



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE MECÁNICA**  
**CARRERA INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**“ELABORACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CALIDAD EN BASE A LA NORMA 9001:2015 PARA LA EMPRESA AVÍCOLA LOS QUERUBINES UBICADA EN LA CIUDAD DE SANTO DOMINGO, PROVINCIA DE SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS”**

**Trabajo de Integración Curricular**

Tipo: Proyecto Técnico

Presentado para optar al grado académico de:

**INGENIERO INDUSTRIAL**

**AUTOR:**

**GABRIEL ANTONIO ZAMORA HERAS**

Riobamba - Ecuador

2023



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE MECÁNICA**  
**CARRERA INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**“ELABORACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CALIDAD EN BASE A LA NORMA 9001:2015 PARA LA EMPRESA AVÍCOLA LOS QUERUBINES UBICADA EN LA CIUDAD DE SANTO DOMINGO, PROVINCIA DE SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS”**

**Trabajo de Integración Curricular**

Tipo: Proyecto Técnico

Presentado para optar al grado académico de:

**INGENIERO INDUSTRIAL**

**AUTOR: GABRIEL ANTONIO ZAMORA HERAS**

**DIRECTOR: Ing. JAIME IVÁN ACOSTA VALVERDE, MSc.**

Riobamba - Ecuador

2023

**©2023, Gabriel Antonio Zamora Heras**

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo la cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho de Autor.

Yo, GABRIEL ANTONIO ZAMORA HERAS, declaro que el presente Trabajo de Integración Curricular es de mi autoría y los resultados del mismo son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como autor asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este Trabajo de Integración Curricular; El patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, 30 de marzo de 2023

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Gabriel Antonio Zamora Heras', is written over a horizontal line.

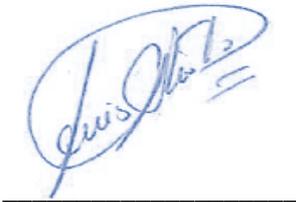
---

**Gabriel Antonio Zamora Heras**

**C.I: 080322907-9**

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE MECÁNICA**  
**CARRERA INGENIERÍA INDUSTRIAL**

El Tribunal del Trabajo de Integración Curricular certifica que: El Trabajo de Integración Curricular, Tipo: Proyecto Técnico, “**ELABORACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN BASE A LA NORMA ISO 9001:2015 PARA LA EMPRESA AVÍCOLA LOS QUERUBINES UBICADA EN LA CIUDAD DE SANTO DOMINGO, PROVINCIA DE SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS**”, realizado por el señor **GABRIEL ANTONIO ZAMORA HERAS** ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del Trabajo de Integración Curricular, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

	<b>FIRMA</b>	<b>FECHA</b>
Ing. José Francisco Pérez Fiallos <b>PRESIDENTE DEL TRIBUNAL</b>		2023-03-30
Ing. Jaime Iván Acosta Valverde, MSc. <b>DIRECTOR DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR</b>		2023-03-30
Ing. Luis Santiago Choto Chariguaman <b>ASESOR DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR</b>		2023-03-30

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo de titulación lo dedico en primer lugar a mis queridos padres quienes con su esfuerzo, constancia e infinito amor me han brindado las herramientas adecuadas para poder alcanzar una nueva meta en mi vida profesional. De igual manera agradezco a todas esas personas que con su granito de arena aportaron para que pueda cumplir este objetivo que me planteé al inicio de esta etapa universitaria y que después de tanto esfuerzo y dedicación logro alcanzar para satisfacción mía y de quienes han compartido buenos momentos junto a mí.

Gabriel

## **AGRADECIMIENTO**

Me gustaría dar las gracias de manera muy especial a mi familia porque me han acompañado, guiado y aconsejado a lo largo de todas las etapas de mi vida, buscando siempre mi bienestar y felicidad. Además, estoy muy agradecido con la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, y la Carrera de Ingeniería Industrial y en especial al personal de trabajo de dicha institución quienes de una u otra manera me han ayudado y aportado todos los conocimientos y destrezas necesarias para lograr alcanzar ser profesional. Por último, pero no menos importante agradezco la apertura de la empresa avícola Los Querubines, a su personal técnico y administrativo por abrirme las puertas de su institución para la elaboración del presente trabajo de titulación, proporcionándome todas las facilidades y enseñanzas a lo largo de la ejecución de dicha actividad.

Gabriel

## ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	xi
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	xiii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xiv
RESUMEN.....	xv
SUMMARY.....	xvi
INTRODUCCIÓN.....	1

### CAPÍTULO I

<b>1. DIAGNÓSTICO DEL PROBLEMA.....</b>	<b>2</b>
1.1. Antecedentes.....	2
1.2. Planteamiento del Problema.....	3
1.3. Delimitación del Problema.....	4
1.4. Formulación del Problema.....	4
1.5. Justificación.....	5
1.6. Beneficios directos e indirectos.....	5
1.6.1. <i>Beneficios Directos</i> .....	5
1.6.2. <i>Beneficios Indirectos</i> .....	6
1.7. Objetivos.....	6
1.7.1. <i>Objetivo General</i> .....	6
1.7.2. <i>Objetivos Específicos</i> .....	6

### CAPÍTULO II

<b>2. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>7</b>
2.1. Calidad.....	7
2.1.1. <i>Reseña histórica de la calidad</i> .....	7
2.1.2. <i>Definición de calidad</i> .....	8
2.1.3. <i>Gestión de calidad</i> .....	8
2.1.3.1. <i>Principios de la calidad</i> .....	9
2.2. Normativa de Calidad.....	11
2.2.1. <i>Conceptualización de Norma</i> .....	11
2.2.2. <i>Principales Organismos de Normalización</i> .....	11
2.2.2.1. <i>Organismos Regionales de Normalización</i> .....	11

2.2.2.2. Organismos Internacionales de Normalización.....	12
2.2.2.3. Organismos Privados de Normalización .....	12
2.2.3. Normas ISO .....	13
2.2.4. Gestión de riesgos y oportunidades.....	14
2.2.5. ISO 9001:2015.....	14
2.2.5.1. Certificación.....	15
2.3. Métodos para el análisis de los datos de la investigación.....	16
2.3.1. Encuesta .....	16
2.3.2. Análisis FODA .....	18
2.3.3. Indicadores de gestión de calidad.....	19
2.3.4. Metodología de evaluación de los riesgos y oportunidades .....	20

### CAPÍTULO III

3. MARCO METODOLÓGICO.....	21
3.1. Diseño metodológico.....	21
3.1.1. Preparación .....	21
3.1.2. Ejecución .....	21
3.1.3. Evaluación .....	22
3.2. Características de la Investigación .....	23
3.2.1. Tipo de Investigación .....	24
3.2.2. Método de Investigación .....	24
3.2.3. Modalidad de la Investigación .....	25
3.2.4. Técnicas de Investigación .....	25
3.3. Desarrollo de la Investigación .....	25
3.3.1. Desarrollo de la Encuesta .....	25
3.3.1.1. Aplicación del Método Kuder Richardson (KD 20).....	27
3.4. Situación actual de la empresa avícola “Los Querubines”.....	29
3.4.1 Ubicación Geográfica.....	29
3.4.2 Ubicación Espacial.....	29
3.4.3 Organigrama de la empresa.....	30
3.4.4 Descripción de los puestos de trabajo .....	30
3.4.5 Instrumentos de seguimiento, control y evaluación para no conformidades.....	36
3.4.5.1 Procedimiento para el producto no conforme .....	36
3.4.5.2 Procesos para la control, evaluación y seguimiento del sistema de gestión .....	38
3.4.5.3 Análisis FODA .....	39

## CAPÍTULO IV

<b>4.</b>	<b>RESULTADOS</b> .....	41
<b>4.1.</b>	<b>Resultados de la encuesta aplicada</b> .....	41
<b>4.1.1.</b>	<i>Cálculo del Coeficiente de Kuder Richardson</i> .....	41
<b>4.1.2.</b>	<i>Tabulación de la Encuesta</i> .....	42
<b>4.1.3.</b>	<b>Lista de verificación de la Norma ISO 9001:2015</b> .....	48
<b>4.2.</b>	<b>Comprensión de la organización</b> .....	52
<b>4.2.1.</b>	<i>Resultados del análisis FODA</i> .....	52
<b>4.2.2.</b>	<i>Necesidades y expectativas de las partes interesadas</i> .....	55
<b>4.2.3.</b>	<i>Alcance del Sistema de gestión de calidad</i> .....	56
<b>4.2.4.</b>	<i>Sistema de gestión de calidad y sus procesos</i> .....	56
<b>4.2.5.</b>	<b>Resultados de la implementación del capítulo 4</b> .....	61
<b>4.2.5.1.</b>	<i>Evaluación de indicadores de gestión</i> .....	61
<b>4.3.</b>	<b>Liderazgo</b> .....	62
<b>4.3.1.</b>	<i>Liderazgo y compromiso</i> .....	62
<b>4.3.2.</b>	<i>Política</i> .....	62
<b>4.3.3.</b>	<i>Responsabilidades y autoridades de la empresa</i> .....	63
<b>4.3.4.</b>	<b>Resultados de la implementación del capítulo 5</b> .....	63
<b>4.3.4.1.</b>	<i>Evaluación de indicadores de gestión</i> .....	64
<b>4.4.</b>	<b>Planificación</b> .....	64
<b>4.4.1.</b>	<i>Acciones para abordar riesgos y oportunidades</i> .....	64
<b>4.4.2.</b>	<i>Objetivos de calidad y su planificación</i> .....	65
<b>4.4.3.</b>	<i>Objetivos de calidad</i> .....	65
<b>4.4.4.</b>	<b>Resultados de la implementación del capítulo 6</b> .....	67
<b>4.4.4.1.</b>	<i>Evaluación de los indicadores de gestión</i> .....	67
<b>4.5.</b>	<b>Apoyo</b> .....	68
<b>4.5.1.</b>	<b>Recursos</b> .....	68
<b>4.5.1.1.</b>	<i>Infraestructura</i> .....	68
<b>4.5.1.2.</b>	<i>Talento humano</i> .....	68
<b>4.5.1.3.</b>	<i>Ambiente laboral</i> .....	68
<b>4.5.2.</b>	<b>Competencias</b> .....	68
<b>4.5.3.</b>	<b>Toma de conciencia</b> .....	69
<b>4.5.4.</b>	<b>Comunicación</b> .....	69
<b>4.5.5.</b>	<b>Información documentada</b> .....	69
<b>4.4.5.1.</b>	<i>Jerarquía de la información documentada</i> .....	70
<b>4.4.5.2.</b>	<i>Codificación de la información documentada</i> .....	70

<b>4.5.6. Resultados de la implementación del capítulo 7</b> .....	72
<b>4.5.6.1. Evaluación de los indicadores de gestión</b> .....	73
<b>4.6. Operación</b> .....	74
<b>4.6.1. Planificación y control operacional</b> .....	74
<b>4.6.2. Proveedores</b> .....	74
<b>4.6.3. Producción</b> .....	75
<b>4.6.4. Resultados de la implementación del capítulo 8</b> .....	76
<b>4.6.4.1. Evaluación de los indicadores de gestión</b> .....	76
<b>4.7. Evaluación del desempeño</b> .....	77
<b>4.7.1. Seguimiento, análisis y evaluación</b> .....	77
<b>4.7.2. Auditoría interna</b> .....	80
<b>4.7.3. Resultados de la implementación del capítulo 9</b> .....	81
<b>4.7.3.1. Evaluación de los indicadores de gestión</b> .....	81
<b>4.8. Mejora</b> .....	82
<b>4.8.1. Oportunidad de mejora</b> .....	82
<b>4.8.2. No conformidad y acción correctiva</b> .....	82
<b>4.8.3. Mejora continua</b> .....	82
<b>4.8.4. Resultados de la implementación del capítulo 10</b> .....	83
<b>4.8.4.1. Evaluación de los indicadores de gestión</b> .....	83
<b>CONCLUSIONES</b> .....	85
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	86
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	
<b>ANEXOS</b>	

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1-2:</b>	Organismos Regionales de Normalización .....	12
<b>Tabla 2-2:</b>	Organismos Internacionales de Normalización.....	12
<b>Tabla 3-2:</b>	Organismos Internacionales de Normalización.....	12
<b>Tabla 4-2:</b>	Tipos de Normas ISO .....	13
<b>Tabla 1-3:</b>	Técnicas de Investigación del Proyecto .....	25
<b>Tabla 2-3:</b>	Población de la Investigación.....	26
<b>Tabla 3-3:</b>	Formato de la Encuesta de Situación Actual.....	27
<b>Tabla 4-3:</b>	Aplicación del método Kuder Richardson .....	28
<b>Tabla 5-3:</b>	Escala de fiabilidad KD 20.....	41
<b>Tabla 6-3:</b>	Tabulación de resultados de la encuesta de situación actual.....	47
<b>Tabla 7-3:</b>	Lista de Verificación de la Norma ISO 9001:2015 .....	48
<b>Tabla 8-3:</b>	Resumen de Resultados de Lista de Verificación .....	51
<b>Tabla 9-3:</b>	Ubicación Geográfica de la Empresa Agrícola Los Querubines .....	29
<b>Tabla 10-3:</b>	Análisis FODA empresa avícola “Los Querubines” .....	40
<b>Tabla 1-4:</b>	Análisis de potencialidades y vulnerabilidades del estudio FODA.....	54
<b>Tabla 2-4:</b>	Partes interesadas empresa “Los Querubines” .....	55
<b>Tabla 3-4:</b>	Caracterización del proceso Sistema de Gestión de la Calidad.....	58
<b>Tabla 4-4:</b>	Niveles previos y post implementación del capítulo 4.....	61
<b>Tabla 5-4:</b>	Indicadores de gestión asociados al capítulo 4.....	61
<b>Tabla 6-4:</b>	Niveles previos y post implementación del capítulo 5.....	63
<b>Tabla 7-4:</b>	Indicadores de gestión asociados al capítulo 5.....	64
<b>Tabla 8-4:</b>	Planificación del objetivo de calidad N. 1.....	66
<b>Tabla 9-4:</b>	Niveles previos y post implementación del capítulo 6.....	67
<b>Tabla 10-4:</b>	Indicadores de gestión asociados al capítulo 6.....	67
<b>Tabla 11-4:</b>	Abreviaturas para la codificación de documentación.....	70
<b>Tabla 12-4:</b>	Matriz de información documentada del sistema de gestión de la empresa..	71
<b>Tabla 13-4:</b>	Niveles previos y post implementación del capítulo 7.....	73
<b>Tabla 14-4:</b>	Indicadores de gestión asociados al capítulo 7.....	73
<b>Tabla 15-4:</b>	Niveles previos y post implementación del capítulo 8.....	76
<b>Tabla 16-4:</b>	Indicadores de gestión asociados al capítulo 8.....	76
<b>Tabla 17-4:</b>	Matriz de indicadores de gestión de la empresa “Los Querubines” .....	78
<b>Tabla 18-4:</b>	Requisitos ISO 9001:2015 cumplidos por los procesos de gestión.....	80
<b>Tabla 19-4:</b>	Niveles previos y post implementación del capítulo 9.....	81
<b>Tabla 20-4:</b>	Indicadores de gestión asociados al capítulo 9.....	81

<b>Tabla 21-4:</b>	Niveles previos y post implementación del capítulo 10.....	83
<b>Tabla 22-4:</b>	Indicadores de gestión asociados al capítulo 10.....	83

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

<b>Ilustración 1-2:</b>	Análisis externo del análisis FODA .....	18
<b>Ilustración 1-3:</b>	Diseño metodológico realizado .....	21
<b>Ilustración 2-3:</b>	Ubicación espacial de la empresa agrícola “Los Querubines” .....	29
<b>Ilustración 2-3:</b>	Organigrama de la empresa agrícola “Los Querubines” .....	30
<b>Ilustración 4-3:</b>	Generador eléctrico de la empresa agrícola “Los Querubines” .....	31
<b>Ilustración 5-3:</b>	Silos de la empresa agrícola “Los Querubines” .....	32
<b>Ilustración 6-3:</b>	Tablero de control de la empresa agrícola “Los Querubines” .....	32
<b>Ilustración 7-3:</b>	Receptores de alimento .....	32
<b>Ilustración 8-3:</b>	Galpón de la empresa Los Querubines.....	33
<b>Ilustración 9-3:</b>	Ventilación en la entrega de pollos .....	34
<b>Ilustración 10-3:</b>	Auxiliares de producción efectuando recolección de pollos .....	34
<b>Ilustración 11-3:</b>	Entrega de los pollos .....	35
<b>Ilustración 12-3:</b>	Flujograma del procedimiento para el tratamiento producto no conforme....	38
<b>Ilustración 1-4:</b>	Resultados primera pregunta de la encuesta realizada .....	42
<b>Ilustración 2-4:</b>	Resultados segunda pregunta de la encuesta realizada.....	43
<b>Ilustración 3-4:</b>	Resultados tercera pregunta de la encuesta realizada.....	43
<b>Ilustración 4-4:</b>	Resultados cuarta pregunta de la encuesta realizada.....	44
<b>Ilustración 5-4:</b>	Resultados quinta pregunta de la encuesta realizada.....	44
<b>Ilustración 6-4:</b>	Resultados sexta pregunta de la encuesta realizada .....	45
<b>Ilustración 7-4:</b>	Resultados sexta pregunta de la encuesta realizada .....	45
<b>Ilustración 8-4:</b>	Resultados sexta pregunta de la encuesta realizada .....	46
<b>Ilustración 9-4:</b>	Resultados sexta pregunta de la encuesta realizada .....	46
<b>Ilustración 10-4:</b>	Resultados sexta pregunta de la encuesta realizada .....	47
<b>Ilustración 11-4:</b>	Diagrama de Pareto de las potencialidades de la empresa .....	52
<b>Ilustración 12-4:</b>	Análisis de las vulnerabilidades de la empresa.....	53
<b>Ilustración 13-4:</b>	Análisis FODA de potencialidad y vulnerabilidad.....	54
<b>Ilustración 1-4:</b>	Mapa general de procesos .....	56
<b>Ilustración 2-4:</b>	Entrega del Manual de gestión de la calidad al Coordinador SGC .....	62
<b>Ilustración 3-4:</b>	Organigrama estructural de la empresa “Los Querubines” .....	63
<b>Ilustración 4-4:</b>	Jerarquía de la documentación del SGC.....	70
<b>Ilustración 5-4:</b>	Capacitación al personal de la empresa avícola “Los Querubines” .....	74

## ÍNDICE DE ANEXOS

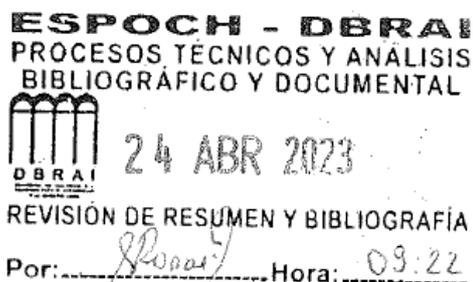
<b>ANEXO A:</b>	MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD
<b>ANEXO B:</b>	PROCEDIMIENTO DE REVISIÓN POR LA ALTA DIRECCIÓN
<b>ANEXO C:</b>	PROCEDIMIENTO PARA LA CREACIÓN Y CONTROL DE LA DOCUMENTACIÓN
<b>ANEXO D:</b>	PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA INTERNA
<b>ANEXO E:</b>	PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN DEL CAMBIO
<b>ANEXO F:</b>	PROCEDIMIENTO PARA LA ENTREGA DE PRODUCTO
<b>ANEXO G:</b>	PROCEDIMIENTO PARA LA SELECCIÓN Y EVALUACIÓN DE PROVEEDORES
<b>ANEXO H:</b>	PROCEDIMIENTO DE PRODUCTO NO CONFORME
<b>ANEXO I:</b>	PROCEDIMIENTO DE COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA
<b>ANEXO J:</b>	PROCEDIMIENTO DE CAPACITACIÓN AL PERSONAL
<b>ANEXO K:</b>	PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN DE PERSONAL
<b>ANEXO L:</b>	PROCEDIMIENTO DE MANTENIMIENTO
<b>ANEXO M:</b>	REGISTRO DE GESTIÓN DEL CAMBIO
<b>ANEXO N:</b>	PERFIL DEL PUESTO
<b>ANEXO O:</b>	ACTA DE REUNIÓN
<b>ANEXO P:</b>	REGISTRO DE PROVEEDORES
<b>ANEXO Q:</b>	REGISTRO DE PRODUCTO ENTREGADO
<b>ANEXO R:</b>	ORDEN DE REQUERIMIENTO
<b>ANEXO S:</b>	REGISTRO DE INDUCCIÓN DEL PERSONAL
<b>ANEXO T</b>	ORDEN DE PRODUCCIÓN
<b>ANEXO U:</b>	ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE
<b>ANEXO V:</b>	ORDEN DE TRABAJO
<b>ANEXO W:</b>	MATRIZ DE COMUNICACIONES

## RESUMEN

El presente trabajo tuvo objetivo la elaboración e implementación de un sistema de gestión de calidad en base a la norma ISO 9001:2015 para la empresa avícola Los Querubines ubicada en la ciudad de Santo Domingo, provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas. Para lo cual en primer lugar se efectuó con la identificación de la situación actual de la empresa en relación con la documentación disponible conjunto con el desarrollo de la norma ISO 9001, desarrollando conjunto el manual de calidad con la creación de los procesos gobernantes, cálculos de indicadores de calidad y presentación de los mismos después de la implementación del sistema. Obteniendo como resultado un 69.57% de incumplimiento para lo cual a partir de la aplicación de la metodología ciclo de Deming se planificó el desarrollo de la documentación faltante en la organización, desarrollando el sistema de gestión que está constituido por un Manual de Calidad, 11 procedimientos de gestión, 10 caracterizaciones de procesos, 4 registros y 6 formatos relacionados a la gestión de calidad en la organización. Una vez desarrollada la documentación del sistema de gestión se obtuvo un 100% de cumplimiento de los requisitos de la norma. Concluyendo que se ha creado el Manual de Gestión de la Calidad para la empresa avícola “Los Querubines” el mismo que servirá como una herramienta para gestionar de una mejor manera la calidad del producto final de la empresa, recomendando que la matriz de indicadores de gestión de la calidad deberá ser revisada y actualizada periódicamente por el coordinador SGC, ajustando o modificando las fórmulas o actualizaciones, para avanzar con la mejora continua.

**Palabras clave:** <SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD> <AVICULTURA> <MANUAL DE CALIDAD> <INDICADORES DE CALIDAD> <MEJORA CONTINUA>.

0683-DBRA-UPT-2023



## SUMMARY

The objective of this study was to develop ergonomic risk management by implementing of ISO 11228 standard and NIOSH methodology to prevent occupational diseases in EXIBAL company located in Riobamba city. It was performed based on the initial identification, where it was detected that workers in the production area lift loads of 40 kg in their workday, these jobs are: packaging, dosing and dispatch; for this reason ISO 1 1228-1 was applied and the risk factor for lifting loads was identified. NIOSH evaluation method was applied where the lifting index (LI) was determined; an LI of 5.63 was measured in the PACKAGING workstation, an LI of 4.43 in the DOSING workstation and an LI of 15.25 in the DISPATCH workstation. In conclusion, the IL value is greater than 3 in all cases, therefore it was determined that the level of RISK IS HIGH, caused by the weight of the load, the frequency of handling and the posture adopted by the worker at the time of performing the activity. Therefore, the matrix of objectives and goals was applied to solve the identified risk factor and the appropriate type of program and/or procedure was established as part of an ergonomic risk prevention plan for lifting loads for EXIBAL's company. It is recommended to implement a conveyor belt system that can lift the load to an adequate level or replace manual lifting with vacuum lifting systems to minimize occupational diseases.

**Key words:** <QUALITY MANAGEMENT SYSTEM> <POULTRY FARMING> <QUALITY MANUAL> <QUALITY INDICATORS> <CONTINUOUS IMPROVEMENT>.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Mónica Paulina Castillo Niama', is written over a horizontal dashed line.

**Mgs. Mónica Paulina Castillo Niama**

**C.I. 060311780-5**

## **INTRODUCCIÓN**

La alta competitividad existente en todos los sectores productivos del Ecuador, incluido el sector avícola, ha generado que las distintas empresas opten por realizar un importante cambio interno en su organización, uno de dichos cambios es relacionado a la calidad de los productos o servicios ofertados al público.

Un sistema de gestión de calidad es la principal herramienta utilizada por las empresas como “Los Querubines”, que buscan destacar del resto y elevar su nivel de competitividad a través del cumplimiento, satisfacción y superación de los requerimientos y expectativas que tienen sus clientes con respecto a los productos o servicios ofertados.

ISO, posee un amplio repertorio de normativas referentes a varios contenidos a nivel industrial y, de igual forma, dichos conjuntos de normativas son aplicables a casi todos los sectores productivos o económicos existentes. Con respecto a los sistemas de gestión de calidad, la Organización Internacional de Normalización ofrece una normativa utilizada como una guía para que cualquier organización sea capaz de cumplir los principales requisitos que plantea una implementación de un sistema de gestión de la calidad.

Los Querubines, es una empresa perteneciente al sector avícola ubicada en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas. La empresa al analizar todos los beneficios que conlleva tener una adecuada gestión de calidad de productos, ha optado por la implementación de un sistema de gestión de la calidad bajo las directrices establecidas en la normativa ISO:9001.

## CAPÍTULO I

### 1. DIAGNÓSTICO DEL PROBLEMA

#### 1.1. Antecedentes

En la República del Ecuador y a nivel internacional, se han desarrollado una gran variedad de proyectos técnicos que guardan referencia al desarrollo de sistemas de gestión de calidad para varias empresas y organizaciones tales como:

Del trabajo de titulación desarrollado por (Maranga, 2017), se destaca el desarrollo de un modelo de gestión de calidad para la empresa avícola Reina del Cisne perteneciente al cantón Riobamba que a partir de la aplicación del check list de la norma ISO 9001:2008 identificó la situación actual de la organización, reconociendo como principales falencias las demoras en la entrega del producto final a sus clientes, implementando las herramientas adecuadas para mejorar los procesos de la organización obteniendo un 100% de cumplimiento de los requisitos de la norma ISO y llegando a capacitar a la totalidad de su personal de trabajo.

El trabajo de titulación de (Mejillón, 2019) plantea la implementación de un sistema de gestión de calidad fundamentada en la norma ISO 9001:2015 para mejorar el control de los procesos productivos en la empresa Pollo Costa ubicado en el cantón Santa Elena en el cual se desarrolló en primer lugar una encuesta al personal de la organización para identificar las falencias en los diferentes procesos que impiden que tanto la producción como las ventas crezcan en especial de su producto principal que son los pollos de engorde o Broilers, a partir del análisis de los resultados obtenidos producto de dicha encuesta, se desarrolló el manual de calidad el cual brinda los diferentes lineamientos para garantizar la mejora continua en la organización y obteniendo como resultado de la implementación un aumento en los ingresos del 15% la cual alcanzó un costo de \$14 475.000.

Otro ejemplo de sistema de gestión de calidad implementado en empresas avícolas se efectuó en la propuesta de mejora planteada por (Cárdenas, 2017) para la empresa avícola Incubandina S.A. en el cual se desarrolló en primer lugar una auditoría interna de acuerdo al check list de la norma ISO 9001: 2015 y de un diagrama de Pareto identificando las actividades y orden de prioridad de las mismas en la organización para que a partir del mismo ir implementando medidas descritas en el manual de calidad de la organización para garantizar una mejora continua y productos con altos estándares de calidad. Resultado de dicha auditoria se identificó que la organización dispone de un 35% de cumplimiento de la norma por lo que se desarrolló la documentación de gestión

logrando alcanzar como resultados un aumento del 37% en el control de los procesos de la producción agrícola y el desarrollo del 100% de los requisitos de la norma ISO destacándose el desarrollo de la política de calidad y procedimiento de auditorías.

A nivel internacional se ha desarrollado sistemas de gestión de la calidad aplicando la norma ISO 9001 como por ejemplo el trabajo efectuado por (Arias , et al, 2019) al proponer un sistema de gestión de la calidad para la empresa avícola Tequendama M. S.A.S. perteneciente a la ciudad de Bogotá – Colombia, en el cual se planteó un sistema de clasificación de pollos de acuerdo a diferentes variables tales como el peso de los pollos, el tipo de cliente y el lugar de entrega del pedido. Además de estandarizar los diferentes procesos que dispone la organización a partir del desarrollo del sistema de gestión y en especial del manual de calidad permitiendo la satisfacción de los clientes y obteniendo como principal resultado una reducción del 24% en el tiempo de entrega de su producto final en comparación con los tiempos de entrega antes de la implementación del sistema de gestión.

## **1.2. Planteamiento del problema**

Según datos de la Superintendencia de Control del Poder de Mercado, el consumo de carne de pollo por parte de los ecuatorianos ha experimentado un incremento considerable debido principalmente al aumento demográfico del país y las ventajas que tiene este tipo de carne; el consumo pasó de 7 Kg/p/año en 1990 a 35 Kg/p/año para el 2013, registrando un aumento de 400%. Se estima que estos valores seguirán en constante crecimiento para los futuros años debido a los factores anteriormente mencionados, por lo cual las empresas dedicadas a la crianza y faenamiento de este tipo de producto se han visto en la necesidad de tecnificar sus procesos, mediante certificaciones INEN y de esta manera poder competir con los estándares de calidad de mercados nacionales e internacionales (Rosales, 2017).

La empresa “Los Querubines”, perteneciente al sector avícola ecuatoriano realiza sus actividades productivas sin estar bajo los lineamientos de ninguna norma nacional o internacional, poniendo en riesgo la inocuidad y calidad del producto final puesto a disposición del cliente final, por lo cual necesita tecnificar y estandarizar sus procesos en base a una normativa actual, para de esta manera asegurar altos niveles de calidad en su producto, incrementando su producción y estar preparada para la demanda del mercado.

El cliente final al cual la empresa atiende exige altos niveles de calidad tanto en los procesos como en la producción final, debido a esto es menester la creación e implementación de un sistema de gestión de la calidad que logre incrementar los niveles de calidad y de esta manera asegurar

futuros convenios con el cliente final al cual atiende y sumar otros posibles clientes a la cartera de la empresa.

Actualmente, la organización tiene la intención y recursos para poder actualizar la gestión de sus distintos procesos, buscando de esta manera subsanar los efectos o consecuencias negativas existentes cuando no se manejan los procesos dentro de una organización bajo un sistema de gestión de calidad. Dicho efectos o consecuencias pueden ser: menor probabilidad de obtención de nuevas oportunidades laborales (contratos), ausencia de un sistema de control y mejora continua, disminución de eficiencia de procesos, fallos de producción debido a baja comunicación organizacional, pérdidas económicas por productos que no cumplan los requerimientos establecidos, trabajo desordenado, mal ambiente laboral, etc.

Uno de los principales indicadores que permiten medir la eficiencia del proceso productivo es el porcentaje de mortalidad de los lotes que ingresan, tras realizar un análisis de los últimos 12 lotes ingresados se puede decir que para los lotes del 1 al 6 se ha calculado un porcentaje de mortalidad promedio de 2,91% mientras que para los últimos 6 lotes producidos dicho indicador se ha incrementado a 4,00% experimentando un aumento de 37,45%. Se ha podido evidenciar el incremento en este indicador y de igual manera una gran fluctuación entre los diferentes lotes producidos, por lo cual la empresa se ve en la necesidad de implementar medidas correctivas para disminuir este porcentaje y mantenerlo en valores bajos.

Esta disminución del porcentaje de mortalidad se obtuvo mediante la adecuada planificación y gestión de la calidad en base a una normativa, y al mantener este indicador en valores bajos permitirá asegurar que la calidad del producto para el cliente final se la óptima.

### **1.3. Delimitación del problema**

El presente estudio se realiza en la empresa avícola “Los Querubines”, ubicada en la ciudad de Santo Domingo, provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas.

### **1.4. Formulación del problema**

¿En qué medida el desarrollo de un sistema de gestión de calidad de acuerdo a los lineamientos de la norma ISO 9001:2015 contribuirá con el mejoramiento de la calidad del producto mediante la implementación y constante evaluación de los índices de calidad entre otros el porcentaje de mortalidad y por ende con la competencia con mercados nacionales e internacionales del mismo rubro?

## **1.5. Justificación**

La utilización de la norma ISO 9001:2015 para el desarrollo del sistema de gestión de calidad en la empresa Los Querubines es fundamental, debido a que dicha norma es reconocida como la principal norma referente a la calidad en prestación de servicios o productos y es empleada en más de 178 países alrededor del mundo, además de que proporciona un conjunto de principios y lineamientos cuya finalidad es la búsqueda de la satisfacción de los clientes de la organización y de las partes interesadas.

El desarrollo de la documentación del sistema de gestión de calidad en conjunto con la creación y constante evaluación de los indicadores de gestión de la calidad, beneficiará a la organización y personal de las diferentes áreas de la empresa estableciendo mejoras significativas en base a los resultados de los análisis efectuados a dichos indicadores.

Con la ejecución de la evaluación de la situación inicial realizada en dos partes (aplicación de la encuesta y aplicación del chek list basada en la Norma ISO 9001:2015) permitirá obtener datos sobre el nivel de conocimiento en temas de calidad que tiene el personal de la empresa y de esta manera dirigir las respectivas capacitaciones a los temas con el menor porcentaje de conocimiento, tecnificación de procesos y creación y cálculo de los indicadores de gestión de la calidad para medir la eficiencia del proceso productivo de la empresa mediante la evaluación constante de los indicadores enfocados en áreas como producción, aseguramiento de la calidad, gestión administrativa, gestión del talento humano y mantenimiento que mediante el análisis de los resultados permitirá tomar las medidas adecuadas, estableciendo la mejora continua dentro del sistema de gestión.

La implementación de la norma ISO 9001:2015 mediante un sistema de gestión, permitirá a futuro optar a la empresa por una certificación internacional en esta norma, siendo un referente en calidad a nivel nacional y mejorando su imagen institucional.

## **1.6. Beneficios directos e indirectos**

### ***1.6.1 Beneficios directos***

El desarrollo e implementación de un sistema de gestión de calidad beneficia directamente a la empresa avícola Los Querubines debido a la ejecución de varias acciones y creación de herramientas que permitirán que la organización ofrezca un producto de calidad y que satisfagan las necesidades de sus clientes. De igual manera, el beneficio será para el personal de trabajo de

la empresa debido a que será capacitado en temas gestión de la calidad, estandarización de procesos, brindando diferentes medios para que ejecuten sus actividades laborales de una mejor manera, optimizando tiempos y facilitando sus funciones.

### ***1.6.2. Beneficios indirectos***

El principal beneficiario indirecto del desarrollo e implementación del sistema de gestión de calidad en la empresa serán el cliente final, pues la empresa podrá entregar un producto conforme a los requerimientos o peticiones de los pedidos del cliente, así como también se garantizará que el producto goce de altos estándares de calidad basados en los lineamientos de la norma ISO 9001:2015.

## **1.7. Objetivos**

### ***1.7.1. Objetivo general***

Elaborar e implementar un sistema de gestión de calidad en base a la norma ISO 9001:2015 para la empresa avícola Los Querubines ubicada en la ciudad de Santo Domingo, provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas.

### ***1.7.2. Objetivos específicos***

- Definir y describir la terminología relacionada a los sistemas de gestión de calidad, además de la estructura de la norma internacional ISO 9001:2015.
- Evaluar el nivel de cumplimiento de la empresa en temas de gestión de la calidad, con respecto a los requisitos del sistema de gestión de calidad establecidos en la norma ISO 9001:2015.
- Desarrollar el manual del sistema de gestión de calidad para la empresa Los Querubines de la ciudad de Santo Domingo.
- Elaborar los formatos para la auditoria, medición y seguimiento de la gestión de calidad y mejora continua en la empresa Los Querubines a partir del desarrollo de los capítulos 8,9 y 10 de la norma ISO 9001:2015.

## CAPÍTULO II

### 2. MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Calidad

##### 2.1.1. *Reseña histórica de la calidad*

La calidad y su percepción e importancia en la industria, ha evolucionado a la par con el desarrollo industrial y las invenciones tecnológicas que ha conllevado dicho desarrollo. Comenzando todo desde la consolidación de los primeros gremios artesanales en la edad media, siguiendo a la revolución industrial a finales del siglo XIX (Sánchez, 2019).

Posteriormente, a principios del siglo XX, se empieza a estudiar la calidad en el ámbito de la empresa, relacionándolo con el término inspección, concepción que ha ido evolucionando hasta llegar a entenderlo como prevención (Sánchez, 2019). Dichas inspecciones, se adoptaron como intento de solucionar problemas ocasionados por los modelos de producción en serie (descuidos y olvidos del personal, entrega de productos defectuosos, etc.) que comenzaban a popularizarse en las distintas industrias.

Pero no fue hasta después de la Segunda Guerra Mundial, que la calidad y su control darían un salto enorme dentro de las empresas. Y es que, a diferencia de países de Occidente en los que no tomaban en cuenta a la calidad como un problema, en países como Japón, la incorporación de distintos métodos de control de calidad, como por ejemplo estadísticamente, permitieron mejorar la calidad de sus productos, mediante la detección de distintos factores dentro de los procesos de producción que podrían afectar el producto final y su calidad. (Villacís, 2014)

Todo esto, generaba mayores ingresos económicos, debido a la menor cantidad de tiempo requerido para producir exactamente los mismos productos que la competencia de occidente, pero con estándares de calidad mucho más elevados. Desde aquí nace un precedente, en el cual la calidad pasa a ser un requisito necesario para la competitividad de la empresa (Sánchez, 2019), provocando que, para poder mantenerse competitivos, las distintas organizaciones a nivel mundial consideren cambiar sus modelos de calidad para permanecer relevantes y poder permanecer en el mercado.

Por ejemplo, el Ejército de los Estados Unidos de América, aportaría de gran manera con la publicación de las tablas de muestreo “MIL-STD”, que permitían elevar el control estadístico de

la calidad y en países Occidentales. La creación y socialización de normativas relacionadas a la calidad, permitieron estandarizar ciertas definiciones y procedimientos esenciales para asegurar una correcta gestión de calidad en organizaciones pertenecientes a distintos sectores productivos a nivel global, beneficiando de esta manera a ambas partes, tanto el fabricante o proveedor, así como su Respectivo cliente final (Cabezón, 2014).

### **2.1.2. Definición de calidad**

Los conceptos de calidad y sus distintos requerimientos, han sido descritos por varios autores con el transcurso de los años. Por ejemplo, Bustamante, describe a la calidad como una adecuación al uso, haciendo una clara referencia a la satisfacción de los requerimientos de los clientes en conformidad a los requisitos preestablecidos por ambas partes (Bustamante, 2019). De igual forma enfatiza que, en cualquier definición existente de calidad, debe incluirse a la satisfacción de los clientes, como objetivo general.

Una definición muy parecida, es establecida por Sánchez, quien precisa que la calidad hace referencia a la capacidad que tiene un producto o un servicio de lograr satisfacer las necesidades y expectativas expuestas por un cliente o consumidor a partir del cumplimiento de ciertas cualidades y parámetros preestablecidos por dicho cliente (Sánchez, 2019).

Por otro lado, también se puede definir a la calidad como el nivel de excelencia que adquiere un producto o un servicio que una organización ofrece a un tercero denominado cliente en búsqueda de cubrir sus necesidades y exigencias (López, 2005).

Mientras tanto, la ISO 9000:2015, una normativa en la que se estandarizan fundamentos y vocabularios necesarios en sistemas de gestión de calidad, establece el concepto de calidad como “el grado en el que un conjunto de características inherentes de un objeto, cumple con los requisitos” (ISO, 2015).

### **2.1.3. Gestión de calidad**

La gestión de la calidad establece todas aquellas actividades y mecanismos utilizados principalmente por las organizaciones o empresas sin importar su tamaño o razón social en búsqueda de cumplir con las necesidades y exigencias de los clientes. Es decir, que la gestión de calidad abarca a una serie de actividades planificadas y sistemáticas, requeridas con la finalidad de generar una confianza óptima del producto o servicio ofertado, para que sus consumidores se sientan satisfechos con el mismo (Acosta , et al., 2018).

Pero para obtener una gestión de calidad óptima, sin importar si se desea certificarla o no, es imperativo que dicha gestión tenga una base documental eficiente. Dicha base consta de procedimientos, manuales, evidencias fotográficas, etc., de la gestión de calidad que se esté efectuando dentro de la organización (Acosta , et al., 2018).

Un sistema de gestión de calidad (certificado o no), debe estar documentado, mediante textos, gráficos etc. en documentos denominados manuales de calidad, con procedimientos e instrucciones técnicas. El cumplimiento de dicha gestión de calidad se la realiza mediante auditorías. Los manuales de calidad deben contemplar todos aquellos aspectos que tengan incidencia en la calidad final del producto o servicio que presta la organización (Acosta , et al., 2018).

#### *2.1.3.1. Principios de la calidad*

La gestión de calidad cuenta con siete principios estipulados en la normativa ISO 9000: 2015, dichos principios son:

##### **Enfoque al cliente**

Hace referencia a cumplir y superar las expectativas que tiene el cliente con respecto al producto o servicio ofrecido. Concentrándose de igual forma en lo que requiere y requerirá el cliente. Entre los beneficios más destacados que se consiguen con este principio de calidad, se encuentra un aumento de satisfacción, fidelidad y confianza por parte de los clientes. De igual forma incrementar el número de clientes de la empresa u organización. (Cervantes, 2020)

La principal técnica empleada para realizar el enfoque al cliente se empleará el procedimiento de no conformidades de las partes interesadas en el cual se anexará el proceso a seguir por parte de los clientes y demás partes interesadas tanto internas como externas para manifestar cualquier inconformidad o novedad con respecto al producto que recibe (Cervantes, 2020).

##### **Liderazgo**

Este principio hace referencia a la capacidad que deben tener los jefes o encargados de cada sección, para fijar direcciones organizacionales, alinear a los trabajadores con la visión de la empresa y motivarlos e inspirarlos para así poder cumplir con las metas y objetivos establecidos. Los líderes pueden tener una responsabilidad formal de liderazgo, como un título de supervisor, jefe o gerente, o pueden ser un líder informal, que, sin tener un título, ejerce un rol de liderazgo (Maya, 2019).

Los principales beneficios obtenidos con este principio de calidad son el incremento de eficiencia y eficacia del personal, mejoras clave en la comunicación organizacional y gestión de procesos (Maya, 2019).

La técnica empleada para determinar el liderazgo es la determinación del procedimiento de los roles y responsabilidades que tiene las principales autoridades que intervienen en el sistema de gestión de la empresa (Maya, 2019).

### **Compromiso de las personas**

Establece la implicación y esencialidad de todo el personal de la organización para poder cumplir a cabalidad con los objetivos planteados. De esta manera, se impulsa la motivación del personal para conseguir sus metas, aumentando su participación activa y mejora del ambiente laboral dentro de la organización (Fuentes , et al., 2020).

Para garantizar el compromiso de las personas se desarrollará el procedimiento de participación del personal de la empresa en el cual se garantizará tanto su capacitación como su compromiso con el correcto cumplimiento de los requisitos estipulados en el manual del sistema de gestión (Fuentes , et al., 2020).

### **Enfoque a los procesos**

En este principio, la organización pretende obtener un resultado final eficiente, manejando como un proceso los recursos disponibles y un entendimiento total de las actividades planificadas. Uno de sus principales beneficios es tener procesos alineados que permitan obtener resultados esperados por la organización (Vargas, et al., 2019).

La técnica empleada para garantizar el cumplimiento y la mejora de los procesos de producción de la empresa será a partir del cumplimiento de los indicadores de gestión en cada procedimiento y apartado de la norma ISO (Vargas, et al., 2019).

### **Mejora**

Determina un enfoque continuo a la mejora de la organización, independientemente de si los resultados obtenidos son los deseados, es importante no solo mantener un desempeño deseado, sino que siempre hay espacio para mejora en cualquier aspecto que en principio funcione correctamente. Los beneficios más destacados de mantener una mejora continua, es incrementar el desempeño de los procesos, reacción óptima ante circunstancias adversas (capacidad de anticipación), constante innovación, etc. (Ramos, et al., 2018).

## **Toma de decisiones basado en la evidencia**

El estudio, análisis y evaluación de datos, al momento de tomar decisiones sobre cualquier aspecto del proceso, permite incrementar la probabilidad de obtener los resultados esperados por la organización, contando de esta forma con información que respalde los criterios utilizados para tomar una decisión (Cervantes, 2020).

Para la toma de decisiones en primer lugar se desarrollará el procedimiento para efectuar la auditoria del sistema de gestión y, en conjunto con el proceso para la revisión por la alta dirección se detallará las medidas correctivas y preventivas a desarrollarse en la organización (Cervantes, 2020).

## **2.2. Normativa de calidad**

### ***2.2.1. Conceptualización de norma***

Una norma es un documento generado por una organización con la finalidad de establecer y estandarizar modelos, procedimientos, terminología, conocimientos, etc. De esta forma, el objetivo principal que cumple una norma, es brindar de manera simplificada, específica y unificada; una base fiable y aprobada por expertos, que permita a la gente compartir las mismas expectativas respecto a un producto o servicio (Acosta , et al., 2018).

La Organización Internacional de Estandarización (ISO), establece que la normalización es una actividad cuyo principal objetivo es establecer, ante problemas reales o potenciales, disposiciones destinadas a usos comunes y repetidos, para conseguir un nivel de ordenamiento óptimo en un contexto dado, ya sea de carácter económico, político o tecnológico (Acosta , et al., 2018).

### ***2.2.2. Principales organismos de normalización***

En la actualidad, existen una gran cantidad de organismos normalizadores alrededor del mundo, mismos que pueden ser de carácter regional, nacional, internacional, privado, etc. A continuación, se presenta una lista con los organismos más importantes y reconocidos.

#### ***2.2.2.1. Organismos Regionales de Normalización***

Entre algunos de los principales Organismos Regionales de Normalización, se puede encontrar:

**Tabla 1-2:** Organismos Regionales de Normalización

Siglas del Organismo	Denominación del Organismo
AMN	Asociación Mercosur de Normalización.
RAN	Red Andina de Normalización.
APEC	Corporación Económica Asia-Pacífico
CENELEC	Comité Europeo de Normalización Electrotécnica.
CEN	Comité Europeo de Normalización.

Realizado por: Zamora Gabriel, 2023

#### 2.2.2.2. Organismos Internacionales de Normalización

Si bien, el organismo internacional de normalización más conocido es ISO (Organización Internacional de Estandarización), mismo que posee una gran cantidad de normativas pertenecientes a varias ramas de conocimiento; existen también otras organizaciones que se han encargado de establecer normativas que han sido acogidas internacionalmente (Gómez, 2021). Entre dichos organismos se encuentran:

**Tabla 2-2:** Organismos Internacionales de Normalización

Siglas del Organismo	Denominación del Organismo
ISO	Organización Internacional de Estandarización
IEC	Comisión Electrotécnica Internacional
IEE	Instituto de Ingenieros Eléctricos y Electrónicos
RABQSA	Normas Internacionales de sistemas de gestión

Realizado por: Zamora Gabriel, 2023.

#### 2.2.2.3. Organismos Privados de Normalización

**Tabla 3-2:** Organismos Internacionales de Normalización

Siglas del Organismo	Denominación del Organismo
ASME	Sociedad Americana de Ingenieros Mecánicos
API	Instituto Americano del Petróleo
ASTM	Sociedad Americana para Pruebas y Materiales
NEMA	Asociación Nacional de Manufactureros Eléctricos

Realizado por: Zamora Gabriel, 2023.

### 2.2.3. Normas ISO

“ISO” son las siglas de la Organización Internacional de Normalización, que es una federación mundial independiente y no gubernamental, de organismos nacionales de normalización (organismos miembros de ISO). Esta organización, para la generación de sus distintas normas internacionales, utiliza a sus respectivos comités técnicos, que se encargan de reunirse y consensuar los contenidos y presentación de cada norma. (ISO, 2015).

La Organización Internacional de Normalización, cuenta con la membresía de un total de 165 organismos nacionales de normalización. A través de sus miembros, reúne a expertos para compartir conocimientos y desarrollar Normas Internacionales voluntarias, consensuadas y relevantes para el mercado que respaldan la innovación y brindan soluciones a los desafíos globales (ISO, 2015).

En los últimos años, empresas pertenecientes a varios sectores productivos, han optado por implementar los estándares establecidos por las normas ISO, debido a los numerosos beneficios que se obtienen por dicha implementación, entre los cuales se encuentran un incremento en la competitividad y reconocimiento de la empresa, mejora de eficiencia de procesos internos, mejora en procesos y procedimientos, mejor entendimiento de las necesidades de sus clientes y clientes potenciales, etc. (ISO, 2015)

Debido a la gran cantidad de normas ISO publicadas por el organismo (más de veinte mil normas), por lo general se las divide en grupos de acuerdo a la razón u objetivo de dichas normas. Algunos de los tipos de Norma ISO son:

**Tabla 4-2:** Tipos de Normas ISO

Tipo de Norma ISO	Normas
Calidad	ISO 9001, ISO 9004, ISO IEC 17025, ISO TS 16949
Medio Ambiente y Sostenibilidad	ISO 14001, ISO 50001
Riesgos y Seguridad	ISO 45001, ISO 22000, ISO 28000, ISO 31000, ISO 19600
Innovación y Nuevas Tecnologías	ISO 166001, ISO 20000
Responsabilidad Social	ISO 26000

Realizado por: Zamora Gabriel, 2023.

#### **2.2.4. Gestión de riesgos y oportunidades**

La gestión tanto de los riesgos como de las oportunidades es una de las partes primordiales y de vital importancia dentro de la Norma ISO 9001:2015 por lo cual es recomendable aplicar la metodología adecuada para llevar a cabo este aspecto, en función de la empresa y su contexto de producción y lugar en el mercado (González & Manzanares, 2020).

En uso de la Norma ISO 9001:2015 la gestión de los riesgos y oportunidades se la puede llevar estructurado en tres ejes fundamentales, con un continuo seguimiento y una adecuada revisión dentro de la empresa a aplicar la Norma ISO (González & Manzanares, 2020).

- Alcance, Contexto y criterios

Compuesta por los datos iniciales previos a la gestión del riesgo tales como, responsable, área o departamento a cargo, marco legal, el alcance del riesgo determinado (González & Manzanares, 2020).

- Evaluación del Riesgo y Oportunidad

Se deberá aplicar la metodología adecuada de acuerdo con el contexto de la empresa a aplicar la Norma 9001. Una de las herramientas utilizadas es el uso de la norma IEC/ISO 31010 *Gestión del Riesgo Técnicas de valoración del Riesgo* la cual es la normativa técnica que permite establecer las directrices que se seguirán para la adecuada gestión del riesgo, específicamente la evaluación del riesgo (González & Manzanares, 2020).

- Tratamiento del Riesgo

El nivel de intervención dependerá del nivel de afectación o consecuencia del riesgo, intervención que alcanzará su máximo nivel en casos en los cuales la afectación sea crítica y de esta manera evitar la mayor cantidad de daño o posibles daños latentes dentro de la empresa (González & Manzanares, 2020).

#### **2.2.5. ISO 9001:2015**

La norma ISO 9001, fue publicada en septiembre del año 2015, en reemplazo de la norma ISO 9001:2008. ISO 9001, provee un estándar para sistemas de gestión de la calidad y sus requisitos, y pertenece a la familia de normas ISO 9000 (ISO, 2015), que se encuentra compuesta por:

- ISO 9000: Sistemas de Gestión de la Calidad - Fundamentos y vocabulario
- ISO 9001: Sistemas de Gestión de la Calidad – Requisitos.
- ISO 9004: Sistemas de Gestión de la Calidad - Directrices para la mejora del desempeño.

Esta normativa se encuentra conformada por un total de 10 capítulos en los cuales se presentan directrices estandarizadas para el establecimiento de sistemas de gestión de calidad (ISO, 2015).

De igual forma, se indican cuáles son los principales beneficios que una empresa u organización puede obtener al implementar un sistema de gestión de calidad siguiendo los lineamientos de esta normativa (ISO, 2015).

De acuerdo a los beneficios de implementación estipulados en la normativa ISO 9001:2015, se encuentran:

- Ofrecer, tanto productos como servicios, que satisfagan requisitos (del cliente, legales y reglamentarios) aplicables.
- Incrementar las posibilidades de obtener la satisfacción deseada por parte del cliente.
- Abordar los riesgos y oportunidades asociadas con su contexto y objetivos;
- Capacidad de demostrar la conformidad con requisitos del sistema de gestión de la calidad especificados (ISO, 2015).

De igual forma, en el prólogo de la norma, se detalla que los requerimientos del sistema de gestión de la calidad, son complementarios a los requerimientos establecidos para los productos y servicios. De igual forma, la norma establece que utiliza un enfoque a procesos (ISO, 2015).

#### *2.2.5.1. Certificación*

Para una empresa, tener la capacidad de obtener una certificación ISO 9001, es una inversión que conlleva de un gran proceso de cambio dentro de la mentalidad y operaciones internas de la organización, pero cuyos beneficios permiten tener varias ventajas competitivas con relación a empresas que no posean dicha certificación.

Entre las principales ventajas de obtener una certificación ISO 9001 se encuentran:

- Incremento de la eficiencia global de la empresa y sus operaciones.
- Obtener una evidencia y sustento legal del cumplimiento de los distintos requisitos de funcionamiento de la empresa.
- Ampliar la empresa a nuevos mercados con políticas y requerimientos más exigentes.
- Detección y corrección temprana de posibles riesgos (ISO, 2015)..

Como se mencionó anteriormente, obtener una certificación de este tipo es una inversión para cualquier empresa, y por ser una inversión, se debe tomar en cuenta que se requerirá una cierta cantidad de capital (proporcional al tamaño de la empresa), para poder llegar a conseguir la certificación (ISO, 2015).

Dichos costos, se ven reflejados en cada etapa requerida para ejecutar de manera satisfactoria el sistema de gestión de calidad de una empresa. A continuación, se indican cuáles son dichas etapas:

- Diseño del sistema de gestión de calidad de acuerdo a los requerimientos y necesidades de la empresa.
- Implementación del sistema de gestión de calidad desarrollado.
- Revisión y Verificación del grado de eficiencia del sistema de gestión de calidad (por lo general este proceso corresponde a Auditorías Internas del sistema de gestión).
- Certificación (ISO, 2015).

Cabe recalcar que, para el último paso mencionado, correspondiente a la certificación en sí, se debe tomar en cuenta que la Organización Internacional de Estandarización no se encarga de realizar certificaciones, puesto que la certificación ISO 9001 es hecha y otorgada por organismos de certificación competentes, calificados y debidamente avalados (ISO, 2015).

Para poder certificarse, por lo genera la empresa deberá posteriormente a la implementación y verificaciones correspondientes, presentar una solicitud o registro al organismo de certificación de su elección y accesibilidad económica. Una vez entregada toda la información y documentación requerida, se establecerán auditorías realizadas por el organismo certificador, en las cuales se evaluará y proporcionará observaciones y correcciones (de ser necesario) del sistema de gestión de calidad (ISO, 2015).

Una vez finalizada y aprobada la auditoría externa de certificación, el organismo emitirá una certificación ISO 9001 a la empresa. Dicho certificado es válido por un determinado tiempo (alrededor de tres años), y será mantenido por la empresa a través de visitas periódicas del organismo certificador, con la finalidad de mantener los estándares y características del Sistema de Gestión de la Calidad (ISO, 2015).

## **2.3. Métodos para el análisis de los datos de la investigación**

### ***2.3.1. Encuesta***

Es uno de los métodos más utilizados tanto para la recopilación de datos como también como un método de investigación basada en solicitar información a un grupo de personas de una determinada población, denominada muestra, mediante la aplicación de un cuestionario compuesto por preguntas relacionadas con el tema de investigación. El propósito de la encuesta puede ser diverso que dependerá de los objetivos planteados en la investigación y pueden ser llevadas a cabo en función de la metodología planteada (Barboza, 2018).

### 2.3.1.1. Tipos de encuestas

Una de las principales clasificaciones utilizadas es por el contenido de cuestionario de la encuesta, que puede ser:

- **Cuestionario con preguntas abiertas**

Solicitan al encuestado más información requerida dependiendo de los objetivos planteados, dichas preguntas solicitan una breve explicación, criterio personal del encuestado, conocimientos u otro tipo de información (Barboza, 2018).

- **Cuestionario con preguntas cerradas**

Este tipo de preguntas pueden ser respuestas con un “SI” o un “NO”, “verdadero” o “falso” (Barboza, 2018).

### 2.3.1.2. Método de Kuder Richardson (KD20) – Fiabilidad de la encuesta

Para determinar la fiabilidad y validez de la encuesta a aplicar el personal de trabajo de la empresa Los Querubines se aplicará el método de Kuder Richardson mismo que es utilizado como instrumento de medida estadística cuando se dispone de cuestionarios con preguntas dicotómicas (Rodríguez & Reguant, 2020).

El método de Kuder Richardson establece la siguiente expresión algebraica para el cálculo de la fiabilidad del cuestionario aplicado:

$$KR20 = \frac{K}{K-1} \left| 1 - \frac{\sum pq}{\sigma^2} \right|$$

En donde:

- KR20 = Porcentaje de fiabilidad Kuder Richardson
- K = Número total de encuestados o población.
- p = Probabilidad de encuestados que respondieron afirmativamente a la pregunta.
- q = Probabilidad de encuestados que respondieron negativamente a la pregunta.
- $\sigma^2$  = Varianza (Rodríguez & Reguant, 2020).

Una vez aplicado el método de una manera adecuada la fiabilidad del instrumento será analizada mediante la interpretación de la Tabla 5-2.

**Tabla 5-2:** Interpretación del coeficiente KD20

Coeficiente KD 20	Fiabilidad de los ítems analizados
[0 , 0.5]	Inaceptable
[0.5 , 0.6]	Pobre
[0.6 , 0.7]	Débil
[0.7 , 0.8]	Aceptable

[0.8 , 0.9]	Bueno
[0.9 , 1]	Excelente

**Fuente:** (Rodríguez & Reguant, 2020).

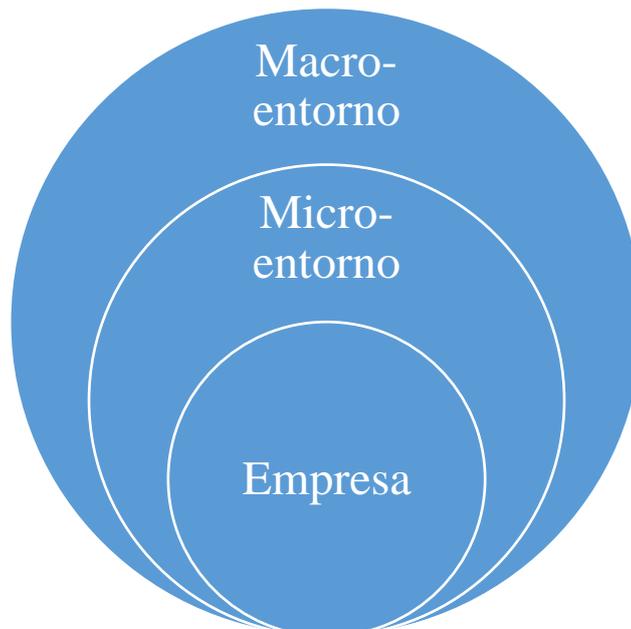
**Realizado por:** Zamora Gabriel, 2023.

### 2.3.2. Análisis FODA

Por sus siglas F(fortalezas), O(oportunidades), D(debilidades) y A(amenazas) es una herramienta de suma importancia para toda organización para entender de mejor manera el estado actual de la misma mediante la detección oportuna de factores internos y externos que benefician o perjudican el desarrollo de sus actividades para la correcta toma de decisiones (Sánchez, 2020).

#### 2.3.2.1. Análisis externo

Compuesto por el análisis del macro y microentorno de las oportunidades y amenazas que intervienen en el contexto de la organización (Sánchez, 2020).



**Ilustración 1-2:** Análisis externo del análisis FODA

**Realizado por:** Zamora Gabriel, 2023.

#### 2.3.2.2. Análisis interno

El análisis de las debilidades y fortalezas de la organización es de suma importancia para determinar las ventajas y desventajas competitivas en relación a los competidores directos y establecer las medidas a tomar de una manera adecuada conforme a los resultados obtenidos producto del análisis (Sánchez, 2020).

### **Tipos de fortalezas**

Son aquellos aspectos en los que la organización destaca o tiene buenos resultados, entre ellos se puede mencionar:

- Altas utilidades
- Costos operativos menores
- Instalaciones modernas (Sánchez, 2020).

### **Tipos de debilidades**

Aspectos vinculados a la disminución de la capacidad operativa que tiene la organización, generando problemas de crecimiento, productivos y administrativos que afectan a las actividades realizadas.

- Ineficiencia en los procesos
- Excesivos tiempos muertos
- Personal poco capacitado (Sánchez, 2020).

### ***2.3.3. Indicadores de gestión de calidad***

Son herramientas utilizadas con frecuencia dentro de las organizaciones cuyo objetivo es medir varios aspectos o áreas dentro de dicha organización principalmente los procesos productivos y así detectar posibles problemas, tomar las acciones correctivas necesarias a tiempo y enfocar a la organización a la mejora continua mediante la constante revisión y evaluación de sus indicadores (Vásquez, 2020).

La implementación de indicadores de gestión de calidad permite mostrar el desempeño obtenido dentro de la organización, siempre en base a la mejora continua de los mismos, asegurando altos niveles de calidad mediante la búsqueda y detección oportuna de oportunidades de mejora (Vásquez, 2020).

#### ***2.3.3.1. Características de los indicadores de gestión de calidad***

Los indicadores de calidad deben reunir ciertos requisitos o características para su implementación y sobre todo para la adecuada lectura a futuro dentro de la organización, entre otras se puede mencionar las siguientes:

- **Accesibilidad:** deben estar disponible para todo el personal involucrado dentro del proceso líder.
- **Mejora:** deben poder ser ajustables a las necesidades de la empresa.
- **Sencillez:** su cálculo y presentación deben ser entendibles para todo el personal involucrado

- **Contexto:** deben ser adaptados al contexto real de la organización y con metas realistas de alcanzar para el personal (Vásquez, 2020).

#### ***2.3.4. Metodología de evaluación de los riesgos y oportunidades***

Siguiendo los lineamientos estipulados dentro de la norma ISO 9001:2015, la evaluación de riesgos y oportunidades es una de las aristas más importantes para poder alcanzar los objetivos de calidad planteados, para ello el uso de la Norma IEC/ISO 31010:2019 que presenta de manera clara y concisa el método para gestionar los riesgos dentro de una empresa, que servirá de respaldó técnico para llevar a cabo este eje fundamental (Sánchez, 2020).

La evaluación del riesgo y oportunidades se basa en 3 formas de calificar dichos aspectos

- **Probabilidad**

Es la manera de definir la recurrencia del riesgo u oportunidad analizado, la probabilidad que pueden tener estos factores puede ser: seguro, casi seguro, probable, posible (Sánchez, 2020).

- **Impacto**

Es el nivel de consecuencia que tendrá un riesgo en caso de no ser controlado, o su vez el impacto positivo que tendrá una oportunidad explotada en beneficio de la empresa. El nivel de impacto puede ser medido en función de la escala: extremo, muy crítico, crítico, mayor, significativo, moderado (Sánchez, 2020).

- **Nivel de riesgo u oportunidad**

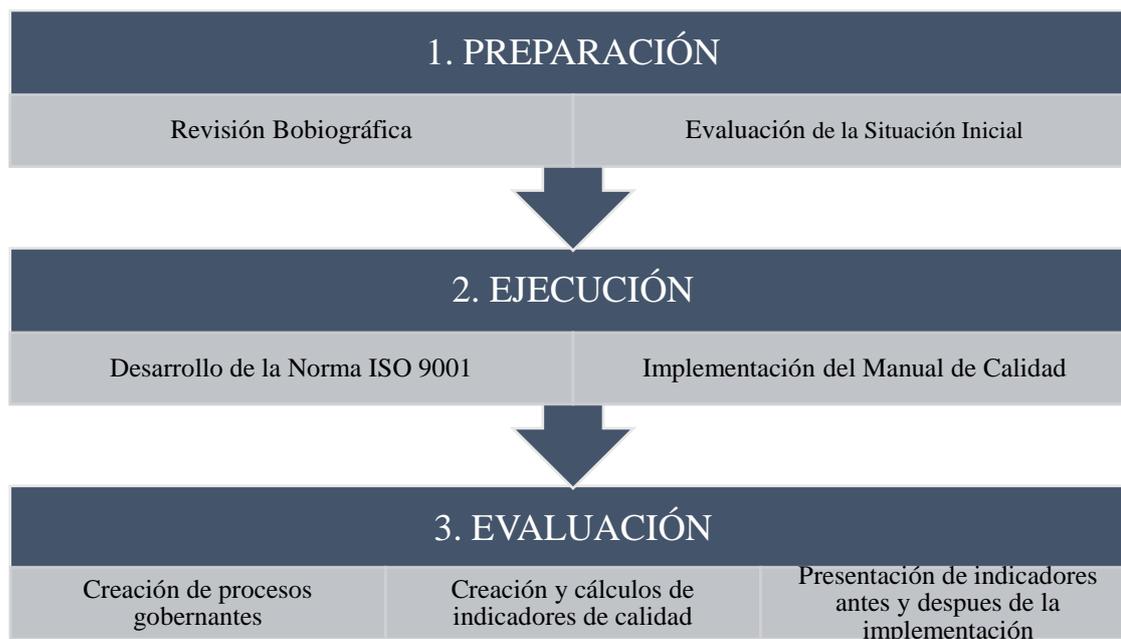
Se toma en cuenta la relación entre la probabilidad y el impacto del riesgo o de la oportunidad estudiada, de igual forma con una escala apropiada para su medición cualitativa: muy crítico, crítico, significativo. En caso de la oportunidad: favorable, significativa, moderado (Sánchez, 2020).

## CAPÍTULO III

### 3. MARCO METODOLÓGICO

#### 3.1. Diseño metodológico

El desarrollo del presente trabajo de titulación se realizó en base a tres ejes fundamentales descritos en la Ilustración 1-3, que permitió su correcta elaboración.



**Ilustración 1-3:** Diseño metodológico realizado

**Realizado por:** Zamora Gabriel, 2023.

#### 3.1.1. Preparación

Dentro de la revisión bibliográfica fue tanto de la Norma ISO 9001:2015 como de los respectivos antecedentes encontrados; dentro de la evaluación de la situación inicial de la empresa se elaboró la revisión de documentación respecto a la gestión de la calidad, mediante la aplicación de la encuesta se determinó el nivel de conocimiento del personal y se esta fase se finalizó con la aplicación del check list de la Norma ISO 9001:2015 para obtener información más específica del nivel de cumplimiento de los requisitos de la norma por parte de la empresa “Los Querubines”.

#### 3.1.2. Ejecución

Tras analizar los apartados de la norma aplicada se procedió a aplicar las herramientas o técnicas necesarias para el cumplimiento de cada uno de dichos apartados en base al contexto de la empresa

“Los Querubines” resultado de eso se creó el Manual de calidad basado en la Norma ISO 9001:2015 para la empresa; para continuar con su implementación.

### **3.1.3. Evaluación**

#### *3.1.3.1. Creación de procesos gobernantes*

Al realizar el estudio adecuado del contexto de la empresa, de los recursos disponibles, áreas de producción y demás variables se creó 10 procesos gobernantes que ayudarán significativamente a la gestión de la calidad dentro de las instalaciones de la empresa.

- Planificación del negocio
- SGC
- Producto despachado
- Compras
- Producción
- Seguimiento de producto entregado
- Gestión administrativa
- Gestión de talento humano
- Gestión de calidad
- Mantenimiento

Cada uno de los procesos tiene su caracterización en donde se elaboró un completo análisis, descrito en el Manual de calidad de la empresa “Los Querubines”.

#### *3.1.3.2. Creación de los indicadores de calidad*

Para el mejoramiento de la gestión de la calidad se creó 12 indicadores de gestión gobernados por sus respectivos procesos, cuyo análisis, evaluación y mejoramiento constante permitirá obtener mejores resultados en las actividades productivas de la organización y alcanzar la meta trazada para cada uno de dichos indicadores.

Cada uno de los indicadores de gestión tiene su fórmula, responsable y meta planteada que puede ser ajustada en base a los objetivos de la empresa, toda esta información se encuentra descrita en la Tabla 1-3.

**Tabla 1-3:** Matriz de indicadores de gestión de la empresa “Los Querubines”

PROCESO	INDICADOR	FÓRMULA	RESPONSABLE	META
Planificación del negocio	Cumplimiento de los planes	<i>% de cumplimiento</i>	Gerente	100%
SGC	Nivel de cumplimiento del sistema	$\frac{N. \text{ de ítems auditados conformes}}{N. \text{ de ítems de auditoría}} \times 100$	Coordinador SGC	100%
	Nivel de informes aprobados por alta dirección	$\frac{N. \text{ informes aprobados}}{N. \text{ de informes enviados}} \times 100$	Coordinador SGC	100%
	% de no conformidades atendidas	$\frac{N. \text{ de no conformidades atendidas}}{N. \text{ de no conformidades}} \times 100$	Coordinador SGC	100%
Producto despachado	Nivel de conformidad de clientes	$\frac{N. \text{ de entregas realizadas}}{N. \text{ de entregas planificadas}} \times 100$	Coordinador de logística	100%
Compras	Calificación de proveedores	$\frac{N. \text{ de proveedores calificados}}{N. \text{ total de proveedores}} \times 100$	Coordinador de logística	100%
Producción	Nivel de producto conforme	$\frac{N. \text{ de lotes conformes}}{N. \text{ de lotes totales}} \times 100$	Coordinador de producción y mantenimiento	90%
Seguimiento de producto entregado	Lotes entregados conformes	$\frac{N. \text{ de lotes en buen estado}}{N. \text{ de lotes entregados}} \times 100$	Coordinador SGC	100%
Gestión administrativa	Número de puestos de trabajo inseguros	<i>N. de puestos de trabajo inseguros</i>	Gerente	0
Gestión de talento humano	Capacitaciones	$\frac{N. \text{ capacitaciones realizadas}}{N. \text{ capacitaciones planificadas}} \times 100$	Gerente	100%
Gestión de calidad	Nivel de mortalidad	<i>% de mortalidad</i>	Coordinador SGC	3%
Mantenimiento	Nivel de mantenimiento de maquinaria	$\frac{N. \text{ de mantenimientos realizados}}{N. \text{ de mantenimientos solicitados}} \times 100$	Coordinador de producción y mantenimiento	100%

Realizado por: Zamora Gabriel, 2023.

### 3.2. Características de la Investigación

Para la correcta elaboración del Sistema de Calidad de la empresa avícola “Los Querubines”, se llevó a cabo un estudio previo e investigación de la organización. A continuación, se especifican las principales características de la investigación realizada.

### ***3.2.1. Tipo de Investigación***

Se establece que el tipo de investigación realizada en este proyecto es descriptiva puesto que, para el desarrollo de los distintos requisitos establecidos por la normativa ISO 9001:2015, como primera instancia se efectuó encuestas al personal de trabajo de la empresa avícola “Los Querubines”. La finalidad de dichas encuestas es obtener y analizar información en temas de calidad de la producción, servicio al cliente, planificación estratégica y demás áreas relacionadas con la calidad dentro de la organización.

Con la información obtenida mediante la investigación descriptiva, utilizando como herramientas de recolección de datos la encuesta al personal de la empresa y también mediante la observación cualitativa dentro de la organización para determinar el nivel de conocimiento del personal en temas vinculados con la calidad, de esta manera se pudo contextualizar de mejor forma la situación actual de la organización, y a su vez, desarrollar los requerimientos del sistema de gestión de calidad de acuerdo a la Norma ISO 9001:2015, y con la creación y evaluación de los indicadores de gestión de la calidad detectar a tiempo oportunidades de mejora y asegurar altos niveles de calidad.

Además, se realizó una investigación bibliográfica documental, en la cual se revisó la terminología, directrices y requerimientos del sistema de gestión de calidad.

### ***3.2.2. Método de Investigación***

Como primer método de investigación, se aplicó una metodología deductiva, partiendo del conocimiento general, mediante la comprensión de los requisitos de la Norma ISO 9001:2015 en su totalidad, para obtener un conocimiento más específico y poder desarrollar el manual de calidad para la empresa “Los Querubines” que permitirá el cumplimiento de dichos requisitos para el contexto y actividades productivas de la organización.

De igual forma, se estableció una metodología inductiva para la investigación realizada. Aquello debido a que se efectuaron visitas a las distintas áreas de trabajo que conforman la empresa avícola “Los Querubines”, en las cuales se realizaron observaciones cualitativas en materia de calidad, y que permitieron obtener información y conclusiones preliminares acerca del estado en el cual se encuentra la organización en temas relativos a la calidad en base a lo mencionado por la Norma ISO 9001:2015.

### **3.2.3. Modalidad de la Investigación**

Para una mejor comprensión del contexto y situación actual de la empresa, la investigación requiere tanto de una revisión documental, como de un recorrido por las instalaciones de la empresa avícola “Los Querubines”. Por lo tanto, las modalidades de investigación utilizadas en este proyecto son:

- Investigación Documental
- Investigación de Campo

### **3.2.4. Técnicas de Investigación**

A continuación, en la Tabla 1-3, se indican las técnicas de investigación utilizadas en este proyecto:

**Tabla 1-3:** Técnicas de Investigación del Proyecto

<b>Técnica de Investigación</b>	<b>Descripción de la Técnica</b>
Observación	Parte fundamental de la investigación, en la cual el investigador examina y obtiene información necesaria para el desarrollo e implementación del sistema de gestión de calidad.
Entrevistas/Encuestas	Mediante esta técnica, el investigador obtiene y procesa información del personal de la organización con respecto a calidad.
Revisión Bibliográfica	El investigador utiliza medios físicos o electrónicos para consulta de los requerimientos del sistema de gestión de calidad.

**Realizado por:** Zamora Gabriel, 2023.

## **3.3. Desarrollo de la Investigación**

### **3.3.1. Desarrollo de la Encuesta**

Como fue mencionado en la Tabla 1-3, una de las técnicas a ser utilizadas en este proyecto, fue la aplicación de una encuesta al personal de la empresa “Los Querubines”, con la finalidad de medir el nivel de conocimiento que tiene el personal de la organización tanto de la Norma ISO 9001:2015 como de temas relacionados con la calidad. Con la información obtenida de la encuesta, se pueden establecer propuestas de mejora como capacitaciones, acciones correctivas, procedimientos, técnicas de prevención, etc.

### 3.3.1.1. Población de la Encuesta

La empresa avícola “Los Querubines”, ubicada en el cantón de Santo Domingo de los Tsáchilas, cuenta con un total de 17 trabajadores, dicho número de trabajadores sería la población total de la encuesta. A continuación, en la Tabla 2-3, se describe de manera breve la población de la encuesta realizada:

**Tabla 2-3:** Población de la Investigación

<b>Puesto de Trabajo</b>	<b>Número de Trabajadores</b>	<b>Porcentaje de trabajadores</b>
Gerente	1	5.882%
Coordinador de Producción y Mantenimiento	1	5.882%
Coordinador de Sistemas de Gestión de Calidad	1	5.882%
Coordinador de Logística	1	5.882%
Secretaria	1	5.882%
Talento Humano	1	5.882%
Auxiliar de mantenimiento	2	11.76%
Auxiliares de producción	7	41.17%
Personal Auxiliar	2	11.76%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Realizado por: Zamora Gabriel, 2023.

### 3.3.1.2. Formato de la encuesta

La encuesta aplicada es de tipo descriptiva y consta de un cuestionario de 10 preguntas dicotómicas (SI o NO). A continuación, se presenta el formato de la encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa avícola “Los Querubines”

**Tabla 3-3:** Formato de la Encuesta de Situación Actual

<b>Encuesta de Situación actual de la Empresa Avícola “Los Querubines”</b>			
<b>Instrucción:</b> Responda marcando con una “X”, en las casillas correspondientes a cada una de las preguntas, recuerde realizar la encuesta honestamente y bajo su criterio.			
<b>Responsable de la Encuesta</b>			Gabriel Zamora
	<b>Pregunta</b>	<b>SÍ</b>	<b>NO</b>
<b>1</b>	¿Tiene conocimiento usted acerca de lo que es un sistema de gestión de calidad según la Norma ISO 9001:2015?		
<b>2</b>	¿Tiene comprendido cuáles son los requerimientos necesarios para cumplir con un sistema de gestión de calidad dispuestos por la Norma ISO 9001:2015?		
<b>3</b>	¿Ha recibido capacitación en materia de gestión de calidad, por parte de la organización?		
<b>4</b>	¿Ha sido establecido y compartido un documento que detalle un sistema de gestión de calidad en la organización?		
<b>5</b>	¿Existen objetivos y políticas de calidad definidas en la organización?		
<b>6</b>	¿Conoce usted si existe documentación acerca de los principales procedimientos que se realizan en la empresa?		
<b>7</b>	¿Tiene algún conocimiento sobre cómo actuar ante un evento que pueda provocar pérdidas de calidad?		
<b>8</b>	¿Conoce cuáles son los beneficios de trabajar bajo directrices establecidas en un sistema de gestión de calidad en base a la Norma ISO 9001:2015?		
<b>9</b>	¿Considera necesario el desarrollo e implementación de un Sistema de Gestión de Calidad en la organización?		
<b>10</b>	¿Usted se sentiría predispuesto a participar activamente y seguir las directrices establecidas en un sistema de gestión de calidad en la organización?		

**Realizado por:** Zamora Gabriel, 2023.

### 3.2.1.3 Aplicación del Método Kuder Richardson (KD 20)

Al efectuar la encuesta a los 17 trabajadores de la organización se han obtenido las siguientes respuestas de cada trabajador a cada pregunta formulada, dando una valoración de 1 punto a las respuestas afirmativas (Si) y un valor de 0 puntos a las respuestas negativas (No) tal como se representa en la siguiente tabla:

**Tabla 4-3:** Aplicación del método Kuder Richardson

	P 1	P 2	P 3	P 4	P 5	P 6	P 7	P 8	P 9	P 10	Total
Trabajador 1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	2
Trabajador 2	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	5
Trabajador 3	0	0	1	0	1	0	0	1	1	1	5
Trabajador 4	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	3
Trabajador 5	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	3
Trabajador 6	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	4
Trabajador 7	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	9
Trabajador 8	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	2
Trabajador 9	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	2
Trabajador 10	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	3
Trabajador 11	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	2
Trabajador 12	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	2
Trabajador 13	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	3
Trabajador 14	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
Trabajador 15	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	6
Trabajador 16	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	3
Trabajador 17	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Total</b>	5	2	2	0	5	3	4	5	13	16	
<b>p</b>	0.29	0.12	0.12	0.00	0.29	0.18	0.24	0.29	0.76	0.94	
<b>q</b>	0.71	0.88	0.88	1.00	0.71	0.82	0.76	0.71	0.24	0.06	
<b>p*q</b>	0.21	0.10	0.10	0.00	0.21	0.15	0.18	0.21	0.18	0.06	

Realizado por: Zamora Gabriel, 2023.

- Cálculo del valor p

El valor “p” se obtiene a partir de la división entre el número total de trabajadores que respondieron afirmativamente a una pregunta y el número total de trabajadores encuestados.

$$p = \frac{\text{número total de trabajadores que respondieron afirmativamente a una pregunta}}{\text{número total de trabajadores encuestados}}$$

- Cálculo del valor q

El valor de “q” se obtiene a partir del complemento del valor obtenido en “p” es decir

$$q = 1 - p$$

- Cálculo de la varianza

Para calcular la varianza se emplea la siguiente fórmula:

$$\sigma^2 = \frac{\sum_{i=1}^N (X_i - \bar{x})^2}{N - 1} \quad (3)$$

Dónde:  $X_i$ : es un término del conjunto de datos

$\bar{x}$ : es la media de la muestra

$N$ : es el tamaño de la muestra

### 3.3 Situación actual de la empresa avícola “Los Querubines”

#### 3.3.1 Ubicación Geográfica

**Tabla 9-3:** Ubicación Geográfica de la Empresa Agrícola Los Querubines

<b>Empresa</b>	Empresa Agrícola “Los Querubines”
<b>Provincia:</b>	Santo Domingo de los Tsáchilas
<b>Cantón :</b>	Santo Domingo
<b>Calle Principal</b>	Vía Colonia Velasco Ibarra

Realizado por: Zamora Gabriel, 2023.

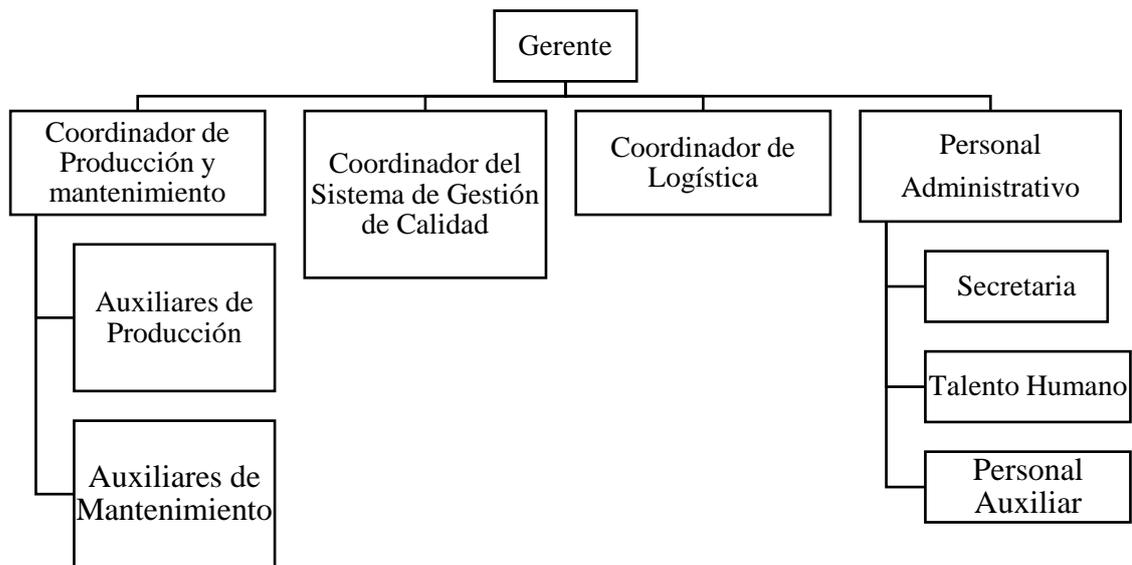
#### 3.3.2 Ubicación Espacial



**Ilustración 2-3:** Ubicación espacial de la empresa agrícola “Los Querubines”

Realizado por: Zamora Gabriel, 2023.

### 3.3.3 Organigrama de la empresa



**Ilustración 2-3:** Organigrama de la empresa agrícola “Los Querubines”

Realizado por: Zamora Gabriel, 2021.

### 3.3.4 Descripción de los puestos de trabajo

- **Gerente**

La principal labor ejercida por el gerente de la empresa agrícola “Los Querubines”, es encargarse de la dirección general de la empresa, desempeñando actividades que involucren la organización y distribución de recursos, llevar a cabo reuniones de trabajo con las partes interesadas (tanto internas como externas) buscando un beneficio mutuo para cada parte. Además, implementar medidas en favor de la empresa, de acuerdo con los reportes y recomendaciones entregados por los coordinadores de las distintas áreas de la empresa.

La aprobación de presupuestos, medidas a implementar y estrategias de mejora continua son otras de las tareas desarrolladas por el gerente. A la par de las actividades mencionadas anteriormente, el gerente debe con su liderazgo, dirigir a los empleados de la empresa, y de igual forma definir y compartir cuáles son las metas y objetivos a corto, mediano y largo plazo para la empresa.

- **Coordinador del Departamento de Producción y Mantenimiento**

La principal actividad desarrollada por la empresa agrícola “Los Querubines”, corresponde a la crianza de pollos. De manera general, la empresa “Pronaca”, envía a los pollos a la empresa “Los Querubines”, la cual se encarga de cuidarlos y criarlos hasta una determinada edad (de 5 a 6 semanas), y posteriormente enviarlos de nuevo a Pronaca.

La principal función del Coordinador del Departamento de Producción, es establecer las estrategias, medios y la dirección del personal auxiliar de producción, para poder llevar a cabo de la manera más eficiente (cumpliendo con todos los estándares de calidad necesarios) el proceso de crianza mencionado anteriormente.

En el caso de la empresa agrícola Los Querubines, el Coordinador del departamento de producción es un ingeniero zootécnico, mismo que se encarga de analizar las condiciones tanto ambientales de los galpones, como físicas de los pollos en crianza, para con dicha información proceder a designar tareas a los auxiliares de producción.

Por parte del área de mantenimiento, principalmente se encarga de todo aspecto relacionado a la administración, documentación y planificación de mantenimiento. Mediante la aplicación de estrategias de mantenimiento, tales como el cálculo de indicadores clave de mantenimiento, análisis de criticidad, análisis de modos y efectos de fallas, generación de un histórico de mantenimiento para cada equipo, cálculos de confiabilidad, etc., el coordinador establece las tareas de mantenimiento preventivo para cada equipo en consideración de su contexto operacional, y también fija procedimientos de ejecución y control para la atención de fallas y mantenimientos correctivos, con la finalidad de devolver a los equipos a un estado en el que puedan desarrollar su función requerida bajo los estándares preestablecidos.

El coordinador tiene a su cargo la responsabilidad de un correcto mantenimiento de la infraestructura civil de la empresa, así como de sus equipos, como, por ejemplo:



**Ilustración 4-3:** Generador eléctrico de la empresa agrícola “Los Querubines”

**Realizado por:** Zamora Gabriel, 2021.



**Ilustración 5-3:** Silos de la empresa agrícola “Los Querubines”

Realizado por: Zamora Gabriel, 2023.



**Ilustración 6-3:** Tablero de control de la empresa agrícola “Los Querubines”

Realizado por: Zamora Gabriel, 2023.



**Ilustración 7-3:** Receptores de alimento

Realizado por: Zamora Gabriel, 2023.



**Ilustración 8-3:** Galpón de la empresa Los Querubines

Realizado por: Zamora Gabriel, 2023.

- **Coordinador del sistema de gestión de calidad**

El coordinador del sistema de gestión, tiene bajo su cargo varias responsabilidades relacionadas con temas de seguridad, salud ocupacional y la calidad dentro de la empresa. El desarrollo, control y mejora continua de medidas y estrategias que permitan mejorar la actuación de la empresa agrícola Los Querubines, con los temas mencionados anteriormente, es una competencia crucial de este coordinador.

Con respecto a la seguridad, el coordinador se encarga de evaluar riesgos físicos y biológicos existentes dentro de la organización, para con los resultados obtenidos establecer estrategias que permitan mitigar o disminuir dichos riesgos. La capacitación al personal de la empresa es otra de las funciones del coordinador, donde dichas capacitaciones son de temática variada, tratando temas tales como: uso correcto de equipos de protección personal, medidas de seguridad para cada puesto de trabajo, socialización y explicación de nuevas medidas de mejora continua, etc.

El control es una actividad crucial desarrollada por este coordinador. Con respecto a la calidad, el asegurarse de que se estén cumpliendo los altos y estrictos estándares de calidad estipulados para la crianza de los pollos, entre ambas partes (Pronaca y Los Querubines), así como verificar el cumplimiento de legislación y disposiciones establecidas en la jurisdicción en la que se encuentra Los Querubines.

Un ejemplo del control de calidad, son las visitas periódicas a los galpones para verificar el estado de los pollos, identificar pollos muertos o en mal estado y analizar la causas y posibles mejoras. También, en la recepción y entrega de los pollos, asegurarse que exista una ventilación adecuada de los mismos, para evitar que se estresen y puedan existir problemas en la calidad al momento de la recepción o entrega.



**Ilustración 9-3:** Ventilación en la entrega de pollos

**Realizado por:** Zamora Gabriel, 2023.

Otro ejemplo de control de calidad, son las distintas verificaciones realizadas para la recepción de los pollos, su alimento e insumos necesarios para la crianza de los mismos. Con respecto a seguridad, este coordinador se encarga de verificar el cumplimiento de las medidas de seguridad estipuladas para cada puesto de trabajo, colocación de señalética, evaluación de riesgos, propuestas de mejora continua, etc.

- **Auxiliares de Producción**

Los auxiliares de producción tienen la responsabilidad de cumplir con las tareas dispuestas por el coordinador de producción, en función de las necesidades de la empresa. Entre las principales tareas ejecutadas por este personal se encuentran: control y verificación de suficiente nivel de comida en los platos de alimentación, levantamiento de los platos de alimentación para la posterior limpieza y remoción de suelo dentro de los galpones (con el fin de evitar lastimados en las patas de los pollos o generación de parásitos que los pollos puedan ingerir), control y verificación del estado de los bebederos, , verificación de condiciones ambientales dentro de galpones (humedad, temperatura, luminosidad), recolección de pollos para su posterior entrega, verificación del peso de los pollos, etc.



**Ilustración 10-3:** Auxiliares de producción efectuando recolección de pollos

**Realizado por:** Zamora Gabriel, 2023.



**Ilustración 11-3:** Entrega de los pollos

**Realizado por:** Zamora Gabriel, 2023.

Con respecto a la verificación de las condiciones ambientales mencionadas anteriormente, por ejemplo, los auxiliares de producción deben revisar en los tableros de control, que los ventiladores del galpón estabilicen la temperatura ambiental más óptima para los pollos de acuerdo a su edad (dicha temperatura es analizada y establecida por el coordinador de producción).

Por ejemplo, si los pollos se encuentran en su primera semana de crecimiento, por lo general el coordinador estipula que se deban criar con una temperatura de 32 grados centígrados, y los auxiliares deben constantemente asegurarse de que se cumpla dicha condición, caso contrario, reportar con el coordinador de producción. Por lo general la temperatura de crianza disminuye con el pasar de las semanas.

- **Auxiliares de Mantenimiento**

La principal función de estos trabajadores, es acatar la planificación de mantenimiento elaborada por el coordinador de mantenimiento, y encontrarse disponibles para una rápida atención de fallos de los equipos. Algunas de las actividades de mantenimiento preventivo que realiza este personal son las inspecciones técnicas y sensoriales, limpieza de equipos, verificación de correcto funcionamiento, medición de parámetros funcionales de equipos, lubricación, reemplazos planificados de componentes o insumos, pruebas funcionales, etc.

Entre los sistemas, equipos y componentes más críticos presentes en la empresa Los Querubines, de los cuales están a cargo los auxiliares de mantenimiento son:

- ✓ Infraestructura civil (galpones, salas de máquinas, oficinas, etc.)
- ✓ Silos de almacenamiento de alimentos
- ✓ Sistemas de distribución de alimentos
- ✓ Generador eléctrico
- ✓ Ventiladores industriales y sistemas de calefacción

- ✓ Sistema de distribución eléctrica de las máquinas de la empresa
- ✓ Tableros de módulos de automatización de condiciones ambientales
- ✓ Tableros de módulos de automatización alimentación e hidratación de pollos
- ✓ Sensores (de temperatura, luminosidad, humedad, de receptores de comida, etc.)
- ✓ Sistemas de bombeo (bombas, tuberías y accesorios)
- ✓ Purificadora de agua
- ✓ Activos automotrices (montacargas, camionetas, tractores, etc.)
- ✓ Equipos varios.

- **Personal Administrativo**

Como bien lo indica su nombre, este personal de la empresa es encargado de tareas administrativas tales como la elaboración de informes, revisión de contratos, contacto con partes interesadas externas, servicio al cliente, administración de recursos, organización de documentación generada en la empresa, ayuda en logística de actividades, procesos de compra y recepción, diligencias de talento humano, etc.

- **Personal Auxiliar**

Entre las principales tareas encargadas al personal auxiliar de la empresa agrícola Los Querubines, se encuentra la limpieza de instalaciones y servicios higiénicos, lavado y planchado de uniformes y equipamiento de trabajo, soporte en la desinfección de personal que ingresa a las instalaciones de la empresa, etc.

### **3.3.5 Instrumentos de seguimiento, control y evaluación para no conformidades**

#### **3.3.5.1 Procedimiento para el producto no conforme**

##### **Objetivos**

Establecer la metodología a seguir al momento de detectar producto no conforme para el cliente mayorista y tomar las medidas necesarias

##### **Alcance**

Este procedimiento abarca los procesos de seguimiento de producto entregado, gestión de la calidad y producción.

##### **Referencias**

- Norma ISO 9001:2015
- Manual de gestión de la calidad de la empresa avícola “Los Querubines”

##### **Términos y definiciones**

- **MP.** - Materia Prima

- **Producto.** - Es el resultado de un proceso
- **Producto Conforme.** - Producto o servicio a conformidad de los requisitos del cliente.
- **Producto No Conforme (PNC).** - Producto o servicio con desviación o ausencia de una o varias características relativas a la calidad.
- **Requisito.** - Necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria.
- **No Conformidad.** - Incumplimiento de un requisito.
- **Reproceso.** - Acción tomada sobre un producto no conforme para que cumpla con los requisitos.

### **Responsabilidades**

#### **Coordinador SGC**

- Realizar un seguimiento del producto entregado
- Asegurar la correcta aplicación de este procedimiento
- Tomar las medidas de corrección adecuadas

### **Desarrollo**

#### **Revisión del producto por el cliente**

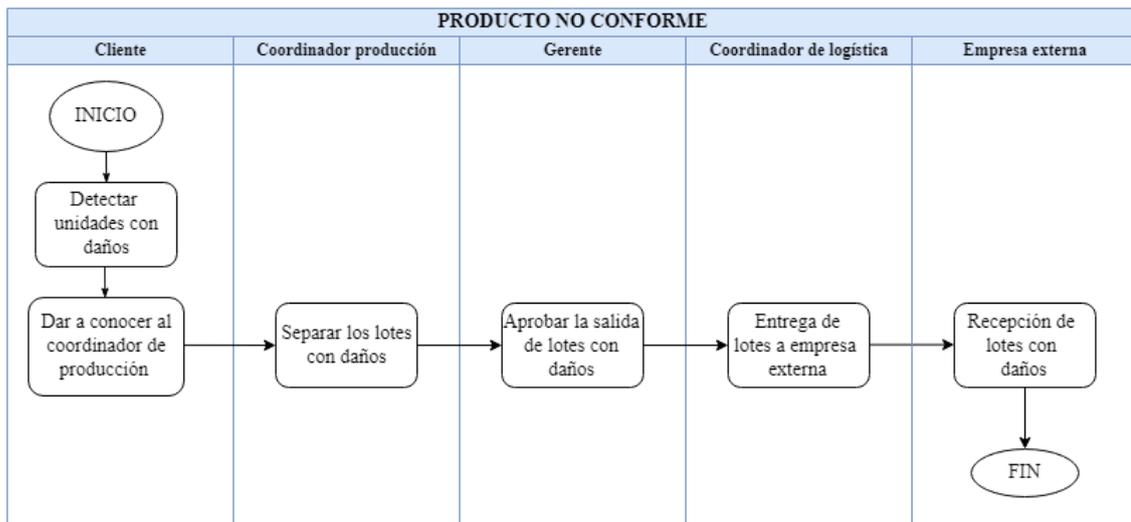
Durante el proceso de entrega del producto el cliente puede detectar unidades con algún tipo de daño, defecto o cualquier otro tipo de condición del producto el cual disminuya la calidad del mismo, el mismo que no cumple con los estándares de calidad establecidos.

#### **Acciones a tomar por el encargado de producción**

El cliente al contabilizar las unidades que no cumplen con los estándares de calidad previamente establecidos el coordinador de producción de la empresa “Los Querubines” procede a la separación de los lotes con daños, dichos lotes separados no deben superar el 4% de la capacidad instalada en la empresa (137 000 unidades) caso contrario a la empresa avícola se le podrá penalizar con la disminución de la cantidad de unidades a producir para el siguiente ciclo productivo.

#### **Desnaturalización del producto rechazado**

Una vez aprobado por el gerente de la empresa “Los Querubines” lo lotes con afecciones, el coordinador de logística se encargará de la entrega de dichos lotes a la empresa externa para su debido proceso de desnaturalización.



**Ilustración 12-3** Flujograma del procedimiento para el tratamiento de producto no conforme.

Realizado por: Zamora, G. 2023.

### 3.3.5.2 Procesos para el control, evaluación y seguimiento del sistema de gestión

El punto de partida del Sistema de gestión de Calidad (SGC) de la empresa avícola “Los Querubines” es un estudio que comprende tanto el contexto interno como el externo a la empresa, tomando en cuenta los requerimientos de las partes interesadas con las actividades de la misma, para así establecer los objetivos operacionales y su debida planificación para llevarlos a cabo, los cuales deben ser congruentes con la Política de calidad que gobierna el sistema de gestión. Para la administración de la empresa y para facilitar el cumplimiento de los objetivos planteados a corto, mediano y largo plazo se ha establecido una Alta Dirección la misma que está liderada por el Gerente, a continuación Coordinador SGC, Coordinador de Logística y Coordinador de Producción y mantenimiento, cuyas funciones a más de las especificadas anteriormente, son las de procurar los recursos que requiere la empresa para realizar sus actividades y también varios aspectos a gestionar como el talento humano, materias primas, etc.

El proceso de planificación del negocio tiene como finalidad principal asegurar un producto final con excelentes estándares de calidad con los recursos disponibles que tiene la empresa y a su vez, obtener un margen de ganancia adecuado, todo en base a una correcta planificación elaborada por la Alta Dirección.

El proceso de sistema de gestión de calidad (SGC) liderado por el coordinador SGC tiene la competencia de generar las estrategias adecuadas para la correcta gestión de su sistema integrando la gestión de Calidad, Gestión de Seguridad y Salud en el trabajo y la Gestión Ambiental haciendo uso de varios parámetros de medición como los índices de gestión que permiten evaluar y controlar los procesos y así establecer las acciones correctivas y alcanzar la mejora continua

mediante su uso y actualización constante. El control de información documentada permite realizar un correcto seguimiento y actualización de la situación de la empresa y tomar medidas correctivas de ser necesario.

El coordinador SGC se encuentra al frente también de procesos como el seguimiento de producto entregado para lo cual es necesario el estar al tanto de la satisfacción del cliente en torno al producto entregado con el fin de recibir una adecuada retroalimentación y aplicar mecanismos de mejora; así como también el proceso de gestión de la calidad asegurando que el proceso productivo de la empresa cumpla con los requerimientos de calidad delineados y de igual forma la calidad del producto final.

La entrega del producto final está a cargo del proceso de Producto despachado que en conjunto con el proceso de planificación del negocio deberá establecer las pautas para el correcto proceso de entrega y verificación del producto al cliente mayorista cumpliendo sus estándares de calidad y asegurar un producto requerido por el cliente final.

La calidad de la materia prima, así como también de los insumos, maquinaria o materiales para la producción de la empresa, está a cargo del proceso de compras liderado por el coordinador de logística el cual debe buscar el cumplimiento de los estándares de calidad por parte de los proveedores que los insumos requeridos.

Los procesos de producción y mantenimiento están a cargo del coordinador de producción y mantenimiento cuyo propósito será el de asegurar la producción con los estándares de calidad establecidos, generando las condiciones adecuadas para lograr con dichos estándares. El mantenimiento es una parte elemental para cumplir con los objetivos planteados de producción, por lo cual es de suma importancia el de generar un plan de mantenimiento acorde con el plan de producción y evitar desperfectos en la maquinaria utilizada.

#### *3.3.5.3 Análisis FODA*

Para una mayor comprensión del contexto de la empresa con la ayuda de la parte administrativa de la misma, se realizó el análisis FODA en la tabla 10-3 correspondiente, en la cual se presentan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene la organización, otorgando a cada uno de los factores su respectiva ponderación de 1 a 5 en función de su relevancia, siendo el 1 el indicador más bajo y el 5 el más alto. En los gráficos 1 y 2 se detalla un análisis de las ponderaciones asignadas en los factores internos y externos respectivamente.

**Tabla 10-3:** Análisis FODA empresa avícola “Los Querubines”

ANÁLISIS FODA									
FORTALEZAS		DEBILIDADES		OPORTUNIDADES		AMENAZAS	Total		
F1. Personal calificado	4	D1. Desconocimiento de normas de calidad	5	O1. Incremento de la demanda	4	A1. Creación de nuevas empresas iguales	4	17	
F2. Amplia experiencia en el mercado	3	D2. Falta de planificación de las actividades	3	O2. Contratos con otras empresas del mismo tipo	3	A2. Incremento de los estándares de calidad	2	11	
F3. Materia prima asegurada	4	D3. Demoras en la producción	4	O3. Disminución de aranceles a los insumos	3	A3. Cancelación de contrato	3	14	
F4. Alta capacidad de producción	3	D4. Afectaciones al producto final	5	O4. Condiciones climáticas aptas para la producción	3	A4. Penalizaciones por parte del cliente	3	14	
F5. Capacitación continua al personal	3	D5. Ausencia de herramientas para la gestión de calidad	3	O5. Apoyo a las Pymes	4	A5. Cambios en normativa tributaria nacional	3	13	
Total	<b>25%</b>	17	<b>29%</b>	20	<b>25%</b>	17	<b>22%</b>	15	69

Realizado por: Zamora, G. 2022

## CAPÍTULO IV

### 4. RESULTADOS

El Sistema de gestión para la empresa avícola “Los Querubines” se basa en el Manual de Gestión de la Calidad el mismo que se presenta en el Anexo 1 del presente trabajo de titulación, en el cual se detalla el cumplimiento de todos los requisitos que menciona la norma ISO 9001:2015; manual que se sustenta mediante la creación de los respectivos procedimientos y archivos adjuntos para una mejora en la gestión de la calidad dentro de la empresa en base a la norma internacional.

Para dar cumplimiento a los requisitos aplicables de la norma a continuación se especifica los puntos esenciales, los mismos que se encuentran desarrollados en su totalidad dentro del manual de gestión de calidad.

#### 4.1. Resultados de la encuesta aplicada

##### 4.1.1. Cálculo del Coeficiente de Kuder Richardson

Como ya se mencionó anteriormente el coeficiente de Kuder Richardson se obtiene a partir de la siguiente expresión:

$$KR20 = \frac{K}{K-1} \left| 1 - \frac{\sum pq}{\sigma^2} \right|$$
$$KR20 = \frac{17}{17-1} \left| 1 - \frac{1.39}{6.18} \right|$$

$$KR20 = 0.82 = 82\%$$

Para poder interpretar el coeficiente de Kuder Richardson se emplea la siguiente escala de valores:

**Tabla 1-4:** Escala de fiabilidad KD 20

Coeficiente KD 20	Fiabilidad de los ítems analizados
[0 , 0.5]	Inaceptable
[0.5 , 0.6]	Pobre
[0.6 , 0.7]	Débil
[0.7 , 0.8]	Aceptable
[0.8 , 0.9]	Bueno
[0.9 , 1]	Excelente

Fuente: (Barboza, 2018)

Realizado por: Zamora Gabriel, 2023.

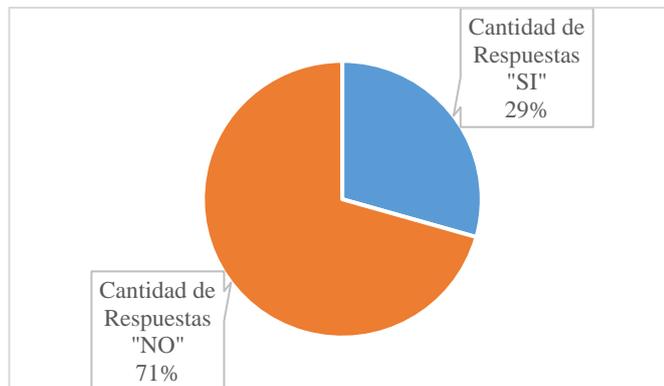
**Interpretación:** De acuerdo al coeficiente de Kuder Richardson determinado de 0.82 se puede determinar que la fiabilidad de la encuesta realizada al personal de trabajo de la empresa Los Querubines es bueno, por lo tanto el instrumento es válido para su aplicación.

#### 4.1.2. Tabulación de la Encuesta

El proceso de encuesta efectuado en la organización, contó con la participación de un total de 17 trabajadores de la empresa (excluyendo de la encuesta al gerente de la empresa avícola “Los Querubines”). Los trabajadores respondieron a un total de 10 preguntas en materia de calidad. A continuación, se realiza un breve análisis de las respuestas obtenidas en cada pregunta.

- Pregunta N° 1

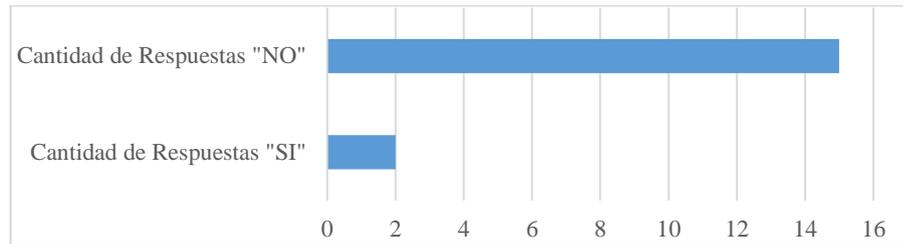
resultados obtenidos en esta pregunta de la encuesta, permiten evidenciar que un 71% de los trabajadores de la empresa avícola “Los Querubines”, no tienen un conocimiento claro acerca de lo que es un sistema de gestión de calidad, lo cual podría ser una debilidad al principio de la implementación. Estos resultados podrían ayudar a aplicar medidas acerca del tema, como por ejemplo la capacitación activa y constante del personal de la empresa.



**Ilustración 1-4:** Resultados primera pregunta de la encuesta realizada

**Realizado por:** Zamora Gabriel, 2023.

- Pregunta N°2



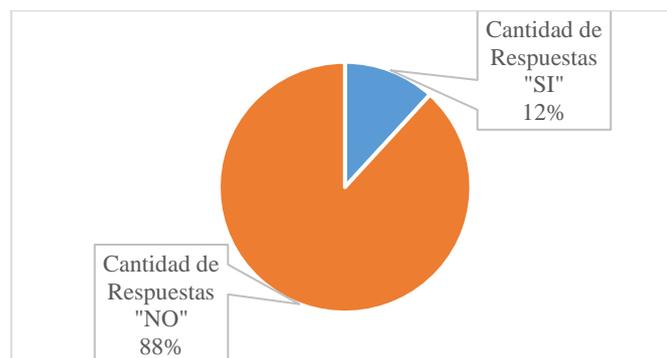
**Ilustración 2-4:** Resultados segunda pregunta de la encuesta realizada

**Realizado por:** Zamora Gabriel, 2023.

Con respecto a la segunda pregunta de la encuesta, se puede apreciar que solo 2 personas, de un total de 17 trabajadores encuestados, cuenta con conocimiento de qué o cuáles son los requerimientos básicos establecidos para la conformación de un sistema de gestión de calidad. De igual forma, con una correcta socialización y capacitación del personal, se podría disminuir el número de desconocimiento de manera significativa.

- Pregunta N° 3

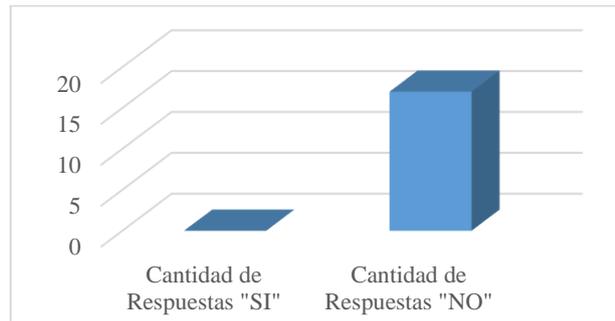
En la tercera pregunta de la encuesta realizada, se evidencia que el 88% de los trabajadores de la empresa avícola “Los Querubines”, últimamente no ha recibido alguna charla informativa o capacitación acerca de calidad, por parte de la empresa. Esto puede ser clara evidencia de los resultados obtenidos en las dos preguntas anteriores debido a que, con la existencia de capacitaciones, se puede resolver dicho tipo de falencias.



**Ilustración 3-4:** Resultados tercera pregunta de la encuesta realizada

**Realizado por:** Zamora Gabriel, 2023.

- Pregunta N°4



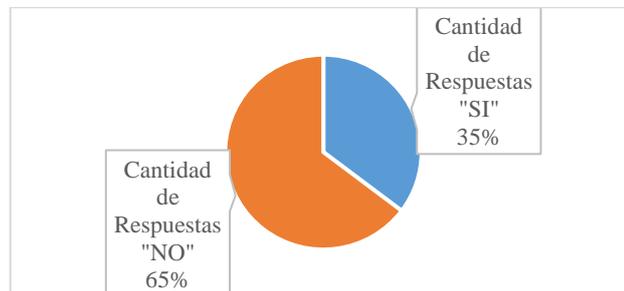
**Ilustración 4-4:** Resultados cuarta pregunta de la encuesta realizada

Realizado por: Zamora Gabriel, 2023.

Con un total del 100% de los encuestados que ha respondido “No”, con respecto a la socialización de un documento que detalle un sistema de gestión de calidad en la organización, se puede evidenciar la importancia de no solo generar un sistema de gestión de calidad, sino también de compartirlo oportunamente con el personal de la empresa para de esta forma, asegurarse un alto nivel de comprensión y eficiencia del mismo.

- Pregunta N°5

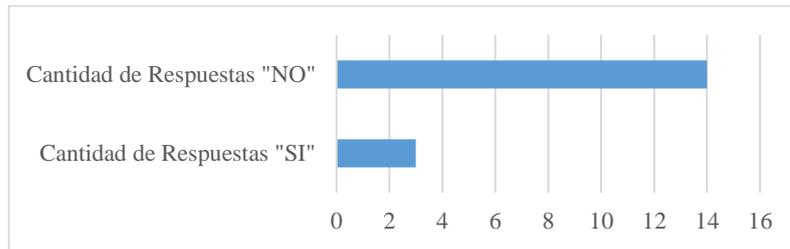
Los resultados obtenidos en la quinta pregunta de esta encuesta indican que, el 35% de los trabajadores reconoce que existen políticas de calidad dentro de la organización, mientras que el 65% restante no tiene conocimiento de dichas políticas. Por lo tanto, es de suma importancia documentar políticas de calidad dentro de la organización con la finalidad de estandarizar niveles y acciones que garanticen la calidad de los productos ofrecidos.



**Ilustración 5-4:** Resultados quinta pregunta de la encuesta realizada

Realizado por: Zamora Gabriel, 2023.

- Pregunta N°6



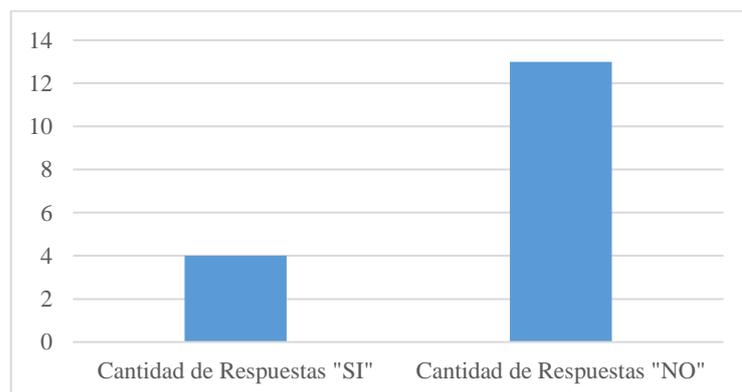
**Ilustración 6-4:** Resultados sexta pregunta de la encuesta realizada

**Realizado por:** Zamora Gabriel, 2023.

Tal como se puede apreciar en el Ilustración 6-4, un total de 14 trabajadores (correspondientes al 82.3% de los encuestados), no tienen conocimiento de la existencia de documentos referentes a procedimientos que se ejecuten dentro de la empresa como pueden ser auditorías internas, controles, etc. Mientras tanto, 3 trabajadores afirman tener conocimiento acerca de la existencia de dicha documentación.

- Pregunta N°7

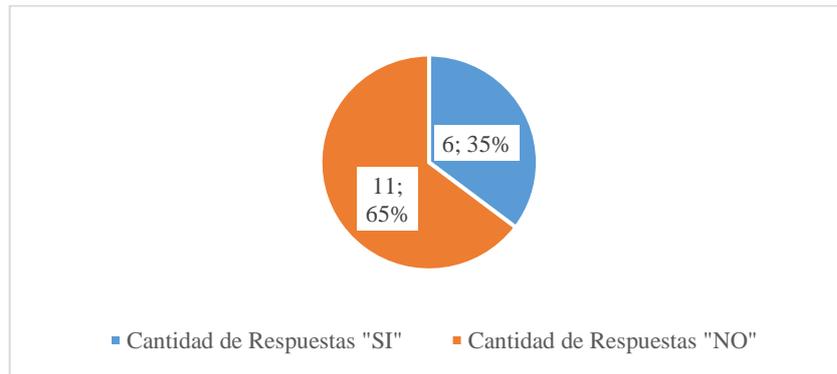
Con respecto a la séptima pregunta de la encuesta realizada, un total de 4 entrevistados afirman tener una idea clara de qué procedimiento seguir en caso de la detección de un evento que pueda ocasionar pérdidas de calidad. Los otros 13 encuestados han seleccionado la respuesta “No”.



**Ilustración 7-4:** Resultados sexta pregunta de la encuesta realizada

**Realizado por:** Zamora Gabriel, 2023.

- Pregunta N°8



**Ilustración 8-4:** Resultados sexta pregunta de la encuesta realizada

Realizado por: Zamora Gabriel, 2023.

La pregunta 8, habla acerca de los beneficios que conlleva la implementación de un sistema de gestión de calidad en una empresa. De manera general, el 35% de los encuestados afirma tener conocimiento claro acerca de qué tipo de beneficios podría tener la empresa con un sistema de gestión de calidad, mientras que el 65% restante, no supo determinar qué beneficios puedan existir.

- Pregunta N°9

Con un resultado equivalente al 76.4 % en esta pregunta, los trabajadores de la empresa avícola “Los Querubines” manifestaron que sería positivo y necesario la implementación de un sistema de gestión de calidad en la organización.

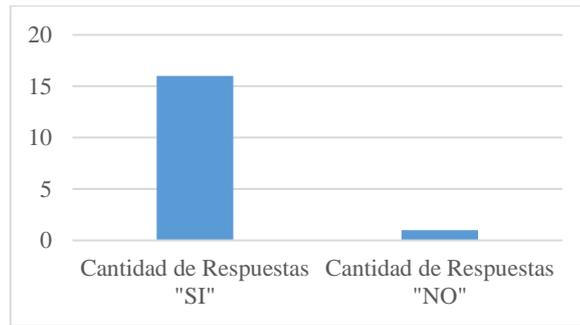


**Ilustración 9-4:** Resultados sexta pregunta de la encuesta realizada

Realizado por: Zamora Gabriel, 2023.

- Pregunta N°10

Finalmente, marcando una muy elevada predisposición, el personal de trabajo de la empresa respondió en un 94.1% que estaría dispuesto a participar activamente y seguir los lineamientos establecidos en un sistema de gestión de calidad dentro de la organización.



**Ilustración 10-4:** Resultados sexta pregunta de la encuesta realizada

**Realizado por:** Zamora Gabriel, 2023.

El resumen de los resultados obtenidos para cada pregunta, se encuentra descrito en la Tabla 2-4:

**Tabla 2-4:** Tabulación de resultados de la encuesta de situación actual

<b>Tabulación de resultados de la encuesta de situación actual</b>			
<b>Organización</b>		Empresa Avícola “Los Querubines”	<b>Realizado por:</b> Gabriel Zamora
<b>Fecha de Encuesta</b>		29/11/2021	<b>Total de Trabajadores Encuestadas</b> 17
<b>Número de Pregunta</b>		<b>Cantidad de Respuestas "SI"</b>	<b>Cantidad de Respuestas "NO"</b>
<b>1</b>	¿Tiene conocimiento usted acerca de lo que es un sistema de gestión de calidad?	5	12
<b>2</b>	¿Tiene comprendido cuáles son los requerimientos necesarios para cumplir con un sistema de gestión de calidad?	2	15
<b>3</b>	¿Ha recibido capacitación en materia de gestión de calidad, por parte de la organización?	2	15
<b>4</b>	¿Ha sido establecido y compartido un documento que detalle un sistema de gestión de calidad en la organización?	0	17
<b>5</b>	¿Existen objetivos y políticas de calidad definidas en la organización?	6	11
<b>6</b>	¿Conoce usted si existe documentación acerca de los principales procedimientos que se realizan en la empresa?	3	14
<b>7</b>	¿Tiene algún conocimiento sobre cómo actuar ante un evento que pueda provocar pérdidas de calidad?	4	13

8	¿Conoce cuáles son los beneficios de trabajar bajo directrices establecidas en un sistema de gestión de calidad?	5	11
9	¿Considera necesario el desarrollo e implementación de un sistema de gestión de calidad en la organización?	13	4
10	¿Usted se sentiría predispuesto a participar activamente y seguir las directrices establecidas en un sistema de gestión de calidad en la organización?	16	1

Realizado por: Zamora Gabriel, 2023.

#### 4.1.3. Lista de verificación de la Norma ISO 9001:2015

A continuación, se presenta una lista de verificación de los requerimientos de la Norma ISO 9001:2015, misma que fue llenada mediante una entrevista con la alta dirección de la empresa avícola Los Querubines:

¿Se encuentran determinadas las cuestiones internas y externas relevantes para la empresa Los Querubines?

**Tabla 3-4:** Lista de Verificación de la Norma ISO 9001:2015

Lista de Verificación de la Norma ISO 9001:2015				
Organización		Empresa Avícola “Los Querubines”		
Realizado por:		Gabriel Zamora		
Sección / Requisito	Pregunta	Cumple		Documentación de respaldo
		Si	No	
4	<b>Contexto de la organización</b>			
4.1	¿Se encuentran determinadas las cuestiones internas y externas relevantes para la empresa Los Querubines?	X		Misión y Visión de la organización
4.1	¿Posee “Los Querubines” una metodología que permita revisar, evaluar y analizar cuestiones internas y externas de la organización?		X	
4.2	¿Se encuentran bien definidas y comprendidas las distintas partes interesadas de la organización, así como sus respectivas necesidades y expectativas?		X	
4.3	¿Ha sido determinado por la organización un alcance en materia de gestión de calidad?		X	
4.3	¿Existe documentación que respalde el alcance requerido de gestión de calidad?		X	
4.4	¿Se han determinado los procesos requeridos para la aplicación de un sistema de gestión de calidad en Los Querubines?		X	
4.4	¿La organización ha identificado cuáles son los recursos, autoridades y responsabilidades del personal para cada proceso de la empresa?	X		Organigrama estructural y funcional

4.4	¿Los Querubines mantiene información documentada de cada uno de los procesos que ocurren dentro de la organización?		X	
<b>SUBTOTAL PORCENTUAL DE CUMPLIMIENTO DE LA SECCIÓN</b>		25%	75%	
<b>5</b>	<b>Liderazgo</b>			
5.1.1	¿La alta dirección de Los Querubines, ha demostrado capacidad de liderazgo y compromiso en materia de gestión de calidad?	X		Política de calidad
5.1.2	¿La alta dirección se asegura de que se cumplan todos los requisitos y expectativas de los clientes?	X		Registros de ventas
5.1.2	¿Tiene la alta dirección un enfoque en incrementar constantemente el nivel de satisfacción de sus clientes?		X	
5.2.1	¿La alta dirección ha determinado e implementado políticas y objetivos de calidad?		X	
5.2.2	¿La política de calidad ha sido debidamente socializada con el personal de trabajo de Los Querubines, y se encuentra disponible para su revisión en cualquier momento?		X	
5.2.3	¿La alta dirección de Los Querubines se ha asegurado de que se encuentren designadas responsabilidades y autoridades para cada rol dentro de la organización?	X		Organigrama estructural y funcional
5.2.3	¿La alta dirección de Los Querubines se ha asegurado que el Sistema de Gestión de Calidad sea conforme con requisitos de la Norma ISO 9001:2015?		X	
<b>SUBTOTAL PORCENTUAL DE CUMPLIMIENTO DE LA SECCIÓN</b>		42.85%	57.14%	
<b>6</b>	<b>Planificación</b>			
6.1.1	¿Ha sido detectado en Los Querubines, los distintos riesgos y oportunidades relacionados a la Gestión de Calidad?		X	
6.1.2	¿Existe en la organización, una planificación de acciones que permita abordar de manera eficiente los riesgos y oportunidades detectados?		X	
6.2	¿Existe en la organización, una planificación para el cumplimiento de los objetivos relacionados a la Gestión de Calidad?		X	
6.3	¿En caso de requerirse cambios en el Sistema de Gestión de Calidad, la organización planifica dichos cambios?		X	
<b>SUBTOTAL PORCENTUAL DE CUMPLIMIENTO DE LA SECCIÓN</b>		0%	100%	
<b>7</b>	<b>Apoyo</b>			
7.1.1	¿Los Querubines, se asegura de proporcionar los recursos y apoyo logístico necesario para la implementación y cumplimiento del Sistema de Gestión de Calidad?		X	
7.1.2	¿En Los Querubines, se analiza y proporciona el personal necesario para la implementación y mantenimiento del Sistema de Gestión de Calidad?	X		Política de calidad
7.1.3	¿En Los Querubines, se analiza y proporciona la infraestructura necesaria y adecuada para la implementación y mantenimiento del Sistema de Gestión de Calidad?		X	

7.1.4	¿En Los Querubines, se analiza y proporciona el ambiente necesario y adecuado para la implementación y mantenimiento del Sistema de Gestión de Calidad?		X	
7.1.5	¿En Los Querubines, se analiza y proporciona los recursos necesarios para el correcto seguimiento y medición del Sistema de Gestión de Calidad?		X	
7.2	¿En Los Querubines, se encuentran definidas las competencias de su personal?	X		Organigrama estructural y funcional
7.3	¿En Los Querubines, se ha concienciado a sus trabajadores acerca de la importancia del Sistema de Gestión de Calidad y el impacto de cada trabajador en él?		X	
7.4	¿En los Querubines, se ha definido las respectivas comunicaciones que se deben tomar con respecto al Sistema de Gestión de Calidad, y cómo abordar dichas comunicaciones?		X	
7.5	¿Existe información documentada con respecto al Sistema de Gestión de Calidad?		X	
7.5	¿La información documentada cumple con los requisitos establecidos por la Norma ISO 9001:2015?		X	
<b>SUBTOTAL PORCENTUAL DE CUMPLIMIENTO DE LA SECCIÓN</b>		20%	80%	
<b>8</b>	<b>Operación</b>			
8.1	¿Los Querubines ha determinado cuáles son los requisitos de calidad que deben cumplir sus productos?	X		Política de calidad
8.1	¿Se encuentran definidos de manera clara cuáles son criterios requeridos para la operación de los distintos procesos existentes en la organización?		X	
8.1	¿Existe un control de los procesos por parte de la organización?	X		
8.2	¿Existe una comunicación eficiente con los clientes de la organización, en la cual se establezca claramente la capacidad de solventar a sus necesidades?		X	
8.3	¿Los Querubines posee una planificación de diseño y desarrollo que garantice una correcta provisión de productos y servicios?		X	
8.4	¿Los Querubines, se asegura que sus proveedores externos cumplan a cabalidad con las necesidades de la organización?	X		Registro de compras
8.5	¿Las distintas actividades de producción desarrolladas en Los Querubines, se encuentran debidamente controladas?		X	
8.6	¿Antes de la liberación de productos, la organización se asegura que se hayan cumplido todos los requisitos preestablecidos de dichos productos?	X		Registro de ventas
8.6	¿Existen registros documentales de todas los productos liberados por la organización?	X		Registro de ventas
8.7	¿En caso de no conformidades identificadas, la organización se encarga de controlar dichas salidas para prevenir su uso o entrega no intencionada?		X	
<b>SUBTOTAL PORCENTUAL DE CUMPLIMIENTO DE LA SECCIÓN</b>		50%	50%	

9	Evaluación de desempeño			
9.1.1	¿La empresa agrícola Los Querubines, evalúa constantemente la eficiencia del Sistema de Gestión de Calidad?		X	
9.1.1	¿En Los Querubines, se tiene determinado qué es lo que necesita seguimiento y medición?		X	
9.1.1	¿En Los Querubines, se tiene determinado cómo y cuándo se necesita seguimiento y medición?		X	
9.2	¿Se efectúan auditorías internas periódicas en la organización?	X		Informes de Auditorías Internas
9.3	¿La alta dirección de Los Querubines revisa periódicamente el sistema de gestión de calidad?		X	
<b>SUBTOTAL PORCENTUAL DE CUMPLIMIENTO DE LA SECCIÓN</b>		20%	80%	
10	Mejora			
10.1	¿En Los Querubines se analiza periódicamente oportunidades de mejora en materia de gestión de calidad?		X	
10.2	¿Los Querubines reacciona de manera eficiente para la solución de no conformidades o quejas de sus clientes?	X		
<b>SUBTOTAL PORCENTUAL DE CUMPLIMIENTO DE LA SECCIÓN</b>		50%	50%	

Realizado por: Zamora Gabriel, 2023.

#### 4.1.3.1. Resumen de resultados de la Lista de Verificación

**Tabla 4-4:** Resumen de Resultados de Lista de Verificación

Sección de la Norma ISO 45001		Cantidad de Preguntas con Cumplimiento	Cantidad de Preguntas sin Cumplimiento
4	Contexto de la Organización	2	6
5	Liderazgo	3	4
6	Planificación	0	4
7	Apoyo	2	8
8	Operación	5	5
9	Evaluación del Desempeño	1	4
10	Mejora	1	1
<b>TOTAL</b>		14	32
<b>PORCENTAJE (%)</b>		30.43%	69.56%

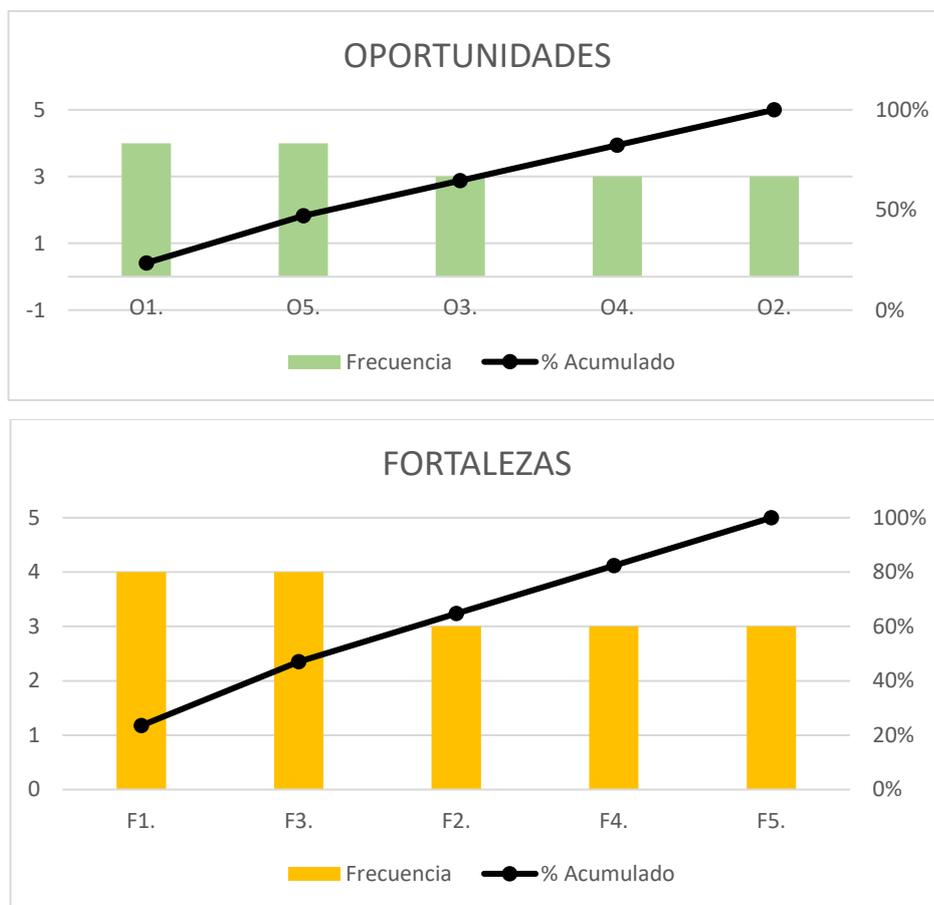
Realizado por: Zamora Gabriel, 2023.

Como se puede apreciar en la Tabla 8-3, se despliega un resumen de los resultados obtenidos en la entrevista con la alta dirección de la empresa avícola Los Querubines, mediante las preguntas planteadas en la lista de verificación de la Norma ISO 9001:2015. Los datos obtenidos mediante esta entrevista, permiten evidenciar un déficit en la gestión de documentación de calidad de la empresa, así como la conformación de un sistema de gestión calidad con los requisitos mínimos establecidos por normativa internacional.

## 4.2. Comprensión de la organización

### 4.2.1. Resultados del análisis FODA

Para un correcto análisis es necesario la un estudio tanto de las potencialidades de la empresa (Fortalezas y Oportunidades) como de las vulnerabilidades de la misma (Debilidades y Amenazas) por separado utilizando como herramienta de evaluación un análisis de Pareto a las dos variables analizadas.

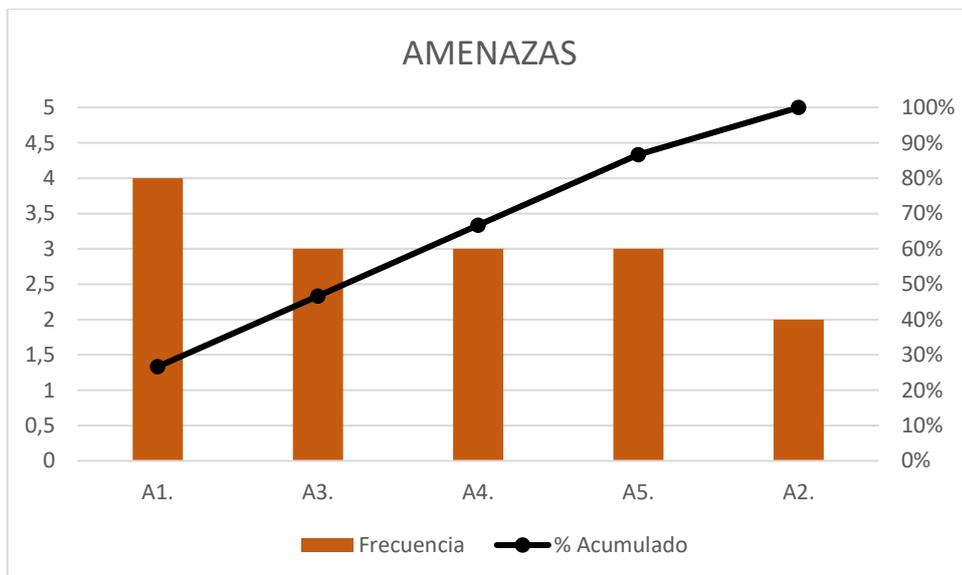
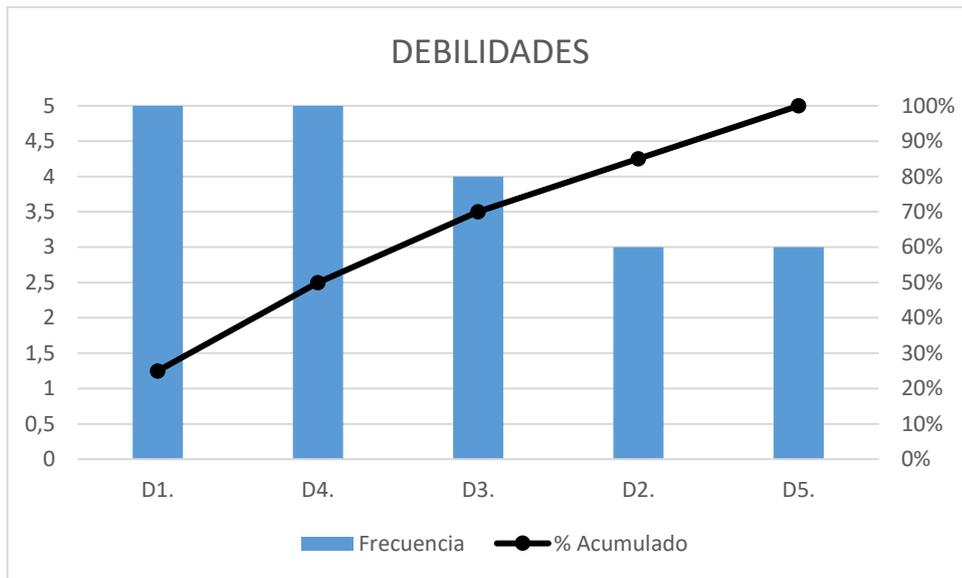


**Ilustración 11-4:** Diagrama de Pareto de las potencialidades de la empresa  
Realizado por: Zamora, G. 2023.

### Análisis

Se puede verificar que las oportunidades 1 y 5 son las de mayor importancia para la empresa las mismas que representan el 80%, razón por la cual se debe enfocar todos los esfuerzos necesarios para aprovechar dichas oportunidades a favor de la empresa “Los Querubines”.

Dentro del mismo análisis de potencialidades se puede constatar que las fortalezas 1 y 3 son las que representan una importancia del 80% para las actividades de la empresa, por lo que se debe tomar las decisiones adecuadas basadas en dichas fortalezas para el beneficio de la empresa, sin dejar de atender las demás fortalezas para la empresa avícola.



**Ilustración 12-4:** Análisis de las vulnerabilidades de la empresa  
Realizado por: Zamora, G. 2023.

## Análisis

Se puede concluir que tanto el desconocimiento de las normas de calidad y las demoras en la producción son las debilidades que influyen en un 80% las actividades de la empresa, para lo cual se debe dirigir la intención y recursos necesario para eliminar dichas debilidades y convertirlas en fortalezas para la empresa.

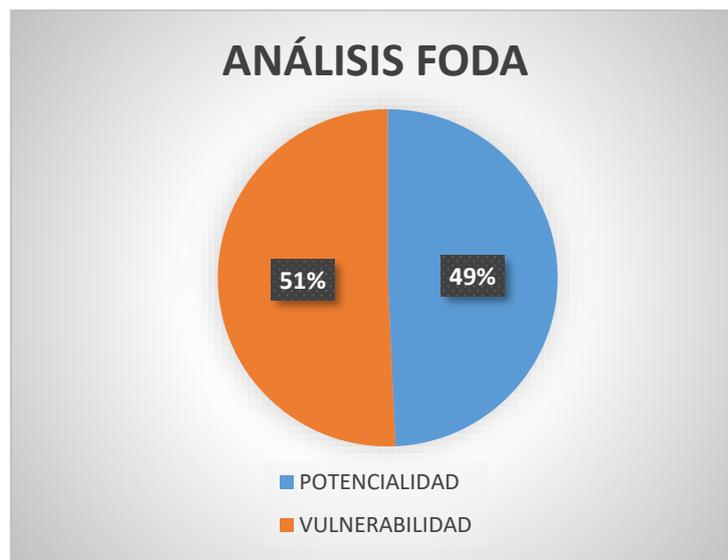
La amenaza de mayor importancia y a la cual se la debe prestar la debida atención es la de la posible penalización por parte del cliente mayorista, por lo que se debe disminuir el porcentaje de probabilidad de dicha amenaza sin dejar de destinar los recursos necesarios para mitigar las demás amenazas que pueden llegar a afectar el sistema de gestión de la empresa avícola.

La potencialidad obtenida de la empresa está compuesta por los factores internos que intervienen directamente con la empresa que son las fortalezas y oportunidades del análisis FODA, es decir, la vulnerabilidad está compuesta por las debilidades y amenazas de dicho análisis, obteniendo los porcentajes mostrados en la Tabla 2.

**Tabla 5-4:** Análisis de potencialidades y vulnerabilidades del estudio FODA

	FACTORES INTERNOS		FACTORES EXTERNOS		Total
POTENCIALIDAD	Fortalezas	25%	Oportunidades	25%	49%
VULNERABILIDAD	Debilidades	29%	Amenazas	22%	51%

Realizado por: Zamora, G. 2023.



**Ilustración 13-4:** Análisis FODA de potencialidad y vulnerabilidad

Realizado por: Zamora, G. 2023.

## Análisis

Al evidenciar una diferencia entre las fortalezas y oportunidades, es decir, la potencialidad del análisis FODA con un 49% y la vulnerabilidad con un 51%, de 2 puntos porcentuales, se puede afirmar la existencia de un equilibrio entre ambas medidas en análisis. Sin embargo, con el fin de una mejora integral se recomienda enforzar los esfuerzos y recursos de la empresa “Los Querubines” en disminuir el porcentaje de vulnerabilidad, aplicando todas las medidas necesarias para convertir las debilidades existentes en fortalezas para la organización y disminuyendo la probabilidad de que las amenazas influyan directamente a las actividades de la empresa.

### 4.2.2. Necesidades y expectativas de las partes interesadas

Se comprende como las partes interesadas a todas las personas naturales o jurídicas, instituciones o empresas que se beneficien directa o indirectamente de las actividades que se realizan dentro de la empresa, para la presente investigación se analizará cada una de las partes interesadas en una matriz compuesta de varios aspectos para su correcto análisis presentados en la Tabla 3-4.

**Tabla 6-4:** Partes interesadas empresa “Los Querubines”

MATRIZ DE PARTES INTERESADAS				
PARTES INTERESADAS	INTERÉS DE PARTE INTERESADA	INTERÉS EMPRESA	SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN	
			PROCESO RESPONSABLE	MÉTODO DE CONTROL
Cliente	Calidad buena	Buen producto final	Gestión de calidad	Indicadores de calidad
	Buena atención	Asegurar contratos futuros	Comercialización	Encuesta de satisfacción
	Seguimiento de producto entregado	Posicionamiento de la marca	Seguimiento de producto entregado	Seguimiento de indicadores de gestión <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de conformidad de clientes</li> <li>• Lotes entregados conformes</li> </ul>
Personal	Buen ambiente laboral	Bienestar corporativo	Gestión de talento humano	Registro de accidentes y enfermedades laborales
	Estabilidad laboral	Experiencia en procesos productivos	Gestión de talento humano	Procedimiento de selección de personal
Proveedores	Pagos a tiempo	Cumplir con estándares de calidad	Compras	Procedimiento de compras

	Mejorar imagen	Trabajar con insumos de calidad	Compras	Procedimiento de compras
<b>Gobierno</b>	Permisos de funcionamiento	Laborar bajo leyes municipales	Gestión administrativa	Permisos actualizados
	Cobro de impuestos	Cumplir con obligaciones gubernamentales	Gestión administrativa	Pagos de impuestos
<b>Sociedad</b>	Zonas libres de contaminación	Mejora de imagen	Gestión de calidad	Informe de controles ambientales

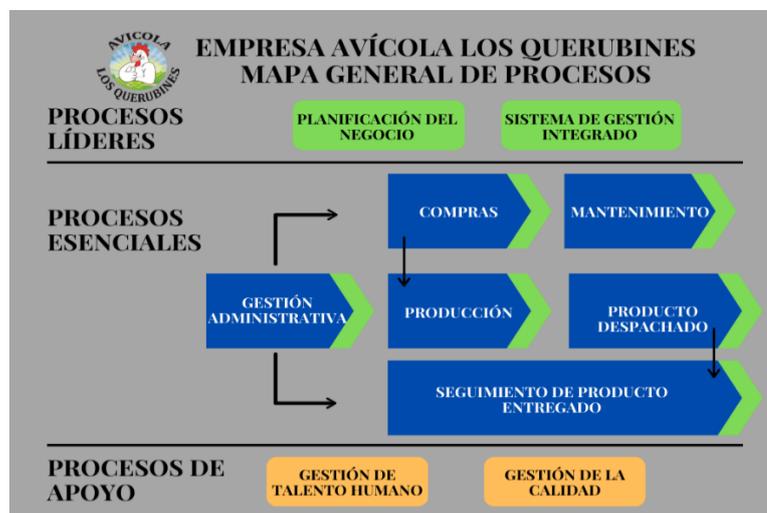
Realizado por: Zamora, G. 2023.

#### 4.2.3. Alcance del Sistema de gestión de calidad

Tras realizar el estudio tanto de las partes interesadas para la empresa como de un estudio interno de la empresa avícola “Los Querubines” se ha determinado que el sistema de gestión de calidad abarca procesos que van desde la recepción de la materia prima, producción, comercialización hasta el mantenimiento de las instalaciones de la organización avícola ubicadas en la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas en la provincia del mismo nombre.

#### 4.2.4. Sistema de gestión de calidad y sus procesos

Los procesos definidos para la correcta gestión de la calidad de la empresa avícola “Los Querubines” se muestran en la Ilustración 1-4 los cuales se dividen en procesos líderes en los cuales se basan todo el sistema de gestión, procesos esenciales los cuales son de suma importancia para llevar a cabo con el proceso productivo integral de la empresa y finalmente en proceso de apoyo, los mismos que son procesos que sirven de soporte para el sistema de gestión.



**Ilustración 1-4:** Mapa general de procesos

Realizado por: Zamora, G. 2023.

La interacción que existe entre los diez procesos que comprende el sistema de gestión se encuentran detallados en cada una de sus “Caracterizaciones” en las cuales se especifican aspectos clave de cada proceso como su objetivo, responsable, normativa de respaldo, así como un análisis de riesgos y oportunidades fundamentales para la correcta gestión enfocada en la calidad.

**Tabla 7-4:** Caracterización del proceso Sistema de Gestión de Calidad

<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>	<b>SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD</b>	<b>REQUISITOS ISO</b>
<b>RESPONSABLE</b>	Coordinador SGC	5.1, 5.2, 6.1, 6.2, 9.1.1, 9.1.3
<b>OBJETIVO</b>	Controlar y tomar las acciones mejora necesaria para el sistema de gestión y asegurar un excelente producto final.	
<b>ALCANCE</b>	Compuesto por la estructura del sistema, descripción de procesos, seguimiento de indicadores de gestión y declaración de informes.	

<b>RIESGOS Y OPORTUNIDADES</b>				
<b>Identificación de riesgos</b>				
<b>Riesgo</b>	<b>Probabilidad</b>	<b>Impacto</b>	<b>Nivel de riesgo</b>	<b>Acción para mitigar riesgos</b>
Procesos inadecuados	Probable	Mayor	Significante	Modificar probabilidad
Sistema mal desarrollado	Posible	Mayor	Crítico	Elaborar correctamente el sistema de gestión

<b>Identificación de Oportunidades</b>				
<b>Oportunidad</b>	<b>Probabilidad</b>	<b>Impacto</b>	<b>Nivel de oportunidad</b>	<b>Acción para aprovechar la oportunidad</b>
Producción sin fallos	Posible	Extremo	Favorable	Registro de la productividad
Certificación	Casi-seguro	Mayor	Favorable	Nuevos puntos de venta

<b>CRITERIOS DE CONTROL</b>			
Legales	Normas técnicas	Documentos internos	Registros o formatos

Regulación ambiental	ISO 14001:2015	Caracterización sistema de gestión	Acta de reunión
Plan de emergencias y contingencias	ISO 9001:2015	Manual del sistema de gestión	Matriz de indicadores

Proceso / Proveedor	Entradas	Requisitos	Actividades	Salidas	Requisitos	Proceso / Clientes
Todos los procesos	Indicadores de gestión	Aprobadas y actualizadas	Seguimiento y control de los indicadores respectivos	Informe de indicadores	Actualizados	Todos lo procesos
Gestión de calidad	Plan de auditorías	Actualizados de acuerdo a la norma	Gestionar las auditorías necesarias para la mejora	Informe de auditorías	Revisado por auditor líder	Todos lo procesos
Entes de control externos	Legislación vigente	Actualizada	Mesas de trabajo para analizar la nueva legislación	Matriz legal	Actualizada	Todos lo procesos

RECURSOS			
Infraestructura	Talento Humano	Equipos	Otros
Oficinas administrativas	Secretarias	Equipo de computo	Suministros de oficina
Área de gestión	Coordinador SGC	Equipo de computo	Matrices de verificación

INDICADORES				
Nombre	Fórmula	Responsable	Frecuencia	Meta

Nivel de cumplimiento del sistema	$\frac{N. \text{ de ítems auditados conformes}}{N. \text{ de ítems de auditoría}} \times 100$	Coordinador SGC	Trimestral	100%
Nivel de informes aprobados por alta dirección	$\frac{N. \text{ informes aprobados}}{N. \text{ de informes enviados}} \times 100$	Coordinador SGC	Trimestral	100%

**Fuente:** Autor

**Realizado por:** Zamora, G. 2022

#### 4.2.5. Resultados de la implementación del capítulo 4

Los valores previos y post implementación se muestran en la Tabla 4-4

**Tabla 8-4:** Niveles previos y post implementación del capítulo 4

Valores previos y post implementación de la norma ISO 9001:2015						
Capítulo		4. Contexto de la organización				
Numeral	Cláusula	Porcentaje de implementación				Observaciones
		0%	25%	50%	100%	
<b>Previo a la implementación</b>						
4.1	Comprensión de la organización	X				Sin análisis previo
4.2	Necesidades y expectativas de las partes interesadas			X		Misión y visión de la empresa
4.3	Alcance del sistema de gestión	X				No existente
4.4	Sistema de gestión de calidad y sus procesos	X				Calidad no basada en procesos
	<b>TOTAL</b>	<b>25%</b>				
<b>Post implementación</b>						
4.1	Comprensión de la organización				X	Análisis FODA elaborado
4.2	Necesidades y expectativas de las partes interesadas				X	Análisis mediante la matriz de partes interesadas
4.3	Alcance del sistema de gestión				X	Alcance del sistema de gestión definido
4.4	Sistema de gestión de calidad y sus procesos				X	Definidos procesos mediante sus caracterizaciones y la interacciones entre ellos
	<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>				

Realizado por: Zamora, G. 2023.

##### 4.2.5.1. Evaluación de indicadores de gestión

**Tabla 9-4:** Indicadores de gestión asociados al capítulo 4

Proceso	Indicador	Meta	Valor previo a la implementación	Valor post implementación
SGC	Nivel de cumplimiento del sistema	100%	25%	100%

Realizado por: Zamora, G. 2023.

Para la implementación del apartado número 4 de la norma ISO 9001:2015 se creó el Manual de Gestión de la Calidad para la empresa “Los Querubines” con su respectiva capacitación al personal requerido para su adecuada manipulación y ejecución de las herramientas de gestión elaboradas para el mejoramiento de la calidad dentro de la empresa avícola.



**Ilustración 2-4:** Entrega del Manual de gestión de la calidad al Coordinador SGC  
Realizado por: Zamora, G. 2023.

### **4.3. Liderazgo**

#### **4.3.1. Liderazgo y compromiso**

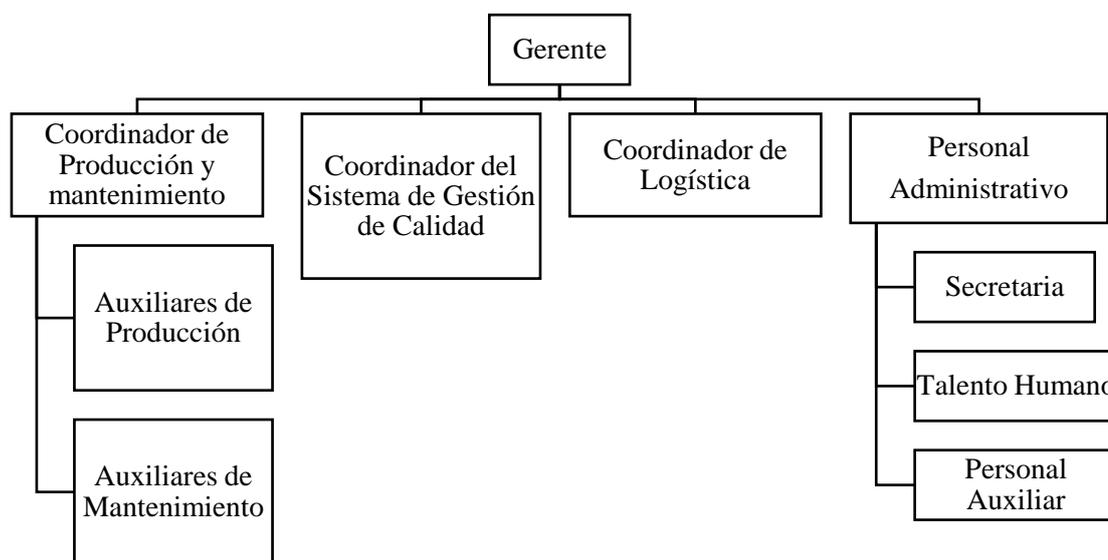
La alta dirección de la empresa “Los Querubines” se compromete con la aplicación del sistema de gestión de la calidad en base a la norma ISO 9001:2015 para de esta manera establecer estándares de calidad internacionales y satisfacer los requerimientos provenientes del cliente. Cada uno de los procesos para la gestión de la calidad están liderados por la Alta Dirección de la empresa avícola, los procedimientos generados son debidamente revisados y aprobados por la Alta dirección de la empresa. La metodología a seguir para la presentación de nueva documentación, informes, evidencias de seguimientos etc., se encuentra en el Procedimiento de revisión por la Alta Dirección (Anexo B).

#### **4.3.2. Política**

La política de calidad en la cual se basará la empresa es:  
“La empresa avícola “Los Querubines” se compromete en la crianza de pollos dentro de sus instalaciones haciendo uso de insumos, maquinaria y equipos que cumplan los estándares de calidad establecidos, para cumplir con los requisitos de las partes interesadas de la empresa, en coordinación con el talento humano capacitado, asegurando espacios de trabajo seguros y de calidad, todo en conjunto para cumplir con reglamentos, leyes o disposiciones propias del área de producción, siempre bajo la cultura de mejorar de manera continua el sistema de gestión”.

### 4.3.3. Responsabilidades y autoridades de la empresa

La empresa avícola “Los Querubines” mediante su Alta dirección hará uso de un organigrama estructural, representado en la Ilustración N. 5 con el fin de definir los puestos de trabajo basado en los distintos niveles de jerarquía existentes, asignando de esta manera las actividades a desempeñar por cada nivel existente.



**Ilustración 3-4:** Organigrama estructural de la empresa “Los Querubines”

Realizado por: Zamora, G. 2023.

El proceso para el ingreso de personal nuevo a la empresa se estipula en el Procedimiento de selección de personal (Ver Anexo 11); una vez contratado el personal requerido por la empresa se realiza su debida inducción para formar a dicho personal de acuerdo a las normas de la empresa, para lo cual se deberá hacer uso del Registro de inducción al personal. (Ver Anexo 19)

### 4.3.4. Resultados de la implementación del capítulo 5

**Tabla 10-4:** Niveles previos y post implementación del capítulo 5

Valores previos y post implementación de la norma ISO 9001:2015						
Capítulo		5. Liderazgo				
Numeral	Cláusula	Porcentaje de implementación				Observaciones
		0%	25%	50%	100%	
Previo a la implementación						
5.1	Liderazgo y compromiso	X				Sin formato de revisión por la Alta Dirección
5.2	Política		X			Política de calidad incompleta y mal estructurada

5.3	Responsabilidades y autoridades de la empresa		X			Organigrama mal estructurado y poco claro de las funciones del personal
<b>TOTAL</b>		<b>40%</b>				
<b>Post implementación</b>						
5.1	Liderazgo y compromiso				X	Metodología establecida
5.2	Política				X	Política de calidad según lo estipula la norma ISO 9001:2015
5.3	Responsabilidades y autoridades de la empresa				X	Organigrama mejorado y especifica las funciones de cada rango
<b>TOTAL</b>		<b>100%</b>				

Realizado por: Zamora, G. 2023.

#### 4.3.4.1. Evaluación de indicadores de gestión

**Tabla 11-4:** Indicadores de gestión asociados al capítulo 5

Proceso	Indicador	Meta	Valor previo a la implementación	Valor post implementación
Planificación del negocio	Cumplimiento de los planes	100%	20%	60%
SGC	Nivel de informes aprobados por la Alta Dirección	100%	0%	50%
Gestión administrativa	Número de puestos de trabajo inseguros	0	4	2
SGC	Nivel de cumplimiento del sistema	100%	40%	100%

Realizado por: Zamora, G. 2023.

Una vez realizada la implementación el porcentaje del cumplimiento de los planes es del 60% debido a que dicho indicador requiere del seguimiento correcto para verificar un cumplimiento del 100%. El nivel de informes aprobados por la alta dirección se ha establecido en 50% pues una vez analizado no todos los informes que requieren recursos han sido aprobados.

Para el número de puestos inseguros aún presentes dentro de la empresa (dos) ya se han establecido las acciones de mejora a tomar a futuro.

## 4.4. Planificación

### 4.4.1. Acciones para abordar riesgos y oportunidades

La herramienta utilizada para el estudio de riesgos y oportunidades del sistema de gestión es la del análisis “FODA” ponderado, de esta manera se determinarán las debilidades de la empresa las

cuales deberán ser los aspectos a mejorar con el fin de convertirlos en una fortaleza para la empresa. Cada proceso que compone el sistema de gestión dentro de su respectiva “Caracterización” tiene el estudio de riesgos y oportunidades.

#### ***4.4.2. Objetivos de calidad y su planificación***

En cumplimiento de la norma ISO 9001:2015 los objetivos de calidad deben ser coherentes con la política de calidad de la empresa, deben ser medibles deben tener una planificación adecuada de acuerdo al contexto de la organización, y de igual manera deben ser actualizables en caso de que el sistema de gestión así lo requiera, todo con el propósito de mejorar los estándares de calidad de la empresa y los productos ofrecidos por la misma, incrementando la satisfacción del cliente y su imagen cooperativa.

#### ***4.4.3. Objetivos de calidad***

- Mantener el porcentaje de mortalidad del producto en un 4% o menos.
- Asegurar la calidad actual de la producción e incrementar la capacidad instalada de la empresa en un 10% asegurando los mismos estándares de calidad.
- Mantener los requerimientos de calidad actuales y progresivamente elevar dichos requerimientos a estándares internacionales.

**Tabla 12-4:** Planificación del objetivo de calidad N. 1

<b>OBJETIVO DE CALIDAD N. 1</b>				
<b>Proceso</b>	Gestión de calidad			
<b>Responsable</b>	Coordinador SGC			
<b>Objetivo de calidad</b>	Mantener el porcentaje de mortalidad del producto en un 4% o menos.			
<b>Indicador</b>	Nivel de mortalidad			

Actividades	Recursos	Área de la empresa	Indicadores	Meta
Verificar y asegurar la calidad del agua de consumo de la producción	Económico/ Tiempo	Galpones de producción	Nivel de conformidad del cliente	Calidad correcta
Realizar capacitaciones al personal a cargo de la producción	Administrativos/ Económicos	Oficinas Administrativas	Capacitaciones	Capacitaciones realizadas
Desarrollar y aplicar un sistema de detección temprana de unidades defectuosas y recuperarlas	Económicos	Galpones de producción/empresas externas	Nivel de mortalidad	Unidades con defectos detectadas y recuperadas a tiempo
<b>Procedimientos que intervienen</b>	1. Procedimiento de producto no conforme 2. Procedimiento de capacitación			

<b>PLANIFICACIÓN SEMESTRAL</b>						
	2023		2024		2025	
Actividades	I	II	I	II	I	II
1	████████████████████					
2	██		██		██	
3	████████████████████					

Realizado por: Zamora, G. 2023.

#### 4.4.4. Resultados de la implementación del capítulo 6

**Tabla 13-4:** Niveles previos y post implementación del capítulo 6

Valores previos y post implementación de la norma ISO 9001:2015						
Capítulo		6. Planificación				
Numeral	Cláusula	Porcentaje de implementación				Observaciones
		0%	25%	50%	100%	
<b>Previo a la implementación</b>						
6.1	Acciones para abordar riesgos y oportunidades	X				No existe
6.2	Objetivos de calidad y su planificación	X				No existe
6.3	Objetivos de calidad	X				No existe
	<b>TOTAL</b>					<b>0%</b>
<b>Post implementación</b>						
6.1	Acciones para abordar riesgos y oportunidades				X	Elaboradas dentro del manual de gestión
6.2	Objetivos de calidad y su planificación			X		Planificación elaborada, se deberá dar seguimiento a la correcta ejecución
6.3	Objetivos de calidad				X	Creados conforme a la norma ISO
	<b>TOTAL</b>					<b>80%</b>

Realizado por: Zamora, G. 2023.

#### 4.4.4.1. Evaluación de los indicadores de gestión

**Tabla 14-4:** Indicadores de gestión asociados al capítulo 6

Proceso	Indicador	Meta	Valor previo a la implementación	Valor post implementación
Planificación del negocio	Cumplimiento de los planes	100%	20%	60%
SGC	Nivel de informes aprobados por la Alta Dirección	100%	0%	50%
Gestión administrativa	Número de puestos de trabajo inseguros	0	4	2
SGC	Nivel de cumplimiento del sistema	100%	0%	80%

Realizado por: Zamora, G. 2023.

## **4.5. Apoyo**

### **4.5.1. Recursos**

#### *4.5.1.1. Infraestructura*

La empresa avícola “Los Querubines” tiene su planta de producción dividida en los diferentes puestos de trabajo tanto como el área operativa como las oficinas administrativas ubicada en la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas instalaciones con la maquinaria necesaria, materia prima e insumos que cumplen los estándares de calidad establecidos todo esto a cargo del proceso de compras y de igual forma es de suma importancia la preservación de la maquinaria y equipos por lo cual es requerido un plan de mantenimiento a cargo del coordinador de producción y mantenimiento.

#### *4.5.1.2. Talento humano*

El personal que integra la empresa avícola “Los Querubines” es debidamente seleccionado mediante el procedimiento adecuado para realizar esta labor y también, dicho personal debe tener conocimientos actualizados a cerca de la labor que se realiza dentro de las instalaciones, para lo cual existe el Procedimiento de capacitación del personal.

#### *4.5.1.3. Ambiente laboral*

Es de responsabilidad del proceso de Talento humano liderado por el gerente de la empresa, quien debe asegurar un ambiente de trabajo seguro para todo el personal y que cumpla con los estándares de calidad delineados por la empresa o reglamentos técnicos como el Decreto 2393; obtener un ambiente de trabajo de calidad y mejorarlo constantemente permite a la empresa obtener una mayor eficiencia por parte del personal para los objetivos productivos que la empresa persigue.

### **4.5.2. Competencias**

Este apartado del sistema de gestión se encuentra respaldado mediante el registro de Perfil del puesto, donde se describe las características que debe tener el personal para tener a su responsabilidad las actividades de un puesto de trabajo a disposición. El gerente de la empresa “Los Querubines” como responsable del proceso de Talento Humano realizará las gestiones necesarias o a su vez, delegará a quien corresponda las acciones para que el personal adquiera

nuevas competencias ya sea con capacitaciones, talleres o conferencias y tener como resultado personal con conocimientos aptos para realizar sus actividades productivas diarias.

#### **4.5.3. Toma de conciencia**

Un paso muy importante para gestionar de mejor manera la calidad dentro de la empresa “Los Querubines” es socializar con todas las partes interesadas la política de calidad que rige las actividades productivas de la empresa, dicha labor será llevada a cabo por el coordinador SGC, utilizando para ello los recursos que considere convenientes.

#### **4.5.4. Comunicación**

Para llevar a cabo una comunicación adecuada la empresa avícola “Los Querubines” utiliza la Matriz de Comunicaciones (Anexo 23), la cual es la herramienta generada para dar a conocer a las partes interesadas pertinentes lo que la empresa desee comunicar, dando cumplimiento a la norma ISO 9001:2015, respondiendo las preguntas ¿Qué comunicar? ¿Cuándo comunicar? ¿A quién comunicar? ¿Cómo comunicar? ¿Quién comunica?

#### **4.5.5. Información documentada**

Los resultados obtenidos es la creación del Manual de Gestión de la Calidad para la empresa avícola “Los Querubines” el mismo que servirá como una herramienta para gestionar de una mejor manera la calidad del producto final de la empresa. La documentación creada para el sistema de gestión de la calidad consta de un manual, 11 procedimientos, 10 caracterizaciones de procesos, 4 registros y 6 formatos, todos en base a una estructura organizada y con su respectiva codificación como lo estipula la norma.

#### 4.4.5.1 Jerarquía de la información documentada

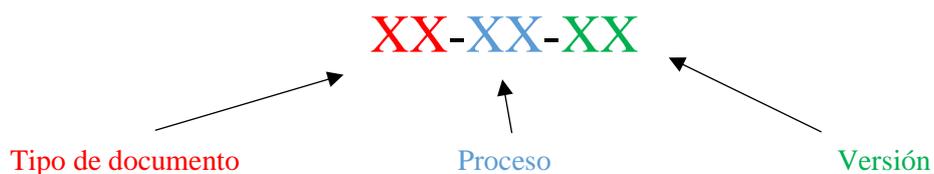


**Ilustración 4-4:** Jerarquía de la documentación del SGC

Realizado por: Zamora, G. 2023.

Toda la información documentada existente y generada para el sistema de gestión de la calidad para la empresa se encuentra bajo las directrices de la norma ISO 9001:2015, con lo cual se creó el Manual para la Gestión de la calidad del cual se desprenden todos los procedimientos, registros y actas necesarios para una correcta gestión de la calidad.

#### 4.4.5.2 Codificación de la información documentada



#### Abreviaturas

**Tabla 15-4:** Abreviaturas para la codificación de documentación

TIPOS DE DOCUMENTOS	
Abreviatura	Nombre
MN	Manual
PR	Procedimiento
RG	Registro
AC	Acta
MZ	Matriz

FR	Formato
<b>PROCESOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN</b>	
PN	Planificación del negocio
SGC	Sistema de gestión de calidad
PD	Producto despachado
CO	Compras
PCC	Producción
SPE	Seguimiento de producto entregado
GA	Gestión administrativa
GTH	Gestión de talento humano
GC	Gestión de calidad
MT	Mantenimiento

Realizado por: Zamora, G. 2023.

Una de las partes fundamentales de este inciso de la norma es la creación de la Lista Maestra de todos los documentos existentes para la gestión de la calidad dentro de la empresa, lista que detalla varios aspectos elementales de cada documento que la componen siendo el más importante su ubicación para agilizar su acceso para el personal que así lo requiera.

**Tabla 16-4:** Matriz de información documentada del sistema de gestión de la empresa.

	MATRIZ DE DOCUMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN			
	Proceso: Sistema de Gestión de Calidad			Código: MZDOCUM-SGC-01
	Fecha: 2022-01-24			Versión: 01
Codificación	Versión	Identificación	Tipo	Almacenamiento
<b>PLANIFICACIÓN DEL NEGOCIO</b>				
-	01	Caracterización de planificación del negocio	Caracterización	Digital
MZFODA-PN-01	01	Matriz FODA	Matriz	Digital
MZINTER-PN-01	01	Matriz de partes interesadas	Matriz	Digital
MZINDI-PN-01	01	Matriz de indicadores de gestión	Matriz	Digital
PRREV-PN-01	01	Procedimiento de revisión por la dirección	Procedimiento	Digital
-	01	Política de calidad	Documento de referencia	Digital
-	01	Organigrama estructural	Documento de referencia	Digital
<b>SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD</b>				
-	01	Caracterización de SGC	Caracterización	Digital
PRDOCUM-SGC-01	01	Procedimiento para la creación y control de documentación	Procedimiento	Digital
PRAUDI-SGC-01	01	Procedimiento de auditoría interna	Procedimiento	Digital
PRGEST-SGC-01	01	Procedimiento de gestión de cambio	Procedimiento	Digital
RGGEST-SGC-01	01	Registro de gestión del cambio	Registro	Digital
MNSGC-SGC-01	01	Manual del SGC	Manual	Digital
MZDOCUM-SGC-01	01	Lista maestra de documentos	Matriz	Digital

MZINDI-SGC-01	01	Matriz de indicadores	Matriz	Digital
ACREU-SGC-01	01	Acta de reunión	Formato	Digital
<b>PRODUCTO DESPACHADO</b>				
-	01	Caracterización de producto despachado	Caracterización	Digital
PRENTRE-PD-01	01	Procedimiento de entrega de producto	Procedimiento	Digital
FRREQUE-PD-01	01	Orden de requerimiento	Formato	Digital
<b>COMPRAS</b>				
-	01	Caracterización de compras	Caracterización	Digital
PRPROVEED-CO-01	01	Procedimiento de selección y evaluación de proveedores	Procedimiento	Digital
RGPROV-CO-01	01	Registro de proveedores	Registro	Digital
<b>PRODUCCIÓN</b>				
-	01	Caracterización de producción	Caracterización	Digital
FRORDTRA-PCC-01	01	Orden de producción	Formato	Digital
<b>SEGUIMIENTO PRODUCTO ENTREGADO</b>				
-	01	Caracterización de seguimiento de producto vendido	Caracterización	Digital
PRNOCONF-SPE-01	01	Procedimiento de producto no conforme	Procedimiento	Digital
RGPRENTRE-SPE-01	01	Registro de producto entregado al cliente mayorista	Registro	Digital
<b>GESTIÓN ADMINISTRATIVA</b>				
-	01	Caracterización de gestión administrativa	Caracterización	Digital
PRCOMUN-GA-01	01	Procedimiento de comunicación interna y externa	Procedimiento	Digital
<b>GESTIÓN DE TALENTO HUMANO</b>				
-	01	Caracterización de gestión de talento humano	Caracterización	Digital
PRCAPA-GTH-01		Procedimiento de capacitación	Procedimiento	Digital
PRSELEC-GTH-01	01	Procedimiento de selección de personal	Procedimiento	Digital
RGINDUC-GTH-01	01	Registro de inducción del personal	Registro	Digital
FRPUESTO-GTH-01	01	Perfil del puesto	Formato	Digital
<b>GESTIÓN DE LA CALIDAD</b>				
-	01	Caracterización de gestión de calidad	Caracterización	Digital
FRENCU-GC-01	01	Encuesta de satisfacción del cliente	Formato	Digital
<b>MANTENIMIENTO</b>				
-	01	Caracterización del mantenimiento	Caracterización	Digital
PRMANTT-MT-01	01	Procedimiento de mantenimiento	Procedimiento	Digital
FRMANTT-MT-01	01	Orden de trabajo	Formato	Digital

Realizado por: Zamora, G. 2023.

#### 4.5.6. Resultados de la implementación del capítulo 7

**Tabla 17-4:** Niveles previos y post implementación del capítulo 7

Valores previos y post implementación de la norma ISO 9001:2015						
Capítulo		7. Apoyo				
Numeral	Cláusula	Porcentaje de implementación				Observaciones
		0%	25%	50%	100%	
<b>Previo a la implementación</b>						
7.1	Recursos		X			Metodología para la asignación de recursos incorrecta
7.2	Competencias		X			Requisitos para los puestos de trabajo sin definir
7.3	Toma de conciencia	X				Capacitaciones inexistentes
7.4	Comunicación		X			Metodología de comunicación poco efectiva
7.5	Información documentada	X				Información existente no cumple con lo requisitos de la norma ISO 9001:2015
	<b>TOTAL</b>					<b>20%</b>
<b>Post implementación</b>						
7.1	Recursos			X		Formatos creados para la revisión y aprobación para la asignación de recursos (requiere seguimiento)
7.2	Competencias				X	Establecidas las competencias de cada puesto de trabajo
7.3	Toma de conciencia			X		Capacitaciones realizadas parcialmente y planificadas totalmente (requiere seguimiento)
7.4	Comunicación				X	Metodología para la comunicación elaborada y con mayor efectividad
7.5	Información documentada				X	Documentación según los requisitos estipulados por la norma ISO
	<b>TOTAL</b>					<b>85%</b>

Realizado por: Zamora, G. 2023.

#### 4.5.6.1. Evaluación de los indicadores de gestión

**Tabla 18-4:** Indicadores de gestión asociados al capítulo 7

Proceso	Indicador	Meta	Valor previo a la implementación	Valor post implementación
Gestión de talento humano	Capacitaciones	100%	0%	50%
SGC	Nivel de cumplimiento del sistema	100%	20%	85%

Realizado por: Zamora, G. 2023.

Las capacitaciones se planificaron de manera correcta con el Coordinador SGC, de las cuales se ha llevado a cabo con las iniciales dentro del año, es importante llevar un seguimiento de dicha planificación y realizar todas las capacitaciones planificadas dentro del año.



**Ilustración 5-4:** Capacitación al personal de la empresa avícola “Los Querubines”  
Realizado por: Zamora, G. 2023

## 4.6. Operación

### 4.6.1. *Planificación y control operacional*

La Alta Dirección de la empresa compuesta por el Gerente y sus coordinadores deberán generar la Planificación anual de la Producción que permitirá llevar a cabo todas las actividades involucradas directa o indirectamente con el proceso productivo, desde la preparación para la producción en coordinación con el proceso de compras para tener los insumos necesarios para la actividad productiva, hasta el proceso de mantenimiento necesario llevarlo a cabo en función de la Planificación de producción para evitar contratiempos.

### 4.6.2. *Proveedores*

La calidad tanto de las materias primas como de los insumos para la producción de la empresa “Los Querubines” debe ser la óptima para obtener un producto final con los estándares de calidad establecidos, por lo cual es de suma importancia definir los proveedores correctos, esta actividad se llevará a cabo mediante el Procedimiento de Gestión de Proveedores (Ver Anexo 7) y también haciendo uso del documento Registro de proveedores (Ver Anexo 16) para realizar un estudio y definir si cada uno de estos cumple con los requerimientos necesarios y de ser el caso, cambiar de proveedores.

#### **4.6.3. Producción**

Al tener instalaciones con una capacidad operativa de 137 000 pollos la empresa avícola “Los Querubines” inicia su proceso productivo con la recepción de la materia prima por parte de la empresa para la cual labora, todo bajo un proceso de inocuidad y siguiendo los procedimientos adecuados para que esta fase inicie y termine con normalidad. Para iniciar con la producción es imprescindible contar con los insumos adecuados y de calidad y equipos en correcto funcionamiento, la empresa avícola cuenta con su propio sistema de potabilización del agua para asegurar la calidad de este recurso para la producción que ingresa, a más de ello cuenta con su propia planta de generación eléctrica, si bien cuenta con electricidad de la red pública, es fundamental tener un sistema secundario para asegurar este recurso indispensable para que la producción cumpla con los estándares de calidad dispuestos por el cliente mayorista.

Para iniciar con las actividades productivas dentro de la empresa los galpones de producción deben pasar por un proceso de limpieza tanto antes como después de todo ciclo productivo.

Todo el personal que ingrese a los galones deberá someterse a un estricto protocolo de limpieza para evitar el ingreso de gérmenes, bacterias o cualquier agente externo que podría afectar la producción; instalados todos los ejemplares en fase inicial en sus respectivos galpones de producción el personal a cargo, liderados por el ingeniero agrónomo especialista en esta área productiva, se asegura de que los factores tanto de temperatura como de humedad sea la adecuada para los ejemplares iniciales.

Durante el proceso de crecimiento el personal operativo vigila la calidad de los lotes ingresados, verificando su estado físico, debido a que si alguno presenta daños que se generan por el contacto entre las propias unidades, dichas unidades afectadas son separadas inmediatamente pues no cumplen con los estándares de calidad planteados y a su vez cuidando el bienestar de todos los lotes puesto que solo se acepta un porcentaje de mortalidad de toda la producción menor al 4%, motivo por el cual es fundamental aplicar todas las medidas necesarias para ajustarse a dicho porcentaje.

El proceso de entrega del producto a la empresa mayorista dependerá de las condiciones que requiere la misma en ese periodo de tiempo que puede ser de peso, que puede ir de 2,6 Kg a 5 Kg aspecto que varía el tiempo del ciclo productivo que puede ir desde 27 días hasta 40 días.

#### 4.6.4. Resultados de la implementación del capítulo 8

**Tabla 19-4:** Niveles previos y post implementación del capítulo 8

Valores previos y post implementación de la norma ISO 9001:2015						
Capítulo		8. Operación				
Numeral	Cláusula	Porcentaje de implementación				Observaciones
		0%	25%	50%	100%	
<b>Previo a la implementación</b>						
8.1	Planificación y control operacional			X		Plan de producción establecido
8.2	Proveedores		X			Poco eficiente metodología para la selección y evaluación de proveedores
8.3	Producción				X	Definidos los lineamientos de producción de la empresa
	<b>TOTAL</b>	<b>50%</b>				
<b>Post implementación</b>						
8.1	Planificación y control operacional			X		Plan de producción mejorado (requiere seguimiento)
8.2	Proveedores				X	Mejoramiento de la metodología para la selección y evaluación de proveedores
8.3	Producción				X	Definidos los lineamientos de producción de la empresa
	<b>TOTAL</b>	<b>85%</b>				

Realizado por: Zamora Gabriel, 2023.

#### 4.6.4.1. Evaluación de los indicadores de gestión

**Tabla 20-4:** Indicadores de gestión asociados al capítulo 8

Proceso	Indicador	Meta	Valor previo a la implementación	Valor post implementación
Producto despachado	Nivel de conformidad del cliente	100%	65%	90%
Compras	Calificación de proveedores	100%	50%	85%
Producción	Nivel de producto conforme	80%	70%	75%
Mantenimiento	Nivel de mantenimiento de maquinaria	100%	15%	60%
SGC	Nivel de cumplimiento del sistema	100%	50%	85%

Realizado por: Zamora Gabriel, 2023.

EL nivel de conformidad del cliente, una vez realizada la implementación, es del 90% debido a que dicho nivel está sujeto al seguimiento del indicador en el transcurso del tiempo, de igual la calificación de los proveedores dependerá de la calificación que mantengan con la empresa con estos usando la metodología establecida. El nivel de producto conforme ha pasado de 70 a 75% que se aproxima a la meta de 80%, el seguimiento es importante para alcanzarla. El nivel de mantenimiento de la maquinaria es del 60% cuya meta a alcanzar el 80% para lo cual se ha establecido el plan de mantenimiento del resto de maquinaria.

#### **4.7. Evaluación del desempeño**

##### **4.7.1. Seguimiento, análisis y evaluación**

La **Matriz de indicadores de gestión de la empresa “Los Querubines” (Tabla 6-4)** se encuentra desarrollada en el Manual para la gestión de la calidad de la empresa, la cual es una herramienta efectiva que permitirá gestionar de mejor manera la calidad del producto final de la empresa en base a los procesos generados para dicha labor, mediante el análisis, evaluación, actualización y/o corrección de la matriz. El proceso encargado de realizar este seguimiento es el de gestión de la calidad.

Otras herramientas para la evaluación del desempeño generadas son:

**Encuesta de satisfacción (Ver Anexo 21)** la cual permitirá conocer comentarios, críticas o sugerencias que el cliente mayorista desee expresar y de esta manera se podrá dirigir todos los esfuerzos necesarios para mejorar en los aspectos solicitados y obtener como resultado un incremento en la calidad de los productos que dispone la empresa, beneficiando de manera directa a su cliente mayorista y también aportando a la mejora de la imagen corporativa de la organización.

**Registro de gestión del cambio (Ver anexo 13)** que detalla todas las actividades que intervienen antes, durante y después de realizar una mejora dentro del sistema de gestión de la calidad, contribuyendo de esta manera a la mejora continua del mismo.

**Registro de inducción al personal (Ver Anexo 19)** una vez aplicado el Procedimiento de Selección de Personal (Anexo 11) el personal nuevo se somete a una inducción para darle a conocer todos los detalles que conciernen a su área de trabajo, una vez realizada dicha inducción se hace uso del registro de inducción al personal; la constante evaluación, revisión y actualización tanto del procedimiento como de registro aportará de manera positiva a la mejora del sistema de gestión de la empresa.

**Tabla 21-4:** Matriz de indicadores de gestión de la empresa “Los Querubines”

INDICADORES DE GESTIÓN						
PROCESO	INDICADOR	FÓRMULA	RESPONSABLE	FRECUENCIA	VALOR MIN/MAX	META
Planificación del negocio	Cumplimiento de los planes	<i>% de cumplimiento</i>	Gerente	Anual	75%	100%
SGC	Nivel de cumplimiento del sistema	$\frac{N. \text{ de ítems auditados conformes}}{N. \text{ de ítems de auditoría}} \times 100$	Coordinador SGC	Trimestral	90%	100%
	Nivel de informes aprobados por alta dirección	$\frac{N. \text{ informes aprobados}}{N. \text{ de informes enviados}} \times 100$	Coordinador SGC	Trimestral	80%	100%
	% de no conformidades atendidas	$\frac{N. \text{ de no conformidades atendidas}}{N. \text{ de no conformidades}} \times 100$	Coordinador SGC	Semestral	80%	100%
Producto despachado	Nivel de conformidad de clientes	$\frac{N. \text{ de entregas realizadas}}{N. \text{ de entregas planificadas}} \times 100$	Coordinador de logística	Mensual	80%	100%
Compras	Calificación de proveedores	$\frac{N. \text{ de proveedores calificados}}{N. \text{ total de proveedores}} \times 100$	Coordinador de logística	Mensual	90%	100%
Producción	Nivel de producto conforme	$\frac{N. \text{ de lotes conformes}}{N. \text{ de lotes totales}} \times 100$	Coordinador de producción y mantenimiento	Mensual	80%	90%
Seguimiento de producto entregado	Lotes entregados conformes	$\frac{N. \text{ de lotes en buen estado}}{N. \text{ de lotes entregados}} \times 100$	Coordinador SGC	Mensual	25%	100%

Gestión administrativa	Número de puestos de trabajo inseguros	<i>N. de puestos de trabajo inseguros</i>	Gerente	Mensual	2	0
Gestión de talento humano	Capacitaciones	$\frac{N. \text{ capacitaciones realizadas}}{N. \text{ capacitaciones planificadas}} \times 100$	Gerente	Semestral	85%	100%
Gestión de calidad	Nivel de mortalidad	<i>% de mortalidad</i>	Coordinador SGC	Mensual	4%	3%
Mantenimiento	Nivel de mantenimiento de maquinaria	$\frac{N. \text{ de mantenimientos realizados}}{N. \text{ de mantenimientos solicitados}} \times 100$	Coordinador de producción y mantenimiento	Anual	85%	100%

Realizado por: Zamora, G. 2023.

#### 4.7.2. Auditoría interna

El paso inicial es el de capacitar al personal requerido como auditores internos formando un equipo auditor, el cual tendrá a su cargo realizar la auditoría interna de la empresa en base a los requerimientos de la norma ISO 9001:2015 y también los lineamientos descritos en el Procedimiento de Auditoría, de ser necesario se buscará asesoría de manera externa para obtener los mejores resultados de la auditoría. La Alta Dirección de la empresa “Los Querubines” tendrá dos tareas a su responsabilidad dentro de la auditoría interna, deberá planificar un plan anual de auditorías, se aconseja que sea cada 6 meses; y también su responsabilidad es revisar los resultados arrojados por cada una de las auditorías y más importante aún, tomar las acciones y medidas necesarias para mejorar cada uno de las partes del sistema evaluando, incrementando los esfuerzos en las secciones más débiles. La Tabla 8-4 desglosa cada uno de los procesos que intervienen en la gestión de la empresa con sus respectivos requisitos que cumple según la norma de calidad.

**Tabla 22-4:** Requisitos ISO 9001:2015 cumplidos por los procesos de gestión

 <b>EMPRESA AVÍCOLA “LOS QUERUBINES”</b>	
<b>PROCESO</b>	<b>REQUISITO ISO 9001:2015</b>
Planificación del negocio	4.1, 4.2, 4.3, 4.4, 5.1, 5.2, 6.1, 6.2, 9.1.1, 9.1.3, 9.3, 10.2
Sistema de Gestión de Calidad	4.4, 5.2, 6.1, 6.2, 6.3, 7.1.6, 7.3, 7.4, 7.5, 9.1, 9.2, 10.1, 10.2, 10.3
Producto despachado	4.4, 4.5, 6.1, 6.2, 8.2, 9.1.1, 9.1.3, 10.3
Compras	4.4, 5.2, 6.1, 6.2, 8.4, 9.1.1, 9.1.3, 10.2
Producción	4.4, 5.2, 6.1, 6.2, 8.5, 9.1.1, 9.1.3, 10.2
Seguimiento de Producto Entregado	4.4, 5.2, 6.1, 6.2, 8.5.5, 9.1.1, 9.1.3, 10.2
Gestión Administrativa	4.4, 5.2, 6.1, 6.2, 7.1.3, 7.1.4, 9.1.1, 9.1.3, 10.2
Gestión de Talento Humano	4.4, 5.2, 5.3, 6.1, 6.2, 7.1.2, 7.2, 7.3, 7.4, 9.1.1, 9.1.3, 10.2
Gestión de Calidad	4.4, 5.2, 6.1, 6.2, 7.1.5, 8.5.6, 8.7, 9.1.1, 9.1.3, 10.2
Mantenimiento	4.4, 5.1, 6.1, 6.2, 7.1.3, 9.1.1, 9.1.3, 10.2

Realizado por: Zamora Gabriel, 2023.

### 4.7.3. Resultados de la implementación del capítulo 9

**Tabla 23-4:** Niveles previos y post implementación del capítulo 9

Valores previos y post implementación de la norma ISO 9001:2015						
Capítulo		9. Evaluación del desempeño				
Numeral	Cláusula	Porcentaje de implementación				Observaciones
		0%	25%	50%	100%	
<b>Previo a la implementación</b>						
9.1	Seguimiento, análisis y evaluación	X				No existe
9.2	Auditoría interna	X				No existe
	<b>TOTAL</b>	<b>0%</b>				
<b>Post implementación</b>						
9.1	Seguimiento, análisis y evaluación			X		Creadas las herramientas para el seguimiento, análisis y evaluación del sistema de gestión (requiere seguimiento)
9.2	Auditoría interna				X	Definida la metodología para la auditoría interna del sistema
	<b>TOTAL</b>	<b>75%</b>				

Realizado por: Zamora, G. 2023.

#### 4.7.3.1. Evaluación de los indicadores de gestión

**Tabla 24-4:** Indicadores de gestión asociados al capítulo 9

Proceso	Indicador	Meta	Valor previo a la implementación	Valor post implementación
Seguimiento de producto entregado	Lotes entregados conformes	100%	80%	90%
Gestión de calidad	Nivel de mortalidad	3%	4%	4%
SGC	% de no conformidades atendidas	100%	10%	60%
SGC	Nivel de cumplimiento del sistema	100%	0%	75%

Realizado por: Zamora, G. 2023.

Para el indicador lotes entregados de manera conforme con el cliente que llega al 90% se requerirá el seguimiento respectivo hasta alcanzar la meta planteada del 100%, para lo cual se debe seguir la metodología ya establecida.

El nivel de mortalidad del producto de la empresa es un índice importante para la mejora de la calidad, por lo cual uno de los objetivos de calidad planteados es el de mantener dicho indicador en valores menores a 4% del total de la producción existente (137 000 unidades) para alcanzar la

meta trazada se deberá seguir las acciones conforme a la planificación desarrollada para la consecución del objetivo de calidad planteado.

El porcentaje de no conformidades atendidas variará conforme al tiempo, al estar en la etapa inicial de implementación se deberá dar seguimiento a este indicador que reflejará el compromiso de la alta dirección en la mejora continua del sistema de gestión.

## **4.8. Mejora**

### ***4.8.1. Oportunidad de mejora***

La empresa avícola “Los Querubines” asume la responsabilidad de mejorar su sistema de gestión enfocada en las siguientes oportunidades encontradas:

- a) Generar las condiciones de trabajo adecuadas para su personal.
- b) Actualizar los conocimientos del personal operativo y administrativo enfocado en el área productiva a la que pertenece la empresa.
- c) Establecer acciones de mejora continua del sistema de gestión de calidad.
- d) Verificar correctamente la satisfacción del cliente de la empresa.

### ***4.8.2. No conformidad y acción correctiva***

En busca siempre de la mejora continua de su sistema de gestión y por ende de la calidad de los productos la empresa “Los Querubines” tiene las herramientas y metodología adecuada para actuar en casos de producto no conforme declarado por parte del cliente y su inmediata acción correctiva existente en el Procedimiento de Producto no conforme (Ver Anexo 8), asegurando la satisfacción del cliente.

### ***4.8.3. Mejora continua***

La política de calidad elaborada con la Alta dirección de la empresa avícola “Los Querubines” refleja el compromiso que tiene la organización de una mejora continua de su sistema de gestión, mediante la aplicación de herramientas generadas acorde a las necesidades propias del área de producción, comprobando la satisfacción de parte del cliente final y posicionando la marca con altos estándares de calidad.

#### 4.8.4. Resultados de la implementación del capítulo 10

**Tabla 25-4:** Niveles previos y post implementación del capítulo 10

Valores previos y post implementación de la norma ISO 9001:2015						
Capítulo		10. Mejora				
Numeral	Cláusula	Porcentaje de implementación				Observaciones
		0%	25%	50%	100%	
<b>Previo a la implementación</b>						
10.1	Oportunidad de mejora	X				No existe
10.2	No conformidad y acción correctiva	X				No existe
10.3	Mejora continua	X				No existe
<b>TOTAL</b>		<b>0%</b>				
<b>Post implementación</b>						
10.1	Oportunidad de mejora				X	Definidas las oportunidades de mejora del sistema de gestión
10.2	No conformidad y acción correctiva			X		Elaborada la metodología para cualquier no conformidad y acción correctiva (requiere seguimiento)
10.3	Mejora continua			X		Establecidas las herramientas para la mejora continua (requiere seguimiento)
<b>TOTAL</b>		<b>85%</b>				

Realizado por: Zamora, G. 2023.

##### 4.8.4.1. Evaluación de los indicadores de gestión

**Tabla 22-4:** Indicadores de gestión asociados al capítulo 10

Proceso	Indicador	Meta	Valor previo a la implementación	Valor post implementación
Planificación del negocio	Cumplimiento de los planes	100%	20%	60%
SGC	Nivel de informes aprobados por la Alta Dirección	100%	0%	50%
Producto despachado	Nivel de conformidad del cliente	100%	65%	90%
Mantenimiento	Nivel de mantenimiento de maquinaria	100%	65%	90%
Compras	Calificación de proveedores	100%	50%	85%
Producción	Nivel de producto conforme	80%	70%	75%

Seguimiento de producto entregado	Lotes entregados conformes	100%	80%	90%
Gestión administrativa	Número de puestos de trabajo inseguros	0	4	2
Gestión de talento humano	Capacitaciones	100%	0%	80%
Mantenimiento	Nivel de mantenimiento de maquinaria	100%	15%	60%
SGC	% de no conformidades atendidas	100%	10%	60%
SGC	Nivel de cumplimiento del sistema	100%	30%	90%

**Realizado por:** Zamora, G. 2023

La mejora continua del sistema de gestión dependerá directamente de la revisión, evaluación, actualización y seguimiento de todos los indicadores de gestión elaborados; sobre todo de tomar las medidas correctivas frente a no conformidades detectadas e incrementar el valor de la evaluación y acercarse más a las metas de gestión trazadas.

## CONCLUSIONES

La terminología utilizada en la Norma ISO se encuentra descrita en el Capítulo II del presente trabajo de titulación; respecto a la estructura de la norma ISO 9001:2015 se puede mencionar que está constituida por 10 apartados que se basa en la implementación del ciclo de Deming (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar), de los cuales 7 apartados son implementables y éstos se encuentran descritos a partir del desarrollo del Manual de Gestión en conjunto con los Procedimientos Complementarios para la empresa “Los Querubines”.

Se evaluó el nivel de cumplimiento de la empresa “Los Querubines” en relación con la disponibilidad de documentación relacionado al sistema de gestión de calidad en el cual se determinó un 69.57% de incumplimiento y un 30.43% de cumplimiento de los requisitos descritos en la lista de verificación de la norma ISO 9001:2015. Una vez implementado el manual de calidad en la empresa se pudo incrementar el nivel de cumplimiento de los requisitos de la norma ISO al 90%.

Mediante el uso de la información obtenida producto de la evaluación de la situación inicial se elaboró e implementó un sistema de gestión de calidad en base a la norma ISO 9001:2015 para la empresa avícola “Los Querubines” a partir del desarrollo del Manual de Gestión de Calidad, Procedimientos y Registros complementarios, y con la creación y constatación de los indicadores de gestión de la calidad se podrá mantener altos estándares de calidad dentro de la empresa tras la implementación de una cultura de mejora continua.

En base a las directrices planteadas por la norma ISO 9001:2015 se ha creado el Manual de Gestión de la Calidad para la empresa avícola “Los Querubines” el mismo que servirá como una herramienta para gestionar de una mejor manera la calidad del producto final de la empresa. La documentación creada para el sistema de gestión de la calidad consta de un manual, 11 procedimientos, 10 caracterizaciones de procesos, 4 registros y 6 formatos, todos en base a una estructura organizada y con su respectiva codificación como lo estipula la norma.

Uno de los aspectos importantes del sistema de gestión de la calidad es la auditoría, la cual se llevará a cabo mediante la metodología descrita en el Procedimiento de auditoría interna (Ver Anexo 4). La medición y seguimiento de la gestión de la calidad se lo realizará mediante la aplicación, evaluación, seguimiento y mejora de los Índices de gestión de la calidad estipulados en el apartado número 9 del Manual de gestión de la calidad.

## **RECOMENDACIONES**

Revisar periódicamente la documentación desarrollada en el sistema de gestión de calidad a partir de la ejecución de Auditorías Internas en la organización de acuerdo a los lineamientos establecidos en el literal 6.2 del Manual de Calidad, así como también en el Procedimiento de Auditorías.

Capacitar al personal de trabajo de la empresa “Los Querubines” sobre los procedimientos y documentación desarrollada en el sistema de gestión de calidad con la finalidad de mantener un adecuado control en el desarrollo de las actividades cada puesto de trabajo.

El Coordinador SGC será la persona encargada de llevar la documentación del sistema de gestión de la empresa avícola “Los Querubines”, información que, de ser el caso, será actualizada en o modificada en reunión de la alta dirección, o a su vez, si el Coordinador SGC así lo considere, con el fin de alcanzar una cultura de mejora continua dentro de la empresa.

La matriz de indicadores de gestión de la calidad deberá ser revisada y actualizada periódicamente por el coordinador SGC, ajustando o modificando las fórmulas o realizando los cambios que así considere pertinentes, todo en función del progreso de la empresa avícola en temas de mejoramiento de la calidad de su producto final y asegurar la satisfacción del cliente final y aportando de una manera positiva a la imagen de la empresa.

Realizar un estudio de efectividad de la implementación del sistema de gestión a partir de la aplicación de los indicadores de gestión establecidos en cada procedimiento desarrollado en el Manual de Calidad.

## BIBLIOGRAFÍA

**ACOSTA, A., PULIDO, H., ARAQUE, D., REGNAULT, M., & TINOCO, M.** *Gestión de la Calidad una herramienta para la sostenibilidad organizacional* [en línea]. Carabobo-Venezuela: Universidad de Carabobo, 2018. [Consulta: 03 de enero 2021]. Disponible en: [https://www.researchgate.net/profile/Humberto-Gutierrez-Pulido/publication/341135279\\_Gestion\\_de\\_la\\_Calidad\\_Una\\_herramienta\\_para\\_la\\_sostenibilidad\\_organizacional/links/5eb090c445851592d6b8cb65/Gestion-de-la-Calidad-Una-herramienta-para-la-sostenibilidad-organizacional.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Humberto-Gutierrez-Pulido/publication/341135279_Gestion_de_la_Calidad_Una_herramienta_para_la_sostenibilidad_organizacional/links/5eb090c445851592d6b8cb65/Gestion-de-la-Calidad-Una-herramienta-para-la-sostenibilidad-organizacional.pdf)

**ARIAS PEREZ , Jhon Sebastian, GUTIERREZ HERNANDEZ, Miguel Ángel & RAMIREZ RODRIGUEZ , Miller Orley.** Propuesta del Sistema de Gestión de Calidad para la organización Avícola del Tequendama M.S.A.S (Trabajo de titulación) (Pregrado). [En línea] Universidad Angustiana, Facultad de Ingeniería. (Colombia). 2019. pp. 25-35. [Consulta: 25 febrero 2021]. Disponible en: <https://repositorio.uniagustiniana.edu.co/bitstream/handle/123456789/1190/AriasPerez-JohnSebastian-2020.pdf?sequence=22&isAllowed=y>.

**BARBOZA, E.** "Análisis de confiabilidad y validez de un cuestionario sobre entornos personales de aprendizaje (PLE)". *Ensayo Pedagógicos* [En línea], 2018 (Costa Rica) 13(1), pp. 71-106. [Consulta: 10 febrero 2021]. ISSN 1659-0104. Disponible en: <https://www.revistas.una.ac.cr/index.php/ensayospedagogicos/article/view/10645/13202>.

**BUSTAMANTE, M., ZERDA, E., OBANDO, F., & TELLO, M.** "Fundamentos de la calidad de servicio, el modelo servqual". *Revista Empresarial*. [en línea], 2019 (Ecuador) 13(2), pp. 481-492. [Consulta: 15 febrero 2021]. ISSN 1390-3748. Disponible en: <https://doi.org/10.23878/empr.v13i2.159>

**CABEZÓN GUTIÉRREZ, Saúl.** Control de Calidad en la Producción Industrial (Trabajo de titulación) (Pregrado). [En línea] Universidad de Valladolid, Valladolid, España. 2014. pp. 22-34. [Consulta: 05 febrero 2021]. Disponible en: <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/13153/TFG-I-174.pdf?sequence=1>

**CÁRDENAS ZAMBRANO, Anthony Lister, & SANTOS MÉNDEZ, Marcos Manuel.** Propuesta de mejora basado en el Norma ISO 9001-2015, en la Empresa Avícola Incunbandina S.A (Trabajo de titulación) (Pregrado). [En línea] Universidad de Guayaquil, Facultad de

Ingeniería Industrial, Guayaquil, Ecuador. 2019. pp. 15-27. [Consulta: 19 enero 2021]. Disponible en: <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/24086>.

**CERVANTES, G., MUÑOZ, G., & INDA, A.** "El trabajo en equipo y su efecto en la calidad del servicio a cliente". Revista Espacios. [en línea], 2020 (España) 41(14), pp. 15-36. [Consulta: 09 febrero 2021]. ISSN 0798-1015. Disponible en: <https://www.revistaespacios.com/a20v41n14/a20v41n14p27.pdf>

**DÍAZ, L., TORRUCO, U., MARTÍNEZ, M., & VARELA, M.** "*La entrevista, recurso flexible y dinámico*". Investigación en Investigación Médica. [en línea], 2013 (México) 2(7), pp. 162-167. [Consulta: 26 enero 2021]. ISSN 2007-865X. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/3497/349733228009.pdf>

**FUENTES, C., LÓPEZ, D., & MOYA, F.** "*Compromiso organizacional como estrategia de cambio en hospitales públicos de Colombia y Venezuela*". Revista Espacios. [en línea], 2020 (Colombia) 41(22), pp. 316-329. [Consulta: 30 enero 2021]. ISSN 0798-1015. Disponible en: <https://www.revistaespacios.com/a20v41n22/a20v41n22p22.pdf>

**GARCÍA, M., ALVIRA, F., ALONSO, L., & ESCOBAR, M.** "*El análisis de la realidad social: métodos y técnicas de investigación*". Revista Española de Sociología. [en línea], 2015 (España) 25(3), pp. 459-460. [Consulta: 12 enero 2021]. ISSN 1578-1824. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7373352>

**GÓMEZ JAIMES, Jeimmy Katherine.** Metodología para la supervisión de contratos de obra pública, bajo estándares internacionales de gestión de proyectos (Trabajo de titulación) (Maestría). [En línea] Universidad Militar Nueva Granada, Facultad de Ingeniería, Bogotá, Colombia. 2021. pp. 15-19. [Consulta: 16 enero 2021]. Disponible en: <http://hdl.handle.net/10654/40500>

**GONZÁLEZ, C., & MANZANARES, C.** *Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001:2015 Guía de aplicación* [en línea]. Madrid - España: UNED Ediciones, 2020. [Consulta: 13 enero 2021]. Disponible en: [https://books.google.com.ec/books?id=Lz0BEAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=Lz0BEAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)

**GUARANGA MOYON, Juan Rodolfo.** Diseño de un modelo de gestión para la empresa avícola Reina del Cisne, cantón Riobamba, provincia de Chimborazo, año 2016 (Trabajo de titulación)

(Pregrado). [En línea]. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Facultad de Administración de Empresas, Riobamba, Ecuador. 2017. pp. 41-53. [Consulta: 28 enero 2021] Disponible en: <http://dspace.espoch.edu.ec/handle/123456789/12112>.

**GUTIÉRREZ, Y., VILLAREAL, Y., & CARBALLO, D.** *"Procedimiento para el cálculo de costos de la calidad en la empresa de materiales de construcción"*. Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana. [en línea], 2020 (Cuba), pp. 210-215 [Consulta: 12 enero 2021]. ISSN 1696-8352. Disponible en: <https://www.eumed.net/rev/oeel/2020/01/calculos-costos-calidad.pdf>

**ISO.** ISO 9000:2015-Sistemas de gestión de la calidad - Fundamentos y Vocabulario. 2015.

**MAYA, E., JUVENAL, J., & ISEA JOSÍAS.** *"Liderazgo Directivo y Educación de Calidad"*. Revista Cienciamatría. [en línea], 2019 (Venezuela) 5(8), pp. 114-129 [Consulta: 08 enero 2021]. ISSN 2610-802X. Disponible en: <https://doi.org/10.35381/cm.v5i9.102>

**MEJILLÓN CRUZ, Alex Enrique.** Implementación de un Sistema de Gestión de Calidad fundamentada en la norma ISO 9001:2015 para mejorar el control de los procesos productivos en la empresa pollo Costa, ubicada en el cantón de Santa Elena, provincia de Santa Elena (Trabajo de titulación) (Pregrado). [En línea]. Universidad Estatal Península de Santa Elena, Facultad de Ingeniería Industrial, Santa Elena, Ecuador. 2019. pp. 17-25 [Consulta: 18 febrero 2021]. Disponible en: <https://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/4821/1/UPSE-TII-2019-0004.pdf>.

**MONTILA, M., ALIZO, E., SALAZAR, D., & RIVAS, N.** *"Costos de calidad como estrategia de gestión en el central azucarero Trujillo, S.A., Venezuela"*. Revista Javeriana. [en línea], 2019 (Venezuela) 20(50), pp. 220-231 [Consulta: 23 enero 2021]. ISSN 2500-6045. Disponible en: <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cc20-50.cceg>

**MUYULEMA ALLAICA, Juan Carlos.** Diseño de un sistema de gestión de calidad bajo la norma ISO 9001:2008 para la "Empresa Comercial Maldonado", ubicada en el cantón Riobamba, periodo 2013. (Trabajo de titulación) (Pregrado). [En línea]. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Facultad de Administración de Empresas, Riobamba, Ecuador. 2014. pp. 25-32. [Consulta: 16 enero 2021] Disponible en: <http://dspace.espoch.edu.ec/handle/123456789/10298>

**ÑAUPAS, H., et al.** *Metodología de la Investigación. Cuantitativa - Cualitativa y Redacción de Tesis* [en línea]. 5ta edición. Bogotá-Colombia: Ediciones de la U, 2018. [Consulta: 24 enero

2021]. Disponible en:  
<https://books.google.com.ec/books?id=KzSjDwAAQBAJ&lpg=PA281&dq=metodo%20de%20las%20mitades%20partidas&pg=PA4#v=onepage&q=metodo%20de%20las%20mitades%20partidas&f=false>

**RAMOS, J., VILLACRÉS A., OCAMPO W., & PAZMIÑO D.** *"Calidad: La conciencia de la mejora continua en la empresa"*. Revista Dilemas Contemporáneos. [en línea], 2018 (México), pp. 125-128 [Consulta: 3 enero 2021]. ISSN 2007-7890. Disponible en: <https://dilemascontemporaneoseduccionpoliticaayvalores.com/index.php/dilemas/article/view/850/1217>

**RODRIGUEZ, J., & REGUANT, M.** *Calcular la fiabilidad de un cuestionario o escala mediante el SPSS: el coeficiente alfa de Cronbach*. Revista d'Innovación i Recerca en Educació. [en línea], 2020 (España) 13(2), pp.1-13 [Consulta: 13 enero 2021]. ISSN 2013-2575. Disponible en: <https://doi.org/10.1344/reire2020.13.230048>

**ROSALES, S.** *Estudio de Mercado Avícola enfocado a la Comercialización del Pollo en Píe, año 2012-2014* [documento]. Ecuador: Superintendencia de Control del Poder de Mercado, 2017. [Consulta: 06 febrero 2021]. Disponible en: <https://www.scpm.gob.ec/sitio/wp-content/uploads/2019/03/ESTUDIO-AVCOLA-VERSION-PUBLICA.pdf>

**SÁNCHEZ, F.** *Calidad Total* [en línea]. Madrid-España: Elearnig, 2019. [Consulta: 13 febrero 2021]. Disponible en: <https://books.google.com.ec/books?id=BkDlDwAAQBAJ&lpg=PA1&hl=es&pg=PA2#v=onepage&q&f=false>

**VARGAS, I., PAYROL, J., & QUIJANO, M.** *El enfoque de procesos, su concreción en un manual de gestión institucional*. Revista Boletín Redipe. [en línea], 2019 (Cuba) 8(3), pp. 95-101 [Consulta: 3 febrero 2021]. Disponible en: <https://doi.org/10.36260/rbr.v8i3.716>

**VILLACÍS NARANJO, Edison Pablo.** *Diseño de un sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001:2008 en la Empresa balones Guzmán "Gama" de la ciudad de Riobamba provincia de Chimborazo. (Trabajo de titulación) (Pregrado)*. [En línea]. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Facultad de Administración de Empresas, Riobamba, Ecuador. 2014. pp. 32-37. [Consulta: 02 febrero 2021] Disponible en: <http://dspace.espoch.edu.ec/handle/123456789/8223>

## ANEXOS

### ÍNDICE DE ANEXOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD DE LA EMPRESA “LOS QUERUBINES”

#### Documentos principales del Sistemas de Gestión de la Calidad

CÓDIGO	DOCUMENTO	ANEXO	PÁGINA
MNSGC-SGC-01	Manual del SGC	Anexo 1	
PRREV-PN-01	Procedimiento de revisión por la dirección	Anexo 2	
PRDOCUM-SGC-01	Procedimiento para la creación y control de documentación	Anexo 3	
PRAUDI-SGC-01	Procedimiento de auditoría interna	Anexo 4	
PRGEST-SGC-01	Procedimiento de gestión de cambio	Anexo 5	
PRENTRE-PD-01	Procedimiento de entrega de producto	Anexo 6	
PRPROVEED-CO-01	Procedimiento de selección y evaluación de proveedores	Anexo 7	
PRNOCONF-SPE-01	Procedimiento de producto no conforme	Anexo 8	
PRCOMUN-GA-01	Procedimiento de comunicación interna y externa	Anexo 9	
PRCAPA-GTH-01	Procedimiento de capacitación	Anexo 10	
PRSELEC-GTH-01	Procedimiento de selección de personal	Anexo 11	
PRMANTT-MT-01	Procedimiento de mantenimiento	Anexo 12	

#### Documentos de apoyo del Sistemas de Gestión de la Calidad

CÓDIGO	DOCUMENTO	ANEXO	PÁGINA
RGGEST-SGC-01	Registro de gestión del cambio	Anexo 13	
ACREU-SGC-01	Acta de reunión	Anexo 14	
FRREQUE-PD-01	Orden de requerimiento	Anexo 15	
RGPROV-CO-01	Registro de proveedores	Anexo 16	
FRORDTRA-PCC-01	Orden de producción	Anexo 17	
RGPRENTRE-SPE-01	Registro de producto entregado al cliente mayorista	Anexo 18	
RGINDUC-GTH-01	Registro de inducción del personal	Anexo 19	
FRPUESTO-GTH-01	Perfil del puesto	Anexo 20	
FRENCU-GC-01	Encuesta de satisfacción del cliente	Anexo 21	
FRMANTT-MT-01	Orden de trabajo	Anexo 22	
MZCOMUNI-SGC-01	Matriz de comunicaciones	Anexo 23	



ANEXO A: MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

# MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EMPRESA AVÍCOLA “LOS QUERUBINES”

## ISO 9001:2015

**Elaborado por:**

**Revisado por:**

**Aprobado por:**

**Investigador**

**Coordinador SGC**

**Gerente**

### **OBJETIVO**

Elaborar un sistema de gestión de calidad construyendo las evidencias necesarias para los requerimientos de la norma ISO 9001:2015, sistema que podrá ser implementado en caso de que la empresa avícola “Los Querubines” así lo requiera.

### **ALCANCE**

El presente manual comprende toda la estructura aplicable del sistema de gestión de calidad según los requisitos de los capítulos 4 al 10 de la norma ISO 9001:2015, aplicados para la empresa avícola “Los Querubines”.



## DEFINICIONES

**Calidad:** Relación entre requerimiento de las partes interesadas y características del producto

**Contexto externo:** Entorno externo en que la organización se ve relacionada, puede incluir: entorno social, cultural, político, legal, reglamentario, financiero, tecnológico, económico, natural y competitivo a nivel internacional, regional o local.

**Contexto interno:** Son los factores que tienen impacto en la organización tales como: estructura organizacional, políticas, funciones, obligaciones, estrategias, capacidades, recursos, conocimientos, sistemas de información, relaciones, percepciones y valores de las partes interesadas internas.

**FODA:** Herramienta utilizada para analizar los factores externos e internos a la organización.

**Información Documentada:** Documentos y registros que pueden ser presentados como evidencia de un requisito.

**Documento:** Directrices de qué, como, cuando hacer alguna actividad

**Registro:** Evidencia de haber ejecutado lo dispuesto en un documento.

**Eficacia:** Capacidad para producir el efecto deseado o de ir bien.

**Eficiencia:** Capacidad para realizar o cumplir adecuadamente una función en relación con los recursos

## CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN

### Comprensión de la organización

#### Análisis FODA

Para una mayor comprensión del contexto de la empresa con la ayuda de la parte administrativa de la misma se realizó el análisis FODA en la tabla 1 correspondiente, en la cual se presentan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene la organización, otorgando a cada uno de los factores su respectiva ponderación de 1 a 5 en función de su relevancia, siendo el 1 el indicador más bajo y el 5 el más alto. En las Ilustraciones 1 y 2 se detalla un análisis de las ponderaciones asignadas en los factores internos y externos respectivamente.

**Tabla 1.** Análisis FODA empresa avícola “Los Querubines”

ANÁLISIS FODA								
FORTALEZAS		DEBILIDADES		OPORTUNIDADES		AMENAZAS	Total	
F1. Personal calificado	4	D1. Desconocimiento de normas de calidad	5	O1. Incremento de la oferta	4	A1. Creación de nuevas empresas iguales	4	17
F2. Amplia experiencia en el mercado	3	D2. Falta de planificación de las actividades	3	O2. Contratos con otras empresas del mismo tipo	3	A2. Incremento de los estándares de calidad	2	11

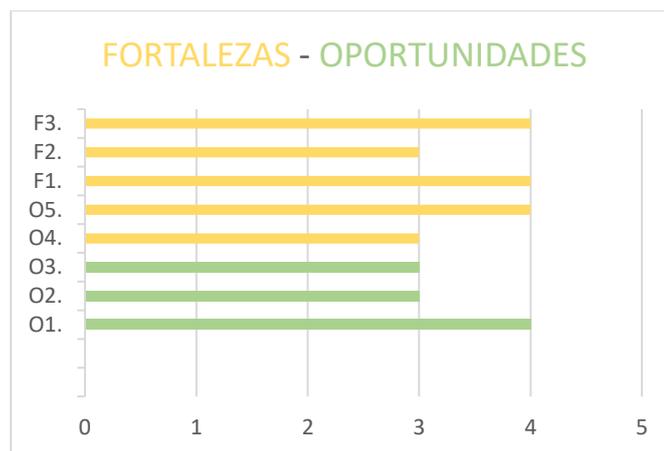


F3. Materia prima asegurada	4	D3. Demoras en la producción	4	O3. Disminución de aranceles a los insumos	3	A3. Cancelación de contrato	3	14
F4. Alta capacidad de producción	3	D4. Afectaciones al producto final	5	O4. Condiciones climáticas aptas para la producción	3	A4. Penalizaciones por parte del cliente	3	14
F5. Capacitación continua al personal	3	D5. Ausencia de herramientas para la gestión de calidad	3	O5. Apoyo a las Pymes	4	A5. Cambios en normativa tributaria nacional	3	13
<b>Total</b>	<b>25%</b>	<b>17</b>	<b>29%</b>	<b>20</b>	<b>25%</b>	<b>17</b>	<b>22%</b>	<b>69</b>

Fuente: Autor

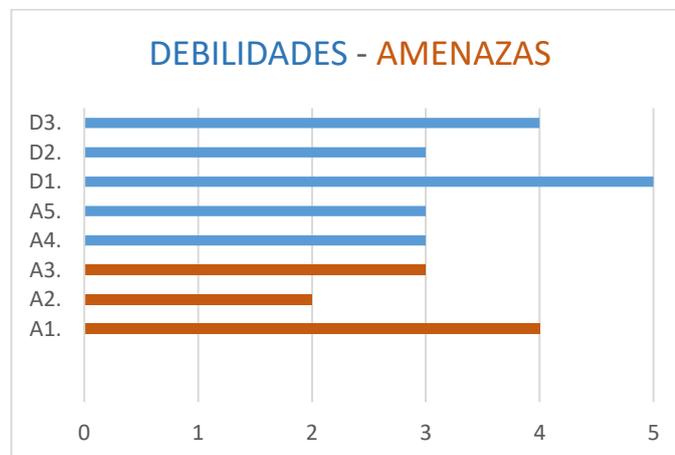
Realizado por: Zamora, G. 2022

Para un correcto análisis es necesario la un estudio tanto de las potencialidades de la empresa (Fortalezas y Oportunidades) como de las vulnerabilidades de la misma (Debilidades y Amenazas) por separado.



**Ilustración 1** Análisis de las potencialidades de la empresa

Realizado por: Zamora, G. 2022



**Ilustración 2** Análisis de las vulnerabilidades de la empresa

Realizado por: Zamora, G. 2022



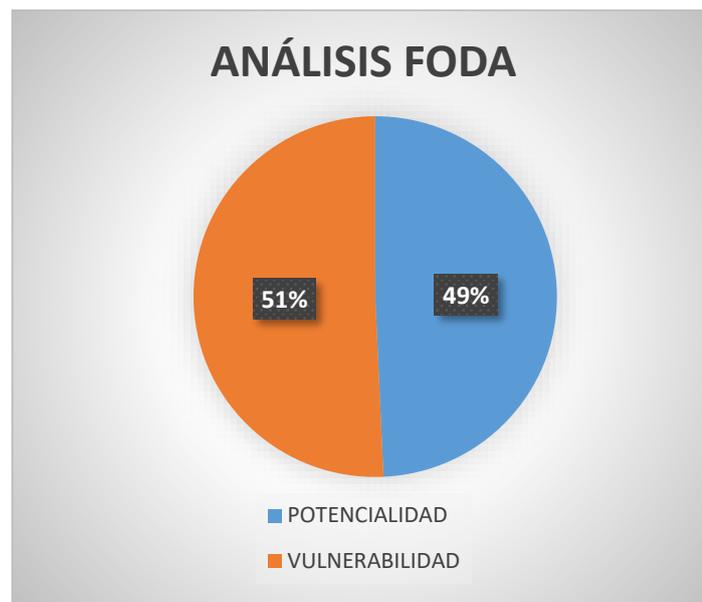
La potencialidad obtenida de la empresa está compuesta por los factores internos que intervienen directamente con la empresa que son las fortalezas y oportunidades del análisis FODA, es decir, la vulnerabilidad está compuesta por las debilidades y amenazas de dicho análisis, obteniendo los porcentajes mostrados en la Tabla 2.

**Tabla 2** Análisis de potencialidades y vulnerabilidades del estudio FODA

	FACTORES INTERNOS		FACTORES EXTERNOS		Total
POTENCIALIDAD	Fortalezas	25%	Oportunidades	25%	49%
VULNERABILIDAD	Debilidades	29%	Amenazas	22%	51%

Fuente: Autor

Realizado por: Zamora, G. 2022



**Ilustración 3** Análisis FODA de potencialidad y vulnerabilidad

Realizado por: Zamora, G. 2022

### Análisis

Al evidenciar una diferencia entre las fortalezas y oportunidades, es decir, la potencialidad del análisis FODA con un 49% y la vulnerabilidad con un 51%, de 2 puntos porcentuales, se puede afirmar la existencia de un equilibrio entre ambas medidas en análisis. Sin embargo, con el fin de una mejora integral se recomienda enforzar los esfuerzos y recursos de la empresa “Los Querubines” en disminuir el porcentaje de vulnerabilidad, aplicando todas las medidas necesarias



para convertir las debilidades existentes en fortalezas para la organización y disminuyendo la probabilidad de que las amenazas influyan directamente a las actividades de la empresa.

### Necesidades y expectativas de las partes interesadas

Se comprende como las partes interesadas a todas las personas naturales o jurídicas, instituciones o empresas que se beneficien directa o indirectamente de las actividades que se realizan dentro de la empresa, para la presente investigación se analizará cada una de las partes interesadas en una matriz compuesta de varios aspectos para su correcto análisis presentados en la tabla 3.

**Tabla 3.** Partes interesadas empresa “Los Querubines”

MATRIZ DE PARTES INTERESADAS				
PARTES INTERESADAS	INTERÉS DE PARTE INTERESADA	INTERÉS EMPRESA	SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN	
			PROCESO RESPONSABLE	MÉTODO DE CONTROL
Cliente	Calidad buena	Buen producto final	Gestión de calidad	Indicadores de calidad
	Buena atención	Asegurar contratos futuros	Comercialización	Encuesta de satisfacción
	Seguimiento de producto entregado	Posicionamiento de la marca	Seguimiento de producto entregado	Indicadores de gestión
Personal	Buen ambiente laboral	Bienestar corporativo	Gestión de talento humano	Registro de accidentes y enfermedades laborales
	Estabilidad laboral	Experiencia en procesos productivos	Gestión de talento humano	Procedimiento de selección de personal
Proveedores	Pagos a tiempo	Cumplir con estándares de calidad	Compras	Procedimiento de compras
	Mejorar imagen	Trabajar con insumos de calidad	Compras	Procedimiento de compras
Gobierno	Permisos de funcionamiento	Laborar bajo leyes municipales	Gestión administrativa	Permisos actualizados
	Cobro de impuestos	Cumplir con obligaciones gubernamentales	Gestión administrativa	Pagos de impuestos
Sociedad	Zonas libres de contaminación	Mejora de imagen	Gestión de calidad	Informe de controles ambientales

Fuente: Autor

Realizado por: Zamora, G. 2022



### **Alcance del Sistema de gestión de calidad**

Tras realizar el estudio tanto de las partes interesadas para la empresa como de un estudio interno de la empresa avícola “Los Querubines” se ha determinado que el Sistema de Gestión de Calidad abarca procesos que van desde la recepción de la materia prima, producción, comercialización hasta el mantenimiento de las instalaciones de la organización avícola ubicadas en la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas en la provincia del mismo nombre.

### **Sistema de gestión de calidad y sus procesos**

El punto de partida del Sistema de gestión de Calidad (SGC) de la empresa avícola “Los Querubines” es un estudio que comprende tanto el contexto interno como el externo a la empresa, tomando en cuenta los requerimientos de las partes interesadas con las actividades de la misma, para así establecer los objetivos operacionales y su debida planificación para llevarlos a cabo, los cuales deben ser congruentes con la Política de calidad que gobierna el sistema de gestión. Para la administración de la empresa y para facilitar el cumplimiento de los objetivos planteados a corto, mediano y largo plazo se ha establecido una Alta Dirección la misma que está liderada por el Gerente, a continuación Coordinador SGC, Coordinador de Logística y Coordinador de Producción y mantenimiento, cuyas funciones a más de las especificadas anteriormente, son las de procurar los recursos que requiere la empresa para realizar sus actividades y también varios aspectos a gestionar como el talento humano, materias primas, etc.

El proceso de planificación del negocio tiene como finalidad principal asegurar un producto final con excelentes estándares de calidad con los recursos disponibles que tiene la empresa y a su vez, obtener un margen de ganancia adecuado, todo en base a una correcta planificación elaborada por la Alta Dirección.

El proceso de sistema de gestión de calidad (SGC) liderado por el coordinador SGC tiene la competencia de generar las estrategias adecuadas para la correcta gestión de su sistema integrando la Gestión de Calidad, Gestión de Seguridad y Salud en el trabajo y la Gestión Ambiental haciendo uso de varios parámetros de medición como los índices de gestión que permiten evaluar y controlar los procesos y así establecer las acciones correctivas y alcanzar la mejora continua mediante su uso y actualización constante. El control de información documentada permite realizar un correcto seguimiento y actualización de la situación de la empresa y tomar medidas correctivas de ser necesario.

El coordinador SGC se encuentra al frente también de procesos como el seguimiento de producto entregado para lo cual es necesario el estar al tanto de la satisfacción del cliente en torno al producto entregado con el fin de recibir una adecuada retroalimentación y aplicar mecanismos de mejora; así como también el proceso de gestión de la calidad asegurando que el proceso



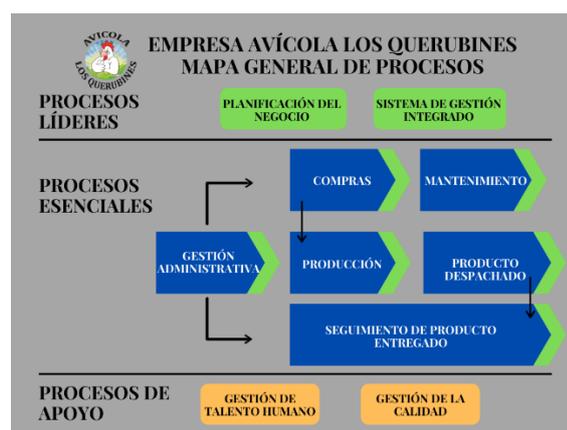
productivo de la empresa cumpla con los requerimientos de calidad delineados y de igual forma la calidad del producto final.

La entrega del producto final está a cargo del proceso de Producto despachado que en conjunto con el proceso de planificación del negocio deberá establecer las pautas para el correcto proceso de entrega y verificación del producto al cliente mayorista cumpliendo sus estándares de calidad y asegurar un producto requerido por el cliente final.

La calidad de la materia prima, así como también de los insumos, maquinaria o materiales para la producción de la empresa, está a cargo del proceso de compras liderado por el coordinador de logística el cual debe buscar el cumplimiento de los estándares de calidad por parte de los proveedores que los insumos requeridos.

Los procesos de producción y mantenimiento están a cargo del coordinador de producción y mantenimiento cuyo propósito será el de asegurar la producción con los estándares de calidad establecidos, generando las condiciones adecuadas para lograr con dichos estándares. El mantenimiento es una parte elemental para cumplir con los objetivos planteados de producción, por lo cual es de suma importancia el de generar un plan de mantenimiento acorde con el plan de producción y evitar desperfectos en la maquinaria utilizada.

Los procesos definidos para la correcta gestión de la calidad de la empresa avícola “Los Querubines” se muestran en la Ilustración 1 los cuales se dividen en procesos líderes en los cuales se basan todo el sistema de gestión, procesos esenciales los cuales son de suma importancia para llevar a cabo con el proceso productivo integral de la empresa y finalmente en proceso de apoyo, los mismos que son procesos que sirven de soporte para el sistema de gestión.



**Ilustración 1** Mapa general de procesos  
Realizado por: Zamora, G. 2022

La interacción que existe entre los diez procesos que comprende el sistema de gestión se encuentran detallados en cada una de sus “Caracterizaciones” en las cuales se especifican aspectos



**LA EMPRESA AVÍCOLA LOS QUERUBINES**  
**MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN**  
**DE CALIDAD**

VERSIÓN 01

CÓDIGO: MNSGC-SIG-01

FECHA  
2022-01-19

clave de cada proceso como su objetivo, responsable, normativa de respaldo, así como un análisis de riesgos y oportunidades fundamentales para la correcta gestión enfocada en la calidad.



**LA EMPRESA AVÍCOLA LOS QUERUBINES**  
**MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN**  
**DE CALIDAD**

VERSIÓN 01

CÓDIGO: MNSGC-SIG-01

FECHA  
2022-01-19

NOMBRE DEL PROCESO	PLANIFICACIÓN DEL NEGOCIO	REQUISITOS ISO
<b>RESPONSABLE</b>	Gerente	4.1, 4.2, 4.3, 4.4, 5.1, 5.2, 6.1, 6.2, 9.1.1, 9.1.3, 9.3, 10.2
<b>OBJETIVO</b>	Elaborar una planificación y el control de las actividades para obtener un buen producto final con los recursos disponibles.	
<b>ALCANCE</b>	Abarca el análisis del contexto, la definición y difusión de la política de calidad, objetivos de calidad y la revisión periódica del sistema.	

RIESGOS Y OPORTUNIDADES				
Identificación de riesgos				
Riesgo	Probabilidad	Impacto	Nivel de riesgo	Acción para mitigar riesgos
Planificación inadecuada	Probable	Moderado	Significante	Toma de varios criterios
Incorrecta asignación de recursos	Probable	Mayor	Crítico	Juntas con la mayoría del personal

Identificación de Oportunidades				
Oportunidad	Probabilidad	Impacto	Nivel de oportunidad	Acción para aprovechar la oportunidad
Conseguir las metas trazadas	Probable	Mayor	Favorable	Realizar un correcto análisis de metas
Aprovechar al máximo los recursos asignados	Seguro	Moderado	Significante	Plan de gestos y costos correctos

CRITERIOS DE CONTROL
----------------------



**LA EMPRESA AVÍCOLA LOS QUERUBINES**  
**MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN**  
**DE CALIDAD**

VERSIÓN 01

CÓDIGO: MNSGC-SIG-01

FECHA  
2022-01-19

Legales	Normas técnicas	Documentos internos	Registros o formatos
Patente Municipal	ISO 9001:2015	Caracterización de planificación del negocio	Acta de reunión
Permisos de funcionamiento		Matriz FODA	Matriz de indicadores
		Objetivos operativos	Acta de resolución

Proceso / Proveedor	Entradas	Requisitos	Actividades	Salidas	Requisitos	Proceso / Clientes
Planificación	Actas de reunión de la alta dirección	Aprobadas y actualizadas	Reunir a los jefes de área para la planificación correcta	Planificación anual	Aprobados	Todos lo procesos
Todos los procesos	Presentación de objetivos del plan de negocios	Revisados y actualizados	Elaborar, revisar y aprobar el plan de negocios anual de la empresa	Plan estratégico	Aprobados	Todos los procesos
Compras	Presentación del presupuesto para ventas	Actualizados	Analizar el presupuesto y asignar el necesario	Plan de presupuesto anual	Aprobados	Planificación de producción

RECURSOS			
Infraestructura	Talento Humano	Equipos	Otros
Sala de reuniones	Gerente y coordinadores	Equipo de cómputo	Suministros de oficina
Oficinas administrativas	Secretaría y gerente	Equipo de cómputo	



**LA EMPRESA AVÍCOLA LOS QUERUBINES**  
**MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN**  
**DE CALIDAD**

VERSIÓN 01

CÓDIGO: MNSGC-SIG-01

FECHA  
2022-01-19

INDICADORES				
Nombre	Fórmula	Responsable	Frecuencia	Meta
Cumplimiento de los planes	<i>% de cumplimiento</i>	Gerente	Anual	100%

NOMBRE DEL PROCESO	SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	REQUISITOS ISO
RESPONSABLE	Coordinador SGC	5.1, 5.2, 6.1, 6.2, 9.1.1, 9.1.3
OBJETIVO	Controlar y tomar las acciones mejora necesaria para el sistema de gestión y asegurar un excelente producto final.	
ALCANCE	Compuesto por la estructura del sistema, descripción de procesos, seguimiento de indicadores de gestión y declaración de informes.	

RIESGOS Y OPORTUNIDADES				
Identificación de riesgos				
Riesgo	Probabilidad	Impacto	Nivel de riesgo	Acción para mitigar riesgos
Procesos inadecuados	Probable	Mayor	Significante	Modificar probabilidad
Sistema mal desarrollado	Posible	Mayor	Crítico	Elaborar correctamente el sistema de gestión

**Identificación de Oportunidades**



**LA EMPRESA AVÍCOLA LOS QUERUBINES**  
**MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN**  
**DE CALIDAD**

VERSIÓN 01

CÓDIGO: MNSGC-SIG-01

FECHA  
 2022-01-19

Oportunidad	Probabilidad	Impacto	Nivel de oportunidad	Acción para aprovechar la oportunidad
Producción sin fallos	Posible	Extremo	Favorable	Registro de la productividad
Certificación	Casi-seguro	Mayor	Favorable	Nuevos puntos de venta

CRITERIOS DE CONTROL			
Legales	Normas técnicas	Documentos internos	Registros o formatos
Regulación ambiental	ISO 14001:2015	Caracterización sistema de gestión	Acta de reunión
Plan de emergencias y contingencias	ISO 9001:2015	Manual del sistema de gestión	Matriz de indicadores

Proceso / Proveedor	Entradas	Requisitos	Actividades	Salidas	Requisitos	Proceso / Clientes
Todos los procesos	Indicadores de gestión	Aprobadas y actualizadas	Seguimiento y control de los indicadores respectivos	Informe de indicadores	Actualizados	Todos lo procesos
Gestión de calidad	Plan de auditorías	Actualizados de acuerdo a la norma	Gestionar las auditorías necesarias para la mejora	Informe de auditorías	Revisado por auditor líder	Todos lo procesos
Entes de control externos	Legislación vigente	Actualizada	Mesas de trabajo para analizar la nueva legislación	Matriz legal	Actualizada	Todos lo procesos

RECURSOS			
Infraestructura	Talento Humano	Equipos	Otros



**LA EMPRESA AVÍCOLA LOS QUERUBINES**  
**MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN**  
**DE CALIDAD**

VERSIÓN 01

CÓDIGO: MNSGC-SIG-01

FECHA  
 2022-01-19

Oficinas administrativas	Secretarias	Equipo de computo	Suministros de oficina
Área de gestión	Coordinador SGC	Equipo de computo	Matrices de verificación

INDICADORES				
Nombre	Fórmula	Responsable	Frecuencia	Meta
Nivel de cumplimiento del sistema	$\frac{N. \text{ de ítems auditados conformes}}{N. \text{ de ítems de auditoria}} \times 100$	Coordinador SGC	Trimestral	100%
Nivel de informes aprobados por alta dirección	$\frac{N. \text{ informes aprobados}}{N. \text{ de informes enviados}} \times 100$	Coordinador SGC	Trimestral	100%



**LA EMPRESA AVÍCOLA LOS QUERUBINES**  
**MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN**  
**DE CALIDAD**

VERSIÓN 01

CÓDIGO: MNSGC-SIG-01

FECHA  
2022-01-19

NOMBRE DEL PROCESO	PRODUCTO DESPACHADO	REQUISITOS ISO
<b>RESPONSABLE</b>	Gerente, coordinador de logística	5.2, 6.1, 7.1
<b>OBJETIVO</b>	Entregar la producción en su fase final al cliente mayorista, asegurando sus requerimientos de calidad	
<b>ALCANCE</b>	Inicia con el pedido por parte del cliente, preparación del producto (pollos), despacho de la cantidad requerida por el cliente	

RIESGOS Y OPORTUNIDADES				
Identificación de riesgos				
Riesgo	Probabilidad	Impacto	Nivel de riesgo	Acción para mitigar riesgos
Saturación del mercado	Probable	Mayor	Significante	Mejorar índices de calidad
Penalización por parte del cliente mayorista	Posible	Mayor	Muy crítico	Seguir los reglamentos planteados por el cliente mayorista

Identificación de Oportunidades				
Oportunidad	Probabilidad	Impacto	Nivel de oportunidad	Acción para aprovechar la oportunidad
Incremento de la oferta	Posible	Moderado	Moderado	Abrir nuevos galpones de producción



**LA EMPRESA AVÍCOLA LOS QUERUBINES**  
**MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN**  
**DE CALIDAD**

VERSIÓN 01

CÓDIGO: MNSGC-SIG-01

FECHA  
 2022-01-19

Mejorar atención al cliente	Probable	Mayor	Favorable	Ingresar a nuevos canales de distribución
-----------------------------	----------	-------	-----------	---

CRITERIOS DE CONTROL			
Legales	Normas técnicas	Documentos internos	Registros o formatos
Control de ventas	Resolución 0060 (Agrocalidad)	Procedimiento de ventas	Orden de requerimiento
Inocuidad del producto		Catálogo de tipos de producto	Gestión de calidad

Proceso / Proveedor	Entradas	Requisitos	Actividades	Salidas	Requisitos	Proceso / Clientes
Producto despachado	Cliente	Producto entregado	Tomar sugerencias del cliente	Informes de Satisfacción	Autorizado	Coordinador de logística
Gestión de calidad	Plan de mejoras	Actualizados	Gestionar las mejoras de calidad del producto final	Informe de mejoras	Revisado por coordinador SGC	Producto despachado
Planificación de negocio	Política de calidad	Actualizada	Gestión de peticiones, quejas, reclamos y sugerencias	Informe de quejas y peticiones	Revisado por coordinador de logística	Producto despachado

RECURSOS			
Infraestructura	Talento Humano	Equipos	Otros
Oficinas administrativas	Secretarias	Equipo de computo	Suministros de oficina



**LA EMPRESA AVÍCOLA LOS QUERUBINES**  
**MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN**  
**DE CALIDAD**

VERSIÓN 01

CÓDIGO: MNSGC-SIG-01

FECHA  
2022-01-19

Zona de envíos	Personal de entrega de producto	Maquinaria de entrega	Vehículos de entrega
----------------	---------------------------------	-----------------------	----------------------

INDICADORES				
Nombre	Fórmula	Responsable	Frecuencia	Meta
Nivel de conformidad del cliente	$\frac{N. \text{ de entregas realizadas}}{N. \text{ de entregas planificadas}} \times 100$	Coordinador de logística	Mensual	100%

NOMBRE DEL PROCESO	COMPRAS	REQUISITOS ISO
RESPONSABLE	Coordinador de logística	4.4, 5.2, 6.1, 6.2, 8.4, 9.1.1, 9.1.3, 10.2
OBJETIVO	Proporcionar materiales e insumos necesarios de calidad, al mejor costo y tiempo apropiado para los procesos operativos y administrativos	
ALCANCE	Inicia con la necesidad del cliente interno, seleccionando proveedores hasta la provisión de toda la materia prima, materiales, insumos y servicios, a la empresa conforme a las especificaciones entregadas	

RIESGOS Y OPORTUNIDADES
Identificación de riesgos



**LA EMPRESA AVÍCOLA LOS QUERUBINES**  
**MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN**  
**DE CALIDAD**

VERSIÓN 01

CÓDIGO: MNSGC-SIG-01

FECHA  
 2022-01-19

Riesgo	Probabilidad	Impacto	Nivel de riesgo	Acción para mitigar riesgos
Desabastecimiento	Probable	Mayor	Muy crítico	Revisar planes de compra
Materia prima defectuosa	Posible	Mayor	Muy crítico	Proveedores Estratégicos

Identificación de Oportunidades				
Oportunidad	Probabilidad	Impacto	Nivel de oportunidad	Acción para aprovechar la oportunidad
Reducir costos	Posible	Mayor	Moderado	Incremento de producción
Compras a tiempo	Probable	Moderado	Favorable	Incremento de producción

CRITERIOS DE CONTROL			
Legales	Normas técnicas	Documentos internos	Registros o formatos
Compra de alimentación	NTE INEN 1829:2014	Procedimiento de compras	Evaluación de proveedores
		Matriz legal	Base de proveedores
			Notas de pedidos

Proceso / Proveedor	Entradas	Requisitos	Actividades	Salidas	Requisitos	Proceso / Clientes
---------------------	----------	------------	-------------	---------	------------	--------------------



**LA EMPRESA AVÍCOLA LOS QUERUBINES**  
**MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN**  
**DE CALIDAD**

VERSIÓN 01

CÓDIGO: MNSGC-SIG-01

FECHA  
 2022-01-19

Proveedores	Producto solicitado	Según requerimientos	Evaluación de proveedores	Proveedores calificados	Aprobados	Compras
Todos lo procesos	Necesidad de producto	Nota de pedido	Selección de proveedores	Proveedores calificados	Cumplir con requerimientos	Todos lo procesos
Todos lo procesos	Especificación de producto o servicio	Proveedor seleccionado	Gestionar compra	Producto	Conforme lo solicitado	Compras

RECURSOS			
Infraestructura	Talento Humano	Equipos	Otros
Oficina	Coordinador de compras	Equipo de computo	Suministros de oficina

INDICADORES				
Nombre	Fórmula	Responsable	Frecuencia	Meta
Calificación de proveedores	$\frac{N. \text{ de proveedores calificados}}{N. \text{ total de proveedores}} \times 100$	Coordinador de logística	Mensual	100%



**LA EMPRESA AVÍCOLA LOS QUERUBINES**  
**MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN**  
**DE CALIDAD**

VERSIÓN 01

CÓDIGO: MNSGC-SIG-01

FECHA  
 2022-01-19

NOMBRE DEL PROCESO	PRODUCCIÓN	REQUISITOS ISO
<b>RESPONSABLE</b>	Coordinador de producción y mantenimiento	51, 9.2, 10.2
<b>OBJETIVO</b>	Controlar todas las etapas del proceso productivo para dar cumplimiento de las metas trazadas	
<b>ALCANCE</b>	Inicia desde el plan de producción hasta la entrega de la unidad terminada al cliente	

RIESGOS Y OPORTUNIDADES				
Identificación de riesgos				
Riesgo	Probabilidad	Impacto	Nivel de riesgo	Acción para mitigar riesgos
Producción baja	Probable	Crítico	Muy crítico	Modificar probabilidad
Producto no conforme	Probable	Mayor	Significante	Modificar probabilidad

Identificación de Oportunidades				
Oportunidad	Probabilidad	Impacto	Nivel de oportunidad	Acción para aprovechar la oportunidad
Mejorar productividad	Probable	Mayor	Significante	Nuevos clientes
Mejorar condiciones de trabajo	Probable	Mayor	Significante	Mejoras línea de producción



**LA EMPRESA AVÍCOLA LOS QUERUBINES**  
**MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN**  
**DE CALIDAD**

VERSIÓN 01

CÓDIGO: MNSGC-SIG-01

FECHA  
 2022-01-19

CRITERIOS DE CONTROL			
Legales	Normas técnicas	Documentos internos	Registros o formatos
Normativa para alimentos balanceados	NTE INEN 1829:2014	Orden de trabajo	Informe de inspección de calidad
Explotación avícola	Resolución 0191		Registro de entrega al cliente

Proceso / Proveedor	Entradas	Requisitos	Actividades	Salidas	Requisitos	Proceso / Clientes
Gestión de calidad	Especificaciones	Aprobado	Inspección de calidad	Producto final (pollos)	Aprobado	Gestión de calidad
Mantenimiento	Plan de mantenimiento	Revisado	Realizar el mantenimiento a las instalaciones y equipos	Informe de mantenimiento	Revisado	
Gestión de talento humano	Requerimientos de personal	Revisado	Selección del personal calificado para las labores de producción	Personal seleccionado	Aprobado por producción	

RECURSOS			
Infraestructura	Talento Humano	Equipos	Otros
Oficinas administrativas	Secretarias	Equipo de computo	Suministros de oficina
Área de mantenimiento	Personal de mantenimiento	Herramientas	Plan de mantenimiento



**LA EMPRESA AVÍCOLA LOS QUERUBINES**  
MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN  
DE CALIDAD

VERSIÓN 01

CÓDIGO: MNSGC-SIG-01

FECHA  
2022-01-19

Área de producción	Operarios	Maquinaria e insumos necesarios	Materia prima
--------------------	-----------	---------------------------------	---------------

INDICADORES				
Nombre	Fórmula	Responsable	Frecuencia	Meta
Nivel de producto conforme	$\frac{N. \text{ de lotes conformes}}{N. \text{ de lotes totales}} \times 100$	Coordinador de producción y mantenimiento	Mensual	90%

<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>	<b>SEGUIMIENTO PRODUCTO ENTREGADO</b>	<b>REQUISITOS ISO</b>
---------------------------	---------------------------------------	-----------------------



**LA EMPRESA AVÍCOLA LOS QUERUBINES**  
**MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN**  
**DE CALIDAD**

VERSIÓN 01

CÓDIGO: MNSGC-SIG-01

FECHA  
2022-01-19

<b>RESPONSABLE</b>	Coordinador SGC	5.2, 5.3, 6.1, 8.3, 10.2
<b>OBJETIVO</b>	Mejorar la calidad de la producción entregada mediante índices de conformidad de los clientes.	
<b>ALCANCE</b>	Inicia desde la entrega del lote producido y finaliza con la recepción de la conformidad del cliente.	

**RIESGOS Y OPORTUNIDADES**

**Identificación de riesgos**

<b>Riesgo</b>	<b>Probabilidad</b>	<b>Impacto</b>	<b>Nivel de riesgo</b>	<b>Acción para mitigar riesgos</b>
Insatisfacción del cliente	Probable	Mayor	Significante	Incrementar estándares de calidad
Problemas legales	Posible	Mayor	Crítico	Actualizar normativa legal interna

**Identificación de Oportunidades**

<b>Oportunidad</b>	<b>Probabilidad</b>	<b>Impacto</b>	<b>Nivel de oportunidad</b>	<b>Acción para aprovechar la oportunidad</b>
Satisfacción del cliente	Posible	Significativo	Favorable	Mejora de calidad
Mejoras en los procesos productivos	Posible	Significativo	Significativo	Mejoras línea de producción

**CRITERIOS DE CONTROL**



**LA EMPRESA AVÍCOLA LOS QUERUBINES**  
**MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN**  
**DE CALIDAD**

VERSIÓN 01

CÓDIGO: MNSGC-SIG-01

FECHA  
2022-01-19

Legales	Normas técnicas	Documentos internos	Registros o formatos
Manejo correcto del producto	NTE INEN 1829:2014	Política interna de calidad	Registro de clientes atendidos
	ISO 9001:2015		Orden de reposición de producto

Proceso / Proveedor	Entradas	Requisitos	Actividades	Salidas	Requisitos	Proceso / Clientes
Cliente	Petición de sustitución de producto	Información clara del motivo	Verificar la valides de la petición	Orden de sustitución	Aprobado	Seguimiento de producto entregado
	Encuesta	Realizada por el cliente	Medición de la satisfacción del cliente	Indicadores de satisfacción	Actualizado	

RECURSOS			
Infraestructura	Talento Humano	Equipos	Otros
Oficina	Coordinador de calidad	Equipo de computo	Suministros de oficina
Área de comercialización	Personal de comercialización	Equipo de computo	Orden de sustitución



**LA EMPRESA AVÍCOLA LOS QUERUBINES**  
**MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN**  
**DE CALIDAD**

VERSIÓN 01

CÓDIGO: MNSGC-SIG-01

FECHA  
2022-01-19

INDICADORES				
Nombre	Fórmula	Responsable	Frecuencia	Meta
Nivel de clientes disconformes	$\frac{N. \text{ de lotes en buen estado}}{N. \text{ de lotes entregados}} \times 100$	Coordinador SGC	Mensual	15%

NOMBRE DEL PROCESO	GESTIÓN ADMINISTRATIVA	REQUISITOS ISO
RESPONSABLE	Gerente	5.2, 5.3, 6.1, 8.3, 10.2
OBJETIVO	Gestionar de la mejor manera los recursos disponibles de la empresa para el bienestar integral de la empresa.	
ALCANCE	Inicia con el conocimiento de las necesidades administrativas y operacionales de la empresa y finaliza con la gestión de recursos disponibles.	

RIESGOS Y OPORTUNIDADES				
Identificación de riesgos				
Riesgo	Probabilidad	Impacto	Nivel de riesgo	Acción para mitigar riesgos
Enfermedades profesionales	Probable	Mayor	Significante	Exámenes médicos al personal
Paralización de la producción	Probable	Mayor	Muy crítico	Planificación adecuada de la producción

**Identificación de Oportunidades**



**LA EMPRESA AVÍCOLA LOS QUERUBINES**  
**MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN**  
**DE CALIDAD**

VERSIÓN 01

CÓDIGO: MNSGC-SIG-01

FECHA  
 2022-01-19

Oportunidad	Probabilidad	Impacto	Nivel de oportunidad	Acción para aprovechar la oportunidad
Puestos de trabajo seguros	Posible	Mayor	Favorable	Incrementar estándares de calidad de procesos
Buen ambiente laboral	Probable	Mayor	Favorable	incrementar la producción

CRITERIOS DE CONTROL			
Legales	Normas técnicas	Documentos internos	Registros o formatos
Puestos de trabajo seguros	NTE INEN 1829:2014	Política interna de calidad	Gestión de calidad
	Decreto 2393		

Proceso / Proveedor	Entradas	Requisitos	Actividades	Salidas	Requisitos	Proceso / Clientes
Todos los proceso	Informe de riesgos por puestos de trabajo	Actualizado	Realizar la evaluación de riesgos por puestos de trabajo	Plan de mantenimiento a los puestos de trabajo	Aprobado	Gestión de calidad
Todos los procesos	Protección personal de los colaboradores	Formalizado	Realizar la evaluación de riesgos concerniente a la protección personal del personal	Informe de la evaluación de riesgos	Aprobado	Gestión de calidad



**LA EMPRESA AVÍCOLA LOS QUERUBINES**  
**MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN**  
**DE CALIDAD**

VERSIÓN 01

CÓDIGO: MNSGC-SIG-01

FECHA  
 2022-01-19

SGC	Matriz legal	Actualizada	Revisión del marco legal nacional que compete a las actividades de la empresa	Matriz legal	Actualizado	Todos lo procesos
-----	--------------	-------------	---	--------------	-------------	-------------------

RECURSOS			
Infraestructura	Talento Humano	Equipos	Otros
Oficina	Gerente	Equipo de computo	Suministros de oficina

INDICADORES				
Nombre	Fórmula	Responsable	Frecuencia	Meta
Número de puestos de trabajo inseguros	<i>N. de puestos de trabajo inseguros</i>	Gerente	Mensual	0

<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>	<b>GESTIÓN DE TALENTO HUMANO</b>	<b>REQUISITOS ISO</b>
---------------------------	----------------------------------	-----------------------



**LA EMPRESA AVÍCOLA LOS QUERUBINES**  
**MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN**  
**DE CALIDAD**

VERSIÓN 01

CÓDIGO: MNSGC-SIG-01

FECHA  
2022-01-19

<b>RESPONSABLE</b>	Gerente, coordinador de logística	4.4, 5.3, 6.1, 6.2, 7.1, 9.1.1, 10.2
<b>OBJETIVO</b>	Gestionar de la manera más eficiente el talento humano que tiene la empresa Los Querubines.	
<b>ALCANCE</b>	Inicia con la convocatoria del personal requerido por la empresa, la gestión adecuada de dicho personal y termina con la desvinculación de ser requerido.	

**RIESGOS Y OPORTUNIDADES**

**Identificación de riesgos**

<b>Riesgo</b>	<b>Probabilidad</b>	<b>Impacto</b>	<b>Nivel de riesgo</b>	<b>Acción para mitigar riesgos</b>
Horarios de trabajo	Casi seguro	Mayor	Moderado	Modificar la probabilidad
Ambiente laboral	Posible	Mayor	Significante	Modificar la probabilidad

**Identificación de Oportunidades**

<b>Oportunidad</b>	<b>Probabilidad</b>	<b>Impacto</b>	<b>Nivel de oportunidad</b>	<b>Acción para aprovechar la oportunidad</b>
Capacitaciones constantes al personal	Posible	Mayor	Favorable	Mejorar la calidad de producción

**CRITERIOS DE CONTROL**



**LA EMPRESA AVÍCOLA LOS QUERUBINES**  
**MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN**  
**DE CALIDAD**

VERSIÓN 01

CÓDIGO: MNSGC-SIG-01

FECHA  
2022-01-19

Legales	Normas técnicas	Documentos internos	Registros o formatos
Código del trabajo	ISO 9001:2015	Política interna de calidad	Ficha de personal
Reglamento interno de SSO	Decreto 2093	Procedimiento de selección de personal	Registro de inducción

Proceso / Proveedor	Entradas	Requisitos	Actividades	Salidas	Requisitos	Proceso / Clientes
Producción	Ausentismo del personal	Tarjetas mensuales del personal	Elaboración de la nómina del personal	Memorando o multa	Aprobado	Gestión de talento humano
Todos lo procesos	Solicitud de capacitación	Informes de respaldo	Evaluación del desempeño del personal	Informe para la aprobación de capacitación	Revisado y aprobado	

RECURSOS			
Infraestructura	Talento Humano	Equipos	Otros
Oficina	Coordinador de talento humano	Equipo de computo	Suministros de oficina



**LA EMPRESA AVÍCOLA LOS QUERUBINES**  
MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN  
DE CALIDAD

VERSIÓN 01

CÓDIGO: MNSGC-SIG-01

FECHA  
2022-01-19

INDICADORES				
Nombre	Fórmula	Responsable	Frecuencia	Meta
Capacitaciones	$\frac{N. \text{ capacitaciones realizadas}}{N. \text{ capacitaciones planificadas}} \times 100$	Gerente	Semestral	100%

NOMBRE DEL PROCESO	GESTIÓN DE LA CALIDAD	REQUISITOS ISO
RESPONSABLE	Coordinador SGC	



**LA EMPRESA AVÍCOLA LOS QUERUBINES**  
**MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN**  
**DE CALIDAD**

VERSIÓN 01

CÓDIGO: MNSGC-SIG-01

FECHA  
2022-01-19

<b>OBJETIVO</b>	Verificación del proceso de producción (inicial, crecimiento y engorde) así como de los controles de calidad de producto	5.3, 6.2, 7.3, 8.6, 9.1.1, 10.2
<b>ALCANCE</b>	Inicia con el control de calidad de la materia prima, de los insumos y equipos en todo el proceso productivo, hasta la entrega del producto al cliente.	

<b>RIESGOS Y OPORTUNIDADES</b>				
<b>Identificación de riesgos</b>				
<b>Riesgo</b>	<b>Probabilidad</b>	<b>Impacto</b>	<b>Nivel de riesgo</b>	<b>Acción para mitigar riesgos</b>
Disminución de la calidad del producto final	Possible	Muy crítico	Significante	Controles de calidad más minuciosos
Excesivas muertes de pollos	Possible	Mayor	Crítico	Mejores estándares de calidad

<b>Identificación de Oportunidades</b>				
<b>Oportunidad</b>	<b>Probabilidad</b>	<b>Impacto</b>	<b>Nivel de oportunidad</b>	<b>Acción para aprovechar la oportunidad</b>
Elevados estándares de calidad	Probable	Mayor	Favorable	Incrementar la calidad del producto final

<b>CRITERIOS DE CONTROL</b>			
Legales	Normas técnicas	Documentos internos	Registros o formatos



**LA EMPRESA AVÍCOLA LOS QUERUBINES**  
**MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN**  
**DE CALIDAD**

VERSIÓN 01

CÓDIGO: MNSGC-SIG-01

FECHA  
2022-01-19

Patente municipal	ISO 9001:2015	Especificaciones de producto terminado	Inspección final de calidad
Servicio de rentas internas	Resolución 0191	Procedimiento de producto no conforme	

Proceso / Proveedor	Entradas	Requisitos	Actividades	Salidas	Requisitos	Proceso / Clientes
Producción / Mantenimiento	Insumos y equipos	Utilizados	Inspección técnica de los insumos para la producción	Informe de insumos y equipos	Revisado	Producción / Mantenimiento
Gestión de calidad	Petición de capacitaciones al personal	Conforme a las fechas disponibles	Seleccionar al personal necesario para las capacitaciones	Solicitud de capacitaciones	Revisado y aprobado	Gestión de talento humano

RECURSOS			
Infraestructura	Talento Humano	Equipos	Otros
Oficinas administrativas	Coordinador SGC	Equipo de computo	Suministros de oficina
Área de mantenimiento	Personal de mantenimiento	Herramientas	Plan de mantenimiento

**INDICADORES**



**LA EMPRESA AVÍCOLA LOS QUERUBINES**  
MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN  
DE CALIDAD

VERSIÓN 01

CÓDIGO: MNSGC-SIG-01

FECHA  
2022-01-19

Nombre	Fórmula	Responsable	Frecuencia	Meta
Nivel de mortalidad	<i>% de mortalidad</i>	Coordinador SGC	Mensual	3%

<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>	<b>MANTENIMIENTO</b>	<b>REQUISITOS ISO</b>
<b>RESPONSABLE</b>	Coordinador de producción y mantenimiento	



**LA EMPRESA AVÍCOLA LOS QUERUBINES**  
**MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN**  
**DE CALIDAD**

VERSIÓN 01

CÓDIGO: MNSGC-SIG-01

FECHA  
2022-01-19

<b>OBJETIVO</b>	Asegurar que correcto funcionamiento de la maquinaria necesaria, así como las herramientas necesarias.	5.2, 5.3, 6.1, 8.3, 10.2
<b>ALCANCE</b>	Inicia con la petición de mantenimiento, mantenimiento necesario, finaliza con la entrega de la maquinaria en mantenimiento a producción.	

**RIESGOS Y OPORTUNIDADES**

**Identificación de riesgos**

<b>Riesgo</b>	<b>Probabilidad</b>	<b>Impacto</b>	<b>Nivel de riesgo</b>	<b>Acción para mitigar riesgos</b>
Elevado número de problemas de producción	Probable	Mayor	Muy crítico	Correcto plan de mantenimiento
Elevados costos de mantenimiento	Posible	Moderado	Significativo	Correctos mantenimientos preventivo y correctivo

**Identificación de Oportunidades**

<b>Oportunidad</b>	<b>Probabilidad</b>	<b>Impacto</b>	<b>Nivel de oportunidad</b>	<b>Acción para aprovechar la oportunidad</b>
Alargar la vida útil de la maquinaria	Posible	Mayor	Favorable	Disminuir costos de producción por reposición de maquinaria
Mejor calidad de maquinaria	Posible	Mayor	Significativo	Mejorar la producción

**CRITERIOS DE CONTROL**

Legales	Normas técnicas	Documentos internos	Registros o formatos
---------	-----------------	---------------------	----------------------



**LA EMPRESA AVÍCOLA LOS QUERUBINES**  
**MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN**  
**DE CALIDAD**

VERSIÓN 01

CÓDIGO: MNSGC-SIG-01

FECHA  
2022-01-19

Estándares de calidad	ISO 9001:2015	Procedimiento de mantenimiento	Libro diario de mantenimiento
			Solicitud de mantenimiento

Proceso / Proveedor	Entradas	Requisitos	Actividades	Salidas	Requisitos	Proceso / Clientes
Producción	Planificación de producción	Revisado por coordinador	Planificar las actividades de producción	Plan de mantenimiento	Revisado	Mantenimiento
Producción	Maquinaria con mal funcionamiento	Informe del problema	Realizar evaluación de maquinaria para detectar el error de funcionamiento	Solicitud de mantenimiento	Aprobado	Mantenimiento
Compras	Manuales	Actualizados	Analizar los manuales de maquinaria y equipos para la producción	Manuales técnicos	Revisados	Mantenimiento

RECURSOS			
Infraestructura	Talento Humano	Equipos	Otros
Oficina	Coordinador de producción y mantenimiento	Equipo de computo	Repuestos

**INDICADORES**



**LA EMPRESA AVÍCOLA LOS QUERUBINES**  
MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN  
DE CALIDAD

VERSIÓN 01

CÓDIGO: MNSGC-SIG-01

FECHA  
2022-01-19

Nombre	Fórmula	Responsable	Frecuencia	Meta
Nivel de mantenimiento de maquinaria	$\frac{N. \text{ de mantenimientos realizados}}{N. \text{ de mantenimientos solicitados}} \times 100$	Coordinador de producción y mantenimiento	Anual	100%



## **LIDERAZGO**

### **Liderazgo y compromiso**

La Alta Dirección de la empresa avícola “Los Querubines” debe tener como uno de sus ejes primordiales el aseguramiento de la calidad de su producto, para lo cual debe implementar el sistema de gestión de calidad y sobre todo el de mejorar dicho sistema, controlando y evaluando constantemente el funcionamiento del mismo haciendo uso de varias herramientas disponibles, como puede ser la revisión de los diferentes índices de calidad, ajustarlos de ser necesario y establecer de esta forma una cultura de mejora continua dentro de la empresa.

### **Política**

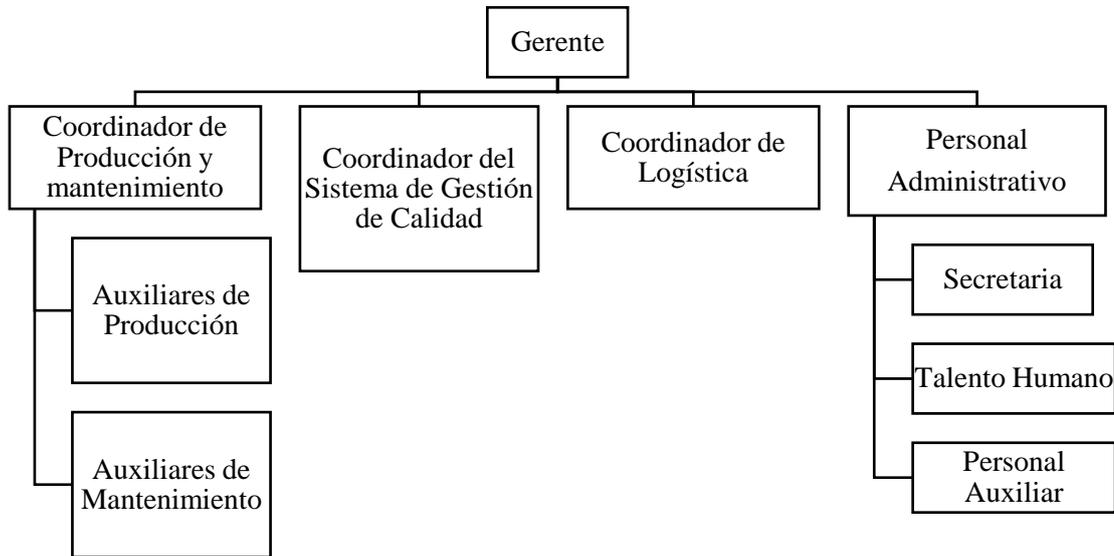
Una de las partes primordiales para el sistema de gestión de la calidad para la empresa es el de definir correctamente la política de calidad, la misma que deberá ser revisada, discutida, corregida, en el caso de que sea necesario, y aprobada por la alta dirección para tenerla disponible de manera física como documento; una vez realizado todo este proceso es de suma importancia realizar una socialización dentro de las instalaciones de la empresa y verificar que todo el personal la conozca y la aplique de manera correcta, y también se deberá compartirla con las partes interesadas externas a la empresa.

La política de calidad en la cual se basará la empresa es:

“La empresa avícola “Los Querubines” se compromete en la crianza de pollos dentro de sus instalaciones haciendo uso de insumos, maquinaria y equipos que cumplan los estándares de calidad establecidos, para cumplir con los requisitos de las partes interesadas de la empresa, en coordinación con el talento humano capacitado, asegurando espacios de trabajo seguros y de calidad, todo en conjunto para cumplir con reglamentos, leyes o disposiciones propias del área de producción, siempre bajo la cultura de mejorar de manera continua el sistema de gestión”.

### **Responsabilidades y autoridades de la empresa**

La empresa avícola “Los Querubines” mediante su Alta dirección hará uso de un organigrama estructural, representado en la Ilustración N. 5 con el fin de definir los puestos de trabajo basado en los distintos niveles de jerarquía existentes, asignando de esta manera las actividades a desempeñar por cada nivel existente.



**Ilustración 2** Organigrama estructural de la empresa “Los Querubines”

Realizado por: Zamora, G. 2022

El proceso para el ingreso de personal nuevo a la empresa se estipula en el Procedimiento de selección de personal (Ver Anexo 10); una vez contratado el personal requerido por la empresa se realiza su debida inducción para formar a dicho personal de acuerdo a las normas de la empresa, para lo cual se deberá hacer uso del Registro de inducción al personal. (Ver Anexo 18)

## PLANIFICACIÓN

### Acciones para abordar riesgos y oportunidades

La herramienta utilizada para el estudio de riesgos y oportunidades del sistema de gestión es la del análisis “FODA” ponderado, de esta manera se determinarán las debilidades de la empresa las cuales deberán ser los aspectos a mejorar con el fin de convertirlos en una fortaleza para la empresa. Cada proceso que compone el sistema de gestión dentro de su respectiva “Caracterización” tiene el estudio de riesgos y oportunidades.

### Objetivos de calidad y su planificación

En cumplimiento de la norma ISO 9001:2015 los objetivos de calidad deben ser coherentes con la política de calidad de la empresa, deben ser medibles deben tener una planificación adecuada de acuerdo al contexto de la organización, y de igual manera deben ser actualizables en caso de que el sistema de gestión así lo requiera, todo con el propósito de mejorar los estándares de calidad de la empresa y los productos ofrecidos por la misma, incrementando la satisfacción del cliente y su imagen cooperativa.



**LA EMPRESA AVÍCOLA LOS QUERUBINES**  
**MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN**  
**DE CALIDAD**

VERSIÓN 01

CÓDIGO: MNSGC-SIG-01

FECHA  
2022-01-19

***Objetivos de calidad***

- Mantener el porcentaje de mortalidad del producto en un 4% o menos.
- Asegurar la calidad actual de la producción e incrementar la capacidad instalada de la empresa en un 10% asegurando los mismos estándares de calidad.
- Mantener los requerimientos de calidad actuales y progresivamente elevar dichos requerimientos a estándares internacionales.



## OBJETIVO DE CALIDAD N. 1

<b>Proceso</b>	Gestión de calidad
<b>Responsable</b>	Coordinador SIG
<b>Objetivo de calidad</b>	Mantener el porcentaje de mortalidad del producto en un 4% o menos.
<b>Indicador</b>	Nivel de mortalidad

Actividades	Recursos	Área de la empresa	Meta
Verificar y asegurar la calidad del agua de consumo de la producción	Económico/ Tiempo	Galpones de producción	Calidad correcta
Realizar capacitaciones al personal a cargo de la producción	Administrativos/ Económicos	Oficinas Administrativas	Capacitaciones realizadas
Desarrollar y aplicar un sistema de detección temprana de unidades defectuosas y recuperarlas	Económicos	Galpones de producción/empresas externas	Unidades con defectos detectadas y recuperadas a tiempo

PLANIFICACIÓN SEMESTRAL						
Actividades	2022		2023		2024	
	I	II	I	II	I	II
1	[Barra naranja]					
2	[Barra naranja]		[Barra naranja]		[Barra naranja]	
3					[Barra naranja]	



**LA EMPRESA AVÍCOLA LOS QUERUBINES**  
**MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN**  
**DE CALIDAD**

VERSIÓN 01

CÓDIGO: MNSGC-SIG-01

FECHA  
2022-01-19

## OBJETIVO DE CALIDAD N. 2

<b>Proceso</b>	Producción
<b>Responsable</b>	Coordinador de producción y mantenimiento
<b>Objetivo de calidad</b>	Asegurar la calidad actual de la producción e incrementar la capacidad instalada de la empresa en un 10% asegurando los mismos estándares de calidad.
<b>Indicador</b>	Nivel de producto conforme

Actividades	Recursos	Área de la empresa	Meta
Obtener la aprobación legal para iniciar el aumento de capacidad	Tiempo Administrativos	Oficinas administrativas	Proyecto aprobado
Realizar las adecuaciones necesarias para el incremento de capacidad instalada	Económicos	Área de galpones de producción	Adecuaciones realizadas
Contratar personal calificado y capacitarlo	Económicos / Administrativos	Oficinas administrativas	Personal contratado y capacitado

PLANIFICACIÓN SEMESTRAL						
Actividades	2022		2023		2024	
	I	II	I	II	I	II
1		■				
2				■		
3						■



**LA EMPRESA AVÍCOLA LOS QUERUBINES**  
**MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN**  
**DE CALIDAD**

VERSIÓN 01

CÓDIGO: MNSGC-SIG-01

FECHA  
 2022-01-19

## OBJETIVO DE CALIDAD N. 3

<b>Proceso</b>	Gestión de talento humano
<b>Responsable</b>	Gerente
<b>Objetivo de calidad</b>	Mantener los requerimientos de calidad actuales y progresivamente elevar dichos requerimientos a estándares internacionales.
<b>Indicador</b>	Capacitaciones

Actividades	Recursos	Área de la empresa	Meta
Realizar una correcta inducción y capacitación al personal nuevo de la empresa	Administrativos Económicos Tiempo	Oficinas administrativas Galpones de producción	Personal capacitado
Crear y dar a conocer a todo el personal de la empresa el sistema de gestión en base a la norma ISO 9001:2015.	Administrativos	Oficinas administrativas	Socialización realizada con éxito
Aplicar, evaluar y dar seguimiento constante a los indicadores de gestión generados y establecer una cultura de mejora continua.	Administrativo Económicos	Oficinas administrativas	Mejora continua aplicada a la empresa

PLANIFICACIÓN SEMESTRAL						
Actividades	2022		2023		2024	
	I	II	I	II	I	II
1	■		■		■	
2	■					
3			■			



### **Planificación de los cambios**

Para contribuir de la mejor manera para una cultura de mejora continua dentro de la empresa es necesario determinar los pasos a seguir al momento de realizar cambios enfocados en la mejora de la calidad; dichos pasos se describen en el Procedimiento de Gestión del Cambio que facilitan realizar los cambios necesarios; para poder planificar correctamente los cambios requeridos se debe utilizar el registro de la gestión del cambio. (Ver Anexo 12)

## **APOYO**

### **Recursos**

#### **Infraestructura**

La empresa avícola “Los Querubines” tiene su planta de producción dividida en los diferentes puestos de trabajo tanto como el área operativa como las oficinas administrativas ubicada en la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas instalaciones con la maquinaria necesaria, materia prima e insumos que cumplen los estándares de calidad establecidos todo esto a cargo del proceso de compras y de igual forma es de suma importancia la preservación de la maquinaria y equipos por lo cual es requerido un plan de mantenimiento a cargo del coordinador de producción y mantenimiento.

#### **Talento humano**

El personal que integra la empresa avícola “Los Querubines” es debidamente seleccionado mediante el procedimiento adecuado para realizar esta labor y también, dicho personal debe tener conocimientos actualizados a cerca de la labor que se realiza dentro de las instalaciones, para lo cual existe el Procedimiento de capacitación del personal.

#### **Ambiente laboral**

Es de responsabilidad del proceso de Talento humano liderado por el gerente de la empresa, quien debe asegurar un ambiente de trabajo seguro para todo el personal y que cumpla con los estándares de calidad delineados por la empresa o reglamentos técnicos como el Decreto 2393; obtener un ambiente de trabajo de calidad y mejorar constante mente permite a la empresa obtener una mayor eficiencia del personal para los objetivos productivos que la empresa persigue.

#### **Competencias**

Este apartado del sistema de gestión se encuentra respaldado mediante el registro de Perfil del puesto, donde se describe las características que debe tener el personal para tener a su responsabilidad las actividades de un puesto de trabajo a disposición. El gerente de la empresa “Los Querubines” como responsable del proceso de Talento Humano realizará las gestiones necesarias o a su vez, delegará a quien corresponda las acciones para que el personal adquiera nuevas competencias ya sea con capacitaciones, talleres o conferencias y



tener como resultado personal con conocimientos aptos para realizar sus actividades productivas diarias.

### **Toma de conciencia**

Un paso muy importante para gestionar de mejor manera la calidad dentro de la empresa “Los Querubines” es socializar con todas las partes interesadas la política de calidad que rige las actividades productivas de la empresa, dicha labor será llevada a cabo por el coordinador SGC, utilizando para ello los recursos que considere convenientes.

### **Comunicación**

Al iniciar el primer día de actividades al personal nuevo se le pide llenar una forma con varios datos de interés entre ellos su número de celular y correo electrónico, generando de esta manera una base de datos del personal que será utilizada para dar a conocer comunicados de manera interna, y de igual forma utilizando la base de datos de los diferentes proveedores, la empresa dará a conocer a todas sus partes interesadas comunicados de índole externa. Dentro del procedimiento de Comunicación interna y externa se genera las directrices para llevar a cabo con este apartado de la norma.

### **Información documentada**

Para la correcta gestión del sistema de calidad se requiere la disponibilidad de toda la información documentada que respalde las actividades de creación, revisión y aprobación con la finalidad de medir los resultados obtenidos y realizar una mejora continua de ser necesario, por tal razón, mediante el proceso de Sistema de Gestión de Calidad se ha generado el Procedimiento de Creación y Control de documentación para facilitar esta labor y eliminar las dificultades documentarias que se pueden generar a futuro.

Una de las partes fundamentales de este inciso de la norma es la creación de la Lista Maestra de todos los documentos existentes para la gestión de la calidad dentro de la empresa, lista que detalla varios aspectos elementales de cada documento que la componen siendo el más importante su ubicación para agilizar su acceso para el personal que así lo requiera.

**Tabla 4.** Matriz de información documentada del sistema de gestión de la empresa.

	<b>MATRIZ DE DOCUMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN</b>			
	<b>Proceso:</b> Sistema de Gestión de Calidad		<b>Código:</b> MZDOCUM-SGC-01	
	<b>Fecha:</b> 2022-01-24		<b>Versión:</b> 01	
<b>Codificación</b>	<b>Versión</b>	<b>Identificación</b>	<b>Tipo</b>	<b>Almacenamiento</b>
<b>PLANIFICACIÓN DEL NEGOCIO</b>				



**LA EMPRESA AVÍCOLA LOS QUERUBINES**  
**MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN**  
**DE CALIDAD**

VERSIÓN 01

CÓDIGO: MNSGC-SIG-01

FECHA  
2022-01-19

-	01	Caracterización de planificación del negocio	Caracterización	Digital
MZFODA-PN-01	01	Matriz FODA	Matriz	Digital
MZINTER-PN-01	01	Matriz de partes interesadas	Matriz	Digital
MZINDI-PN-01	01	Matriz de indicadores de gestión	Matriz	Digital
PRREV-PN-01	01	Procedimiento de revisión por la dirección	Procedimiento	Digital
-	01	Política de calidad	Documento de referencia	Digital
-	01	Organigrama estructural	Documento de referencia	Digital
<b>SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD</b>				
-	01	Caracterización de SGC	Caracterización	Digital
PRDOCUM-SGC-01	01	Procedimiento para la creación y control de documentación	Procedimiento	Digital
PRGEST-SGC-01	01	Procedimiento de gestión de cambio	Procedimiento	Digital
RGGEST-SGC-01	01	Registro de gestión del cambio	Registro	Digital
MNSGC-SGC-01	01	Manual del SGC	Manual	Digital
MZDOCUM-SGC-01	01	Lista maestra de documentos	Matriz	Digital
MZINDI-SGC-01	01	Matriz de indicadores	Matriz	Digital
ACREU-SGC-01	01	Acta de reunión	Formato	Digital
<b>PRODUCTO DESPACHADO</b>				
-	01	Caracterización de producto despachado	Caracterización	Digital
PRENTRE-PD-01	01	Procedimiento de entrega de producto	Procedimiento	Digital
FRREQUE-PD-01	01	Orden de requerimiento	Formato	Digital
<b>COMPRAS</b>				
-	01	Caracterización de compras	Caracterización	Digital
PRPROVEED-CO-01	01	Procedimiento de selección y evaluación de proveedores	Procedimiento	Digital
RGPROV-CO-01	01	Registro de proveedores	Registro	Digital
<b>PRODUCCIÓN</b>				
-	01	Caracterización de producción	Caracterización	Digital
FRORDTRA-PCC-01	01	Orden de producción	Formato	Digital
<b>SEGUIMIENTO PRODUCTO ENTREGADO</b>				
-	01	Caracterización de seguimiento de producto vendido	Caracterización	Digital
PRNOCONF-SPE-01	01	Procedimiento de producto no conforme	Procedimiento	Digital
RGPRENTRE-SPE-01	01	Registro de producto entregado al cliente mayorista	Registro	Digital
<b>GESTIÓN ADMINISTRATIVA</b>				
-	01	Caracterización de gestión administrativa	Caracterización	Digital
PRCOMUN-GA-01	01	Procedimiento de comunicación interna y externa	Procedimiento	Digital
<b>GESTIÓN DE TALENTO HUMANO</b>				



**LA EMPRESA AVÍCOLA LOS QUERUBINES**  
**MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN**  
**DE CALIDAD**

VERSIÓN 01

CÓDIGO: MNSGC-SIG-01

FECHA  
2022-01-19

-	01	Caracterización de gestión de talento humano	Caracterización	Digital
PRCAPA-GTH-01		Procedimiento de capacitación	Procedimiento	Digital
PRSELEC-GTH-01	01	Procedimiento de selección de personal	Procedimiento	Digital
RGINDUC-GTH-01	01	Registro de inducción del personal	Registro	Digital
FRPUESTO-GTH-01	01	Perfil del puesto	Formato	Digital
<b>GESTIÓN DE LA CALIDAD</b>				
-	01	Caracterización de gestión de calidad	Caracterización	Digital
FRENCU-GC-01	01	Encuesta de satisfacción del cliente	Formato	Digital
<b>MANTENIMIENTO</b>				
-	01	Caracterización del mantenimiento	Caracterización	Digital
PRMANTT-MT-01	01	Procedimiento de mantenimiento	Procedimiento	Digital
FRMANTT-MT-01	01	Orden de trabajo	Formato	Digital

Fuente: Autor

Realizado por: Zamora, G. 2022

## **OPERACIÓN**

### **Planificación y control operacional**

La Alta Dirección de la empresa compuesta por el Gerente y sus coordinadores deberán generar la Planificación anual de la Producción que permitirá llevar a cabo todas las actividades involucradas directa o indirectamente con el proceso productivo, desde la preparación para la producción en coordinación con el proceso de compras para tener los insumos necesarios para la actividad productiva, hasta el proceso de mantenimiento necesario llevarlo a cabo en función de la Planificación de producción para evitar contratiempos.

### **Proveedores**

La calidad tanto de las materias primas como de los insumos para la producción de la empresa “Los Querubines” debe ser la óptima para obtener un producto final con los estándares de calidad establecidos, por lo cual es de suma importancia definir los proveedores correctos, esta actividad se llevará a cabo mediante el Procedimiento de Selección y Evaluación de proveedores (Ver Anexo 6) y también haciendo uso del documento Registro de proveedores (Ver Anexo 15) para realizar un estudio y definir si cada uno de estos cumple con los requerimientos necesarios y de ser el caso, cambiar de proveedores.

### **Producción**

Al tener instalaciones con una capacidad operativa de 137 000 pollos la empresa avícola “Los Querubines” inicia su proceso productivo con la recepción de la materia prima por parte de la empresa para la cual labora, todo bajo un proceso de inocuidad y siguiendo los



procedimientos adecuados para que esta fase inicie y termine con normalidad. Para iniciar con la producción es imprescindible contar con los insumos adecuados y de calidad y equipos en correcto funcionamiento, la empresa avícola cuenta con su propio sistema de potabilización del agua para asegurar la calidad de este recurso para la producción que ingresa, a mas de ello cuenta con su propia planta de generación eléctrica, si bien cuenta con electricidad de la red pública, es fundamental tener un sistema secundario para asegurar este recurso indispensable para que la producción cumpla con los estándares de calidad dispuestos por el cliente mayorista.

Para iniciar con las actividades productivas dentro de la empresa los galpones de producción deben pasar por un proceso de limpieza tanto antes como después de todo ciclo productivo. Todo el personal que ingrese a los galones deberá someterse a un estricto protocolo de limpieza para evitar el ingreso de gérmenes, bacterias o cualquier agente externo que podría afectar la producción; instalados todos los ejemplares en fase inicial en sus respectivos galpones de producción el personal a cargo, liderados por el ingeniero agrónomo especialista en esta área productiva, se asegura de que los factores tanto de temperatura como de humedad sea la adecuada para los ejemplares iniciales.

Durante el proceso de crecimiento el personal operativo vigila la calidad de los lotes ingresados, verificando su estado físico, debido a que si alguno presenta daños que se generan por el contacto entre las propias unidades, dichas unidades afectadas son separadas inmediatamente pues no cumplen con los estándares de calidad planteados y a su vez cuidando el bienestar de todos los lotes puesto que solo se acepta un porcentaje de mortalidad de toda la producción menor al 4%, motivo por el cual es fundamental aplicar todas las medidas necesarias para ajustarse a dicho porcentaje.

El proceso de entrega del producto a la empresa mayorista dependerá de las condiciones que requiere la misma en ese periodo de tiempo que puede ser de peso, que puede ir de 2,6 Kg a 5 Kg aspecto que varía el tiempo del ciclo productivo que puede ir desde 27 días hasta 40 días.

#### **Seguimiento de producto entregado**

Una vez entregado el producto final hasta el cliente mayorista es menester un control y seguimiento del producto en el que el cliente no esté conforme, siguiendo los lineamientos del Procedimiento de Producto no conforme la empresa mediante el responsable del proceso, el coordinador SGC, tomará las medidas adecuadas para tener un alto nivel de satisfacción del cliente mejorando de esta manera la imagen de la empresa “Los Querubines”.



## **EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

### **Seguimiento, análisis y evaluación**

Con la finalidad de involucrar al personal de la empresa y sus partes interesadas en una cultura de mejora continua se ha establecido la metodología de la creación, revisión, evaluación y ajuste de los indicadores de gestión de calidad los cuales están divididos en función de los procesos que intervienen en la gestión, y se encuentran disponibles en cada una de las caracterizaciones de dichos procesos. El proceso encargado de realizar este seguimiento es el de Gestión de la calidad.

La retroalimentación que puede recibir la empresa por parte de su cliente mayorista es de gran importancia, para lo cual se aplicará una Encuesta de satisfacción (Ver Anexo 20) y conocer sus comentarios, críticas o sugerencias que desee expresar y de esta manera se podrá dirigir todos los esfuerzos necesarios para mejorar en los aspectos solicitados y obtener como resultado un incremento en la calidad de los productos que dispone la empresa, beneficiando de manera directa a su cliente mayorista y también aportando a la mejora de la imagen corporativa de la organización.



**LA EMPRESA AVÍCOLA LOS QUERUBINES**  
**MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN**  
**DE CALIDAD**

VERSIÓN 01

CÓDIGO: MNSGC-SIG-01

FECHA  
2022-01-19

**Tabla 5** Tabla de indicadores de gestión de la empresa “Los Querubines”

INDICADORES DE GESTIÓN						
PROCESO	INDICADOR	FÓRMULA	RESPONSABLE	FRECUENCIA	VALOR MIN/MAX	META
Planificación del negocio	Cumplimiento de los planes	<i>% de cumplimiento</i>	Gerente	Anual	75%	100%
SGC	Nivel de cumplimiento del sistema	$\frac{N. \text{ de ítems auditados conformes}}{N. \text{ de ítems de auditoría}} \times 100$	Coordinador SGC	Trimestral	90%	100%
	Nivel de informes aprobados por alta dirección	$\frac{N. \text{ informes aprobados}}{N. \text{ de informes enviados}} \times 100$	Coordinador SGC	Trimestral	80%	100%
Producto despachado	Nivel de conformidad de clientes	$\frac{N. \text{ de entregas realizadas}}{N. \text{ de entregas planificadas}} \times 100$	Coordinador de logística	Mensual	80%	100%
Compras	Calificación de proveedores	$\frac{N. \text{ de proveedores calificados}}{N. \text{ total de proveedores}} \times 100$	Coordinador de logística	Mensual	90%	100%
Producción	Nivel de producto conforme	$\frac{N. \text{ de lotes conformes}}{N. \text{ de lotes totales}} \times 100$	Coordinador de producción y mantenimiento	Mensual	80%	90%
Seguimiento de producto entregado	Lotes entregados conformes	$\frac{N. \text{ de lotes en buen estado}}{N. \text{ de lotes entregados}} \times 100$	Coordinador SGC	Mensual	25%	5%



**LA EMPRESA AVÍCOLA LOS QUERUBINES**  
**MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN**  
**DE CALIDAD**

VERSIÓN 01

CÓDIGO: MNSGC-SIG-01

FECHA  
 2022-01-19

Gestión administrativa	Número de puestos de trabajo inseguros	<i>N. de puestos de trabajo inseguros</i>	Gerente	Mensual	2	0
Gestión de talento humano	Capacitaciones	$\frac{N. \text{ capacitaciones realizadas}}{N. \text{ capacitaciones planificadas}} \times 100$	Gerente	Semestral	85%	100%
Gestión de calidad	Nivel de mortalidad	<i>% de mortalidad</i>	Coordinador SGC	Mensual	4%	3%
Mantenimiento	Nivel de mantenimiento de maquinaria	$\frac{N. \text{ de mantenimientos realizados}}{N. \text{ de mantenimientos solicitados}} \times 100$	Coordinador de producción y mantenimiento	Anual	85%	100%

**Realizado por:** Zamora, G. 2022



### Auditoría interna

El paso inicial es el de capacitar al personal requerido como auditores internos formando un equipo auditor, el cual tendrá a su cargo realizar la auditoría interna de la empresa en base a los requerimientos de la norma ISO 9001:2015 y también los lineamientos descritos en el Procedimiento de Auditoría, de ser necesario se buscará asesoría de manera externa para obtener los mejores resultados de la auditoría. La Alta Dirección de la empresa “Los Querubines” tendrá dos tareas a su responsabilidad dentro de la auditoría interna, deberá planificar un plan anual de auditorías, se aconseja que sea cada 6 meses; y también su responsabilidad es revisar los resultados arrojados por cada una de las auditorías y más importante aún, tomar las acciones y medidas necesarias para mejorar cada uno de las partes del sistema evaluando, incrementando los esfuerzos en las secciones más débiles. La tabla N desglosa cada uno de los procesos que intervienen en la gestión de la empresa con sus respectivos requisitos que cumple según la norma de calidad.

**Tabla 6.** Requisitos ISO 9001:2015 cumplidos por los procesos de gestión



### EMPRESA AVÍCOLA “LOS QUERUBINES”

PROCESO	REQUISITO ISO 9001:2015
Planificación del negocio	4.1, 4.2, 4.3, 4.4, 5.1, 5.2, 6.1, 6.2, 9.1.1, 9.1.3, 9.3, 10.2
Sistema de Gestión de Calidad	4.4, 5.2, 6.1, 6.2, 6.3, 7.1.6, 7.3, 7.4, 7.5, 9.1, 9.2, 10.1, 10.2, 10.3
Producto despachado	4.4, 4.5, 6.1, 6.2, 8.2, 9.1.1, 9.1.3, 10.3
Compras	4.4, 5.2, 6.1, 6.2, 8.4, 9.1.1, 9.1.3, 10.2
Producción	4.4, 5.2, 6.1, 6.2, 8.5, 9.1.1, 9.1.3, 10.2
Seguimiento de Producto Entregado	4.4, 5.2, 6.1, 6.2, 8.5.5, 9.1.1, 9.1.3, 10.2
Gestión Administrativa	4.4, 5.2, 6.1, 6.2, 7.1.3, 7.1.4, 9.1.1, 9.1.3, 10.2
Gestión de Talento Humano	4.4, 5.2, 5.3, 6.1, 6.2, 7.1.2, 7.2, 7.3, 7.4, 9.1.1, 9.1.3, 10.2
Gestión de Calidad	4.4, 5.2, 6.1, 6.2, 7.1.5, 8.5.6, 8.7, 9.1.1, 9.1.3, 10.2
Mantenimiento	4.4, 5.1, 6.1, 6.2, 7.1.3, 9.1.1, 9.1.3, 10.2



### **Revisión por la dirección**

La Alta dirección de la empresa debe tomar las mejores decisiones para el mejoramiento constante de sistema de gestión, para lo cual es imprescindible el análisis de los resultados obtenidos dentro de un periodo de tiempo de aplicación de dicho sistema y para conseguir las mejores acciones de mejora por parte de la Alta dirección se debe seguir las directrices expuestas en el Procedimiento de Revisión por la Alta dirección y facilitar esta fase de mejora.

### **MEJORA**

#### **Oportunidad de mejora**

La empresa avícola “Los Querubines” asume la responsabilidad de mejorar su sistema de gestión enfocada en las siguientes oportunidades encontradas:

- e) Generar las condiciones de trabajo adecuadas para su personal.
- f) Actualizar los conocimientos del personal operativo y administrativo enfocado en el área de producción de la empresa.
- g) Establecer acciones de mejora continua del sistema de gestión de calidad.
- h) Verificar correctamente la satisfacción del cliente de la empresa.

#### **No conformidad y acción correctiva**

En busca siempre de la mejora continua de su sistema de gestión y por ende de la calidad de los productos la empresa “Los Querubines” tiene las herramientas y metodología adecuada para actuar en casos de producto no conforme declarado por parte del cliente y su inmediata acción correctiva existente en el Procedimiento de Producto no conforme, asegurando la satisfacción del cliente.

#### **Mejora continua**

La política de calidad elaborada con la Alta dirección de la empresa avícola “Los Querubines” refleja el compromiso que tiene la organización de una mejora continua de su sistema de gestión, mediante la aplicación de herramientas generadas acorde a las necesidades propias del área de producción, comprobando la satisfacción de parte del cliente final y posicionando la marca con altos estándares de calidad.



ANEXO B: PROCEDIMIENTO DE REVISIÓN POR LA ALTA DIRECCIÓN

# PROCEDIMIENTO DE REVISIÓN POR LA ALTA DIRECCIÓN

Elaborado por:

Revisado por:

Aprobado por:

Investigador

Coordinador SGC

Gerente

## OBJETIVO

Establecer los lineamientos para el proceso revisión periódica del sistema de gestión de la seguridad y salud ocupacional por parte de la alta dirección de la empresa “Los Querubines” con el fin de asegurar la eficacia y mejora continua.

## ALCANCE

El presente procedimiento es aplicable para todos los procesos del que abarca el sistema de gestión de seguridad y salud ocupacional de la empresa “Los Querubines”.

## REFERENCIAS

- ISO 9001:2015 Sistema de gestión para la calidad
- Manual del sistema de gestión de la calidad de la empresa Los Querubines.



## TÉRMINOS Y DEFINICIONES

- **SG:** Sistema de gestión.
- **Revisión:** Actividad para verificar y asegurara la eficacia del sistema de gestión de seguridad y salud ocupacional.
- **Alta dirección:** hace referencia a la persona o grupo de individuos que dirigen, controlan y suministran los recursos de una organización.
- **No conformidad:** Hace referencia al incumplimiento de los requerimientos establecidos en un proceso o actividad.
- **Eficacia:** Es la capacidad de lograr los objetivos planteados.
- **Eficiencia:** Relación entre los resultados obtenidos y los recursos empleados para realizar una actividad.

## RESPONSABILIDADES

### Gerente

- Revisar y evaluar el funcionamiento del sistema de gestión de calidad.

### Coordinador SGC

- Analizar los documentos presentados.
- Proporcionar la documentación requerida

## DESARROLLO

### Solicitar la información

La alta dirección solicita al coordinador requerido la información necesaria relacionada al sistema de gestión de calidad, para su análisis y evaluación. La petición será realizada verbalmente o mediante correo electrónico.

### Preparar y envío la información

Los coordinadores de área al recibir la solicitud de información, deberán obtener, organizar y enviar dicha información a la alta dirección para su revisión.

### Revisión de la información por la dirección

Para la revisión del sistema de gestión de calidad, el gerente de la empresa avícola programa una reunión donde los coordinadores de área deben presentar los documentos requeridos.

El coordinador SGC y la alta dirección analizan cada uno de los documentos presentados en base a la política, alcance y objetivos del sistema de gestión de calidad.

- Resultados de seguimiento de los indicadores de gestión
- Resultados de la evaluación de cumplimientos de los requisitos legales.
- Resultados de auditoría.
- Riesgos y oportunidades relacionados a la calidad.

Luego de analizar los documentos, todos los presentes en la reunión identificarán las no conformidades, acciones correctivas y las oportunidades de mejora, con el fin de asegurar la



conveniencia y eficacia del SG. También deben establecer las acciones que se va a realizar y los recursos necesarios.

Los temas tratados, resultados y acciones correctivas a implementar deberán ser documentados en el acta de reunión.

**Comunicar resultados**

Los coordinadores de cada área serán los responsables de comunicar los resultados obtenidos de la revisión del SG por la dirección, así como las acciones correctivas que se van a implementar ante las no conformidades en cada una de las áreas de trabajo.

ANEXO C: PROCEDIMIENTO PARA LA CREACIÓN Y CONTROL DE LA DOCUMENTACIÓN

# PROCEDIMIENTO PARA LA CREACIÓN Y CONTROL DE LA DOCUMENTACIÓN

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Investigador	Coordinador SGC	Gerente

**OBJETIVO**



**LA EMPRESA AVÍCOLA LOS QUERUBINES**  
PROCEDIMIENTO PARA LA  
CREACIÓN Y CONTROL DE LA  
DOCUMENTACIÓN

CÓDIGO: PRDOCUM-SIG-01

VERSIÓN 01

FECHA  
2022-02-03

Plantear y establecer un procedimiento para llevar a cabo la creación, el control y almacenaje de la información documentada de la empresa “Los Querubines”, con el fin de tener un sistema de gestión de calidad más eficaz y utilizar esta información cuando se requiera.

#### **ALCANCE**

El presente procedimiento es aplicable para toda la documentación del sistema de gestión de la calidad de la empresa avícola.

#### **REFERENCIAS**

- ISO 9001:2015 Sistema de gestión para la calidad
- Manual del sistema de gestión de la calidad de la empresa Los Querubines.

#### **TÉRMINOS Y DEFINICIONES**

- **SG:** Sistema de gestión.
- **Revisión:** Actividad para verificar y asegurara la eficacia del sistema de gestión de seguridad y salud ocupacional.
- **Alta dirección:** hace referencia a la persona o grupo de individuos que dirigen, controlan y suministran los recursos de una organización.
- **No conformidad:** Hace referencia al incumplimiento de los requerimientos establecidos en un proceso o actividad.
- **Documento de Referencia.** - Todo documento que evidencie el cumplimiento de la actividad.
- **Registro.** - Es aquella información documentada que proporciona la evidencia de las actividades realizadas.
- **Usuario de Documentación.** - Cualquier persona de la organización que utilice algún documento del SGC.

#### **RESPONSABILIDADES**

##### **Coordinador SGC**

- Actualizar la información documentada en caso de ser necesario.
- Proporcionar la documentación solicitada al personal de la empresa.

#### **DESARROLLO**

##### **Jerarquía de la información documentada**



LA EMPRESA AVÍCOLA LOS QUERUBINES  
PROCEDIMIENTO PARA LA  
CREACIÓN Y CONTROL DE LA  
DOCUMENTACIÓN

CÓDIGO: PRDOCUM-SIG-01

VERSIÓN 01

FECHA  
2022-02-03



**Ilustración 1** Jerarquía de la documentación del SGC  
Realizado por: Zamora, G. 2022

Toda la información documentada existente y generada para el sistema de gestión de la calidad para la empresa se encuentra bajo las directrices de la norma ISO 9001:2015, con lo cual se creó el Manual para la Gestión de la calidad del cual se desprenden todos los procedimientos, registros y actas necesarios para una correcta gestión de la calidad.

Es importante mencionar que la documentación generada será la estrictamente necesaria para lograr con el objetivo del sistema de gestión, ya que el exceso de información documentada en lugar de ayudar con dicho objetivo, perjudica con las acciones para alcanzar una correcta gestión; el Coordinador SGC de la empresa “Los Querubines” será el responsable de la creación y/o actualización de todos los documentos que así los requiera.

### Estructura de los Procedimientos del SGC

#### Primera hoja

#### Encabezado

	a		
b	c		e
	d		f

- a) Nombre de la empresa
- b) Logo de la empresa
- c) Nombre del procedimiento
- d) Código del procedimiento
- e) Versión
- f) Fecha de creación



### Pie de página

<b>Elaborado por:</b>  <b>a</b>	<b>Revisado por:</b>  <b>b</b>	<b>Aprobado por:</b>  <b>c</b>
<b>Investigador</b>	<b>Coordinador SGC</b>	<b>Gerente</b>

- a) Nombre y firma del creador del procedimiento
- b) Nombre y firma de la persona designada a revisar el procedimiento
- c) Nombre y firma de la persona a cargo a aprobar el procedimiento

### *Estructura del procedimiento*

**Objetivo:** detalla el motivo por el cual se realiza dicho procedimiento dentro del sistema de gestión dentro de la empresa

**Alcance:** Establece en que campos dentro del sistema de gestión el procedimiento puede ser aplicado.

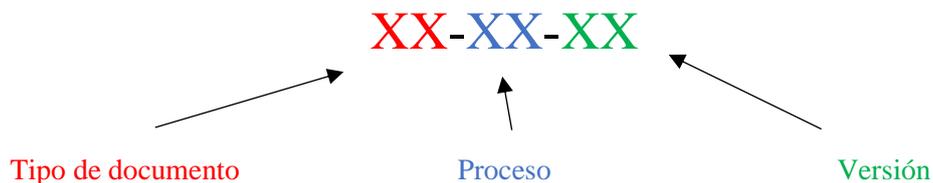
**Referencias legales:** Describe todas las normativas, leyes o reglamentos que se tuvieron presentes para la elaboración del procedimiento.

**Términos y definiciones:** Contiene varios términos con su respectivo significado los cuales serán necesarios para una mejor comprensión del procedimiento.

**Responsables:** asigna el responsable principal que estará a cargo ya sea del procedimiento o del proceso al cual pertenece.

**Desarrollo:** es la parte fundamental del procedimiento pues contiene todas las directrices para gestionar de mejor manera el proceso al que pertenece.

### **Codificación de la información documentada**



### **Abreviaturas**

**Tabla 1** Abreviaturas para la codificación de documentación

TIPOS DE DOCUMENTOS	
Abreviatura	Nombre
MN	Manual
PR	Procedimiento



LA EMPRESA AVÍCOLA LOS QUERUBINES  
PROCEDIMIENTO PARA LA  
CREACIÓN Y CONTROL DE LA  
DOCUMENTACIÓN

VERSIÓN 01

CÓDIGO: PRDOCUM-SIG-01

FECHA  
2022-02-03

RG	Registro
AC	Acta
MZ	Matriz
FR	Formato
<b>PROCESOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN</b>	
PN	Planificación del negocio
SGC	Sistema de gestión de calidad
PD	Producto despachado
CO	Compras
PCC	Producción
SPE	Seguimiento de producto entregado
GA	Gestión administrativa
GTH	Gestión de talento humano
GC	Gestión de calidad
MT	Mantenimiento

Realizado por: Zamora, G. 2022

### **Comunicación y aplicación**

El coordinador SGC será el encargado de la difusión de todos los procedimientos previo a la aplicación del mismo, y también el coordinador al estar a cargo de la actualización de la documentación deberá comunicar al personal de la empresa “Los Querubines” tanto la explicación del mismo como la ampliación a todos los miembros que se ven involucrados.

### **ANEXO D: PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA INTERNA**

# **PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA INTERNA**



**LA EMPRESA AVÍCOLA LOS QUERUBINES**  
PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN  
DEL CAMBIO

VERSIÓN 01

CÓDIGO: PRGEST-SIG-01

FECHA  
2022-02-04

**Elaborado por:**

**Revisado por:**

**Aprobado por:**

**Investigador**

**Coordinador SGC**

**Gerente**

### **OBJETIVO**

Verificar la correcta aplicación del sistema de gestión en base a la norma ISO 9001:2015 dentro de las instalaciones de la empresa “Los Querubines”

### **ALCANCE**

Este procedimiento tiene como alcance todas las actividades a partir de la programación de la auditorías, desarrollo y conclusiones finales de las mismas.

### **REFERENCIAS**

- ISO 19011:2018 Directrices para la auditoría de Sistemas de Gestión
- Norma ISO 9001:2015
- Manual de gestión de la calidad de la empresa avícola “Los Querubines”

### **TÉRMINOS Y DEFINICIONES**

- **Auditoría.** - Proceso ordenado, independiente y documentado para obtener evidencias objetivas de un proceso/elemento; derivando en una evaluación que determina el grado en que se cumplen los requisitos de un Sistema de Gestión.
- **Auditado.** - Organización o proceso que es auditado.
- **Auditor.** - Persona con el perfil necesario para llevar a cabo una auditoría.
- **Criterios de Auditoría.** - Conjunto de políticas, procedimientos o requisitos utilizados como referencia en los Sistemas de Gestión.
- **Equipo Auditor.** - Uno o más auditores que llevan a cabo una auditoría, apoyado por expertos técnicos si es necesario.
- **Lista de Verificación.** - Es la herramienta utilizada para registrar información, como evidencias de apoyo, hallazgos de auditoría y registro de reuniones. La lista de verificación asegura que la auditoría sea conducida en forma sistemática (ordenada, con metodología), exhaustiva y que se obtengan evidencias adecuadas.
- **Evidencia de la auditoría.** - Registros, declaraciones de hechos o cualquier otra información que sean pertinentes para criterios de auditoría y que son verificables.
- **Hallazgos de auditorías.** - Resultados de la evaluación de la evidencia de la auditoría recopilada frente a los criterios de auditoría. Tipos de hallazgo de una auditoría tenemos: No Conformidad y Observación.
- **No conformidad.** - Incumplimiento de un requisito especificado. La No Conformidad puede ser calificada como:



- **Mayor:** Cuando hay un incumplimiento total, hay déficit de gestión que pone en riesgo a otros procesos de la organización, integridad de las personas, a la calidad del producto, la satisfacción del cliente, incumplimiento legal o la certificación del Sistema de Gestión.
- **Menor:** Cuando existen inconsistencias en la implementación o cumplimiento de un procedimiento que no afectan directamente a la calidad del producto, y/o al desempeño del SGC.

## RESPONSABILIDADES

### Coordinador SGC

- Calificar y seleccionar al auditor líder
- Dar seguimiento a las conclusiones una vez realizada la auditoría

### Auditor líder

- Elaborar el plan de auditorías
- Realizar la auditoría del sistema de gestión
- Elaborar las conclusiones de las auditorías

### Audidores internos

- Aplicar el procedimiento de auditorías
- Documentar las evidencias de la auditoría
- Dar seguimiento a las conclusiones obtenidas de la auditoría

## DESARROLLO

### Programación y planificación de la auditoría

Inicialmente el coordinador SGC de la empresa calificará y seleccionará el equipo auditor, en función de los requisitos planteados en la Tabla N. 1 conformado por el auditor líder y los auditores internos y externos para la realización de la auditoría, y también en coordinación con el gerente elaborará el programa de auditorías internas para un periodo de tiempo de un año.

**Tabla 1:** Requisitos a cumplir para auditores internos

PARÁMETRO	AUDITOR INTERNO	AUDITOR LÍDER
Educación	Nivel secundario	A partir de tercer nivel
Experiencia laboral	2 años	3 años
Experiencia en S.G.C.	1 año	2 años
Formación como auditor	Obtener la certificación de auditor interno de S.G.C.	Obtener la certificación de auditor interno y auditor líder de S.G.C.
Experiencia den auditorías	No requiere	5 años

Fuente: Autor

Realizado por: Zamora, G. 2022

El auditor líder en conjunto con su equipo elaborará el Plan de auditorías internas y también las listas de verificación necesarias para la ejecución.

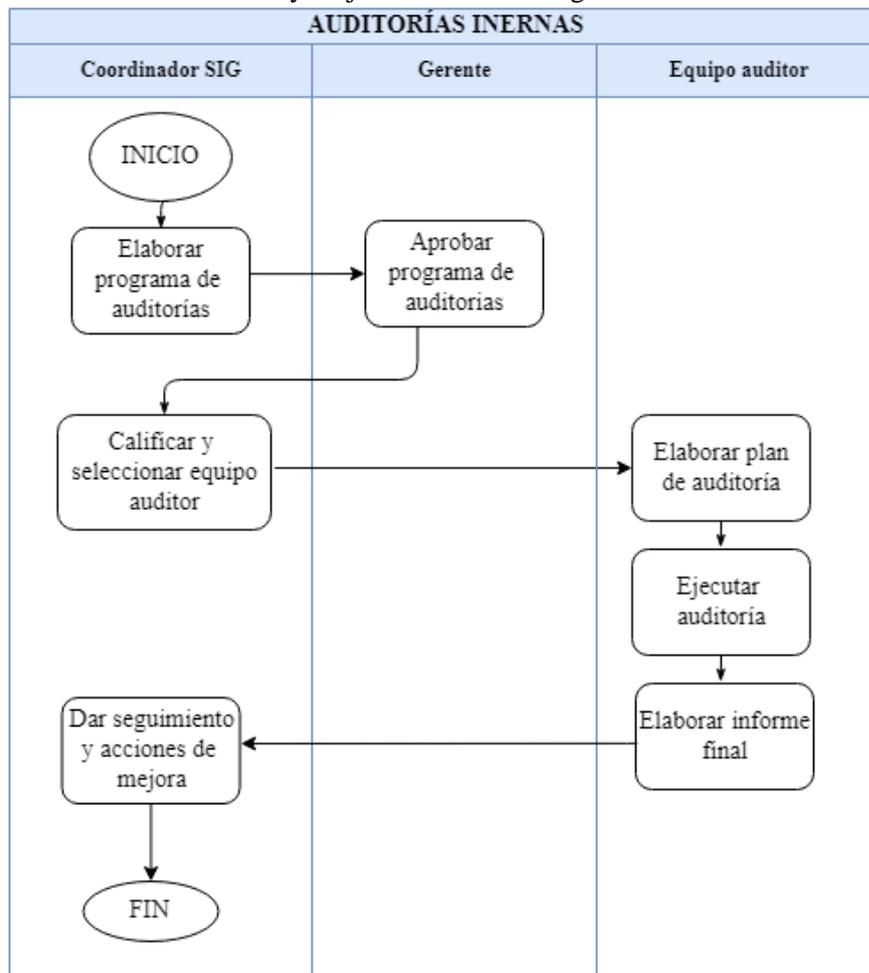
### Ejecución del plan de auditorías



Inicia con la reunión de apertura del equipo auditor para tratar asuntos varios y/o por menores que se pueden presentar previo a la auditoría, posteriormente re dará inicio a la auditoría estableciendo las normativas necesarias y finalizar con una reunión de cierre para obtener las conclusiones respectivas.

### Conclusiones e informe final

La parte crucial de la auditoría interna es el informe final y conclusiones fruto del trabajo las cuales serán elaboradas por el equipo auditor, para dar a conocer al coordinador SGC el cual deberá dar seguimiento a las mismas estableciendo la metodología a seguir para tratar las no conformidades detectadas y mejorar el sistema de gestión.



**Ilustración 1** Flujoograma para auditorías internas del S. G. C. de la empresa  
Realizado por: Zamora, G. 2022



**ANEXO E: PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN DEL CAMBIO**

# PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN DEL CAMBIO

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
<b>Investigador</b>	<b>Coordinador SGC</b>	<b>Gerente</b>

**OBJETIVO**

Establecer las pautas para aplicar de forma gradual y sistemática los cambios necesarios para el mejoramiento del sistema de gestión de la calidad.

**ALCANCE**

La aplicación de este procedimiento se puede aplicar a todos los procesos del sistema de gestión, oficinas administrativas y galpones de producción de la empresa “Los Querubines”.

**REFERENCIAS LEGALES**

- Norma ISO 9001:2015
- Manual del sistema de gestión de la calidad



## TÉRMINOS Y DEFINICIONES

- **Cambio:** modificación de un proceso, equipo o maquinaria que pueden disminuir la calidad del producto final.
- **Gestión del cambio:** implementación sistemática de medidas para la mejora de los estándares de calidad de la producción.
- **Plan de acción:** conjunto de actividades coordinadas que tienen un proceso lógico para la consecución de objetivos de mejora.

## RESPONSABLES

### 1.1. Gerente

- Analizar la viabilidad de los posibles cambios para la empresa
- Asignar los recursos necesarios para el cambio

### 1.2. Coordinador SGC

- Analizar los posibles cambios para la mejora del sistema de gestión
- Asegurar la socialización del presente procedimiento y su debido uso en caso de ser necesario.

## DESARROLLO

### Detección de la necesidad del cambio

Todo el personal perteneciente a la empresa avícola “Los Querubines” al detectar la necesidad de una mejora ya sea de tipo técnica, de proceso, maquinaria o de cualquier otra índole, debe reportar al coordinador al frente de proceso requerido para de esta manera realizar los trámites requeridos.

### Análisis del cambio solicitado

Una vez solicitado el cambio por parte del personal el coordinador SGC establecerá las medidas para determinar la factibilidad de cambio, el aspecto específico de mejora para el sistema de gestión.

### Presentación de los cambios necesarios a la alta dirección

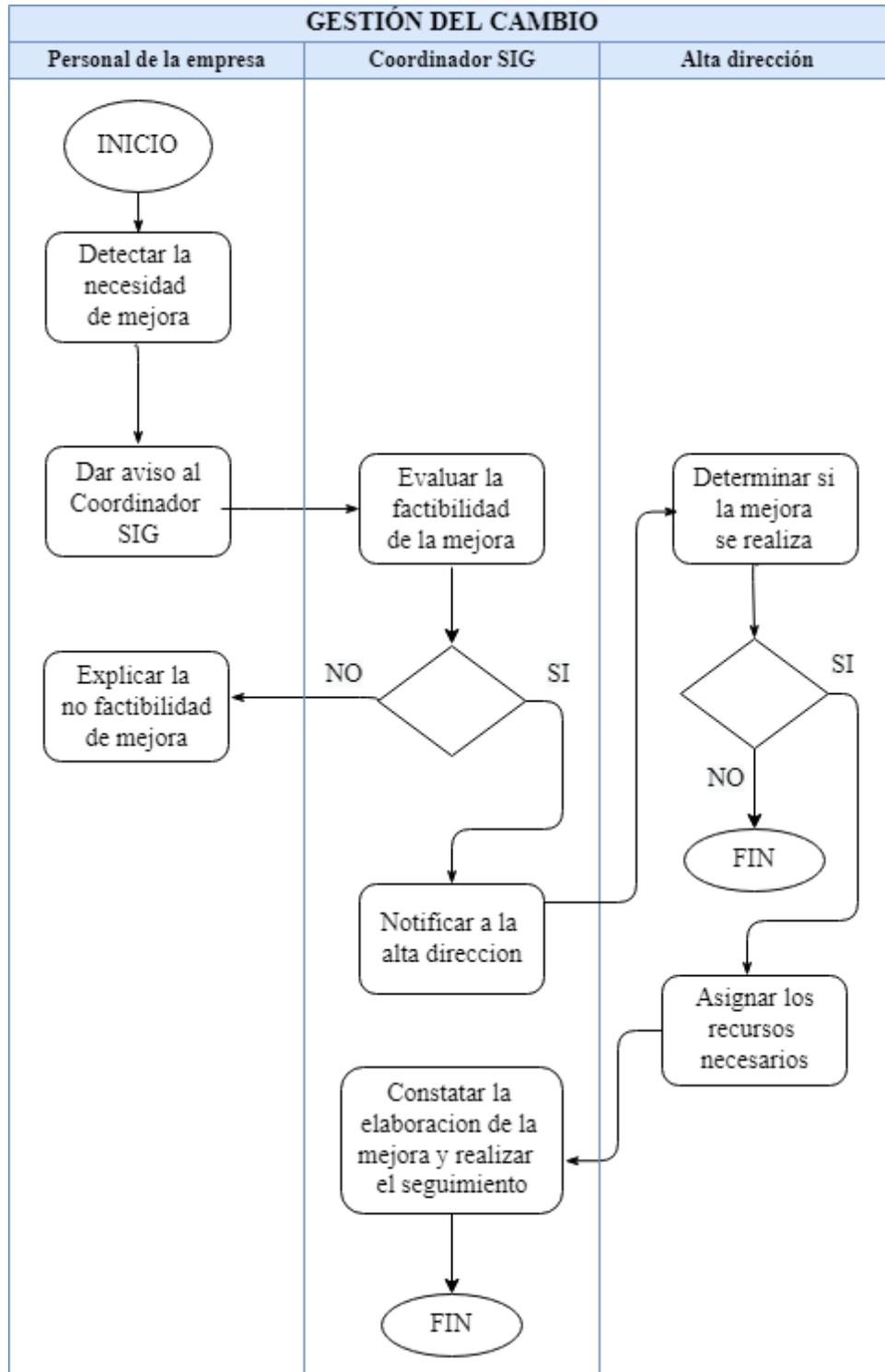
En reunión ordinaria con el personal de la alta dirección se presentará los cambios requeridos para el mejoramiento requerido para la mejora del proceso productivo, calidad del producto y por ende del sistema de gestión, haciendo uso del acta de reunión respectiva.

### Toma de decisión del cambio

La alta dirección definirá si el cambio es necesario y beneficioso para el proceso productivo de la empresa “Los Querubines” en caso aprobar dichos cambios, el gerente será el responsable de destinar los recursos necesarios para realizarlo.

### Ejecución del cambio y seguimiento

Una vez recibido los recursos asignados para el cambio el coordinador SGC realizará las gestiones necesarias para la realización del cambio, vigilar su elaboración y una vez concluido realizar el seguimiento del cambio para determinar el porcentaje de mejora en relación a la situación previa al cambio.



**Ilustración 1** Flujograma para la gestión del cambio  
 Realizado por: Zamora, G. 2022



ANEXO F: PROCEDIMIENTO PARA LA ENTREGA DE PRODUCTO

# PROCEDIMIENTO PARA LA ENTREGA DE PRODUCTO

Elaborado por:

Revisado por:

Aprobado por:

Investigador

Coordinador SGC

Gerente

## OBJETIVO

Definir la metodología para la entrega de producto terminado al cliente mayorista, conforme a la norma ISO 9001:2015.

## ALCANCE

Este procedimiento abarca los procesos de entrega de producto, gestión de la calidad y sistema de gestión de calidad.

## REFERENCIAS



**LA EMPRESA AVÍCOLA LOS QUERUBINES**  
PROCEDIMIENTO PARA LA  
ENTREGA DEL PRODUCTO

VERSIÓN 01

CÓDIGO: PRENTE-PD-01

FECHA  
2022-02-04

- Norma ISO 9001:2015
- Manual de gestión de la calidad de la empresa avícola “Los Querubines”

### **TÉRMINO Y DEFINICIONES**

- **Cliente:** organización que recibe el producto terminado en función de sus requerimientos de calidad.
- **Retroalimentación:** Comentarios, opiniones o sugerencias realizadas por el personal externo a la empresa que ayudan a mejorar sus procesos.
- **Satisfacción de cliente:** percepción que tiene el cliente en referencia a su nivel de cumplimiento de sus estándares ya sean de calidad, precio o cualquier aspecto.

### **RESPONSABILIDADES**

#### **Coordinador de logística**

- Realizar las acciones necesarias para coordinar la entrega del producto final al cliente mayorista
- Aplicar los formatos adecuados para el debido registro del producto entregado.

### **DESARROLLO**

#### **Solicitud de producto por parte del cliente mayorista**

En función de la temporada del año y de sus requerimientos dependiendo de la demanda de producto existente, el cliente mayorista pide a la empresa “Los Querubines” la producción que necesite para abastecer la demanda del mercado.

#### **Ingreso de petición de producto a la empresa**

Una vez realizada la petición por parte del cliente mayorista el coordinador de logística utilizará los formatos adecuados para el registro de la solicitud.

#### **Inicio de actividades para la entrega**

El coordinador de logística tiene como misión iniciar con las actividades propias de la entrega tanto de selección y preparación del producto requerido en función de los requerimientos de peso u otros factores especificados por el cliente, asegurar las condiciones de transporte del producto con el fin de evitar maltrato del mismo, en caso de ser necesario o que del cliente así lo requiera, determinar cambios en los lotes entregados

#### **Verificación de la entrega al cliente y medición de satisfacción**



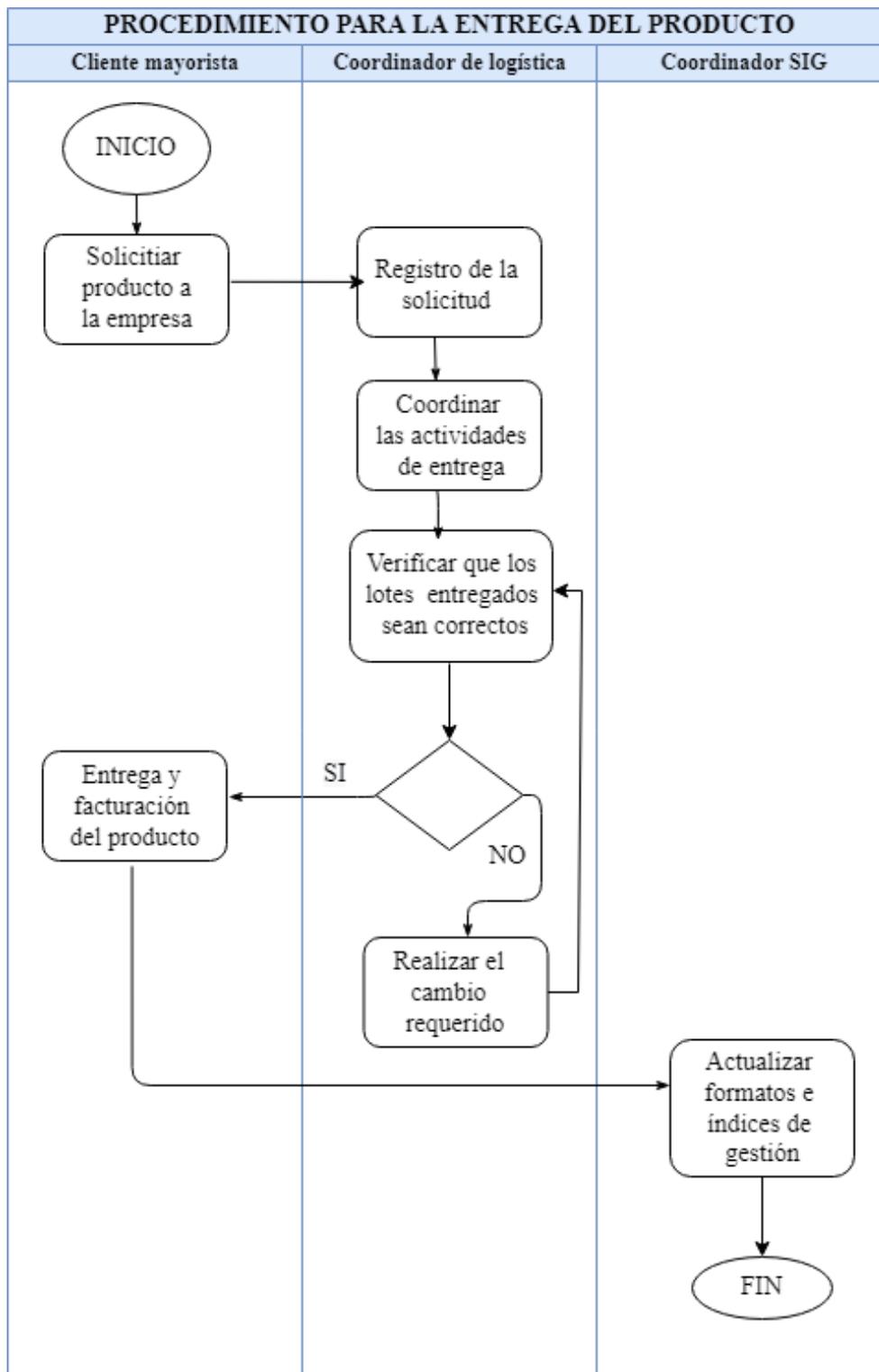
**LA EMPRESA AVÍCOLA LOS QUERUBINES**  
**PROCEDIMIENTO PARA LA**  
**ENTREGA DEL PRODUCTO**

VERSIÓN 01

CÓDIGO: PRENTE-PD-01

FECHA  
2022-02-04

Mediante el uso de los formatos ya establecidos se medirá el nivel de satisfacción del cliente y a su vez, se actualizarán los registros, formatos y/o índices de gestión necesarios para poder medir a futuro todas las variables que intervienen en este proceso.



**Ilustración 1** Flujograma para la entrega de producto terminado  
Realizado por: Zamora, G. 2022



ANEXO G: PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN DE PROVEEDORES

# PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN DE PROVEEDORES

Elaborado por:

Revisado por:

Aprobado por:

Investigador

Coordinador SGC

Gerente

## OBJETIVO

Definir los lineamientos para la correcta selección de proveedores de insumos, equipos o maquinaria para la empresa “Los Querubines” y su respectiva evaluación con en fin de asegurar los estándares de calidad de la empresa.

## ALCANCE

Este procedimiento abarca a los procedimientos de compras y sistema de gestión de calidad y también a todas las partes interesadas a la empresa “Los Querubines”.

## REFERENCIAS

- Norma ISO 9001:2015
- Manual de gestión de la calidad de la empresa avícola “Los Querubines”



**LA EMPRESA AVÍCOLA LOS QUERUBINES**  
PROCEDIMIENTO PARA LA  
SELECCIÓN Y AVALUACIÓN DE  
PROVEEDORES

CÓDIGO: PRPROVEED-CO-01

VERSIÓN 01

FECHA  
2022-02-04

## **TÉRMINOS Y DEFINICIONES**

- **Requisito:** necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria. -
- **Proveedor:** Organización que proporciona un producto o un servicio.
- **Seguimiento:** determinación del estado de un sistema, un proceso, un producto, un servicio o una actividad.
- **Inconformidad:** Incumplimiento de una obligación o requisito contractual, comunicado por escrito por el interventor al contratista.
- **Selección de Proveedores:** Proceso mediante el cual se elige un proveedor con base a unos criterios de selección específicos.
- **Evaluación de Proveedores:** Método mediante el cual se determina el cumplimiento de los aspectos técnicos, administrativos y de calidad de un proveedor, durante la ejecución del contrato.

## **RESPONSABILIDADES**

### **Gerente**

- Revisar y aprobar los proveedores seleccionados
- Asignar los recursos necesarios

### **Coordinador de logística**

- Realizar el procedimiento de selección correcta de los proveedores

## **DESARROLLO**

### **Proceso de selección de proveedores**

#### **Filtro inicial de selección**

El empezar el procedimiento de selección es necesario un análisis de los proveedores entro los cuales, los principales son:

- ✓ Capacidad que tiene el proveedor de otorga el producto
- ✓ Cumple con leyes o permisos para sus actividades
- ✓ No tiene impedimentos de cualquier índole para realizar sus actividades
- ✓ Posicionamiento de la marca en el mercado

#### **Criterios ponderados para la selección**

Se recomienda una preselección previa de al menos 3 proveedores para poder realizar la correcta selección en función de los parámetros antes mencionados.

Se presentan en los criterios a evaluar a cada una de las opciones de proveedores junto a su porcentaje que dicho criterio influirá en la calificación final. Cada criterio será evaluado con una ponderación de 1 a 5 dónde:

5: Excelente 4: Muy bueno 3: Bueno 2: Regular 1: Malo



**LA EMPRESA AVÍCOLA LOS QUERUBINES**  
PROCEDIMIENTO PARA LA  
SELECCIÓN Y AVALUACIÓN DE  
PROVEEDORES  
CÓDIGO: PRPROVEED-CO-01

VERSIÓN 01

FECHA  
2022-02-04

**Tabla 1** Criterios de evaluación para la selección de proveedores

CRTERIO	DESCIPCIÓN	PORCENTAJE
Precio	Valor monetario que el proveedor ofrece por su producto	30%
Atención al cliente	Es el servicio que se tiene al momento de realizar la compra	10%
Garantía del producto	En caso de avería la maquinaria el proveedor realiza el cambio de piezas en caso de ser necesario	20%
Servicio técnico	El proveedor realiza el mantenimiento respectivo en caso de necesitarlo	10%
Calidad del producto	Corresponde a el reconocimiento que tiene la marca del producto ofrecido por el proveedor	30%

Realizado por: Zamora, G. 2022

Para realizar el proceso de ponderación se utilizará el formato de tabla presentado para de esta manera se determinará la mejor opción para la empresa y sus intereses.

**Tabla 2** Tabla de las calificaciones ponderadas para la selección de proveedores

TABLA DE CALIFICACIÓN PONDERADA						
Proveedor	Precio	Atención al cliente	Garantía	Servicio técnico	Calidad del producto	Total
Proveedor A						
Proveedor B						

Realizado por: Zamora, G. 2022

### Evaluación de los proveedores

En concordancia con la metodología aplicada para la selección los criterios para realizar la evaluación de los proveedores serán:



**LA EMPRESA AVÍCOLA LOS QUERUBINES**  
PROCEDIMIENTO PARA LA  
SELECCIÓN Y AVALUACIÓN DE  
PROVEEDORES  
CÓDIGO: PRPROVEED-CO-01

VERSIÓN 01

FECHA  
2022-02-04

**Tabla 3** Criterios para la evaluación de proveedores

CRITERIO	DESCRIPCIÓN	PORCENTAJE
Tiempo de entrega	Tiempo que el proveedor tarda en entregar el producto solicitado, a partir de la solicitud del mismo	10%
Calidad del servicio técnico	El servicio técnico solucionó los problemas relacionados con el producto	30%
Garantía aplicada	Las piezas sustituidas aportaron para la mejora del rendimiento del producto o s su vez la sustitución del mismo	40%
Número de fallas del producto	Las fallas que han presentado la maquinaria adquirida	20%

Realizado por: Zamora, G. 2022

La tabla para realizar el proceso de evaluación ponderada será la siguiente.

**Tabla 4** Tabla de las calificaciones ponderadas para la evaluación de proveedores

TABLA DE EVALUACIÓN PONDERADA					
Proveedor	Tiempo de entrega	Calidad del servicio técnico	Garantía aplicada	N. del producto	Total
Proveedor A					
Proveedor B					

Realizado por: Zamora, G. 2022

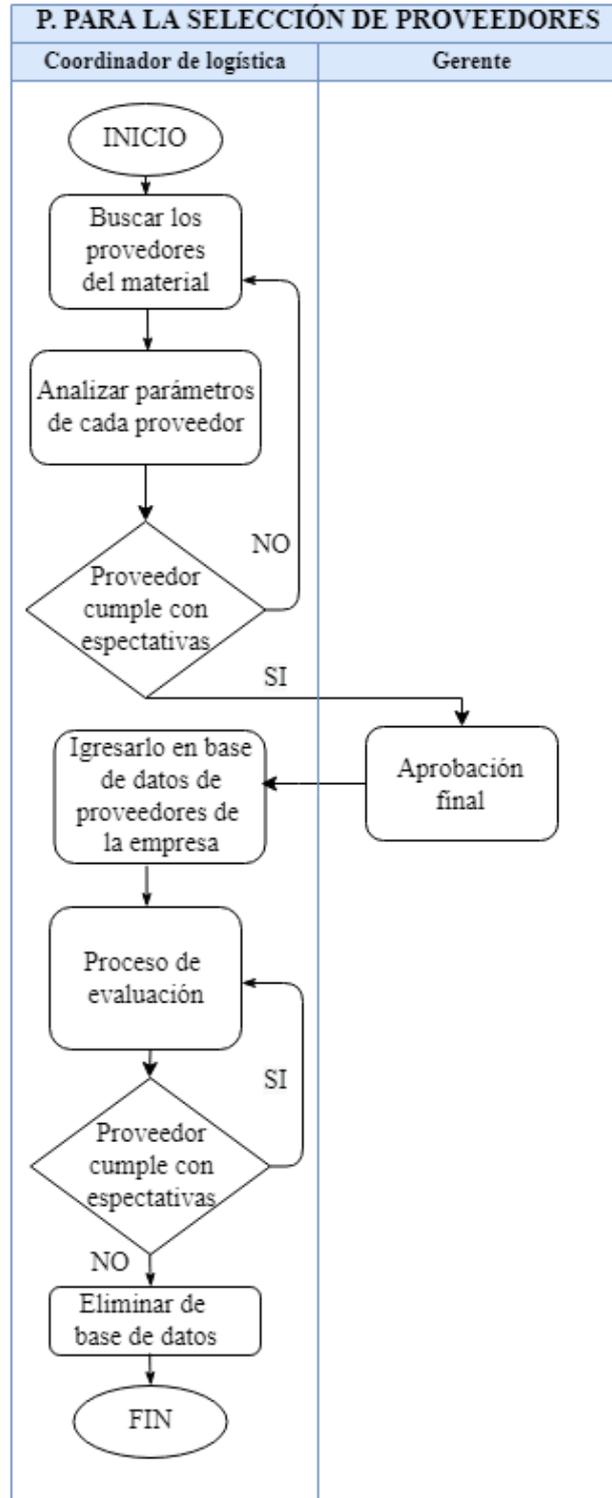


LA EMPRESA AVÍCOLA LOS QUERUBINES  
PROCEDIMIENTO PARA LA  
SELECCIÓN Y AVALUACIÓN DE  
PROVEEDORES

CÓDIGO: PRPROVEED-CO-01

VERSIÓN 01

FECHA  
2022-02-04



**Ilustración 1** Flujograma para la selección y evaluación de proveedores  
Realizado por: Zamora, G. 2022



**ANEXO H: PROCEDIMIENTO DE PRODUCTO NO CONFORME**

# PROCEDIMIENTO DE PRODUCTO NO CONFORME

**Elaborado por:**

**Revisado por:**

**Aprobado por:**

**Investigador**

**Coordinador SGC**

**Gerente**

## **OBJETIVOS**

Establecer la metodología a seguir al momento de detectar producto no conforme para el cliente mayorista y tomar las medidas necesarias

## **ALCANCE**

Este procedimiento abarca los procesos de seguimiento de producto entregado, gestión de la calidad y producción.

## **REFERENCIAS**

- Norma ISO 9001:2015
- Manual de gestión de la calidad de la empresa avícola “Los Querubines”



## TÉRMINOS Y DEFINICIONES

- **MP.** - Materia Prima
- **Producto.** - Es el resultado de un proceso
- **Producto Conforme.** - Producto o servicio a conformidad de los requisitos del cliente.
- **Producto No Conforme (PNC).** - Producto o servicio con desviación o ausencia de una o varias características relativas a la calidad.
- **Requisito.** - Necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria.
- **No Conformidad.** - Incumplimiento de un requisito.
- **Reproceso.** - Acción tomada sobre un producto no conforme para que cumpla con los requisitos.

## RESPONSABILIDADES

### Coordinador SGC

- Realizar un seguimiento del producto entregado
- Asegurar la correcta aplicación de este procedimiento
- Tomar las medidas de corrección adecuadas

## DESARROLLO

### 1.1. Revisión del producto por el cliente

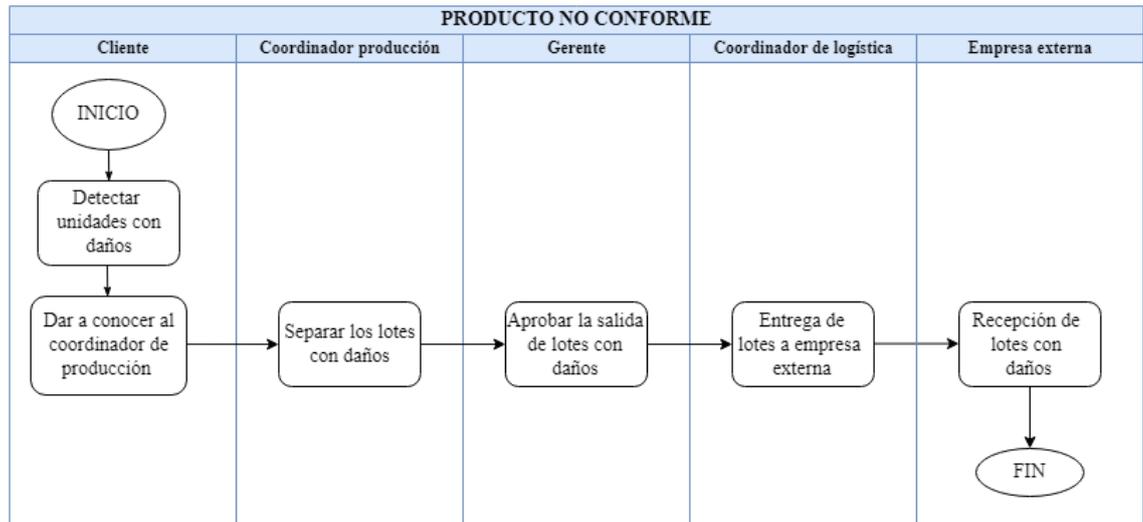
Durante el proceso de entrega del producto el cliente puede detectar unidades con algún tipo de daño, defecto o cualquier otro tipo de condición del producto el cual disminuya la calidad del mismo, el mismo que no cumple con los estándares de calidad establecidos.

### 1.2. Acciones a tomar por el encargado de producción

El cliente al contabilizar las unidades que no cumplen con los estándares de calidad previamente establecidos el coordinador de producción de la empresa “Los Querubines” procede a la separación de los lotes con daños, dichos lotes separados no deben superar el 4% de la capacidad instalada en la empresa (137 000 unidades) caso contrario a la empresa avícola se le podrá penalizar con la disminución de la cantidad de unidades a producir para el siguiente ciclo productivo.

### 1.3. Desnaturalización del producto rechazado

Una vez aprobado por el gerente de la empresa “Los Querubines” los lotes con afecciones, el coordinador de logística se encargará de la entrega de dichos lotes a la empresa externa para su debido proceso de desnaturalización.



**Ilustración 1** Flujograma del procedimiento para el tratamiento de producto no conforme.  
Realizado por: Zamora, G. 2022

#### ANEXO I: PROCEDIMIENTO DE COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA

# PROCEDIMIENTO DE COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA



## LA EMPRESA AVÍCOLA LOS QUERUBINES

### PROCEDIMIENTO DE COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA

CÓDIGO: PRCOMUN-GA-01

VERSIÓN 01

FECHA  
2022-01-10

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
<b>Investigador</b>	<b>Coordinador SGC</b>	<b>Gerente</b>

#### OBJETIVO

Establecer la metodología correcta para la comunicación realizada tanto dentro de las instalaciones de la empresa “Los Querubines” como para todas las partes interesadas a la misma, y dar a conocer lo requerido por la empresa a tiempo y en forma.

#### ALCANCE

El presente procedimiento sirve para dar a conocer comunicados a todas las partes interesadas de todos los procesos del sistema de gestión de la empresa “Los Querubines”.

#### REFERENCIAS

- Norma ISO 9001:2015
- Manual de gestión de la calidad de la empresa avícola “Los Querubines”

#### TÉRMINOS Y DEFINICIONES

- **Partes interesadas:** Se considera a toda persona o ente que guarde relación por las actividades que realiza con la empresa.
- **Comunicación Interna:** Es la comunicación dentro de la organización, donde participan todos los niveles administrativos y operativos, utilizando los canales formales e informales de comunicación para manifestar sus requerimientos, acuerdos, planes, programas, informes, noticias de la empresa, noticias del personal, solicitudes, opiniones, etc.
- **Comunicación Externa:** Es la que tiene su énfasis sobre todas las partes interesadas externas como son el cliente, la comunidad, los proveedores, las entidades gubernamentales, entre otros; y las relaciones públicas que están orientadas a crear lazos y fortalecer la imagen empresarial y corporativa. Los canales de la comunicación externa:
  - ✓ Página web y redes sociales
  - ✓ Medios (prensa, radio, televisión, etc.)
  - ✓ Correo empresarial
  - ✓ Atención al público (Escritas, Personales y Telefónicas)

#### RESPONSABILIDADES

##### Gerente

- Informar de las resoluciones tomadas en reuniones de la alta gerencia
- Tomar las medidas de mejora adecuadas en conjunto con la alta dirección

##### Coordinador SGC



## LA EMPRESA AVÍCOLA LOS QUERUBINES

### PROCEDIMIENTO DE COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA

CÓDIGO: PRCOMUN-GA-01

VERSIÓN 01

FECHA  
2022-01-10

- Socializar las resoluciones tomadas por la alta dirección con el personal de la empresa
- Compartir comunicados con las partes interesadas externas a la empresa

## DESARROLLO

### Comunicación interna

#### a) Reunión de la alta dirección

Tras la convocatoria para una reunión de la alta dirección de la empresa “Los Querubines” y una vez realizada se obtienen conclusiones y resoluciones las cuales son para la mejora del sistema de gestión y por ello de la empresa.

#### b) Socialización de las resoluciones

El coordinador SGC será el responsable a cargo de, mediante el uso de las debidas herramientas, ejecutará la comunicación de las resoluciones tomadas por la alta dirección en caso de que sea necesario con el personal de la empresa.

#### c) Personal de la empresa

Una vez comunicado los requerido por el coordinador SGC este deberá llevar un registro de que el personal ha sido comunicado, el personal deberá notificar verbal o por escrito la recepción del comunicado.

### Comunicación externa

#### a) Reunión de la alta dirección

Tras la convocatoria para una reunión de la alta dirección de la empresa “Los Querubines” y una vez realizada se obtienen conclusiones y resoluciones las cuales son para la mejora del sistema de gestión y por ello de la empresa, en las cuales intervienen partes externas a la empresa.

#### b) Socialización de las resoluciones

En el caso de que las resoluciones tomadas por la alta dirección tengan relación con las partes interesadas externas a la empresa el coordinador SGC será el responsable de dar a conocer a estas las medidas tomadas a dichas partes a la empresa, como proveedores, municipio, instituciones u organizaciones.

#### c) Partes interesadas externa de la empresa

Pueden dar su punto de vista o dar a conocer su opinión a cerca de las medidas tomadas por la empresa, y de ser necesario entablar conversaciones con la alta dirección de la misma o el coordinador SGC.



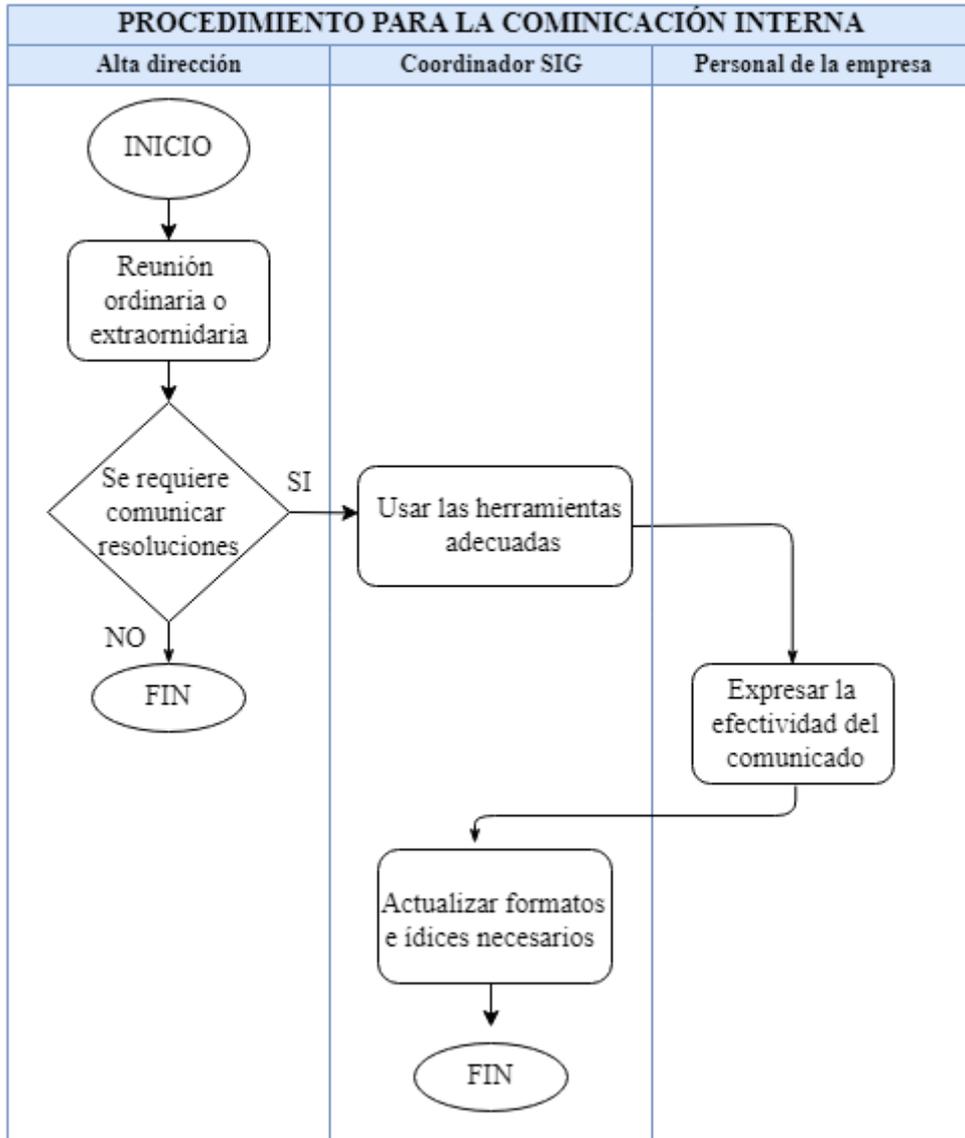
LA EMPRESA AVÍCOLA LOS QUERUBINES

PROCEDIMIENTO DE  
COMUNICACIÓN INTERNA Y  
EXTERNA

CÓDIGO: PRCOMUN-GA-01

VERSIÓN 01

FECHA  
2022-01-10



**Figura 1** Flujograma para la comunicación interna de la empresa

Realizado por: Zamora, G. 2022

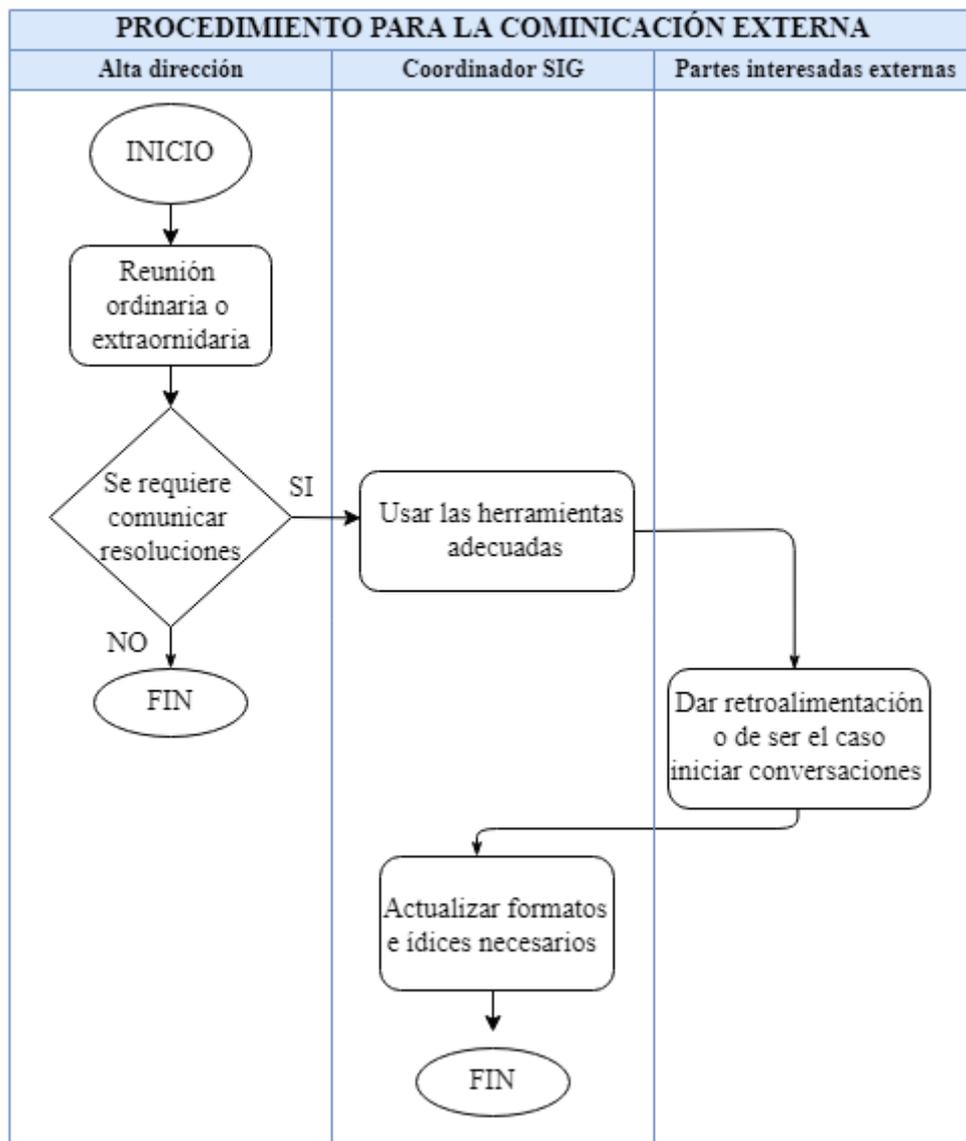


**LA EMPRESA AVÍCOLA LOS QUERUBINES**  
**PROCEDIMIENTO DE**  
**COMUNICACIÓN INTERNA Y**  
**EXTERNA**

VERSIÓN 01

CÓDIGO: PRCOMUN-GA-01

FECHA  
2022-01-10



**Figura 2** Flujograma para la comunicación externa de la empresa  
 Realizado por: Zamora, G. 2022



ANEXO J: PROCEDIMIENTO DE CAPACITACIÓN AL PERSONAL

# PROCEDIMIENTO DE CAPACITACIÓN AL PERSONAL

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
<b>Investigador</b>	<b>Coordinador SGC</b>	<b>Gerente</b>

## OBJETIVO

Definir las directrices a seguir para la correcta capacitación al personal de la empresa avícola y obtener los mejores resultados, que asegurarán que los estándares de calidad se incrementen.

## ALCANCE

Tiene como alcance con todos los procedimientos y formatos pertenecientes al proceso de gestión del talento humano.

## REFERENCIAS

- Norma ISO 9001:2015
- Manual de gestión de la calidad de la empresa avícola “Los Querubines

## TÉRMINOS Y DEFINICIONES



LA EMPRESA AVÍCOLA LOS QUERUBINES  
PROCEDIMIENTO DE  
CAPACITACIÓN AL PERSONAL

VERSIÓN 01

CÓDIGO: PRCAPA-GTH-01

FECHA  
2022-01-10

- **Acción de Capacitación** Conjunto de actos dirigidos a que el personal adquiera y desarrolle las competencias, es decir los conocimientos, habilidades y actitudes con el objetivo de cubrir los requerimientos que le permita el desempeño efectivo de sus labores.
- **Facilitador Profesional** con los conocimientos, habilidades, actitudes y experiencia necesaria para impartir una acción de capacitación.
- **Carpeta de acciones de capacitación** Carpeta virtual o física que contiene los documentos correspondientes al procedimiento de capacitación y desarrollo de personal de confianza y que se generan como evidencia de las acciones de capacitación impartidos.
- **Constancia de participación** Documento que avala la participación del personal a una acción de capacitación.
- **Índices de gestión de capacitación** Formato que presenta los resultados de la evaluación del contenido, logística, materiales de la capacitación y el desempeño del Facilitador.
- **Modalidad virtual** Acción de capacitación en la que el proceso de enseñanza aprendizaje se lleva a cabo a través de medios electrónicos.

## RESPONSABILIDADES

### Coordinador SGC

- Detectar la necesidad de capacitación del personal de la empresa
- Elaborar el plan de capacitación anual

### Gerente

- Revisar y aprobar el plan de capacitación anual
- Asignar los recursos necesarios para las capacitaciones del personal

## DESARROLLO

### Detección de la necesidad de capacitación

El coordinador SGC será el responsable de detectar las necesidades del personal en cuanto a capacitaciones refiere, ya sea por inspección visual o por expresión propia del personal, con el fin de mejorar los procesos productivos de la empresa y también los estándares de calidad de la misma. Una vez detectada dicha necesidad se procederá con la elaboración del plan anual de capacitaciones para el personal.

### Función de la alta dirección

El coordinador SGC entregará a la alta dirección de la empresa “Los Querubines” el Plan anual de capacitaciones para el personal y el gerente deberá revisarlo con el fin de detectar algún tipo de incongruencia o falla y que el mismo no interfiera con las actividades productivas de la empresa, aprobar de ser el caso y asignar los recursos necesarios para dicho fin.



**LA EMPRESA AVÍCOLA LOS QUERUBINES**  
PROCEDIMIENTO DE  
CAPACITACIÓN AL PERSONAL

VERSIÓN 01

CÓDIGO: PRCAPA-GTH-01

FECHA  
2022-01-10

**Facilitador de las capacitaciones**

Con los recursos disponibles el coordinador SGC se encargará de la búsqueda de el facilitador externo, deberá analizar en función de las necesidades de capacitación, contactar con el mismo y realizar toda la logística que conlleva las capacitaciones del personal como, coordinación de fechas, lugares dentro o fuera de la empresa, evaluaciones, etc.

**Personal de la empresa dentro de las capacitaciones**

Las capacitaciones deberán realizarse conforme lo estipula el Plan anual y se deberá llevar un registro del personal asistente. Una vez terminadas cada una de las capacitaciones se deberá proceder con la respectiva evaluación de conocimientos al personal y verificar su nivel de aprendizaje y tomar las correcciones necesarias para futuras capacitaciones.

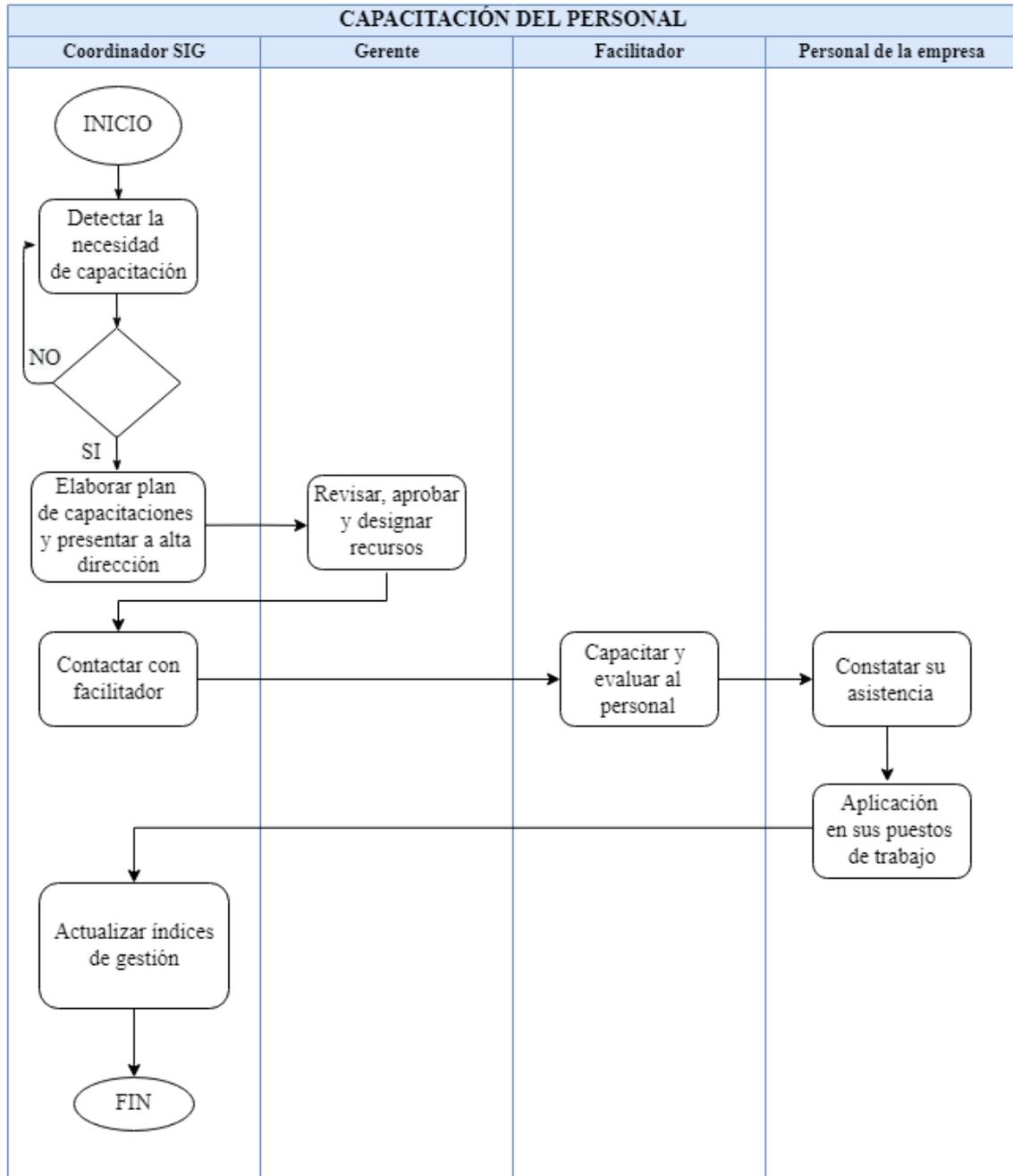


LA EMPRESA AVÍCOLA LOS QUERUBINES  
 PROCEDIMIENTO DE  
 CAPACITACIÓN AL PERSONAL

VERSIÓN 01

CÓDIGO: PRCAPA-GTH-01

FECHA  
 2022-01-10



**Figura 1** Flujograma del proceso de capacitación del personal “Los Querubines”  
 Realizado por: Zamora, G. 2022



ANEXO K: PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

# PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

**Elaborado por:**

**Revisado por:**

**Aprobado por:**

**Investigador**

**Coordinador SGC**

**Gerente**

## **OBJETIVO**

Definir la metodología al realizar la selección de personal que conformarán parte de la empresa avícola “Los Querubines”.

## **ALCANCE**

La selección de personal abarca los procesos de gestión de talento humano, gestión administrativa y sistema de gestión de calidad.

## **REFERENCIAS**

- Norma ISO 9001:2015
- Manual de gestión de la calidad de la empresa avícola “Los Querubines”



## TÉRMINOS Y DEFINICIONES

- **Selección del personal.** - Es el conjunto de normas, políticas, métodos y procedimientos, tendientes a evaluar competitivamente la idoneidad de las y los aspirantes que reúnan los requerimientos establecidos.
- **Factores de riesgos.** - Probabilidad de una persona de contraer una enfermedad o cualquier otro problema de salud.
- **Profesiogramas.** - Gráfico que nos sirve de apoyo en la descripción del puesto de trabajo, para determinar las principales aptitudes, actitudes, riesgos de puesto, EPP, exigencias fisiológicas, requerimiento físico, exámenes y valoraciones médicas y contra indicaciones médicas necesarias para el puesto de trabajo.
- **Prueba Psicológica.** - Es un instrumento experimental que tiene por objeto medir o evaluar una característica psicológica específica, o los rasgos generales de la personalidad de un individuo.
- **Prueba Técnica.** - Es un instrumento que estudia el nivel de conocimientos o actitudes que tiene una persona para desempeñar en un puesto de trabajo.
- **Currículo Vitae.** - Es un documento que contiene información sobre las acciones más importantes y sobresalientes de una persona en el cual se detallan los datos personales, estudios y experiencia profesional.

## RESPONSABILIDADES

### Gerente

- Asignar los recursos necesarios para el proceso de selección

### Coordinador de logística

- Determinar las necesidades de personal a contratar
- Elaborar la convocatoria para la selección del personal

## DESARROLLO

### Detección de la necesidad de personal

El coordinador de logística de la empresa en conjunto con el coordinador de producción y mantenimiento determinarán la necesidad de contratar personal con el fin de mejorar el proceso productivo, con respaldo en los índices de gestión, los mismo que de presentar valores perjudiciales para la empresa y mediante la debida interpretación de responsable a cargo, corroborarán dicha necesidad de personal.

### Convocatoria para la contratación de personal

Detectada la necesidad para la empresa el coordinador de logística iniciará la convocatoria para la debida contratación, haciendo uso de los canales de comunicación adecuados para obtener los mejores resultados y el personal seleccionado sea el que la empresa requiera.

### Proceso de selección



**LA EMPRESA AVÍCOLA LOS QUERUBINES**  
PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN DE  
PERSONAL

VERSIÓN 01

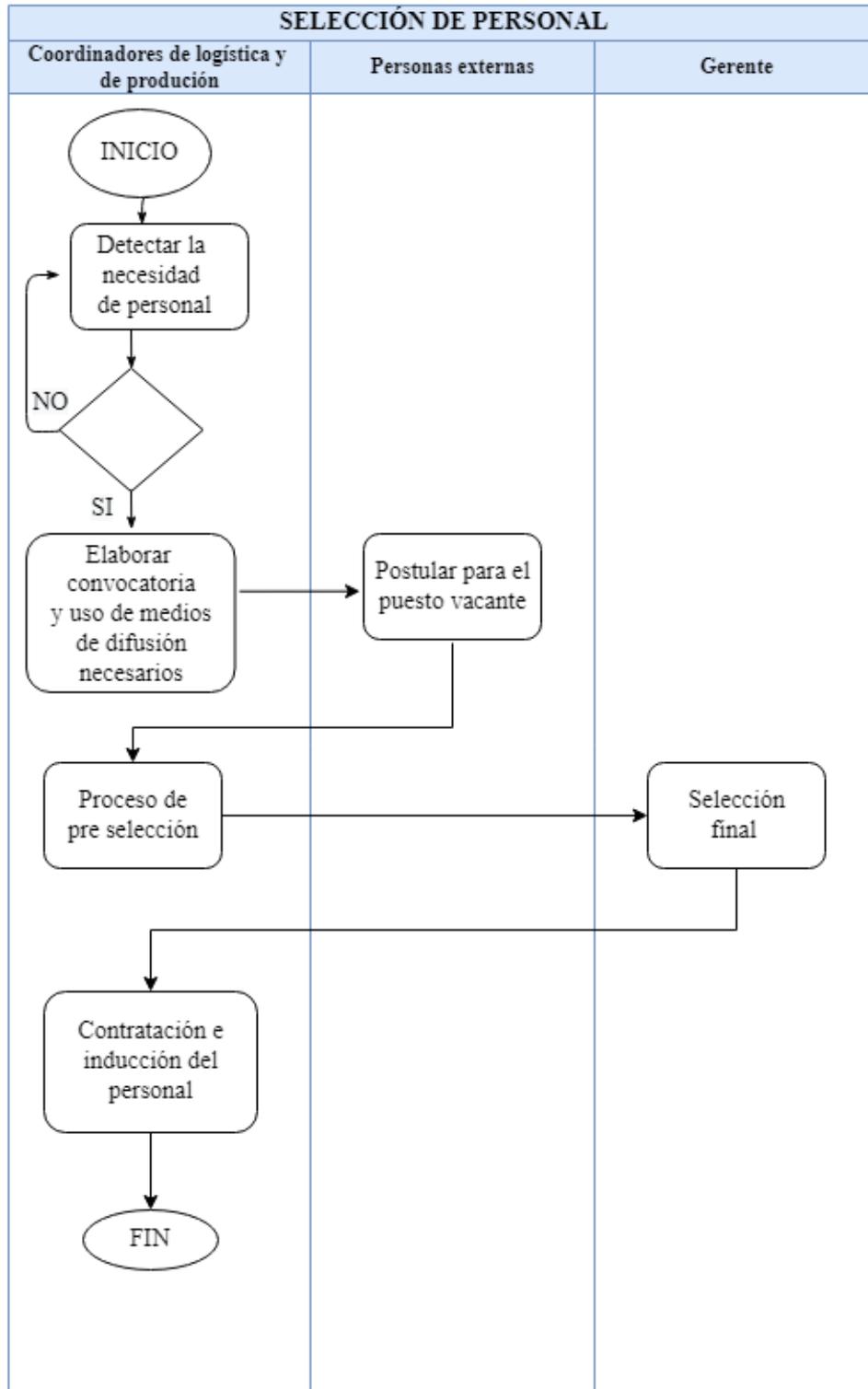
CÓDIGO: PRSELEC-GTH-01

FECHA  
2022-01-10

Una vez receptados los currículums vitae de las personas externas a la empresa, se formará un consejo para la debida selección de los aspirantes que más se adapten a las necesidades de la empresa hasta obtener las tres mejores opciones para el puesto a cubrir.

**Selección final**

Tras obtener las tres mejores opciones, le decisión final la tendrá el gerente de la empresa que determinará el perfil más adecuado a las necesidades del puesto vacante, posterior a su contratación e inducción.



**Figura 1** Flujograma del procedimiento para la de selección del personal.  
Realizado por: Zamora, G. 2022



ANEXO L: PROCEDIMIENTO DE MANTENIMIENTO

# PROCEDIMIENTO DE MANTENIMIENTO

Elaborado por:

Revisado por:

Aprobado por:

Investigador

Coordinador SGC

Gerente

## OBJETIVO

Establecer los lineamientos a seguir a momento de requerir cualquier tipo de mantenimiento a la maquinaria o equipos utilizados en el proceso productivo y se encuentran dentro de las instalaciones de la empresa avícola “Los Querubines”

## ALCANCE

Abarca los procesos que intervengan directamente con el área de producción y mantenimiento de la empresa.

## REFERENCIAS

- Norma ISO 9001:2015
- Manual de gestión de la calidad de la empresa avícola “Los Querubines”



## TÉRMINOS Y DEFINICIONES

- **Mantenimiento preventivo:** Actividades programadas de revisión técnica que se realizan periódicamente para evitar que se presente deterioro o daño en los equipos o instalaciones locativas, de acuerdo con lo sugerido en las garantías de los proveedores o por los contratistas que han realizado adecuaciones locativas en inmuebles de la entidad.
- **Mantenimiento correctivo:** Actividades de reparación, corrección o ajuste, realizadas en el momento de presentarse algún daño en equipos o instalaciones locativas de manera intempestiva.
- **Plan anual de mantenimiento:** documento en el cual constan los mantenimientos programados a realizarse dentro de la empresa, el cual debe estar elaborado en concordancia con el plan de producción y no generar inconvenientes futuros.
- **Mantenimiento programado:** Es el tipo de mantenimiento agendado y que consta el plan anual de mantenimiento, el mismo que se lo hace con el fin de preservar el correcto funcionamiento de la maquinaria propia de la empresa y alargar la vida útil de la misma.

## RESPONSABILIDADES

### Gerente

- Revisar y evaluar el plan de mantenimiento anual
- Asignar los recursos necesarios para los diferentes tipos de mantenimiento
- Aprobar pedidos de mantenimiento urgentes o refacciones necesarias

### Coordinador de producción y mantenimiento

- Elaborar el plan de mantenimiento anual
- Detectar averías en la maquinaria de la empresa
- Coordinar acciones emergentes en caso de desperfecto de la maquinaria

## DESARROLLO

### Elaboración del plan anual de mantenimiento

El coordinador de producción y mantenimiento deberá ser el encargo de elaborar, revisar y enviar para su aprobación el plan anual de mantenimiento, en el cual debe constar las fechas a realizarse, la maquinaria que entra en mantenimiento, recursos, días requeridos, responsables, etc. El plan no verá tener cruces de ningún tipo con la planificación de ninguna otra área de la empresa y el mismo beneficiará al mejoramiento de la maquinaria y equipos para una correcta producción y producto final.

### Detección de maquinaria con fallas

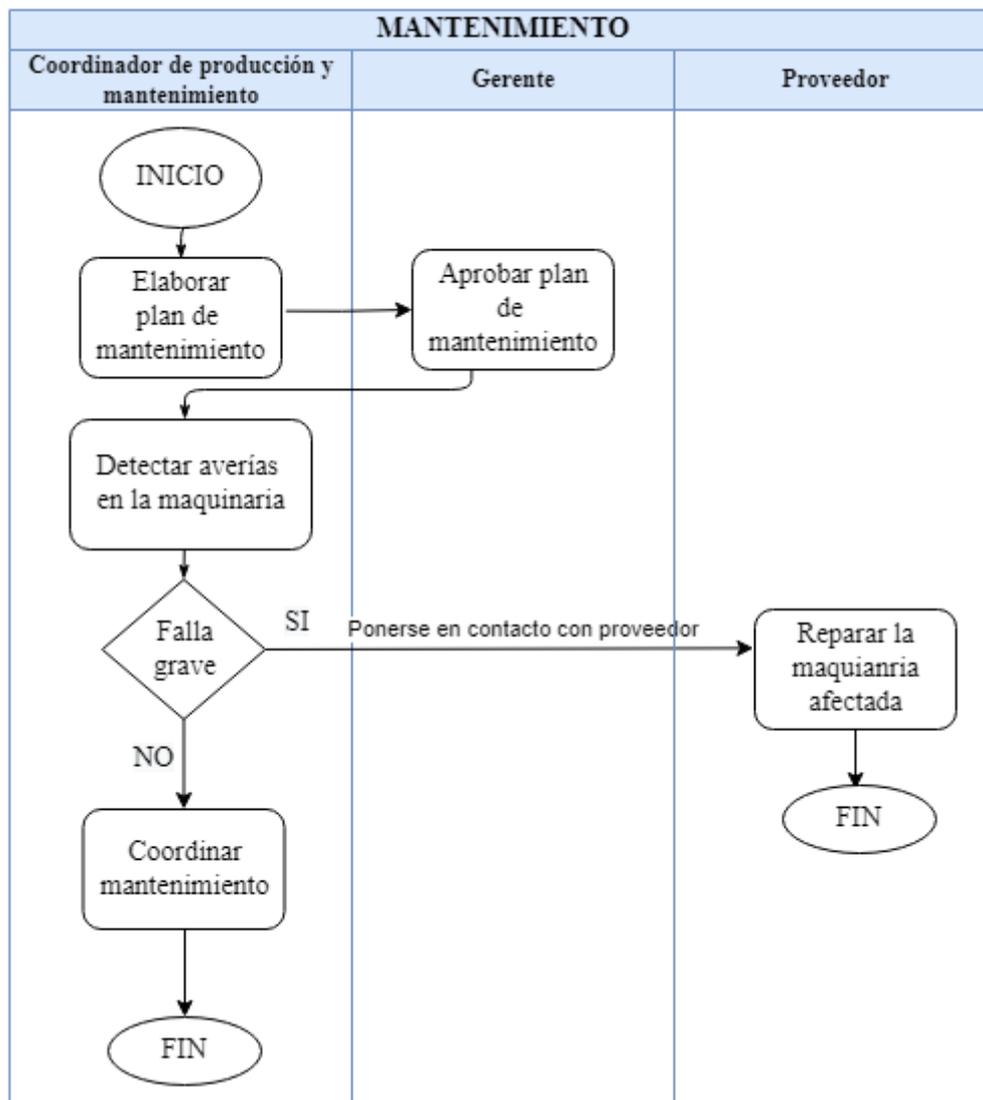
Es posible que en la jornada productiva de la empresa se presenten desperfectos a la maquinaria que requieren un mantenimiento inmediato para continuar con la producción, por lo cual el coordinador responsable revisará constantemente el estado de la maquinaria usada con el fin de detectar dichas fallas a tiempo.



En caso de una avería grave de la maquinaria se deberá coordinar con el proveedor de la maquinaria o equipo para su correcta reparación y disminuir al máximo los costos que se pueden generar por la detención de dicha maquinaria.

### Recursos asignados para el mantenimiento

El gerente de la empresa “Los Querubines” será el responsable tanto de aprobar el plan de mantenimiento de la empresa, como de asignar los costos de mantenimiento tales como refacciones necesarias o insumos para dicha actividad.



**Figura 1** Flujoograma para el mantenimiento de maquinaria de la empresa  
Realizado por: Zamora, G. 2022



LA EMPRESA AVÍCOLA LOS QUERUBINES  
PROCEDIMIENTO DE  
MANTENIMIENTO

VERSIÓN 01

CÓDIGO: PRMANTT-MT-01

FECHA  
2022-01-17

 <b>Anexo 13 Registro de gestión del cambio</b>				
<b>Proceso:</b> Sistema de Gestión de Calidad			<b>Código:</b> RGGEST-SGC-01	
<b>Fecha:</b> 2022-01-24			<b>Versión:</b> 01	
1. INFORMACIÓN DEL SOLICITANTE DEL CAMBIO				
Área				
Nombre		N. Identificación		
2. INFORMACIÓN GENERAL DEL CAMBIO				
Área o proceso afectado			Fecha de requerimiento	
DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO				
ANTECEDENTES DEL CAMBIO				
BENEFICIOS DEL CAMBIO/CONSECUENCIAS DE NO REALIZARLO				
Fecha estimada	Urgencia del cambio			
	Bajo	Medio	Alto	Crítico
<b>Crítico:</b> El cambio es requerido para habilitar la producción				
<b>Alto:</b> El cambio es requerido para corregir un error que está deteniendo parcialmente la producción				
<b>Medio:</b> El cambio es requerido para implementar ajustes a la producción				
<b>Bajo:</b> El cambio es requerido para implementar mejoras en la producción				
3. PLANES ASOCIADOS AL CAMBIO				
Plan	Tarea	Fecha inicio	Fecha fin	Respons.
Plan de ejecución				
4. GESTIÓN DEL RIESGO				
Peligro	Riesgo	Acción de mitigación	Tipo de cambio	Respons.
5. SEGUIMIENTO				

Acción de mitigación	Realizada Si-No	Responsable	Observación	
6. REVISIÓN O APROBACIÓN DEL CAMBIO				
	Nombre	Cargo	Fecha	Firma
Gerente				
Coordinador SGC				

	Anexo 14 Perfil del puesto		
	Proceso: Sistema de Gestión de Calidad	Código: FRPUESTO-GTH-01	
	Fecha: 2022-01-24	Versión: 01	
Elaborado por:	Revisado por:		
Código del puesto:	Fecha de elaboración:	Fecha de revisión:	
Nombre del puesto:			
Área:	Sección:		
Supervisado por:	Supervisa a:		
1. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO			
Funciones / responsabilidades			
1.			
2.			
3.			
4.			
2. COMPETENCIAS NECESARIAS PARA EL PUESTO			
Grado académico y área de estudio			
Ed. Básica completa		Área de estudio	
Ed. Media completa			
Técnico - Profesional			
Ed. Universitaria			
Postgrado			
Experiencia			
	Exp. Laboral	Exp. en el campo	Exp. en el negocio
Meses			
Años			
Observaciones:			

		Anexo 15 Acta de reunión			
		Proceso: Sistema de Gestión de Calidad		Código: ACREU-SGC-01	
		Fecha: 2022-01-24		Versión: 01	
Tema:		N° Acta:			
Citado por:		Fecha:	Hora inicio:	Fin:	
Presidente de la reunión:		Lugar:			
		NÚMERO DE PARTICIPANTES			
		PRESENTES	TOTALES		
CONSTATACIÓN DEL COÚRUM					
PARTICIPANTES					
N°	Nombre	Cargo	Contacto		
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
ORDEN DEL DÍA					
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					

8		
9		
10		

<b>ASUNTOS VARIOS</b>		
1		
2		
3		
4		
5		

\_\_\_\_\_  
GERENTE

\_\_\_\_\_  
SECRETARIO





**Anexo 18 Orden de requerimiento****Proceso:** Producto despachado**Código:** FRREQUE-PD-01**Fecha:** 2022-01-24**Versión:** 01

SOLICITADO POR:		N. ORDEN DE TRABAJO:		FECHA DE EMISIÓN:	
PROYECTO:		N. DE ODEN DE REQUERIMIENTO:		FECHA DE ENTREGA:	
ATENCIÓN A:				FECHA DE APROBACIÓN:	
ÍTEM	N. DE LOTES	DESCRIPCIÓN	GALPÓN DE PRODUCCIÓN	DESCRIPCIÓN	

ELABORADO POR:		REVISADO POR:		APROBADO POR:	
NOMBRE Y APELLIDO:		NOMBRE Y APELLIDO:		NOMBRE Y APELLIDO:	
CARGO		CARGO		CARGO	
FECHA:		FECHA:		FECHA:	
FIRMA		FIRMA		FIRMA	

		Anexo 19 Registro de inducción del personal	
		Proceso: Gestión de talento humano	Código: RGINDUC-GTH-01
Fecha: 2022-01-19		Versión: 01	
Nombre del trabajador:			
Cargo a desempeñar:			
Jefe inmediato:			
Fecha:			
Inducción:		Reinducción:	
TEMA		OBSERVACIONES	FIRMA
<b>Información inicial de la empresa</b> Misión Visión Objetivos Políticas			
<b>Actividades de producción</b> Procesos líderes Procedimientos Manuales Registros			
<b>Beneficios de ley adquiridos</b> Contrato laboral Afilación			
<b>Responsabilidades del cargo</b> Funciones a desempeñar Horarios Capacitaciones requeridas Puesto de trabajo			
<b>Otros</b>			

		Anexo 20 Orden de producción	
		Proceso: Producción	Código: FRORDTRA-PCC-01
Fecha: 2022-01-20		Versión: 01	

Orden de producción No.			
Lugar y fecha:			
Cliente:			
Número de lotes:			
<b>INFORMACIÓN ADICIONAL</b>			
<b>Especificaciones</b>			
Galpón No.	Número de días	Peso requerido (Kg)	
Fecha de inicio:		Fecha de final:	
Fecha de entrega:			
Observaciones			
<hr/> Coordinador de producción y mantenimiento			

	<b>Anexo 21 Encuestas de satisfacción del cliente</b>	
	<b>Proceso:</b> Gestión de calidad	<b>Código:</b> FRENCU-GC-01
	<b>Fecha:</b>	<b>Versión:</b> 01
Valore de 1 a 5, dónde 1 e <b>malo</b> y 5 es <b>excelente</b> , las siguientes preguntas sobre la eficiencia de la empresa "Los Querubines"		

PREGUNTAS	1	2	3	4	5
1. ¿El producto solicitado fue entregado bajo las condiciones requeridas y dentro del periodo de tiempo acordado?					
2. ¿Los estándares de calidad adoptados por la empresa cumplen con sus expectativas?					
3. ¿Los lotes entregados cumplen con las condiciones de peso previamente establecidas?					

4. ¿Cree usted que la calidad de la producción cumple normas de calidad internacionales?					
5. ¿Cómo calificaría usted la atención recibida por parte del personal de la empresa "Los Querubines"?					
6. ¿Cómo calificaría la calidad de los productos entregados?					
7. ¿Cómo calificaría la logística empleada para la entrega de su pedido por parte de la empresa "Los Querubines"?					
8. ¿Cómo calificaría la condición física de los implementos, maquinaria o equipos empleados dentro de la empresa?					
<b>Comentarios, quejas o sugerencias.</b>					



**Anexo 22 Orden de trabajo**

**Proceso:** Mantenimiento      **Código:** FRMANTT-MT-01  
**Fecha:** 2022-01-20      **Versión:** 01

Galpón:		Solicitud N.	
Área		Fecha:	
		Hora:	

**DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO DE MANTENIMIENTO**


**DATOS DEL EQUIPO**

No. Equipo:	
Nombre:	
Responsable:	
Observaciones	

**Refacciones requeridas**

Ítem	Detalle	Cant.	Precio Unit	Precio final

Reportado por:	Recibe:
_____	_____

	<b>Anexo 23 Matriz de comunicaciones</b>	
	<b>Proceso:</b> Producto despachado	<b>Código:</b> FRREQUE-PD-01
	<b>Fecha:</b> 2022-01-24	<b>Versión:</b> 01

Fecha de actualización:           

aaaa:                      mm:                      dd:

Proceso/Area	Mensaje	Descripción	Emisor	Medio	Frecuencia	Receptor	Observaciones
	¿Qué se comunica?		¿Quién Comunica?	¿Cómo se Comunica?	¿Cuándo se Comunica?	¿A quién se comunica?	

**Elaboró:** \_\_\_\_\_ **Aprobó:** \_\_\_\_\_