



## **ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Tema:**

**ANÁLISIS DE LOS MODELOS DE GESTIÓN DE CALIDAD PARA MEJORAR  
LOS PROCESOS DE PRODUCCIÓN CASO CURTIEMBRE ALDÁS**

**Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Ingeniero  
Comercial**

**Línea de Investigación:**

**ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS ORGANIZACIONES PARA LA  
COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL Y GLOBAL**

**Autor:**

José Eduardo Aldás Núñez

**Director:**

Mg. Marco Jacobo Cisneros Martínez

**Ambato – Ecuador**

**Enero 2024**

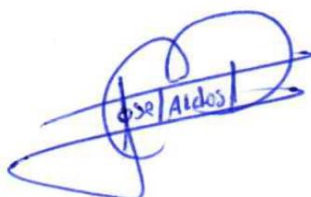
## DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo: **JOSÉ EDUARDO ALDÁS NÚÑEZ**, con cédula de ciudadanía **1803860525**, autor del trabajo de graduación intitulado: “ANÁLISIS DE LOS MODELOS DE GESTIÓN DE CALIDAD PARA MEJORAR LOS PROCESOS DE PRODUCCIÓN CASO CURTIEMBRE ALDÁS”, previa a la obtención del título profesional de **INGENIERO COMERCIAL**, en la escuela de **ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respeta los derechos de autor.

2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respeta las políticas de propiedad intelectual de Universidad

Ambato, Enero 2024



---

José Eduardo Aldás Núñez

CC. 1803860525

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**  
**SEDE AMBATO**  
**APROBACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

**Tema:**

**ANÁLISIS DE LOS MODELOS DE GESTIÓN DE CALIDAD PARA MEJORAR  
LOS PROCESOS DE PRODUCCIÓN CASO CURTIEMBRE ALDÁS**

**Línea de investigación**

**ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS ORGANIZACIONES PARA LA  
COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL Y GLOBAL**

**Autor**

José Eduardo Aldás Núñez

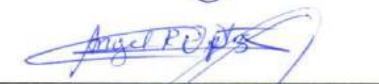
Marco Jacobo Cisneros Martínez, Ing. Mg.  
CALIFICADOR

f.



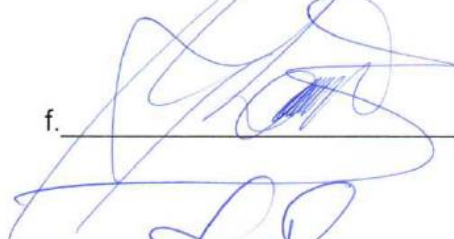
Ángel Rogelio Ortiz del Pino, Dr. Mg.  
CALIFICADOR

f.



Eduardo Javier Gutiérrez Zambrano, Ing. Mg.  
CALIFICADOR

f.



Fredy Leonardo Ibarra Sandoval, Ing. Mg.  
DIRECTOR ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE  
EMPRESA

f.



Diego Gonzalo Coca Chanalata, Dr.  
SECRETARIO GENERAL PUCESA

f.



**Ambato – Ecuador**

**Enero 2024**



Pontificia Universidad  
Católica del Ecuador

SECRETARÍA GENERAL  
PROCURADURÍA

## **DEDICATORIA**

Esta tesis está dedicada primeramente a Dios, por darme la vida y ser parte de la inspiración y darnos la fuerza para continuar con mis estudios y obtener uno de los anhelos más deseados mi título profesional.

A mis Padres por su apoyo incondicional que me han dado, donde se genera el apoyo en las buenas y en las malas, por su amor, trabajo y sacrificio en todos estos años, gracias a ustedes de logrado llegar hasta aquí y convertirme en lo que soy, Es un orgullo y privilegio ser su hijo son los mejores padres.

A mi esposa eh hijos por estar siempre presente, acompañándome y por el apoyo moral, que me brindaron a lo largo de esta etapa de mi vida.

A todas las personas que me han apoyado y han hecho esta tesis se realice con éxito en especial a aquellos que nos abrieron las puertas y compartieron sus conocimientos.

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero expresar mi gratitud a Dios, quien con su bendición llena siempre mi vida y a toda mi familia por estar siempre presentes. A mis Padres que han sabido darme su ejemplo de trabajo y honradez.

Mi profundo agradecimiento a todas las autoridades y personal que hacen Curtiembre Aldás, por confiar en mí, abrirme las puertas y permitirme realizar todo el proceso investigativo dentro de su establecimiento.

De igual manera mis agradecimientos a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Ambato, a toda la Escuela de Administración de empresas al Dr. Christian Barragán, Ing. Fredy Ibarra quienes con la enseñanza de sus valiosos conocimientos hicieron que pueda crecer día a día como profesional, gracias a cada uno de ustedes por su paciencia, dedicación, apoyo incondicional y amistad. Finalmente quiero expresar mi más grande y sincero agradecimiento al Ing. Marco Cisneros, principal colaborador durante todo este proceso, quien con su dirección, conocimiento, enseñanza y colaboración permitió el desarrollo de esta tesis.

## RESUMEN

Este estudio tuvo como objetivo analizar un modelo de gestión de la calidad que mejore los procesos productivos en Curtiduría Aldas, considerando que, actualmente, la calidad está enfocada a adquirir un servicio o producto en un mercado competitivo. Esta metodología de estudio se basa en una investigación documental y bibliográfica de campo que, bajo el enfoque cuali-cuantitativo y las encuestas de desarrollo, conduce a la recolección de información relevante y resulta que más de la mitad coincidió en que se debe implementar un sistema de gestión de la calidad (SGC) para mejorar el desempeño laboral en la empresa y lograr competitividad y estabilidad en el mercado. La empresa mantiene el control de sus procesos de forma empírica donde la falta de liderazgo en las áreas operativas implica gestión de riesgos y mejora continua. Así, la aplicabilidad de un SGC basado en ISO 9001:2015 que abarque objeto y campo de aplicación, referencias normativas, términos y definiciones, contexto organizacional, planificación de liderazgo, soporte a las operaciones, evaluación y mejora del desempeño, debe aplicarse en los procesos productivos de la empresa. con el seguro de una correcta ejecución de los procesos internos. Además, se recomienda que la alta dirección siga comprometida con la implementación del SGC para mejorar la eficiencia de los procesos que generan valor añadido.

**Palabras claves:** Gestión de Calidad, Modelos, Mejora Continua, Producción, Productividad.

## ABSTRACT

*This study aimed to analyze a quality management model that improves production processes in Aldas Tannery, considering that, currently, quality is focused on acquiring a service or product in a competitive market. This study methodology is based on documentary and field bibliographic research that, under the qualitative-quantitative approach and the development surveys, leads to relevant information collection and it results that more than half agreed that a quality management system (QMS) has to be implemented to improve work performance in the company and to achieve competitiveness and stability in the market. The company keeps control of its processes in an empirical way where the lack of leadership in the operational areas involves risk management and continuous improvement. Thus, the applicability of a QMS based on ISO 9001:2015 covering object and field of application, normative references, terms and definitions, organizational context, leadership planning, operations support, performance evaluation and improvement, has to be applied in the company production processes with the insurance of a correct execution of internal processes. In addition, it is recommended that senior management remain committed to implementing the QMS to improve the efficiency of processes that generate added value.*

**Keywords:** *Quality Management, Models, Continuous Improvement, Production, Productivity.*

## ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD .....	ii
APROBACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
RESUMEN .....	vi
ABSTRACT.....	vii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA.....	6
1.1 Tendencia y perspectiva de la gestión de calidad en las organizaciones .....	6
1.2 Análisis de los modelos y procedimientos de gestión de calidad .....	9
1.3 Características de la ISO 9001 en las organizaciones .....	23
CAPÍTULO II. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	27
2.1 Enfoque, tipos y niveles de la investigación.....	27
2.2 Estudio población, muestra y procesamientos de la investigación.....	29
2.3 Resultados de la información.....	33
2.4 Resultados de la encuesta .....	35
CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	54
3.1. Validación, Análisis, Evaluación o Desarrollo de los resultados .....	54
3.2. Los resultados alcanzados a partir de la propuesta realizada .....	58
CONCLUSIONES .....	142
RECOMENDACIONES .....	143
BIBLIOGRAFÍA .....	144
ANEXOS.....	152

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Población .....	30
<b>Tabla 2.</b> Descripción de los instrumentos de la investigación.....	31
<b>Tabla 3.</b> Criterios de valoración del Alfa Cronbach .....	35
<b>Tabla 4.</b> La fiabilidad del instrumento .....	35
<b>Tabla 5.</b> El género de los encuestados .....	36
<b>Tabla 6.</b> Considera que la empresa cuente con un Sistema de gestión de la Calidad .....	37
<b>Tabla 7.</b> Manual de calidad para elaboración de los productos.....	38
<b>Tabla 8.</b> Los estándares de calidad se aplican en los procesos de producción...	39
<b>Tabla 9.</b> Los estándares de calidad se aplican en los procesos de producción...	40
<b>Tabla 10.</b> Criterios y punto de vista emitidos por gerencia .....	41
<b>Tabla 11.</b> La capacitación en la gestión de la calidad .....	42
<b>Tabla 12.</b> Los beneficios que genera un sistema de gestión de calidad.....	43
<b>Tabla 13.</b> La empresa posee procedimientos .....	44
<b>Tabla 14.</b> Calificación del control de la calidad .....	45
<b>Tabla 15.</b> La calidad del producto es importante para la producción.....	46
<b>Tabla 16.</b> Análisis FODA .....	69
<b>Tabla 17.</b> Matriz de evaluación de los factores externos .....	70
<b>Tabla 18.</b> Matriz de evaluación de los factores internos .....	71
<b>Tabla 19.</b> Análisis PEST .....	72
<b>Tabla 20.</b> Partes interesadas del SGC de la empresa .....	73
<b>Tabla 21.</b> Los requisitos de las partes interesadas .....	75

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>Cuadro 1.</b> Tendencias actuales en los Sistemas de Gestión de la Calidad .....	7
<b>Cuadro 2.</b> Tendencias evolutivas en el área de calidad .....	8
<b>Cuadro 3.</b> Elementos para evaluar las empresas que aspiran al Premio Deming. .....	11
<b>Cuadro 4.</b> Elementos para evaluar las empresas que aspiran al Premio.....	17

<b>Cuadro 5.</b> Plan de recolección de la información .....	33
<b>Cuadro 6.</b> Resultados de la entrevista .....	47
<b>Cuadro 7.</b> Proceso de curtición de pieles .....	60
<b>Cuadro 8.</b> Términos y definiciones de la norma estandarizada ISO 9000:2015 ..	68

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1.</b> Modelo Deming .....	10
<b>Gráfico 2.</b> Modelo Ibero americano .....	12
<b>Gráfico 3.</b> Modelo Malcolm Baldrige .....	13
<b>Gráfico 4.</b> Modelo EFQM de Excelência.....	16
<b>Gráfico 5.</b> Estructura de familia de las ISO 9000 .....	18
<b>Gráfico 6.</b> Modelo ISO 9001:2015.....	20
<b>Gráfico 7.</b> El género de los encuestados .....	36
<b>Gráfico 8.</b> Considera que la empresa cuente con un Sistema de gestión de la Calidad .....	37
<b>Gráfico 9.</b> Manual de calidad para elaboración de los productos .....	38
<b>Gráfico 10.</b> Los estándares de calidad se aplican en los procesos de producción .....	39
<b>Gráfico 11.</b> Implementación de un modelo de gestión de calidad para fijar funciones.....	40
<b>Gráfico 12.</b> Criterios y punto de vista emitidos por gerencia .....	41
<b>Gráfico 13.</b> La capacitación en la gestión de la calidad.....	42
<b>Gráfico 14.</b> Los beneficios que genera un sistema de gestión de calidad .....	43
<b>Gráfico 15.</b> La empresa posee procedimientos.....	44
<b>Gráfico 16.</b> Calificación del control de la calidad.....	45
<b>Gráfico 17.</b> La calidad del producto es importante para la producción.....	46
<b>Gráfico 18.</b> Organigrama estructural.....	53
<b>Gráfico 19.</b> Cláusulas de la norma ISO 9001:2015.....	58
<b>Gráfico 20.</b> Flujograma de los procesos del área de producción.....	64

## ÍNDICE DE ANEXOS

<b>Anexo 1.</b> Cuestionario de la entrevista.....	152
<b>Anexo 2.</b> Cuestionario de la encuesta.....	153

## INTRODUCCION

En un mundo globalizado las empresas enfrentan factores predominantes de competitividad, la calidad y los diferentes sistemas que esta comprende. En el Ecuador las diferentes industrias han empezado a incorporar el Sistema de Gestión de Calidad (SGC) para obtener resultados positivos en su crecimiento en el mercado, y sus efectos al no contar con este tipo de sistemas son: los incrementos en los costos de producción, la deficiente calidad de los productos y su inestabilidad en el mercado. Por ende, las normas ISO especifican los requerimientos o requisitos y lo que se debe hacer o establecer en el sistema de gestión de la calidad –si la empresa desea certificarse acogiéndose a ellas, la verdadera tarea de quien diseña, desarrolla, documenta e implementar un sistema de gestión de la calidad (González & Arciniegas, 2017).

La calidad se convierte en un tema cada vez más importante para las empresas debido a unos clientes cada vez más exigentes que obligan a éstas a adaptarse a las exigencias del mercado donde se implanta el SGC que, satisfagan las expectativas y necesidades de los clientes además de los requisitos reglamentarios y legales relativos a sus actividades (Sánchez & Montero, 2016).

La gestión de la calidad se centra en los procesos formativos, basándose en se los resultados del proceso de formación, es decir, en las competencias que han adquirido los que han superado el proceso de formación y deben aplicar lo que han aprendido a su contexto profesional (Teruel & Martínez, 2018). Por ende, la reducción en la productividad y los altos costos fueron algunos elementos que motivaron a que la administración se volviera hacia el mejoramiento en la calidad como medio de supervivencia mediante la adopción de sistemas de gestión de calidad (SGC). Ese cambio en la forma de elaborar sus productos, implicó un involucramiento a nivel de toda la organización y la utilización eficiente del dinero y el tiempo. Además, los mercados actuales se caracterizan por la globalización y la competitividad, cuyos factores incluyen en las capacidades de incorporar definiciones más exactas de las características de las demandas y la evolución de los mismos en estrategias de diseño y producción. La gestión de la calidad, se

encuentra enfocada en las empresas, al ajustar su planificación e implementación, genera eficiencia y aumenta su posicionamiento en el mercado.

Curtiembre Aldás es una empresa que se dedica a la producción y comercialización de pieles de res hace más de 25 años, la cual ofrece a sus clientes una gran variedad de productos en cuero para la elaboración de calzado. Se toma en cuenta que en Ambato se encuentra concentrado un 68% de la producción total de cuero y calzado, surge la necesidad de ofrecer productos de alta calidad que satisfagan la necesidad de los consumidores (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), 2020).

De acuerdo a estas circunstancias nace el interés de abordar en el siguiente trabajo de investigación, a la gestión de calidad, como estrategia y alternativa para conducir exitosamente a la curtiembre Aldás, a través de la mejora continua de los procesos de producción y enfrentar el mercado actual competitivo. La misma que se llevara a cabo mediante una exhaustiva investigación bibliográfica y de campo que aportara de manera significativa a establecer resultados claros de la situación de la empresa en cuanto se refiere a los procesos de producción que actualmente maneja.

Una vez establecida la situación se procederá a realizar un mejoramiento a los procesos de producción con una metodología de fácil uso y aplicación, y se ofrece varios beneficios con miras al desarrollo económico de la misma. El desarrollo de la sociedad ha estado ligado al concepto de calidad, desde las primeras civilizaciones el hombre se preocupó por desarrollar productos encaminados a satisfacer sus necesidades crecientes, los cuales se fueron perfeccionados para lograr mejores prestaciones (Moreno, 2017).

El aumento incesante del nivel de exigencia del consumidor, junto a la explosión de competencia procedente de nuevos países con ventajas comparativas en costes y la creciente complejidad de productos, procesos, sistemas y organizaciones, son algunas de las causas que hacen de la calidad un factor determinante para la competitividad y la supervivencia de la empresa moderna

(César Camisón, 2006). La Asociación Nacional de Curtidores del Ecuador ANCE resalta que en Tungurahua se concentra el 68% de la producción nacional de cuero y calzado (FLACSO, 2014).

Dentro de este grupo se encuentra Curtiembre Aldás que se dedica a la producción y comercialización de cuero para calzado, una de sus principales problemáticas es no poseer un adecuado control de calidad de sus procesos de producción lo que ocasiona que sus productos tengan fallas defectuosas y baja productividad.

En iteres surge de la necesidad de realizar el análisis de un modelo de gestión de calidad a través de sus herramientas para mejorar los procesos, incrementar productividad y optimizar los recursos de la empresa donde se cumple las necesidades, expectativas y satisfacción del cliente; Para lo cual se utilizó como metodología un enfoque mixto es decir la combinación de términos cuali-cuantitativo que permite profundizar la naturaleza del problema de investigación y basada en la información obtenida en fuentes primarias. El objetivo de ésta analizar los modelos de gestión de calidad para mejorar los procesos de producción caso Curtiembre Aldás, permitiéndole así sobrevivir y permanecer competitiva en el mercado.

### **Planteamiento del Problema**

¿Cómo un modelo de gestión de calidad puede mejorar los procesos productivos en Curtiembre Aldás?

### **Justificación**

El presente estudio se enfoca en el modelo de la Gestión de Calidad representada una de las grandes oportunidades competitivas del mercado, cada día son más las empresas ecuatorianas que desean mejorar la calidad de sus productos y servicios para competir en el mercado nacional y extranjeros.

Es esencial que el estudio tiene el interés de analizar los modelos de Gestión de Calidad en la Curtiembre Aldás, esta tiene la finalidad de presentar las alternativas en la elaboración del cuero, como la disminución de productos defectuosos, eliminación del reproceso, optimizar tiempos para tener mayor productividad y mejorar la calidad del producto, lo que ayudará a la empresa a ser competitiva y satisfacer las necesidades y expectativas del cliente.

Los problemas presentados en la empresa se justificarán mediante el desarrollo de un sistema ordenado y estructurado además de la planificación estratégica de mejora continua lo que ayudará a la reducción de costos de operación, a tener un mejor ambiente de trabajo, donde se lleva a la empresa a tener un eficiente plan de producción y así satisfacer las demandas del mercado.

Los modelos de Gestión de Calidad en la empresa Curtiembre Aldás, como también pertinente debido a la necesidad de mejorar y controlar los procesos. La estandarización en la producción, de mejora los costos y se vuelve más competitivo su producto; donde se consigue la fidelidad de los clientes y su producto a mercados externos e internos por la alta calidad que estos presentan y que pueden ser competitivos a nivel internacional.

### **Objetivo general**

Analizar un modelo de gestión de calidad que mejoren los procesos productivos caso Curtiembre Aldás.

### **Objetivos específicos**

- Fundamentar de manera teórica los conceptos y elementos principales de la gestión de calidad a partir de diferentes autores.
- Diagnosticar la situación actual de los procesos y modelo de gestión de calidad que aplica en la empresa Curtiembre Aldás.
- Proponer un modelo de gestión de calidad que sea más aplicable al proceso de producción para la empresa Curtiembre Aldás.

En el siguiente capítulo se abordará los conceptos teóricos, técnicos y científicos de las variables de estudio basado en la investigación bibliográfica documental, mediante las fuentes de información primarias y secundarias recopiladas de las revistas, paper científicos u otras investigaciones referentes encontradas en los repositorios de las universidades y escuelas politécnicas.

## **CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA**

### **1.1 Tendencia y perspectiva de la gestión de calidad en las organizaciones**

Las tendencias y perspectivas de la gestión de la calidad en la organización en un entorno cada vez más globalizado, permite no sólo que las empresas se reconozcan a sí mismas bajo sus características y potencialidades, sino que, en el terreno social, económico y político regional, sean asumidas como lo que son: fuente de empleo, progreso y sostenimiento de la economía, en sí, las empresas se consideran como un pilar fundamental para el desarrollo de la sociedad, sin embargo, existe empresas que están sumidas en un estado de confort, por tanto, su gestión se mantiene retardada (Saldarriaga, 2016).

Para romper esos esquemas conformistas se debe acudir al Sistema de Gestión de Calidad la misma que trata de cambiar el método de trabajo y que se enfoca en la filosofía de mejora continua de las empresas. Esta permite a las organizaciones desarrollar una gestión por procesos, se utiliza el ciclo de Planear, Hacer, Verificar y Actuar (P.H.V.A), que controla la forma eficiente las actividades necesarias para el cumplimiento de la política de calidad de la empresa, objetivos institucionales, misión, visión y otros planteamientos que la organización decida pertinentes. Y se apoya en la Norma Técnica INEN ISO 9001:2015, la misma que indica los requisitos generales de los sistemas de gestión de calidad, se establece los requerimientos necesarios para lograr la buena gestión de los procesos y establecer el modelo de trabajo requerido para cumplir con la filosofía de mejora continua (Agudelo, 2020).

El aumento creciente de la competitividad en las empresas, la globalización de los mercados y el incremento constante de las experiencias de los clientes o usuarios llevan a una búsqueda permanente de la mejora continua de los procesos y la calidad de los productos a fin de satisfacer a los clientes; mejorar el desarrollo de procesos; asegurar el cumplimiento de sus objetivos en apego a leyes y normas vigentes; integración del trabajo en armonía y enfocado a procesos; adquisición

de insumos acorde con las necesidades y delimitación de funciones del personal, entre otras.

La adopción de un sistema de gestión de la calidad debería ser una decisión estratégica de la organización, además se justifica por una mejor calidad que da como resultado una mejor satisfacción a la necesidad de los clientes (Schumex, 2016). El autor Saturno (2018) aduce que “Los costos de la mala calidad son enormes e inaceptables. Por estas y otras razones, el tema de la Calidad aparece como supuesta prioridad en un número creciente de los sistemas de gestión” (pág. 56).

El Sistema de Gestión de Calidad (SGC) conlleva a tener tendencias de manera eficaz, tiene que identificar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí. Una actividad que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados, se puede considerar como un proceso. Frecuentemente el resultado de un proceso constituye el elemento de entrada del siguiente proceso.

#### Cuadro 1.

Tendencias actuales en los Sistemas de Gestión de la Calidad

<b>Tendencia global</b>	<b>Principales aspectos críticos</b>
<b>Institucionalización de la Gestión de la Calidad</b>	Falta de integralidad (actividades, estrategias, dimensiones) y de integración (enfoques, niveles de responsabilidad).
<b>Calidad basada en evidencia</b>	Diseño de herramientas (p. ej., Guías de Práctica de los procesos), sin planes de implementación ni monitoreo de su utilización y resultados. Énfasis en evidencia clínica, menos en evidencia organizacional, ni en política basada en evidencia.
<b>Incentivos para la calidad</b>	Zona de complejidad con alto grado de acuerdo y bajo grado de certeza. Énfasis e implementación sin evidencia de esquemas de Pago por Calidad. Escaso desarrollo de incentivos intrínsecos
<b>Énfasis en seguridad</b>	Ensombrecer o anular iniciativas sobre otras dimensiones de la calidad. Transición lenta desde el enfoque en daño, al enfoque en riesgo de daño y su prevención. Implementación generalizada de iniciativas de efectividad no probada.
<b>Énfasis en el papel del usuario/población</b>	Escasamente desarrollado. En evolución conceptual. Escasez de herramientas efectivas para implementarlo, tanto

	a nivel individual como colectivo. Escasez de existencia y uso de herramientas para monitorearlo.
<b>Énfasis en diseño y gestión de procesos</b>	Necesario, pero todavía poco desarrollado. Necesidad de incorporar diseños integrales y con metodologías más complejas que las que se han manejado hasta ahora.
<b>Investigación en estrategias para la mejora de la calidad</b>	Un campo nuevo y necesario de la Investigación en Servicios de Salud. Debe contribuir a proporcionar datos comparativos y cuestionar estrategias que sólo tienen validez aparente.
<b>Uso creciente de tecnologías electrónicas</b>	Potencialmente muy favorable, pero implementado muchas veces sin evaluación previa. Campo propenso a iniciativas deslumbrantes y costosas, sobre las que hay que ser más precavidos de lo que se genere en la actualidad.
<b>Amenaza de cambio de valores</b>	Necesidad de reafirmar el valor y componente social de los servicios de salud. Necesidad de reafirmar el incremento del nivel de salud como resultado último a valorar

**Fuentes:** Elaboración propia a partir de Saturno (2018).

La tendencia de la calidad se enfoca no solamente a ser sinónimo de un producto bueno o malo sino que además la calidad se ha vuelto un sistema integrador en el cual el cumplimiento a requisitos es algo indispensable adicional a una planeación de la calidad centrada en los objetivos de la organización y el despliegue de las metas para la participación e involucramiento de los empleados en todos los niveles, enfocados hacia la mejora continua (Cruz & Rositas, 2018).

## Cuadro 2.

Tendencias evolutivas en el área de calidad

<b>Etapas de la calidad</b>	<b>Objetivo principal</b>	<b>Tendencias evolutivas</b>
<b>Inspección</b>	Seleccionar los productos malos de los buenos conforme a un criterio	Autocontrol
<b>Control de calidad</b>	Monitorear de forma preventiva el comportamiento de las variables críticas del proceso o del producto	Aseguramiento de la calidad
<b>Aseguramiento de la calidad</b>	Definir y establecer los procedimientos de acción para tales o cuales procesos	Calidad total
<b>Garantía de la calidad</b>	Establecer los parámetros de responsabilidad del oferente del servicio o fabricante del producto	Calidad total
<b>Calidad total</b>	Involucrar al personal en el cambio en búsqueda de la calidad a favor del cliente Estrategias globales.	Establecer un proceso
<b>Mejora continua</b>	Establecer un proceso motivacional de involucramiento dinámico del	

	personal en búsqueda de mejora de los procesos	
<b>Estrategias globales</b>	Definir un proceso integral en el cual depende de la naturaleza de la organización y de la sintomatología de las áreas de oportunidad la metodología de mejoramiento continuo incorpora diferentes herramientas ad-hoc	<i>Lean Manufacturing</i>

**Fuentes:** Elaboración propia a partir de Cruz & Rositas (2018)

El personal de toda organización es clave para lograr elevados estándares de calidad, mientras mayores competencias posean los trabajadores mejor será el servicio que brindan y por tanto se incrementa la satisfacción de los clientes y el desempeño de la organización (Arias & Guerrero., 2017). Considerándose de gran importancia, en este proceso la determinación de necesidades de formación en función de la dinámica de los cambios internos y externos de la organización. Para desarrollar la capacidad innovadora y creativa del capital humano, los directivos deben implementar la dimensión humana dentro del proceso de gestión empresarial, la cual debe influenciar positivamente en la satisfacción y compromiso del cliente interno e involucrarlos en la toma de decisiones para aprovechar su potencial innovador (Ríos, 2016).

## **1.2 Análisis de los modelos y procedimientos de gestión de calidad para las organizaciones**

El modelo de la calidad define y describe la cualidad prácticas y actividades que hacen buena a una organización bajo experiencias acumuladas, además, se facilita la autoevaluación empresarial y con esto genera la certificación o acreditación ante la sociedad.

- **Modelo Deming**

El Modelo Deming se instituyó en Japón en 1951, y fue denominado así en honor de Edwards W. Deming, experto en calidad norteamericano que jugó un papel decisivo en la difusión de las técnicas de calidad en Japón a partir de 1950 (Deming, 1989).

Se considera que en base a los modelos otorgados todos los años y las opciones de conocimiento se entrega bajo las siguientes opciones son:

- Divisiones de Grandes Empresas
- Pequeñas y Medianas Empresas
- Desde 1986 se instituyó una variante para empresas no japonesas.
- Modelo Deming otorgado a personas que han hecho una gran contribución a la difusión y desarrollo de las teorías de la gestión de la calidad.
- Medalla de la Asociación Japonesa de Calidad a empresas que alcancen el modelo Deming en cinco años al menos.

El modelo Deming fue otorgado por una comisión se creó en la Unión de Ingenieros y Científicos Japoneses. Las organizaciones que compiten por este importante premio tienen como denominador común que la calidad es la clave del éxito y la competitividad empresarial. Así también, se opta por el premio se introducen nuevas metodologías para alcanzar la calidad total.



**Gráfico 1.** Modelo Deming

**Fuente:** Elaborado por el investigador a partir de (Brigham & Houston, 2016)

La base del premio está asociada a 10 criterios de evaluación, los cuales se detallan a continuación:

**Cuadro 3.**

Elementos para evaluar las empresas que aspiran al Premio Deming.

<b>N°</b>	<b>Elementos</b>	<b>Características</b>
1	Política y objetivos:	Se analiza cómo se determinan las políticas de dirección, calidad y control de calidad y cómo son transmitidas a través de todos los sectores de la empresa, así como los contenidos y su adecuación y presentación con claridad.
2	Organización y gestión:	Se analizan si los campos de responsabilidad y autoridad están bien definidos y la promoción en la organización de la cooperación entre áreas funcionales, además cómo se organiza la empresa para desarrollar exitosamente el control de la calidad.
3	Formación y entrenamiento:	Se evalúa como se realizan las actividades de formación en el control de la calidad para los trabajadores, si los empleados reciben entrenamiento en calidad, por cursos o mediante el trabajo diario, el grado en que el concepto de control de calidad y las técnicas estadísticas han sido comprendidas y son utilizadas. Dentro de esta categoría se revisa el papel de los círculos de calidad.
4	Recogida de información y procesamiento de los datos:	Se analiza cómo se recoge y transmite la información, procedente tanto del interior como del exterior de la compañía, a través de todos sus niveles y organizaciones. Se examina cuáles son los sistemas usados y la rapidez con que la información es recorrida, transmitida, analizada y utilizada.
5	Calidad de productos y procesos:	Se examina cómo son seleccionados y analizados los problemas, críticos o no, relativos a la calidad y cuál es el uso que se hace de estos análisis. Se analizan los métodos empleados y el uso que se hace de las herramientas estadísticas.
6	Normalización:	Se analizan los procedimientos de establecimiento, revisión y derogación de estándares y la forma en que se controlan y sistematizan, así como el uso que se hace de ellos para la mejora de la tecnología de la empresa.
7	Control y gestión:	Se evalúa cómo se realizan las revisiones periódicas de los procedimientos empleados para el mantenimiento y mejora de la calidad. También se analiza cómo están definidas la autoridad y responsabilidades sobre estas materias, y se examina el uso de gráficos de control y otras técnicas estadísticas.
8	Aseguramiento de la calidad:	Se valora el sistema de dirección para la garantía de la calidad, y se analizan en detalle todas las actividades esenciales para garantizar la calidad y fiabilidad de los productos y servicios, se incluya fiabilidad como son el desarrollo de nuevos productos, análisis de la calidad, diseño, producción, inspección. Se analiza también el sistema de dirección de la garantía de calidad.
9	Resultados:	Se examinan los resultados producidos en la calidad de productos y servicios, gracias a la implantación del control de calidad, así como si se produce y se vende bienes o servicios de suficiente calidad. Se examina también si ha existido mejora en los productos y servicios suministrados desde el punto de vista de la calidad y del coste y cantidad, y también si la empresa en su conjunto ha mejorado no sólo en calidad y beneficios, sino en el modo científico de pensar de directivos y de sus empleados, la motivación y otros beneficios intangibles.
10	Planes futuros:	Se examina si los puntos fuertes y débiles en la situación actual son adecuadamente reconocidos, y en qué modo se realiza la planificación para la mejora de la calidad.

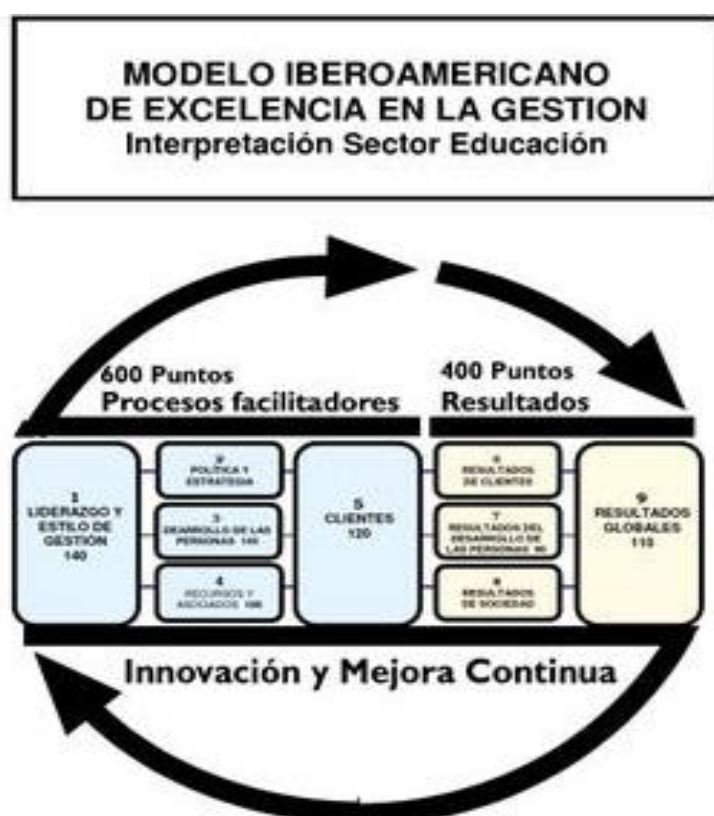
**Fuente:** a partir de (Carroz & González (2016))

Las empresas para optar por el Modelo Deming deben entregar un expediente con la información general de cómo se realiza el control de calidad, además de

informes separados de cada división o departamento donde se plasme de forma concreta el estado de la gestión de la calidad donde se incluya los diez puntos antes mencionados, así como las prioridades de la empresa.

- **Modelo Iberoamericano para la Excelencia**

El modelo Iberoamericano de Calidad Total se crea en el año 1999, por la Fundación Iberoamericana para la gestión de la calidad (FUNDIBQ), esta organización está constituida por empresas innovadoras y que desarrollan la gestión de la calidad total y que integra la experiencia de otros países en la implantación de modelos de gestión de la calidad total. Este modelo se basa en principios muy parecidos a los del modelo EFQM, que manifiesta que solo se pueden obtener resultados de excelencia si existe liderazgo de la dirección y los procesos se adecúan a las necesidades de los clientes (Fundibeq, 2017).



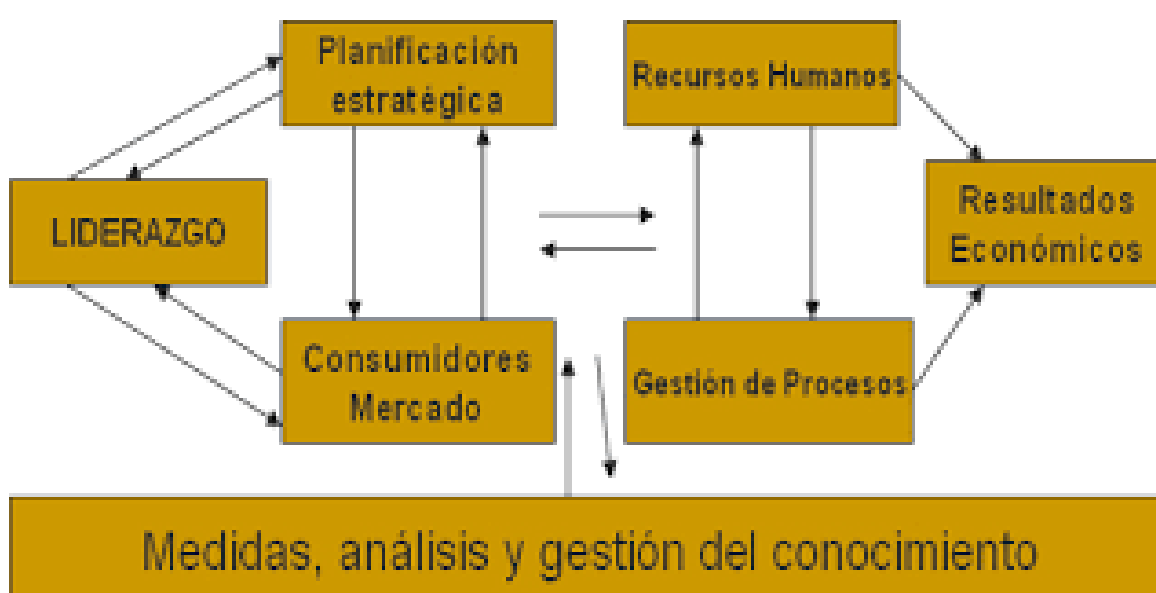
**Gráfico 2.** Modelo Ibero americano

**Fuente:** Elaborado por el investigador a partir de (Fundibeq, 2017).

El modelo Iberoamericano a la Excelencia se basa en la identificación de cinco procesos facilitadores y cuatro criterios de resultados, el aporte cada uno de ellos puntuación para un total de 400 puntos. Los principios por los cuales se rige el modelo conllevan a orientarse a los resultados, cliente, el liderazgo y coherencia con los objetivos de la organización, la dirección por procesos y hechos, además al desarrollo e implicación del personal, el aprendizaje, innovación y mejora continua, el desarrollo de alianzas como también de asociaciones y por último la responsabilidad social (Fundibeq, 2019).

- **Modelo Malcolm Baldrige**

El modelo Malcolm Baldrige de la calidad de los Estados Unidos, se crea treinta años después de haberse instaurado el Modelo Deming, este premio es organizado por el Instituto Nacional de Estándares y Tecnologías (NIST) y la Asociación Norteamericana para la Calidad (ASQ). El *Malcolm Baldrige National Quality Award* fue instituido por el Congreso de los Estados Unidos en el año 1988 con la finalidad de que los directivos de organizaciones se preocupen más por la gestión de la calidad. Este modelo es el más difundido en los Estados Unidos y en países de su entorno. Al igual que el Premio Iberoamericano, sus elementos de medición coinciden con otros modelos (Serrano, 2017).



**Gráfico 3.** Modelo Malcolm Baldrige

**Fuente:** Elaborado por el investigador a partir de (Serrano, 2017).

Este modelo incentivo los siguientes elementos:

- El reconocimiento de la calidad como un elemento cada vez más importante para la competitividad.
- El entendimiento de los requisitos para alcanzar la excelencia en calidad
- La participación de todos en la información sobre estrategias de calidad de éxito y sobre los beneficios derivados de la puesta en práctica de estas estrategias.

El autor Giron (2014), conlleva a direccionar en la escala de este premio, para ser consideradas organizaciones de categoría mundial, se debe alcanzar una puntuación entre 500 y 700 puntos. El modelo Malcolm Baldrige se basa en cuatro aspectos esenciales, es un sistema basado en el liderazgo, la planificación estratégica, y enfocado al cliente y al mercado. Los criterios antes mencionados a su vez se dividen en subcriterios que asumen las ponderaciones que aparecen en la tabla anterior, y la evaluación de los puntos tiene que ver con las siguientes dimensiones:

- La primera se refiere al método utilizado para desarrollar el ítem respectivo.
- La segunda analiza la extensión de dicha aplicación o desarrollo dentro de la organización.
- La tercera se ocupa del resultado obtenido en relación al requerimiento planteado por el ítem.

Los integrantes de la organización deben conocer la manera de crear valor y cuál es su rol en este proceso. Esto incluye a todos con quien interactúa la empresa dentro y fuera de la organización, con los límites de análisis aplicables. Los excesos de inventarios, productos en proceso y productos terminados son la resultante no sólo de una filosofía de gestión orientada a empujar al mercado los productos, sino además es una forma de protegerse de las discontinuidades en la producción provocadas por falta de insumos, roturas de maquinarias, fallas en los procesos, prolongados tiempos de preparación y diseños de plantas

inconsistentes con los procesos (producción por funciones en contraposición a la producción en células de trabajo).

- **Modelo EFQM de Excelencia**

El Modelo EFQM de Excelencia se considera como un instrumento práctico que ayuda a las organizaciones a establecer un sistema de gestión apropiado, se mida en qué punto se encuentran dentro del camino hacia la excelencia, se identifica posibles carencias de la organización y se define que las acciones de mejora (ADER, 2014).

La base para la concesión del Modelo EFQM a la Excelencia, esto es, un proceso de evaluación que permite a Europa reconocer a sus organizaciones mejor gestionadas y promoverlas como modelos de excelencia, del que las demás organizaciones puedan aprender.

En el año 1988 catorce de las empresas más importantes de Europa, constituyen la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM), con el objetivo de impulsar la gestión de la calidad total. Posteriormente en el año 1991 se crea el Premio Europeo de la Calidad (*European Quality Award*), el cual consiste en evaluar las empresas mediante del Modelo Europeo (EFQM) Modelo de Excelencia Empresarial. En el año 1992 se desarrolla la primera edición de estos premios en Madrid, la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM) y la Organización Europea para la Calidad (EKO) (Isotools, 2017).



**Gráfico 4.** Modelo EFQM de Excelencia

**Fuente:** Elaborado por el investigador a partir de (Isotools, 2017).

El modelo posee tres categorías: Grandes empresas, Sector Público y PYMES. Es el más utilizado en Europa y se ha convertido en la base para la evaluación de las organizaciones en la mayoría de los premios nacionales y regionales de calidad en toda Europa (Plazaola, 2019).

Consiguiente, este modelo busca que las empresas europeas empleen los principios de la gestión de la calidad total en sus procesos, en las relaciones con los trabajadores, con los clientes externos y la sociedad en general. Su evaluación se basa en los resultados en desempeño, clientes, trabajadores y la comunidad, sobre la base de su liderazgo, políticas, estrategias, recursos y procesos. Este reconocimiento se otorga a las empresas que pueden probar encontrarse a un nivel de puntuación igual o superior a 400 (en una escala de 0 a 1000), y a aquellas que, se realice una autoevaluación con relación al modelo, pueden demostrar que han generado un plan de mejora con la información obtenida. (Débalo, 2016).

Es importante señalar que este modelo EFQM posee los elementos para evaluar los resultados de las organizaciones aspirantes, ellos son:

**Cuadro 4.** Elementos para evaluar las empresas que aspiran al Premio

EFQM. Agentes Facilitadores	Criterios de Resultados
1. Liderazgo: Comportamiento de todos los directivos al conducir la organización hacia la calidad total. Tiene en cuenta como el equipo ejecutivo y todos los demás directivos conciben y operan con la calidad total.	1. Satisfacción del Cliente: Que percepción tienen de la empresa y de sus productos y/o servicios los clientes externos. Un planteamiento de calidad total satisfará las necesidades y expectativas de los clientes.
2. Política y estrategia: Valores de la organización, visión y orientación estratégica y forma de que los logre la Empresa. Tiene en cuenta como la empresa incorpora el concepto de calidad total en la formulación, comunicación, implantación, revisión y mejora de su política y estrategia.	2. Satisfacción del Personal: Cuáles son los sentimientos del personal con respecto a su empresa. Un planteamiento de calidad total satisfará las necesidades y expectativas de su personal.
3. Gestión del Personal: Dirección de los recursos humanos de la empresa. Toma en consideración como la organización libera todo el potencial de su personal empleado con el objetivo de mejorar sus negocios de modo continuo.	3. Impacto Social: Cual es la percepción que la sociedad en general tiene con respecto a la empresa. En esto se incluyen opiniones acerca de los planteamientos de la empresa con relación a la calidad de vida, el medio ambiente y la protección de todos los recursos naturales.
4. Recursos: Dirección, utilización y conservación de los recursos. Toma en consideración como la empresa mejora continuamente su actividad por la optimización de sus recursos.	4. Resultados Económicos: Que es lo que a empresa donde se obtiene en relación con el rendimiento económico previsto.
5. Procesos: Gestión de todas las actividades de la empresa que generan valor añadido. Toma en consideración como se identifican, revisan y corrigen si fuera necesario, los procesos clave y de apoyo, con el fin de garantizar la mejora permanente de los negocios de la empresa.	

**Nota:** elaboración propia a partir de Montoya Agudelo & Boyero Saavedra (2016)

El modelo EFQM posee un eje importante relacionado con la innovación y el aprendizaje, que lo convierte en un modelo dinámico que se actualiza en función de los cambios del entorno y el mercado, esto se realiza en cuenta los principios de la mejora continua, además, se incluye los cambios que en cada momento exigen las condiciones del entorno.

- **Normas ISO**

ISO es una Organización Internacional de Estandarización es una organización sin ánimo de lucro de carácter no gubernamental creada el 23 de febrero de 1947 que promueve el desarrollo y la implementación de normas a nivel internacional donde se encarga de estandarizar la calidad para gran cantidad de procesos industriales, donde profesionales del todo el mundo contrastan conocimientos para definir como pautas para los definir los procesos que pueden ser de fabricación. Además, su objetivo es brindar herramientas para facilitar las

transacciones a nivel internacional tanto de objetos, bienes y servicios como de desarrollos científicos, actividades intelectuales, tecnológicas y económicas (Organización Internacional de Normalización, 2017).

- **Normas 9000**

La norma ISO 9000 es un conjunto de normas sobre calidad y gestión de calidad que especifican los elementos y como deben funcionar el conjunto de estos elementos para asegura la calidad de los bienes y servicios que produce la Organización, mismas que está conformada por:

ISO 9000:	Sistemas de Gestión de la Calidad – Fundamentos y Vocabulario.
ISO 9001:	Sistemas de Gestión de la Calidad – Requisitos. Establece los requisitos mínimos que debe cumplir un Sistema de Gestión de la Calidad.
ISO 9002:	Sistema de Calidad. Modelo para el aseguramiento de la calidad en la producción; instalación y el servicio posventa.
ISO 9004:	Sistemas de Gestión de la Calidad –Directrices para la Mejora del desempeño.
ISO 9011:2002:	Directrices para la auditoría ambiental y de la calidad.

**Gráfico 5.** Estructura de familia de las ISO 9000

**Fuente:** Elaboración propia a partir de (Organización Internacional de Normalización, 2017).

Al finalizar la Segunda Guerra Mundial en el año 1947 surge la *International Organization for Standardization* (ISO), con sede en Ginebra y perteneciente a la Organización de Naciones Unidas (ONU), los cuales establecen la familia de normas ISO 9000 en el año 1987, basándose en la norma Inglesa BS 5750, la ISO 9000 establece las directrices para el desarrollo de un sistema de gestión de la calidad, que busca como objetivo final incrementar la satisfacción de los clientes, la mejora continua y, el cumplimiento y conformidad de los requisitos de los clientes conjuntamente con las normas legales aplicables a cada una de las organizaciones (Loor, 2015).

Las mejores empresas en cuanto a calidad se refieren, no consideran la obtención de un premio o de la certificación como un fin, sino como modo valioso y necesario para la institucionalización del mejoramiento continuo y la ventaja

competitiva. El estándar de las normas ISO 9000 es prescriptivo e incluye certificaciones a las empresas que cumplen con los requisitos que establece dicha norma, por medio de la presentación de la documentación requerida y el proceso de acreditación por una institución autorizada. Las normas ISO 9000 enuncian y definen los elementos que deben integrarse en el sistema de gestión de la calidad de las organizaciones, además, explicita el funcionamiento en conjunto con todos los elementos necesarios para el aseguramiento de la calidad de los bienes y servicios que producen (Cupuerán, 2017).

### **Norma ISO 9001:2015**

En la norma ISO 9001 (2015) se establece la documentación necesaria para los sistemas de gestión de calidad dentro de la organización, entre se manejan los siguientes lineamientos:

- Política y objetivos de calidad.
- Manual de calidad.
- Procedimientos requeridos en la norma.
- Documentación de aseguramiento de la planificación, operación y control de los procesos.
- Registros requeridos por la norma.

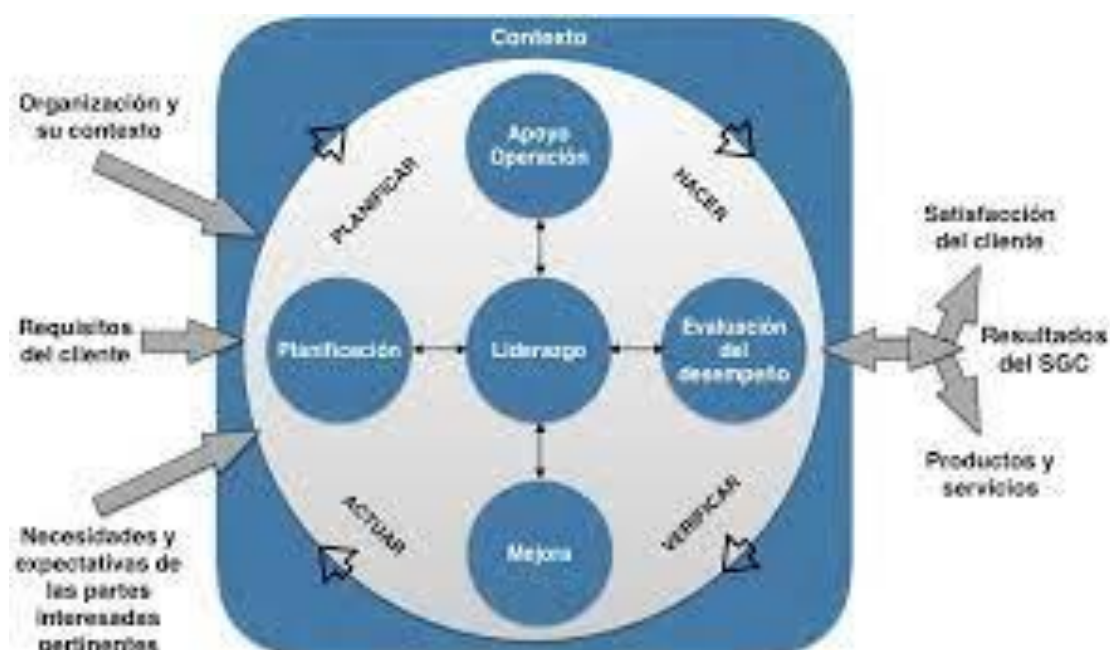
Gonzáles y Arciniega (2016) hace referencia que las diferentes etapas y objetivos de un sistema de gestión de la calidad diseñado bajo las Normas ISO-9000, es necesario distinguir, al menos, conceptualmente, las siguientes etapas:

- *Ingeniería de la calidad*: optimización del producto y de los procesos de producción de la prestación de un servicio (es lo que verdaderamente produce la calidad).
- *Diseño del sistema de calidad*: métodos y procedimientos para controlar, mejorar y garantizar la calidad.
- *Documentación del sistema*: documentar los procedimientos y dejar constancia escrita de todo el sistema y en especial, de los registros

operativos donde conste que se están llevándose a cabo los procedimientos, instrucciones y normas establecidas para producir con la calidad especificada o establecida.

- *Diseño y creación del Manual de Calidad:* el manual de calidad, dentro de la norma ISO 9001: 2008 era una exigencia fundamental para el establecimiento del sistema de gestión de calidad dentro de una empresa, pero en la versión ISO-9001: 2015 no se exige de manera obligatoria, es algo opcional, pero en el concepto el Manual de Calidad –que no es un único documento es un valioso instrumento, no solamente para la trazabilidad y mantenimiento del sistema sino, también, como medio para la inducción de los nuevos empleados en el manejo del sistema de calidad.
- *La Certificación:* objetivo de algunas de las empresas que diseñan sus sistemas de gestión de la calidad con base en las normas ISO 9000.

La integración de los cuatro primeros conceptos, no solamente conduce o son los pasos necesarios para la certificación que la empresa se proponga, sino que también, desde el punto de vista conceptual, constituye el Sistema de Gestión o de Aseguramiento de la Calidad de la Organización (Gomez, 2018).



**Gráfico 6.** Modelo ISO 9001:2015

**Fuente:** Elaborado por el investigador a partir de (Gomez, 2018).

Las etapas mencionadas, depende básicamente del tamaño de la empresa, de la complejidad de los procesos, y aún del tiempo que tiene para realizar su proyecto. Este texto le ayudará en las etapas más difíciles, se realiza un proyecto de grado y aun en un proyecto de investigación, como son la formulación del problema, el establecimiento de los objetivos generales y específicos y la delimitación o el establecimiento del alcance del proyecto, el «tema» elegido pertenece al área de la calidad.

Con el objetivo de garantizar la validez internacional de las certificaciones emitidas por instituciones acreditadoras, se establecen acuerdos de reconocimiento con instituciones de mayor ranking a nivel mundial, entre estas organizaciones se encuentran: IAF (*International Accreditation Forum*), UKAS (Gran Bretaña), UL y ANAB (Estados Unidos), CEN (Europa), ICONTEC (Colombia), INEN (Ecuador), entre otros. El desarrollo del proceso de certificación ISO 9001 a nivel mundial tuvo un crecimiento promedio del 2.15 % desde el año 2012 hasta el 2016. Sin embargo, en la actualidad los certificados ISO 9001 han disminuido en un 20% en todo el mundo, se tiene un decreciente de 1,058.504 certificados en 2017 a solo 878,620 certificados en 2018 (Oxebridge e ISO, 2019).

El informe del año 2019 proporciona datos hasta el año pasado, 2018, y representa el 28º "ciclo" para el volcado de datos anual, que comenzó en 1990 como "*The Mobil Survey*", publicado por Mobil Oil Co. ISO se hizo cargo de los informes en 1996, y lo ha publicado constantemente desde entonces. Dada la frustración mundial con ISO 9001: 2015, predije el año pasado que ISO tendría que desechar por completo la Encuesta ISO, los números de certificación estaban a punto de caer. Recuerden que ISO es, ante todo, una empresa editorial privada. No publica cifras de ventas sobre el número de copias de ISO 9001 vendidas, por lo que incluso ofrecer una visión anual sobre el número de certificados ISO 9001 ha sido una oferta totalmente opcional por su parte. Pueden retirar eso en cualquier momento (Oxebridge e ISO, 2019).

Las normas ISO conlleva a un conjunto de normas orientadas a ordenar la gestión de una empresa en sus distintos ámbitos (Concepto definicion.de, 2017).

- **Objetivos de la Norma ISO 9001:2015**

La Escuela Europea de Excelencia (2017) indica que, el objetivo principal de la ISO 9001 es buscar la satisfacción del cliente y la mejora continua. Sin embargo, existen más objetivos importantes en la gestión de calidad como la coherentes con la política de calidad, la conformidad de bienes y servicios, al ser medibles, mediante los indicadores como también considerar los requisitos aplicables así como ser supervisados, comunicados y la actualizados (Sánchez, 2018).

- **Principios de la Norma ISO 9001:2015**

Según la Escuela Europea de Excelencia (s.f.), los principios de la Norma ISO 9001:2015 son:

1. Alcance: Se detalla dentro de este punto el objetivo por el cual se desea implantar esta norma a la organización.
2. Referencias Normativas: Se refiere a las distintas Normas, estandarizadas que existen.
3. Términos y referencias: Aplicar varios conceptos y definiciones en cuanto a la Norma ISO 9001:2015.
4. Contexto de la Organización: Dentro de este principio la organización debe garantizar el éxito de la gestión de calidad, un análisis interno/externo, comprensión de necesidades y expectativas, determinación del alcance del SGC, establecimiento de procesos y documentación.
5. Liderazgo: En este principio implica a la alta dirección en un sistema de gestión de calidad, bajo la inclusión dentro de las decisiones estratégicas a la gestión de calidad, además de mantener un enfoque con el cliente y una política de calidad.
6. Planificación: Es necesario dentro de este principio es necesario aplicar acciones para garantizar el SGC, determinar los riesgos/oportunidades, plantear los objetivos de calidad y planeación de cambios.
7. Apoyo: Indica los requisitos para la planificación y control, así como los requisitos para la producción de productos y servicios.

8. Evaluación de desempeño: En este punto se indica los requisitos para el seguimiento, la medición, análisis y evaluación.
9. Mejora: Requisitos de mejora (ISO 9001, 2015).

Los sistemas de gestión, son estructuras planteadas por las organizaciones con el fin de generar una mayor eficiencia como también en la productividad de los procesos y procedimientos a partir de las políticas empresariales que han desarrollado, de acuerdo a una filosofía determinada es importante señalar que se hace el enfoque según norma o visión empresarial. Es decir que existen otros modelos para que se lleven a cabo un mejoramiento de los estándares de la calidad entre los principales se citaran los siguientes:

### **1.3 Características de la ISO 9001 en las organizaciones**

Debido al proceso de globalización y a la necesidad de uniformizar y simplificar los procedimientos y regulaciones, la serie de Normas ISO 9000 de la *International Organization for Standardization* (ISO) genera respuestas a los requerimientos de los sistemas de gestión de la calidad en las organizaciones o empresas, además de ser una vía para reducir costos y mejorar los procesos de producción, se toma en cuenta que la calidad es un factor clave para la competitividad en cualquier mercado (March & Olsen, 2015).

En la actualidad el uso de esta norma representa un requisito fundamental para la aceptación de productos en muchas industrias, así como también está avalada por la Sociedad Americana de Calidad (ASQ), los Institutos Europeos de Estándares y el Comité Japonés de Estándares Industriales. Cabe mencionar que lo que usualmente se conoce como ISO 9000 no es una sola norma, sino un conjunto de ellas, una familia de estándares de aplicación y uso general cuyo objetivo principal es arraigar un sistema de gestión de la calidad dentro de una organización, se incrementa con ello la productividad, se reduce los costos innecesarios y asegura la calidad de los procesos y productos, además de garantizar características como la protección al medioambiente, la seguridad, la

fiabilidad, la eficiencia y la capacidad de intercambio a un costo económico conveniente (Senlle & Gutiérrez, 2017).

Las características principales de los modelos de excelencia son enfocadas a las principales aplicaciones de los Modelos considerándose que se pueden utilizar a cualquier tipo de empresa y bajo los enfoques globales de los Modelos de Excelencia equivale a la gestión de la calidad total. Estos Modelos amplían conceptos de los Sistemas de Gestión de la Calidad como los beneficios, costes, riesgos, cliente externo, interno, etc.; aspectos que no se incluían en los sistemas de Calidad, y que en los modelos se incluyen porque no solo el cliente es importante sino también los accionistas y demás partes de la organización. Dentro de los principales objetivos de los Modelos es la mejora continua y la autoevaluación, para saber en todo momento el estado de la organización (Toledo & Burgos, 2019).

En los Modelos de Excelencia no se van a incluir auditorias, aunque si hay verificaciones. Estos Modelos están orientados a mejorar y obtener premios, no a la certificación. Se busca el prestigio de las organizaciones a través de los sellos de puntuación, se las verificaciones se llevan a cabo por medición, no en valor absoluto.

El autor Prado (2020) aduce que las principales características de un Sistema de Gestión de Calidad son las siguientes:

- **Sistemas ISO 9001, personalizados 100%** a las necesidades de cada cliente y a su actividad, diseños de los nuevos procesos, indicadores y operativas o adaptándose a los ya existentes.
- **Gestiona y controla los procesos**, se define las actividades o procesos (diseño, prestación del servicio, formación, compras...) desarrollados por la organización y su interacción con el resto de los procesos.
- **Garantiza el cumplimiento de los requisitos de los clientes** al ser el elemento de entrada para el diseño y definición de los procesos productivos.

- **Aumenta la relación y control de proveedores** con el objetivo de garantizar la correcta prestación del servicio.
- **Seguimiento y medición de los procesos** a través de indicadores diseñados para los procesos. Base para el análisis de la eficacia y eficiencia del sistema de cara a la mejora del mismo.
- **Integrable con otros sistemas** basados en el ciclo de Mejora Continúa como en los sistemas integrados de gestión ISO 14001 de gestión ambiental, OHSAS 18001 en seguridad industrial.
- **Estructurado según el ciclo de Mejora Continua (PDCA)**. Planificar - Hacer - Verificar - Actuar.
- **Permite la certificación** y reconocimiento del sistema por parte de una Entidad de Certificación.

La Gestión la calidad implica determinar y aplicar políticas de calidad, por ende, no es fácil establecer el conjunto de propiedades o características que determinen que un servicio es de calidad. Para ayudar a resolver esta problemática existen los Modelos de Calidad, que permiten descomponer un concepto en forma jerárquica en subconceptos que facilitan la evaluación de su calidad. La calidad se convierte de esta manera en algo concreto, que se puede definir, planificar, evaluar y por tanto mejorar (Llarena, Villodre, Pontoriero, & Cattapan, 2015).

La capacidad, de eficacia y eficiencia de los procesos que se utilizan en los indicadores de gestión administrativa. Es así que las características y requisitos de los indicadores se enfocan desde lo que se deben proporcionar en la información acerca de algo sobre lo que se desea conocer, establecer valoraciones y permitir tomar decisiones para la mejora de la institución, en su totalidad o en alguna de sus partes. Deben tener relación con los objetivos y con el objeto de evaluación. La identificación de los indicadores debe ser *contextualizada y consensuada*, deben ser formulados con claridad y deberán tener un buen fundamentados, a fin de que permitan intervenir para la mejora (Beltrán, Carmona, Carrasco, Rivas, & Tejedo, 2013).

Los modelos de Gestión de la Calidad son marcos que brindan consejo y guía sobre como operatividad y poner en práctica los principios, las prácticas y los métodos de control, gestión y mejora de la calidad, desde un cierto enfoque. Ofrecen asistencia en la identificación de los elementos que un sistema de Gestión de la Calidad. Es así que los principios y las prácticas que inspiran los distintos modelos normativos y los modelos de Gestión de la calidad total que son aún semejantes, pese a los esfuerzos recientes por aproximarlos. Se plantea así el problema de cómo diseñar un Sistema Integrado de Gestión de la Calidad (SIGCA). El desarrollo concatenado de distintos modelos y diferentes sistemas de acreditación ha despertado la necesidad de trabajar por su integración, a fin de simplificar su implantación y mantenimiento y de ahorrar en recursos. La existencia de elementos comunes entre los distintos sistemas y de criterios coincidentes entre las normas para su certificación ha sido una ventaja para el progreso hacia su integración (Camisón, Cruz, & González, 2015).

El posicionamiento de las organizaciones se encuentra orientadas a promover y desarrollar la gestión global de la calidad en los ámbitos económicos quienes buscan integrar la experiencia y saber hacer del mercado su competencia considerándose llegar a tener productos y servicios de calidad, el desarrollo organizativo en la actualidad se enfoca a la implantación de modelos y sistemas de excelencia para conseguir que sus miembros mejoren su competitividad y consolidadas.

En el siguiente capítulo se desarrolla la metodología de la investigación, misma que conlleva a diseñar los parámetros como el enfoque, la modalidad, el tipo de investigación los instrumentos del levantamiento de información y la población objeto de estudio, para luego ser levantados en campo como también procesados mediante los programas estadísticos y presentados mediante tablas y gráficos para su mejor comprensión.

## **CAPÍTULO II. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **2.1 Enfoque, tipos y niveles de la investigación**

La presente investigación tiene modalidad bibliográfica o documental y la de campo, dichas investigaciones suelen ser las más utilizadas para la indagación de fuentes primarias y secundarias que ayuden a la resolución de la problemática presentada en el presente estudio y así descubrir potenciales soluciones que ayude a fomentar una administración con estándares de calidad dentro de la organización.

El enfoque de la investigación es mixto, es decir, cualitativo y cuantitativo considerado como enfoque cualitativo a la utilización de la identificación de las variables para la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de investigación. Mientras que el enfoque cuantitativo aduce a la comprobación hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, pág. 7).

En los tipos de investigación se hace énfasis a la investigación bibliográfica y documental como también de campo como se le especifica a continuación:

En el análisis de la investigación bibliográfica del autor Zorrilla (2012) en donde, menciona que, “La investigación bibliográfica es medio de información por excelencia: como trabajo científico original, es el primer paso de una investigación científica” (pág. 15). Al igual que, se considera a la investigación bibliográfica como un proceso sistemático y secuencial de recolección, selección, clasificación, evaluación y análisis de contenido del material empírico impreso y gráfico, físico y/o metodología para una investigación científica determinada” (Rodríguez, 2013).

Consígueme, mediante las fuentes bibliográficas se busca la información secundaria obtenida en libros, revistas especializadas, artículos científicos,

publicaciones, módulos, internet para construir el marco teórico también se considera indagar los repositorios de las universidades, esto porque es necesario revisar antecedentes investigativos sobre las variables tratadas. Además, se acudirá a fuentes primarias obtenidas a través de documentos válidos y confiables, a partir de esta conceptualización se genera un conocimiento para el estudio y las variables en mención, con ello se pueden dar a conocer y entender la relación existente entre variables de estudio.

Según Moreno (2017) menciona que “La investigación de campo reúne la información necesaria se recurre a fundamentar el contacto directo con los hechos o fenómenos que se encuentran en estudio, ya sea que estos hechos y fenómenos que ocurran de una manera ajena al investigador o que sean provocados por este con un adecuado control de las variables que intervienen.” (pág. 12).

En la investigación de campo conlleva analizar la situación actual de la Curtiembre Aldás enfocados al modelo de gestión de calidad que mejoren los procesos productivos para ello se utiliza herramientas y técnicas de recolección de información, lo cual una vez procesada dicha información se someta a análisis e interpretación y comprobación, bajo los lineamientos investigativos.

Los niveles de investigación conllevan a fundamentar las variables de estudio, tal como se menciona a continuación:

Según menciona Bernal (2016) que, “La investigación descriptiva es uno de los tipos o procedimientos investigativos más populares y utilizados por los principiantes en la actividad investigativa, la cual permite reseñar las características o rasgos de la situación o fenómeno de estudio.” (pág. 80).

Dicha investigación permite detallar o describir las variables en estudio, es decir que se podrá conocer los modelos de gestión de calidad que mejoren los procesos productivos de la curtiduría Aldás, bajo un análisis técnico del

funcionamiento colectivo e individual en los trabajadores y las áreas administrativas de la organización.

Un estudio exploratorio es una pequeña adaptación de una investigación mayor, es un estudio de menor nivel que demuestra temas de disposición metodológicos, manifestar potenciales problemas técnicos, característicos, logísticos y también, revelar la viabilidad y relación de los instrumentos y técnicas a emplear antes de empezar la recopilación de información para la investigación (Muñoz, 2011). Es decir que, tiene carácter extractivo por las actividades con carácter de rendimiento creciente asociados a la investigación en fuentes fidedignas y actividades indagatorias en los centros de estudio.

El autor Cazau (2016) lo define como, “Es aquello que busca: especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, o de cual cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (pág. 11).

La investigación esta dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales; por ende, como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno es decir las obtenciones de información, principalmente con respecto a las opiniones y actitudes de los colaboradores con relación a la interacción con el medio que se lo investiga y busca la causalidad del efecto.

## **2.2 Estudio población, muestra y procesamientos de la investigación**

- **Población**

Según el autor Ludewig (2015), mención que, “La población objetivo es aquella sobre la cual el investigador desea establecer una conclusión, por ejemplo, si deseamos determinar la frecuencia de hipertensión arterial en la población adulta de Barquisimeto, la población objetivo está representada por todas las personas adultas que residen en esta ciudad. La población muestreada es aquella a partir de la cual se extrajo la muestra y sobre la que puede establecerse la conclusión.”

(pág. 69). Además, se considerará al género en donde son 10 mujeres y 21 son hombres que laboran dentro de las operativas y administrativas de la empresa Curtiembre Aldás.

**Tabla 1.**

Población

Áreas	Población	Frecuencia
Administrativas	11	35%
Operativas	20	65%
Total	31	100%

**Fuente:** Elaboración Propia a partir del de la Curtiembre Aldás.

- **Muestra**

La población se considera como parte del subconjunto o parte del universo o población en que se encaminará a la investigación. Hay técnicas para conseguir el número de los mecanismos de la muestra como fórmulas, lógica. La muestra es una parte característica de la población (López, 2004, pág. 69). Por ende, no se empleará un estudio de la muestra porque no supera los 100 casos es por ello que se trabajara con la población en mención. Además, la muestra se determinó por consenso, incluyendo a la población total de los trabajadores de la empresa conformadas por un total de 31 personas, conformado por el 31% de administrativos y 65% del personal operativo. Para efectos de la recolección de la información se aplicó el cuestionario de la encuesta como técnica.

### **Técnicas de recolección de daros**

En el presente estudio se aplica las técnicas de recolección de información que cumplen con procedimientos de indagación de datos en la investigación de campo, considerándose os siguientes métodos

- a) Inductivo: Con el método inductivo se emplea un análisis amplio e individual sobre un estudio de precisar los procesos bajo los estándares de calidad de puede generar los modelos de gestión que sería aplicable en la empresa Curtiembre Aldás con el fin de cumplir los objetivos establecidos.

- b) Analítico-sintético: mediante este método se puede determinar las causas principales que conllevan al cumplimiento de las obligaciones de análisis e interpretación de indicadores de la gestión de la calidad que maneja la empresa Curtiembre Aldás, lo que ayudará a determinar las estrategias de mejora continua en dicha empresa.

- **Instrumento**

Los instrumentos de investigación a ser utilizados en el presente estudio son:

- a) Entrevista: Se utiliza para la recopilación de información de la fuente, esto será realizado al personal administrativo, estos son los actores que se encuentren involucrados directamente a la presente investigación. (Ver Anexo)
- b) Encuesta: Se utiliza la técnica de la encuesta para la recopilación de información de la fuente, esto serán personal administrativo, operativo, entre otros que se encuentren involucrados a la empresa Curtiembre Aldás. (Ver Anexo)
- c) Observación: Es una técnica de comparación que se usan para hacer comprobaciones sistemáticas de actividades o productos asegurándose de que el trabajador o inspector no se olvida de nada importante. (Ver Anexo)

**Tabla 2.**

Descripción de los instrumentos de la investigación

<b>Instrumento</b>	<b>Detalle</b>	<b>Metodología</b>
Entrevista	Se utiliza para la recopilación de información de la fuente, esto será realizado al personal administrativo, estos actores son los que se encuentren involucrados directamente la presente investigación.	Elaboración de 10 preguntas refrenta a la gestión de calidad que mejoren los procesos productivos
Encuesta	Se utiliza cuestionamientos de manera técnico desarrollados al personal administrativo de la empresa Curtiembre Aldás.	Elaboración de 8 preguntas refrenta a la gestión de calidad que mejoren los procesos productivos

**Fuente:** Elaboración Propia a partir de la metodología de la investigación.

- **Metodología de los instrumentos**

- a) Guía de la entrevista y encuesta: para esta técnica se aplicará este instrumento, con el fin de recolectar información general y específica, así como la aplicación a expertos en el tema de investigación.
- b) Lista de verificación: Se le considera un instrumento con un formato de cumplimiento, así mismo dentro de esta se hallarán requisitos de forma sistemáticas a la cual deberán dar respuesta de forma cerrada.

### **Técnicas de análisis de datos**

En el proceso de las técnicas y análisis de datos, se considera recomendable procesar un plan de recolección de la información, donde se despejen la incertidumbre y se respondan a cuestionamientos que guíen la investigación:

La información recogida en las técnicas de encuesta puede ser útil para distintos fines de investigación, como son:

- Realizar análisis exploratorios sobre temáticas poco conocidas.
- Analizar tendencias de comportamiento de distintos sectores de la población en función, por ejemplo, en el sexo.
- Ayudar a tomar decisiones sobre aspectos concretos.
- Averiguar posibles relaciones entre diversos factores y variables del fenómeno estudiado que ayuden a comprenderlo mejor.
- Orientar acciones dirigidas a promover cambios en la situación analizada.

**Cuadro 5.**

Plan de recolección de la información

<b>Preguntas</b>	<b>Respuestas</b>
1.- ¿Para qué?	Analizar un modelo de gestión de calidad que mejoren los procesos productivos caso Curtiembre Aldás
2.- ¿A qué personas o sujetos?	Al personal administrativo y operativo de la empresa Curtiembre Aldás.
3.- ¿Sobre qué aspectos?	Sistema de Gestión de la Calidad
4.- ¿Quién?	Investigador
5.- ¿Cuándo?	Segundo semestre 2020
6.- ¿Lugar de recolección de la información?	En la provincia de Tungurahua cantón Ambato
7.- ¿Cuántas veces?	La necesaria
8.- ¿Qué técnica de recolección?	Encuesta, entrevista y la observación
9.- ¿Con qué?	Análisis estadístico
10.- ¿En qué situación?	En el momento adecuado para no interrumpir actividades

**Fuente:** Elaboración propia a partir de los lineamientos de investigación.

La información recolectada se procesará en los programas estadísticos, para luego generar un informe de resultados por medio de tablas y gráficos para presentar la información de manera metódica y sistemática; a más de analizarlas e interpretarlas con los resultados de dichas tablas y gráficos, obtenidos en la investigación de campo y por último se realiza la comprobación de la hipótesis expuesto con anterioridad del estudio de las dos variables.

## 2.3 Resultados de la información

### Validez y confiabilidad

La confiabilidad y la valides del presente estudio se desarrolla mediante los problemas de mejorar la productividad y los procesos productivos bajo los modelo de gestión de calidad en la empresa Curtiembre Aldás, que por medio de un estudio estadístico desarrollado con programas como Microsoft Excel, SPSS, R, se estableciera el nivel de validez y confiabilidad de los instrumentos utilizados en la investigación mediante el coeficiente de correlación de Pearson que permite describir la correlación que existe entre las variables planteadas y se estima el efecto de una variable sobre otra.

Por ende, los instrumentos de la investigación es decir la entrevista, como también la encuesta se hallan desarrolladas mediante un cuestionario de preguntas direccionadas a la población objeto de estudio con el enfoque a las variables, con lo que se establece el coeficiente de Alfa Cronbach, con la finalidad de medir si las preguntas de los instrumentos son viables o no. Además, se utilizó el programa estadístico SPSS, que permite estimar la fiabilidad de un instrumento de medida a través de un conjunto de ítems que se espera que midan el mismo constructo o dimensión teórica; además que en este mismo programa se procede a la realización de análisis de frecuencias y gráficas que se detallan en el desarrollo y resultados.

El Alfa Cronbach; es un método que evalúa el error factorial específico y el error por respuesta al azar, los cuales están distribuidos independientemente dentro de los ítems y tienden a cancelarse mutuamente los puntajes de los ítems son sumados, la validez de un instrumento se refiere al grado en que el instrumento mide aquello que pretende medir, y la fiabilidad de la consistencia interna del instrumento se puede estimar con el alfa de Cronbach.

La medida de la fiabilidad mediante el alfa de Cronbach asume que los ítems (medidos en escala tipo Likert) miden un mismo constructo y que están altamente correlacionados (Welch & Comer, 1988). Cuanto más cerca se encuentre el valor del alfa a 1 mayor es la consistencia interna de los ítems analizados. La fiabilidad de la escala debe obtenerse siempre con los datos de cada muestra para garantizar la medida fiable del constructo en la muestra concreta de investigación (García, 2015).

El criterio general, de los autores George y Mallery (2003, p. 231) en donde deducen que hay que seguir las siguientes recomendaciones para evaluar los coeficientes de alfa de Cronbach:

**Tabla 3.**

Criterios de valoración del Alfa Cronbach

<b>Criterios generales</b>
Coeficiente alfa $>.9$ es excelente
Coeficiente alfa $>.8$ es bueno
Coeficiente alfa $>.7$ es aceptable
Coeficiente alfa $>.6$ es cuestionable
Coeficiente alfa $>.5$ es pobre
Coeficiente alfa $<.5$ es inaceptable

**Fuente:** Elaborado por el investigador a partir de George y Mallery (2013)

La validación de los instrumentos de la investigación utilizados en la investigación de campo conlleva a un análisis estadístico mediante el alfa de Cronbach, misma que comprobara la fiabilidad de los cuestionarios de los instrumentos investigativos, y de igual manera se puede comprobar la hipótesis planteada en el estudio.

**Tabla 4.**

La fiabilidad del instrumento

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,984	10

**Fuente:** Elaborado por el investigador a partir del Estadístico SPSS

## Interpretación

La fiabilidad o confiabilidad del instrumento es de 0,984 que se encuentra cercano a 1 donde, los resultados se pueden desarrollar bajo el análisis factorial, y que mediante la tabla de criterios de valoración del Alfa Cronbach el coeficiente alfa  $>.9$  es excelente.

## 2.4 Resultados de la encuesta

Dentro del análisis evaluación de los resultados conllevan a conocer la situación actual de la empresa Curtiembre Aldás, donde se considera la gestión de calidad que aplica en dicha empresa.

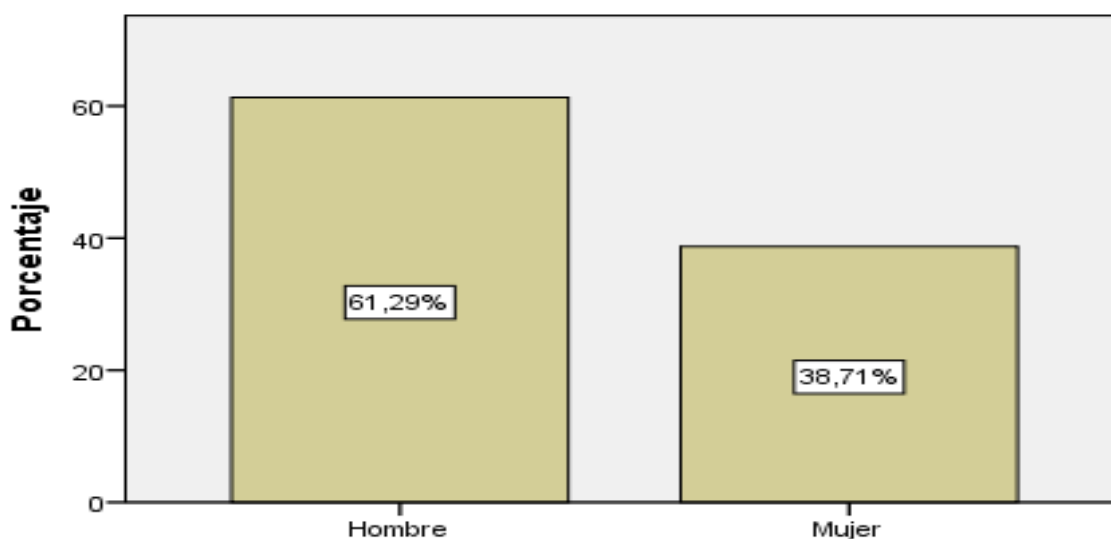
## Genero

**Tabla 5.**

El género de los encuestados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Hombre	19	61,3	61,3	61,3
	Mujer	12	38,7	38,7	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

**Fuente:** Elaborado por el investigador a partir del Estadístico SPSS



**Gráfico 7.** El género de los encuestados

**Fuente:** Elaborado por el investigador a partir del análisis esta disco

## Analís e interpretación

Mediante las técnicas de la investigación en este caso la encuesta se procede a indagar el género, por ende, como se observa en la gráfica anterior de la totalidad de la población muestreada indica que el 61,29% son de sexo masculino y el 38,71% son de sexo femenino y con ello se enfoca una equidad de género, esto en consecuencia evalúa, la situación actual de la empresa Curtiduría Aldás que conlleve actual sobre los procesos y modelo de gestión de calidad que aplica en la empresa en mención.

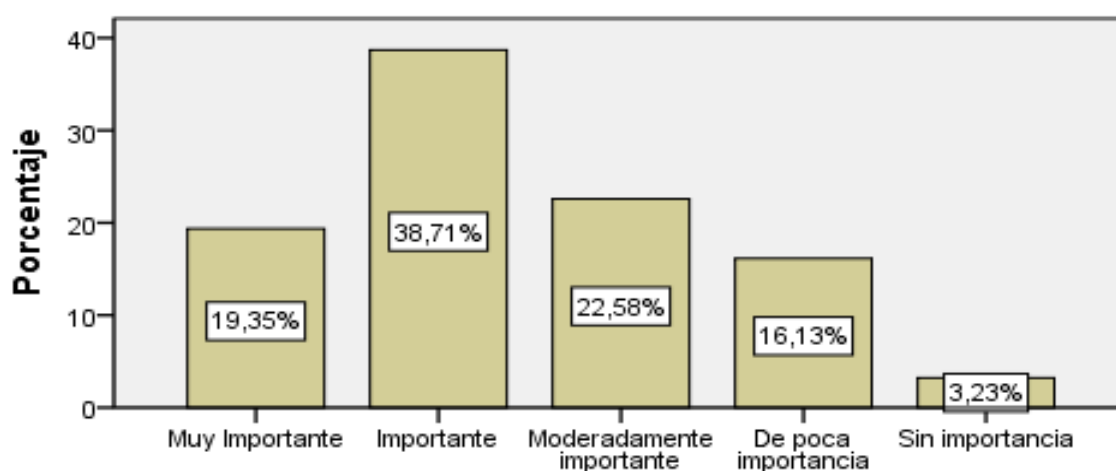
1.- ¿Usted considera importante que la empresa cuente con un Sistema de Gestión de la Calidad?

**Tabla 6.**

Considera que la empresa cuente con un Sistema de gestión de la Calidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy Importante	6	19,4	19,4	19,4
	Importante	12	38,7	38,7	58,1
	Moderadamente importante	7	22,6	22,6	80,6
	De poca importancia	5	16,1	16,1	96,8
	Sin importancia	1	3,2	3,2	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

**Fuente:** Elaborado por el investigador a partir del análisis estadístico



**Gráfico 8.** Considera que la empresa cuente con un Sistema de gestión de la Calidad

**Fuente:** Elaborado por el investigador a partir del análisis estadístico

### Análisis e interpretación

De la totalidad de encuestados el 38,71% aduce que es importante que la empresa cuente con un Sistema de Gestión de la Calidad, así mismo el 22,58% aduce que es moderadamente importante considerar que la empresa cuente con un Sistema de Gestión de la Calidad, consiguiente el 19,35% muestra que es muy importante considerar que la empresa cuente con un Sistema de Gestión de la Calidad, así también él 16,13% menciona que es de poca importancia tener un Sistema de Gestión de Calidad y por último el 3,23% incita que es sin importancia que la empresa cuente el servicio Sistema de Gestión de la Calidad, por ende, es importante que la empresa Curtiduría Aldás, mantenga y califique a sus productos y servicios bajo estándares de calidad.

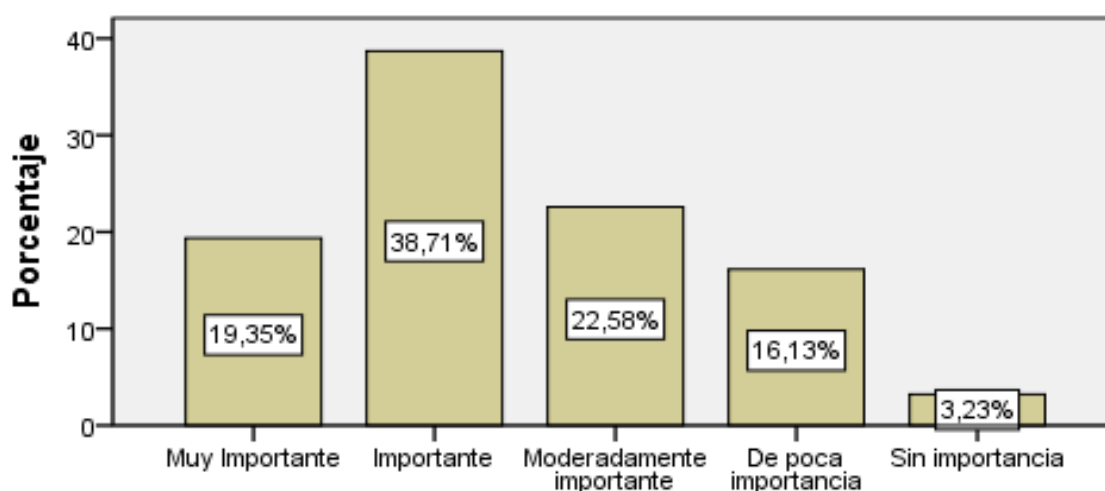
2.- ¿Está usted de acuerdo que la empresa cuente con un manual de calidad para la elaboración de los diferentes productos?

**Tabla 7.**

Manual de calidad para elaboración de los productos

			Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	de	8	25,8	25,8	25,8
	De acuerdo		7	22,6	22,6	48,4
	Indeciso		12	38,7	38,7	87,1
	En desacuerdo		4	12,9	12,9	100,0
	Total		31	100,0	100,0	

**Fuente:** Elaborado por el investigador a partir del análisis estadístico



**Gráfico 9.** Manual de calidad para elaboración de los productos

**Fuente:** Elaborado por el investigador a partir del análisis estadístico

### Análisis e interpretación

De la totalidad de encuestados el 38,71% aduce como importante que la empresa cuente con un manual de calidad para la elaboración de los diferentes productos, mientras que el 22,5% considera que es moderadamente importante que la empresa cuente con un manual de calidad, así también el 19,35% menciona que es muy importante que la empresa cuente con un manual de calidad consiguiente el 16,13% muestra como de poca importante que la empresa cuente con un manual de calidad y por último el 3,23% alude que es sin importancia que la empresa cuente con un manual de calidad para la elaboración de los diferentes productos. Por ende, se interpreta que la mayoría asume como importante a que la empresa Curtiduría Aldás cuente con un manual de calidad.

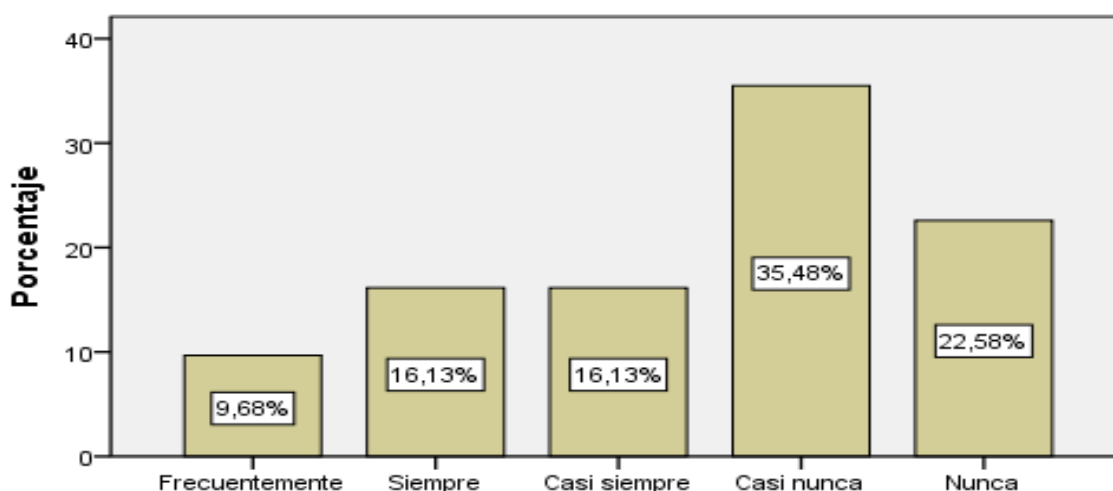
3.- ¿Conoce usted los estándares de calidad que se aplican en los procesos de producción?

**Tabla 8.**

Los estándares de calidad se aplican en los procesos de producción

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Frecuentemente	3	9,7	9,7	9,7
	Siempre	5	16,1	16,1	25,8
	Casi siempre	5	16,1	16,1	41,9
	Casi nunca	11	35,5	35,5	77,4
	Nunca	7	22,6	22,6	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

**Fuente:** Elaborado por el investigador a partir del análisis estadístico



**Gráfico 10.** Los estándares de calidad se aplican en los procesos de producción

**Fuente:** Elaborado por el investigador a partir del análisis estadístico

### Analís e interpretación

Así también de la totalidad de encuestados el 35,48% conlleva a menciona que casi nunca los estándares de calidad se aplican en los procesos de producción, así también el 22,58% aduce que nunca se aplica los estándares de calidad, consiguiente, el 13,13% menciona que siempre o casi siempre los estándares de calidad son aplicables a los procesos de calidad, y, por último, el 9,68% indican que frecuentemente los estándares de calidad se aplican en los procesos de producción. Se interpreta que la empresa no maneja estándares de calidad para los procesos productivos y las fallas y defectos son manejados de manera empírica, y algunas calificadas por la experiencia de los trabajadores.

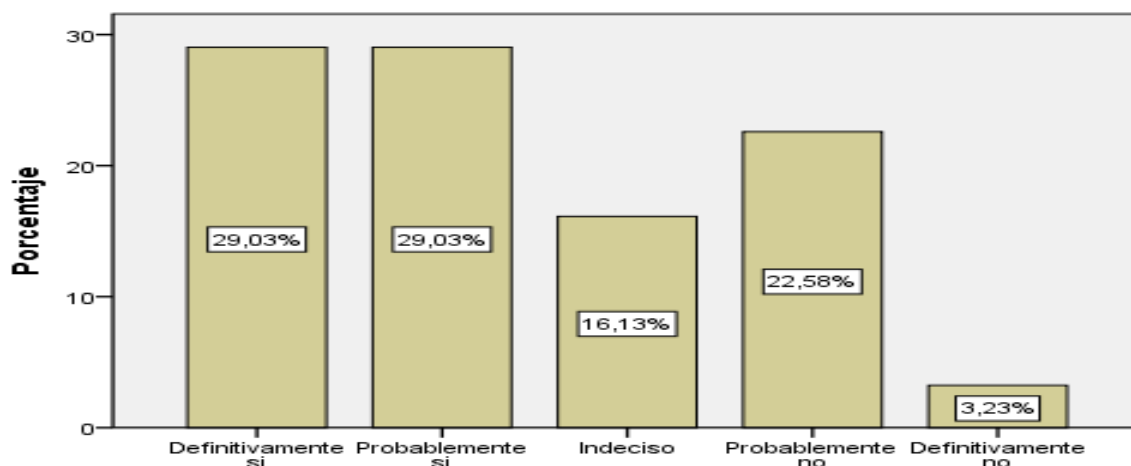
4.- ¿Usted consideraría que se implante un modelo de gestión de calidad para fijar funciones y responsabilidades dentro de la empresa?

**Tabla 9.**

Los estándares de calidad se aplican en los procesos de producción

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Definitivamente si	9	29,0	29,0	29,0
	Probablemente si	9	29,0	29,0	58,1
	Indeciso	5	16,1	16,1	74,2
	Probablemente no	7	22,6	22,6	96,8
	Definitivamente no	1	3,2	3,2	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

**Fuente:** Elaborado por el investigador a partir del análisis estadístico



**Gráfico 11.** Implementación de un modelo de gestión de calidad para fijar funciones

**Fuente:** Elaborado por el investigador a partir del análisis estadístico

### Análisis e interpretación

Así también de la totalidad de encuestados aducen que el 29,03% aducen que es definitivamente y probablemente si se debe considerar que se implante un modelo de gestión de calidad para fijar funciones y responsabilidades dentro de la empresa, consiguiendo un 22,58% menciona que probablemente no si se debe considerar que se implante un modelo de gestión de calidad para fijar funciones y responsabilidades, así también el 16,13% indica que es indeciso en donde se debe considerar que se implante un modelo de gestión de calidad para fijar funciones y responsabilidades dentro de la empresa y por último el 3,23% conlleva definitivamente a un no donde debe considerar que se implante un modelo de gestión de calidad para fijar funciones y responsabilidades dentro de la empresa.

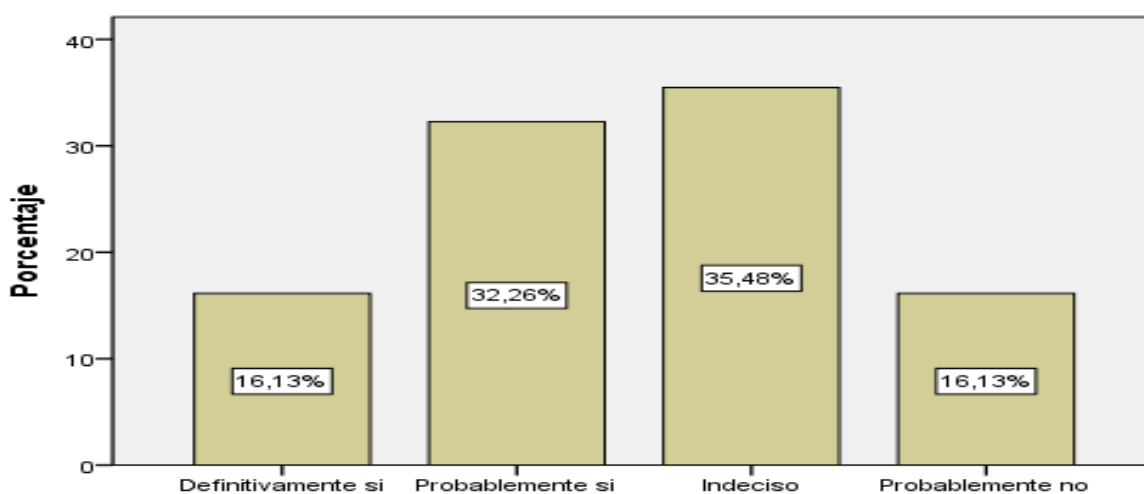
5.- ¿Considera usted que los criterios o puntos de vista emitidos son considerados por la alta dirección de la empresa?

**Tabla 10.**

Criterios y punto de vista emitidos por gerencia

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Definitivamente si	10	32,3	32,3	32,3
	Probablemente si	11	35,5	35,5	67,7
	Indeciso	6	19,4	19,4	87,1
	Probablemente no	4	12,9	12,9	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

**Fuente:** Elaborado por el investigador a partir del análisis estadístico



**Gráfico 12.** Criterios y punto de vista emitidos por gerencia

**Fuente:** Elaborado por el investigador a partir del análisis estadístico

### Analís e interpretación

De la totalidad d encuestados el 35,49% indica que los criterios o puntos de vista emitidos son considerados por la alta dirección de la empresa, consiguiente el 32,26% menciona que los criterios y punto de vista emitidos por gerencia, así también el 16,13% muestra que definitivamente y probabilísticamente si se aplican los criterios y punto de vista emitidos por gerencia, por consiguiente, se interpreta que la alta gerencia debe mantener una relación directa con el sistemas de gestión de calidad.

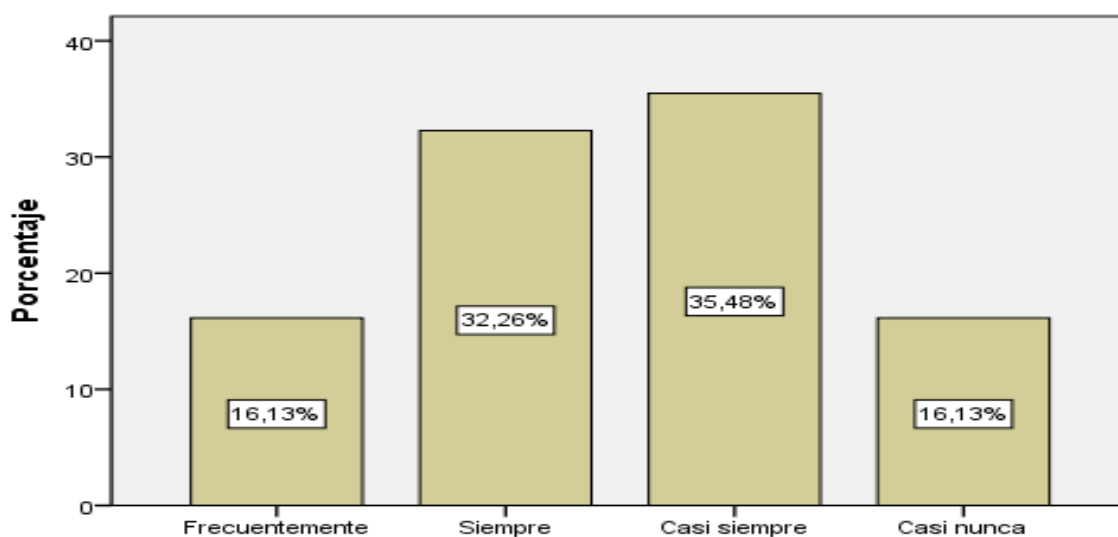
## 6.- ¿La empresa le capacita constantemente en la gestión de la calidad?

**Tabla 11.**

La capacitación en la gestión de la calidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Frecuentemente	5	16,1	16,1	16,1
	Siempre	10	32,3	32,3	48,4
	Casi siempre	11	35,5	35,5	83,9
	Casi nunca	5	16,1	16,1	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

**Fuente:** Elaborado por el investigador a partir del análisis estadístico



**Gráfico 13.** La capacitación en la gestión de la calidad

**Fuente:** Elaborado por el investigador a partir del análisis estadístico

### Análisis e interpretación

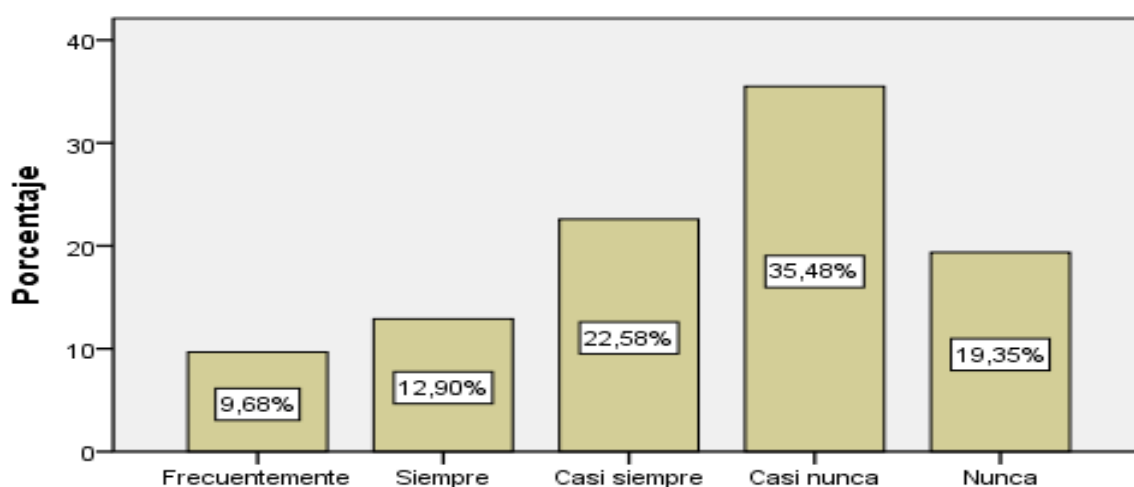
De la total de encuestados el 35,48% aducen que casi siempre el personal de la empresa es capacitado en la gestión de la calidad, así también el 32,26% indican que siempre el personal es capacitado en la gestión de la calidad, de igual manera el 16,13% mencionan que frecuentemente y casi siempre el personal de la empresa es capacitado en la gestión de la calidad, Por ende, se interpreta que la empresa no tiene un constancia en la capacitación al personal tanto operativo como administrativo de la empresa.

## 7.- ¿Conoce usted los beneficios que genera un sistema de gestión de calidad?

**Tabla 12.**

Los beneficios que genera un sistema de gestión de calidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Frecuentemente	3	9,7	9,7	9,7
	Siempre	4	12,9	12,9	22,6
	Casi siempre	7	22,6	22,6	45,2
	Casi nunca	11	35,5	35,5	80,6
	Nunca	6	19,4	19,4	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

**Fuente:** Elaborado por el investigador a partir del análisis estadístico**Gráfico 14.** Los beneficios que genera un sistema de gestión de calidad**Fuente:** Elaborado por el investigador a partir del análisis estadístico**Análisis e interpretación**

Así también, de la totalidad de encuestados el 35,48% aducen que casi nunca conocen los beneficios que genera un sistema de gestión de calidad; consiguiente el 22,58% indica casi siempre conocen los beneficios que genera un sistema de gestión de calidad; así mismo el 19,35% considera que nunca conocen de los beneficios que genera un sistema de gestión de calidad; el 12,90% menciona que siempre conocen los beneficios que genera un sistema de gestión de calidad y por último el 9,68% considera que frecuentemente conocen los beneficios que genera un sistema de gestión de calidad. Por ende, se interpreta que el personal desconoce de los beneficios que genera un sistema de gestión de calidad.

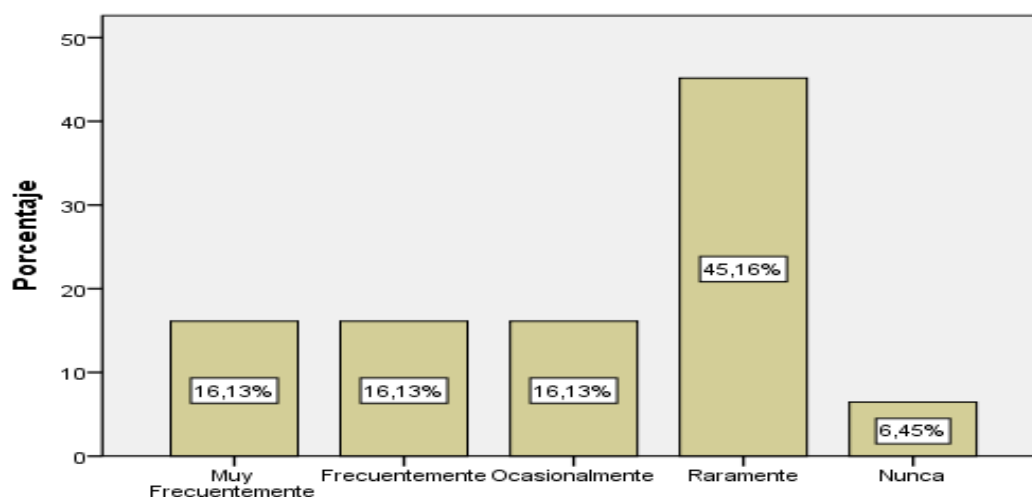
8.- ¿Conoce usted si la empresa posee procedimientos que se encuentren debidamente documentados?

**Tabla 13.**

La empresa posee procedimientos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy Frecuentemente	5	16,1	16,1	16,1
	Frecuentemente	5	16,1	16,1	32,3
	Ocasionalmente	5	16,1	16,1	48,4
	Raramente	14	45,2	45,2	93,5
	Nunca	2	6,5	6,5	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

**Fuente:** Elaborado por el investigador a partir del análisis estadístico



**Gráfico 15.** La empresa posee procedimientos

**Fuente:** Elaborado por el investigador a partir del análisis estadístico

### Analís e interpretación

De la totalidad de encuetados el 45,16% indica que raramente el personal conoce de los procedimientos que se encuentren debidamente documentados; consiguiente el 16,13% aducen que el personal muy frecuentemente, frecuentemente y ocasionalmente el personal de la empresa conoce de la aplicación de los procedimientos que se encuentran debidamente documentada, así también el 6,45% conllevan a indicar que el personal nunca conoce de los procedimientos que se lleva a cabo en la empresa. Es decir que se interpreta que la alta gerencia debe buscar la mera para socializar las principales características de la calidad bajo una certificación en la cual busca documentar los procedimientos.

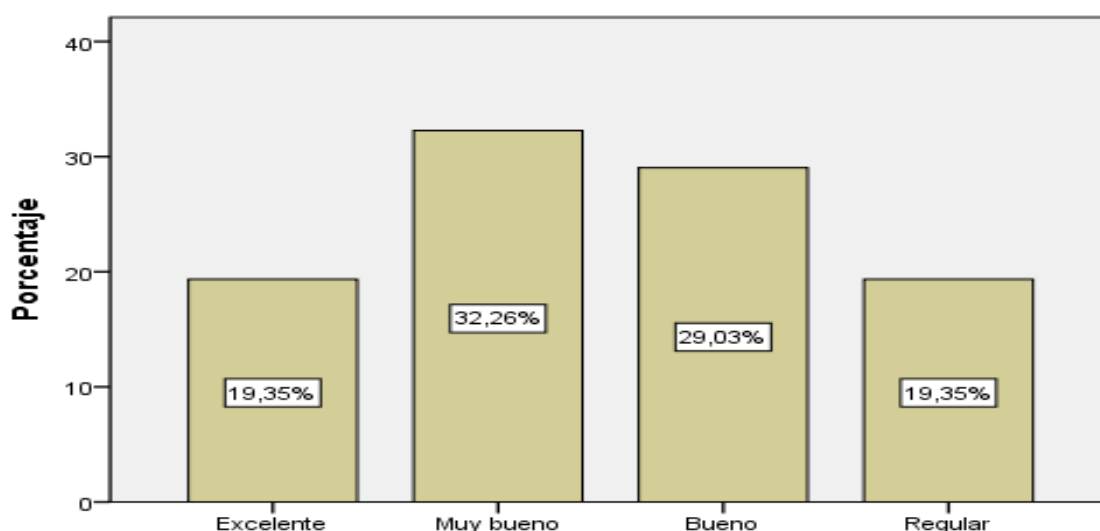
## 9.- ¿Cómo califica usted el control de la calidad en la empresa?

**Tabla 14.**

Calificación del control de la calidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Excelente	6	19,4	19,4	19,4
	Muy bueno	10	32,3	32,3	51,6
	Bueno	9	29,0	29,0	80,6
	Regular	6	19,4	19,4	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

**Fuente:** Elaborado por el investigador a partir del análisis estadístico



**Gráfico 16.** Calificación del control de la calidad

**Fuente:** Elaborado por el investigador a partir del análisis estadístico

### Analís e interpretación

Otro de los cuestionamientos en análisis es ¿Cómo califica usted el control de la calidad en la empresa?, en donde con un 32,26% indicaron que es muy bueno el control de la calidad en la empresa; así también el 29,03% mencionaron que es bueno el control de la calidad en la empresa, consiguiente el 19,35% mencionaron que es excelente o regularmente el control de calidad de la empresa. Se interpreta que la empresa maneja la calidad en los procesos de manera empírica, por ende, la oportunidad de desarrollar una herramienta para mejorar el control de calidad en los productos de manera más técnica.

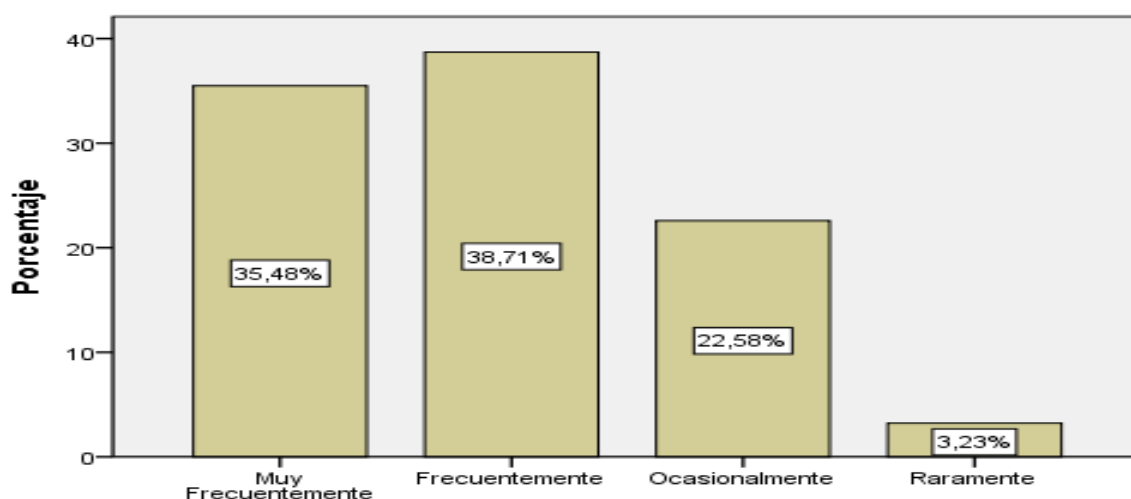
10.- ¿Considera usted que la calidad del producto es importante para la producción de la empresa?

**Tabla 15.**

La calidad del producto es importante para la producción

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy Frecuentemente	11	35,5	35,5	35,5
	Frecuentemente	12	38,7	38,7	74,2
	Ocasionalmente	7	22,6	22,6	96,8
	Raramente	1	3,2	3,2	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

**Fuente:** Elaborado por el investigador a partir del análisis estadístico



**Gráfico 17.** La calidad del producto es importante para la producción

**Fuente:** Elaborado por el investigador a partir del análisis estadístico

### Analís e interpretación

De la totalidad de la encuesta el 38,71% aduce que frecuentemente la calidad del producto es importante para la producción; así también el 35,48% indican que muy frecuentemente la calidad del producto es importante para la producción, consiguiente el 22,58% alegan que ocasionalmente la calidad del producto es importante para la producción; y por último el 3,23% menciona que la calidad en el producto debe ser raramente. Por ende, se interpreta que la calidad en los productos es importante para evitar los reprocesos en la producción y optimizar los recursos de la empresa Curtiduría Aldás

## Resultados Entrevista

### Cuadro 6.

Resultados de la entrevista

Cuestionarios	Alta gerencia	Departamento de producción y calidad
<p><b>1.- ¿La empresa cumple con estándares de calidad en los procesos productivos?</b></p>	<p>La empresa si cumple los estándares de calidad se considera las principales necesidades de los clientes, así también es importante señalar que este trabajo brindara la ayuda necesaria para que producto se certifique bajo normas internacionales.</p>	<p>Los estándares de calidad regulan las actividades de la empresa que se encuentran relacionadas con el cumplimiento de los requisitos establecidos por el cliente y su satisfacción. Donde se relacionan con la mejora continua de la calidad de los productos y servicios que la empresa comercializa.</p>
<p><b>2.- ¿Conoce usted de los modelos de gestión de la calidad?</b></p>	<p>Por supuesto que sí, con los mismos resultados son muy importantes delimitar con claridad el alcance de los conceptos, y los modelos más utilizados relacionados con la Gestión de Calidad, donde hace énfasis a la norma ISO 9000 y el EFQM que son modelos en la realidad para mejorar la calidad de la gestión empresarial</p>	<p>Si por supuesto que, si existe modelos de la calidad basado en la SGC, en donde se lleva énfasis a los procesos de mejora continua mediante las normas internacionales basado en la ISO 9001, EFQM, bajo los principios de Deming, y los modelos de Malcolm Baldrige.</p>
<p><b>3.- ¿La empresa establece, alcanza y satisface las necesidades de los clientes externos e internos?</b></p>	<p>En la actualidad la empresa mantiene objetivos claros en la que se establece satisfacer las necesidades de los clientes interno y externos bajo los principios empresariales, el enfoque de desarrollo mediante la planificación de los departamentos empresariales</p>	<p>La calidad en servicios, debido a que las percepciones de cada individuo dependen de la necesidad de la persona que lo solicita, en base a la competencia las empresas o instituciones se ven obligadas a mejorarlo, pero no existe un indicador cuantitativo con el que se pueda medir la calidad de servicio</p>
<p><b>4.- ¿Dentro de las áreas departamentales de la empresa se efectúan los análisis de riesgos y oportunidades de mejora en los procesos de la empresa?</b></p>	<p>La gestión de la calidad es un compromiso de todo el nivel de dirección departamental que debe estar dirigida a cumplir los estándares de calidad y su afán es la participación de todos los socios de la empresa.</p>	<p>Este sistema de gestión involucra a todos los departamentos en donde se enfoca la utilización en donde se establecer la política y los objetivos de la empresa, desde el punto de vista gestión y calidad consiste en atraer a los clientes con respecto a este servicio cuyo objetivo es satisfacer las necesidades de los consumidores, empleados, y socios para lograr un producto de calidad, y así poder fomentar el mejoramiento que involucra</p>

		tanto al cliente interno y externo
<b>5.- ¿Se ha determinado y proporcionado los recursos necesarios para los procesos productivos se realicen con eficacia y eficiencia?</b>	En el análisis se evidencia la proporción de los recursos para toda la gestión administrativa se enfoca al cumplimiento del grado en que se alcanzan los objetivos y metas bajo los recursos establecidos en el desarrollo empresarial.	La eficacia corresponde al cumplimiento de metas y objetivos o a la satisfacción de la necesidad que motivó el diseño y desarrollo de la iniciativa, sin importar los costos y el uso de recursos. Se presentan múltiples versiones de la definición, pues muchos explicitan que la eficacia implica cumplir objetivos, se tiene en cuenta calidad y/o tiempo y otros dejan estas dimensiones implícitas
<b>6.- ¿Considera usted que se debe realizar una planificación, bajo el enfoque de controlar los procesos productivos con el fin de tener un producto de calidad?</b>	Una planificación cuidadosa de cómo implantar las soluciones, es fundamental para conseguir el mayor impacto de dicha solución. Para ello, debemos tener en cuenta los siguientes aspectos: deberán estar claros, dentro del equipo, los objetivos que se desean alcanzar y su justificación. Cada actividad que se vaya a realizar debe estar definida. Se deben asignar responsables para cada actividad. Se deben programar en el tiempo las actividades.	La pertinencia de los sistemas de seguimiento y evaluación, como, por ejemplo, anotar los cambios operados. Los indicadores pretenden simplificar la descripción y explicación de un sistema, proceso o situación. Efectivamente, permiten evaluar, de manera sencilla y fiable, los aspectos complejos de un proceso organizacional. Constituyen así, elementos esenciales, puntos de referencia, y forman parte integrante de las actividades de seguimiento y evaluación.
<b>7.- ¿Es importante que se realice una evaluación del desempeño en todas las áreas de la empresa para verificar los resultados?</b>	La evaluación del desempeño es muy importante, en el campo que aún no ha sido mayormente profundizado, por consiguiente, no son muchas las publicaciones que se encuentran y que hagan alusión al tema; por tal razón, la presentación de este artículo se realiza con el objetivo de dar a conocer algunos de los aspectos básicos, primordiales y que son importantes tanto para las organizaciones que llevan a cabo la evaluación del desempeño como también para los auditores que desarrollan su trabajo de revisión en estas áreas	La evaluación del desempeño es determinar con precisión la contribución del desempeño individual como base para tomar decisiones de asignación de recompensas. Si el proceso de evaluación del desempeño insiste en los criterios equivocados o mide imprecisamente el desempeño real en el puesto, se sobre recompensará o sobre compensará a los empleados
<b>8.- ¿La empresa realiza evaluaciones periódicas para mejorar los procesos productivos con la finalidad de cumplir con los requisitos del cliente?</b>	La evaluación en la empresa se genera históricamente se restringió al simple juicio unilateral del jefe respecto al trabajo de su empleado, pero a medida que ha evolucionado la gestión de recursos humanos	Los procedimientos de evaluación se establecen a partir de los objetivos y metas predeterminados por la empresa con el objeto de determinar las contribuciones que se esperan de cada

---

se han establecido trabajador a nivel individual. generaciones de modelos de Las metas más importantes se evaluación, hasta el punto que convierten en medidas hoy en día se pueden normales de desempeño para encontrar modelos de el trabajador individual. evaluación de cuarta generación

---

**Fuente:** Elaborado por el investigador a de la entrevista

## **Caracterización de la empresa**

- **Antecedentes históricos de la empresa**

Curtiduría Aldás es fundada en 1985 por el señor José Laureano Aldás, quien decide emprender y formar un pequeño taller para curtir pieles por su cuenta debido a que anteriormente él era empleado en la Curtiembre Las Viñas. Al ver que el negocio era rentable, tubo un incremento durante un año hasta que el 21 de enero de 1986 logra comprar una propiedad en la Parroquia Totoras porque esta mostraba tener todos los factores favorables para poder montar una curtiembre, tenía agua, un rio donde poder evacuar las aguas residuales, materia prima, fácil vía de acceso, mano de obra y fuentes energéticas, entonces se forman en este lugar las primeras instalaciones de la empresa conocida como Curtiduría Aldás, con una producción de 1400 pieles al mes.

Con el crecimiento de empresas manufactureras de zapatos y demás artículos de cuero la demanda fue en aumento, por este motivo en el año de 1999 deciden comprar una nueva propiedad en el mismo sector para construir un galpón de producción más grande, con capacidad para ubicar la maquinaria europea que se importaría e implantar un sistema de producción más tecnificado. Desde entonces la empresa ha tenido progreso hasta la actualidad, hoy en día la producción está en 300 pieles al día con lo que se logra mostrar el fruto del esfuerzo y dedicación de su dueño y sus colaboradores.

Curtiduría Aldás es una empresa sólida, familiar y con muchos años de experiencia, la cual pertenece al sector del cuero para calzado y afines, se ha dedicado a formar un gran equipo de trabajo, fundamentado en la union laboral para mejorar su potencial de empeño y dedicación. La organización espera ser lider en la producción de cuero en la ciudad de Ambato y aprovechar su ubicación estratégica para desarrollarse como tal. La empresa se enfoca en optimizar y mejorar las condiciones de manufactura con el único propósito de tener cliente fieles, contentos y agradecidos de recibir la mejor calidad en producto.

- **Filosofía corporativa**

**MISIÓN:** Curtiembre Aldás es una empresa familiar que se proyecta para abastecer al amplio mercado local, nacional e internacional, en la producción de los artículos de cuero, se siguen los procesos de producción eficientes ayudados de la tecnología de punta, donde el objetivo es satisfacer las exigencias y expectativas de los clientes.

**VISIÓN:** Curtiembre Aldás es una empresa creada con la finalidad de brindar fuentes de trabajo, a la parroquia Totoras, se dedica al procesamiento de pieles de ganado vacuno, donde se utiliza tecnología de punta y los mejores métodos de transformación. Su gestión se orienta a minimizar el impacto ambiental, enfocado a satisfacer las necesidades de la industria del calzado en cuanto a calidad, variedad, y costos.

**FILOSOFÍA CORPORATIVA:** Ser una empresa de producción y comercialización de materia prima derivada de la piel de ganado vacuno, donde se cumplen los procesos ajustados a parámetros de calidad, se implementan nuevos recursos tecnológicos, supervisado por personal competente destinado a satisfacer las exigencias de los clientes.

- **Productos y Servicios que ofrecen**

Existen varios tipos de pieles procesadas en varios colores que pueden utilizarse para diferentes aplicaciones como: ropa, zapatos, carteras, muebles, tapicería, entre otras.

El producto final se lo clasifica de la siguiente manera:

1. Escolar Negro (utilizado específicamente para zapatos escolares)
2. Tormenta (usado en partes de zapatos deportivos)
3. Nobuck (varios colores disponibles)
4. Napa Softy (varios colores disponibles)

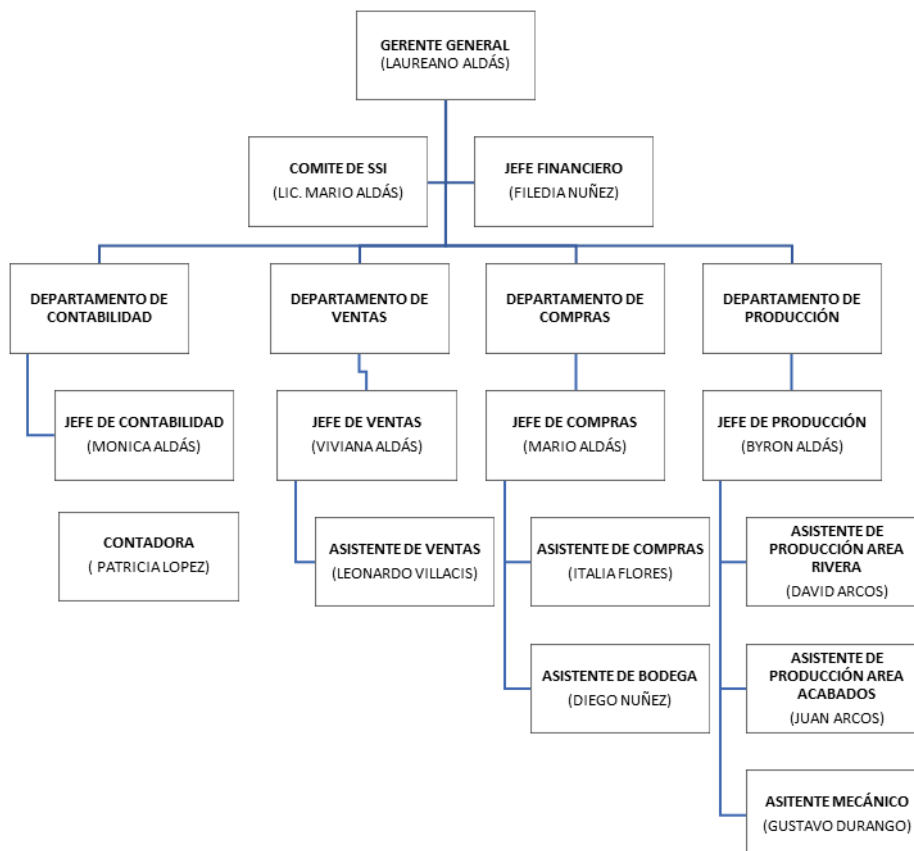
5. Brush-off (colores oscuros)
6. Blue
7. Piel de iguana (utilizado para tapizados)
8. Gemma (usado en ropa)
9. Milano (empleado en artículos varios como: carteras, bolsos, monederos, etc.)
10. Grasso (se lo utiliza para zapatos casuales)
11. Gamuza (para zapatos deportivos)

Las características generales de cada piel son:

1. El área aproximada de cada piel mide 25 pies cuadrados.
2. El grosor de la lámina de cuero varía del tipo, esta variación va desde los 3.5 mm hasta 1.5 mm
3. El peso de cada piel esta entre las 5 y 7 lb., se depende del área y del grosor.
4. Otro factor es la textura exterior, esto se le da de acuerdo con las especificaciones del producto.

- **Organigrama estructural**

La Curtiduría Aldás tiene su organigrama estructural diseñado de la siguiente manera:



**Gráfico 18.** Organigrama estructural

**Fuente:** Elaborado por el investigador a partir de la Curtiduría Aldás

- **Generalidades**

La Curtiduría Aldás es una empresa que se dedica a la producción de cuero que utiliza un sistema de información llamado Microplus SQL., que es un Sistema de planificación de recursos empresariales (ERP). El sistema funciona con procesamiento de transacciones es decir es un (TPS).

De igual manera dentro del capítulo siguiente se analiza los resultados de propuesto sor el investigador en donde se hace hincapié a la introducción, la objetividad, el alcance, la justificación en la que se involucra el desarrollo de la propuesta que conlleva a proponer un modelo de gestión de calidad que sea más aplicable al proceso de producción para la empresa Curtiembre Aldás.

## **CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **3.1. Validación, Análisis, Evaluación o Desarrollo de los resultados**

- **Introducción**

La presente propuesta conlleva a proponer un modelo de gestión de calidad que sea más aplicable al proceso de producción para la empresa Curtiembre Aldás, en donde el desarrollo de un modelo de gestión de calidad en los procesos y productos del sector de las curtiembres implica el conocimiento de los aspectos técnicos, operativos, comerciales, legales y financieros propios de la actividad, y fundamentalmente, del impacto que genera la industria. Considerándose que las pieles de animales son materias primas para otras industrias como la del calzado, confección de chaquetas, carteras etc. Y estos se encuentran ligados a la cotidianidad de los individuos desde los tiempos prehistóricos; donde se han constituido un elemento fundamental, con múltiples usos en el hogar y en la industria, se continua vigente a pesar de los enormes avances en los procesos tecnológicos que determinan innovaciones en la fabricación y en las características de los productos bajo las necesidades de los clientes.

La alta producción del sector genera una Fortaleza que se evidencia en diferentes estudios, identificándose que desde la antigüedad las curtiembres han liderado la transformación de las pieles una de forma artesanal otra industrializadas, pero sin duda que su actividad es la más contaminante ante al ambiente por los productos químicos que se involucra en los procesos por ende, la oportunidad de generar una mejora continua a los procesos mediante un modelo del sistema de calidad y con ello involucrarse en el mercado competitivo con productos de calidad, donde se mitiga los impactos ambientales y se previene de la accidentabilidad en los trabajadores, se contribuye de esta forma con el desarrollo del sector y se participa con las actividades en la economía nacional. Del mismo modo, la constante demanda de los productos es un indicador que ratifica el reconocimiento nacional por parte de las curtiembres.

Los procesos productivos de las curtiembres se desarrollan de manera muy similar en Latinoamérica que hacen, que la tecnología se involucre en la transformación bajo los estándares de calidad y competitividad entre empresas.

- **Objetividad**

Desarrollar un modelo de gestión de calidad que sea más aplicable al proceso de producción para la empresa Curtiembre Aldás con la finalidad que los procesos productivos de calidad y en el marco de las Normas del Sistema de Gestión misma que facilitará la competitividad a nivel nacional e internacional, se fortalece de esta forma los convenios y alianzas estratégicas que posibilitan e incrementan las exportaciones de los diferentes productos generados en el sector de las curtiembres.

- **Datos informativos**

**Empresa ejecutora:** Curtiembre Aldás

**Beneficiarios:** Personal administrativo y operativo

**Ubicación:** Totoras

**Provincia:** Tungurahua

**Ciudad:** Ambato

**Dirección:** Totoras, sector Palahua, vía a Cevallos

**Teléfonos:** 032-748211-0989404418

**Email:** curtialdas@hotmail.com

- **Alcance**

En el contexto de la organización fue posible determinar que la organización si posee la capacidad potencial de fomentar un modelo de calidad y en donde se proporcione regularmente productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente así también de los reglamentos legales aplicables a los procesos de la curtiembre Aldás; esto debido a que cuentan con una planta operacional adecuada que responde de forma oportuna a los requerimientos que se

presenten. Por ende, esta empresa no se ha determinado el alcance del sistema de gestión de la calidad, debido a que este proceso no se ha llevado a cabo en la producción y comercialización de pieles, este es el punto clave a desarrollarse en la siguiente propuesta del presente estudio.

De igual manera se puede indicar que mediante la propuesta se levantarán los procesos necesarios para el sistema de gestión de calidad, con su interacción entre sí. Además, se deberá considerar los procesos de entrada y salida, criterios y métodos de seguimiento, recursos, se asignan responsabilidades y autoridades y los indicadores del desempeño. De igual manera es posible mencionar que la dirección si mantiene el liderazgo de la organización y lleva un registro de medición de los procesos, en donde se detallan de manera sencilla las etapas de producción.

- **Justificación**

Los complementos perfectos de los Sistemas de Gestión son las certificaciones bajo las normas de estandarización en ISO 9001:2015, que refiere al Sistema de Gestión Calidad en donde sus principales beneficios son mejor productividad, eficiencia operativa, minimización de costos, calidad en los productos o servicios, competitividad en los mercados nacionales y extranjeros.

Dentro de la empresa la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad basado en esta norma internacional tiene la capacidad para proporcionar regularmente productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables; además facilite la oportunidad de aumentar la satisfacción del cliente; además es indispensable que se analicen los riesgos y oportunidades asociadas con su contexto y objetivos; y por último tener la capacidad de demostrar las conformidades con los requisitos de la norma establecida.

La presente propuesta tiene como objeto presentar un manual de calidad para optimizar los procesos de la Curtiembre Aldás, en donde se presenta

procedimientos, instructivos que minimicen el riesgo en el sistema de gestión, la implementación de un sistema se clasifica en internos y externos. Los internos están relacionados con la satisfacción y seguridad en el trabajo, la tasa de absentismo, el salario de los trabajadores, la fiabilidad de las operaciones, las entregas a tiempo, el cumplimiento de los pedidos, la reducción de errores, la rotación de existencias. Los externos se asocian a la satisfacción de los clientes, el número de quejas y reclamos, las repeticiones en las compras, la cuota de mercado, las ventas por empleados y el rendimiento de las ventas y los activos. Los beneficios comerciales permiten exportar a mercados donde es un requisito el contar con sistemas de gestión de la calidad ISO, se disminuye el número de clientes insatisfechos por una mala calidad en productos y/o servicios que afecten a la imagen y sus diferenciadores.

- **Antecedentes**

El modelo de gestión de calidad es parte de sistema de gestión de la organización enfocada a los logros de los resultados, bajo la relación de los objetivos de la calidad, para satisfacer las necesidades, expectativas y requisitos de las partes interesadas según corresponda (Hernández A. A., 2015). Por ende, forma parte de la administración de las áreas y de la alta gerencia donde dirige y controla todas las actividades que están asociadas a la calidad. Los autores (Gorotiza & Romero, 2021) cita a (James, 2015), da a conocer que las partes que componen el sistema de gestión son:

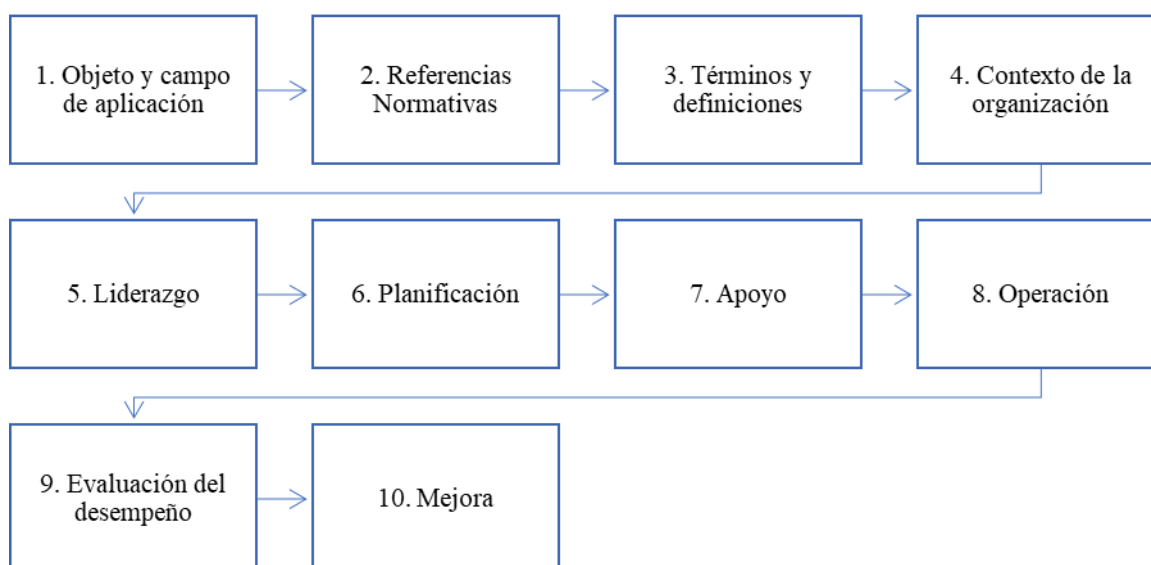
- Estructura organizativa: departamento de calidad o responsable de la dirección de la empresa.
- Planificación de la calidad.
- Los procesos de la organización.
- Recursos que la organización aplica a la calidad.
- Documentación que se utiliza. - una empresa que tenga implantado un sistema de gestión de la calidad demuestra que gestiona la calidad de sus productos y servicios de una forma ordenada, planificada y controlada.

Dentro de los aspectos fundamentales del modelo hace referencia a la relación con los grupos de interés vinculados a la organización; el objetivo es conseguir la máxima satisfacción de sus expectativas. En este planteamiento conduce a la implantación de las prácticas más avanzadas de gestión de personal, logística, producción, relación con proveedores y clientes y diseño organizativo. Se trata de conseguir la estimulación permanente del compromiso, la participación y cooperación de todos los agentes vinculados con la empresa.

### 3.2. Los resultados alcanzados a partir de la propuesta realizada por el investigador

- **Desarrollo de la propuesta**

El modelo de gestión a diseñarse es del Sistema de Gestión de Calidad en base a la norma estandarizada ISO 9001:2015 en la para la empresa curtiduría, misma que conlleva a desarrollarse un Manual de Calidad bajo los procesos de producción en la que permite a la empresa poseer información documentada de cada uno de los requisitos de la presente norma, la misma que contiene las siguiente cláusulas:



**Gráfico 19.** Cláusulas de la norma ISO 9001:2015

**Fuente:** Elaboración propia a partir de la (Norma Internacional ISO 9001, 2015)

- **Referencias de la empresa**

Así también es importante conocer el esquema funcional de la empresa curtiduría Aldás la misma que cuenta con cuatro áreas en específicas

1. Área administrativa. – En donde se gestiona las necesidades contables, financieros, económicos y el reclutamiento del personal para los procesos productivos que se lleva a cabo dentro de la empresa.
2. Área operativa. – Es el motor de la empresa donde se desarrolla la transformación de la materia prima en producto terminado, se considera los procesos y requerimientos de calidad de cada sub área de trabajo además se encuentra la maquinaria necesaria para la transformación de las pieles de animales para convertirse en cuero.
3. Área de mantenimiento. - anclada a los procesos productivos si una maquina no mantiene un mantenimiento adecuado la planificación de la parte administrativa se puede ver afectada, las maquinarias tienen que tener información necesaria para que se desarrolle el proceso productivo.
4. Área de bodega. - es el lugar donde se almacena los productos químicos para el proceso productivo las pieles de animales y el producto final procesado es decir el cuero, los tintes, y otros elementos necesarios para el proceso productivo de la empresa curtiduría Aldás.

- **Procesos de curtición de las pieles**

Cuadro 7.

Proceso de curtición de pieles

ÁREAS	PROCESOS	DESCRIPCIÓN	PICTOGRAMA
<b>PROCESO EN RIBERA</b>	El Remojo	Colocación de la materia prima es decir las pieles en los Bombos para lograr uno de los estados de hinchamientos naturales y eliminar elementos como: estiércol, sal, microorganismos, sangre, entre otros elementos.	
	El Pelambre	Este proceso diluye el pelo en el cual se realizan en los mismos Bombos del remojo, donde se agrega una solución de sulfuro de sodio con la cal y se agita, durante un período de 24 horas, para remover el pelo de la epidermis.	
	Descarnados	Este proceso se los realiza mediante la operación mecánica en la cual los trabajadores reciben las pieles para eliminar las carnosidades, la grasa y los trozos de piel deteriorada, en una máquina llamada descarnadora.	
	El Dividido	En estas operaciones los trabajadores dividen la piel del animal mediante los espesores y las propiedades de lo que requirió el cliente se obtiene el cuero flor y el descarne.	
	<b>CURTIDO DE LA PIEL</b>	El Curtido	En estos procesos se adicionan los enzimáticos y piquelados donde se utilizan curtientes vegetales o sales de cromo con el agua y las pieles en los bombos durante 18 horas. Los curtidos vegetales, se aplicarán en las pieles de los bovinos destinadas a las producciones de cueros para suelas de calzado.
Ecurrido		Estas operaciones se tratan de impedir que los bordes de las pieles se dessequen, si ocurre esto se cristalizan las sales que contienen la piel, y la misma conllevara a problema en los procesos posteriores, aquí el cuero elimina la humedad por medio de dos rodillos.	
Raspado		En esta área el trabajador calibra la máquina raspadora que contiene cuchillas, en las que se emplea para adquirir un espesor deseado del cuero, esto dependerá si va a ser para calzado o vestimenta, depende	

		de las necesidades de los clientes.	
Recurtido		En este proceso se trata el cuero curtido con uno o más productos químicos para completar el curtido y darle características finales al cuero que no son obtenibles con la sola curtición convencional, una piel más llena, con mejor resistencia al agua, mayor blandura o para favorecer la igualación de tintura y clasificar óptimamente los distintos tipos de artículo.	
Teñido		El teñido como operación consiste en un conjunto de actividades cuya finalidad es conferirle al cuero determinada coloración, ya sea superficialmente, en parte del espesor o en todo el espesor para mejorar su apariencia, generándolo un valor agregado a la adaptación del mercado.	
Secado al vacío	al	En este proceso existe una máquina llamas Secado al Vacío, que consta de varias plataformas lisas de acero inoxidable con orificios y una cubierta que contiene varios sistemas. Además, los trabajadores llevan el cuero a estas placas para ser extendidas en cada una y poder evaporar el agua de las pieles.	
Secado aéreo		Los trabajadores colocan las bandas de cuero en un armador de secado al ambiente para que este mismo obtenga una humedad adecuada al ambiente	
Batanado		Los trabajadores en la máquina Molliza se encargan de romper mecánicamente la adhesión entre las fibras confiriéndole al cuero flexibilidad y blandura con la finalidad es descompactar las fibras en el secado, es decir que las fibras que sufrieron retracción vuelvan a sus posiciones originales, a través de un fraccionamiento mecánico.	
Zarandeado		Los empleados se encargan de introducir el cuero seco en el bombo de mallas para conseguir una suavidad acorde a las necesidades del cliente, además al uso que va a ser dar al cuero.	
Estacadura		En esta área los trabajadores realizan el estiramiento del cuero delgado y grueso en la máquina llamada Estacadura o <i>Togging</i> , mediante el clavado del cuero en marcos metálicos de chapa perforada con ganchos especiales y	

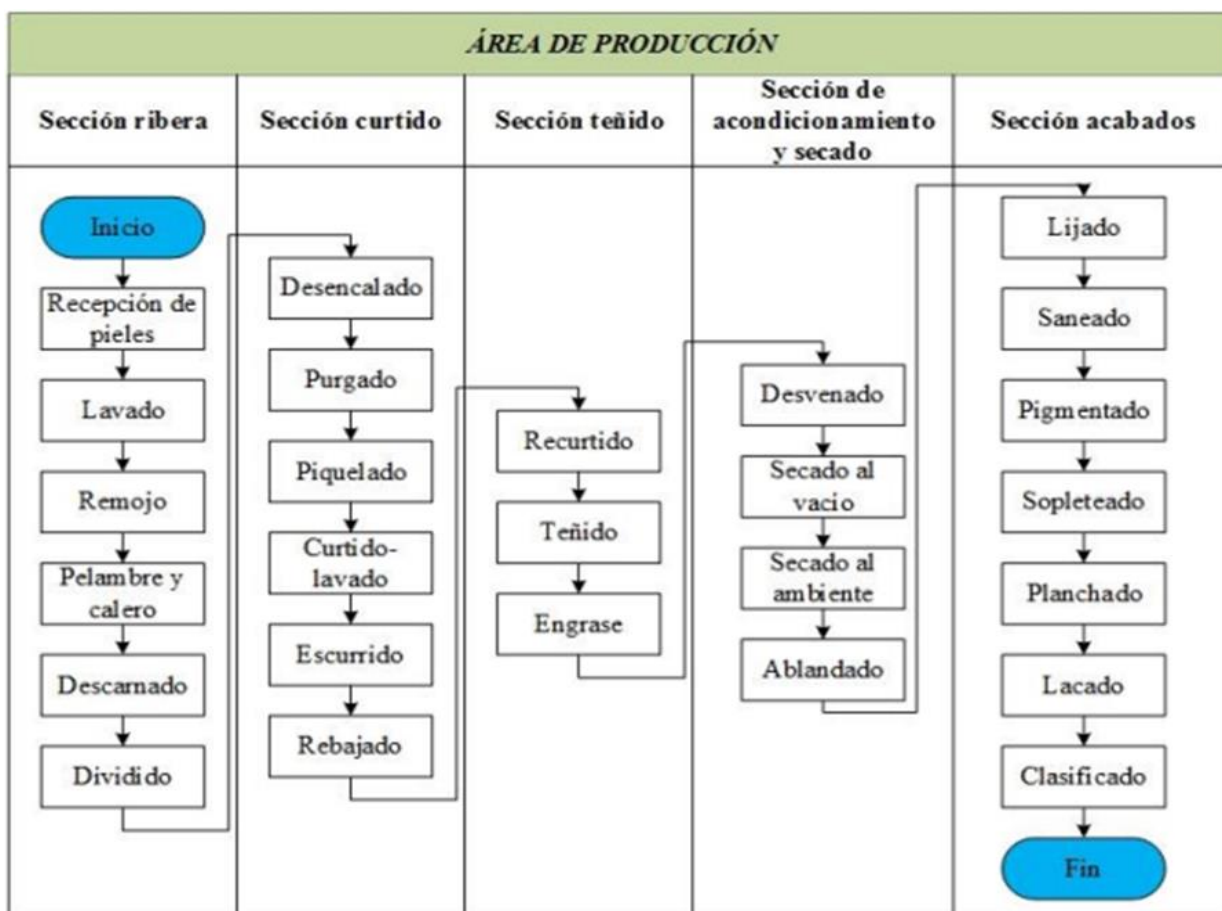
		secado controlado, para luego pasar al horno a temperatura de trabajo.	
<b>ACABADO</b>	Lijado y limpiado	En este lugar el objetivo principal es conseguir cueros de espesura uniforme, tanto en un cuero específico como en un lote de cueros, se ajusta al espesor deseado en la máquina de rebajar llamada Lijadora por los trabajadores, que además constan de un cilindro con cuchillas con filo helicoidal, una piedra de afilar que mantiene las cuchillas afiladas, una mesa operativa, un cilindro transportador y un cilindro de retención que mantiene el cuero.	
	Pintado	En esta área se prepara con químicos mediante formulación el color que va a tener el cuero terminado con el objetivo de satisfacer las necesidades requeridas por el cliente. Lo realizan manualmente con la ayuda de una pistola de aire, conectada a compresores para dar un acabado uniforme	
	Prensado	En esta área los empleados presan el cuero, ayudándose de la máquina prensa hidráulica con la finalidad de corregir los defectos o fallas del lado flor del cuero, un adecuado ingreso del mismo inmediatamente a la etapa posterior. Además, consiste el extender la hoja de cuero sobre la placa inferior de la prensa y en la parte superior posee una placa con acabados distintos que le dan diversas texturas a la flor del cuero.	
	Medidora	En este proceso los trabajadores en este lugar realizan la medición del cuero en la máquina llamada medidora, las bandas son extendidas en cuerdas plásticas	
<b>BODEGAS</b>		acopladas a dos rodillos y mediante una palanca se mueven los rodillos para tener la medida exacta con la ayuda de un sistema automático, para luego ser clasificado de acuerdo al grosor y finalmente empacar en paquetes de 10 cueros.	
	Bodega	Recepción de productos químicos para el proceso productivo y para el tratamiento de aguas residuales, así mismo la recepción de las pieles de la reces y producto Terminado.	



**Fuente:** Elaboración propia a partir de la curtiembre Aldás

- **Flujograma de procesos**

El flujograma de proceso tiene la finalidad de lograr una mejora en la comprensión, el control de calidad y la capacitación de los empleados. Estandarizar un proceso para obtener una eficiencia y repetibilidad óptimas. Para, el autor Pulido (2014) indica que, “El flujograma de proceso es la representación gráfica de una secuencia de pasos o procesos y la forma en la que estas se interrelacionan entre sí. El uso de gráficas (fotos, esquemas, diagramas, dibujos) es un recurso indispensable en la mejora de procesos. Ya sea para comunicar algo, explicar una institución un procedimiento o en el análisis de un problema” Pulido, (2014). Por ende, el área operativa se refleja los procesos gestionados por la producción donde intervienen sub procesos y actividades como se lo refleja en el siguiente gráfico.



**Gráfico 20.** Flujograma de los procesos del área de producción  
**Fuente:** Elaboración propia a partir de la curtiembre Aldás

- **Manual de calidad según la norma ISO 9001:2015**

El Manual de calidad conlleva un eficaz sistema de gestión, las empresas necesitan reflexionar y describir cómo va a ser ese proceso, en qué políticas se van a basar, cuál va a ser su alcance, qué procedimientos se van a llevar a cabo o qué medidas de control se van a establecer. Todas estas cuestiones encuentran su respuesta en el manual de calidad, un documento que en la nueva versión de la norma no es obligatorio, pero que servirá de guía para la implementación, mantenimiento y mejora del Sistema de Gestión de Calidad.

Además, el documento describe los aspectos clave del sistema de calidad para su implementación en la empresa. Además, es un documento público que se puede presentar a clientes, proveedores y otros agentes interesados, actuales o potenciales. Su intención de darse a conocer y compartir conocimientos como

también experiencias con proveedores nacionales e internacionales. El manual de calidad, por su parte, permite a la empresa ejercer la transparencia, el cumplimiento y la participación de todo el personal operativo y administrativo con la finalidad de lograr un alto nivel de calidad y mejora continua de acuerdo a un conjunto de parámetros previamente establecidos. Este es el documento más auditado, además se encuentra en la parte superior del documento corporativo.

La alta dirección se asegura de que las responsabilidades y autoridades para los roles pertinentes están asignadas, se entienden y se comunican a toda la institución, para esto se ha elaborado un documento donde se nombran los líderes de los procesos que conforman el Sistema de Gestión de la Calidad, las áreas involucradas y las funciones de cada uno de ellos en sus roles como autoridad, responsable y operativo. Este documento corresponde al proceso Gestión de la Dirección, por lo tanto, la responsabilidad por la actualización y socialización está a cargo de este proceso. Adicionalmente este documento reposa en las hojas de vida de los colaboradores líderes de los procesos, como complemento a los manuales de funciones. De igual manera a continuación se desarrolla el manual de calidad que está fundamentado mediante procedimientos de trabajo mismos que se encuentra codificados para su correcta auditoría.

## Manual de calidad según la norma ISO 9001:2015 para la Curtiembre Aldás



Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
<p>.....</p> <p>JOSÉ EDUARDO ALDÁS NÚÑEZ</p>	<p>.....</p> <p>MG. MARCO JACOBO CISNEROS MARTÍNEZ</p>	<p>.....</p> <p>CHRISTIAN ANDRÉS BARRAGÁN RAMIREZ, ING. MG.</p>

	<b>Manual de calidad</b>	CA-MC-SGC-001
		Fecha: 2021/02/01
		Versión: 001

## 1. OBJETIVO Y CAMPOS DE APLICACIÓN

El presente manual del Sistema de Gestión de la Calidad tiene la objetividad de mejorar el desempeño eficaz de los procesos productivos internos en la que se involucra una mejora continua y demostrara la capacidad para proporcionar productos y servicios que satisfagan las necesidades, requerimientos e incrementar las expectativas del cliente, de esta forma poder diferenciarse del resto y seguir desarrollándose dentro en un contexto más dinámico y competitivo. El campo de aplicación del presente manual será aplicable a toda la empresa, por tanto, se desarrollarán todos los requisitos que establece la norma ISO 9001:2015 sin excepción de alguno, por lo cual, es imprescindible la participación y el compromiso de la dirección y el personal de la empresa Curtiembre Aldás.

## 2. REFERENCIAS NORMATIVAS

En el presente manual se desarrolla el Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), que se ha utilizado las siguientes referencias normativas:

- INEN-ISO 9001:2015 Sistemas de gestión de la calidad-Requisitos
- INEN -ISO 9000:2015 Sistemas de gestión de la calidad-Fundamentos y vocabulario
- Reglamentos Internos de la empresa Curtiduría Aldás
- Reglamento de Seguridad y Salud en el trabajo
- Normativas ambientales

## 3. TÉRMINOS Y DEFINICIONES

Los términos y definiciones son tomados en base a la norma estandarizada ISO 9000:2015 Sistemas de Gestión de Calidad-Fundamentos y vocabulario.

	<b>Manual de calidad</b>	CA-MC-SGC-001
		Fecha: 2021/02/01
		Versión: 001

### Cuadro 8.

Términos y definiciones de la norma estandarizada ISO 9000:2015

<b>Terminología</b>	<b>Definición</b>
<b>Acción Correctiva:</b>	Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad detectada y prevenir que vuelva a suceder. La no conformidad se refiere al incumplimiento de un requisito.
<b>Ambiente de trabajo:</b>	Conjunto de condiciones bajo las cuales se realiza el trabajo.
<b>Aseguramiento de la calidad:</b>	Parte de la gestión de la calidad orientada a proporcionar confianza en que se cumplirán los requisitos de la calidad.
<b>Auditoría:</b>	Proceso sistemático, independiente y documentado que permite obtener evidencias objetivas y evaluarlas de forma objetiva con el fin de determinar el grado en que se cumplen los criterios de auditoría.
<b>Calidad:</b>	Grado en que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos. Las características son los rasgos diferenciadores y los requisitos son las necesidades o expectativas establecidas de forma implícita u obligatoria.
<b>Competencia:</b>	Capacidad para aplicar conocimientos y habilidades con el fin de lograr los resultados previstos.
<b>Conformidad:</b>	Es el cumplimiento de un requisito. Un requisito es una necesidad o expectativa establecida, generalmente establecida u obligatoria.
<b>Contexto de la organización:</b>	Combinación de cuestiones internas y externas que pueden tener un efecto en el enfoque de la organización para el desarrollo y logro de los objetivos.
<b>Diseño y desarrollo:</b>	Conjunto de procesos que transforman los requisitos para un objeto en requisitos más detallados para ese objeto.
<b>Eficacia:</b>	Grado en que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.
<b>Eficiencia:</b>	Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.
<b>Información:</b>	Los datos son hechos sobre un objeto. La evidencia objetiva son aquellos datos que respaldan la existencia o veracidad de algo.
<b>Manual:</b>	Documento en el que se integra toda la información operativa y administrativa de las unidades, con el propósito de lograr la estandarización de operaciones, procesos y procedimientos.
<b>Manual del sistema de gestión de la calidad:</b>	Documento que detalla los requisitos del sistema de gestión de calidad de la empresa curtiembre Aldás según la norma actual ISO 9001:2015.
<b>Mejora continua:</b>	Actividad recurrente para mejorar el desempeño.
<b>Objetivo de la calidad:</b>	Elemento del sistema de gestión de la calidad, el cual es medible y coherente con la política de la calidad.
<b>Partes Interesadas:</b>	Son aquellas que generan riesgo significativo para la sostenibilidad de la organización si sus necesidades y expectativas no se cumplen.
<b>Planificación de la calidad:</b>	Parte de la gestión de la calidad enfocada al establecimiento de los objetivos de la calidad y a la especificación de los procesos operativos necesarios y de los recursos relacionados para cumplir los objetivos de la calidad.
<b>Política de la calidad:</b>	Intenciones globales y orientación de una organización relativas a la calidad tal como se expresan formalmente por la dirección de la empresa.
<b>Procedimiento:</b>	Forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso.
<b>Procesos:</b>	Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.
<b>Retroalimentación:</b>	Opiniones, comentarios y muestras de interés por un producto, un servicio o un proceso de tratamiento de quejas.

	<b>Manual de calidad</b>	CA-MC-SGC-001
		Fecha: 2021/02/01
		Versión: 001

<b>Riesgo:</b>	Efecto de la incertidumbre.
<b>Satisfacción del cliente:</b>	Percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requerimientos.
<b>Sistema de gestión de la calidad:</b>	Sistema de gestión para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad.

**Fuente:** Elaboración propia a partir del ISO 9001:2015

## 4. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN

### 4.1 Conocimiento de la organización y de su contexto


La empresa Curtiembre Aldás debe determinar las argumentaciones externas e internas que son pertinentes para su propósito y su dirección estratégica y que afectan a su capacidad para lograr los resultados previstos de su sistema de gestión de la calidad.

El cumplimiento de los requisitos se ha utilizado la herramienta de la Matriz FODA, Matriz de Evaluación de Factores Externos EFE y la Matriz de Evaluación de Factores Internos EFI con la finalidad de diagnosticar e identificar los aspectos internos y externos dentro de la situación actual de la empresa, las mismas que se encuentran en las páginas (p.52 al p.54)

A continuación, se realizará el estudio de la situación actual de la empresa, para poder descubrir los puntos más débiles y los más fuertes. Después del FODA, se detallará la Matriz FODA, en donde se encontrarán las debidas estrategias que serán puestas en práctica una vez terminado el plan.

**Tabla 16.**

Análisis FODA

	DETERMINACIÓN DEL CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN	Código CA-MC-SGC-COR-4.1 Fecha: 2021/02/01 Versión: 001
---	---	---

### FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<b>F1.</b> Precios competitivos.	<b>D1.</b> Poca inversión en publicidad.
<b>F2.</b> Diversidad de servicios	<b>D2.</b> La ubicación de la empresa.
<b>F3.</b> Disponibilidad de equipos.	<b>D3.</b> Débil imagen en el mercado.

	<b>Manual de calidad</b>	CA-MC-SGC-001
		Fecha: 2021/02/01
		Versión: 001

**F4.** Personal altamente capacitado.  
**F5.** Infraestructura amplia

**D4.** Poca experiencia en el mercado.  
**D5.** No se maneja de manera correcta la páginas web de la empresa.

#### OPORTUNIDADES

**O1.** Nuevo nicho de mercado  
**O2.** Crecimiento en la demanda  
**O3.** Aumento del segmento del mercado.  
**O4.** Incremento de la cartera de servicios.  
**O5.** Convenios con nuevos proveedores

#### AMENAZAS


**A1.** Demasiada competencia local.  
**A2.** Situación actual del país.  
**A3.** Constante innovación de la tecnología.  
**A4.** Cambio en los gustos y preferencias de los clientes.  
**A5.** Venta de productos sustitutos.

**Fuente:** Elaborado por el autor a partir de la empresa curtiembre Aldás

A continuación, se realiza la evaluación de los factores externos (EFE) “oportunidades y amenazas” y la evaluación de los factores internos (EFI) “fortalezas y debilidades” según el contexto de la situación actual de la empresa curtiembre Aldás

**Tabla 17.**

Matriz de evaluación de los factores externos

	DETERMINACIÓN DEL CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN	Código CA-MC-SGC-COR-4.1	
		Fecha: 2021/02/01 Versión: 001	
<b>Factores externos</b>	<b>Peso</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Calificación</b>
<b>Oportunidades</b>			
O1. Nuevo nicho de mercado	0,10	2	0,2
O2. Crecimiento en la demanda	0,09	2	0,18
O3. Aumento del segmento del mercado.	0,12	2	0,24
O4. Incremento de la cartera de servicios.	0,11	3	0,33
O5. Convenios con nuevos proveedores	0,08	2	0,16
<b>Amenazas</b>			
A1. Demasiada competencia local.	0,11	2	0,22
A2. Situación actual del país.	0,11	3	0,33
A3. Constante innovación de la tecnología.	0,08	2	0,16
A4. Cambio en los gustos y preferencias de los clientes.	0,11	3	0,33
A5. Venta de productos sustitutos.	0,09	1	0,09
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,24</b>

**Fuente:** Elaborado por el autor a partir de la empresa curtiembre Aldás

	<b>Manual de calidad</b>	CA-MC-SGC-001
		Fecha: 2021/02/01
		Versión: 001


“El valor ponderado más alto posible para una empresa es de 4.0 y el más bajo es de 1.0. El valor ponderado total promedio es de 2.5. Un puntaje de valor ponderado total de 4.0 indica que una empresa responde de manera sorprendente a las oportunidades y amenazas presentes en su sector” (David, 2003). Un puntaje total de 1.0 significa que las estrategias de la empresa no aprovechan las oportunidades ni evitan las amenazas externas

Es así que, el total de la ponderación de la evaluación de los factores externos es de 2,24 lo que quiere decir que la empresa se halla por debajo del valor promedio, lo cual se da a entender que las estrategias de la organización no permiten aprovechar las oportunidades y tampoco evitan las amenazas externas.

La matriz de evaluación del factor interno (EFI) es una herramienta que resume y evalúa las fortalezas y las debilidades principales en las áreas funcionales de una empresa, al igual que proporciona una base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas.

**Tabla 18.**

Matriz de evaluación de los factores internos

	DETERMINACIÓN DEL CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN	Código CA-MC-SGC-COR-4.1	
		Fecha: 2021/02/01 Versión: 001	
<b>Factores externos</b>	<b>Peso</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Calificación</b>
<b>Fortalezas</b>			
F1. Precios competitivos.	0,09		0,27
F2. Diversidad de servicios	0,12	2	0,24
F3. Disponibilidad de equipos.	0,12	2	0,24
F4. Personal altamente capacitado.	0,13	1	0,13
F5. Infraestructura amplia	0,09	4	0,36
<b>Debilidades</b>			
D1. Poca inversión en publicidad.	0,09	4	0,32
D2. La ubicación de la empresa.	0,08	3	0,21
D3. Débil imagen en el mercado.	0,07	4	0,32
D4. Poca experiencia en el mercado.	0,12	2	0,24
D5. No se maneja de manera correcta la paginas web de la empresa.	0,10	2	0,20
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,53</b>

**Fuente:** Elaborado por el autor a partir de la empresa curtiembre Aldás

	<b>Manual de calidad</b>	CA-MC-SGC-001
		Fecha: 2021/02/01
		Versión: 001


En la tabla anterior se analiza los factores internos bajo una matriz EFI, “el puntaje de valor total varía de 1.0 a 4.0, siendo el promedio de 2.5 Los puntajes de valor muy por debajo de 2.5 caracterizan a las empresas que son débiles internamente, mientras que los puntajes muy por arriba de 2.5 indican una posición interna sólida” (David, 2003)

El total de la ponderación de la evaluación de los factores internos corresponde al 2.54 lo que representa para la empresa el adecuado aprovechamiento de las fuerzas internas es decir sus fortalezas frente a sus debilidades.

Además, se ha realizado el análisis PEST (Político, Económico, Socio-cultural y Tecnológico) con el objetivo de analizar los factores positivos y negativos que afectan externamente a la empresa, por lo tanto, se da cumplimiento de este requisito a través de la información documentada con el código CA-MC-SGC-COR-01.

**Tabla 19.**

Análisis PEST

	<b>DETERMINACIÓN DEL CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN</b>	Código CA-MC-SGC-COR-4.1 Fecha: 2021/02/01 Versión: 001	
1. OBJETIVO Determinar las cuestiones externas e internas que son pertinentes para su propósito y su dirección estratégica y que afectan a su capacidad para lograr los resultados previstos de su sistema de gestión de la calidad			
2. ACTIVIDADES: Elaborar el análisis PEST (Político, Económico, Socio-culturales y Tecnológicos)			
3. ANÁLISIS PEST		Oportunidades	Amenazas
Económico	Altos costos de la materia prima Insuficiente capital para la adquisición de maquinaria de mayor tecnología. Programas de acceso a financiamiento y líneas de crédito para las pymes. Empresa que dinamiza la economía local y genera fuentes de empleo.		
Socio-cultural	Altos costos de la materia prima. Insuficiente capital para la adquisición de maquinaria de mayor tecnología. Programas de acceso a financiamiento y líneas de crédito para las pymes. Empresa que dinamiza la economía local y genera fuentes de empleo.		
Político/Legal	Acuerdos comerciales con la Unión		

	<b>Manual de calidad</b>	CA-MC-SGC-001
		Fecha: 2021/02/01
		Versión: 001

	<p>Europea y otros países. Creación de alianzas estratégicas con organismos internacionales. Políticas públicas para la reactivación del sector productivo Inestabilidad política Leyes para la protección del medio ambiente.</p>		
Tecnológico	<p>Crecimiento acelerado de la tecnología Uso de las TIC para difundir la imagen corporativa de la empresa. Utilización de medios de comunicación para promocionar los productos que se fabrica. Adquisición de nuevas tecnologías para la producción</p>		
<p>4. SEGUIMIENTO Y REVISIÓN La empresa debe efectuar el seguimiento y la revisión de esta información por lo menos una vez al año, para saber si ha existido algún cambio o mejora en los aspectos tanto internos como externos</p>			
<p>5. RESPONSABLE Los responsables del seguimiento, revisión y el mejoramiento de esta información es la dirección de la empresa curtiembre Aldás.</p>			

**Fuente:** Elaborado por el autor a partir de la empresa curtiembre Aldás

## 4.2 Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas

La empresa debe determinar las partes interesadas y los requisitos del Sistema de Gestión de Calidad.

Para aquello es necesario proporcionar productos y servicios que satisfagan los requerimientos de los clientes, es por ello que se ha determinado las partes interesadas de la empresa que son importantes en el sistema de gestión de la calidad y constituyen un eje transversal en el desarrollo de la organización así como también en un riesgo si las necesidades y expectativas no se dan conformidad, por lo cual, se da cumplimiento a este requisito con la información documentada con el código CA-MC-SGC-COR-PI-4.2

**Tabla 20.**

Partes interesadas del SGC de la empresa

	<p>DETERMINACIÓN DEL CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN</p>	<p>Código: CA-MC-SGC-COR-PI-4.2 Fecha: 2021/02/01 Versión: 001</p>
---	--	--

	<b>Manual de calidad</b>	CA-MC-SGC-001
		Fecha: 2021/02/01
		Versión: 001

1. OBJETIVO: Establecer las partes interesadas y los requisitos pertinentes para el sistema de gestión de la calidad			
2. ACTIVIDADES Definir cada una de las partes interesadas de la empresa que forman parte del SGC			
PARTES INTERESADAS	REQUISITOS		Observaciones
	Necesidades	Expectativas	
Propietarios	Crecimiento económico	Alcanzar los objetivos trazados a corto, mediano y largo plazo	Alternativas que permitan posicionarse en el mercado
Clientes	Productos y servicios de calidad a precios cómodos y asequibles Diversas formas de pago Productos de óptima calidad y garantías.	Actualizar y mejorar la calidad del producto. Seguridad en los pagos Cumplimiento de leyes en defensa del consumidor	La atención al cliente quien será la mejor estrategia
Personal operativo y administrativo	Oportunidades de programas de formación y capacitación Estabilidad Laboral, salarios justos y pago de beneficios sociales Proporcionar oportunamente materiales, instrumentos y herramientas de seguridad	Brindar capacitaciones continuas Seguridad Laboral y cumplimiento de normativas laborales.	Solucionar las necesidades y requerimientos del personal para fortalecer los procesos de la empresa
Proveedores	Proveer insumos a la empresa Pagos oportunos y en el tiempo establecido	Productos de calidad y que sea duradero. Tendencia en el crecimiento en ventas	Fortalecer y mejorar los productos que son la materia prima
Organismos estatales	Estricto cumplimiento de ordenanzas y procesos de los organismos estatales	Cumplimiento de las normativas vigentes	Buscar ayuda estatal mediante congresos
4. SEGUIMIENTO Y REVISIÓN: La empresa debe efectuar el seguimiento y la revisión de esta información por lo menos una vez al año.			
5. RESPONSABLE Los responsables del seguimiento, revisión y el mejoramiento de esta información es la dirección de la empresa curtiembre Aldás.			

**Fuente:** Elaborado por el autor a partir de la empresa curtiembre Aldás


### 4.3 Determinación del alcance del sistema de gestión de la calidad

La empresa curtiembre Aldás debe determinar los límites y la aplicabilidad del sistema de gestión de la calidad para establecer su alcance, donde es importante considerar las cuestiones internas y externas, los requisitos de las partes interesadas y sobre todo los productos y servicios de la empresa. Donde debe estar disponible y mantenerse como información documentada con el código CA-MC-SGC-COR-ASGC-4.3

	<b>Manual de calidad</b>	CA-MC-SGC-001
		Fecha: 2021/02/01
		Versión: 001

**Tabla 21.**

Los requisitos de las partes interesadas

	DETERMINACIÓN DEL ALCANCE DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	Código CA-MC-SGC-COR- ASGC-4.3 Fecha: 2021/02/01 Versión: 001
<b>PRODUCTOS</b>	<b>SERVICIOS</b>	
Piel de animales	Se refieren a todos los procesos físicos químicos que la empresa realiza los cuales inician con la adquisición de las pieles de los animales que son adquiridas desde los camales.	
Procesos del cuero	Se refiere a todos los procesos internos de la empresa donde cada proceso es su cliente.	
Insumos de productos químicos	Entrega de los proveedores toda la documentación requerida	
Otros insumos		
SEGUIMIENTO Y REVISIÓN: La empresa debe efectuar el seguimiento y la revisión de esta información por lo menos una vez al año.		
RESPONSABLE: será el técnico de calidad y seguridad ambiental		

**Fuente:** Elaborado por el autor a partir de la empresa curtiembre Aldás

#### 4.4 Sistema de gestión de la calidad y sus procesos

La empresa curtiembre Aldás debe establecer, implementar, mantener y mejorar continuamente un sistema de gestión de la calidad, incluidos los procesos necesarios y sus interacciones, de acuerdo con los requisitos de la Norma Internacional.

La empresa ha establecido los procesos necesarios para el SGC, donde se determina las entradas de la secuencia e interacción de los procesos, los recursos necesarios para estos procesos y asegurarse de su disponibilidad y asignar las responsabilidades y autoridades para estos procesos. Además, debe mantener y conservar la información documentada para apoyar la operación de sus procesos y tener la confianza de que los procesos se realizan según lo planificado. Por lo tanto, se da cumplimiento a este requisito con la información documentada "SGC y sus procesos" con el código CA-MC-SGC-COR-MPR-4.4.


	<b>Manual de calidad</b>	CA-MC-SGC-001
		Fecha: 2021/02/01
		Versión: 001

	<b>SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD Y SUS PROCESOS</b>	Código CA-MC-SGC-COR-MPR-4.4
		Fecha: 2021/02/01
		Versión: 001

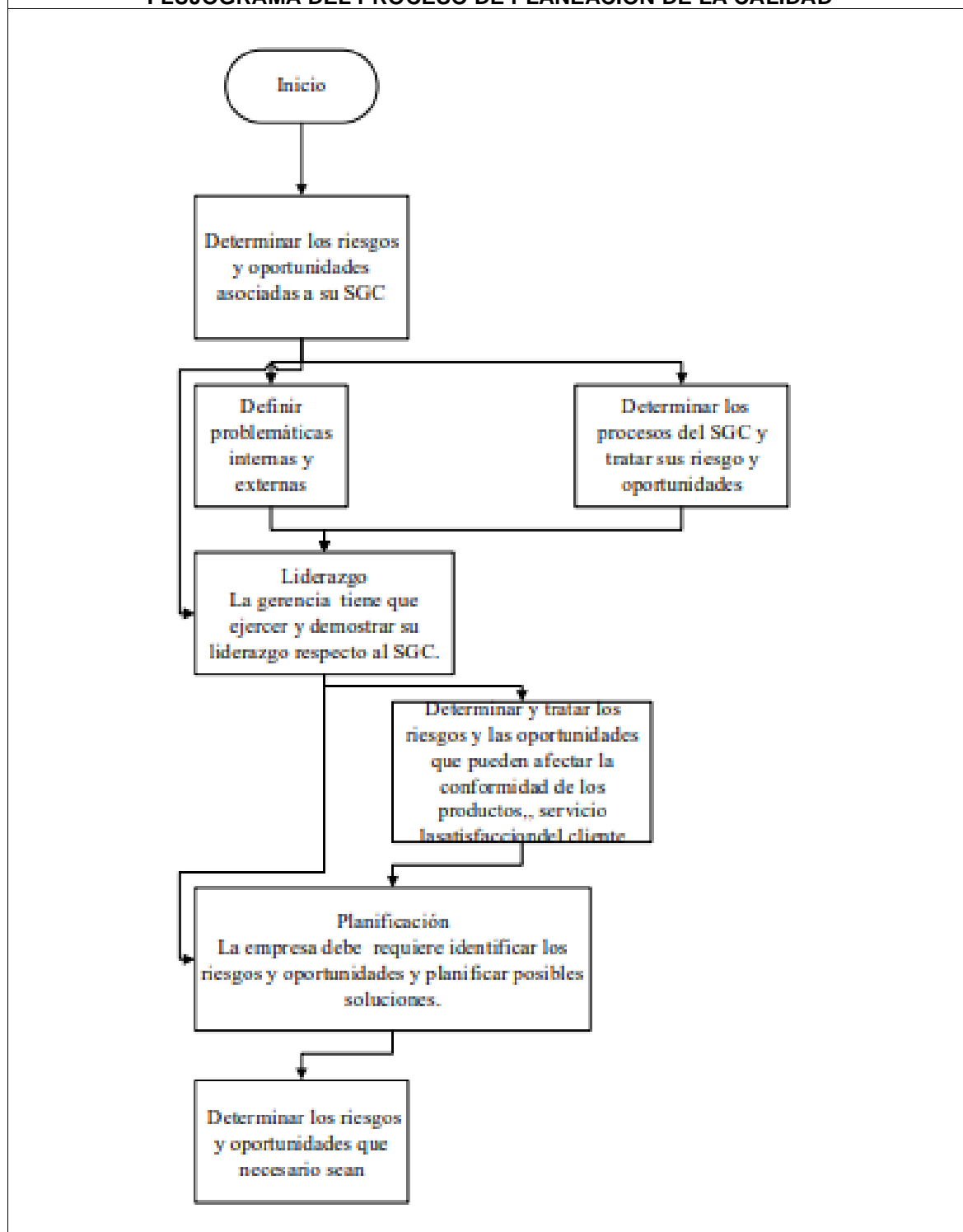
## DIAGRAMA DE PROCESOS




	<b>Manual de calidad</b>	CA-MC-SGC-001
		Fecha: 2021/02/01
		Versión: 001

	PROCEDIMIENTOS DE PLANIFICACIÓN	Código CA-MC-SGC-COR-PRP-0.1
		Fecha: 2021/02/01 Versión: 001

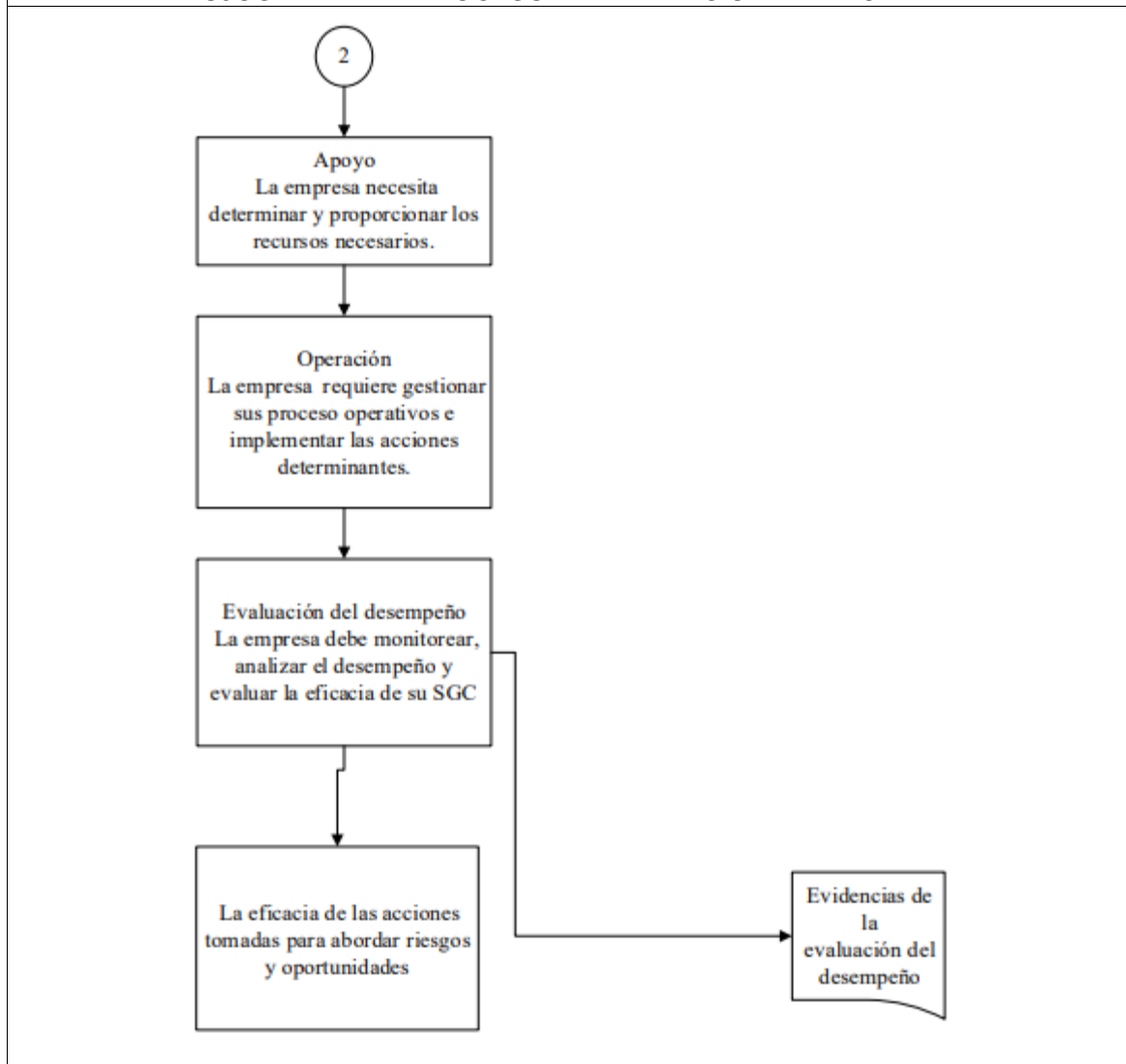
### FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE PLANEACIÓN DE LA CALIDAD




	<h2>Manual de calidad</h2>	CA-MC-SGC-001
		Fecha: 2021/02/01
		Versión: 001

	<b>PROCEDIMIENTOS DE PLANIFICACIÓN</b>	Código CA-MC-SGC-COR-PRP-0.1 Fecha: 2021/02/01 Versión: 001
---	--	---

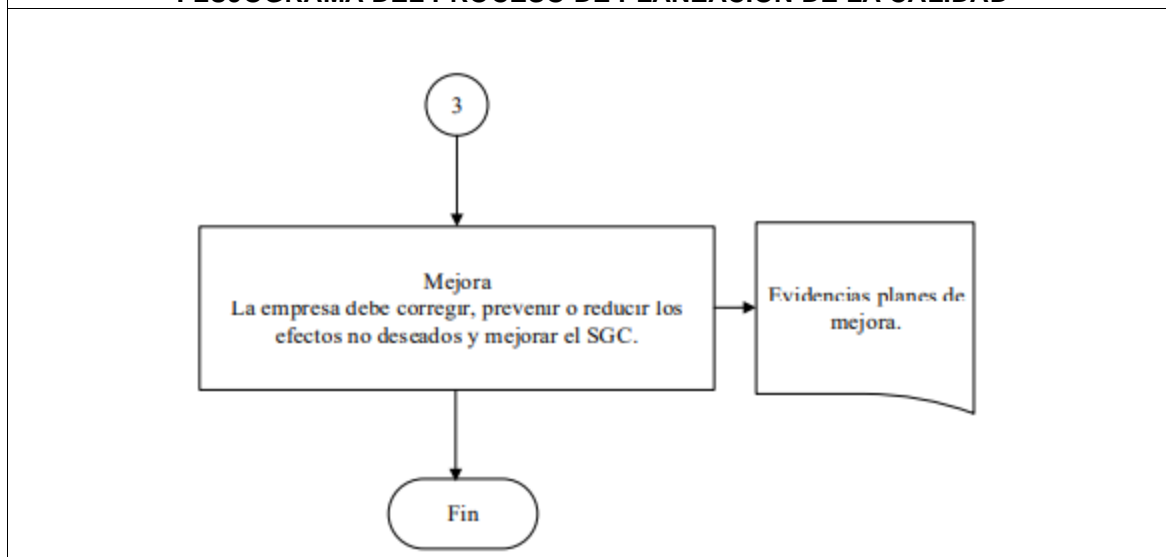
**FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE PLANEACIÓN DE LA CALIDAD**




	<b>Manual de calidad</b>	CA-MC-SGC-001
		Fecha: 2021/02/01
		Versión: 001

	PROCEDIMIENTOS DE PLANIFICACIÓN	Código CA-MC-SGC-COR-PRP-0.1 Fecha: 2021/02/01 Versión: 001
---	---------------------------------	---

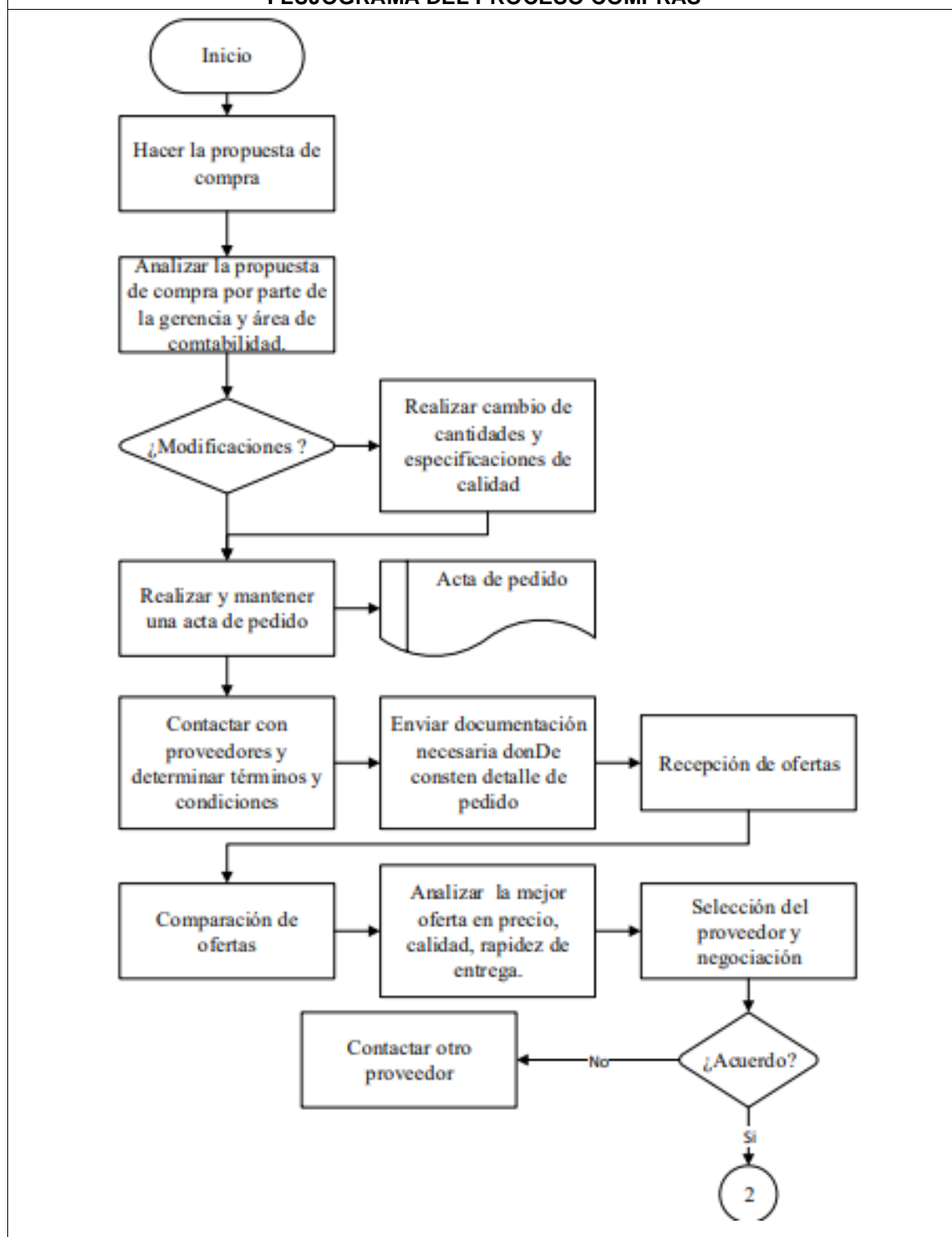
### FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE PLANEACIÓN DE LA CALIDAD




	<b>Manual de calidad</b>	CA-MC-SGC-001
		Fecha: 2021/02/01
		Versión: 001

	PROCESO DE COMPRAS	Código CA-MC-SGC-COR-PRC-0.2
		Fecha: 2021/02/01
		Versión: 001

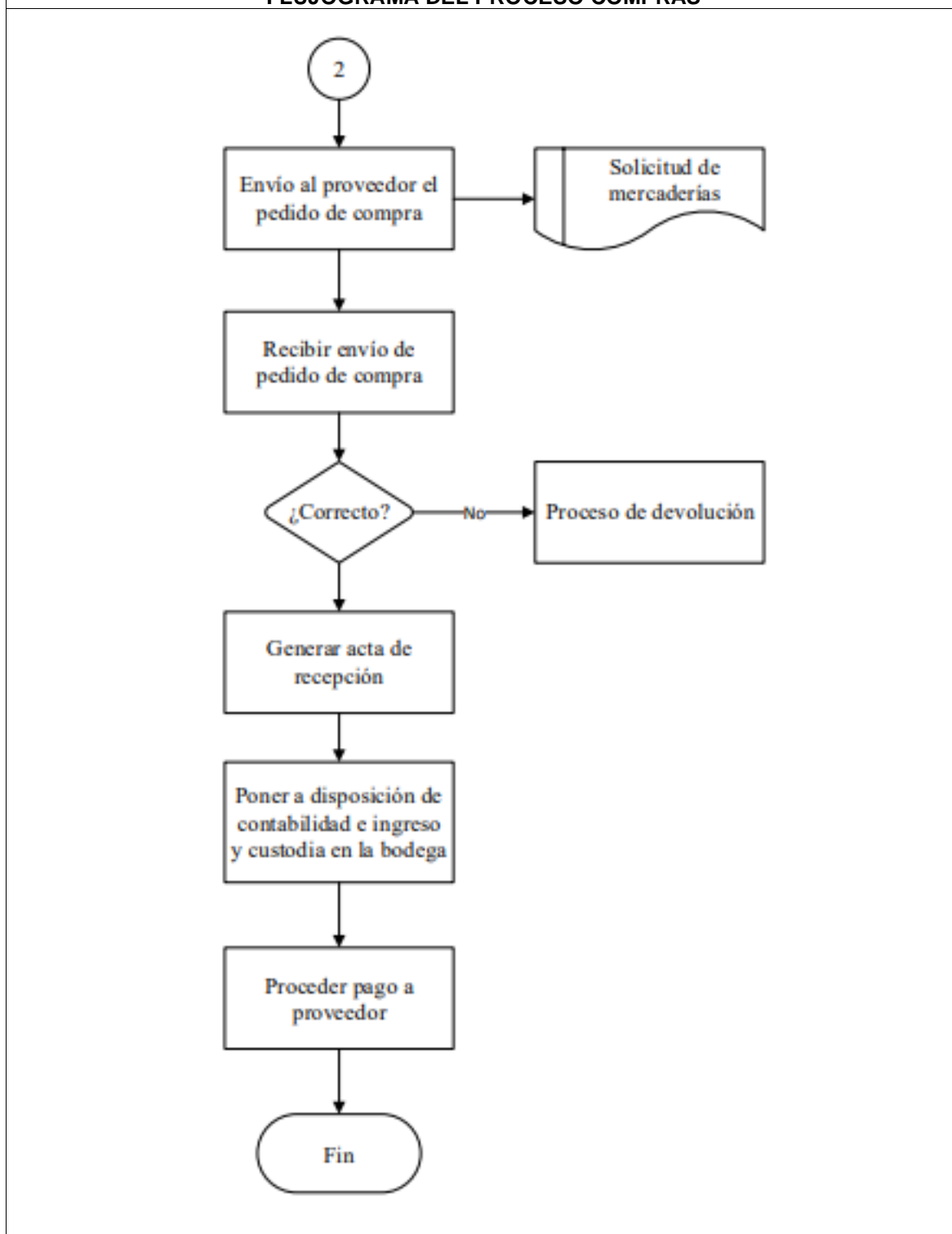
### FLUJOGRAMA DEL PROCESO COMPRAS




	<b>Manual de calidad</b>	CA-MC-SGC-001
		Fecha: 2021/02/01
		Versión: 001

	PROCESO DE COMPRAS	Código CA-MC-SGC-COR-PRC-0.3
		Fecha: 2021/02/01
		Versión: 001

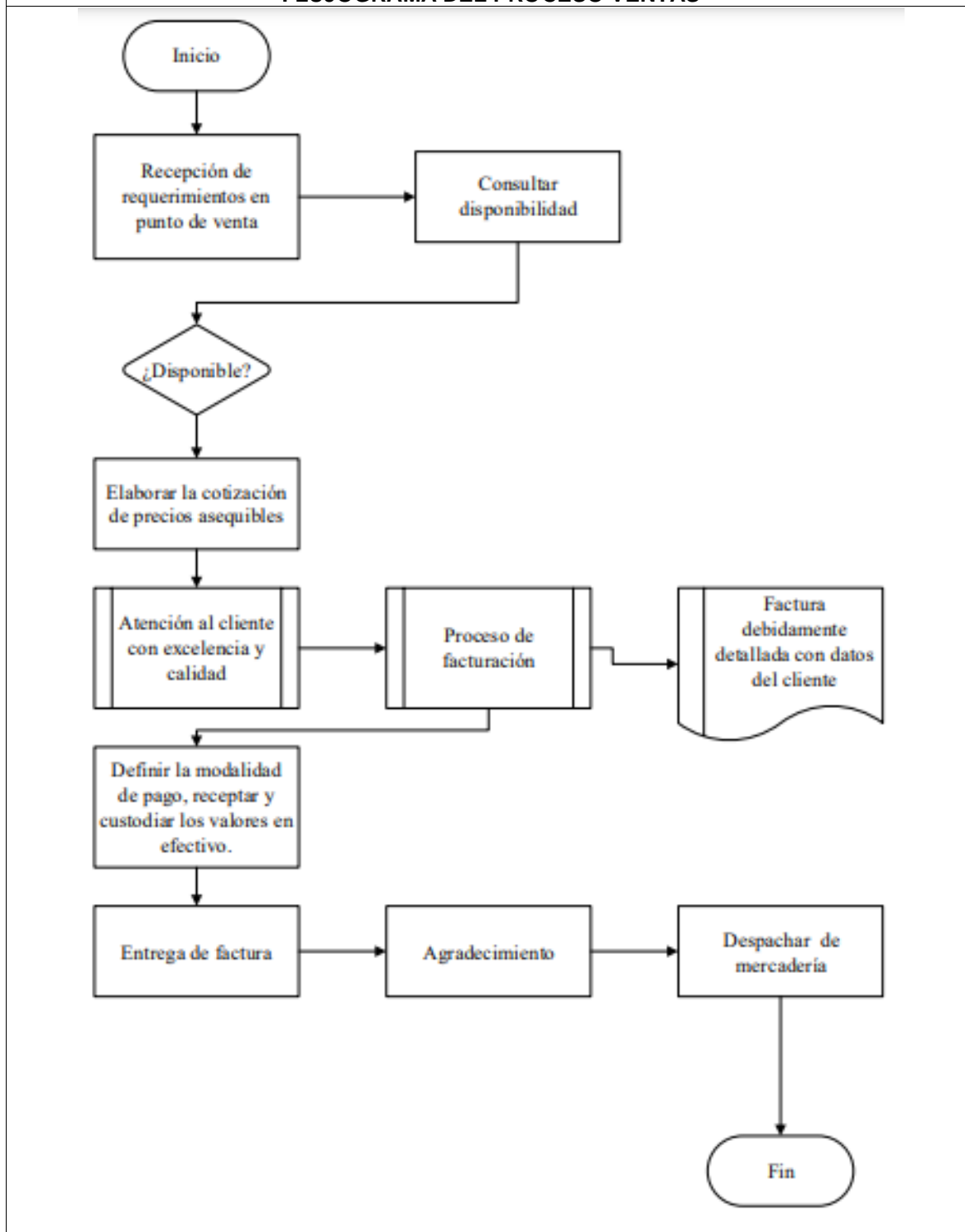
### FLUJOGRAMA DEL PROCESO COMPRAS




	<h3>Manual de calidad</h3>	CA-MC-SGC-001
		Fecha: 2021/02/01
		Versión: 001

	PROCESO DE VENTAS	Código CA-MC-SGC-COR-PRV-0.3
		Fecha: 2021/02/01
		Versión: 001

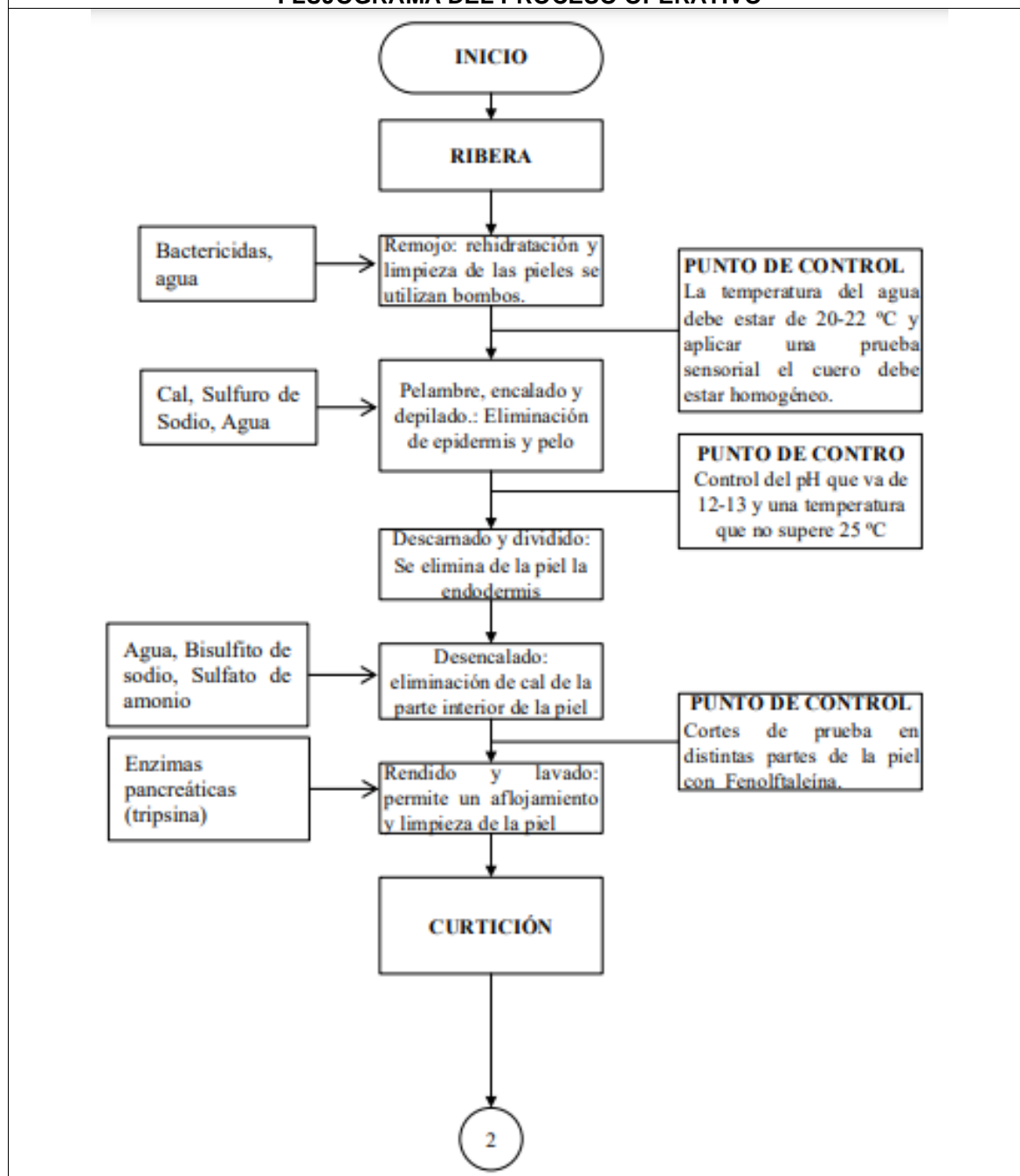
**FLUJOGRAMA DEL PROCESO VENTAS**




	<b>Manual de calidad</b>	CA-MC-SGC-001
		Fecha: 2021/02/01
		Versión: 001

	PROCESO OPERATIVO DE LA CURTIEMBRE ALDÁS	Código CA-MC-SGC-COR- PR0-0.4
		Fecha: 2021/02/01
		Versión: 001

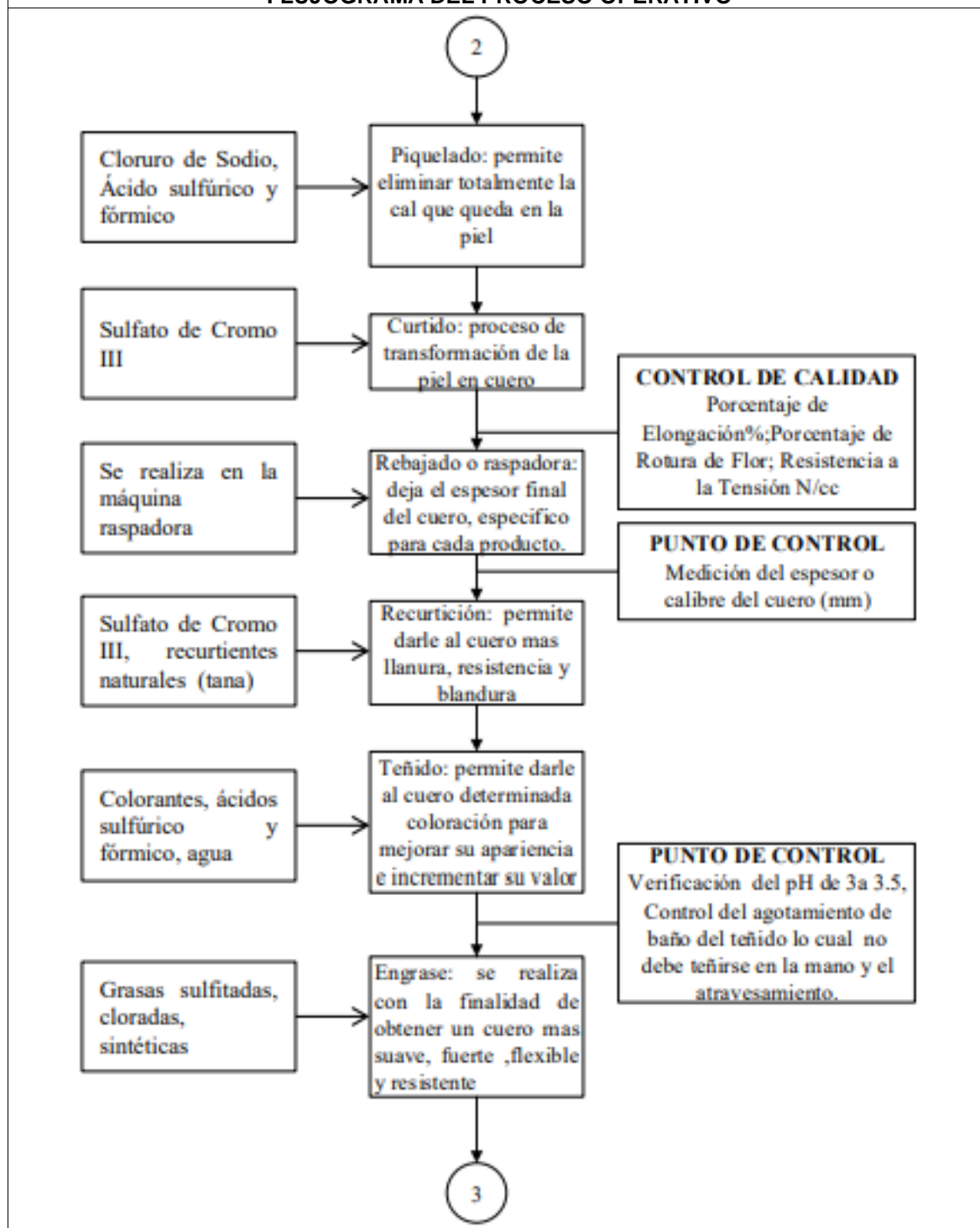
### FLUJOGRAMA DEL PROCESO OPERATIVO




	<b>Manual de calidad</b>	CA-MC-SGC-001
		Fecha: 2021/02/01
		Versión: 001

	PROCESO OPERATIVO DE LA CURTIEMBRE ALDÁS	Código CA-MC-SGC-COR- PR0-0.4
		Fecha: 2021/02/01
		Versión: 001

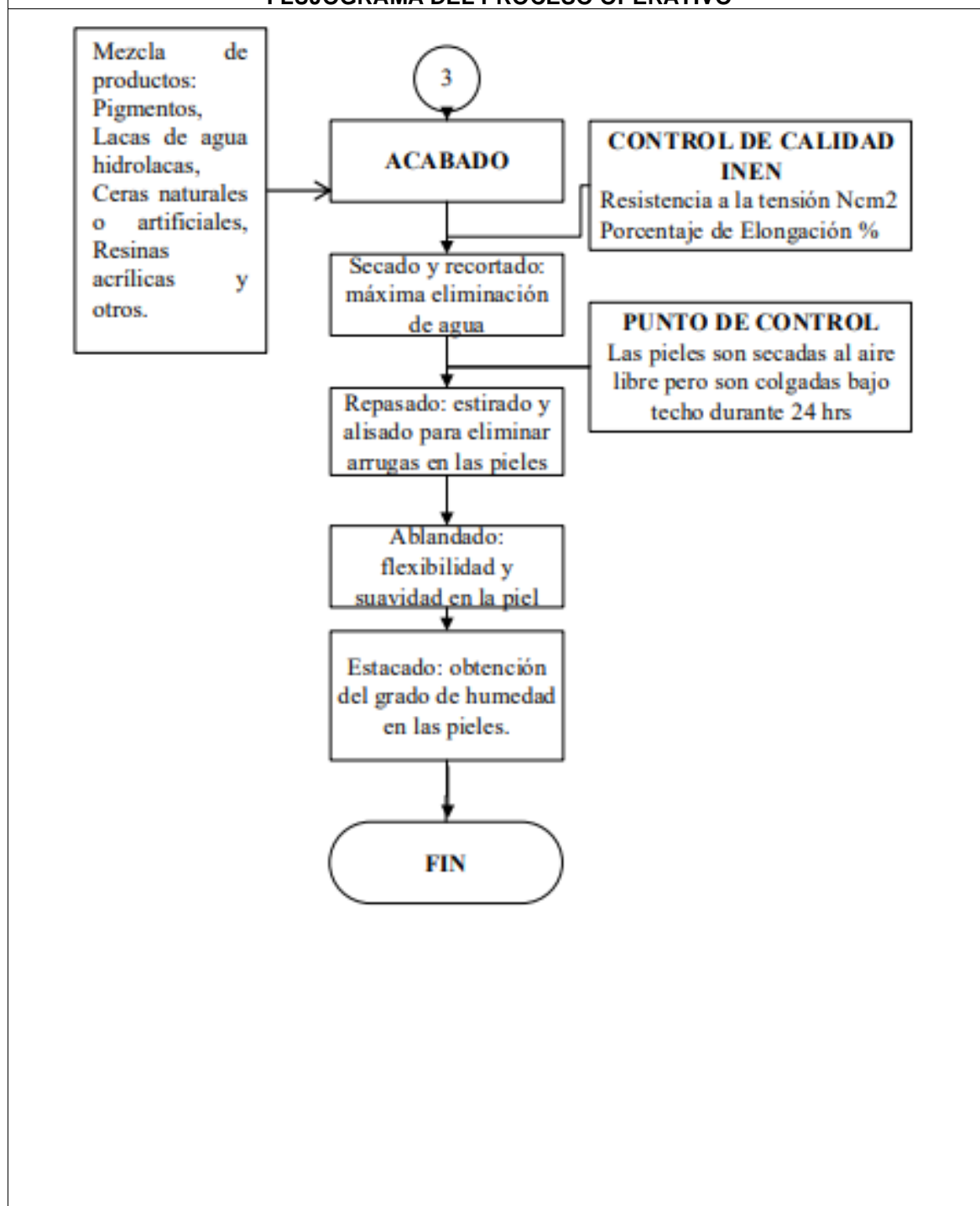
### FLUJOGRAMA DEL PROCESO OPERATIVO



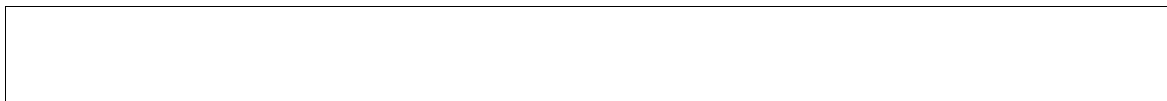
	<b>Manual de calidad</b>	CA-MC-SGC-001
		Fecha: 2021/02/01
		Versión: 001


	<b>PROCESO OPERATIVO DE LA CURTIEMBRE ALDÁS</b>	Código CA-MC-SGC-COR- PRO-0.4
		Fecha: 2021/02/01
		Versión: 001

### FLUJOGRAMA DEL PROCESO OPERATIVO

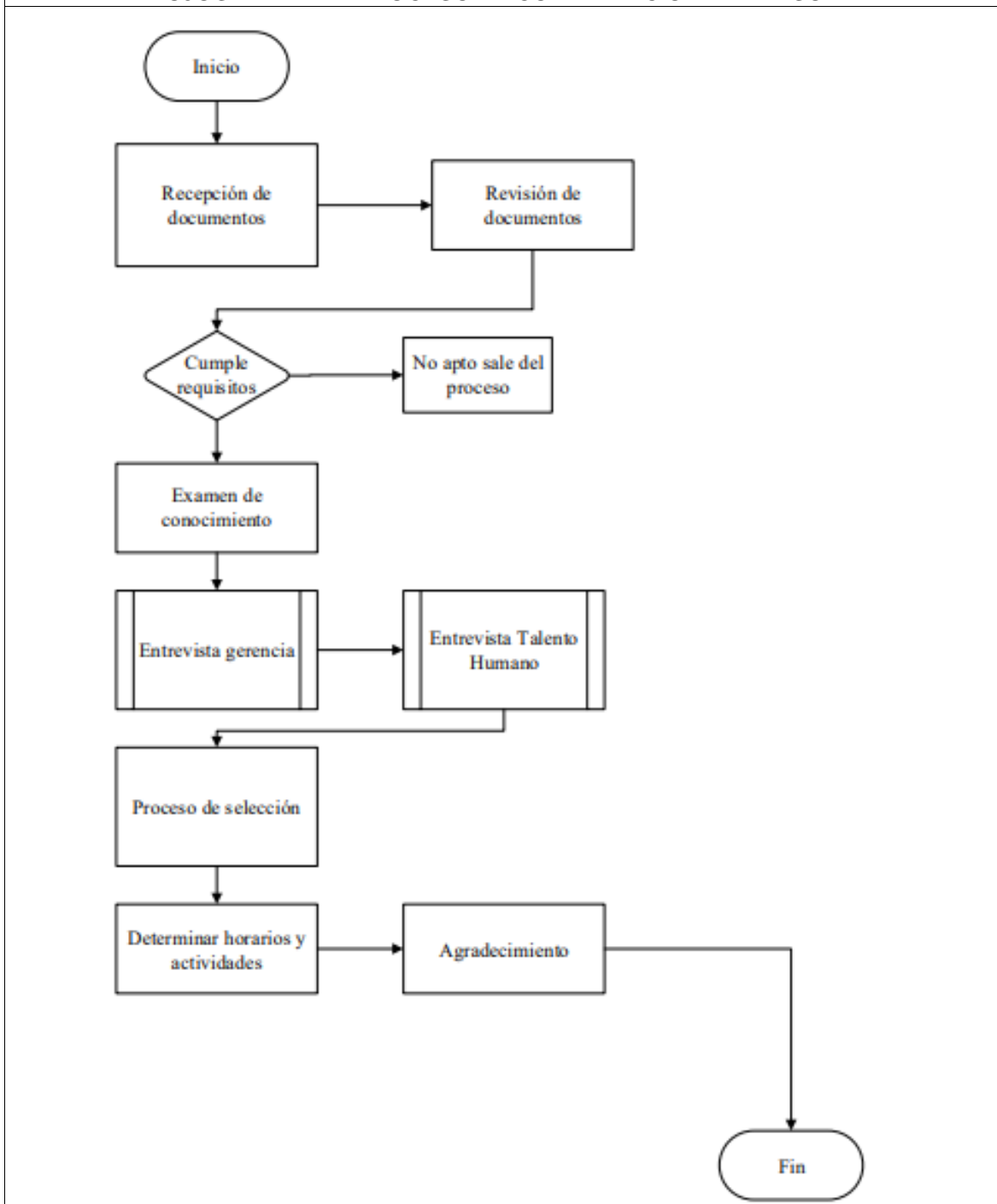


	<b>Manual de calidad</b>	CA-MC-SGC-001
		Fecha: 2021/02/01
		Versión: 001

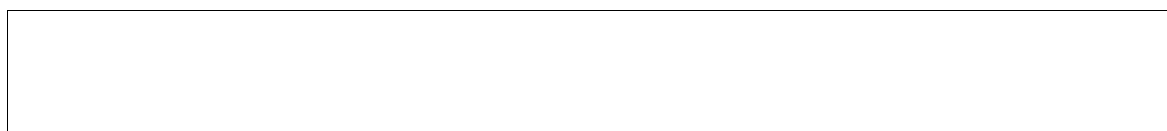



	<b>PROCESO DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL</b>	Código CA-MC-SGC-COR-PRCP-0.5 Fecha: 2021/02/01 Versión: 001
---	--	--

**FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL**

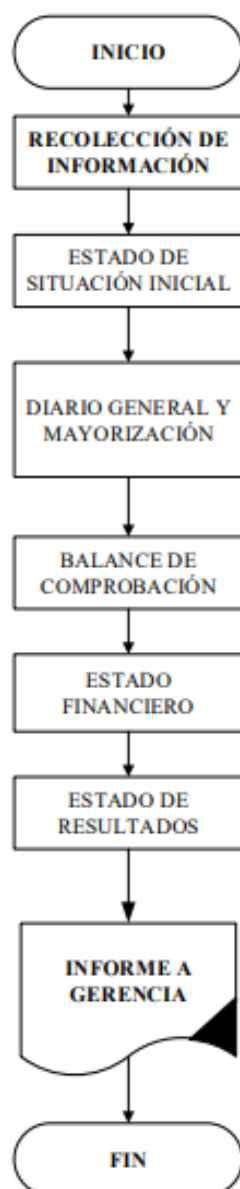


	<b>Manual de calidad</b>	CA-MC-SGC-001
		Fecha: 2021/02/01
		Versión: 001



	PROCESO FINANCIERO	Código CA-MC-SGC-COR-PRF-0.6
		Fecha: 2021/02/01 Versión: 001

### FLUJOGRAMA DEL PROCESO FINANCIERO



	<b>Manual de calidad</b>	CA-MC-SGC-001
		Fecha: 2021/02/01
		Versión: 001

## 5. LIDERAZGO

### 5.1. Liderazgo y compromiso

El gerente general y alto directivo de la presidencia de la empresa curtidería Aldás debe demostrar el liderazgo y compromiso con respecto al Sistema de Gestión de la Calidad asumiendo la responsabilidad y obligación de este sistema de que se establezca la política y los objetivos de la calidad, estén acorde al contexto y la dirección estratégica de la organización; comprometiendo, dirigiendo y apoyando al personal en su trabajo diario y así demostrar su liderazgo en la forma en la que aplique a sus áreas de responsabilidad.

#### MISIÒN

Curtiembre Aldás es una empresa familiar que se proyecta para abastecer al amplio mercado local, nacional e internacional, en la producción de los artículos de cuero, siguiendo los procesos de producción eficientes ayudados de la tecnología de punta, siendo objetivo satisfacer las exigencias y expectativas de los clientes.

#### VISIÒN

Curtiembre Aldás es una empresa creada con la finalidad de brindar fuentes de trabajo, a la parroquia Totoras, se dedica al procesamiento de pieles de ganado vacuno utilizando tecnología de punta y los mejores métodos de transformación. Su gestión se orienta a minimizar el impacto ambiental, enfocado a satisfacer las necesidades de la industria del calzado en cuanto a calidad, variedad, y costos.

#### POLÍTICAS

	<b>Manual de calidad</b>	CA-MC-SGC-001
		Fecha: 2021/02/01
		Versión: 001

- Las pieles de cuero deben tener la calidad y las características exigidas por los clientes
- Mejorar la calidad del producto y servicio acorde de los procedimientos operativos de la empresa.
- Mitigar los impactos ambientales considerando la producción mas limpia de los procesos productivos dentro de la empresa y generando una gestión adecuada de los residuos generados dentro del proceso.

## VALORES

- Honestidad
- Lealtad
- Respeto
- Trabajo en equipo
- Compromiso

### 5.1.1 Enfoque al cliente


El gerente general y alto directivo de la presidencia de la empresa curtiduría Aldás debe demostrar liderazgo y compromiso con respecto al enfoque al cliente asegurándose de que se consideren los riesgos y oportunidades que pueden afectar a la conformidad de los productos y servicios y a la capacidad de aumentar la satisfacción del cliente.

### 5.2 Política de calidad

La alta gerencia debe implementar y mantener una política de la calidad que sea apropiada al propósito de la organización y apoye su dirección estratégica; además que proporcione un marco de referencia para el establecimiento de los objetivos de la calidad; donde incluya un compromiso de mejora continua del sistema de gestión de la calidad.

	<b>Manual de calidad</b>	CA-MC-SGC-001
		Fecha: 2021/02/01
		Versión: 001

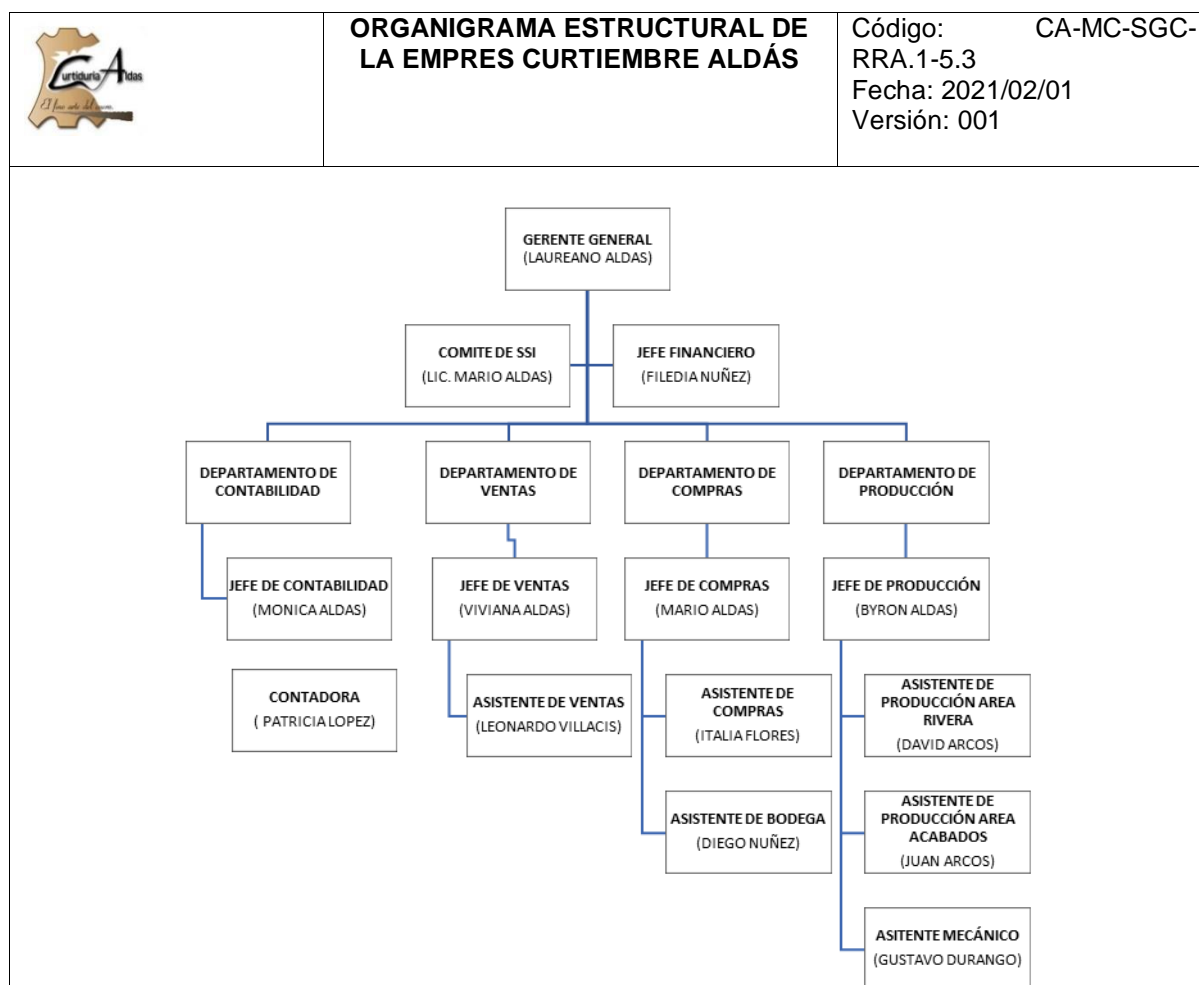
La política de la calidad debe estar disponible y respaldada con documentos, los cuales deben aplicarse dentro de la organización. Por lo tanto, se da cumplimiento a este requisito con la información documentada con el código CA-MC-SGC-PC-01.

	<b>POLÍTICA DE CALIDAD</b>	Código CA-MC-SGC-PC-01 Fecha: 2021/02/01 Versión: 001
	<b>POLÍTICA DE CALIDAD DE LA CURTIEMBRE ALDÁS</b>  La calidad de los productos y servicios conlleva a una mejora continua de los procesos, mismas que se trabajara con el desarrollo e innovación tecnológica de acuerdo al adelanto del sector de la curtiduría del cuero, con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes	

### 5.3 Roles, responsabilidades y autoridades en la organización

El gerente general y alto directivo de la presidencia de la empresa curtiduría Aldás debe asegurarse de que las responsabilidades para los roles pertinentes se asignen, se comuniquen y se entiendan en toda la organización. Asegurarse de que se promueve el enfoque al cliente en toda la organización; además asegurarse de que la integridad del sistema de gestión de la calidad se mantiene cuando se planifican e implementan cambios en el Sistema de Gestión de la Calidad. Para lo cual se establece la siguiente información documentada organigrama estructural de la empresa con el código CA-MC-SGC-RRA.1-5.3

	<b>Manual de calidad</b>	CA-MC-SGC-001
		Fecha: 2021/02/01
		Versión: 001



## 6 PLANIFICACIÓN

### 6.1 Acciones para abordar riesgos y oportunidades


Al planificar el sistema de gestión de la calidad, la empresa debe considerar las cuestiones referidas en el apartado 4.1 y los requisitos referidos en el apartado 4.2 y determinar y planificar los riesgos y oportunidades que son necesarios abordar.

Es importante asegurar que el sistema de gestión de calidad pueda lograr resultados e incrementar los efectos deseables y prevenir o reducir los efectos no

	<b>Manual de calidad</b>	CA-MC-SGC-001
		Fecha: 2021/02/01
		Versión: 001

deseados. Por lo cual, se da cumplimiento a este requisito con la información documentada con el código CA-MC-SGC-RO-6.1

	<b>Manual de calidad</b>	CA-MC-SGC-001
		Fecha: 2021/02/01
		Versión: 001

	<b>ACCIONES PARA ABORDAR RIESGOS Y OPORTUNIDADES</b>		Código CA-MC-SGC-RO-6.1 Fecha: 2021/02/01 Versión: 001			
	<b>1. DETERMINACIÓN Y VALORACIÓN DE RIESGOS Y OPORTUNIDADES</b>					
Económico, sociales, tecnológicas, estratégica, operativa, financiera, y del medio ambiente.		<b>VALORACIÓN DE RIESGOS</b>				
		<b>Alto 4</b>	<b>Medio 3</b>	<b>Moderado 2</b>	<b>Bajo 1</b>	<b>Nº</b>
Desaceleración económica del país donde se ve disminuida la inversión, aumento de tasa de desempleo, por lo tanto, podría disminuir los gastos de la población.		<b>x</b>				<b>R1</b>
La población se ha adaptado con facilidad a los cambios económicos que vive hoy en día el país.				<b>x</b>		<b>R2</b>
La evolución y el desarrollo del mercado han provocado que sea cada vez más competitivo en la elaboración de diseños según las épocas y tendencias del mercado.			<b>x</b>			<b>R3</b>
La oferta de empleo local no tenga la habilidad y competencia necesaria y suficiente				<b>x</b>		<b>R4</b>
Pérdida de clientes por insatisfacción, en consecuencia, disminución grave de ingresos.						<b>R5</b>
Exigencia de organismos estatales con normativas para el cuidado, protección del medio ambiente y seguridad laboral para los trabajadores.			<b>x</b>			<b>R6</b>
<b>2. DESCRIPCIÓN DE LA VALORACIÓN DE LOS RIESGOS</b>						
<b>Valoración</b>	<b>Consecuencia</b>	<b>Criterio (impacto del riesgo para el negocio)</b>				
<b>1</b>	<b>Bajo</b>	Impacto en la empresa Insignificante: Se puede corregir rápidamente. Nada reportable a la alta dirección. No hay productos o servicios no conformes: Mínima insatisfacción de personal o el cliente. Pérdida financiera insignificante				
<b>2</b>	<b>Moderado</b>	Impacto leve en la empresa: Daños localizados. Incidente reportable a la alta dirección. Afectación menor a la conformidad de productos y servicios. Algunos problemas de insatisfacción del personal o el cliente.				
<b>3</b>	<b>Medio</b>	Impacto limitado en la empresa: Impacto moderado en ciertos recursos. Incidente reportable a la alta dirección con seguimiento. Correcciones en productos o servicios no conformes. Reportable a organismos legales con corrección. Problemas generalizados de insatisfacción del personal o el cliente.				
<b>4</b>	<b>Alto</b>	Impacto serio en la empresa: Impacto serio en los recursos. Significativa pérdida de mercado. Reportable a la alta dirección con seguimiento de su parte y acción correctiva. Correcciones a grupos de productos y servicios no conformes. Intervención seria de organismos legales. Alta rotación de personal. Pérdida financiera controlable				
<b>3. ACCIONES PARA ABORDAR RIESGOS Y OPORTUNIDADES</b>						
Riesgo	Acción	Responsable	Fecha de terminación	Fecha de terminación		
Desaceleración económica del país donde se ve disminuida la inversión, aumento de la tasa del desempleo, por lo tanto, podría	Ofrecer productos con descuentos y promociones. Venta directa sin intermediarios	Jefe de ventas	Julio 2020	Julio 2021		


	<b>Manual de calidad</b>	CA-MC-SGC-001
		Fecha: 2021/02/01
		Versión: 001

disminuir los gastos de la población				
La población se ha adaptado con facilidad a los cambios económicos que vive hoy en día el país.	Ampliar nuevos mercados en ciudades estratégicas: Riobamba, Guayaquil y Cuenca	Gerente general	Septiembre 2020	Mayo 2021
La evolución y el desarrollo del mercado han provocado que sea cada vez más competitivo en la elaboración de diseños según las épocas y tendencias del mercado.	Inventariar la mercadería y clasificar en términos de obsolescencia. Crear un catálogo de productos, servicios y comunicar al cliente para fomentar su consumo.	Gerente general Contabilidad jefe de ventas	Julio 2020	Julio 2021
La oferta de empleo local no tenga la habilidad y competencia necesaria y suficiente.	Gestionar adecuadamente el servicio de deudas para aumentar el nivel de índice de riesgo crediticio y posterior determinar instituciones financieras que otorguen crédito.	Gerente general Contabilidad	Julio 2020	Julio 2021
Pérdida de clientes por insatisfacción, en consecuencia, disminución grave de ingresos.	Aplicación de los requisitos del sistema de gestión de la calidad.	Gerente general Directos del SGC	Octubre 2020	Octubre 2021
Exigencia de organismos estatales con normativas para el cuidado, protección del medio ambiente y seguridad laboral para los trabajadores	Cumplir a cabalidad con los reglamento y normativas vigentes en cuanto al cuidado, protección del medio ambiente y la seguridad industrial a los trabajadores (ergonomía)	Gerente general jefe de Talento Humano	Agosto 2020	Agosto 2021

	<b>Manual de calidad</b>	CA-MC-SGC-001
		Fecha: 2021/02/01
		Versión: 001

## 6.2 Objetivos de la calidad y planificación para lograrlos

La empresa Curtiduría Aldás debe establecer objetivos de la calidad para las funciones y niveles pertinentes o los procesos necesarios para el SGA, donde los objetivos de la calidad deben ser coherentes con la política de la calidad los cuales deben ser medibles, ser pertinentes para la conformidad de los productos y servicios para la satisfacción del cliente. Se ha fijado los objetivos de calidad para los procesos de la empresa, la cual se evidencia en la información documentada con el código CA-MC-SGC-OC-6.2.1

		<b>OBJETIVOS DE CALIDAD</b>	Código: CA-MC-SGC-OC-6.2.1 Fecha: 2021/02/01 Versión: 001
Proceso	Nivel	Objetivo	
Administración	Estratégico	1. Lograr un crecimiento sostenible del 20% en los próximos cinco años. 2. Incrementar un 40% en la participación en el mercado local para el año 2021.	
Talento Humano	Apoyo	3. Contar con el 70% del personal debidamente capacitado y calificado hasta febrero de 2020	
Sistema de gestión de la calidad	Estratégico	Alcanzar el cumplimiento en un 95% con los requisitos del sistema de gestión de la calidad hasta diciembre de 2020	
Producción	Operativo	5. Producir artículos de cuero de calidad en los tiempos y plazos previstos en un 90% 6. Disminuir las no conformidades de los productos en un 5% para marzo 2020	
Ventas	Operativo	7. Lograr el 90% de satisfacción de los clientes, a través del cumplimiento de sus requerimientos y expectativas para diciembre de 2020 8. Alcanzar un crecimiento en ventas del 10% hasta diciembre 2021. 9. Incrementar la ejecución de contratos con entidades públicas y privadas en un 5% hasta junio 2020	
Financiero	Apoyo	10. Garantizar la sostenibilidad de la empresa.	

	<b>Manual de calidad</b>	CA-MC-SGC-001
		Fecha: 2021/02/01
		Versión: 001

		<b>OBJETIVOS DE CALIDAD Y PLANIFICACIÓN PARA LOGRARLOS</b>			Código CA-MC-SGC-OC-6.2.2 Fecha: 2021/02/01 Versión: 001	
OC	ACCIONES	RECURSOS	RESPONSABLE	INDICADOR	TÉCNICAS	COSTOS APROXIMADOS
1	Penetrar en nuevos mercados	Financieros, Infraestructura, Personal calificado y capacitado	Gerente general	$\frac{\text{Numero de puntos de venta}}{\text{ventas totales}} \times 100$	Estudios de mercado	Por establecer de acuerdo al lugar y costo de inversión.
2	Incrementar la participación en el mercado local a través de la difusión de la imagen de la empresa curtiduría Aldás	Financieros, Personal calificado y capacitado	Gerente general	$\frac{\text{Particip. en el mercado local}}{\text{Total de particip.}} \times 100$	Contratación de medios tales como como: tv, la prensa, radio e internet	<b>800</b>
3	Capacitar al personal operativo y administrativo en atención al cliente y producción de calidad.	Económicos Financieros, Infraestructura	Departamento de Talento Humano	$\frac{\text{Numero de personas capacitadas}}{\text{Total de pers. capacitado}} \times 100$	Charlas con expertos en áreas afines	<b>1200</b>
4	Implementar y cumplir con los requisitos del SGC en la empresa curtiduría Aldás	Financieros, Infraestructura, Personal calificado y capacitado	Director del sistema de gestión de calidad	$\frac{\text{Auditoria internes}}{\text{Total de auditorias}} \times 100$	Contratación de auditor líder del SGC	<b>3800</b>
5	Control del tiempo de producción dentro de los rangos	Personal calificado y capacitado	Jefe de Producción	$\frac{\text{Cantiad de art. hechos en el trabajo}}{\text{Unidad producidad a tiempo}} \times 100$	Ordenes de trabajo	<b>0.00</b>
6	Control de las no conformidades en los productos de la empresa	Personal calificado y capacitado	Jefe de Ventas y jefe de Producción	$\frac{\text{Unidades defectuosas}}{\text{Total de anidades producidas}} \times 100$	Retroalimentación del cliente, encuestas	<b>400</b>

	<b>Manual de calidad</b>	CA-MC-SGC-001
		Fecha: 2021/02/01
		Versión: 001


<b>7</b>	Ofertar artículos en cuero de calidad cumpliendo con las necesidades y requerimientos del cliente	Financieros, Infraestructura, Personal calificado y capacitado	Jefe de ventas	$\frac{\text{Número de clientes satisfechos}}{\text{Total de clientes}} \times 100$	Trabajo en equipo con el departamento de producción y ventas	<b>200</b>
<b>8</b>	Lograr un crecimiento en ventas ofreciendo descuentos y promociones.	Infraestructura, Personal calificado y capacitado	Jefe de ventas	$\frac{\text{utilidades netas}}{\text{Ventas netas}} \times 100$	Anuncios publicitarios con descuentos y promociones en los locales comerciales	<b>500</b>
<b>9</b>	Fijar convenios con empresas públicas o privadas ofertando los artículos a precios cómodos y con facilidades de pago	Financieros, Personal calificado y capacitado	Gerente general Jefe de ventas	$\frac{\text{Contratos firmados}}{\text{Ofertas entregadas}} \times 100$	Encuentros programados para cada viernes	<b>500</b>
<b>10</b>	Llevar un correcto control y contabilidad de los recursos económicos y financieros de la empresa	Personal calificado y capacitado	Contadora	$\frac{\text{Activos corrientes}}{\text{Pasivos corrientes}} \times 100$	Estados Financieros	<b>0,00</b>

	<b>Manual de calidad</b>	CA-MC-SGC-001
		Fecha: 2021/02/01
		Versión: 001

### 6.3 Planificación de los Cambios

La empresa de la curtiduría Aldás debe considerar el porqué del propósito de los cambios y sus consecuencias potenciales que arrastre a futuro, la integridad del sistema de gestión de la calidad, la disponibilidad de recursos y la asignación o reasignación de responsabilidades y autoridades. Por consiguiente, si la empresa determina la necesidad de cambiar algo en el sistema, el responsable de realizar dichos cambios será el director del sistema de gestión de la calidad.

Por lo tanto, cuando la empresa implemente el sistema de gestión de calidad y determine que existen posibles cambios en el sistema, los mismos deberán realizarse de manera planificada y cualquier cambio que pudiera existir se lo realizaría en la información documentada con el código CA-MC-SGC -C-6.3 “Cambios en el SGC”, adicionalmente se utilizaría una “Solicitud de cambios en el SGC”.

		<b>CAMBIOS EN EL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD</b>			Código: CA-MC-SGC -C-6.3 Fecha: 2021/02/01 Versión: 001		
Nº de Solicitud	Fecha de la solicitud	Descripción del cambio	Costo/Tiempo	Estado (Evaluando, aprobado, rechazado)	Solicitado por	Observaciones	
<b>SOLICITUD DE CAMBIOS EN EL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD</b>							
No de Solicitud.....			Código del Proceso.....				
Nombre del proceso:			Responsable del Proceso				
<b>1. SOLICITUD DEL CAMBIO</b>							
Nombre del solicitante:			Fecha de la solicitud:				
Función del solicitante:							
Elemento que requiere ser cambiado:							
Descripción del cambio:							

	<b>Manual de calidad</b>	CA-MC-SGC-001
		Fecha: 2021/02/01
		Versión: 001

Estimación del costo y tiempo:			
<b>2. EVALUACIÓN DEL CAMBIO</b>			
Evaluador por:		Trabajo requerido:	
Qué afecta:			
Costos, plazos, alcance, calidad y riesgos:			
<b>3. RESOLUCIÓN DEL CAMBIO</b>			
Aceptado:	Aprobado por:	Firma:	Fecha:
Rechazado:			
Observaciones:			
<b>4. SEGUIMIENTO DEL CAMBIO</b>			
Fecha de terminación:	Completado por:	Firma:	Fecha:
<b>Nota:</b> Las firmas en el presente documento respaldan las sugerencias que pudiera existir para posibles cambios en el sistema			

## 7 APOYO

### 7.1 Recursos

La empresa curtiduría Aldás debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para el establecimiento, implementación, mantenimiento y mejora continua del sistema de gestión de la calidad. Así también es fundamental que la empresa determine y proporcione los recursos necesarios que se constituyen en el motor de la empresa para el cumplimiento de los procesos. A continuación, se especifican los recursos necesarios para el SGC.

#### 7.1.1 Personas

La empresa curtiduría Aldás debe determinar y proporcionar las personas necesarias para la implementación eficaz de su sistema de gestión de la calidad y para la operación y control de sus procesos. Por consiguiente, para determinar y proporcionar las personas necesarias para el SGC, la empresa considerará la cláusula 5.3 del presente manual de calidad y de los procesos de la cláusula 4.4. Para lo cual se requiere del siguiente personal para los distintos puestos de trabajo que serán un elemento importante en la implementación del SGC.

	<b>Manual de calidad</b>	CA-MC-SGC-001
		Fecha: 2021/02/01
		Versión: 001

- Gerente general
- Jefe de Talento Humano
- Director de sistema de gestión de la calidad.
- Contadora
- Jefe de Ventas
- Jefe de Producción
- Mantenimiento

### 7.1.2 Infraestructura


La empresa curtiduría Aldás debe determinar, proporcionar y mantener la infraestructura necesaria para la operación de sus procesos y lograr la conformidad de los productos y servicios. Para dar cumplimiento a este requisito cuenta con una infraestructura amplia y cómoda que se encuentra localizada Totoras, sector Palahua, vía a Cevallos.

### 7.1.3 Financieros

El recurso primordial de toda empresa es el financiero, sin dinero es difícil hacer que el sistema funcione, un sistema eficaz puede ayudar a aprovechar mejor este recurso. A continuación, se establecen los siguientes presupuestos:

- Presupuesto para la determinación e implementación del SGC con la información documentada con el código CA-MC-SGC- PSGC-7.1.3
- Presupuesto para el mantenimiento y mejora del SGC con la información documentada con el código CA-MC-SGC- PSGC-7.1.3

	<b>Manual de calidad</b>	CA-MC-SGC-001
		Fecha: 2021/02/01
		Versión: 001

	<b>PRESUPUESTO PARA EL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD</b>												Código: CA-MC-SGC- PSGC-7.1.3
													Fecha: 2021/02/01
													Versión: 001
<b>1. PRESUPUESTO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD</b>													
	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Agos.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	
Asesoría externa	150	150	150	150	150								
Capacitación ISO 9001	500												
Adquisiciones de normas	300												
Capacitación Auditoría Interna ISO 9001						700							
Software para el SGC y la información documentada	300												
Cumplimiento de Leyes y Reglamentos	250												
<b>2. PRESUPUESTO PARA EL MANTENIMIENTO Y MEJORA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD.</b>													
Auto evaluación anual anexo a ISO 9004					50								
Programas de mejora					300								
Auditoría internas						500							
Revisión por la dirección con asesores externos					125								
Formación auditores internos					250								
Licenciamiento del software del sistema de control de la información documentada					50	50	50	50	50	50	50	50	100
Relaciones con clientes, encuestas					100								100
Sub totales	1500	150	150	150	1025	1250	50	50	50	50	50	50	200
Total	4675												

	<b>Manual de calidad</b>	CA-MC-SGC-001
		Fecha: 2021/02/01
		Versión: 001

#### 7.1.4 Ambiente para la operación de los procesos

La empresa curtiduría Aldás debe determinar, proporcionar y mantener el ambiente necesario para la operación de sus procesos y para lograr la conformidad de los productos y servicios. Las condiciones bajo las cuales se realiza las actividades en la empresa son determinantes para la productividad y calidad, por tal motivo se ha creado la información documentada con el código CA-MC-SGC-AM-7.1.4


	<b>AMBIENTE PARA LA OPERACIÓN DE LOS PROCESOS</b>		Código: CA-MC-SGC- PSGC-7.1.3 Fecha: 2021/02/01 Versión: 001
	<b>FACTORES AMBIENTALES PARA LOS PROCESOS</b>		
<b>FÍSICOS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Naturaleza y luz del día.</li> <li>Cambio y variabilidad sensorial.</li> <li>Aislamiento del sonido exterior.</li> <li>Limpieza y orden en el ambiente.</li> <li>Factores humanos y ergonomía</li> </ul>		<b>SOCIALES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Excelentes relaciones laborales sin discriminación</li> <li>Compromiso del personal.</li> <li>Ambiente tranquilo y libre de conflictos.</li> </ul>	
<b>PSICOLÓGICOS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Reconocimiento al trabajo bien hecho y logro de metas.</li> <li>Satisfacción con el trabajo.</li> </ul>		<b>AMBIENTALES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Equilibrio en la temperatura. <ul style="list-style-type: none"> <li>Control de ruido.</li> <li>Calidad del aire</li> </ul> </li> </ul>	
<b>APROVISIONAMIENTO PARA EL MEDIO AMBIENTE</b>			
OBJETIVO: Controlar las condiciones del ambiente bajo las cuales se desarrolla la operación de los procesos			
Responsables: Jefes de cada área		Frecuencia: de forma semestralmente	
OBJETIVO: Determinar un plan de reacción para aprovisionar y mejorar el ambiente			
Trabajo en equipo y participación de todos los miembros de la empresa. Dar seguimiento al ambiente según los factores determinados. Determinar acciones para mejorar las oportunidades detectadas. Planificar tiempos, costos y responsables para la mejora. El gerente general de la empresa es el responsable de firmar las órdenes de compras necesarias. Es responsabilidad de la alta gerencia revisar la efectividad de las acciones implementadas.			
OBJETIVO: Determinar los recursos financieros para aprovisionar el ambiente de trabajo			
Responsables: Jefes de cada área		Responsable de la autorización: Gerente General	
<b>MANTENIMIENTO DEL MEDIO AMBIENTE</b>			
El mantenimiento de las condiciones y los elementos que forman parte de este proceso es de responsabilidad del gerente general, además con la colaboración de la persona encargada del mantenimiento de la infraestructura.			
<b>CONSIDERACIONES</b>			
Factores a considerar en la adecuación de un ambiente adecuado para los procesos			
CAMBIO Y VARIABILIDAD SENSORIAL		CONTROL DE RUIDO La clave está en permitir a la	

	<b>Manual de calidad</b>	CA-MC-SGC-001
		Fecha: 2021/02/01
		Versión: 001

Las personas prefieren el cambio y la variabilidad sensorial. La falta de estimulación visual durante el día puede aburrir los sentidos y afectar la capacidad de un trabajador	gente controlar el ruido mediante el uso de protecciones para oídos como orejeras que permitan disminuir el volumen del ruido.
<b>ACCESO A LA NATURALEZA Y LUZ DEL DÍA</b> La mayor parte de las personas les agrada estar rodeados de la naturaleza, que les permite tener acceso a la iluminación, calor natural, aire, vegetación, áreas de descanso natural que permiten reducir el estrés del trabajo. Además, es recomendable que se utilice luminarias blancas que son ideales para los espacios de trabajo	<b>HACINAMIENTO</b> Se debe determinar espacios y ambientes amplios y cómodos con seguridad e higiene los cuales permitan desarrollar las actividades diarias del personal con tranquilidad y armonía.
<b>CALIDAD DEL AIRE</b>	
Este factor es importante en la empresa, en la curtiembre y en la elaboración de los artículos en cuero se trabaja con químicos y sustancias tóxicas que son perjudiciales para el ser humano es por ello que se debe brindar a los trabajadores herramientas de seguridad industrial que permitan la seguridad y protección y así evitar problemas de salud como asma o cáncer de pulmón.	
<b>LIMPIEZA Y ORDEN EN EL AMBIENTE</b> Esto implica una revisión constante, se debe procurar mantener un ambiente limpio y ordenado para lo cual se necesita de los siguientes materiales: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aromas</li> <li>• Desinfectantes</li> <li>• Cera líquida</li> <li>• Ambientales</li> <li>• Ácido para baños</li> <li>• Detergentes</li> </ul>	<b>COMPROMISO DEL PERSONAL</b> Debe existir una correlación directa entre el compromiso de los empleados, la satisfacción de los trabajadores y los ambientes de trabajo bien diseñados. Si no se diera esto se vería afectada la productividad y la innovación.

## 7.2 Competencia

La empresa Curtiduría Aldás debe determinar la competencia necesaria de las personas que realizan, bajo su control, un trabajo que afecta al desempeño y eficacia del sistema de gestión de la calidad. Donde las competencias del personal de la empresa tienen un impacto potencial sobre el rendimiento de cada uno de los procesos codificados de la siguiente manera CA-MC-SGC- C-7.2

	<b>DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO</b>	Código: CA-MC-SGC- C-7.2 Fecha: 2021/02/01 Versión: 001
	<b>I. INFORMACIÓN BÁSICA</b>	
<b>PUESTO</b>	Departamento de ventas	

	<b>Manual de calidad</b>	CA-MC-SGC-001
		Fecha: 2021/02/01
		Versión: 001

JEFE INMEDIATO SUPERIOR	Gerente General
SUPERVISA A	Vendedor
<b>II. OBJETIVO</b>	
Colaborar con el gerente general en el área administrativa, como también realizar las compras y ventas buscando siempre la mejor opción para el beneficio de la empresa	
<b>III FUNCIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitar presupuestos a distintos distribuidores y solicitar información sobre las características de los productos.</li> <li>• Tomar en cuenta los servicios, políticas de ventas, seriedad, calidad y precio que los proveedores frecen, todo esto para tomar la decisión con quién se va a hacer negocio.</li> <li>• Coordinarse con el Gerente General para buscar los mejores nichos del mercado.</li> <li>• Establecer las políticas de Ventas.</li> <li>• Manejar un control de cartera de clientes, que establezca las normas que exigen.</li> <li>• Verificar que éstos estén satisfechos con el empaque y el manejo del producto.</li> </ul>	
<b>IV REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO</b>	
TÍTULO PROFESIONAL	Ingeniero industrial afines
EXPERIENCIA	Mínimo 2 año
HABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimismo</li> <li>• Confiabilidad</li> <li>• Liderazgo</li> <li>• Integridad</li> <li>• Servicio</li> <li>• Motivación</li> <li>• Sociable</li> <li>• Apacible</li> </ul>
FORMACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de paquetes básicos de Microsoft Office</li> <li>• Manejo de programas para proyecciones y presupuestos</li> </ul>
<b>I. INFORMACIÓN BÁSICA</b>	
PUESTO	Departamento de producción
JEFE INMEDIATO SUPERIOR	Gerente General
SUPERVISA A	Operarios
<b>II. OBJETIVO</b>	
Colaborar con el gerente general en el área administrativa, como también de hacerse cargo de todo lo referente a los procesos productivos, para lograr la eficiencia y un producto de calidad	
<b>III FUNCIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actualizar a los supervisores de producción sobre las innovaciones en los procesos.</li> <li>• Tendrá que verificar los reportes que le sean entregados y analizarlos</li> <li>• En la temporada de amasado y empaque será responsable, junto con sus operarios, que el producto se encuentre en las condiciones óptimas para su venta.</li> <li>• Es el responsable del buen desarrollo de la planta y de la eficiencia y eficacia de los procesos productivos e innovaciones.</li> </ul>	
<b>IV REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO</b>	
TÍTULO PROFESIONAL	Ingeniero industrial afines
EXPERIENCIA	Mínimo 2 año
HABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimismo</li> <li>• Confiabilidad</li> <li>• Liderazgo</li> </ul>

	<b>Manual de calidad</b>	CA-MC-SGC-001
		Fecha: 2021/02/01
		Versión: 001

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integridad</li> <li>• Servicio</li> <li>• Motivación</li> <li>• Sociable</li> <li>• Apacible</li> </ul>
FORMACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de paquetes básicos de Microsoft Office</li> <li>• Manejo de maquinaria para la producción de alimentos</li> </ul>
<b>I. INFORMACIÓN BÁSICA</b>	
PUESTO	Departamento de ventas
JEFE INMEDIATO SUPERIOR	Gerente General
SUPERVISA A	Vendedor
<b>II. OBJETIVO</b>	
Colaborar con el gerente general en el área administrativa, como también realizar las compras y ventas buscando siempre la mejor opción para el beneficio de la empresa	
<b>III FUNCIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitar presupuestos a distintos distribuidores y solicitar información sobre las características de los productos.</li> <li>• Tomar en cuenta los servicios, políticas de ventas, seriedad, calidad y precio que los proveedores ofrecen, todo esto para tomar la decisión con quién se va a hacer negocio.</li> <li>• Coordinarse con el Gerente General para buscar los mejores nichos del mercado.</li> <li>• Establecer las políticas de Ventas.</li> <li>• Manejar un control de cartera de clientes, que establezca las normas que exigen.</li> <li>• Verificar que éstos estén satisfechos con el empaque y el manejo del producto.</li> </ul>	
<b>IV REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO</b>	
TÍTULO PROFESIONAL	Ingeniero industrial afines
EXPERIENCIA	Mínimo 2 año
HABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimismo</li> <li>• Confiabilidad</li> <li>• Liderazgo</li> <li>• Integridad</li> <li>• Servicio</li> <li>• Motivación</li> <li>• Sociable</li> <li>• Apacible</li> </ul>
FORMACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de paquetes básicos de Microsoft Office</li> <li>• Manejo de programas para proyecciones y presupuestos</li> </ul>
<b>I. INFORMACIÓN BÁSICA</b>	
PUESTO	Operario
JEFE INMEDIATO SUPERIOR	Departamento de Producción
SUPERVISA A	Ninguno
<b>II. OBJETIVO</b>	
Encargado de laborar, preparar, presentar y conservar toda clase de productos de la panadería, aplicando las	

	<b>Manual de calidad</b>	CA-MC-SGC-001
		Fecha: 2021/02/01
		Versión: 001

técnicas correspondientes, consiguiendo la calidad y objetivos económicos establecidos y respetando las normas y prácticas de seguridad e higiene en la manipulación alimentaria.

### III FUNCIONES

- 1.-Mantener y verificar que estén limpios, desinfectados y operativos el equipamiento, maquinarias, utensilios y elementos de uso en panadería y del área de trabajo.
- 2.-Participar en la elaboración de la propuesta de productos de la panadería y confeccionar el pedido de mercadería y/o requisitoria.
- 3.-Recibir, controlar, verificar y almacenar la materia prima según conformidad.
- 4.-Acondicionar y preparar las materias primas para el servicio lo que incluye el proceso de amasado, leudado y horneado.

### IV REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO

TÍTULO PROFESIONAL	Maestro Panadero o afines.
EXPERIENCIA	Mínimo 1 años.
HABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Visomotora</li> <li>● Manejo eficiente de las herramientas de trabajo</li> <li>● Flexibilidad</li> <li>● Habilidad comunicativa.</li> </ul>
FORMACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Conocimiento de buenas prácticas de manipulación de alimentos.</li> <li>● Conocimiento de normas y procedimientos de calidad y seguridad industrial.</li> </ul>

### I. INFORMACIÓN BÁSICA

PUESTO	Vendedor
JEFE INMEDIATO SUPERIOR	Gerente General
SUPERVISA A	Ninguno

### II. OBJETIVO

Desarrollar el crecimiento de la cartera de clientes, rentabilidad y permanencia de las marcas y la Compañía, ofreciendo productos y servicios personalizados de alta calidad, manteniendo una comunicación continua para la satisfacción de sus necesidades.

### III FUNCIONES

- 1.-Elaborar cotizaciones Identificar las necesidades del cliente y ofrecerle la mejor alternativa de venta
- 2.-Dar seguimiento a ventas y cobranza
- 3.-Generar Pedidos de acuerdo a las necesidades de los clientes 4.-Realizar solicitud de pedidos de ventas en cantidades optimas
- 5.-Analizar los precios a cotizar y características de los productos y servicios.
- 6.-Reportar en tiempo y forma las ventas diarias y llevar control semanal de su meta.
- 7.-Representar de manera efectiva los valores de la empresa en su persona y trabajo de equipo.

### IV REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO

TÍTULO PROFESIONAL	Técnico en ventas, marketing o afines.
EXPERIENCIA	Mínimo 1 año en venta de alimentos.
HABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Comunicación asertiva.</li> <li>● Pensamiento Analítico</li> <li>● Trabajo en Equipo</li> <li>● Desempeño por objetivos</li> <li>● Escucha activa</li> </ul>
FORMACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Conocimiento en atención al cliente.</li> <li>● Conocimiento de marketing.</li> </ul>


	<b>Manual de calidad</b>	CA-MC-SGC-001
		Fecha: 2021/02/01
		Versión: 001

### 7.3 Toma de conciencia

La empresa curtiduría Aldás debe asegurarse de que las personas que realizan el trabajo bajo el control de la empresa tomen conciencia de la política de la calidad, objetivos de calidad, su contribución a la eficacia del sistema de gestión de la calidad, incluidos los beneficios de una mejora del desempeño y las implicaciones del incumplimiento de los requisitos del sistema de gestión de la calidad.

Esta cláusula determina la responsabilidad que tiene la empresa de dar a entender al personal de la empresa, como se puede contribuir para lograr los resultados deseados a través del cumplimiento de la política y objetivos de calidad. Por lo tanto, se da cumplimiento a este requisito con la información documentada con el código CA-MC-SGC-TC7.3

	<b>Manual de calidad</b>	CA-MC-SGC-001
		Fecha: 2021/02/01
		Versión: 001


	<b>TOMA DE CONCIENCIA DE LA CALIDAD</b>	Código: CA-MC-SGC-TC7.3 Fecha: 2021/02/01 Versión: 001
	<b>1. OBJETIVO DE LA INFORMACIÓN</b>	
Fomentar la conciencia de la calidad en toda la empresa		
<b>2. ALCANCE</b>		
Es aplicable a todos los procesos en el sistema de gestión de calidad de la empresa curtiduría Aldás		
<b>3. RESPONSABLE</b>		
El responsable de elaborar, difundir, utilizar y mejorar esta información es la alta dirección de la empresa		
<b>4. REVISIÓN</b>		
Se revisará por lo menos una vez al año, en el mes de diciembre o antes si hay algún un cambio o mejora significativos en el proceso.		
<b>5. DESARROLLO</b>		
No.	Acciones	
1	Se debe colocar notas de información sobre temas del SGC en la cartelera informativa de la empresa	
2	En la cartelera de avisos es exclusivamente para las noticias que se relacionan con el SGC.	
3	Todos los avisos exhiben una fecha de colocación y se retiran de acuerdo a la utilidad de los mismos.	
4	Se pide a los jefes de cada proceso de la empresa fomentar la conciencia de calidad en cada uno de los procesos.	
5	Las acciones para promover la concientización del personal pueden incluir focus group, charlas, equipos de trabajo. El jefe responsable de cada proceso debe efectuar preguntas con la finalidad de crear conciencia sobre la importancia de la calidad y el logro de los objetivos	
<b>6. ALGUNAS INTERROGANTES PARA FORTALECER LA CONCIENCIA DE LA CALIDAD</b>		
Realizar reuniones, focus group, charlas y equipos de trabajo para tratar las interrogantes sobre la conciencia de la calidad.		
¿Conocen y entienden la Política de Calidad de la empresa?	¿Detalle los procesos, instrucciones que usted realiza?	
¿Conoce usted los objetivos de calidad de la empresa?	¿Ha identificado alguna mejora en los últimos 6 meses?	
¿Cuáles son los objetivos de la calidad de su proceso / departamento?	¿Podría sugerir algún cambio o mejora que permita mejorar la calidad y productividad?	
¿Cómo se da cumplimiento a los objetivos de calidad en su departamento?		

## 7.4 Comunicación

La empresa curtiduría Aldás debe determinar la comunicación interna y externa pertinente al sistema de gestión de la calidad. La comunicación dentro de la empresa se realiza de forma vertical respetando la cadena de mando en la empresa. La información que se genera dentro de la empresa debe tratarse por

	<b>Manual de calidad</b>	CA-MC-SGC-001
		Fecha: 2021/02/01
		Versión: 001

su relevancia en función de los objetivos, desempeño de los procesos y su cumplimiento dentro del sistema de gestión de la calidad. Por lo tanto, se da cumplimiento a este requisito con la información documentada con el código CA-MC-SGC -CP7.4

	<b>COMUNICACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD</b>			Código: CA-MC-SGC -CP7.4 Fecha: 2021/02/01 Versión: 001		
	<b>FORMATO DE COMUNICACIÓN DE LOS PROCESOS DEL SGC</b>					
Proceso:		Responsable del proceso:			Código de la Información documentada:	
No Ref.	Descripción de la etapa del proceso	Qué informar	A quien informar	Quién debe informar	Medio a utilizar	Quando

## 7.5 Información documentada

El sistema de gestión de la calidad debe incluir la información documentada requerida por esta Norma Internacional; y la información documentada que la empresa determina como necesaria para la eficacia del sistema de gestión de la calidad.


Se entiende como información documentada la información necesaria que una empresa tiene que controlar, verificar y mantener. Por lo tanto, se detalla el formato que posee la información documentada del SGC.

- Descripción del documento
- Numero de versión
- Código
- Fecha de publicación

	<b>Manual de calidad</b>	CA-MC-SGC-001
		Fecha: 2021/02/01
		Versión: 001

- Autor o elaborado por
- Revisado por (Profesional del área)
- Aprobado por (Profesional del área)

Seguidamente se ha realizado una lista con la Información documentada del presente manual de calidad con el código CA-MC-SGC-ID-7.5 con la finalidad que sea conservada y mantenida por la empresa.


		<b>COMUNICACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD</b>	Código: CA-MC-SGC-ID-7.5 Fecha: 2021/02/01 Versión: 001
N <sup>a</sup>	Código	Descripción	
1	CA-MC-SGC-COR-4.1	Determinación del contexto de la organización	
2	CA-MC-SGC-PI-4.2	Determinación de las partes interesadas y sus requisitos	
3	CA-MC-SGC-ASGC-4.3	Determinación del alcance del sistema de gestión de la calidad	
4	CA-MC-SGC-MPR-4.4	Sistema de gestión de la calidad y sus procesos	
5	CA-MC-SGC-LC-5.1	Descripción y perfil del puesto - Gerente General	
6	CA-MC-SGC-PC-5.2	Política de Calidad	
7	CA-MC-SGC-RRA1-5.3	Organigrama Estructural Cueros EL AL-CE	
8	CA-MC-SGC-RRA2-5.3	Roles, responsabilidades y autoridades	
9	CA-MC-SGC-RO-6.1	Acciones para abordar riesgos y oportunidades	
10	CA-MC-SGC-OC-6.2.1	Objetivos de Calidad	
11	CA-MC-SGC-CSGC-6.3	Cambios del sistema de gestión de calidad	
12	CA-MC-SGC-SC-6.3	Solicitud de cambios del sistema de gestión de calidad	
13	CA-MC-SGC-I-7.1.2	Infraestructura Física-Equipos	
14	CA-MC-SGC-PA-7.1.3	Presupuesto para la implementación y mantenimiento SGC	
15	CA-MC-SGC-AM-7.1.4	Ambiente para la operación de los procesos	
16	CA-MC-SGC-C-7.2	Descripción y perfil de puestos	
17	CA-MC-SGC-TC-7.3	Toma de conciencia de la calidad.	
18	CA-MC-SGC-CP-7.4	Formato de comunicación de los procesos del SGC	
19	CA-MC-SGC-ID-7.5	Información documentada del sistema de gestión de la calidad	









	<b>Manual de calidad</b>	CA-MC-SGC-001
		Fecha: 2021/02/01
		Versión: 001

	<b>INFORMACIÓN DOCUMENTADA DEL SGC</b>		Código: CA-MC-SGC-ID-7.5 Fecha: 2021/02/01 Versión: 001	
	<b>ORDEN DE TRABAJO</b>			
Orden de trabajo N°:		Fecha:		
Nombre del Proceso:		Destino:		
Responsable del Proceso:		Fecha de inicio:		
Trabajadores:		Fecha prevista de terminación:		
		Fecha real de terminación:		
Tareas a realizar:				
<b>Materiales</b>				
<i>Cant.</i>	<i>Descripción</i>	<i>Precio Unitario</i>	<i>Precio Total</i>	
Subtotal				
Gastos indirectos				
<b>Costo Total</b>				
Firmas:				
<hr style="width: 50%; margin: 0 auto;"/> <i>Jefe de Producción</i>		<hr style="width: 50%; margin: 0 auto;"/> <i>Responsable del proceso</i>		

	<b>Manual de calidad</b>	CA-MC-SGC-001
		Fecha: 2021/02/01
		Versión: 001


	<b>INFORMACIÓN DOCUMENTADA DEL SGC</b>	Código: CA-MC-SGC-ID-7.5 Fecha: 2021/02/01 Versión: 001	
	<b>ORDEN DE TRABAJO</b>		
Orden de trabajo N°:		Fecha:	
Nombre del Proceso:		Destino:	
Responsable del Proceso:		Fecha de inicio:	
Trabajadores:		Fecha prevista de terminación:	
		Fecha real de terminación:	
Tareas a realizar:			
<b>Materiales</b>			
<i>Cant.</i>	<i>Descripción</i>	<i>Precio Unitario</i>	<i>Precio Total</i>
Subtotal			
Gastos indirectos			
<b>Costo Total</b>			
Firmas:			
<hr style="width: 50%; margin: 0 auto;"/> <i>Jefe de Producción</i>		<hr style="width: 50%; margin: 0 auto;"/> <i>Responsable del proceso</i>	

	<b>Manual de calidad</b>	CA-MC-SGC-001
		Fecha: 2021/02/01
		Versión: 001

	<b>INFORMACIÓN DOCUMENTADA DEL SGC</b>				Código: CA-MC-SGC-ID-7.5 Fecha: 2021/02/01 Versión: 001				
	<b>FICHA DE MATERIALES Y/O MATERIAS PRIMAS</b>								
Material o Materia Prima:					Proceso:				
Fecha	Detalle	Valor	Entradas		Salidas		Existencias		Costo Unitario
			Unid.	Valor	Unid.	Valor	Unid.	Valor	
<b>TOTALES</b>									



	<b>Manual de calidad</b>	CA-MC-SGC-001
		Fecha: 2021/02/01
		Versión: 001

	<b>INFORMACIÓN DOCUMENTADA DEL SGC</b>	Código: CA-MC-SGC-ID-7.5 Fecha: 2021/02/01 Versión: 001
	<b>FORMATO CONVOCATORIA PERSONAL</b>	
<b>OFICINA DE TALENTO HUMANO</b>		
Email:		
<b>COORDINADOR</b>		
<b>PLAZO CONVOCATORIA</b>	Hasta 15 de octubre del 2018	
<b>PROFESIONAL SOLICITADO</b>	Auxiliar de Contabilidad y Secretariado	
<b>TIPO DE CONTRATO</b>	Tiempo parcial	
<b>FECHA DE INICIO</b>	Inmediato	
<b>SALARIO</b>	500.00	
<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>		
➤ Atender de manera ágil, amable y eficaz		
➤ Recibir y entregar correspondencia tanto interna como externa		
➤ Suministrar papelería e insumos de toda la dependencia		
➤ Elaborar pedidos de suministros de oficina		
➤ Mantener al día los inventarios		
➤ Elaboración base de datos (proveedores, clientes, personal)		
➤ Archivo correspondiente		
<b>RESPONSABILIDADES</b>		
Mantener excelentes relaciones laborales, capacidad de trabajo en equipo, receptividad al cambio y calidad en la atención al usuario y en el servicio.		
<b>COMPETENCIAS DEL ASPIRANTE</b>		
➤ Trabajo bajo presión		
➤ Excelente comunicación interpersonal y de gestión		
➤ Iniciativa, creatividad, prudencia y pro actividad		
<b>REQUISITOS</b>		
➤ Manejo de los programas Word y Excel		
➤ Conocimientos contables		
➤ Manejo de herramientas de oficina		
➤ Experiencia mínima de 2 años		

	<b>Manual de calidad</b>	CA-MC-SGC-001
		Fecha: 2021/02/01
		Versión: 001

	<b>INFORMACIÓN DOCUMENTADA DEL SGC</b>	Código: CA-MC-SGC-ID-7.5
		Fecha: 2021/02/01
		Versión: 001

### FICHA DEL TRABAJADOR

<b>DATOS PERSONALES</b>									
Apellidos y Nombre:					C.I:				
Fecha de Nacimiento:			Lugar de Nacimiento:						
Nacionalidad:			Edad:						
Estado Civil:			Domicilio:						
Teléfono:			Celular:						
<b>DATOS DE FILIACIÓN</b>									
Fecha de ingreso a la empresa:			Cargo:						
<b>FORMACIÓN ACADÉMICA</b>									
Nivel de Instrucción	Títulos		Certificados		Reconocimientos				
<b>EXPERIENCIA LABORAL</b>									
Empresa	Cargo	Actividades	Domicilio del trabajo	Teléfono	Año de Ingreso	Año de Salida			
<b>TIPO DE CONTRATO</b>									
Fijo:	<input type="checkbox"/>	Indefinido:	<input type="checkbox"/>	Eventual:	<input type="checkbox"/>	Ocasional:	<input type="checkbox"/>		
<b>TIPO DE JORNADA DE TRABAJO</b>									
Tiempo Completo:	<input type="checkbox"/>	Medio Tiempo:	<input type="checkbox"/>	Solo Fines de Semana:			<input type="checkbox"/>		
<b>DATOS DE SALUD</b>									
Estado de Salud:				Algun tipo de discapacidad:					
Muy Buena:	<input type="checkbox"/>	Buena:	<input type="checkbox"/>	Mala:	<input type="checkbox"/>				
Intervenciones Quirúrgicas:									
Uso de Aparatos:									
Auditivos:	<input type="checkbox"/>	Prótesis:	<input type="checkbox"/>	Ortopédicos:	<input type="checkbox"/>	Anteojos:	<input type="checkbox"/>	Ninguna:	<input type="checkbox"/>

	<b>Manual de calidad</b>	CA-MC-SGC-001
		Fecha: 2021/02/01
		Versión: 001

	<b>INFORMACIÓN DOCUMENTADA DEL SGC</b>	Código: CA-MC-SGC-ID-7.5
		Fecha: 2021/02/01
		Versión: 001

	<b>ORDEN DE COMPRA</b>	
	<b>Dirección:</b> José Rodríguez 103 y León Hidalgo <b>Teléfono:</b> 032900279 <b>E-mail:</b> cucrosalce@yahoo.com	<b>No. Orden de Compra:</b> <input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/> <b>Fecha:</b>

**PROVEEDOR:**

Dirección:

Ciudad:

Correo electrónico

Teléfono:

Solicitante:

Enviar mediante:

Términos y condiciones

<i>Ítem</i>	<i>Descripción de insumos</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Precio Unitario</i>	<i>Valor Total</i>
<b>SUBTOTAL</b>				
<b>IVA 12%</b>				
<b>TOTAL</b>				

**Nota:**

Enviar dos copias de la factura

Ingrese este pedido de acuerdo con las especificaciones mencionadas anteriormente

Notifiquenos de manera inmediata en caso de no disponer de algún producto

**Firmas:**


---

 Contadora

---


 Proveedor

	<b>Manual de calidad</b>	CA-MC-SGC-001
		Fecha: 2021/02/01
		Versión: 001

## 8 OPERACIÓN

### 8.1 Planificación y control operacional

La empresa curtiduría Aldás debe planificar, implementar y controlar los procesos (véase 4.4) necesarios para cumplir los requisitos para la provisión de productos y servicios. Además, se realiza la determinación de los requisitos para los productos y servicios es importante, además la aceptación de los mismos, también es necesario la implementación del control de los procesos de acuerdo con los criterios, la determinación, el mantenimiento y la conservación de la información documentada en la extensión necesaria.

	<b>PLANIFICACIÓN Y CONTROL OPERACIONAL</b>		Código CA-MC-SGC-PCO-8.1 Fecha: 2021/02/01 Versión: 001
	<b>1. PROCESOS NECESARIOS PARA LA PROVISIÓN DE PRODUCTOS Y SERVICIOS</b>		
<b>PROCESO</b>	<b>PROCEDIMIENTOS</b>	<b>MÉTODOS DE CONTROL</b>	<b>RESPONSABLES</b>
Compras	Procedimientos: SGC-PRC-02	Insumos de acuerdo a la necesidad de producción y stock de inventarios.	Jefe de Producción Contadora
Ventas	Procedimientos: SGC-PRV-03 5	% de no conformidad 95% de cumplimientos requerimientos del cliente	Jefe de ventas
Producción	Procedimientos: SGC-PRP-04 SGC-PRP-05	Cumplir a tiempo con las órdenes de trabajo y producción al 100%	Jefe de Producción

### 8.2 Requisitos para los productos y servicios

La comunicación con los clientes debe incluir la información relativa a los productos y servicios, obtener la retroalimentación de los clientes y servicios incluyendo las quejas de los clientes. Cuando se determinan los requisitos de los productos y servicios que se van a ofrecer a los clientes, la empresa debe asegurarse de que los requisitos para los productos y servicios se definen, incluyendo cualquier requisito legal y reglamentario aplicable. Por lo tanto, se da cumplimiento a este

	<b>Manual de calidad</b>	CA-MC-SGC-001
		Fecha: 2021/02/01
		Versión: 001

requisito con la información documentada con el código CA-MC-SGC-SGC-RPS-8.2

	<b>REQUISITOS PARA LA PROVISIÓN DE PRODUCTOS Y SERVICIOS</b>		Código CA-MC-SGC-SGC-RPS-8.2 Fecha: 2021/02/01 Versión: 001
	<b>1. REQUISITOS PARA LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS</b>		
	Productos y servicios que oferta la empresa	Requisitos	
	<p>Curtiembre, Elaboración y Venta al por mayor y menor de artículos de cuero. Código CIU:1810 Adobo y Teñido de pieles Código CIU:1911 Curtido y adobo de cueros</p> <p>Calzado para damas y caballeros Chaquetas para damas y caballeros Maletas Billeteras Carteras Correas</p>	<p>Productos con altos estándares de calidad. Variedad de diseños, tallas, colores en los artículos de cuero. Garantía en la adquisición de los artículos de cuero. Devolución por fallas en los artículos. Facilidades de pago. Seguridad en la transacción.</p>	
	<b>2. SEGUIMIENTO Y REVISIÓN DE LOS REQUISITOS</b>		
	Esta información documentada se dará seguimiento y revisión, por lo menos una vez al año, en el mes de diciembre si existe algún cambio o mejora.		
	<b>3. RESPONSABLE DE POSIBLES CAMBIOS</b>		
	El responsable de conservar, verificar o modificar esta información documentada es la alta dirección de la empresa.		

### 8.3 Diseño y desarrollo de los productos y servicios

La empresa curtiembre Aldás debe establecer, implementar y mantener un proceso de diseño y desarrollo que sea adecuado para asegurarse de la posterior provisión de productos y servicios.

Al determinar las etapas y controles para el diseño y desarrollo, la empresa debe considerar la naturaleza, duración y complejidad de las actividades de diseño y desarrollo, las etapas del proceso requeridas, incluyendo las revisiones del diseño

	<b>Manual de calidad</b>	CA-MC-SGC-001
		Fecha: 2021/02/01
		Versión: 001

y desarrollo aplicables; también es importante ver los responsables involucrados en el proceso de diseño y desarrollo, las necesidades de recursos internos y externos para el diseño y desarrollo de los productos. Por lo tanto, se da cumplimiento a este requisito con la información documentada con el código CA-MC-SGC-SGC- DDP-8.3


	<b>DISEÑO Y DESARROLLO DE LOS PRODUCTOS</b>	Código CA-MC-SGC-SGC-DDP-8.3 Fecha: 2021/02/01 Versión: 001
	<b>1. REQUISITOS PARA LOS PRODUCTOS</b>	
Productos que oferta la empresa	Requisitos	
Calzado para damas y caballeros Chaquetas para damas y caballeros Maletas Billeteras Carteras Correas Sombreros y gorras Artesanías etc.	Materia prima e insumos de calidad Maquinaria con alta tecnología Personal idóneo y capacitado para los procesos de producción. Cumplimiento de procesos con eficacia y eficiencia	
<b>2. DISEÑO Y DESARROLLO</b>		
Elaboración de los productos previa aprobación de los diseños y desarrollo de los mismos por el Jefe de Producción y Gerente General, los cuales cumplirán las necesidades y requerimientos de los clientes, y se realiza la actualización de los mismos de acuerdo a la época y las tendencias del mercado		
<b>3. SEGUIMIENTO Y REVISIÓN DE LA ELABORACIÓN DE LOS PRODUCTOS</b>		
Se hará un seguimiento y revisión iniciando desde el proceso de la curtiembre hasta la fabricación, procesos que se irán controlando de acuerdo a los procedimientos establecidos los mismos que se pueden apreciar en la información documentada con los códigos CA-MC-SGC-PRP-04, CA-MC-SGC-PRP-05.		
<b>4. RESPONSABLES</b>		
Gerente general, Jefe de producción, Jefe de ventas		

#### **8.4 Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente.**

La empresa curtiembre Aldás debe determinar los controles a aplicar a los procesos, productos y servicios suministrados externamente cuando los productos y servicios de proveedores externos están destinados a incorporarse dentro de los propios productos y servicios de la empresa.

	<b>Manual de calidad</b>	CA-MC-SGC-001
		Fecha: 2021/02/01
		Versión: 001

La empresa curtiembre Aldás debe asegurarse de que los productos y servicios suministrados externamente son conformes a los requisitos, también hay que establecer que los requerimientos se deben comunicar al proveedor, donde es fundamental la aprobación de alta gerencia. Por lo tanto, se da cumplimiento a este requisito con la información documentada con el código CA-MC- SGC-CPE-8.4

	<b>CONTROL DE LOS PRODUCTOS SUMINISTRADOS EXTERNAMENTE</b>		Código CA-MC- SGC-CPE-8.4		
			Fecha: 2021/02/01 Versión: 001		
<b>1. CONTROL DE PRODUCTOS SUMINISTRADOS EXTERNAMENTE</b>					
<b>CURTIEMBRE</b>					
Las pieles de los animales bovinos, ovinos, porcinos, caprinos y equinos deben cumplir con las siguientes dimensiones y requisitos.					
Especie	Tamaño	Masa Kg		Área (mm)	Métodos de Control
		P. Saladas	P. Frescas		
Ovino	Pequeños	4,0 kg	4,8 kg	580	NTE INEN 1809 y 1870: Cueros, Pieles de Bovino, Porcino, Ovino, Caprino y Equino. Requisitos y Definiciones
Caprino	Medianos Grandes	4,1 a 11,9kg	4,9 a 14,3 kg	500	
Bovino	Ligeros	8,0 kg 8,1 a 14,9 kg	9,6 kg 9,7 a 17,9 kg	1600	
Equino	Pequeños	15,0 a 23,9 kg	18,0 a 28,7 kg	1400	
	Medianos Grandes	24,0 kg kg.....	28,8 kg.....		
<b>Productos químicos utilizados en los procesos de curtición</b>					
Etapas	Productos Químicos	Kg	Métodos de Control		
Remojo	Agentes humectantes: detergentes y otros	6.0 kg	Estricto cumplimiento de los proveedores con normas de calidad tales como:  NTE INEN 829: Sulfatos NTE INEN 1461: Fenoltaleína NTE INEN 1881: Ácido sulfúrico NTE INEN 2483: Cloruro de sodio. NTE INEN 1029: Pigmentos NTE INEN 2094: Pinturas, Esmaltes sintéticos.  Adicionalmente los proveedores deben cumplir con especificaciones técnicas y de seguridad: • Identificación y composición de los		
Pelambre	Na <sub>2</sub> S “Sulfuro de Sodio” Ca(OH) <sub>2</sub> “Cal”	205.0 kg 400.0 kg			
Desencalado	Bisulfito de Sodio (NH <sub>4</sub> ) <sub>2</sub> SO <sub>4</sub> “Sulfato de Amonio”	26 kg 98 kg			
Rendido	Enzimas pancreáticas (Tripsina)	55 kg			
Piquelado	NaCl “Cloruro de Sodio o Sal en grano” CH <sub>2</sub> O <sub>2</sub> “ácido fórmico” H <sub>2</sub> SO <sub>4</sub> “ácido sulfúrico”	320 kg 50 kg			
Curtición	Sulfato de cromo III	300 kg			
Recurtición	Taninos vegetales (Tara o Guarango)	20 Kg			
Neutralizació	Bicarbonato de sodio	70 kg			

	<b>Manual de calidad</b>	CA-MC-SGC-001
		Fecha: 2021/02/01
		Versión: 001

n			productos químicos. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Información a través de pictogramas sobre su riesgo de peligrosidad</li> <li>• Descripción del riesgoMedidas Preventivas para evitar posibles accidentes con los productos químicos</li> <li>• Información acerca de la utilización y almacenamiento de las sustancias químicas.</li> </ul>
Engrase	Grasas sulfitadas, cloradas y sintéticas CH <sub>2</sub> O <sub>2</sub> "ácido fórmico" H <sub>2</sub> SO <sub>4</sub> "ácido sulfúrico"	320 kg 25 kg	
Teñido	Colorantes aniónicos (color) CH <sub>2</sub> O <sub>2</sub> "ácido fórmico" H <sub>2</sub> SO <sub>4</sub> "ácido sulfúrico"	25 kg	
Acabados	Mezcla de productos como: Pigmentos, Lacas al agua o hidrolacas, Ceras naturales y sintéticas etc	220 kg	

### 8.5 Producción y provisión del servicio

La empresa curtiembre Aldás debe implementar la producción y provisión del servicio bajo condiciones controladas cuando sea aplicable la disponibilidad de información documentada que defina las características de los productos y los servicios a prestar.

### 8.6 Liberación de los productos y servicios


La empresa curtiembre Aldás debe implementar las disposiciones planificadas, en las etapas adecuadas, para verificar que se cumplen los requisitos de los productos y servicios. La liberación de los productos y servicios al cliente no debe llevarse a cabo hasta que se hayan completado satisfactoriamente las disposiciones planificadas, a menos que sea aprobado de otra manera por una autoridad pertinente y cuando sea aplicable, por el cliente.

### 8.7 Control de las salidas no conformes

La empresa curtiembre Aldás debe asegurarse de que las salidas de los productos y servicios que no estén conformes con sus requisitos se identifiquen y

	<b>Manual de calidad</b>	CA-MC-SGC-001
		Fecha: 2021/02/01
		Versión: 001

se controlan para prevenir su uso o entrega no intencionada al cliente. Se debe tomar las acciones adecuadas basándose en la naturaleza de la no conformidad y en su efecto sobre la conformidad de los productos y servicios.

	<b>CONTROL DE SALIDAS NO CONFORMES</b>	Código CA-MC- SGC-SNC-8.7 Fecha: 2021/02/01 Versión: 001
	<b>1. OBJETIVO</b>	
Verificar y controlar las salidas no conformes y mantener información de las acciones tomadas.		
<b>2. PROCESO</b>		
<b>Entradas</b>	<b>Actividades</b>	<b>Salidas</b>
Salidas no conformes de los productos de la empresa Salidas no conformes del cliente	<p>Identificación y determinación para las salidas no conformes</p> <p>a. Las pieles ya curtidas pueden tener no conformidades tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Marcas o lacras y huecos producidos especialmente por cicatrices, sarnas o picaduras de moscas, garrapatas y piojos.</li> <li>• Las pieles pueden tener falencias con el color y grosor es decir el proceso de teñido y engrasado del cuero no están totalmente terminados.</li> </ul> <p>b. En los artículos de cuero se puede encontrar errores o no conformidades como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La forma de la costura del cuero. Falencias en el pegado, canal de costura y cerco de las suelas.</li> <li>• Pequeñas marcas en el cuero especialmente en las chaquetas y calzado.</li> <li>• Adicionalmente pueden existir errores en cuento al no correcto acabado o teñido del cuero especialmente en la línea de calzado.</li> </ul> <p>Determinación de acciones para la separación de las salidas no conformes.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los productos que poseen una no conformidad son identificados, separados, retenidos y suspendidos para ser comercializados en el mercado.</li> <li>• Los productos identificados como no conformes son devueltos al departamento de producción para ser corregidos y verificados nuevamente cuándo ya sean corregidos.</li> </ul> <p>Verificación de las salidas no conformes corregidas.</p>	<p>Salidas de productos y servicios no conformes identificados</p> <p>Aplicación de acciones para corregir las salidas no conformes.</p> <p>Información al cliente.</p> <p>Detalle de las verificaciones y la autoridad pertinente con respecto a la no conformidad</p>

	<b>Manual de calidad</b>	CA-MC-SGC-001
		Fecha: 2021/02/01
		Versión: 001


	<ul style="list-style-type: none"> <li>Si las acciones tomadas fueron efectivas, las salidas no conformes de los productos que han sido corregidos son sometidos a nueva verificación para demostrar la conformidad con los requisitos.</li> </ul>	
Archivo de la información documentada		

## 9. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

### 9.1 SEGUIMIENTO, MEDICIÓN, ANÁLISIS Y EVALUACIÓN

#### 9.1.1 Generalidades

Son necesarios los procesos de seguimiento, medición, análisis y evaluación necesarios para asegurar resultados válidos y permitan mejorar el desempeño y la eficacia del sistema de gestión de la calidad. Por lo tanto, la empresa Curtiembre Aldás dará seguimiento a:


	<b>SEGUIMIENTO, MEDICIÓN, ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DEL SGC</b>		Código CA-MC- SGC-GE-9.1.1 Fecha: 2021/02/01 Versión: 001
	<b>Qué se dará seguimiento y medición</b>	<b>Métodos de Seguimiento</b>	<b>Cuando</b>
Conformidad de los productos y servicios	Análisis de los requisitos del cliente	Iniciando en: Junio 2021 Semestralmente	Gerente general Director del SGC Jefe de Producción
Los objetivos y la política de calidad	Seguimiento de las metas. Alcanzado vs. Planificado	Iniciando en: Junio 2021 Semestralmente	Gerente general Director del SGC
El desempeño de los procesos	Nº de acciones correctivas Acciones en términos de valor agregado	Iniciando en: Junio 2021 Semestralmente	Jefes de cada área Gerente general Director del SGC
La satisfacción de los clientes	Encuestas al cliente, retroalimentación del cliente.	Iniciando en: Junio 2021 Anualmente	Gerente general Jefe de ventas
La eficacia del sistema	Auditoria interna Revisión por la dirección	Iniciando en: Junio 2021 Anualmente	Gerente general Director del SGC

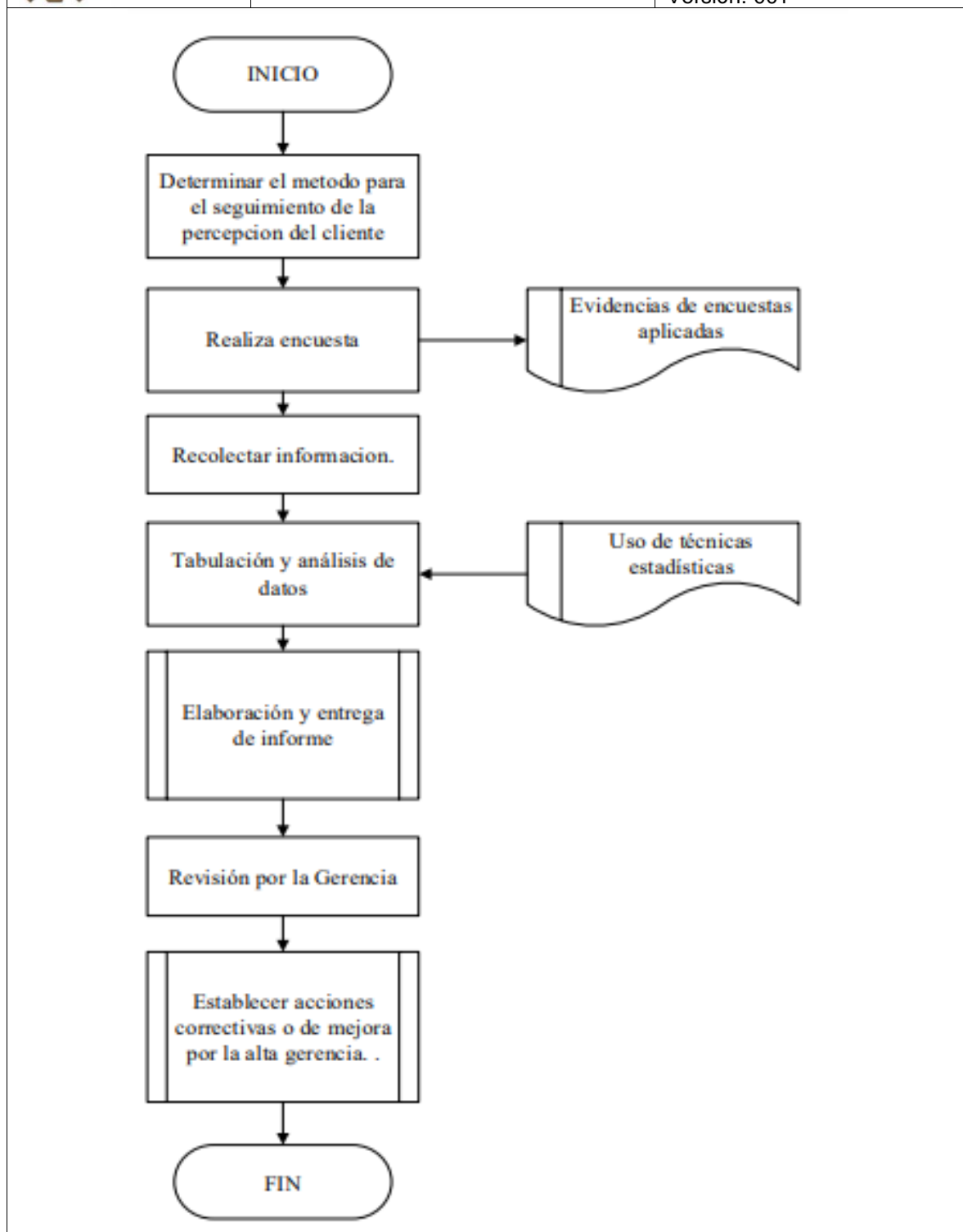
	<b>Manual de calidad</b>	CA-MC-SGC-001
		Fecha: 2021/02/01
		Versión: 001

### 9.1.2 Satisfacción del cliente


La empresa curtiembre Aldás debe realizar el seguimiento de las percepciones de los clientes del grado en que se cumplen sus necesidades y expectativas. Los ejemplos de seguimiento de las percepciones del cliente pueden incluir las encuestas al cliente, la retroalimentación del cliente sobre los productos y servicios entregados, las reuniones con los clientes y cumplir con las garantías que oferta la empresa. Por lo tanto, se establece la información documentada con el código CA-MC-SGC-PSC-9.1.2 “Proceso para el seguimiento del cliente” y una “Encuesta de satisfacción del cliente” CA-MC-SGC-ESC-9.1.2

	<b>Manual de calidad</b>	CA-MC-SGC-001
		Fecha: 2021/02/01
		Versión: 001

	<b>PROCESO PARA EL SEGUIMIENTO DEL CLIENTE</b>	Código CA-MC-SGC-PSC-9.1.2
		Fecha: 2021/02/01
		Versión: 001



	<b>Manual de calidad</b>	CA-MC-SGC-001
		Fecha: 2021/02/01
		Versión: 001

	<b>ENCUESTA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE</b>	Código CA-MC-SGC-ESC-9.1.2 Fecha: 2021/02/01 Versión: 001
	<p><b>Objetivo:</b> Determinar el grado de satisfacción de los clientes según los productos que ofrece la empresa curtiembre Aldás</p> <p><b>Instrucciones:</b> Lea detenidamente cada una de las siguientes preguntas y responda marcando con una (x) la opción que más crea conveniente.</p>	
<p>1. ¿Le agrada a usted las instalaciones de Cueros EL AL-CE? Si ( ) No ( )</p> <p>2. ¿Cuándo usted visita la fábrica o los locales de Cueros EL AL-CE es atendido de forma amable y cortés? Si ( ) No ( )</p> <p>3. ¿Es atendido de forma inmediata y oportuna por el personal de Cueros EL AL-CE? Si ( ) No ( )</p> <p>4. ¿El personal de Cueros EL AL-CE es paciente y tiene disponibilidad para explicar cualquier duda sobre los productos que elabora? Si ( ) No ( )</p> <p>5. ¿Cuál es su apreciación de la atención al cliente de Cueros EL AL-CE? Excelente ( ) Muy Buena ( ) Buena ( ) Regular ( ) Mala ( )</p> <p>6. ¿Al momento de adquirir un producto de Cueros EL AL-CE que es lo que más le llama la atención? Calidad ( ) Precio ( ) Diseño ( ) Variedad ( )</p>	<p>7. ¿Los productos que ofrece Cueros EL AL-CE superan sus necesidades y expectativas? Si ( ) No ( )</p> <p>8. ¿Le gustaría que Cueros EL AL-CE realice descuentos y promociones en sus productos? Si ( ) No ( )</p> <p>9. ¿Cómo califica la calidad de los productos que fabrica Cueros EL AL-CE? Excelente ( ) Muy Buena ( ) Buena ( ) Regular ( ) Mala ( )</p> <p>10. ¿Por qué prefiere a Cueros EL AL-CE en comparación con la competencia? Calidad ( ) Precio ( ) Descuentos ( ) Diseño ( ) Variedad ( )</p>	<p style="text-align: center;">“Muchas gracias por su colaboración”</p>


	<b>Manual de calidad</b>	CA-MC-SGC-001
		Fecha: 2021/02/01
		Versión: 001

### 9.1.3 Análisis y evaluación

La empresa curtiembre Aldás debe analizar y evaluar los datos y la información apropiados que surgen por el seguimiento y la medición. Donde los resultados del análisis deben utilizarse para evaluar:

- La conformidad de los productos y servicios
- El grado de satisfacción del cliente
- El desempeño y la eficacia del sistema
- Si lo planificado se ha implementado de forma eficaz
- La eficacia de las acciones tomadas para abordar los riesgos y oportunidades
- La necesidad de mejoras en el sistema de gestión de calidad

Por lo tanto, para cumplir con este requisito se debe utilizar las siguientes técnicas estadísticas consideradas con el código Código CA-MC-SGC--TE-9.1.3

	<b>TÉCNICAS ESTADÍSTICAS PARA EVALUAR EL SGC</b>	Código CA-MC-SGC--TE-9.1.3 Fecha: 2021/02/01 Versión: 001
<b>TÉCNICAS ESTADÍSTICAS</b>	<b>FUNCIÓN</b>	
1. Diagrama de Pareto	Permiten determinar los problemas más importantes sobre los cuales deben establecer esfuerzos de mejora como por ejemplo: no conformidades en los productos y servicios, reclamo de clientes etc	
2. Diagrama de Causa-Efecto (Ishikawa)	Permiten identificar las causas de un problema que provoquen efectos y afecten en la calidad del producto y servicio, la eficacia del SGC, satisfacción del cliente, etc.	
3. Gráficos de Control	Es una herramienta que permite analizar, controlar y mejorar el comportamiento de los distintos procesos y determinar posibles soluciones.	
4. Histogramas	Permite la toma de decisiones con respecto al	


	<b>Manual de calidad</b>	CA-MC-SGC-001
		Fecha: 2021/02/01
		Versión: 001

	comportamiento de una o más variables y tendencias
5. Hoja de verificación	Es una herramienta que permite recolectar datos de inspecciones, verificaciones sobre procesos y opiniones del cliente
6. Indicadores de Gestión	Está determinado por los objetivos definidos para cada proceso

## 9.2 Auditoría interna

La empresa curtiembre Aldás debe llevar a cabo auditorías internas a intervalos planificados para proporcionar información acerca del sistema de gestión de la calidad.

La auditoría es un proceso indispensable que es requerida por esta norma de gestión y es utilizada para medir el desempeño, eficacia y el cumplimiento de los requisitos legales y reglamentarios del sistema de gestión de calidad. Por lo tanto, para dar cumplimiento a este requisito se establece la información documentada para el proceso de la auditoría interna, dicho proceso se lo efectuará anualmente.

	<b>PROCESO DE LA AUDITORÍA INTERNA</b>	Código CA-MC-SGC--AI-9.2 Fecha: 2021/02/01 Versión: 001
<b>1. OBJETIVO</b>		
Determinar el proceso para efectuar las auditorías internas en la empresa curtiembre Aldás con respecto al sistema de gestión de calidad		
<b>2. ALCANCE</b>		
Es aplicable a todos los procesos y actividades del sistema de gestión de calidad de la empresa		
<b>3. TÉRMINOS Y DEFINICIONES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>● SGC: Sistema de gestión de calidad</li> <li>● AT: Alta dirección</li> <li>● Auditor: Persona con competencias necesarias para efectuar una auditoría</li> <li>● Auditor líder: Persona responsable de dirigir el proceso de auditoría</li> <li>● Equipo auditor: uno o más auditores que llevan a cabo la auditoría</li> <li>● Auditoría interna: Proceso sistemático, independiente y documentado que permite obtener evidencias objetivas y evaluarlas de forma objetiva con el fin de determinar el grado en que se cumplen los criterios de auditoría.</li> <li>● Programa de auditoría: Conjunto de una o más auditorías planificadas para un tiempo determinado y dirigidas hacia un propósito</li> <li>● Plan de auditoría: Detalle de las actividades planificadas para una auditoría.</li> <li>● Criterios de auditoría: Conjunto de políticas, procedimientos o requisitos.</li> </ul>		

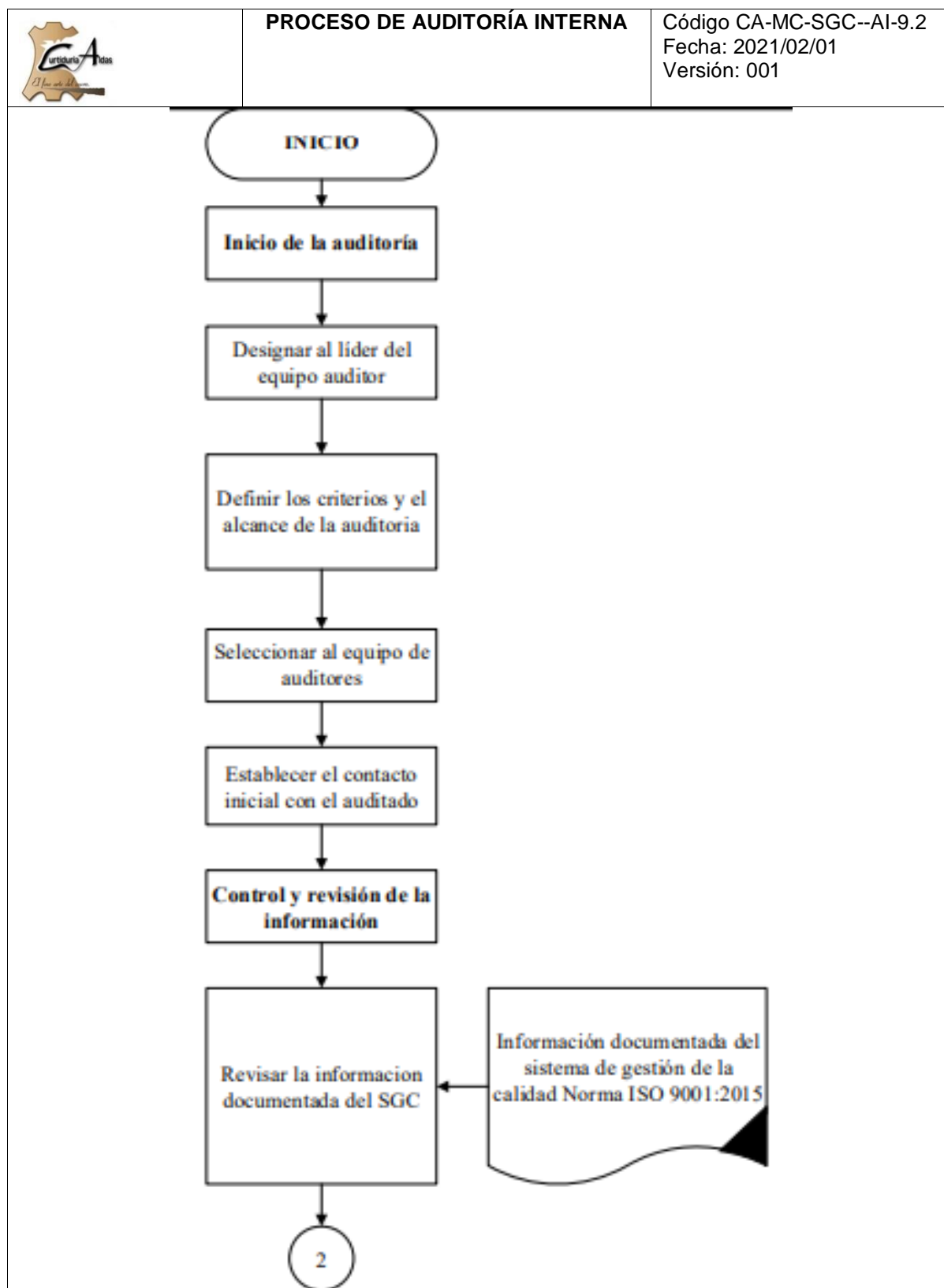
	<b>Manual de calidad</b>	CA-MC-SGC-001
		Fecha: 2021/02/01
		Versión: 001

- Evidencias de la auditoria: información pertinente para los criterios de auditoría que es verificable
- Hallazgos de la auditoria: resultados de la evaluación de las evidencias de la auditoria
- Conclusiones de la auditoria: resultados de una auditoria que emite el equipo auditor después de encontrar hallazgos en la auditoria
- Conformidad (C): es el cumplimiento de los requisitos
- No conformidad (NC): Incumplimiento de un requisito asociado a un uso previsto o especificado. Puede ser real o potencial.
- No conformidad potencial (NCP): Posibilidad de que ocurra una desviación respecto del cumplimiento de un requisito, pero que todavía no ha ocurrido y por ello no existe evidencia objetiva que permita demostrarlo.
- Acción Correctiva (AC): Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad detectada y prevenir que vuelva a suceder
- Oportunidad de mejora (OM): Situaciones conformes que son factibles de mejorar; permitiendo de este modo la mejorar del proceso o del sistema de gestión de la calidad.


#### 4. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES PARA AUDITOR LIDER

- Planificar, establecer, implementar y mantener uno o varios programas de auditoría que incluyan la frecuencia, los métodos, las responsabilidades, los requisitos de planificación y la elaboración de informes.
- Definir los criterios de la auditoría y el alcance para cada auditoría.
- Seleccionar el equipo de auditores
- Llevar a cabo auditorías para asegurarse de la objetividad y la imparcialidad del proceso de auditoría.
- Asegurarse de que los resultados de las auditorías se informen a la dirección
- Tomar las acciones correctivas adecuadas sin demora
- Mantener información documentada como evidencia de la implementación del programa de auditoría y de los resultados de la auditorias

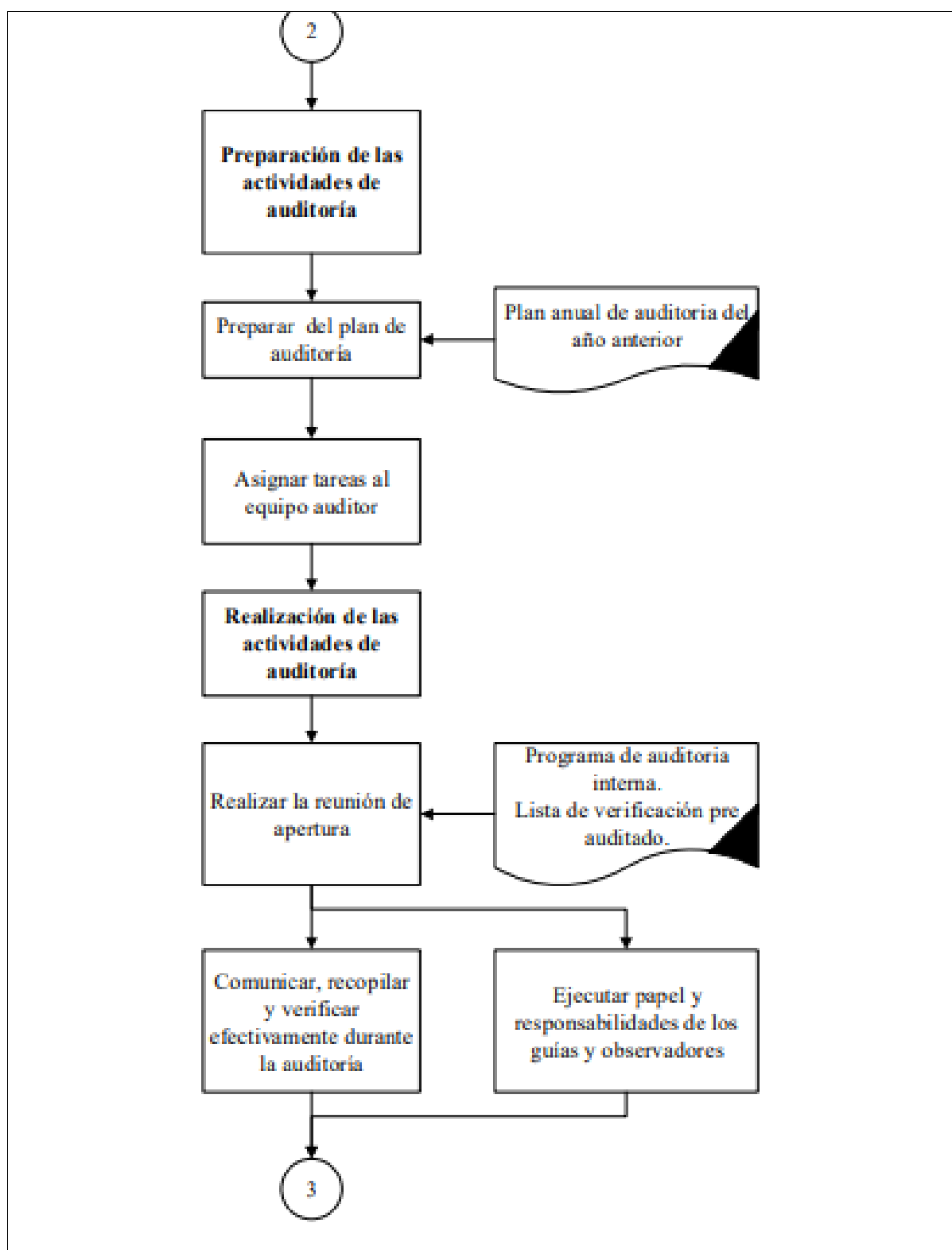
	<b>Manual de calidad</b>	CA-MC-SGC-001
		Fecha: 2021/02/01
		Versión: 001




	<b>Manual de calidad</b>	CA-MC-SGC-001
		Fecha: 2021/02/01
		Versión: 001

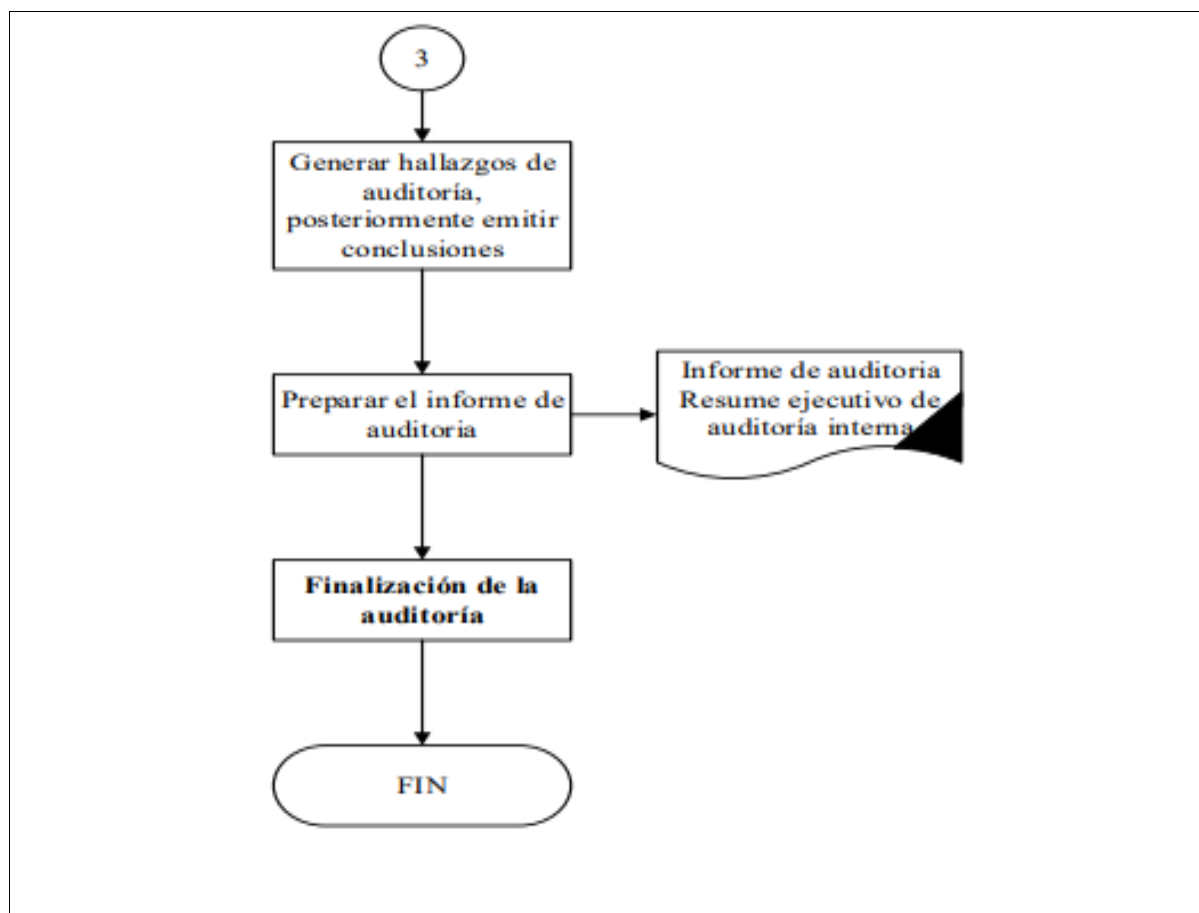
	<b>PROCESO DE AUDITORÍA INTERNA</b>	Código CA-MC-SGC--AI-9.2 Fecha: 2021/02/01 Versión: 001

	<b>Manual de calidad</b>	CA-MC-SGC-001
		Fecha: 2021/02/01
		Versión: 001




	<b>PROCESO DE AUDITORÍA INTERNA</b>	Código CA-MC-SGC--AI-9.2
		Fecha: 2021/02/01
		Versión: 001

	<b>Manual de calidad</b>	CA-MC-SGC-001
		Fecha: 2021/02/01
		Versión: 001




### Indicadores de la auditoría de gestión

		<b>INDICADORES DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN</b>	Código CA-MC-SGC--AI-9.2 Fecha: 2021/02/01 Versión: 001	
<b>Detalle</b>		<b>Indicadore</b>	<b>Términos</b>	<b>Frecuencia</b>
Cumplimiento las actividades establecidas en el plan de auditoría		$\frac{\text{Número de auditorías ejecutadas}}{\text{Número de auditorías planificadas}} \times 100$	Eficacia	Semestral
Identificar Hallazgos en los procesos		$\frac{\text{N}^{\circ} \text{ de NC por cada proceso}}{\text{Total de NC detectadas en la AI}} \times 100$ <p><b>NC: No conformidades</b> <b>AI: Auditoría Interna</b></p>	Eficacia	Semestral
Hallazgos en el incumplimiento de los requisitos del SGC.		$\frac{\text{N}^{\circ} \text{ de NC por requisito Incumplido}}{\text{Total de NC detectadas en la AI}} \times 100$	Eficacia	Semestral

	<b>Manual de calidad</b>	CA-MC-SGC-001
		Fecha: 2021/02/01
		Versión: 001

### 9.3 Revisión por la dirección

La alta dirección de la empresa curtiembre Aldás es el encargado y responsable de revisar el sistema de gestión de calidad. El objetivo es evaluar el desempeño y eficacia del SGC.

	<b>ENTRADAS Y SALIDAS DE LA REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN</b>	Código CA-MC-SGC--RD-9.3 Fecha: 2021/02/01 Versión: 001
<b>ENTRADAS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>SALIDA</b>
Información documentada del SGC Satisfacción del cliente Logro de los objetivos de calidad Desempeño de los procesos No conformidades y acciones correctivas Los resultados del seguimiento y medición Los resultados de las auditorías internas Las acciones tomadas para los riesgos y oportunidades.	Revisar el SGC a intervalos planificados. Analizar la conveniencia del SGC en la empresa. Revisar la adecuación del SGC en la empresa Revisar la eficacia del SGC con la dirección estratégica de la empresa	Oportunidades de mejora Necesidad de algún cambio en el SGC Necesidades de recursos

## 10 MEJORA

### 10.1 Generalidades


La empresa curtiembre Aldás debe determinar y seleccionar las oportunidades de mejora e implementar cualquier acción necesaria para cumplir con los requisitos del cliente y aumentar la satisfacción del cliente.

### 10.2 No conformidad y acción correctiva

La empresa curtiembre Aldás debe evaluar la necesidad de acciones para eliminar las causas de la no conformidad, con el fin de que no vuelva a ocurrir. La empresa debe reaccionar ante la no conformidad cuando sea necesario se debe tomar acciones para corregirla y controlarla y hacer frente a las consecuencias.

	<b>Manual de calidad</b>	CA-MC-SGC-001
		Fecha: 2021/02/01
		Versión: 001

La acción correctiva es la acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad detectada y prevenir que vuelva a suceder. Por lo tanto, se detalla la información documentada con el código CA-MC-SGC-NC-10.2

	<b>NO CONFORMIDAD Y ACCIONES CORRECTIVAS</b>	Código CA-MC-SGC-NC-10.2 Fecha: 2021/02/01 Versión: 001
<b>1. OBJETIVO</b>		
Determinar los métodos de revisión y análisis para identificar las no conformidades potenciales o detectadas del SGC, determinar las causas de las no conformidades e implementar acciones preventivas y correctivas.		
<b>2. ALCANCE</b>		
Dicho procedimiento se inicia cuando se identifique no conformidades detectadas o potenciales y es aplicable a todos los procesos, actividades del sistema de gestión de calidad.		
<b>3. RESPONSABLE</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente General</li> <li>• Director del SGC</li> <li>• Jefes de cada área</li> </ul>		
<b>4. TÉRMINOS Y DEFUNCIONES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acción preventiva: acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad potencial u otra situación potencial no deseable</li> <li>• Acción correctiva: acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad detectada u otra situación no deseable</li> <li>• No conformidad: incumplimiento de un requisito</li> <li>• Requisito: necesidad o expectativa establecida, generalmente establecida u obligatoria</li> </ul>		
<b>5. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO</b>		
<b>RESPONSABLE</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	
Auditor líder y equipo de auditores	Las no conformidades pueden ser detectadas de los siguientes procesos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultados de auditorías internas</li> <li>• Resultados de la revisión del SGC</li> <li>• Quejas y reclamos de clientes</li> <li>• No conformidades en los productos y servicios</li> <li>• Incumplimiento de algún requisito</li> </ul>	
Director del SGC	El Director del SGC recepta el informe de no conformidad, en donde se especifica la fecha, código el área y proceso donde se produce la no conformidad.	
Jefes de cada área y Director del SGC	Los Jefes de cada área y el Director del SGC deben identificar y analizar las causas de las no conformidades en donde pueden utilizar las Herramientas estadísticas como el Diagrama de Ishikawa, Diagrama de Pareto para identificar las principales causas de las no conformidades.	


	<b>Manual de calidad</b>	CA-MC-SGC-001
		Fecha: 2021/02/01
		Versión: 001

	<p>Cuando se ha identificado las causas de las no conformidades, los responsables deben proponer acciones correctivas.</p> <p>Se debe crear un plan de acción con la finalidad de solucionar las no conformidades estableciendo unos objetivos, metas, fecha de inicio y finalización.</p> <p>En los casos en los que una acción correctiva presente nuevos riesgos, peligros o la necesidad de controles, se debe proceder a realizar una evaluación de los riesgos.</p>
Director del SGC	El Director del SGC debe tener la información documentada con las causas identificadas de las no conformidades y el plan de acciones para la solución de las no conformidades.
Jefe de cada área	<p>Efectuar un taller con el personal de la empresa, para indicar el plan de acción para la solución de las no conformidades con acciones correctivas</p> <p>Controlar que las acciones planificadas del plan de acción sean ejecutadas.</p> <p>Registrar cualquier novedad sea buena o mala con respecto a las acciones correctivas.</p> <p>Una vez que todas las acciones han sido implementadas registrar la fecha de finalización del plan de acción.</p>
Director del SGC Auditor Interno	El Director del SGC y el auditor interno deben efectuar un registro para la verificación del plan de acción implementado después de un tiempo de haber sido implementado.
Director del SGC	<p>El Director del SGC registra y mantiene todas las acciones preventivas y correctivas ejecutadas, creando una información documentada como "acciones de mejora ejecutadas"</p> <p>Puede existir la posibilidad que una acción no permita ayudar a corregir la no conformidad por lo tanto se debe realizar un análisis de causas e implementar una nueva acción.</p>

### 10.3 Mejora continua

La empresa Curtiembre Aldás debe considerar los resultados del análisis y la evaluación y las salidas de la revisión por la dirección, para determinar si hay necesidad u oportunidades que deben considerarse como parte de la mejora continua. Por lo tanto, se ha establecido un formulario en el cual se puede establecer una información documentada sobre planes de mejora continua

	<b>Manual de calidad</b>	CA-MC-SGC-001
		Fecha: 2021/02/01
		Versión: 001

	<b>INFORMACIÓN DE MEJORA CONTINUA</b>	Código CA-MC-SGC-MC-10.3 Fecha: 2021/02/01 Versión: 001				
<b>INFORMACIÓN DE MEJORA CONTINUA</b>						
Nº del plan de mejora:						
Fecha de inicio del plan:						
Responsable o Coordinador del plan:						
Oportunidad de mejora:		Motivos para la mejora:				
		Partes Interesadas:		Recursos:		
		Políticas Estrategias:				
Análisis de las causas:						
<b>ACCIONES DE MEJORA</b>						
	FECHA		Objetivos	Indicador	Recursos	Responsable
	INICIO	FIN				
Acciones Previstas (P)						
Implementación (H)						
Evaluación del desempeño (V)						
Acciones Nuevas (A)						

## CONCLUSIONES

- Se fundamentó teórica y científicamente los conceptos y elementos principales de la gestión de calidad a partir de la investigación bibliográfica y las fuentes de información secundarias que recae en libros, paper, artículos científicos, y otras investigaciones referentes al tema de estudio.
- Se diagnosticó la situación actual de la empresa Curtiembre Aldás en temas de los procesos y modelo de gestión de calidad que presenta la empresa en donde indica que, si aplican un control a los procesos, pero de manera empírica donde la inexistencia de matrices de liderazgo, de gestión a los riesgos, de mejora continua, conlleva a tener reprocesos y reutilizar los recursos. Además, con las técnicas investigativas como la encuesta los colaboradores adjuraron que más de la mitad estar de acuerdo que se implemente un Sistema de Gestión de Calidad con un manual de calidad con la finalidad de mejorar el desempeño laboral en la empresa y logre la competitividad y la estabilidad en el mercado.
- Se propuso un modelo de gestión de calidad basado en la ISO 9001:2015 "Sistema de Gestión de Calidad" que abarca el objeto y campo de aplicación, las referencias normativas, los términos y definiciones, el contexto de la organización, el liderazgo la planificación, el apoyo, las operaciones, la evaluación del desempeño y la mejora estas aplicables a los procesos productivos de la empresa Curtiembre Aldás con la certeza de que la ejecución de la misma permitirá mejorar la comprensión y correcta ejecución de los procesos internos y demostrar la capacidad para proporcionar productos y servicios que satisfagan las necesidades, requerimientos e incrementar las expectativas del cliente.

## RECOMENDACIONES

- Se recomienda profundizar la información recalentada, en temas de calidad, productividad, estándares entre otros, esto debido a los diversos cambios tecnológicos y que este se anteceda o sea aportes par futuras investigaciones.
- Además, se recomienda que la alta gerencia de la empresa Curtiembre Aldás ejecute constantemente un análisis de los entornos de la empresa, con la objetividad de identificar, diagnosticar y establecer aspectos conformes y no conformes de las auditoria internas y consigo conllevar a consecuencias negativas en los logros de los objetivos planteados. Además, atestiguar los compromisos, responsabilidades y las concientizaciones de loes empleados con el Sistema de Gestión de la Calidad, con la finalidad de que cada miembro cumpla con la política de calidad y sus estándares. Así también se debe actualizar constantemente la información documentada de manual de calidad en casos de concurrir en posibles cambios en el sistema de gestión.
- Se recomienda al gerente general de la empresa Curtiembre Aldás implemente y mantenga el Sistema de Gestión de la Calidad basado en la norma ISO 9001:2015, con la finalidad de mejorar la eficiencia de los procesos internos donde se genera un valor agregado en los productos y servicios y por ende, incrementar la satisfacción de cliente, además, se mejora el desempeño global de la organización, distinguirse de su competencia y por último seguir desarrollándose dentro del entorno actual que es cada vez más dinámico y competitivo.

## BIBLIOGRAFÍA

ADER. (2014). Modelo de Excelencia EFQM. <https://www.arnaut.es/wp-content/uploads/2014/08/ader-modelo-efqm.pdf>.

Agudelo, S. A. (11 de 24 de 2020). *Desarrollo de un sistema de gestión de la calidad basado en ISO 9001:2015 en la empresa COLLISION S.C.S.*, Obtenido de <https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/10337/Documento%20final%20definitivo.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Beltrán, J., Carmona, M., Carrasco, R., Rivas, M., & Tejedo, M. (2013). Guía para una Gestión basada en procesos . ISBN 84-923464-7-7, <http://excelencia.iat.es> .

Brigham , E., & Houston, J. (2016). *Fundamentos de administración financiera (10ª ed.)*. México.: Cengage Learning Editores.

Camisón, C., Cruz, S., & González, T. (2015). Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas. <https://porquenotecallas19.files.wordpress.com/2015/08/gestion-de-la-calidad.pdf>.

Carroz, P. R., & González, G. D. (2016). Administración de la Calidad Total. [http://nulan.mdp.edu.ar/1614/1/09\\_administracion\\_calidad.pdf](http://nulan.mdp.edu.ar/1614/1/09_administracion_calidad.pdf).

Cazau, M. (2016). Relacion en las variables de estudio. Colombia: HJS\_JUAREZ.

Cruz, A. J., & Rositas, J. (2018). Tendencias en la Evolución de los Modelos de Calidad Total .

[https://www.researchgate.net/publication/298070548\\_Tendencias\\_en\\_la\\_Evolucion\\_de\\_los\\_Modelos\\_de\\_Calidad\\_TotalCaso\\_de\\_estudio\\_e\\_investigacion\\_empirica](https://www.researchgate.net/publication/298070548_Tendencias_en_la_Evolucion_de_los_Modelos_de_Calidad_TotalCaso_de_estudio_e_investigacion_empirica).

Cupuerán, P. B. (2017). LA GESTIÓN DE CALIDAD EN LA MEJORA DE LOS PROCESOS DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA COOP. DE AHORRO Y CRÉDITO “BOLA AMARILLA”. Ibarra Ecuador:  
<http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/7697/1/PG%20572%20TESIS.pdf>.

Débaló, F. (2016). Reconocimiento por el Compromiso hacia la Excelencia (EFQM). <https://www.fundaciondedalo.org/Ultimas-Noticias/reconocimiento-por-el-compromiso-hacia-la-excelencia.html>.

Deming, W. (1989). Calidad, Productividad y Competitividad: La Salida de la Crisis. E. Madrid, España.: Diciones Díaz de Santos, S.A.

Fundibeq. (2017). PREMIO IBEROAMERICANO: Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión. <https://www.fundibeq.org/premio-iberoamericano>.

Fundibeq. (2019). PREMIO IBEROAMERICANO DE LA CALIDAD EXCELENCIA EN LA GESTIÓN 2019. Madrid - España:  
[https://www.fundibeq.org/images/Premio\\_2019\\_-\\_Bases\\_2019.pdf](https://www.fundibeq.org/images/Premio_2019_-_Bases_2019.pdf).

- Garcia, M. (2015). Alfa de Cronbach y consistencia interna de los ítems de un instrumento de medida. <https://www.uv.es/~friasnav/AlfaCronbach.pdf>.
- Giron, B. (2014). Premio Nacional a la Calidad en E.U.A. Malcolm Baldrige. [http://manuelrincon2.tripod.com/sitebuildercontent/sitebuilderfiles/malcolmbaldrigeusa\\_19nov2014.pdf](http://manuelrincon2.tripod.com/sitebuildercontent/sitebuilderfiles/malcolmbaldrigeusa_19nov2014.pdf).
- Gomez, J. (2018). Metodología de la investigación. <https://postgradoeducacionudobolivar.files.wordpress.com/2010/07/gomez-jesus-capitulo-iii-metodologia.pdf>.
- González, O. Ó., & Arciniegas, O. J. (2016). SISTEMAS E GESTIÓN DE CALIDAD: Teoría y práctica bajo la norma ISO 2015. <https://www.ecoediciones.com/wp-content/uploads/2016/09/Sistemas-de-gestio%CC%81n-de-calidad-1ra-Edicio%CC%81n.pdf>.
- González, O. Ó., & Arciniegas, O. J. (2017). SISTEMAS E GESTIÓN DE CALIDAD: Teoría y práctica bajo la norma ISO 2015. <https://www.ecoediciones.com/wp-content/uploads/2016/09/Sistemas-de-gestio%CC%81n-de-calidad-1ra-Edicio%CC%81n.pdf>.
- Gorotiza, V. G., & Romero, V. E. (2021). El sistema de gestión de calidad con ISO 9001:2015 como estrategia para el mejoramiento de los procesos de la Comercializadora ITM. Manabí: DOI: 10.23857/pc.v6i4.2561.
- Hernández, A. A. (2015). Análisis comparativo d los problemas presentes en la implantación del sistema de gestión de calidad ISO 9001 en empresas del

sector alimenticio ecuatoriano y propuesta de alternativas de solución.

Quito:

<http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/10640/TESIS%20PUCE.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGRAW-HILL .

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC). (2020). Estadísticas provinciales de producción de la curtiduría . En <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manualateral/Resultados-provinciales/tungurahua.pdf> (Ed.). Quito : <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/institucional/home/>.

ISO 9001. (2015). Sistemas de Gestión de Calidad. <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/>.

Isotools. (2017). Excelencia empresarial: La creación y evolución del modelo EFQM. <https://www.isotools.org/2017/08/24/excelencia-empresarial-la-creacion-evolucion-del-modelo-efqm/>.

James, R. (2015). Administración y control de la calidad. México: Thomson Editores.

Llarena, M. G., Villodre, S. L., Pontoriero, F. A., & Cattapan, A. B. (2015). MODELO DE SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD PARA LA PUESTA EN MARCHA DE CURSOS NO PRESENCIALES: INSTRUMENTOS DE

## SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN .

[https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-50062014000600002](https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-50062014000600002).

Loor, M. (2015). Origen de las normas ISO.

<https://www.isotools.org/2015/07/26/origen-normas-iso/>.

López, P. (2004). POBLACIÓN MUESTRA Y MUESTREO. *Revista Punto Cero*, 69.

Ludewig, C. (2015). UNIVERSO Y MUESTRA.

<http://www.smo.edu.mx/colegiados/apoyos/muestreo.pdf>.

March, E., & Olsen, E. (2015). GESTIÓN DE LA CALIDAD BAJO LA NORMA ISO 9001 EN INSTITUCIONES PÚBLICAS DE EDUCACIÓN SUPERIOR DE MÉXICO. México: <https://scielo.conicyt.cl/pdf/caledu/n39/art04.pdf>.

Montoya Agudelo, C. A., & Boyero Saavedra, M. R. (2016). EL RECURSO HUMANO COMO ELEMENTO FUNDAMENTAL PARA LA GESTIÓN DE EL RECURSO HUMANO COMO ELEMENTO FUNDAMENTAL PARA LA GESTIÓN DE CALIDAD Y LA COMPETITIVIDAD ORGANIZACIONAL. Misiones, Argentina: <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357947335001.pdf>.

Moreno, R. (2017). Modelo Administrativo Modelo administrativo de calidad y productividad que contribuya al crecimiento económico de las empresas metalmecánicas de cinco municipios del Estado de Hidalgo,» . XIKUA Boletín Científico de la Escuela Superior de Tlahuelipan .

Morris , D. (2017). *Reingeniería Financiera Empresarial*. Bogotá: McGraw-Hill Interamericano.

Muñoz, N. (2011). El estudio exploratorio. Mi aproximación al mundo de la investigación cualitativa. *Revista de Investigación y Educación*, 494.

Organización Internacional de Normalización. (2017). NORMAS ISO Y SU COBERTURA.

<https://www.eafit.edu.co/escuelas/administracion/publicaciones/panorama-contable/actualidad/Documents/Boletin-1-NORMAS-ISO-Y-SU-COBERTURA.pdf>.

Oxebridge e ISO. (2019). Importante descenso del número de empresas certificadas ISO 9001 a nivel mundial.  
<https://www.prevencionintegral.com/actualidad/noticias/2019/09/28/importante-descenso-numero-empresas-certificadas-iso-9001-nivel-mundial>.

Plazaola, C. C. (2019). Reconocimiento al “Compromiso hacia la excelencia”.  
<http://www.tudelanos.com/blog/reconocimiento-al-compromiso-hacia-la-excelencia/>.

Prado, E. J. (2020). CARACTERÍSTICAS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD. En *Ingeniería y Consultoría IC*.  
<https://www.ingenieriayconsultoriaic.es/consultoria/caracter%C3%ADsticas-del-sistema-de-gesti%C3%B3n-de-calidad/>.

Ríos, S. A. (2016). Gestión de Calidad y mejora continua en la Administración Pública.

[http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/7A0D92B8B03202BA05257C310078B24D/\\$FILE/11\\_24\\_SEHUUHANIOFCFJXIULZDFPGJGJIXMCQFHGXZBFAPNPUQUENCZZC.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/7A0D92B8B03202BA05257C310078B24D/$FILE/11_24_SEHUUHANIOFCFJXIULZDFPGJGJIXMCQFHGXZBFAPNPUQUENCZZC.pdf).

Rodríguez, M. (19 de 08 de 2013). *Acerca de la Investigación Bibliográfica y Documental* . Obtenido de Guía de Tesis:

<https://guiadetesis.wordpress.com/2013/08/19/acerca-de-la-investigacion-bibliografica-y-documental/>

Saldarriaga, R. J. (2016). GESTIÓN HUMANA: TENDENCIAS Y PERSPECTIVAS

. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=s0123-59232008000200006](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=s0123-59232008000200006).

Sánchez, A. L. (2018). DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN BASE A LA NORMATIVA ISO 9001:2015, PARA LAS COOPERATIVAS DE TRANSPORTE PÚBLICO URBANO DEL CANTÓN RIOBAMBA -CASO COOPERATIVA DE TRANSPORTES PURUHÁ.

<http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/10145/1/112T0078.pdf>.

Sánchez, R., & Montero, T. (2016). Proyecto de Implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001:2015 en la Empresa Pinatar Arena Football Center S.L. <https://repositorio.upct.es/bitstream/handle/10317/5818/tfg-san-pro.pdf?sequence=1>.

- Saturno, P. J. (2018). Tendencias actuales en los sistemas de gestión de la calidad. [http://www.calidad.salud.gob.mx/site/editorial/docs/dgr-editorial\\_01P.pdf](http://www.calidad.salud.gob.mx/site/editorial/docs/dgr-editorial_01P.pdf).
- Schumex, S. (2016). Introducción al Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001. [https://www.emagister.com/uploads\\_courses/Comunidad\\_Emagister\\_58602\\_58602.pdf](https://www.emagister.com/uploads_courses/Comunidad_Emagister_58602_58602.pdf).
- Senlle, A., & Gutiérrez, N. (2017). Calidad en los servicios y productos de la empresas españolas . España: Ediciones Díaz de Santos.
- Serrano, G. M. (2017). Entrega de los Premios Malcom Baldrige en EE.UU. <https://clubexcelencia.org/entrega-de-los-premios-malcom-baldrige-en-eeuu>.
- Teruel, C. M., & Martínez, N. R. (2018). Guía para la implantación de un sistema de gestión de calidad. [http://fp.educaragon.org/files/guia\\_calidad\\_web.pdf](http://fp.educaragon.org/files/guia_calidad_web.pdf).
- Toledo, A., & Burgos, M. A. (2019). Características de los Modelos de Excelencia como EFQM y Madrid Excelente. Madrid: <https://www.grupoacms.com/consultora/caracteristicas-de-los-modelos-de-excelencia>.

## **ANEXOS**

### **Anexo 1.** Cuestionario de la entrevista

#### **PONTIFICIE UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

##### **Entrevista**

**Objetivo:** Analizar un modelo de gestión de calidad que mejoren los procesos productivos caso Curtiembre Aldás.

##### **Cuestionamientos**

- 1.- ¿La empresa cumple con estándares de calidad en los procesos productivos?
- 2.- ¿Conoce usted de los modelos de gestión de la calidad?
- 3.- ¿La empresa establece, alcanza y satisface las necesidades de los clientes externos e internos?
- 4.- ¿Dentro de las áreas departamentales de la empresa se efectúan los análisis de riesgos y oportunidades de mejora en los procesos de la empresa?
- 5.- ¿Se ha determinado y proporcionado los recursos necesarios para los procesos productivos se realicen con eficacia y eficiencia?
- 6.- ¿Considera usted que se debe realizar una planificación, bajo el enfoque de controlar los procesos productivos con el fin de tener un producto de calidad?
- 7.- ¿Es importante que se realice una evaluación del desempeño en todas las áreas de la empresa para verificar los resultados?
- 8.- ¿La empresa realiza evaluaciones periódicas para mejorar los procesos productivos con la finalidad de cumplir con los requisitos del cliente?

**Gracias por su colaboración**

## Anexo 2. Cuestionario de la encuesta

### PONTIFICIE UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

#### Encuesta

**Objetivo:** Analizar un modelo de gestión de calidad que mejoren los procesos productivos caso Curtiembre Aldás.

**Instrucciones:** Lea cada uno de los cuestionamientos y marque con una X en el ítem que usted convenga. Además, la información que usted brinda servirá con fines de estudio en el proceso de elaboración del proyecto de graduación.

**Género:** Masculin  Femenino  **Fecha:**.....

#### Cuestionamientos:

1.- ¿Usted considera importante que la empresa cuente con un Sistema de Gestión de la Calidad?

Muy Importante	
Importante	
Moderadamente importante	
De poca importancia	
Sin importancia	

2.- ¿Está usted de acuerdo que la empresa cuente con un manual de calidad para la elaboración de los diferentes productos?

Totalmente de acuerdo	
De acuerdo	
Indeciso	
En desacuerdo	
Totalmente en desacuerdo	

3.- ¿Conoce usted los estándares de calidad que se aplican en los procesos de producción?

Frecuentemente	
Siempre	
Casi siempre	
Casi nunca	
Nunca	

4.- ¿Usted consideraría que se implante un modelo de gestión de calidad para fijar funciones y responsabilidades dentro de la empresa?

Definitivamente si	
Probablemente si	
Indeciso	
Probablemente no	
Definitivamente no	

5.- ¿Considera usted que los criterios o puntos de vista emitidos son considerados por la alta dirección de la empresa?

Definitivamente si	
Probablemente si	
Indeciso	
Probablemente no	
Definitivamente no	

6.- ¿La empresa le capacita constantemente en la gestión de la calidad?

Frecuentemente	
Siempre	
Casi siempre	
Casi nunca	
Nunca	

7.- ¿Conoce usted los beneficios que genera un sistema de gestión de calidad?

Frecuentemente	
Siempre	
Casi siempre	
Casi nunca	
Nunca	

8.- ¿Conoce usted si la empresa posee procedimientos que se encuentren debidamente documentados?

Muy Frecuentemente	
Frecuentemente	
Ocasionalmente	
Raramente	
Nunca	

9.- ¿Cómo califica usted el control de la calidad en la empresa?

Excelente	
Muy bueno	
Bueno	
Regular	
Malo	

10.- ¿considera usted que la calidad del producto es importante para la producción de la empresa?

Muy Frecuentemente	
Frecuentemente	
Ocasionalmente	
Raramente	
Nunca	

***Gracias por sus colaboraciones***