

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS E INFORMÁTICA
(F.A.F.I)
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y GESTIÓN EMPRESARIAL



TESIS DE GRADO
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

TEMA:

Diseño de un Sistema de Calidad para la mejora continua aplicando normas ISO 9001-2010 en la Hacienda Bananera "San José" Ubicada en el Rcto. Convento Chico - Parroquia Caracol - Cantón Babahoyo - Provincia de los Ríos.

EGRESADAS:

SHIRLEY JOMAYRA PILAY LASCANO

KATHERINE ELENA PRIETO CASTRO

DIRECTOR:

ING. RONNY ONOFRE ZAPATA Ms.

LECTOR:

ING. JOSÉ NIVELA ICAZA Ms.

AÑO: 2013

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por darme salud y deseos de superación.

A mis padres, a mis padrinos por su apoyo constante, a mis queridos maestros por transmitirme sus sabias enseñanzas.

A nuestra facultad, que nos ha brindado a lo largo de la carrera formación, personal y profesional.

Y a todas las personas que directa o indirectamente hicieron posible la culminación de nuestra tesis.

SHIRLEY JOMAYRA PILAY LASCANO

DEDICATORIA

Dedico esta tesis de grado a Dios que me guio en todo momento por el buen camino para poder culminar con éxito.

A mis padres en especial al ser más maravilloso que existe en mi vida mi madre adorada **EDITH ELIZABETH LASCANO ARIAS**, quien con sus sanos consejos y su esfuerzo está tratando de sacarme adelante.

SHIRLEY JOMAYRA PILAY LASCANO

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a nuestra facultad, que nos ha brindado a lo largo de la carrera formación, personal y profesional.

A mi Madre, cada uno de los maestros que nos guiaron y fortalecieron con sus sabios consejos.

Y a todas las personas que directa o indirectamente hicieron posible la culminación de nuestra tesis.

KATHERINE ELENA PRIETO CASTRO

DEDICATORIA

A Dios mi creador, la luz de mi vida, al que le debo todos mis conocimientos y toda mi gratitud.

A **LUCIA CASTRO**, mi madre porque es el ser que ha guiado mi vida, con amor, dedicación, y sobre todo con el apoyo que todo ser humano necesita para saber que una caída no es derrota.

A cada uno de mis familiares que de una u otra manera me apoyaron para alcanzar esta meta, y creyeron en mí, Gracias.

KATHERINE ELENA PRIETO CASTRO

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE LA TESIS

Las autoras de esta investigación declaran que no existe investigación alguna del tema: **Diseño de un Sistema de Calidad para la mejora continua aplicando normas ISO 9001-2010 en la Hacienda Bananera “San José” Ubicada en el Rcto. Convento Chico - Parroquia Caracol -Cantón Babahoyo -Provincia de los Ríos,** en la Facultad de Administración, Finanzas e Informática de la Universidad Técnica de Babahoyo, ni en ninguna biblioteca de las otras universidades en el Ecuador.

SHIRLEY JOMAYRA PILAY LASCANO

KATHERINE ELENA PRIETO CASTRO

INDICE GENERAL

INTRODUCCION

Contenido

Pág.

CAPITULO I

1. MARCO REFERENCIAL

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA CIENTIFICO.....	17
1.2. ANTECEDENTES.....	20
1.3. DESCRIPCION DE LA SITUACION PROBLEMÁTICA.....	26
1.3.1 FORMULACION DEL PROBLEMA DE INVESTIGACION.....	28
1.3.1.1 PREGUNTAS DE INVESTIGACION.....	28
1.3.2 PROBLEMA CENTRAL.....	28
1.3.2.1 PROBLEMAS DERIVADOS.....	29
1.3.3 OBJETIVOS.....	30
1.3.1.1 OBJETIVO GENERAL.....	30
1.3.1.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	30
1.3.4 JUSTIFICACION.....	31
1.4 ESTRUCTURA DE LA TESIS.....	33

CAPITULO II

2 MARCO TEORICO.....	34
2.1 PROBLEMA DE ESTUDIO.....	34

2.1.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	34
2.2 FUNDAMENTACION TEORICA.....	37
2.3 MARCO CONCEPTUAL.....	86
2.3.1 DEFINICIONES DE TERMINOS.....	86
2.4.- HIPOTESIS.....	89
2.4.1 HIPOTESIS GENERAL.....	89
2.4.2 HIPOTESIS ESPECÍFICAS.....	89
2.4.3 VARIABLES DE ESTUDIOS.....	90
2.4.3.1 VARIABLE DEPENDIENTE.....	90
2.4.3.2 VARIABLE INDEPENDIENTE.....	90

CAPITULO III

3. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION.....	91
3.1 DISEÑO METODOLOGICO.....	91
3.1.1 TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	91
3.2 METODO.....	91
3.2.1 DEDUCTIVO.....	91
3.3 TECNNICAS.....	91
3.4 INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACION.....	92
3.5 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	92
3.6 UNIVERSO Y MUESTRA.....	92
3.2.2 DESARROLLO DE LA MUESTRA.....	93
3.2.2.1ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	94

3.2.2.1.1 ENCUESTAS.....	94
3.2.2.1.2 ENCUESTA AL GERENTE.....	94
3.2.2.1.3 ENCUESTA AL PERSONAL.....	95

CAPITULO IV

4 MARCO PROPOSITIVO.....	109
4.1 DATOS INFORMATIVOS.....	109
4.2 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.....	109
4.3.1 ACTIVIDAD ECONOMICA.....	110
4.3.2 INFRAESTRUCTURA.....	111
4.3.3ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	111
4.4 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	114
4.4.1 MISIÓN Y VISIÓN.....	114
4.4.2 OBJETIVOS.....	114
4.4.3 DESCRIPCION DE PROBLEMAS ENCONTRADOS.....	116
4.5 ANÁLISIS FODA.....	116
4.6 JUSTIFICACIÓN.....	122
4.7 DESARROLLO DE LA PROPUESTA.....	123
4.7.1 ORGANIGRAMA SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD.....	125
4.7.2 COSTOS DE IMPLEMENTAR Y CERTIFICAR UN SGC BASADO EN LA NORMA ISO 9001:2010.....	130
4.7.3 MANUAL DE CALIDAD PARA SGC.....	137
4.7.4 INDICADORES DE PROCESOS.....	149

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	165
5.1 CONCLUSIONES.....	165
5.2 RECOMENDACIONES.....	166
6 BIBLIOGRAFIA.....	167
6.1 LINKOGRAFIA.....	168
7 ANEXOS.....	169

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
TABLA 1 Retos.....	23
TABLA 2 Matriz de influencia de los retos sobre los factores de producción.....	24
TABLA 3 Nuevo paradigma.....	25
TABLA 4 ¿Qué es la calidad?.....	38
TABLA 5 Orientación de los profesionales de la gestión de la calidad.....	46
TABLA 6 Importancia de satisfacer al cliente.....	72
TABLA 7 Población y Muestra.....	92
TABLA 8 Análisis F.O.D.A empresa Bananera San José SA.....	117
TABLA 9 Metodología para el diseño de un SGC.....	124
TABLA 10 Costos de implementar y certificar un SGC basado en la Norma ISO9001:2010.....	130
TABLA 11 Producto y Cliente.....	134
TABLA 12 Matriz de Requisitos del Cliente.....	150
TABLA 13 MATRIZ INTER-PROCESO (PROCESO GERENCIAL –VENTAS).....	151
TABLA 14 Indicadores de Ventas.....	152
TABLA 15 Indicadores de Planificación de la Producción.....	153
TABLA 16 Indicadores de Producción.....	154
TABLA 17 Indicadores de Almacenamiento y Despacho de Producto Terminado.....	155

TABLA 18 Indicadores de Sistemas.....	156
TABLA 19 Indicadores de Mantenimiento.....	156
TABLA 20 Indicadores de Talento Humano... ..	157
TABLA 21 Indicadores de Sistema de Medición Análisis y Mejora.....	158
TABLA 22 Indicadores de Procesos Gerenciales.....	158

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
FIGURA 1 Desperdicios de la producción 2012.....	19
FIGURA 2 Estadística De Tiempos De Entregas De Productos, Calidad De Los Productos Y Nivel De Satisfacción	20
FIGURA 3 Ciclo Deming - Mejora Continua.....	21
FIGURA 4 El Cambio De Paradigma.....	23
FIGURA 5 Estructura de la tesis.....	33
FIGURA 6 El ciclo de Deming.....	47
FIGURA 7 Diagrama de Causas y efectos.....	48
FIGURA 8 Mejora continua del SGC.....	78
FIGURA 9 Principios para la Gestión de la Calidad.....	83
FIGURA 10 Organigrama Hacienda Bananera San José.....	113
FIGURA 11 Valorización del riesgo.....	120
FIGURA 12 Organigrama Sistema de Gestión de la calidad.....	125
FIGURA 13 Pirámide Documental.....	136
FIGURA 14 Flujo de proceso poscosecha.....	146

RESUMEN

La presente tesis fue desarrollada en una bananera en la Parroquia Caracol de la ciudad de Babahoyo, dicha empresa se dedica a la producción y exportación del banano el objetivo es preparar a la empresa para la implementación del Sistema de Calidad según la norma ISO 9001:2010 que esta servirá para realizar una evaluación de capacidad a nivel organizacional para cumplir con los requisitos del cliente, reglamentarios e internos.

Para desarrollar esta metodología se realizó capacitaciones al personal acerca del Sistema de Gestión de Calidad (SGC) y los beneficios que tendría la hacienda bananera en realizar de la implementación del SGC a través de la planificación en el que se podrá determinar el comité de calidad, matriz de Requisitos e Inter-Procesos, manual de calidad, política y objetivos de calidad, procedimientos e instructivos de trabajo, indicadores de gestión.

Los pedidos que receipta la hacienda se realizan en base al programa de producción que se encuentra implementado en el departamento de pedidos y despacho, el tiempo de entrega del producto se estipula dependiendo del requerimiento o línea de producción que puede ser etiquetas, bandas de seguridad y soluciones de empaque.

ABSTRACT

This thesis was developed in a banana plantation in the Parish Caracol Babahoyo City, the company is engaged in the production and export of bananas the goal is to prepare the company for the implementation of the Quality System according to ISO 9001:2010 that this will serve to make an assessment at organizational capacity to meet customer requirements, regulatory and internal.

To develop this methodology was training staff about the Quality Management System (QMS) and the benefits that make the banana plantation in the implementation of the QMS through planning which may determine the quality committee, matrix Inter-Process Requirements, quality manual, quality policy and objectives, procedures and work instructions, management indicators.

Orders recepta finances are made based on the production program which is implemented in the department and dispatch orders, the delivery time of the product depending on the requirement stipulated or production line that can be labels, safety belts and packaging solutions.

INTRODUCCIÓN

Los principios básicos de la gestión de la calidad, son reglas de carácter social encaminadas a mejorar la marcha y funcionamiento de una organización mediante la mejora de sus relaciones internas. Estas normas, han de combinarse con los principios técnicos para conseguir una mejora de la satisfacción del cliente.

Puesto que la calidad técnica se presupone, ISO 9001 - 2010 propone unos sencillos, probados y geniales principios para mejorar la calidad final del producto mediante sencillas mejoras en la organización de la empresa que a todos benefician.

Toda mejora, redundará en un beneficio de la calidad final del producto y de la satisfacción del consumidor, que es lo que pretende quien adopta la norma como guía de desarrollo empresarial.

La mayoría de las compañías han fracasado en su intento en la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad. Las Normas ISO poseen algo en común, la falta de compromiso.

Otros motivos que pueden hacer que los resultados obtenidos no sean los deseados se relacionan con una mala definición de los objetivos de calidad, mala planificación, errores en la identificación y definición de los procesos críticos y/o una incorrecta evaluación costos-beneficios.

CAPITULO I

En el capítulo I podemos resumir todo lo concerniente al Marco referencial que nos habla al inicio del Problema científico que presenta la tesis, partiendo desde sus antecedentes históricos para llegar a la descripción detallada del problema en general.

Luego sigue como se formulara el problema de investigación generando a través de esa formulación la preguntas investigativas que logran generar los objetivos generales y específicos del tema de tesis para culminar con la justificación del porque desarrollamos y planteamos el tema general de tesis

CAPITULO II

En el capítulo II nos referimos a la base de conceptualización de nuestra tesis que parte con el marco teórico en el cual encontramos los antecedentes investigativos que nos hacen referencia a si hubo una investigación similar en el entorno en la cual nos basamos para el desarrollo de nuestra tesis, seguido de la fundamentación teórica que resume el contenido del tema general de tesis ampliando en conceptos y temas para un mejor entendimiento de que propone nuestra tesis. No podía faltar el marco conceptual que nos permite conocer ciertas palabras sacadas de todo el desarrollo de nuestra tesis que nos parecieron desconocidas. Una parte fundamental en este capítulo es la hipótesis tanto general como específica que es la base de nuestra propuesta en la cual estableceremos si podría cumplirse o no, y que viene relacionado con las variables independiente que especifica la conexión directa con la hipótesis general y la variable dependiente que se relaciona con el problema general descrito anteriormente.

CAPITULO III

En este capítulo se encuentra la investigación de campo realizada para recolectar los datos a través de las encuestas para estimar la factibilidad del proyecto a ejecutarse y partamos detallando desde el Diseño metodológico que involucra los tipos de investigación que se van a realizar, seguido de los métodos y técnicas a utilizarse que sean las más aplicables para obtener toda la información que nos ayudara a conocer la factibilidad del tema de tesis propuesto, aplicamos para dicha investigación el universo a investigar del que generamos la muestra representativa que será la que utilizaremos para desarrollar nuestra encuestas. El análisis e interpretación de los resultados nos ayudaran a sacar las conclusiones y recomendaciones que debemos ajustar a nuestra propuesta de tesis

CAPITULO IV

En este último capítulo encontramos el eje central de nuestra tesis que es la Propuesta que se aplicara para dar cumplimiento a los expuesto en los 3 capítulos anteriores antes mencionados y en cual se detallan las bases y lineamientos que presentamos para una correcta interpretación de nuestra tesis, la cual se sustentara en una metodología presentada en el objetivo general e hipótesis que servirán de apoyo para el fortalecimiento general de la propuesta.

CAPITULO I

1. MARCO REFERENCIAL

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA CIENTÍFICO

La tesis se desarrolla entorno a los problemas que se generan en la producción y comercialización de banano para la exportación por parte de la Hacienda Bananera San José de la Parroquia Caracol.

Ecuador, por su ubicación en el centro del mundo, es un país privilegiado para el cultivo de banano. La incidencia de plagas es menor, por lo que se mantiene la calidad de la fruta. Actualmente el Ecuador es el cuarto productor de banano en el mundo y está en capacidad de abastecer una fruta de calidad, muy superior a la competencia.

Ecuador cuenta con las condiciones idóneas para cultivar un banano de excelencia, por eso el 30% de la oferta mundial de banano es de nuestro país. Y así mismo, representa el 10% de las exportaciones ecuatorianas. En el 2011 se exportaron 5'701,882.83 toneladas métricas de banano.

Principales destinos: Rusia, EE.UU., Italia, Alemania, Bélgica, Chile, Serbia, Turquía, Holanda, entre otros.

Productos:

- Cavendish Valery
- Williams
- Orito “baby banana”,
- Plátano

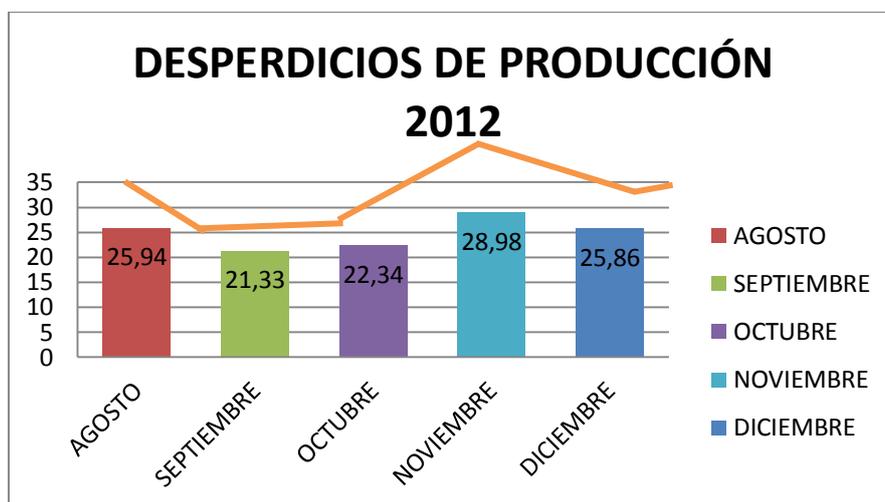
Los pedidos que recepta la hacienda se realizan en base al programa de producción que se encuentra implementado en el departamento de pedidos y despacho, el tiempo de entrega del producto se estipula dependiendo del requerimiento o línea de producción que puede ser etiquetas, bandas de seguridad y soluciones de empaque. La fecha de entrega es acordada con el cliente y como existe una mala comunicación interna, muchas veces ese tiempo acordado no es cumplido.

Los pedidos que se solicitan pueden llegar a permanecer dentro de la planta hasta almacenar hasta unos 10 días a una temperatura de 13 -15°C y humedad relativa de 90%, debido a los retrasos que se ocasionan en la entrega y los pedidos de “urgencias”. Esto hace notar la mala organización dentro de la planta, a parte de los problemas existentes en la producción.

En la compañía se presentan los siguientes problemas:

- ✓ Poca organización del trabajo.
- ✓ Ineficiencia en la planificación de la producción.
- ✓ Poca coordinación de trabajos con sus clientes.
- ✓ Mala comunicación interna.
- ✓ Ineficaz control en los procesos.
- ✓ Falta de control de los instrumentos de medición que afectan a la calidad del Banano.
- ✓ Ineficiente control de calidad de la producción del banano.
- ✓ Alto porcentaje de desperdicios.

El desconocimiento de esta Empresa de cómo aplicar estas normas debidamente adecuadas dentro de su organización ha generado aumento de costos, trabajadores desmotivados, desperdicios en la producción (Figura 1).

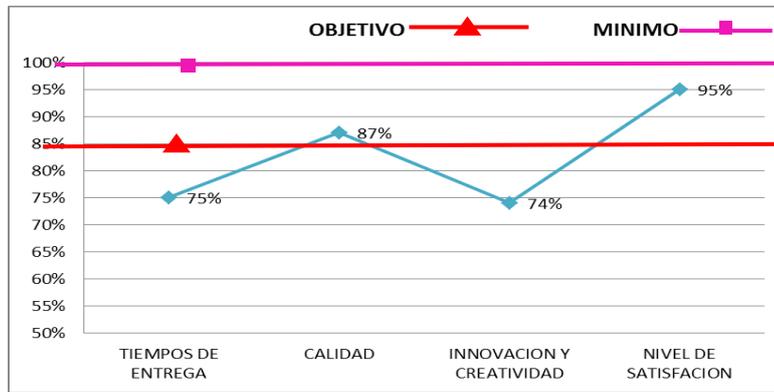


Elaborado por Autoras - FIGURA 1

La empresa ha identificado estos problemas con la realización del Diagrama Causas y Efectos que le ayudara a visualizar que beneficios tendría con la implementar un SGC.

De acuerdo a los resultados obtenidos en los análisis se podría reducir los altos porcentajes de desperdicio y aumentar la satisfacción del cliente ofreciendo un producto de alta calidad que nos permitan bajar costos de producción, se procede a la aprobación de la implementación de Sistema de Gestión de Calidad bajo la Norma ISO 9001:2010. (Figura 2)

ESTADÍSTICA DE TIEMPOS DE ENTREGAS DE PRODUCTOS, CALIDAD DE LOS PRODUCTOS Y NIVEL DE SATISFACCIÓN



Elaborado por Autoras - FIGURA 2

1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

En la actualidad, la forma en que nos desempeñamos laboralmente se está sufriendo grandes cambios que son percibidos día a día. Por la globalización, todos se someten a nuevos requerimientos, nuevas exigencias. En el Ecuador nos vemos en un escenario convulsionado y lleno de incertidumbre, se habla de cambios de habilidad manual por la habilidad mental, cambios de concepto de líder por la de liderazgo.

En nuestras empresas la información importante ya no viene de los altos mandos, sino de los clientes y de los usuarios. La mayoría de las empresas para poder estar a la par o mejorar a la competencia, generan políticas y objetivos de calidad que les permitan obtener productos dentro de los estándares de calidad para satisfacción de sus clientes y tener liderazgo de mercado.

Uno de los padres de la Calidad Total como lo fue Edgard Deming incorporó el ciclo de mejora continua tal como se muestra en la figura 3, en donde se muestran los pasos a seguir para la mejora continua en un Sistema de Gestión

de Calidad. Es responsabilidad de todos los integrantes de la compañía cumplir con los 4 puntos importantes del ciclo.

CICLO DEMING - MEJORA



FIGURA 3

Sin dejar de advertir que el tema de la certificación de las Normas ISO en el Ecuador, no ha sido un proceso transparente, sé conoce de varios casos en que la misma empresa contratada para asesorar sobre la implantación de los procesos de calidad, casi siempre termina otorgando la certificación de empresas de calidad, es decir, la consultora no puede auditar en la calidad de la ISO sea de la serie 9000 o 14.000 y ella mismo certificar, se tiene que contratar por separado a una empresa independiente, seria y competente.

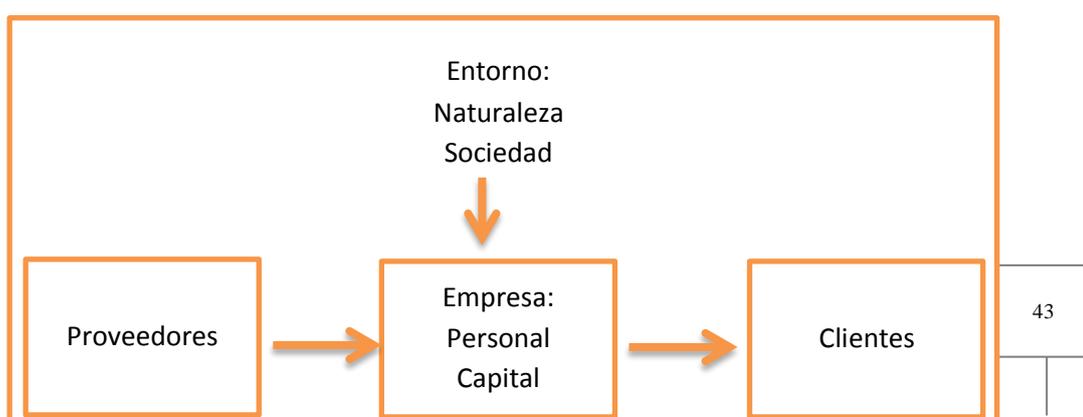
Se tiene conocimiento también, que a nivel nacional o aún Internacional, la obtención de certificados, se está volviendo un asunto netamente comercial, se tienen noticias de la piratería de los certificados e incluso de cobros ilegales por

supuestos cursos de capacitación sin ningún tipo de evaluación, lo que al final afecta a las mismas empresas, porque a mediano y largo plazo, se dan cuenta que no están suficientemente preparadas para cumplir con las exigencias que imponen las mismas normas ISO , o la competencia .

En este tema los organismos de control y las mismas empresas deben hacer conciencia de que la Normalización no es un asunto comercial, o un modismo pasajero, pues la apertura comercial a través de la creación del Área para el Libre Comercio de América y la misma globalización de las economías a nivel mundial, obligan a las empresas sean estas de servicios o de producción a buscar nuevos mercados, a mantenerse en el liderazgo en su línea y esto se logra siendo más competitivos a través del instrumento de la calidad denominado Normalización integral.

EL CAMBIO DE PARADIGMA

Las empresas no viven aisladas; se desarrollan en una extensa red de intereses, de intenciones, de interrelaciones; inmersas en una sociedad que las condiciona y que coarta su libertad de acción. Por ello, la situación externa de las empresas, el entorno en el que se mueven, es algo que debe ser tenido en consideración para poder lograr el éxito en la consecución de los fines de la empresa, es decir, en la obtención de beneficios a través de la calidad. (Figura 4).



La empresa recibe entradas de sus proveedores, pero también influencias del entorno que la rodea y la condiciona. Produce salidas que vende a sus clientes, pero también otras que influyen sobre su entorno con condicionantes de tipo social y ecológico.

España, y el mundo, están asistiendo a un cambio de paradigma de toda la estructura empresarial, producido, fundamentalmente por 4 tipos de retos o apuestas a los que tienen que enfrentarse las empresas. Estos retos, muy brevemente explicados (tabla 1), son:

Retos
Sociológico
Técnico
Comercial
Ecológico

Influencia de los cuatro retos sobre los cuatro factores de la producción

Elaborado por Autoras - TABLA 1

Cómo afectan estos cuatro retos sobre los factores de la producción, queda reflejado en la matriz que sigue, en donde se aprecia el gran impacto que

supone, sobre todo teniendo en cuenta que el trabajo está también detrás de los otros tres factores de la producción.

Matriz de influencia de los retos sobre los factores de producción

	PERSONAL	MATERIALES	MEDIOS	SISTEMAS
Reto sociológico	D	-	-	-
Reto comercial	-	D	D	D
Reto ecológico	-	D	D	D
Reto técnico	-	D	D	D

Leyenda:

D: afecta mucho directamente

- :afecta poco directamente

Elaborado por Autoras - TABLA 2

CAMBIO DEL PARADIGMA DE LA PRODUCCIÓN

Fundamentalmente el último reto considerado está produciendo un cambio en el paradigma de la producción que antes consideraba exclusivamente:

- Extracción
- Transformación
- Comercialización

Como tres actividades independientes, que posteriormente, con la aparición de la Gestión de Calidad Total (TQM), introdujo el concepto de próximo cliente y una mayor cooperación con los proveedores. Estas nuevas ideas hacen que hoy el paradigma en el que se mueven las empresas es un círculo cerrado que

empieza y acaba en la naturaleza. Constantemente, a lo largo de todo el *proceso* de producción y utilización o consumo del producto, se están consumiendo materias primas y se está devolviendo basura a la naturaleza (Tabla 3).

Nuevo paradigma
<ul style="list-style-type: none">• Naturaleza• Extracción• Transformación• Comercialización• Chatarreo• Naturaleza

Elaborado por Autoras - TABLA 3

Si incluyo a la naturaleza en el principio y el fin del ciclo es porque, aunque antes también existía, ahora, y cada día más, se la está teniendo presente como algo que hay que proteger.

El cuidado de la naturaleza presenta dos vertientes:

- No agotar los recursos no renovables
- No contaminarla

Lo *que exige tenerla en consideración* en la extracción de las materias primas, durante los procesos de transformación y, al final de la vida útil de los productos, en el chatarreo.

En ocasiones, el proteger los recursos naturales exige aumentar el valor añadido social, del que hablemos, lo que produce un, encarecimiento de los productos que la sociedad no siempre admite. Tal es el caso del uso del papel

reciclado que protege los bosques pero que no se utiliza como sería de desear porque es más caro y de menor calidad que el de origen natural.

1.3 DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

Una de las condiciones básicas para que la empresa funcione correctamente es la aplicación de las normas ISO.

No existe una correcta aplicación de sistemas de gestión de calidad que ayude a mejorar los estándares de calidad dentro de la Hacienda Bananera San José.

La falta de comunicación y liderazgo genera crisis, desmotivación de los trabajadores y no existe trabajo en equipo.

La aplicación de las normas ISO 9001- 2010 nos proporcionará una serie de lineamientos, técnicas que la empresa debe seguir para la mejora continua, identificando cuáles son sus falencias y reducir sus costos produciendo mucho más.

Estas Normas Internacionales promueve la adopción de un enfoque basado en procesos para el desarrollo, implementación y mejora de la eficacia y eficiencia de un sistema de gestión de la calidad, con el fin de alcanzar la satisfacción de las partes interesadas mediante el cumplimiento de sus requisitos.

Para esta organización funcione de manera eficaz y eficiente, tiene que identificar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí. Una actividad que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir la transformación de elementos de entrada (inputs) en resultados (outputs), se puede considerar como un proceso. Frecuentemente el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso.

La aplicación de un sistema de calidad de mejora continua aplicando normas ISO en la, “Hacienda Bananera San José” junto con la identificación e interacciones entre estos procesos, así como su gestión puede denominarse como "enfoque basado en procesos de calidad".

Una ventaja del enfoque basado en procesos de calidad es el control continuo que proporciona sobre los vínculos entre los procesos individuales dentro del propio sistema de procesos, así como sobre su combinación e interacción. La aplicación de los principios de la gestión de la calidad no sólo proporciona beneficios directos sino que también hace una importante contribución a la gestión de costos y riesgos. Las consideraciones de beneficios, costos y gestión de riesgos, son importantes para la organización, sus clientes y otras partes interesadas.

1.3.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

¿Mejorará la operatividad y eficiencia interna en la Hacienda Bananera San José a través del diseño de un sistema de calidad para la mejora continua de sus procesos aplicando las Normas ISO 9001- 2010?

1.3.1.1 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

¿Cómo la hacienda podría reducir sus costos y producir mucho más mediante la aplicación de las normas ISO 9001-2010?

¿Cómo lograríamos reducir los tiempos muertos y los despilfarros cuando no existe trabajo en equipo?

¿Cuáles serían los pasos a seguir para fomentar la comunicación y participación de los altos directivos con los trabajadores?

¿Cuáles serían los beneficios de la hacienda si aplicaría un sistema de gestión de calidad dentro de su organización?

1.3.2. Problema Central

Generalmente las empresas que operan bajo procesos de producción y comercialización se olvidan de los principios fundamentales de la calidad, porque se centran más en las ganancias que obtienen por sus productos y no en la implementación de certificaciones de calidad que aseguren el éxito y el mantenimiento en el mercado de sus productos.

1.3.2.1 Problemas Derivados

- Si la organización establece, documenta, implementa y mantiene un sistema de gestión de la calidad podrá cumplir con los requisitos de una Norma de Calidad en la cual podrá mejorar continuamente su eficacia y lograra satisfacer las necesidades y requerimientos completos del cliente.
- La necesaria implantación de un control de calidad en la producción genera que se obtengan datos no conocidos y que permitan realizar el seguimiento, medición y análisis de dichas procesos y por ende se podrá tomar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos.
- Poca especialización de la empresa en desarrollar controles y análisis permanentes en la calidad de sus operaciones, genera que tanto los empleados y accionistas traten continuamente en mejorar sus procesos operativos para alcanzar algún tipo de certificación de calidad.

1.3.3 OBJETIVOS

1.3.3.1 OBJETIVO GENERAL

Implementar un Sistema de calidad basado en las normas ISO 9001- 2010 para alcanzar estándares de eficiencia y competitividad que aseguren que la Hacienda Bananera San José sea certificada y reconocida por su gestión de calidad.

1.3.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Lograr documentar y comunicar a los integrantes de la organización la política y objetivos que la Alta Dirección establece; sirviendo de guía para el personal en su aplicación diaria para obtener alta calidad en cada uno de sus procesos y la satisfacción de los requerimientos de los funcionarios.
- Identificar los diferentes procesos donde se deba implementar un sistema de calidad que contribuya a la mejora continua,
- Implementar un Sistema de calidad para la mejora continua en el menor tiempo posible en la hacienda Bananera “San José, que logre generar calidad tanto en su estructura interna como en el producto o servicio que oferta.

1.3.4 JUSTIFICACIÓN y FACTIBILIDAD

Con frecuencia se emite criterios sobre la inadecuada aplicación de las normas de Calidad, sobre todo como ponerlas en prácticas dentro de una organización. En el caso de la Hacienda Bananera “San José” no existe un estudio realizado que les permita conocer los beneficios de la implementación de estas normas en su empresa, por lo que la presente investigación contribuirá a llenar este vacío.

Este estudio plantea la realización del sistema de calidad aplicando las normas ISO 9001-2010 en la Hacienda Bananera “San José”, el cual aportará la descripción de todos los procesos que realizan de forma clara y precisa.

Es importante que el tema sea investigado, pues los resultados contribuirán a un referente importante no solo para los altos directivos sino para toda la organización en conjunto, constituyendo una orientación para que se puedan tomar las medidas adecuadas.

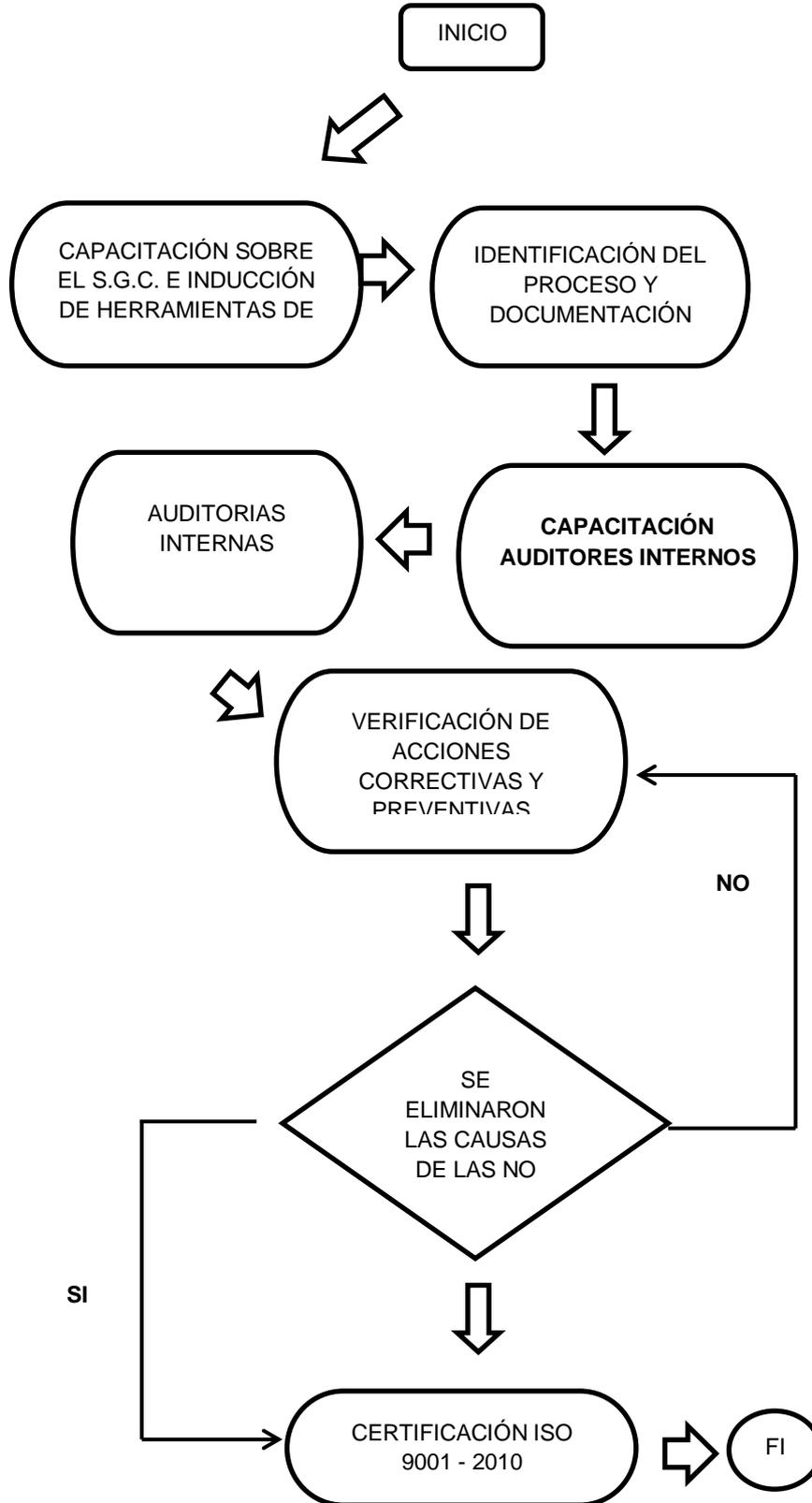
El estudio también contempla la actualización del inventario de equipos, levantamiento de las fichas técnicas de los equipos, distribución del espacio físico y el diseño de los indicadores para la gestión.

Es importante señalar que un manual de procedimientos son la base del sistema de calidad y del mejoramiento continuo de la eficiencia y la eficacia, poniendo de manifiesto que no bastan las normas, sino, que además, es imprescindible el cambio de aptitud en el conjunto de los trabajadores, en

materia no solo, de hacer las cosas bien, sino dentro de las practicas definidas en la organización.

Este Manual, es una herramienta que permite a la Organización, integrar una serie de acciones encaminadas a agilizar el trabajo de la administración, y mejorar la calidad del servicio, comprometiéndose con la búsqueda de alternativas que mejoren la satisfacción del cliente.

1.4 Estructura de la tesis



Elaborado por Autoras -FIGURA 5

CAPITULO II

2 MARCO TEÓRICO

2.1 PROBLEMA DE ESTUDIO

2.1.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACION

No existen registros de investigaciones anteriores sobre el Diseño de un Sistema de Calidad para la mejora continua aplicando Normas ISO 9001-2010 en la Hacienda Bananera “San José”.

2.2 FUNDAMENTACION TEORICA

Calidad

*“La Calidad es un término que hoy día se encuentra en multitud de contextos y con el que se busca despertar, en quién lo escucha, una sensación positiva, transmitiendo la idea de que algo es mejor, es decir, la idea de excelencia”.*¹

El concepto técnico de calidad representa más bien una forma de hacer las cosas en las que, fundamentalmente, predominan la preocupación por satisfacer al cliente y por mejorar día a día, los procesos y sus resultados. El concepto de Calidad ha evolucionado hasta convertirse en una forma de gestión que introduce la mejora continua en cualquier organización y a todos los niveles de la misma, y que involucra a las personas y los procesos.

¹<http://calidad.umh.es/curso/concepto.htm>

Definiciones y fundamentos de la calidad

En la actualidad la Calidad desempeña una función cada vez más importante en la estrategia y en la permanencia exitosa de las empresas. Es una condición ineludible e insustituible para competir en cualquier sector.

La globalización, las condiciones de competencia en los mercados y las cambiantes exigencias de los clientes son fenómenos que crean la necesidad de transformar la gestión de la Calidad, para dejar de ser una serie de actividades que apoyan el control de las características de la Calidad del producto o servicio, y convertirse en una Calidad en la gestión de la empresa.

La calidad es una cualidad y propiedad inherente de las cosas, que permite que estas sean comparadas con otras de su misma especie, La definición de calidad nunca puede ser precisa, ya que se trata de una apreciación subjetiva.

Existen múltiples perspectivas desde donde definir a la calidad. Si nos referimos a un producto, la calidad es diferenciarse cualitativa y cuantitativamente respecto de algún atributo requerido, En cuanto al usuario, la calidad implica satisfacer sus necesidades y deseos. Esto quiere decir que la calidad de un producto depende de la forma en que este responda a las preferencias del cliente. También puede decirse que la calidad significa aportar valor al cliente, consumidor o usuario.

Otros aspectos relacionados con la calidad son la cantidad justa del producto que se ofrece, la rapidez en su distribución y su precio exacto.

La mayoría de los clientes busca calidad al mejor precio, sin embargo, lo que puede ser “excelente” para algunos, no lo es para otros. Cuando un individuo adquiere un producto o servicio, lo hace para satisfacer una necesidad, pero siempre espera que la “nueva adquisición” funcione como lo esperado, o al menos como se lo prometieron en el anuncio publicitario. Muchas veces la calidad se paga, justificando de esta forma el dicho de que “lo barato sale caro”.

¿Qué es la calidad?

El significado de esta palabra puede adquirir múltiples interpretaciones, ya que todo dependerá del nivel de satisfacción o conformidad del cliente. Sin embargo, la calidad es el resultado de un esfuerzo arduo, se trabaja de forma eficaz para poder satisfacer el deseo del consumidor. Dependiendo de la forma en que un producto o servicio sea aceptado o rechazado por los clientes, podremos decir si éste es bueno o malo.

A veces el nivel de calidad se mide de acuerdo a la reacción y preferencias del cliente. Desde el mismo momento en que éste llega al establecimiento comercial, sabe qué va a comprar y dónde ubicarlo, va directo al lugar donde se encuentra el producto de su preferencia. En ocasiones, no encontrará lo que está buscando, y por tanto se decidirá por otro producto de mayor o menor precio, sin embargo, cuando su nivel de preferencia se afina en una determinada marca, el cliente prefiere seguir buscando en otros establecimientos en vez de resolverse con un producto sustitutivo.

Cuando esto ocurre, es muy posible que la calidad de ese producto sea alta, ya que está logrando que el consumidor no lo reemplace por otro. La calidad aporta nivel al cliente, pero no siempre el bolsillo del consumidor está preparado a invertir en ella.

Sin embargo, cuando el individuo está pagando por un servicio, muchas veces la calidad de éste dependerá de la atención al cliente y de las mínimas incomodidades que éste pueda darle.

Algunas ocasiones, incurrimos en el error de pensar que un producto o servicio es de calidad porque lo escuchamos o leemos a toda hora en la radio, prensa y televisión. Hay que ser suspicaz porque hay campañas publicitarias engañosas, y nos dejarnos persuadir por una marca, simplemente porque está de moda o es la más sonada. El cliente será quien finalmente decidirá qué es lo que mejor le conviene.

A continuación se mostrará un conjunto de conceptos de calidad que han evolucionado a través de la historia, para lo cual es importante señalar las etapas los conceptos y la finalidad que tiene la calidad (tabla 4):

Etapa	Concepto	Finalidad
Artesanal	Hacer las cosas bien independientemente del coste o esfuerzo necesario para ello.	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacer al cliente. • Satisfacer al artesano, por el trabajo bien hecho • Crear un producto único
Revolución Industrial	Hacer muchas cosas no importando que sean de calidad (Se identifica Producción con Calidad)	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacer una gran demanda de bienes. • Obtener beneficios.
Segunda Guerra Mundial	Asegurar la eficacia del armamento sin importar el costo, con la mayor y más rápida producción (Eficacia + Plazo = Calidad)	<ul style="list-style-type: none"> • Garantizar la disponibilidad de un armamento eficaz en la cantidad y el momento preciso.
Posguerra (Japón)	Hacer las cosas bien a la primera	<ul style="list-style-type: none"> • Minimizar costes mediante la Calidad • Satisfacer al cliente
Postguerra (Resto del mundo)	Producir, cuanto más mejor	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacer la gran demanda de bienes causada por la guerra.
Control de Calidad	Técnicas de inspección en Producción para evitar la salida de bienes defectuosos.	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacer las necesidades técnicas del producto.
Aseguramiento de la Calidad	Sistemas y Procedimientos de la organización para evitar que se produzcan bienes defectuosos.	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacer al cliente. • Prevenir errores. • Reducir costes. • Ser competitivo
Calidad Total	Teoría de la administración empresarial centrada en la permanente satisfacción de las expectativas del cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacer tanto al cliente externo como interno. • Ser altamente Competitivo. • Mejora Continua

Elaborado por Autoras - TABLA 4

Esta evolución nos ayuda a comprender de dónde proviene la necesidad de ofrecer una mayor calidad del producto o servicio que se proporciona al cliente y en definitiva a la sociedad.

Como poco a poco se ha ido involucrando toda la organización en la consecución de este fin, la calidad no se ha convertido únicamente en uno de los requisitos esenciales del producto sino que en la actualidad es un factor estratégico clave del que dependen la mayor parte de las organizaciones, no sólo para mantener su posición en el mercado sino incluso para asegurar su supervivencia.

Importancia y beneficios de la calidad.

La importancia de la calidad es fundamental para que nuestros productos tengan aceptación y éxito en el mercado.

La calidad genera múltiples beneficios tales como: tener mayor productividad, fidelidad de los clientes y también garantiza un espacio de Mercado para la organización. Ante la apertura de mercados, las Organizaciones aspiran tener una ventaja que le permita ser más competitiva. En esto interviene el precio, la satisfacción del cliente en poco tiempo y la calidad.

Pero, ¿De qué manera la calidad puede llevar una empresa a ser más competitiva? El propósito de la búsqueda de la calidad total a través de la mejora continua es lograr de manera simultánea reducir los costos, satisfacer al cliente y mejorar el ambiente de Trabajo.

Estos elementos pueden llevar a la organización a convertirse en empresas competitivas y de agrado a su personal. Pero el cliente es el más importante. Ahora bien, ¿cómo definirías cliente? ¿Cuántos tipos de clientes hay? ¿Sabes cuándo eres clientes y cuando te conviertes en proveedor?

El libro de J.M. Juran y F. M. Gryna, define clientes como cualquiera al que impacta un producto o proceso. De aquí surgen entonces tres categorías de clientes:

- Los clientes externos (los actuales y los potenciales), son quienes me compran o demandan de mi servicio o producto en el mercado;
- Los clientes internos, incluye todos los procesos por los cuales pase el bien o servicio ofrecido, desde los niveles administrativos, hasta la fuerza laboral.
- Los proveedores como clientes, los proveedores deben considerarse como extensiones de los clientes internos de departamentos, como lo son los de manufactura. ¿A quién satisfacer?... pues básicamente se interactúa con 5 grupos: clientes, colaboradores, proveedores, accionistas y la Sociedad. La relación entre estos grupos es dinámica y se invierte continuamente. Además los intereses de estos grupos son en ocasiones, conflictivos.

Clientes:

Personas que reciben y disfrutan de los resultados o procesos de una organización

Proveedores:

Son otras empresas que proveen de materia prima e insumos necesarios en los procesos desarrollados en una organización.

Accionistas:

Son las personas que se lucran con aquello que es producido u ofertado en el mercado

Sociedad:

Es el entorno físico en el que una empresa se encuentra insertada.

Colaboradores:

Son clientes internos: cada trabajador está suministrando o recibiendo un servicio o producto de otro trabajador.

La gestión de la calidad necesita adoptar procesos para equilibrar los diversos intereses. En esta medida se alcanza mayor productividad. Pero ¿qué entendemos cómo productividad? No significa mayor facturación, aumento de ventas o prestar servicios en números absolutos. El concepto de productividad siempre abarca costos y resultados obtenidos. Es decir que se es productivo cuando se obtienen más resultados con menos costos. Pero ¿de qué sirve

ofrecer un precio bajo si nadie desea comprar el producto porque no posee calidad? En este caso la productividad es cero. Es decir que una baja calidad conduce a una productividad pobre. La prevención de errores y el hacer las cosas bien desde la primera vez son dos de los estimulantes más poderosos tanto para la calidad como para la productividad.

Bien, entonces la calidad trae sus ventajas, tanto para las empresas productoras o de servicios como herramienta para ser más competitivas, como para los colaboradores y para el consumidor al recibir productos y servicios de calidad. Si no se logra una adecuada competitividad con buena calidad de vida laboral, lo más probable es que su permanencia en los mercados sea imposible. De aquí podemos indicar que la mayoría de las empresas competitivas han pasado por muchos procesos de transformación pasando de una visión tradicional, en la cual se creía que el cliente debía ser explotado para provecho de la empresa, exprimir al proveedor y abusar de los colaboradores, a conceptos de calidad estratégicos que le permiten sobrevivir a la empresa, los cuales conllevan a tratar al proveedor como un socio y valioso para el éxito de la empresa, y establecen que el personal no es un simple prestador de mano de obra, sino más bien es la empresa misma.

Por otro lado podemos enfatizar que la calidad juega un papel destacado en la seducción del cliente. Los clientes están en busca del binomio calidad/precio, ya que ha acontecido una transformación que ha contribuido a que todos, en nuestra faceta de compradores, podamos tomar nuestras decisiones en mercados plenos de múltiples y atractivas ofertas.

Es así que la importancia de la calidad se traduce como los beneficios obtenidos a partir de una mejor manera de hacer las cosas y buscar la satisfacción de los clientes, como pueden ser la reducción de costos, presencia y permanencia en el mercado y la generación de empleos.

Reducción de costos.

Automáticamente los costos se reducen ya que la organización tendrá menos reproceso de producto no conforme, con esto las piezas que se desechaban ahora serán utilizadas, las personas que se encargaban de volver a reprocesar dichas piezas, ahora podrán dedicarse a la producción y el tiempo que le dedicaban a este mismo los podrán utilizar para innovar nuevos productos o mejorar sus sistemas de producción, también ocasionando un ahorro en el tiempo y los materiales ocupados para la elaboración del producto.

Disminución en los precios.

Como consecuencia en la reducción de costos, ocasionado por el menor uso de materiales, por la reducción del reproceso de productos, por el menor desperdicio y por el menor desgaste humano, la productividad aumenta considerablemente y el precio del producto o servicio puede ser menor.

Presencia en el mercado.

Con una calidad superior a la de la competencia, con un precio competitivo, con productos innovadores y cada vez más perfeccionados, el mercado reconoce la marca creando una confiabilidad hacia los productos fabricados o

servicio otorgados; lo que redonda en una presencia sobresaliente en el mercado.

Permanencia en el mercado.

Como consecuencia de las ventajas antes mencionadas, la empresa tiene alta probabilidad de permanecer en el mercado con una fidelidad por parte de los consumidores.

Generación de empleos.

Al mejorar la calidad, con un precio competitivo, con presencia y permanencia en el mercado, se pueden proporcionar más empleos, que a su vez demuestra un crecimiento en la organización y cumple íntegramente con uno de los objetivos de la empresa.

La gestión de la calidad

La ISO 9001:2010 define la Gestión de la Calidad como las actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad. En general se puede definir gestión de la calidad como el aspecto de la gestión general de la empresa que determina y aplica la política de calidad. Con el objetivo de orientar las actividades de la empresa obtener y mantener el nivel de calidad del producto o el servicio, de acuerdo con las necesidades del cliente.

Con los nuevos paradigmas el concepto "cliente" va más allá del cliente externo, del cliente final, que tradicionalmente se identifica como el que compra

o paga por un producto o servicio. Dentro de una misma empresa, el receptor de un producto o servicio ya sea terminado o en proceso, también puede y debe considerarse cliente.

El sistema de gestión de la calidad debe estar integrado en los procesos, procedimientos, instrucciones de trabajo, mediciones y controles, etc., de las propias operaciones de la empresa.

Es un sistema de gestión para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad (ISO 9001:2010), por lo tanto, está integrado en las operaciones de la empresa u organización y sirve para asegurar su buen funcionamiento y control en todo momento.

Proporciona además herramientas para la implantación de acciones de prevención de defectos o problemas (procedimiento de acciones preventivas), así como de corrección de los mismos. Incluye también los recursos, humanos y materiales, y las responsabilidades de los primeros, todo ello organizado adecuadamente para cumplir con sus objetivos funcionales.

Los SGC no se destinan sólo a grandes empresas, sino que se ocupan de la forma en que la empresa es dirigida, pueden aplicarse a compañías de todos los tamaños y a todos los aspectos de la gestión (actividades de comercialización, de ventas y financieras).

Las Normas del Sistema de Gestión de la Calidad no deben confundirse con las normas de productos. La mayoría de las organizaciones en lo referente a los conceptos de SGC y, en especial, a la serie de normas ISO 9000, confunden la calidad del producto o servicio con el concepto de gestión de la calidad.

Los SGC no deberían resultar en una burocracia o un papeleo excesivos ni tampoco en una falta de flexibilidad, ya que todas las empresas ya disponen de una estructura de gestión y que ésta debería ser la base sobre la que se construya el sistema de gestión de la calidad.

Orientación de los profesionales de la gestión de la calidad

AUTOR	DEFINICIÓN DE LA CALIDAD	ORENTACIÓN
Juran	Adecuación para el uso	Cliente
Deming	Adecuación para el objetivo	Cliente
Garvín	Basado en los cinco fundamentos de la calidad	Cliente y Proveedor
Crosby	Conformidad con las necesidades	Proveedor
Ishikawa	Economía, utilidad y satisfacción	Proveedor
Feigenbaum	Satisfacción del cliente a los más bajos costes	Proveedor
Taguchi	La mínima pérdida ocasionada a la sociedad, desde el envío del producto al cliente hasta su uso total.	Proveedor

Fuente: James, Paul, La Gestión de la Calidad Total.

TABLA 5

El ciclo de Deming

El ciclo PHVA significa: Planear, Hacer, Verificar, Actuar, describen muy bien las etapas y se exponen de una manera más explícita como sigue.

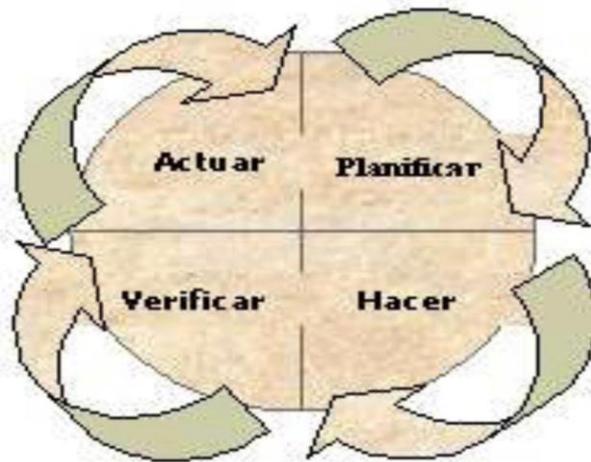


FIGURA 6

Planear: Determinar las metas y los métodos para alcanzar esas metas.

- Determinar necesidades y expectativas.
- Determinar metas y objetivos.
- Planificación de la calidad.

Hacer: Educar a los colaboradores y poner en práctica el cambio.

- Realización del producto o servicio.
- Gestión de Recursos.

Verificar: Verificar los efectos del cambio. Es decir si se han alcanzado las metas, de no ser así volver a la etapa planear.

- Revisión por la dirección.
- Análisis de datos para la mejora.

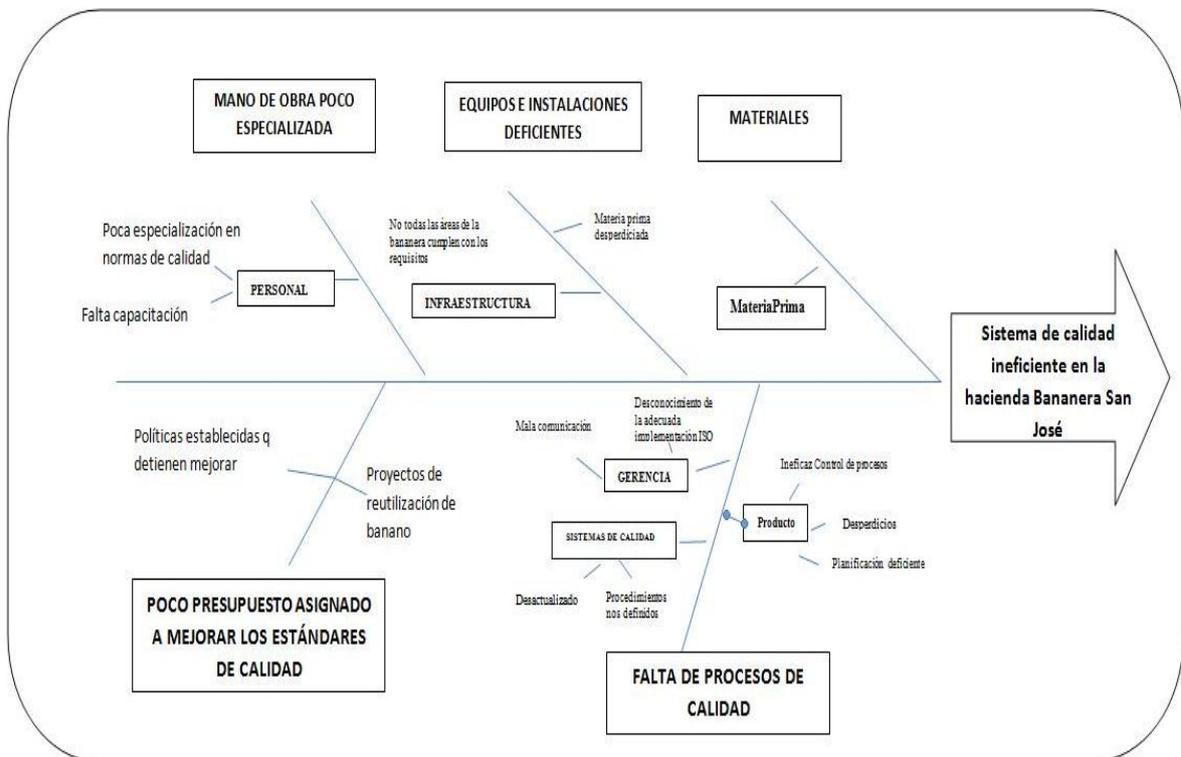
- Control de no conformidades.
- Medición y seguimiento.

Actuar: Empezar la acción apropiada para institucionalizar el cambio.

- Acciones preventivas.
- Acciones correctivas.
- Planificación de la mejora continua.
- Revisión por la dirección.

Herramienta de calidad

Diagrama de Causas y efectos



Elaborado por Autoras -FIGURA 7

Principios de la gestión de la calidad

Para conducir y operar una organización en forma exitosa se requiere que ésta se dirija y controle en forma sistemática y transparente. La gestión de una organización comprende la gestión de la calidad entre otras disciplinas de gestión.

Se han identificado ocho principios de gestión de la calidad que pueden ser utilizados por la alta dirección con el fin de conducir a la organización hacia una mejora en el desempeño. Un principio de gestión de la calidad es una regla o creencia profunda y fundamental, para dirigir y hacer funcionar una organización, enfocada a una mejora continua de la ejecución a largo plazo y centrándose en los clientes.

1. Enfoque al cliente:

- Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder sus expectativas. Para esto deben realizarse las actividades siguientes: La alta dirección debe asegurarse de que los requisitos del cliente se determinan y se cumplen con el propósito de aumentar la satisfacción del cliente, entre estos requisitos se encuentran los especificados por el cliente, incluyendo los requisitos para las actividades de entrega y las posteriores a la misma.

- La organización debe revisar los requisitos relacionados con el producto antes de que la organización se comprometa a proporcionar un producto al cliente (por ejemplo envío de ofertas, aceptación de contratos o pedidos, aceptación de cambios en los contratos o pedidos) y debe asegurarse de que:
 - a) Están definidos los requisitos del producto.
 - b) Están resueltas las diferencias existentes entre los requisitos del contrato o pedido y los expresados previamente, y
 - c) La organización tiene la capacidad para cumplir con los requisitos definidos.

La organización debe determinar e implementar disposiciones eficaces para la comunicación con los clientes, relativas a la información sobre el producto, las consultas, contratos o atención de pedidos, incluyendo las modificaciones, y la retroalimentación del cliente, incluyendo sus quejas.

2. Liderazgo: Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización requiere las siguientes acciones:

- Establecer una clara visión del futuro de la organización.
- Establecer objetivos y metas desafiantes.
- Crear y mantener valores compartidos y modelos éticos de

comportamiento en todos los niveles de la organización.

- Proporcionar al personal los recursos necesarios, la formación y la libertad para actuar con responsabilidad y autoridad.
- Inspirar, animar y reconocer las contribuciones del personal.
- La Alta Dirección presentará evidencias de su compromiso con el desarrollo, la aplicación y el mejoramiento del SGC.

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

- Comprender la importancia de su papel y su contribución en la organización.
- Identificar las limitaciones en su trabajo.
- Aceptar sus competencias y la responsabilidad en la resolución de problemas.
- Evaluar su actuación de acuerdo a sus objetivos y metas personales.
- Búsqueda activa de oportunidades para aumentar sus competencias, conocimiento y experiencias.
- Compartir libremente conocimientos y experiencias.

4. Enfoque Basado en Procesos: Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

Para que una organización funcione de manera eficaz y eficiente, tiene que identificar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí. Una actividad que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir la transformación de entradas (inputs) en salidas (outputs), se puede considerar como un proceso.

Frecuentemente la salida de un proceso constituye directamente la entrada del siguiente proceso. La aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación e interacciones entre estos procesos, así como su gestión puede denominarse como "enfoque basado en procesos"².

Una ventaja del enfoque basado en procesos es el control continuo que proporciona sobre los vínculos entre los procesos individuales dentro del propio sistema de procesos, así como sobre su combinación e interacción.

5. Enfoque de Sistema para la Gestión: Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos. Requiere:

- Estructurar un sistema para alcanzar los objetivos de la organización de la forma más eficaz.
- Entender las interdependencias existentes entre los diferentes procesos del sistema.
- Definir cómo las actividades específicas dentro del sistema deberían de funcionar y establecerlo como objetivo.

²[http:// Principios de la gesti3n de la calidad/calidad.umh.es/cursos/concepto.htm](http://Principios%20de%20la%20gesti3n%20de%20la%20calidad/calidad.umh.es/cursos/concepto.htm)

- Mejorar continuamente el sistema a través de la medición y la evaluación.

6. Mejora Continua: La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta. Requiere:

- Análisis y evaluación de la situación existente para identificar áreas de mejora.
- Establecer objetivos de mejora.
- Búsqueda de soluciones para alcanzar los objetivos.
- Evaluación de soluciones y selección de las más óptimas.
- Implantar la solución(es) seleccionada.
- Evaluación de los resultados.
- Formalización de cambios.

7. Enfoque Basado en hechos para la Toma de Decisión: Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.

- Asegurar, a través del análisis, que los datos y la información son suficientemente precisos y fiables.
- Datos accesibles para aquellos que los necesiten.
- Tomar decisiones y emprender acciones en base al análisis de los hechos, la experiencia y la intuición.

8. Relaciones Mutuamente Beneficiosas con el Proveedor: Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

- Identificar y seleccionar los suministradores clave.
- Establecer relaciones que equilibren los beneficios a corto plazo con las consideraciones a largo plazo.
- Hacer un fondo común de competencias y recursos con los asociados clave.
- Crear comunicaciones claras y abiertas.
- Establecer actividades conjuntas de mejora.
- Inspirar, animar y reconocer las mejoras y los logros.

Estos ocho principios de gestión de la calidad constituyen la base de las normas de sistemas de gestión de la calidad de la familia de Normas ISO 9000.

Evolución de la calidad

Hasta la mitad del siglo XX la calidad era vista como un problema que se solucionaba mediante herramientas de inspección. En los años 40 todos los productos finales se probaban 100% para intentar asegurar la ausencia de defectos. En esta época Calidad se definía como la adecuación de un producto a su uso (Evans, 1995).

En los años 60, los departamentos de Calidad tenían como función el Aseguramiento de la Calidad y tuvieron un fuerte desarrollo. De acuerdo con (Ivan cevich 1997), ya en esta época los japoneses habían lanzado y estaban implantando sus teorías sobre Calidad Total en el conjunto de la empresa y habían asumido los planteamientos sobre la eficacia del trabajo en grupo, con la implantación masiva de los Círculos de Calidad y de los Grupos de Mejora,

compuestos por personal generalmente de diferentes áreas, que analizan las causas de los problemas más importantes y buscan su solución.

En los años 70, en las empresas japonesas ya estaban establecidos principios como: "La Calidad es responsabilidad de todos" y "Hay que hacer las cosas bien a la primera" y era frecuente hablar de "cliente interno". Todos estos conceptos fueron adaptándose a lo largo de la década de los 80 en el resto de mundo, al observarse el excelente resultado que habían dado en Japón. En la década de los 90, la liberalización de los mercados, las nuevas tecnologías, el incremento de la competencia y la necesidad de realizar drásticas reducciones de costes, han hecho surgir en muchas empresas programas de implantación de Sistemas de Gestión de Calidad Total, con el objetivo fundamental de aumentar la competitividad y de satisfacer las expectativas de los clientes.

Esta visión cambia al considerar la calidad como un factor estratégico. Ya no se trata de una actividad inspectora sino preventiva: planificar, diseñar, fijar objetivos, educar e implementar un proceso de mejora continua, la gestión estratégica de la calidad hace de ésta una fuente de ventajas competitivas que requiere del esfuerzo colectivo de todas las áreas y miembros de la organización. (Romero, 2003).

Evolución de la calidad a lo largo del siglo XX

AÑOS 30: Shewhart publicó el primer tratado estadístico de aplicación a la gestión de la Calidad. Fue el inventor de los gráficos de control. Es el padre de la calidad.

AÑOS 40-50: Deming y Juran, coincidiendo con la II Guerra Mundial, participan en el desarrollo del Programa de Gestión de la Calidad. **Deming** generalizó el empleo del Control Estadístico del Proceso y realizó la famosa Rueda de Deming. **Juran** introdujo la idea de que la calidad del producto o servicio reside en la mentalización del personal de la organización y no en la inspección, por ello se le considera el fundador de la Calidad Total.

AÑOS 60: Se introduce, coincidiendo con la expansión de la electrónica, la implantación de las técnicas de mantenibilidad y fiabilidad. **Ishikawa** puso en marcha los Círculos de calidad.

AÑOS 70: Surgen movimientos asociacionistas de consumidores para la protección frente a los fabricantes y vendedores. En Japón **Taguchi** investiga las Técnicas de Ingeniería de la Calidad, y desarrolla el método DEE (Diseño Estadístico de Experimentos).

AÑOS 80: Crosby propuso los 14 puntos de la Gestión de la Calidad, y las cuatro calidades absolutas (definición de calidad, sistema de calidad, cero defectos, y medición de la calidad).

AÑOS 90: Se continúa con los avances en el campo de la Calidad, como por ejemplo, el Modelo Europeo de la Calidad (EFQM).

Calidad en Productos

Es el control de calidad más elemental, que consiste en verificar que el producto no está defectuoso al finalizar el proceso de fabricación del mismo.

La calidad de un producto o servicio, es la caracterización del artículo o servicio obtenido en el proceso de producción o servicio que determina el grado de su correspondencia con el conjunto de exigencias establecidas por la documentación técnica y los consumidores.

La calidad en el servicio difiere de la calidad en los productos en los siguientes aspectos:

- Cuando hablamos de servicio no podemos intentar la verificación de su calidad a través de un departamento de aseguramiento de calidad, pues la mayoría de las veces el cliente sólo tiene oportunidad de evaluar el servicio hasta que ya se está desarrollando.
- En el caso del servicio no se pueden estandarizar las expectativas del cliente, debido a que cada cliente es distinto y sus necesidades de servicio también lo son aunque en apariencia todos requieren el mismo servicio. Es por esta supuesta subjetividad del servicio que no se pueden dictar recetas o procedimientos inflexibles para mantener satisfechos a los clientes.
- La calidad en el servicio no es una estrategia aplicable únicamente en las empresas del sector servicios. Las empresas manufactureras y

comerciales desarrollan una buena cantidad de actividades de servicio, como ventas (mediante representantes o en mostrador, centros telefónicos, etc.), distribución, cobranza, devoluciones o reclamaciones e incluso, asesoría técnica.

- Todos los clientes evaluamos el servicio que recibimos a través de la suma de las evaluaciones que realizamos. El cliente desea ser tratado como si fuera único, que le brindemos los servicios que necesita y en las condiciones más adecuadas para él y que le ofrezcamos algo adicional que necesite; esto es, que superemos sus expectativas.
- Cada cliente es distinto y requiere de diferentes estrategias para otorgarle el servicio adecuado, por lo que una sola acción no asegurará que una empresa mejore todas las facetas del servicio. Un servicio con calidad logrará que nuestros clientes regresen.

La calidad de un producto se puede ver desde dos enfoques tradicionales que son:

1. Perceptiva: Satisfacción de las necesidades del cliente.
2. Funcional: Cumplir con las especificaciones requeridas.

La mayoría de los tratadistas manejan más esta última, ya que es más objetiva y fácil de determinar; esto permite a las empresas implantar un sistema de calidad, que no es otra cosa que una estructura organizativa de responsabilidades en los procesos.

Calidad en Producción Bananera

Ecuador es líder por más de cuatro décadas en el ámbito internacional bananero. El banano ecuatoriano es fundamental en el comercio mundial, ya que Ecuador no sólo es el primer exportador de esta fruta desde 1952, sino también es el segundo mayor productor. Ecuador goza de condiciones climáticas excepcionales, las que junto a la riqueza de su suelo, han permitido que el país se convierta en un productor agrícola de excelente calidad. Existe disponibilidad de la fruta todo el año. El banano es un gran alimento por el potasio que contiene y debido a su textura, es ideal para niños y ancianos. Las variedades que el Ecuador ofrece al mercado internacional son: Cavendish, Orito y Rojo. En los últimos años se ha desarrollado la agricultura orgánica, dando como resultado el banano con certificación orgánica y también otras con certificaciones amigables con el medio ambiente, lo laboral y lo social.

¿Sabía usted que tres de cada diez bananos consumidos a nivel mundial son producidos en el Ecuador? Ecuador es el primer exportador de banano a nivel mundial, produciendo un banano único de alta calidad y exquisito sabor, cuyo proceso productivo cumple con los requisitos internacionales de respeto al medio ambiente. El buen clima y los buenos suelos, hacen que las plantaciones bananeras ecuatorianas requieran solamente la mitad de ciclos fungicidas, en comparación con otros países productores de banano. Su disponibilidad es permanente durante todo el año, actualmente existen aproximadamente 180.000 hectáreas cultivadas, y representa el 12% de la fuente de trabajo en el país. Las variedades de banano que se siembran en nuestro país son: Valery, Grand Cavendish, Grand Naine, y Lacatán. Los principales mercados durante el

2010 fueron: Estados Unidos, Unión Europea, Países del Este, Rusia, Nueva Zelanda, Medio Oriente, Japón, Argentina y Chile. Ecuador también exporta productos semi-elaborados como puré de banano, harina de banano, banano deshidratado y chips de banano. Asimismo cuenta con una oferta de banano orgánico certificado, disponible todo el año.

El banano es una fruta originaria del sur del Asia. A partir de 1940, comenzó a cultivarse a gran escala en nuestro país y con el tiempo su exportación se convirtió en la principal fuente generadora de divisas para el estado ecuatoriano. En la década de los años 50 se dio el boom bananero convirtiéndose el Ecuador en el primer exportador mundial de la fruta. El Ecuador reemplazó a los países productores de Centro América y El Caribe que estaban siendo azotados por plagas y huracanes. Ciertamente los productores centro americanos gozan de una ventaja geográfica con respecto al Ecuador porque están más cerca de los países consumidores: Estados Unidos y Europa. En 1995, las exportaciones bananeras alcanzaron 850 millones de dólares.

Características.

Una de las enfermedades del banano es la Sigatoka que se la combate mediante la utilización de fungicidas para destruir los hongos y nematos que atacan a la planta, lo que ha ocasionado en algunos lugares la contaminación del ecosistema, tal como ocurrió hace años con el Síndrome de Taura. En la actualidad, se trata de resolver este problema utilizando compuestos orgánicos que mejoran la calidad de la fruta y no contaminan el medio ambiente. En los

últimos años, se ha tratado de reducir la superficie de cultivos de esta fruta, debido a una política de diversificación de la producción, reemplazando los cultivos bananeros por otros productos de mayor rentabilidad, aunque se trata de elevar el rendimiento de las plantaciones bananeras existentes. El banano constituye en la actualidad el segundo rubro de exportación de nuestro país.

Ecuador posee condiciones climáticas adecuadas para el cultivo de esta fruta: abundante luz solar, terrenos bien irrigados, clima caliente y húmedo. Se lo puede cultivar a partir de semillas pero se prefieren los retoños que nacen de las viejas raíces. La recolección se hace cuando están verdes y se transporta a los mercados de consumo en buques o camiones frigoríficos. Cuando se venden en los supermercados ya están maduros. El banano contiene un 75% de agua y un 22% de carbohidratos, principalmente como azúcar, y el resto son minerales, vitaminas A y C, grasas, y proteínas. Es un producto de alto valor nutritivo especialmente para niños, mujeres Embarazadas y ancianos.

Mercados de Consumo

A pesar de las restricciones, Ecuador es el primer proveedor de banano a los países de la Unión Europea y el segundo a los EE.UU. También se exporta banano a Rusia, países de Europa del Este, países Árabes, Chile, Argentina, Nueva Zelanda, Japón y China.

Normas ISO 9001:2010

Es un conjunto de normas sobre la calidad y las gestiones. La **Norma ISO 9001- 2010** ha sido elaborada por el Comité Técnico ISO/TC176 de ISO

Organización Internacional para la Estandarización y especifica los requisitos para un buen sistema de gestión de la calidad, que pueden utilizarse para su aplicación interna por las organizaciones, para certificación o con fines contractuales.

Estas normas certifican la calidad de las unidades de negocio de La Empresa, y no distinguen distintos niveles de excelencia, es decir, las compañías pueden optar por estas normas en función de sus ámbitos de actuación.

Así, las firmas que diseñen, fabriquen o comercialicen sus mercancías podrán aspirar a conseguir La ISO 9001, ya que esta norma certifica calidad de diseño, desarrollo, producción, instalación y servicio postventa.

Esta Norma internacional ha sido traducida por el grupo de trabajo Spanish Translation Task Group (STTG) DEL COMITÉ Técnico ISO/TC 176, Gestión y aseguramiento de la calidad, en el que participan representantes de los organismos nacionales de normalización y representantes del sector empresarial de los siguientes países: Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Cuba, Ecuador, España, Estados Unidos de América, México, Perú República Dominicana, Uruguay y Venezuela.

Igualmente, en el citado Grupo de trabajo participan representantes de COPANT (comisión Panamericana de Normas Técnicas) y de INLAC (Instituto Latinoamericano de aseguramiento de la Calidad).

La adopción de un sistema de gestión de la calidad debería ser una decisión estratégica de la organización. El diseño y la implementación del sistema de gestión de la calidad de una organización están influenciados por:

- El entorno de la organización, los cambios de ese entorno y los riesgos asociados con el entorno.
- Sus necesidades cambiantes.
- Sus objetivos particulares.
- Los productos que proporciona.
- Los procesos que emplea.
- El tamaño y estructura de la organización.

Los requisitos del sistema de gestión de la calidad especificados en esta Norma Internacional son complementarios a los requisitos para los productos.

Esta Norma Internacional pueden utilizarla partes internas y externas, incluyendo organismos de certificación, para evaluar la capacidad de la organización para cumplir los requisitos del cliente, los legales y los reglamentarios aplicables al producto y los propios de la organización.

En el desarrollo de esta Norma Internacional se han tenido en cuenta los principios de gestión de la calidad enunciados en las Normas ISO 9000 e ISO 9004.

Orígenes

ISO viene de la palabra griega ISOS que significa IGUAL o UNIFORME.

Dicha palabra fue tomada por la Organización Internacional para la Estandarización (International Organization for Standardization) que se fundó en 1946 con el fin de crear un conjunto común de normas para la manufactura, el comercio y las comunicaciones.

La norma ISO 9001 tiene origen en la norma BS 5750, publicada en 1979 por la entidad de normalización británica, la [British Standards Institution] (BSI).

La versión actual de ISO 9001 (la cuarta) data de noviembre de 2010, y por ello se expresa como ISO 9001:2010. Versiones ISO 9001 hasta la fecha:

- . Cuarta versión: la actual ISO 9001:2010 (15/11 /2010)
- . Tercera versión: ISO 9001:2010 (15/12/2010)
- . Segunda versión: ISO 9001:94 - ISO 9002:94 - ISO 9003:94 (01/07/1994)
- . Primera versión: ISO 9001:87 - ISO 9002:87 - ISO 9003:87 (15/03/1987)

En la primera y segunda versión de ISO 9001, la Norma se descomponía en 3 normas: ISO 9001, ISO 9002, e ISO 9003.

- . ISO 9001 --> organizaciones con diseño de producto
- . ISO 9002 --> organizaciones sin diseño de producto pero con producción/fabricación.
- . ISO 9003 --> organizaciones sin diseño de producto ni producción/fabricación (comerciales).

El contenido de las 3 normas era el mismo, con la excepción de que en cada caso se excluían los requisitos de aquello que no aplicaba. Esta mecánica se modificó en la tercera versión, unificando los 3 documentos en un único estándar, sobre el cual se realizan posteriormente las exclusiones.

Generalidades

La ISO 9001 es una norma internacional que se aplica a los sistemas de gestión de calidad (SGC) y que se centra en todos los elementos de administración de calidad con los que una empresa debe contar para tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios. Los clientes se inclinan por los proveedores que cuentan con esta acreditación porque de este modo se aseguran de que la empresa seleccionada disponga de un buen sistema de gestión de calidad (SGC). Esta acreditación demuestra que la organización está reconocida por más de 640.000 empresas en todo el mundo.

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

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

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

En cuanto a la incidencia es beneficiosa y la consideraremos desde los puntos de vista interno y externo así: El primer punto de vista se explica a través de la relación entre la organización y su ámbito de actividad: sus clientes (actuales y potenciales), sus competidores, sus proveedores, sus socios estratégicos.

Toda organización puede mejorar su manera de trabajar, lo cual significa un incremento de sus clientes y gestionar el riesgo de la mejor manera posible, reduciendo costos y mejorando la calidad del servicio ofrecido. La gestión de un sistema de calidad aporta el marco que se necesita para supervisar y mejorar la producción en el trabajo. Con mucha diferencia, en cuanto a calidad se refiere, la normativa más establecida y conocida es la ISO 9001, la cual establece una norma no sólo para la Gestión de Sistemas de calidad sino para cualquier sistema en general. La ISO 9001 está ayudando a todo tipo de organizaciones a tener éxito, a través de un incremento de la satisfacción del cliente y de la motivación del departamento.

La ISO 9001:2010 es válida para cualquier organización, independientemente de su tamaño o sector, que busque mejorar la manera en que se trabaja y funciona. Además, los mejores retornos en la inversión, vienen de compañías preparadas para implantar la citada normativa en cualquier parte de su organización.

1. **Objeto y campo de aplicación.**
 1. Generalidades.
 2. Aplicación.

2. **Referencias normativas.**

3. **Términos y definiciones.**

4. **Sistema de gestión de la calidad:** contiene los requisitos generales y los requisitos para gestionar la documentación.
 1. Requisitos generales.
 2. Requisitos de documentación.

5. **Responsabilidades de la Dirección:** contiene los requisitos que debe cumplir la dirección de la organización, tales como definir la política, asegurar que las responsabilidades y autoridades están definidas, aprobar objetivos, el compromiso de la dirección con la calidad, etc.
 1. Requisitos generales.
 2. Requisitos del cliente.
 3. Política de calidad.
 4. Planeación.
 5. Responsabilidad, autoridad y comunicación.
 6. Revisión gerencial.

6. **Gestión de los recursos:** la Norma distingue 3 tipos de recursos sobre los cuales se debe actuar: Talento Humano, infraestructura, y ambiente de trabajo. Aquí se contienen los requisitos exigidos en su gestión.

1. Requisitos generales.
2. Recursos humanos.
3. Infraestructura.
4. Ambiente de trabajo.

7. **Realización del producto:** aquí están contenidos los requisitos puramente productivos, desde la atención al cliente, hasta la entrega del producto o el servicio.

1. Planeación de la realización del producto y/o servicio.
2. Procesos relacionados con el cliente.
3. Diseño y desarrollo.
4. Compras.
5. Operaciones de producción y servicio
6. Control de equipos de medición, inspección y monitoreo

8. **Medición, análisis y mejora:** aquí se sitúan los requisitos para los procesos que recopilan información, la analizan, y que actúan en consecuencia. El objetivo es mejorar continuamente la capacidad de la organización para suministrar productos que cumplan los requisitos. El objetivo declarado en la Norma, es que la organización busque sin descanso la satisfacción del cliente a través del cumplimiento de los requisitos.

1. Requisitos generales.
2. Seguimiento y medición.
3. Control de producto no conforme.
4. Análisis de los datos para mejorar el desempeño.
5. Mejora.

ISO 9001:2010 tiene muchas semejanzas con el famoso “Círculo de Deming o PDCA”; acrónimo de Plan, Do, Check, Act (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar). Está estructurada en cuatro grandes bloques, completamente lógicos, y esto significa que con el modelo de sistema de gestión de calidad basado en ISO se puede desarrollar en su seno cualquier actividad.

Satisfacción del cliente

La misión suprema de toda empresa debe ser el mayor nivel de satisfacción para sus clientes y usuarios, pues éstos con sus compras permiten que la empresa siga existiendo y creciendo, generando de tal forma beneficios para sus integrantes (propietarios, directivos y empleados). Y decimos “debe ser” y no “es”, puesto que muchas empresas no se han dado cuenta de ello aún.

Enfrascadas en una orientación al producto o a la venta, dejan totalmente de lado las reales necesidades y deseos del consumidor. La posibilidad de elección da poder al consumidor. Un consumidor con poder se convierte en un cliente leal si se le ofrecen productos y servicios calibrados a sus necesidades.

Esto es responsable de un cambio en el patrón del pasado, en el cual los consumidores o los usuarios de cosas (o servicios) tenían que adaptar sus vidas a los productos o los servicios ofrecidos.

Para que el concepto de satisfacción del cliente sea operativo dentro de la empresa, hay que entender muy bien su significado y la globalidad del proceso humano a través del cual el cliente la percibe; sólo así será posible gestionarla. De otra forma no pasará de ser un tópico más. Para satisfacer las exigencias de su cliente, el proveedor ha de poner en juego dos tipos de capacidades: técnicas y personales.

- A. Las **necesidades objetivas e implícitas** se satisfacen con un profesional desempeño técnico del personal que frecuentemente no es presenciado por el cliente; en muchos casos no es capaz de juzgar esta "calidad interna, calidad del producto o del servicio" por lo limitado de sus conocimientos técnicos.

Satisfaciendo este tipo de necesidades, el suministrador consigue "simplemente cumplir" y no aparecen motivos especiales para que el cliente se sienta fiel ya que ese cumplimiento y la ausencia de errores normalmente lo dan por supuesto.

- B. **Las expectativas**, por el hecho de ser subjetivas en gran parte, requieren el concurso de habilidades eficaces y actitudes positivas por parte del personal de contacto con el cliente.

Ahora bien, el cliente se forma siempre una opinión sobre la totalidad de la transacción a pesar de tener dificultades para hacerlo sobre el "producto" o calidad interna. ¿En qué se basa, pues, para formarse una percepción global de la calidad? Fundamentalmente, en aquello que es capaz de entender y percibir con claridad; es decir, sobre la "calidad externa o calidad de servicio", esencialmente relacionadas con las formas de cómo se le presta el servicio o se le entrega el producto.

Se puede decir que la satisfacción, tanto de las necesidades como de las expectativas, es igualmente exigible al suministrador; lo único que cambia es su nivel de explicitación.

Importancia de satisfacer al cliente.

Producto de diversas investigaciones realizadas por la American Marketing Association, se llegó a las siguientes conclusiones:

1. Cien clientes satisfechos producen 25 nuevos clientes.
2. Por cada queja recibida, existen otros 20 clientes que opinan lo mismo pero que no se molestan en presentar la queja.
3. El coste de conseguir un nuevo cliente equivale a cinco veces el de mantener satisfecho al que ya está ganado.
4. Un cliente satisfecho comenta como promedio su buena experiencia a otras tres personas, en tanto que uno insatisfecho lo hace con nueve.

En materia de servicios, una persona satisfecha transmite su entusiasmo a otras tres, por término medio. Una persona insatisfecha comunica su insatisfacción a once personas, por término medio. Así que un 1% de clientes insatisfechos produce hasta un 12% de clientes perdidos.

Por otro lado el Departamento de Comercio de los Estados Unidos estableció como máximo puntaje a los efectos del otorgamiento del Premio Nacional a la Calidad Malcom Baldrige la “Satisfacción del Cliente” con un índice ponderado de 30 puntos (tabla 6).

<u>Porcentaje de importancia</u>	<u>Categoría.</u>
30	Satisfacción del clientes
15	Utilización del Talento Humano
15	Garantía de calidad
15	Resultados de la calidad
10	Liderazgo
9	Planeamiento de las calidades estratégicas
6	Información y análisis

TABLA 6

Puede observarse que la satisfacción del cliente es la consideración más importante en la composición del premio. Ello implica concentrarse en el cliente. En el competitivo mercado de la actualidad, el éxito en los negocios exige que el vendedor adopte el punto de vista del cliente.

En casi todos los sectores, los consumidores satisfechos se muestran dispuestos a pagar un “cargo extra” a cambio de la “satisfacción extra” que logran con determinados productos o servicios.

Otro aspecto fundamental a considerar está vinculado con el hecho de que los clientes contentos son más leales a las marcas que los clientes insatisfechos, mostrándose más inclinados a repetir las compras de los mismos productos utilizados y a comprar los otros productos de la empresa. Al combinar esta actividad con la disposición de los clientes a pagar un precio más alto, se logran más altos niveles de ingresos y, en consecuencia, una mayor rentabilidad.

La mejora continua

La mejora continua es una herramienta de incremento de la productividad que favorece un crecimiento estable y consistente en todos los segmentos de un proceso.

Hablar del Mejoramiento Continuo es hablar de calidad; y hablar de calidad es hablar de ciencia, educación y paradigmas o la de la forma que tenemos de ver las cosas.

La ciencia ha sentado las bases de nuestro conocimiento y por ende de nuestra educación. De esta manera también ha sido la generadora de varios de nuestros paradigmas al señalar varios hechos como verdades absolutas.

El problema del término “**verdad absoluta**” es el hecho de que al encontrar una solución supuestamente universal a un problema, la mayoría de los individuos ya no continuamos con la comprensión del mismo y, por lo tanto, no avanzamos en el proceso de mejora continua.

El entender este proceso significa comprender el hecho de que no hay soluciones únicas a los problemas, sino varias, todas ellas susceptibles de ser mejoradas.

Este principio se aplica tanto a las personas como a las organizaciones donde laboran.

Las actividades que realizamos en nuestra vida cotidiana, tanto de manera personal como organizacional, pueden mejorarse para crear individuos y organizaciones más competitivos en todos los campos posibles.

Hablando en el sentido de las organizaciones, ya sean públicas o privadas, ya no se puede decir que tal vez podrían implementar el proceso de mejora continua, sino que deben de aplicarlo lo más pronto posible si quieren continuar compitiendo en un mundo globalizado, con cada vez menos fronteras comerciales, con cada vez más competencia y donde la sociedad exige cada vez más servicios y productos de calidad, a un bajo costo y en un tiempo corto.

La mejora continua permite, entre otras ventajas reducir costos, reducir desperdicios, reducir el índice de contaminación al medio ambiente, reducir tiempos de espera, aumentar los índices de satisfacción de los clientes, aprovechar al máximo la capacidad intelectual de todos los empleados, manteniéndolos al mismo tiempo motivados y comprometidos con la organización, etc.

Ahora bien, se reconoce que existen varias barreras que se interponen en la buena implementación del proceso de mejoramiento continuo, tanto en los individuos como en las organizaciones. En primer lugar nuestra propia educación que nos ha impuesto la cultura de no cuestionar paradigma alguno y detenernos en la búsqueda de una mejor solución al encontrar la primer respuesta correcta; esto nos lleva a la segunda barrera que es la falta de exigencia de un aprendizaje continuo y permanente.

La mayoría de los individuos huye a todo lo que tenga que ver con libros, capacitación, evaluaciones, etc., y solo acuden a ellos cuando son obligados; esto nos lleva a una tercera barrera: la necesidad de compromiso, persistencia y disciplina que la mejora continua requiere, conceptos que en muchos individuos no se encuentran muy arraigados. Y por último, aunque tal vez sea la barrera principal, tenemos el miedo al cambio, el cual ciega a individuos y organizaciones impidiéndoles darse cuenta que lo que ayer les funciono hoy ya los está retrasando en este mundo que se mueve y avanza más rápido cada día.

Vencer estas barreras no es fácil ni rápido. Se requiere tiempo, recursos de todas las clases y, sobre todo, se requiere compromiso. Lo principal es entender que este proceso no se trata solo de mejorar lo que siempre se ha hecho sino encontrar nuevas formas de hacerlo. Esto implica muchos cambios, como el hecho de aprender a trabajar en equipo dejando a un lado el viejo esquema en donde uno piensa y los demás trabajan y adoptando otro donde todos piensen y trabajen para mejorar.

Lo más importante de todo esto es no ver a la mejora continua como una forma o procedimiento laboral, sino como una forma de vida. Al hacerlo podremos crecer como individuos y por ende las organizaciones también crecerán. El camino es arduo, pero al final vale la pena intentarlo.

Aplicaciones e Incidencia

La mejora continua es la parte de la gestión encargada de ajustar las actividades que desarrolla la organización para proporcionarles una mayor eficacia y/o eficiencia.

Al analizar los procesos de la organización y sus posibilidades de mejora aparecen diferentes circunstancias:

- a) El proceso tiene un nivel de funcionamiento muy deficiente, con deficiencias en muchos de sus aspectos y está muy alejado del cumplimiento de sus objetivos.

Tratamiento: modificación en profundidad de su planteamiento y estructuración (Q.F.D., Reingeniería de procesos, etc.)

- b) El proceso tiene un funcionamiento muy desestructurado, no se siguen procedimientos homogéneos entre las diferentes personas que lo llevan a cabo y no está en situación estabilizada y de control.

Tratamiento: estabilización de las actividades y la fijación de elementos de control (técnicas de control).

- c) El proceso tiene un funcionamiento deficiente y no alcanza alguno de sus objetivos de eficacia o eficiencia, se desea por tanto mejorar alguna de sus prestaciones (mejorar el nivel de calidad del producto o del servicio, reducir los tiempos de ciclo, bajar los costes, etc.)

Tratamiento: identificación de las causas que generan dichas deficiencias para pasar a su solución (herramientas de resolución de problemas).

Las actividades de la empresa que podrán identificar, priorizar, organizar y solucionar las oportunidades de mejora de la organización mediante las técnicas de solución de problemas son:

- **Comité de Mejora:** grupo de responsables máximos de la empresa o de alguno de sus ámbitos de trabajo.
- **Áreas / responsables:** personas o colectivos donde descansa la responsabilidad de la ejecución de las actividades de la organización.
- **Equipos de mejora:** grupo de personas a las que se asigna la responsabilidad de la solución de un problema específico.

Fuente: [Norma ISO 9001:2010].

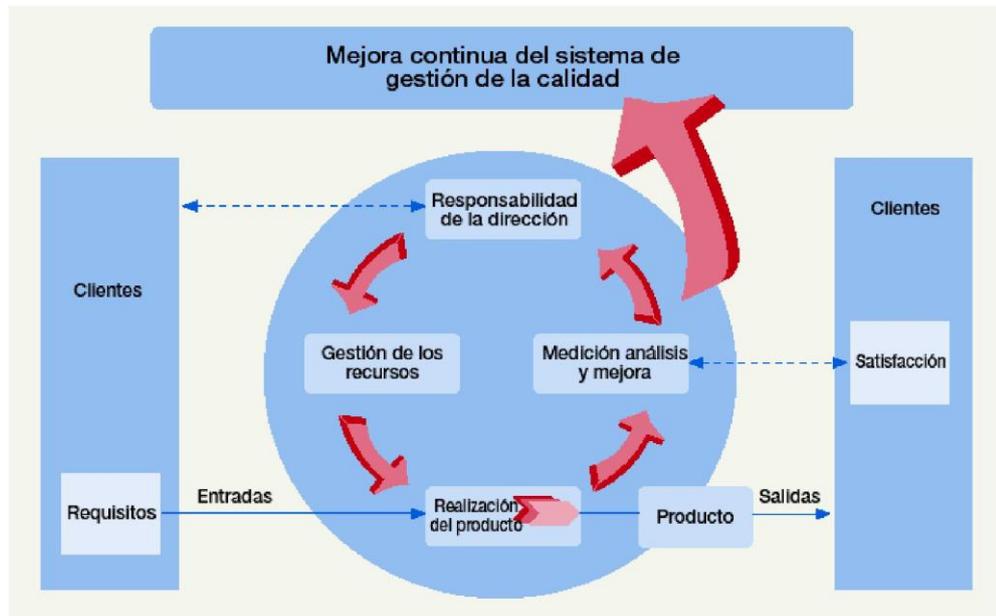


FIGURA 8

Beneficios internos de implementar un SGC

Con la implantación de un SGC en una organización, surgen beneficios que permiten sustentarlos en el tiempo, favoreciendo el crecimiento y adecuado desarrollo de la empresa.

Los beneficios de orden interno de mayor relevancia son:

Aumento de la productividad, originada por mejoras en los procesos internos, que surgen cuando todos los componentes de una empresa no sólo saben lo que tienen que hacer sino que además se encuentran orientados a hacerlo hacia un mayor aprovechamiento económico.

Mejoramiento de la organización interna, lograda a través de una comunicación más fluida, con responsabilidades y objetivos establecidos.

Incremento de la rentabilidad, como consecuencia directa de disminuir los costos de producción de productos y servicios, a partir de menores costos por reproceso, reclamos de clientes, o pérdidas de materiales, y de minimizar los tiempos de ciclos de trabajo, mediante el uso eficaz y eficiente de los recursos.

Orientación hacia la mejora continua, que permite identificar nuevas oportunidades para mejorar los objetivos ya alcanzados.

Mayor capacidad de respuesta y flexibilidad ante las oportunidades cambiantes del mercado. Mejoramiento en la motivación y el trabajo en equipo del personal, que resultan los factores determinantes para un eficiente esfuerzo colectivo de la empresa, destinado a alcanzar las metas y objetivos de la organización.

Mayor habilidad para crear valor, tanto para la empresa como para sus proveedores y socios estratégicos.

La aplicación de los principios de un SGC no sólo proporciona los beneficios directos ya citados, sino que también contribuye decididamente a mejorar la gestión de costos y riesgos, consideraciones éstas que tienen gran importancia para la empresa misma, sus clientes, sus proveedores y otras partes interesadas.

En síntesis tenemos:

- 1 Mejora continua de la calidad de los productos y servicios que ofrece.
- 2 Atención amable y oportuna a sus usuarios.

- 3 Transparencia en el desarrollo de procesos.
- 4 Asegurar el cumplimiento de sus objetivos, acorde a leyes y normas vigentes.
- 5 Reconocimiento de la importancia de sus procesos e interacciones.
- 6 Integración del trabajo, en armonía y enfocado a procesos.
- 7 Adquisición de insumos acorde a las necesidades.
- 8 Delimitación de funciones del personal.
- 9 Mejores niveles de satisfacción y opinión del cliente.
- 10 Aumento de la productividad y eficiencia.
- 11 Reducción de costos.
- 12 Mejor comunicación, moral y satisfacción en el trabajo.
- 13 Ventaja competitiva, y aumento en las oportunidades de ventas.

Beneficios externos de implementar un SGC

Entre los beneficios externos de implementar un SGC podemos mencionar:

1. Mejoramiento de la imagen empresarial, proveniente de sumar al prestigio actual de la organización la consideración que proporciona demostrar que la satisfacción del cliente es la principal preocupación de la empresa.
2. Refuerzo de la confianza entre los actuales y potenciales clientes, de acuerdo a la capacidad que tiene la empresa para suministrar en forma consistente los productos y/o servicios acordados.

3. Apertura de nuevos mercados, en virtud de alcanzar las características requeridas por grandes clientes, que establecen como requisito en muchas ocasiones poseer un sistema de gestión de la calidad según ISO 9000 implantado y certificado.
4. Mejoramiento de la posición competitiva, expresado en aumento de ingresos y de participación de mercado.
5. Aumento de la fidelidad de clientes, a través de la reiteración de negocios y referencia o recomendación de la empresa.
6. Los clientes tienen más confianza en que obtendrán productos conformes a sus requisitos, lo que a su vez redundará en mayor satisfacción del usuario.
7. Publicidad más agresiva al poder presentar a los clientes las ventajas de relacionar con una organización que gestiona la calidad de sus procesos, productos y servicios.
8. Más confianza en que los productos y servicios de la organización cumplen los requisitos reglamentarios pertinentes y los propios del cliente.

Norma ISO 9001:2010.

La Organización Internacional para la Estandarización, ISO por sus siglas en inglés (International Organization for Standardization), es una federación mundial que agrupa a representantes de cada uno de los organismos nacionales de estandarización, y que tiene como objeto desarrollar estándares internacionales que faciliten el comercio internacional.

Cuando las organizaciones tienen una forma objetiva de evaluar la calidad de los procesos de un proveedor, el riesgo de hacer negocios con dicho proveedor se reduce en gran medida, y si los estándares de calidad son los mismos para todo el mundo, el comercio entre empresas de diferentes países puede potenciarse en forma significativa. Las normas ISO 9000 han cobrado mayor relevancia internacional en la última década y en la actualidad es utilizada en más de 120 países. Estas normas requieren de sistemas documentados que permitan controlar los procesos que se utilizan para desarrollar y fabricar los productos. Estos tipos de sistemas se fundamentan en la idea de que hay ciertos elementos que todo sistema de calidad debe tener bajo control, con el fin de garantizar que los productos y/o servicios se fabriquen en forma consistente y a tiempo.

Las ISO 9000 no definen cómo debe ser un Sistema de Gestión de Calidad de una organización, sino que ofrecen especificaciones de cómo crearlo e implementarlo; éste será diferente en función de las características particulares de la organización y sus procesos. La norma ISO 9001, es un método de trabajo, que se considera una de las mejores para la calidad y satisfacción de

para el consumidor. La versión actual, es del año 2010 ISO 9001:2010, que ha sido adoptada como modelo a seguir para obtener la certificación de calidad, y es a lo que tiende, y debe de aspirar toda empresa competitiva, que quiera permanecer y sobrevivir en el exigente mercado actual.

Los principios básicos de la gestión de la calidad, son reglas de carácter social encaminadas a mejorar la marcha y funcionamiento de una organización mediante la mejora de sus relaciones internas. Estas normas, han de combinarse con los principios técnicos para conseguir una mejora de la satisfacción del cliente. Los ocho principales principios se detallan en la figura 9.

Principios de la gestión de la calidad



FIGURA 9

Sin calidad técnica no es posible producir en el competitivo mercado presente.
Una mala organización, genera un producto de deficiente calidad que no sigue las especificaciones de la dirección.

Puesto que la calidad técnica se presupone, ISO 9001- 2010 propone unos sencillos, probados y geniales principios para mejorar la calidad final del producto mediante sencillas mejoras en la organización de la empresa que a todos benefician.

Toda mejora, redundará en un beneficio de la calidad final del producto y de la satisfacción del consumidor, que es lo que pretende quien adopta la norma como guía de desarrollo empresarial.

BENEFICIOS DE LA NORMA ISO 9001:2010

A continuación se enumeran algunos de los aspectos positivos de la certificación de un SGC de acuerdo a las Normas Internacionales de Calidad:

- ✓ Mejora el ordenamiento Interno de las Organizaciones
- ✓ Mejora el análisis del producto y procesos a través de un sistema organizado
- ✓ Facilita el planeamiento de todas las actividades
- ✓ Control del Producto en Proceso
- ✓ Reducción de las No Conformidades
- ✓ Disminución de Costos
- ✓ Mejora Continua
- ✓ Control sobre Proveedores.

DESVENTAJAS DE LA NORMA ISO 9001:2010

La mayoría de las compañías han fracasado en su intento en la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad. Las Normas ISO poseen algo en común, la falta de compromiso.

No alcanza solamente con cumplir los requisitos de documentación exigidos por la norma, no alcanza con poner en marcha el sistema y dejarlo actuar por sí mismo. La verdadera diferencia está en la gente. Si los directivos no se involucran seriamente, si realmente no comprenden la necesidad de cambiar, si no prestan atención a sus mercados, si no ponen en práctica un liderazgo participativo, si no impulsan una cultura de calidad a lo largo y a lo ancho de la organización, la implementación de las normas sólo será un mero requerimiento formal condenado al fracaso.

Sólo el esfuerzo compartido de todos los integrantes de la organización hará posible que los beneficios de trabajar según los estándares de la ISO se hagan realidad.

Otros motivos que pueden hacer que los resultados obtenidos no sean los deseados se relacionan con una mala definición de los objetivos de calidad, mala planificación, errores en la identificación y definición de los procesos críticos y/o una incorrecta evaluación costos-beneficios.

2.3. MARCO CONCEPTUAL

2.3.1 Definiciones

Auditoría.- Examen metódico e independiente que se realiza para determinar si las actividades y los resultados relativos a la calidad satisfacen las disposiciones previamente establecidas, y para comprobar que estas disposiciones se llevan a cabo y que son adecuadas para alcanzar los objetivos.

Calibración.

Conjunto de operaciones que permiten establecer, en condiciones específicas, la relación entre los valores indicados por un equipo o instrumento de medida y los correspondientes valores conocidos de una magnitud de medida.

Calidad.- Conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confiere su aptitud para satisfacer unas necesidades expresas o implícitas.

Documento.- Información y su medio de transporte.

Especificación.- Documento que establece los requisitos con los que un producto o servicio debe estar conforme.

Formato.- Impreso a utilizar para registrar resultados en la aplicación de un documento.

Gestión de la Calidad.- Conjunto de acciones planificadas y sistemáticas que son necesarias para proporcionar la confianza adecuada de que un producto o servicio satisfará los requisitos dados sobre calidad.

Instrucción Técnica.- Documentos que describen con detalle las operaciones y condiciones de trabajo para una actividad concreta.

Manual de Calidad.- Documento del Sistema de Calidad donde se concentra y desarrolla la política general de calidad de la Empresa, estableciendo los requisitos aplicables y las funciones a desempeñar por el personal de la misma

Plan de negocios.- Un plan de negocios es un documento que en forma ordenada y sistemática detalla los aspectos operacionales y financieros de una empresa. Al igual que un mapa guía a un viajero, el plan de negocios permite determinar anticipadamente donde se queremos ir, donde nos encontramos y cuanto nos falta para llegar a la meta fijada.

Motivación.- Se refiere al interés, dedicación y perseverancia que pone para realizar las actividades empresariales. El estudio de las personas constituye el elemento básico para estudiar las organizaciones.

Administración estratégica.- Pensamiento de administrar las organizaciones. Usando el método en forma circular y continua, incorporando herramientas del diagnóstico para determinar y controlar la relación de la empresa.

Mejora Continua.- Es un proceso orientado al incremento continuo de la eficacia y eficiencia de la organización para cumplir con su política y objetivos. La mejora continua responde a las crecientes necesidades y expectativas de los clientes y asegura una evaluación dinámica del Sistema de Gestión de la Calidad.

Norma.- Exposición sistematizada de una instrucción de obligado cumplimiento para toda la Empresa o para las áreas específicas que en ella se determinen.

2.4. HIPÓTESIS.

2.4.1. Hipótesis General

Al implementar un Sistema de calidad con las normas ISO 9001-2010 se lograría alcanzar estándares de eficiencia y competitividad que aseguren que la Hacienda bananera San José sea certificada y reconocida por su gestión de eficiencia y calidad.

2.4.2. Hipótesis Específicas.

- **Logrando documentar y comunicar a los integrantes** de la organización la política y objetivos de calidad que la Alta Dirección establece; podría servir de guía para el personal en su aplicación diaria para obtener la calidad en cada uno de sus procesos y la satisfacción de los requerimientos de los funcionarios.
- Al identificar los diferentes procesos necesarios para la implementación de un sistema de calidad se lograría contribuir a la mejora continua asegurando que tanto la aplicación y control de estos procesos sean eficaces.
- La implementación del Sistema de calidad con las normas ISO 9001-2010 de mejora continua podría cumplir su objetivo al menor tiempo posible, para así generar calidad tanto en su estructura interna como en el producto o servicio que ofertan.

2.4.3 VARIABLES DE ESTUDIO.

2.4.3.1 Variables de Estudio (Independiente)

Sistema de Calidad aplicando las normas ISO 9001:2010 en la Hacienda Bananera “San José” Ubicada en la Parroquia Caracol.

2.4.3.2 Variable (Dependiente)

Alcanzar estándares de eficiencia y competitividad.

CAPÍTULO III

3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Diseño Metodológico

La investigación será cuali-cuantitativa. Cualitativa porque me ayudará a entender el fenómeno social y sus características.

Cuantitativa porque para la investigación de campo se utilizará la estadística descriptiva.

3.1.1 Tipo de Investigación

La presente investigación es de carácter descriptivo y bibliográfico porque está dirigida a determinar como es y cómo está la situación de las variables, a la vez que es de aplicación al ofrecer propuestas factibles para la solución del problema.

3.2 Método

Se aplicarán el siguiente método:

3.2.2 DEDUCTIVO que nos permitirán lograr los objetivos propuestos y ayudarán a verificar las variables planteadas.

3.3 Técnicas

La técnica a utilizar en la presente investigación es la ENCUESTA que nos ayudará a obtener información sobre todo lo que clientes y empleados de la

Empresa Bananera San José S .A opinan sobre la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad aplicando las normas ISO 9001-2010 que mejore su estructura organizacional.

3.4 Instrumentos de la investigación

El instrumento que se utilizará para ésta investigación es:

- Cuestionario

3.5 Diseño de la investigación

1. Elaborar y aplicar encuestas.
2. Tabular y graficar los resultados.
3. Analizar la información.

3.6 UNIVERSO Y MUESTRA

Población y Muestra

La población estará constituida de la siguiente manera:

DENOMINACIÓN	CANTIDAD
Número de empleados de la empresa Bananera San José S.A	500
TOTAL	500

Fuente: Departamento de Recursos Humanos de la Hacienda San José.

Elaborado por Autoras - TABLA 7

Se ha estimado el tamaño de la muestra mediante el sistema de muestreo aleatorio simple, siendo:

$$n = \frac{N}{(E)^2(N-1) + 1}$$

En donde,

N = Población

n = Muestra

E = Porcentaje de error $(0.05)^2$

3.2.2 DESARROLLO DE LA MUESTRA:

$$n = \frac{500}{(0.05)^2 (500-1) + 1}$$

$$n = \frac{500}{0.0025 (499) + 1}$$

$$n = \frac{500}{1.2475 + 1}$$

$$n = \frac{500}{2.2475}$$

$$n = 222$$

3.2.2.1 ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS

3.2.2.1.1 ENTREVISTA AL GERENTE

1. Conoce Ud. ¿Qué es una Norma ISO?

Si, por supuesto que conozco.

2.- Tiene el suficiente conocimiento de cómo aplicar estas normas en la hacienda.

No tengo mucha experiencia en la aplicación de esta norma, pero nos estamos preparando a través de seminarios para conocerlas y aplicarlas.

3.- Considera Ud. que necesitaría una capacitación sobre normas de calidad.

Claro que sí, como les decía en la pregunta anterior; ya estamos en eso y sería favorable porque se podría compartir el conocimiento adquirido con el personal de la hacienda y lograr trabajar en comunión.

4.- Estaría de acuerdo en aplicar las normas ISO con la implementación de un sistema de calidad.

Sí, porque con este sistema aseguramos la calidad de nuestro Banano.

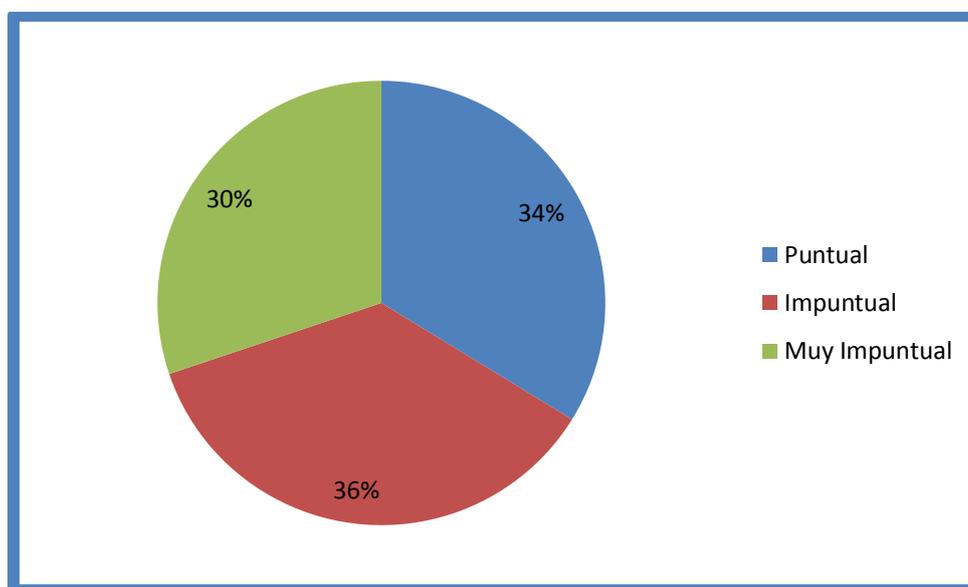
5.- Considera Ud. que implementando un sistema de calidad de la Norma ISO 9001-2010 a través de lineamientos que esta específica se lograría reducir los costos, desperdicios y horas muertas de producción.

Si se aplicara este sistema de calidad reduciríamos una cifra considerable de los costos, bajaríamos un gran porcentaje de desperdicios y fomentaríamos el trabajo en equipo para que desaparezcan las horas muertas.

3.2.2.1.2 ENCUESTAS REALIZADAS AL PERSONAL QUE TRABAJA EN LA HACIENDA BANANERA “SAN JOSÉ”

1. ¿CÓMO ES EL SISTEMA DE ENTREGA DE LOS PEDIDOS?

	Datos	%
Puntual	75	34
Impuntual	80	36
Muy Impuntual	67	30
Total	222	100

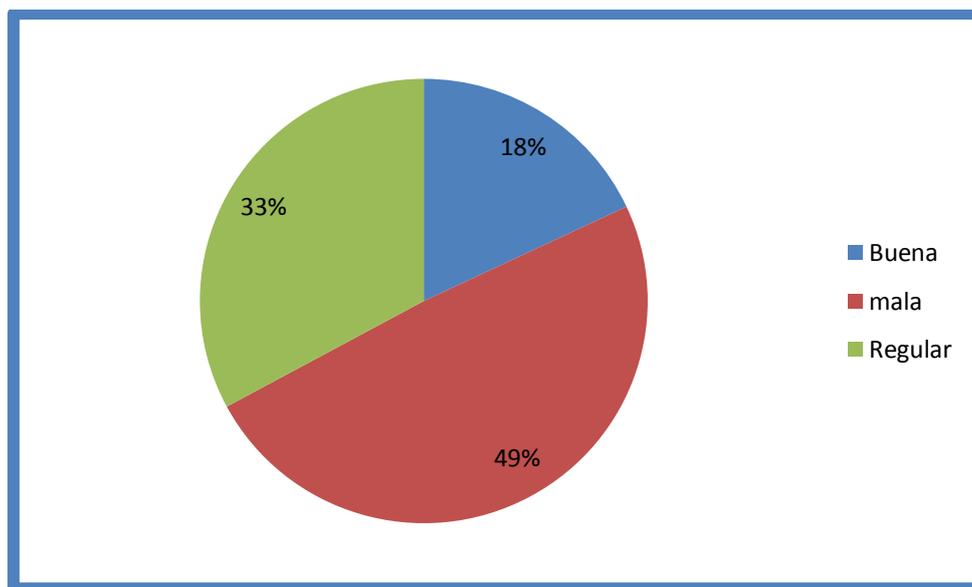


Análisis:

El 34% dice que la entrega de los pedidos es puntual, el 36% que los pedidos son impuntuales y el 30% que son muy impuntual. Teniendo como resultado de retraso en los pedidos de un 66% global.

2. ¿CÓMO ES LA COMUNICACIÓN INTERNA DENTRO DE LA EMPRESA?

	Datos	%
Buena	40	18
mala	109	49
Regular	73	32
Total	222	100

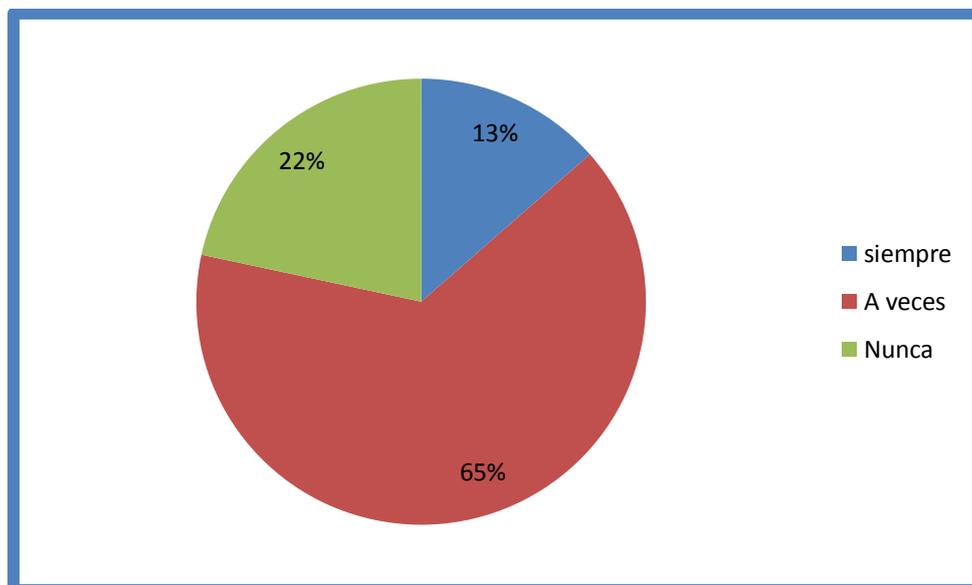


Analisis:

El 18% de los encuestados comenta que la comunicación interna es buena, el 49% la comunicación interna es mala, el 33% que es regular. Teniendo así que la empresa tiene una mala comunicación entre mala y regular de un 82%.

3.- ¿CON QUE FRECUENCIA REALIZAN EL CONTROL DE CALIDAD EN LOS PROCESOS DE LA PRODUCCIÓN?

	Datos	%
siempre	30	13
A veces	144	65
Nunca	48	22
Total	222	100

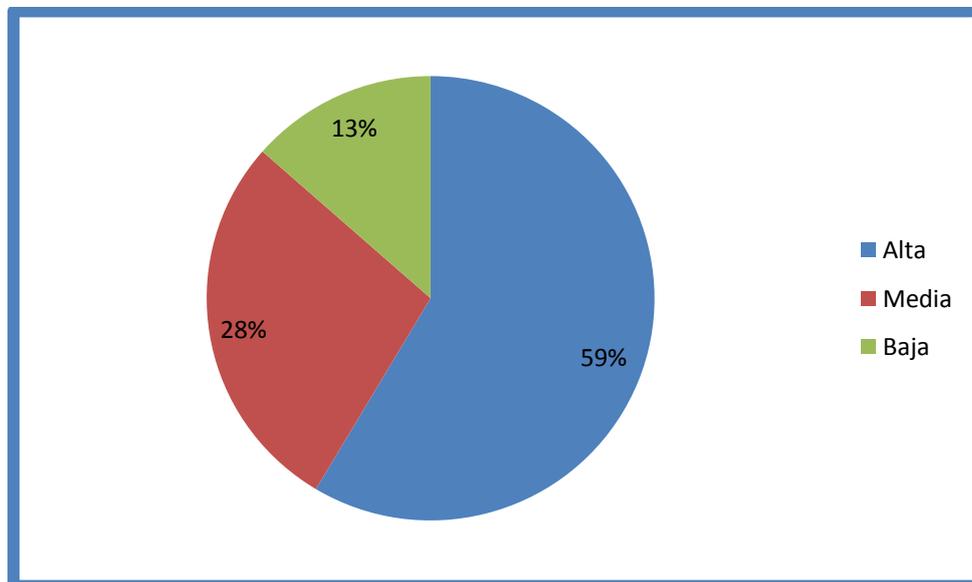


Analisis:

El 13% de los encuestados comenta que el control de calidad se realiza siempre, el 65% dice que el control de calidad se realiza a veces y el 22% que nunca se realiza. Teniendo 87% de negatividad de un control ineficiente en la calidad de la producción.

4.- ¿CUAL NIVEL DE DESPERDICIOS EN LA PRODUCCIÓN DEL BANANO?

	Datos	%
Alta	130	59
Media	62	28
Baja	30	13
TOTAL	222	100

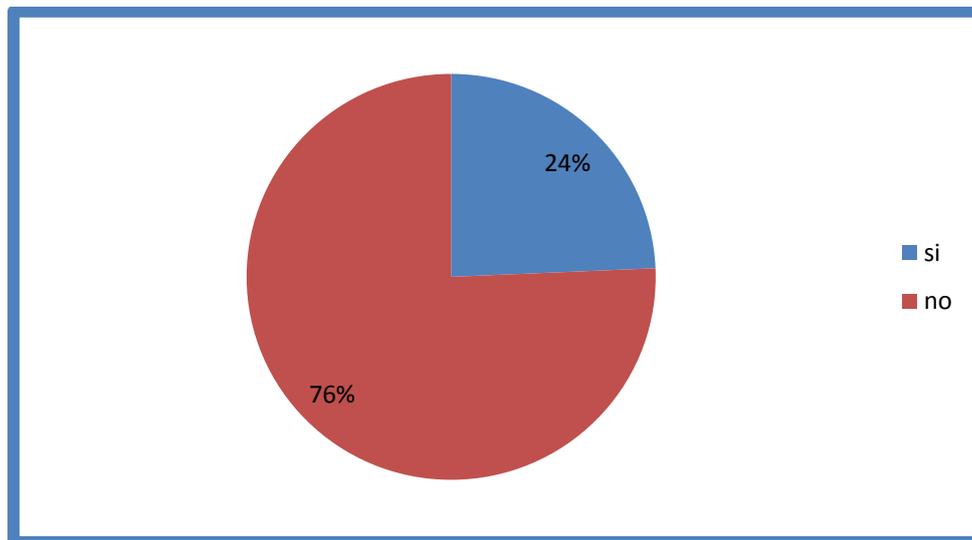


Analisis:

El 59% de los encuestados comenta que el nivel de desperdicios es sumamente alto, el 28% dice que el nivel de desperdicio es medio y el 13% que es bajo. Teniendo como resultado un alto indicador de desperdicios de un 59%.

5.- ¿CONSIDERA QUE LA HACIENDA SAN JOSÉ CARECE DE NORMATIVAS REFERENTES A LA CALIDAD EN SU PRODUCTO Y SERVICIO??

	Datos	%
si	54	24
no	168	76
total	222	100

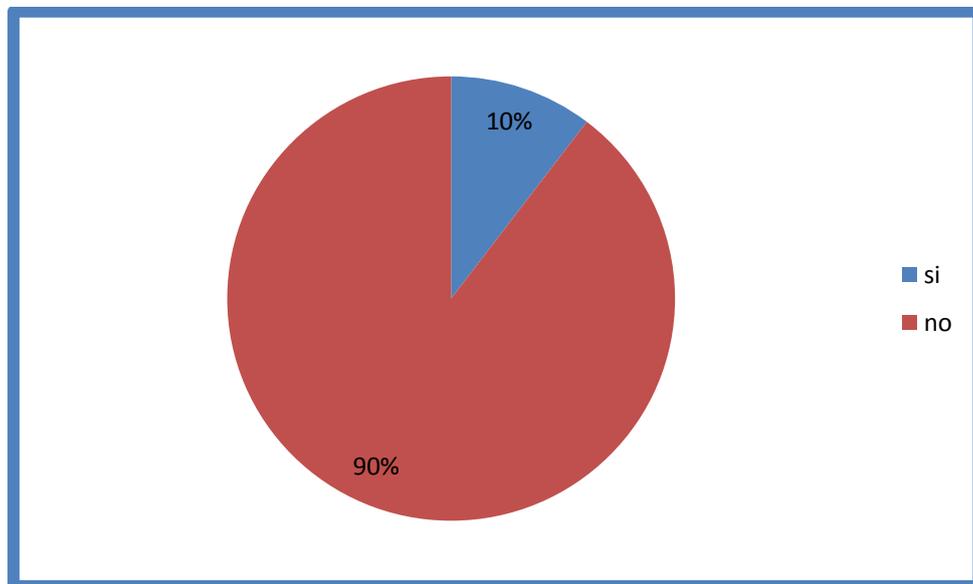


Analisis:

El 24% de los encuestados comenta que la empresa si cuenta con un plan de produccion eficiente, el 76% dice que no. La hacienda no cuenta con planes de produccion debidamente estructurados y eficientes que permitan mejorar la calidad de su producto.

6.- ¿CONOCE UD. LAS NORMAS ISO Y SU FUNCIÓN?

	Datos	%
si	23	10
no	199	90
total	222	100

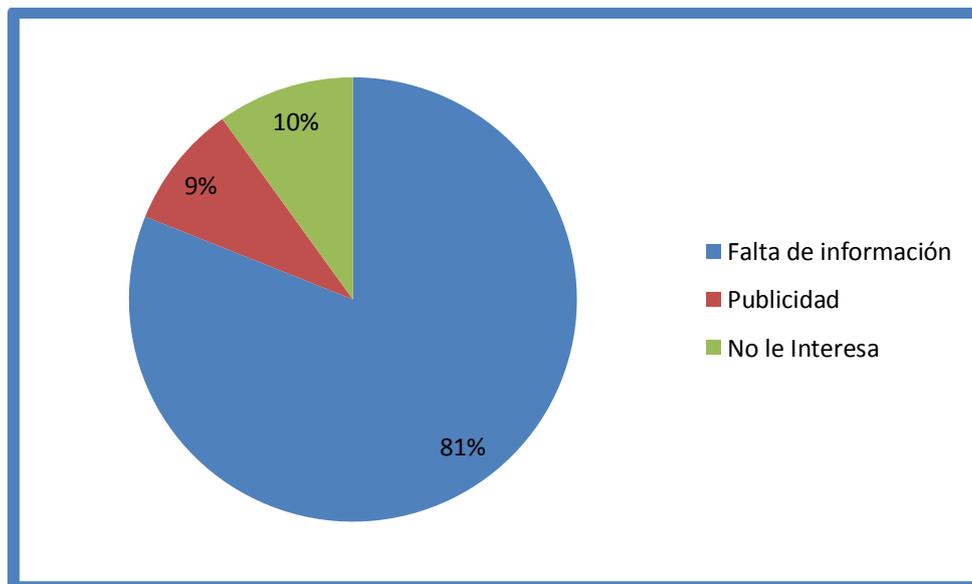


Analisis:

El 10% de los encuestados comenta que si conoce que es una Norma ISO , el 90% dice que no. El Personal de la hacienda no esta capacitado en lo que se refiere Normas y Aseguramiento de Calidad.

7.- ¿A QUÉ SE DEBE QUE DESCONOZCA LAS FUNCIONES DE LAS NORMAS ISO?

	Datos	%
Falta de información	180	81
Publicidad	20	9
No le Interesa	22	10
Total	222	100

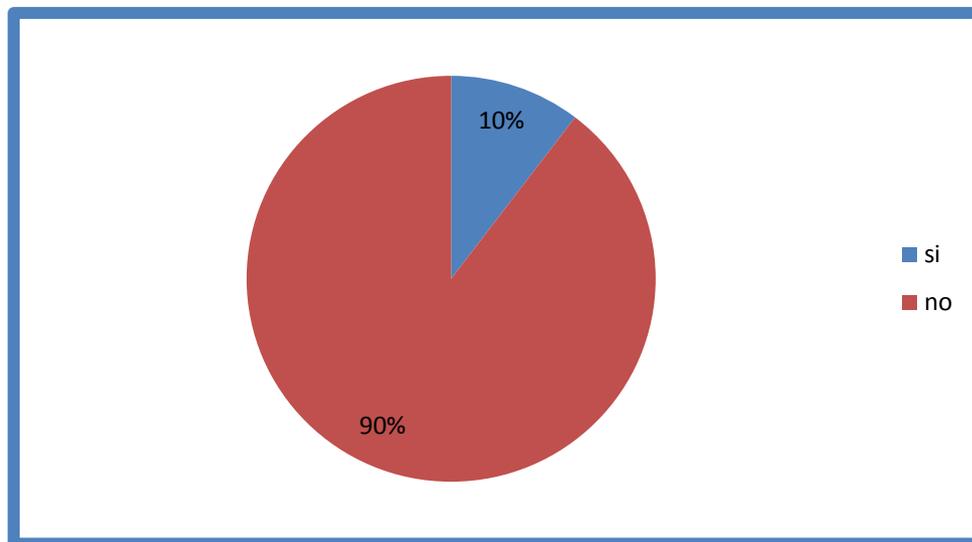


Analisis:

El 81% de los encuestados comenta que no conoce que es una Norma ISO por falta de información, el 9% dice que si conoce y un 10% no le interesa conocer. Existe un gran porcentaje de desconocimiento y falta de interes del personal de las normas de caliad.

8.- ¿SABÍA UD. QUE LAS NORMAS ISO 9001- 2010 CONTRIBUYE A LA MEJORA CONTINUA DE LA EMPRESA, FOMENTA EL TRABAJO EN EQUIPO Y AYUDA A LA TOMA DE DECISIONES?

	Datos	%
si	23	10
no	199	90
Total	222	100

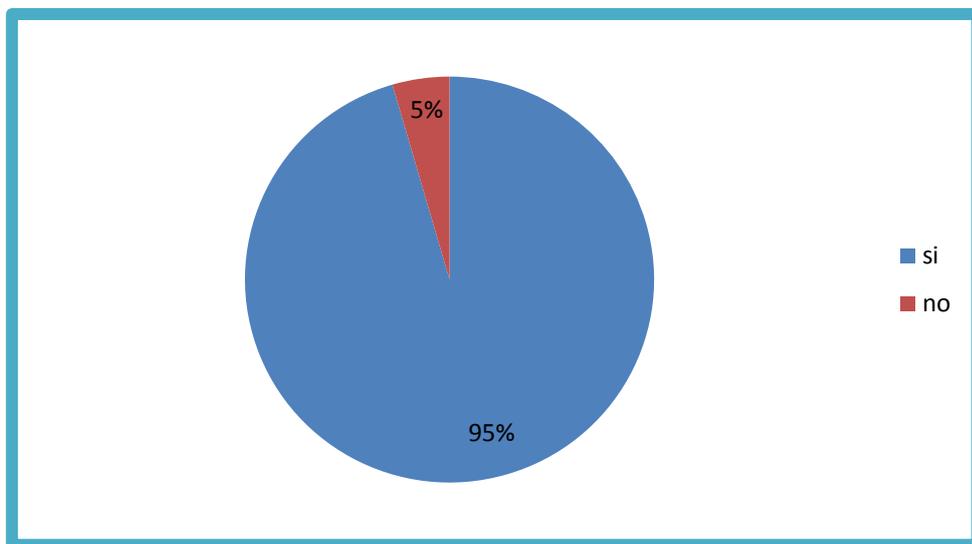


Analisis:

El 10% de los encuestados comenta que si sabe que la Norma ISO 9001- 2010 sirve para mejorar la calidad del Banano, el 90% dice que no sabe. Solo Existe una minoria del personal que conoce las ISO debido a la falta de información.

9.- ¿ESTARÍA DE ACUERDO EN APLICAR LAS NORMAS ISO CON LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CALIDAD?

	Datos	%
si	212	95,50
no	10	4,50
Total	222	100

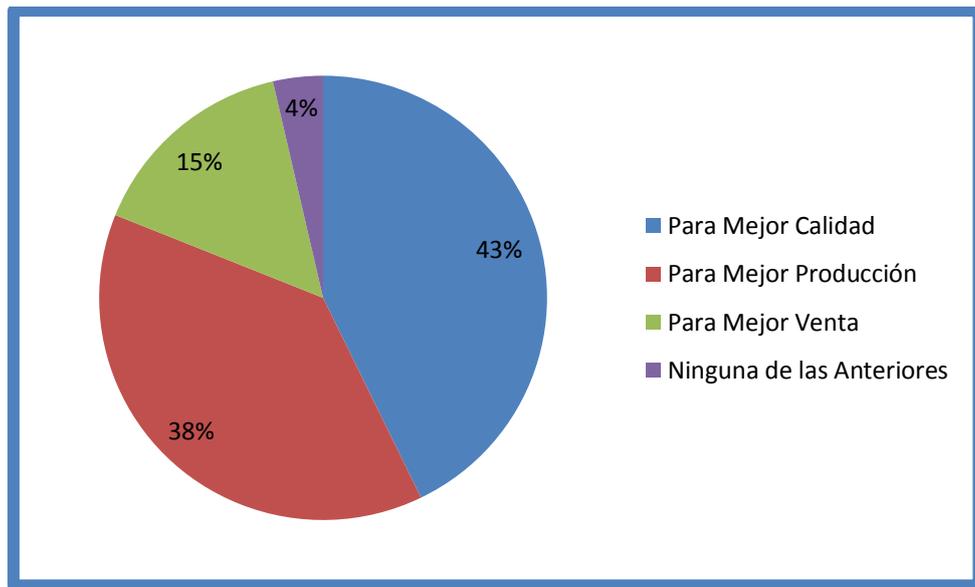


Analisis:

El 95% de los encuestados esta de acuerdo en Implementar un Sitema de Calidad, el 5 % dice que no. Con un alto porcentaje de aceptación el personal esta motivado a Implementar Un Sistema De Calidad Eficiente.

10.- ¿QUÉ BENEFICIOS CONSIDERA UD. QUE DARÍA A LA HACIENDA SAN JOSÉ LA APLICACIÓN DE LAS NORMAS ISO 9001-2010?

	Datos	%
Para Mejor Calidad	95	43
Para Mejor Producción	85	38
Para Mejor Venta	34	15
Ninguna de las Anteriores	8	4
total	222	100

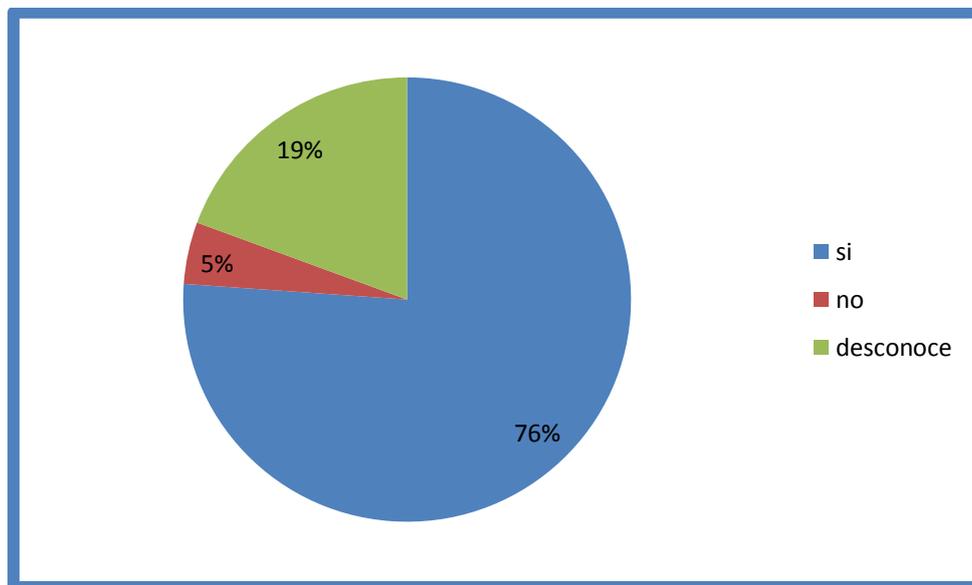


Analisis:

El 43% de los encuestados dice que al Implementar un Sistema de Calidad mejoraria la calidad, el 38 % dice para mejor produccion, el 15% para mejorar la venta y un 4% reserva su opinion. Lo cual nos refleja que tendremos una gran aceptacion al Implementar Un Sistema De Calidad.

11.- ¿CONSIDERA QUE LAS NORMAS ISO 9001-2010 SON LA SOLUCIÓN A LAS CARENCIAS Y DEFICIENCIAS OPERATIVAS Y DE SERVICIO QUE TIENE LA HACIENDA SAN JOSÉ?

	Datos	%
si	169	76
no	10	5
desconoce	43	19
total	222	100



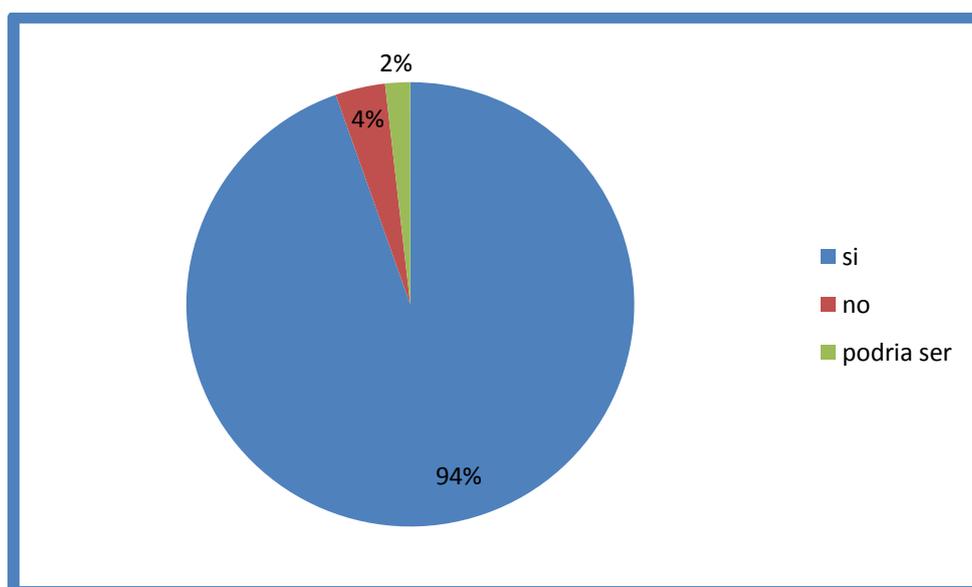
Analisis:

El 76 % de los encuestados dice que al Implementar un Sistema de Calidad resolverian muchas irregularidades, el 5 % dice que no y el 19% desconoce.

Un gran porcentaje del personal considera que las normas ISO 9001-2010 son la solución al carencias y deficiencias operativas y de servicio que tiene la Hacienda San José.

12.- CONSIDERA UD. QUE SI IMPLEMENTARA UN SISTEMA DE CALIDAD CON NORMAS ISO 9001-2010 A TRAVÉS DE LINEAMIENTOS QUE ESTE ESPECÍFICA. ¿LOGRARÍA LA GERENCIA REDUCIR LOS COSTOS DE PRODUCCIÓN?

	Datos	%
si	210	94
no	8	4
podría ser	4	2
Total	222	100



Analisis:

El 94 % de los encuestados dice que al Implementar un Sistema de Calidad reducirían los costos, el 4 % dice que no y el 2% podría ser . Si la gerencia emplea este sistema podrá optar por otras alternativas que ayuden a eliminar costos.

CONCLUSIÓN

De acuerdo al análisis e interpretación de los resultados de la encuesta se puede concluir que en la Hacienda Bananera San José por un escaso sistema de calidad se detectaron problemas que están afectando a la producción del banano entre ellos se puede mencionar:

- ✓ Poca organización del trabajo.
- ✓ Exigua coordinación de trabajos con sus clientes.
- ✓ Mala comunicación interna.
- ✓ Ineficaz control en los procesos.
- ✓ Falta de control de los instrumentos de medición que afectan a la calidad del Banano.
- ✓ Ineficiente control de calidad de la producción del banano.

También se pudo reflejar que el personal tanto administrativo como el de operación tienen poco conocimientos de que es un sistema de calidad con normas ISO.

RECOMENDACIONES

Para mejorar la producción en la hacienda Bananera San José implementaremos un sistema de calidad para la mejora continua aplicando Normas ISO 9001 – 2010 lo que recomendamos:

- ✓ Dar cursos en la empresa sobre la importancia de los Normas de calidad y mejorar la organización laboral.
- ✓ Mejorar la coordinación y trabajar en equipo para obtener mejores beneficios y satisfacer a nuestros clientes fijos y potenciales.
- ✓ Capacitar al personal y mejorar la comunicación entre ellos para llevar un control de calidad eficiente en la producción del banano.
- ✓ Al personal administrativo y operativo prepararlos sobre que es un sistema de calidad aplicando Normas ISO así despertar su interés sobre el tema para la mejora de la empresa.

CAPITULO IV

4. MARCO PROPOSITIVO

Diseño de un Sistema de Calidad para la mejora continua aplicando normas ISO 9001-2010 en la Hacienda Bananera “San José” Ubicada en el Rcto. Convento Chico - Parroquia Caracol -Cantón Babahoyo -Provincia de los Ríos.

4.1. DATOS INFORMATIVOS

Institución Ejecutora: Hacienda Bananera San José

Provincia: Los Ríos

Ciudad: Babahoyo

Ubicación: Parroquia Caracol

Beneficiarios: Directivos, empleados y clientes de la empresa

Representante: Armando Arregui (Gerente Propietario)

4.2 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

La Hacienda Bananera “San José”, fue creada en el año de 1980, dedicada al cultivo y cosecha del Banano. Es una compañía privada, legalmente constituida y debidamente registrada ante la Superintendencia de Compañías, surgió de la necesidad de un grupo de pequeños agricultores.

El predio rustico “San José” está ubicado en la jurisdicción del Recinto Convento Chico de la parroquia Caracol del cantón Babahoyo, Provincia de Los Ríos, comprende una superficie total de seis mil ciento cinco hectáreas (6105 ha) siendo su principal actividad económica la agrícola, específicamente la

producción de banano de exportación forma parte de la infraestructura agro-productiva, una casa de hacienda e instalaciones necesarias para el acopio, acondicionamiento y empaque del banano para la comercialización y exportación . Su estructura legal es reconocida como “Persona Natural” sujeto a la obligación de llevar contabilidad y cumplir con las obligaciones Tributarias de Ley, patronales y de comercio formal.

Tiene relación comercial con la empresa “DOLE” compañía exportadora de banano, realizándose tres operaciones de empaque y despacho de producto semanalmente. Orgánicamente la hacienda cuenta con una plana administrativa compuesta por su Gerente Propietario, un Jefe de Campo, un Jefe de Embarque, una Secretaria y un Contador. El personal de la hacienda lo componen 500 personas incluidos los de operaciones que cumplen actividades de campo, pos cosecha y despacho del producto. Las actividades relacionadas con la producción y comercialización, requiere de mano de obra calificada y tecnicada, otras actividades comunes no requieren de calificación previa del personal.

4.3.1 Actividad Económica.

La actividad económica que desarrolla es la producción de Banano para exportación de la variedad Cavendish, la misma que es entregada a las comercializadoras internacionales. Actualmente su cliente es la empresa UBESA con la marca DOLE de reconocido prestigio internacional en su ramo.

4.3.2 Infraestructura administrativa, Operativa y Productiva

4.3.2.1 Administrativa

- 20 empleados.
- 1 área de oficinas
- 8 vehículos

4.3.2.2 Operativa

- 50 empleados
- 2 empacadoras
- 10 bodegas
- 500 mts de cablevia
- 3 talleres
- 10 estación de bombeo

4.3.2.3 Productiva

- 430 obreros eventuales y fijos
- 6105 ha. de área de plantación

4.3.3 Estructura organizacional

La estructura organizacional puede ser definida como las distintas maneras en la que puede ser dividido el trabajo dentro de una organización para alcanzar luego la coordinación del mismo orientándolo al logro de los objetivos, la comunicación y control como:

- Coordinación del trabajo con una comunicación eficaz

- Coordinación en las responsabilidades.
- Regulación mediante normas escritas.

La hacienda Bananera San José S.A., coordina y trabaja con el correcto funcionamiento de su organización con su orgánico funcional, mismo que permite la división del trabajo manteniendo énfasis en la estandarización en la supervisión directa.

ORGANIGRAMA DE LA HACIENDA BANANERA SAN JOSE

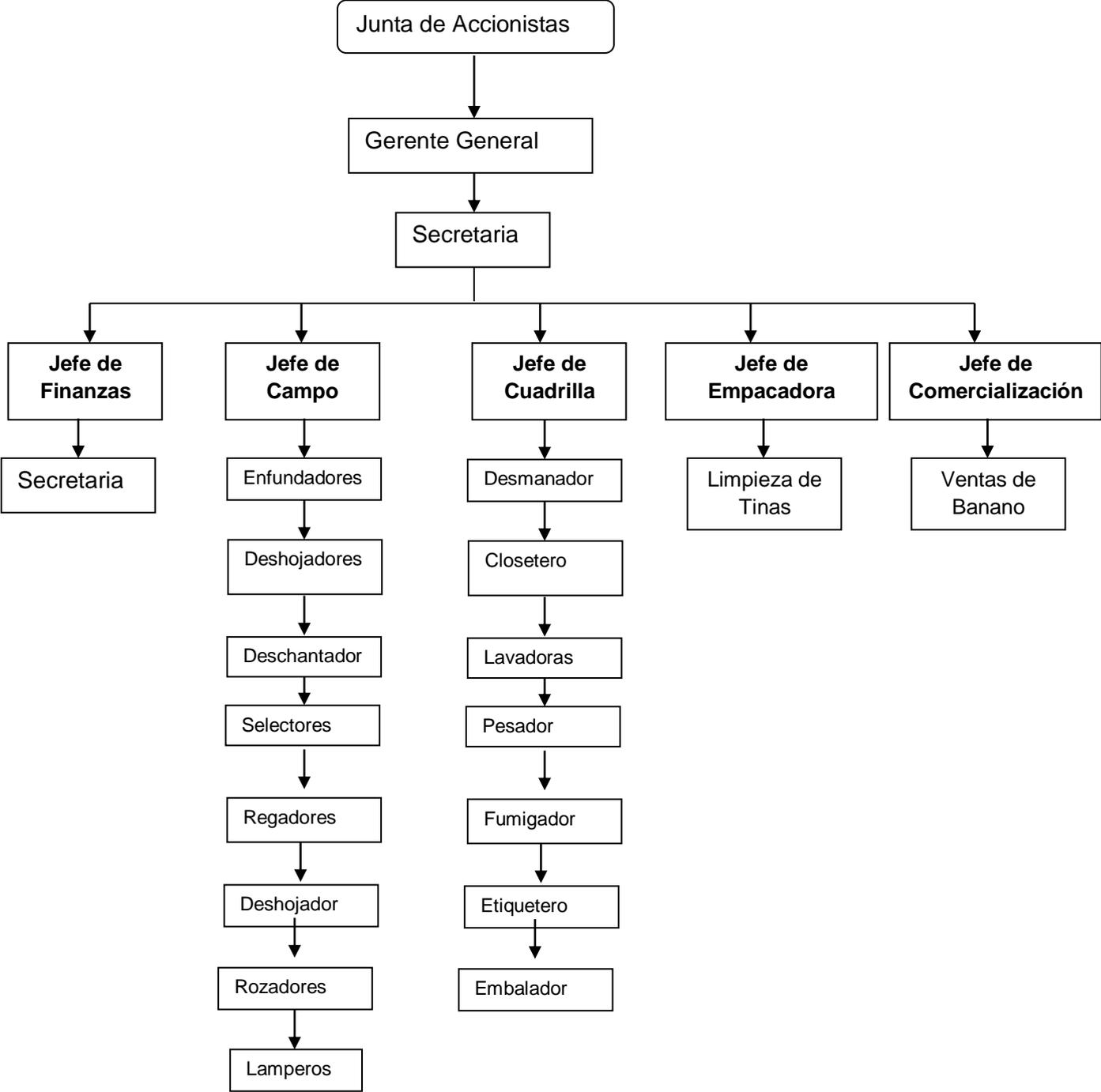


FIGURA 10

4.4 Planeación Estratégica

Con los antecedentes descritos de la situación encontrada, se elabora la siguiente planeación estratégica:

4.4.1 Misión y visión

4.4.1.1 Misión

Producimos banano de alta calidad cumpliendo y satisfaciendo las expectativas del consumidor, con una excelente atención a nuestros clientes internos y externos, respetando el medio ambiente y cumpliendo con los requerimientos de las comercializadoras nacionales e internacionales.

4.4.1.2 Visión

Ser líderes nacionales y estar a la vanguardia en el cultivo de banano, con excelencia en la producción y conseguir un alto nivel de productividad, implantando sistemas de gestión de la calidad y medioambiental.

4.4.2 Objetivos

La empresa Bananera San José S.A, cumple con las expectativas deseadas y planteadas, garantizando el desarrollo de la actividad bananera con estricto compromiso y responsabilidad al medio ambiente, con sus clientes internos y externos, incluyendo proyecciones futuras:

- Incrementar porcentaje de ventas para el año 2013.
- Disminuir costos de no calidad.
- Expansión del mercado de banano a otros países.

- Mantener permanentes y exigentes controles de procesos.
- Precios de mercado altamente competitivos.

4.4.3 Valores Corporativos

*“Son elementos de la cultura empresarial, propios de cada compañía, dadas sus características competitivas, las condiciones de su entorno, su competencia, la expectativa de los clientes y propietarios”.*³

Por tanto los valores de esta empresa se resumen en los siguientes:

- Compromiso.- deseo de proveer un producto de calidad.
- Honestidad.- Ética profesional, transparencia, cumplimiento de metas, experiencia, eficiencia, disciplina.
- Trabajo en equipo.- Cumplimiento de roles, colaboración, comunicación, integración, participación, motivación.
 - Liderazgo.- actitud y aptitud.

4.4.4 Política de la Empresa

Somos una empresa dedicada al cultivo de banano de óptima calidad, producido bajo estrictas normas de cuidado y respeto por el medio ambiente, utilizando tecnología adecuada y cumpliendo con todos los procesos y requerimientos de las comercializadoras internacionales, con un Talento Humano comprometido que contribuye además con la sustentabilidad económica de la empresa.

³<http://planning.co/bd/archivos/Abril2004.pdf>

4.4.5 Descripción de problemas encontrados

Uno de los principales documentos que ayudan en el proceso de identificación de problemas de una organización es el listado de verificación o también conocido como “checklist”, el mismo que se ha realizado de tal manera que se abarque varias áreas, entre las que se pueden mencionar calidad, seguridad y medio ambiente.

Con la información obtenida se ha realizado un análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), y un análisis de riesgo; el primero se basa en la identificación de las oportunidades, debilidades y amenazas propias de la organización, y el segundo trata de obtener un mayor conocimiento del negocio a través de la descripción e identificación de los riesgos potenciales del negocio.

4.5 Análisis F.O.D.A

Para el presente análisis se ha realizado una partición en lo que respecta a los factores internos y externos de la empresa. Dentro de los factores internos se consideran las fortalezas y debilidades, mientras que en los factores externos se encuentran las oportunidades y amenazas, lo que se puede ver en la tabla.

Análisis F.O.D.A empresa Bananera San José SA.

	<p>FORTALEZA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Productos de calidad • Experiencia en exportación • Certificación ISO 9000 • Trabajadores 	<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sistema de calidad ineficiente • Planificaciones • Capacitación deficiente del personal de la empresa. • Equipos no actualizados.
<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fuentes de crédito para incrementar la producción por iniciativa privada y del Gobierno. • Acuerdos comerciales que benefician la producción y exportación del Banano. • Normas Iso • Tecnología 	<p>ESTRATEGIAS FO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar un presupuesto que nos indique los valores que se van asignar en cada etapa para la realización de la producción. • Diseño de un plan de exportación que permita definir sus metas y objetivos a realizar en los mercados establecidos según los acuerdos. • Implementar un plan estratégico de calidad para identificar cuáles son los procedimientos correctos para aplicar en una organización • Capacitar al personal con el manejo de la más avanzada tecnología disponible en el mercado. 	<p>ESTRATEGIAS DO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aplicación de normas ISO 9001 -2010 que de acuerdo a sus lineamientos nos permite conocer cómo obtener productos de calidad reduciendo tiempos muertos y desperdicios. • Diseñar planes de calidad desde la siembra del producto hasta su despacho. • Capacitar y evaluar al personal y los altos directivos de la empresa con talleres y seminarios relacionados con la calidad. • Dotar a la empresa con equipo moderno y actualizado que permita producir más de los estándares ya establecidos.
<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Competencia y sus productos derivados. • Inestabilidad política del país. • Empresas certificadas con las normas Iso. • Niveles de educación del país. 	<p>ESTRATEGIAS FA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promocionar el producto a través de publicidad y desarrollar planes de ventas y de marketing para aumentar nuestra rentabilidad. • Diseñar un plan de contingencia que ayude a evaluar las alternativas posibles para hacer frente a los cambios políticos. • Actualizar las normas iso de la empresa de manera que esta sea eficazmente competitiva en el mercado • Capacitar al Departamento de tthh para que seleccionen y recluten personal capacitados para ocupar las diferentes vacantes en la empresa 	<p>ESTRATEGIAS DA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dar un valor agregado a nuestro producto que permita diferenciarlo de la competencia. • Elaborar planificaciones estratégicas eficientes para que un cambio político no pueda afectar la producción. • Dar seguimiento a nuestra competencia y al comportamiento que tienen sus productos en el mercado de manera que se pueda estar atentos de cambio en el entorno y capacitar a nuestro personal sobre las funciones y beneficios que tienen las iso elaborando productos de calidad. • Facilitar toda la información requerida al personal para que puedan trabajar con equipos de tecnología avanzada.

Elaborado por Autoras - Tabla 8

Identificación y Análisis de Riesgos

Para tener un mayor conocimiento del negocio y así poder realizar una mejor descripción de los problemas encontrados, es necesario realizar el análisis de riesgos a los que está expuesto el mismo.

Riesgos Inherentes

1. **Riesgo País:** La incertidumbre en la política económica que afecten directamente a las importaciones de insumos agrícolas, necesarios para la producción.
2. **Precio Oficial del Banano:** Que el precio establecido no represente la inversión que se realiza en la producción.
3. **Riesgo de la Actividad Empresarial:** Que la producción dependa de factores externos, como plagas o enfermedades que pudieren presentarse e inclusive, por ser éste un producto perecible; se llegue al desecho de la fruta por la alta maduración que produzca el clima.

Riesgos de Control

1. Debilidad en las políticas de control interno.
2. Falta de supervisión al personal de labores agrícolas, respecto al cumplimiento de todos los procedimientos necesarios durante el ciclo de producción de la fruta.

3. Falta de indicadores de desempeño.
4. Inexistencia de registros de las tareas diarias realizadas por el personal.
5. Incremento en los costos de mantenimiento por la falta de un sistema informático que permita llevar un control detallado de todos los mantenimientos programados.
6. Ausencia de registros de horas de operación de las maquinarias y equipos.
7. Falta de respaldo de los registros manuales de mantenimientos y órdenes de trabajo.
8. No difusión de los procedimientos de trabajo de riesgo establecidos en la empresa.
9. Falta de control y monitoreo de los accidentes e incidentes ocurridos en la empresa.
10. Inexistencia de procedimientos para identificar peligros relacionados con los activos.

Valoración del Riesgo

Escalas de Valorización del Riesgo: Para este análisis se ha procedido a clasificar la Valorización del Riesgo en tres grupos: Ocurrencia, Impacto y Controles, asignando una escala numérica ascendente a fin de medir el impacto de cada riesgo, tal como se muestra en la Figura 11.

“Valorización del Riesgo”

Nivel de Ocurrencia		Nivel de Impacto	
Escala	Nivel	Escala	Nivel
1	Rara vez ocurre	1	Bajo
3	Poco probable	3	Medio/Bajo
5	Medio probable	5	Medio
7	Muy probable	7	Medio/Alto
9	Altamente probable	9	Alto

FIGURA 11

Requisitos

La empresa Bananera San José S.A debe cumplir requisitos internos y externos para el éxito de su gestión.

Requisitos Internos

La empresa Bananera San José S.A., tiene los siguientes requisitos internos para su cultivo que son:

- Establecimiento de disposiciones para el personal
- Control de Cortes

- Control Etiquetaje
- Control Embalaje
- Control de embarque

Requisitos Externos

- Requisitos de clientes.
- Leyes laborales.
- Leyes y Reglamentos del ramo de la producción de banano.
- Auditoria de proveedores por parte de clientes.

Situación actual de la Empresa respecto a los requerimientos de la Norma

La empresa Bananera San José S.A. se dedica al cultivo de banano de exportación, la Empresa DOLE anualmente firma un convenio de compra de toda la producción anual, una vez firmado este convenio DOLE envía los requerimientos de cada producción (tamaño del banano, numero de semanas, ancho de cada mano, etc.)

Una vez realizada la visita in situ pude observar que esta empresa la podemos enmarcar en un sistema de Calidad ISO 9001:2010 por lo siguiente:

La Empresa cuenta con un Gerente, Administrador y Secretaria son los encargados de llevar al pie los requerimientos de la Empresa DOLE, además de contar con talento humano 430 capacitado para la realización de la cosecha del banano de exportación.

Para el cumplimiento del Sistema de Gestión de Calidad, la Empresa cuenta con los siguientes elementos básicos.

- Personal competente en las áreas técnicas y administrativas en las que se desarrolla la producción y cosecha de banano
- Infraestructura e instrumentos con tecnología apropiada que se requieren para desarrollar la cosecha del banano.
- Enfoque de Procesos para ejecutar este tipo de trabajo.
- Recursos para la cosecha del banano.

Sus procesos los realizan de manera rutinaria o sea no se encuentran documentados, ni tampoco describen una misión, visión, política y objetivos, solo realizan sus tareas de manera tradicional cumpliendo los requerimientos de DOLE. Se observa que esta empresa aplica las metodologías empíricas en su producción, y si documentamos sus procesos se puede implantar el Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2010

4.6 JUSTIFICACIÓN

Los requerimientos del competitivo mundo local y global de los negocios exige adaptar el desempeño Institucional a los imposiciones del mercado para poder sobresalir en el ámbito comercial, por lo que es necesario ajustarse a los cambios del entorno e implementar en la empresa Bananera San José S.A, procesos que le permitan estar preparada para desenvolverse en el versátil mundo comercial, y mantener fiel a la clientela a través del cumplimiento oportuno eficiente de sus pedidos, un excelente servicio (atención al cliente, merchandising y post -venta) que cumpla las expectativas de los clientes.

4.7 DESARROLLO DE LA PROPUESTA

DISEÑO DE UN SISTEMA DE CALIDAD APLICANDO NORMAS ISO 9001-2010 EN LA HACIENDA BANANERA “SAN JOSÉ”.

Diseño Del Sistema De Gestión De La Calidad.

Estructura del Sistema de Gestión de la Calidad.

Para la Estructura de un sistema de Gestión de la Calidad se tomará en consideración lo siguiente:

- Mapas de proceso
- - Diagramas de flujo de proceso
- Descripciones de proceso.
- Organigramas.
- Especificaciones.
- Instrucciones de trabajo.
- Documentos que contengan comunicaciones internas.
- Programas de producción.
- Listas de proveedores aprobados.
- Planes de prueba e inspección.
- Planes de la calidad.
- Procedimientos
- Registros

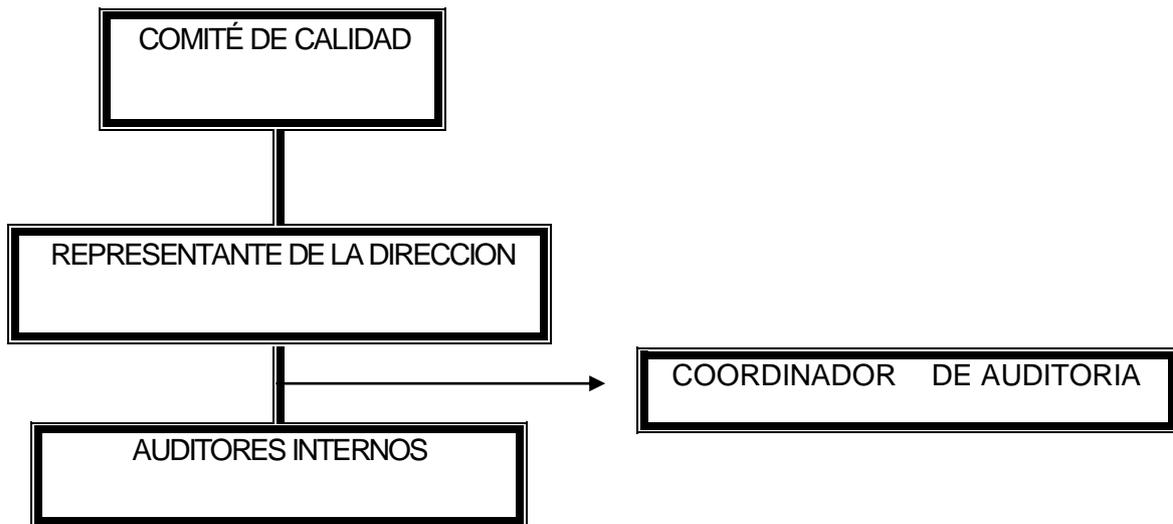
Metodología para el diseño de un SGC

Para el diseño de un Sistema de Gestión de la Calidad se va a utilizar la metodología por fases con la siguiente estructura:

FASE	ACTIVIDADES
Preparación	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño del Plan de Trabajo. • Lectura de la Norma ISO 9001:2010. • Búsqueda de información relacionados a la calidad • Definición de recursos necesarios.
Creación del Comité de Calidad	<ul style="list-style-type: none"> • Otorgar información a los responsables sobre fases y requerimientos del Proyecto. • Conformación de la estructura organizacional para el diseño e implementación del sistema de calidad. • Constitución del equipo de trabajo y marcar las pautas generales para poner el proyecto en marcha.
Diagnóstico inicial con base a la Norma ISO 9001:2010	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas. • Encuestas con base a la norma. • Elaboración del informe de diagnóstico.
Capacitación del Personal	<ul style="list-style-type: none"> • Información al personal sobre el proyecto. • Capacitaciones sobre la Norma. • Sensibilización al personal sobre la participación de todos en el proyecto.
Definir estrategia corporativa	<ul style="list-style-type: none"> • Misión • Objetivos estratégicos • Principios
Diseño del Sistema de Calidad	<ul style="list-style-type: none"> • Definición del alcance y justificación de exclusiones de calidad. • Definir los procesos. • Elaboración de la documentación del Sistema de Calidad. Procedimientos, instructivos y registros.
Revisión del Diseño Documental	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión de los Procedimientos, Instructivos, Registros, Revisión y Aprobación de la Documentación.

Elaborado por Autoras – TABLA 9

4.7.1 Organigrama Sistema de Gestión de la calidad



Elaborado por Autoras - FIGURA 12

Comité de Calidad

Las funciones de este comité son:

- Definiciones estratégicas del SGC: Política de Calidad, Objetivos de Calidad e Indicadores de Gestión.
- Revisión del SGC,

El Comité de la Calidad está integrado por:

- Gerente general, quién preside el Comité de la Calidad
- Responsable Aseguramiento de la Calidad
- Coordinador del Aseguramiento de la Calidad

Representante de la Dirección

Éste tiene como funciones:

- Asegurarse de que se establecen, implementan y mantienen los procesos necesarios para el Sistema de Gestión de la Calidad.

- Informar al Director sobre el desempeño del Sistema de Gestión de la Calidad y de cualquier necesidad de mejora.
- Asegurarse que se promueva la toma de conciencia del cumplimiento de todos los requisitos de la Empresa Bananera San José S. A

Auditoría Interna

Deben ser planificadas y ejecutadas las auditorías internas ya que tienen por función realizar las auditorías internas del sistema de gestión de la calidad.

Sistema de Documentación

El sistema documentado debe definir:

- Qué hacer.
- Quién lo debe hacer.
- Cuándo se debe hacer.
- Cómo se debe hacer.
- Dónde se debe hacer.

Los documentos del Sistema de Calidad que se diseñaran para el aseguramiento de calidad de la Empresa Bananera San José S.A son los siguientes:

- Declaraciones documentadas de una política de la calidad y de objetivos de la calidad.
- Manual de la calidad.
- Procedimientos documentados requeridos en esta Norma Internacional.
- Documentos necesitados por la organización para asegurarse de la eficaz planificación, operación y control de sus procesos.
- Registros requeridos por esta Norma Internacional.

El disponer de un sistema documentado va a beneficiar a la Empresa Bananera San José S.A en:

- Lograr la conformidad con los requisitos del cliente y la mejora de la calidad
- Proveer el adiestramiento y capacitación adecuada.
- Garantizar la trazabilidad.
- Proporcionar evidencias objetivas.
- Evaluar la eficacia y adecuación continua del sistema de gestión

Ventajas de tener una Política de Calidad Documentada.

- Puede ser transmitida a aquellos a quienes convoca, con autoridad y de manera uniforme.
- Permite comprobar si hay coincidencias entre la práctica y la política.

Ventajas de tener Objetivos de Calidad Documentados.

- Ayudan a unificar el modo de pensar de las aéreas involucradas.
- Hacen posible trabajar sobre una base planificada el lugar de improvisar.
- Permiten comparar el rendimiento real con los objetivos.

La elaboración de la documentación debe tener por objeto agregar valor por tanto se debe tener cuidado con lo siguiente:

- Realizar un debito control de la documentación.
- Eliminar documentos obsoletos.
- Controlar los documentos de origen externo.
- La elaboración y distribución sea adecuada para el mantenimiento del sistema.

Elaboración de Política de Calidad y Objetivos de Calidad

La palabra "política" designa la forma en que se dirige algo y ello puede conseguirse estableciendo unos objetivos y disponiendo los medios y recursos para lograr alcanzarlos.

La política de calidad de una organización establece, por tanto, los objetivos de calidad que deben ser alcanzados, organiza los recursos materiales y humanos para llegar a cumplirlos, señala los métodos de desarrollo de las actividades, supervisa la observancia de los programas establecidos y enjuicia el nivel de cumplimiento obtenido por la organización.

Por ello resulta evidente que la política de calidad de una organización sólo puede ser enunciada y desarrollada por los más altos niveles de la dirección.

Ellos, con su impulso mantenido y con el ejemplo de su actitud permanente, son los únicos capaces de iniciar el proyecto de cambio y conseguir movilizar a todo el personal de la organización.

Se define la política de una organización como la escala de prioridades vigentes en la misma. Habrá organizaciones en donde sea prioritario conseguir el máximo de producción y otras en donde se señale como preferente el objetivo de alcanzar un coste mínimo. Pues bien, la política de calidad coloca en lo más alto de la escala de prioridades la eficacia de la organización conseguida a través de la mejora constante de la calidad de sus productos y servicios, la totalidad de sus procesos y su gestión en general.

A fin de que el personal de la empresa esté perfectamente informado, la política se reflejará en un documento que todos puedan conocer y entender, asegurándose que los principios expuestos son practicados.

La dirección desarrollará su política de calidad estableciendo directrices para la implantación de objetivos particulares en todas las áreas y a todos los niveles de la Organización y supervisará su evaluación y cumplimiento. Dichos objetivos deben relacionarse con el cumplimiento de las especificaciones de los procesos y del producto.

Para la Definición de la Política de Calidad se realizarán reuniones donde cada uno podrá expresar sus ideas y el Gerente de la Empresa Bananera San José S.A. aprobará dicha Política y Objetivos.

La política de calidad definida para la Empresa Bananera San José S.A es la siguiente:

Política de calidad.

En la Empresa Bananera San José S.A. empresa productora de banano estamos comprometidos con el estricto control de la calidad de nuestro producto, precautelando la satisfacción del cliente y el cumplimiento de sus requisitos, buscando la excelencia en sus procesos con un sistema de gestión de la calidad basado en la norma ISO 9001:2010, mediante la mejora continua en todos los procesos de la organización.

Objetivos de calidad.

Propuestos durante el periodo 2011-2012.

1. Reducir en un 10 % el volumen del producto de segunda que se vende en el mercado local que actualmente es del 20%.
2. Mantener y mejorar el Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001:2010.
3. Incrementar el 50 % del área cultivable.
4. Ofrecer una remuneración justa a nuestros colaboradores al igual que el retorno a la inversión esperado para nuestros accionistas.

Para la difusión de la Política y objetivos de calidad se realizan reuniones con el personal la Empresa Bananera San José S.A y además se publicará en cada una de las áreas, para que todos estén informados.

4.7.2 Costos de implementar y certificar un SGC basado en la Norma ISO 9001:2010.

Asesoría de Implantación	\$ 2.500,00
Mantenimiento de SGC	\$ 3.000,00
Seguimiento de Certificación	\$ 3.500,00
Capacitación	\$ 3.500,00
Total	\$ 12.500,00

Elaborado por Autoras - TABLA 10

Para implementar un sistema de gestión de calidad la organización debe tener claro los costos de esta, a continuación se encuentran los costos estimados

asociados a la implementación, capacitación y certificación de un sistema de gestión de calidad bajo la Norma ISO 9001:2010.

4.7.3 Manual de Calidad para SGC

En el apartado de la norma ISO 9001:2010 especifica el contenido mínimo de un manual de la calidad, el formato y la estructura del manual es decisión de cada organización, y dependerá del tamaño, cultura y complejidad de la misma.

Algunas organizaciones pueden optar por utilizar el manual de la calidad con otros fines además de solamente para documentar el SGC. Una organización pequeña puede encontrar apropiado incluir la descripción de todo su SGC en un solo manual, incluyendo todos los procedimientos documentados requeridos por la norma.

Las grandes organizaciones multinacionales pueden necesitar varios manuales, en el ámbito global, regional o nacional, y una jerarquía de documentación más compleja.

El manual de la calidad es un documento que tiene que ser controlado de acuerdo con los requisitos del apartado.

Introducción.

Uno de los requisitos de la norma ISO 9001:2010 requiere que la documentación del sistema de gestión de calidad de una organización debe comprender también un Manual de Calidad.

El Manual de Calidad ISO 9001:2010 detalla el sistema de gestión de calidad, describe la autoridad, las interrelaciones y las responsabilidades del personal autorizado a efectuar, gestionar y/o verificar el trabajo relacionado con la calidad de los productos y/o servicios incluidos en el sistema.

Además, el manual ofrece los procedimientos o las referencias para todas las actividades que constituyen el sistema de gestión de calidad con el fin de garantizar la conformidad respecto a los requisitos prescritos por la norma.

El manual se utiliza internamente para orientar a los empleados de la empresa con respecto a los diversos requisitos de la norma ISO 9001:2010 que deben ser cumplidos y mantenidos con el propósito de asegurar la satisfacción del cliente, la mejora continua y brindar las directivas necesarias que generen una potente fuerza laboral.

Según la norma el manual de la calidad debería satisfacer las necesidades de sus usuarios, que son:

Dentro de la organización:

- El director, que establece de obligatoria la aplicación de los elementos del sistema de la calidad.
- El personal de la organización, que debería aplicarlo.
- Personal recién incorporado, para su información.
- Los auditores internos.

Fuera de la organización:

- Los clientes de la organización.

- Los auditores externos, de segunda o tercera parte.

Para satisfacer estas necesidades sin que sea necesario remitirse a otros documentos, el manual de la calidad debería permitir:

- Conocer la política de la calidad y sus objetivos generales, así como las principales medidas adoptadas para alcanzar los mismos.
- Presentar una imagen clara de la estructura organizativa.
- Presentar una información general sobre la organización, sus sectores de actividad e implantación geográfica de los centros si procede
- Comprender el funcionamiento del sistema de la calidad; en particular, debería permitir evaluar la consideración de cada requisito de la/s norma/s de referencia.
- Identificar los diferentes procesos del sistema de la calidad y las principales fases de desarrollo de dichos procesos.
- Indicar a cada persona de la organización las reglas de organización y de funcionamiento para desarrollar con la mayor eficacia posible sus diferentes misiones.

Objetivo del Manual de la Calidad

El objetivo del manual de la calidad es describir el Sistema de Gestión de la Calidad y por ende el Aseguramiento de la calidad de los productos de la

Empresa Bananera San José S.A. La descripción del sistema de gestión de la calidad, incluye su alcance, considerando el propósito del aseguramiento de la calidad, la política de la calidad y la estructura organizacional que la dirección la Empresa Bananera San José S.A ha establecido para cumplir con los requisitos de su gestión.

Alcance del Manual de la calidad

El alcance de Manual de la Calidad está dirigido a todo el Sistema de Gestión de la Calidad que se implante en la Empresa Bananera San José S.A de la empresa considerar este estudio para su implementación futura.

Exclusiones.

Se excluye totalmente la cláusula 7.3 por cuanto el cliente proporciona el diseño y desarrollo para el cultivo de la plantación que deben ser aplicados como requisito.

Definiciones.

Para simplificar la lectura y comprensión de este manual se utilizaran las siguientes abreviaturas:

- SGC : Sistema de Gestión de la Calidad
- AC : Aseguramiento de la Calidad.

Producto y Cliente.

PROCESO	PRODUCTO	CLIENTE
PRODUCCION DE BANANO	CAJA DE BANANO CAVENDISH DE 43 LBS.	UBESA

Elaborado por Autoras - TABLA 11

Sistema de Gestión de la Calidad

Requisitos Generales.

La implementación del SGC en la Empresa Bananera San José S.A permitirá asegurar la satisfacción de las necesidades de sus clientes. A través de mantener y mejorar continuamente el desempeño de sus procesos, bajo un esquema de eficiencia y eficacia que le permita establecer los controles necesarios para el adecuado funcionamiento del sistema y lograr ventajas competitivas.

Además se logra:

- Mejora continua de la calidad de los productos.
- Atención amable oportuna a sus usuarios.
- Transparencia en el desarrollo de procesos.
- Asegurar el cumplimiento de sus objetivos, en apego a leyes y normas vigentes.
- Reconocimiento de la importancia de sus procesos e interacciones.
- Integración del trabajo, en armonía y enfocado a procesos.
- Adquisición de insumos acorde con las necesidades.
- Delimitación de funciones del personal.
- Mejores niveles de satisfacción y opinión del cliente.
- Aumento de la productividad y eficiencia.
- Reducción de costos.
- Mejor comunicación, moral y satisfacción del trabajo.
- Una ventaja competitiva, y un aumento en las oportunidades de ventas.

Requisitos de la Documentación

Generalidades.

El SGC documenta los procesos que se ejecutan, para asegurar que el Banano cumpla con los requisitos establecidos por sus clientes.

La documentación del SGC la Empresa Bananera San José S.A se ha estructurado de la forma siguiente pirámide documental, en que se representa la jerarquía de la documentación (figura 13):



FIGURA 13

La documentación del Sistema de Gestión de la Calidad de la Empresa Bananera San José S.A se establece a continuación.

- Manual de Calidad. Documento controlado que especifica la gestión de calidad y describe el SGC y sus elementos.
- Procedimientos. Corresponden a los procedimientos documentados exigidos por la Norma ISO 9001:2010.

- Registros. Documentos controlados que presentan resultados obtenidos y proporcionan evidencia de actividades realizadas, requeridas por la Norma ISO 9001:2010.

Manual de Calidad.

En el Manual de Calidad de la Empresa Bananera San José S.A. se indican los procesos, el alcance del SGC y las exclusiones.

Se hace referencia a los procedimientos documentados exigidos por la Norma Internacional ISO 9001:2010 y los definidos para el control de los procesos.

Control de Documentos.

El adecuado control de la documentación de SGC de la Empresa Bananera San José S.A. se realiza mediante la aplicación del procedimiento Control de Documentos del Sistema de Gestión de la Calidad, en el cual se establece la estructura de los documentos y su codificación, y los requisitos para la aprobación, revisión, actualización, y la distribución de los documentos del SGC.

Control de Registros.

Los registros corresponden a documentos que muestran la evidencia de la realización de actividades del SGC, para el control de estos registros la Empresa Bananera San José S.A. ha establecido, documentado e implementado el procedimiento Control de Registros del Sistema de Gestión de la Calidad, en donde se indica que el control de los registros es realizado a través de la tabla de control de registros contenida en cada procedimiento.

Responsabilidad de la Dirección

En la Norma ISO 9001:2010, la alta Dirección debe proporcionar evidencia de su compromiso con el desarrollo e implementación del SGC, así como la mejora continua de su eficacia, comunicando a la organización la importancia de satisfacer los requisitos del cliente, los legales y regulatorios, estableciendo la política y objetivos de calidad, llevando a cabo revisiones y asegurando la disponibilidad de los recursos necesarios.

Compromiso de la dirección

La Dirección de la Empresa Bananera San José S.A. Está comprometida con el desarrollo e implementación, mantenimiento y mejora del SGC para el aseguramiento de la calidad. Con el fin de desarrollar la confianza entre el personal y una fuerte orientación hacia los clientes internos y externos, así como el resto de las partes interesadas, proveedores, colaboradores y sociedad, para resolver sus necesidades y expectativas, para ello:

- Ha establecido la política de la calidad,
- Ha definido los objetivos de la calidad,
- Ha comunicado a los miembros de la organización, a través de la política de la calidad, la importancia de satisfacer tanto los requisitos del cliente como los legales y reglamentarios.
- Ejecuta las revisiones periódicas por la dirección y asegura la disponibilidad de recursos para el Sistema de Gestión de la Calidad.

Enfoque al Cliente.

La Dirección de la Empresa Bananera San José S.A promueve que se cumplan los requisitos de los clientes con el objetivo de aumentar la satisfacción.

Política de la Calidad.

La Dirección de la Empresa Bananera San José S.A establece y comunica la Política de la Calidad del AC, según los requerimientos de la norma internacional.

Planificación. Objetivos de la Calidad.

La Dirección la Empresa Bananera San José S.A define para el AC los objetivos de la calidad. La definición de los objetivos es realizada a través el Comité de la Calidad.

Éste comité establece los plazos, indicadores y responsabilidades para el correcto seguimiento y cumplimiento de éstos.

Para la definición de los objetivos de la calidad, se considera la política de la calidad, los objetivos propios de cada proceso.

Planificación del Sistema de Gestión de la Calidad.

La Dirección la Empresa Bananera San José S.A planifica el SGC, formando y manteniendo el Comité de la Calidad, el cual es presidido por el gerente de la empresa.

El Comité de la Calidad, tiene por objetivos, la identificación e interacción de los procesos, establecer los criterios y métodos para el adecuado y eficaz funcionamiento del sistema, adecuar los recursos necesarios para el desarrollo de los procesos, analizar el desempeño del sistema y aplicar la mejora continua al Sistema de Gestión de la Calidad.

Responsabilidad, autoridad y comunicación.

Responsabilidad y Autoridad

La Dirección de la Empresa Bananera San José S.A ha definido la estructura de responsabilidades y autoridades del AC.

Las responsabilidades y autoridades específicas están definidas en cada uno de los procedimientos del SGC.

Representante de la Dirección.

La Dirección de la Empresa Bananera San José S.A ha nominado como Representante de la Dirección al Jefe de Producción, para todos los efectos de operación, mantenimiento e información del SGC.

Comunicación Interna.

La Dirección de la Empresa Bananera San José S.A ha definido como medios de comunicación:

- Información del SGC dispuesta en un servidor del servicio en formato digital y administrado por el Representante de la Dirección.
- Correos electrónico entre los integrantes del AC.
- Resoluciones o circulares emitidas por la autoridad.

Revisión por la Dirección Generalidades.

El Director de la Empresa Bananera San José S.A lidera el proceso de revisión del SGC del AC, apoyado por el Representante de la Dirección, el cual solicita a los responsables los datos e información que sea necesaria para la adecuada evaluación del sistema por parte de la Dirección de la Empresa Bananera San José S.A.

Información para la Revisión.

La información necesaria para efectuar la Revisión por la Dirección se obtiene de todas las áreas funcionales del SGC e incluye, a lo menos:

- Política y Objetivos de la Calidad.
- Resultados de Auditorías Internas de Calidad.
- Retroalimentación del cliente.
- Desempeño de los procesos y conformidad del producto relativos al AC.
- Estado de las acciones correctivas y preventivas.
- Acciones de seguimiento de Revisiones por la Dirección previas.
- Cambios que podrían afectar al SGC
- Recomendaciones para la mejora.

Resultados de la Revisión.

Los resultados obtenidos de la Revisión de la Dirección son utilizados para la toma de decisiones en lo referente a la mejora de la eficacia del SGC y de sus procesos, a la mejora del producto en relación a los requisitos de los clientes, y a las necesidades de recursos para el AC de la Empresa Bananera San José S.A

Gestión de los Recursos.

La organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para implementar y mantener el SGC y mejorar su eficacia, teniendo en cuenta la infraestructura, la competencia del personal y el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad del producto o servicio, así como aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

Provisión de los Recursos.

Anualmente, durante el proceso de formulación presupuestaria, a través de sus responsables, establecen sus necesidades presupuestarias para el funcionamiento y mantenimiento del SGC, y realizan la solicitud al Representante de la Dirección, quién lo analiza y entrega al Departamento Financiero Para la aprobación. Dicho presupuesto operacional incluye lo relacionado con personal y su formación, infraestructura, ambiente de trabajo, auditoría interna, y otros.

Talento Humano.

Los responsables de cada departamento determinan las necesidades de capacitación para sus integrantes, y lo informan al Representante de la Dirección, el cual durante el último trimestre de cada año, presenta estas necesidades al responsable de Capacitación.

La evaluación de la eficacia de las acciones de formación se realiza mediante la aplicación de la “Evaluación de la Eficacia de las Acciones de Formación”, considerándose también la evaluación de desempeño que realizan las jefaturas.

Los registros de la educación, formación, habilidades y experiencias se encuentran en carpetas individuales en la Sección Recursos Humanos del Departamento de Administración, responsable de mantener y resguardar esta información de todos los funcionarios la Empresa Bananera San José S.A

Infraestructura.

La Empresa Bananera San José S.A .cuenta con la infraestructura necesaria para cumplir con los objetivos, con las políticas institucionales y con los requerimientos de los clientes. Esta infraestructura, comprende las edificaciones, área de plantación, espacios de trabajos, vehículos, equipos para los procesos y servicios de apoyo.

Los funcionarios la Empresa Bananera San José S.A disponen además, de equipos computacionales conectados en red, que permiten, una comunicación interna y externa rápida y confiable para procesar la información.

Ambiente de Trabajo.

En la Empresa Bananera San José S.A se da cumplimiento a la Ley de la Seguridad Social, que ampara contra riesgos de accidentes de trabajo, enfermedades y derechos de cesantía, además cumpliendo con los enunciados de Higiene y seguridad ocupacional, provee los equipos y accesorios necesarios como: botas, mascarillas, guantes, gafas, repelentes de insectos, desinfectantes y todo lo necesario para el cumplimiento de las labores en un ambiente adecuado y seguro.

Realización del Producto.

En la Norma ISO 9001:2010 Realización del producto la organización debe planificar y desarrollar los procesos necesarios para la producción, incluyendo la verificación, validación, seguimiento e inspección cuando fuese necesario. La planificación en esta etapa debe ser coherente con los requisitos.

Planificación de la Realización del Producto.

Las plantaciones reciben todos los cuidados que la técnica moderna exige, tanto en las labores de mantenimiento como en las de protección de la fruta que han resultado de la investigación para lograr un manejo integrado del cultivo. Entre estas actividades se cuentan:

- a) Deshije, que consiste en la eliminación de retoños o hijos que no son productivos. El concepto básico es mantener únicamente una secuencia entre la madre, el hijo y un nieto, seleccionando sólo las mejores plantas para la producción.

- b) Deshoje, comprende la eliminación de hojas no funcionales. Con el deshoje se eliminan las hojas secas o amarillas, hojas dobladas, hojas enfermas, hojas manchadas y hojas que estorban al racimo, las que deben ser removidas de la base de la planta y colocarlas en las hileras de la plantación.

- c) Riego y fertiriego, esta actividad proporciona a los cultivos todos los elementos nutricionales que son requeridos para alcanzar los niveles óptimos de productividad a través del sistema de riego

por goteo, logrando una alta eficiencia en los productos utilizados. Todo esto se hace de manera amigable con el medioambiente, cuidando el equilibrio entre la naturaleza, la tecnología y la alta productividad, minimizando o eliminando el uso de químicos.

d) Calidad preventiva, una vez desarrollada la fruta es cuidada bajo procedimientos establecidos de control de calidad que permiten la obtención de banano sano, limpio y con excelente calidad. Esta es la etapa más importante de nuestra producción y comprende:

- ✓ Enfunde
- ✓ Desflore
- ✓ Protección de gajos
- ✓ Apuntalamiento
- ✓ Deschire (quitar los gajos o manos que no sirven)
- ✓ Limpieza de bacterias del racimo

e) Control Fitosanitario, cuenta con personal técnico altamente calificado y con amplia experiencia en el manejo de plagas y enfermedades del cultivo. Este personal realiza permanentemente el monitoreo de la prevención para evaluar y discutir los procedimientos idóneos en cada caso puntual. Con esta metodología se logra un control eficiente y se reducen al mínimo las aplicaciones de plaguicidas para no causar impactos en el ambiente.

PROCESO DE COSECHA

Cuando la fruta ha completado su madurez fisiológica, es cosechada con mucho cuidado para evitar daños y luego transportada por líneas de cable vías hacia las

plantas empacadoras para ser calificada bajo los parámetros exigidos por los clientes a través de balanzas.

La fruta es limpiada y clasificada dentro de las piscinas de procesamiento para eliminar el látex natural. Los gajos limpios o “Clúster” son pesados y luego reciben un recubrimiento protector contra agentes patógenos lo que garantiza la preservación de su calidad y que al consumidor le llegue un producto completamente sano.

Finalmente, la fruta es empacada de acuerdo a los requerimientos del mercado y transportada en contenedores refrigerados a los puertos para ser exportada a los mercados de Estados Unidos y Europa a través de la comercializadora UBESA.

FLUJO DE PROCESO POSCOSECHA



FIGURA 14

GESTIÓN AMBIENTAL POR LA NORMA ISO 14001 EN LA AGROINDUSTRIA BANANERA ECUATORIANA

“La norma ISO 14001, ofrece al empresario la oportunidad de cumplir con los compromisos ambientales requeridos por su mercado meta y partes terceras interesadas, asegurando el cumplimiento de su política ambiental, leyes y reglamentos aplicables a su operación y actividades que evidencien su responsabilidad y desempeño ambiental.

En nuestro país, varias empresas de los sectores: industrial y agroindustrial, han iniciado su preparación o están prontas a certificarse por la norma ISO 14001 de una manera voluntaria y visionaria, aunque sectores importantes y de interés mundial como el pesquero, no registran haberse iniciado en este proceso.

Consideremos que algunos de los principales competidores, como Costa Rica en el sector agroindustrial, y en específico en el negocio de banano, han trabajado desde los noventa en esta normativa y cuentan a la fecha con más del 70% de sus unidades de producción certificadas.

Según BVQ del Ecuador, una de las principales certificadoras internacionales con representación en el país, de las quince (15) empresas certificadas a la fecha en Ecuador, la mayor parte pertenece al grupo privado y en especial al sector industrial, siendo sólo una (1) correspondiente al sector agroindustrial, específicamente al sector banano, lo que genera un cuadro preocupante de nuestra preparación frente a los requisitos de los mercados

A diferencia de otras normativas ambientales cuyo rango de reconocimiento es de carácter local o de bloque de países, ISO 14001 es reconocida mundialmente y su estructura permite estar a niveles de exigencia iguales o superiores que otras normativas, lo que da la flexibilidad al empresario de acceder a varios mercados o ajustarse con facilidad a cualquier requerimiento expreso.

ISO 14001, se asegura de que existan posiciones o responsabilidades que trabajen por el cumplimiento y mejoramiento del sistema, que todo empleado conozca sobre su responsabilidad ambiental, que exista un sistema de comunicaciones ágil que permita a la empresa interactuar con su exterior y hacia su interior, y que la empresa genere documentación suficiente para demostrar la frase: “diga lo que hace haga lo que dice”.

Así mismo, ISO 14001 cuenta con un sistema de autorregulación y verificación que permite detectar fallas, tomar acciones correctivas y preventivas y realizar auditorías planificadas que sirvan de herramienta para la revisión y mejora continua del sistema.

En general, el valor agregado que genera ISO 14001 en la industria va más allá del compromiso ambiental; es evidente en empresas certificadas o prontas a certificarse, la cultura del orden y el aseo, la formalidad de la responsabilidad ambiental de su operación a través de documentación clara y trazable, y una continua retroalimentación de sus procesos a través de auditorías internas que tienen por objeto corregir y prevenir situaciones que podrían derivar en problemas ambientales mayores.

La industria ecuatoriana debe iniciar cuanto antes el cambio de perspectiva de sus operaciones, es inevitable que un mundo cada vez más interesado por temas ambientales fije su mirada en productos que cumplan con normativas y requisitos que demuestren la buena relación entre la producción y el medio ambiente.”⁴

Procesos relacionados con el cliente.

El cliente UBESA mediante un memorándum de agricultura (Anexo) establece las actividades que se deben desarrollar para el AC del producto.

Comunicación con el Cliente.

El canal de comunicación con el cliente externo es por correspondencia impresa entre el gerente de la Empresa Bananera San José S.A y el gerente de calidad de UBESA, sobre información, dudas y modificaciones sobre el producto y su realización.

La comunicación que se realiza con los clientes internos del servicio se hace vía correo electrónico, memorándum.

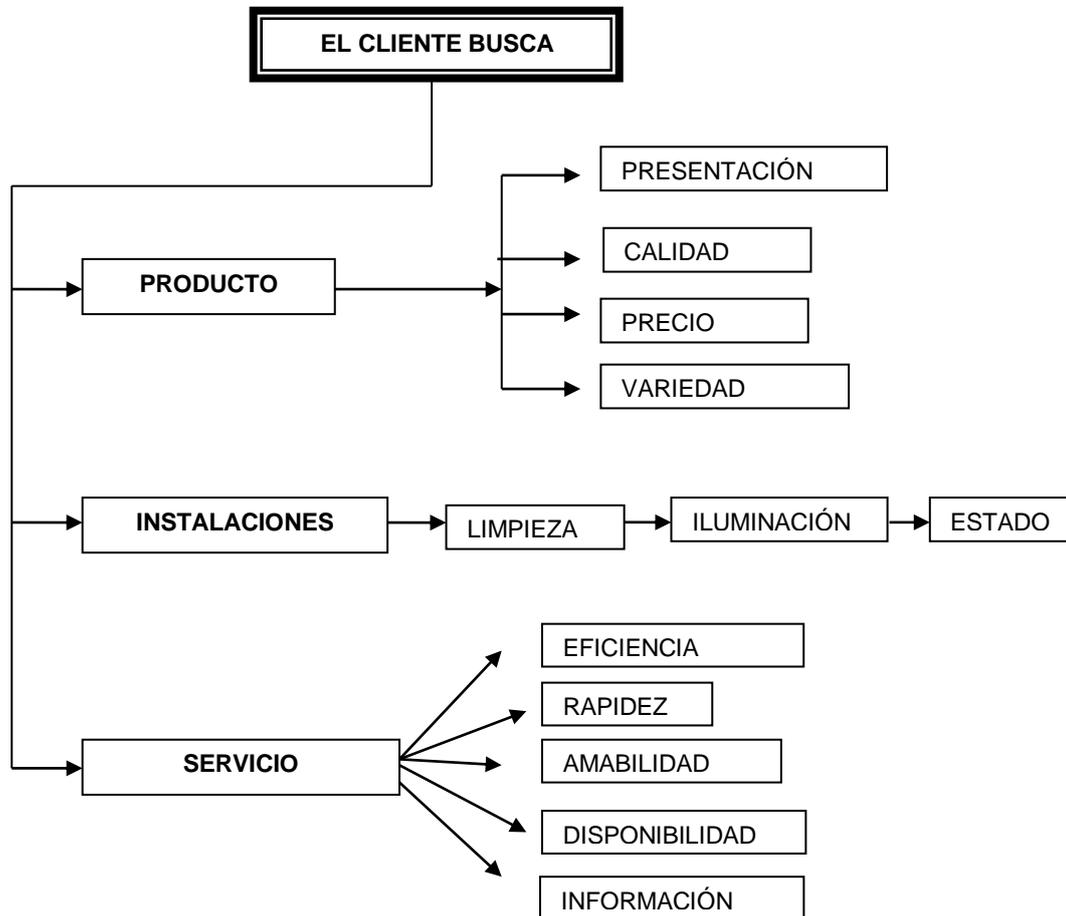
4.7.4 INDICADORES DE PROCESOS.

Los procesos que se identifican en el SGC que se va aplicar en la Hacienda Bananera “San José” se debe valer de dos documentos que son:

- Matriz de Requisitos del cliente y;
- Matriz de Inter- procesos

Matriz de Requisitos del cliente.

La empresa debe cumplir los requerimientos de su mercado y para ello se creó la matriz de requisitos del cliente, en donde se detallan sus principales necesidades.



Elaborado por Autoras - TABLA Nº 12

MATRIZ INTER-PROCESO (PROCESO GERENCIAL –VENTAS)

La matriz de Inter-Procesos sirve para:

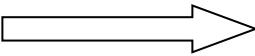
- Identificar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación.
- Determinar la secuencia e interacción de estos procesos.

c) Determinar los criterios y métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces.

d) Asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos.

e) Realizar el seguimiento, la medición y el análisis de estos procesos.

SALIDA



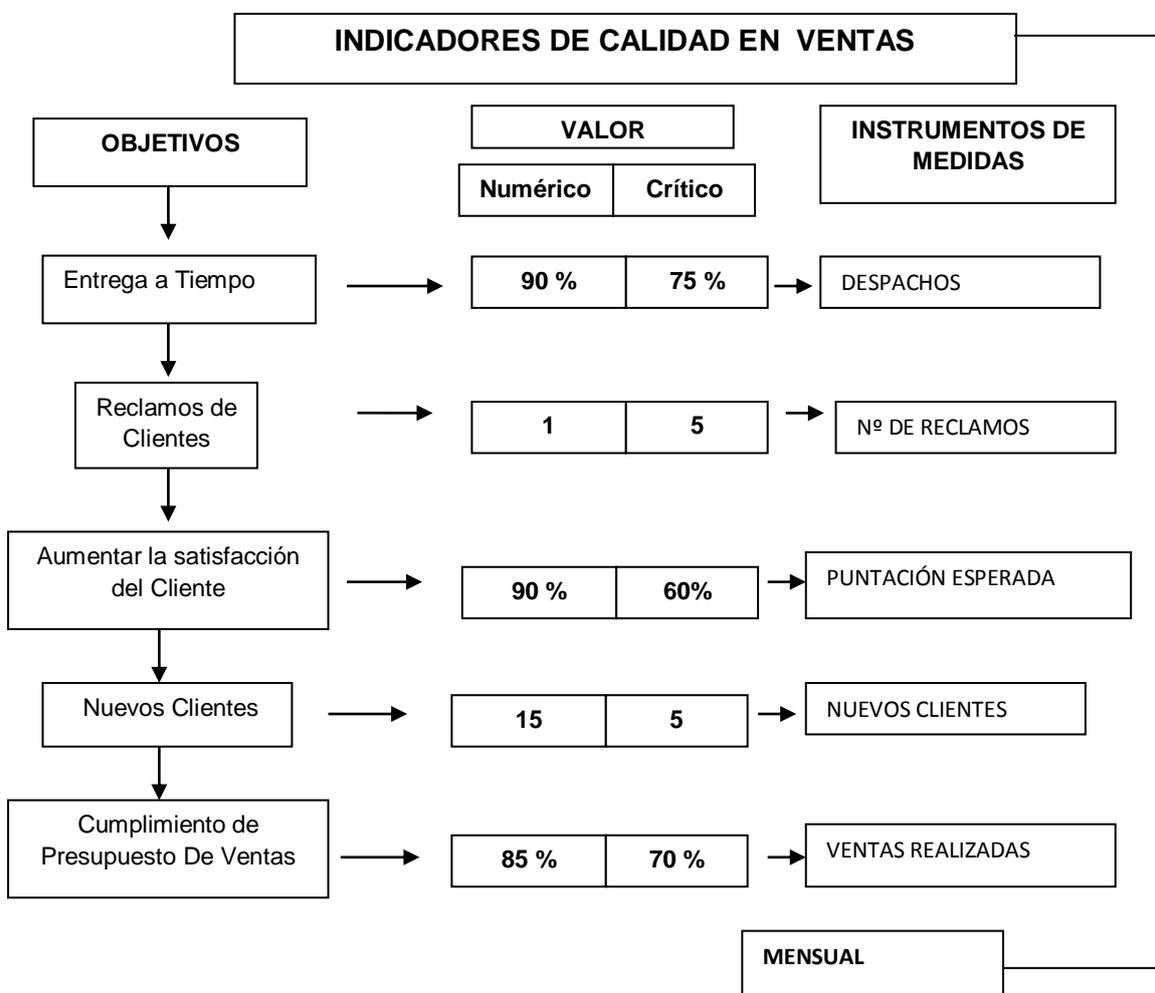
		PROCESOS GENERALES	VENTAS
E N T R A D	PROCESOS GENERALES	Manual de calidad. Matriz de requisitos, seguimiento del Plan Estratégico, SGC, Plan de Mejora Continua, Seguimiento de Auditorias	Manual De Calidad, Matriz De Los Requisitos, Presupuesto De Ventas Aprobado, Seguimiento Del Plan Estratégico, Revisión Gerencial Del SGC, Políticas De Ventas
	VENTAS	Presupuesto De Ventas- Informes Del Cumplimiento Y Seguimiento del Presupuesto De Ventas,	Atención a los Requerimientos de los Clientes, Visita a los clientes Evaluación constante de la Cartera de los clientes, Asesoría al Cliente, Evaluación de la Satisfacción del Cliente, Estudio Técnico del Mercado

MATRIZ INTER-PROCESO (PROCESO GERENCIAL –VENTAS)

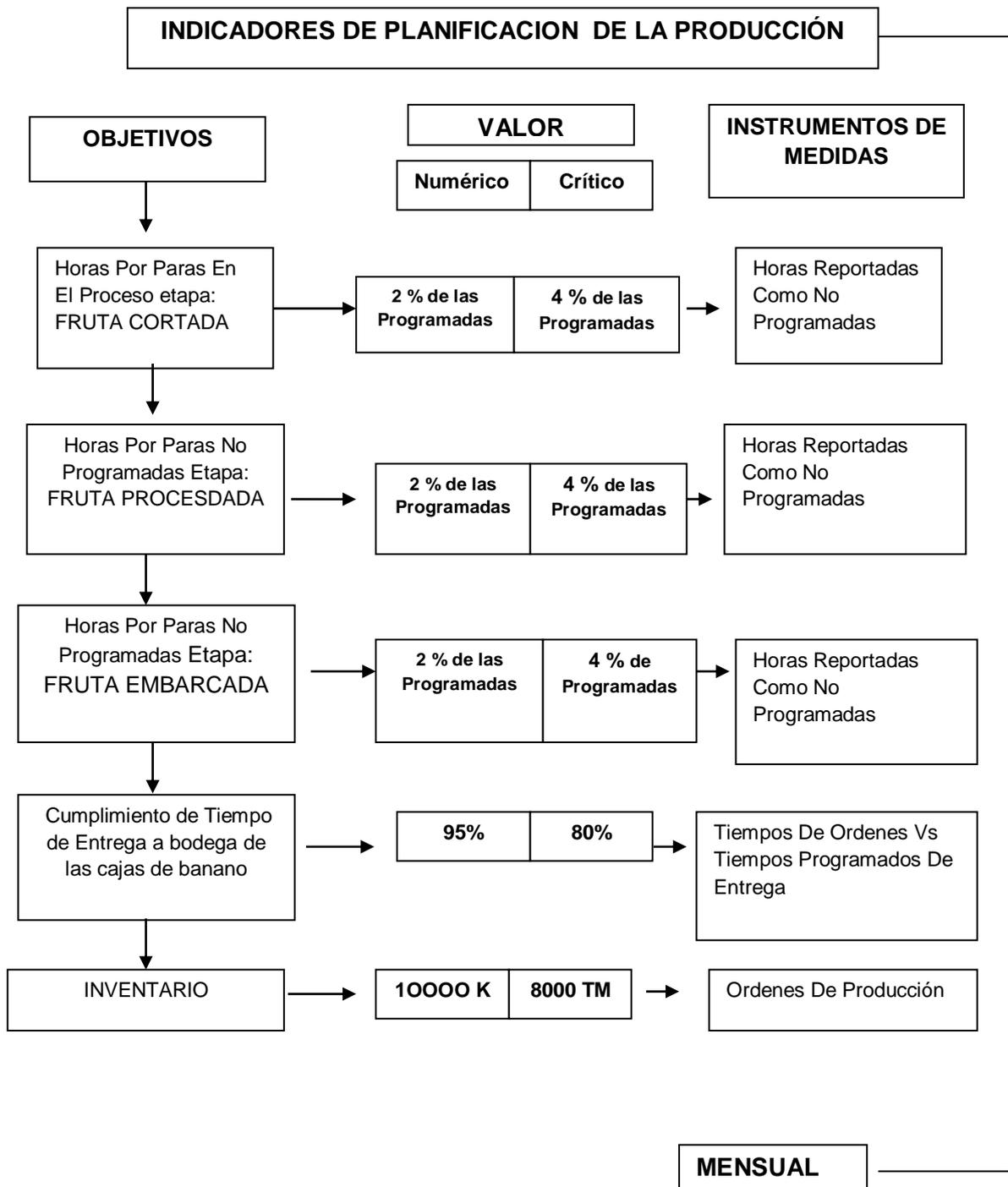
Elaborado por Autoras - TABLA 13

INDICADORES DE GESTIÓN DE CALIDAD.

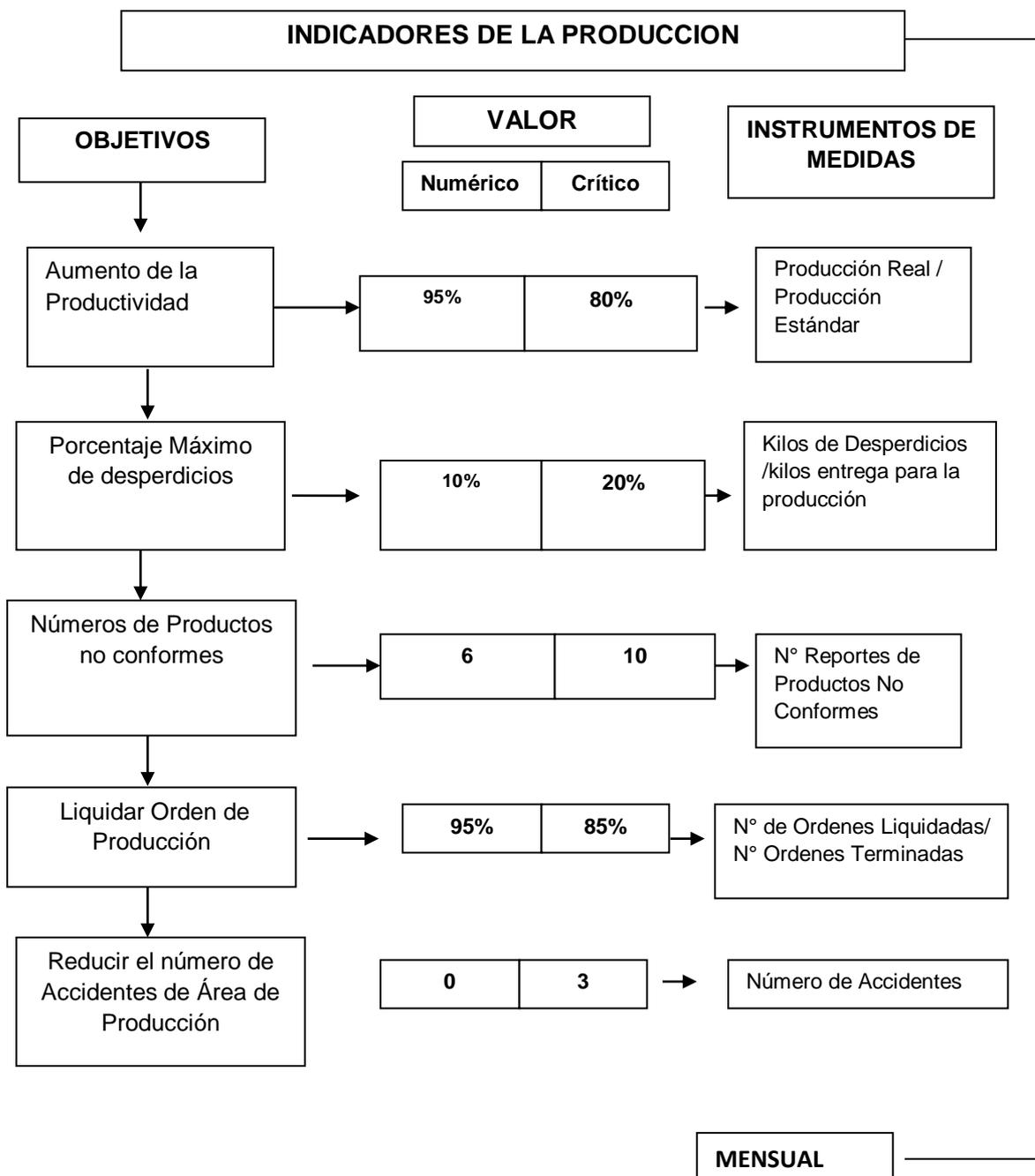
Los indicadores de Gestión de Calidad dan la pauta a los procesos de establecer un sistema de mejora continua que permita mediante un método disciplinado que comprenda a todos (directivos y trabajadores) y mediante el uso de análisis de tiempos y tareas, planificación, uso de los recursos informáticos, sistemas de diagnósticos, reestructuración organizativa, trabajo en equipo, investigación de operaciones y sistemas de calidad entre otros, lograr incrementar la calidad, la productividad y la velocidad de respuesta para de esa forma reducir progresiva y sistemáticamente el desperdicio.



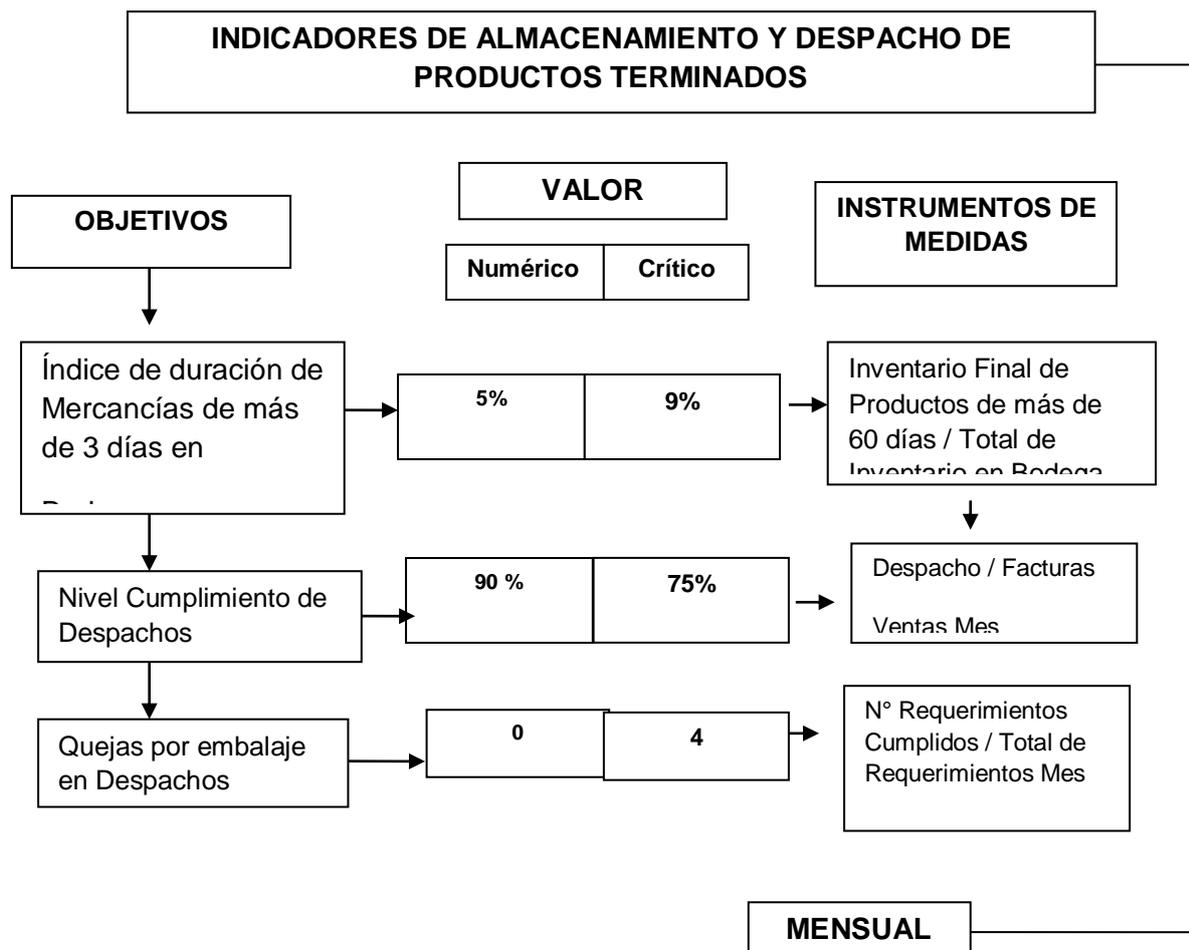
Elaborado por Autoras - TABLA Nº 14



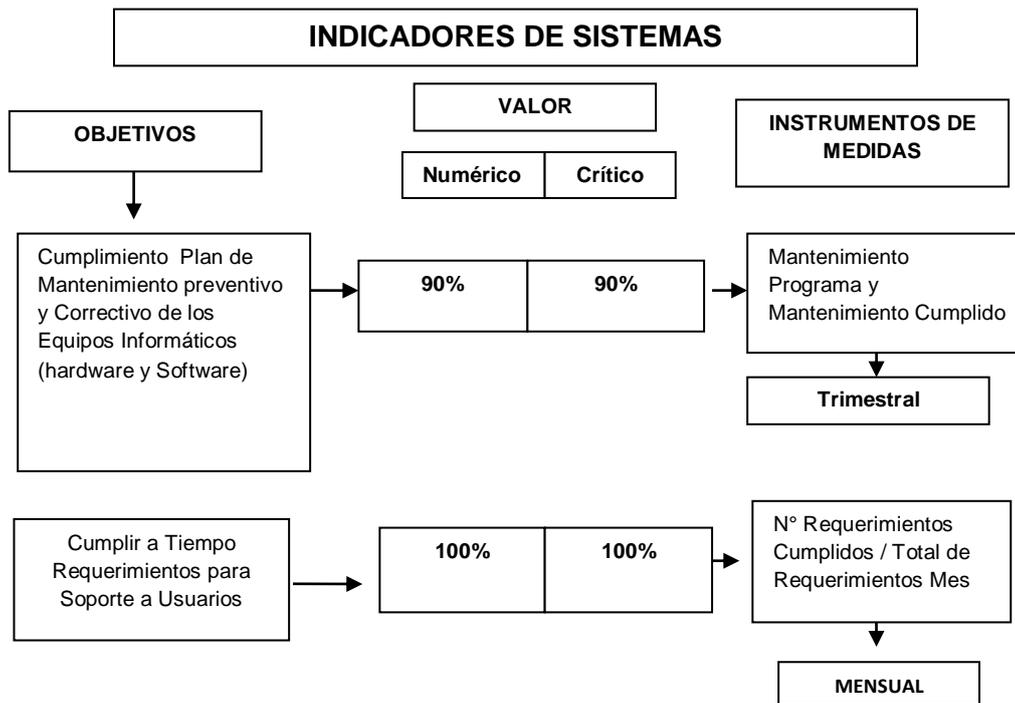
Elaborado por Autoras - TABLA Nº 15



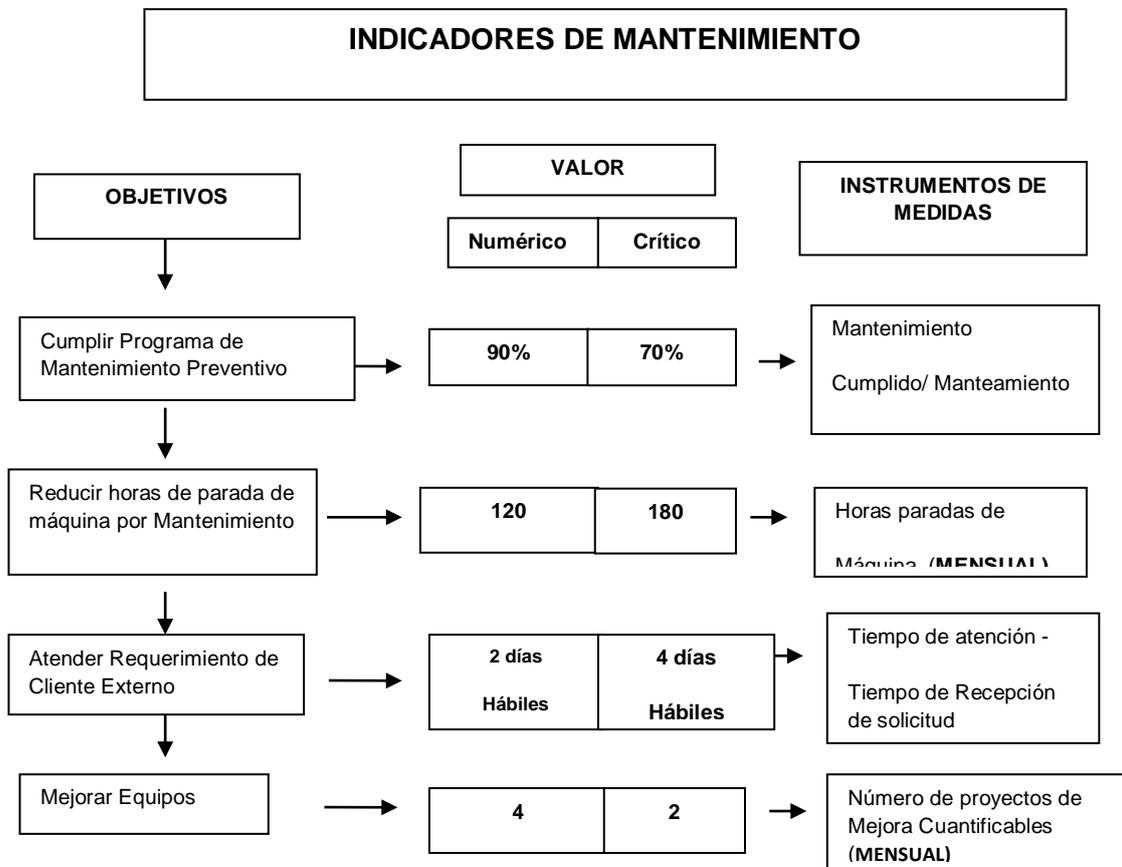
Elaborado por Autoras - TABLA N° 16



Elaborado por Autoras - TABLA Nº 17

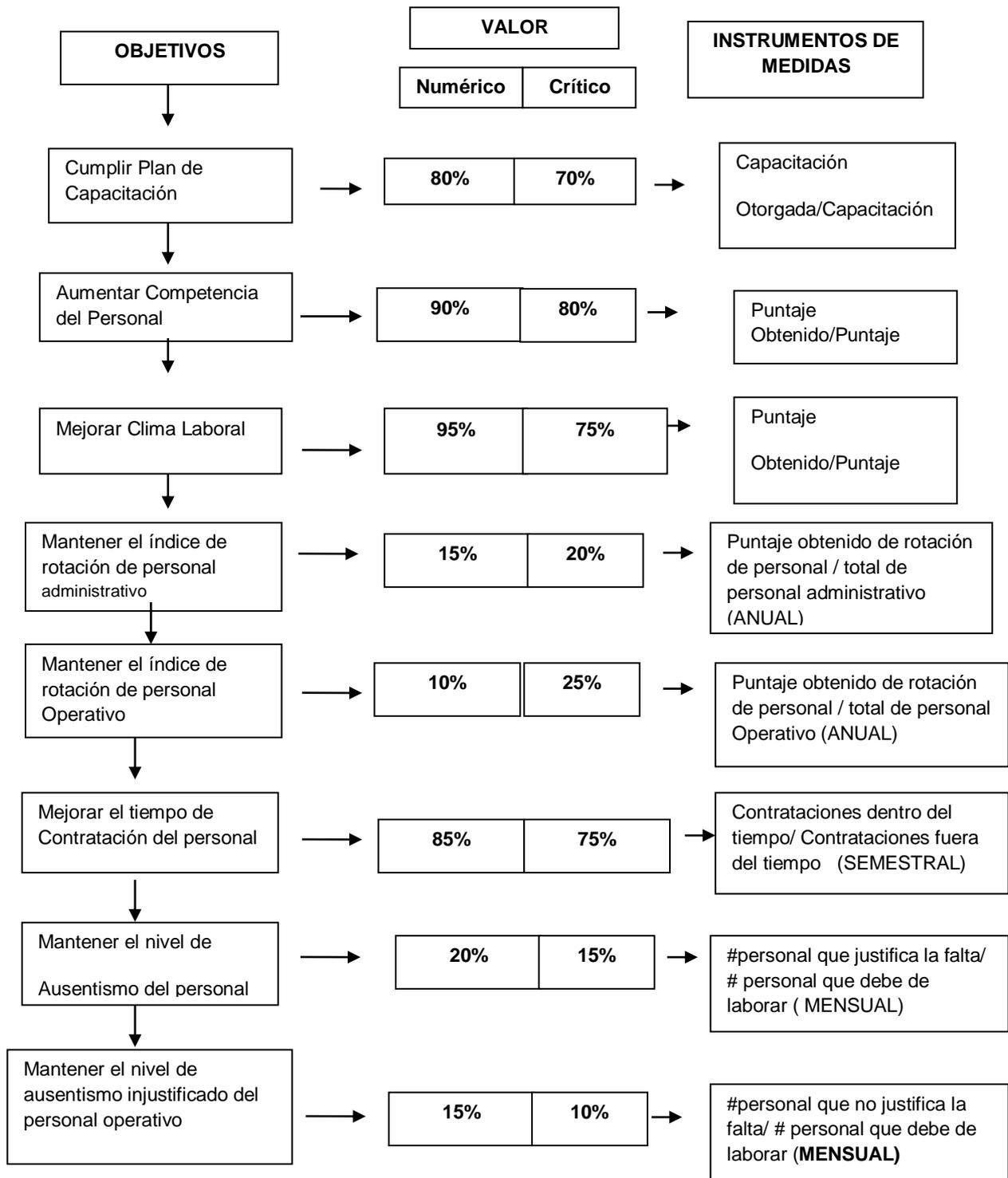


Elaborado por Autoras - TABLA Nº 18



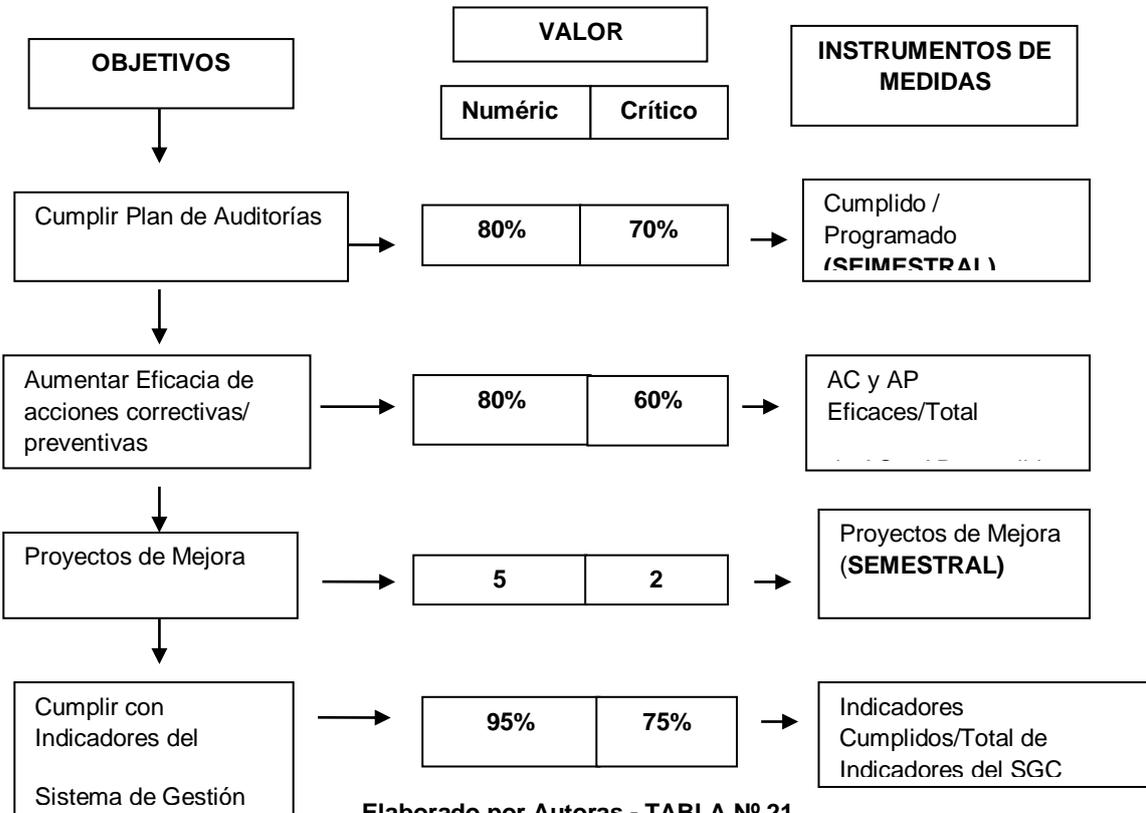
Elaborado por Autoras - TABLA Nº 19

INDICADORES DE TALENTO HUMANO



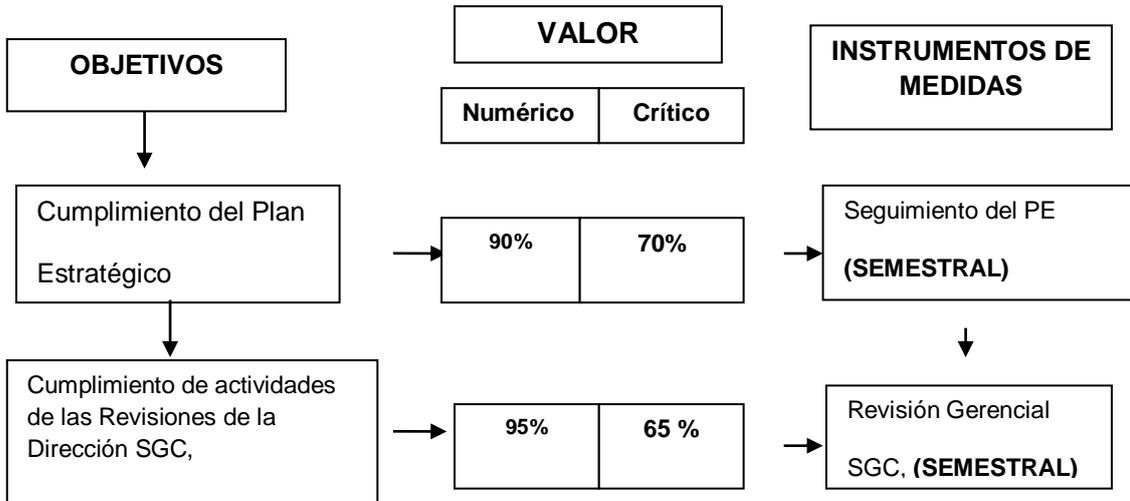
Elaborado por Autoras - TABLA N° 20

INDICADORES DE MEDICION, ANALISIS Y MEJORA



Elaborado por Autoras - TABLA Nº 21

INDICADORES DE PROCESOS GERENCIALES



Elaborado por Autoras - TABLA Nº 22

Producción y prestación del Servicio.

Control de la producción y de la prestación del servicio.

En el memorándum de agricultura de UBESA aceptado por la Empresa Bananera San José S.A se establecen los controles que se deben desarrollar para conseguir el producto final.

Validación de los Procesos de la Producción y de la Prestación del Servicio.

La validación de los procesos de la producción de banano en la Empresa Bananera San José S.A se realiza a través de seguimientos, para verificar que éstos se lleven a cabo de manera óptima para conseguir un producto final de calidad.

Identificación y Trazabilidad.

La Empresa Bananera San José S.A. se realizan un conjunto de acciones que permiten registrar cada caja de banano desde la plantación que lo produjo, ciclo de producción, fecha de empacado, el pallet, etc. Haciendo que el consumidor final o supermercado en el que se comercializa lo pueda identificar.

Propiedad del Cliente.

La Empresa Bananera San José S.A .cuidará los bienes del cliente mientras estén bajo su control o los esté utilizando; esto a través de la identificación, verificación, protección y salvaguarda de éstos bienes, y en caso de producirse un daño o pérdida registra estas situaciones en el formato dispuesto para este efecto y dando aviso por escrito al cliente.

Preservación del Producto y/o Servicio.

En la Empresa Bananera San José S.A la preservación de los productos se realiza a través de una adecuada identificación, manipulación, almacenamiento, protección, limpieza y embalaje, usando para esto los procesos del SGC como control de documentos, control registro, infraestructura de apoyo.

Control de los equipos de seguimiento y medición.

En la Empresa Bananera San José S.A los equipos de seguimiento y medición como manómetros de presión, balanzas deben ser periódicamente controlados y validados.

Seguimiento y medición.

Satisfacción del cliente.

Como una de las medidas del desempeño del SGC, la Empresa Bananera San José S.A. realiza el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos.

Para esto, se ha establecido que la medición de la satisfacción del cliente tanto interno como externo, se realiza a través de la aplicación de encuestas.

Auditoría Interna.

La competencia de los auditores internos se basa en lo descrito en el Procedimiento de planificación y ejecución de auditorías internas del sistema de gestión de la calidad, donde se describe la metodología para la elaboración del programa anual de auditorías, la calificación de los auditores y el análisis del sistema de auditorías y el procedimiento Ejecución de Auditorias del Sistema de

Gestión de la Calidad, donde se establecen los aspectos relativos a la ejecución de las auditorías internas del SGC.

Seguimiento y medición de los procesos.

Los procesos de supervisión y revisión, realizan el seguimiento y medición de los procesos a través de lo indicado en cada uno de los procedimientos de gestión establecidos en SGC, además del control de indicadores de gestión para algunos procesos claves del SGC.

Seguimiento y medición del producto.

Con la finalidad de asegurar que los resultados del SGC sean los óptimos en función de la mejora continua, de la adecuación a los requisitos de los productos establecidos por los clientes se establece control a las siguientes actividades:

- Adquisición de información para el proceso de supervisión.
- Producción de producto informes.
- Generación de la documentación necesaria para el soporte de los procesos.

Control del Producto No Conforme.

La prevención del uso involuntario o entrega no intencional de productos generados en los procesos y/o productos finales que no cumplen requisitos especificados, es realizada en el SGC a través del Procedimiento de Control del Producto No Conforme del Sistema de Gestión de la Calidad, en donde se establecen las formas de identificación del producto no conforme, las autoridades y responsabilidades para su tratamiento y los registros de las naturaleza de las no conformidades y su tratamiento.

Análisis de datos.

Los procesos del AC en la Empresa Bananera San José S.A. determinan, recopilan y analizan los datos que demuestran idoneidad y eficacia del SGC, detectando necesidades de mejora. Para el análisis de datos se utilizan técnicas estadísticas.

En términos generales los datos analizados provienen de:

- Medición de la satisfacción del cliente.
- Desempeño de los procesos y conformidad de los productos.
- Requisitos de los clientes.
- Resultados de auditorías internas.
- Revisiones realizadas por la Dirección.

Mejora.

Mejora Continua.

La mejora continua es promovida por la Dirección de la Empresa Bananera San José S.A y está basada en la eficacia del SGC para el cumplimiento de los requisitos de los clientes de los procesos, con esto busca la satisfacción de los requisitos del cliente y el logro de los objetivos establecidos.

Cada integrante de la Empresa Bananera San José S.A. está consciente de su participación en la detección e implementación de mejoras al SGC.

La Empresa Bananera San José S.A planifica e implementa los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora necesarios para:

- Demostrar la conformidad del producto.

- Asegurarse de la conformidad del Sistema de Gestión de la Calidad.
- Mejorar continuamente la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad.

Para ello, controla la satisfacción del cliente, realiza auditorías, hace el seguimiento de acciones correctivas y preventivas, reclamos y productos no conforme.

Acciones correctivas.

La eliminación de las causas de las no conformidades de productos o procesos del SGC de los procesos involucrados en el AC de la Empresa Bananera San José S.A se realiza a través de la aplicación del Procedimiento Acciones Correctivas del Sistema de Gestión de la Calidad, donde se establece la metodología para la identificación de la causa de la no conformidad, su análisis y toma de acciones para evitar su repetición, también se definen los mecanismos de seguimiento y evaluación de las acciones tomadas.

En el procedimiento de acciones correctivas también están claramente definidos los responsables de las acciones a seguir.

Acciones preventivas.

La determinación de acciones para la eliminación de potenciales no conformidades del SGC de los procesos del AC de la Empresa Bananera San José S.A se realiza mediante la aplicación del Procedimiento Acciones Preventivas del Sistema de Gestión de la Calidad, donde se establece la metodología para el análisis de causas de las potenciales no conformidades y la

necesidad de tomar acciones para su prevención así como también las actividades de seguimiento de éstas y la evaluación de las acciones tomadas.

Así como en el caso anterior el procedimiento de acciones preventivas también define los responsables de las acciones a seguir.

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

Se puede concluir de la siguiente manera:

De acuerdo a la investigación realizada a la empresa Bananera San José S.A se puede indicar cumple con los requisitos requeridos para la implantación del Sistema de Gestión de la Calidad.

Se encontraron 7 procesos los cuales se dividen de la siguiente manera:

PROCESOS GERENCIALES:

1. Gestión Gerencial
2. Gestión de la calidad.

PROCESOS DE PRODUCCION

1. Siembra
2. Mantenimiento y cosecha
3. Empacado y despacho.

PROCESOS DE APOYO

1. Gestión del talento Humano.
2. Financiero y contable.

Además cumple con los procedimientos mandatorios exigidos por la norma que son:

Procedimiento de Control de Documentos

Procedimiento de Control de Registros

Procedimiento de Auditoría interna.

Procedimiento de Control de Producto no conforme

Procedimiento de Acciones preventivas.

Procedimiento de Acciones correctivas.

5.2 RECOMENDACIONES

Se recomienda que la empresa Bananera San José analice la propuesta de Implementar el Sistema de Gestión de Calidad bajo ISO 900:2010, ya que le va a mejorar los procesos de producción, a generar rentabilidad, reducción los costos de producción por reproceso.

6 BIBLIOGRAFÍA

- Norma ISO 9001:2010, “Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos”
- ICONTEC, Norma Internacional ISO 9001.2010. “Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos”
- DEMING, W.E. (1989): Calidad, Productividad y Competitividad. La salida de la crisis. Díaz de Santos, Madrid.
- Goodstein L.D: Nolan T.M: Pfeiffer J.W: (1998). Planeación Estratégica Aplicada. Santa Fé de Bogotá - Colombia McGraw-Hill.
- HILL Ch., JONNES G. (1996): Administración Estratégica, Un enfoque integrado, México. Mc Graw Hill.
- JURAN, J.M. (1993): La función de la calidad. Manual de control de calidad. Madrid. McGraw-Hill
- Kaplan. R.S: Norton D.P.(2010) Cómo utilizar el cuadro de Mando Integral para Implantar y Gestionar la Estrategia. España. Ediciones 2010.
- Mantilla S.A: (2010): Control Interno. SanteFé de Bogotá- Colombia. Ecoediciones
- Rico R.R. (2001). Calidad Estratégica Total. Diseño Implementación y Gestión del Cambio Estratégico. México. Ediciones Macchi.
- Senlle A. (2001) Calidad y Excelencia. España. Ediciones 2010. Sotomayor A.A (2010). Auditoría Administrativa. México. McGraw-Hill
- LLORENS M., FUENTES M. (2001): Calidad Total, fundamentos e implementación, Madrid. Ediciones Pirámide.
- NTC – ISO 9000, Norma ISO 9000:2010(2005): Editada por el

Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación, Santafé de Bogotá.

- UNE – EN ISO 9001, Norma ISO 9001:2010(2010): editada por AENOR, Madrid-España.

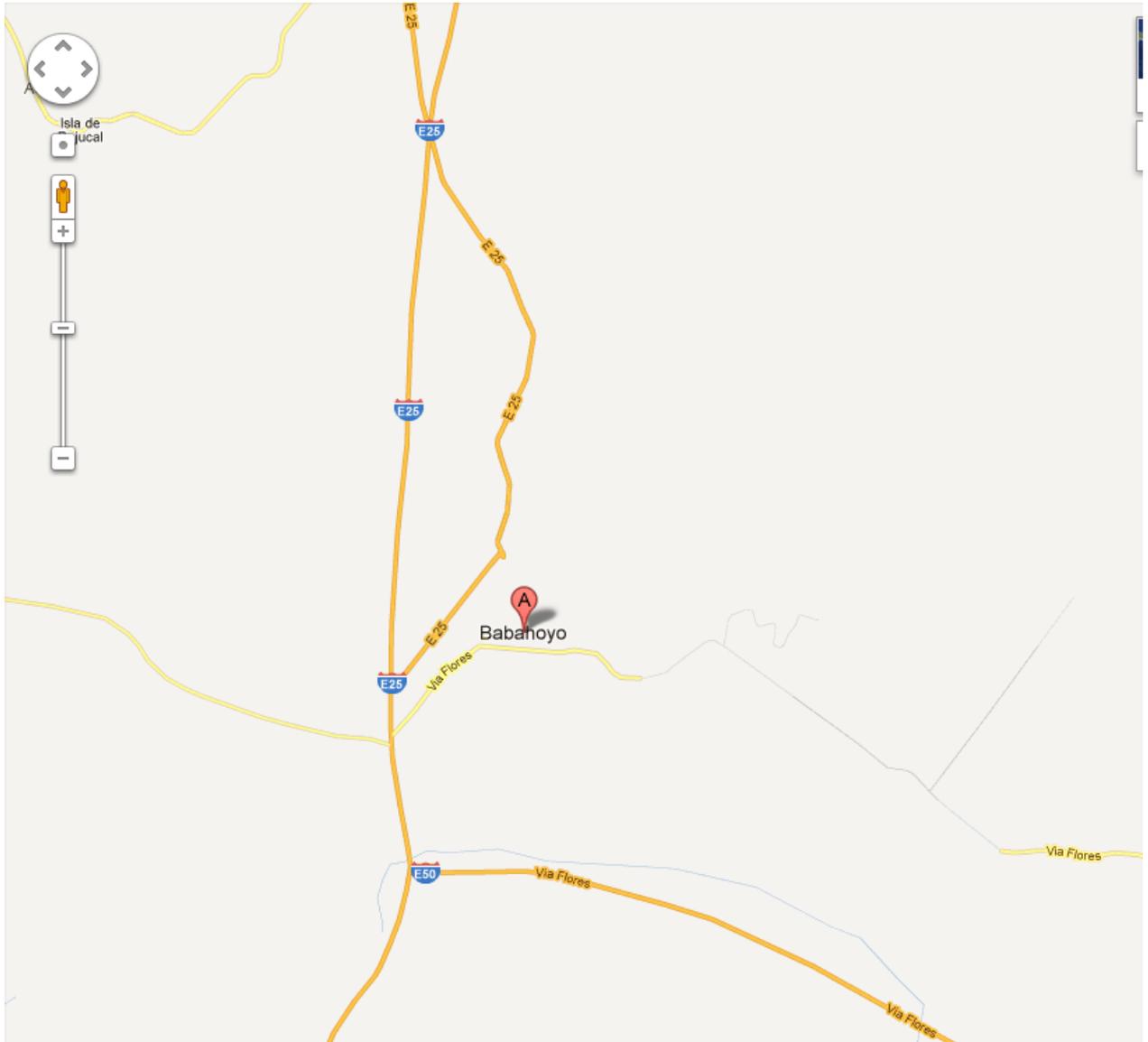
6.1 PÁGINAS DE INTERNET.

- www.aeban.com.ec
- www.atcitrusweb.com.ar/noticia.asp?seccion=sec_derecha&id=301
- www.globalgap.org/cms/front_content.php?idcat=9
- www.normasycertificaciones.com/normas-eurep-gap
- www.normasycertificaciones.com/los-beneficios-de-iso-9001
- <http://planning.co/bd/archivos/Abril2004.pdf>

A N N E X O S

Anexo 1

Ubicación Macro



Anexo # 2.- Formatos de registros.

- Lista de verificación de UBESA en Plantación.

CALIDAD DE LABORES AGRICOLAS					
FINCA:	TRAB:		LOT:		
DIA:	SEM:	PRD:	AÑO:		
COSECHA (T, S, P, C, O.)					
# MATA	COD.	PTOS.	# MATA	COD.	PTOS.
1			26		
2			27		
3			28		
4			29		
5			30		
6			31		
7			32		
8			33		
9			34		
10			35		
11			36		
12			37		
13			38		
14			39		
15			40		
16			41		
17			42		
18			43		
19			44		
20			45		
21			46		
22			47		
23			48		
24			49		
25			50		
TOTAL PUNTOS			TOTAL PUNTOS		

GRAN TOTAL _____
 PUNTAJE: BUENO = 2 PUNTOS. CUALQUIER DEFECTO = 0 PUNTOS

OBSERVACIONES _____

COD.	CAUSA	# DE VECES
A	CALIBRACION INCORRECTA	
B	EDAD INCORRECTA	
C	MAL DESHOJADA	
D	MALTRATO DE HUOS	
E	MAL CORTE DE PINZOTE	
F	MAL DESTALLADA	
G	ARRUMADO INCORRECTO	
H	PINZOTE SIN PROTEGER	
I	RACIMO EN OBSERVACION	
J	COSECHADO SIN PINZOTEAR	
Z	BUENA COSECHA	

VERIFICACION DE LA ORDEN DE CORTE, MEDIDAS SANITARIAS Y DE PROTECCION		SI	NO
1	SE ESTA PROCESANDO EL DIA ESPECIFICADO EN LA ORDEN DE CORTE (O SU MODIFICACION)?		
2	DONDE EN EL PUERTO DE EMBARQUE?		
3	ES CORRECTA LA CANTIDAD DE CAJAS PROCESADAS?		
4	ES CORRECTA LA EDAD DE LA FRUTA PROCESADA?		
5	CONOCE LAS CALIBRACIONES MINIMA Y MAXIMA?		
6	CONOCE FECHA Y HORA DE RECEPCION?		
7	ESTA CONTRIBuyendo EL TRANSPORTE ADECUADO?		
8	UTILIZAN LA GAJA CORRECTA?		
9	UTILIZAN EL PLASTICO CORRECTO?		
10	UTILIZAN LOS SELLOS CORRECTO?		
11	UTILIZAN MERTICION?		
12	UTILIZA MAZALIN?		
13	UTILIZA ALUMBRIC?		
14	HACE APLICACION DE FUNGICIDA POST-COSECHA?		
15	USA EPP EN APLICACION DE FUNGICIDA?		
16	HAY UN BSHH EN FUNCIONAMIENTO?		
17	TIENE JABON?		
18	ESTA LIMPIO?		
19	SE LAVAN LAS MANOS AL SALIR DEL BSHH?		
20	USA GUANTES EL PERSONAL QUE MANTIENE LA FRUTA?		
1) PUNTAJE = SI = 5 PUNTOS NO = 0 PUNTOS			

AUDITORIA DE EMPACADORA				SI	NO	
FINCA:	TRAB:		LOT:			
VAPOR:	SEM:	PRD:	AÑO:			
DIA:						
1	INSPECCION					
A	ANOTA 100% DE CINTAS					
B	MUESTREO DEL 10% ADECUADO					
C	CHEQUEA CALIBRACION Y ALMENDRA					
2	DESMAÑE, MEDIDA DE MANOS					
A	CURVO BIEN AFILADO					
B	UTILIZA APARADOR					
C	COLOCA MANOS EN ABANICO					
D	RESPECTA MEDIDA 3/4 TINA LLENA					
E	USA MEDIDA 8"					
3	SANEADO					
A	UTILIZA DOS JUEGOS DE CURVOS AFILADOS					
B	UTILIZA SEPARADOR (CAUCHO)					
C	UTILIZA LA ESPONJA PARA LAVAR					
D	USA CURVO PARA SEPARAR PINZOTE					
E	DESFLORA, SANEA Y GAJEA (EN ESE ORDEN)					
F	SANEA DEDO DEL EXTREMO RECOMENDADO					
G	SANEA DEDOS CON DEFECTOS					
H	CUMPLE CON # DE DEDOS POR GAJO					
I	CORTE DE CORONA POR LA CICATRIZ					
J	GAJOS SIN PESTAÑAS NI BARBA					
K	USA CHORRO PARA LAVAR COCHINILLA					
4	SELECCION					
A	USA PESO PATRON					
B	PONE EN CERO LA BALANZA					
C	DISTRIBUCION CORRECTA DE GAJOS					
D	REGRESA GAJOS CON DEFECTOS					
E	RESPECTA LIMITE DE FLAUTA					
F	FUMIGA DE 10 A 12 SEGUNDOS					
G	USA BOQUILLA RECOMENDADA					
H	COLOCA CINTA DE IDENTIFICACION					
I	USA EQUIPO DE PROTECCION					
S	DOBLE FUMIGACION Y BELLADO					
A	FUMIGA CORONA Y SANEADO EN 100% DE BANDEJAS					
B	SELLA EN EL LUGAR RECOMENDADO					
C	COLOCA ADECUADAMENTE DOS SELLOS POR GAJO					
5	EMPAQUE					
A	DESTAPA ORIFICIOS DEL FONDO Y CARTULINA					
B	COLOCA TABLAS DETRAS DE LA CARTULINA					
C	COLOCA CARTULINA BIEN COMPARTIDA					
D	CUBRE 3/4 DEL FONDO CON EL PLASTICO					
E	PLANOS PEQUEÑOS EN PRIMERA FILA					
F	CURVOS MEDIANOS EN SEGUNDA FILA					
G	PRIMERA Y SEGUNDA FILA APRETADOS					
H	GAJOS MAS LARGOS EN LA TERCERA FILA					
I	PLANOS MEDIANOS EN CUARTA FILA					
J	HALA CARTULINA PARA COLOCAR 3er Y 4ta FILA					
K	PLASTICOS CUBRE 3er Y 4ta FILA					
7	REPESO, PEGADO TAPADO Y ESTIBA					
A	REPESA 100% DE LAS CAJAS					
B	TAPA Y FONDO BIEN PEGADOS					
C	PRESIONA LA TAPA POR LAS ESQUINAS					
D	ESTIBA LAS CAJAS ESQUINA CON ESQUINA					
E	USA CORTINA PARA PREVENIR INSECTOS					
8	GENERALES					
A	ASEO ADECUADO DEL AREA DE PROCESO					
B	BANDEJAS EN BUEN ESTADO					
C	REALIZA EVALUACIONES DE MERMA					
1) PUNTAJE = SI = 2 PUNTOS NO = 0 PUNTOS						

SAAP31R3 ver. 1-30 May 2001

Responsable: _____



Unión de Bananeros Ecuatorianos S.A.
 Av. Las Morillas # 10 y Av. C.J. Armasmina, Km. 2.5 • Telf.: (03-4) 220 4806 • Fax: (03-4) 220 6266 • Cañilla: 09-01-500

SEMANA: 01

CARTA DE CORTE Y EMPAQUE DE CAJAS CONTENIENDO BANANO

0086880

Lugar y fecha: SURABUÍ - ENCAL - 02 - 2009

SEÑOR: JOHN MEESEN

CODIGO: 150360

BUQUE: Dole Costa Rica 90

PUERTO DE ENTREGA: GUAYAS

FINCA: MANDA RENATA

HORA: 09:00

MERCADO: U.S.A.

La compañía Unión de Bananeros Ecuatorianos S.A. (UBESA) emite la presente carta de Corte y Empaque de cajas conteniendo Bananos a fin de que Ud. de acuerdo con los requisitos aquí señalados dé cumplimiento a la misma:

A.) ESPECIFICACIONES DE CORTE Y EMPAQUE

#	FECHA DE PROCESO	RECEPCION HORA MAXIMA	CODIGO DEL PRODUCTO	CANTIDAD DE CAJAS	TRANSP.	FORMA ENVIO	CALIBRACION MIN - MAX	LARGO MIN DEDO	PESO NETO FRUITA LBS.	DEDOS X CLUSTER	CLUSTER X CJA	FUNDAS X CJA	PESO FUNDA	DEDOS X CJA	MANOS X CJA
1	05-2009	22:00	PA1110	960	CONTIN	P	40-47	8	41.00 - 41.50	4-5-6	15-24	—	—	—	—
2	06-2009	22:00	PA1110	864	CONTIN	P	40-47	8	41.00 - 41.50	4-5-6	15-24	—	—	—	—
3	06-2009	22:00	SANGRE	96	7	P	36-40	6 1/2	—	—	—	—	—	150	—
4	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
5	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/

EDAD: BARRE 13 SEMANA MAXIMO (BLANCA, Y CALIBRAR 12 SEMANA (AMARILLA, Y 11 SEMANA (LILA)

OBSERVACIONES: SE ACEPTA 1-SANDB X CASO Y SE ACEPTA 2-CUNAJ X CJA

B.) ESPECIFICACIONES DE MATERIALES

#	CODIGO CORPORATIVO	PADS / OTROS	PLASTICO	LUGA	ETIQUETA FRUTA	CAJA	TIPO DE PALLET	CJAS X PALLET	UBICACION DE LOS ZUNCHOS	ESQUINEROS	MINI ESQUINEROS	FUMIGACION
1	STEN 1110	—	PACTUBO 384	—	DOLE	VOIA	AMERICANO	48	1-2-3-4	NEGRAS	601	EN 20 LITROS DE AGUA
2	STEN 1110	—	PACTUBO 384	—	DOLE	VOIA	AMERICANO	48	1-2-3-4	NEGRAS	601	EN 20 LITROS DE AGUA
3	STEN 1110	—	PACTUBO 384	—	SUPER	FEED	AMERICANO	48	1-2-3-4	NEGRAS	601	EN 20 LITROS DE AGUA
4	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
5	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/

OBSERVACIONES: Sello de salida: 096697 ; CONTENEDOR: STU 420638-0

Sello de salida: 096698 ; CONTENEDOR: DFU A10581-0

- Formato evaluación fitosanitaria.

EVALUACION FITOSANITARIA					S.A.7
FINCA:		CODIGO:			
FECHA:		HORA DE ENTRADA:		HORA DE SALIDA:	
REPRESENTANTE DE FINCA CONTACTADO:					
TECNICO SERVICIO AGRICOLA:					
L-	LABORES CONTROL SIGATOKA, PLAGAS FOLIAR	BUENO	MALO	LOTE/SECCION	OBSERVACION
	RESISTENCIA DE PRODUCTOR A FRECUENCIAS				
	AREA DE FINCA NO DETERMINADA CON PRECISION				
	VECINOS QUEMADOS (ABANDONADOS)				
	PODA FITOSANITARIA				
	CAÑAS LARGAS 5 MTS. (MINIMO) PARA PODA				
	MANT. PLACAS DE LINDERACION Y P1 - P2				
	CODIGO FINCA TECHO				
	APLICA EFICIENTEMENTE MOTOBOMBA				
	SEÑALAMIENTO OBSTACULOS NO ELIMINABLES				
	SUPERVISOR FITOSANITARIO EN FINCA				
	CONTROL MECANICO DE PLAGAS				
	PRESENCIA DE OBSTACULOS NO ELIMINABLES				
	MIRADOR				
	PLANTAS DE CERO SEMANAS CON < 7 HVLE				
II-	LABORES AGRICOLAS RELACIONADAS				
	CONTROL DE MALEZAS				
	DESHOJE				
	DESHOJE EN PLANTA DEBUNCHADAS - COSECHADAS				
	DRENAJE				
	ELIMINACION DE HIJOS DE AGUA				
	ENCIERROS POBLACIONALES (DOBLES)				
	LIMPIEZA DE HOJAS DEL CABLE AEREO				
	REGIO				
	CORTE DE HOJAS EN EL ENFUNDE				
	DESHOJE DE HIJOS DE ESPADA				
	CHAPIA DE RACIMOS POBRES				
III-	OTROS				
	IDENTIFICACION DE RACIMOS POR EDAD				
	AREAS INUNDADAS				
	CONTROL DE BSV				
	PORCENTAJE %				
IV-	OBSERVACIONES				

22 Evaluación Fitosanitaria

RECIBIDO EN FINCA

TECNICO SERVICIOS AGRICOLAS

SAAP22R7 Versión 3-3 Feb. 2004

Anexo # 3.- Fotos de realización de investigación.

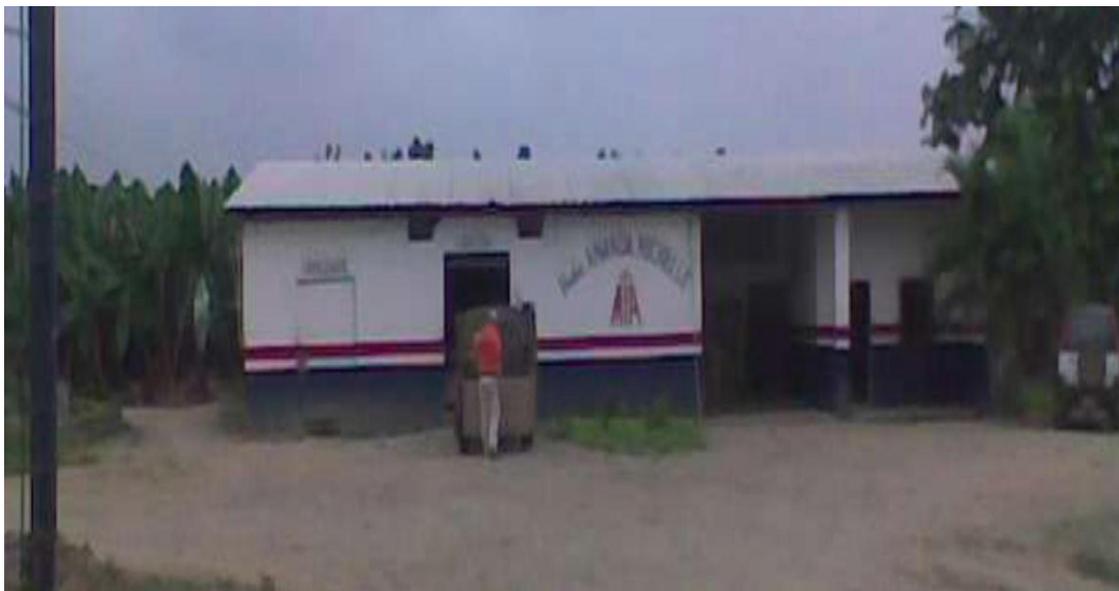


Foto panorámica de ingreso a plantaciones.



Explicaciones de proceso de producción



Medida de la fruta para ser cortada.

Embalaje de la fruta.





Inspección del embalaje.



Comedor de los trabajadores



Líneas donde se lleva el banano a la empacadora



Plantaciones de Banano

Plantaciones de Banano



Inspecciones de sanidad

