



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA
FACULTAD DE TECNOLOGIA DE LA INDUSTRIA
INGENIERIA INDUSTRIAL**

**Trabajo monográfico para Optar el Título de
Ingeniero Industrial**

“Propuesta de un sistema de gestión de la calidad bajo la adecuación de la norma internacional ISO 9001:2015 en las áreas de bonchado y rolado de puros en la empresa Drew Estate. Estelí, 2017”

Autores

- Br. Betania Lisbeth Casco Peralta
- Br. Josseling Jassiel Hernández Arce.
- Br. Massiel Irayda Ruiz Úbeda.

Tutor

- Ing. Francis Aurora Alfaro Benavides

Estelí, 27 de Septiembre de 2018

Agradecimiento

Le agradecemos a Dios y a la virgen de Guadalupe por habernos acompañado y guiado a lo largo de nuestra carrera, por ser nuestras fortalezas en los momentos de debilidad, por brindarnos una vida llena de aprendizajes, experiencias y sobre todo felicidad. Damos gracias a nuestros padres por apoyarnos en todo momento, por los valores que nos han inculcado, por habernos dado la oportunidad de tener una buena educación en el transcurso de nuestra vida. Sobre todo por ser un buen ejemplo de vida seguir.

DEDICATORIAS.

Nuestra tesis la dedicamos primeramente a Dios por darnos las fuerzas, la sabiduría y la paciencia para concluirla con éxito.

A nuestros padres y familiares quienes con sus palabras de aliento nunca nos han dejado rendirnos para seguir adelante.

A nuestros amigos que nos han apoyado y con quien hemos compartido alegrías y tristezas.

A todas aquellas personas que durante estos cinco años estuvieron a nuestro lado y aportaron a que este sueño se hiciera realidad.

RESUMEN EJECUTIVO

Drew Estate Tobacco Company es una fábrica de puros, ubicada en Estelí, en el norte de Nicaragua, produce por día 95,000 unidades de puros y fue certificada por la prestigiosa revista especializada Cigar Aficionado.

El presente trabajo se elaboró una propuesta de un sistema de gestión de calidad en el proceso de rolado y bochado de la Empresa Drew Estate, con el objetivo de mejorar la calidad del producto para mayor satisfacción de sus clientes.

Para dar inicio al estudio se declararon los conceptos básicos necesarios, se realizaron y se presentó un diagnóstico de la situación actual de la empresa en la cual se utilizaron algunas herramientas estratégicas como entrevistas al personal de producción, constantes visitas a la empresa, observaciones directas en los puestos de trabajo seguido de esto se realizó una propuesta de un sistema de gestión de calidad que cumple con los lineamientos de la norma ISO 9001:2015 en el área de bonchado y rolado de puros en la empresa.

A partir del diagnóstico se logró observar falta de información acerca de la certificación de un sistema de gestión de calidad, que se centra en todos los elementos que una empresa debe contar para tener un sistema efectivo, que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios.

La propuesta que planteamos a continuación determina todos los cambios y mejoras que deben realizarse para poder aplicar a la certificación ISO 9001-2015, con el objetivo de posicionarse en el mercado internacional y a su vez satisfacer los requerimientos de sus clientes.

Contenido

I.	Introducción	1
II.	Antecedentes.....	2
III.	Justificación.....	4
IV.	Objetivos.....	5
	4.1. Objetivo General.....	5
	4.2. Objetivos Específicos.....	5
V.	Marco teórico	6
VI.	Diseño metodológico	11
	6.1. Tipo de Investigación.....	11
	6.2. Universo y muestra.....	11
	6.3. Indicadores de estudio.....	12
	6.4. Etapas de la investigación.....	13
	6.4.1. Primera etapa. Revisión documental.....	13
	6.4.2. Segunda etapa. Utilización de instrumentos.....	13
	6.4.3. Tercera etapa. Elaboración de la propuesta del sistema de gestión de la calidad.....	14
	4.4 Gestión de la calidad.....	15
	5.2 Política de calidad.....	15
	5.3 Funciones de la organización, responsabilidades y autoridades.....	15
VI.	Análisis e interpretación de los resultados.....	17
	6.1. Normativa de gestión de calidad.....	19
	6.1.1. ¿Qué entendemos por normativa de gestión de la calidad?.....	19
VIII.	Propuesta de sistema de Gestión de Calidad.....	21
	8.1. Objeto y campo de aplicación del Manual de la Calidad.....	22
	8.1.1. Objetivo.....	22
	8.1.2. Campo de aplicación.....	22

8.2.	Generalidades de la empresa.....	22
8.3.	Antecedentes de la empresa Drew Estate.....	24
8.4.	Estructura de la organización.....	26
8.5.	Descripción de cargo de trabajo.....	28
8.6.	Contexto de la organización.....	43
8.6.1.	Comprensión de la organización y de su contexto.....	43
8.7.	Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas.....	45
8.8.	Mapa de procesos actual.....	47
8.9.	Sistema de gestión de la calidad y sus procesos.....	48
8.10.	Liderazgo y compromiso.....	51
8.11.	Competencia.....	52
IX.	Planificación de la propuesta del Sistema de Gestión de Calidad.....	60
9.1.	Planificación de los cambios.....	60
9.2.	Implementación de los cambios.....	62
9.3.	Seguimiento Y Control Interno.....	63
9.4.	Auditorías Internas.....	65
9.5.	Preparación para la certificación.....	67
X.	Propuesta de mejora.....	69
10.1.	Presupuesto.....	69
XI.	Conclusiones.....	71
XII.	Recomendaciones.....	72
XIII.	Bibliografía.....	73
XIV.	Anexos.....	74

Ilustración 1 Elaboración propia	27
Ilustración 2 Elaboración propia	44
Ilustración 3 Elaboración propia	47
Ilustración 4 Drew Estate Tobacco Company.....	54
Ilustración 5 Drew Estate Tobacco Company.....	55
Ilustración 6 Drew Estate Tobacco Company.....	57
Ilustración 7 Drew Estate Tobacco Company.....	58
Ilustración 8 Drew Estate Tobacco Company.....	59

I. Introducción

Las industrias de tabaco en Nicaragua producen más 150 millones de unidades de puros anualmente y generan más de 80,000 empleos, aportando anualmente 200 millones de dólares al año a la economía del país, ya que la mayoría de sus productos son exportados al extranjero. (esteli, s.f.)

Drew Estate Tobacco Company S, A es una empresa dedicada a la elaboración de puros para su exportación, produce más de 94.000 puros diario hechos a mano por día. Se encuentra ubicada frente donde fueron las Aldeas Juveniles S.O.S Bo. Oscar Gámez n°1, en la ciudad de Estelí, departamento de Estelí. Fundada en 1998, iniciando con 8 trabajadores ahora en la actualidad la empresa emplea a 3,105 personas, produciendo diariamente puros internacionalmente reconocidos tales como ACID CIGARS, ACID KRUSH, UNDERCROWN SHADE, UNDERCROWN CIGARS, LIGA PRIVADA N° 9 CIGARS, LIGA PRIVADA T52 CIGARS, NICA RUSTICA, MUWAT, KENTUQUI FIRE CURED CIGARS, HERRERA ESTELI CIGARS, NATURAL CIGARS, TABAK ESPECIAL CIGARS.

Actualmente Drew Estate está enfocada en mejorar la calidad de sus procesos, para seguirse destacando a nivel internacional, produciendo puros de calidad reconocidos mundialmente. Por lo que se realizó una propuesta para aplicar un sistema de gestión de calidad basado en la norma 9001:2015, para dando solución a todas las problemáticas existentes en la empresa.

Las Normas ISO son un referente ineludible como sistema de gestión de la calidad para definir el grado de gestión que la empresa ha logrado implementar para asegurar la calidad de su proceso y a la vez determinar la calidad de los productos que la empresa es capaz de proveer, es por eso que se realizó esta propuesta con la finalidad de mejorar la eficiencia y eficacia dela empresa en el proceso productivo de la misma.

II. Antecedentes.

Después del triunfo de la Revolución cubana de 1959, llegaron a Nicaragua los primeros cubanos exiliados en Miami, quienes entre otras cosas trajeron semillas para cultivar la hoja de tabaco en este país, para su exportación, principalmente a Estados Unidos. A inicios de los años 60, Estelí era el asiento de la principal industria manufacturera de tabaco del país, y actualmente es uno de los primeros productores mundiales de puros de alta calidad.

Actualmente existen 35 fábricas de puros en el departamento de Estelí, 15 grandes y unas 20 pequeñas empresas nuevas. La producción del tabaco, que genera miles de puestos de trabajo y dinamiza la economía de varios departamentos norteros, especialmente de Estelí, también activa el turismo local, ya que son miles de personas las que cada año llegan a esta ciudad con el único objetivo de conocer el proceso de producción de los mundialmente afamados puros, hechos por manos nicaragüenses. (Diario, s.f.)

Drew Estate ha tenido una participación activa en el mercado desde hace 19 años, a pesar de estos años de operación no cuenta con un sistema de gestión de calidad que se fundamente con una normativa específica, anteriormente en la empresa se han realizado estudios para implementar un plan estratégico de mejora continua en las diferentes áreas basado en las 5'S Kaizen, auditorias financieras, Evaluación de higiene y seguridad industrial y un Reglamento técnico organizativo en materia de higiene y seguridad ocupacional basado en la ley 618 así mismo la administración de la empresa ha incurrido a la realización de capacitaciones y seminarios de higiene y seguridad ocupacional para mejorar el ambiente labora, sin embargo, no cuenta con un sistema de gestión de calidad que se adecue a una normativa específica. Es por ello que se elaborara una propuesta de un sistema de gestión de calidad para el proceso productivo de la empresa basándonos de la normativa ISO 9001:2015.

La serie de normas que componen la ISO 9000 fue resultado de las necesidades creadas a partir de la segunda guerra mundial. No existía para ese entonces un control sobre los procesos y la fabricación de productos. En el año 1951 fue publicada la primera norma ISO, que en aquel momento se llamó simplemente una “Recomendación”. Esta primera la ISO/R 1:1915, fue una norma que abarcaba temperatura estándar de referencia para medir la longitud industrial.

En la actualidad, se producen alrededor de 2 millones de puros que se definen como “auténticamente nicaragüenses” y se venden en 34 países del mundo siendo sus principales mercados EEUU y Europa; dicho esto comprendemos la importancia en la incorporación a la gestión de la calidad proporcionado por una certificación ISO.

III. Justificación.

En la actualidad para enfrentar los retos de competitividad y productividad, las empresas requieren modelos de gestión que cumpla los requerimientos para la satisfacción de los clientes, un ejemplo claro es la empresa Drew Estate Tabacco Company que desde hace años se ha dedicado a la producción de puros de marcas reconocidas mundialmente. Por ende, Drew Estate evalúa constantemente cada uno de sus procesos productivos, con el fin de continuar produciendo productos que cumplan con los estándares de calidad necesarios para la aceptación en el mercado internacional.

Es por ello que se da respuesta a la necesidad mencionada y a la solicitud de la empresa con la propuesta de un sistema de gestión de la calidad bajo la adecuación de la norma internacional ISO 9001:2015 en el área del bonchado y rolado de puros, donde se aplicará cada uno de los requerimientos que exige la norma para que la empresa pueda continuar produciendo calidad, mejorando el desempeño global y poder proporcionar una base sólida para las iniciativas del desarrollo sostenible de la empresa.

El propósito de esta propuesta radica en hacer evaluaciones del proceso y así poder llevar a cabo los cambios necesarios para una mejora, aumentando la satisfacción de los clientes al igual, pueda alcanzar los resultados previstos de acuerdo a la normativa.

IV. Objetivos.

4.1. Objetivo General.

- Formular una propuesta de un sistema de gestión de la calidad que cumpla con los lineamientos de la norma ISO 9001:2015 en el área de bonchado y rolado de puros en la empresa Drew Estate Estelí, 2017.

4.2. Objetivos Específicos.

- Determinar el alcance del sistema de gestión de la calidad en las áreas de bonchado y rolado, regido por la normativa.
- Diseñar los objetivos de la calidad, basándose en la normativa para las funciones y niveles pertinentes de los procesos necesarios para el sistema de gestión de calidad.
- Evaluar la planificación de los cambios tomando en cuenta los riesgos y oportunidades de la empresa.

V. Marco teórico

ISO: (Organización Internacional de Normalización) es una federación mundial de organismos nacionales de normalización (organismos miembros de ISO).

ISO 9001: Es una Norma Internacional que especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad de una organización.

ISO 9001:2015 : Es una Norma Internacional que promueve la adopción de un enfoque a procesos al desarrollar, implementar y mejorar la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de los requisitos del cliente.

El **Sistema** es un conjunto de funciones, normas y procedimientos que regulan el funcionamiento y que operan en armonía o con un mismo propósito, y que puede ser ideal o real. Por su propia naturaleza, un sistema posee reglas o normas que regulan su funcionamiento y, como tal, puede ser entendido, aprendido y enseñado.

Gestión es una diligencia, entendida como un trámite necesario para conseguir algo o resolver un asunto, habitualmente de carácter administrativo o que conlleva documentación; es también un conjunto de acciones u operaciones relacionadas con la administración y dirección de una organización.

El **sistema de gestión** es la herramienta que permite dar coherencia a todas las actividades que se realizan, y en todos los niveles, para alcanzar el propósito de la organización. Una organización crece en madurez a medida que va consolidando un sistema de gestión que le permite alinear todos los esfuerzos en la misma dirección y esta dirección apunta a la visión.

El **sistema de gestión de calidad** es la herramienta que permite dar coherencia a todas las actividades que se realizan, y en todos los niveles, para alcanzar el propósito de la organización. (HIDALGO, s.f.)

La **calidad** es el grado de aceptación o satisfacción que proporciona un producto o servicio a las necesidades y expectativas de los clientes, se refiere también aquella cualidad de las cosas que son de excelente creación. (Barillas, 2011)

Un **producto** un producto es una opción elegible, viable y repetible que la oferta pone a disposición de la demanda, para satisfacer una necesidad o atender un deseo a través de su uso o consumo. Este puede ser de diversa índole: consumo, industrial, técnico, agrícola, artesanal, entre otros.

La **Eficacia** es la capacidad de alcanzar el efecto que espera o se desea tras la realización de una acción y lograr el resultado del efecto al que esta orientado.

Una **norma** se impone o se adopta para dirigir la conducta o la correcta realización de una acción o el correcto desarrollo de una actividad.

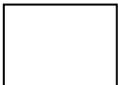
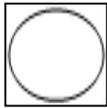
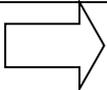
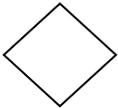
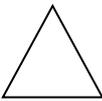
El **bonchado** consiste en enrollar a mano las distintas clases de tabaco, colocando como base el seco seguido del viso y luego el ligero. Tod se cubre o enrolla con una banda o el capote y se obtienen lo que se conoce como bonche.

El **rolado** es el proceso final en la elaboración del puro, este consiste en envolver en una hoja fina de tabaco el bonche, a este mismo se le coloca lo que se le llama gorro que cubre uno de los extremos del puro.

El **Proceso** es un conjunto de actividades planificadas que implican la participación de un número de personas y de recursos materiales coordinados para conseguir un objetivo previamente identificado. (ujaen, s.f.)

Descripción del proceso de bonchado y rolado este es el proceso productivo y consiste en la confección de puros; aquí se enrollan a mano las distintas clases de tabaco, luego de esto se procede al prensado que es el acabado del bonche, seguido a continuación el rolado que consiste en envolver el bonche en una hoja de tabaco.

Cuadro de la simbología empleada por la norma para elaborar diagramas de flujo:

Simbolo	Descripción
	Operaciones. Fases del proceso, método o procedimiento.
	Inspección y medición. Representa el hecho de verificar la naturaleza, calidad y cantidad de los insumos.
	Operación e inspección. Indica la verificación o supervisión durante las fases del proceso.
	Transporte. Indica el movimiento de personas, material o equipo.
	Demora. Representa retraso en el desarrollo del proceso.
	Decisión. Representa el hecho de efectuar una selección o decidir una alternativa.
	Almacenamiento. Deposito o bien el resguardo de información o un producto.

El **requisito** es una necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria. (HIDALGO, s.f.)

La **Satisfacción del cliente** es un juicio acerca de un rasgo del servicio en sí mismo proporciona un nivel placentero de recompensa.

La **Política de calidad** hace referencia al marco que establece las líneas de acción de las organizaciones en materia de Gestión de Calidad. (sotools, 2015)

El **Control de calidad** es un sistema efectivo de los esfuerzos de varios grupos en una empresa para la integración del desarrollo del mantenimiento y de la superación de la calidad con el fin de hacer posibles mercadotecnia, ingeniería, fabricación y servicio, a satisfacción total del consumidor y al costo más económico. (gestiopolis, 2008)

La **Mejora continua** es un proceso que pretende mejorar los productos, servicios y procesos de una organización mediante una actitud general, la cual configura la base para asegurar la estabilización de los circuitos y una continuada detección de errores o áreas de mejora. (isotools, 2015)

La **Planificación operacional** es una orientación a corto plazo, estrecha con un plan mucho más concreto considerado mucho más objetivo que el plan estratégico en términos de medición de resultados. (José, 2016)

La **Planificación de la calidad** consiste en desarrollar los productos y procesos necesarios para satisfacer las necesidades de los clientes. (esis.uson, s.f.)

Gestión de riesgo constituye a todas las acciones preventivas estas se deben utilizar para identificar, analizar y evaluar todos los riesgos ligados a procesos.

Un **servicio** se define como las actividades identificables e intangibles que son el objeto principal de una transacción ideada para brindar a los clientes satisfacción de deseos o necesidades.

VI. Diseño metodológico

6.1. Tipo de Investigación.

Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis; pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o variables a los que se refiere. En este tipo de estudio selecciona una serie de cuestiones y se mide o recolecta información sobre cada una de ellas, para así describir lo que se investiga. El siguiente estudio que se realizó es una investigación descriptiva que tuvo como objetivo analizar y evaluar la situación actual del proceso productivo de bonchado y rolado de la empresa Drew Estate Tobacco Company S.A

6.2. Universo y muestra.

El universo de esta investigación es la empresa Drew Estate Tabacco Company S.A y la muestra a utilizar es el área de bonchado y rolado para la producción de puros. Para esta investigación los informantes claves de la muestra fueron el gerente de operaciones, jefe del área de producción, responsable de control de calidad, encargado de ventas.

6.3. Indicadores de estudio.

Los indicadores a desarrollar en la investigación se muestran en base a los objetivos propuestos los cuales se detallan a continuación.

Objetivos Específicos	Indicadores	Técnica
1. Determinar el alcance del sistema de gestión de la calidad en el área de bonchado y rolado, regido por la normativa.	<ul style="list-style-type: none"> • Estableciendo los requisitos del producto y las especificaciones que reciben los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Observación directa en los procesos • Entrevistas al responsable de control de calidad. • Hacer anotaciones
2. Diseñar los objetivos de la calidad, basándose en la normativa para las funciones y niveles pertinentes de los procesos necesarios para el sistema de gestión de calidad.	<ul style="list-style-type: none"> • Número de objetivos diseñados que fundamenten los acápites de la normativa 	<ul style="list-style-type: none"> • Asesoramiento de la normativa ISO 9001:2015 • Entrevistas con el gerente y con el encargado de ventas de la empresa
3. Evaluar la planificación de los cambios de la propuesta del sistema de gestión	<ul style="list-style-type: none"> • Determinación del periodo de cumplimiento de la propuesta del sistema de gestión 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista y asesoramiento de la normativa ISO 9001:2015

Objetivos Específicos	Indicadores	Técnica
de la calidad	de calidad en Drew Estate.	

6.4. Etapas de la investigación.

6.4.1. Primera etapa. Revisión documental.

En esta etapa se realizó la búsqueda de los conceptos básicos de la normativa ISO 9001:2015 por medio de:

Consultas bibliográficas:

Se utilizó como un soporte para la elaboración de conceptos teóricos necesarios para la realización del marco teórico y para mejor comprensión del vocabulario que se será utilizado durante el desarrollo del estudio.

6.4.2. Segunda etapa. Utilización de instrumentos.

Se utilizó la aplicación de herramientas de investigación tales como la observación directa, recorridos del área de producción y entrevistas para cumplir con el alcance y los fines planteados.

Observación directa.

La observación directa consistió en la visualización de los procesos que se realizan en el área en que se trabajó, por medio de la cual se pretendió analizar los procesos para evaluar los alcances actuales de la empresa. En la observación directa se utilizaron herramientas como: cámara fotográfica y libretas de apuntes. Todo este proceso de observación tuvo un tiempo seis meses donde se realizaron visitas pertinentes a la empresa específicamente en el área definida.

Entrevistas.

Esta técnica se utilizó para recolección de información la cual fue aplicada al gerente de operaciones, jefe del área de producción, responsable de control de calidad, encargado de ventas de la empresa en la que se analizaron los factores principales en la realización de esta investigación. En esta entrevista se realizaron preguntas que están sujetas a los indicadores determinados con el fin de desarrollar la investigación.

6.4.3. Tercera etapa. Elaboración de la propuesta del sistema de gestión de la calidad.

La propuesta comprendió los acápite que se describen a continuación:

- **Se elaboró portada de la propuesta del sistema de gestión de calidad y fecha de elaboración.**
- **Índice.**
- **Capítulo I. Alcance.**
- **Capítulo II. Referencias normativas.**
- **Capítulo III. Términos y definiciones:** Para los fines de este documento, se aplicaron los términos y definiciones incluidos en la Norma.
- **Capítulo IV. Contexto de la organización:** en este acápite se determinó las cuestiones externas e internas que son pertinentes para su propósito y su dirección estratégica, y que afectan a su capacidad para lograr los resultados previstos de su sistema de gestión de la calidad.

4.1. Comprender la organización y su contexto.

4.2. Comprender las necesidades y expectativas de las partes interesadas.

4.3 Determinar el alcance del sistema de gestión de la calidad.

4.4 Gestión de la calidad.

- **Capítulo V. Liderazgo:** en este capítulo se debe demostró liderazgo y compromiso con respecto al sistema de gestión de la calidad:

5.1. Liderazgo y compromiso.

5.2 Política de calidad.

5.3 Funciones de la organización, responsabilidades y autoridades.

- **Capítulo VI. Planificación:** en este acápite se consideró las cuestiones y los requisitos referidos para determinar los riesgos y oportunidades.

6.1 Acciones para afrontar riesgos y oportunidades

6.2 Objetivos de calidad y planificación para lograrlos

6.3 Planificación de los cambios

- **Capítulo VII. Soporte:** se determinó y proporcionó los recursos necesarios para el establecimiento, implementación, mantenimiento y mejora continua del sistema de gestión de la calidad.

7.1 Recursos

7.2 Competencia

7.3 Conciencia

7.4 Comunicación

7.5 Información documentada

- **Capítulo VIII. Operación:** en este capítulo se planificó, implementó y controló los procesos necesarios para cumplir los requisitos para la provisión de productos y servicios, y para implementar las acciones determinadas en el capítulo 6.

8.1 Planificación y control operativo

8.2 Determinación de las necesidades del mercado y de las interacciones con los clientes

8.3 Planificación operacional.

8.4 Control de la prestación externa de bienes y servicios

8.5 Desarrollo de productos y servicios

8.6 La producción de bienes y prestación de servicios

8.7 Liberación de bienes y servicios

8.8 No conformidades de bienes y servicios

- **Capítulo IX. Evaluación del desempeño:** en este acápite se evaluó el desempeño y la eficacia del sistema de gestión de la calidad.

9.1 Seguimiento, medición, análisis y evaluación

9.2 Auditoría Interna

9.3 Revisión por la dirección

- **Capítulo X. Mejora:** La organización determinará y seleccionará las oportunidades de mejora e implementará cualquier acción necesaria para cumplir los requisitos del cliente y aumentar la satisfacción del cliente.

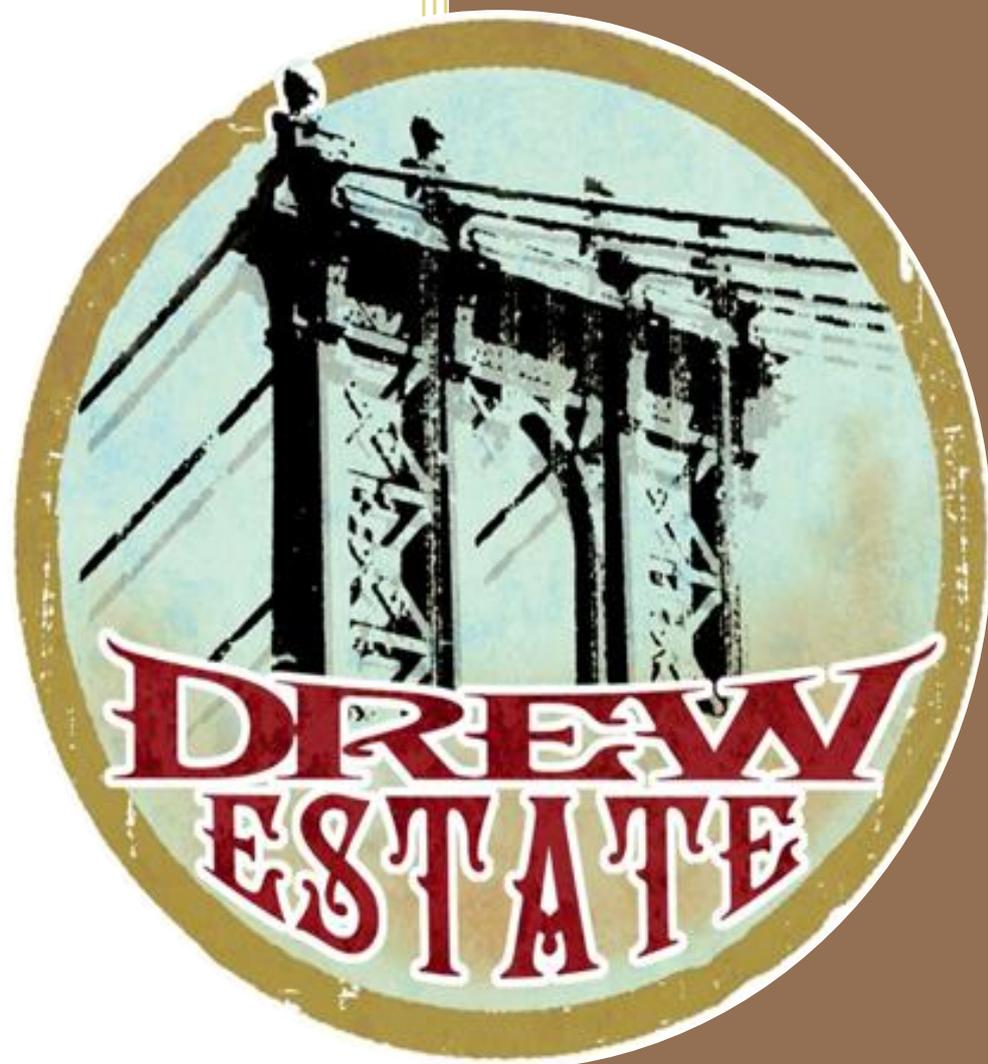
10.1 No conformidad y acciones correctivas

10.2 Mejora.

VI. Análisis e interpretación de los resultados.

SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD.

ISO 9001:2015



= Propuesta de Sistema de Gestión de Calidad, para el proceso de rolado y bonchado de la empresa Drew Estate, Estelí.

6.1. Normativa de gestión de calidad.

6.1.1. ¿Qué entendemos por normativa de gestión de la calidad?

Un sistema de gestión de la calidad puede definirse de diversas formas, sin embargo, se ha seleccionado dos que lo explican de una manera muy clara:

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

La norma más implantada en el mundo, como se ha mencionado, es la norma ISO9001. La cual, según la agencia para la normalización española la define de la siguiente manera:

“Gracias a la implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad según la norma UNE-EN ISO 9001, la organización demuestra su capacidad para proporcionar de forma coherente productos o servicios que satisfacen los requisitos del cliente y los reglamentarios aplicables. Entre otras ventajas, tiene la posibilidad de cumplir con clientes que, cada vez más, requieren proveedores certificados, aumentar la posibilidad de incrementar sus ventas en la Unión Europea, mejorar los sistemas de calidad propios, así como la documentación y los proveedores en cuanto a desempeño, e igualmente generar una mayor confianza entre proveedores y clientes. Esta norma internacional promueve la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implanta y mejora la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, basado a su vez en el ciclo de mejora continua PDCA (Planificar, Hacer, Comprobar, Actuar).

Beneficios ante el mercado:



- Mejorar la imagen de los productos y/o servicios ofrecidos.
- Favorecer su desarrollo y afianzar su posición.
- Ganar cuota de mercado y acceder a mercados exteriores gracias a la confianza que genera entre los clientes y consumidores.



VIII. Propuesta de sistema de Gestión de Calidad.

Drew Estate es una empresa comprometida en elaborar puros de la mejor calidad para ser exportados a países como Estados Unidos y Canadá. Actualmente la empresa cuenta con alianzas estratégicas con el MAGFOR quien tiene la obligación de asistir semanalmente a la empresa para la inspección de los productos terminados, esta institución se encarga de valorar si estos están en condiciones para su exportación o necesitan mejoras, mediante pruebas pertinentes como de calidad, ambientales, entre otras.

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

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



8.1. Objeto y campo de aplicación del Manual de la Calidad.

8.1.1. Objetivo.

Esta propuesta de sistema de gestión de la calidad tiene como objetivo:

- Reunir la documentación necesaria para el logro de la satisfacción de los clientes mediante el desarrollo efectivo del SGC, incluyendo procesos de mejora continua y los procedimientos para la prevención de no conformidades.
- Documentar los procesos del SGC y sus diversas aplicaciones.
- Establecer los procedimientos necesarios para la calidad de sus productos y/o servicios, demostrando así su capacidad para suministrar de forma consecuyente productos que satisfagan los requisitos de los clientes de Drew Estate y los requisitos reglamentarios aplicables.

8.1.2. Campo de aplicación.

El campo de aplicación de esta propuesta de gestión de la Calidad comprende las actividades que se realizan en el proceso de bonchado y rolado en la empresa Drew Estate. Esta propuesta contiene todos los puntos antes mencionados, al igual se hará énfasis en la relación que la empresa tiene con sus clientes todo esto se determinará aplicando cada el capítulo de la normativa ISO 9001-2015 "Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos".

8.2. Generalidades de la empresa.

En el contexto interno la empresa cuenta con algunos aspectos principales para el establecimiento de identidad corporativa utilizados por la empresa



Drew Estate se encuentran: misión, visión, valores, logotipos, eslogan, marcas y colores corporativos que han permitido que la empresa sea reconocida en el mercado internacional como “La Gran Fabrica Drew Estate”.

Misión.

Producir puros de la mejor calidad utilizando tabacos de Nicaragua, llenando las expectativas de sus consumidores y haciéndolos asequibles de manera efectiva; siendo así una empresa socialmente responsable, líder en calidad, productividad e innovación Aplicando estrategias y métodos con un enfoque de conservación y usos sustentables de los recursos naturales.

Visión.

Satisfacer las necesidades de los clientes a través de marcas internacionales y de alto valor añadido. Capacitar a nuestros trabajadores continuamente, y brindarles las condiciones laborales ideales para lograr el máximo desarrollo de su potencial profesional y humano. Aportando al desarrollo del país, mediante la creación de fuentes de trabajo, y la generación de divisas por medio de exportaciones a diversos mercados del mundo.

Valores.

- Honestidad.
- Calidad de servicio.
- Esfuerzo.
- Amor al trabajo.
- Innovación.

Políticas de calidad.

La empresa Drew Estate para las gestiones de calidad están ligadas con el MAGFOR quien tiene la obligación de asistir semanalmente a la empresa para la inspección de los productos terminados, esta institución se encarga de valorar si este está en condiciones para su exportación o necesitan mejoras. También se cuenta con la realización de pruebas fitosanitarias para



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

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

La empresa cuenta con una organización donde establece a los trabajadores las actividades que desempeñaran según su cargo, en el siguiente diagrama se presenta la distribución de cada uno de los cargos existentes en la empresa.

8.3. Antecedentes de la empresa Drew Estate.

La historia de Drew Estate es una de audacia, el desamor y el éxito, pero, sobre todo, una de pasión por los cigarros y el país de Nicaragua, en el que han estado haciendo cigarros desde 1998.

A finales de 1998, Jonathan se trasladó a Estelí, Nicaragua, con la esperanza de iniciar un renacimiento en el mundo del cigarro. Con un puñado de rodillos y un puñado aún menor de dinero, la historia de "Que Gringo Loco", comenzó.

Drew Estate Tobacco Company es reconocida como la fábrica de puros más grande del mundo, certificada por la prestigiosa revista especializada Cigar Aficionado. La tabacalera ubicada en Estelí, en el norte de Nicaragua, produce por día 95,000 unidades de puros.

Cada uno de los procesos que implica la selección de las mejores hojas de tabaco, el enrolado, el control de calidad del puro elaborado, su estancia en el cuarto frío y empaque de las diferentes marcas de reconocimiento mundial,



lo conoció al detalle el grupo de compradores, consumidores, casas distribuidoras y medios internacionales de 15 países que visitan Nicaragua.

La presencia del grupo de especialistas fue parte del III Festival del Tabaco: Puro Sabor Nicaragua 2014, que concluyó ayer en Estelí, organizado por la Asociación nicaragüense de tabacaleros (ANT).

Antes del cierre del Festival, Drew Estate Tobacco Company aprovechó para inaugurar la nueva nave industrial donde se realiza la fermentación y almacenamiento de las hojas de tabaco. La ampliación de la fábrica es una inversión de más de cuatro millones de dólares.

Drew Estate Tobacco Company importa materia prima para luego procesarla. Si bien Jonathan Drew, propietario de la tabacalera explicó que, al estar en Estelí, la zona por excelencia de producción de tabaco, se usa "bastante" el recurso de Nicaragua, "también se va implementando tabaco de otros orígenes".

"Cuando hablamos que hacemos un puro de gama alta, tenemos que ocupar la mejor materia prima para que ese puro salga con toda la excelencia del mercado internacional", explica Drew. Importan capas de hojas de tabaco de diferentes países como Brasil, México, Indonesia, Ecuador, República Dominicana, Honduras, Estados Unidos.

Jonathan Drew, propietario de la tabacalera, detalla que la capacidad de almacenamiento es de 10,000 pacas, cada una de 100 a 150 libras de tabaco.

Drew Estate Tobacco Company exporta anual 20 millones de unidades de puro, siendo el principal mercado, Estados Unidos.

"Aquí se elaboran puros de las marcas Premium Tradicional como La Vieja Habana Cigar, Nica Rústica Cigar, Herrera Estelí, destacó, Drew.

La compañía se divide en dos plantas. La primera nave industrial es donde se realiza todo el proceso de fabricación de los puros, en el cual emplea a 1,700 trabajadores. La planta está valorada en cinco millones de dólares, aproximadamente.



Drew explicó en el recorrido que a la par del incremento de la producción, la compañía ha innovado en cuanto a los procedimientos, siendo “uno de ellos el uso de etiquetas con códigos de barras que permiten chequear cada uno de los 95,000 puros que aquí se elaboran.

“Eso permite chequear qué tipo de puros integran los mazos (compuesto por 25 puros), la rolera y qué supervisor lo chequeó. Posteriormente, se escanea cada uno de los códigos de barras y esa información pasa a la base de datos, ahí podemos saber con mayor certeza cuántos puros se han hecho durante el año, durante el mes, la semana, el día de hoy, quién lo chequeó y todo el proceso de manufactura”, refirió el empresario tabacalero.

8.4. Estructura de la organización.

Actualmente en la empresa Drew Estate cuenta con un personal de 3105 trabajadores los cuales se dividen en cada una de las áreas existentes en la empresa, el cual está calificado para llevar a cabo sus actividades diarias. En el siguiente organigrama se presenta la estructura organizacional actual de la empresa Drew Estate:

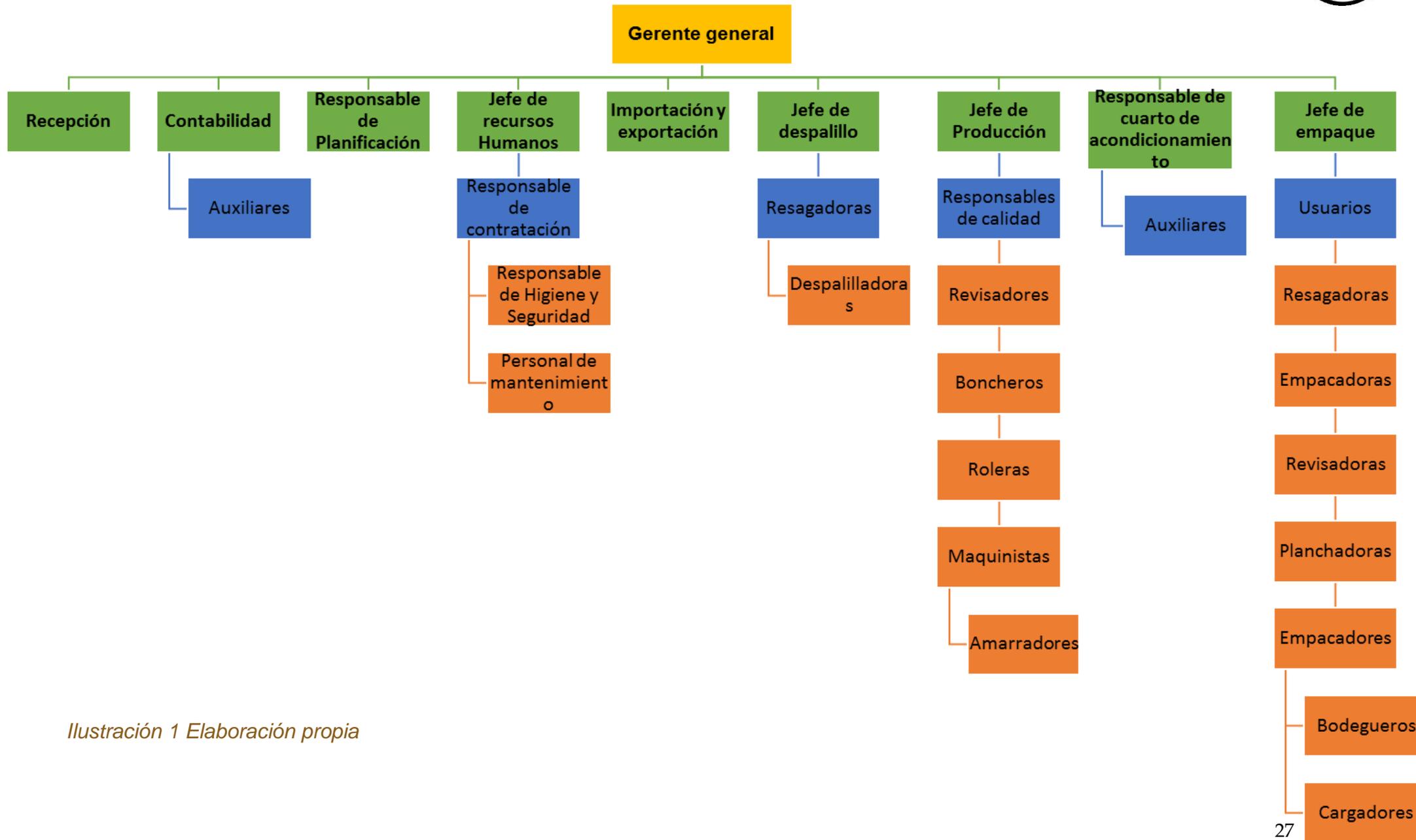


Ilustración 1 Elaboración propia



8.5. Descripción de cargo de trabajo.

En las siguientes tablas a presentar se reflejan las descripciones de los puestos existentes en la empresa Drew Estate, al igual se especifica la función de estas y los cargos superiores y subordinados.

Ficha 1 Gerencia

Descripción de cargo de trabajo	
Dependencia organizativa	Gerencia
Nombre del cargo	Gerente general
Cargo superior inmediato	Propietario
Cargo subordinado	Contabilidad, Jefe de Producción, Responsable de planificación, Jefe de empaque, RRHH
Propósito del cargo: sus funciones son planificar, organizar, dirigir, controlar, coordinar, analizar, calcular y deducir el trabajo de la empresa, además de contratar al personal adecuado, efectuando esto durante la jornada de trabajo.	



Ficha 2. Recepción.

Descripción de cargo de trabajo	
Dependencia organizativa	Administración
Nombre del cargo	Recepción
Cargo superior inmediato	Gerente general
Cargo subordinado	–
<p>Propósito del cargo: Satisfacer las necesidades de comunicación del personal de la unidad, operando una central telefónica pequeña, atendiendo al público en sus requerimientos de información y entrevistas con el personal, ejecutando y controlando la recepción y despacho de la correspondencia, para servir de apoyo a las actividades administrativas de la unidad.</p>	

Ficha 3. Contabilidad

Descripción de cargo de trabajo	
Dependencia organizativa	Administración
Nombre del cargo	Contabilidad
Cargo superior inmediato	Gerente general
Cargo subordinado	Auxiliares de contabilidad
<p>Propósito del cargo: planificar las actividades financieras, a fin de ejecutar los planes y programas previstos, de acuerdo a las normas generales del proceso contable de la empresa.</p>	



Ficha 4. Responsable de planificación

Descripción de cargo de trabajo	
Dependencia organizativa	Administración
Nombre del cargo	Responsable de planificación
Cargo superior inmediato	Gerente general
Cargo subordinado	–
Propósito del cargo: establecer y ejecutar controles que garanticen el cumplimiento de los planes y programas.	

Ficha 5. Jefe de Recursos Humanos

Descripción de cargo de trabajo	
Dependencia organizativa	Recursos Humanos
Nombre del cargo	Jefe de Recursos humanos
Cargo superior inmediato	Gerente general
Cargo subordinado	Responsable de contratación, responsable de higiene y seguridad, personal de mantenimiento
Propósito del cargo: Administrar los recursos humanos de la empresa de acuerdo a las normas y procedimientos aplicables, otorgando las prestaciones económicas y sociales apropiadas al personal para el desarrollo de sus funciones.	



Ficha 6. Responsable de contratación

Descripción de cargo de trabajo	
Dependencia organizativa	Recursos humanos
Nombre del cargo	Responsable de contratación
Cargo superior inmediato	Jefe de recursos humanos
Cargo subordinado	–
Propósito del cargo: Supervisar que el proceso de contratación se haya realizado de acuerdo a la normatividad aplicable.	

Ficha 7 Responsable de Higiene y Seguridad.

Descripción de cargo de trabajo	
Dependencia organizativa	Recursos humanos
Nombre del cargo	Responsable de higiene y seguridad
Cargo superior inmediato	Jefe de recursos humanos
Cargo subordinado	Personal de mantenimiento
Propósito del cargo: Controlar las actividades de seguridad industrial e higiene ocupacional, estableciendo las políticas y normas, desarrollando planes y programas, con el fin de garantizar la eficacia y la eficiencia de las operaciones de prevención de accidentes y/o enfermedades ocupacionales en el ámbito de la empresa.	



Ficha 8. Personal de Mantenimiento.

Descripción de cargo de trabajo	
Dependencia organizativa	Recursos humanos
Nombre del cargo	Personal de mantenimiento
Cargo superior inmediato	Responsable de Higiene y seguridad
Cargo subordinado	–
Propósito del cargo: su función es garantizar el orden y la limpieza de la empresa garantizar el buen funcionamiento de maquinaria y equipo	

Ficha 9 Importación y Exportación

Descripción de cargo de trabajo	
Dependencia organizativa	Administración
Nombre del cargo	Importación y exportación
Cargo superior inmediato	Gerente general
Cargo subordinado	–
Propósito del cargo: Responsable de elaborar documentos y realizar trámites para la exportación de los productos de la empresa, llevar el control de gastos de las exportaciones y compras. Se encargará de la realización de pólizas y de los trámites comerciales para exportar y costeos para importar.	



Ficha 10. Jefe de Despalillo

Descripción de cargo de trabajo	
Dependencia organizativa	Pre- industria
Nombre del cargo	Jefe de despalillo
Cargo superior inmediato	Gerente general
Cargo subordinado	Resagadoras, despalilladoras,
Propósito del cargo: Su función es dirigir y garantizar que el proceso de despalillo se lleve a cabo correctamente a su debe supervisar el funcionamiento y la direccionalidad del área de pre-industria.	

Ficha 11. Resagadoras

Descripción de cargo de trabajo	
Dependencia organizativa	Pre-industria
Nombre del cargo	Resagadoras
Cargo superior inmediato	Jefe de despalillo
Cargo subordinado	–
Propósito del cargo: Su función es seleccionar la materia prima por color y tamaño, mantener el puesto de trabajo limpio y ordenado.	



Ficha 12. Despalilladoras

Descripción de cargo de trabajo	
Dependencia organizativa	Pre- Industria
Nombre del cargo	Despalilladoras
Cargo superior inmediato	Jefe de despalillo
Cargo subordinado	–
Propósito del cargo: encargadas de quitar la vena a cada una de las hojas de tabaco.	

Ficha 13. Jefe de Producción.

Descripción de cargo de trabajo	
Dependencia organizativa	Producción
Nombre del cargo	Jefe de producción
Cargo superior inmediato	Gerente general
Cargo subordinado	Responsable de calidad, revisadores, Boncheros, roleras, maquinistas, amarradores.
Propósito del cargo: Es el encargado de Dirigir y garantizar la elaboración de puros debe supervisar el funcionamiento y la direccionalidad del área de producción, además de Revisar, analizar y elaborar informes donde se especifique el control de producción de puros.	



Ficha 14. Responsable de Calidad

Descripción de cargo de trabajo	
Dependencia organizativa	Producción
Nombre del cargo	Responsable de calidad
Cargo superior inmediato	Jefe de producción
Cargo subordinado	Revisadores
<p>Propósito del cargo: Encargado de garantizar la calidad de los procesos para la elaboración de puros, ejecutar controles que garanticen el cumplimiento de los planes y programas, diseñar y ejecutar estrategias para mejorar el control de calidad, asegurar la calidad de los puros mediante pruebas de catación, revisar, analizar y elaborar informes donde se especifique el control de calidad de la producción de puros.</p>	

Ficha 15. Responsable de calidad

Descripción de cargo de trabajo	
Dependencia organizativa	Producción
Nombre del cargo	Revisadores
Cargo superior inmediato	Responsable de calidad
Cargo subordinado	Boncheros, roleros.
<p>Propósito del cargo: Su función es revisar cada uno puros elaborados, controlar el orden y limpieza en los puestos de trabajo, garantizar la disciplina en el área de trabajo, elaborar informes donde se especifique las fallas presentadas en el área de producción.</p>	



Ficha 16. Bonchero

Descripción de cargo de trabajo	
Dependencia organizativa	Producción
Nombre del cargo	Bonchero
Cargo superior inmediato	Jefe de producción
Cargo subordinado	–
<p>Propósito del cargo: Deben garantizar la elaboración de puro bajo los estándares de calidad establecidos, ejecutar controles que garanticen el cumplimiento de los planes, Mantener el orden y limpieza en los puestos de trabajos.</p>	

Ficha 17. Rolera

Descripción de cargo de trabajo	
Dependencia organizativa	Producción
Nombre del cargo	Rolera
Cargo superior inmediato	Jefe de producción
Cargo subordinado	–
<p>Propósito del cargo: garantizar la elaboración de puro bajo los estándares de calidad establecidos, ejecutar controles que garanticen el cumplimiento de los planes, mantener el orden y limpieza en los puestos de trabajos.</p>	



Ficha 18. Maquinista

Descripción de cargo de trabajo	
Dependencia organizativa	Producción
Nombre del cargo	Maquinista
Cargo superior inmediato	Jefe de producción
Cargo subordinado	–
Propósito del cargo: Son los encargados de hacer la prueba a cada uno de los puros en la máquina de tiro con el fin de determinar si este cumple con los estándares de calidad necesarios, para continuar con el siguiente proceso.	

Ficha 19. Amarradores

Descripción de cargo de trabajo	
Dependencia organizativa	Producción
Nombre del cargo	Amarradores
Cargo superior inmediato	Jefe de producción
Cargo subordinado	–
Propósito del cargo: Su función es recolectar cada uno de los puros en los puestos de trabajo de cada uno de los trabajadores.	



Ficha 20. Responsable de cuarto de acondicionamiento

Descripción de cargo de trabajo	
Dependencia organizativa	Calidad
Nombre del cargo	Responsable de cuarto de acondicionamiento.
Cargo superior inmediato	Gerente general
Cargo subordinado	Auxiliares
Propósito del cargo: se encarga de supervisar y registrar los puros elaborados para que su nivel de humedad sea el adecuado.	

Ficha 21. Jefe de Empaque

Descripción de cargo de trabajo	
Dependencia organizativa	Empaque
Nombre del cargo	Jefe de empaque
Cargo superior inmediato	Gerente general
Cargo subordinado	Usuarios, Resagadoras, empacadoras, revisadoras, planchadoras, empacadoras, bodegueros, cargadores.
Propósito del cargo: se encarga de controlar y dirigir el proceso de empaque de los puros y que estos sean entregados en el tiempo establecido.	



Ficha 22. Usuarios

Descripción de cargo de trabajo	
Dependencia organizativa	Empaque
Nombre del cargo	Usuarios
Cargo superior inmediato	Jefe de empaque
Cargo subordinado	–
Propósito del cargo: se encargan de llevar el control de todos los puros que están siendo empacados y que se cumplan cada uno de los requisitos de los clientes.	

Ficha 23. Resagadoras

Descripción de cargo de trabajo	
Dependencia organizativa	Empaque
Nombre del cargo	Resagadoras
Cargo superior inmediato	Jefe de producción
Cargo subordinado	–
Propósito del cargo: se encargan de seleccionar los puros por color antes de ser empacados.	



Ficha 24 Empacadoras

Descripción de cargo de trabajo	
Dependencia organizativa	Empaque
Nombre del cargo	Empacadoras
Cargo superior inmediato	Jefe de empaque
Cargo subordinado	–
<p>Propósito del cargo: se encargan de colocar los anillos a cada uno de los puros y encelofanarlos para luego guardarlos en las sus cajas.</p>	

Ficha 25 Revisoras

Descripción de cargo de trabajo	
Dependencia organizativa	Empaque
Nombre del cargo	Revisoras
Cargo superior inmediato	Jefe de empaque
Cargo subordinado	–
<p>Propósito del cargo: se encargan de revisar si los puros fueron empacados adecuadamente, que el anillo haya sido pegado con las medidas establecidas.</p>	



Ficha 26 Planchadoras

Descripción de cargo de trabajo	
Dependencia organizativa	Empaque
Nombre del cargo	Planchadoras
Cargo superior inmediato	Jefe de empaque
Cargo subordinado	–
Propósito del cargo: se encargan de empacar cada una de las cajas de puros con papel celofán, este es colocado con una plancha	

Ficha 27 Empacadoras

Descripción de cargo de trabajo	
Dependencia organizativa	Empaque
Nombre del cargo	Empacadoras
Cargo superior inmediato	Jefe de empaque
Cargo subordinado	–
Propósito del cargo: se encargan de empacar las cajas de puros en unas cajas de cartón para ser llevados al cuarto frío.	



Ficha 27 Bodeguero

Descripción de cargo de trabajo	
Dependencia organizativa	Empaque
Nombre del cargo	Bodeguero
Cargo superior inmediato	Jefe de empaque
Cargo subordinado	–
Propósito del cargo: se encargan de llevar a las respectivas bodegas las cajas y estas sean ubicadas en los lotes marcados.	

Ficha 28 Cargadores

Descripción de cargo de trabajo	
Dependencia organizativa	Empaque
Nombre del cargo	Cargadores
Cargo superior inmediato	Jefe de empaque
Cargo subordinado	–
Propósito del cargo: se encargan de transportar cada una de las cajas a los contenedores que será exportados.	



8.6. Contexto de la organización.

8.6.1. Comprensión de la organización y de su contexto.

Existen cuestiones externas e internas en la empresa que pueden afectar al propósito de la misma y su dirección estratégica, y que por tanto deben tenerse en cuenta en el Sistema de Gestión de la Calidad. Son aspectos que pueden intervenir en la capacidad de la organización para conseguir los resultados deseados.

En el siguiente FODA a presentar se refleja cada una de los factores positivos y negativos existente en la empresa, así se podrá determinar con facilidad los posibles impedimentos que se presentan para la aplicación del sistema de gestión de calidad y dar soluciones inmediatas para su ejecución.



<p>FORTALEZAS.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recurso humano con amplia experiencia. • Gran capacidad de respuesta (eficiencia). • Ofrece diversidad de productos. • Recursos financieros para llevar a cabo proyectos. • La materia prima es de alta calidad. • La materia prima es distribuida con eficiencia. • Son productores de materia prima. 	<p>DEBILIDADES.</p> <ul style="list-style-type: none"> • No existen los pasos determinados a seguir para cumplir las actividades. • Falta de organización de la información. • Falta de consenso entre la alta dirección y la Junta Directiva. • Carencia de planeación en la unidad. • Insuficiencia de conocimientos técnicos el área de presupuesto.
<p>OPORTUNIDADES.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad de programas de capacitación para mejorar los niveles de formación y capacitación de personal. • Designar tareas y actividades específicas a cada trabajador. • Aprovechar el procedimiento del personal y proponer cambios que generan el confort y calidad de los trabajadores. 	<p>AMENAZAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recortes de presupuestarios inesperados. • Cambios de alcance de algunos proyectos, causando modificaciones en la planificación original del presupuesto. • Disminución en la demanda del producto.

Ilustración 2 Elaboración propia



8.7. Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas.

La empresa Drew Estate debido a su efecto potencial ofrece a sus clientes productos altamente competitivos al mercado en donde se establecen algunos parámetros los cuales deben de ser cumplidos por la empresa para satisfacer a cada uno de sus clientes potenciales.

Actualmente la empresa cumple con alguna de la exigencia expuesta recientemente como los productos a utilizados durante la cosecha de tabaco deben estar regidos por la EPA (Environmental Protection Agency), con la finalidad de reducir los químicos en el puro y están regidos por la FDA y cumplir con cada uno de las leyes que exigen.

El principal mercado donde se exportan los productos elaborados a mano en Estelí - Nicaragua por la empresa Drew Estate son los países como Estados Unidos y Canadá en las diferentes tiendas de tabacos premium establecidas en las ciudades: Brooklin, New York, Miami, Los Ángeles, Chicago, Toronto, Vancouver y Ottawa. Actualmente la empresa trabaja en la implementación de una estrategia que cumpla con los estándares de calidad establecidos por la unión europea y algunos países de Asia como el caso de China y Japón para exportar en un futuro los productos que ofrece la empresa Drew Estate.

Para poder llevar a cabo el proceso de exportación la empresa debe cumplir con los siguientes requisitos, los cuales son verificados por los clientes:

- Póliza revisada y autorizada por el CETREX.
- Factura comercial.
- Certificados
- Permisos especiales.

Cada trámite es diferente, porque puede venir la misma mercancía, pero en diferente vía, esta puede ser terrestre, aérea o marítima:



- Guía aérea (este documento lo brinda la línea aérea por donde será enviado la mercancía).
- Certificado de origen (donde fue hecha la mercancía).
- Permiso fitosanitario (lo brinda en MACFOR).
- DTI (declaración de mercancía para el tránsito aduanero internacional terrestre) Ya que la empresa realiza los envíos por vía aérea por más seguridad de la mercancía ya que por vía marítima.

8.8. Mapa de procesos actual.

En el siguiente diagrama se muestra el proceso actual que se lleva a cabo en la empresa Drew Estate.

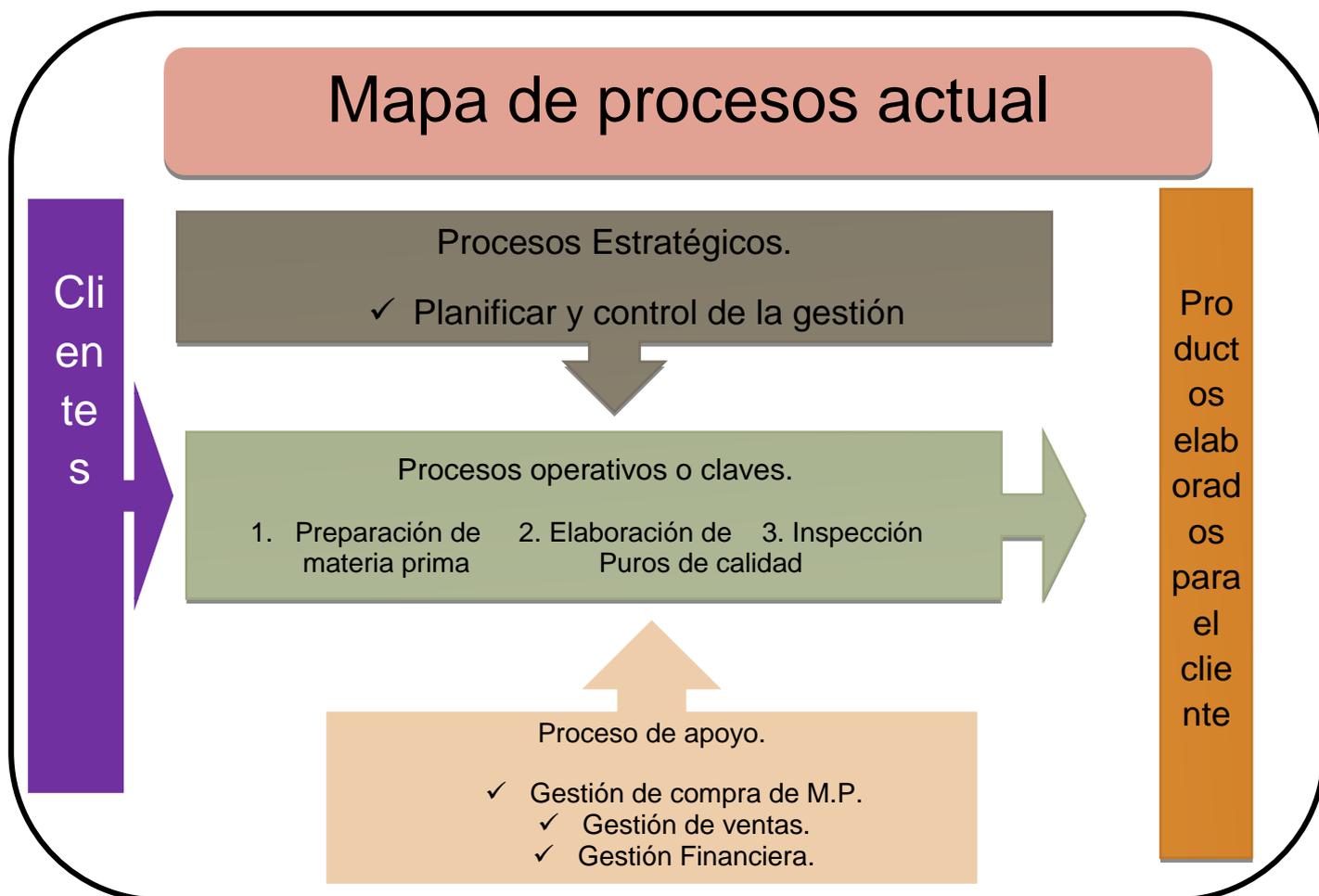
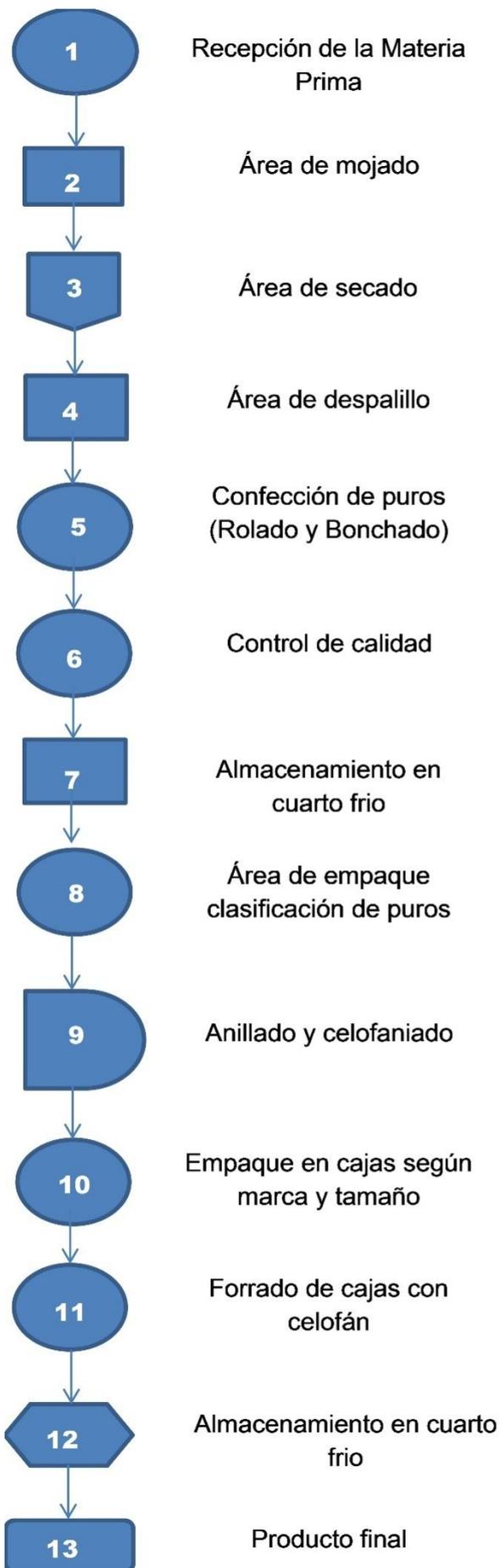


Ilustración 3 Elaboración propia



8.9. Sistema de gestión de la calidad y sus procesos.

En el siguiente diagrama de flujo se presenta cada uno de los procesos que se llevan a cabo en el área de producción de puros en la empresa Drew Estate.





Paso 1. Recepción de materia prima: existe un área específica en donde se almacena. El tabaco en pacas en espera para su debido proceso.

Paso 2. Área de mojado: se procede a abrir las pacas para mojar las hojas de tabaco y que se suavicen ya que vienen secas.

Paso 3. Área de secado: luego se procede a poner la capa colgada para la extracción de la humedad contenida en la hoja.

Paso 4. Despalillo: es donde se lleva la capa para la sustracción de la vena.

Paso 5. Confección de puros: aquí se trae la hoja para que la realización de puros se le facilite al Bonchero para que él realice el puro. Luego se coloca en unas prensas para moldearlo y darle forma.

Paso 6. Control de calidad (rechazo y aprovechamiento): en esta área se evalúa si el puro producido cumple con los estándares de calidad exigidos por el cliente.



8.10. Liderazgo y compromiso

El Liderazgo y compromiso se considera necesario promover el conocimiento y enfatiza la relevancia del enfoque basado en procesos para aumentar la eficacia en el control de los mismos. Además, se debe asegurar la integración de los requisitos del Sistema de Gestión de la Calidad con los procesos organizativos de la empresa.

La alta dirección de Drew Estate debe demostrar liderazgo y compromiso con respecto al sistema de gestión de la calidad:

- a) Asumiendo la responsabilidad y obligación de rendir cuentas con relación a la eficacia del sistema de gestión de la calidad.
- b) Aseverar de que se establezcan la política de la calidad y los objetivos de la calidad para el sistema de gestión de la calidad, y que éstos sean compatibles con el contexto y la dirección estratégica de la organización.
- c) Legitimar la integración de los requisitos del sistema de gestión de la calidad en los procesos de negocio de la organización.
- d) Promoviendo el uso del enfoque a procesos y el pensamiento basado en riesgos.
- e) Afirmar que los recursos necesarios para el sistema de gestión de la calidad estén disponibles.
- f) Comunicando la importancia de una gestión de la calidad eficaz y conforme con los requisitos del sistema de gestión de la calidad.
- g) Comprometiendo, dirigiendo y apoyando a las personas, para contribuir a la eficacia del sistema de gestión de la calidad.
- h) Asegurándose de que el sistema de gestión de la calidad logre los resultados previstos.
- i) Promoviendo la mejora, la cual se basa en el principio de mejora continua de la gestión de la calidad.
- j) Apoyando otros roles pertinentes de la dirección, para demostrar su liderazgo en la forma en la que aplique a sus áreas de responsabilidad.



8.11. Competencia.

Drew Estate tiene establecido cada uno de los perfiles que se necesitan en la empresa, para un mejor desempeño y eficacia del Sistema de Calidad estos están descritos en cuanto a educación y/ o experiencia necesaria y así garantizar la calidad de su producto.

En las siguientes fichas a presentar esta descrito los puestos de trabajo involucrados para lleva a cabo el proceso de rolado y bonchado, donde se describe cada uno de los requisitos a cumplir.



Drew Estate Tabacco Company	
FICHA OCUPACIONAL:	
1. Nombre del cargo Jefe de producción	2. Código del cargo
3. Ubicación Área de producción	4. Responsable inmediato superior
5. Cargos subordinados Gerencia, Área de producción.	
6. Descripción genérica del cargo Planificar, organizar, dirigir y controlar	
7. Descripción específica (funciones): <ul style="list-style-type: none"> ○ Dirigir y garantizar la elaboración de puros. ○ Establecer y ejecutar controles que garanticen el cumplimiento de los planes y programas. ○ Supervisar el funcionamiento y la direccionalidad del área de producción. ○ Revisar, analizar y elaborar informes donde se especifique el control de producción de puros. 	
8. Especificaciones (requisitos del cargo) Dominio de programas Word y Excel, PowerPoint, alta capacidad propositiva, espíritu emprendedor, liderazgo, alta capacidad de comunicación, iniciativa propia, capacidad de trabajar en equipos.	
8.1. Estudios y/o habilidades Licenciatura en administración de empresas o estudios afines, experiencia en el ramo de tabaco, experiencia en manejo de elaboración de puros.	
8.2. Experiencia Mínimo de tres años en trabajos similares.	
8.3. Responsabilidad por: Supervisión de personal, materiales y equipos, métodos y procesos.	



Drew Estate Tabacco Company	
8.4. Esfuerzo o conducta:	
Excelentes relaciones humanas, cumplido /a, altamente responsable, espíritu de cooperación, sensibilidad y compromiso social y ambiental, discreto /a, honesto /a, no tomar drogas, no portar armas de fuego o corto punzantes.	
8.5. Condiciones de trabajo:	
Trabajar bajo presión, disponibilidad de trabajar con horario flexible, trabajo en oficina con equipamiento básico.	
Observaciones especiales	
<i>Ultima fecha de actualización: 04 de febrero 2017</i>	

Ilustración 4 Drew Estate Tobacco Company

Drew Estate Tabacco Company	
FICHA OCUPACIONAL:	
1. Nombre del cargo Responsable de control de calidad	2. Código del cargo
3. Ubicación Área de producción	4. responsable inmediato superior
5. Cargos subordinados Jefe del área de producción.	
6. Descripción genérica del cargo Planificar, organizar, dirigir y controlar	
7. Descripción específica (funciones): <ul style="list-style-type: none"> ○ Garantizar la calidad de los procesos para la elaboración de puros. ○ Ejecutar controles que garanticen el cumplimiento de los planes y programas. ○ Diseñar y ejecutar estrategias para mejorar el control de calidad. ○ Asegurar la calidad de los puros mediante pruebas de catación. ○ Revisar, analizar y elaborar informes donde se especifique el control de calidad de la producción de puros. 	



Drew Estate Tabacco Company	
8. Especificaciones (requisitos del cargo)	
Dominio de programas Word y Excel, PowerPoint, alta capacidad propositiva, espíritu emprendedor, liderazgo, alta capacidad de comunicación, iniciativa propia, capacidad de trabajar en equipos.	
8.1. Estudios y/o habilidades	
Ingeniería Industrial, Ingeniería agroindustrial o estudios afines, experiencia en el ramo de tabaco, experiencia en manejo de elaboración de puros, experiencia en control de calidad.	
8.2. Experiencia	
Mínimo de tres años en trabajos similares.	
8.3. Responsabilidad por:	
Supervisión de personal, materiales y equipos, métodos y procesos.	
8.4. Esfuerzo o conducta:	
Excelentes relaciones humanas, cumplido /a, altamente responsable, espíritu de cooperación, sensibilidad y compromiso social y ambiental, discreto /a, honesto /a, no tomar drogas, no portar armas de fuego o corto punzantes.	
8.5. Condiciones de trabajo:	
Trabajar bajo presión, disponibilidad de trabajar con horario flexible, trabajo en oficina con equipamiento básico.	
Observaciones especiales	
<i>Ultima fecha de actualización: 04 de febrero 2017</i>	

Ilustración 5 Drew Estate Tobacco Company

Drew Estate Tabacco Company	
FICHA OCUPACIONAL:	
1. Nombre del cargo Revisadores	2. Código del cargo
3. Ubicación	4. Responsable inmediato



Drew Estate Tabacco Company	
Área de producción	superior
5. Cargos subordinados Jefe de producción.	
6. Descripción genérica del cargo Revisar, dirigir y controlar	
7. Descripción específica (funciones): <ul style="list-style-type: none"> ○ Revisar cada uno puros elaborados. ○ Ejecutar controles que garanticen el cumplimiento de los planes y programas. ○ Controlar el orden y limpieza en los puestos de trabajo. ○ Garantizar la disciplina en el área de trabajo. ○ Elaborar informes donde se especifique las fallas presentadas en el área de producción. 	
8. Especificaciones (requisitos del cargo) Dominio de programas Word y Excel, PowerPoint, alta capacidad propositiva, espíritu emprendedor, liderazgo, alta capacidad de comunicación, iniciativa propia, capacidad de trabajar en equipos.	
8.1. Estudios y/o habilidades Bachiller o educación superior, experiencia en el ramo de tabaco, experiencia en manejo de elaboración de puros.	
8.2. Experiencia Mínimo de tres años en trabajos similares.	
8.3. Responsabilidad por: Supervisión de personal, materiales y equipos, métodos y procesos.	
8.4. Esfuerzo o conducta: Excelentes relaciones humanas, cumplido /a, altamente responsable, espíritu de cooperación, sensibilidad y compromiso social y ambiental, discreto /a, honesto /a, no tomar drogas, no portar armas de fuego o corto punzantes.	



Drew Estate Tabacco Company	
8.5. Condiciones de trabajo:	
Trabajar bajo presión, disponibilidad de trabajar con horario flexible.	
Observaciones especiales	
<i>Ultima fecha de actualización: 04 de febrero 2017</i>	

Ilustración 6 Drew Estate Tobacco Company

Drew Estate Tabacco Company	
FICHA OCUPACIONAL:	
1. Nombre del cargo Rolado	2. Código del cargo
3. Ubicación Área de producción	4. Responsable inmediato superior
5. Cargos subordinados Jefe del área de producción, revisadores.	
6. Descripción genérica del cargo Confección de puros	
7. Descripción específica (funciones): <ul style="list-style-type: none"> ○ Garantizar la elaboración de puro bajo los estándares de calidad establecidos. ○ Ejecutar controles que garanticen el cumplimiento de los planes. ○ Mantener el orden y limpieza en los puestos de trabajos. 	
8. Especificaciones (requisitos del cargo) Alta capacidad propositiva, espíritu emprendedor, liderazgo, alta capacidad de comunicación, iniciativa propia, capacidad de trabajar en equipos.	



Drew Estate Tabacco Company	
8.1. Estudios y/o habilidades	
Educación básica, experiencia en el ramo de tabaco, experiencia de puros.	
8.2. Experiencia	
Mínimo de 1 año en trabajos similares.	
8.3. Responsabilidad por:	
Procesos, orden y limpieza	
8.4. Esfuerzo o conducta:	
Excelentes relaciones humanas, cumplido /a, altamente responsable, espíritu de cooperación, sensibilidad y compromiso social y ambiental, discreto /a, honesto /a, no tomar drogas, no portar armas de fuego o corto punzantes.	
8.5. Condiciones de trabajo:	
Trabajar bajo presión, disponibilidad de trabajar con horario flexible.	
Observaciones especiales	
<i>Ultima fecha de actualización: 04 de febrero 2017</i>	

Ilustración 7 Drew Estate Tobacco Company

Drew Estate Tabacco Company	
FICHA OCUPACIONAL:	
1. Nombre del cargo	2. Código del cargo
Bonchado	
3. Ubicación	4. Responsable inmediato superior
Área de producción	
5. Cargos subordinados	
Jefe del área de producción, revisadores.	



Drew Estate Tabacco Company	
6. Descripción genérica del cargo	Confección de puros
7. Descripción específica (funciones):	<ul style="list-style-type: none"> ○ Garantizar la elaboración de puro bajo los estándares de calidad establecidos. ○ Ejecutar controles que garanticen el cumplimiento de los planes. ○ Mantener el orden y limpieza en los puestos de trabajos.
8. Especificaciones (requisitos del cargo)	Alta capacidad propositiva, espíritu emprendedor, liderazgo, alta capacidad de comunicación, iniciativa propia, capacidad de trabajar en equipos.
8.1. Estudios y/o habilidades	Educación básica, experiencia en el ramo de tabaco, experiencia de puros.
8.2. Experiencia	Mínimo de 1 año en trabajos similares.
8.3. Responsabilidad por:	Procesos, orden y limpieza
8.4. Esfuerzo o conducta:	Excelentes relaciones humanas, cumplido /a, altamente responsable, espíritu de cooperación, sensibilidad y compromiso social y ambiental, discreto /a, honesto /a, no tomar drogas, no portar armas de fuego o corto punzantes.
8.5. Condiciones de trabajo:	Trabajar bajo presión, disponibilidad de trabajar con horario flexible.
Observaciones especiales	<i>Ultima fecha de actualización: 04 de febrero 2017</i>

Ilustración 8 Drew Estate Tobacco Company



IX. Planificación de la propuesta del Sistema de Gestión de Calidad.

9.1. Planificación de los cambios.

Los cambios del Sistema de Gestión de la Calidad según la norma ISO 9001-2015 obedecen a cosas diferentes como puede ser la mejora continua, los cambios no controlados, implementar parcialmente la norma, la falta de comunicación, etc. todo esto puede generar no conformidades en el sistema, por lo que es necesario sujetarse a un método con el que poder gestionar los cambios con el fin de garantizar la integridad del Sistema de Gestión de la Calidad.

En la siguiente tabla se presentará cada una de las actividades que se llevarán a cabo para dar inicio a la implementación de la norma, al igual se refleja e responsable que dirigirá esta actividad, el respaldo que debe entregar donde se evidencia que la actividad fue realizada y el plazo de ejecución de la misma.

Tabla 1 Planificación de los Cambios

Actividades	Responsable	Entregables	Plazo de ejecución
Determinación de actividades del proceso de implementación del SGC	Coordinador del Proyecto	Programa de Implementación del SGC	1 semana
Capacitaciones: Charla: Interpretación de la Norma ISO 9001-2015	Coordinador del Proyecto	Charla: Sensibilización y Concientización de las Normas ISO 9001-2015	1 semana



Charla: Sensibilización y Concientización de la Norma ISO 9001			
Comunicar a los empleados de la organización, la decisión de implementar el SGC (Significado de sus actividades y como impactan, relación de su trabajo vs resultados)	Gerente General	Registro de Comunicación	1 semana
Creación y nombramiento del representante del y comité de SGC	Gerente General	Acta de Formación del SGC	1 semana
Determinación de la política del SGC	Gerente General	Política del SGC	2 semanas
Determinación del Alcance del SGC	Gerente General Comité Guía del SGC	Política del SGC	2 semanas
Elaboración de la Documentación del SGC	Comité Guía del SGC	Documentos del SGC	6 semanas
Elaboración de la metodología para la identificación, acceso e interpretación de	Comité Guía del SGC	Procedimiento de identificación de requisitos legales	3 semanas



requisitos legales			
Determinación de Objetivos del SGC	Gerente General Comité Guía del SGC	Matriz de seguimiento y medición de desempeño del SGC	4 semanas
Elaboración del Programa de Capacitación	Coordinador del SGC	Programa de Capacitación del SGC	4 semanas
Formular Programas de Gestión para el logro de Objetivos	Comité Guía del SGC	Programa de Gestión del SGC	4 semanas

9.2. Implementación de los cambios.

En la implementación de los cambios se elaborará un manual de sistema de gestión de calidad donde se especificará cada uno de los parámetros de la calidad, en la siguiente tabla se muestra las actividades que se realizarán para llevar a cabo la implementación a un plazo determinado.

Tabla 2 Implementación de los cambios.

Actividades	Responsable	Entregables	Plazo de ejecución
Elaboración del Manual del SGC	Gerente General	Manual del SGC	4 semanas
Elaborar el manual de funciones para todos los puestos	Coordinador del Proyecto Comité Guía del SGC	C Manual de Funciones	4 semanas



de trabajo			
Implementación de los Objetivos	Comité Guía del SGC	Resultados de Indicadores de Gestión	2 semanas
Implementación de Control de documentos y Registros	Gerencia de Aseguramiento de la Calidad	Lista Maestra de documentos del SGC	2 semanas
Establecer la metodología de comunicación interna y consulta dentro de la organización	Coordinador del Proyecto	Plan de Comunicaciones	2 semanas

9.3. Seguimiento Y Control Interno.

El seguimiento comprende una serie de actividades, las cuales pueden ser continuas o periódicas. En ese sentido, es preciso aclarar que el seguimiento se refiere a actividades corrientes que comprenden controles regulares, así como tareas que las personas realizan en el cumplimiento de sus funciones. El seguimiento se orienta a valorar la calidad, para asegurar razonablemente que funcione eficiente y eficazmente, y que realmente sea una herramienta efectiva de gestión para el logro de los objetivos.

En la siguiente tabla se muestran todas las actividades para poder realizar un seguimiento, donde se involucrarán cada uno de los responsables de áreas.



Tabla 3 Seguimiento y control interno.

Actividades	Responsable	Entregables	Plazo de ejecución
Diseñar la metodología para conocer la percepción del cliente con respecto a la satisfacción de sus requisitos	Gerente administrativo	Procedimiento de evaluación de la satisfacción del cliente	2 semanas
Definición del Procedimiento de Monitoreo y Medición. Variables de calidad, Generar registros	Jefe producción	Procedimiento de Seguimiento y Medición	2 semanas
Control de los Equipos de Seguimiento y Medición.	Encargado de calibración	---	2 semanas
Seguimiento a la efectividad de acciones correctivas y preventivas en la organización	Jefe de Control de Calidad	---	Permanente
Evaluación del cumplimiento legal y otros requisitos.	Área Legal y Asuntos Regulatorios	---	2 semanas



Análisis de los datos del SGC para la toma de acciones de mejora	Jefe de Control de Calidad	---	2 semanas
Seguimiento al Control de Producto No Conforme	Jefe de Control de Calidad	---	3 semanas
Seguimiento a la Liberación del Producto	Jefe de Control de Calidad	---	2 semanas
Seguimiento a los Programas de Calidad	Comité Guía del SGC	---	Permanente
Revisión por la Dirección del SIG	Gerente General	---	3 semanas

9.4. Auditorías Internas.

Las auditorías internas constituyen un importante paso en el proceso de certificación de la empresa, pues se trata del primer indicador para determinar sus avances en dicha materia. Es decir, a través de éstas identificarán los problemas y se implementarán las mejoras pertinentes.

La empresa debe:

- Realizar una planificación, establecer, implantar y mantener diferentes programas de auditorías que incluyen la frecuencia, la metodología, la responsabilidad, los requisitos y la elaboración de informes, además deben considerar la importancia de todos los procesos que se



encuentran involucrados, los cambios que pueden afectar a la organización y los resultados que se obtienen de las auditorías previas.

- Se deben definir los criterios bajo los que se basa la auditoría y el alcance que tendrá cada auditoría.
- Hay que seleccionar a los auditores y realizar las auditorías asegurándose la objetividad y la imparcialidad del proceso de auditoría.
- Una vez finalizada la auditoría los resultados deben quedar plasmados en un informe para la alta dirección
- La auditoría puede generar que se deban realizar acciones correctivas.
- La información debe quedar bien guardada como evidencia de la implantación del programa de auditoría y los resultados.

Tabla 4 Auditorías internas.

Actividades	Responsable	Entregables	Plazo de ejecución
Capacitación: Determinación de personal interno a ser designado como auditor interno Charla: Formación de Auditores Internos SGS ISO 9001-2015	Coordinador del Proyecto	----	1 semana



Planificación de auditorías internas del SGC	Coordinador del Proyecto	Plan de Auditoría Interna	2 semanas
Ejecución de la Auditoría Interna del SGC	Audidores Internos	---	2 semanas
Elaboración e Informe de la Auditoría Interna	Audidores Internos	Acta de Auditoría Interna	1 semana
Generación de acciones correctivas y preventivas sobre las no conformidades encontradas en las auditorías	Jefe de producción	Evidencias de las acciones tomadas	1 semana

9.5. Preparación para la certificación.

Para que la empresa Drew Estate pueda aplicar a la certificación debe de cumplir con todas las actividades antes propuestas, al igual cumplir con algunas auditorias que se deben realizar constantemente como se presentará a continuación en la siguiente tabla.



Tabla 5 Preparación para la certificación.

Actividades	Responsable	Entregables	Plazo de ejecución
Preparación de la documentación a presentar para la certificación	Representante de SGC	---	2 semanas
Auditoria de certificación	Jefe de producción	Plan de Auditoría Externa	1 semana
Acciones correctivas de la auditoría de certificación	Audidores Externos	Informe de Auditoría Externa	2 semanas



X. Propuesta de mejora.

10.1. Presupuesto.

Con el objetivo de mejorar la calidad en el proceso productivo de la empresa Drew Estate se han considerado algunas propuestas de modificación al diseño actual en el área de producción que tienen relevancia en la efectividad organizacional, permitiendo con ello incrementar la calidad de los productos, el valor de la empresa y asimismo el de cada uno de sus trabajadores.

La propuesta considera el diseño de una estructura donde se realizarán los siguientes cambios y mejoras:

- Utilización de equipos de protección personal (Redecillas y Tapa boca).
- Crear un espacio para lavado de manos.
- Redistribución de puestos para ampliar los espacios entre puestos de trabajo.
- Mejorar la iluminación del salón de producción.

A continuación, se especificará los costos de los cambios y mejoras propuestas.

En la siguiente tabla se presentará los costos mensuales que incurren para implementar el uso de equipos de protección personal tales como redecillas y tapa boca que deberán ser utilizados por todas las Roleras y Boncheros.

N°	Descripción	Cantidad por mes	Precio Unitario	Costo Total
1	Redecillas	12 cajas	C\$ 200.00	C\$ 2400.00
2	Tapa Bocas	12 cajas	C\$ 400.00	C\$ 4800.00
				C\$ 7200.00



En la empresa Drew Estate se observó que esta no cuenta con un espacio donde los trabajadores al iniciar sus labores puedan lavar sus manos, para pasar directamente al salón de producción y este no pueda afectar la calidad de sus productos, es por eso que se ha elaborado la siguiente propuesta con la finalidad de que este sea construido:

N°	Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Costo Total
1	Lamina de Gypsum Re	8	C\$ 165.00	C\$ 1,320.00
2	Arena Mutaste	4	C\$ 240.00	C\$ 960.00
3	Cemento	2	C\$ 340.00	C\$ 680.00
4	Pega Cpvc	4	C\$ 45.00	C\$ 180.00
5	Tubos de conexión agua potable	9	C\$ 17.00	C\$ 153.00
6	Tubos de conexión para desagüe	6	C\$ 378.00	C\$ 2,268.00
7	Lavamanos	6	C\$ 2,460.00	C\$ 14,760.00
8	Secador de manos	3	C\$ 9,810.00	C\$ 23,430.00
9	Metro de Alambre Eléctrico	10	C\$ 220.00	C\$ 2,220.00
10	Mano de Obra por metro cuadrado e instalación	48	C\$ 350.00	C\$ 16,800.00
				C\$ 62,771.00

Mediante las visitas que se hicieron se notó que el salón de producción algunas lamparas no están funcionando adecuadamente y otras en su totalidad no funcionan, en la siguiente tabla se presenta el número de lamparas necesarias con sus precios.

N°	Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Costo Total
1	Lámparas de luz LED	6	C\$ 840	C\$ 5040



XI. Conclusiones.

La calidad se ha convertido en un aspecto trascendental dentro de las organizaciones en los últimos años, por lo que su importancia ha sido reconocida y sus directrices han sido aplicadas en gran cantidad de empresas alrededor del mundo, esta además ha venido evolucionado en la búsqueda de aspectos que permitan mayor crecimiento de las instituciones, así como, mayor satisfacción del cliente.

Se realizó un diagnóstico a la situación actual de La Empresa DREW STATE. Con el cual se pudo crear una propuesta de un Sistema de Gestión de Calidad para el proceso de Rolado y Bonchado de acuerdo a los requisitos de la Norma ISO 9001:2015.

Al realizar las visitas en Drew Estate se determinó cada uno de problemas existentes en la empresa que están afectando directamente en la calidad de sus productos y servicios, por ende, se realizó la siguiente propuesta con la finalidad de garantizar calidad desde los productos que elaboran, condiciones de trabajo y atención al cliente. Al igual, se especifican los cambios respectivos que la empresa debe hacer a mayor brevedad posible tal como lo establece la normativa de calidad.

Al implementar esta normativa la empresa obtendrá muchos beneficios, ya que al producir calidad aumentará su prestigio, los clientes estarán satisfechos con sus productos, así la empresa podrá crecer más y aumentar sus ganancias.



XII. Recomendaciones.

Para garantizar el cumplimiento de la normativa se debe tener en cuenta las siguientes recomendaciones:

- Realizar campañas de Concientización entre el personal de la filosofía corporativa con miras a fortalecer el compromiso con la satisfacción de los clientes y con el desempeño del sistema de gestión de la calidad.
- Establecer un sistema de indicadores sobre el grado de satisfacción del cliente y del grado de desempeño del sistema de gestión de la calidad bajo un esquema gráfico, que facilite la revisión gerencial.
- Se deberán realizar cada uno de los cambios establecidos en la propuesta.
- El oficial de calidad debe fomentar y asear de cada uno de los puestos de trabajo, para que cada uno de los trabajadores pueda realizar sus actividades diarias de forma eficiente.
- Realizar inspecciones con la finalidad de cumplir con cada uno de los parámetros establecidos en la propuesta.
- Determinar cambios en la empresa según la durabilidad o utilidad de cada uno de los equipos.
- Realizar capacitaciones con los trabajadores frecuentemente y comunicarles de los cambios según la normativa.



XIII. Bibliografía.

- Baéz, L. (2013). Obtenido de https://www.researchgate.net/.../255366249_COMPOSICION_Y_PERFIL_NUTRICION..
- esteli, C. d. (s.f.). *esteli tiene tres arterias economicas*. Obtenido de <http://www.elnuevodiario.com.ni/nacionales/363780-esteli-tiene-tres-arterias-economicas/>
- gestiopolis*. (18 de Marzo de 2008). Recuperado el 20 de abril de 2017, de gestiopolis web side: <https://www.gestiopolis.com/control-de-calidad/>
- Guzman, L. (2008). Obtenido de repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2009/qf-calisto_l/pdfAmont/qf-calisto_l.pdf
- isotools*. (2015 de Mayo de 2015). Recuperado el 20 de abril de 2017, de isotools web side: <https://www.isotools.org/2015/05/28/la-relacion-entre-calidad-y-mejora-continua>
- José. (14 de octubre de 2016). *gestioncalidad*. Obtenido de gestioncalidad web side: jose-gestioncalidad.blogspot.com/p/planificacion-de-la-calidad.html
- Olivera, M. (Junio de 01 de 2012). *scielo.cl*. Obtenido de scielo.cl web side: <http://www.scielo.cl/pdf/rchnut/v39n3/art03.pdf>
- qualitytrends*. (s.f.). Obtenido de qualitytrends web side: <http://qualitytrends.squalitas.com>
- repositorio.uchile.c*. (29 de Junio de 2017). Obtenido de repositorio.uchile.c.web site: repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2009/qf-calisto_l/pdfAmont/qf-calisto_l.pdf
- Solís, T. F. (2011). Obtenido de repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/2062/1/1063.pdf
- sotools*. (20 de diciembre de 2015). Recuperado el 21 de abril de 2017, de sotools web side: <https://www.isotools.org/2015/.../en-que-consiste-la-politica-de-calidad-de-una-empre...>



XIV. Anexos.

Modelo de la Entrevista:

UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA

UNI-RUACS

Sexo: _____ Edad: _____ Puesto: _____

Tiempo de laborar en la empresa: _____

1. ¿La empresa Drew Estate ha establecido, documentado e implementado un Sistema de Gestión de la Calidad?
2. ¿Se identifican los procesos y las interacciones?
3. ¿Se usan todos los criterios y métodos que garantizan que son eficientes todos los procesos y controles?
4. ¿Se dispone de recursos necesarios, aparte de información que sea utilizada para apoyar la operación y el seguimiento de todos los procesos?
5. ¿Se implantan las acciones necesarias para alcanzar resultados planificados y la mejora continua de los procesos?
6. ¿Se cuenta con algún documento en el que se exprese la política de calidad y los objetivos?
7. ¿Se posee algún manual de calidad en el que se referencien los procesos y los procedimientos, así como el alcance del Sistema de Gestión de la Calidad?
8. ¿Drew Estate posee todos los procedimientos documentados sobre los requisitos del Sistema de Gestión de la Calidad según ISO 9001?
9. ¿Se establecen todos los procedimientos documentados que definan los controles necesarios para poder a disposición los registros y los documentos?



En el caso se pretendió evaluar la responsabilidad de la dirección podemos hacer cuestiones como:

1. ¿La política de calidad con la que cuenta actualmente la organización está acorde con los propósitos establecidos?
2. ¿La gerencia de la empresa proporciona alguna evidencia de su compromiso con el Sistema de Gestión de la Calidad?
3. ¿Se toman decisiones y medidas para alcanzar los objetivos?
4. ¿Se comunica a todas personas que integran la organización la importancia de satisfacer los requisitos de los clientes?
5. ¿Los objetivos de la calidad son medibles y coherentes con la política de calidad?
6. ¿La gerencia garantiza que los requisitos de los clientes de determinan y se cumplen?

Para evaluar la gestión de recursos de la empresa Drew Estate se emplearon las siguientes cuestiones como:

1. ¿La alta dirección asigna todos los recursos necesarios para cumplir con los objetivos y la planificación?
2. ¿La alta dirección mantiene el registro de revisiones?
3. ¿La alta dirección asegura que se establecen todos los procesos de comunicación apropiados dentro de la organización?
4. ¿Existe algún responsable de calidad que dependa de la alta dirección?
5. Y para clasificar la prestación de servicios podemos usar preguntas como:
6. ¿La organización lleva a cabo algún procedimiento para el manejo de bienes a sus clientes?
7. ¿Se controla la prestación del servicio?
8. ¿Se controlan los dispositivos de seguimiento y medición?



9. ¿La organización identifica los servicios que realiza en su trazabilidad?
10. ¿Se validan los procesos de prestación de servicios?