

UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY

VICERRECTORADO ACADEMICO

FACULTAD DE INGENIERIA

ESCUELA INGENIERIA INDUSTRIAL



SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD PARA LA EMPRESA

PANIFICADORA INDUSTRIAL LOS ANDES, C.A

Presentado por:

BR. Terán Rodríguez Eymara Virginia

Tutor:

Ing. Liliana Rivera

TRUJILLO, VENEZUELA

2024

UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY
VICERRECTORADO ACADEMICO
FACULTAD DE INGENIERIA
ESCUELA INGENIERIA INDUSTRIAL



SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD PARA LA EMPRESA
PANIFICADORA INDUSTRIAL LOS ANDES, C.A

Trabajo Especial de Grado para optar al título de Ingeniero Industrial

Presentado por:

BR. Terán Rodríguez Eymara Virginia

TRUJILLO, VENEZUELA

2024



VICERRECTORADO ACADÉMICO FACULTAD
DE INGENIERÍA

VEREDICTO

Nosotros, Profa. Liliana Rivera, Profa. Yumary Valecillos, y Profa. Marilyn Briceño designados como miembros del Jurado Examinador del Trabajo de Grado titulado " SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD PARA LA EMPRESA PANIFICADORA INDUSTRIAL LOS ANDES, C.A." que presenta la bachiller: **TERÁN RODRIGUEZ EYMARA VIRGINIA** portadora de la C.I. N°. 29.694.102: nos hemos reunido para revisar dicho trabajo y después de la presentación, defensa e interrogatorio correspondiente lo hemos calificado con: **Veinte (20) puntos**, de acuerdo con las normas vigentes dictadas por el Consejo Universitario de la Universidad Valle del Momboy, referente a la evaluación de los Trabajos de Grado para optar al título de Ingeniero Industrial.

En fe de lo cual firmamos en Valera a los siete (07) días del mes de marzo del dos mil veinticuatro (2024).

Profa. Marilyn Briceño
C.I: 13.205. 438
JURADO

Profa. Liliana Rivera
C.I: 13.048.877
TUTORA

Profa. Yumary Valecillos
C.I. 14.151.309
PRESIDENTE DEL JURADO



Profa. Yumary Valecillos
C.I. 14.151.309
DECANO



Prof. Zaida Kassar
C.I. 9.175.011
VICERRECTORA



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY
VICERRECTORADO ACADEMICO
FACULTAD DE INGENIERÍA
ESCUELA DE INGENIERIA INDUSTRIAL



ACEPTACIÓN DEL TUTOR

San Rafael de Carvajal, Diciembre 2023
Ciudadano: Ing. Yumary Valecillos
Directora Del CIDIFI
Presente-

Por medio de la presente, hago de su conocimiento, que ante la solicitud realizada por la Bachiller: Terán Rodríguez Eymara Virginia titular de la cédula de identidad N°: V-29.694.102 acepto el compromiso de Tutora en el desarrollo de su trabajo de investigación titulado: **SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD PARA LA EMPRESA PANIFICADORA INDUSTRIAL LOS ANDES, C.A.**, para optar al título universitario de **INGENIERO INDUSTRIAL**; hasta su presentación y evaluación.

Atentamente,

Ing. Liliama Rivera
C.I. 13.048.877

UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY
VICERRECTORADO ACADÉMICO
FACULTAD DE INGENIERÍA
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL



APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi Carácter de Tutora del Trabajo Especial del Grado Titulado: **SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD PARA LA EMPRESA PANIFICADORA INDUSTRIAL LOS ANDES, C.A.**, realizada por la Bachiller: Terán Rodríguez Eymara Virginia titular de la cédula de identidad N°: V-29.694.102, para optar por el título de **Ingeniero Industrial**, considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido ante la presentación pública y la evaluación por parte del jurado que se asigne.

Atentamente,

ING. Liliana Rivera

C.I. 13.048.877

A los 11 días del mes de Febrero de 2024

DEDICATORIA

A mi papá, Rafael Terán (QEPD) este trabajo especial de grado va en su honor, por ser mi mayor ejemplo a seguir, por todas sus enseñanzas y valores que me inculcó y que siempre llevaré presente, por darme también la fuerza para continuar luchando por cumplir mis metas y logros.

A mi mamá, María Rodríguez que, con sus esfuerzos, atenciones, comprensión y rotundo apoyo, me ha acompañado a lo largo de mi crecimiento académico, profesional y personal, siendo mi guía en todo momento y ante cualquier adversidad.

A mi hermana, Mayra Terán, quien siempre ha valorado mis esfuerzos y me ha apoyado a lo largo de este gran compromiso.

A mis compañeros y amigos, por su gran apoyo y por impulsarme a mejorar a nivel tanto académico como personal

AGRADECIMIENTO

Agradezco profundamente a mi psiquiatra Edgar López por ser una luz en el camino, por proporcionarme las herramientas necesarias para enfrentar los desafíos y por ayudarme a fortalecer mi salud mental y crecimiento personal. Su guía y sabiduría han sido fundamentales para alcanzar este hito en mi vida académica.

A mis profesores por su dedicación, paciencia y conocimientos han sido esenciales en mi formación. Cada uno, a su manera, ha sembrado en mí el deseo de aprender, crecer y superar barreras. Su influencia no se limita solo a lo académico; han dejado huellas imborrables en mi ser, y por ello, les estaré eternamente agradecida.

Finalmente, a la Universidad Valle del Momboy, que me ha formado y preparado para enfrentar los desafíos del mundo profesional. Gracias por ser el escenario donde pude desarrollar mis habilidades, conocer personas increíbles y construir recuerdos que atesoraré por siempre.

UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY
VICERRECTORADO ACADEMICO
FACULTAD DE INGENIERIA
ESCUELA INGENIERIA INDUSTRIAL

Autor (es) Br Eymara Teran
Tutor (a): Ing. Liliana Rivera
Año: 2024

RESUMEN

La presente investigación tiene el principal objetivo proponer un Sistema de Gestión de Calidad basado en la norma ISO 9001-2015 para la empresa Panificadora Industrial Los Andes, C.A, lo cual facilita la organización eficiente de los procesos de la empresa y mejora el cumplimiento con los estándares de calidad, asegurando que la información corporativa permanezca documentada y al día. Entre los objetivos específicos se incluye el análisis de la situación presente de la empresa, fundamentado en sus principios de calidad, así como la identificación de los procesos de gestión. Desde un enfoque metodológico, el proceso comienza con un estudio proyectivo y de diseño de campo, el cual implica una evaluación contemporánea de la empresa, sentando las bases para el sistema de gestión, que posteriormente se aplica a la muestra seleccionada por diez (10) personas. Para abordar el objetivo específico relacionado con los principios de calidad, se empleó una técnica de encuesta, utilizando un cuestionario como instrumento. Este enfoque permitió evaluar la aplicación y percepción de los principios de calidad en la empresa. En cuanto a la caracterización de los procesos de gestión de calidad, se optó por la técnica de entrevista, con una ficha de proceso como instrumento, lo cual facilitó la obtención de información detallada sobre los procedimientos actuales. Se identificaron áreas de mejora en cuanto a la satisfacción del cliente, liderazgo y gestión de procesos. Se observó falta de control y documentación clara de los procesos, lo que afecta la calidad de los productos y genera ineficiencias operativas. Además, se evidenció la necesidad de tomar decisiones basadas en evidencias y establecer un monitoreo y control de calidad adecuado. Se recomienda la implementación de un sistema de gestión documental, el monitoreo y control de calidad en cada etapa de los procesos, y la capacitación del personal.

Palabras clave: Sistema de Gestión de Calidad, ISO 9001-2015, caracterización de procesos, mejora continua.

**UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY
VICERRECTORADO ACADEMICO
FACULTAD DE INGENIERIA
ESCUELA INGENIERIA INDUSTRIAL**

Autor (es) Br Eymara Teran
Tutor (a): Ing. Liliana Rivera
Año: 2024

ABSTRACT

The primary objective of this research is to propose a Quality Management System based on the ISO 9001-2015 standard for the company Panificadora Industrial Los Andes, C.A. This facilitates the efficient organization of the company's processes and enhances compliance with quality standards, ensuring that corporate information remains documented and up-to-date. The specific objectives include analyzing the current situation of the company, grounded in its quality principles, as well as identifying management processes. Methodologically, the process begins with a projective study and field design, which involves a contemporary evaluation of the company, laying the foundations for the management system, which is subsequently applied to a selected sample of ten (10) people. To address the specific objective related to quality principles, a survey technique was used, employing a questionnaire as an instrument. This approach allowed for the assessment of the application and perception of quality principles within the company. Regarding the characterization of quality management processes, the interview technique was chosen, using a process sheet as an instrument, which facilitated the collection of detailed information about current procedures. Areas for improvement were identified in terms of customer satisfaction, leadership, and process management. A lack of control and clear documentation of processes was observed, affecting product quality and leading to operational inefficiencies. Additionally, the need for evidence-based decision-making and establishing appropriate quality monitoring and control was evident. The implementation of a document management system, quality monitoring and control at each stage of the processes, and staff training are recommended.

Keywords: Quality Management System, ISO 9001-2015, process characterization, continuous improvement.

INDICE

DEDICATORIA.....	6
AGRADECIMIENTO.....	7
RESUMEN.....	8
ABSTRACT	9
INDICE	10
INTRODUCCIÓN	12
EL PROBLEMA	
Planteamiento del Problema	19
Problemas de la investigación	23
Problema General:	23
Problemas Específicos:	23
Objetivos.....	24
Objetivo general:	24
Justificación del Problema.....	24
Alcances y Limitaciones:.....	26
Alcances:	26
Limitaciones:	26
CAPÍTULO II	28
MARCO TEORICO	28
Antecedentes de la Investigación	28
Antecedentes Internacionales	28
Antecedentes Nacionales	31
Bases Teóricas	32
Sistema de Gestión de Calidad (SGC).....	33
Principios de Calidad.....	33
Caracterización de Procesos	35
Elementos Principales de un Sistema de Gestión de Calidad.....	37
Glosario de términos básicos.....	40
CAPÍTULO III	44
MARCO METODOLOGICO	44

Tipo de Investigación	44
Diseño de la Investigación.....	44
Población	45
Muestra	46
Técnicas e instrumentos de recolección de datos	46
Técnicas	46
Entrevista.....	46
Instrumento.....	48
Validez.....	48
Confiabilidad	49
Procesamiento y Análisis de Datos	51
CAPITULO IV	53
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	53
Dimensión Principios de Calidad	53
Indicador: Enfoque al cliente.....	53
Indicador: Liderazgo.....	55
Indicador Liderazgo.....	56
Indicador : Compromiso De Las Personas	59
Indicador: Enfoque De Procesos	61
Indicador: Toma De Decisiones	63
Indicador: Mejora Continua.....	65
Indicador: Gestión De Relaciones	68
Segundo objetivo	70
CAPITULO V	81
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	81
Conclusiones.....	81
Recomendaciones	85
CAPÍTULO VI.....	87
PROPUESTA	87
Introducción	87
Justificación de la Propuesta	88

Objetivos de la propuesta	89
Beneficiarios o destinatarios	90
Desarrollo	90
Estructura de un sistema de gestión de calidad basado en la normativa IS 9001:2015.....	92
Políticas de Calidad	96
Control De Documentos	107
Sistema de Gestión de la Medición	126
Capacitación, Desarrollo En Auditorías Internas	141
Acciones Preventivas y Correctivas de un SGC.....	144
Participación Activa De La Dirección.....	150
Referencias	151
ANEXOS.....	154

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Operacionalización de la Variable	43
Tabla 2. Asignación de la población de estudio.....	45
Tabla 3. Baremo para estudiar la confiabilidad del instrumento basado en la escala de Likert... 50	50
Tabla 5. Indicador Enfoque al cliente	54
Tabla 6. Indicador Liderazgo	56
Tabla 7. Compromiso de las personas.....	59
Tabla 8. Enfoque de procesos	61
Tabla 9. Toma De Decisiones Basadas En Evidencias	64
Tabla 10. Indicador Mejora continúa.	66
Tabla 11. Gestión de Relaciones.	68
Tabla 12. Caracterización De Procesos (Administración y Finanzas)	72
Tabla 13. Caracterización De Procesos (Producción).....	75
Tabla 14 Caracterización De Procesos (Ventas Almacén y Despacho).....	78
Tabla 15. Identificación de los problemas que hacen necesaria la propuesta.	91
Tabla 16. Propuesta: Misión, Visión para la Empresa Panificado Los Andes.....	95
Tabla 17 Propuesta de Políticas de Calidad para La Panificadora Industrial Los Andes, C.A.. 97	97
Tabla 18 .Propuesta de Políticas de Calidad para La Panificadora Industrial Los Andes	98
Tabla 19 Propuesta de Políticas de Calidad Responsabilidades para La Panificadora Industrial Los Andes.....	99
Tabla 20.Propuesta de Políticas de Calidad procedimientos para La Panificadora Industrial Los Andes.....	100
Tabla 21 Puntos a considerar para la Mejora continua Por la Panificadora Industrial Los Andes	101
Tabla 22 Evaluación de documentos basado en la normativa ISO 9001:2015	109
Tabla 23. Evaluación de documentos basado en la normativa ISO 9001:2015	110
Tabla 24. Propuesta de equipos o herramientas para las mediciones.....	132
Tabla 25. Propuesta de control de mediciones /Área	133
Tabla 26. Formulario de medición	134

Tabla 28 Propuesta De Herramientas Tecnológicas Para La Mejora Continua: Producción....	139
Tabla 29. Propuesta De Herramientas Tecnológicas Para La Mejora Continua: Producción...	140
Tabla 30 Propuesta Generalizada de talleres de capacitación en Auditorías Internas.	143
Tabla 31. Plantilla para registro de acciones preventivas y correctivas.....	145
Tabla 32. Propuesta Generalizada de Acciones Preventivas (SGC)	148
Tabla 33 Propuesta Generalizada de Acciones Correctivas (SGC)	149
Tabla 34 Propuesta Generalizada de Acciones Correctivas (SGC)	150
Anexo D	160
Alfa de Cronbach	165

INDICE DE FIGURAS

Figura 1.Indicador enfoque al cliente.....	54
Figura 2.Indicador : Liderazgo.....	57
Figura 3.Compromiso de las personas	60
Figura 4.Enfoque de procesos	62
Figura 5.Toma De Decisiones Basadas En Evidencias.....	64
Figura 6. Mejora continua	66
Figura 7.Gestión de Relaciones.....	69
Figura 8. Mapa de procesos del departamento de administración y finanzas	115
Figura 9 . Mapa De Procesos Departamento de Producción de la Panificadora Industrial Los Andes. C.A.	121
Figura 10. Mapa de procesos Ventas almacén y Despacho.	125

INTRODUCCIÓN

En el entorno empresarial actual, la calidad del servicio ha emergido como un criterio fundamental en la sustentabilidad y crecimiento de las organizaciones. Su influencia directa en la competitividad de una empresa es innegable, ya que una gestión de calidad adecuada puede definir cómo se percibe y recibe un servicio o producto en el mercado. La satisfacción del cliente, hoy en día, no solo es un objetivo, sino también un pilar esencial para el éxito comercial.

Para alcanzar y mantener estándares elevados de calidad, muchas organizaciones han recurrido a la norma ISO 9001:2015, una herramienta reconocida mundialmente que establece criterios para sistemas de gestión de calidad. Una de las maneras efectivas de adoptar esta norma es mediante el desarrollo de una propuesta de un Sistema de Gestión de Calidad.

La Empresa Panificadora Industrial Los Andes, C.A, es una entidad destacada en su sector, reconoce la importancia de mejorar constantemente sus procesos y de fortalecer su compromiso con el cliente. Es por ello que se ve la necesidad de presentar un diagnóstico integral, abordando aspectos administrativos y operacionales, que permita no solo entender la situación actual de la empresa sino también trazar un camino claro hacia la adopción de la norma ISO 9001:2015.

El propósito central de esta investigación es proponer un Sistema de Gestión de Calidad, basado en dicha norma, en la Empresa Panificadora Industrial Los Andes, C.A. La Empresa Panificadora Industrial Los Andes, C.A, es una entidad destacada en su sector, reconoce la importancia de mejorar constantemente sus procesos y de fortalecer su compromiso con el cliente. Es por ello que se ve la necesidad de presentar un diagnóstico integral, abordando aspectos administrativos y operacionales, que permita no solo entender la situación actual de la

empresa sino también trazar un camino claro hacia la adopción de la norma ISO 9001: 2015. El propósito central de esta investigación es proponer un Sistema de Gestión de Calidad, basado en dicha norma, en la Empresa Panificadora Industrial Los Andes, C.A.

En la primera sección de este documento se ofrece una visión general del proyecto llevado a cabo. Dicha sección inicial presenta los aspectos más relevantes y el alcance del trabajo realizado. De esta manera, el lector puede hacerse una idea del contenido antes de adentrarse en los detalles que se expondrán más adelante.

El Capítulo I se centra en una introducción general que proporciona una base para comprender el proyecto en su conjunto. Se aborda la problemática, se justifica y se establecen los objetivos de investigación.

El Capítulo II, conocido como el marco referencial, respalda el proyecto a través de referencias documentales. Se exponen los antecedentes de la investigación relacionados con la organización analizada, así como estudios previos que contribuyen al trabajo actual.

El Capítulo III presenta la metodología utilizada para el desarrollo de la investigación. En donde se describen técnicas e instrumentos utilizados para recopilar datos, así como la población y muestra incluida en el sistema analizado.

El Capítulo IV en este apartado se expone los resultados obtenidos de la investigación. Se describen las características generales de la compañía y se detallan los procesos operativos mediante el uso de gráficos estadísticos y tablas de frecuencias.

Con respecto al Capítulo V se resumen las conclusiones y se ofrecen recomendaciones para mejorar el rendimiento de los procesos de la Panificadora Industrial Los Andes C.A. Además, se presenta una propuesta de Sistema de Gestión de Calidad basado en la norma ISO 9001:2015.

Finalmente, el Capítulo VI hace una presentación detallada de la propuesta de un Sistema de Gestión de Calidad basado en la norma ISO 9001:2015.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

El éxito de una empresa depende en gran parte de su capacidad para gestionar eficientemente sus procesos y garantizar la satisfacción de sus clientes. Un sistema de gestión de calidad (SGC) consta de un conjunto de políticas, procesos y procedimientos establecidos por una organización para certificar que sus productos o servicios cumplan con los requisitos de calidad especificados y para mejorar continuamente la eficiencia y efectividad de sus operaciones, la implementación del Sistema de Gestión de Calidad (SGC) fomenta procesos como la mejora continua o la prioridad al cliente, debido a que al satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes y mejorar la eficiencia operativa, las empresas pueden aumentar su rentabilidad y asegurar su crecimiento y supervivencia en un entorno empresarial cada vez más exigente (Prajogo y Sohal, 2011, como se citó en Reyes, 2020).

En la actualidad, el mercado global es cada vez más competitivo, siendo importante para las empresas contar con un sistema de gestión de calidad que les permita mejorar sus procesos y garantizar la satisfacción de sus clientes. Según Deming (1982) debe haber un fuerte enfoque en la mejora de productos y servicios para aumentar la competitividad, mantener el negocio y crear oportunidades de trabajo. La implementación de SGC a nivel mundial ha demostrado tener un impacto positivo en la eficiencia operativa, la reducción de costes y la mejora de la reputación de las organizaciones. Sin embargo, muchas empresas no poseen un sistema de gestión de calidad efectivo, lo que les impide ser más competitivos y alcanzar el éxito a largo plazo. En vista de lo

cual estas empresas pueden encontrarse con una baja participación de mercado y un menor crecimiento en comparación con sus competidores que sí adoptan prácticas de calidad.

La adopción generalizada de los SGC a nivel global ha adquirido una importancia fundamental en la supervivencia y crecimiento sostenible de las empresas. De todos los estándares de calidad existentes, el ISO 9001:2015 se destaca por su amplia aceptación a nivel mundial al proporcionar una estructura para establecer un SGC efectivo. Este enfoque se basa en lograr la satisfacción del cliente y promover la mejora continua. Las empresas que logran la certificación ISO 9001 evidencian su dedicación a las normativas de calidad, lo cual puede potenciar su imagen y ventaja competitiva en el ámbito comercial.

En Venezuela, la implementación de SGC aún es limitada en muchas empresas, especialmente en las pymes donde la falta de conciencia sobre la importancia de un sistema de gestión de calidad y a la falta de recursos para implementarlo adecuadamente, una situación que se ha venido evidenciando en la actualidad. Implementar un modelo de gestión de calidad perdurable representa todo un reto para numerosas compañías, sobre todo para aquellas con capacidades limitadas (Puche, 2021). No obstante, merece la pena tener en cuenta los beneficios que se obtienen a futuro al optimizar los procedimientos, elevar la complacencia de los usuarios y distinguirse de los rivales. Si bien requiere inicialmente de recursos, con el correr del tiempo el sistema se amortiza a la eficientización y reducción de costos. En definitiva, apostar por la administración sostenible de la calidad es una apuesta inteligente que rinde frutos con el paso del tiempo.

La situación actual de SGC en el estado Trujillo, se enfrenta a desafíos para su adopción e implementación efectiva. En consecuencia el actual presidente de Fedecámaras ha señalado que se sigue atendiendo los graves problemas de los servicios públicos en el estado Trujillo que

afectan la normalidad económica de las unidades productivas causada por la falta de energía eléctrica, agua y problemas de riego. Otro factor a considerar es la falta de combustible Diésel, lo cual representa un gran problema que impide el funcionamiento adecuado. El tema de los servicios públicos deficientes es muy importante en la región, ya que se ve afectada por múltiples fallas que obstaculizan la gestión y productividad (Monreal, 2022).

Según lo anteriormente expuesto se pueden identificar dificultades para mejorar los procesos empresariales y garantizar la satisfacción del cliente, esto como resultado de la falta de recursos, capacitación y cultura de calidad en muchas empresas de la región. Es importante reconocer estos desafíos para poder abordarlos de manera efectiva y mejorar la capacidad de las Instituciones u empresas, como una razón para proponer un SGC exitoso. Si bien es cierto que la implementación de un SGC efectivo puede ser un proceso complejo que requiere tiempo, recursos y compromiso, también es cierto que puede brindar grandes beneficios a la empresa, Por lo tanto, es fundamental que las empresas tomen en cuenta estos beneficios y se comprometan a superar los desafíos para implementar y mantener un SGC exitoso.

Ahora bien, la empresa Panificadora Industrial Los Andes,C.A es una tradicional empresa familiar ubicada en San Rafael de Carvajal, dedicada a producir y vender al por mayor deliciosos productos de panadería y pastelería, se encuentra ubicada específicamente en el sector Pie de Sabana, Galpón No. 2, esta panadería se ha destacado por décadas en la elaboración artesanal de panes, dulces y postres con los más altos estándares de calidad. Su objetivo siempre ha sido brindar a sus clientes productos frescos, sabrosos y confiables, utilizando las mejores materias primas, además, la empresa se enorgullece de proveer a sus trabajadores un ambiente laboral cómodo y que cumpla con todas las medidas de seguridad.

La Panificadora Industrial Los Andes, C.A, fundada en 1978 por Leopoldo Briceño (1951-2021), inicio como una panadería artesanal que llevaba el nombre de Panadería y Pastelería La Andina. En 2001. En la reunión con los dueños de la panificadora, se discutieron estos hallazgos, Entonces se determinó la necesidad de iniciar la implementación de procesos normados, para luego definir formalmente la estructura organizacional, y desarrollar sistemas de valoración de desempeño y satisfacción del cliente. Con estas acciones, la empresa podrá tener un mejor control sobre la calidad de sus productos y servicios, y así cumplir de mejor manera con los requerimientos de los clientes, tomando acciones para seguir mejorando continuamente. Por otro lado, se debe examinar las diversas causas y efectos de los problemas que enfrenta la empresa durante la implementación del sistema de gestión de la calidad. La falta de conciencia de la importancia de dicho sistema puede conducir a su subestimación y atención insuficiente.

De igual forma, la falta de recursos específicamente en las áreas de recursos humanos, materiales de capacitación y sistemas de gestión de calidad, dificulta la implementación efectiva de los proyectos. La inadecuada capacitación sobre cómo implementarlo, a su vez, genera desconocimiento y errores que dificultan la correcta implementación del sistema. Todos estos factores deben ser considerados para abordar completamente los desafíos de adoptar prácticas efectivas de gestión de la calidad. Siguiendo el contexto se puede destacar la incapacidad para medir el desempeño, que a su vez deriva en dificultades para evaluar y mejorar los procesos. Cuando no se supervisan ni controlan adecuadamente los procedimientos, se generan irregularidades y disminuye la calidad de los bienes.

Asimismo, la falta de eficiencia merma la capacidad de la organización para competir en el sector. Por otro lado, si en la compañía no existe una cultura sólida de calidad, es imposible

lograr que los empleados se comprometan y aporten a la mejora permanente. En conclusión, el no monitorear los procesos, la baja eficiencia y la ausencia de una mentalidad de calidad impiden que la empresa pueda progresar y ser más competitiva.

Considerando las dificultades detectadas, es evidente que la empresa debe implementar mejoras. Como alternativa factible, se sugiere proponer un sistema de administración de la calidad que se base en la norma ISO 9001:2015. Esto posibilitaría estandarizar y controlar de mejor manera los procedimientos de elaboración y provisión de servicios. De esta forma, se asegura entregar bienes y servicios de calidad uniforme, cumpliendo especificaciones claras. Además, se podría evaluar y optimizar la complacencia de los clientes de forma metódica. De esta manera, un sistema ISO 9001 sería una solución integral a los problemas detectados previamente. Concretando esto, si el problema no se aborda, la empresa Panificadora Industrial Los Andes, C.A seguirá enfrentando consecuencias como la disminución de la satisfacción de los clientes, la pérdida de competitividad.

Problemas de la investigación

Problema General:

¿Cuál es el Sistema de Gestión de Calidad basado en la norma ISO 9001-2015 para la empresa Panificadora Industrial Los Andes, C.A.?

Problemas Específicos:

¿Cuál es la situación actual de la empresa Panificadora Industrial Los Andes, C.A. con respecto a los principios de calidad de la norma ISO 9001-2015?

¿Cuáles son los procesos de gestión de calidad que deben ser caracterizados según la norma ISO 9001-2015?

¿Cómo diseñar un sistema de gestión de calidad efectivo basado en la norma ISO 9001-2015 para la empresa Panificadora Industrial Los Andes, C?A?

Objetivos de la Investigación

Objetivo general:

- Proponer un Sistema de Gestión de Calidad basado en la norma ISO 9001-2015 para la empresa Panificadora Industrial Los Andes, C.A

Objetivos específicos:

- Diagnosticar la situación actual en base a los principios de calidad de la norma ISO 9001-2015 para la empresa Panificadora Industrial Los Andes, C.A
- Caracterizar los procesos de gestión de calidad basados en la norma ISO 9001-2015 para la empresa Panificadora Industrial Los Andes, C.A
- Diseñar un sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001:2015, para la empresa Panificadora Industrial Los Andes, C.A

Justificación del Problema

Se planteó un sistema de administración de la calidad sustentado en la norma ISO 9001-2015 para la compañía Panificadora Industrial Los Andes C.A. debido a la relevancia crítica de la gestión de la calidad en las organizaciones y su impacto en el éxito y competitividad de las

mismas. Se abordó la norma ISO 9001-2015 en el ámbito industrial, resaltando la importancia de una propuesta basada en dicho estándar para la empresa Panificadora Industrial Los Andes.

Teórica

Desde una perspectiva teórica, se exploró la conceptualización de la gestión de la calidad y su evolución a lo largo del tiempo, poniendo énfasis en la importancia de la normalización en este campo. Se caracterizó la norma ISO 9001-2015, detallando sus requisitos y propósitos, y se expuso cómo podría implementarse en la empresa. El análisis se centró en comprender el significado de la gestión de la calidad, su evolución histórica, y la utilidad de la norma ISO 9001-2015 como base para mejorar la calidad en la organización objeto de estudio. Se sustentó en los antecedentes de investigación de autores como Jamanca (2019), Diaz (2019), Solórzano (2019), Pico y Burgos (2022), Cabello (2021), Vargas (2019), Juran & Godfrey (1999), entre otros.

Práctica

Se examinó el estado actual de la Panificadora Industrial Los Andes, C.A. en términos de gestión de la calidad. Esto permitió identificar fortalezas y debilidades que podrían ser optimizadas mediante la adopción de la norma ISO 9001-2015, facilitando el enfrentamiento de desafíos en gestión de procesos, organización interna, satisfacción del cliente, calidad de productos y servicios, eficiencia y rentabilidad, y competitividad de la empresa en su sector.

Metodológica

La investigación propuso aportes específicos sobre la perspectiva y los procesos empleados para realizar la indagación, incluyendo la obtención y evaluación de información, realización de encuestas y entrevistas, y el desarrollo de una estrategia operativa para implementar la norma ISO 9001-2015 en la Panificadora Los Andes. Se expusieron claramente

el enfoque, las técnicas y los pasos investigativos para recopilar datos relevantes y planificar la implementación de la norma en la organización estudiada. Además, esta investigación sirvió de base y sustento para futuras investigaciones.

Social

Supuso diversas mejoras para la Panificadora Los Andes C.A. Se destacaron la optimización de las condiciones laborales y el ambiente de trabajo, la formación de una cultura de calidad que involucra a todos los niveles de la empresa, mayor seguridad en el trabajo, oportunidades de capacitación en calidad, mejora de la reputación empresarial, mayor responsabilidad social, y relaciones más sólidas con los proveedores.

Alcances y Limitaciones:

Alcances:

- ✓ Establecer y formalizar todos los aspectos relativos a la gestión de calidad conforme a los estándares de la norma ISO 9001-2015 dentro de la empresa.
- ✓ Contar con el recurso humano y material para la consecución de los objetivos o metas planteadas por la empresa.
- ✓ Institucionalizar la cultura organizacional en materia de calidad basada en la norma 9001.2015 en la empresa Panificadora Industrial Los Andes, C.A.

Limitaciones:

- ✓ Acceso limitado a información detallada y actualizada sobre la empresa Panificadora Industrial Los Andes, C.A., como sus procesos internos, estructura organizativa y desempeño en el mercado.

✓ Cambios en el entorno empresarial, legal o regulatorio que puedan afectar la relevancia y aplicabilidad de las normas ISO 9001-2015 en la empresa Panificadora Industrial Los Andes, C.A.

✓ La restricción sobre la obtención y calidad de los datos respecto a la opinión y complacencia del cliente con los bienes y servicios de Panificadora Industrial Los Andes C.A., podría perjudicar el proceso de concepción de la propuesta de la norma ISO 9001-2015. Esto debido a que se necesita información fidedigna sobre las necesidades y esperanzas de los usuarios para poder idear y optimizar los procedimientos internos acorde a los requerimientos de la norma. La escasez o cuestionable fiabilidad de los antecedentes sobre lo que piensan los clientes representa un obstáculo en el desarrollo de la iniciativa de implementación de la norma ISO 9001-2015

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Este capítulo, aborda los antecedentes de la investigación tanto a nivel nacional como internacional, proporcionando un panorama general de estudios y experiencias previas relacionadas con la implementación de sistemas de gestión de calidad en empresas similares. Además, se expondrán las bases teóricas que respaldan la adopción de la norma ISO9001 (2015) en el contexto de la panificadora, incluyendo conceptos y principios fundamentales del sistema de gestión de calidad. Se presentará también la definición de términos básicos para facilitar la comprensión del estudio y, por último, se llevará a cabo la operacionalización de las variables involucradas en la investigación, estableciendo las relaciones entre ellas y detallando cómo serán medidas y analizadas en el marco de la tesis.

Antecedentes de la Investigación

Antecedentes Internacionales

En primer lugar, Jamanca (2019) Presentó la investigación titulada “Diseño e implementación de un sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001:2015 aplicando herramientas lean en los procesos comerciales de una organización educativa” con el fin de optar al título de ingeniero industrial y comercial, cuyo objetivo fue diseñar e implementar un sistema de gestión de calidad en la Escuela de Negocios ESAN basado en ISO 9001:2015 y herramientas Lean para mejorar los procesos comerciales. El tipo de investigación: Investigación fue no experimental, transversal, descriptiva. La Metodología que se utilizó fue el método de

proyecto de solución. Se realizó un diagnóstico del estado actual mediante técnicas como observación, entrevistas y encuestas. Luego se diseñó e implementó el sistema de gestión de calidad. La Población de estudio estuvo conformada por los procesos comerciales y administrativos de la Escuela de Negocios ESAN.

Por ultimo en sus resultados La implementación de un sistema de gestión de calidad en la Dirección Comercial ha tenido un impacto positivo en sus procesos. El antecedente de Jamanca es relevante para la tesis propuesta, ya que muestra cómo un SGC bajo la norma ISO 9001:2015 puede mejorar la competitividad y el éxito empresarial. La tesis puede utilizar el método de análisis de datos para evaluar el impacto del SGC en Panificadora Industrial Los Andes C.A., enfocándose en la mejora continua y la satisfacción del cliente.

Así mismo, Díaz (2019) en su artículo publicado “Integración de Sistemas y Métodos de Planificación Restringida para la Mejora Continua en la Ingeniería de la Construcción”. El objetivo de este estudio fue analizar la integración de LPS (Last Planner System) y los métodos de mejora continua de SGQ (Sistema de Gestión de Calidad) en el trabajo de implementación de estos sistemas en Colombia. La metodología utilizada incluyó un estudio de caso, donde se seleccionaron aleatoriamente datos del proyectista final y del sistema de gestión de calidad de edificios residenciales construidos por una empresa con sede en Bucaramanga, Colombia. Se utilizó un método de mejora continua del sistema para recolectar datos.

La integración de LPS y SGQ en el trabajo de implementación mejoró significativamente la calidad, el tiempo y el costo de los proyectos. La integración de sistemas GIS y LPS en el puesto de trabajo, implementando Last Planner, permite mejorar los tiempos de entrega, costos y calidad de los productos al facilitar el intercambio de información, repetir actividades y reducir errores mediante la curva de aprendizaje con la participación de más profesionales. En lo

referente a la relación de este antecedente con la metodología utilizada en la investigación, como el proyecto solución y la identificación de procesos clave, puede ser aplicada y adaptada a la situación específica de la Panificadora Industrial Los Andes, C.A. Esto permitirá profundizar en el tema de estudio y ofrecer una perspectiva más completa y rigurosa.

De igual manera, Solórzano (2019) realizó una investigación de tesis de pregrado para optar al título de ingeniería industrial de la Universidad Técnica Estatal en Ecuador, titulada “Diseño de un sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001:2015 para la Empresa Agrosistemas S.A”. El objetivo principal de esta investigación fue diseñar un sistema de gestión de calidad para AGROSISTEMAS S.A, basado en la norma ISO 9001:2015. La metodología empleada fue un enfoque mixto, combinando métodos cualitativos y cuantitativos para evaluar tanto el cumplimiento de los estándares de calidad ISO 9001:2015 como la percepción del personal sobre estos.

El diseño de la investigación fue no experimental, transversal, con un enfoque descriptivo, orientado a evaluar el estado actual de la empresa respecto a la norma ISO 9001:2015 y a proponer un sistema de gestión de calidad adecuado. Se incluyó el análisis documental, encuestas y entrevistas para recopilar datos tanto de fuentes primarias como secundarias, incluyendo directivas de la empresa y literatura relevante.

Los resultados evidenciaron que la compañía no satisface los requerimientos de la norma en sus operaciones actuales, para estandarizar y optimizar sus procesos y cumplir con altos estándares en sus productos. Esta investigación ofrece un marco referencial y metodológico que puede adaptarse y aplicarse a la panificadora, proporcionando un diagnóstico y evaluación detallados para identificar oportunidades de mejora. Además, inspira estrategias para la implementación efectiva del SGC y subraya la importancia de la capacitación y la

concienciación del personal, contribuyendo significativamente al cuerpo de conocimiento sobre la aplicación de la norma ISO 9001:2015 en el sector industrial.

Antecedentes Nacionales

Inicialmente, Pico y Burgos (2022) en su artículo publicado “Sistema de gestión de calidad bajo Normas ISO 9001-2015 para procesos vinculación del ITSUP” El objetivo principal de este estudio fue abordar temas teóricos relacionados con el sistema de gestión de la calidad y los procesos de vinculación con la sociedad educativa en el Instituto Superior Universitario Portoviejo (ITSUP), partiendo de un diagnóstico inicial que revela el desconocimiento de la comunidad educativa del ITSUP en estas áreas. La metodología empleada en este estudio es de carácter cualitativo y descriptivo, con elementos cuantitativos. Este aporta con en el concepto de calidad basada en la norma ISO 9001:2015 y su relación con los procesos relacionados en las asociaciones educativas ITSUP igualmente el enfoque metodológico y la atención a áreas menos exploradas como Six Sigma, sugieren vías para innovar y profundizar en el estudio de un sistema de gestión de calidad.

En su investigación, Cabello (2021) llevó a cabo un estudio para obtener el título de Ingeniero Industrial en la UCAB Venezuela. El trabajo se tituló "Elaboración de un sistema de control de calidad basado en la norma ISO 9001-2015 para la compañía VIHU BY BELIS GROUP". El objetivo principal de esta investigación consistió en diseñar un sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001:2015 para la empresa mencionada, la cual se encuentra ubicada en Ciudad Guayana y se dedica a la arquitectura, ingeniería, gestión de obras y mantenimiento, así como a la construcción en general y otras actividades relacionadas en esos campos. La población de estudio fueron todos los empleados de la empresa Se utilizó una metodología proyectiva y se recolectaron datos mediante entrevistas informales, análisis de

informes técnicos y encuestas. Se realizó una lista de verificación para determinar la situación actual de la empresa y se caracterizaron todos los procesos desarrollados diariamente en la misma. Se basó principalmente en la formulación de un manual de procedimientos.

El estudio mencionado previamente es pertinente para esta investigación, ya que ambas tienen como objetivo evaluar los procesos internos de las organizaciones con el fin de mejorar la calidad de sus productos y servicios, para lograr esto, se buscó fomentar el intercambio de conocimientos y experiencias entre las organizaciones, tanto dentro como fuera de su entorno, para lograr una mejora constante y un crecimiento mayor en el mercado ya que el propósito del sistema de gestión de calidad es mejorar el desempeño y el desarrollo de los componentes que conforman la empresa.

Vargas (2019) realizó un estudio denominado "Implementación de un sistema de control de calidad basado en la norma ISO 9001:2015 para el mantenimiento aeronáutico en las aerolíneas de Venezuela" con el fin de obtener el grado de Magíster en Sistema de la Calidad en la UCAB. El objetivo de esta investigación fue proponer un sistema de control de calidad para poder ser aplicado a los procesos de mantenimiento de aeronaves en la industria aeronáutica venezolana, siguiendo la Regulación Aeronáutica Venezolana R.A.V. 121.

Empleando una metodología proyectiva en el enfoque cuali-cuantitativo, con un diseño de campo, con una población y muestra finita evaluada de 4 aerolíneas venezolanas que cumplen las regulaciones aeronáuticas R.A.V.121. Se recolectaron datos mediante entrevistas informales, análisis de informes técnicos y encuestas. Se determinó que la adopción de un Sistema de Gestión de la Calidad basado en la norma ISO 9001:2015 tiene un impacto beneficioso en la gestión de la organización, fortaleciendo las medidas de control y protección de la información.

La relación de esta investigación es llevar a cabo una adaptación similar de dicha norma en el sector de la panadería, centrado en las empresas dedicadas específicamente a la elaboración de productos de panadería. De igual manera, se diseñará un sistema de gestión de calidad que aborde las necesidades y procesos particulares de la empresa objeto de estudio, enfocada en la producción de pan, galletas y otros productos relacionados del sector.

Bases Teóricas

Sistema de Gestión de Calidad (SGC)

Es un sistema integral y organizado que está compuesto por unas políticas, métodos, procedimientos y recursos. Estos componentes son implementados por una organización con el objetivo de planificar, ejecutar, supervisar y mejorar de manera continua la calidad de sus productos o servicios. Como señalo Juran & Godfrey (2001) “el SGC se emplea cada vez más para referirse a la gestión de una organización cuando el foco está en su desempeño y resultados en cuanto a los objetivos de calidad” (p.307).

Esta visión resalta la importancia fundamental de los sistemas de gestión de la calidad (SGC) para asegurar el cumplimiento de los estándares de calidad establecidos y alcanzar la satisfacción de las expectativas y requerimientos del cliente. Asimismo, fomenta la mejora continua y la eficacia en las operaciones.

Principios de Calidad

Según Vásquez (2020) afirma que “son las ideas que deberían guiar o fundamentar el accionar de las organizaciones en cada una de sus actividades” (p.2). La norma ISO 9001: 2015, detalla los siguientes principios:

1. Enfoque al cliente: la Norma ISO 9001 señala que la política de objetivos y calidad de una organización se basa en la satisfacción de las necesidades y

expectativas de los clientes. Es por ello que el éxito de una organización se logra al atraer y retener la confianza de los clientes. Este enfoque implica la creación de valor adicional en cada interacción con el cliente y subraya la importancia de entender tanto las necesidades presentes como futuras de los clientes y otras partes interesadas, como los proveedores

2. Liderazgo: Según Kotter (1999, citado en Vásquez, 2020) afirma que,

El liderazgo es la capacidad de una o más personas para influir en la forma de actuar de grupo de personas; de manera de que estas últimas asuman una serie de responsabilidades y ejecuten un conjunto de tareas con entusiasmo y compromiso para alcanzar uno o más objetivos compartidos. (p.16)

Los líderes deben inspirar, motivar y capacitar a su personal, fomentando un ambiente de trabajo en equipo y compromiso con la mejora continua.

3. Compromiso de las personas: La importancia del compromiso del personal en los sistemas de gestión de calidad, particularmente en el contexto de la norma ISO 9001:2015, es fundamental. Según lo discutido en un artículo de ISOTools, el éxito de la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad depende en gran medida del compromiso y la participación activa de todos los empleados de una organización. Un liderazgo efectivo y sensible contribuye significativamente a una implementación más beneficiosa y eficiente del sistema de gestión de calidad
4. Enfoque basado en procesos: La gestión y mejora de los procesos es fundamental para aumentar la eficiencia y la eficacia de una organización. Los principios del enfoque basado en procesos establecen que los resultados deseados se logran con

mayor eficacia cuando las actividades y sus recursos asociados se gestionan como un proceso. Al respecto Oakland (2014):

5. Mejora continua: En cada una de las áreas de una organización, resulta de vital importancia que la empresa se enfoque en lograr una mejora continua. Este principio es esencial dentro del marco de la norma ISO 9001:2015. Al respecto Pyzdek (2003), afirma que “la innovación y el aprendizaje fueron las áreas abordadas por el continuo del mejoramiento continuo” (p.69). Este principio promueve la identificación y resolución de problemas, fomentando la innovación y el aprendizaje.
6. Toma de decisiones basada en la evidencia: Es la clave para la efectividad organizacional. En tal sentido Goetsch (2014), señala que “la información es crucial en este proceso, enfatizando la importancia de tener datos precisos, actualizados y completos” (p. 302). La recopilación, análisis y evaluación de datos provenientes de diversas fuentes son fundamentales para la toma de decisiones informadas y bien fundamentadas. Esta práctica no solo contribuye a reducir la incertidumbre, sino también a mejorar la eficiencia operativa. Este principio es especialmente relevante en la investigación, ya que garantiza que las decisiones sobre sistemas de gestión de calidad se basen en evidencia objetiva en lugar de en opiniones subjetivas, contribuyendo así a la mejora continua y al logro de objetivos de calidad.
7. Gestión de las relaciones: Es un aspecto crucial en el marco de la norma ISO 9001:2015. Las organizaciones necesitan manejar de manera eficiente sus interacciones con proveedores, socios y otras partes interesadas para alcanzar el

éxito sostenido. “Es fundamental que las organizaciones administren estas relaciones para promover el éxito sostenido” (ISO, 2015, p.45). Este principio es vital en el campo de la investigación, porque subraya la necesidad de gestionar adecuadamente estas relaciones para garantizar la efectividad del sistema de gestión de calidad.

8. Caracterización de Procesos: La caracterización de procesos es un enfoque sistemático para identificar, analizar, medir y mejorar los procesos en una organización. Por lo tanto, es un enfoque metódico para localizar, examinar, cuantificar y mejorar los procesos dentro de una organización, además de ser considerado como un método sistemático para encontrar, examinar, medir y mejorar procesos dentro de una organización (Gutiérrez et al, 2013). Es por ello que debe estar conectada con la norma estándar ISO 9001:2015, la cual requiere que las organizaciones identifiquen las entradas requeridas y los resultados esperados de cada proceso y aseguren que la secuencia y las interacciones de estos procesos estén definidas y entendidas (Hoyle, 2017).

Ahora bien, en el contexto de la norma ISO 9001:2015, las características de los procesos son esenciales para el establecimiento, implementación, mantenimiento y mejora continua de un sistema de gestión de la calidad (SGC).

Lo anteriormente expuesto se utiliza para comprender cómo funcionan los procesos, cómo interactúan entre sí y cómo se pueden optimizar para mejorar la eficiencia y la calidad de los productos o servicios que se entregan a los clientes. Este concepto es esencial para la investigación porque la caracterización del proceso es un paso importante en la propuesta de un sistema de gestión de calidad basado en ISO 9001. Cabe señalar que en el apartado 0.3.1.

Sección 4.4. Se sugiere que la empresa debe establecer, ejecutar, mantener y actualizar de forma constante el sistema de administración de la calidad, incorporando los procedimientos requeridos y su correspondiente integración, de acuerdo a los lineamientos estipulados en esta norma internacional. En particular los elementos principales del proceso de caracterización 4.4.1.

- Entrada y Salida: Todo proceso tiene entradas y las transforma en salidas.
- Los materiales requeridos y los resultados que se esperan de cada proceso deben estar claramente definidos.
- Secuencia e interacción: los procesos generalmente tienen una secuencia lógica de actividades y deben interactuar entre sí de manera coherente.
- Recursos y Control: Se requieren recursos como personas, infraestructura, ambiente de trabajo, etc.
- Ejecute el proceso.
- El control y la medición también son necesarios para garantizar que el proceso logre los resultados deseados.
- Riesgos y oportunidades: Se deben considerar los riesgos y oportunidades potenciales para la mejora de procesos.
- Estándares y métodos: Establecer estándares claros para guiar y controlar el proceso.

Elementos Principales de un Sistema de Gestión de Calidad

Las siguientes definiciones elementos son definidos según Hoyle (2017, pp. 12-15).

1. La política de calidad define las metas y principios de calidad de una organización.
Establece formalmente la orientación de la empresa sobre la gestión de la calidad.
Debe alinearse con la visión, misión y valores de la compañía. Comunica las

- aspiraciones y objetivos de calidad. Es una declaración concisa de las intenciones de calidad de la organización.
2. **Objetivos de calidad:** Las metas de calidad de un sistema de gestión de calidad son declaraciones concretas y cuantificables diseñadas para incrementar la calidad de un producto o servicio. Tienen como propósito satisfacer las necesidades del cliente y cumplir con regulaciones y leyes aplicables. Estos objetivos proporcionan una dirección clara para mejorar y controlar la calidad dentro de una organización.
 3. **Procesos de calidad:** Los procesos son una serie de acciones interrelacionadas que transforman insumos (información, materiales, etc.) en resultados (productos, servicios, etc). Estas actividades concatenadas son esenciales para satisfacer los requerimientos y expectativas del cliente. Los procesos vinculan de forma organizada distintas tareas que generan un output de valor para el consumidor final. “Procedimientos de calidad: "Describen en detalle los pasos, responsabilidades y secuencias de acciones necesarias para lograr resultados uniformes y de alta calidad. Permiten la normalización y supervisión de procesos clave" (Russell & Taylor, 2019, p.50). Los procedimientos de calidad incorporan recursos, responsabilidades, criterios de aceptación, registros y controles precisos para certificar la calidad y el cumplimiento de los requisitos aplicables.
 4. **Recursos de calidad:** Esto significa que cuenta con un equipo competente, las últimas herramientas y tecnología, con un ambiente de trabajo que promueve la mejora de la calidad en todas las etapas del proceso (Hoyle, 2017). Estos implican al personal, tecnología, información, infraestructura y recursos financieros

5. Mejora continua: Se requiere de una constante búsqueda de mejoras. Es por ello que los expertos en el área se fundamentan en la noción de que siempre existen posibilidades de perfeccionar los procesos, productos y servicios de una organización. Teniendo presente el reconocimiento de oportunidades de mejora, establecer objetivos, implementar cambios, medir los resultados y retroalimentar el proceso, con el fin de alcanzar un nivel superior de rendimiento. (Dale, 2015).

El enfoque integral garantiza que todos los aspectos del sistema de gestión de calidad cumplan con los requisitos externos y las aspiraciones de aquellos que interactúan con la organización, desde clientes hasta proveedores.

Liderazgo: Es esencial que los líderes principales ofrezcan un liderazgo fuerte y muestren dedicación hacia el sistema de gestión de la calidad. Por tanto, deben indicar y comunicar de forma efectiva las políticas de calidad, asignando de manera clara las responsabilidades en la organización y fomentando el enfoque centrado en el cliente.

Planificación: La organización debe planificar detalladamente la implementación, seguimiento y mejora del sistema de gestión de la calidad. Además, es fundamental definir objetivos y acciones de calidad para abordar los riesgos y oportunidades presentes en el sistema. Para garantizar una implementación exitosa, es necesario cambiar el SGC de manera controlada y eficiente.

Soporte: Es fundamental que la organización debe proporcionar los recursos requeridos para el sistema de gestión de la calidad, incluyendo recurso humano, infraestructura, ambiente de trabajo, tecnología e información. También debe garantizar la competencia de los empleados, la comunicación interna y externa y el control con informes documentados.

Acción:

En el contexto de la norma ISO 9001:2015, la organización debe enfocarse en planificar, implementar y controlar procesos que cumplan con los requisitos de calidad y las expectativas del cliente. Esto abarca todo, desde la definición y diseño hasta el desarrollo de los requisitos de productos o servicios, su producción, lanzamiento y entrega, así como la gestión de productos o servicios que no cumplan con las normas establecidas. Según ISOTools, es esencial hacer seguimiento, medición, análisis y evaluación del sistema de gestión de calidad, lo que incluye realizar auditorías internas y revisiones por parte de la dirección

Evaluación del desempeño: La forma en la que una entidad utiliza señales de excelencia y auditorías internas para evaluar, supervisar y analizar el funcionamiento de su sistema de gestión de calidad. Estas medidas se aplican para detectar aspectos a mejorar y llevar a cabo las acciones correctivas y preventivas adecuadas. Como parte de este proceso, la dirección principal tiene la responsabilidad de revisar de manera constante el sistema de gestión de calidad, asegurando que sea pertinente, eficaz y mejore de manera continua.

Mejoras: La organización debe tener un enfoque sistemático y proactivo para mejorar continuamente el sistema de gestión de la calidad, identificar e implementar mejoras y medir resultados. Aunado a esto, se deberá abordar las desviaciones y tomar medidas correctivas para evitar que se repitan y mejorar la calidad.

Glosario de términos básicos

1. Calidad: “es una palabra de naturaleza subjetiva, una apreciación que cada individuo define según sus expectativas y experiencias, es un adjetivo que califica a una acción materia o individuo” (Nava, 2005, p.15).

2. Certificación: “es la acción que ejecuta un organismo reconocido e independiente de las partes interesadas, mediante la cual se pone de manifiesto que un producto, proceso o servicio está conforme con una norma o requisitos permanentes especificados” (Sánchez, 2006, p. 206).

3. Documentación: Material que contiene información y sirve como medio para registrar, comunicar y preservar dicha información. La documentación es crucial en un sistema de gestión de calidad, ya que proporciona evidencia de la planificación, implementación y mejora de los procesos, así como del cumplimiento de los requisitos aplicables (ISO, 2015).

4. Gestión: “es un conjunto de procedimientos y acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado objetivo” (Westreicher, 2020, p.1).

5. Mejora continua: “Es una actividad recurrente para mejorar el desempeño” (ISO, 2015, P.14).

6. Proceso: “Conjunto de actividades mutuamente relacionadas que utilizan las entradas para proporcionar un resultado previsto” (ISO, 2015, p.15).

7. Producto: “Resultado de un proceso, que puede ser tangible (bienes) o intangible (servicios)” (ISO, 2015, p.15).

8. Requisito: “Necesidad o expectativa establecida por las partes interesadas, como clientes, proveedores, empleados o entidades reguladoras” (ISO, 2015, p. 19).

9. Sistema: “Conjunto de elementos interrelacionados o que interactúan” (ISO, 2015, p.17).

Operacionalización de la Variable

Tabla 1. Operacionalización de la Variable

Objetivo General: Proponer un Sistema de Gestión de Calidad basado en la norma ISO 9001-2015, para la empresa Panificadora Industrial los Andes, C.A.

Objetivos Específicos	Variable	Dimensiones	Indicadores	Técnica	Instrumento	Ítems
Diagnosticar la situación actual en base a los principios de calidad de la norma ISO 9001-2015. para la empresa Panificadora Industrial los Andes, C.A	Sistema de Gestión de calidad	Principios de Calidad	Enfoque al cliente	Encuesta	Cuestionario	1, 2
			Liderazgo			3,4
			Compromiso de las personas			5,6
			Enfoque de procesos			7,8
			Toma de decisiones basadas en evidencias			9,10
			La mejora continua			11,12
			Gestión de relaciones			13,14
Caracterizar los procesos de gestión de calidad basados en la norma ISO 9001-2015, para la empresa Panificadora Industrial los Andes, C.A	Sistema de Gestión de calidad	Caracterización de Procesos	Fuentes de entrada	Entrevista	Ficha de Proceso	
			Entradas			
			Actividades			
			Salidas			
			Clientes/partes interesadas			
			Recursos			
Registros del proceso						
Diseñar un sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001-2015, para la empresa Panificadora Industrial los Andes, C.A.						

Nota: La tabla señala la definición de la variable

Fuente: Elaboración Propia (2024)

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Tipo de Investigación

En el marco de un enfoque proyectivo para la investigación, según Hurtado (2002) afirma que "realizar actividades tales como explorar, describir, explicar y proponer alternativas de cambio, aunque no necesariamente implementar dichas propuestas" (p.62). Este enfoque es particularmente útil para plantear soluciones a problemas específicos tras un proceso de indagación detallado. La meta es desarrollar opciones viables para resolver o mejorar la situación estudiada, basándose en un análisis profundo de las necesidades y la realidad. Este método es idóneo para abordar la problemática presentada en el proyecto de investigación, ya que permite una comprensión profunda de la situación sin la obligación de ejecutar las propuestas recomendadas.

Diseño de la Investigación.

En el ámbito de la investigación de campo, Arias (2012) afirma que:

El proceso implica obtener información de primera mano de los sujetos de investigación o del entorno en el que ocurren los hechos, sin intervenir o modificar ninguna variable. En otras palabras, el investigador recopila la información sin realizar cambios en las condiciones existentes. (p.31).

Este enfoque metodológico involucra el uso de estrategias y procedimientos definidos para responder preguntas específicas, conceptualizar y delimitar el problema de investigación, y orientar tanto la recolección como el análisis de datos. La investigación de campo es

fundamental para adquirir datos empíricos y fiables, permitiendo una comprensión más profunda y completa de los fenómenos estudiados.

Población

Según Arias (2012), señala que “Se refiere a un grupo de elementos, ya sea finito o infinito, que comparten características comunes y para los cuales se aplicarán las conclusiones de la investigación. Estas conclusiones estarán restringidas por el problema y los objetivos del estudio" (p.81). Según el autor en la investigación científica, la población debe ser cuidadosamente definida y delimitada para asegurar que los resultados obtenidos sean válidos y confiables. En algunos casos, una población pequeña pero bien definida puede ser más adecuada para el estudio de un fenómeno específico que una población grande y diversa. La población seleccionada para la encuesta dentro de la empresa Panificadora Industrial Los Andes, C.A es de diez (10) sujetos.

Tabla 2. Asignación de la población de estudio

Cargo	Número de personas
Presidente	1
Gerente General	1
Administrador	2
Contador	1
Despachador	2
Panadero	1
Hornero	1
Empacadora	1
Total	10

Nota: La tabla señala el rango de la población para la encuesta.

Fuente: Elaboración Propia (2024).

Muestra

Al seleccionar una muestra para la investigación, es crucial que esta refleje adecuadamente la población objetivo. “La muestra es un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible” (Arias, 2012, p.83). Este enfoque garantiza una distribución equitativa de probabilidades de selección entre todos los miembros de la población, lo que es fundamental para la validez y fiabilidad de los resultados de la investigación.

Para el autor anteriormente citado, una población es igual a una muestra, si la población contiene menos de cincuenta (50) individuos, siendo una muestra censal un total de trece (13) personas. Por eso, en Panificadora Industrial Los Andes C.A. se han seleccionado un total de diez (10) personas entre los clientes y empleados de la empresa. Y con el fin de emplear la herramienta diagrama de flujo, se aplicó a un total de (3) personas, gerentes en diferentes áreas.

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Técnicas

La recolección de datos implica técnicas para obtener información útil. En esta investigación se utilizaron encuestas y entrevistas para recopilar información de la población objetivo. Para Arias (2006), consiste en “El procedimiento o forma particular de obtener datos e información” (p.67), en este estudio se emplearon diferentes técnicas como encuestas, fichas técnicas y observación directa con el fin de obtener la información necesaria. Además de ello, se utilizó un cuestionario estructurado como instrumento, el cual fue administrado a un grupo de diez (10) participantes seleccionados previamente. La realización de entrevistas se considera como la mejor manera de obtener información acerca de los procesos de una empresa. Este

método resulta altamente efectivo para recopilar datos precisos y útiles. Las entrevistas implican la comunicación directa con personas relevantes como gerentes y empleados, quienes proporcionaron información detallada sobre aspectos relacionados de los procesos. Durante esta investigación, se plantearon preguntas específicas que permitieron obtener datos precisos y valiosos para su posterior análisis.

Entrevista

Está relacionada en promover la comunicación entre el entrevistador y el entrevistado, proporcionando un espacio para el intercambio de datos y la exploración detallada de temas particulares. "La entrevista es un procedimiento de recolección de información basado en la interacción entre dos o más personas a través de la conversación como herramienta principal" (Abraca et al., 2013, p.100). Esta definición resalta la importancia del diálogo y la comunicación interpersonal en el proceso de investigación, permitiendo obtener información detallada y profunda que sería difícil de adquirir mediante métodos más estructurados o cuantitativos.

Encuesta

Consiste en una técnica de recolección de datos que se utiliza para obtener información de una muestra representativa de sujetos mediante un conjunto estructurado de preguntas. Según Hernández et al. (2014), afirma que "La encuesta se caracteriza por la recolección de datos descriptivos y la obtención de respuestas directas de los participantes sobre temas específicos, permitiendo analizar y generalizar los resultados sobre una población más amplia" (p. 229). Esta herramienta es fundamental para recabar datos cuantitativos y cualitativos de manera eficiente, permitiendo evaluar opiniones, comportamientos, y preferencias de los individuos respecto a temas particulares. Su aplicación puede ser variada, incluyendo formatos autoadministrados,

entrevistas personales o telefónicas, garantizando flexibilidad y adaptabilidad a diferentes contextos de investigación.

Instrumento

Un instrumento de recolección de datos, según Hernández et al. (2014), afirma que "es una herramienta fundamental que el investigador utiliza para obtener información relevante de los fenómenos estudiados, y añaden que estos instrumentos suelen manifestarse en registros escritos que emergen del contacto con la práctica" (p. 174).

En este caso, para la recolectar datos del primer objetivo específico se utilizó un instrumento tipo encuesta compuesto de catorce (14) preguntas para formalizar el proyecto, con cinco posibles respuestas:

Siempre (S); Casi siempre (CS); Algunas veces (AV); Casi nunca (CN); Nunca (N)

Para caracterizar el proceso se elige un diagrama de proceso, un documento estructurado y sistemático, que proporciona una descripción detallada de un proceso específico en la organización. La herramienta cumple con los requisitos definidos en la norma ISO 9001-2015 y contiene los elementos que caracterizan el proceso definido en la norma: proceso, gestor de procesos, objetivos, fuentes de entrada, entradas, actividades según el ciclo de Deming (planificar, ejecutar, controlar), actividades), resultados, clientes/partes interesadas, recursos y registros de procesos.

Cuestionario

Es un instrumento de recolección de datos compuesto por una serie de preguntas estructuradas dirigidas a los participantes, con el objetivo de obtener información específica y relevante sobre el tema de estudio. Según Babbie (2016), establece que "el cuestionario facilita la

estandarización de las preguntas y las respuestas, permitiendo una comparación eficaz de los datos recogidos de diferentes sujetos o grupos" (p. 229). Este instrumento es esencial para investigaciones cuantitativas, ya que permite recopilar datos de forma sistemática y analizarlos estadísticamente.

Ficha de Proceso

Es un documento estructurado que detalla los pasos, procedimientos y recursos involucrados en un proceso específico dentro de una organización. Incluye información sobre los objetivos del proceso, las entradas y salidas, los indicadores de desempeño, y las responsabilidades asignadas. Esta herramienta es vital para la gestión de la calidad, ya que ayuda a visualizar y entender el flujo de trabajo, facilitando la identificación de oportunidades de mejora y la implementación de acciones correctivas conforme a estándares como la ISO 9001-2015.

Validez

Según Hernández (2014), afirma que "es el grado en que un instrumento mide la variable que se pretende medir" (p.204). Bajo este enfoque, se realizó una validación de los instrumentos, como el cuestionario y la ficha de procesos, mediante la evaluación de tres (03) expertos en la materia, asegurando así la confiabilidad y precisión de los resultados obtenidos en la investigación.

Confiabilidad

La confiabilidad de un instrumento es un elemento crítico en toda investigación, pues se debe asegurar la coherencia y exactitud de los datos recabados, indica su capacidad para medir de manera consistente el mismo atributo o constructo en distintas aplicaciones. Según Hernández et al (2014), señala que "se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u

objeto produce resultados iguales” (p.200). Para ello, se aplicará el coeficiente Alfa de Cronbach, para el análisis de la varianza de los ítems del instrumento. Trayendo como fin buscar garantizar la confiabilidad de los resultados obtenidos y asegurar la validez de las conclusiones a las que se llegue en la investigación.

Siguiendo lo anterior el coeficiente alfa de Cronbach se calcula como la media de las correlaciones entre los ítems. El mismo oscila entre 0 y 1, donde 0 indica una falta total de correlación entre los ítems y 1 indica una correlación perfecta. Un coeficiente alfa de Cronbach mayor a 0,7 se considera aceptable y sugiere que el instrumento de medición es confiable. Para efectos de esta investigación dio el valor de 0,96.

Tabla 3. Baremo para estudiar la confiabilidad del instrumento basado en la escala de Likert.

Alternativas del Ítem	Nivel de necesidad	Rangos
Nunca	Muy Alta necesidad de la propuesta	1,00 a 1,99
Casi Nunca	Alta necesidad de la propuesta	2,00 a 2,99
Algunas Veces	Intermedia necesidad de la propuesta	3,00 a 3,99
Casi siempre	Moderada necesidad de la propuesta	4,00 a 4,99
Siempre	Muy baja necesidad de la propuesta	5

Fuente: Hernández, et al (2010)

Fórmula del Alfa de Cronbach

$$\alpha = K / (K - 1) \left[1 - \frac{\sum VI}{VT} \right]$$

$$\alpha = 15 / (15 - 1) \left[1 - \frac{6,96}{65,739796} \right]$$

$$\alpha = 0.9629071$$

Dónde:

K = Ítems

VI = Sumatoria de Varianzas de los Ítems.

VT = Varianza Total de la suma de los Ítems.

S. Sujetos = Total de Ítems por sujeto.

Alfa = Confiabilidad

Procesamiento y Análisis de Datos

Para comenzar, se realizó una investigación exhaustiva y rigurosa de las problemáticas relacionadas con los objetos de estudio seleccionados. El propósito fue lograr un diagnóstico preciso y completo de la situación actual a estudiar. Con base en estos hallazgos preliminares, se plantearon y formularon formalmente las preguntas de investigación, aclarando las preguntas,

Objetivos e hipótesis de la investigación. Asimismo, se justificó la relevancia del estudio y se delimitó el alcance del mismo, tanto conceptual como geográfica y temporalmente.

Adicionalmente, se definieron y operacionalizaron las variables, dimensiones e indicadores necesarios para la recolección sistemática de datos. Esto permitió trazar el mapa conceptual de las relaciones entre los elementos clave de la investigación. Seguidamente, se

realizó una exhaustiva revisión bibliográfica de literatura especializada, obteniendo así un robusto sustento teórico que dio solidez al marco teórico de la investigación.

Posteriormente, con todos estos insumos, se procedió a diseñar en detalle la metodología completa de la investigación, considerando el tipo y diseño de investigación más adecuado, la población y muestra representativa, y las técnicas e instrumentos requeridos para la recolección de datos de acuerdo a la naturaleza de las variables estudiadas. Específicamente, se optó por un diseño no experimental transversal, y la técnica de encuesta, para lo cual se diseñó un instrumento tipo cuestionario que será sometido a rigurosos procesos de validación y confiabilidad a través de juicio de expertos.

Finalmente, una vez refinados los instrumentos cuestionario y ficha de proceso , se ejecutará el trabajo de campo, realizando la recolección completa de los datos requeridos para describir a profundidad todas las aristas de la variable en estudio dentro de la muestra seleccionada. Cabe destacar que la investigación se realizará en su totalidad siguiendo estrictos estándares éticos y profesionales, con el fin de garantizar la validez, confiabilidad y rigor científico de los resultados obtenidos.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

La investigación relacionada a la propuesta de un sistema de gestión de calidad ISO 9001:2015 es crucial para lograr mejora continua y alcanzar objetivos en la empresa. Este sistema se enfoca en la mejora permanente respaldado por la norma ISO. A continuación se analizarán e interpretarán resultados de objetivos específicos para avanzar según lo planeado.

Primer objetivo específico: El propósito fue el de examinar la situación actual de acuerdo a los principios de calidad de la norma ISO 9001-2015 en la empresa Panificadora Industrial Los Andes C.A. Para esto, se hizo necesario conocer los siete principios de gestión de la calidad que fundamenta la norma ISO 9001:2015. La evaluación de dichos principios mostró el estado actual de la panificadora. La recolección de datos se basó en la información provista en un cuestionario con preguntas relacionadas a los siete principios, completado por 10 participantes. El análisis de los 7 principios de gestión de la calidad ISO 9001-2015, permitió diagnosticar la situación de la empresa panificadora. De esta forma, se abordarán los dos primeros objetivos específicos planteados.

Dimensión Principios de Calidad

Los principios de calidad son un conjunto de directrices que se utilizan para la gestión de la calidad en una organización.

Indicador: Enfoque al cliente

Siguiendo con el análisis e interpretación de los ítems 1 y 2 correspondientes a la siguiente descripción:

- 1 ¿La empresa tiene una estrategia clara para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes?
- 2 ¿La empresa realiza encuestas de satisfacción a los clientes y las utiliza para mejorar sus servicios?

La información suministrada por los sujetos evaluados se muestra en la siguiente tabla 5 con sus respectivos valores y cálculos.

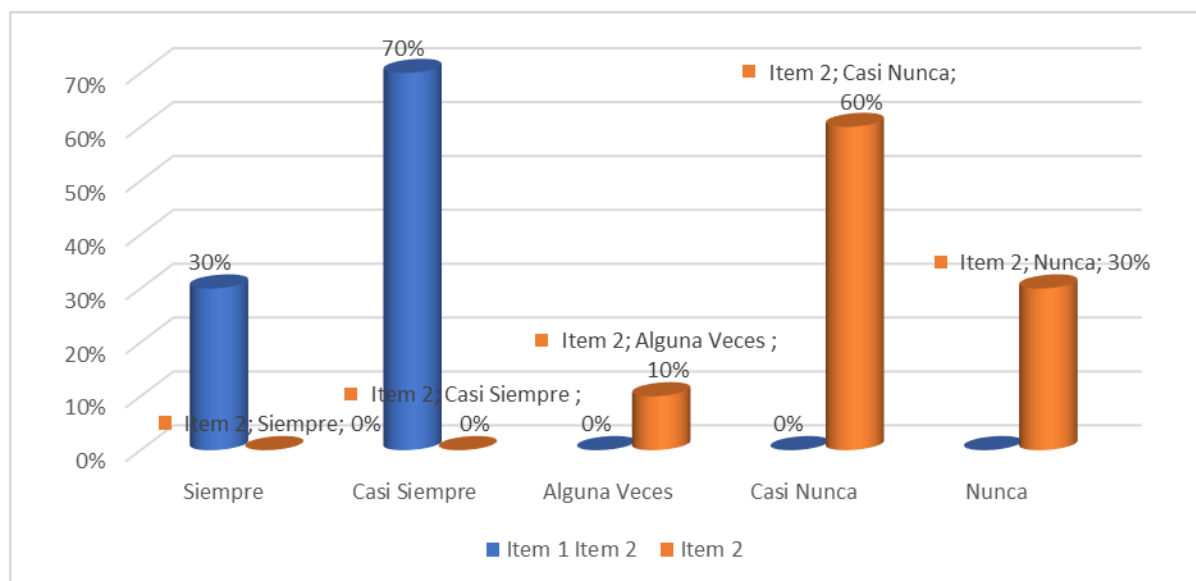
Tabla 5. Indicador Enfoque al cliente

Ítems	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi Nunca		Nunca		Total fa	% fa
	fa	%	fa	%	fa	%	fa	%	fa	%		
1	3	30	7	70	0	0	0	0	0	0	10	100
2	0	0	0	0	1	10,00	6	60,00	3	30	10	100

Nota. Tabla elaborada con datos tomados del cuestionario aplicado a los sujetos.

Fuente: Elaboración Propia (2024).

Figura 1. Indicador enfoque al cliente



Nota: La Figura muestra datos tomados de la tabla 5.

Fuente: Elaboración Propia (2024).

Análisis e interpretación por ítems

Partiendo de los resultados de la tabla N° 5 y la figura 1 (los cuales son los mismos), el indicador "enfoco al cliente" Según la norma ISO 9001:2015 se refiere a la capacidad de la empresa para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

La tabla muestra los resultados de una encuesta sobre el enfoque al cliente de la empresa, específicamente en relación a los dos indicadores establecidos por la norma ISO 9001:2015. Para el primer ítem, el 30% de los encuestados respondió que la empresa siempre tiene una estrategia clara para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, el restante el 70% dijo que la empresa casi siempre la tiene. Ningún encuestado respondió que la empresa tiene una estrategia clara solo algunas veces, nunca, o casi nunca en este ítem.

Para el segundo ítem, el 10% de los encuestados respondió que la empresa realiza encuestas de satisfacción a los clientes algunas veces, mientras que el 60% dijo que la empresa casi nunca lo hace. Además, el 30% de los encuestados dijo que la empresa nunca utiliza las encuestas de satisfacción para mejorar sus servicios.

En vinculación de estos resultados con lo establecido por la Organización Internacional de Estandarización (ISO 9001:2015) para los sistemas de gestión de calidad en su principio enfoque al cliente, en cuanto a si la empresa realiza encuestas de satisfacción a los clientes y las utiliza para mejorar sus servicios? Dentro de este marco se establece que el objetivo principal de la gestión de la calidad es alcanzar las expectativas del cliente e intentar superarlas (ISO, 2015, p.81). Por lo que los resultados no convergen en un 90% con tendencia a la inconformidad respondida por los sujetos evaluados. Debido a que la empresa no realiza en su

mayor parte encuestas de satisfacción a los clientes y por tanto no las utiliza para mejorar sus servicios.

Según lo analizado, se observa una brecha entre la práctica actual de la empresa y lo estipulado en la ISO 9001:2015 en cuanto al enfoque al cliente, que debe ser abordada para lograr la conformidad con la norma.

Indicador: Liderazgo

Está relacionado a la capacidad de la empresa para liderar y motivar a su personal. A fin de analizar e interpretar los resultados de esta encuesta sobre el indicador mencionado con relación al tercer ítem establecido por la norma ISO 9001:2015. Para efectos de análisis de los se tienen los ítems número 3 y 4.

Con respecto al análisis e interpretación del Ítem N° 3 y 4 correspondientes a la siguiente descripción:

Ítem 3 ¿Considera que la alta dirección establece, implementa y mantiene políticas de calidad?

Ítem 4 ¿La alta dirección convoca y participa en las reuniones con su personal de confianza?

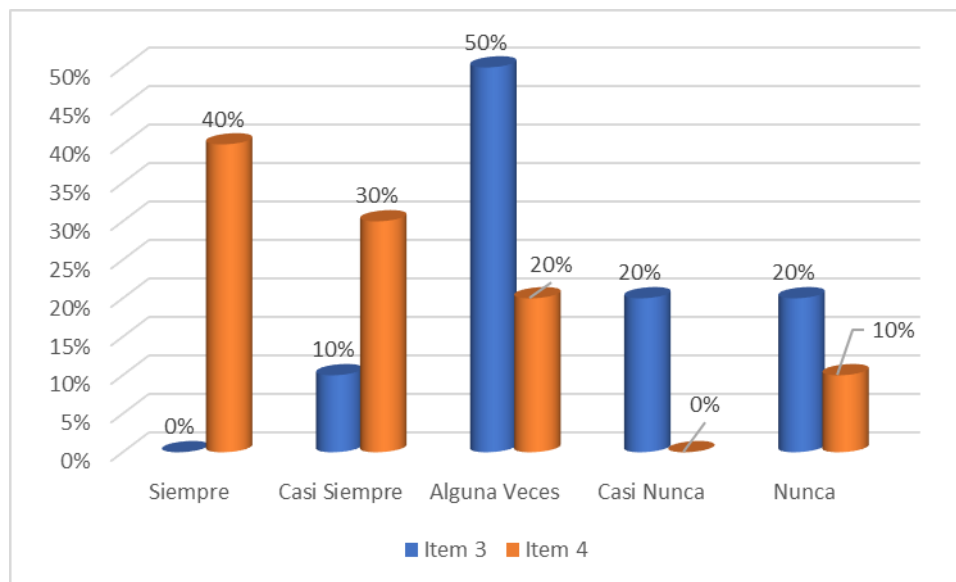
La información suministrada por los sujetos evaluados se muestra en la siguiente tabla 6 con sus respectivos valores y cálculos.

Tabla 6. Indicador Liderazgo

Ítems	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi Nunca		Nunca		Total fa	% fa
	fa	%	fa	%	fa	%	fa	%	fa	%		
3	0	0	1	10	5	50	2	20	2	20	10	100
4	4	40	3	30	2	20	0	0	1	10	10	100

Nota: Tabla elaborada con datos tomados del cuestionario aplicado a los sujetos.

Fuente: Elaboración Propia (2024).

Figura 2. Indicador : Liderazgo

Nota: La Figura muestra datos tomados de la tabla 6.

Fuente: Elaboración Propia (2024).

Análisis e interpretación

El indicador liderazgo se relaciona con la capacidad de la empresa para liderar y motivar a su personal. Para analizar e interpretar este indicador, los resultados de esta encuesta sobre el indicador Liderazgo de la empresa, en relación al tercer ítem establecido por la norma ISO 9001:2015. Para efectos de análisis de los ítems 3 y 4 se presenta lo siguiente:

La Tabla 6 y la Figura 2 presentan resultados de una encuesta enfocada en dos aspectos del liderazgo según la norma ISO 9001:2015. Respecto al tercer ítem, que indaga sobre si la alta dirección establece y mantiene políticas de calidad, solo un 10% de los encuestados afirmó que esto ocurre siempre. Un 50% opinó que sucede solo algunas veces y el 40% restante cree que es poco frecuente o nunca. Estos datos sugieren una necesidad significativa de mejorar en la gestión y mantenimiento de políticas de calidad por parte de la alta dirección. En cuanto al cuarto ítem, relacionado con la frecuencia de las reuniones entre la alta dirección y su personal, el 70% de los participantes consideró que estas reuniones son frecuentes, mientras que el 30% restante las

percibe como esporádicas o inexistentes, lo que podría reflejar problemas de comunicación y colaboración dentro de la organización.

En relación con estos resultados y citando a lo establecido por la Organización Internacional de Estandarización ISO 9001:2015 para los SGC en su principio liderazgo ,existe una gran tendencia desde algunas veces a nunca que sumarian un 90% de los resultados del ítem 3 obtenidos de la evaluación a los sujetos encuestados, muestran inconformidad con lo establecido con el artículo 5.1 los líderes definen objetivos y direcciones comunes, y crean las condiciones para que las personas en la Organización, se comprometan para alcanzar los objetivos de la calidad establecidos. En fundamento de la norma no tiene coherencia ya que dicha tendencia se direcciona hacia la alta dirección de la Panificadora Industrial Los Andes. C.A de no considerar el establecimiento, implementación y sostenimiento de las políticas de calidad.

Los resultados con respecto a las disposiciones de gestión de la norma ISO 9001:2015 revelan un visor entre los requisitos de la norma y las prácticas comerciales actuales con respecto al compromiso de la alta dirección con la eficacia y la gobernanza organizacional. Sistema de manejo de calidad. En particular, existen diferencias en la implementación de una rendición de cuentas que van con responsabilidades efectivas conjuntamente con la aplicación de políticas de calidad apropiadas por parte de la alta dirección. A pesar de existir un compromiso formal con la calidad, en la práctica no se respetan plenamente los principios de gestión y compromiso establecidos en la norma ISO 9001:2015.

Indicador: Compromiso De Las Personas

Es un factor clave de éxito para un sistema de gestión de calidad. Así pues, la alta dirección debe garantizar que las personas se sientan involucradas y comprometidas con el logro de los objetivos de calidad. Para valorar este aspecto, a continuación, se analizan los resultados de la encuesta para los ítems 5 y 6 correspondientes al Indicador Compromiso de las personas, razón por la cual se proporciona un vínculo entre el análisis específico y los fundamentos generales de la norma ISO. En esta sección se hará el análisis de los ítems 5 y 6 correspondientes al indicador compromiso de las personas.

Ítem 5 ¿El personal demuestra que puede desempeñar a la perfección un determinado trabajo de acuerdo a su formación y experiencia?

Ítem 6 ¿Los empleados se sienten motivados y comprometidos con los objetivos de la organización?

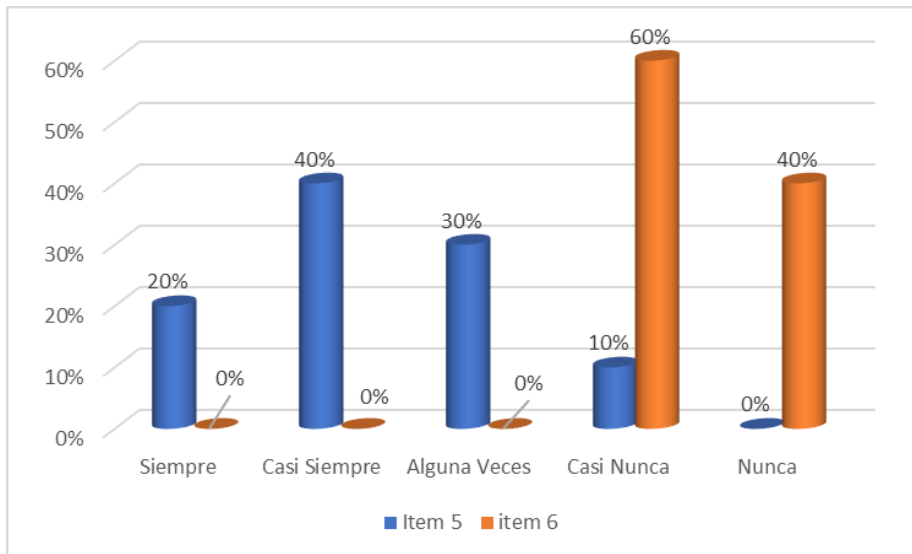
La información suministrada por los sujetos evaluados se muestra en la siguiente tabla 7 con sus respectivos valores y cálculos.

Tabla 7. Compromiso de las personas

Ítems	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi Nunca		Nunca		Total fa	% fa
	fa	%	fa	%	fa	%	fa	%	fa	%		
5	2	20	4	40	3	30,00	1,00	10,00	0	0	10	100
6	0	0	0	0	0	0	6	100	4	40	6	100

Nota: Tabla elaborada con datos tomados del cuestionario aplicado a los sujetos.

Fuente: Elaboración Propia (2024).

Figura 3. Compromiso de las personas

Nota. Figura elaborada con datos tomados de la tabla 7.

Fuente: Elaboración Propia (2024).

Análisis e interpretación:

De acuerdo a la tabla 7 y figura 3 se muestran los resultados de la encuesta sobre el indicador Compromiso de las personas, donde existe un gran espacio entre la situación actual de la empresa y los requisitos de la Norma ISO 9001:2015; en cuanto al compromiso y la motivación del personal. Específicamente, una proporción importante de los encuestados (40-60%) indica que el personal sólo a veces, pocas veces o nunca demuestra consistentemente que puede desempeñarse a la perfección en sus roles de acuerdo a su formación y experiencia. Asimismo, la mayoría señala que los empleados rara vez o nunca se sienten motivados ni comprometidos con los objetivos organizacionales.

En función de la convergencia de estos resultados de acuerdo a Herrera y Vergara (2010) y citando a lo establecido por la Organización Internacional de Estandarización para los sistemas de gestión de calidad, en su principio Compromiso 5.1 artículo 5.1.1 donde hace mención del compromiso dirigiendo y apoyando a las personas, para contribuir a la eficacia del sistema de

gestión de calidad y promoviendo la mejora. Existe una gran disparidad entre el desempeño y la motivación de los involucrados y las directrices establecidas por la empresa. Los resultados muestran un porcentaje muy alto de casos en los que se observa una falta de promoción y adopción del enfoque basado en procesos. Esta falta de motivación impacta directamente en el compromiso de los empleados.

Indicador: Enfoque De Procesos

Enfoque de proceso es uno de los requisitos clave de la norma ISO 9001:2015. Una organización debe tener una comprensión clara de los procesos que utiliza para producir un producto o servicio y definir, documentar y controlar esos procesos para garantizar que se cumplan los requisitos del cliente. A continuación el análisis e interpretación de los ítems N° 7 y 8 correspondientes a la siguiente descripción:

¿Los procesos de la empresa están adecuadamente definidos y documentados?

¿Se cuenta con métodos adecuados de seguimiento y medición de los procesos?

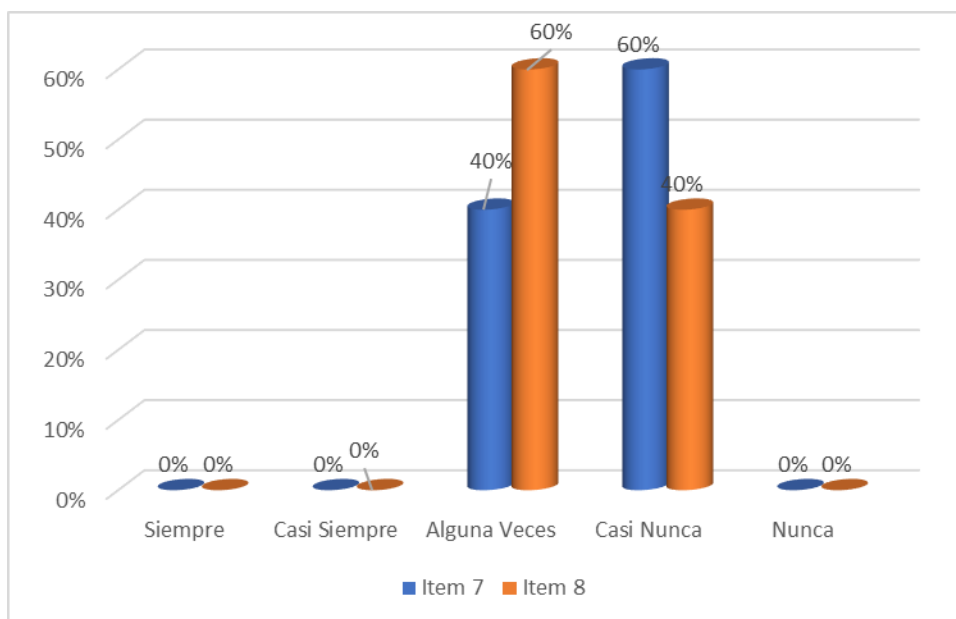
La información suministrada por los sujetos evaluados se muestra en la siguiente tabla 8 con sus respectivos valores y cálculos.

Tabla 8. Enfoque de procesos

Ítems	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi Nunca		Nunca		Total fa	% fa
	fa	%	fa	%	fa	%	fa	%	fa	%		
Ítem 7	0	0	0	0	4	40,00	6,00	60,00	0	0	10,00	100,00
Ítem 8	0	0	0	0	6	60	4	40	0	0	10,00	100,00

Nota: Tabla elaborada con datos tomados del cuestionario aplicado a los sujetos.

Fuente: Elaboración Propia (2024).

Figura 4. Enfoque de procesos

Nota. Figura elaborada con datos tomados de la tabla 8.

Fuente: Elaboración Propia (2024).

De la tabla 8 y la figura 4 los resultados son los mismos. Se observa que los resultados para el ítem 7 ¿Los procesos de la empresa están adecuadamente definidos y documentados? son muy bajos, ya que el 60% de las respuestas indican que nunca se realizan estas actividades. Esto sugiere que la organización puede estar operando con procesos que no están claramente definidos ni documentados, lo que puede generar incertidumbre y aumentar el riesgo de errores y fallas en la producción.

En vista de que el 40% de las respuestas indiquen que "a veces" se utilizan métodos adecuados de seguimiento y medición sugiere que la organización tiene algún grado de control sobre sus procesos, pero aún hay espacio para mejorar en esta área. Con lo anteriormente expuesto, al proceso se vincula en los niveles de algunas veces y casi nunca el mayor porcentaje de 100% de tendencia de respuestas realizados en la encuesta, esto apunta en sentido contrario a lo expuesto por la norma antes citada, en la dirección de inconformidades en los procesos de

definición y documentación de la empresa, asimismo, no se cuenta con métodos adecuados de seguimiento y medición de los procesos. En concreto este principio significa identificar, comprender y gestionar procesos interrelacionados como un sistema, optimizando recursos y reduciendo riesgos (Oakland, 2014, p.23). Por lo visto se resultados se encuentran parcialmente identificados con lo expuesto por el autor.

Indicador: Toma De Decisiones

Toma de decisiones fundamentadas en evidencia y análisis de información incrementa la eficiencia, optimiza resultados y muestra el compromiso gerencial con un enfoque proactivo de gestión de calidad. Constituye parte integral de un sistema ISO 9001 robusto y efectivo. La dirección debe basar determinaciones en hechos verificables y exhaustivo escrutinio de datos, no en corazonadas. Esto fomenta mejoras continuas, reduce errores y demuestra liderazgo en el uso de información objetiva para guiar la organización. Decisiones informadas garantizan que los recursos se asignen adecuadamente. También ayudan a identificar áreas problemáticas y soluciones viables. En síntesis, fundamentar las decisiones en riguroso análisis de hechos eleva la calidad en todos los niveles. Relativo al análisis e interpretación de los ítems N° 9 y 10 correspondientes a la siguiente descripción:

Ítem 9¿Se dispone de datos fiables y evidencias documentadas en los resultados obtenidos en cada uno de los procesos?

Item10. Cuando se toman decisiones y acciones acceden a la información veraz y fiable de los diferentes departamento de la empresa?

La información suministrada por los sujetos evaluados se muestra en la siguiente tabla 9 con sus respectivos valores y cálculos.

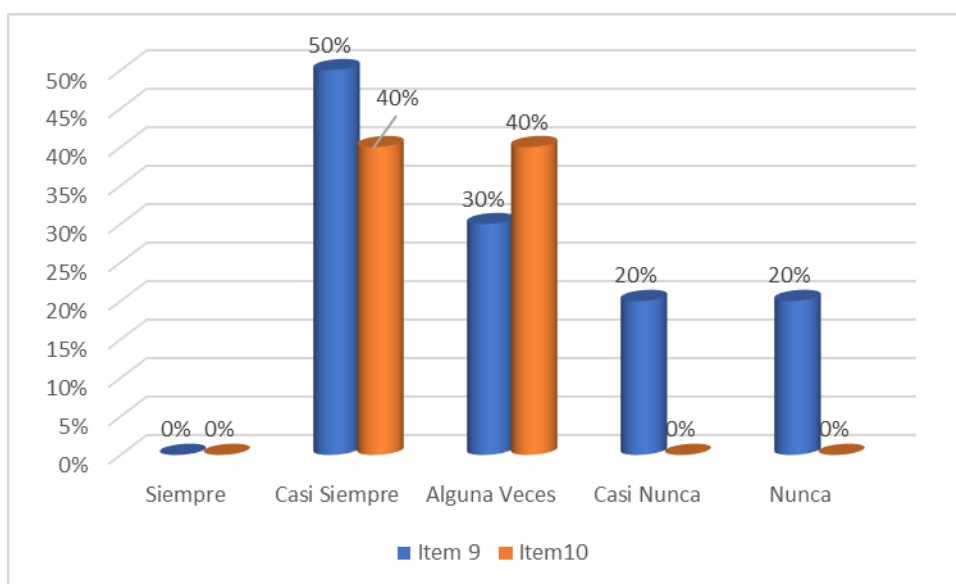
Tabla 9. Toma De Decisiones Basadas En Evidencias

Ítems	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi Nunca		Nunca		Total fa	% fa
	fa	%	fa	%	fa	%	fa	%	fa	%		
Ítem 9	0	0	5	50	3	30,00	0,00	0,00	2	20	10	100
Item10	0	0	4	40	4	40	0	0	2	20	10	100

Nota : Tabla elaborada con datos tomados del cuestionario aplicado a los sujetos.

Fuente: Elaboración Propia (2024).

Toma De Decisiones Basadas En Evidencias



Nota: Figura Los datos fueron tomados del cuestionario aplicado a los sujetos. Tomado de la tabla 9

Fuente: Elaboración Propia (2024).

Análisis e Interpretación

De la tabla 8 y la figura 5, La norma ISO 9001:2015 las decisiones y acciones de una organización deben sustentarse en el análisis de datos y evidencias documentadas. Es crucial que la empresa cuente con información precisa y confiable proveniente de todos los departamentos

.De acuerdo con los resultados obtenidos en la evaluación, se observa que la mayoría de las respuestas se encuentran entre "casi siempre" 50% y 40 % para ambos ítems "algunas veces" 30% y 40% en ambos ítems. Esto indica que en general la organización dispone de datos fiables y evidencias documentadas en los resultados obtenidos en cada uno de los procesos, y que en la mayoría de los casos, las decisiones y acciones acceden a información veraz y fiable de los diferentes departamentos de la empresa. Los resultados indicaron que no se cumplieron todas las expectativas, de tal manera que la toma de decisiones basada en la evidencia es un principio fundamentado en que las decisiones sean basadas en el análisis e interpretación de los datos y la información (Goetsch y Davis, 2014).

Los resultados muestran un amplio margen de inconformidad y desacuerdo en cuanto a la disposición de datos confiables y evidencias documentales en cada proceso. Sin embargo, también se observa un porcentaje significativo de respuestas en la escala de "casi nunca" y "nunca" en el ítem 9, con un 40% en esta tendencia. Esto sugiere que existen áreas de mejora en el acceso y uso de datos y registros documentados para la toma de decisiones. Para lograr esto, es fundamental que la organización se comprometa a asegurar la precisión y confiabilidad de la información en todos sus procesos, así como asegurarse de que las decisiones se basen en un análisis de datos y evidencias riguroso. Es responsabilidad de la empresa garantizar el acceso a información veraz y fundamentar sus decisiones en evidencias sólidas.

Indicador: Mejora Continua

Análisis e interpretación de los ítems N° 11y 12 correspondientes a la siguiente descripción:

Ítem 11 ¿La empresa fomenta la mejora continua de sus procesos y servicios?

Ítem 12 ¿Se cuenta con un monitoreo y control de Calidad de las salidas generadas por sus procesos?

Así mismo, la información suministrada por los sujetos evaluados se muestra en la siguiente tabla 10 con sus respectivos valores y cálculos.

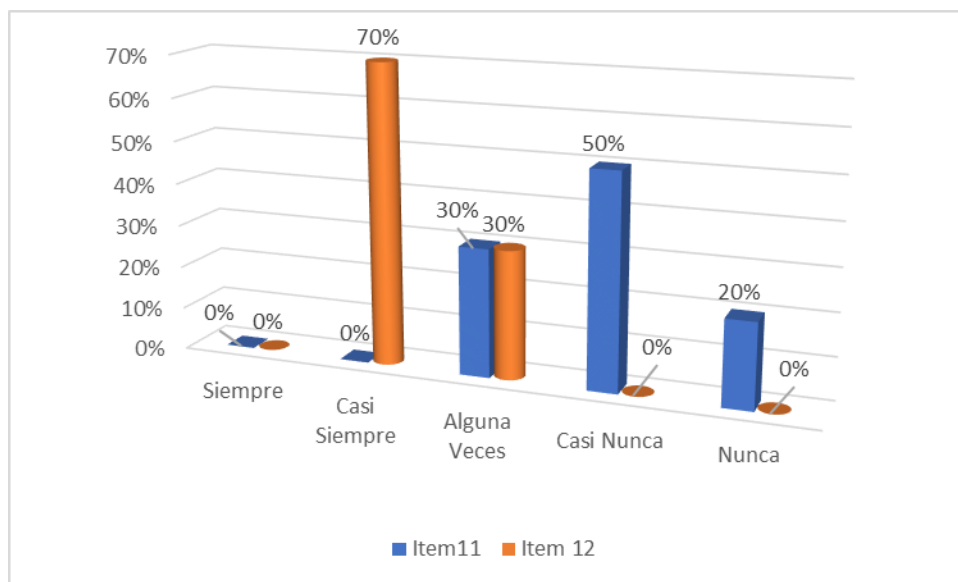
Tabla 10. Indicador Mejora continúa.

Ítems	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi Nunca		Nunca		Total fa	% fa
	fa	%	fa	%	fa	%	fa	%	fa	%		
Ítem 11	0	0	0	0	3	30,00	5,00	50,00	2	20	10	100
Ítem 12	0	0	7	70	3	30	0	0	0	0	10	100

Nota : Tabla elaborada con datos tomados del cuestionario aplicado a los sujetos.

Fuente: Elaboración Propia (2024).

Figura 6. Mejora continua



Nota. Figura elaborada con datos tomados de la tabla 10.

Fuente: Elaboración Propia (2024).

Análisis e interpretación

De la tabla 10 y figura 06 direccionadas por las características de la mejora continua en los procesos, servicios y supervisión, de acuerdo con la norma ISO 9001:2015. En este sentido, se evalúan dos ítems:

Ítem 11: ¿La empresa fomenta la mejora continua de sus procesos y servicios?

12. ¿Se cuenta con un monitoreo y control de calidad de las salidas generadas por sus procesos?

Los resultados muestran que en el ítem 11, el 30% de respuestas se ubican en la escala de algunas veces, indicando que en numerosas ocasiones no se está fomentando la mejora continua de procesos y servicios. El 50% se sitúa en casi nunca, sugiriendo una falta de compromiso con la mejora continua. En el ítem 12, el 70% de respuestas están en casi siempre, señalando una buena práctica de monitoreo y control de calidad de las salidas de los procesos. No obstante, el 30% en algunas veces apunta a situaciones donde no hay un adecuado control.

Por otro lado, el 80% de respuestas en casi nunca en el ítem 12, evidencia una falta de monitoreo y control de calidad en algunos procesos, lo cual puede afectar la calidad del servicio.

Considerando los resultados y el significado de mejora continua en una empresa, se observan oportunidades de mejora en el monitoreo, control y optimización constante de los procesos y servicios. Siendo y estando alineado con la definición de mejora continua como un principio fundamental de la ISO 9001:2015. Por tanto se requiere que las organizaciones busquen continuamente mejorar sus sistemas y procesos (Pyzdek & Keller, 2018); los resultados divergen de lo expuesto por este autor, lo que indica que se identifica una necesidad urgente de implementar medidas para fomentar la mejora continua en los procesos y servicios de la organización, como para implementar un adecuado monitoreo y control de calidad de las salidas

generadas por los procesos. Es necesario trabajar en una cultura de mejora continua en toda la organización, a través de la identificación de áreas de mejora y la implementación de acciones para corregir y prevenir problemas.

Indicador: Gestión De Relaciones

Análisis e interpretación de los ítems N° 13 y 14 correspondientes a la siguiente descripción:

Ítem 13 ¿Gestiona relaciones con los clientes de manera que conozcan sus requerimientos para propiciar beneficios a largo plazo?

Ítem 14¿Establece actividades de desarrollo y mejora colaborativa con los proveedores y otras partes interesadas?

La información suministrada por los sujetos evaluados se muestra en la siguiente tabla 11 con sus respectivos valores y cálculos.

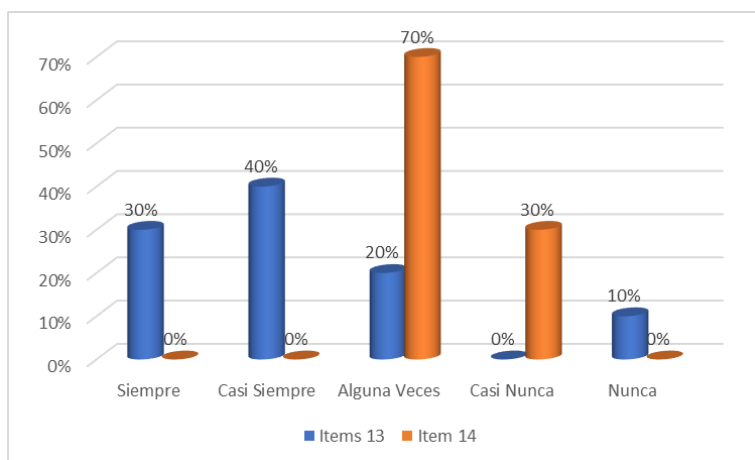
Tabla 11. Gestión de Relaciones.

Ítems	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca		Total fa	% fa
	fa	%	fa	%	fa	%	fa	%	fa	%		
13	3	30	4	40	2	20,00	0,00	0,00	1	10	10	100
14	0	0	0	0	7	70	3	30	0	0	10	100

Nota : Tabla elaborada con datos tomados del cuestionario aplicado a los sujetos.

Fuente: Elaboración Propia (2024).

Figura 7. Gestión de Relaciones.



Nota. Figura elaborada con datos tomados de la tabla 11.

Fuente: Elaboración Propia (2024).

Análisis e interpretación.

De la tabla 11 y la figura 7 los resultados tiene similitud, reflejándose en el indicador estándar ISO 9001:2015 en el ítem 13 relacionada a gestión de relaciones con los clientes, muestran que las empresas en general están haciendo un buen trabajo al fomentar la mejora continua de sus procesos y servicios. Sin embargo, hay margen para mejorar la forma en que las empresas supervisan y controlan la calidad de sus productos.

De hecho el 30% de los sujetos encuestados en la empresa siempre fomenten la gestiona relaciones con los clientes de manera que conozcan sus requerimientos y propician beneficios a largo plazo para su mejora continua y el 40% de los encuestados lo hacen casi siempre, Siendo una clara indicación de que las empresas se están tomando esto tema en serio. La empresa está creando una cultura de gestión de relaciones, en la que se anima a los empleados a identificar y resolver problemas y a hacer sugerencias para mejorar. Esta es una tendencia positiva y es probable que conduzca a un mejor desempeño a largo plazo.

Sin embargo, solo el 20 % es calificado como algunas veces se gestiona las relaciones antes mencionadas, hace que lo referente al ítem 13 contenga la mayor parte de las respuestas a su favor. Y el 70 % de los encuestados realiza constantemente las actividades de desarrollo y mejora colaborativa con los proveedores y otras partes interesadas. Esto sugiere que las empresas no están haciendo lo suficiente en su totalidad para garantizar la gestión de relaciones.

Según estos resultados, es importante señalar que existe un 70% de resultados de tendencia a casi nunca y nunca con respecto a las relaciones de gestión con los clientes para conocer sus requisitos, a lo que el principio de gestión de las relaciones interorganizacionales en ISO 9001:2015, reconoce la importancia de las relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores para mejorar la capacidad de crear valor (Hoyle, 2017).


Segundo objetivo

Caracterizar los procesos de gestión de calidad basados en la norma ISO 9001-2015, para la empresa Panificadora Industrial los Andes, C.A

La caracterización de procesos en la Panificadora Industrial Los Andes, C.A es un aspecto fundamental para garantizar una producción de alta calidad y eficiente. La elaboración de productos de panificación es un proceso que involucra una serie de actividades y recursos, desde la selección de ingredientes hasta el almacenamiento y despacho del producto final. Por lo tanto, es de gran importancia conocer y documentar los procesos de producción de la empresa, para poder optimizarlos y mejorar continuamente la calidad del producto y la eficiencia de la producción. Para la caracterización de los procesos se obtuvo que las fichas de los procesos de la Panificadora Industrial Los Andes, C.A, se encuentran que es posible conocer los procesos de la organización lo cual permite analizar plantear, detectar posible riesgos y pasos que no se están

llevando a cabo. En este sentido, la caracterización de los procesos en una panificadora es un paso crucial para garantizar la satisfacción del cliente y el éxito de la empresa en el mercado.

Tabla 12. Caracterización De Procesos (Administración y Finanzas)

	CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS			CÓDIGO: ISO9001-2015	
				FECHA: 16/05/2023	
				PÁGINA: 1/3	
PROCESO:	Departamento de Administración y Finanzas				
RESPONSABLE DEL PROCESO	Director de Administración y Finanzas				
OBJETIVO	Realizar y dirigir las actividades financieras y administrativas de la empresa.				
FUENTES DE ENTRADA	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTES/ PARTES INTERESADAS	
Diversas fuentes según el subproceso (RRHH, facturación, cuentas por cobrar/pagar, compras, nómina).	<ul style="list-style-type: none"> • Solicitudes de empleo • Facturas • Cuentas por cobrar/pagar • Pedidos de compra Registros de tiempo de trabajo . 	PLANIFICAR	Personal contratado, facturas emitidas/cobradas/pagadas, compras realizadas, nómina procesada	Empleados, proveedores, contabilidad, dirección general..	
		<ul style="list-style-type: none"> • Definir las necesidades de contratación • Planificar programas de formación • Determinar las necesidades de compra de materia prima y suministros • Establecer políticas y procedimientos para la facturación y la gestión de cuentas. 			
		HACER			
		<ul style="list-style-type: none"> • Realizar entrevistas y seleccionar candidatos • Organizar y llevar a cabo programas de formación • Realizar compras de materia prima y suministros • Emitir facturas • Hacer seguimiento de cuentas por cobrar y por pagar. 			
		VERIFICAR			

		<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar la eficacia de los programas de formación • Revisar las políticas y procedimientos de facturación y cuentas 		
		ACTUAR		
		<ul style="list-style-type: none"> • Tomar acciones correctivas o preventivas basadas en los resultados de la verificación como modificar los programas de formación, cambiar los proveedores, mejorar las políticas de facturación y cuentas. 		
RECURSOS:	<ul style="list-style-type: none"> • Personal: Equipo de recursos humanos y personal de administración y finanzas. • Tecnología: Sistemas informáticos, software de contabilidad y finanzas, herramientas de gestión de recursos humanos. • Instalaciones: Oficinas, equipos de oficina, salas de capacitación. • Materia prima y suministros: Materiales utilizados en la producción de bienes o servicios, suministros de oficina. 	REGISTROS DEL PROCESO	<ul style="list-style-type: none"> • Solicitudes de empleo: Documentos que contienen la información de los candidatos interesados en un puesto de trabajo • Facturas: Registros de las facturas emitidas a los clientes o recibidas de los proveedores. • Cuentas por cobrar/pagar: Registros que detallan los pagos pendientes de los clientes o las deudas pendientes con los proveedores. • Pedidos de compra: Documentos que registran los pedidos realizados al departamento de compras para adquirir materiales o suministros necesarios. • Además de estos registros, también se menciona: • Registros de tiempo de trabajo: Documentación que registra el tiempo de trabajo de los empleados, incluyendo horas trabajadas, ausencias, vacaciones, entre otros. 	

Nota: Información suficiente y necesaria para la caracterización de este proceso.

Fuente: Elaboración Propia (2024)

Análisis: El proceso analizado es el proceso de gestión de los recursos de la panificadora industrial Los Andes C.A. Este proceso comprende las actividades relacionadas con la contratación de personal, la formación de empleados, la compra de materia prima y suministros, la emisión de facturas y la gestión de cuentas por cobrar y por pagar.


Las entradas del proceso son diversas, según el subproceso específico. Sin embargo, las entradas más comunes son las solicitudes de empleo, las facturas, las cuentas por cobrar y por pagar, los pedidos de compra y los registros de tiempo de trabajo.

Las actividades del proceso se dividen en cuatro etapas: planificación, ejecución, verificación y acción. En la etapa de planificación, se definen las necesidades de contratación, se planifican programas de formación, se determinan las necesidades de compra de materia prima y suministros y se establecen políticas y procedimientos para la facturación y la gestión de cuentas. En la etapa de ejecución, se realizan entrevistas y se seleccionan candidatos, se organizan y llevan a cabo programas de formación, se realizan compras de materia prima y suministros, se emiten facturas y se hace seguimiento de cuentas por cobrar y por pagar. En la etapa de verificación, se evalúa la eficacia de los programas de formación y se revisan las políticas y procedimientos de facturación y cuentas. En la etapa de acción, se toman acciones correctivas o preventivas basadas en los resultados de la verificación.

Los clientes y partes interesadas del proceso son los empleados, los proveedores, la contabilidad y la dirección general. Los recursos del proceso son el personal, la tecnología, las instalaciones y la materia prima y suministros, es decir, son las solicitudes de empleo, las facturas, las cuentas por cobrar y por pagar, los pedidos de compra y los registros de tiempo de trabajo.

En resumen, el proceso de gestión de recursos en la Panificadora Los Andes C.A. es importante y abarca muchas tareas diferentes. Se enfoca en asegurarse de que la panificadora tenga todo lo que necesita para trabajar bien, como buen personal, materiales y manejo de dinero. El proceso se organiza en pasos como planear, hacer, revisar y mejorar, lo que ayuda a que todo funcione de manera ordenada y efectiva. La idea es hacer que la panificadora funcione sin problemas y de la mejor manera posible.

Tabla 13. Caracterización De Procesos (Producción)

	CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS PRODUCCION			CÓDIGO: ISO9001-2015	
				FECHA: 16/05/2023	
				PÁGINA: 2/3	
PROCESO:	Departamento de Producción				
RESPONSABLE DEL PROCESO	Maestro panadero				
OBJETIVO	Crear productos de panificación				
FUENTES DE ENTRADA	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTES/ INTERESADAS PARTES	
Órdenes de producción	Materia prima, órdenes de producción.	PLANIFICAR	Producto terminado y empaquetado	Almacén, clientes	
		<ul style="list-style-type: none"> • Definir las recetas y pedidos • Determinar los horarios de producción 			
		HACER			
		<ul style="list-style-type: none"> • Preparar la masa • Realizar la fermentación • Realizar conteo en crudo • Hornear el pan • Empaquetar los productos terminados. • Limpieza del área y utensilios 			
		VERIFICAR			
		<ul style="list-style-type: none"> • Monitorear el cumplimiento de los horarios de producción • Verificar las pérdidas y conteo de producto terminado 			
		ACTUAR			

		<ul style="list-style-type: none"> Tomar acciones correctivas o preventivas basadas en los resultados de la verificación, como ajustar las recetas, mejorar los procedimientos, modificar los horarios de producción 		
RECURSOS	<ul style="list-style-type: none"> Instalaciones: Área de producción, equipos de panificación, utensilios y herramientas. Materia prima: Ingredientes necesarios para la producción de pan. Recetas: Documentos que especifican las cantidades y pasos para la elaboración del pan. Órdenes de producción: Documentos que detallan los requerimientos y especificaciones de los pedidos. 	REGISTROS DEL PROCESO	<ul style="list-style-type: none"> Registro de órdenes de producción: Mantener un registro de las órdenes de producción recibidas y procesadas. Registro de horarios de producción: Documentar los horarios planificados y reales de producción para evaluar el cumplimiento y realizar ajustes si es necesario. Registro de entregas a almacén/clientes: Registrar la entrega de los productos terminados al almacén y a los clientes, incluyendo detalles como fechas, cantidades y destinatarios. 	

Nota: Información suficiente y necesaria para la caracterización de este proceso.

Fuente: Elaboración Propia (2024)


Análisis: El proceso de producción de pan de la panificadora industrial Los Andes C.A comprende las actividades relacionadas con la preparación de la masa, la fermentación, el horneado, el empaquetado y la limpieza del área de producción. Las entradas del proceso son las órdenes de producción, que especifican los tipos de pan, las cantidades y las fechas de entrega. La materia prima también es una entrada importante del proceso, ya que incluye los ingredientes necesarios para elaborar el pan.

Las actividades del proceso se dividen en cuatro etapas: planificación, ejecución, verificación y acción. En la etapa de planificación, se definen las recetas y pedidos, y se determinan los horarios de producción. En la etapa de ejecución, se preparan las masas, se fermentan, se hornean, se empaquetan y se limpia el área de producción. En la etapa de verificación, se monitorea el cumplimiento de los horarios de producción y se verifican las pérdidas y conteo de producto terminado. En la etapa de acción, se toman acciones correctivas o preventivas basadas en los resultados de la verificación.

Los clientes y partes interesadas del proceso son el almacén y los clientes. Los recursos del proceso son las instalaciones, la materia prima, las recetas y las órdenes de producción.

Los registros del proceso son el registro de órdenes de producción, de horarios de producción y de entregas a almacén/clientes. En resumen, el proceso de producción de pan de la panificadora industrial Los Andes C.A. es un proceso complejo que comprende una variedad de actividades y recursos. El objetivo de este proceso es garantizar que la empresa produzca pan de alta calidad de manera eficiente y eficaz.

Tabla 14 Caracterización De Procesos (Ventas Almacén y Despacho)

	CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE SERVICIO AL CLIENTE		CÓDIGO: ISO9001-2015	
			FECHA: 16/05/2023	
			PÁGINA: 3/3	
PROCESO:	Departamento de Ventas, Almacén y Despacho			
RESPONSABLE DEL PROCESO	Supervisor de ventas, almacén y despacho			
OBJETIVO	Vender el producto a los clientes, garantizar la correcta gestión de los productos en el almacén y asegurar una entrega eficiente y a tiempo.			
FUENTES DE ENTRADA	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTES/ INTERESADAS PARTES
Productos terminados, demanda del mercado, órdenes de venta	Demandas de los clientes, pedidos, productos terminados.	PLANIFICAR	Productos vendidos y entregados, contratos de venta, inventario actualizado.	Clientes, administración.
		<ul style="list-style-type: none"> Definir las estrategias de ventas Establecer los procedimientos para la gestión del almacén y el despacho Planificar la logística de la entrega. 		
		HACER		
		<ul style="list-style-type: none"> Contactar con los clientes Realizar ventas Recibir y almacenar productos terminados Preparar y despachar los pedidos 		
		VERIFICAR		
		<ul style="list-style-type: none"> Revisar los registros de ventas Realizar inventario Monitorear el estado de las entregas. 		
ACTUAR				

		<ul style="list-style-type: none"> Realizar acciones correctivas o preventivas basadas en los resultados de la inspección o verificación. 		
RECURSOS	<ul style="list-style-type: none"> Personal: Equipo de ventas, personal de almacén y despacho. Tecnología: herramientas de comunicación con clientes, sistemas de seguimiento de pedidos, etc. Infraestructura: almacén y despacho, equipos de almacenamiento y transporte, etc.. 	REGISTROS DEL PROCESO	<ul style="list-style-type: none"> Registros de ventas: Detalles de las ventas realizadas, como fechas, clientes, productos vendidos, precios, cantidades, etc. Registros de pedidos: Información sobre los pedidos de los clientes, incluyendo fechas, productos, cantidades, términos de entrega, etc. Registros de inventario: Información actualizada sobre el stock de productos en el almacén, incluyendo cantidades disponibles, ubicaciones, fechas de entrada o salida, etc. Registros de despacho: Detalles de los pedidos preparados y despachados, fechas, productos, transportistas, destinos, etc. Registro de inventario de materia prima: Seguimiento de las cantidades y fechas de recepción de la materia prima utilizada en el proceso. 	

Nota: Información suficiente y necesaria para la caracterización de este proceso.

Fuente: Elaboración Propia (2024)

Análisis: El proceso de servicios al cliente en el departamento de ventas, almacén y despacho se compone de varias etapas y actividades. Las fuentes de entrada incluyen productos terminados, demanda del mercado y órdenes de venta. Las entradas son demandas de los clientes, pedidos y productos terminados. Las actividades incluyen definir estrategias de ventas, establecer procedimientos para la gestión del almacén y el despacho, planificar la logística de la entrega, contactar con los clientes, realizar ventas, recibir y almacenar productos terminados, preparar y despachar los pedidos, revisar los registros de ventas, realizar inventario y monitorear el estado de las entregas. Los recursos necesarios son personales, tecnología e infraestructura. Los registros del proceso incluyen registros de ventas, pedidos, inventario, despacho e inventario de materia prima. Los clientes y partes interesadas son los clientes y la administración.

Capítulo V

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

Este estudio tuvo como propósito principal proponer un Sistema de Gestión de Calidad basado en la norma ISO 9001-2015 a la empresa “Panificadora Industrial Los Andes, C.A” ubicada en el municipio San Rafael de Carvajal. En tal sentido, esta se refleja de acuerdo a lo establecido en cada uno de los objetivos planteados en la presente investigación:

Con respecto al primer objetivo específico, relacionado a Diagnosticar la situación actual en base a los principios de calidad de la norma ISO 9001-2015, luego de la aplicación del cuestionario se obtuvo que la empresa tiene un buen enfoque para la satisfacción de necesidades y expectativas de los clientes, pero necesita implementar la realización de encuestas de satisfacción y la utilización de los resultados para mejorar sus servicios, sin embargo se puede observar que cuenta con un liderazgo poco sostenible, observándose poca comunicación y una necesidad de mejora en cuanto a la definición, implementación y mantenimiento de políticas de calidad por parte de la alta dirección, por otro lado, se observa que el personal pueden desempeñar a la perfección un determinado trabajo de acuerdo a su formación y experiencia, pero existe una falta de compromiso y motivación por parte del mismo que podría estar impactando negativamente en la calidad del trabajo, la eficacia y eficiencia de la organización.

Además se constata una falta de control y gestión de los procesos por parte de la organización, lo que incrementa el riesgo de errores y fallas en la producción. Además, se muestra la ausencia de una definición y documentación clara de los procesos, que puede tener un impacto negativo en la capacidad de la organización para brindar productos y servicios de

calidad a sus clientes. Aunque se observa un enfoque positivo en la toma de decisiones basadas en evidencias, aún existe margen de mejora en este aspecto. Es crucial identificar una necesidad urgente de implementar medidas para fomentar la mejora continua en los procesos y servicios de la organización. Asimismo, se identifica una necesidad de establecer un adecuado monitoreo y control de calidad de las salidas generadas por los procesos. Además, se evidencia que no se garantiza en su totalidad la gestión de relaciones. Esto podría generar problemas con la satisfacción del cliente y, en última instancia, podría dañar la reputación de la empresa.

En relación al segundo objetivo específico, caracterizar los procesos de gestión de calidad basados en la norma ISO 9001-2015, para la empresa Panificadora Industrial los Andes, C.A. Se obtuvo información a través del director del departamento administración y finanzas referentes a los procesos, producción, ventas, almacén y despacho. De esta manera se realizó una descripción detallada y precisa, identificando sus elementos clave, como las entradas, salidas, actividades, recursos, clientes, proveedores y registros.

Con base en la información provista por la gerencia, se elaboraron fichas de proceso para cada departamento a fin de analizar los procesos de la panificadora industrial Los Andes C.A. Estas fichas permitieron registrar y documentar detalladamente los procesos actuales en las áreas de producción, ventas, distribución, compras, recurso humanos y finanzas. Se capturaron entradas, salidas, recursos utilizados, actividades realizadas, responsables, y oportunidades de mejora identificadas en cada proceso. En lo referido al proceso analizado correspondiente al departamento, se abarcan subprocesos de contratación, formación, compras, facturación y gestión de cuentas. Del mismo modo, el proceso tiene entradas diversas incluyendo solicitudes de empleo, facturas, cuentas por cobrar/pagar, pedidos de compra y registros de tiempo. Asimismo, las actividades del proceso se enmarcan en etapas de planificación.

En relación a los clientes y partes interesadas, se determinó que los principales son los empleados, proveedores, contabilidad y dirección. Asimismo, el proceso hace uso de recursos de personal, tecnología, instalaciones, materia prima y suministros. Cabe destacar que este proceso es complejo e integral, dado que engloba diversos subprocesos que generan múltiples registros, por lo que requiere la búsqueda minuciosa de los recursos necesarios para lograr una operación eficiente de la panificadora.

Utilizando la misma ficha de procesos, se recabó información del departamento de producción (Maestro panadero) de la Panificadora Industrial Los Andes C.A. para cumplir con este objetivo. El proceso se inicia con la recepción de las órdenes de producción por parte de los clientes, las cuales especifican los requerimientos de tipos de pan, cantidades y fechas de entrega. Posteriormente, se realiza la planificación, que incluye definir las recetas y los horarios de producción. La producción en sí implica preparar, fermentar y hornear la masa, así como empaquetar el producto terminado. Se verifica el cumplimiento de los horarios y se controlan las pérdidas y el conteo de unidades producidas. Se mantienen registros de las órdenes, los horarios y las entregas. En caso de detectarse desviaciones, se aplican acciones correctivas o preventivas. Siguiendo lo anteriormente expuesto estos son procesos complejos que requieren coordinación de recursos y actividades para garantizar la calidad y entrega oportuna a los clientes.

Para concluir este objetivo y utilizando la misma ficha de proceso se recaudó la información correspondiente al departamento de ventas, almacén y despacho (Supervisor de ventas almacén y despacho). El proceso de ventas se inicia con la recepción de productos terminados, datos sobre demanda del mercado y órdenes de clientes. Las actividades clave consisten en planificar estrategias y procedimientos de ventas, contactar directamente a los clientes para concretar operaciones, recibir y almacenar adecuadamente los productos, y preparar

y despachar los pedidos oportunamente. La planificación abarca definir pronósticos de ventas, establecer objetivos, diseñar campañas promocionales y determinar precios competitivos. La interacción con clientes involucra actividades de prospección, demostración de productos, negociación de condiciones y formalización de la venta.

El almacenamiento efectivo asegura disponibilidad de inventario para preparar pedidos rápidamente. El despacho oportuno requiere gestión de entregas, seguimiento de órdenes y coordinación logística. La trazabilidad, el servicio al cliente y el uso de tecnologías de información son cruciales durante todo el proceso. Las salidas del proceso son los productos vendidos y entregados a los clientes, los contratos cerrados y el inventario actualizado. Los clientes y la administración son las partes interesadas clave. Entre los recursos fundamentales se encuentran el personal, la tecnología y la infraestructura de almacenamiento y distribución. Los registros esenciales incluyen los de ventas, pedidos, inventario y despachos. Se realizan constantemente verificaciones y acciones correctivas para garantizar la eficiencia del proceso. En conclusión, se trata de un proceso integral que abarca la planificación comercial, la ejecución de ventas, la gestión de inventarios y despachos, así como la entrega oportuna al cliente, esto se logra gracias a la organización y el control a través de los diversos registros y verificaciones implementadas.

A partir del análisis de los resultados se desarrolló una propuesta de un Sistema de Gestión de Calidad que da respuesta al objetivo tres. En este sentido, su propósito no es solo documentar sino también a establecer objetivos para que la empresa cumpla con los estándares de calidad y pueda convertir estas debilidades en ventajas competitivas. En general, dadas las deficiencias sustanciales, se hace necesario diseñar e implementar una propuesta de mejora en el sistema de gestión de la calidad, que permita subsanar las brechas identificadas y elevar los

estándares a lo estipulado en la norma ISO 9001-2015. Esto resulta clave para garantizar la satisfacción del cliente, la eficiencia operativa y el cumplimiento de los objetivos de calidad de la panificadora industrial Los Andes C.A.

Recomendaciones

Se recomienda aplicar las fichas de procesos en investigaciones futuras sobre otros procesos de la organización, o en estudios de rubros afines, con el propósito de profundizar en su análisis y optimización.

Resultaría propicio complementar el análisis con otras herramientas como diagramas de flujo, matrices FODA o diagramas causa-efecto.

Difundir los hallazgos de este estudio en medios académicos coadyuvaría al impulso de la investigación sobre sistemas de gestión de calidad ISO 9001 en empresas productivas. Su divulgación en publicaciones y eventos especializados facilitarían el intercambio de experiencias y aprendizajes con otros investigadores interesados en esta temática.

La implementación de un sistema de gestión de la calidad basado en ISO 9001-2015 mejoraría los procesos examinados.

Sería aconsejable desarrollar un plan de capacitación en gestión de la calidad orientado a todo el personal, que aborde temas como políticas de calidad, mejora continua, control estadístico de procesos, herramientas para el análisis de calidad, gestión de proveedores y satisfacción al cliente. Esta formación permitiría que los empleados adquirieran las competencias necesarias para desempeñar sus roles en el sistema de gestión.

Es preciso documentar minuciosamente todos los procesos e implantar indicadores para su control y optimización permanente. Los procesos deben mapearse y describirse detalladamente, identificando entradas, salidas, recursos, responsables y mecanismos de

seguimiento. Los indicadores posibilitarán monitorizar su desempeño, detectar desviaciones y aplicar acciones correctivas o preventivas.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

Título: Sistema de Gestión de Calidad basado en la norma ISO 9001-2015 para la empresa Panificadora Industrial Los Andes, C.A.

Introducción

La Panificadora Industrial Los Andes C.A. en el estado Trujillo busca implementar un sistema de gestión de calidad basado en ISO 9001:2015 y ISO 14001 para mejorar sus productos y servicios, optimizar procesos, reducir costos, fomentar sostenibilidad a largo plazo y asegurar la satisfacción del cliente. El sistema se enfocará en identificar componentes críticos, definir indicadores de desempeño y realizar acciones de mejora continua. Además, se integrarán prácticas ambientales sostenibles en todas las áreas para impulsar la competitividad y el éxito de la empresa a nivel nacional y local. En los últimos años, la panificadora ha experimentado una mayor competencia de otras panificadoras de la zona. Para seguir siendo competitiva, está considerando implementar un sistema de gestión de calidad (SGC) basado en la norma ISO 9001:2015.

Esta propuesta describe los beneficios de implementar un SGC en la Panificadora Industrial Los Andes, C.A, los pasos involucrados en el proceso de implementación y los recursos que se necesitarán.

Beneficios de implementar un Sistema de gestión de Calidad (SGC)

Hay muchos beneficios de un SGC. Algunos incluyen:

- **Eficiencia mejorada:** Un SGC puede ayudar a Panificadora Industrial Los Andes, C.A a mejorar su eficiencia al agilizar sus procesos y procedimientos. Esto puede a minimizar los costes y al aumento de la productividad.

- **Eficacia mejorada:** un SGC puede ayudar a la panificadora a mejorar su eficacia al garantizar que sus productos y servicios cumplan con los requisitos del cliente. Esto puede originar una mayor satisfacción del cliente y proyección en el mercado.

- **Riesgo reducido:** Un SGC puede ayudar a la panificadora a reducir el riesgo de problemas al identificar y abordar los riesgos potenciales. Esto puede conducir a un entorno empresarial más estable y seguro.

La Propuesta de un Sistema de Gestión de Calidad basado en la norma ISO 9001-2015 permitirá crecer y proyectar más a la empresa Panificadora Industrial Los Andes, C.A.

Justificación de la Propuesta

Algunas justificaciones para la propuesta de un sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001:2015 de la Panificadora Industrial Los Andes, C.A. del estado Trujillo podrá orientarse hacia la mayor satisfacción del cliente, permitiría garantizar que los productos y servicios cumplan con los requisitos y expectativas de los clientes. Esto se lograría identificando necesidades, solicitando retroalimentación periódica sobre su satisfacción y estableciendo procesos para abordar quejas y sugerencias. Otro aspecto importante que busca es mejorar eficiencia y productividad, optimizaría también el uso de recursos al documentar, monitorear y mejorar continuamente los procesos productivos. Al considerar la estandarización y medición de actividades críticas reduciría errores y reproceso, incrementando la productividad.

Es importante resaltar que una propuesta de SGC ocasionaría una mayor participación de mercado con el fin de contribuir a obtener la certificación ISO 9001:2015, esto sería clave para

proyectar una imagen de excelencia, dado que es un símbolo internacionalmente reconocido. Demostrar el cumplimiento de los rigurosos estándares ISO diferenciaría positivamente a la panificadora ante clientes y consumidores. Otra consecuencia que se busca en la propuesta es mejorar la moral de los empleados permitiendo que los mismos pueden ayudar a la panificadora a mejorar la moral de los empleados proporcionando un marco claro para la toma de decisiones y asegurando que los empleados sean conscientes de sus funciones y responsabilidades.

Por último y no menos importante los resultados que se muestran en el capítulo IV donde se manifiestan en los indicadores evaluados en los componentes del Sistema de Gestión de Calidad basados en la normativa ISO 9001:2015, los cuales requieren ser atendidos por las inconformidades que estas presentan.

En general, un sistema de gestión de calidad produce beneficios para la panificadora industrial los Andes, C.A, ya que puede mejorar su eficiencia, productividad, satisfacción del cliente, cuota de mercado, moral de los empleados y riesgo de incumplimiento mediante la implementación de un SGC basado en la norma ISO 9001:2015, estándar.

Objetivos de la propuesta

Antes de dar inicio a esta sección hay que destacar que hasta el momento se han desarrollado los dos primeros objetivos específicos del Capítulo I, razón por la cual, el tercer objetivo específico del capítulo mencionado corresponde al objetivo general de esta propuesta

Objetivo General: Diseñar un Sistema de Gestión de Calidad basado en la norma ISO 9001-2015 para la empresa Panificadora Industrial Los Andes, C.A

Objetivos específicos

Determinar la estructura de un sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001:2015

Desarrollar la propuesta de un sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001:2015

Beneficiarios o destinatarios

Los beneficiarios o destinatarios de la propuesta del SGC para la Panadería los andes, c.a del estado Trujillo serían:

- Clientes: se beneficiarían de un SGC al recibir productos y servicios que cumplan con sus requisitos. Esto conduciría a una mayor satisfacción y lealtad del cliente.
- Empleados: se beneficiarían de un SGC al trabajar en un entorno más organizado y eficiente. Esto conduciría a una mayor satisfacción laboral y productividad.
- Gerencia: se beneficiaría de un SGC al tener una mejor comprensión de las operaciones de la panificadora y poder tomar decisiones más informadas. Esto conduciría a una mejor toma de decisiones y desempeño.
- La comunidad: se beneficiaría de un SGC al tener una panificadora comprometida con la calidad y que es un buen ciudadano corporativo. Esto conduciría a una mayor actividad económica y una mejor calidad de vida.

Desarrollo

Para dar inicio al desarrollo de esta propuesta, es importante señalar que la evaluación de los resultados realizados en el Capítulo IV dejan expuesta la necesidad de diseñar un sistema de gestión de calidad basado en la normativa ISO 9001:2015, ya que muestran una tendencia en

todos los indicadores evaluados hacia un nivel parcial de inconformidades , lo que hace generar el diseño del SGC; tal y como se observa en la tabla N° 16.

Tabla 15. Identificación de los problemas que hacen necesaria la propuesta.

N°	Componentes ISO 9001:2015	Descripción	Observaciones
1	Enfoque al Cliente	*Satisfacer al cliente es nuestro norte. Investigamos sus necesidades y expectativas. Evaluamos su satisfacción continuamente y actuamos sobre esa retroalimentación. Ofrecemos soluciones a la medida, con un trato humano. Nos esforzamos por exceder requerimientos y sorprender positivamente. La voz del cliente guía nuestras decisiones.	100% S,CS
		* Se realiza encuestas de satisfacción a los clientes y las utiliza para mejorar sus servicios	90%,CN,N
2	Liderazgo	*El compromiso de la alta dirección es inquebrantable. Establecen la política y objetivos de calidad. Participan activamente en reuniones estratégicas. Gestionan los recursos requeridos. Demuestran liderazgo visible en temas de calidad. Promueven una cultura de mejora e innovación. Son los principales impulsores de nuestro Sistema de Gestión.	60%,CS,S
		* La alta dirección convoca y participa en las reuniones con su personal de confianza	70%CS,S
3	Compromiso de las personas	* Desempeñar a la perfección un determinado trabajo de acuerdo a su formación y experiencia.	90%,CS,S
		* Motivación y compromiso con los objetivos de la organización	100%,CN,N
4	Enfoque de procesos	* Procesos de la empresa adecuadamente definidos y documentados	60%,CN, 40%AV
		*Se cuenta con métodos adecuados de seguimiento y medición de los procesos	60%,Av,40% casi nunca
5	Toma de decisiones	Las decisiones y acciones se fundamentan en información auténtica y confiable obtenida de diferentes departamentos de la empresa.	
			80%,CS,AV
6	Mejora Continua	*Fomenta la mejora continua de sus procesos y servicios.	70% ,N,
		Los productos elaborados como resultado de sus procesos pasan por control de calidad.	70%,CS
7	Gestión de Relaciones	* Gestionar las relaciones con los clientes para comprender sus necesidades y lograr beneficios a largo plazo.	70%,CS,S
		* Establecer alianzas de desarrollo y mejora con proveedores y otros.	70% AV,30%,CN

Nota. Información proveniente de los análisis de los resultados

Fuente: Elaboración Propia (2024)

En efecto, Los resultados indicaron con gran tendencia, hacia unos porcentajes de inconformidades que hacen que los sujetos evaluados no se encuentren en su totalidad conformes con las preguntas contentivas en el cuestionario del diagnóstico, En Concreto la Panificadora.

Estructura de un sistema de gestión de calidad basado en la normativa IS 9001:2015

Es parte fundamental para lograr una estructura única, un marco de sistemas de gestión genérico, que sea más fácil de gestionar y proporcione un beneficios comerciales a aquellas empresas que cuentan con varios sistemas de gestión integrados (Ledezma, 2018) . Sin embargo, hay algunos elementos comunes que deben incluirse en cualquier SGS, que incluyen:

Liderazgo: El liderazgo de la alta dirección es fundamental para el éxito del SGC. La gerencia debe demostrar compromiso visible y proporcionar los recursos adecuados para la implementación y sostenibilidad del SGC. Sus principales responsabilidades incluyen en establecer políticas y objetivos de calidad de acuerdo con la estrategia de la organización, comunicar la importancia de cumplir los requisitos del cliente y los legales/regulatorios, asegurar la disponibilidad de recursos financieros, humanos y tecnológicos para el SGC, promover una cultura que valore la calidad y la mejora continua en todos los niveles. El liderazgo comprometido y proactivo de la alta dirección es la piedra angular de cualquier SGC robusto y sostenible.

Planificación: La organización debe planificar las actividades de su SGC de manera sistemática y proactiva. Esto incluye identificar los procesos de la organización, determinar los requisitos para esos procesos y establecer controles para garantizar que los procesos sean efectivos.

Gestión de recursos: la organización debe asegurarse de contar con los recursos necesarios, como personas, equipos e información, para implementar y mantener su SGC.

Realización de productos y servicios: la organización debe desarrollar, producir y entregar productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente.

Medición, análisis y mejora: la organización debe monitorear y medir el desempeño de su SGC e identificar oportunidades de mejora.

Las organizaciones para implementar un SGC deben cumplir con una serie de requisitos establecidos en la norma ISO 9001:2015. Estos requisitos se dividen en 10 secciones, o cláusulas, de la siguiente manera:

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

En el mismo orden de ideas, cualquier organización que desee certificarse con la ISO 9001-2015 debe cumplir con los requisitos para desarrollar e implementar un SGC que satisfaga las necesidades específicas. El estándar también proporciona una serie de herramientas y técnicas que las organizaciones pueden utilizar para mejorar el rendimiento de su SGC.

En relación a las afirmaciones anteriormente expuestas por el autor Leito (ob.cit) ,en este proyecto debe tenerse presente los componentes del sistema de calidad de gestión basado en la norma ISO 9001:2015 Para la panificadora industrial los andes, C.A; mismos que dejaron una serie de propuestas inherentes a dichos componentes dando una orientación que conduzca a futuro el cumplimiento de la nueva Visión y Misión propuesta más adelante, A continuación se señalan los componentes antes mencionados :

Políticas de Calidad: Establecen el compromiso y las directrices de la organización con respecto a la calidad. Sirven como marco de referencia.

Planificación: Permite definir objetivos, procesos y recursos requeridos para cumplir con la política de calidad. Asegura organización.

Control de Documentos: Garantiza el control, actualización y trazabilidad de documentos del SGC. Aporta estandarización.

Control de Procesos: Monitorea y mide los procesos para verificar su capacidad y resultados. Posibilita la mejora continua.

Medición y Análisis: Proporciona datos e información para la toma de decisiones. Permite evaluar la eficacia del SGC.

Mejora Continua: Busca optimizar procesos, productos y servicios de forma constante. Promueve la innovación.


Capacitación: Asegura competencia del personal para sus responsabilidades. Habilita el cumplimiento de los requisitos de calidad.

Auditorías Internas: Verifican el cumplimiento de los requisitos del SGC y detectan brechas. Retroalimentan el sistema.

Acciones Correctivas/Preventivas: Corrigen problemas existentes y previenen potenciales no conformidades. Aportan aprendizaje.

Participación de la Dirección: Liderazgo y compromiso son críticos para la implementación efectiva del SGC.

Tabla 16. Propuesta: Misión, Visión para la Empresa Panificado Los Andes

	Misión-Visión	Fecha:
<p style="text-align: center;">Visión de la Panificadora Industrial Los Andes, C.A</p> <p>Impulsados por nuestros empleados y los sólidos valores de la empresa, trabajamos todos los días para mejorar continuamente nuestros procesos y superar los estándares de calidad de la industria. Queremos que nuestros clientes experimenten productos innovadores con pasión. Continuaremos invirtiendo en tecnologías avanzadas y desarrollando el potencial de cada empleado de la empresa para continuar en el camino hacia el crecimiento sostenible. Somos líderes debido a nuestro enfoque en la satisfacción del cliente y en retribuir a la comunidad.</p> <p style="text-align: center;">Misión de la Panificadora Industrial Los Andes, C.A</p> <p>Elaborar productos de panadería y pastelería que deleiten al cliente gracias a nuestro compromiso con los más altos estándares de calidad e innovación. Mejoramos cada día implementando prácticas éticas y sostenibles en todas las áreas. Cumplimos rigurosamente la norma ISO 9001:2015. Nuestro equipo talentoso y cultura de responsabilidad social nos consolidan como líderes del mercado. Seguiremos creciendo de la mano de nuestros clientes, a quienes nos debemos.</p>		
<p style="text-align: center;">Aprobación</p> <p style="text-align: center;">Director/Gerente General:</p>		

Nota: Proyección a futuro para la Panificadora Industrial Los Andes, C.A

Fuente: Elaboración Propia (2024)

Políticas de Calidad

Estas son las afirmaciones oficiales de la compañía que muestran su compromiso con la excelencia y su enfoque en cumplir con los requisitos establecidos por los estándares. Estas políticas deben estar alineadas con los objetivos estratégicos de la empresa y deben ser accesibles para todos los empleados.


La política de calidad debe abordar los siguientes aspectos:

1. El compromiso de la alta dirección es fundamental para cumplir con los estándares establecidos por la norma ISO 9001:2015.
2. La mejora continua y la satisfacción total del cliente son garantías esenciales.
3. La organización debe mantener un enfoque en procesos eficientes y efectivos.
4. Establecer y perseguir objetivos de calidad medibles y realistas, así como garantizar la capacitación y competencia del personal.
5. El establecimiento de mecanismos para identificar y prevenir problemas de calidad.
6. Las políticas de calidad reflejan el compromiso de optimizar de forma constante como una prioridad estratégica, y comunican la convicción de superación para ofrecer una excelencia constante a los clientes y grupos de interés.
7. La planificación es esencial porque permite traducir el compromiso expresado en la política de calidad en planes y acciones concretas. Ayuda a organizar el sistema de gestión de calidad al determinar responsabilidades, cronogramas, requerimientos de recursos, métodos de evaluación y seguimiento, etc.

Una planificación de calidad sólida es indispensable para desplegar efectivamente la política de calidad en todos los niveles de la organización. Por tanto, debe estar alineada a la estrategia general de la empresa y enfocada a corto y largo plazo. La

planificación proporciona la hoja de ruta para hacer realidad la visión de calidad de la panificadora.

Tabla 17 Propuesta de Políticas de Calidad para La Panificadora Industrial Los Andes, C.A.

	Políticas de Calidad	Fecha:
		Hoja 1 de 5
<p>Introducción: La Panificadora Los Andes es una empresa que tiene como objetivo brindar a sus clientes productos de alta calidad. Para lograrlo, hemos implementado el sistema de gestión de calidad ISO 9001:2015, que permite crear procesos efectivos y mejorar continuamente. Nuestra política de calidad refleja nuestro enfoque hacia la excelencia y el compromiso con la satisfacción del cliente. Expresamos nuestro compromiso con la calidad a través de políticas que guían nuestro liderazgo y metas que nos inspiran a mejorar continuamente. Nos esforzamos por satisfacer a nuestros clientes brindándoles productos de calidad y un servicio personalizado. Esos documentos reflejan nuestra confianza en nuestro progreso diario. La calidad es una responsabilidad compartida de la sociedad y tiene como objetivo mantener nuestra posición de liderazgo. Creemos en la planificación y el trabajo en equipo.</p>		
<p>Objetivos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mejorar continuamente la calidad de los productos y servicios para así cumplir con satisfacción del cliente. 2. Implementar prácticas sostenibles y éticas en nuestra producción para minimizar el impacto ambiental. 3. Fortalecer la capacitación y formación de nuestro personal para mejorar su competencia y desempeño. 4. Establecer procesos y procedimientos eficientes que permitan la optimización de nuestros recursos y el cumplimiento de los requisitos de la norma ISO 9001:2015. 5. Fomentar la innovación y la creatividad para desarrollar nuevos productos y procesos para agregar valor a nuestros clientes y mantener nuestra competitividad en el mercado. 6. Crear alianzas con proveedores confiables y comprometidos con la calidad para proporcionar las materias primas necesarias para la fabricación de nuestros productos. 7. Fomentar una cultura organizacional que promueva la calidad, la ética, la responsabilidad social y la mejora continua en todos los niveles de la empresa. 		
<p>Descripción del dominio y aplicabilidad de la política de calidad en las organizaciones. El alcance de la política de calidad abarca todos los procesos del ciclo productivo de panadería Los Andes, desde la recepción de la materia prima hasta la entrega del producto final al cliente. Incluye la producción, gestión de pedidos, distribución y servicio postventa de pan y otros productos de panadería. La política de calidad se implementa en todos los departamentos de la panadería, incluyendo producción, ventas, atención al cliente, personal, finanzas, compras y logística. Todos los empleados de la empresa deben cumplir con estas políticas y asegurarse de que los procesos de calidad se aplican de manera coherente y eficaz. El objetivo de implementar la política de calidad es mejorar la calidad de los productos y servicios ofrecidos, reducir los tiempos de entrega y los costos de producción, y aumentar la satisfacción del cliente. Además, la implementación de las normas ISO 9001:2015 ayudará a la panificadora a cumplir con los estándares internacionales de calidad y mejorar su eficiencia operativa y rentabilidad.</p>		
<p>Aprobado por:</p> <p>Director/Gerente General:</p>		

Nota: Descriptiva de Políticas de Calidad para la Panificadora Industrial Los Andes

Fuente: Elaboración Propia (2024)

Tabla 18. Propuesta de Políticas de Calidad para La Panificadora Industrial Los Andes


	<p align="center">Políticas de Calidad</p> <p align="center">Descripción e Implementación</p>	Fecha:
		Hoja 2 de 5
<p align="center">DESCRIPCIÓN DE LA POLÍTICA</p> <p>La política de calidad de la panificadora, tiene como objetivo mejorar constantemente la calidad de nuestros productos y servicios para satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes. Para lograrlo, la empresa implementará diversas prácticas sostenibles y éticas en la producción, por ejemplo, minimizando el impacto en el medio ambiente y optimizando los recursos disponibles. Además, se mejorará la formación y desarrollo de los empleados para mejorar su desempeño y capacidades en sus áreas de trabajo.</p>		
<p>Aprobado por:</p> <p>Director/Gerente General:</p>		

Nota: Descriptiva de Políticas de calidad Implementación para la Panificadora Industrial Los Andes, C.A

Fuente: Elaboración Propia (2024)

La política de calidad en Panificadora Industrial Los Andes pone un énfasis particular en la evaluación y la mejora continua. Estos aspectos son cruciales para el mantenimiento y la mejora de la calidad. La norma ISO 9001:2015 requiere que las organizaciones implementen un proceso de mejora continua, lo cual es esencial para asegurar tanto la eficacia como la eficiencia de sus sistemas de gestión de calidad. En Panificadora Industrial Los Andes, la realización de evaluaciones periódicas de los procesos y procedimientos, así como la identificación y manejo adecuado de cualquier desviación, son prácticas clave. Estas acciones son fundamentales para asegurar la entrega de productos de alta calidad y para cumplir con las expectativas y necesidades de los clientes.


Tabla 19 Propuesta de Políticas de Calidad Responsabilidades para La Panificadora Industrial Los Andes.

	Políticas de Calidad Responsabilidades	Fecha:
		Hoja 3 de 5
RESPONSABILIDADES		
<p>Las responsabilidades del personal involucrado en la implementación de la política de calidad incluyen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La dedicación de los líderes de una organización a la política de calidad es crucial. Ellos deben asegurarse de que se dispongan los recursos necesarios y establecer objetivos claros en cuanto a la calidad. Además, es importante que realicen revisiones periódicas para evaluar cómo la empresa está cumpliendo con estos objetivos de calidad. • El representante de la dirección juega un papel clave en garantizar que se cumplan los requisitos estándar y en mantener un sistema de gestión de calidad efectivo y al día. • Los controladores de calidad comprueban si los productos y servicios cumplen los requisitos especificados. Esto incluye inspecciones durante la producción, pruebas finales y evaluación de la satisfacción del cliente. En el caso específico de la Panificadora Industrial Los Andes, sería necesario determinar quiénes son los miembros del personal que se encargan de cada una de estas responsabilidades y establecer los procedimientos necesarios para cumplir con los requisitos de la norma ISO 9001:2015. <p>Aprobado por:</p> <p style="text-align: center;">Director/Gerente General:</p>		

Nota: Descriptiva de Responsabilidades para la Panificadora Los Andes, C: A

Fuente: Elaboración Propia (2024)


Tabla 20. Propuesta de Políticas de Calidad procedimientos para La

	Políticas de Calidad	Fecha:
	Evaluación de la mejora Continua	Hoja 5 de 5
EVALUACION DE LA MEJORA CONTINUA		
<p>*Marco de políticas de calidad ISO 9001 2015 para evaluación y mejora continua: describe los mecanismos y procedimientos necesarios para evaluar el desempeño de las políticas y mejorar continuamente el desempeño de las políticas. Panadería industrial en Los Andes</p> <p>* La política de calidad ISO 9001:2015 debe incorporar sistemas y métodos específicos para valorar la efectividad de dicha política, así como para su constante mejora y refinamiento. Este proceso podría incluir diversas estrategias y técnicas adaptadas a la empresa, destinadas a fortalecer y optimizar continuamente la política de calidad y su aplicación efectiva.</p> <p>*Métricas de desempeño: Para asegurar el cumplimiento de las políticas de calidad, se deben establecer métricas que midan el desempeño de los procesos y procedimientos clave. Estas mediciones pueden incluir desviaciones, tiempos de entrega y satisfacción del cliente, entre otras.</p> <p>*Auditoría interna: La auditoría interna es una herramienta importante para evaluar la eficacia del sistema de gestión de la calidad. Deben existir procedimientos para planificar, realizar y documentar auditorías internas y gestionar cualquier acción correctiva identificada.</p> <p>*Análisis de Datos: Panificadora Industrial Los Andes, C.A. implementó un proceso de recolección y análisis de datos para detectar tendencias, identificar áreas de mejora y prevenir posibles problemas. Este análisis incluye la evaluación de información como las cifras de ventas, la calidad del control y la retroalimentación de los clientes. Este enfoque permite a la empresa ajustar sus estrategias y operaciones de acuerdo con las necesidades y expectativas del mercado.</p> <p>*Acción correctiva y preventiva: Es importante contar con procedimientos para gestionar acciones correctivas y preventivas que identifiquen la causa del problema identificado y tomen medidas para evitar que vuelva a ocurrir. *Estos mecanismos y procedimientos se consideran necesarios para evaluar el funcionamiento de la póliza y mejorar continuamente Panificadora Los Andes C.A. Es crucial implementar un proceso de evaluación y mejora continua efectivo para asegurar que el sistema de gestión de la calidad sea eficiente y eficaz, lo cual contribuye a la satisfacción del cliente.</p>		
<p>Aprobado por Director/Gerente General:</p>		

Nota: Descriptiva de Procedimientos para la Panificadora Industrial Los Andes

Fuente: Elaboración Propia (2024)

Tabla 21 Puntos a considerar para la Mejora continua Por la Panificadora Industrial Los Andes

	Políticas de Calidad	Fecha:
	Evaluación de la mejora Continua	Hoja 5 de 5
EVALUACION DE LA MEJORA CONTINUA		
<p>*Marco de políticas de calidad ISO 9001 2015 para evaluación y mejora continua: describe los mecanismos y procedimientos necesarios para evaluar el desempeño de las políticas y mejorar continuamente el desempeño de las políticas. Panadería industrial en Los Andes</p> <p>* La política de calidad ISO 9001:2015 debe incorporar sistemas y métodos específicos para valorar la efectividad de dicha política, así como para su constante mejora y refinamiento. Este proceso podría incluir diversas estrategias y técnicas adaptadas a la empresa, destinadas a fortalecer y optimizar continuamente la política de calidad y su aplicación efectiva.</p> <p>*Métricas de desempeño: Para asegurar el cumplimiento de las políticas de calidad, se deben establecer métricas que midan el desempeño de los procesos y procedimientos clave. Estas mediciones pueden incluir desviaciones, tiempos de entrega y satisfacción del cliente, entre otras.</p> <p>*Auditoría interna: La auditoría interna es una herramienta importante para evaluar la eficacia del sistema de gestión de la calidad. Deben existir procedimientos para planificar, realizar y documentar auditorías internas y gestionar cualquier acción correctiva identificada.</p> <p>*Análisis de Datos: Panificadora Industrial Los Andes, C.A. implementó un proceso de recolección y análisis de datos para detectar tendencias, identificar áreas de mejora y prevenir posibles problemas. Este análisis incluye la evaluación de información como las cifras de ventas, la calidad del control y la retroalimentación de los clientes. Este enfoque permite a la empresa ajustar sus estrategias y operaciones de acuerdo con las necesidades y expectativas del mercado.</p> <p>*Acción correctiva y preventiva: Es importante contar con procedimientos para gestionar acciones correctivas y preventivas que identifiquen la causa del problema identificado y tomen medidas para evitar que vuelva a ocurrir.</p> <p>*Estos mecanismos y procedimientos se consideran necesarios para evaluar el funcionamiento de la póliza y mejorar continuamente Panificadora Los Andes C.A. Es crucial implementar un proceso de evaluación y mejora continua efectivo para asegurar que el sistema de gestión de la calidad sea eficiente y eficaz, lo cual contribuye a la satisfacción del cliente.</p>		
<p>Aprobado por Director/Gerente General:</p>		

Nota: Descriptiva de Evaluación para la Panificadora Industrial Los Andes

Fuente: Elaboración Propia (2024)

La Panificadora Industrial Los Andes. A. Para seguir siendo competitiva, está considerando seguir un sistema de gestión de calidad (SGC) basado en la norma ISO 9001:2015, en materia de evaluación de la mejora:

Es primordial la planificación de la evaluación con el fin de lograr mejoras. Este es un paso fundamental en el proceso de desarrollo del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC). La planificación debe abarcar los siguientes pasos:

- Definir el alcance del SGC. El primer paso es definir el alcance del SGC. Esto implicará identificar los productos y servicios que serán cubiertos por el SGC.
- Llevar a cabo un análisis de brechas. El siguiente paso es realizar un análisis de brechas para identificar las áreas donde las operaciones actuales de la panificadora Los Andes no cumplen con los requisitos de la norma ISO 9001. Esto ayudará a determinar el alcance del trabajo para implementar un SGC.
- Establecer un equipo de SGC. Se debe establecer un equipo para supervisar la implementación del SGC. El equipo debe estar compuesto por representantes de todos los niveles de la organización y debe tener autoridad para tomar decisiones y asignar recursos.
- Desarrollar un plan de SGC. El equipo de SGC debe desarrollar un plan de SGC que describa los pasos que se tomarán para implementarlo. El plan debe incluir un cronograma para la implementación, un presupuesto y una lista de los recursos que se necesitarán.
- Implementar el SGC. El equipo de SGC debe implementar el SGC de acuerdo con el plan que se desarrolló. Esto implicará desarrollar y documentar procesos, procedimientos y registros necesarios para cumplir con los requisitos de la norma ISO 9001.
- Capacitar a los empleados. Los empleados deben recibir capacitación sobre el SGC y sus funciones y responsabilidades en el SGC. Esta capacitación debe ser

proporcionada por capacitadores calificados y debe adaptarse a las necesidades específicas de la organización.

- Supervisar y mejorar el SGC. Debe ser monitoreado y mejorado de forma continua, con el fin de asegurar que sea efectivo y que satisfaga las necesidades de la organización.

Primer paso: Definir el Alcance

El alcance del sistema de gestión de calidad (SGC) es definido por la gerencia de la Panificadora Industrial Los Andes, C. A. Los Andes, considerara los siguientes productos y servicios:

- Pan: Panificadora Industrial Los Andes. C.A produce una amplia gama de panes, incluyendo pan andino tradicional.
- Pasteles y postres: La panificadora también ofrece una variedad de pasteles y postres, incluyendo pasteles de boda, pasteles de cumpleaños y flanes.
- Bebidas: Panificadora Industrial Los Andes. C.A vende múltiples bebidas, como café, té y jugo, para complementar sus productos horneados.
- Servicio al cliente: El servicio al cliente de la panificadora y la interacción también podrían considerarse parte del alcance, ya que es un aspecto esencial de la calidad general de los productos y servicios de la panificadora.

Estas serían las áreas de estudio para implementar el sistema de gestión de la calidad de la Panificadora Industrial Los Andes. A.

Paso 2. Análisis de Brechas

Para realizar un análisis de brecha y determinar las áreas donde se dan las operaciones actuales de la Panificadora Industrial Los Andes. C.A. y que no cumplen con los requisitos de la norma ISO 9001:2015, se pueden seguir los siguientes pasos:

- Establecer un equipo de trabajo encargado de realizar el análisis de brecha.
- Estudiar y comprender los requisitos de la norma ISO 9001:2015 y su aplicación a la Panificadora Industrial Los Andes. C.A.
- Determinar los procesos actuales de la empresa y determinar su capacidad para cumplir con los requisitos estándar. Analizar la documentación actual de la panadería (procedimientos, registros, etc.) para determinar si cumple con los requisitos de la norma. Hacer una revisión sistemática de la empresa en relación con todos los requisitos de la norma.
- Identificar y documentar áreas de deficiencias o desviaciones de la norma ISO 9001:2015. 7. Desarrollar planes de acción para eliminar brechas identificadas y adaptar los procesos y documentos de la empresa a los requisitos estándar.

Este análisis de brechas brinda a Panificadora Industrial Los Andes una comprensión más profunda de su posición actual con respecto a la norma ISO 9001:2015. Esto le permite implementar estrategias para mejorar su gestión de calidad y cumplir con los requisitos establecidos por la norma. Al determinar el alcance del Sistema de Gestión de Calidad (SGC) en la organización, se deben considerar varios factores clave:

1. Procesos operativos, productos y servicios.
2. Infraestructura e instalaciones físicas.
3. Ubicación geográfica.

El alcance del SGC se definirá tomando en cuenta tanto las condiciones internas como externas, las expectativas de las partes interesadas, así como la naturaleza de los productos y servicios ofrecidos. Además, se evaluará la disponibilidad y la gestión de la documentación dentro del sistema de gestión para garantizar una cobertura completa y eficaz.

Paso 3. Establecer un equipo de SGC. Se debe establecer un equipo de CGS para supervisar la implementación del CGS.

Para establecer un equipo de SGC (Sistema de Gestión de Calidad), se pueden seguir los siguientes pasos:

- Identificar a los miembros clave de la organización que participarán en el equipo.
- Definir los roles y responsabilidades de cada miembro del equipo.
- Identificar los objetivos y metas del equipo de SGC.
- Capacitar al equipo en los requisitos y principios de la norma ISO 9001:2015 y en el SGC de la empresa.
- Establecer un plan de trabajo y un calendario de reuniones para el equipo de SGC.
- Asignar recursos adecuados para la implementación del SGC.
- Designar un líder o coordinador para el equipo de SGC.

Paso 4. Implementar el SGC. El equipo de SGC debe implementar el SGC de acuerdo con el plan que se desarrolló. Esto implicará desarrollar y documentar procesos, procedimientos y registros necesarios para cumplir con los requisitos de la norma ISO 9001.

Para implementar el SGC Los siguientes son los pasos generales que se pueden seguir para implementar un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) basado en la norma ISO 9001:2015:

- Compromiso de gestión: El equipo de SGC debe obtener el compromiso de gestión de Panificadora Industrial Los Andes C.A y asegurar que se asignen los recursos necesarios para implementar el sistema de gestión de calidad.
- Capacitación: El equipo del SGC debe estar capacitado sobre las normas ISO 9001, los requisitos del SGC y los procesos a seguir.
- Análisis preliminar: Se debe realizar un análisis preliminar de los procesos de la panadería, su desempeño y el incumplimiento de las normas ISO 9001. Definir el alcance: Se debe definir el alcance del SGC junto con los procesos, procedimientos y registros necesarios para cumplir con los requisitos de la norma ISO 9001.
- Documentación: Se deben desarrollar e implementar los procesos, procedimientos y registros necesarios para el SGC, y asegurarse de que se comuniquen a toda la organización.
- Implementación: Se deben implementar los procesos y procedimientos y asegurarse de que se sigan adecuadamente.
- Auditoría interna: Esta práctica es fundamental para evaluar de manera objetiva y detallada si las operaciones y procedimientos de la organización se alinean con los estándares del SGC.
- Revisión de la dirección: La dirección debe revisar el desempeño del SGC, los resultados de la auditoría interna y cualquier otra información relevante para determinar si el SGC sigue siendo adecuado para su propósito.
- Mejora continua: La panificadora debe tomar medidas para mejorar continuamente el SGC.

Estos son solo los pasos generales para implementar un SGC. Para implementar un SGC específico y efectivo para los productos y servicios de la Panificadora Industrial Los Andes. C.A., se recomienda contar con la asesoría y guía de un consultor especializado en gestión de calidad y en la norma ISO 9001:2015.

Control De Documentos

La gestión de documentos en la norma ISO 9001:2015 es fundamental para el desarrollo, mantenimiento y actualización de la información documentada de una empresa. Este control de documentos asegura que la información requerida para la operación y control de los procesos de la empresa esté disponible, accesible y adecuada para su uso. Además, la norma ISO 9001:2015 exige que se controle información documentada en todos los aspectos de la gestión de la calidad, incluidos procedimientos, registros, políticas, objetivos y cualquier otra información necesaria para el correcto funcionamiento del SGC. Es fundamental asegurarse de que la información registrada se revise y actualice adecuadamente, asimismo que se indique claramente la última versión para evitar confusiones. Las investigaciones indican que el manejo adecuado de la documentación según la norma ISO 9001:2015 es crucial para sostener un sistema de gestión de calidad efectivo y para cumplir con los estándares de calidad definidos por la organización. Aspectos clave para el control de documentación incluyen:


Para controlar la información documentada en todos los aspectos de la gestión de calidad incluyendo los procedimientos, registros, políticas, objetivos y cualquier otra información necesaria para el adecuado funcionamiento del SGC. También se debe asegurar que la información documentada se revise y actualice apropiadamente y que se identifiquen claramente las últimas versiones para evitar confusiones.

Para controlar la información documentada en todos los aspectos de la gestión de calidad, incluyendo los procedimientos, registros, políticas, objetivos y cualquier otra información necesaria para el adecuado funcionamiento del SGC, se pueden seguir los siguientes pasos:

- Identificar y listar todos los documentos necesarios para el sistema de gestión de calidad, incluyendo procedimientos, registros, políticas y otros documentos relevantes.
- Definir las características de cada documento, incluyendo su propósito, su formato, las personas responsables de su elaboración, revisión y aprobación, y la frecuencia de actualización.
- Implementar un procedimiento que regule la generación, evaluación, autorización, difusión y supervisión de las distintas versiones de los documentos asociados al sistema de gestión de calidad.
- Definir una estructura de archivo apropiada para garantizar la fácil recuperación y acceso a cada documento.
- Establecer un proceso para revisar y actualizar periódicamente los documentos del sistema de gestión de calidad para garantizar que estén actualizados y sean precisos.
- Asegurar que las últimas versiones de los documentos del sistema de gestión de calidad estén claramente identificadas y evitar el uso de versiones anteriores.
- Asegurar que todos los documentos necesarios para el sistema de gestión de calidad estén disponibles para los empleados y otras partes interesadas.

Estos pasos son fundamentales para controlar la información documentada sobre todos los aspectos de la gestión de la calidad que son esenciales para garantizar el correcto funcionamiento del sistema de gestión de la calidad y el cumplimiento de los estándares de calidad establecidos en la norma ISO 9001:2015.

Tabla 22 Evaluación de documentos basado en la normativa ISO 9001:2015

		Políticas de Calidad Formato para evaluación de documentos		Fecha:	
				Hoja 1 de 3	
1	¿Existe un procedimiento documentado y registrado para el control de la documentación?	Si	NO		
2	¿Se revisa y actualiza el procedimiento según sea necesario?				
3	¿Se revisa y actualiza el procedimiento según la documentación que obedece al ciclo vital de esta?				
4	¿La documentación es accesible para quienes la necesitan?				
5	¿La documentación es revisada y aprobada antes de usarla?				
6	¿Se cambia la documentación solo de acuerdo con un procedimiento documentado?				
7	¿Se evalúa el impacto de los cambios en la documentación?				
8	¿Se revisa y actualiza la documentación según sea necesario después de realizar los cambios?				
9	¿Se revisa y actualiza la documentación según sea necesario después de realizar los cambios?				
10	¿Se elimina o controla la documentación obsoleta para prevenir un uso diferente?				
11	¿Se definen las características de cada documento?				
12	¿Se cumplen los pasos que se deben seguir para la creación de documentos en la organización?				
13	¿Existen responsables de revisar y aprobar los documentos generados?				
Aprobado por Director/Gerente General:					

Nota: Descriptiva de Evaluación de Documentos para la Panificadora Industrial Los Andes. C.A.

Fuente: Elaboración Propia (2024).

Tabla 23. Evaluación de documentos basado en la normativa ISO 9001:2015

		Políticas de Calidad		Fecha:	
		Formato para evaluación de documentos		Hoja 2 de 3	
14	¿Existen formatos o plantillas preestablecidas para la elaboración de documentos?				
15	¿Se lleva un control de versiones de los documentos?				
16	¿Se mantienen registros o una lista maestra de los documentos del sistema de gestión?				
17	¿Con frecuencia se revisan y actualizan los documentos existentes?				
18	¿Se tienen identificados los documentos obsoletos que deben ser retirados?				
19	¿Está disponible la versión actual del archivo en el sitio de uso?				
20	¿Existen responsables del resguardo de los documentos en cada área?				
21	Se tiene un procedimiento para la protección y respaldo de los documentos				
22	¿Se tienen controles para documentos de origen externo?				
23	¿Existe una estructura de archivo apropiada para garantizar la fácil recuperación y acceso a cada documento.				
24	¿Se han presentado todos los documentos requeridos para el sistema de gestión de calidad a los empleados y otras partes interesadas?				
Aprobado por Director/Gerente General:					

Nota: Descriptiva de Evaluación de Documentos basados en la norma ISO 9001-2015

Fuente: Elaboración Propia (2024).

Control De Procesos

El control de procesos es un enfoque sistemático para garantizar que los procesos cumplan consistentemente con sus requisitos. Implica identificar, comprender y controlar los factores clave que afectan el desempeño de un proceso.

La panificadora Industrial Los Andes, C.A ha de implementar el control de procesos siguiendo estos pasos:

- Identificar los procesos clave. El primer paso es identificar los procesos clave que son críticos para la capacidad de la organización para cumplir sus objetivos.
- Comprender los procesos. Una vez que se han identificado los procesos clave, el siguiente paso es comprender cómo funcionan. Esto implica comprender las entradas y salidas de los procesos, así como las actividades que se realizan dentro de los procesos.
- Identificar los factores clave. El siguiente paso es identificar los factores clave que afectan el desempeño de los procesos. Estos factores pueden ser cualquier cosa, desde la calidad de las materias primas hasta las habilidades de los empleados.
- Establecer controles. Una vez que se han identificado los factores clave, el siguiente paso es establecer controles para garantizar que se mantengan dentro de los límites aceptables. Estos controles pueden ser cualquier cosa, desde procedimientos escritos hasta verificaciones físicas.
- Supervisar y revisar. El paso final es monitorear y revisar los controles del proceso para garantizar que sean efectivos. Esto implica recopilar datos y usarlos para identificar cualquier área en la que los controles deban mejorarse.

Al implementar el control de procesos, la panificadora Los Andes puede mejorar la consistencia y eficiencia de sus operaciones. Esto puede conducir a una mayor satisfacción del cliente, una mayor rentabilidad y una reducción del riesgo.

La panificadora Industrial Los Andes, C.A ha de implementar el control de procesos en las siguientes áreas:

- Proceso de producción La panificadora Industrial Los Andes, C.A puede controlar el proceso de producción al establecer estándares para la calidad de los ingredientes, la precisión de las recetas y la limpieza del equipo.
- Proceso de servicio al cliente La panificadora Industrial Los Andes, C.A puede controlar el proceso de servicio al cliente al establecer estándares para la puntualidad de las respuestas, la precisión de la información y la amabilidad del personal.
- Proceso de compras La panificadora Industrial Los Andes, C.A puede controlar el proceso de compras estableciendo estándares para la calidad de los proveedores, la precisión de las facturas y la puntualidad de las entregas.

Al implementar el control de procesos en estas áreas, la panificadora Industrial Los Andes, C.A puede mejorar la consistencia y eficiencia de sus operaciones. Esto puede conducir a una mayor satisfacción del cliente, una mayor rentabilidad y una reducción del riesgo.

Una de las herramientas utilizadas para la gestión de un sistema de calidad son los mapas de procesos.

Mapas de procesos

Según Torres (2020) un mapa de procesos es

Como una representación gráfica que organiza los procesos de una empresa desde la perspectiva de su ciclo productivo. Esta herramienta visualiza cómo los procesos están interconectados, comenzando con las necesidades del cliente y culminando con la entrega del producto o servicio a este mismo cliente (p.1)

Consiste en una serie de símbolos y figuras que se utilizan para mostrar las etapas del proceso, las entradas y salidas, decisiones y otras acciones relevantes (como controles o criterios

de calidad). El objetivo de un mapa de procesos es ayudar a los miembros del equipo a tener una visión general del proceso y comprender su flujo completo, lo que a su vez facilita la identificación de áreas de mejora y de oportunidades de optimización de los recursos disponibles.

A tales efectos el mapa de procesos es una herramienta importante que se utiliza en la gestión y control de procesos. Una de las principales ventajas del mapa de procesos es que permite visualizar de manera clara y concisa los distintos procesos de la empresa, su relación e interdependencia.

Para utilizar esta herramienta en la gestión y control de procesos, se pueden seguir los siguientes pasos:

Identificar los procesos involucrados: Es importante identificar los procesos que están involucrados en la gestión y control de los distintos productos o servicios que ofrece la empresa. Estos procesos incluyen, por ejemplo, la producción, la distribución y el servicio al cliente.

Documentar los procesos: Una vez identificados los procesos, se debe documentar cada uno de ellos. Esto implica describir en detalle el flujo de actividades y los requisitos del proceso, así como los documentos y registros necesarios.

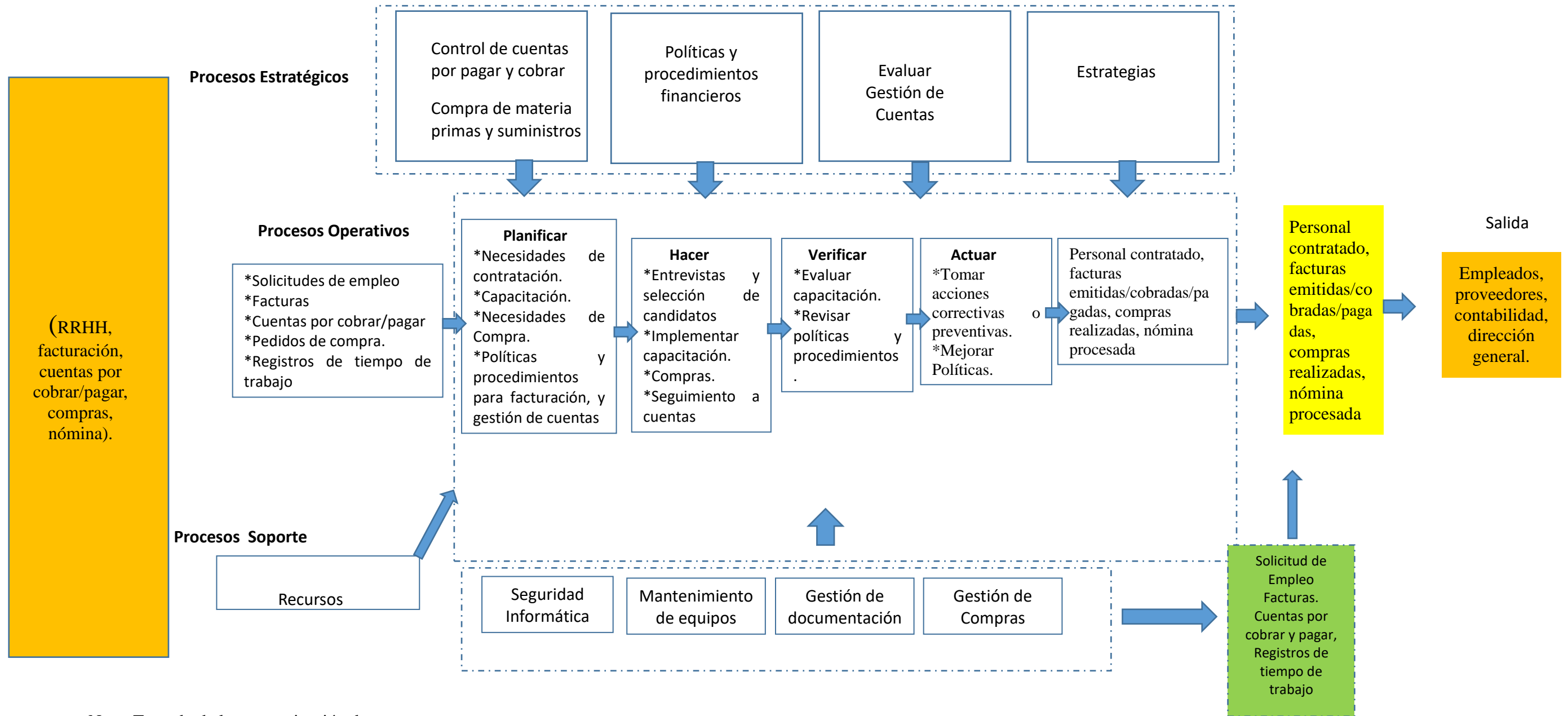
Crear el mapa de procesos: Con la información documentada, se puede crear un mapa de procesos que permita visualizar la relación entre los distintos procesos y su interdependencia.

4. **Identificar los puntos críticos:** Con el mapa de procesos, se pueden identificar los puntos críticos del proceso, aquellos que tienen el mayor impacto en la calidad del producto o servicio.

Evaluar los procesos: Con la información obtenida, se debe evaluar los procesos para identificar posibles mejoras y áreas de oportunidad.

Implementar mejoras: Con los resultados de la evaluación, se pueden implementar mejoras para optimizar los procesos y mejorar su eficiencia y efectividad. En general, el uso de los mapas de procesos en la gestión y control de procesos puede ser de gran ayuda para comprender las operaciones de la panificadora, identificar posibles mejoras y optimizar procesos para mejorar la calidad de los productos o servicios prestados. En virtud de poseer información del proceso de caracterización de los procesos de la Panificadora Industrial Los Andes. C.A. se puede construir los mapas de estos procesos para tener una mejor comprensión de estos.

Figura 8. Mapa de procesos del departamento de administración y finanzas



Nota: Tomado de la caracterización de procesos

Fuente: Elaboración Propia (2024)

Para representar un mapa de procesos para un proceso de realizar y dirigir las actividades financieras y administrativas de una panificadora, se tienen fuentes de entradas, entradas, Procesos estratégicos, Procesos operacionales, procesos de apoyo, salidas, clientes, partes interesadas, además de registros de procesos y recursos para los procesos (Torres, 2020). En este sentido se configura lo siguiente:

- Fuentes de insumos: Las fuentes de insumos para este proceso incluyen los datos financieros de la panificadora, como las ventas, los gastos y los niveles de inventario. También incluye los datos administrativos de la panificadora, como registros de clientes, registros de empleados e información de proveedores.
- Entradas: Las entradas para este proceso son los datos que se recopilan de los sistemas financieros y administrativos de la panificadora. Estos datos se utilizan para crear informes y análisis que ayudan al equipo de gestión de la panificadora a tomar decisiones sobre las operaciones financieras y administrativas de la panificadora.
- Actividades: Las actividades de este proceso incluyen planificar, hacer, verificar y actuar. La planificación implica establecer metas y objetivos para las operaciones financieras y administrativas de la panificadora. Hacer implica llevar a cabo los planes que se han establecido. Verificar implica verificar para asegurarse de que los planes se están llevando a cabo según lo previsto. Actuar implica hacer cambios en los planes si es necesario.
- Salidas: Las salidas de este proceso son los informes y análisis que se crean a partir de los datos que se recopilan. Estos informes y análisis son utilizados por el

equipo de gestión de la panificadora para tomar decisiones sobre las operaciones financieras y administrativas de la panificadora.

- **Clientes:** Los clientes de este proceso son el equipo directivo de la panificadora. Ellos son quienes utilizan los informes y análisis para tomar decisiones sobre las operaciones financieras y administrativas de la panificadora.
- **Interesados:** Los interesados en este proceso son los dueños, empleados y vendedores de la panificadora. Todos están interesados en el desempeño financiero y administrativo de la panificadora.
- **Registros de procesos:** Para este procedimiento, se generan y mantienen registros que abarcan informes y análisis. Estos documentos son esenciales para monitorear y evaluar el desempeño de las operaciones financieras y administrativas de la panificadora, facilitando un seguimiento efectivo y detallado.
- **Recursos para procesos:** Los recursos para procesos para este proceso incluyen las personas, el equipo y el software que se utilizan para recopilar, analizar e informar sobre los datos financieros y administrativos de la panificadora.

Mapa de procesos Departamento de Producción

Este mapa de procesos proporciona una descripción visual de los pasos involucrados en la producción de productos horneados en la Panificadora Industrial Los Andes. C.A.. El mapa comienza con la recepción de materias primas y termina con la entrega de productos terminados a los clientes. El mapa también identifica a las partes interesadas clave involucradas en cada paso del proceso, así como los riesgos y oportunidades potenciales asociados con cada paso.

El presente mapa de procesos tiene como finalidad mejorar la eficiencia y eficacia del proceso productivo en Panificadora Industrial Los Andes, C.A. Al identificar riesgos y oportunidades potenciales, la panificadora puede tomar medidas para mitigar los riesgos y capitalizar las oportunidades. Esto puede conducir a una mayor productividad, una mejor calidad y costos reducidos.

El mapa de procesos pretende ser un documento vivo que se actualiza periódicamente para reflejar los cambios en el proceso de producción. La panificadora alienta a todos los empleados a contribuir al mapa de procesos mediante la identificación de áreas de mejora.

El proceso de producción

El proceso de producción en Panificadora Industrial Los Andes, C.A se puede dividir en cuatro pasos principales:

1. Recepción y almacenamiento de materias primas: La panificadora recibe una variedad de materias primas, como harina, azúcar, huevos, leche y mantequilla. Estos materiales se almacenan en un almacén con temperatura controlada.

2. Preparación: Las materias primas se preparan para hornear. Esto incluye mezclar, amasar y estirar la masa.

3. Horneado: La masa preparada se hornea en hornos. El tiempo de horneado y la temperatura varían según el tipo de producto horneado que se esté haciendo.

4. Embalaje y envío: Los productos horneados se empaquetan y envían a los clientes. Los materiales de empaque varían según el tipo de producto horneado que se envíe.

Partes interesadas clave

El proceso de producción en la Panificadora Industrial Los Andes. C.A. involucra a una serie de partes interesadas clave, que incluyen:

- Panaderos: Los panaderos son responsables de preparar, hornear y empaçar los productos horneados.
- Gerentes de producción: los gerentes de producción son responsables de supervisar el proceso de producción y asegurarse de que funcione sin problemas.
- Personal de control de calidad: el personal de control de calidad es responsable de garantizar que los productos horneados cumplan con los estándares de calidad de la panificadora.
- Personal de atención al cliente: El personal de atención al cliente es responsable de responder a las consultas y quejas de los clientes.

Riesgos y oportunidades potenciales

El proceso de producción en la Panificadora Industrial Los Andes. C.A. enfrenta una serie de riesgos potenciales, entre ellos:

- Problemas de calidad: si los productos horneados no cumplen con los estándares de calidad de la panificadora, los clientes pueden sentirse insatisfechos.
- Retrasos en la producción: si el proceso de producción no funciona correctamente, los clientes pueden experimentar retrasos en la recepción de sus pedidos.
- Mayores costos: si la panificadora experimenta problemas de calidad o retrasos en la producción, sus costos pueden aumentar.

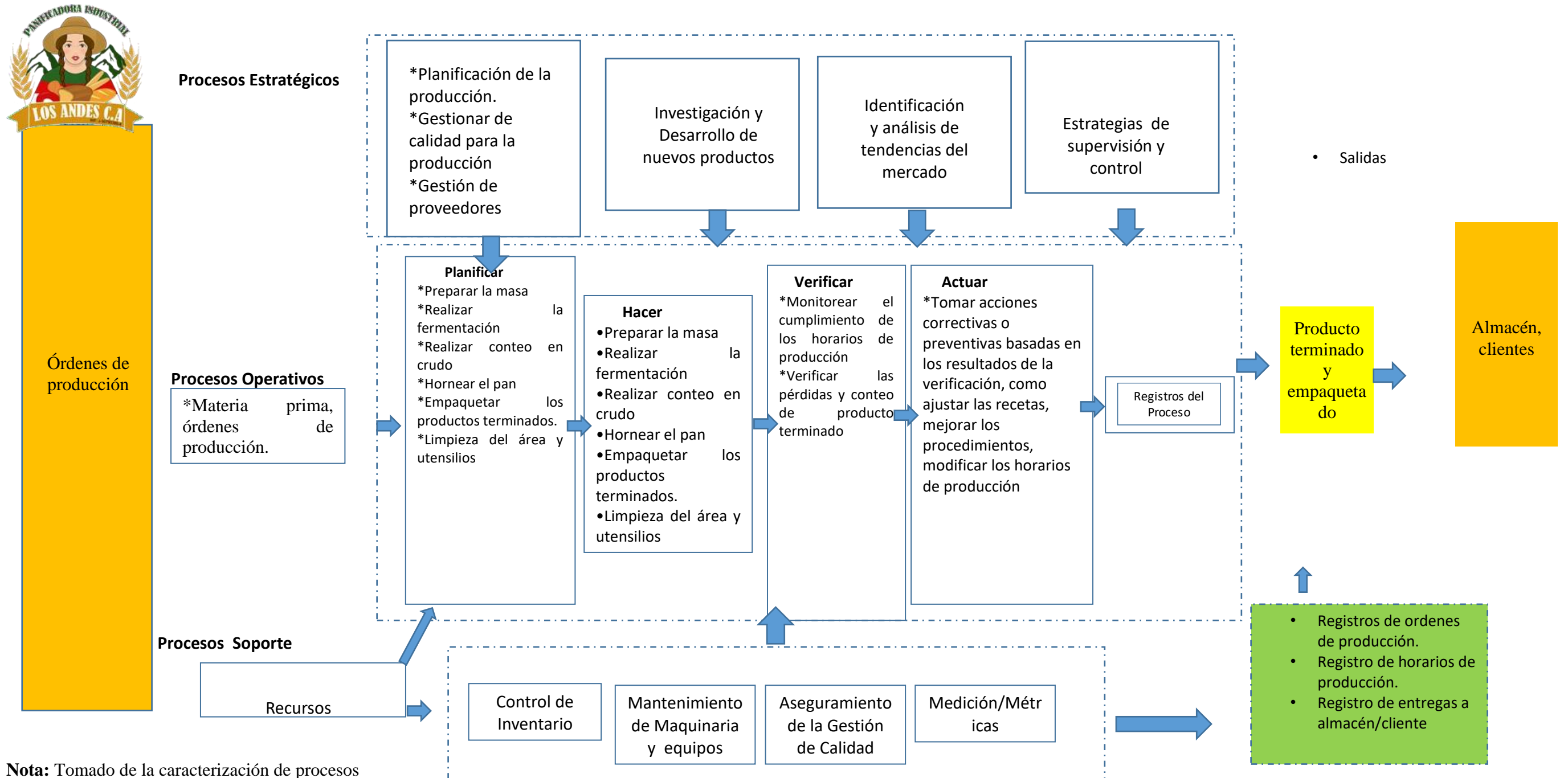
El proceso de producción en la Panificadora Industrial Los Andes. C.A. Ofrece una serie de oportunidades potenciales, que incluyen:

- Incremento de ventas: Al mejorar la eficiencia y eficacia del proceso de producción, la panificadora puede incrementar sus ventas.
- Costos reducidos: al reducir la cantidad de problemas de calidad y retrasos en la producción, la panificadora puede reducir sus costos.
- Mayor satisfacción del cliente: al cumplir o superar las expectativas del cliente, la panificadora puede mejorar la satisfacción del cliente.

El proceso de producción en Panificadora Industrial Los Andes, C.A es un proceso complejo y desafiante. Sin embargo, al comprender los diferentes pasos involucrados en el proceso y los posibles riesgos y oportunidades asociados con cada paso, la panificadora puede tomar medidas para mejorar la eficiencia y eficacia del proceso. Esto puede conducir a mayores ventas, costos reducidos y una mayor satisfacción del cliente.

A continuación, el Mapa de procesos para crear productos de panificación.

Figura 9. Mapa De Procesos Departamento de Producción de la Panificadora Industrial Los Andes. C.A.



Nota: Tomado de la caracterización de procesos

Fuente: Elaboración Propia (2024)

Mapas de proceso Ventas Almacén y Despacho

El mapa del proceso de departamento de ventas, almacén y despacho de la Panificadora Industrial Los Andes. C.A. muestra los pasos necesarios para tomar un pedido de un cliente, recoger el pedido del almacén y enviar el pedido al cliente. El proceso comienza cuando un cliente realiza un pedido a través del sitio web de la panificadora o llamando al departamento de servicio al cliente de la panificadora. Luego, el pedido se ingresa en el sistema informático de la panificadora.

Una vez ingresado el pedido en el sistema informático, se envía al almacén. El personal del almacén recoge los artículos de los estantes y los empaca para su envío. El personal de envío luego etiqueta los paquetes y los envía al cliente.

El mapa de procesos es una herramienta valiosa para el personal del departamento de ventas, almacén y despacho de Panificadora Industrial Los Andes, C.A. Les ayuda a comprender los pasos involucrados en el proceso, identificar posibles cuellos de botella y asegurarse de que todos estén en sintonía sobre cómo funciona el proceso. Esto puede conducir a una mayor eficiencia y satisfacción del cliente.

Estos son algunos de los beneficios de usar un mapa de procesos para el departamento de ventas, almacén y despacho en la Panificadora Industrial Los Andes. C.A.:

- Eficiencia mejorada: al comprender los pasos involucrados en el proceso, el departamento de ventas, el almacén y el personal de despacho pueden identificar formas de optimizar el proceso y ahorrar tiempo.
- Errores reducidos: al tener una comprensión clara del proceso, es menos probable que el personal del departamento de ventas, almacén y despacho cometa errores.

- Mayor satisfacción del cliente: al garantizar que los clientes reciban sus pedidos con prontitud y precisión, el departamento de ventas, el almacén y el personal de despacho pueden mejorar la satisfacción del cliente.

El mapa de procesos para el proceso de venta, almacén y despacho de una panificadora involucra varias entradas, actividades y salidas. Los clientes son la principal fuente de insumos, ya que hacen pedidos de productos de panificadora, pero los proveedores y las agencias gubernamentales también desempeñan un papel en el suministro de los ingredientes y la regulación de las operaciones de la panificadora.

Las actividades involucradas en este proceso incluyen la planificación de la estrategia de ventas, el desarrollo de materiales de marketing y la creación de oportunidades de ventas para atraer clientes. Una vez que se reciben los pedidos, se reciben los productos de panificadora, se almacenan en un almacén y luego se seleccionan y empaquetan para su envío. El paso final consiste en recibir productos de panadería y pastelería del almacén, prepararlos para su envío y luego enviarlos a los clientes.

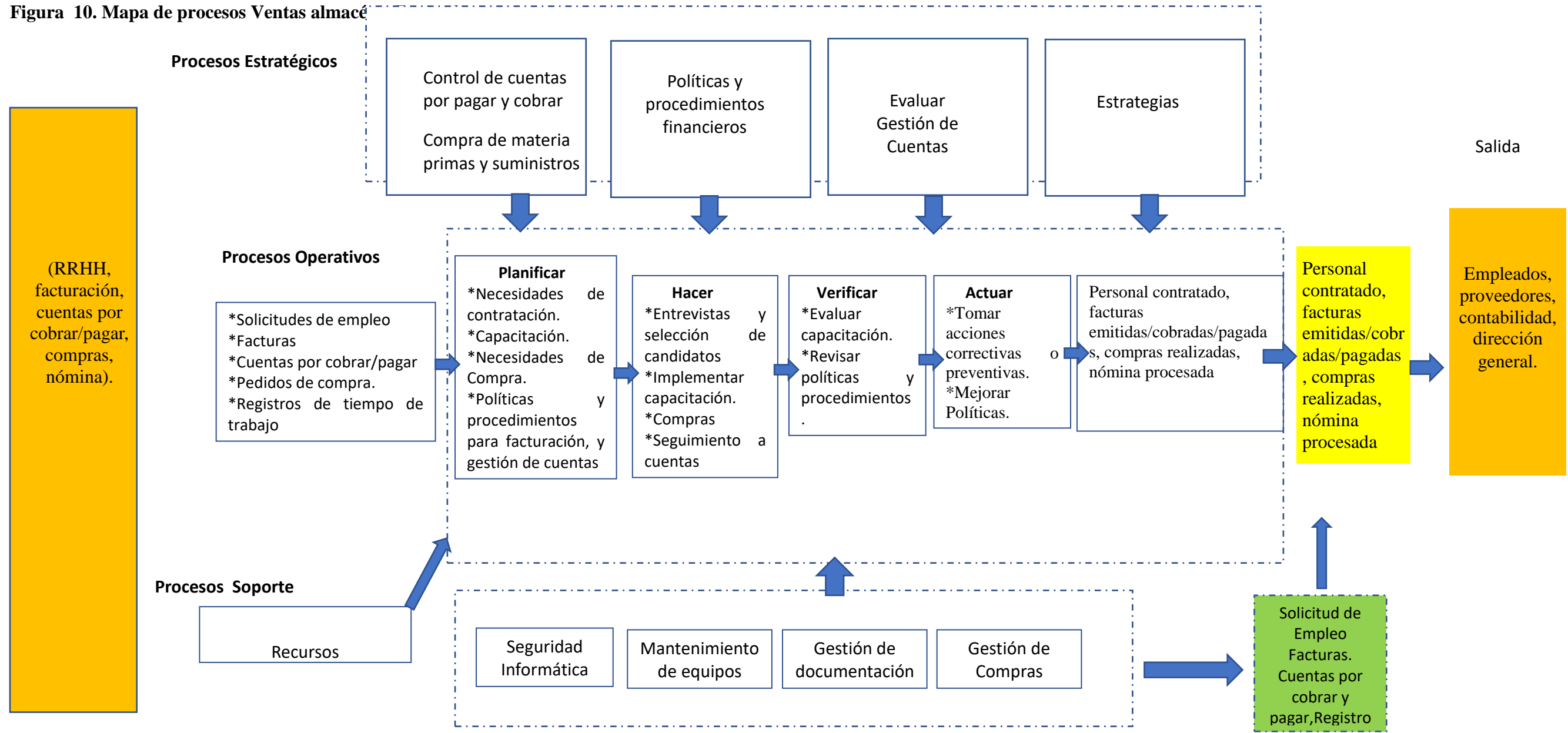
Los principales resultados de este proceso incluyen las ventas de productos de panadería y pastelería, los productos que se almacenan y gestionan en el almacén y los productos que se envían a los clientes. Los clientes son los principales destinatarios de estos productos, pero la panificadora, los proveedores, las agencias gubernamentales y la comunidad también pueden beneficiarse de ellos.

Las partes interesadas en este proceso incluyen no solo a los clientes, sino también a la panificadora misma, sus proveedores, las agencias gubernamentales que regulan sus operaciones y la comunidad en la que opera. Se mantienen registros de los procesos para cada paso, como

registros de pedidos de clientes, informes de ventas, registros de almacenamiento y registros de despacho.

Los recursos involucrados en este proceso incluyen personas, equipos e instalaciones que son necesarios para llevar a cabo las actividades involucradas. En resumen, este mapa de procesos brinda una visión general de las entradas, actividades, salidas, partes interesadas, registros de procesos y recursos que intervienen en el proceso de venta, almacén y despacho de una panificadora.

Figura 10. Mapa de procesos Ventas almacén



Nota: Tomado de la caracterización de procesos,

Fuente: Elaboración Propia (2024)

Las fuentes de insumos para este proceso incluyen:

- Clientes: Los clientes realizan pedidos de productos de panadería y pastelería.
- Proveedores: Los proveedores proporcionan a la panificadora los ingredientes y materiales que necesita para elaborar sus productos.
- Agencias gubernamentales: Las agencias gubernamentales regulan las operaciones de la panificadora, como sus prácticas de seguridad alimentaria.

Sistema de Gestión de la Medición.

Un sistema de gestión de la medición, conforme a la norma ISO 9001:2015, consiste en una serie de actividades planificadas y documentadas cuyo propósito es garantizar la eficacia del proceso de medición empleado por una organización. Este sistema se centra en asegurar que los instrumentos y equipos utilizados para medir en la organización sean apropiados para los fines establecidos, sean utilizados correctamente, y sean calibrados y verificados de forma periódica para asegurar la exactitud y confiabilidad de los resultados obtenidos. La norma ISO 9001:2015 establece requisitos claros para la implementación de un sistema de gestión de medición efectivo y eficiente que permite a las organizaciones mejorar continuamente su capacidad para medir y cumplir con los requisitos del cliente y las regulaciones aplicables.

Un sistema de gestión de mediciones (SGM) es un conjunto de procesos y procedimientos que utiliza una empresa para recopilar, analizar y utilizar datos para mejorar su rendimiento. ISO 9001:2015 es una norma internacional que especifica los requisitos para un MMS.

Una panificadora puede adoptar un sistema de gestión de mediciones (MMS) para optimizar su desempeño, reducir gastos y mejorar la satisfacción de los clientes. Además, un MMS puede garantizar el cumplimiento de las regulaciones de seguridad alimentaria. Los componentes claves de un MMS para una panadería incluyen:

- Recopilación de datos: La panadería debe recolectar información acerca de sus procesos y productos, obteniendo datos de diversas fuentes como encuestas de clientes, comentarios de empleados y supervisión de procesos.

- Análisis de datos: La panadería debe analizar los datos recopilados para identificar tendencias y patrones, lo cual permitirá identificar áreas de mejora en su rendimiento.

- Utilización de datos: La panadería debe emplear los datos recopilados para mejorar sus procesos y productos, ya sea modificando su forma de operar o desarrollando nuevas opciones de productos y servicios.

Al implementar un MMS, una panadería puede lograr mayor eficiencia, reducir costos y aumentar la satisfacción de los clientes. Además, esta herramienta contribuye al cumplimiento de los estándares de seguridad alimentaria.

Estos son algunos beneficios de implementar un MMS para una panificadora:

- Mayor confianza del cliente: es más probable que los clientes hagan negocios con empresas que cuentan con un MMS.
- Mejora de la moral de los empleados: * Es más probable que los empleados estén motivados y comprometidos con su trabajo cuando saben que la empresa está comprometida con la mejora continua.
- Reducción del riesgo de retiradas de productos: * Un MMS puede ayudar a identificar y prevenir problemas antes de que causen retiradas de productos.

- Mayor participación de mercado: * Un MMS puede ayudar a una panificadora a competir de manera más efectiva en el mercado.
- El tamaño y la complejidad de su panificadora determinarán el alcance de su MMS. Es posible que una panificadora pequeña solo necesite un MMS simple, mientras que una panificadora grande puede necesitar un sistema más complejo.
- El costo de implementar un MMS variará según el tamaño y la complejidad de su panificadora. El costo de contratar a un consultor para ayudarlo a implementar su MMS también deberá tenerse en cuenta.
- El tiempo que lleva implementar un MMS variará según el tamaño y la complejidad de su panificadora. Puede llevar varios meses implementar un MMS, por lo que es importante comenzar el proceso temprano.

Pasos para realizar Recopilación de datos:

Estos son los pasos para realizar mediciones en un sistema de gestión de mediciones (MMS) según la norma ISO 9001:2015:

- Identificar los procesos y productos que necesitan ser medidos. El primer paso es identificar los procesos y productos que son críticos para el éxito de la panificadora. Estos son los procesos y productos que tienen el mayor impacto en la satisfacción del cliente o en los resultados de la panificadora.
- Determinar las métricas apropiadas. Una vez que se han identificado los procesos y productos críticos, el siguiente paso es determinar las métricas apropiadas. Las métricas son medidas que se pueden utilizar para realizar un seguimiento del rendimiento de un proceso o producto. Por ejemplo, una panificadora podría

medir la satisfacción del cliente con sus productos realizando encuestas a los clientes.

- Recopilar los datos. El siguiente paso es recopilar los datos. Esto se puede hacer a través de una variedad de métodos, como encuestas, observaciones o pruebas.
- Analiza los datos. Una vez recopilados los datos, es necesario analizarlos. Esto implica buscar tendencias y patrones en los datos. El análisis se puede utilizar para identificar áreas en las que la panificadora puede mejorar su rendimiento. Tomar acción. El paso final es tomar acción. Esto puede implicar realizar cambios en la forma en que opera la panificadora o desarrollar nuevos productos o servicios. Para implementar un MMS en la Panificadora Industrial Los Andes. C.A. Se ha de realizar lo siguiente:
 - a) Obtener la aceptación de la alta dirección. El éxito de un MMS depende del apoyo de la alta dirección. La alta dirección debe estar comprometida con el MMS y debe proporcionar los recursos necesarios para implementarlo y mantenerlo.
 - b) Capacitar a los empleados. Los empleados deben recibir capacitación sobre cómo recopilar y utilizar datos. Esta capacitación debe incluir el propósito del MMS, los diferentes tipos de datos que se pueden recopilar y cómo utilizar los datos para mejorar el rendimiento.
 - c) Facilite la recopilación de datos. El proceso de recopilación de datos debe ser lo más fácil posible. Esto alentará a los empleados a recopilar datos y ayudará a garantizar que los datos sean precisos y completos.

- d) Analizar los datos periódicamente. Los datos recopilados por el MMS deben analizarse periódicamente. Esto ayudará a identificar áreas en las que la panificadora puede mejorar su desempeño y ayudará a garantizar que el MMS sea efectivo.
- e) Utilizar los datos para mejorar el rendimiento. Los datos recopilados por el MMS deben usarse para mejorar el rendimiento de la panificadora. Esto puede implicar realizar cambios en la forma en que opera la panificadora o desarrollar nuevos productos o servicios.
- f) Formatos para control

Algunos de los formatos que se sugieren en el marco de la norma ISO 9001:2015 para controlar la medición de procesos y productos en una panificadora:

- Listas de verificación: las listas de verificación se pueden usar para garantizar que se tomen todos los pasos necesarios al recopilar datos.
- Formularios: Los formularios se pueden utilizar para recopilar datos de manera estructurada.
- Informes: los informes se pueden utilizar para resumir los datos que se han recopilado y para identificar tendencias y patrones de los indicadores o métricas.
- Tableros: los tableros se pueden usar para mostrar los datos en un formato visual, lo que facilita ver de un vistazo cómo se está desempeñando la panificadora.


Los formatos específicos que se utilicen dependerán de las necesidades específicas de la panificadora. Sin embargo, todos los formatos deben diseñarse para garantizar que los datos se recopilen de manera precisa y consistente.

Además de los formatos, el marco ISO 9001:2015 considerar los siguientes pasos para controlar la medición de procesos y productos:

- Establecer procedimientos: Deben establecerse procedimientos para recopilar, registrar y almacenar datos.
- Asignar responsabilidad: la responsabilidad de recopilar, registrar y almacenar datos debe asignarse a personas específicas.
- Realizar auditorías: Las auditorías deben realizarse periódicamente para garantizar que se sigan los procedimientos y que los datos sean precisos y completos.
- Tomar medidas correctivas: si se identifica algún problema, se deben tomar medidas correctivas para solucionarlo.

El equipo y las herramientas mencionados anteriormente se pueden usar para recopilar datos para un MMS en la Panificadora Industrial Los Andes. C.A. Además, se pueden usar básculas para medir el peso de ingredientes y productos, se pueden usar termómetros para medir la temperatura de ingredientes y productos, se pueden usar cronómetros para medir el tiempo que lleva producir un producto, se pueden usar cámaras para observar el proceso de producción e identificar problemas potenciales, y el equipo de prueba se puede utilizar para probar la calidad de los ingredientes y productos.

Tabla 24. Propuesta de equipos o herramientas para las mediciones

	Equipos o herramientas para la medición	Fecha:
		Hojal de 1
<p>Estos son algunos equipos o herramientas que se pueden usar en la Panificadora Industrial Los Andes. C.A. Para recopilar datos para un MMS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Balanzas: Las balanzas se pueden utilizar para medir el peso de ingredientes y productos. • Termómetros: Los termómetros se pueden utilizar para medir la temperatura de ingredientes y productos. • Temporizadores: Los temporizadores se pueden utilizar para medir el tiempo que lleva producir un producto. • Cámaras: Las cámaras se pueden utilizar para observar el proceso de producción e identificar posibles problemas. • Equipos de prueba: existe una variedad de equipos de prueba que se pueden usar para probar la calidad de los ingredientes y productos 		
<p>Aprobado por Director/Gerente General:</p>		

Nota: Equipos recomendados para la Panificadora Industrial Los Andes. C.A.

Fuente: Elaboración Propia (2024)


Tabla 25. Propuesta de control de mediciones /Área

		Control de mediciones por diferentes áreas			Fecha:
					Hoja 1 de 1
Procesos	Métrica	Frecuencia	Responsable	Acción	
Producción	Línea de producción	Diario	Maestro Panadero	Investigar cualquier Variación	
Calidad	Numero de defectos	Semanal	Gerente de control de calidad	Tomar acciones correctivas para reducir defectos	
Satisfacción del cliente	Encuestas a clientes	Mensual	Gerente de servicio al cliente	Indicar áreas a mejorar para la satisfacción del cliente.	
Satisfacción de empleados	Encuestas a empleados	Trimestral	Gerente de recursos humanos	Indicar las áreas en las que se requiere para que el personal se sienta satisfecho	
Rendimiento Financiero	Rentabilidad	Anual	Gerente de administración y finanzas	Tomar medidas correctivas para mejorar la rentabilidad	
Aprobado por					
Director/Gerente General:					

Nota: Propuesta de procesos a participar en la medición por métricas, para la Panificadora

Industrial Los Andes. C.A. Fuente: Elaboración Propia (2024)

Tabla 26. Formulario de medición

	Formulario de medición	Fecha: _____																									
		Hoja 1 de 1																									
<p style="text-align: right;">Formulario de recopilación de datos de medición</p> <p style="text-align: right;">Nombre del Producto: _____</p> <p style="text-align: right;">Fecha: _____</p> <p style="text-align: right;">Numero de lote _____</p> <p>Tipo de medida _____</p> <p>Equipo de medición utilizado: _____</p> <p>Procedimiento de medición:</p> <p>Muestra del producto:</p> <p>Medir la longitud, el ancho y la altura del producto con un calibrador:</p> <p>Registre las medidas en la siguiente tabla.</p> <p>Resultados de la medición:</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 15%;">Medición</th> <th style="width: 15%;">Result 1</th> <th style="width: 15%;">Result 2</th> <th style="width: 15%;">Result 3</th> <th style="width: 15%;">Promedio</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Longitud</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Anchura</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Altura</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Peso</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p>Notas: _____</p>			Medición	Result 1	Result 2	Result 3	Promedio	Longitud					Anchura					Altura					Peso				
Medición	Result 1	Result 2	Result 3	Promedio																							
Longitud																											
Anchura																											
Altura																											
Peso																											
Aprobado por Director/Gerente General:																											

Nota: Propuesta de formulario de medición para la Panificadora Industrial Los Andes.

C.A. Fuente: Elaboración propia (2024)

Mejora continua

Resulta fundamental para aquellas organizaciones que desean alcanzar la excelencia y garantizar la calidad de sus productos de manera continua. En el contexto de una panificadora, donde la satisfacción del cliente depende significativamente de la calidad de los productos ofrecidos, contar con un sistema de mejora continua adquiere una relevancia aún mayor.

El sistema de mejora continua de una panadería según ISO 9001:2015 incluye un proceso sistemático y metódico para identificar áreas de mejora, establecer objetivos de calidad e implementar iniciativas de mejora en los procesos existentes. Este proceso de mejora continua se basa en el ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar), que proporciona retroalimentación y mejora continua en el proceso de producción de pan. Los requisitos necesarios para la implementación de un sistema de mejora continua en una panadería según ISO 9001:2015 incluyen aspectos tan fundamentales como la determinación de indicadores clave de desempeño, el registro y análisis de los procesos existentes, la formación y cualificación del personal. Por lo tanto, implementar un sistema de mejora continua para su panadería según la norma ISO 9001:2015 asegurará la calidad de los productos elaborados, aumentará la satisfacción del cliente y aumentará la eficiencia y eficacia del proceso productivo.

Pasos para implementar un sistema de mejora continua según la norma ISO 9001:2015:

- Garantizar el compromiso de la dirección. El primero es conseguir el compromiso de la alta dirección. La alta dirección debe comprometerse con un proceso de mejora continua y proporcionar los recursos necesarios para hacerlo realidad. Haga un análisis de brechas.

- Realizar un análisis de brechas para identificar áreas donde las prácticas actuales de la panadería no cumplen con los requisitos de la norma ISO 9001:2015. planificar. Una vez completado el análisis de brechas, se puede desarrollar un plan para llevar a cabo el proceso de mejora continua.
- El plan debe definir los objetivos específicos que la panadería se esfuerza por alcanzar a través de la mejora continua. Acciones: El plan debe identificar las acciones específicas que se tomarán para lograr los objetivos.
- Identificar los recursos que serán necesarios para llevar a cabo las actividades.
- Incluir un cronograma claro y detallado para la implementación del proceso de mejora continua.
- Una vez que se ha desarrollado el plan, es importante llevar a cabo su implementación adecuadamente. El proceso de implementación debe incluir los siguientes pasos:
 - Comunicar el plan a todos los empleados de manera clara y efectiva.
 - Capacitar a los empleados en el proceso de mejora continua, asegurando que comprendan los objetivos y las estrategias propuestas.
 - Proporcionar a los empleados los recursos necesarios para llevar a cabo las actividades de mejora, garantizando que tengan acceso a las herramientas y materiales adecuados.
 - Supervisar continuamente el proceso de mejora continua.

Mejorar continuamente. El proceso de mejora continua nunca termina. La panificadora debe monitorear continuamente su desempeño y hacer cambios en el proceso según sea necesario.


Para implementar un sistema de mejora continua para una panificadora, se debe:

- Impulsar el proceso de mejora continua, es fundamental que los empleados desempeñen un papel activo. Ellos deben involucrarse en la identificación de áreas de mejora, así como en el desarrollo y la implementación de soluciones para llevar a cabo los cambios necesarios.
- La panificadora debe facilitar que los empleados realicen cambios. Esto se puede lograr brindando a los empleados la capacitación y los recursos que necesitan, y creando una cultura que fomente la innovación y la asunción de riesgos.
- Es importante celebrar los éxitos en el camino. Esto ayudará a mantener a los empleados motivados y comprometidos con el proceso de mejora continua.

Relacionado a lo anterior, la mejora continua es un principio clave de la norma ISO 9001:2015 y se aplica a todos los departamentos de una panadería. Para una mejora continua, se recomiendan los siguientes pasos en el enfoque del ciclo PHVA:

- Identificar problemas o áreas de mejora, establecer objetivos mensurables, definir los recursos necesarios y desarrollar un plan de acción.
- Ejecutar planes de acción, asignar responsabilidades y tomar acciones para lograr objetivos.
- Evaluar y medir los logros alcanzados y compararlos con las metas establecidas. Reconocer áreas de mejora y corregir desviaciones.
- Con base en los resultados obtenidos, los distintos departamentos deben implementar medidas correctivas y preventivas para eliminar desviaciones y buscar mejoras constantes. Es esencial documentar el proceso para asegurar que sea efectivo.


Tabla.27 Propuesta De Herramientas Tecnológicas Para La Mejora Continua

	HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS PARA LA MEJORA CONTINUA. Dpto. Administración y Finanzas	Fecha:
		Hoja 1 de 1
HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS		
<p>Algunas herramientas útiles en la implementación y gestión del sistema de gestión de calidad ISO 9001:2015 en los departamentos administrativo y financiero de Panificadora Industrial Los Andes:</p>		
<p>1. La corriente alterna es: 1. Software de gestión documental: Estos programas pueden ayudarte a organizar y controlar los documentos requeridos por la norma ISO 9001:2015, como manuales de calidad, procedimientos, registros y otros documentos. También puede incluir funciones que le permitan aprobar documentos automáticamente y realizar un seguimiento de su distribución y actualizaciones. En este caso, PDFelement Pro, OpenDocMan, LogicalDOC, OpenKM, Bitrix24, OnlyOffice, etc.</p>		
<p>2. Herramientas de análisis financiero: las herramientas de análisis financiero pueden ayudar a los departamentos administrativos y financieros a evaluar continuamente el desempeño financiero de la empresa e identificar oportunidades para mejorar la rentabilidad y la eficiencia de la empresa. Uso de una hoja de cálculo de Excel, índices financieros: puede utilizar una calculadora de índices en línea gratuita, como la proporcionada por Money-Zine, para calcular índices clave como índices de liquidez, índices de solvencia, índices de actividad y índices de rentabilidad.</p>		
<p>3. Sistema de gestión de auditoría interna: un sistema de gestión de auditoría puede ayudar a los departamentos administrativos y financieros a planificar, realizar y documentar las auditorías internas requeridas por la norma ISO 9001:2015. Este tipo de herramientas pueden automatizar el proceso de planificación de revisiones, asignación de tareas y seguimiento de resultados. Software de gestión de auditorías: esta herramienta le permite planificar, programar y realizar auditorías internas de forma eficaz. Ayude a definir criterios de revisión, definir objetivos, asignar tareas y realizar un seguimiento de los resultados. Algunos ejemplos de software de gestión de auditorías son ProcessPlan, Auditrunner o ZEBISOFT Auditor.</p>		
<p>4. Herramienta de seguimiento de indicadores de desempeño: La herramienta de seguimiento de indicadores de desempeño proporciona una visión transparente e instantánea de la actividad de los departamentos administrativos y financieros, en relación con las metas establecidas en el marco de la norma ISO 9001:2015. Esta herramienta permite identificar problemas y oportunidades de mejora de manera temprana. En la actualidad, existen varios softwares disponibles como herramientas de seguimiento del rendimiento.</p>		
<p>Existen varias herramientas para el seguimiento de KPI, como KPI Fire, CarPoint, Google Analíticas, Tableau, QlikView, Salesforce y Power BI, que le permiten analizar datos, crear paneles y compartir informes para medir el rendimiento. Es importante tener en cuenta la cantidad de herramientas seleccionadas, la solución tecnológica adecuada dependerá de las necesidades específicas de la panadería y las oportunidades de inversión. Cabe señalar también que la implementación de estas herramientas debe ser monitoreada y evaluada continuamente para asegurar su efectividad y el cumplimiento de los requisitos de la norma ISO 9001:20</p>		
<p>Aprobado por Director/Gerente General:</p>		

Nota: Herramientas a utilizar dentro del marco de mejora continua para la Panificadora Industrial Los Andes. C.A. (Administración y Finanzas)

Fuente: Elaboración Propia (2024)

**Tabla 28 Propuesta De Herramientas Tecnológicas Para La Mejora Continua:
Producción**


	HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS PARA LA MEJORA CONTINUA. Dpto. Producción	Fecha: Hoja 1 de 1
HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS		
<p>Existen varias herramientas y tecnologías que pueden ser útiles en el departamento de producción de la panificadora. Los andes Algunas de ellas son:</p> <p>Sistemas de control de producción: Son programas informáticos que planifican y controlan la producción desde la planificación de las materias primas hasta la elaboración de los productos finales.</p> <p>Sistemas automatizados: incluye máquinas y sistemas como robots, equipos de corte y mezclado, hornos y equipos de envasado que reducen el trabajo manual y hacen más eficientes los procesos.</p> <p>Herramientas de diseño asistido por computadora (CAD): permiten a los diseñadores y fabricantes planificar y diseñar productos antes de su fabricación, lo que puede aumentar la precisión y eficiencia del proceso de fabricación.</p> <p>Tecnología de mejora de la calidad: incluye sensores de calidad y sistemas de retroalimentación que permiten a los fabricantes identificar defectos o áreas de mejora y ajustar los procesos de producción en consecuencia.</p> <p>Herramientas de análisis de datos: permiten a los fabricantes recopilar y analizar datos sobre el proceso de fabricación, ayudando a identificar patrones y áreas de mejora y optimizar los procesos en consecuencia. Cabe señalar que cada proceso de fabricación es único, por lo que las herramientas y técnicas específicas utilizadas en un horno de pan pueden variar dependiendo de sus necesidades y propósitos específicos.</p>		
Aprobado por: Director/Gerente General:		

Nota: Herramientas a utilizar dentro del marco de mejora continua para la Panificadora Industrial Los Andes. C.A.

Fuente: Elaboración Propia (2024)

Tabla 29. Propuesta De Herramientas Tecnológicas Para La Mejora Continua:

Producción

	HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS PARA LA MEJORA CONTINUA. Dpto. Ventas Almacén y Despacho	Fecha:
		Hojal de 1
<p style="text-align: center;">HERRAMIENTAS TECNOLOGICAS</p> <p>Para el departamento de Ventas, Almacén y Despacho de la Panificadora Industrial Los Andes. C.A., algunas herramientas tecnológicas que podrían ser útiles son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Software de gestión de ventas: le permite automatizar y optimizar el proceso de ventas, realizar un seguimiento de los clientes y pedidos, y ayudar con la facturación y el seguimiento. • Sistema de Gestión de Almacén (WMS): permite planificar y controlar el almacenamiento y flujo de productos y materiales de panadería. • Sistema de gestión de inventario: le permite realizar un seguimiento del inventario de productos y materiales de su panadería y le ayuda a controlar y reducir el desperdicio. • Sistema de seguimiento de entregas: le permite realizar un seguimiento de las entregas de productos para garantizar un servicio eficiente y cumplir con los plazos de entrega. <ul style="list-style-type: none"> • Herramientas de análisis de datos: permite a los fabricantes recopilar y analizar datos sobre el proceso de fabricación, ayudando a identificar patrones y áreas de mejora y optimizar los procesos en consecuencia. Por ejemplo: Google Analíticas: puede utilizarse para analizar el tráfico del sitio web de una panadería, obtener información sobre los visitantes y sus intereses y evaluar la eficacia de las campañas de marketing. • Tabla Publica: es una herramienta gratuita de visualización de datos que se puede utilizar para crear paneles e informes visuales para analizar información de ventas e inventario de panadería. • OpenRefine: es una herramienta de limpieza y transformación de datos que se puede utilizar para procesar eficientemente grandes volúmenes de datos de ventas e inventario. • Power BI: es una herramienta de visualización y análisis de datos creados por Microsoft que se puede utilizar para crear informes personalizados y análisis de ventas e inventario de panadería. <p>Es importante tener presente que cada proceso de producción es único, por lo que las herramientas y tecnologías específicas utilizadas en una panificadora pueden variar en función de sus necesidades y objetivos específicos.</p>		
Aprobado por Director/Gerente General:		

Nota: Herramientas a utilizar dentro del marco de mejora continua para la Panificadora Industrial Los Andes. C.A.

Fuente: Elaboración Propia (2024)

Capacitación, Desarrollo En Auditorías Internas

Las auditorías internas son esenciales dentro del programa de gestión de riesgos de cualquier organización. Según Blanco (2015), citado por Pérez (2017), la capacitación en auditorías se lleva a cabo con el objetivo de que los auditores internos tengan un conocimiento global de la empresa y apliquen esos conocimientos en su trabajo, “la auditoría interna puede ser una plataforma de entrenamiento y formación para los futuros gerentes” (p.55). Estas auditorías ayudan a identificar y mitigar riesgos, aseguran el cumplimiento de normas y regulaciones, y mejoran la eficiencia y eficacia de la organización.

El proceso de formación de los auditores internos suele incluir los siguientes módulos:

- **Introducción a la auditoría interna:** este módulo proporciona una descripción general del papel de la auditoría interna, las normas que rigen la auditoría interna y los diferentes tipos de auditorías internas.
- **Evaluación de riesgos:** este módulo cubre la identificación, evaluación y priorización de riesgos.
- **Planificación de auditoría:** este módulo cubre el desarrollo de planes de auditoría, incluida la selección de objetivos, criterios y procedimientos de auditoría.
- **Recopilación de evidencia de auditoría:** este módulo cubre la recopilación, el análisis y la evaluación de la evidencia de auditoría.
- **Informes de auditoría:** este módulo cubre la preparación de informes de auditoría, incluida la comunicación de los hallazgos y recomendaciones de la auditoría.
- Además de estos módulos básicos, el proceso de capacitación también puede incluir módulos sobre temas específicos como:

- Auditoría financiera: este módulo cubre la auditoría de los estados financieros y los informes financieros.
- Auditoría de cumplimiento: Este módulo cubre la auditoría del cumplimiento de leyes, reglamentos y políticas y procedimientos internos.
- Auditoría de tecnología de la información: este módulo cubre la auditoría de sistemas y procesos de tecnología de la información.
- El proceso de formación de los auditores internos debe adaptarse a las necesidades específicas de la organización. Sin embargo, los módulos enumerados anteriormente brindan un buen punto de partida para desarrollar un programa de capacitación integral.

Los siguientes son algunos de los beneficios de las auditorías internas:

- Gestión de riesgos mejorada: las auditorías internas pueden ayudar a identificar y mitigar los riesgos, lo que puede ayudar a proteger a la organización de pérdidas financieras, daños a la reputación y otras consecuencias negativas.
- Mayor cumplimiento: las auditorías internas pueden ayudar a garantizar que la organización cumpla con las leyes, los reglamentos y las políticas y procedimientos internos.
- Eficiencia y eficacia mejoradas: las auditorías internas pueden ayudar a identificar áreas en las que la organización puede mejorar su eficiencia y eficacia.
- Gobierno mejorado: las auditorías internas pueden ayudar a mejorar la estructura y los procesos de gobierno de la organización.
- Los departamentos de administración y finanzas, producción y ventas, almacén y despacho son partes importantes de una panificadora. Las auditorías internas

pueden ayudar a garantizar que estos departamentos funcionen de manera eficiente y eficaz, y que cumplan con todas las leyes y reglamentaciones aplicables.

Se fortalecerá la capacitación del personal de la panificadora, lo cual será una ventaja para garantizar un buen desempeño y cumplir con los estándares establecidos por la normativa ISO 9001:2015.

Tabla 30 Propuesta Generalizada de talleres de capacitación en Auditorías Internas.

	CAPACITACION/AUDITORIAS INTERNAS Para cada Departamento	Fecha:
		Hoja 1 de 1
<p>Talleres De Capacitación</p> <p>Talleres de capacitación en auditoría interna, para capacitar al personal de los departamentos de administración y finanzas, producción, ventas, almacén y despacho de la Panificadora Industrial Los Andes. C.A.:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Introducción a la auditoría interna: Este taller brindará una visión general del papel de la auditoría interna, las normas que la regulan y los diversos tipos de auditorías internas. 2. Evaluación de riesgos: este curso abordará la identificación, evaluación y clasificación de los riesgos. 3. Planificación de auditorías: este curso abarcará el desarrollo de un plan de auditoría, incluyendo la selección de objetivos, estándares y procedimientos de auditoría. 4. Recopilación de pruebas de auditoría: este curso se centrará en la recopilación, análisis y evaluación de las pruebas de auditoría. 5. Informes de auditoría: este curso tratará sobre la preparación de informes de auditoría, incluyendo la comunicación de los hallazgos y las recomendaciones de la auditoría. Además de estos talleres básicos, también sugiero que el personal de los departamentos de administración y finanzas, producción, ventas, almacén y despacho de la Panificadora Industrial Los Andes. C.A. asistan a talleres sobre temas específicos como: <ul style="list-style-type: none"> Auditoría financiera: este taller cubrirá la auditoría de los estados financieros y los informes financieros. Auditoría de Cumplimiento: Este taller cubrirá la auditoría del cumplimiento de leyes, reglamentos y políticas y procedimientos internos. Auditoría de tecnología de la información: este taller cubrirá la auditoría de sistemas y procesos de tecnología de la información. <p>Los talleres enumerados anteriormente brindan un buen punto de partida para desarrollar un programa de capacitación integral.</p> <p>Los siguientes son algunos de los beneficios de asistir a estos talleres:</p>		

- Aumento de conocimientos y habilidades: Los talleres dotarán al personal de los conocimientos y habilidades que necesitan para realizar su trabajo con eficacia.
- Comunicación mejorada: Los talleres ayudarán al personal a comunicarse más efectivamente entre sí y con otras partes interesadas.
- Trabajo en equipo mejorado: los talleres ayudarán al personal a trabajar de manera más eficaz en equipo.
- Mejora de la moral: Los talleres ayudarán a mejorar la moral del personal y su compromiso con la organización.

Aprobado por
Director/Gerente General:

Nota: Proyección de talleres de capacitación para la Panificadora Industrial Los Andes. C.A.

Fuente: Elaboración Propia (2024)

Acciones Preventivas y Correctivas de un SGC

Uno de los requisitos clave de la norma ISO 9001:2015 es que las organizaciones deben tomar medidas preventivas y correctivas para abordar las no conformidades.

Una no conformidad es cualquier desviación de un requisito. En el contexto de la Panificadora Industrial Los Andes. C.A. , las no conformidades podrían incluir:

Una queja de un cliente sobre un producto.

Un producto que no cumple con las especificaciones requeridas

Un proceso que no está funcionando según lo previsto.

Cuando se encuentra una no conformidad, la organización debe tomar medidas para evitar que vuelva a ocurrir. Esto se llama acción preventiva. La acción preventiva puede incluir:

- Revisar el proceso para identificar la causa raíz de la no conformidad
- Implementar cambios en el proceso para evitar que la no conformidad vuelva a ocurrir
- Brindar capacitación a los empleados sobre cómo evitar que la no conformidad vuelva a ocurrir

- Si ya ha ocurrido una no conformidad, la organización debe tomar medidas para corregirla. Esto se llama acción correctiva. La acción correctiva puede incluir:
 - Identificar la causa raíz de la no conformidad
 - Implementar cambios en el proceso para corregir la no conformidad.
 - Brindar capacitación a los empleados sobre cómo corregir la no conformidad.

Las acciones preventivas y correctivas son esenciales para garantizar que una panificadora pueda producir productos que cumplan con los requisitos del cliente de manera constante. Al tomar acciones preventivas y correctivas, las panificadoras pueden reducir el riesgo de no conformidades, mejorar su calidad y aumentar la satisfacción del cliente.

Tabla 31. Plantilla para registro de acciones preventivas y correctivas

 Panificadora Los Andes, C.A	A21			
	ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS			
	Código:	Versión	Página 1 de 1	
PERSONA QUE REPORTA: _____		PROCESO:		
FECHA DEL REPORTE:		RESPONSABLE DEL CIERRE:		
1. ACCION N° .		AP	<input checked="" type="checkbox"/> X	AC
FUENTE:				
CLASIFICACION	Atención o sugerencia o queja del cliente		Evaluación de satisfacción del cliente	
	Seguimiento a la planeación estratégica		Seguimiento revisión por la dirección	
	Seguimiento al desempeño de los proveedores		Seguimiento y medición del proceso	
	Seguimiento al cumplimiento de los requisitos del cliente		Seguimiento a la competencia del personal	


Auditoría		Indicadores				
2. Descripción de la AC o AP (Hecho, Evidencia o requisito) 		4. Re inspeccionado por: Cumple SI _____ NO _____ Por qué: Fecha: _____				
				3. Tratamiento AC	Responsable	Fecha:
Causas Reales o Potenciales 						
Plan de acciones:	Responsable:	Fecha implementación de	Verificación:			

EFICACIA	Fecha propuesta de cierre: _____ Fecha real de cierre: _____	
	Fecha de evaluación de eficacia programada	Fecha de evaluación de eficacia real
	7. ¿La acción fue EFICAZ? Si _____ NO _____ Requiere Nueva AC _____ AP _____ N° _____	
	¿Por que?: _____	
	Firma Responsable de Verificación :	Fecha de Verificación:
	AC: Acción Preventiva AP: Acción Preventiva	

Nota: Proyección de talleres de capacitación para la Panificadora Industrial Los Andes. C.A.

Fuente: Elaboración Propia (2024).


Tabla 32. Propuesta Generalizada de Acciones Preventivas (SGC)

	SGC Acciones Preventivas para todos los Departamentos	Fecha:
		Hoja 1 de 2
<p>Acciones Preventivas: Acciones preventivas y correctivas que se pueden tomar en Panificadora Industrial Los Andes. C.A. Acciones preventivas que se pueden considerar según la norma ISO 9001:2015 para los departamentos de Administración y Finanzas, Producción, Ventas, Almacén y Despacho de la Panificadora Industrial Los Andes. C.A.:</p> <p>Administración y Finanzas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecer y mantener un sistema de controles internos para asegurar la exactitud y confiabilidad de los registros financieros. • Desarrollar e implementar procedimientos para la gestión de riesgos financieros. • Brindar capacitación a los empleados sobre informes financieros y controles internos. <p>Departamento de Producción</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecer y mantener un sistema de control de calidad para garantizar que los productos cumplan con los requisitos del cliente. • Desarrollar e implementar procedimientos para la gestión de riesgos de producción. • Brindar capacitación a los empleados sobre el control de calidad y los procedimientos de producción. <p>Departamento de Ventas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecer y mantener un sistema para rastrear los pedidos de los clientes y garantizar que los pedidos se completen con precisión y a tiempo. • Desarrollar e implementar procedimientos para la gestión de riesgos de ventas. • Brindar capacitación a los empleados sobre procedimientos de venta y atención al cliente. <p>Almacén y Despacho</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecer y mantener un sistema para almacenar y administrar el inventario. • Desarrollar e implementar procedimientos para la gestión de riesgos de almacén y despacho. • Brindar capacitación a los empleados sobre la gestión de inventario y los procedimientos de almacenamiento y despacho. • Al tomar estas acciones preventivas, la panificadora puede reducir el riesgo de no conformidades, mejorar su calidad y aumentar la satisfacción del cliente. <p>Acciones preventivas generales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar auditorías periódicas de todos los departamentos para identificar y abordar posibles problemas. Crear una cultura de mejora continua en la que se aliente a los empleados a informar problemas y sugerir soluciones. • Invertir en capacitación y desarrollo para los empleados para que tengan las habilidades y el conocimiento que necesitan para realizar su trabajo de manera efectiva. • Proporcionar a los empleados los recursos que necesitan para hacer su trabajo, como equipos, materiales e información. • Crear un ambiente de trabajo positivo donde los empleados se sientan valorados y apreciados. 		
Aprobado por Director/Gerente General:		

Nota: Acciones Preventivas a considerar para un SGC para la Panificadora Industrial Los Andes. C.A.

Fuente: Elaboración Propia (2024)

Tabla 33 Propuesta Generalizada de Acciones Correctivas (SGC)

	SGC Acciones Correctivas para todos los Departamentos	Fecha:
		Hoja 2 de 2
<p>Acciones correctivas que se pueden considerar según la norma ISO 9001:2015 para los departamentos de Administración y Finanzas, Producción, Ventas, Almacén y Despacho de la Panificadora Industrial Los Andes. C.A.:</p> <p>Administración y Finanzas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Investigar la causa raíz de la no conformidad. • Implementar cambios en los procesos o procedimientos para evitar que la no conformidad vuelva a ocurrir. • Capacitar a los empleados sobre los nuevos procesos o procedimientos. • Monitorear la efectividad de la acción correctiva para asegurar que sea efectiva. <p>Producción</p> <ul style="list-style-type: none"> • Investigar la causa raíz de la no conformidad. • Implementar cambios en el proceso de producción para evitar que la no conformidad vuelva a ocurrir. • Brindar capacitación a los empleados sobre el nuevo proceso de producción. • Monitorear la efectividad de la acción correctiva para asegurar que sea efectiva. <p>Ventas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Investigar la causa raíz de la no conformidad. • Implementar cambios en el proceso de ventas para evitar que la no conformidad vuelva a ocurrir. • Brindar capacitación a los empleados sobre el nuevo proceso de ventas. • Monitorear la efectividad de la acción correctiva para asegurar que sea efectiva. <p>Almacén y Despacho</p> <ul style="list-style-type: none"> • Investigar la causa raíz de la no conformidad. • Implemente cambios en el proceso de almacén y despacho para evitar que la no conformidad vuelva a ocurrir. • Brindar capacitación a los empleados sobre el nuevo almacén y el proceso de despacho. • Monitorear la efectividad de la acción correctiva para asegurar su efectividad. • Al tomar estas acciones correctivas, las panaderías pueden abordar las desviaciones y evitar que vuelvan a ocurrir. Esto ayudará a mejorar la calidad de los productos y servicios de panadería y aumentar la satisfacción del cliente. <p>Acciones Correctivas Generales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacitar a los empleados en los procedimientos y procesos. • Brindar a los empleados capacitación adicional en áreas específicas de responsabilidad. • Actualizar equipos y maquinaria para mejorar la eficiencia y precisión. • Implementar nuevas tecnologías para mejorar la eficiencia y la precisión. • Crear un sistema de seguimiento y seguimiento de las acciones correctivas para asegurar que sean efectivas. 		
Aprobado por Director/Gerente General:		

Nota: Acciones Correctivas a considerar para un SGC para la Panificadora Industrial Los Andes. C.A.

Fuente: Elaboración Propia (2024)

Participación Activa De La Dirección

La participación activa de todos los empleados es la clave para la implementación exitosa de un sistema de gestión de calidad (SGC) basado en ISO 9001:2015. Los empleados de todos los niveles deben participar en el desarrollo, implementación y mantenimiento del sistema de gestión de la calidad. Algunos de los beneficios del compromiso de los empleados incluyen:


Mayor compromiso y lealtad con la organización. Fortalecer la comunicación y la cooperación interregional. Comprender mejor los requisitos y expectativas del cliente. Mejorar la calidad de los productos y servicios. Reduzca los costos de retrabajo y defectos. Mejorar la satisfacción del cliente. Las panaderías pueden promover la participación mediante:

Comunicar los beneficios de los sistemas de gestión de calidad a los empleados. Proporcionar formación sobre sistemas de gestión de calidad a todos los empleados. Involucrar a los empleados en el desarrollo y la implementación. Proporcionar los recursos necesarios para la implementación del SGC. Certificado de aporte al SGC. Al participar activamente en la implementación de un sistema de gestión de calidad, las panaderías pueden mejorar la calidad, reducir costos y aumentar la satisfacción del cliente. Específicamente, los empleados pueden:

Recopilar comentarios de los clientes para mejorar los productos y servicios. Identificar y reportar posibles problemas en productos o procesos. Garantizar el almacenamiento y manipulación adecuados del producto. Presentar productos y servicios a los clientes. Al trabajar juntos, los empleados pueden construir una cultura de calidad que beneficie a la organización y a sus clientes.

Tabla 34 Propuesta Generalizada de Acciones Correctivas (SGC)

Tabla 34 Propuesta Generalizada de Acciones Correctivas (SGC)

	SGC Participación Activa de la Dirección Lineamientos	Fecha:
		Hoja 2 de 2
<p style="text-align: center;">Principales lineamientos para la participación activa en un SGC ISO 9001 2015 de las diferentes direcciones de las áreas de Administración y Finanzas, Producción, Ventas, Almacén y Despacho de la Panificadora Industrial Los Andes. C.A. Administración y Finanzas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocer la política y los objetivos de calidad de la organización. • Participar en el desarrollo e implementación de procedimientos de calidad. • Mantener registros precisos y completos. • Informar cualquier problema potencial de calidad a la gerencia. • Contribuir a los esfuerzos de mejora continua. <p>Producción</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocer los estándares y requisitos de calidad de la organización. • Seguir los procedimientos e instrucciones de calidad. • Utilizar materiales y equipos aprobados. • Informe cualquier problema potencial de calidad a la gerencia. • Contribuir a los esfuerzos de mejora continua. <p>Ventas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocer los estándares y requisitos de calidad de la organización. • Comunicar los requerimientos del cliente a producción. • Proporcionar retroalimentación a producción sobre la satisfacción del cliente. • Informe cualquier problema potencial de calidad a la gerencia. • Contribuir a los esfuerzos de mejora continua. <p>Almacén y Despacho</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocer los estándares y requisitos de calidad de la organización. • Recibir y almacenar productos de acuerdo con los procedimientos. • Recoja y empaque los pedidos con precisión y a tiempo. • Entregar los productos a los clientes de acuerdo con los procedimientos. • Informe cualquier problema potencial de calidad a la gerencia. • Contribuir a los esfuerzos de mejora continua. • Al seguir estas pautas, los empleados de la panificadora Industrial Los Andes, C.A pueden ayudar a garantizar que los productos y servicios de la organización cumplan con los requisitos del cliente. Esto conducirá a una mayor satisfacción del cliente, lo que en última instancia beneficiará los resultados de la organización. <p style="text-align: center;">Para a fomentar la participación activa de los empleados en un SGC ISO 9001 2015:</p>		

Nota: Acciones Correctivas a considerar para un SGC para la Panificadora Industrial Los Andes. C.A.

Fuente: Elaboración Propia (2024)

Referencias

Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación*. Episteme. Caracas, Venezuela.

- Cabello, L. (2021). *Diseño de un sistema de gestión de la calidad basado en la norma ISO 9001-2015 para la empresa VIHU BY BELIS GROUP*. Trabajo especial de Grado. UCAB. Venezuela.
- Disponible: <https://api-saber.ucab.edu.ve/server/api/core/bitstreams/cb0c2d00-1a0d-4a37-a301-e55700e8218c/content>
- Castro, A. (2017). *Cómo realizar una investigación*. México: Pearson. p. 16.
- Cronbach, L. J. (1951). *Coefficient alpha and the internal structure of tests*.
- Dale, B. G. (2015). *Managing quality*. (5a ed.). New York: Routledge.
- Díaz, C. (2019). *Integración del sistema last planner y el método de mejora continua en obras de construcción*. Revista Ingeniería de Construcción RIC, 34(2), 133-144.
- Disponible en: <https://www.scielo.cl/pdf/ric/v34n2/0718-5073-ric-34-02-146.pdf>
- Goetsch, D. L., & Davis, S. B. (2014). *Quality management for organizational excellence: Introduction to total quality management*. Novena edición. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall. Página 1.
- Goetsch, D.L. y Davis, S.B. (2014). *Quality Management for Organizational Excellence*. Pearson Education. p.89.
- González, A., González R (2008). *Diseño de un Sistema de Gestión de la Calidad con un enfoque en ingeniería de la calidad*. Ingeniería Industrial. vol, XXIX, núm. 3, 2008 pp.1-6. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360433567004>
- Gutiérrez Pulido, H. y De la Vara Salazar, R. (2013). *Control estadístico de calidad y seis sigmas*. Tercera Edición. México: McGraw-Hill. p.121.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación*. Quinta edición. México: McGraw-Hill. p. 60.

Herrera T & Vergara J. (2010). *Gestión de la calidad en los servicios ISO 9008*. FOMIPYME. Colombia

Hoyle, D. (2017). *ISO 9000 Quality Systems Handbook-updated for the ISO 9001:2015 standard: Using the standards as a framework for business improvement*. Routledge. p.195

Hoyle, J. (2017). *La política de calidad: un documento esencial para la gestión de la calidad*. *Quality Progress*. 50(10), 12-15.

International Organization for Standardization (2015). *ISO 9001:2015, Sistemas de gestión de la calidad – Requisitos*. Geneva, Switzerland.

ISO 9001:2015. *Sistemas de gestión de la calidad - Fundamentos y vocabulario*. Ginebra: Organización Internacional de Normalización (ISO).

Jamanca, R. (2019). *Diseño e implementación de un sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001:2015 aplicando herramientas lean en los procesos comerciales de una organización educativa*. Universidad ESAN, Lima, Perú.

Juran & Godfrey (1998). *Juaran`s Quality Handbook*.

Leitao, J. (2016). *Guía del Usuario ISO 9001:2015*. APCER. p.222

Monreal, N. (2022). *Fedecaras Trujillo: El orgullo de ser empresario*. Documento en línea: <https://fedecamarasradio.com/fedecamaras-trujillo-propone-soluciones-ante-las-dificultades-del-estado/>

Oakland, J. S. (2014). *Total Quality Management and Operational Excellence: Text with Cases*. Routledge.p. 23.

Anexos

Anexo A. Instrumento de recolección de datos de la Investigación

Ítem	Encuesta	S	CS	AV	N	CN
1	¿La empresa tiene una estrategia clara para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes?					
2	¿La empresa realiza encuestas de satisfacción a los clientes y las utiliza para mejorar sus servicios?					
3	¿Considera que la alta dirección establece, implementa y mantiene la política de calidad?					
4	¿La alta dirección convoca y participa en las reuniones con su personal de confianza?					
5	¿El personal demuestra que puede desempeñar a la perfección un determinado trabajo de acuerdo a su formación y experiencia?					
6	¿Los empleados se sienten motivados y comprometidos con los objetivos de la organización?					
7	¿Los procesos de la empresa están adecuadamente definidos y documentados?					
8	¿Se cuenta con métodos adecuados de seguimiento y medición de los procesos?					
9	¿Se dispone de datos fiables y evidencias documentadas de los resultados obtenidos en cada uno de los procesos?					
10	¿Cuándo se toman decisiones y toman acciones acceden a la información veraz y fiable de los diferentes departamentos de la empresa?					
11	¿La empresa fomenta la mejora continua de sus procesos y servicios?					
12	¿Se cuenta con un monitoreo y control de la calidad de las salidas generadas por sus procesos?					
13	¿Gestiona relaciones con los clientes de manera que conozcan sus requerimientos para propiciar beneficios a largo plazo?					
14	¿Establece actividades de desarrollo y mejora colaborativa con los proveedores y otras partes interesadas?					

Anexo B1

Constancia de validación del instrumento

UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY
VICERRECTORADO ACADÉMICO
FACULTAD DE INGENIERÍA
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Quien Suscribe: Yumary Valecillos titular de la cedula de identidad No: 14.151.309 de profesión Ingeniero Químico hace constar por medio de la presente, que luego de leer, analizar e interpretar el instrumento de recolección de información, elaborado para dar cumplimiento a los objetivos de la investigación de investigación, titulada: **SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD PARA LA EMPRESA PANIFICADORA INDUSTRIAL LOS ANDES, C.A.** que presenta el Bachiller: Terán Rodríguez Eymara Virginia, titular de la cedula de identidad N.º 29694102, considero que el mismo reúne las condiciones necesarias en cuanto a pertinencia, relación variable-dimensión-indicador-Items, congruencia y estilo de redacción adecuado estilo de los items.

En consecuencia, el referido instrumento es válido para los fines previamente establecidos.

Constancia que se expide en la ciudad de Valera, a los 23 días del mes de Mayo del año 2023.

Firma:

AUTOR:
Br. Terán Eymara
TUTOR:
Ing. Rivera Liliana

Anexo B3

Constancia de validación del instrumento

UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY
VICERRECTORADO ACADÉMICO
FACULTAD DE INGENIERIA
ESCUELA DE INGENIERIA INDUSTRIAL



CONSTANCIA DE VALIDACION DEL INSTRUMENTO

Quien Suscribe: Marilyn M. Briceño Portillo, titular de la cedula de identidad No: 13.205.436 de profesión Ingeniero de Sistemas, hace constar por medio de la presente, que luego de leer, analizar e interpretar el instrumento de recolección de información, elaborado para dar cumplimiento a los objetivos de la investigación de investigación, titulada: **SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD PARA LA EMPRESA PANIFICADORA INDUSTRIAL LOS ANDES, C.A**, que presenta el Bachiller: Terán Rodríguez Eymara Virginia, titular de la cedula de identidad N.º 29694102, considero que el mismo reúne las condiciones necesarias en cuanto a pertinencia, relación variable-dimensión-indicador-ítems, congruencia y estilo de redacción adecuado estilo de los ítems.

En consecuencia, el referido instrumento es válido para los fines previamente establecidos.

Constancia que se expide en la ciudad de Valera, a los 23 días del mes mayo del año 2023.

Firma:

AUTOR:
Br. Terán Eymara
TUTOR:
Ing. Rivera Liliana

Anexo C1

Evidencia de encuesta. Empleada del departamento de administración finanzas



Fuente: Elaboración Propia (2024)

Anexo C2

Evidencia de encuesta Empleada del departamento de administración finanzas



Fuente: Elaboración Propia (2024)

Anexo D*Alfa de Cronbach*

ITEM	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
SUJETO														
1	4	1	2	5	3	1	2	3	1	1	2	4	1	3
2	5	2	3	5	5	1	2	3	4	3	2	3	5	2
3	5	2	3	5	5	2	3	3	3	4	2	4	4	3
4	4	2	1	1	3	2	3	3	4	4	1	3	4	2
5	4	1	3	4	4	2	3	2	4	4	2	4	4	3
6	4	1	1	3	4	1	2	2	4	3	2	4	3	3
7	4	2	4	4	4	2	2	2	3	4	3	4	5	3
8	4	2	3	4	3	2	3	2	3	3	3	4	3	3
9	5	3	2	5	4	1	2	3	4	3	3	3	5	3
10	4	2	3	3	2	2	2	3	1	1	1	4	4	2
S. Sujetos	43	18	25	39	37	16	24	26	31	27	21	37	38	27
Varianzas	0,21	0,36	0,85	0,24	0,81	0,24	0,24	0,24	1,29	0,21	0,49	0,21	1,36	0,21
VI	6,96													
VT	65,739796													
K	14													
ALFA	0,9629071													

Nota: La tabla señala el cálculo de confiabilidad.

Fuente: Elaboración Propia (2024).