



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

***“Diagnostico Técnico bajo la normativa ISO 9001:2008 en la empresa  
Plasencia Cigar´s S.A”***

**Autores**

Leonardo Gustavo Parrales Herrera

Jorge Cristian Rojas Mayorquin

Greivin Gabriel Cruz Irías

**Tutor**

Ing. Claudio Pichardo Hernández

Managua, 15 de Agosto de 2016





# UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA

## Facultad de Tecnología de la Industria

### DECANATURA

**A:** Brs. Leonardo Gustavo Parrales Herrera  
Jorge Cristian Rojas Mayorquin  
Greivin Gabriel Cruz Irías

**DE:** Facultad de Tecnología de la Industria

**FECHA** Miércoles 30 de septiembre del 2015

Por este medio hago constar que su trabajo de protocolo Titulado **“Diagnostico técnico bajo la normativa ISO 9001: 2008 en la empresa Plasencia Cigar’s S.A.”**, para obtener el título de Ingeniero Industrial y que contará con el Ing. Claudio Benito Pichardo Hernández como tutor, ha sido aprobado por esta decanatura por lo que puede proceder a su realización.

Cordialmente,

Ing. Daniel Cuadra Homey  
Decano



C/c Archivo



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA**  
**Facultad de Tecnología de la Industria**

**DECANATURA**

**A:** Brs. Leonardo Gustavo Parrales Herrera  
Jorge Cristian Rojas Mayorquin  
Greivin Gabriel Cruz Irías

**DE:** Facultad de Tecnología de la Industria

**FECHA** Lunes 15 de febrero del 2016

Por este medio hago constar que la solicitud de prórroga para el trabajo de Investigación Titulado "**Diagnostico técnico bajo la normativa ISO 9001: 2008 en la empresa Plasencia Cigar's S.A.**", para obtener el título de Ingeniero Industrial y que contará con el Ing. Claudio Benito Pichardo Hernández como tutor, ha sido aprobado por esta decanatura para el día lunes 15 de agosto del año del 2016.

Cordialmente,

Ing. Daniel Cuadra-Horney  
Decano



C/c Archivo

Estelí, 15 de Agosto de 2016

**Ing. Daniel Cuadra Horney**  
**Decano FTI**  
**Su despacho**

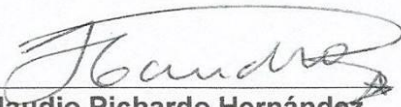
Estimado Ing. Cuadra:

Reciba cordiales saludos de mi parte. El motivo de la presente es para remitirle la tesis monográfica. La cual lleva por título: **“Diagnostico Técnico bajo la normativa ISO 9001:2008 en la empresa Plasencia Cigars S.A”**

No omito manifestarle que el documento ha sido revisado por mi persona y cumple con los requerimientos exigidos por la facultad, por lo cual solicito de su aprobación para que los bachilleres Cruz Irías Greivin Gabriel, Parrales Herrera Leonardo Gustavo, Rojas Mayorquin Jorge Cristian, puedan proceder a su correspondiente defensa.

Sin más a que referirme le saludo deseándole éxito en sus funciones.

Atentamente.

  
**Ing. Claudio Pichardo Hernández**  
**Tutor**

C/c: Archivo

Dirección: Estelí. Entrada a la Tunozza, antigua hacienda El Higo  
Tel: 89883610, 27197843, 27197878, 27197841, 27197865. [www.norte.uni.edu.ni](http://www.norte.uni.edu.ni)




# PLASENCIA CIGARS

**Ing. Daniel Cuadra Horney**  
**Decano FTI**  
**Su despacho**

Estimado Ingeniero Cuadra:

En cumplimiento con la normativa de culminación de estudio de los estudiantes: Leonardo Gustavo Parrales Herrera, Greivin Gabriel Cruz Irías, con numero de carnet 2011-38392, 2011-38274, 2011-38229, respectivamente. La empresa Plasencia Cigar's S.A hace constar que dichos estudiantes culminaron el proceso de elaboración de tesis, con el tema Diagnostico Técnico Bajo la Normativa ISO 9001:2008, en la empresa Plasencia Cigar's S.A.

Sin más que agregar me despido cordialmente

  
Gerencia  
Plasencia Cigars



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA**  
**Facultad de Tecnología de la Industria**

SECRETARÍA DE FACULTAD

**F-8: CARTA DE EGRESADO**

El Suscrito Secretario de la **FACULTAD DE TECNOLOGIA DE LA INDUSTRIA** hace constar que:

**PARRALES HERRERA LEONARDO GUSTAVO**

Carne: **2011-38392** Turno **Diurno** Plan de Estudios **971A** de conformidad con el Reglamento Académico vigente en la Universidad, es **EGRESADO** de la Carrera de **INGENIERÍA INDUSTRIAL**.

Se extiende la presente **CARTA DE EGRESADO**, a solicitud del interesado en la ciudad de Managua, a los diez días del mes de marzo del año dos mil dieciseis.

Atentamente,

Ing. Wilmer José Ramírez Velásquez  
Secretario de Facultad





**UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA**  
**Facultad de Tecnología de la Industria**

**SECRETARÍA DE FACULTAD**

**F-8: CARTA DE EGRESADO**

El Suscrito Secretario de la **FACULTAD DE TECNOLOGIA DE LA INDUSTRIA** hace constar que:

**CRUZ IRÍAS GREIVIN GABRIEL**

Carne: **2011-38274** Turno **Diurno** Plan de Estudios **971A** de conformidad con el Reglamento Académico vigente en la Universidad, es **EGRESADO** de la Carrera de **INGENIERÍA INDUSTRIAL**.

Se extiende la presente **CARTA DE EGRESADO**, a solicitud del interesado en la ciudad de Managua, a los diez días del mes de marzo del año dos mil dieciseis.

Atentamente,

Ing. Wilmer José Ramírez Velásquez  
Secretario de Facultad







*Unión en Ciencia y Tecnología*

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA**  
**Facultad de Tecnología de la Industria**  
**Secretaría de Facultad**

**F-8 CARTA DE EGRESADO**

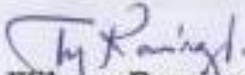
El Suscrito Secretario de la Facultad de Tecnología de la Industria hace constar que el Br:

**ROJAS MAYORQUIN JORGE CRISTIAM**

Carné: **2011-38229** Turno: **Diurno** Plan de estudios: **97** de conformidad con el Reglamento Académico vigente en la Universidad, es **EGRESADO** de la carrera de **Ingeniería Industrial Sede UNI NORTE**.

Se extiende la presente, a solicitud del interesado en la ciudad de Managua, a los dieciocho días del mes de agosto del año dos mil dieciséis.

**Atentamente,**

  
**Ing. Wilmer Ramírez Velásquez**  
**Secretario de Facultad**



WRV/Josanna

## **Agradecimiento**

Al haber culminado con éxitos nuestro estudio monográfico, le damos gracias a Dios por darnos la sabiduría y entendimiento necesario, a nuestros padres por darnos su apoyo incondicional en este largo camino, a nuestro tutor: Ing. Claudio Pichardo Hernández por ser nuestra fuente de enseñanza.

Dedicatoria.

Dedico este trabajo principalmente a Dios un ser maravilloso que me ha llenado de sabiduría y fortaleza por darme la satisfacción de cumplir una más de mis metas, a mis padres Marling y Juan, por su apoyo incondicional durante la realización del estudio y brindarme una excelente lección de vida siendo un gran ejemplo y dándome una gran herencia mi formación profesional.

A mis amigos y compañeros de tesis por permanecer durante este tiempo trabajando para alcanzar este logro.

**Br. Greivin Cruz Irías**

## **Resumen**

En la actualidad las empresas e industrias emplean como principal eje de éxito la calidad en sus productos y servicios, y en el siglo XXI, la calidad tiene que ser demostrada tanto en el producto final como con documentos y certificaciones que confirmen la eficiencia de los procesos y como resultado las buenas características del producto final.

Una de las principales e importantes certificaciones es la ISO-9001 en su versión 2008, la cual busca como principal objetivo, el garantizar la eficacia y calidad tanto en cada uno de los procesos como en el producto mismo.

Plasencia Cigar's S.A es conocida dentro del mundo del tabaco como una de las principales empresas en hacer énfasis en la calidad de sus productos (puros), así como garantizar que cada uno de sus procesos productivos cumpla con estrictos requisitos que lleven a la fabricación de un producto que satisfaga las exigencias de sus clientes.

Es por esto que esta investigación se enfoca en el diagnóstico de cómo se encuentra la empresa Plasencia Cigar's S.A, en comparación con las características que exige la Normativa ISO-9001 2008; los puntos que como empresa cumplen con respecto a la normativa así como las mejoras a realizar en sus procesos y controles de calidad para aspirar a la certificación de la normativa antes mencionada.

Dentro de los métodos empleados para la elaboración de esta investigación se encuentra la entrevista, la observación, la revisión y análisis de la documentación siendo empleados cada uno de estos métodos para obtener la información necesaria para determinar el nivel de cumplimiento de la empresa Plasencia cigars en comparación con los puntos de aplicación en la normativa ISO-9001 2008.

La investigación se realizó tomando la referencia de cada punto y requisitos de la ISO 9001-2008, organizando los resultados obtenidos y realizando una evaluación de los mismos al ser comparados con lo realizado por la empresa Plasencia Cigars y lo solicitado en los requisitos de la ISO-9001:2008.

# Índice

|   |    |
|---|----|
| I. Introducción .....   | 1  |
| II. Antecedentes.....   | 3  |
| III. Justificación.....   | 5  |
| IV. Objetivos.....  | 6  |
| 4.1 Objetivo General .....  | 6  |
| 4.2 Objetivos Específicos .....   | 6  |
| V. Marco teórico .....  | 7  |
| 5.1 El tabaco .....   | 7  |
| 5.2 Distribución de las áreas de los procesos de transformación de la materia prima. .... | 8  |
| 5.2.1 Pre-industria .....   | 8  |
| 5.2.2 Producción:.....  | 9  |
| 5.2.3 Área de empaque.....  | 9  |
| 5.2.4 Área de Embarque .....  | 10 |
| 5.3 Historia de la ISO .....  | 10 |
| 5.4 ISO 9001-2008.....  | 10 |
| 5.5 PRINCIPALES ELEMENTOS DE LA NORMA .....   | 13 |
| 5.5.1 Requisitos generales .....  | 13 |
| 5.5.2 Responsabilidad de la dirección .....   | 13 |
| 5.5.3 Gestión de los recursos .....   | 14 |
| 5.5.4 Realización del producto .....  | 14 |
| 5.5.5 Medición, análisis y mejora .....   | 15 |
| VI. Diseño metodológico.....  | 16 |
| 6.1 Tipo de investigación.....  | 16 |
| 6.2 Universo y muestra .....  | 16 |
| 6.3 Actividades/Tareas por Objetivos Específicos .....                                    | 17 |
| 6.4 Ubicación.....  | 18 |
| 6.5 Métodos generales y particulares a emplear .....                                      | 19 |
| 6.5.1 Entrevista .....  | 19 |
| 6.5.2 Observación.....  | 19 |
| 6.5.3 Herramientas para la recolección y análisis de la información. ....                 | 19 |
| 6.5.4 Análisis de la información con respecto a la norma ISO 9001 .....                   | 20 |
| VII. Análisis de los resultados .....   | 21 |
| 7.1 Numeral 4: Sistema de gestión de calidad.....   | 22 |
| 7.1.1 Procesos de recolección de información .....  | 22 |

|  |    |
|--|----|
| 7.1.2 Numeral 4.1: Requisitos generales .....                        | 23 |
| 7.2 Numeral 4.2 Requisitos de documentación. ....                    | 25 |
| 7.3 Numeral 5: Responsabilidad de la dirección .....                 | 27 |
| 7.3.1 Procesos de recolección de información .....                   | 27 |
| 7.3.2 Numeral 5.1 Compromiso de la dirección .....                   | 28 |
| 7.3.3 Numeral 5.2 Enfoque al cliente.....                            | 28 |
| 7.3.4 Numeral 5.3 Política de calidad .....                          | 29 |
| 7.3.5 Numeral 5.4 Planificación .....                                | 30 |
| 7.3.6 Numeral 5.5 Responsabilidad, autoridad y comunicación.....     | 31 |
| 7.3.7 Numeral 5.6 Revisión por la dirección .....                    | 32 |
| 7.4 Numeral 6: Gestión de los recursos .....                         | 32 |
| 7.4.1 Procesos de recolección de información .....                   | 32 |
| 7.4.2 Numeral 6.1 Provisión de recursos .....                        | 33 |
| 7.4.3 Numeral 6.2 Recursos Humanos .....                             | 34 |
| 7.4.4 Numeral 6.3 Infraestructura.....                               | 35 |
| 7.4.5 Numeral 6.4 Ambiente de trabajo .....                          | 36 |
| 7.5 Numeral 7: Realización del producto .....                        | 37 |
| 7.5.1 Numeral 7.1 Planificación de la realización del producto ..... | 38 |
| 7.5.2 Numeral 7.2 Procesos relacionados con el cliente .....         | 39 |
| 7.5.3 Numeral 7.3 Diseño y desarrollo.....                           | 39 |
| 7.5.4 Numeral 7.4 Compras.....                                       | 40 |
| 7.5.5 Numeral 7.5 Producción y prestación del servicio .....         | 40 |
| 7.6 Numeral 8 Medición, Análisis Y Mejora .....                      | 42 |
| 7.6.1 Procesos de recolección de información .....                   | 42 |
| 7.6.2 Numeral 8.1 Generalidades .....                                | 43 |
| 7.6.3 Numeral 8.2 Seguimiento y medición.....                        | 43 |
| 7.6.4 Numeral 8.3 Control del producto no conforme.....              | 44 |
| 7.6.5 Numeral 8.4 Análisis de los datos .....                        | 44 |
| 7.6.6 Numeral 8.5 Mejora .....                                       | 45 |
| 7.7 Plan de acción .....   | 45 |
| VIII. Conclusión .....   | 55 |
| IX. Recomendaciones .....  | 57 |
| X. Bibliografía .....  | 58 |
| XI. Anexos.....  | 59 |

## Índice de tablas

|  |    |
|--|----|
| Tabla 1: Muestras .....  | 16 |
| Tabla 2: Actividades por Objetivo .....                                    | 17 |
| Tabla 3: Resultado General .....   | 21 |
| Tabla 4: Resultado Porcentual Numeral 4.....                               | 23 |
| Tabla 5: Resultado Porcentual Numeral 5.....                               | 27 |
| Tabla 6: Resultado Porcentual Numeral 6.....                               | 33 |
| Tabla 7: Resultado Porcentual Numeral 7.....                               | 37 |
| Tabla 8: Resultado Porcentual Numeral 8.....                               | 42 |
| Tabla 9: Análisis de Planeación estratégica .....                          | 48 |
| Tabla 10: Diseño y complementación de documentación.....                   | 49 |
| Tabla 11: Establecimiento de procesos .....                                | 50 |
| Tabla 12: Elaboración de proceso de registros de competencia laboral ..... | 51 |
| Tabla 13: Revisión de puntos de la norma .....                             | 52 |
| Tabla 14: Cuestionario de cumplimiento de la Normativa ISO 9001:2008 ..... | 63 |

## Índice de Ilustraciones

|  |    |
|--|----|
| Ilustración 1: Ubicación, Departamento (Google Earth).....             | 18 |
| Ilustración 2: Ubicación, Local (Google Earth).....                    | 19 |
| Ilustración 3: Resultados Generales Por Numeral .....                  | 21 |
| Ilustración 4: Resultados Generales Del Cumplimiento de la Norma ..... | 22 |
| Ilustración 5: Porcentaje de cumplimiento Numeral 4.....               | 23 |
| Ilustración 6: Resultado Porcentual Numeral 5.....                     | 27 |
| Ilustración 7: Resultado Porcentual Numeral 6.....                     | 33 |
| Ilustración 8: Diagrama de recorridos .....                            | 36 |
| Ilustración 9: Resultado Porcentual Numeral 7.....                     | 37 |
| Ilustración 10: Resultado Porcentual Numeral 8.....                    | 42 |
| Ilustración 11: Cronograma de aplicación del plan de acción .....      | 53 |
| Ilustración 12: Mapa de procesos.....                                  | 61 |
| Ilustración 13: Organigrama.....                                       | 62 |
| Ilustración 14: Diagrama general.....                                  | 73 |
| Ilustración 15: Fabricar puros.....                                    | 74 |
| Ilustración 16: Gestionar material en ventana .....                    | 75 |
| Ilustración 17: Atender Ventana .....                                  | 75 |
| Ilustración 18: Preparar Ventana.....                                  | 76 |
| Ilustración 19: Fabricar Puros .....                                   | 77 |
| Ilustración 20: Hacer Rolado.....                                      | 78 |
| Ilustración 21: Preparar Materiales .....                              | 79 |
| Ilustración 22: Hacer Norma de Consumo .....                           | 80 |
| Ilustración 23: Industrializar .....                                   | 81 |
| Ilustración 24: Fermentar 1.....                                       | 82 |
| Ilustración 25: elaborar Sub Producto.....                             | 83 |
| Ilustración 26: Empacar.....   | 83 |
| Ilustración 27: Fermentar 2.....                                       | 84 |
| Ilustración 28: Rezagar .....  | 85 |
| Ilustración 29: Vaporizar (Fermentar 3).....                           | 86 |

Ilustración 30: Almacenar ..... 87  
Ilustración 31: Almacenar Producción Interna ..... 88  
Ilustración 32: Almacenar Producción Externa ..... 89  
Ilustración 33: Empacar ..... 90  
Ilustración 34: Recepción de Materiales ..... 91  
Ilustración 35: Elaborar Muestras ..... 92  
Ilustración 36: Realizar Empaque ..... 93  
Ilustración 37: Preparar Cajas ..... 94



## I. Introducción

La calidad ha sido a lo largo de la historia un concepto realzado, que hoy en día se ha convertido en parte de nuestro actuar cotidiano, pese a esto no siempre somos conscientes de sus alcances. En la actualidad para toda empresa la calidad representa una forma de hacer las cosas en las que predomina la preocupación por la satisfacción del cliente y la mejora continua.

Actualmente el concepto de calidad ha evolucionado hasta convertirse en una forma de gestión que afecta a toda organización, las cuales saben sin lugar a duda que la clave de éxito se basa en ser competitivos y eficaces; la eficacia que las organizaciones demuestren depende de la confiabilidad de sus productos y servicios, por ello para competir en cualquier mercado, toda empresa requiere de políticas, prácticas y sistemas que aseguren la calidad y permitan satisfacer a sus clientes.

Se hace evidente que hoy en día la globalización funciona como el impulso que hace a las empresas mejorar para asegurar la satisfacción de sus clientes y lograr así la competitividad y el reconocimiento necesario. Es por esto que la International Standard Organization (ISO) desarrollo un conjunto de normas aplicables a los sectores de manufactura, comercio y comunicación esto con el fin de lograr mejorar la productividad de las empresas y asegurar el cumplimiento de los estándares esperados en sus procesos, logrando así brindar productos y servicios que garanticen la seguridad y satisfacción a sus clientes.

Las normas ISO se constituyen en una serie de Estándares que podemos agrupar por familias, según los distintos aspectos relacionados con la calidad. Existen más de 18000 normas publicadas por ISO, las cuales podemos agrupar según los siguientes criterios:

- Normas relacionadas con la calidad en el Medio Ambiente y Sostenibilidad.
- Normas relacionadas con la Gestión de la Seguridad.
- Normas relacionadas con la Calidad en la Investigación y Desarrollo.
- Normas relacionadas directamente con la calidad. (Normas ISO)

Dentro de las normas relacionadas con la calidad o más específicamente con sistemas de gestión de calidad tenemos la familia de normas ISO 9000 las cuales son aplicables a todos los sectores y organizaciones, la principal norma de esta familia y la única que se puede certificar es la ISO 9001 "Sistemas de gestión de calidad-Requisitos", la cual 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. (Wikipedia)

Plasencia Cigar's S.A, es una empresa manufacturera dedicada a la fabricación de puros en diferentes marcas, tamaños y sabores. Exportan productos a sus diferentes clientes tanto en Norte

América, Europa, Asia y cierta región del continente Africano, es una de las empresas que se ha destacado por cumplir con los estándares de calidad solicitados por sus cliente, estándares que cada vez son más altos y por lo tanto la exigencia por cumplirlos es mayor, es esta exigencia la que ha encaminado a la empresa en la búsqueda de la mejora de su sistema de gestión de calidad, para ello ha optado por la adopción de las normas ISO 9001, la cual es un referente mundial en sistemas de gestión de calidad y proporciona los procedimientos, procesos y recursos necesarios para ayudar a las organizaciones a controlar y mejorar su rendimiento, conduciéndolas así hacia la mejora de su eficiencia, servicio al cliente y excelencia en sus productos.

El contar con un sistema de gestión de calidad certificado bajo la norma ISO 9001, dan a la empresa y por ende a los clientes seguridad en la calidad de sus productos y servicios ofrecidos.

Plasencia Cigar's ha iniciado su proceso de implementación de la norma, siendo este trabajo una exposición del diagnóstico de la situación actual de la organización y de las actividades que se deben desarrollar para alcanzar el cumplimiento de los requisitos exigidos por la norma ISO 9001:2008.

La empresa Plasencia Cigar's estará brindando su apoyo para la determinación de la situación actual de la empresa, con el fin de tener una visión más acertada de su punto de partida hacia el establecimiento de un sistema de gestión de calidad que cumpla con los requisitos pedidos en la norma.

Con el propósito de detectar problemas en los procesos y encontrar solución a los mismos, se estará realizando un diagnóstico en las 12 áreas de producción y las áreas de administración mediante la observación de procesos para la corroboración de cumplimiento de los mismo con respecto al manual de procesos, revisión de documentación y aplicación de entrevistas para analizar si cada una de las áreas cumple con los requisitos de la normativa ISO 9001-2008.

## II. Antecedentes

La norma ISO 9001 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 es utilizada para su aplicación interna por las organizaciones, para certificación o con fines solamente de mantener puntos de control durante su proceso y así asegurar la calidad de su producto y/o servicio.

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 (que es la cuarta revisión después de la primera versión de 1994) data de noviembre de 2008, y por ello se expresa como ISO 9001:2008.

Está estructurada en *OCHO* capítulos, refiriéndose los *TRES* primeros a declaraciones de principios, estructura y descripción de la empresa, requisitos generales, etcétera; es decir, son de carácter introductorio solamente. Los capítulos *CUATRO* al *OCHO* están orientados a procesos y en ellos se agrupan los requisitos para la implantación del sistema de calidad. A la fecha, ha habido cambios en aspectos claves de la Norma ISO 9001, al 15 de noviembre del 2008. (sincalmx, 2015)

Desde su primera publicación hace ya 25 años, la ISO 9001 ha adquirido una gran popularidad. Multitud de empresas de todo el mundo la integran para aumentar la satisfacción de sus clientes a través de una prestigiosa certificación con vigencia en todo el mundo.

Los datos que ofrece la organización internacional ISO confirman esta amplia extensión de la norma, ya que según su último informe, en 2010 existían 1.109.905 empresas certificadas. De acuerdo con este dato, el número de certificaciones en el mundo aumentó en más de 45.000 certificados en tan sólo un año (más del 4 por ciento).

La ISO 9001 está extendida en 178 países de todo el mundo, de los cuales China es el país que presenta mayor número de empresas certificadas según esta norma.

España, por su parte, ocupa el cuarto lugar y también se encuentra entre los países cuyas empresas buscan destacar entre otras de su gremio, a través del incremento de la competitividad que le proporciona la instauración de la **norma ISO 9001**. Los países que le preceden son Italia y Rusia, segundo y tercer país del mundo en **certificación ISO 9001**.

Empresas como Coca Cola, Honda, BMW, MacDonal'd's, Toyota, Pepsi, UPS, Adidas, Burger King, BBC, hp, Mercedes Benz, Nokia, Walmart, entre otras, cuentan con la certificaciones ISO en su sistema de gestión de calidad, esta es una de las razones que les ha dado éxito en sus empresas.

En Nicaragua existen un total de 57 empresa ya certificadas con esta normativa , cabe destacar que dentro de estas se encuentran las empresas de mayor prestigio a nivel nacional como son Compañía licorera de Nicaragua, Casa Pellas, Laboratorios RARPE, HOLCIM (Nicaragua), S.A. primera empresa en Nicaragua que obtiene tres certificaciones internacionales, como son las: ISO 9001-2000, ISO 14001:2004 y las OHSAS 18001:1999, Ingenio Azucarero San Antonio (Grupo Pellas de Nicaragua), Ingenio Azucarero Monte Rosa (Grupo Pantaleón de Guatemala), Cisa Exportadora, empresa exportadora con más de 50 años de experiencia en el mercado cafetalero nicaragüense, miembro del grupo mundial Mercon Coffee Group, junto al cual exporta café a 20 países alrededor del mundo, Industrias Café Soluble, S.A. (Café Presto), ServiPro, (empresa de servicios de vigilancia y seguridad) Delmor, CPML (Centro de Producción más Limpia), entre otras. (Certificación)

Hasta el día de hoy, ninguna empresa en la Industria de la producción de puros en Nicaragua está certificada con la normativa ISO 9001:2008. Debido a que según los empresarios de este rubro la certificación de la ISO 9001 no genera valor agregado a sus productos, aunque admiten que es importante para el control y mejoramiento continuo de su sistema de gestión de calidad.

Dentro de Plasencia Cigar's no se ha abordado ningún trabajo en relación a la normativa ISO 9001-2008, pero debido al interés del CEO (Néstor Plasencia) se decidió contratar a una consultora llamada OSTUMA consulting en el año 2015, con el fin de implementar un sistema de mejora continua KAIZEN con el levantamiento de micro y macro procesos buscando tener un mayor orden y control de los procesos, como resultado de esto se formó un área de indicadores de procesos para cumplir y/o mejorar los procesos que se documentaron, con todo esto, se despertó el interés de tener un sistema de gestión de calidad cada vez más completo, es por ello que se decide realizar este diagnóstico como punto de inicio para la implementación de la normativa ISO 9001:2008 en Plasencia Cigar's S.A

### **III. Justificación.**

El mejoramiento que Plasencia Cigar's S.A ha realizado y la visión con la que se rigen es una oportunidad para demostrar al mercado internacional y clientes potenciales que la empresa cuenta con la capacidad de producir de conformidad con los requisitos que buscan. Estas mejoras y esta búsqueda de excelencia es la que brinda la norma internacional ISO 9001-2008.

La idea de realizar este estudio está en el crecimiento de la empresa y la solides que proyecta tener a nivel nacional a su vez a nivel internacional que es de donde provienen los clientes y clientes potenciales. La distancia de los clientes juega un papel crucial ya que muchos clientes que vayan a invertir para el lanzamiento de sus marcas de puros desean saber más de la empresa y si esta cumplirá con los requisitos que ellos buscan es por ello que la empresa quiere tener una mejor interacción con sus clientes potenciales.

De ser implementado este estudio la empresa Plasencia podrá tener una terminología más lógica en la descripción de la cadena de suministro en cuanto a la materia prima, producción y distribución. También permitirá que las distintas áreas optimicen sus procesos y mantenga una interacción entre sí. Mejorará el desempeño de los trabajadores ya que la normativa brindara un panorama más claro de los estándares de calidad en los procesos de manufactura, logístico y financieros y por ser la primera empresa del tabaco con interés de cumplir con los requisitos que pide la ISO 9001-2008 le permitirá adquirir ventaja con respecto a sus competidores al poder asegurar calidad en sus procesos y por ende en sus productos.

La importancia que la empresa trabaje con la versión ISO 9001:2008 de sistema de gestión de calidad es que permitirá mejoras en la distribución de información dentro de la empresa y con los clientes, mayor confianza de las operaciones y producto, mayor calidad en la mano de obra y ser la primera empresa tabacalera en la región de Estelí que trabaje bajo estándares de esta norma.

## **IV. Objetivos**

### **4.1 Objetivo General**

Elaborar un diagnóstico del sistema actual de gestión de calidad en la empresa Plasencia Cigar's S.A en función con lo establecido en la norma ISO 9001-2008, para su actualización.

### **4.2 Objetivos Específicos**

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa Plasencia Cigar's S.A, mediante la observación y la revisión de su sistema de gestión de calidad.
- Analizar los resultados obtenidos en el diagnóstico, según lo establecido en la norma ISO 9001-2008.
- Elaborar propuestas de mejora en base a los resultados obtenidos del análisis de los datos, para el cumplimiento de los requisitos exigidos en la normativa ISO 9001-2008.
- Realizar planes de acción para la implementación de propuestas de mejora, que sirvan como guía para la actualización del sistema de gestión de la calidad de la empresa Plasencia Cigar's S.A.

## V. Marco teórico

### 5.1 El tabaco

El tabaco es una planta cuyo cosecha se da anualmente, potencialmente perenne<sup>1</sup> y leñosa, sus hojas poseen el mayor valor comercial, cuando alcanza un área entre 93 y 140 cm<sup>2</sup> y la planta una altura de casi 3 metros aproximadamente, hasta entonces puede iniciarse el proceso de transformación industrial que se realiza en tres etapas: curada, fermentada y añejada, para convertirse en un producto fumable comúnmente conocido como: puros y cigarrillos.

El área de cultivo se extiende entre los 45° de latitud norte y los 30° de latitud sur, siendo el clima uno de los principales determinantes de las diferentes calidades de la hoja. La temperatura ideal para el desarrollo del tabaco es entre 18° y 28° C, donde el exceso de humedad o la falta podrían dañar la planta.

Actualmente en Nicaragua las zonas productoras de tabaco están en los departamentos de Estelí y Nueva Segovia (más del 80 por ciento de la producción). Otra zona, pero en menor proporción es la Isla de Ometepe. El financiamiento de la producción de tabaco en rama, es dado por las empresas comercializadoras, las cuales proveen los recursos necesarios a los productores para sufragar los costos de producción. Luego, esta producción es comprada en su totalidad por dichas empresas. (banco central de nicaragua, 2015)

CULTIVO: Las semillas del tabaco son muy diminutas y se siembran, generalmente, en semilleros (almácigos) tratados con gran cuidado, a fin de eliminar todas las plagas nocivas del suelo. Las pequeñas plantas se trasladan, disponiéndolas en hileras sobre pequeños montículos, y los detalles del cultivo varían en las distintas zonas y según el tipo de planta. Las hojas son “las fábricas de nutrimento” de la planta, que lo distribuyen a las partes restantes, incluido el fruto y las flores. Como las hojas son la parte aprovechable de la planta, el agricultor tiene que eliminar las flores y los retoños laterales, a fin de obtener hojas grandes y de buena calidad, dejando, en general, de diez a veinte hojas por planta. Sin embargo, las variedades de hoja pequeña (por ejemplo, tabacos turcos) no siempre se “podan”.

---

<sup>1</sup> Árbol que tiene hojas (que no se caen ) a lo largo de todo el año

Los retoños florales aparecen uno o dos meses después del trasplante y, poco después, las hojas comienzan a madurar, siendo las más cercanas a la base de la planta las primeras que maduran, cambiando su color verde oscuro en amarillo verdosa. Este es el momento adecuado para la recolección. Las hojas maduras del tabaco de Virginia (EE.UU) pueden alcanzar dimensiones mayores de 60 centímetros.

El momento exacto de la recolección depende de la variedad de la planta y del proceso de curado que se emplee; un cultivador con experiencia conoce el momento exacto de arrancar las hojas, a fin de obtener los mejores resultados. Se emplean dos métodos para la recolección. En algunos casos, se corta el tallo entero —que puede alcanzar de 90 a 180 centímetros de altura—, pero lo más corriente es arrancar las hojas a medida que maduran, método que exige como mínimo seis visitas a cada planta, pero que asegura que todas las hojas recogidas se encuentren en el mismo grado de madurez, y se obtiene, por lo tanto, un tabaco con un grado uniforme de aroma y calidad. (Historia y Biografía , 2015)

## **5.2 Distribución de las áreas de los procesos de transformación de la materia prima.**

### **5.2.1 Pre-industria<sup>2</sup>**

En la Pre-industria se hace recepción la materia prima y se procesa antes de llevarla a fabricar el puro.

Dentro de esta área se encuentran los procesos de fermentación de la materia prima (hoja de tabaco), procesos de clasificación o escogida<sup>3</sup> de la materia prima, rezago<sup>4</sup> de capa y preparación de la materia prima para elaborar el puro.

Primeramente al ingresar la materia prima a la empresa, se traslada a los pilones<sup>5</sup>, donde se dejan cierta cantidad de tiempo (entre 4 y 6 meses), después de la fermentación pasan al proceso de escogida donde se selecciona el mejor material para que siga su proceso. Seguidamente de la escogida de la materia prima pasa al proceso de rezago que es donde la hoja de tabaco se selecciona según color, madurez, textura, etc. Luego es llevada al cuarto de calor<sup>6</sup>, donde se le proporciona a la hoja un mejor color y se acelera el proceso de fermentación (de meses a días). Después de haber pasado por el cuarto de calor la hoja del puro es llevada al proceso de preparación de materia prima, en este proceso es clasificada la materia prima según su propósito, es

---

<sup>2</sup> Es el área de la empresa donde se abarcan los procesos de preparación de material previo al comienzo de la etapa de producción

<sup>3</sup> proceso que selecciona la materia prima en banda, tripa y capa

<sup>4</sup> Proceso que selecciona la hoja según color, textura y madurez

<sup>5</sup> Grandes caja donde la materia prima se junta para que se cure y fermente

<sup>6</sup> Área donde se acelera el proceso de fermentación de materia prima



decir si son destinados para banda<sup>7</sup>, tripa<sup>8</sup> o capa<sup>9</sup>. Posteriormente se lleva al área de producción en donde se entrega a la sección de ventana.

### **5.2.2 Producción:**

En el área de producción donde se elabora el puro.

La materia prima a paso por la pre-industria, esta es llevada a la ventana, que es el área de recepción y entrega de materiales (tripa, banda, capa), que son entregados a las roleras<sup>10</sup> y boncheros<sup>11</sup> para la elaboración de los puros, quienes son evaluados por supervisores. Luego de que cada célula de roleros y boncheros elaboran el producto, estos son llevados a una inspección o control de calidad, de no pasar esta prueba son devueltos al supervisor y este los envía a la célula de trabajadores que los elaboró para que rehagan el puro.

Si el puro pasa el control de calidad este es llevado a cuartos de fumigación<sup>12</sup> y en caso de estar húmedos cuartos de secado<sup>13</sup>, posteriormente los llevan a la bodega de puros desnudos<sup>14</sup> en donde se almacenan para luego ser empacados.

### **5.2.3 Área de empaque**

Los puros pasan por el almacén, se llevan al área de empaque, en donde pasa por una inspección o rezago donde se revisan los puros por última vez y se seleccionan según color, textura, tamaño, forma, etc. En esta misma área de empaque, luego de pasar por el rezago, los puros son anillados según la marca o el cliente a quien serán enviados, posteriormente proceden empacarse primeramente en papel celofán, luego en cajas de madera y luego en cajas de embalaje (cajas de cartón).

---

<sup>7</sup> Parte del puro que sirve como sujetador del cuerpo del puro

<sup>8</sup> Cuerpo o relleno del puro

<sup>9</sup> Cobertura del puro

<sup>10</sup> Persona (comúnmente mujer) que se encarga de cubrir el puro con la capa

<sup>11</sup> Persona (comúnmente hombre) que se encarga de manipular la branda y la tripa para dar forma al puro

<sup>12</sup> Área que sirve para que el puro no tenga plagas (gorgojo)

<sup>13</sup> Área que sirve para que la tripa y banda que no se fermento bien se fermente

<sup>14</sup> Área final del producto terminado que sirve para añejarse

#### **5.2.4 Área de Embarque**

En el área de embarque se le da salida a los puros desde la empresa hasta los clientes. Cuando el puro ha pasado por el área de empaque, se seleccionan según la marca, y pasan un tiempo límite de espera mientras se realizan los trámites para su exportación.

#### **5.3 Historia de la ISO**

El crecimiento de las sociedades y del comercio mundial ha creado la necesidad de buscar una mejora continua de los productos, servicios y bienes debido al volumen de consumidores. Para ello, es importante la mejora de los procesos productivos de una empresa mediante la optimización de los recursos o medios de los que dispone. A partir de este planteamiento, se estima necesaria la creación de una estructura organizativa que se dedique a uniformar la producción así como crear estándares o normas de calidad aplicables a todas las organizaciones productivas.

La historia de la Organización Internacional de Normalización (International Organization for Standardization, ISO). Se remonta al año 1946 cuando 64 delegados de 25 países se reunieron en el Instituto de Ingenieros Civiles en Londres y decidieron crear una organización internacional que “facilitara la coordinación internacional y unificación de las normas industriales”. (ISO, 2015)

#### **5.4 ISO 9001-2008**

La historia de la normativa de calidad se remonta a los Estados Unidos más precisamente en épocas de la Segunda Guerra Mundial.

La ausencia de controles en procesos y productos de carácter bélico hicieron de esta casi una necesidad. A través de la OTAN se empezó a expandir por Europa, donde las Fuerzas Armadas Británicas, también adoptaron el modelo de normativa para sus productos. En ese momento, el concepto de calidad hacía referencia a “conformidad” más que a “mejora continua” como se conoce hoy en día.

Mientras tanto en los Estados Unidos, el ejército adoptó la normativa MIL-Q-9858 <sup>15</sup> para sus proveedores y a este le siguieron la administración nacional Aeronáutica y la Espacial más conocida como NASA.

En Europa, el problema surgió cuando las organizaciones, comenzaron a exigir a sus proveedores la certificación de sus productos, se creó una diversidad tan grande que era imposible satisfacer a todos los sectores interesados, fue entonces cuando el British Standard tomó cartas en el asunto y

---

<sup>15</sup> Programa de administración de la calidad establecido por el departamento de defensa de EE.UU

creó en 1979 la BS 5750<sup>16</sup>, antepasada más cercana a la ISO 9001. La BS 5750 fue tan eficaz que en 1987 cuando se lanzó la primer ISO 9001, fue tomada prácticamente sin hacer cambios.

La estructura de la norma ISO de sistema de gestión de calidad estada dado de la siguiente manera: (empezando del inciso cuatro del sistema de gestión de calidad)

#### 4 Sistema de gestión de la calidad

##### 4.1 Requisitos generales

##### 4.2 Requisitos de la documentación

###### 4.2.1 Generalidades

###### 4.2.2 Manual de la calidad

###### 4.2.3 Control de los documentos

###### 4.2.4 Control de los registros

#### 5 Responsabilidad de la dirección

##### 5.1 Compromiso de la dirección

##### 5.2 Enfoque al cliente

##### 5.3 Política de la calidad

##### 5.4 Planificación

###### 5.4.1 Objetivos de la calidad

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

##### 5.5 Responsabilidad, autoridad y comunicación

###### 5.5.1 Responsabilidad y autoridad

###### 5.5.2 Representante de la dirección

###### 5.5.3 Comunicación interna

##### 5.6 Revisión por la dirección

###### 5.6.1 Generalidades

###### 5.6.2 Información de entrada para la revisión

###### 5.6.3 Resultados de la revisión

#### 6 Gestión de los recursos

##### 6.1 Provisión de recursos

##### 6.2 Recursos humanos

###### 6.2.1 Generalidades

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

---

<sup>16</sup> Corresponde a los requisitos del sistema de gestión de calidad

## 6.3 Infraestructura

## 6.4 Ambiente de trabajo

## 7 Realización del producto

### 7.1 Planificación de la realización del producto

### 7.2 Procesos relacionados con el cliente

#### 7.2.1 Determinación de los requisitos relacionados con el producto

#### 7.2.2 Revisión de los requisitos relacionados con el producto

#### 7.2.3 Comunicación con el cliente

### 7.3 Diseño y desarrollo

#### 7.3.1 Planificación del diseño y desarrollo

#### 7.3.2 Elementos de entrada para el diseño y desarrollo

#### 7.3.3 Resultados del diseño y desarrollo

#### 7.3.4 Revisión del diseño y desarrollo

#### 7.3.5 Verificación del diseño y desarrollo

#### 7.3.6 Validación del diseño y desarrollo

#### 7.3.7 Control de los cambios del diseño y desarrollo

### 7.4 Compras

#### 7.4.1 Proceso de compras

#### 7.4.2 Información de las compras

#### 7.4.3 Verificación de los productos comprados

### 7.5 Producción y prestación del servicio

#### 7.5.1 Control de la producción y de la prestación del servicio

#### 7.5.2 Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio

#### 7.5.3 Identificación y trazabilidad

#### 7.5.4 Propiedad del cliente

#### 7.5.5 Preservación del producto

### 7.6 Control de los equipos de seguimiento y de medición

## 8 Medición, análisis y mejora

### 8.1 Generalidades

### 8.2 Seguimiento y medición

#### 8.2.1 Satisfacción del cliente

#### 8.2.2 Auditoría interna

#### 8.2.3 Seguimiento y medición de los procesos

#### 8.2.4 Seguimiento y medición del producto

8.3 Control del producto no conforme

8.4 Análisis de datos

8.5 Mejora

8.5.1 Mejora continua

8.5.2 Acción correctiva

8.5.3 Acción preventiva

## **5.5 PRINCIPALES ELEMENTOS DE LA NORMA**

Cada uno de los elementos de esta norma es importante para el desarrollo del sistema de gestión de la calidad, pero existen cuatro grupos que fueron definidos como elementos claves para la implementación del sistema de gestión:

### **5.5.1 Requisitos generales**

Este elemento es transversal a todo el sistema de gestión de la calidad. Está asociado principalmente con el sistema documental que soporta las operaciones de la organización. En esta sección se identifican los procesos y sus interrelaciones, los controles y acciones de verificación, procesos tercerizados o subcontratados y los métodos de control ejercidos para controlar los productos o servicios contratados. Este elemento igualmente incluye el manual de la calidad, control de documentos y registros, entre otros.

### **5.5.2 Responsabilidad de la dirección**

Sin menoscabo del resto del personal que conforma la organización el lograr involucrar a los altos directivos en una política de calidad es clave para que esta se implemente y mantenga a lo largo del tiempo. Las actividades específicas de la dirección se relacionan con el desarrollo de la política y los objetivos de la calidad, la planeación y la revisión del sistema así como proporcionar los recursos necesarios.

Según la norma los directivos deben asegurar que las necesidades del cliente serán atendidas y priorizadas en la organización (enfoque al cliente). En base a la planificación los directivos generaran una política de calidad que comprometa a la organización en la mejora continua y así poder satisfacer las necesidades de los clientes (política de calidad), se deben desarrollar unos objetivos de calidad que puedan ser medibles y establecer un marco que permita revisar los objetivos relacionándolos con la política de calidad (planificación). Dentro de la organización los directivos aseguran las responsabilidades y las comunican a cada escalafón de la organización (responsabilidad, autoridad y comunicación). Por último participan decididamente en la revisión del

sistema en la cual analizan los datos arrojados en los diferentes procesos para tomar acciones de mejora.

### **5.5.3 Gestión de los recursos**

Involucra un conjunto de elementos relacionados a los recursos humanos y materiales de la organización. La provisión de recursos, se deben contar con los recursos económicos suficientes para implementar y mejorar el sistema de gestión de la calidad para poder cumplir con las exigencias del cliente. El recurso más valorado en la organización es el personal, para obtener los mejores resultados la norma recomienda que el recurso humano debe ser formado y tener la competencia necesaria en las tareas que realice, además es necesario que tenga consciencia de la importancia de sus actividades dentro del logro de los objetivos de calidad. No solo es imperativa la identificación de competencias claves sino la determinación de mecanismos de medición y evaluación de desempeño, con el fin de atender las brechas que resulten de la evaluación.

De igual manera la organización necesita de la infraestructura necesaria para lograr la conformidad con los requisitos del producto, edificios, sistemas de apoyo y equipos para los procesos. También se hace mención en la norma al ambiente de trabajo adecuado para lograr la conformidad con los requisitos del producto.

### **5.5.4 Realización del producto**

En este bloque se establece un compromiso con todos los mecanismos que permitirán a lo largo del proceso la elaboración del producto o la prestación del servicio. En la planificación de las etapas de proceso se verificará que la manera en que se desarrollan los productos es la más adecuada y cumple satisfactoriamente con los requerimientos del cliente. La determinación de los procesos relacionados con el cliente permite regular la relación que se tiene con ellos de manera adecuada, con el propósito de obtener su total satisfacción.

Se incluyen los requisitos relacionados con el diseño y el desarrollo del producto o del servicio, al revisar, verificar y validar que cumple con los requisitos del cliente. Las adquisiciones o compras se controlan para que se cuenten con los insumos apropiados. Asimismo, debe desarrollarse la validación de los procesos que se requieran, identificar los productos o procesos previos para rastrearlos en caso de ser necesario y así dar de forma objetiva con las causas de las desviaciones, preservar el producto o la prestación del servicio para que llegue en buenas condiciones al cliente y controlar los equipos de medición y seguimiento para garantizar la confiabilidad de las mediciones (aplica generalmente para empresas de manufactura).

### **5.5.5 Medición, análisis y mejora**

Dentro de este sistema de gestión de la calidad este elemento permite a la organización establecer los mecanismos necesarios para obtener información sobre la satisfacción del cliente, establecer auditorías internas para verificar el cumplimiento de las disposiciones acordadas relativas a la calidad que existen dentro de la organización con las disposiciones indicadas en la norma ISO 9001:2008, darle seguimiento a los procesos y al producto en cada una de sus etapas, y establecer las medidas necesarias para controlar el producto no conforme.

La información que se derive de estas acciones está sujeta a un análisis de datos que permita acciones para mejorar el sistema a través del establecimiento de un mecanismo de correcciones que solucione el problema de forma inmediata, de acciones correctivas para evitar la recurrencia del problema y un mecanismo de acciones preventivas que evite potenciales conformidades. Las ventajas de la implementación de la ISO 9001 -2008 es que cada empresa podrá:

- Lograr satisfacer al cliente y fidelizarlo a los productos o servicios de la empresa. Consiguiendo más beneficios, cuota de mercado, capacidad de permanencia y supervivencia de las empresas en el largo plazo.
- Mejorar los aspectos organizativos de una empresa, que es un grupo social formada por individuos que interaccionan. Una mala organización o un mal proceso definido, genera un servicio deficiente, que no sigue las especificaciones de la dirección.
- Permite involucrar a todos los departamentos.
- Control por la dirección de las diferentes áreas de la empresa, al estar establecidas responsabilidades del cumplimiento de los procesos definidos.
- Mejora la imagen corporativa de la empresa y puede hacer uso de las oportunidades del marketing.

## VI. Diseño metodológico

### 6.1 Tipo de investigación

La investigación es de tipo descriptiva como exploratoria.

De tipo descriptiva ya que se realizó una revisión detallada la situación del sistema de gestión de calidad de la empresa en todos los procesos realizados en la misma, con el fin de generar una comparación de la situación actual con los requisitos establecidos en la norma.

De tipo exploratoria ya que es la primera incorporación de la norma ISO 9001-2008, en el campo de la producción de puros en Estelí, con el fin de realizar una mejora continua en el sistema de gestión de calidad.

### 6.2 Universo y muestra

El universo de la investigación es toda la organización a lo que corresponde Plasencia Cigar`s

Tabla 1: Muestras

| Muestra a observar por área |              |                     |
|-----------------------------|--------------|---------------------|
| Área                        | Trabajadores | n (10%)             |
| produccion                  |              |                     |
| boncheros                   | 90           | 38                  |
| roleras                     | 89           | 38                  |
| indirectos                  | 45           | 27                  |
|                             |              |                     |
| empaque                     | 87           | 38                  |
| almacén y curación          | 23           | 19                  |
| rezago de capa              | 39           | 25                  |
| prepación de materiales     | 28           | 20                  |
| escogida                    | 47           | 28                  |
| fermentacion 4 y 5          | 20           | 15                  |
| subproducto                 | 20           | 15                  |
| secadero                    | 8            | observación general |
| empaque de materia prima    | 3            | observación general |
| indirectos de preindustria  | 10           | observación general |
| apoyo admon                 | 31           | 21                  |
| admon                       | 38           | 24                  |
| <b>Total</b>                | <b>578</b>   | <b>308</b>          |



### 6.3 Actividades/Tareas por Objetivos Específicos

Tabla 2: Actividades por Objetivo

| Objetivos  | Actividad  |
|--|--|
| <p><b>Realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa Plasencia Cigar's S.A, mediante la observación y la revisión de su sistema de gestión de calidad.</b></p>             | Elaborar un calendario de visitas para la observación de cada área.  |
|  | Determinar una muestra representativa por área mediante la utilización de fórmulas matemáticas, para realizar la observación y recolección de información.   |
|  | Realizar visitas programadas.  |
|  | Recolección de información mediante documentación (revisión de manuales, registros y auditorias brindadas por la empresa)  |
|  | Recolección de información mediante observación de los procesos  |
|  | Realizar entrevistas a los jefes de área, gerencia y supervisores para determinar el grado de cumplimiento de las normas de la empresa y los puntos que deben ser mejorados.                                   |
| <p><b>Analizar los resultados obtenidos en el diagnóstico, en comparación a lo establecido en la norma ISO 9001-2008.</b></p>  | Establecer herramientas para el análisis de los resultados del diagnóstico.  |
|  | Analizar la información recolectada, utilizando procesadores de texto como Word y Excel para realizar procesos de análisis numéricos. Utilizar Bizagi para la modelación de procesos operativos de la empresa. |
|  | Comparar el análisis de los resultados con los requisitos de la normativa.   |
|  | Elaborar un resumen en cuanto a la comparación realizada.  |
| <p><b>Elaborar propuestas de mejora en base a los resultados obtenidos del análisis de los datos, para el cumplimiento de los requisitos exigidos en la normativa ISO 9001-2008.</b></p> | Determinar los puntos que requieren mejora en el SGC <sup>17</sup>   |
|  | Determinar las mejoras para cada punto que lo requiera   |
|  | Realizar una ponderación de las mejoras propuestas clasificándolas según su alcance en el SGC de la empresa  |

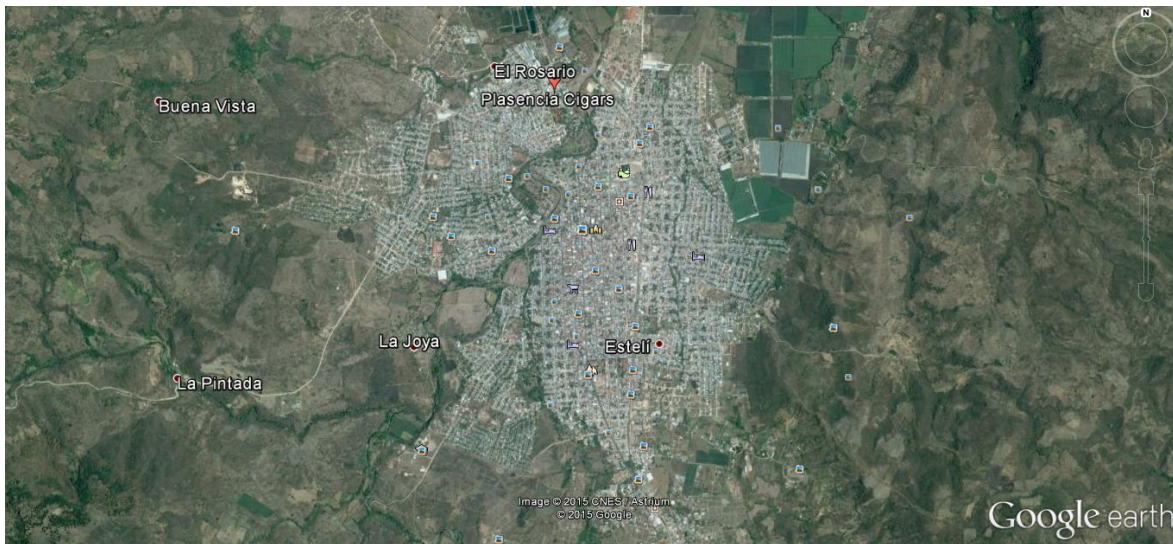
<sup>17</sup> SGC (Sistema de Gestión de Calidad)

|  |  |
|--|--|
| <b>Determinar planes de acción para la implementación de propuestas de mejora, que sirvan como guía para la actualización del sistema de gestión de la calidad de la empresa Plasencia Cigar's S.A</b> | <b>Diseñar el plan de aplicación de mejoras propuestas</b>   |
|  | <b>Establecer una comparación entre la situación actual de la empresa y su situación en caso de implementar dichas mejoras</b> |

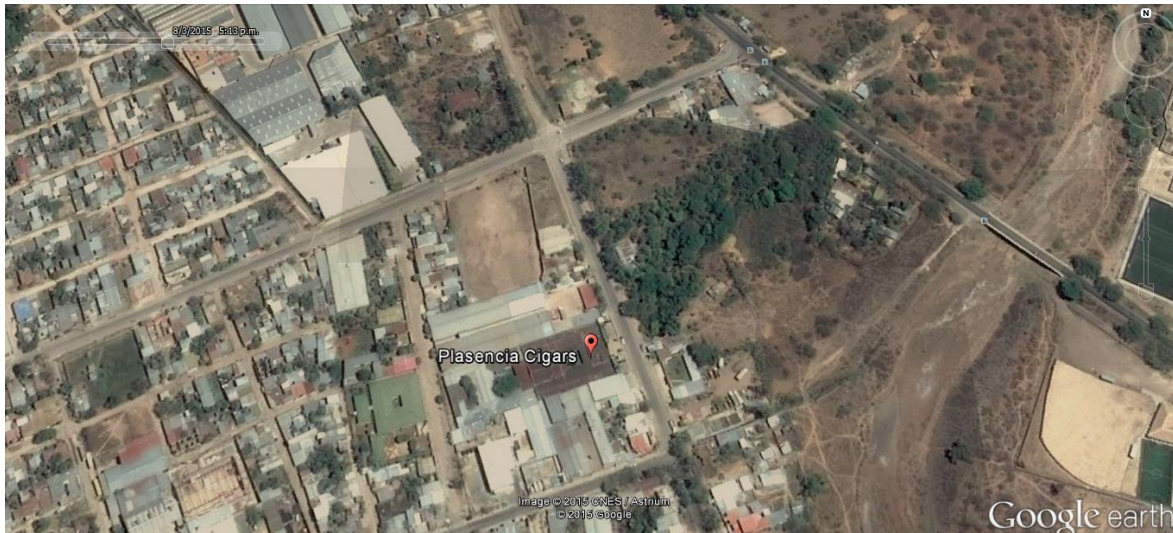
## 6.4 Ubicación

Plasencia Cigar's está ubicada en la Ciudad de Estelí, departamento de Estelí, Nicaragua. A 150 km de la capital Managua. De la escuela normal 150 m al norte, Bo El Rosario, Estelí.

Ilustración 1: Ubicación, Departamento (**Google Earth**)



## Ilustración 2: Ubicación, Local (Google Earth)



### 6.5 Métodos generales y particulares a emplear

#### 6.5.1 Entrevista

La entrevista se realizó a cada uno de los responsables de área, con algunos trabajadores de cada área. La entrevista cambio su información en cuanto a las áreas con el fin de optimizar la recolección de información acerca de procesos, documentación y detección de problemas dentro del área.

#### 6.5.2 Observación

Este método se implementó para dar valor crítico a la ejecución de los procesos, secuencia e interacción entre los mismos, forma de trabajo de la mano de obra, control de calidad de las operaciones, desempeño de las exigencia de la empresa y con cada una de las visitas observadas ver en donde se cumple y no los requisitos de la norma.

#### 6.5.3 Herramientas para la recolección y análisis de la información.

Además de las entrevistas y la recolección de información mediante la observación, se utilizaron las herramientas de Bizagi para el análisis de los procesos productivos y administrativos de la empresa. Otras herramientas a utilizar serán, los paquetes de Microsoft office de Word y Excel, tanto para análisis de la información cuantitativa y cualitativa, como para el desarrollo de los nuevos métodos y estrategias de planificación que serán recomendados.

#### **6.5.4 Análisis de la información con respecto a la norma ISO 9001**

Se estará realizando una comparación entre la información recolectada acerca de los procesos tanto productivos como administrativos de la empresa, con respecto a los requisitos requeridos en la norma con el propósito de determinar eficiencia de materia prima, costo-beneficio, eficiencia de mano de obra, control de calidad de las operaciones, producto no conforme entre otros.

Toma de tiempos y levantamiento de procesos (para saber el tiempo de elaboración de un puro)

Se estará Realizando una toma de tiempo en el proceso de producción de puros para establecer parámetros de comparación entre el proceso actual y el proceso con mejoras implementadas. Para ello se contara con herramientas de medición y toma de tiempos (cronometro, Hoja de tiempos)

En cuanto al levantamiento de procesos se estará trabajando con el modelador de procesos Bizagi BPM. Los procesos a levantar se trabajaran con cada uno de los responsables de área para que ellos expliquen cómo trabajan y así poder usar la herramienta Word donde estaremos escribiendo lo descrito y el programa de Bizagi para modelar.

La toma de tiempo y el levantamiento de procesos servirá de guía para el mejoramiento del sistema de gestión de calidad en la empresa Plasencia basado en la normativa ISO 9001 - 2008

## VII. Análisis de los resultados

A continuación se presenta el análisis del diagnóstico realizado a la empresa Plasencia Cigar's, el cual se desarrolló por medio de preguntas basadas en la norma NTC ISO 9001:2008, usando como principio los requisitos con los cuales cuenta o no la organización actualmente. Inicialmente se presenta por medio del porcentaje de las respuestas afirmativas contra las respuestas negativas.

Después se realiza la descripción detallada de la finalidad de cada uno de los capítulos, numerales, sub-numerales, y literales representados en la norma, para concluir con la realización del análisis, en cuanto al porcentaje encontrado en la organización (ver anexo 4, pág. 63) y el cumplimiento de los requisitos necesarios para el satisfactorio uso de la norma, aprovechamientos e implementación del SGC.

Tabla 3: Resultado General

|              | Descripción                     | Cumplimiento |            |
|--------------|---------------------------------|--------------|------------|
|              |                                 | Cumple       | No Cumple  |
| <b>4</b>     | Sistema de Gestión de calidad   | 66%          | 34%        |
| <b>5</b>     | Responsabilidad de la dirección | 79%          | 21%        |
| <b>6</b>     | Gestión de los recursos         | 46%          | 54%        |
| <b>7</b>     | Realización del producto        | 75%          | 25%        |
| <b>8</b>     | Medición, Análisis y Mejora     | 53%          | 47%        |
| <b>Total</b> |                                 | <b>64%</b>   | <b>36%</b> |

Ilustración 3: Resultados Generales Por Numeral

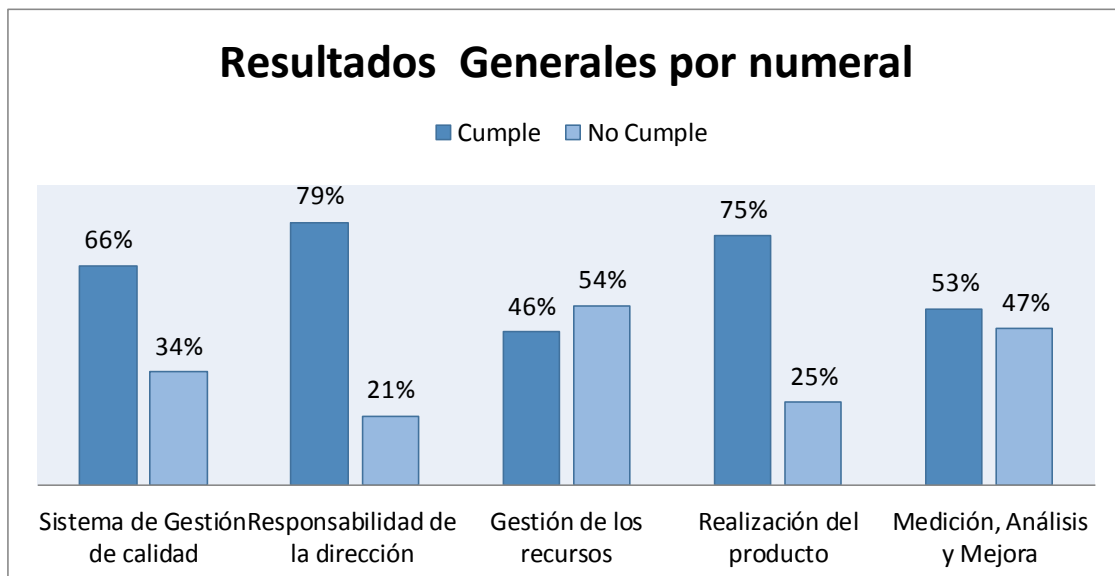
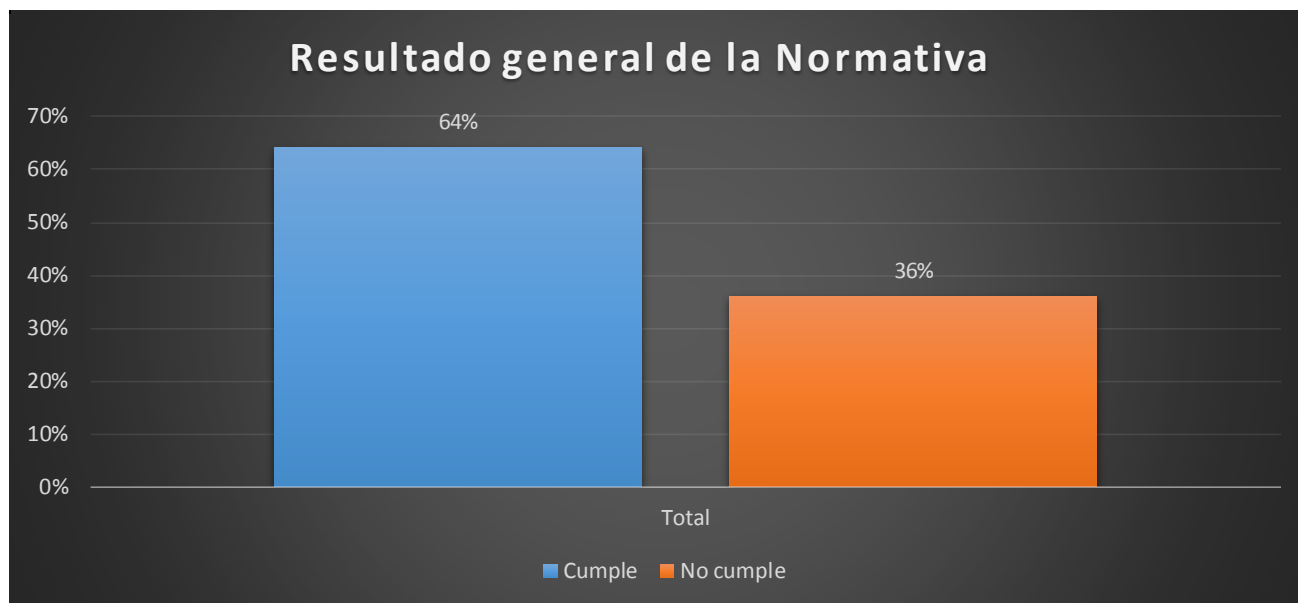


Ilustración 4: Resultados Generales Del Cumplimiento de la Norma



Cabe identificar por medio de los valores de cumplimiento y no cumplimiento que, con un porcentaje de media del 64% contra un porcentaje del 36% respectivamente, la organización no cumple con los requerimientos necesarios de la norma de forma coherente y aceptable. A continuación se identifican y especifican cada una de las características por capítulos, para determinar el motivo del incumplimiento y posibles soluciones basadas principalmente en la sensibilización, compromiso y participación de los colaboradores, asegurando de esta forma la eficacia con eficiencia progresiva.

## 7.1 Numeral 4: Sistema de gestión de calidad

### 7.1.1 Procesos de recolección de información

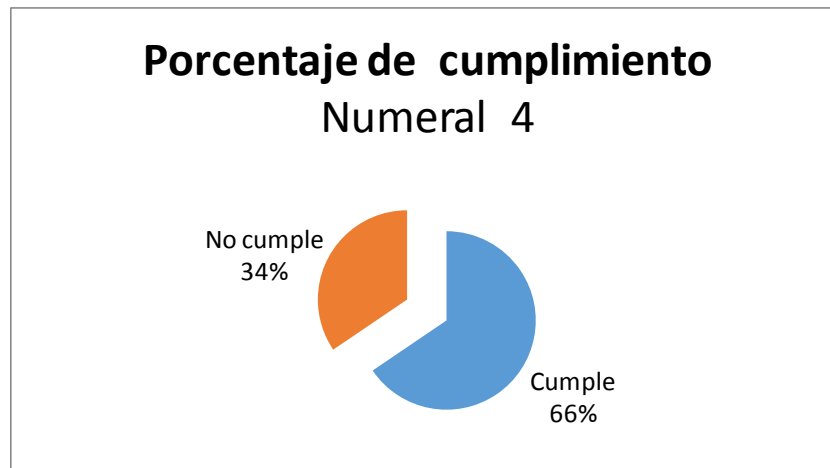
Para el análisis del numeral 4 de la normativa ISO 9001-2008 se realizaron diferentes entrevistas en las áreas de indicadores, control de calidad, desarrollo e innovación y gerencia, con el propósito de comprender el estado actual del SGC, se realizó la revisión de los distintos documentos requeridos en la norma y visita a las distintas áreas para corroborar la documentación existente de procesos y la interacción de los mismos, de igual manera para saber cómo se encuentra la documentación interna.

Tomando en cuenta lo dicho anteriormente la empresa Plasencia Cigar's, obtiene como resultados en el numeral 4 con un total de 29 preguntas, los siguientes resultados:

Tabla 4: Resultado Porcentual Numeral 4

|           | Cantidad | Porcentaje |
|-----------|----------|------------|
| Cumple    | 19       | 66%        |
| No cumple | 10       | 34%        |
| Total     | 29       | 100%       |

Ilustración 5: Porcentaje de cumplimiento Numeral 4



Teniendo en cuenta los datos obtenidos de los resultados, se puede analizar que la empresa no cuenta completamente con las actividades asociadas con la implementación de un sistema de gestión de calidad, relacionando principalmente sus no cumplimientos a fallos en los procedimientos documentados y registros vitales que evidenciarían, el buen funcionamiento de la organización y sus complementos.

#### **7.1.2 Numeral 4.1: Requisitos generales**

Este numeral establece ampliamente las actividades asociadas con la implementación de su sistema de gestión de la calidad.

Plasencia Cigar's, se mantiene en constante desarrollo de su sistema de gestión de calidad con el propósito de mejorar continuamente los productos y servicios que brinda a sus clientes.

La organización aún no tiene completamente documentado su sistema de gestión de calidad, por lo que aún no cumple todas las etapas necesarias para la implementación, dichas etapas son:

#### **7.1.2.1 Numeral 4.1.1 Determinar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización**

La empresa ya ha determinado cuales son los procesos necesarios para establecer e implementar el SGC en la organización y ha venido trabajando continuamente en la mejorar del mismo.

#### **7.1.2.2 Numeral 4.1.2 Determinar la secuencia e interacción de los procesos**

Actualmente la empresa cuenta con sus procesos documentados de manera correcta, estableciendo la interacción entre los mismos. Dicha documentación es actualizada constantemente debido a cambios en las operaciones. Durante el diagnóstico realizado

#### **7.1.2.3 Numeral 4.1.3 Determinar los criterios y los métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces**

La empresa tiene establecido un departamento encargado del monitoreo de los procesos y encargado de proponer los cambios pertinentes para asegurar y proponer mejoras, asegurando la eficacia de los mismos.

#### **7.1.2.4 Numeral 4.1.4 Asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos**

La empresa asegura la disponibilidad de la información necesaria para apoyar el seguimiento de los procesos pero en cuanto a la disponibilidad de recursos, estos se retrasan mucho.

#### **7.1.2.5 Numeral 4.1.5 Realizar el seguimiento, la medición cuando sea aplicable y el análisis de estos procesos**

El seguimiento, medición y análisis de los procesos se da continuamente en la empresa. Realizando reuniones continuas entre la dirección y el equipo encargado del monitoreo de los procesos.

#### **7.1.2.6 Numeral 4.1.6 Implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos**

La implementación de cambios en los procesos se da constantemente, una vez se ha detectado el problema (o inconformidad en cualquiera de los procesos llevados a cabo en la empresa) y la forma de mejorar dicho procesos y cuando se ha establecido las acciones a efectuar para lograr dicha mejora, siempre buscando mejorar los estándares de calidad, evaluando y examinando los resultados de las decisiones tomadas para la mejora del proceso en evaluación, y determinando puntos críticos en los cuales posteriormente tendrán que efectuar cambios, de conformidad a los procesos de mejora continua.



Se puede definir que, Plasencia Cigar's no cuenta con un completo SGC, que le permitan reaccionar de manera inmediata siguiendo procesos específicos para solucionar los problemas que se presenten de último momento, cuentan ya con una gran parte del mismo establecido y las mejoras a realiza en su sistema de SGC son mínimas.

Al momento de presentarse un problema en algún área determinada el colaborador (trabajador u obrero) presentan el inconveniente al jefe área, y este a su vez lo presenta al área de indicadores, y ellos pueden encontrar la solución al problema, proceden a tomar medidas sobre el mismo, de no ser así, el problema es presentado a la gerencia y esta área está en la capacidad de tomar decisiones para la resolución del problema que se presente.

## **7.2 Numeral 4.2 Requisitos de documentación.**

Este numeral tiene como propósito establecer como está documentado su sistema de gestión de calidad. Permite identificar en la organización si cuenta con la documentación requerida como los documentos, procedimientos documentados y registros, basándose en el control de los mismos para la distribución y buen manejo.

La norma ISO 9001 ha venido reduciendo significativamente en cada versión los requisitos de documentación requeridos para que las empresas obtengan la certificación, esto da mayor flexibilidad a cada organización en la forma de documentar su SGC. Esto permite a las organizaciones desarrollar la mínima cantidad de documentos necesarios para demostrar la planificación, operación y control de sus procesos, así como la aplicación y mejora continua de su SGC. La información puede estar elaborada en cualquier formato o tipo de soporte.

De acuerdo a la norma ISO 9001-2008 la documentación del SGC de la organización debe incluir:

1. Declaraciones documentadas de una política de la calidad y de objetivos de la calidad,
2. Un manual de la calidad.
3. Los procedimientos documentados y los registros requeridos por esta Norma Internacional.
4. Los documentos, incluidos los registros que la organización determina que son necesarios. para asegurarse de la eficaz planificación, operación y control de sus procesos.

Respecto a estos requisitos, Plasencia Cigar's cuenta con una política de calidad y objetivos de calidad ya establecidos y puestos en práctica continuamente, aunque estos aún no se encuentran documentados de manera completa.

En este momento se tiene un manual de calidad general, este se encuentra en proceso de ejecución. La empresa ya cuenta con dos manuales de calidad para distintas áreas (producción y Empaque), en

donde se plasman una serie de requisitos, características y particularidades que el puro debe tener al momento de llegar al área de control de calidad, en donde un personal experimentado realiza una muestra, y aproximadamente 80 % por millar de puros son examinados en control de calidad, evaluando tamaño, color, textura, sabor, presión, etc. Todas estas características son ya predeterminadas en un acuerdo empresa-cliente, al momento de realizar la negociación; esto con respecto al control de calidad llevado en producción.

En el área de empaque, la empresa ha definido ya los indicadores de calidad a tomar en cuenta el proceso de empaque, los cuales son; color de pintura en la madera, diseño claro y legible del logo predeterminado por el cliente, buena condición de la madera, bisagras y demás accesorios en buen estado.

De acuerdo a los procedimientos y registros requeridos por esta norma, Plasencia Cigar's ya cuenta con sus procesos documentados (véase anexo 3). En cuanto al control de los documentos no se cuenta con un procedimiento establecido aunque se realiza una revisión constante de los documentos llevados en cada uno de los procesos desde la recepción de la materia prima hasta el envío del producto terminado.

La empresa debe establecer y documentar un proceso para el control de la documentación.

En cuanto a las auditorías internas se lleva un constante control ya que se cuenta con un auditor de planta en la empresa. Así mismo se lleva control sobre el registro de producto no conforme el cual es llevado a cabo por la oficina de indicadores de la empresa.

Las acciones tanto preventivas como correctivas son llevadas a cabo dentro de la empresa, tanto en los procesos como en las áreas administrativas, pero los procedimientos a tomar para la implementación de estas acciones no han sido establecidos y documentados.

Plasencia Cigar's cuenta con documentos que como organización necesita para asegurarse de la eficaz planificación, operación y control de sus procesos, por ejemplo: Organigramas, diagramas de flujos, se programa la producción por cada mes, cuenta con una lista de clientes, sin embargo, no hacen uso de documentos que contengan la planificación del sistema de gestión de calidad al igual que no existen documentos que contengan evidencia de que exista comunicación interna.

Es importante destacar que siempre que la norma exija un procedimiento, específicamente documentado, la organización debe establecerlo, documentarlo, implementarlo y mantenerlo. La extensión de la documentación del sistema de gestión de calidad puede diferir según el tamaño y tipo

de organización así como por la complejidad de sus procesos, sus interacciones y competencia de su personal.

### 7.3 Numeral 5: Responsabilidad de la dirección

#### 7.3.1 Procesos de recolección de información

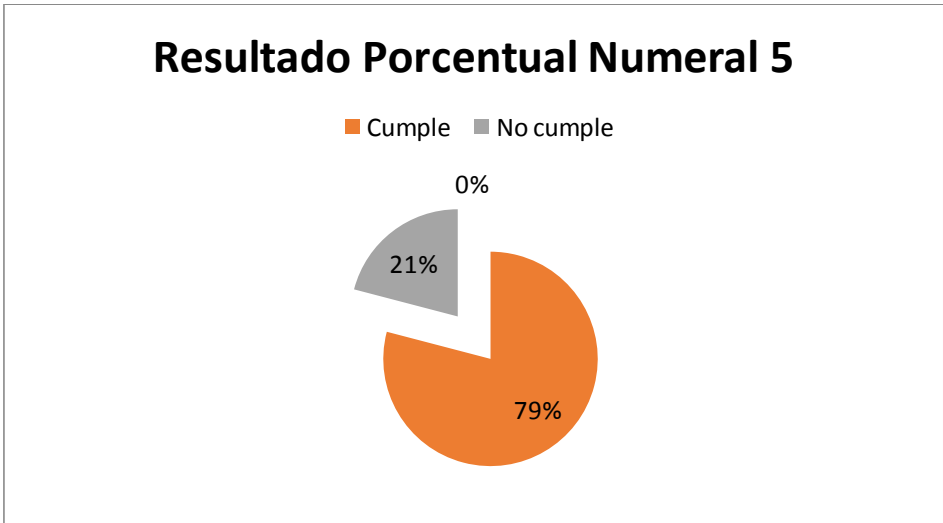
En el análisis del numeral 5 de la Normativa, se realizó una reunión con la gerencia general y cada uno de los gerentes con el fin de entender el compromiso de la gerencia hacia las políticas y objetivos de calidad que poseen, y entender el enfoque que tienen con sus clientes para brindarles un producto de calidad y con las especificaciones que ellos desean. Durante las entrevistas se establecieron las responsabilidades de cada puesto y como trabaja la gerencia en su sistema de comunicación tanto internamente como con sus clientes. (Véase página 70 anexo 1: Entrevistas)

La empresa Plasencia Cigar´s, obtiene como resultados en el numeral 5 de un total de 43 preguntas, con los siguientes resultados:

Tabla 5: Resultado Porcentual Numeral 5

|           | Cantidad | Porcentaje |
|-----------|----------|------------|
| Cumple    | 34       | 79%        |
| No cumple | 9        | 21%        |
| Total     | 43       | 100%       |

Ilustración 6: Resultado Porcentual Numeral 5



En general la empresa, cuenta con evidencia que permite informar y registrar las actividades que la alta dirección realiza, con relación, a los diferentes requerimientos de la norma ISO 9001:2008. Cada uno de los registros permite identificar, por toda la organización, los diferentes métodos que se utilizan para llevar a cabo la gestión de calidad. Cuenta con parte de la evidencia en actas de reuniones, pero falla, principalmente en la documentación de las reuniones.

### **7.3.2 Numeral 5.1 Compromiso de la dirección**

Para que la organización logre mejorar su SGC la dirección y todas las áreas de la empresa deben integrarse estableciendo un lazo de comunicación que les permita llevar a cabo cambios en conjunto para adaptarse mejor a ellos. Creando un ambiente laboral en el que el personal de esta organización se encuentre involucrado en el SGC para que este funcione adecuadamente.

En Plasencia Cigar's, el compromiso de la dirección con la mejora del SGC es total. La dirección siempre está a la iniciativa de la ejecución de mejoras en los procesos para garantizar el buen funcionamiento de los procesos y la calidad de sus productos. En cuanto a la disponibilidad de recursos, la dirección se asegura completamente de ello y es un punto que debe mejorar para optar a la certificación de la ISO.

### **7.3.3 Numeral 5.2 Enfoque al cliente**

El cliente es la sangre de la empresa por eso Plasencia Cigar's siempre trabaja en base a las expectativas y necesidades del mismo. El compromiso de la dirección con sus clientes es brindarles productos y servicios que cumplan y superen sus expectativas, para ello la empresa se enfoca en conseguir:

**Excelente comunicación con sus clientes:** solo manteniendo comunicación directa con los clientes se logra cumplir con su demanda. La empresa contacta a sus clientes bajo diferentes medios, personalmente, a través de correo electrónico, y por medios telefónicos.

**Realizando estudios de mercado de la clientela:** Ellos tienen muy bien identificados a sus clientes potenciales, pero como nueva alternativa se realizan pequeños estudios para encontrar nuevos clientes. En ferias de puros tanto a nivel local como en ferias internacionales donde acuden comerciantes dueños de tiendas pureras a nivel internacional.

**Tener acceso a informes del sector:** Al encontrarse en mercado nacional e internacional por más de 15 Años, están completamente informados de quienes están dentro y fuera de su competencia y donde buscar nuevas oportunidades de expansión, principalmente en países europeos y de Norteamérica.

La empresa se asegura de determinar los requisitos solicitados por el cliente, pero aun no realiza un buen seguimiento post venta para determinar la satisfacción del mismo.

#### **7.3.4 Numeral 5.3 Política de calidad**

En Plasencia Cigar's una de las principales preocupaciones es mejorar continuamente los estándares de calidad de la organización para brindar mejores productos y servicios, comprometidos siempre con asegurar la satisfacción de los mismos.

La dirección debe asegurarse de:

- Cumplir con las demandas exigidas por los clientes, ya sean cualitativas o cuantitativas
- Asegurar buena calidad en cada proceso de producción para satisfacer las necesidades del cliente
- Dar seguimiento a los proceso desde el momento en que ingresa la materia prima a la empresa, su conversión en producto con valor agregado hasta que este llegue a su destino final, el cliente.
- Asegurarse de que el cliente se encuentre satisfecho tanto con el producto solicitado como con la atención empresa-cliente.
- Mantener comunicación con el cliente constantemente brindándole información sobre su producto, las innovaciones dentro de la empresa y las mejoras dentro de su sistema de gestión de calidad.

##### **7.3.4.1 Numeral 5.3.1 La política de calidad es adecuada al propósito de la organización**

La política de calidad es conforme y los estándares de calidad no son genéricos y se adecuan con los intereses de la organización, las políticas y servicios prestados.

##### **7.3.4.2 Numeral 5.3.2 Incluye un compromiso de cumplir con los requisitos y de mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad**

La organización posee un SGC que aún no está completamente documentado, el SGC está en continua mejora para garantizar que los estándares de calidad sean siempre los adecuados.

##### **7.3.4.3 Numeral 5.3.3 Proporciona un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de la calidad**

Se cuenta con un equipo encargado de establecer distintos formatos para la revisión y mejora de los objetivos de calidad de la empresa.

Este equipo es el área de indicadores, ellos, se aseguran de controlar y regular día con día los estándares de calidad de cada una de las grandes áreas de la empresa tanto Pre-Industria,

Producción y Empaque, presentando informes a la gerencia de la variabilidad en los indicadores de cada área y tomando decisiones para la mejora continua de la calidad y eficiencia en la producción de la empresa y de esta manera cumplir con las metas establecidas por la empresa.

#### **7.3.4.4 Numeral 5.3.4 Es comunicada y entendida dentro de la organización**

Las políticas y objetivos de calidad son comunicados a todos en la organización para ello se realizan constantes reuniones para identificar problemas que necesitan ser solucionados.

#### **7.3.4.5 Numeral 5.3.5 Es revisada para su continua adecuación**

Se revisa continuamente el progreso de documentación e implementación del SGC. Pero cabe mencionar que la metodología de revisión aún no se encuentra documentada, al igual que los documentos que evidencien los resultados de la revisión.

#### **7.3.5 Numeral 5.4 Planificación**

La Planificación es la primera función de la dirección. Se orienta al futuro y crea las directrices para todas las organizaciones, por lo que su importancia no debe dejar de ser sobre acentuada, si no se planifica correctamente, se perderán recursos, energía y reputación, obtenido en ejercicios sin resultados destinados al fracaso

Es necesario desarrollar estrategias que permitan definir y crear la planificación relacionada con sistemas de gestión de la calidad, iniciando con el planteamiento de metas direccionadas con objetivos para finalizar con el cumplimiento adecuado de los requisitos de la norma NTC ISO 9001:2008.

##### **7.3.5.1 Numeral 5.4.1 Objetivos de calidad**

Los objetivos de la calidad corresponden a los resultados del comportamiento, la meta de la calidad que se quiere alcanzar y un logro al cual son dirigidos en su gran mayoría los esfuerzos. Es necesario que los objetivos sean medibles, alcanzables, realistas, acordes con el producto y/o servicio, que permitan identificar oportunidades de mejora y de mercado y que los mismos estén direccionados a cada una de las partes implicadas de la organización.

Plasencia Cigar's cuenta con objetivos de calidad claramente definidos y siempre se trabaja en base a estos objetivos y a la política de calidad de la empresa.

##### **7.3.5.2 Numeral 5.4.2 Planificación del sistema de gestión de calidad**

Se está trabajando en un SGC para conseguir satisfacer los requerimientos de los clientes y asegurar servicios de calidad. La empresa se guía a través de distintas herramientas y manuales de

calidad que han sido elaborados en los últimos tiempos especialmente para las distintas áreas de la empresa (manuales de empaque, producción de puros y herramientas de control de calidad aplicadas tanto dentro de los procesos como al finalizar los mismos), esto ha contribuido a la mejorar de su SGC.

La dirección realiza una mejora continua de sus SGC, esto se lleva a cabo durante todo el año para asegurar la continua actualización de su documentación y procesos, anualmente se realizan comparaciones para determinar los avances logrados.

Aspectos que satisfacen a la organización:

- La organización está en proceso de mejorar su SGC.
- Existe una excelente relación con las vicegerencias de la dirección.
- Han logrado comercializar sus productos en el mercado nacional e internacional.
- Mantienen excelente relaciones con sus clientes y proveedores.

Todos estos aspectos mencionados han contribuido al crecimiento y reconocimiento de Plasencia Cigar's a nivel nacional e internacional.

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

#### **7.3.6.1 Numeral 5.5.1 Responsabilidad y autoridad**

La dirección de la organización siempre notifica a los demás departamentos de cada una de sus tareas asignadas, cada uno tiene una responsabilidad como fin para que cada procedimiento se cumpla, de este modo cada departamento es responsable de posibles fallas.

#### **7.3.6.2 Numeral 5.5.2 Representante de la dirección**

La alta dirección debe de elegir un representante que se encargue de hacer llegar la información a los departamentos así como de asegurar que se estén implementando los cambios e informar a la alta dirección.

Plasencia Cigar's cuenta con un representante asignado por la dirección, este se encarga de distintas actividades de supervisión y comunicación entre la dirección y las distintas áreas de la empresa, aún debe incluirse dentro de sus responsabilidades el asegurarse de la toma de conciencia de los requisitos del cliente. Aún debe establecerse formatos y procedimientos para proporcionar evidencia del cumplimiento de las responsabilidades del representante de la dirección.

#### **7.3.6.3 Numeral 5.5.3 Comunicación interna**

La comunicación interna de la empresa es primordial para el establecimiento de un SGC.

Para lograr excelente comunicación con todos los departamentos la dirección es la que se encarga de transmitir la información de:

- Satisfacción de parte de sus clientes y proveedores.
- Buen desempeño de cada departamento.
- Como identificar sus oportunidades de crecimiento.

La organización no cuenta con una comunicación interna apropiada para la implementación y funcionamiento del sistema de gestión de la calidad. Es necesario que se establezcan procesos para incentivar el personal con la importancia del conocimiento de la calidad y el valor agregado que el mismo genera al momento de adquirir la certificación en cualquiera de los procesos.

La comunicación interna permite y determina la eficiencia del sistema de gestión de la calidad, recibir información rápidamente, crear confianza entre colaboradores y prestadores de servicio, identificación de oportunidades de negocio e identificar oportunidades de mejora, lo cual debe estar en armonía con el ambiente de trabajo.

### **7.3.7 Numeral 5.6 Revisión por la dirección**

Una vez documentado e implementado el SGC la alta dirección deben proceder a una revisión detallada. Determinado cuáles serán los aspectos que se aplicaran en el proceso si será de utilidad para la organización y sobre todo tener una visión clara para no limitarse a revisar pequeños detalles.

El representante de la dirección es responsable de implantar las normas por las que opera la organización, es el responsable de concienciar al personal de la importancia de la calidad como factor clave en la competitividad, tiene que informar a la dirección sobre el funcionamiento de estas normas si realmente se están cumpliendo con las expectativas de sus clientes.

Actualmente la organización realiza auditorías internas en sus áreas financieras y externas a toda la organización esto les permitirá saber su eficiencia y eficacia de la calidad de su producto. Garantizan que sus clientes estén informados de los cambios que se realizan en la organización, cada una de estas acciones tomadas son de parte de la dirección de la organización.

## **7.4 Numeral 6: Gestión de los recursos**

### **7.4.1 Procesos de recolección de información**

En el análisis del numeral 6 de la Normativa, se realizaron reuniones con los encargados de recursos humanos, planificación y encargados de distintas áreas, esto con el fin de determinar la información requerida por la normativa.

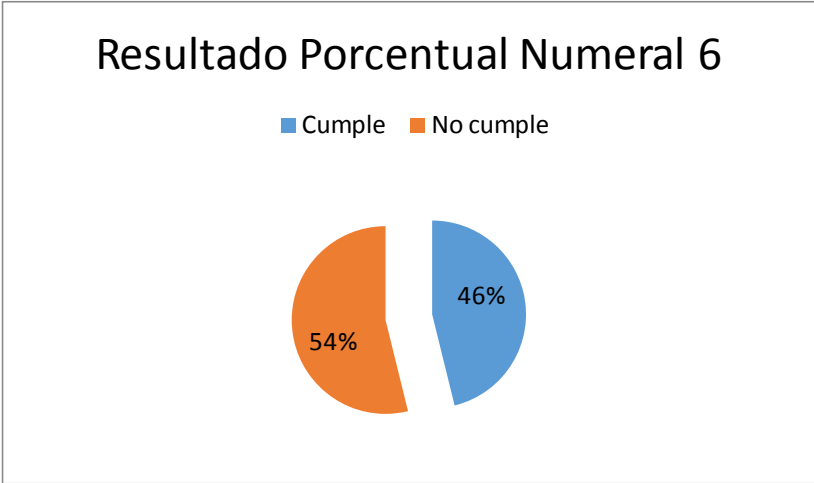


La empresa Plasencia Cigar´s, obtiene como resultados en el numeral 6 con un total de 11 preguntas, los siguientes resultados:

Tabla 6: Resultado Porcentual Numeral 6

|           | Cantidad | Porcentaje |
|-----------|----------|------------|
| Cumple    | 6        | 46%        |
| No cumple | 7        | 54%        |
| Total     | 13       | 100%       |

Ilustración 7: Resultado Porcentual Numeral 6



De forma general, en el capítulo 6 Gestión de los Recursos la organización presenta la más baja calificación con cumplimiento y evidencias, en cuanto a los requerimientos y especificaciones de la norma ISO 9001:2008.

**7.4.2 Numeral 6.1 Provisión de recursos**

Para el logro de los objetivos establecidos por la organización es básica la implicación y buena voluntad del personal, a su vez es necesario disponer de los medios adecuados que faciliten la realización del trabajo y control del mismo.

Dentro de los recursos se pueden abarcar una serie de partícipes, tales como: personas, infraestructura, ambiente de trabajo, información, proveedores y socios del negocio, e incluso recursos financieros.

Plasencia Cigar´s realiza un plan anual para saber la disponibilidad de recursos de manera oportuna. Y este plan es revisado constantemente para evitar que cualquier tipo de amenaza ocasione su incumplimiento y en caso de suceder esto adoptar las medidas para solucionar los problemas que se hayan originado.

## **7.4.3 Numeral 6.2 Recursos Humanos**

### **7.4.3.1 Numeral 6.2.1 Generalidades**

En algunas ocasiones el personal que se va incorporando a la organización no trae consigo habilidades o conocimientos suficientes para el cargo que desempeñaran, estos van adquiriendo a medida que se van incorporando en la organización, se realizan evaluaciones periódicas programadas para evaluar el progreso de dichos trabajadores y los registros de estos se van incluyendo a sus expedientes, los valores humanos tales como: disciplina, dedicación, seriedad, etc. son imposibles de adquirir mediante el proceso formativo. Pero en si la organización promueve que los empleados tengan una formación para lograr los objetivos propuestos.

A su vez el personal que labora en cada una de los departamentos de la empresa tanto productivos como administrativos cuenta con una serie de responsabilidades; estas han sido establecidas y comunicadas por la organización. También han identificado las competencias y necesidades de desarrollo del personal por medio de capacitaciones, para lograr trabajos que no afecten la calidad del servicio.

### **7.4.3.2 Numeral 6.2.2 Competencia, formación y toma de conciencia.**

La organización se asegura de que el nivel de competencias de sus empleados sea adecuado tanto para las necesidades actuales como futuras, en el momento de contratación del personal, el área de recursos humanos se encarga de realizar una evaluación de las habilidades, formación y experiencia que poseen cada una de las personas que optan por trabajar en esta organización, los resultados de estas evaluaciones son almacenados junto con los expedientes de cada trabajador en los registros de recursos humanos.

Se han incluido estrategias de comunicación, visualización de políticas de equidad de género y su implementación; ya que con esta política se ha promovido el fortalecimiento y establecimiento institucional además de ser un documento que guía y regula el quehacer de la organización.

El personal directivo muestra a través de su comportamiento a todos los niveles, su compromiso personal con los valores y políticas de la empresa y con la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes, empleados, y su entorno socioeconómico; logrando la incorporación plena del personal en el desarrollo organizativo de la organización asegurando que esta gestión sea sensible a la participación y desarrollo del liderazgo del personal.

Se realizan capacitaciones para asegurar que el personal sea consciente de la utilidad e importancia de cada una de las actividades que realiza así como también de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la empresa.

La empresa aún debe de establecer un sistema de documentación para evidenciar el cumplimiento de los requisitos de competencia para cada empleado de la organización.

#### **7.4.4 Numeral 6.3 Infraestructura**

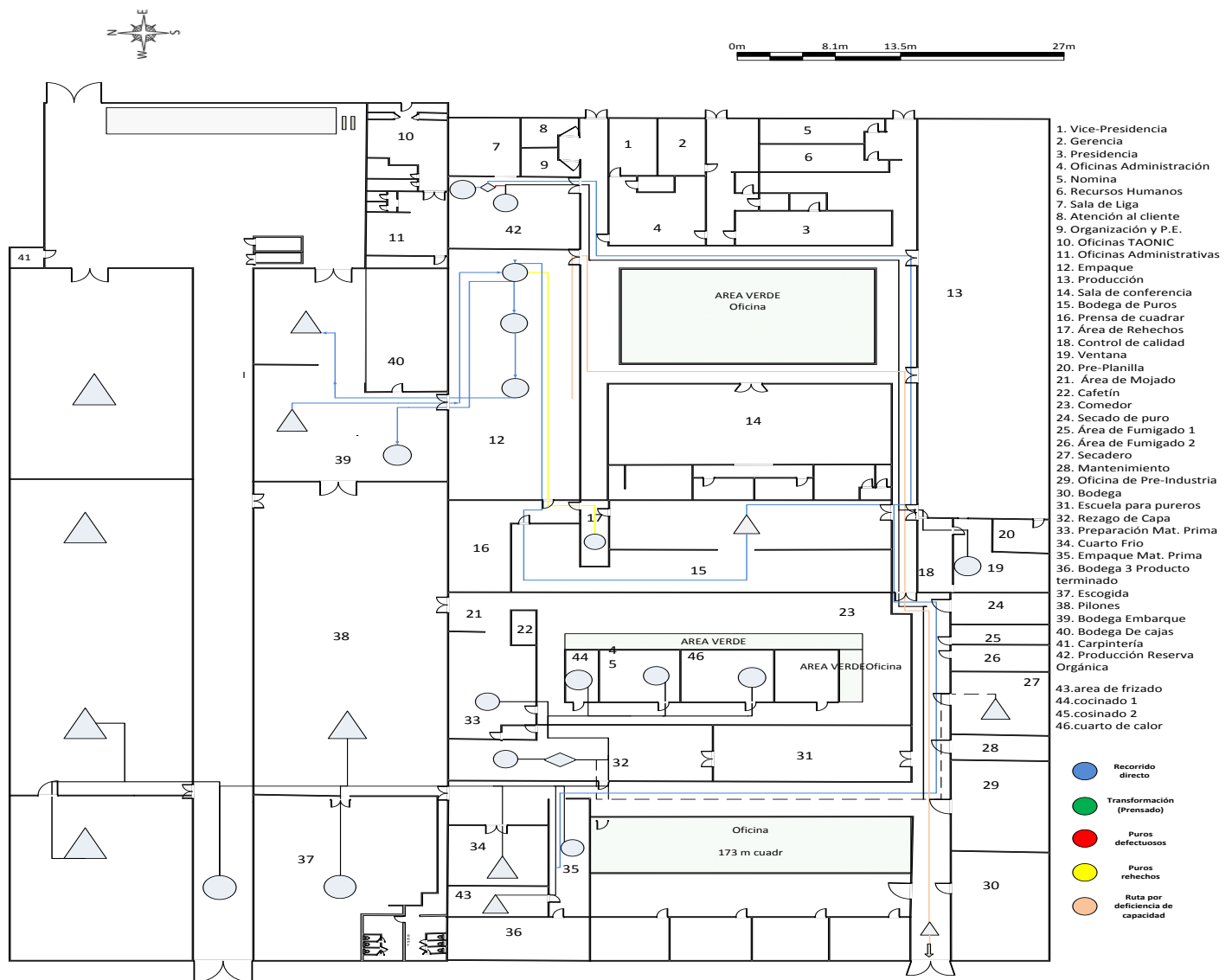
La organización debe determinar, proporcionar y mantener la infraestructura necesaria para lograr la conformidad con los requisitos del servicio.

Forman parte de la infraestructura las instalaciones, equipos y servicios necesarios para el funcionamiento de la organización. Esto incluye, cuando sea aplicable, edificios, espacios de trabajo, equipos para los procesos y servicios de apoyo.

Plasencia Cigar's cuenta con una infraestructura que le permite realizar sus labores sin inconvenientes, pero dicha estructura no está diseñada específicamente para la producción de puros.

Se realizan mantenimientos preventivos y mantenimiento correctivo tanto a la maquinaria como a las instalaciones, para que cada uno de los trabajadores, este en un ambiente seguro y se obtenga un producto de calidad.

Ilustración 8: Diagrama de recorridos



Aunque los procesos de mantenimiento preventivo y correctivo son realizados, la empresa aún debe determinar y documentar las rutinas para la realización de estos mantenimientos, estableciendo también la documentación necesaria para evidenciar el cumplimiento de los mismos.

#### 7.4.5 Numeral 6.4 Ambiente de trabajo

La organización debe determinar y gestionar el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad con los requisitos del servicio.

Plasencia Cigar's proporciona un sistema de seguridad y prevención de riesgos laborales, señalización adecuada a cada uno de los lugares de trabajo, a su vez poseen comedores, baños, lavamanos, hay renovación de aire, luminosidad y se realiza limpieza general.

Se fomentan relaciones humanas entre todo el personal para generar armonía, y por consiguiente trabajan motivados, satisfaciendo tanto las necesidades de ellos como empleados como también las necesidades de la organización.

**7.5 Numeral 7: Realización del producto**

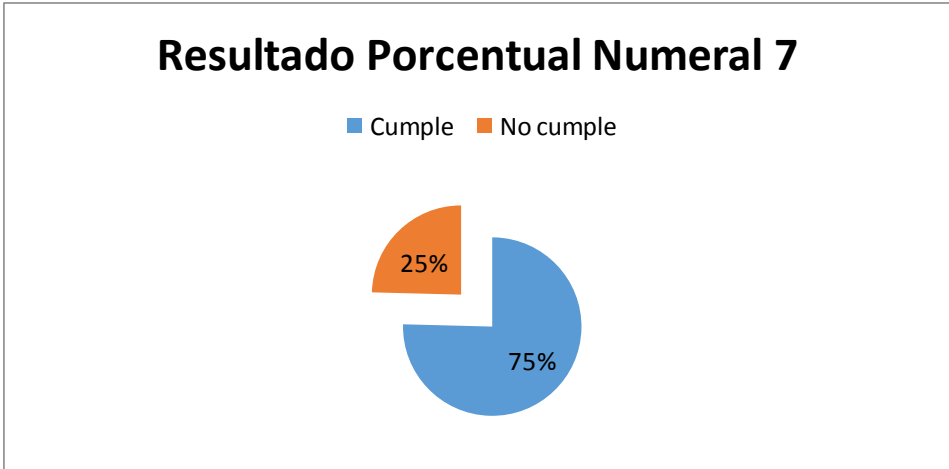
Para la investigación y recolección de información referente a la realización de los productos se realizaron reuniones con los encargados del área de producción, a los del área de diseño y desarrollo y a los productores mismos, referente a la producción desde el momento del diseño hasta la elaboración del puro como producto final.

Los resultados obtenidos de las 61 preguntas contenidas en el numeral 7 de la norma 61 preguntas arrojan los siguientes resultados:

Tabla 7: Resultado Porcentual Numeral 7

|           | Cantidad | Porcentaje |
|-----------|----------|------------|
| Cumple    | 46       | 75%        |
| No cumple | 15       | 25%        |
| Total     | 61       | 100%       |

Ilustración 9: Resultado Porcentual Numeral 7



En general la empresa cuenta con un alto porcentaje de cumplimiento en este apartado de la norma solo presentando algunos incumplimientos en ciertas áreas, especialmente en comunicación con el cliente y documentaciones.

#### **7.5.1 Numeral 7.1 Planificación de la realización del producto**

Para mantener el funcionamiento de una actividad o de un negocio, la Dirección debe establecer cómo se va a hacer lo contratado por el cliente, que se necesita para cumplir con lo prometido, como se va a comprobar o controlar que efectivamente el servicio o el producto se corresponde con lo solicitado por el cliente y que papeles van a demostrar que todo se ha realizado según lo previsto y se han satisfecho las necesidades de los clientes: Esto es La Planificación.

La organización planifica y desarrolla lo que se va a realizar anualmente, realizando las respectivas revisiones periódicas, ya sean diarias, semanal, quincenal, y mensual, respectivamente para constatar que todo se esté llevando a cabo.

Plasencia Cigar's realiza un proceso, el cual se presenta de una forma adecuada, y cumpliendo los requisitos de los procesos de un Sistema de Gestión de Calidad. Desde que se recibe la materia prima sema-procesada en cada una de las etapas se realiza un control específico el cual se inicia con la recepción del tabaco, seguido de la fermentación, en esta etapa el tabaco puede pasar hasta 6 meses en proceso de fermentación, aunque este proceso puede ser acelerado en los cuartos de calor, en donde el tabaco se fermenta artificialmente elevando la temperatura en un cuarto hermético; posteriormente se procede a la escogida y rezago de capa, a continuación el tabaco es llevado al cuarto frío donde pasa por un proceso de espera mientras es requerido para su transformación en puro terminado, luego el tabaco es llevado al cuarto de secado y de ser necesario al cuarto de fumigación, para que a continuación sea trasladado al área de producción en donde es procesado en dos operaciones diferentes, bonchado y rolado; al estar elaborado el puro es llevado a control de calidad en donde determinan si es aceptable según sus características o si es necesario rehacerlo, para posteriormente ser almacenado y luego empacado, y que el mismo sea llevado a los clientes y por consiguiente al consumidor final.

La organización tiene identificado la secuencia de procesos desde que se recibe la solicitud del cliente hasta que el producto o servicio se entrega, los procesos son gestionados identificando los puntos críticos desde las entradas hasta las salidas.

## **7.5.2 Numeral 7.2 Procesos relacionados con el cliente**

### **7.5.2.1 Numeral 7.2.1 Determinación de los requisitos relacionados con el producto**

El pedido de un cliente es un desencadenante de la actividad de una organización y también una causa potencial de insatisfacciones y estas pueden motivar la pérdida parcial o total del cliente.

Plasencia Cigar's determina las especificaciones del producto pedidas por el cliente, requisitos legales, así como las especificaciones necesarias de la empresa para ofrecer un producto de calidad y luego realiza propuestas al cliente, para que el producto sea revisado y aceptado.

### **7.5.2.2 Numeral 7.2.2 Revisión de los requisitos relacionados con el producto**

Una vez aceptado el producto por el cliente se procede a la revisión de las especificaciones del producto y de los tiempos de entrega solicitados por el cliente, determinando si la empresa está en condiciones de cumplir con dichos plazos. Al terminar las revisiones se documenta la orden para realizar el plan de producción de la misma.

La empresa cuenta con una metodología establecida para la revisión de los requisitos establecidos por el cliente, pero dicha metodología no siempre es cumplida al momento de realizar las revisiones, tampoco se tiene documentos establecidos para evidenciar la revisión de los requisitos.

### **7.5.2.3 Numeral 7.2.3 Comunicación con el cliente**

La comunicación de la empresa con los clientes es muy limitada en cuanto a dar un seguimiento continuo de la satisfacción del mismo, la interacción empresa cliente se da principalmente en el momento de recepción de órdenes y en la etapa de diseño de producto, posteriormente a estas etapas la comunicación se da solo en casos en que la empresa debe realizar notificaciones sobre el producto, o en casos de que el cliente requiera información del mismo.

La empresa debe establecer y documentar una metodología para el establecimiento de comunicación con el cliente, de igual manera se debe establecer documentación para evidenciar la satisfacción del mismo.

## **7.5.3 Numeral 7.3 Diseño y desarrollo**

### **7.5.3.1 Numeral 7.3.1 Planificación del diseño y desarrollo**

Plasencia Cigar's planifica y controla el diseño y desarrollo de su producto así como la del servicio ofrecido. Determina cada uno de los elementos de entrada como lo es la materia prima la cual pasa

por una revisión para luego pasar por un registro, el cual deberá contener cantidad de carga, peso y calidad así como también detalles de código y proveedor del cual proviene el producto respectivamente, de acuerdo a estas especificaciones es que se prosigue a la secuencia de etapas, y sus debidas revisiones para verificar y asegurarse que cumplen con los requisitos planeados.

Finalmente se válida para asegurar que el producto o servicio es capaz de satisfacer las necesidades y expectativas de los diferentes clientes que abarcan el mercado.

#### **7.5.4 Numeral 7.4 Compras**

Plasencia Cigar's se asegura de que el producto adquirido cumpla los requisitos de compra especificados. A su vez selecciona y evalúa a los proveedores de acuerdo a los criterios que determinan la capacidad de estos para suministrar productos acordes con los requisitos de la organización.

Existen métodos establecidos para seleccionar a los proveedores, acorde al impacto que el producto ha adquirido pueda tener sobre el producto final.

Existen los mecanismos definidos para asegurar que el producto adquirido está cumpliendo con los requisitos de compra especificados, y para ello es que son realizadas pruebas basadas en color, tamaño, entre otros atributos que debe poseer según el tipo de tabaco adquirido. Además en los procesos de compra se aseguran que los productos comprados satisfagan las necesidades de la organización.

La empresa aún no cuenta con una evaluación de sus proveedores, la cual debe ser establecida incluyendo los criterios de evaluación, también deben establecerse registros de estas evaluaciones.

#### **7.5.5 Numeral 7.5 Producción y prestación del servicio**

##### **7.5.5.1 Numeral 7.5.1 Control de la producción y prestación del servicio.**

Plasencia Cigar's lleva un gran control de la producción y prestación de servicios, desde el momento en que se planifica y se ordena la producción se asegura de que se notifique a todos sobre las especificaciones del producto y los equipos que deberán ser utilizados para el mismo, en cuanto al seguimiento que se da a las órdenes, estas son llevadas con un estricto control de producción semanal asegurándose que cumplir con los tiempos establecidos.



#### **7.5.5.2 Numeral 7.5.2 Validación de los procesos de la producción y de la prestación de servicios.**

Aun siendo verificables todos los productos resultantes, Plasencia Cigar's incurre continuamente en la validación de sus procesos productivos para asegurar que estos estén siendo llevados a cabo de manera correcta y así asegurando la calidad de sus productos.

#### **7.5.5.3 Numeral 7.5.3 Identificación y trazabilidad**

Plasencia Cigar's da un seguimiento a toda la materia prima desde que se recibe hasta que es un producto terminado, el sistema de trazabilidad de sus productos se basa en las ordenes de producción, cabe mencionar que este sistema es obsoleto y tiende a producir confusiones al momento en que se realizan varios productos similares, por lo cual debe de ser mejorado.

#### **7.5.5.4 Numeral 7.5.4 Propiedad del cliente**

La empresa debe cuidar todo elemento proporcionado por el cliente para su producto, Plasencia Cigar's mantiene un riguroso inventario de los elementos proporcionados por el cliente que en este caso son muy variados como puede ser: cajas de puros, anillos, empaques u otros elementos que el cliente provee, cabe mencionar que no existe un procedimiento documentado para informar al cliente en caso de producirse daños en los productos, y por ello tampoco registros de las comunicaciones.

La empresa debe trabajar en una metodología para informar a sus clientes en caso de daños ocurridos y establecer registros de esta información.

#### **7.5.5.5 Numeral 7.5.5 Preservación del producto**

La empresa se asegura de siempre mantener las condiciones óptimas para asegurar la calidad del producto tanto dentro de la empresa como al momento de enviarlo a su destino, para ello se asegura de que su producto se mantenga en una temperatura adecuada, sin daños ocasionados por mal almacenamiento y libre de plagas.

#### **7.5.5.6 Numeral 7.6 Control de los equipos de seguimiento y medición.**

Plasencia Cigar's mantiene en constante revisión los equipos necesarios para la elaboración de sus productos, dando constante mantenimiento a sus máquinas de cortado y bonchado, asegurando la calibración de las máquinas de tiro encargadas de determinar el psi de los puros y asegurando el funcionamiento de todos los termómetros, cuartos fríos y cuartos de calor de la empresa.

En la empresa no existe un registro de las calibraciones o reparaciones efectuadas a los equipos, ni un plan de acción al detectar malas mediciones en los instrumentos por lo que se debe trabajar en la elaboración de estos.

## 7.6 Numeral 8 Medición, Análisis Y Mejora

### 7.6.1 Procesos de recolección de información

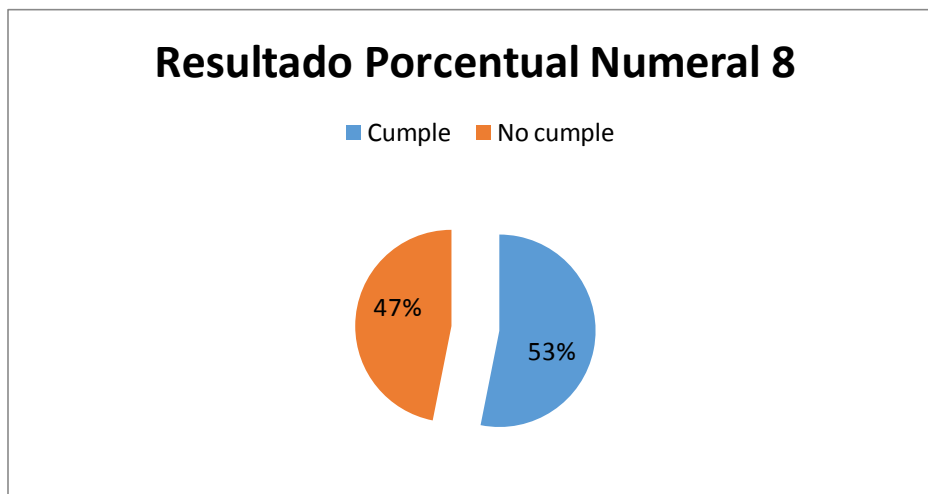
La información del numeral 6 se recopiló durante todo el proceso de entrevistas, reuniones y revisión de documentación, posteriormente se realizó una reunión con el área de indicadores para constatar la información resaltando los distintos puntos requeridos en este numeral, detectando distintos puntos de mejora.

La empresa Plasencia Cigar´s, en el numeral 7 cuenta con un total de 32 preguntas obtiene los siguientes resultados:

Tabla 8: Resultado Porcentual Numeral 8

|           | Cantidad | Porcentaje |
|-----------|----------|------------|
| Cumple    | 17       | 53%        |
| No cumple | 15       | 47%        |
| Total     | 32       | 100%       |

Ilustración 10: Resultado Porcentual Numeral 8



Aun observando los datos se debe deducir que la organización no planifica de forma adecuada como realizar actividades de seguimiento y medición a utilizar para conservar de forma adecuada la satisfacción del cliente, desempeño del sistema, conformidad del proceso y conformidad del producto y/o servicio. Principalmente se presentan cuestiones de no conformidades en los procesos de mantenimiento.

## **7.6.2 Numeral 8.1 Generalidades**

La organización debe planificar e implementar los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora necesarios para:

- Demostrar la conformidad con los requisitos del producto
- Asegurarse de la conformidad del sistema de gestión de la calidad
- Mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad.

Esto debe comprender la determinación de los métodos aplicables, incluyendo las técnicas estadísticas, y el alcance de su utilización

## **7.6.3 Numeral 8.2 Seguimiento y medición**

### **7.6.3.1 Numeral 8.2.1 Satisfacción del cliente**

Plasencia Cigar's debe mejorar su sistema de comunicación con el cliente ya que no se da seguimiento post venta para garantizar la satisfacción del mismo, así que la empresa no recibe una retroalimentación de información que la ayude a identificar las necesidades del cliente y en qué áreas debe mejorar sus servicios.

### **7.6.3.2 Numeral 8.2.2 Auditoria interna**

La organización realiza auditorías internas para obtener una evaluación de los procedimientos en las que se reflejaran sus exigencias como empresa y también de su personal activo. Al contar con un auditor de planta la planeación y realización de las auditorías internas se facilita y ayuda a la mejora del SGC, pero aún debe documentarse el procedimiento de auditorías definiendo correctamente las responsabilidades de planeación, realización, registros e informes.

La empresa debe asegurarse de que las auditorias comprendan todos los procesos del SGC, para poder realizar un mejor seguimiento del mismo.

### **7.6.3.3 Numeral 8.2.3 Seguimiento y medición del proceso**

El seguimiento y medición de los procesos se realiza constantemente en la empresa, para ello los responsables de cada departamento trabajan en conjunto con el área de indicadores para mantener un continuo análisis de la eficacia, puntos clave y puntos de mejora de cada proceso, los resultados de las revisiones continuas tanto de los procesos como de los niveles de producción y estándares de calidad son presentados cada 15 días a la dirección.

#### **7.6.3.4 Numeral 8.2.4 Seguimiento y medición del producto**

Plasencia Cigar's da un seguimiento continuo a sus productos verificando que sean elaborados de la mejor manera y cumpliendo con los estándares de calidad, para ello se realizan continuos controles de calidad a lo largo del proceso para detectar cualquier error y corregirlo. Se lleva un registro constante de los niveles de producción y errores presentados en el proceso.

Para realizar estos controles de medición de producción la empresa garantiza que en cada área productiva se lleve registro de la productividad y del balance de materiales, de esta manera se puede medir la eficiencia y eficacia en cada uno de los procesos productivos llevados a cabo dentro la empresa, cabe mencionar que esta medición de procesos se da únicamente en las áreas de producción de la empresa, ya sea pre-industria, producción y empaque.

En cuanto a los registros la empresa debe poner principal atención en el almacenamiento de la documentación relacionada a las inspecciones finales del producto ya que actualmente no se cuenta con dichos registros.

#### **7.6.4 Numeral 8.3 Control del producto no conforme**

El control de producto no conforme se da a lo largo de todo el proceso en Plasencia Cigar's, con sus continuos controles de calidad mantienen al mínimo los errores que se presentan en etapas posteriores de producción, en cuanto a los productos terminados no conformes la empresa tiene establecido los procesos a seguir.

Una de las medidas que la empresa toma en cuanto a este problema, es reproceso del producto que rechazado de control de calidad. Este proceso consiste en desarmar el puro y que este regrese al salón de producción para ser reelaborado por en las acciones de bonchado y rolado.

#### **7.6.5 Numeral 8.4 Análisis de los datos**

La organización cuenta con los datos necesarios para tener una visión clara de su SGC, al recopilar datos sobre sus procesos y productos, tiene una base clara para la implementación de mejoras para aumentar la calidad de sus productos. En cuanto a los datos de proveedores y la satisfacción de los clientes la empresa debe mejorar el seguimiento a estos para contar con los datos necesarios para realizar valoraciones de los mismos.

Aun contando con los datos necesarios hay que recalcar que la empresa no ofrece una evidencia clara de que se dé un análisis de estos datos y por lo tanto no se pueden emprender acciones basadas en el análisis de los mismos.

## **7.6.6 Numeral 8.5 Mejora**

### **7.6.6.1 Numeral 8.5.1 Mejora Continua**

La empresa mantiene una mejora continua de su SGC, a través de sus políticas, objetivos de calidad y los datos obtenidos a lo largo de los procesos (ver anexo 3) y auditorías, la dirección se mantiene en constante actividad realizando mejoras y correcciones para garantizar la calidad en sus productos y servicios.

### **7.6.6.2 Numeral 8.5.2 Acción Correctiva**

La empresa realiza acciones correctivas en el momento en que son necesarias para prevenir que la calidad del producto se vea afectado. La empresa mantiene formatos de registro respecto estas actividades pero dichos formatos deben ser mejorados para ser adaptados al proceso y documentación que deben ser elaborados ya que aún no se cuenta con el procedimiento estandarizado que se debe seguir al momento de tener que realizar dichas acciones, por lo cual este proceso debe ser documentado y añadido a su manual de calidad.

### **7.6.6.3 Numeral 8.5.3 Acción Preventiva**

A través del seguimiento continuo que se le da al proceso en la empresa, constantemente se están realizando acciones preventivas ante posibles causas de inconformidad en el proceso, pero al igual que con las acciones correctivas el procedimiento para realizar estas correcciones aún no está documentado.

## **7.7 Plan de acción**

El plan de acción para la empresa Plasencia Cigar`s, se establece tomando como punto de partida la necesidad de cumplir con los requerimientos de la norma ISO 9001:2008, teniendo como referencia la situación actual de la organización evaluada anteriormente en el presente proyecto por medio del diagnóstico de la situación actual, en el cual se destacan debilidades, principalmente en la documentación y comunicación. Ver anexo 3 (Procesos), anexo 4 (layout y diagrama de recorrido), anexo 5 (organigrama).

Cabe destacar que el plan que a continuación se presenta fue diseñado con el propósito de que la empresa tome a consideración su aplicación para alcanzar el cumplimiento de las no conformidades encontradas. Plan de Acción Planeación Estratégica Plasencia Cigar`s.

Inicialmente se presenta la evaluación diseño y/o modificación de los siguientes temas relacionados con la planeación estratégica de la organización:

- Políticas

- Metas
- Cultura organizacional
- Diseño de sistemas de información
- Identificación de autoridades y roles

Después de realizar el analizar, organización, creación, diseño y/o rediseño de los anteriores temas relacionados con la planeación estratégica, se continuara con el análisis y diseño de requisitos relacionados en la norma ISO 9001:2008, de acuerdo con la creación, implementación, seguimiento y mejora de los mismos. Los pasos que se presentan a continuación fueron diseñados en base a las no conformidades presentadas con respecto al cuestionario de cumplimiento y evaluación de la normativa ISO 9001-2008. *Ver anexo 2.*

- Procedimiento para el control de documentos
- Metodología para la aprobación de documentos
- Metodología para la revisión y actualización de documentos
- Metodología para la identificación de cambio en los documentos.
- Metodología para evitar el uso de documentos obsoletos.
- Proceso de comunicación con el cliente
- Documentar el procedimiento para la revisión de políticas y objetivos de calidad.
- Establecer y documentar las responsabilidades del representante de la dirección
- Establecer mejoras en el sistema de comunicación interno
- Establecer formatos para los informes de revisión.
- Establecer un proceso de registro para los archivos de competencia del personal
- Diseñar procedimientos y documentación para los procesos de mantenimiento
- Elaborar un proceso para la evaluación de proveedores.
- Establecer un proceso para la trazabilidad del producto
- Al concluir con el establecimiento de los puntos anteriores se deberá realizar una revisión completa de distintos puntos de la norma como son:
- Análisis de procesos y procedimientos de acuerdo con el mapa de procesos, elaboración de las caracterizaciones de procesos.
- Creación de procedimientos documentados, registros, planillas, listado maestro de documentos, listado maestro de registros, entre otros.
- Implementación de procedimientos documentados, registros, planillas, listado maestro de documentos, listado maestro de registros, entre otro.

- Seguimiento, control y mejora de procedimientos documentados.
- Identificación de responsabilidades y responsables de procesos
- Auditorías internas.
- Mejora de requerimientos.

A continuación se presenta de forma detallada las tablas de programación de actividades para el cumplimiento del plan de acción, posteriormente y con lapsos de tiempo en meses encontraremos el cronograma necesario para el cumplimiento de dichas actividades, según información previa.

En este punto se determinaran las tareas que se deberán trabajar, la meta que se pretende alcanzar con dichas actividades, el responsable de llevar el control de las actividades (ver anexo 3 pág. 62 organigrama) y los recursos que se tienen que utilizar para alcanzar la meta.

Tabla 9: Análisis de Planeación estratégica

**Empresa** Plasencia Cigar's  
**Responsable General** Alta Gerencia  
**Actividad Principal** Análisis Planeación estratégica  
**Objetivos** Evaluación General

| <b>Tareas o Acciones</b>                         | <b>Meta</b>   | <b>Responsable</b>              | <b>Recursos</b>   |
|--|---|---------------------------------|---|
| Política interna y externa de la empresa         | Se deberá de organizar la documentación de procesos, calidad y política interna y externa de la empresa en un lugar estratégico con su respectiva identificación. | Gerente general y vice gerente. | Documentación Actualizada<br>Computadores,<br>Papelería y<br>Asistencia de la alta gerencia |
| Identificar y documentar las Metas de la empresa |   |                                 |   |
| Analizar y entender Cultura organizacional       |   |                                 |   |
| Diseño de sistemas de información                |   |                                 |   |
| Identificación de autoridades y roles            |   |                                 |   |



Tabla 10: Diseño y complementación de documentación

| <b>Empresa</b>  | Plasencia Cigar's  |   |  |
|---|--|---|--|
| <b>Responsable General</b>                            | Gerencia   |   |  |
| <b>Actividad Principal</b>                            | Diseño y complementación de la documentación   |   |  |
| <b>Objetivos</b>                                      | Elaboración y modificación de documentación  |   |  |
| <b>Tareas o Acciones</b>                              | <b>Meta</b>  | <b>Responsable</b>  | <b>Recursos</b>  |
| Revisión de procesos documentados                     | Actualizar documentación de micro y macro procesos, documentación de estándares de calidad en puros y cajas. | Gerencia, Responsables de área, responsables de indicadores | Computadoras, Papelería, Disponibilidad de tiempo de la gerencia |
| Definir procedimientos por procesos                   |  |   |  |
| Definir actividades por procedimientos                |  |   |  |
| Elaborar caracterización de procedimientos            |  |   |  |
| Elaborar listado maestro de documentos                |  |   |  |
| Elaborar listado maestro de registros                 |  |   |  |
| Elaborar manual de funciones                          |  |   |  |
| Creación de índices de gestión y medición de procesos |  |   |  |
| Criterios de evaluación del desempeño de cada proceso |  |   |  |

Tabla 11: Establecimiento de procesos

| <b>Empresa</b>   | Plasencia Cigar's   |  |  |
|--|---|--|--|
| <b>Responsable General</b>   | Gerencia  |  |  |
| <b>Actividad Principal</b>   | Establecimiento de procesos   |  |  |
| <b>Objetivos</b>   | Elaboración y documentación de procesos   |  |  |
| <b>Tareas o Acciones</b>   | <b>Meta</b>   | <b>Responsable</b>                                     | <b>Recursos</b>  |
| Establecer Procesos para control, aprobación, revisión y actualización de documentos | Actualizar documentación de procesos, interacción de procesos y encargados del control de los procesos. | Gerentes de área, responsables del área de indicadores | Computadoras, Papelería, Disponibilidad de tiempo de la gerencia |
| Elaborar procesos para el manejo de documentos obsoletos                             |   |  |  |
| Documentar procedimiento para revisión de políticas y objetivos de calidad           |   |  |  |
| establecer y documentar las responsabilidades del representante de gerencia          |   |  |  |
| Procesos de comunicación Interna, comunicación con el cliente                        |   |  |  |
| Elaborar y documentar procesos de mantenimiento                                      |   |  |  |
| Establecer proceso de evaluación de proveedores                                      |   |  |  |

Tabla 12: Elaboración de proceso de registros de competencia laboral

| <b>Empresa</b>  | Plasencia Cigar's  |                    |  |
|---|--|--------------------|--|
| <b>Responsable General</b>  | RRHH   |                    |  |
| <b>Actividad Principal</b>  | Elaboración de procesos de registros de competencia laboral  |                    |  |
| <b>Objetivos</b>  | Establecimiento de archivos de competencia del personal  |                    |  |
| <b>Tareas o Acciones</b>  | <b>Meta</b>  | <b>Responsable</b> | <b>Recursos</b>  |
| Revisión de las competencias laborales requeridas para cada puesto              | Elaborar las fichas de cada cada puesto de trabajo para mantener registro de competencia interna laboral | RRHH               | Computadoras, papelería, disponibilidad de tiempo y personal de RRHH |
| Revisión del plan de formación o logro de competencias laborales                |  |                    |  |
| Revisión de la eficacia de las acciones de formación emprendidas                |  |                    |  |
| Establecer un proceso de registro para los archivos de competencia del personal |  |                    |  |

Tabla 13: Revisión de puntos de la norma

**Empresa** Plasencia Cigar's  
**Responsable General** Alta Gerencia  
**Actividad Principal** Revisión del cumplimiento de la normativa  
**Objetivos** Asegurar el cumplimiento de los puntos de la norma

| Tareas o Acciones  | Meta  | Responsable   | Recursos  |
|--|---|---|---|
| Análisis de procesos y procedimientos de acuerdo con el mapa de procesos, elaboración de las caracterizaciones de procesos.                                  | Asegurar el cumplimiento de los puntos de la normativa, con los cambios y mejoras aplicados en las actividades anteriores | Alta gerencia, responsables de área, RRHH, Auditores internos | Computadores, Papelería, disponibilidad de tiempo de la alta gerencia |
| Revisión de procedimientos documentados, registros, planillas, listado maestro de documentos, listado maestro de registros, entre otros.                     |   |   |   |
| Revisión de la Implementación de procedimientos documentados, registros, planillas, listado maestro de documentos, listado maestro de registros, entre otro. |   |   |   |
| Revisión de los procesos de Seguimiento, control y mejora de procedimientos documentados.  |   |   |   |
| Identificación de responsabilidades y responsables de procesos   |   |   |   |
| Revisión de los procesos de Auditorías internas.   |   |   |   |

Ilustración 11: Cronograma de aplicación del plan de acción

| Objetivos                                    | Actividades  | Meses y Semanas |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |
|--|--|-----------------|----|----|----|-------|----|----|----|-------|----|----|----|-------|----|----|----|-------|----|----|----|-------|----|----|----|
|  |  | Mes 1           |    |    |    | Mes 2 |    |    |    | Mes 3 |    |    |    | Mes 4 |    |    |    | Mes 5 |    |    |    | Mes 6 |    |    |    |
|  |  | S1              | S2 | S3 | S4 | S1    | S2 | S3 | S4 | S1    | S2 | S3 | S4 | S1    | S2 | S3 | S4 | S1    | S2 | S3 | S4 | S1    | S2 | S3 | S4 |
| Análisis Planeación estratégica              | Revisión de las Políticas  | ■               |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |
|  | Identificar y documentar las Metas de la empresa                                     | ■               |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |
|  | Analizar y entender Cultura organizacional   |                 | ■  |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |
|  | Diseño de sistemas de información  |                 |    | ■  |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |
|  | Identificación de autoridades y roles  |                 |    |    | ■  |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |
| Diseño y complementación de la documentación | Revisión de procesos documentados  |                 |    |    |    | ■     |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |
|  | Definir procedimientos por procesos  |                 |    |    |    | ■     |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |
|  | Definir actividades por procedimientos   |                 |    |    |    |       | ■  |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |
|  | Elaborar caracterización de procedimientos   |                 |    |    |    |       | ■  | ■  |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |
|  | Elaborar listado maestro de documentos   |                 |    |    |    |       |    |    | ■  | ■     |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |
|  | Elaborar listado maestro de registros  |                 |    |    |    |       |    |    |    | ■     | ■  |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |
|  | Elaborar manual de funciones   |                 |    |    |    |       |    |    |    |       | ■  |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |
|  | Creación de índices de gestión y medición de procesos                                |                 |    |    |    |       |    |    |    |       |    | ■  |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |
|  | Criterios de evaluación del desempeño de cada proceso                                |                 |    |    |    |       |    |    |    |       |    | ■  |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |
| Establecimiento de procesos                  | Establecer Procesos para control, Aprobación, revisión y actualización de documentos |                 |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    | ■  |       |    |    |    |       |    |    |    |
|  | Elaborar procesos para el manejo de documentos obsoletos                             |                 |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    | ■  |       |    |    |    |       |    |    |    |
|  | Documentar procedimiento para revisión de políticas y objetivos de calidad           |                 |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    | ■  |       |    |    |    |       |    |    |    |
|  | establecer y documentar las responsabilidades del representante de la dirección      |                 |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    | ■  |       |    |    |    |       |    |    |    |
|  | Procesos de comunicación Interna, comunicación con el cliente                        |                 |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    | ■     |    |    |    |       |    |    |    |
|  | Elaborar y documentar procesos de mantenimiento                                      |                 |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       | ■  |    |    |       |    |    |    |
|  | Establecer proceso de evaluación de proveedores                                      |                 |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    | ■  |    |       |    |    |    |

| Objetivos   | Actividades  | Meses y Semanas |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |
|---|--|-----------------|----|----|----|-------|----|----|----|-------|----|----|----|-------|----|----|----|-------|----|----|----|-------|----|----|----|
|   |  | Mes 1           |    |    |    | Mes 2 |    |    |    | Mes 3 |    |    |    | Mes 4 |    |    |    | Mes 5 |    |    |    | Mes 6 |    |    |    |
|   |  | S1              | S2 | S3 | S4 | S1    | S2 | S3 | S4 | S1    | S2 | S3 | S4 | S1    | S2 | S3 | S4 | S1    | S2 | S3 | S4 | S1    | S2 | S3 | S4 |
| Elaboracion de procesos de registros de competencia | Revision de las competencias requeridas para cada puesto   |                 |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |
|   | Revision del plan de formacion o logro de competencias   |                 |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |
|   | Revision de la eficacia de las acciones de formacion emprendidas   |                 |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |
|   | Establecer un proceso de registro para los archivos de competencia del personal  |                 |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |
| Revision de puntos de la norma                      | Análisis de procesos y procedimientos de acuerdo con el mapa de procesos, elaboración de las caracterizaciones de procesos.                                  |                 |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |
|   | Revision de procedimientos documentados, registros, planillas, listado maestro de documentos, listado maestro de registros, entre otros.                     |                 |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |
|   | Revision de la Implementación de procedimientos documentados, registros, planillas, listado maestro de documentos, listado maestro de registros, entre otro. |                 |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |
|   | Revision de los procesos de Seguimiento, control y mejora de procedimientos documentados.  |                 |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |
|   | Identificación de responsabilidades y responsables de procesos   |                 |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |
|   | Revision de los procesos de Auditorías internas.   |                 |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |
|   |  |                 |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |

## VIII. Conclusión

Al haber realizado el levantamiento de la información se logró analizar y evaluar las condiciones y recursos de la empresa con respecto a las exigencias que la normativa ISO 9001 2008 requiere para su implementación.

Actualmente Plasencia Cigar's, cuenta con documentación y procedimientos estandarizados de algunos de sus procesos los cuales fueron analizados en el presente proyecto según los requisitos encontrados en la norma ISO 9001:2008.

El proyecto de tesis se realizó de acuerdo con metodologías y herramientas administrativas que permitieron realizar un análisis estratégico de la organización; el diagnóstico basado en la norma ISO 9001:2008 permitió identificar los requerimientos necesarios para la implementación de la norma y las principales debilidades y amenazas con las que cuenta la empresa.

Se identificó por medio de los valores de cumplimiento y no cumplimiento que, en un porcentaje del 64% contra un porcentaje del 36%, la organización no cumple con los requerimientos necesarios de la norma de forma coherente y aceptable.

La implementación de un SGC depende y está ligado con la responsabilidad de cada uno de los entes referenciados en este proyecto, los cuales por medio de la dedicación, evaluación y mejora de cada una de las falencias encontradas, permitirá el desarrollo adecuado del sistema.

Se diseñó un plan estratégico para lograr el cumplimiento del cien por ciento de cada uno de los ítems abordados en la Normativa ISO 9001:2008, el cual comprende un proceso específico sobre las estrategias de venta y comercio de sus productos, recursos humanos, procesos productivos, entre otros.

Para el cumplimiento y revisión del cumplimiento de cada uno de los puntos correspondiente a la empresa se determinó un tiempo estipulado de 6 meses, tanto para la implementación de las nuevas estrategias a emplear como de la corroboración del cumplimiento de los procesos referidos a la ISO 9001:2008

La implementación del SGC depende en su totalidad del control que se realice o se tenga en la organización de los procesos, procedimientos y actividades que se desarrollan actualmente en la misma el cumplimiento de cada uno de ellos y la mejora que se realice en el momento indicado y a adecuadamente.

El presente proyecto creo conciencia de la importancia de la implementación del sistema de gestión de calidad como valor agregado para la organización a nivel externo como interno, tanto en los dueños, socios, gerentes y personal tanto productivo como de apoyo dentro de la empresa.

Llevando a la empresa a iniciar el desarrollo de distintos planes de mejora en los procesos productivos, administrativos y comerciales; dicho planes se realizaran de acorde a lo encontrado mediante esta investigación enfocándose en cumplir los puntos que necesitan mejorar para lograr el cumplimiento de las normas exigidas por la ISO 9001-2008, siguiendo el diseño del plan de acción, donde determinamos las actividades para realizar las mejoras acorde al cumplimiento de normativa, estableciendo así los tiempos para el análisis de dichos procesos a mejorar así como los tiempos para la implementación de la optimización de los procesos en base a la normativa.

El contar con un sistema de gestión de calidad certificado bajo la norma ISO 9001, dan a la empresa y por ende a los clientes seguridad en la calidad de sus productos y servicios ofrecidos.

Hasta el día de hoy, ninguna empresa en la Industria de la producción de puros en Nicaragua está certificada con la normativa ISO 9001:2008

De ser implementado este estudio la empresa Plasencia podrá tener una terminología más lógica en la descripción de la cadena de suministro en cuanto a la materia prima, producción y distribución. También permitirá que las distintas áreas optimicen sus procesos y mantenga una interacción entre sí. Mejorará el desempeño de los trabajadores ya que la normativa brindara un panorama más claro de los estándares de calidad en los procesos de manufactura, logístico y financieros y por ser la primera empresa del tabaco con interés de cumplir con los requisitos que pide la ISO 9001-2008 le permitirá adquirir ventaja con respecto a sus competidores al poder asegurar calidad en sus procesos y por ende en sus productos.



## **IX. Recomendaciones**

- Sensibilizar al personal actual, proveedores, clientes internos y externos de la necesidad de la implementación del SGC en la organización, las ventajas del mismo y el valor agregado que genera.
- Identificar y documentar las metas que se tengan en la organización de acuerdo a cada una de las actividades realizadas y por realizar.
- Actualizar constantemente la información relacionada con procesos, procedimientos y organigrama de la organización.
- Implementar en la organización el manejo de PQR. (Peticiones, Quejas y Reclamos).
- Implementar indicadores de gestión que permitan controlar procesos, procedimientos y realizar modificaciones o mejoras.

## **X. Bibliografía**

*banco central de nicaragua*. (agosto de 2015). Obtenido de

<http://www.bcn.gob.ni/publicaciones/periodicidad/historico/sinopsis/3.pdf>

*Historia y Biografía* . (agosto de 2015). Obtenido de tabaco: <http://historiaybiografias.com/tabaco/>

*ISO*. (agosto de 2015). Obtenido de <http://www.iso.org>

*sincalmx*. (4 de agosto de 2015). Obtenido de <https://sincalmx.wordpress.com/2013/08/27/origen-de-la-norma-iso-9001/>

*Certificacion*. (s.f.). Obtenido de <http://confidencial.com.ni/solo-57-empresas-nicas-certificadas-normas-iso/>

*Google Earth*. (s.f.). Obtenido de <https://www.google.com/intl/es/earth/>

*Normas ISO*. (s.f.). Recuperado el 10 de Agosto de 2015, de <http://www.normas-iso.com/la-familia-iso>

*Nuevas Ideas 21*. (s.f.). Obtenido de <http://nuevasideas21.blogspot.com/2010/09/norma-iso-90012008-elementos-de-la.html>

*Wikipedia*. (s.f.). Obtenido de [https://es.wikipedia.org/wiki/Normas\\_ISO\\_9000](https://es.wikipedia.org/wiki/Normas_ISO_9000)

## **XI. Anexos**

### **Anexo 1: Entrevistas**

#### **Entrevistas**

##### **Compromiso de la Dirección**

¿La dirección mantiene un compromiso de comunicar la importancia de satisfacer los requisitos del cliente, como los legales y reglamentarios?

¿Mantiene el compromiso de establecer la política de calidad?

¿Mantiene como compromiso establecer los objetivos de la calidad?

¿Se llevan a cabo revisiones de todas las áreas?

¿Asegura la disponibilidad de los recursos?

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

¿Cuál es el proceso de atención al cliente?

¿Cómo transmite la empresa a sus trabajadores los requisitos establecidos por el cliente?

¿Cuáles son los requisitos legales y reglamentarios aplicables al producto (enfocados a lo que pide cliente)?

¿Qué otro requisito adicional se pueden adherir a los productos?

¿Mantiene un seguimiento post-venta para monitorear la satisfacción del cliente?

##### **Política de calidad.**

¿Cómo asegura la alta dirección el cumplimiento de las políticas de calidad?

¿Las políticas de calidad son adecuadas al propósito de la organización?

¿Proporciona la política de la calidad un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de la calidad?

¿Cómo se mide la eficiencia de las políticas de calidad?

## **Responsabilidad y autoridad**

¿Cómo está definido el organigrama de la empresa?

¿Cómo hace la empresa para asegurar que se mantenga el sistema de gestión de calidad en los procesos?

¿Cómo informa el desempeño del sistema de gestión de calidad?

¿Cada cuánto se realizan auditorías internas en el sistemas de gestión de calidad y como se monitorean los resultados, el desempeño del proceso y calidad del producto, el estado de las acciones correctivas y preventiva y los cambios que podrían afectar el SGC?

¿Cuándo lleva a cabo el monitoreo del sistema de gestión de calidad?

## **Resultados de la revisión**

¿Cómo se presentan los resultado y como se procede a realizar las decisiones y acciones?

## **Gestión de los recursos**

### **Provisión de los recursos**

¿Determina y dispone la empresa de los recursos necesarios para la implementación del SGC?

### **Recursos humano**

#### **Generalidades**

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

¿Cuáles son las complicaciones más comunes que afectan la elaboración del producto?

¿Qué acciones se toman para que los trabajadores cumplan con las complicaciones?

¿Cómo aseguraría de que los trabajadores sean responsables y consientes con sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de calidad?

#### **Infraestructura**

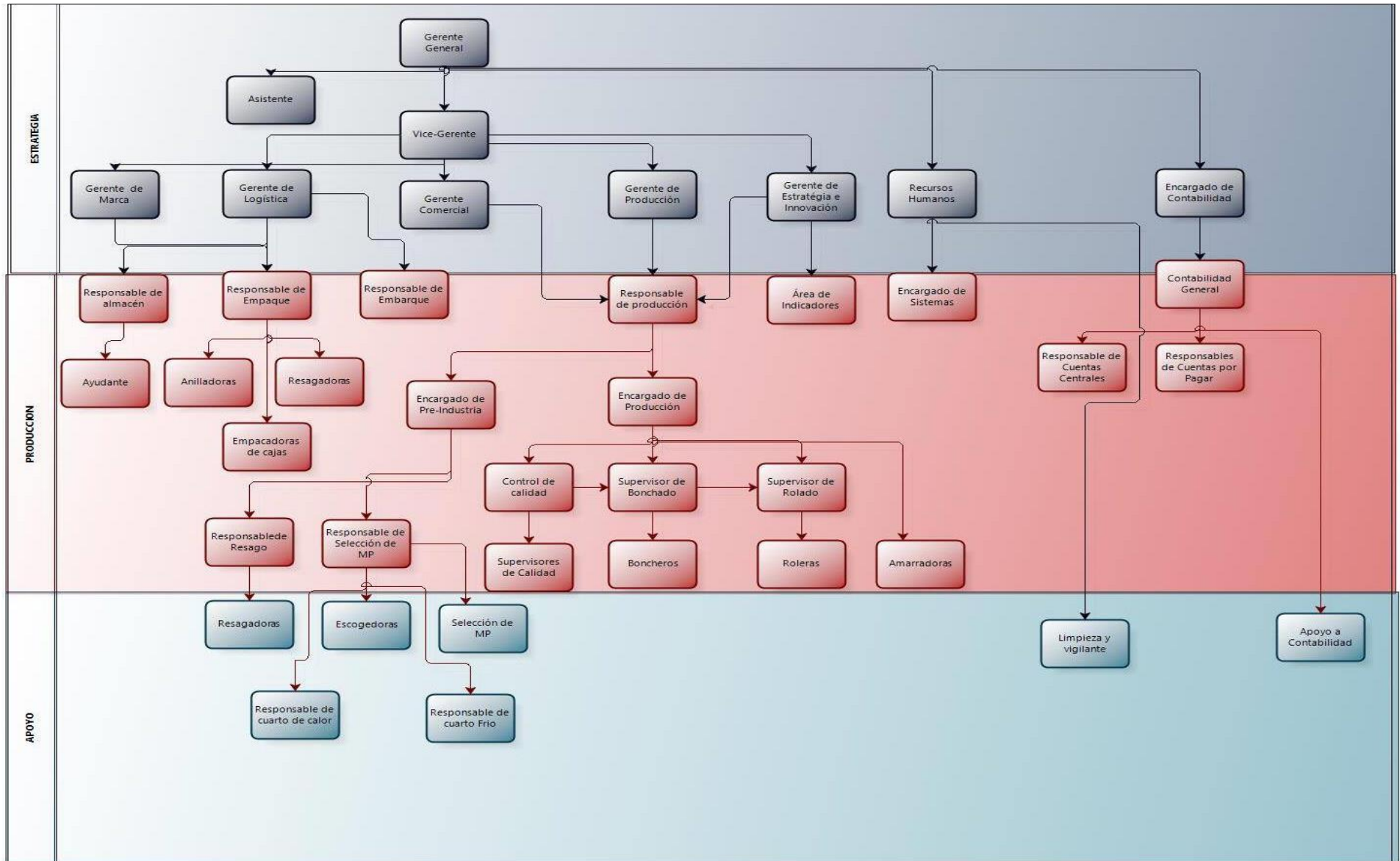
¿Cumple la infraestructura con los requisitos del producto?

¿Se usan equipos para los procesos (software)?

¿Cuáles con los servicios de apoyo con los que la empresa cuenta?

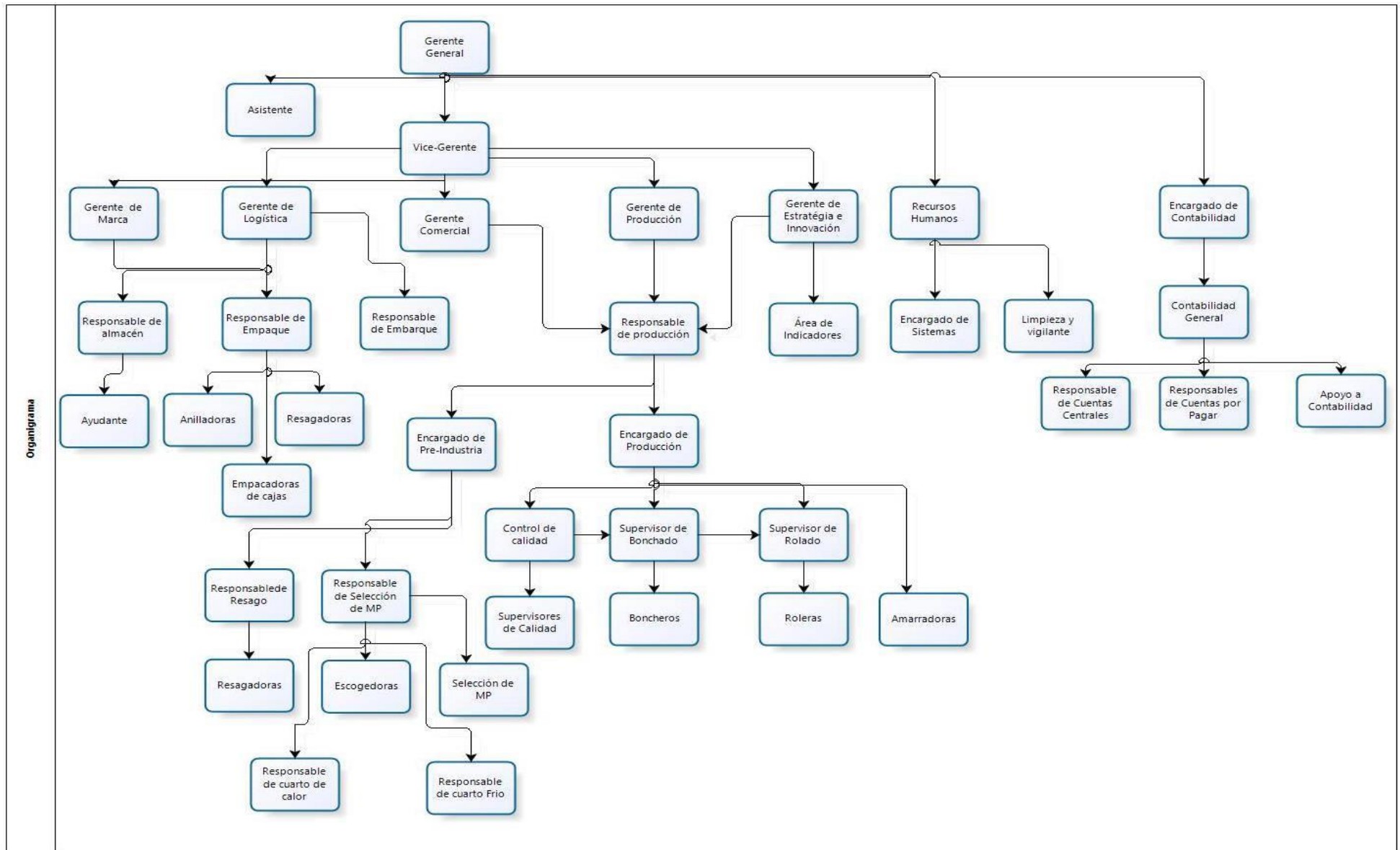
## Anexo 2: Mapa de procesos

Ilustración 12: Mapa de procesos



### Anexo 3: Organigrama

Ilustración 13: Organigrama



## Anexo 4: Cuestionario de cumplimiento para evaluación de la Norma ISO 9001-2008 en Plasencia Cigar's

Tabla 14: Cuestionario de cumplimiento de la Normativa ISO 9001:2008

|   |                         |
|---|-------------------------|
| 4. sistema de gestión de calidad  |                         |
| 4.1 Requisitos generales  | cumplimiento<br>(SI/NO) |
| ¿Se encuentran identificados los procesos del sistema?  | si                      |
| ¿Se identifican y controlan los procesos subcontratados externamente?   | si                      |
| 4.2 Requisitos de la documentación  |                         |
| 4.2.1 Generalidades   | cumplimiento<br>(SI/NO) |
| ¿Existe un documento de política de calidad?  | si                      |
| ¿Existe un documento de objetivos de calidad?   | si                      |
| ¿Existe un manual de calidad?   | si                      |
| ¿Existen procedimientos documentados exigidos por la norma y necesarios para el desarrollo del sistema?                                 | si                      |
| 4.2.2 Manual de la calidad  | cumplimiento<br>(SI/NO) |
| ¿El manual incluye el alcance del sistema de gestión de la calidad?   | si                      |
| ¿El manual incluye las exclusiones del apartado 7 y su justificación?   |                         |
| ¿El manual incluye o cita a todos los procedimientos documentados?  | si                      |
| ¿El manual de calidad incluye la interacción de los procesos?   | si                      |
| 4.2.3 Control de los documentos   | cumplimiento<br>(SI/NO) |
| ¿Existe un procedimiento documentado para el control de documentos?   | no                      |
| ¿Existe una metodología documentada adecuada para la aprobación de documentos?  | no                      |
| ¿Los documentos revisados cumplen con esta metodología de aprobación?   | no                      |
| ¿Existe una metodología documentada adecuada para la revisión y actualización de documentos?  | no                      |
| 4.2.3 Control de los documentos (cont. I)   | cumplimiento<br>(SI/NO) |
| ¿Los documentos revisados cumplen con esta metodología de revisión y actualización?   | no                      |
| ¿Existe una metodología documentada adecuada para la identificación de los cambios de los documentos y el estado de la versión vigente? | no                      |

|   |                             |
|---|-----------------------------|
| ¿Los documentos revisados cumplen con esta metodología de identificación de cambios y estado de revisión?                               | no                          |
| ¿Existe una metodología documentada adecuada para la distribución de los documentos que los haga disponibles en los puestos de trabajo? | si                          |
| ¿Los documentos revisados cumplen con esta metodología de distribución de documentos?   | si                          |
| ¿Los documentos son legibles e identificables?  | si                          |
| ¿Se han identificado documentos de origen externo y se controlan y distribuyen adecuadamente?   | si                          |
| ¿Existe una metodología adecuada para evitar el uso de documentos obsoletos?  | no                          |
| ¿Los documentos obsoletos han sido tratados según la metodología definida   | no                          |
| <b>4.2.3 Control de los documentos (cont. II)</b>   | <b>cumplimiento (SI/NO)</b> |
| ¿Los listados de documentos existentes se encuentran correctamente actualizados?  | si                          |
| <b>4.2.4 Control de los registros</b>   | <b>cumplimiento (SI/NO)</b> |
| ¿Existe un procedimiento documentado para el control de los registros?  | si                          |
| ¿Existe una metodología para la identificación, almacenamiento, protección, recuperación y disposición de los registros?                | si                          |
| ¿Los registros revisados cumplen con esta metodología?  | si                          |
| ¿El procedimiento describe la conservación y protección de registros en formato digital?  | si                          |
| ¿Se realizan copias de seguridad de los registros informáticos?   | no                          |
| <b>5. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN</b>   |                             |
| <b>5.1 Compromiso de la dirección</b>   | <b>cumplimiento (SI/NO)</b> |
| ¿La alta dirección comunica a la organización la importancia de satisfacer los requisitos de los clientes y los requisitos legales?     | si                          |
| ¿La alta dirección establece la política de la calidad?   | si                          |
| ¿Asegura el establecimiento de objetivos de la calidad?   | si                          |
| ¿La alta dirección realiza las revisiones por la dirección?   | si                          |
| ¿Asegura la disponibilidad de recursos?   | no                          |
| <b>5.2 Enfoque al cliente</b>   | <b>cumplimiento (SI/NO)</b> |
| ¿Se está realizando la determinación de los requisitos del cliente? Ver apartado 7.2.1  | si                          |
| ¿Se está analizando la satisfacción del cliente? Ver apartado 8.2.1   | no                          |
| <b>5.3 Política de calidad</b>  | <b>cumplimiento (SI/NO)</b> |
| ¿La política de la calidad es coherente con la realidad de la organización?   | si                          |



|   |                             |
|---|-----------------------------|
| ¿Incluye un compromiso de mejora continua y de cumplir con los requisitos?  | si                          |
| ¿Los objetivos de la calidad están de acuerdo a las directrices de la política?   | si                          |
| ¿La comunicación de la política es adecuada y se evidencia que es entendida por el personal de la organización?   | si                          |
| ¿Se encuentra documentada la metodología para la revisión de la política y se evidencia esta revisión?  | no                          |
| <b>5.4 Planificación</b>  |                             |
| <b>5.4.1 Objetivos de la calidad</b>  | <b>cumplimiento (SI/NO)</b> |
| ¿Los objetivos de la calidad están de acuerdo a las directrices de la política?   | si                          |
| ¿Los objetivos se han fijado en funciones y niveles adecuados que ofrezcan mejora continua de la organización?  | si                          |
| <b>5.4.1 Objetivos de la calidad (cont.)</b>  | <b>cumplimiento (SI/NO)</b> |
| ¿Los objetivos son medibles y están asociados a un indicador?   | si                          |
| ¿Los objetivos se encuentran desarrollados en planes de actividades para su cumplimiento?   | si                          |
| ¿Se encuentran definidos los recursos, las fechas previstas y responsabilidades para las actividades del plan de objetivos?   | si                          |
| ¿Los objetivos evidencian mejora continua respecto a valores de periodos anteriores?  | si                          |
| ¿Las actividades de los objetivos y el seguimiento de los mismos se están realizando según lo planificado?  | si                          |
| <b>5.4.2 Planificación del sistema de gestión de la calidad</b>   | <b>cumplimiento (SI/NO)</b> |
| ¿Se encuentran planificados los procesos del sistema de gestión de la calidad?  | si                          |
| ¿Se encuentran planificados los objetivos del sistema de gestión de la calidad?   | si                          |
| <b>5.5 Responsabilidad, autoridad y comunicación</b>  |                             |
| <b>5.5.1 Responsabilidad y autoridad</b>  | <b>cumplimiento (SI/NO)</b> |
| ¿Se encuentran definidos los cargos o funciones de la organización en organigrama y fichas de puesto?   | Si                          |
| ¿Se encuentran documentadas las responsabilidades de cada puesto de trabajo referidas al sistema de gestión de la calidad?  | Si                          |
| ¿Se encuentran comunicadas las responsabilidades a cada uno de los empleados de la organización?  | Si                          |
| <b>5.5.2 Representante de la dirección</b>  | <b>cumplimiento (SI/NO)</b> |
| ¿Se encuentra documentada la asignación de representante de la dirección a algún cargo o puesto de la organización?   | Si                          |
| ¿En las responsabilidades del representante de la dirección se incluye el aseguramiento del establecimiento, implementación y mantenimiento de los procesos del sistema?                      | Si                          |
| ¿En las responsabilidades del puesto de trabajo de representante de la dirección se incluye la de informar a la alta dirección sobre el desempeño del sistema y de las necesidades de mejora? | Si                          |
| ¿Dentro de las responsabilidades del puesto de trabajo de representante de la dirección se incluye la de asegurarse de la   | No                          |

|   |                             |
|---|-----------------------------|
| promoción de la toma de conciencia de los requisitos del cliente?   |                             |
| ¿Existen evidencias documentadas del cumplimiento de las responsabilidades  | No                          |
| <b>5.5.3 Comunicación interna</b>   | <b>cumplimiento (SI/NO)</b> |
| ¿Se encuentra evidencia de procesos de comunicación eficaces para el correcto desempeño de los procesos?  | No                          |
| <b>5.6 Revisión por la dirección</b>  |                             |
| <b>5.6.1 Generalidades</b>  | <b>cumplimiento (SI/NO)</b> |
| ¿Se encuentran definida la frecuencia de realización de las revisiones del sistema por la dirección?  | Si                          |
| ¿Se incluye en el registro de informe de revisión el análisis de oportunidades de mejora, la necesidad de cambios en el sistema y el análisis de la política y los objetivos de la calidad? | Si                          |
| ¿Se identifican y mantienen los registros de la revisión por la dirección?  | Si                          |
| <b>5.6.2 Información de entrada para la revisión</b>  | <b>cumplimiento (SI/NO)</b> |
| ¿El informe de revisión contiene los resultados de las auditorías internas?   | Si                          |
| ¿El informe de revisión contiene los resultados de satisfacción del cliente y sus reclamaciones?  | No                          |
| ¿El informe de revisión contiene el análisis de indicadores de desempeño de cada uno de los procesos?   | Si                          |
| <b>5.6.2 Información de entrada para la revisión (cont.)</b>  | <b>cumplimiento (SI/NO)</b> |
| ¿El informe de revisión contiene el estado de las acciones correctivas y preventivas?   | No                          |
| ¿El informe de revisión contiene el análisis de las acciones resultantes de revisiones anteriores?  | no                          |
| ¿El informe de revisión contiene la necesidad de cambios que afecten al sistema de gestión de la calidad?   | si                          |
| ¿El informe de revisión contiene las recomendaciones para la mejora?  | si                          |
| <b>5.6.3 Resultados de la revisión</b>  | <b>cumplimiento (SI/NO)</b> |
| ¿El informe de revisión contiene las decisiones y acciones relacionadas con la mejora de la eficacia del sistema de gestión de la calidad?  | si                          |
| ¿El informe de revisión contiene las decisiones y acciones relacionadas con la mejora del producto?   | si                          |
| ¿El informe de revisión define los recursos necesarios para el desarrollo de estas acciones?  | si                          |
| <b>6. GESTIÓN DE LOS RECURSOS</b>   |                             |
| <b>6.1 Provisión de recursos</b>  | <b>cumplimiento (SI/NO)</b> |
| ¿Dispone la organización de los recursos necesarios para mantener el sistema de gestión de la calidad y aumentar la satisfacción de los clientes?   | No                          |

|   |                      |
|---|----------------------|
| 6.2 Recursos humanos  |                      |
| 6.2.1 Generalidades   | cumplimiento (SI/NO) |
| ¿Es el personal competente para la realización de sus trabajos?   | si                   |
| 6.2.2 Competencia, formación y toma de conciencia   | cumplimiento (SI/NO) |
| ¿Se encuentra definida la competencia necesaria para cada puesto de trabajo teniendo en cuenta la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas? | si                   |
| ¿Existe un plan de formación o de logro de competencias?  | si                   |
| ¿Existe una metodología definida para la evaluación de la eficacia de las acciones formativas emprendidas?  | si                   |
| 6.2.2 Competencia, formación y toma de conciencia (cont.)   | cumplimiento (SI/NO) |
| ¿Existen registros de plan de formación, competencia necesaria de cada puesto, ficha de empleado y actos o certificados de formación, o similares?            | si                   |
| ¿Existe evidencia documentada del cumplimiento de los requisitos de competencia para cada empleado de la organización?  | no                   |
| 6.3 Infraestructuras  | cumplimiento (SI/NO) |
| ¿Se encuentra identificada la infraestructura necesaria y existente para la realización de los procesos?  | si                   |
| ¿Existen planes o rutinas de mantenimiento preventivo para cada uno de los equipos?   | no                   |
| ¿Existen registros de las acciones de mantenimiento correctivo y preventivo realizadas?   | no                   |
| ¿Existe una metodología definida para la realización de estas tareas de mantenimiento?  | no                   |
| 6.4 Ambiente de trabajo   | cumplimiento (SI/NO) |
| Si existen condiciones específicas de trabajo, ¿Se encuentran definidas tales condiciones?  | no                   |
| ¿Existe evidencias del mantenimiento de estas condiciones específicas de trabajo?   | no                   |
| 7. REALIZACIÓN DEL PRODUCTO   |                      |
| 7.1 Planificación de la realización del producto  | cumplimiento (SI/NO) |
| ¿Dispone la organización de una planificación de procesos de producción teniendo en cuenta los requisitos del cliente?  | si                   |
| 7.2 Procesos relacionados con el cliente  |                      |
| 7.2.1 Determinación de los requisitos relacionados con el producto  | cumplimiento (SI/NO) |
| ¿Se encuentran documentados los requisitos del cliente, incluyendo condiciones de entrega y posteriores?  | si                   |
| ¿Se han definido requisitos no especificados por el cliente pero propios del producto o servicio?   | si                   |

|  |                             |
|--|-----------------------------|
| ¿Se han definido los requisitos legales o reglamentarios del producto?   | si                          |
| <b>7.2.1 Determinación de los requisitos relacionados con el producto (cont.)</b>  | <b>cumplimiento (SI/NO)</b> |
| ¿Existe una metodología definida para la determinación de estos requisitos?  | si                          |
| ¿Se cumple con los requisitos específicos de la metodología?   | si                          |
| <b>7.2.2 Revisión de los requisitos relacionados con el producto</b>   | <b>cumplimiento (SI/NO)</b> |
| ¿Se encuentra descrita la metodología, momento y responsabilidades para la revisión de los requisitos del cliente?           | si                          |
| ¿Se cumple con los requisitos específicos de la metodología?   | no                          |
| ¿Existe evidencia de la revisión de los requisitos?  | no                          |
| ¿Existe una metodología definida para el tratamiento de modificaciones de ofertas y contratos?                               | si                          |
| <b>7.2.3 Comunicación con el cliente</b>   | <b>cumplimiento (SI/NO)</b> |
| ¿Existe metodología eficaz para la comunicación con el cliente?  | no                          |
| ¿Se registran los resultados de satisfacción del cliente y sus quejas?   | no                          |
| <b>7.3 Diseño y desarrollo</b>   |                             |
| <b>7.3.1 Planificación del diseño y desarrollo</b>   | <b>cumplimiento (SI/NO)</b> |
| ¿Existe una planificación para cada uno de los diseños o desarrollos?  | si                          |
| ¿La planificación incluye etapas del diseño, verificación y validación?  | si                          |
| ¿Están definidos los criterios de revisión de cada una de las etapas del diseño?   | si                          |
| ¿Están definidas las responsabilidades para el diseño y desarrollo?  | si                          |
| <b>7.3.2 Elementos de entrada para el diseño</b>   | <b>cumplimiento (SI/NO)</b> |
| ¿Para todos los diseños se han definido los elementos de entrada? (requisitos funcionales, legales, diseños similares, etc.) | si                          |
| ¿Existe registro asociado a esta identificación?   | no                          |
| <b>7.3.3 Resultados del diseño y desarrollo</b>  | <b>cumplimiento (SI/NO)</b> |
| ¿Los resultado del diseño y desarrollo cumplen con los elementos de entrada?   | si                          |
| ¿Proporcionan información para la compra y producción?   | si                          |
| ¿Incluyen pautas de fabricación e inspección?  | si                          |
| <b>7.3.4 Revisión del diseño y desarrollo</b>  | <b>cumplimiento (SI/NO)</b> |
| ¿Existen registros de las revisiones realizadas a cada una de las etapas del diseño?   | no                          |

|  |                             |
|--|-----------------------------|
| ¿Existen criterios de aceptación para cada etapa?  | si                          |
| <b>7.3.5 Verificación del diseño y desarrollo</b>  | <b>cumplimiento (SI/NO)</b> |
| ¿Existe registro de la verificación de los resultados del diseño y desarrollo?                                 | si                          |
| ¿Los criterios de aceptación para la verificación están de acuerdo a los elementos de entrada del diseño?      | si                          |
| <b>7.3.6 Validación del diseño y desarrollo</b>  | <b>cumplimiento (SI/NO)</b> |
| ¿Existe registro de la validación del producto diseñado?   | si                          |
| ¿Los criterios de aceptación para la validación están de acuerdo a los elementos de entrada del diseño?        | si                          |
| <b>7.3.7 Control de los cambios del diseño y desarrollo</b>  | <b>cumplimiento (SI/NO)</b> |
| ¿Existe registro de los cambios realizados en el diseño de los productos?                                      | si                          |
| ¿Estos cambios están sometidos a verificación y validación?  | si                          |
| <b>7.4 Compras</b>   |                             |
| <b>7.4.1 Proceso de compras</b>  | <b>cumplimiento (SI/NO)</b> |
| ¿Se encuentran definidos por escrito los productos y los requisitos solicitados a los proveedores?             | si                          |
| ¿Existe una selección de proveedores y se encuentran definidos los criterios de selección?                     | si                          |
| ¿Existe una evaluación de proveedores y sus criterios de evaluación?   | no                          |
| ¿Existen registros de las evidencias de cumplimiento de los criterios de selección, evaluación y reevaluación? | no                          |
| <b>7.4.2 Información de las compras</b>  | <b>cumplimiento (SI/NO)</b> |
| ¿Existe una metodología adecuada para la realización de los pedidos de compra?                                 | si                          |
| ¿Los pedidos de compra contienen información sobre todos los requisitos deseados?                              | si                          |
| ¿Se cumple la metodología definida para los requisitos de compra?  | si                          |
| <b>7.4.3 Verificación de los productos comprados</b>   | <b>cumplimiento (SI/NO)</b> |
| ¿Existe definida una metodología adecuada para inspección de los productos comprados?                          | si                          |
| ¿Están definidas las responsabilidades para la inspección de los productos comprados?                          | si                          |
| ¿Existen registros de las inspecciones conformes a la metodología definida?                                    | no                          |
| <b>7.5 Producción y prestación del servicio</b>  |                             |
| <b>7.5.1 Control de la producción y de la prestación del servicio</b>  | <b>cumplimiento (SI/NO)</b> |
| ¿Existe una metodología adecuada definida para la producción o prestación del servicio?                        | si                          |

|   |                             |
|---|-----------------------------|
| ¿Existen registros cumplimentados conforme a lo definida en la metodología de producción?                           | si                          |
| Si existen instrucciones de trabajo ¿Se encuentran disponibles en los puestos de uso y están actualizadas?          | si                          |
| ¿Se realizan las inspecciones adecuadas durante el proceso de producción y prestación del servicio?                 | si                          |
| <b>7.5.1 Control de la producción y de la prestación del servicio (cont.)</b>                                       | <b>cumplimiento (SI/NO)</b> |
| ¿Se utilizan los medios y los equipos adecuados?  | no                          |
| ¿El personal es competente para la realización de los trabajos?   | si                          |
| <b>7.5.2 Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio</b>                            | <b>cumplimiento (SI/NO)</b> |
| Si existen procesos para validar, ¿se han definido los requisitos para esta validación?                             | si                          |
| ¿Existen registros de la validación de los procesos?  | si                          |
| <b>7.5.3 Identificación y trazabilidad</b>  | <b>cumplimiento (SI/NO)</b> |
| ¿Se encuentra identificado el producto a lo largo de todo el proceso productivo?                                    | no                          |
| Si es necesaria la trazabilidad del producto, ¿Se evidencia la misma?   | si                          |
| <b>7.5.4 Propiedad del cliente</b>  | <b>cumplimiento (SI/NO)</b> |
| ¿Existe una metodología adecuada definida para la comunicación de los daños ocurridos en los productos del cliente? | no                          |
| ¿Existen registros de estas comunicaciones?   | no                          |
| Si es de aplicación, ¿se cumple la ley de protección de datos con los datos de los clientes?                        | si                          |
| <b>7.5.5 Preservación del producto</b>  | <b>cumplimiento (SI/NO)</b> |
| ¿Existe definida una metodología adecuada para la preservación del producto?  | si                          |
| ¿Se evidencia el correcto cumplimiento de esta metodología?   | si                          |
| Si fuese necesario, ¿Está definido el embalaje del producto?  | si                          |
| <b>7.6 Control de los equipos de seguimiento y medición</b>   | <b>cumplimiento (SI/NO)</b> |
| ¿Se encuentran identificados todos los equipos de seguimiento y de medición?  | si                          |
| ¿Existen definidas unas rutinas adecuadas de verificación o calibración de los mismos?                              | si                          |
| ¿Existen registros de las verificaciones o calibraciones realizadas?  | no                          |
| ¿Los equipos se encuentran correctamente identificados con su estado de verificación o calibración?                 | si                          |
| ¿Están definidas las pautas de actuación cuando se observe que las mediciones han sido erróneas?                    | no                          |
| ¿Se confirma la capacidad de los programas informáticos cuando participen en actividades de seguimiento y medición? | si                          |
| <b>8. MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA</b>   |                             |

|   |                      |
|---|----------------------|
| 8.1 Generalidades   | cumplimiento (SI/NO) |
| ¿Existen definidos procesos para realizar el seguimiento, medición, análisis y mejora?  | si                   |
| ¿Se están empleando técnicas estadísticas?  | si                   |
| 8.2 Seguimiento y medición  |                      |
| 8.2.1 Satisfacción del cliente  | cumplimiento (SI/NO) |
| ¿Existe definida una metodología adecuada para el análisis de la satisfacción del cliente?  | no                   |
| ¿Existen registros conformes a la metodología definida?   | no                   |
| ¿Se emprenden acciones a partir del análisis de satisfacción?   | no                   |
| 8.2.2 Auditoría interna   | cumplimiento (SI/NO) |
| ¿Se encuentra definida la frecuencia y planificación de las auditorías?   | si                   |
| ¿La auditoría interna comprende todos los procesos del sistema de gestión de la calidad y la norma ISO 9001?                                  | no                   |
| ¿Son objetivos e imparciales los auditores internos?  | si                   |
| ¿Se encuentran definidos y se cumplen los requisitos que deben cumplir los auditores internos para la realización de las auditorías internas? | si                   |
| ¿Existe un procedimiento documentado para las auditorías internas?  | si                   |
| ¿Existen registros de las auditorías internas?  | si                   |
| ¿El responsable de área toma las decisiones sobre las correcciones a realizar después de la auditoría?  | si                   |
| 8.2.3 Seguimiento y medición de los procesos  | cumplimiento (SI/NO) |
| ¿Existen indicadores adecuados para cada uno de los procesos del sistema de gestión de la calidad?  | si                   |
| ¿Está definida la responsabilidad y la frecuencia para la realización del seguimiento de los indicadores?                                     | si                   |
| ¿Se emprenden acciones a partir del análisis de indicadores?  | si                   |
| 8.2.4 Seguimiento y medición del producto   | cumplimiento (SI/NO) |
| ¿Se encuentran definidas las pautas de inspección final del producto?   | si                   |
| ¿Existen registros de estas inspecciones finales?   | no                   |
| 8.3 Control del producto no conforme  | cumplimiento (SI/NO) |
| ¿Existe un procedimiento documentado para el control del producto no conforme y el tratamiento de las no conformidades?                       | si                   |
| ¿Existen registros conformes a la metodología definida?   | si                   |
| ¿Se toman acciones para la solución de las no conformidades?  | si                   |

|  |                             |
|--|-----------------------------|
| ¿El producto no conforme es segregado o identificado para evitar su uso? | si                          |
| <b>8.4 Análisis de datos</b>   | <b>cumplimiento (SI/NO)</b> |
| ¿Existe evidencia del análisis de datos del sistema?                     | si                          |
| ¿Se emprenden acciones a partir de este análisis?                        | si                          |
| <b>8.5 Mejoras</b>   |                             |
| <b>8.5.1 Mejora continua</b>   | <b>cumplimiento (SI/NO)</b> |
| ¿Existe evidencia de acciones emprendidas para la mejora continua?       | si                          |
| <b>8.5.2 Acción correctiva</b>   | <b>cumplimiento (SI/NO)</b> |
| ¿Existe procedimiento documentado para las acciones correctivas?         | no                          |
| ¿Existen registros conformes a este procedimiento?                       | no                          |
| ¿Existe análisis de causas?  | no                          |
| ¿Se verifica el cierre y la eficacia de las acciones?                    | no                          |
| <b>8.5.3 Acción preventiva</b>   | <b>cumplimiento (SI/NO)</b> |
| ¿Existe procedimiento documentado para las acciones preventivas?         | no                          |
| ¿Existen registros conformes a este procedimiento?                       | no                          |
| ¿Existe análisis de causas?  | no                          |
| ¿Se verifica el cierre y la eficacia de las acciones?                    | no                          |



### Anexo 3: Diagramas de Procesos Plasencia Cigar's

Ilustración 14: Diagrama general

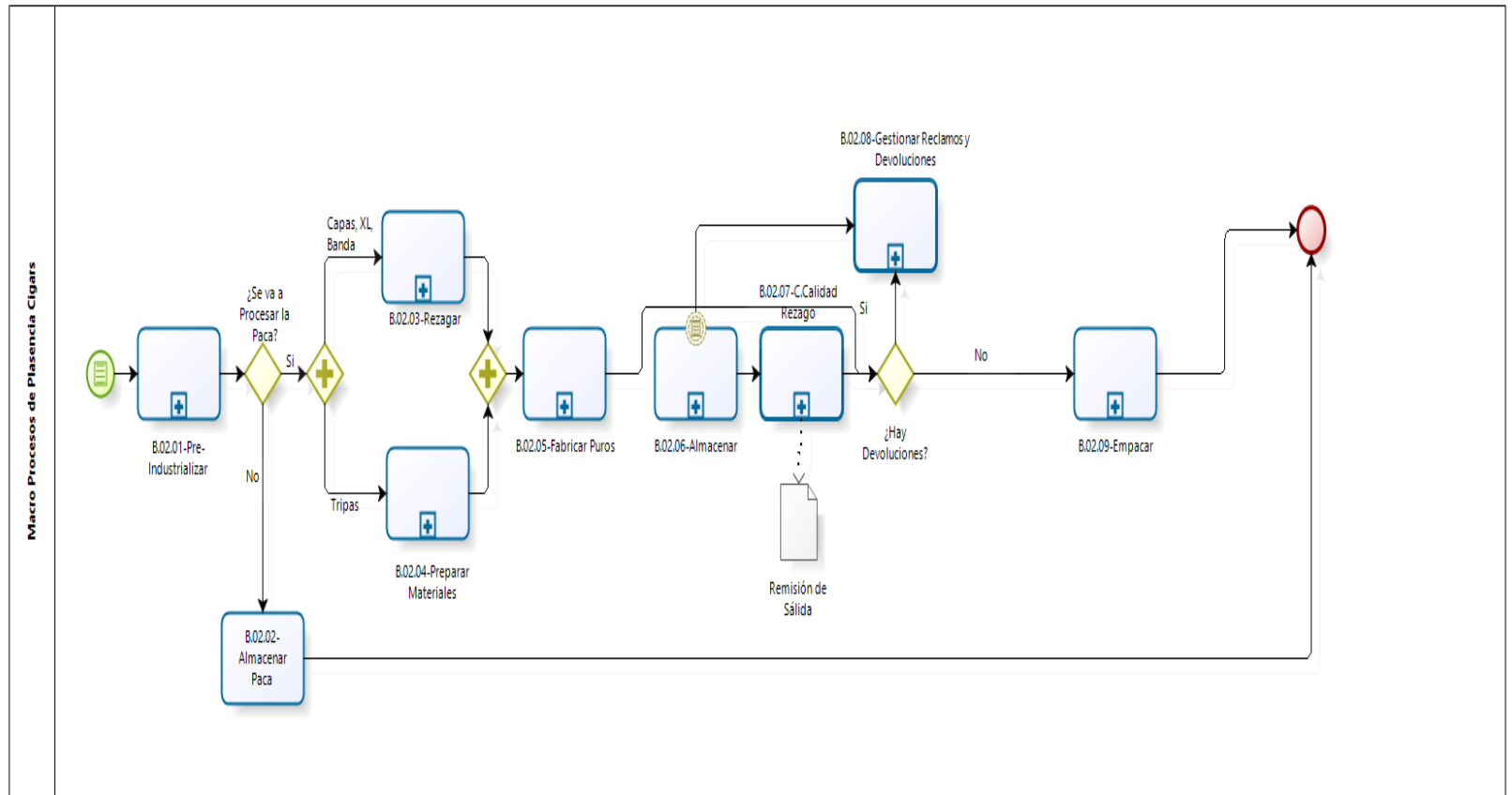


Ilustración 15: Fabricar puros

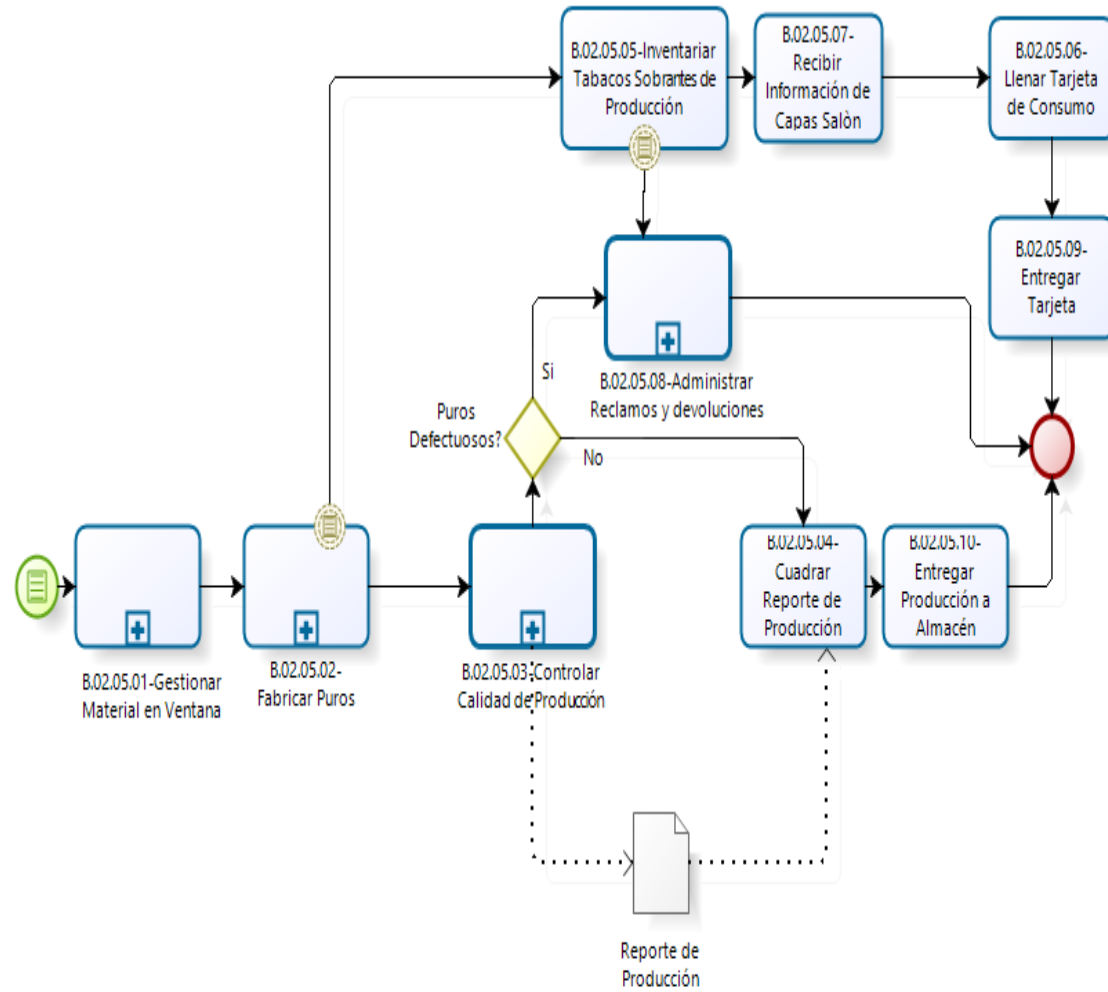


Ilustración 16: Gestionar material en ventana

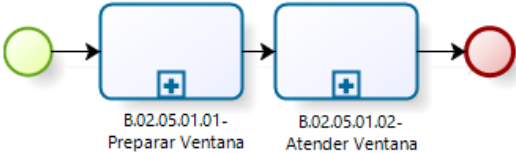


Ilustración 17: Atender Ventana

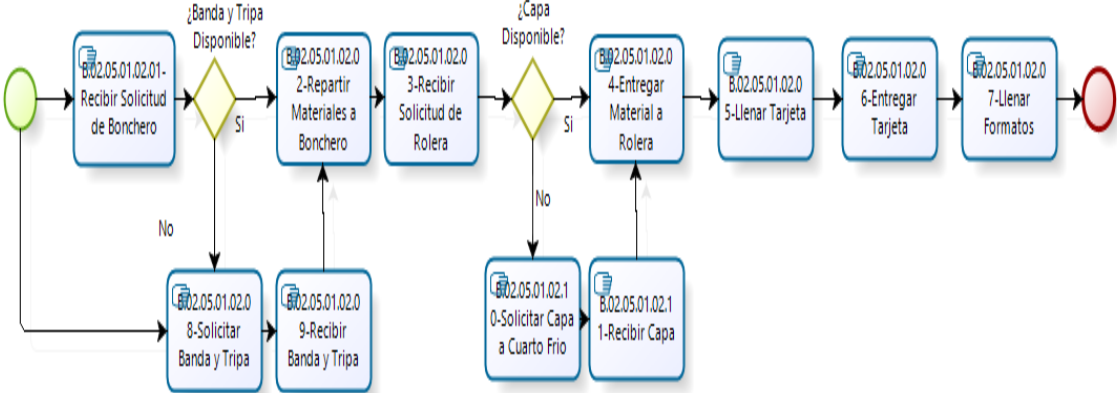


Ilustración 18: Preparar Ventana

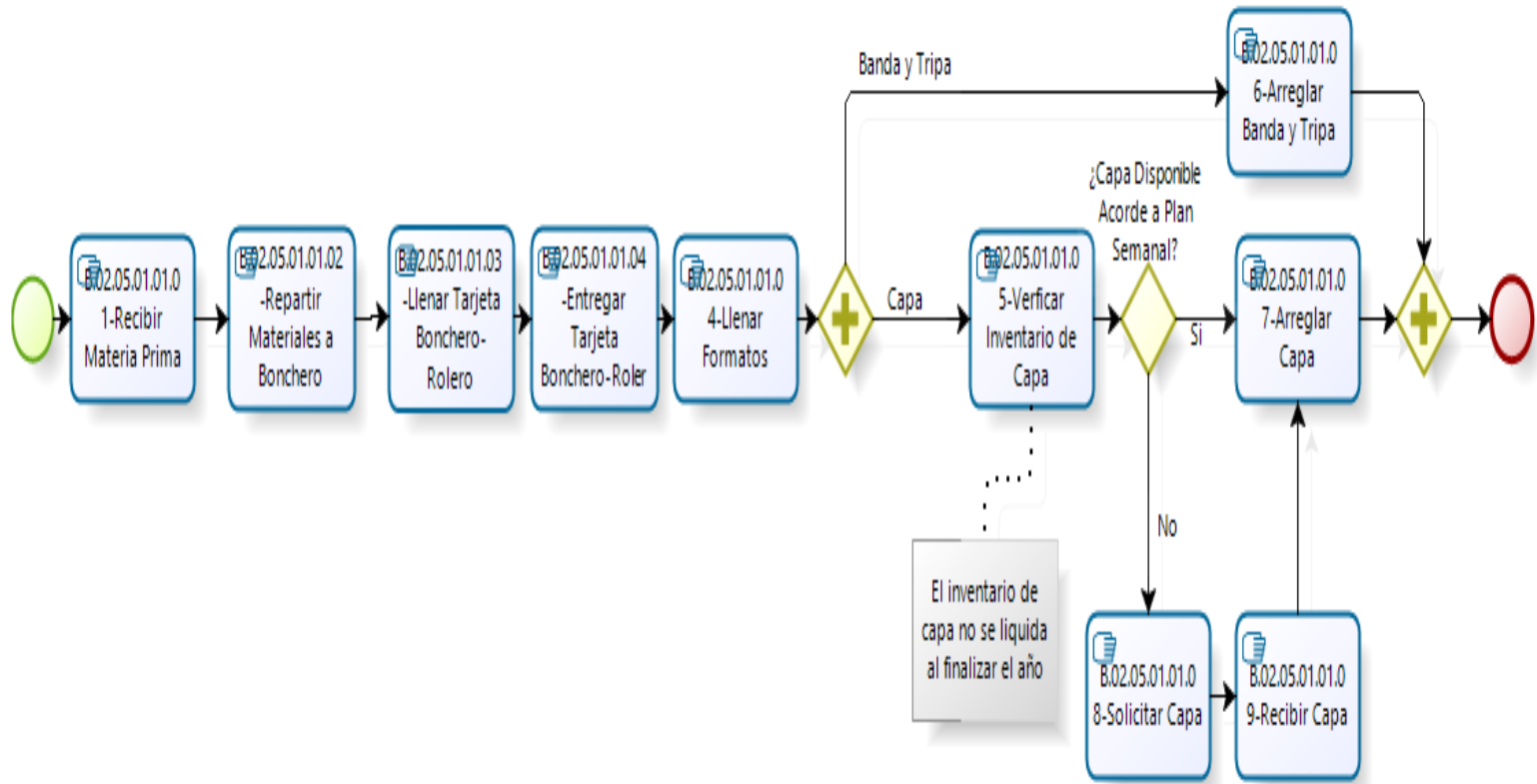


Ilustración 19: Fabricar Puros

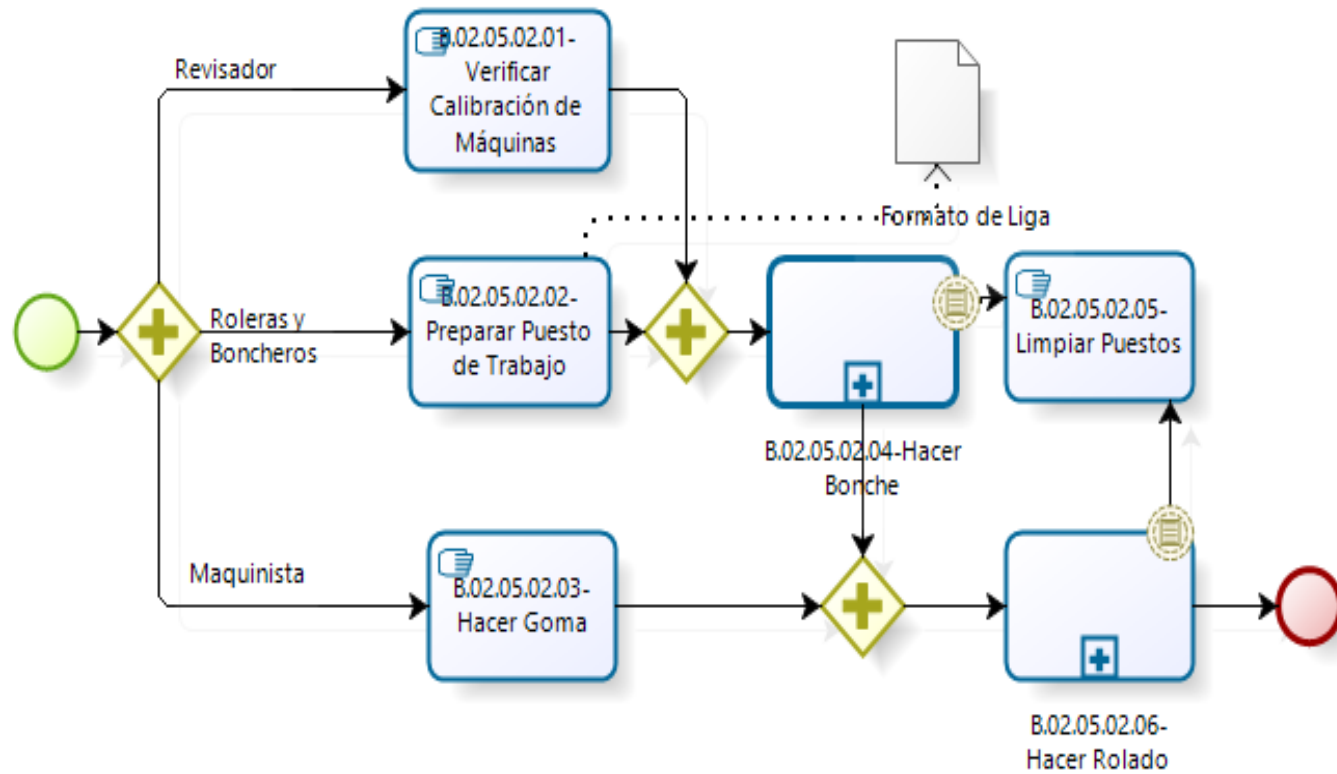
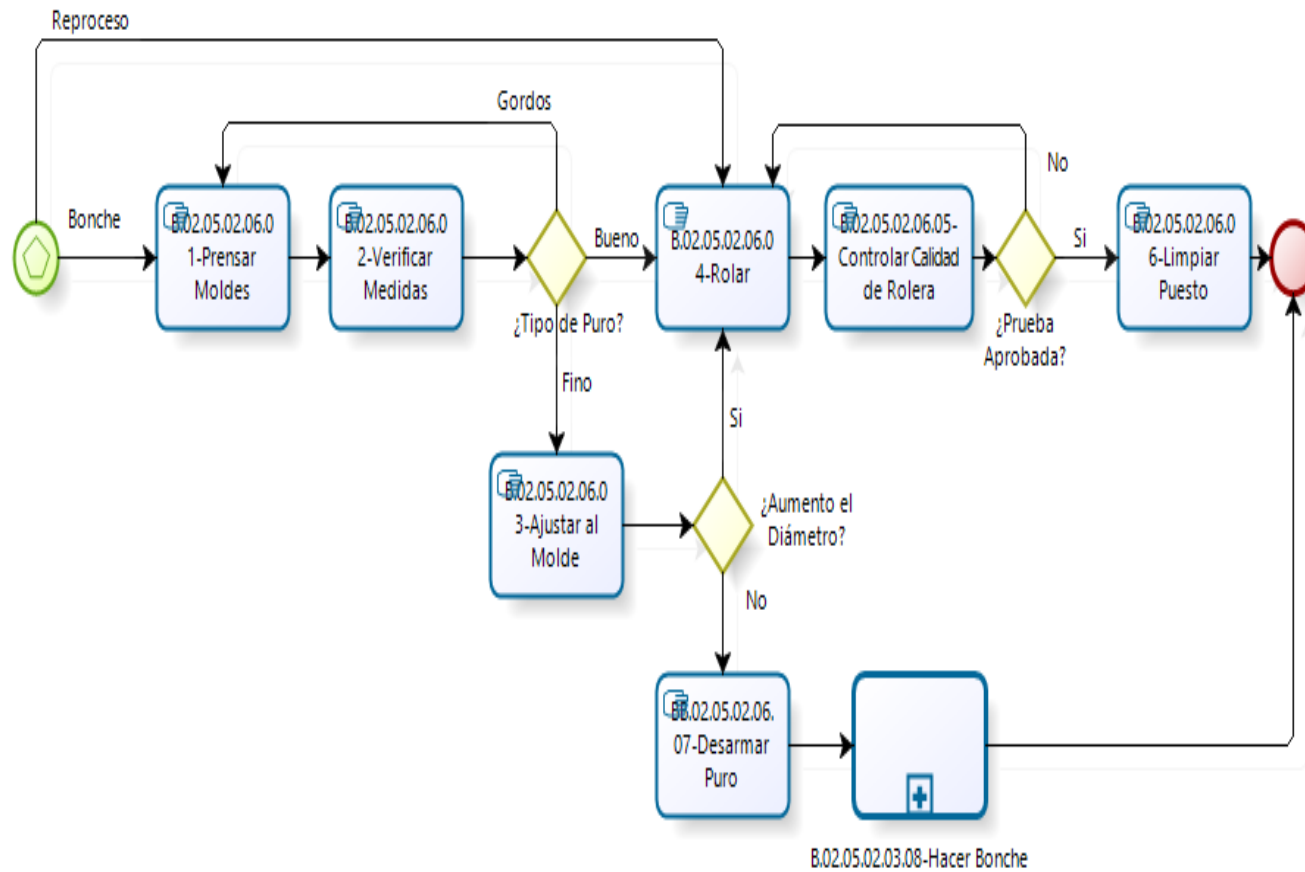


Ilustración 20: Hacer Rolado



## Ilustración 21: Preparar Materiales

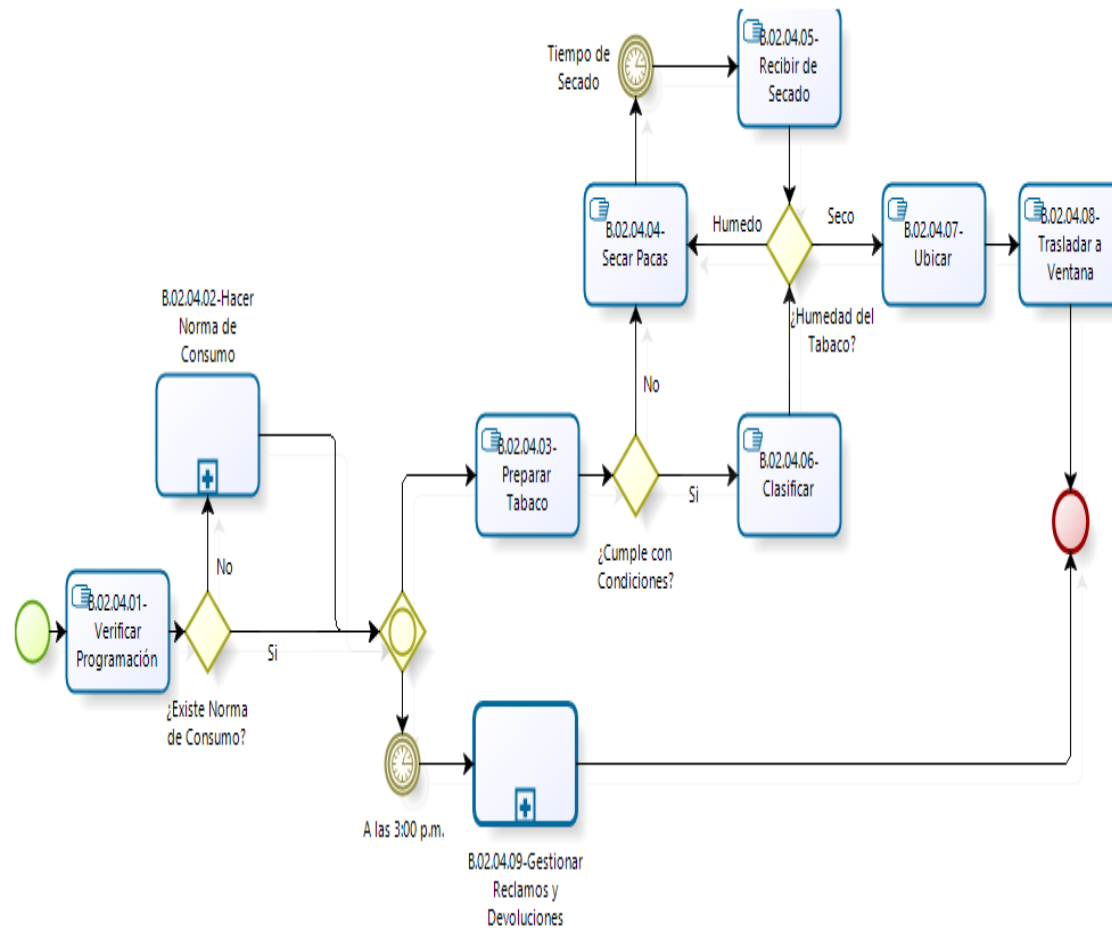
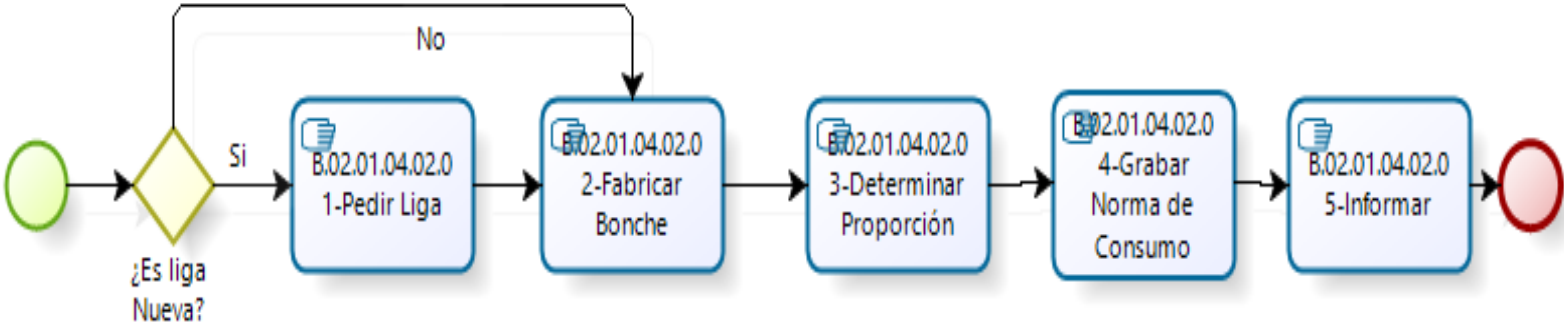


Ilustración 22: Hacer Norma de Consumo





# Ilustración 23: Industrializar

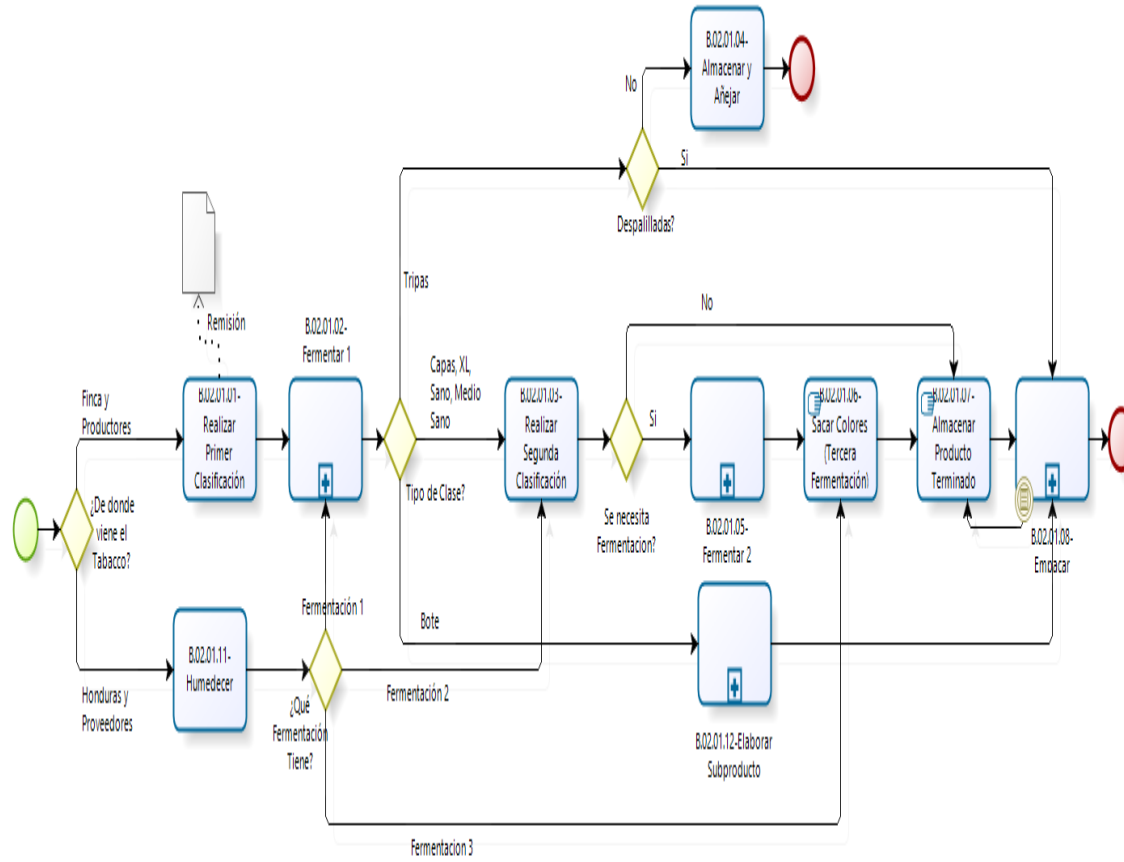


Ilustración 24: Fermentar 1

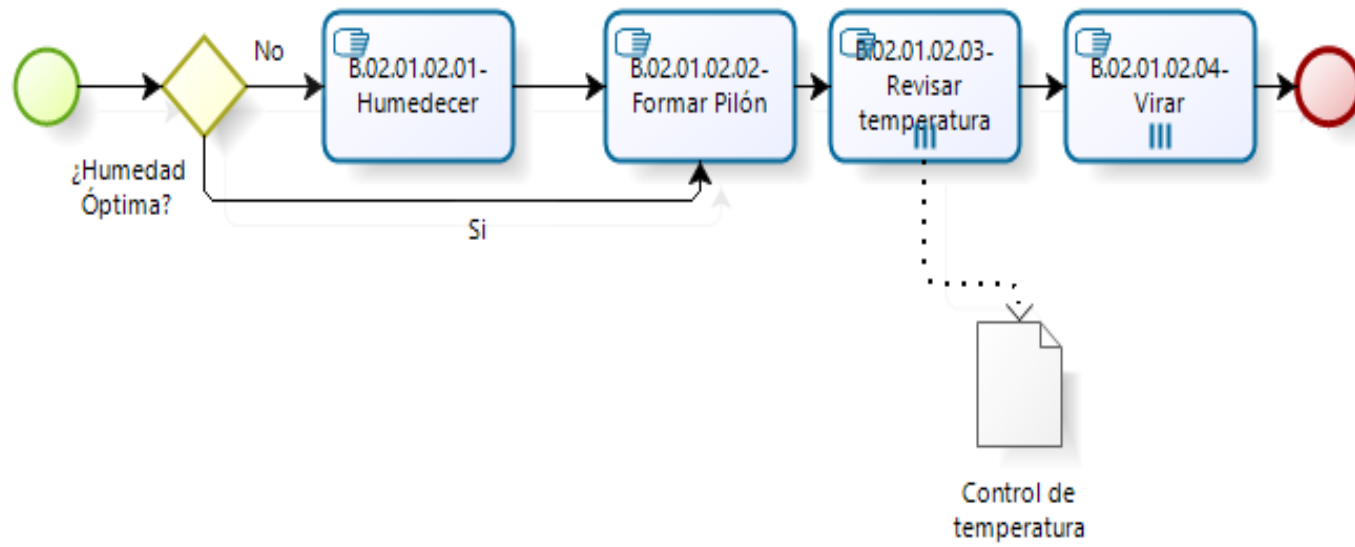
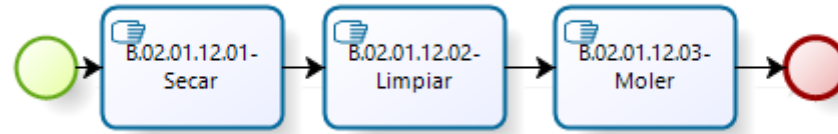
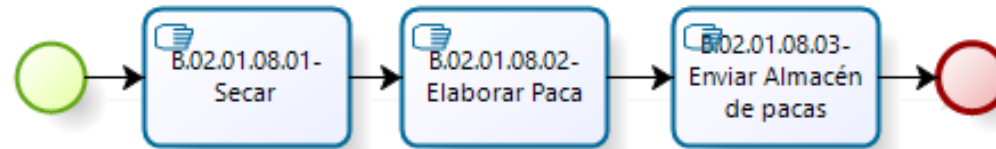


Ilustración 25: elaborar Sub Producto



Powered by  
**bizagi**  
Modeler

Ilustración 26: Empacar



Powered by  
**bizagi**  
Modeler

Ilustración 27: Fermentar 2

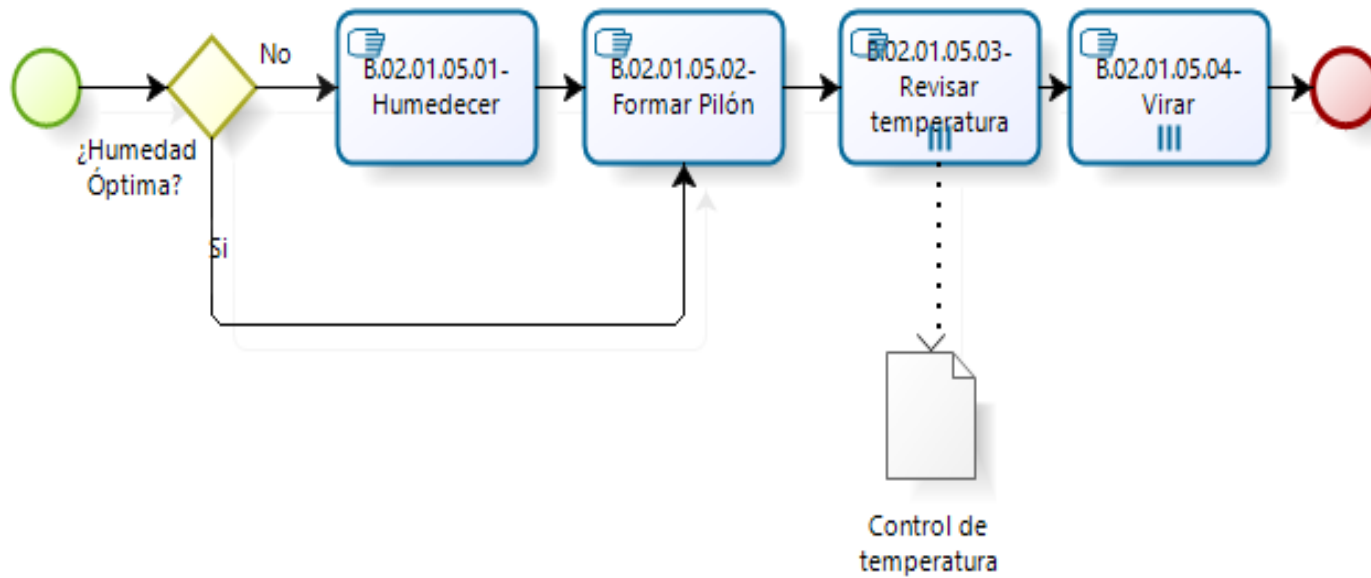


Ilustración 28: Rezagar

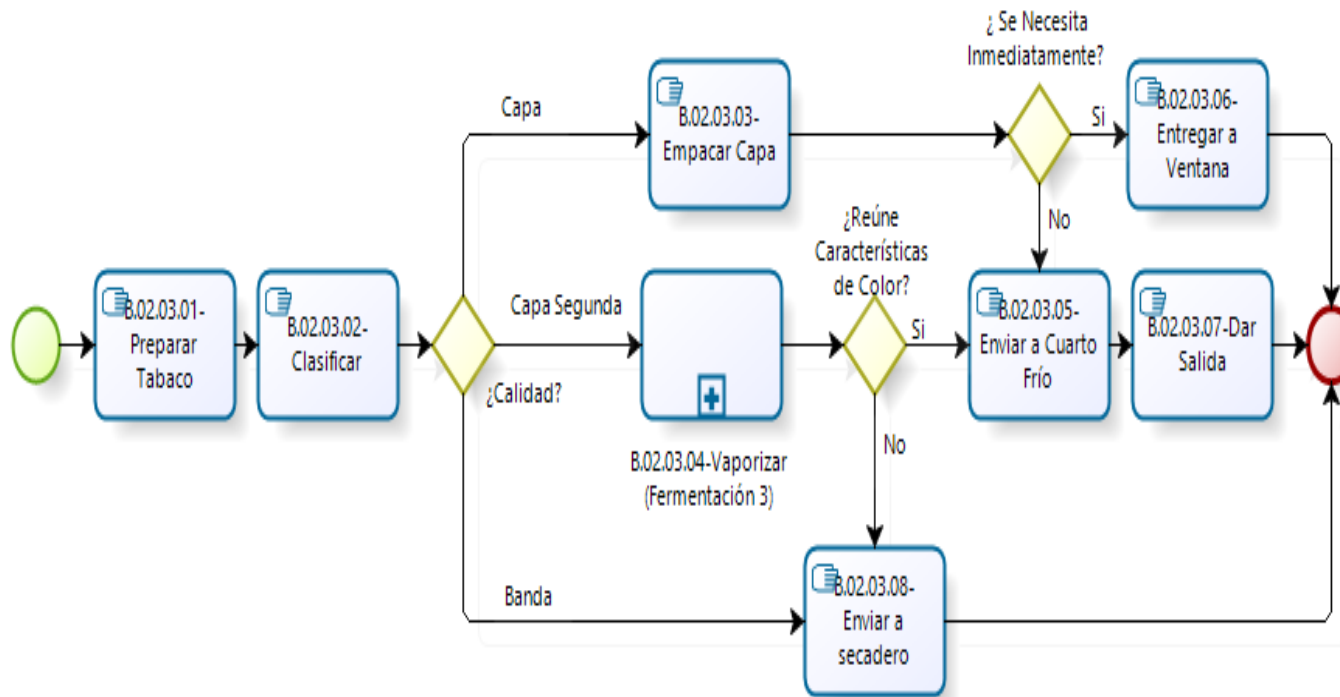


Ilustración 29: Vaporizar (Fermentar 3)

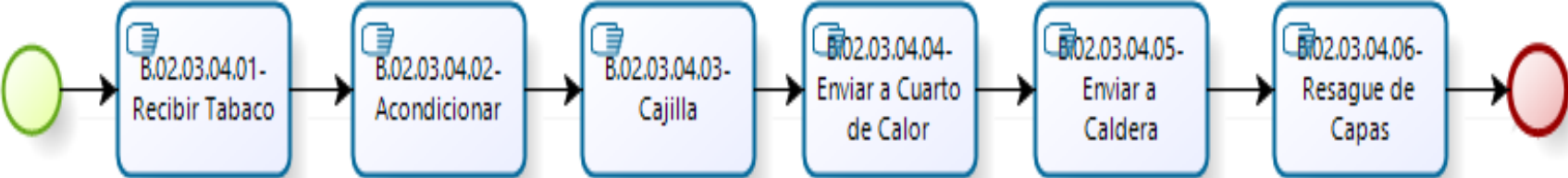


Ilustración 30: Almacenar

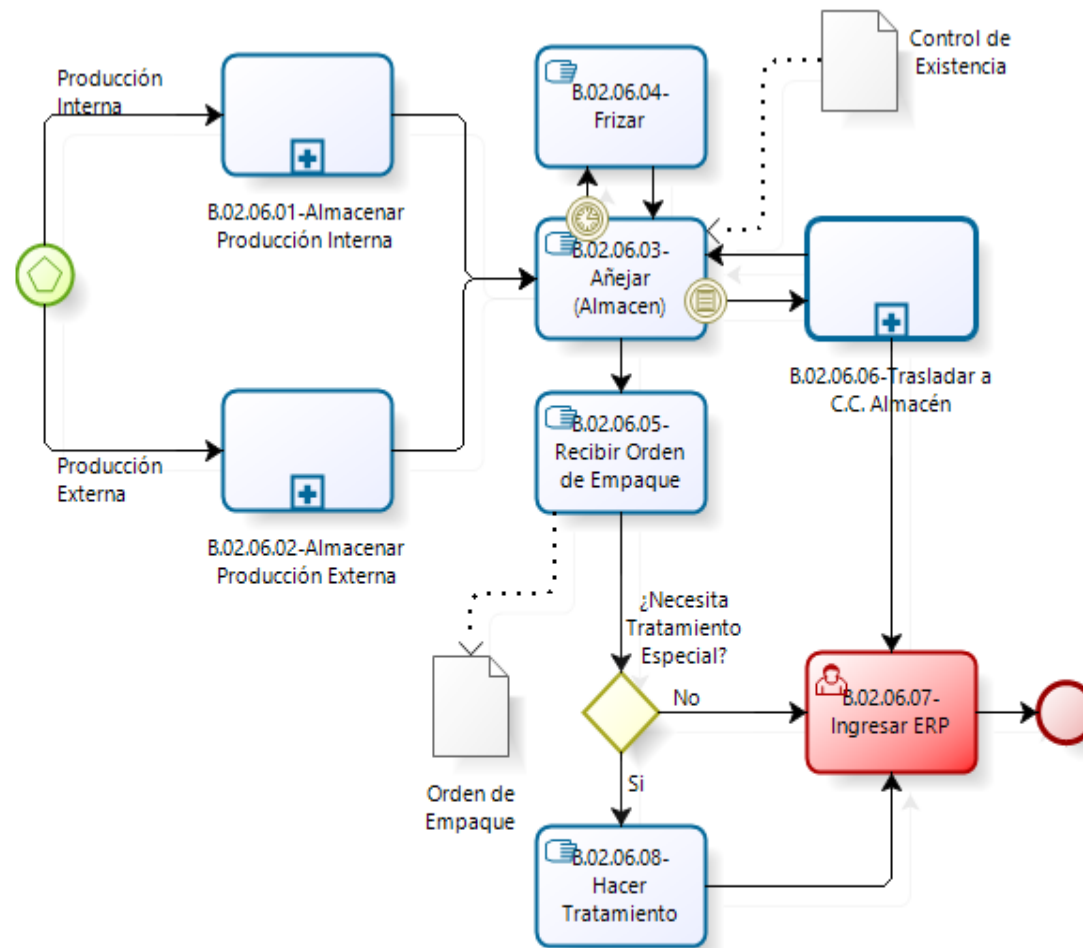


Ilustración 31: Almacenar Producción Interna

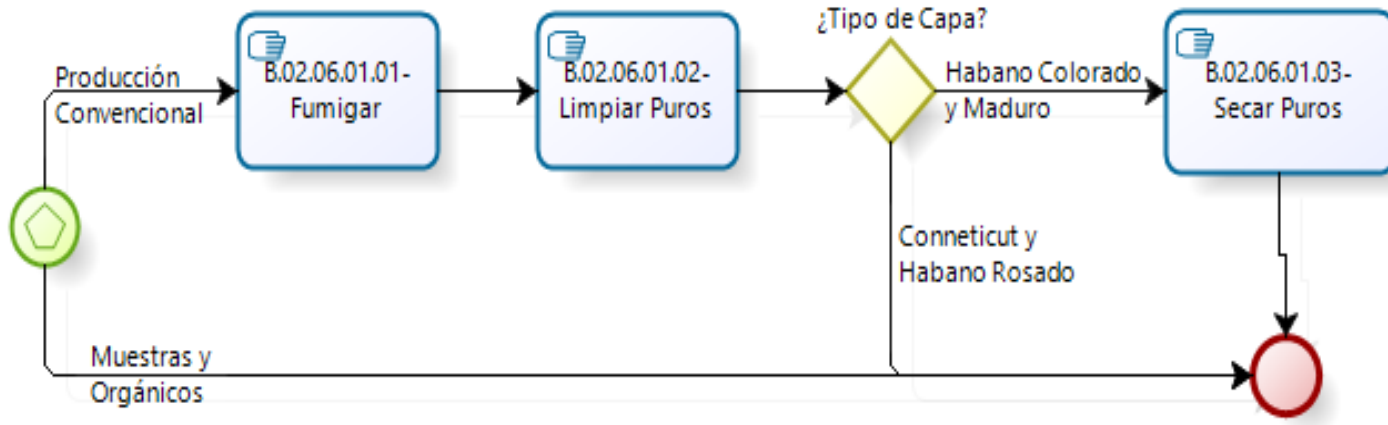




Ilustración 32: Almacenar Producción Externa

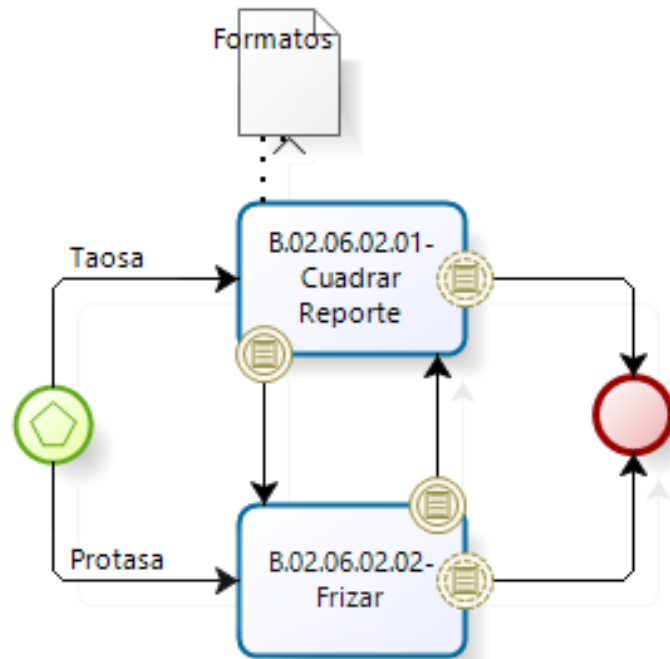


Ilustración 33: Empacar

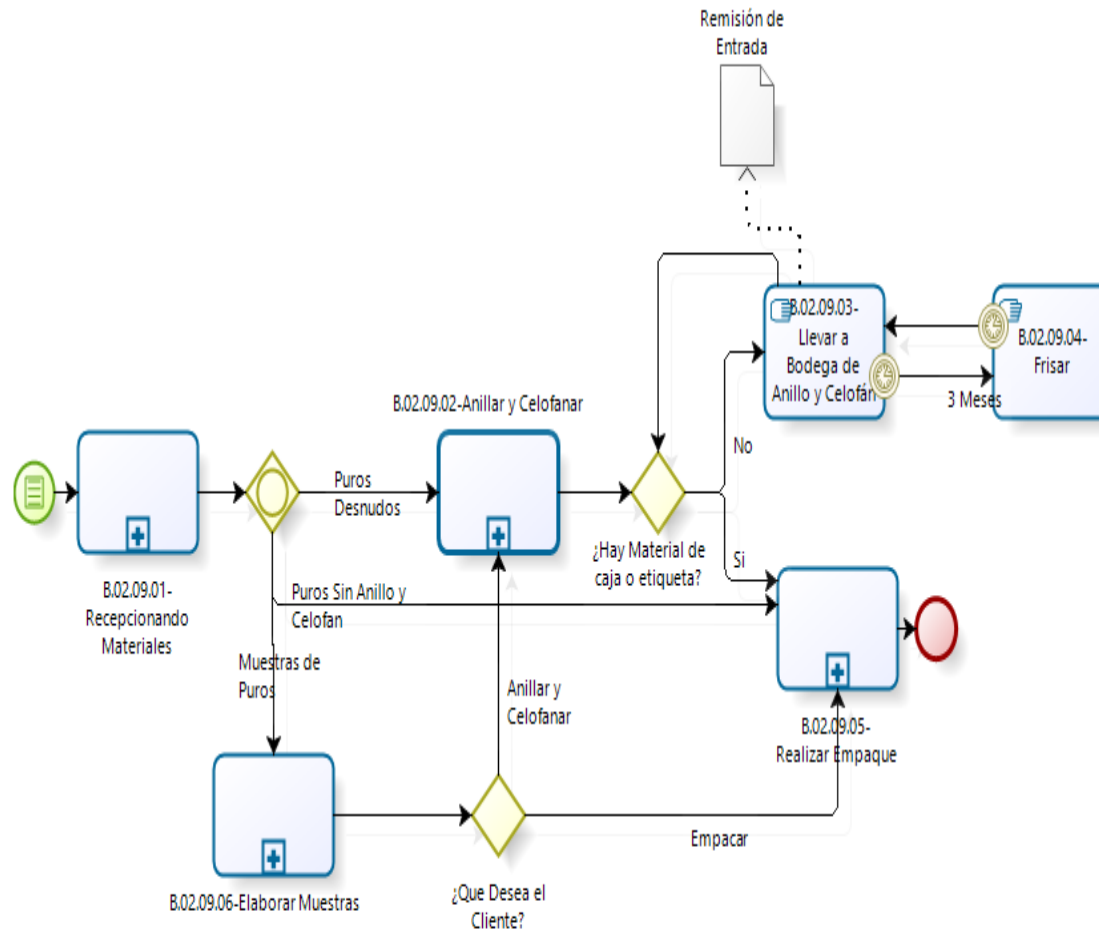


Ilustración 34: Recepción de Materiales

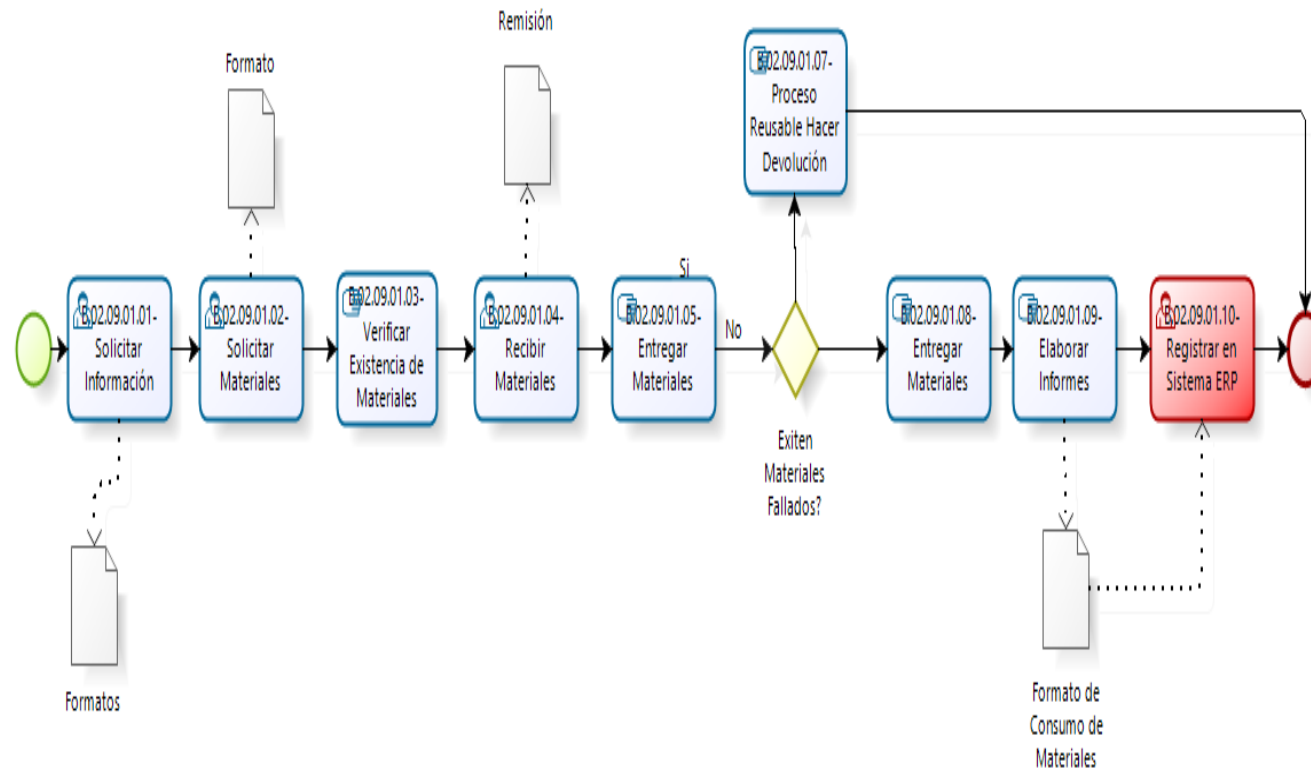


Ilustración 35: Elaborar Muestras

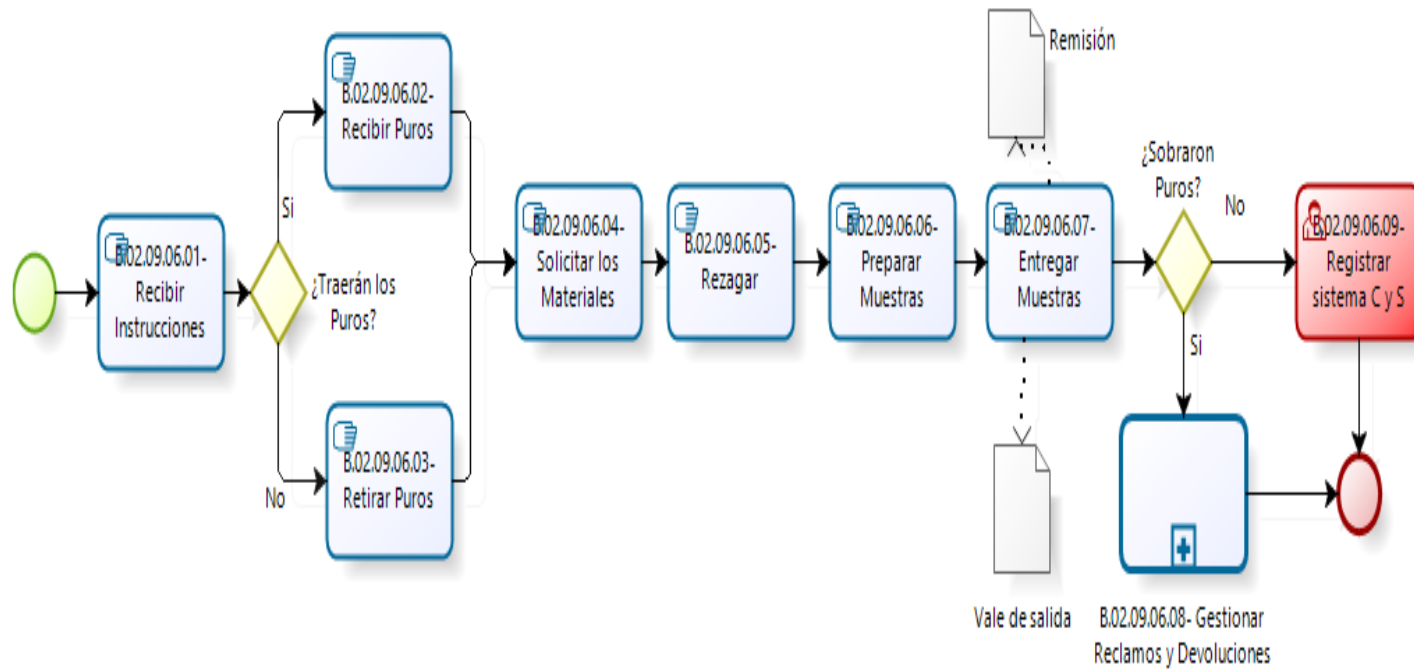


Ilustración 36: Realizar Empaque

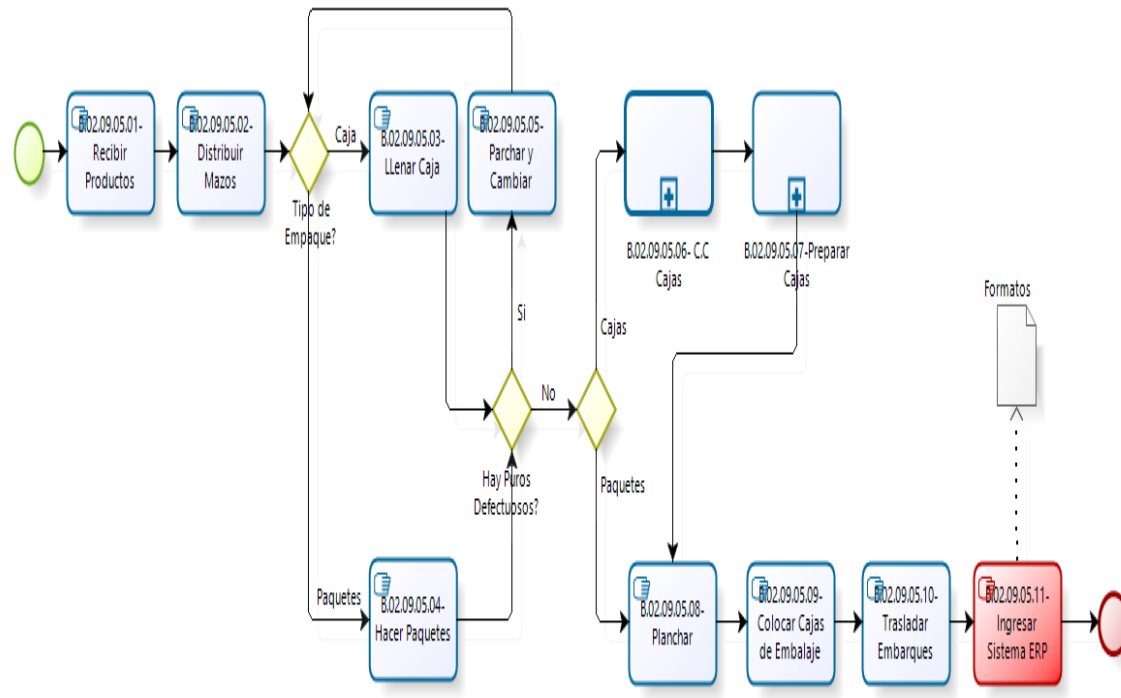
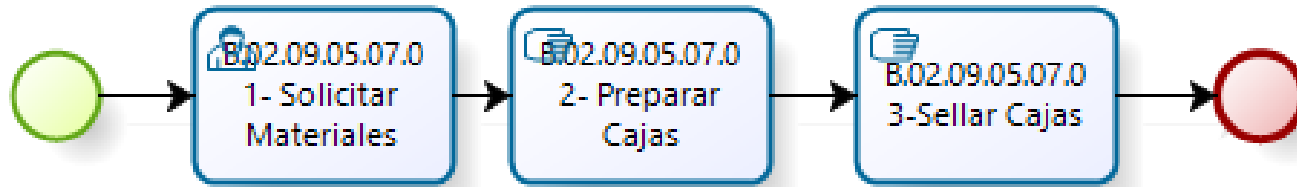


Ilustración 37: Preparar Cajas



Powered by  
**bizagi**  
Modeler

