



**UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES**

**TRABAJO PRACTICO DE EXAMEN DE GRADO O DE FIN DE CARRERA DE  
CARÁCTER COMPLEXIVO**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
INGENIERA EN CONTADURÍA PÚBLICA Y AUDITORÍA.**

**TÍTULO**

**“SISTEMA DE MEJORA CONTINUA SEGÚN NORMA ISO 9004 2010 EN LA  
EMPRESA BENJIRO S.A.”**

**Autora: Molina Mendoza Diana Carolina.**

**Tutor: Ec. Gaibor Vera Franklin Max.**

**Milagro, Diciembre 2016**

**Ecuador**

## ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Por la presente hago constar que me comprometo asesorar durante la etapa del desarrollo hasta su presentación, evaluación y sustentación del trabajo de titulación, cuyo tema es **Sistema de mejora continua según norma ISO 9004:2010 en la empresa Benjiro S.A.**, presentado por la estudiante Molina Mendoza Diana Carolina, para optar al título de Ingeniería en Contaduría Pública y Auditoría.

Milagro, a los 28 días del mes de noviembre del 2016



Ec. Gaibor Vera Franklin Max.

C.I. 120323454-5

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

El autor de esta investigación declara ante el Consejo Directivo de la Facultad de Ciencias Administrativas y Comerciales de la Universidad Estatal de Milagro, que el trabajo presentado es de mi propia autoría, no contiene material escrito por otra persona, salvo el que está referenciado debidamente en el texto; parte del presente documento o en su totalidad no ha sido aceptado para el otorgamiento de cualquier otro Título o Grado de una institución nacional o extranjera.

Milagro, a los 06 días del mes de enero del 2017.

  
Molina Menéndez Diana Carolina

CI: 0941154437

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a Dios por darme salud y permitirme seguir adelante.

A mis padres por ser mi apoyo incondicional, a mi hermano, esposo e hijo quienes han sido mi motivación para culminar este proceso.

Molina Mendoza Diana Carolina

## CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Ingeniero.  
Fabricio Guevara Viejó, MAE.  
Rector de la Universidad Estatal de Milagro  
Presente.

Mediante el presente documento, libre y voluntariamente procedo hacer entrega de la Cesión de Derecho de Autor del Trabajo Práctico de Examen de Grado o de Fin de Carrera de Carácter Complexivo, realizado como requisito previo para la obtención de mi Título de Tercer Nivel, cuyo tema fue **Sistema de mejora continua según norma ISO 9004:2010 en la empresa Benjiro S.A.** y que corresponde a la Facultad de Ciencias Administrativas y Comerciales.

Milagro, 06 de enero del 2017.

  
Molina-Mendoza Diana Carolina

CI: 0941154437

Contenido	
<b>ACEPTACIÓN DEL TUTOR</b> .....	i
<b>DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN</b> .....	ii
<b>DEDICATORIA</b> .....	iii
<b>CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR</b> .....	iv
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>CAPÍTULO I</b> .....	2
<b>EL PROBLEMA</b> .....	2
<b>1.1 Planteamiento del problema</b> .....	2
<b>1.1.1 Delimitación</b> .....	3
<b>1.2 Objetivos</b> .....	3
<b>1.2.1 Objetivo General</b> .....	3
<b>1.2.2 Objetivos Específicos</b> .....	3
<b>CAPÍTULO II</b> .....	4
<b>MARCO TEORICO Y METODOLÓGICO</b> .....	4
<b>2.1 Marco Teórico y Referencial</b> .....	4
<b>2.1.1 Marco referencial</b> .....	8
<b>2.2 Marco Metodológico</b> .....	10
<b>2.3 Población y Muestra</b> .....	10
<b>2.5 Resultados</b> .....	11
<b>CAPÍTULO III</b> .....	14
<b>LA PROPUESTA</b> .....	14
<b>3.1. Descripción de la propuesta</b> .....	14
<b>3.1.1 DESARROLLO DE LA PROPUESTA</b> .....	15
<b>3.2 CONCLUSIONES</b> .....	38
<b>3.3 RECOMENDACIONES</b> .....	39
Bibliografía.....	40

## ÍNDICE DE CUADROS

	<b>Pág.</b>
<b>CUADRO 1</b>	
Principios de gestión de calidad 9001 2008 -----	15
<b>CUADRO 2</b>	
Resultado autodiagnóstico de gestión de calidad -----	16
<b>CUADRO 3</b>	
Matriz FODA-----	18
<b>CUADRO 4</b>	
Coherencia estratégica Balance Scorecard -----	21
<b>CUADRO 5</b>	
Identificación estrategias Balance Scorecard -----	22
<b>CUADRO 6</b>	
Formulación objetivos estratégicos Balance Scorecard -----	26
<b>CUADRO 7</b>	
Cuadro mando Balance Scorecard-----	22
<b>CUADRO 8</b>	
Valoración de la autoevaluación elementos clave -----	27
<b>CUADRO 9</b>	
Valoración de la autoevaluación elementos detallado -----	27

## ÍNDICE DE FIGURA

	<b>Pág.</b>
<b>FIGURA 1</b>	
Los 8 principios de la gestión de calidad -----	6
<b>FIGURA 2</b>	
Partes interesadas-----	17
<b>FIGURA 3</b>	
Perspectiva del BSC -----	21
<b>FIGURA 4</b>	
Pregunta 4 -----	13
<b>FIGURA 5</b>	
Pregunta 5 -----	14

**Tema:** SISTEMA DE MEJORA CONTINUA SEGÚN NORMA ISO 9004 2010 EN LA EMPRESA BENJIRO S.A.

## **RESUMEN**

El trabajo propuesto se direcciona a la empresa Benjiro S.A., la cual se encarga de la producción y comercialización del banano, tiene muchos años en el mercado y cuenta con un respetable posicionamiento, sin embargo presenta problemas operativos en el área de producción aún que la empresa cuenta con un sistema de calidad que permite direccionar las acciones dentro de cada proceso en las buenas prácticas agrícola, entre las falencias que se presentan habitualmente es en el área de embalaje y abastecimiento de insumos entre otros aspectos que inciden la productividad de la empresa. A pesar del modelo de gestión con el que cuenta la empresa necesita avalar un modelo de gestión que garantice el cumplimiento de las acciones, motivo por el cual se enfocó la propuesta a la elaboración de una metodología de mejora continua según la norma ISO 9004:2010 en la empresa objeto de estudio, de esta manera direccionar a la empresa a una adecuada planeación que fortalezcan los procesos que permitan cumplir con cada actividad en pro del logro de los objetivos organizacionales de Benjiro S.A.

Palabras claves: ISO Gestión Procesos Calidad Producción Sistema

## **ABSTRACT**

The proposed work was addressed to the company Benjiro SA, which is responsible for the production and marketing of bananas, has many years in the market and has a respectable positioning, however presents operational problems in the area of production even though the company Has a quality system that allows to direct actions within each process in good agricultural practices, among the shortcomings that usually occur is in the area of packaging and supply of inputs among other aspects that affect the productivity of the company. Despite the management model that the company has, it needs to guarantee a management model that guarantees compliance with the actions, which is why the proposal was focused on the development of a continuous improvement methodology according to ISO 9004: 2010 In the company under study, in this way to direct the company to an adequate planning that strengthen the processes that allow to fulfill each activity in pursuit of the organizational objectives of Benjiro SA

Key words: ISO Management Process Quality Production System

## **INTRODUCCIÓN**

Los sistemas de gestión de calidad permiten a las organizaciones direccionarlas al progreso, como es el caso de la norma NTC-ISO 9004:2010 que brinda información idónea para la mejora continua ante la necesidad de aquellas empresas que cuentan ya con la implementación un Sistema de Gestión de la Calidad, por medio de un modelo enfocado en el desarrollo integral en el ámbito de la gestión de la calidad.

El modelo de gestión propuesto hace que las empresas direccionen y proyecten su planeación estratégica a la mejora continua y al logro de sus objetivos a largo plazo. Este modelo expone una metodología de auto diagnóstico y proporciona herramientas básicas para el fortalecimiento de la innovación en los procesos internos como elemento indispensable para garantizar el éxito sostenido de la empresa BENJIRO S.A. en un entorno complejo, exigente y en constante cambio, mediante un enfoque de gestión de la calidad.

La implementación de las directrices de la norma NTC-ISO 9004:2010 proporcionan a BENJIRO S.A. un enfoque más amplio sobre la gestión de la calidad y una orientación para la mejora sistemática y continua del desempeño global de la organización, garantizando la supervivencia económica de la misma y promoviendo la autoevaluación como una herramienta importante para la revisión del nivel de madurez de la organización, abarcando su liderazgo, estrategia, sistema de gestión, recursos y procesos para identificar áreas de fortalezas y debilidades y oportunidades tanto para la mejora como para la innovación

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **1.1 Planteamiento del problema**

Se conoce a las ISO (International Standard Organization) son una federación Mundial de Organizaciones de Normas que sirven para ayudar a la optimización de procesos dentro de una empresa sin importar su actividad comercial, con el fin de facilitar el intercambio internacional de bienes y servicios, desarrollar la cooperación en las acciones intelectuales, científicos, tecnológicas y económicas.

La empresa Benjiro S.A. se dedica a la producción y comercialización de banano, la empresa ha demostrado tener una seria intención de progresar en cada una de sus áreas de trabajo, sin embargo, la discontinuidad de las acciones implementadas de la ISO 9001, está afectando los niveles de rentabilidad de la organización.

Dentro del área operativa se presentan fallas en las prácticas agrícolas, lo que ha generado la devolución del producto por parte de los clientes.

Existe poca organización en el trabajo, situación que ha llevado a una descoordinación en los procesos de producción, todo esto demuestra que es necesario medir el nivel de madurez del sistema de gestión de la calidad basados en las directrices de la norma NTC-ISO 9004:2010.

Otro problema relevante que se ha observado en este estudio son las falencias de control de calidad de los procesos que se llevan a cabo en el área de producción, situación que esta genera desperdicio de altas cantidades del producto.

Lo antes mencionado demuestra que a pesar del modelo de gestión organizado e implementado (ISO 9001) por la empresa Benjiro y su repercusión en los resultados financieros de la misma, es indispensable avalar un modelo de gestión que garantice la continuidad y mejora de las acciones implementadas para mantener un crecimiento sostenido con márgenes de utilidades percibidas como resultado de la práctica competitiva.

### **1.1.1 Delimitación**

El problema de estudio está centrado en el cantón Milagro, el mismo que lo delimitaremos de la siguiente manera:

**País:** Ecuador

**Región:** Zona 5

**Provincia:** Guayas

**Cantón:** Yaguachi

**Parroquia:** Cone

**Sector:** Rural

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo General**

Conocer las buenas prácticas agrícolas aplicadas por la empresa Benjiro S.A. en el periodo del primer semestre del año 2016.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- ✓ Medir el nivel de madurez del Sistema de Gestión de la Calidad basados en las directrices de la norma NCT-ISO 9004:2010, para establecer mejoras en la organización del trabajo.
- ✓ Analizar la metodología para alinear el Sistema de Gestión de la Calidad con la norma NTC-ISO- 9004: 2010 de la empresa Benjiro S.A, de esta manera mantener un adecuado control de los procesos.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEORICO Y METODOLÓGICO**

#### **2.1 Marco Teórico y Referencial**

El objeto de los sistemas de gestión de calidad es hacer cumplir los requisitos de calidad que una empresa requiere para operar eficientemente. Son un conjunto de normas y estándares internacionales que ayudan a la mejora continua ordenada y sistemática.

La calidad es un término que hoy se encuentra en una multitud de contextos y con el que se pretende despertar, en quien escucha, un sentimiento positivo, que transmite la idea de que algo es mejor, esa es la idea de excelencia.

Las normas internacionales ayudan a facilitar el trabajo e incrementar la operatividad interna, como los productos y servicios que usamos diariamente, Nos ayudan a asegurar que tales materiales, productos, procesos y servicios son apropiados para sus propósitos.

Existen varios Sistemas de Gestión de la Calidad, que dependiendo del turno giro de la organización, es el que se va a utilizar. Todos los sistemas están regulados por una organización internacional no gubernamental llamada ISO, Organización Internacional de Normalización (Andrade Andrade, 2012).

Esta organización comenzó en 1926 como la organización ISA, Federación Internacional de las Asociaciones Nacionales de Estandarización (ISA). Se centró principalmente en la ingeniería mecánica y más tarde, en 1947, se reorganizó bajo el

nombre de ISO ampliando su aplicación a otros sectores empresariales.

ISO está compuesta por representantes de organismos internacionales de normalización de más de 160 países, con las siguientes tareas: (Reinoso Bustamante, 2010)

- Promover el desarrollo de la normalización.
- Facilitar el intercambio internacional de productos y servicios.
- Desarrollo de la cooperación en actividades intelectuales, científicas, tecnológicas y económicas mediante la normalización.

La familia de normas ISO 9000 que se enumeran a continuación ha sido desarrollada para ayudar a las organizaciones, de todos los tipos y tamaños, en la implementación y operación de Sistemas de Gestión de Calidad eficaces.

ISO 9000: 2005 - Describe los términos y definiciones fundamentales utilizados en las Normas.

ISO 9001: 2008 - Valora la capacidad de satisfacer las necesidades del cliente.

ISO 9004; 2009 mediante este sistema se lograra la eficiencia y eficacia en el accionar de la empresa y de esta manera mejorar el desempeño de la organización.

ISO 19011; 2002, Brinda una metodología para para la auditoria tanto de sistemas de gestión de calidad así como la gestión ambiental.

Los sistemas de gestión de calidad son normas que facilitan la comprensión mutua en la actividad comercial tanto nacional como internacional.

### **Importancia de la Gestión de Calidad**

Cada vez más las exigencias de los consumidores en los actuales escenarios económicos es muy relevante, especialmente por el rol que desempeña la calidad y en donde, las empresas exitosas están plenamente identificadas que ello constituye un buena ventaja competitiva (Luis & Peña Cervantes, 2013).

La gerencia moderna está muy comprometida como algunos señalan a responder continuamente a las exigencias de un entorno que cada vez es más dinámico, turbulento e imprevisible.

### Objetivos de calidad

Los objetivos de calidad son metas, desafíos que se definen en base a la planificación estratégica de la empresa y su política de calidad. Debemos elegir aquellos objetivos de calidad que están más en el progreso de las políticas de calidad (Gonzalez, 2011 p. 59).

La alta dirección de una organización tiene la potestad de establecer los objetivos a conseguirse aplicando políticas de calidad para mantener una mejora continua.

### Los principios de la gestión de calidad.

Se conoce con principios básicos de la gestión de calidad a las normas sociales destinadas a mejorar el funcionamiento y el funcionamiento de una organización a través de mejoras en las relaciones internas. Estos estándares deben ser cambiados con principios técnicos para lograr una mejor satisfacción del cliente. Los ocho principios principales se detallan en la figura 1. (Monroy, 2009 p. 63)

**Figura 1.** Los 8 principios de la gestión de calidad



**Fuente:** (Monroy, 2009 p. 63)

## **ISO 9004 2009**

### **Gestión para el éxito sostenido de una organización**

A pesar de que las premisas en la gestión de la calidad son la mejora continua y la máxima satisfacción del cliente, la norma ISO 9004 incluye el concepto primordial de supervivencia económica " (Isotools, 2016)

ISO 9004 esta norma no necesita un reconocimiento de una certificación externa, lo que busca es incrementar la calidad de los productos y servicios, por medio de herramientas de autoevaluación. Su propósito se basa en los principios de gestión de la calidad, entre los que se incluyen directrices para la implantación, utilización de un sistema de gestión y mejora continua de la eficiencia y eficacia del sistema de gestión de la calidad.

De la familia ISO 9000, la norma principal es ISO 9001 que se refiere al Sistema de Gestión de la Calidad y las Directrices para el Mejoramiento del Rendimiento. Hay muchas reglas, cada una dependiendo de la necesidad del producto o servicio al cual quieren aplicar. Proporciona un enfoque más amplio de la gestión de la calidad que se ha desarrollado para mantener la coherencia y ser compatible con otras normas del sistema de gestión.

ISO 9004: 2009 proporciona directrices para aumentar la eficiencia general y la eficacia de la organización. Su objetivo es mejorar continuamente el desempeño de la organización medido a través de la satisfacción de los clientes y otras partes interesadas en la organización. Es una guía para aquellas organizaciones que desean ir más allá de los requisitos establecidos en ISO 9001, que se preocupan por la mejora continua del desempeño y la evolución de su sistema de gestión de calidad hacia modelos de excelencia.

La norma ISO 9004 analiza cada uno de los requisitos de ISO 9001, los desarrolla y proporciona una serie de recomendaciones que consideran el potencial de mejora de la organización. La implementación de los principios incluidos en la norma ISO 9004 beneficiará no sólo a la propia organización, sino también a todos aquellos relacionados con ella.

## **NORMA ISO 9004:2010**

LA ISO 9004: 2010 menciona la importancia de la flexibilidad frente a los mercados cambiantes con necesidades exigentes, entonces se enfoca en ampliar la visión hacia los diversos actores de un entorno empresarial como son la comunidad, los accionistas, los empleados y proveedores, que componen las partes interesadas, además brinda una herramienta de autoevaluación que identifica el nivel de madurez frente a la mejora y la innovación y facilita la construcción de planes (Gestión Empresarial, 2012).

La norma guarda relación con los conceptos de innovación, eficiencia y con la teoría de las restricciones (TOC - Theory of Constraints) que explora la lógica de la causa y efecto para entender el entorno y así encontrar aspectos de mejoramiento para eliminar las restricciones reales o potenciales (Gestión Empresarial, 2012).

### **2.1.1 Marco referencial**

**Institución:** Escuela Politécnica del Ejército

**Tema:** Sistema de gestión de calidad bajo las normas ISO 9001:2008 como herramienta de cambio organizacional y aseguramiento de la calidad para la compañía de seguridad COMSECOTOPAXI CÍA LTDA.

**Autor:** Burbano Sanmartín Wendy

**Fecha:** 2010

**Resumen:** Este trabajo de grado se enfocó en la estructura de la documentación necesaria para la implantación de un Sistema de Gestión de Calidad en esta empresa, a través de la identificación de los procesos o actividades necesarios para el SGC, determinando la secuencia e interacción de los procesos, de cómo estos son efectivamente operados y controlados, asegurándose que toda la información esté disponible para apoyar la operación y seguimiento de los procesos que incluye su medición, monitoreo y la aplicación de las medidas necesarias para corregir los procesos y conseguir una mejora continua (Burbano Sanmartín, 2010).

Institución: Universidad Técnica de Cotopaxi

**Tema:** Metodología para una auditoria al SGC al procesos de producción de helados, con su aplicación en la miniplanta del combinado lácteos Bayamo de la ciudad de Bayamo, periodo del 1 de febrero al 30 de abril del 2011

**Autor:** Logro Tumbaco, Elvia Mercedes.

**Fecha:** 2011

**Resumen:** La implementación de la metodología de este trabajo se realizó en la fábrica de helados, perteneciente al Combinado Lácteos Bayamo, en el período comprendido entre febrero-abril del 2011, tomando como base la evaluación al sistema documentado de políticas de calidad rectoras para el proceso de producción de helados; para lo cual se utilizó una combinación de herramientas en base a las normas ISO 9001:2008, ISO 10 014:2007 e ISO 9 004:2000 y como complemento a ello la aplicación del control estadístico. Como resultado de la implementación de la auditoria se elaboró un plan de seguimiento de auditoría cuya aplicación contribuirá considerablemente a mejorar el desempeño de la organización frente a los lineamientos de calidad que le permitan orientarse a la obtención de una mejora continua, que orbita alrededor de la visión planteada (Logro Tumbaco, 2011).

**Institución:** Universidad Nacional Autónoma de México

**Tema:** Guía para la certificación de laboratorios de la DIMEI bajo la norma ISO 9001:2008.

**Autor:** García Martínez Erika Guadalupe.

**Fecha:** 2014

**Resumen:** Esta propuesta presenta una guía pretende facilitar el entendimiento de los requisitos solicitados por la Norma ISO 9001:2008 para la implementación de un SGC en los laboratorios de la División de Ingeniería Mecánica e Industrial (DIMEI) y enfocarlos al servicio de impartición de prácticas. El contenido inicia con la descripción de la documentación obligatoria para dar cumplimiento a la Norma ISO 9001:2008 y aquella no obligatoria pero que se presenta como sugerencia para la correcta implementación de un SGC (García Martínez, 2014).

## **2.2 Marco Metodológico**

El tipo y diseño de investigación en la presente investigación determinará claramente en qué medida la falta de lineamientos de calidad en los procesos afecta los resultados económicos de la empresa, para ello, se aplicará un tipo de investigación, exploratoria y descriptiva.

**Exploratorio**, a causa del problema se extraerá información que dará una idea más clara de la situación.

**Descriptivo**, porque será continuamente determinado y detallado para problemas menores y particulares.

## **2.3 Población y Muestra**

El universo objeto de estudio será el personal administrativo de mandos medios .

**2.4 Métodos y técnicas.-** Método inductivo.- Se recolectará información proporcionada directamente de la empresa objeto de estudio, con el fin de determinar soluciones para fundamentar este trabajo.

**Método deductivo.-** a través de este método se podrá constatar los problemas evidenciados, de esta manera establecer conclusiones acertadas para justificar la propuesta.

Método de la observación.- esta consiste en recolectar información de la observación directa del caso de estudio para proceder a registrarla para su posterior análisis.,

### **Técnicas**

La entrevista, instrumento que será aplicado al jefe de campo, jefe de empaque, supervisor de cosecha.

## **2.5 Resultados**

### **Entrevista al Jefe de campo**

#### **1. - ¿Cuáles son las buenas prácticas Agrícolas aplicadas en la empresa Benjiro S.A?**

Dentro de las Buenas Prácticas Agrícolas se ha aplicado procesos desde la preparación del terreno, planimetría del suelo, proceso de mecanización (drenaje, sistema de riego, cables de vía y cables aéreos hasta obtener el producto final, cumpliendo con la calidad que el cliente exige.

#### **2. - ¿Que falencias se presentan en cada proceso de producción?**

Las falencias que más se presentan en el embalaje de la fruta, porque se golpea la fruta y provoca el rechazo.

#### **3. - Como mide el nivel de madurez del sistema de gestión de la calidad para la mejora en la organización del trabajo?**

La madurez se la mide a través del cumplimiento de los objetivos, porque al no obtener los resultados esperados es cuando podemos concluir que se están fallando en los procesos del área de producción.

#### **4.- ¿Cuál es la metodología para alinear el sistema de gestión de la calidad?**

No contamos con ninguna metodología que ayuda alinear el sistema de gestión de calidad en la actualidad.

#### **5. ¿Considera oportuno una metodología para alinear el Sistema de Gestión de la Calidad con la Norma NTC-ISO- 9004: 2010?**

Es una alternativa de mejora que ayuda a la autoevaluación de los principios de gestión de calidad, es una acción que se ha venido planteando aplicarla pero por efecto de tiempo y un poco de desconocimiento de sus directrices no se ha aplicado.

### **Entrevista: Supervisor de cosecha**

#### **1. - ¿Cuáles son las buenas prácticas Agrícolas aplicadas en la empresa Benjiro S.A?**

Dentro de las Buenas Prácticas Agrícolas lo que verifica que los procesos para

empezar la siembra estén bien ejecutados, manejando un adecuado grado de los fertilizantes para no dañar la producción.

**2. - ¿Que falencias se presentan en cada proceso de producción?**

Bueno los problemas que presenciado es la falta de los insumos para controlar las plagas, esto en lo relacionado a mi labor.

**3. - Como mide el nivel de madurez del sistema de gestión de la calidad para la mejora en la organización del trabajo?**

Este aspecto se lo maneja de forma general, es decir al final se verifica si la producción va acorde a lo planificado y cumplido con los pedidos.

**4.- ¿Cuál es la metodología para alinear el sistema de gestión de la calidad?**

No se aplica alguna metodología en la actualidad para alinear el sistema de gestión de calidad aplicado.

**5. ¿Considera oportuno una metodología para alinear el Sistema de Gestión de la Calidad con la norma NTC-ISO- 9004: 2010?**

Si se mejoraría los problemas actuales, según mi criterio sería lo más oportuno.

**Entrevista: Supervisor de empaque**

**1. - ¿Cuáles son las buenas prácticas de manufactura aplicadas en la empresa Benjiro S.A?**

Dentro de las buenas prácticas de manufactura, una vez que el producto llega al área de empaque, el personal debe estar debidamente equipado para evitar contaminación a la fruta.

**2. - ¿Que falencias se presentan en cada proceso del área de empaque?**

Bueno los problemas que se presentan son los errores en el proceso de empaque, donde en algunas ocasiones se ha magullado la fruta, por ende se la declara como rechazo.

**3. - Como mide el nivel de madurez del sistema de gestión de la calidad para la mejora en la organización del trabajo?**

Se lo mide de acuerdo a la cantidad de desperdicio de la fruta, es decir según este

factor se podrá deducir si los procesos han sido bien ejecutados.

**4.- ¿Cuál es la metodología para alinear el sistema de gestión de la calidad?**

No se aplica ninguna metodología, y si se aplica desconozco

**5. ¿Considera oportuno una metodología para alinear el Sistema de Gestión de la Calidad con la norma NTC-ISO- 9004: 2010?**

Me parece oportuno, de esta manera se corregiría problemas que vienen desde la producción de la fruta.

**Análisis de las entrevistas**

La información obtenida de la entrevista permitió conocer que a pesar que la empresa cuenta con un sistema de gestión de calidad existe problemas en el cumplimiento de procesos que retrasa los procesos de producción, generando retraso en la entrega del producto, situación que justifica este trabajo propuesto de implementar un sistema de mejora continua según la norma ISO 9004:2010.

## **CAPÍTULO III**

### **LA PROPUESTA**

#### **3.1. Descripción de la propuesta**

Este trabajo es una guía para la implementación de la norma NTC-ISO 9004: 2010, Como modelo de gestión para el logro de un éxito sostenido en la empresa, se deben tomar las siguientes medidas:

##### **Fase de sensibilización**

Antes de realizar el autodiagnóstico del Sistema de Gestión de la Calidad que es el Primera etapa, la sensibilización debe llevarse a cabo en toda la organización (grupo Gestión, Medios y Controles Operativos), a través de la sensibilización, presentar y dar a conocer la importancia y la conveniencia de aplicar de un modelo de gestión como el estándar NTC-ISO 9004: 2010 que permite el éxito apoyado por un enfoque de gestión de la calidad porque proporciona mejora continua del rendimiento general de las organizaciones y fomenta la eficiencia y eficacia a largo plazo, satisfaciendo las necesidades y expectativas de clientes y otras partes interesadas.

##### **Fase de diagnóstico**

Se propone realizar un diagnóstico inicial para obtener un análisis del estado del Sistema de Gestión de la Calidad, que proporcionará herramientas para e identificar el grado de implementación y mejora de la organización; Para esto se partirá Identificación del cumplimiento de los 8 principios de gestión de la calidad, los que se describen en la ISO 9001: 2008 y son el marco de referencia con el que las organizaciones cuentan como una guía para lograr la mejora de su desempeño.

### 3.1.1 DESARROLLO DE LA PROPUESTA

**Cuadro 1. Principios de gestión de calidad 9001 2008**

<p><b>Enfoque al Cliente:</b> Cada organización debe trabajar para garantizar que sus objetivos logren impactar de manera significativa en sus clientes con productos y servicios de calidad, que logren satisfacer las necesidades actuales y futuras y exceder las expectativas y así asegurar su fidelización.</p>
<p><b>Liderazgo:</b> Un adecuado despliegue de la estrategia organizacional a todos los niveles del personal hará que todo el personal se encamine hacia el mismo horizonte.</p>
<p><b>Participación de las Personas:</b> La motivación, el reconocimiento y la inclusión, juegan un papel primordial para que el compromiso del personal este alineado en el desarrollo y cumplimiento de objetivos.</p>
<p><b>Enfoque basado en Procesos:</b> Gestionar las actividades y los recursos como procesos para obtener resultados más eficientes.</p>
<p><b>Enfoque de Sistema para la Gestión:</b> Se busca identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema que contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.</p>
<p><b>Mejora Continua:</b> Es fundamental que la mejora continua del desempeño global de las organizaciones sean un objetivo permanente para aumentar su eficacia, eficiencia y efectividad:</p>
<p><b>Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones:</b> Después del análisis de la información, tomar acciones preventivas o correctivas, de acuerdo a las necesidades de la organización.</p>
<p><b>Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor:</b> Alianzas estratégicas con los proveedores para que suministren productos de calidad, que haya un gana entre ambas partes y que ambos aporten valor.</p>

Elaborado por: Diana Molina

#### Herramienta de auto Diagnóstico

Se propone una herramienta de autodiagnóstico que consiste en evaluar los criterios establecidos en cada uno de los principios de gestión de calidad para conocer el

grado de implementación y cumplimiento en las organizaciones que ya cuentan con el Sistema de Gestión de Calidad.

Es necesario evaluar la capacidad de cumplimiento de estos principios a través del autodiagnóstico que nos proporciona información sobre las deficiencias de la aplicabilidad de estos.

Esta herramienta tiene una parte gráfica, que ayuda a visualizar cuán cerca o lejos está la organización de la meta, alimenta automáticamente los resultados de la suma de la media obtenida en los criterios establecidos en los principios de gestión de calidad.

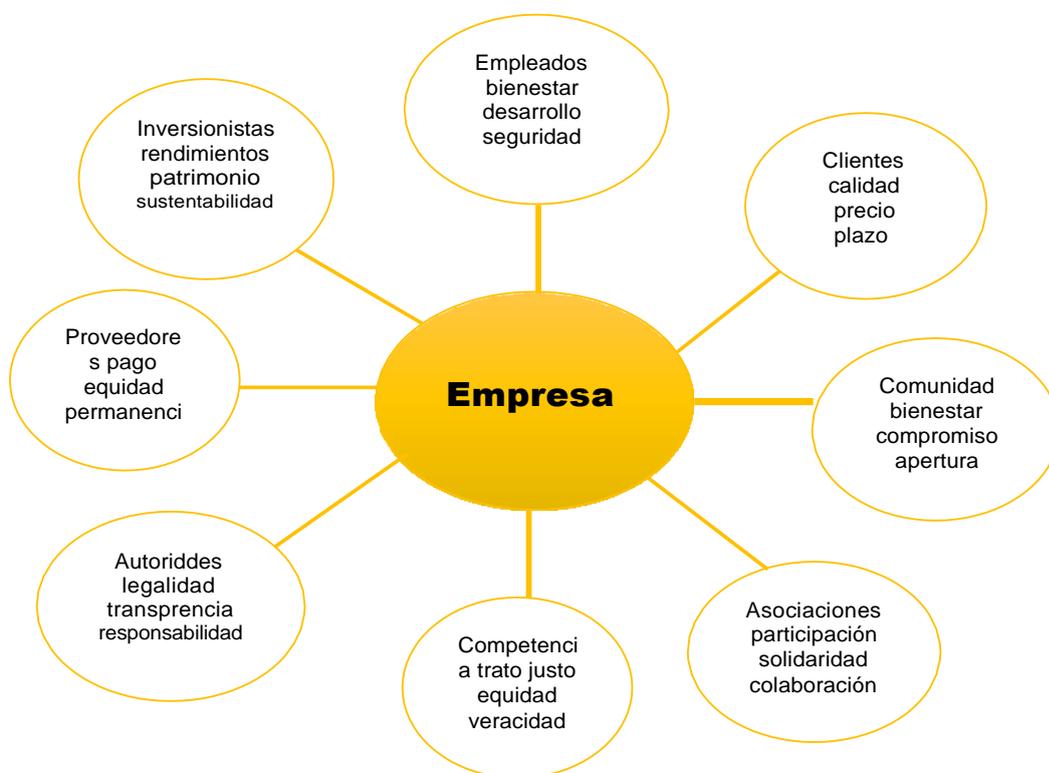
Como ejemplo para conocer la dinámica del autodiagnóstico, se muestra el ejercicio con un valor total de 4.0, que determina que el criterio del principio de gestión de la calidad se aplica pero no se mejora continuamente, con un punto de acción Para la mejora continua.

**Cuadro 2.** Resultado autodiagnóstico de gestión de calidad

<b>PRICIPIO GESTIÓN DE LA CALIDAD</b>	<b>AUTODIAGNÓSTICO</b>	<b>META</b>
ENFOQUE AL CLIENTE	4,0	5,0
LIDERAZGO	4,0	5,0
PARTICIPACIÓN DE LAS PERSONAS	4,0	5,0
ENFOQUE BASADO EN PROCESOS	4,0	5,0
ENFOQUE DE SISTEMA PARA LA GESTIÓN	4,0	5,0
MEJORA CONTINUA	4,0	5,0
ENFOQUE BASADO EN HECHOS PARA LA TOMA DE DECISIONES	4,0	5,0
RELACIONES MUTUAMENTE BENEFICIOSAS CON EL PROVEEDOR	4,0	5,0

Las partes interesadas o grupos de interés son personas o entidades que agregan valor a la organización o que de algún modo están interesadas o afectadas por las actividades de la organización. Para que las organizaciones aumenten su capacidad de responder a las necesidades y expectativas de las partes interesadas, deben revisarlas periódicamente, identificar los cambios constantes y priorizarlas de

acuerdo a su dependencia e influencia para crear planes de acción para su mantenimiento.



**Elaborado por:** Diana Molina

**Figura 2.** Partes interesadas

### **Estrategia y Política.**

La estrategia corporativa es un medio para lograr los propósitos.

Cada organización establece un plan estratégico con la identificación previa de los requisitos legales y regulatorios aplicables al producto o servicio que ofrece, la identificación de las necesidades y expectativas del cliente y la aplicación de la herramienta administrativa del DOFA para la identificación de amenazas, oportunidades, fortalezas; Realizar revisiones permanentes de aspectos del entorno de la organización, tales como: cambios en el mercado a los que sirve la empresa, cambios en el entorno legal, cambios tecnológicos, cambios en la cadena de suministro, información, materiales, tecnológicos, software o financieros Los cambios el entorno, la actualización del mapa de procesos en función de los cambios del entorno y las demás políticas de la empresa.

### **Herramienta DOFA**

- Permite la confrontación de factores internos y externos con el fin de generar estrategias alternativas.
- Base la estrategia en el contexto interno y externo.
- Identificar amenazas y oportunidades en el contexto interno.
- Identificar las fortalezas y debilidades en el contexto interno.
- Llevar a cabo estrategias cruzadas. OA - FD
- Puntos fuertes internos de la organización: aumentarlos
- Debilidades internas: reducirlas
- Oportunidades externas: Aprovecharlas
- Amenazas externas: las neutralizan

**Cuadro 3. Matriz FODA**

<b>FORTALEZA</b>	<b>DEBILIDADES</b>
Ubicación estratégica del negocio (productores, proveedores y puertos)	Infraestructura reducida para las operaciones
Recurso Humano fiel a la empresa	Déficit en procesos y procedimientos
Recursos financieros disponibles para la inversión	Sistema informático desactualizado
Posicionamiento en el mercado	Carece de Manual de Funciones y Procedimientos
Clientes estables	Poca comunicación
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Incremento de demanda de banano orgánico en los mercados exteriores	Creación de otras empresas que ofrecen productos similares.
Precios estables	Competencia cuenta con gran infraestructura
Gran variedad de proveedores de materiales e insumos	Competencia de productos sustitutos posicionada en el mercado
Amplia oferta de sistemas informáticos acordes al negocio	Desastres naturales
Expansión de nuevas líneas de negocios en la empresa (Venta de insumos orgánicos a los productores: fungicidas, fertilizantes, etc.)	Posible saturación de ofertas

Elaborado por: Diana Molina

## **Balance Scocerard**

En el plan estratégico la organización establece la Misión, la Visión, la Política de Calidad, los Valores Corporativos, los Objetivos Estratégicos, que pueden expresarse en el BSC, que es la representación en una estructura coherente de la estrategia empresarial a través de Objetivos claramente vinculados, medidos por indicadores de desempeño, sujetos a la consecución de compromisos específicos (objetivos) y apoyados por un conjunto de iniciativas o proyectos. Un buen equilibrio Scocerard debe *contar la historia de sus estrategias*, es decir, debe reflejar la estrategia de negocio en 4 perspectivas.

### **Perspectiva financiera:**

Respondiendo a las expectativas del accionista. Las perspectivas financieras tienen como objetivo responder a las expectativas de los accionistas. Se centra en la creación de valor para el accionista. Esto requerirá definir objetivos e indicadores que respondan a las expectativas del accionista respecto a los parámetros financieros de: crecimiento, utilidades, retorno de capital, uso de capital, maximizar valor agregado, incrementar ingresos y diversificar fuentes, mejorar la eficiencia de las operaciones y mejorar Uso del capital.

### **Perspectiva del cliente:**

En esta perspectiva responde a las expectativas de los clientes. El logro de los objetivos en esta perspectiva dependerá en gran medida de la generación de ingresos y, por lo tanto, de la *generación de valor* ya reflejada en las perspectivas financieras.

Esta propuesta de valor abarca básicamente el espectro de expectativas formado por: calidad, precio, relaciones, imagen que reflejan la transferencia al cliente como un todo.

Los indicadores típicos de este segmento incluyen: satisfacción del cliente, desviaciones en los contratos de servicio, reclamos resueltos de reclamos totales, incorporación y retención de clientes, mercado.

### **Perspectiva de Procesos Internos:**

En esta perspectiva, se identifican los objetivos e indicadores estratégicos asociados a los procesos clave de la organización o empresa, cuyo éxito depende de la satisfacción de las expectativas de los clientes y accionistas.

Por lo general, esta perspectiva se desarrolla después de haber definido los objetivos e indicadores de la perspectiva financiera y de los clientes. Se recomienda, como punto de partida para el desarrollo de esta perspectiva, la cadena de valor o modelo de negocio asociado con la Organización o empresa.

Luego se establecerán los objetivos, indicadores, palancas de valor e iniciativas relacionadas. Los indicadores de esta perspectiva deben manifestar la naturaleza misma de los procesos de la empresa u organización. Algunos indicadores genéricos asociados a los procesos: tiempo de ciclo de proceso, costo unitario por actividad, niveles de producción, costos de fallas, costos laborales, residuos (costos de calidad), beneficios derivados de la mejora continua, reingeniería, eficiencia en el uso de los activos.

### **Perspectiva de Aprendizaje Organizacional**

Se refiere a los objetivos e indicadores que sirven de plataforma o motor para el desempeño futuro de la empresa y reflejan su capacidad de adaptación a nuevas realidades, cambios y mejoras. Estas capacidades se basan en las competencias básicas del negocio, incluyendo las habilidades de su gente, el uso de la tecnología como un motor de valor, la disponibilidad de información estratégica para asegurar la toma de decisiones oportuna y la creación de un clima cultural propio. Fortalecer las acciones transformadoras del negocio.

La consideración de esta perspectiva dentro del BSC refuerza la importancia de invertir para crear valor futuro, y no sólo en las áreas tradicionales de desarrollo de nuevas instalaciones o nuevos equipos, que ciertamente son importantes, pero hoy en día no responden a las nuevas realidades de negocios.

Algunos indicadores típicos de esta perspectiva incluyen: brecha de habilidades clave (personal), desarrollo de competencias clave, retención de personal clave, captura y aplicación de tecnologías y valor generado, ciclo de toma de decisiones clave, disponibilidad y uso de información estratégica, progreso en sistemas de información, satisfacción del personal, clima organizacional.



Elaborado por: Diana Molina

**Figura 3.** Perspectiva del BSC

### Implementación del BSC

**1. Coherencia en las estrategias:** Las orientaciones estratégicas son los propósitos que las organizaciones incorporadas en la misión, la visión y la política de calidad, que deben ser consistentes entre sí y buscar su alineación.

**2. Identificación de directrices:** Con la identificación de las directrices de la Misión, visión y política de calidad, se crea una gran guía que reúne a los tres Clasificados y correlacionados con cada perspectiva (financiera, cliente, Procesos y aprendizaje y crecimiento).

**3. Formulación de los objetivos estratégicos:** Según las directrices encontradas, se construyen los objetivos estratégicos.

**4. Establecer el mapa causal o estratégico:** Permite una visualización de las

organizaciones de estrategias en forma gráfica:

En el lado izquierdo las referencias son las 4 perspectivas, en el centro de las referencias de las líneas estratégicas, que determinarán la orientación estratégica de la organización, los objetivos establecidos con la estrategia están vinculados.

**Cuadro 4.** Coherencia estratégica Balance Scorecard

MISIÓN	VISIÓN	POLÍTICA
<p>Somos una empresa dedicada a la producción de banano con excelente calidad, satisfaciendo las expectativas de los clientes y brindando un mejor bienestar a los socios, colaboradores y sociedad.</p>	<p>Ser una empresa líder en la producción y comercialización de banano a nivel nacional, posicionando nuestra marca, con un alto reconocimiento y prestigio que nos diferencia de la competencia.</p>	<p>a) La organización deberá contar con un manual de delegación que permita a los administradores enfocarse en la ejecución del plan estratégico y del análisis competitivo del entorno.                      b) La organización deberá propender a la administración sin papeles utilizando los medios electrónicos de que dispone la compañía y complementándola con seguridades y nuevas tecnologías como la firma electrónica.                      c) Las áreas de coordinación deberán orientar sus actividades a lograr una mayor interacción entre las distintas áreas de especialización de la compañía.</p>

**Cuadro 5.** Identificación de directrices

MISIÓN	VISIÓN	POLÍTICA	DIRECTRIZ	PERSPECTIVA
Somos una empresa dedicada a la producción de banano con excelente calidad, satisfaciendo las expectativas de los clientes y brindando un mejor bienestar a los socios, colaboradores y sociedad.	Ser una empresa líder en la producción y comercialización de banano a nivel nacional, posicionando nuestra marca, con un alto reconocimiento y prestigio que nos diferencia de la competencia.	<p>a) La organización deberá contar con un manual de delegación que permita a los administradores enfocarse en la ejecución del plan estratégico y del análisis competitivo del entorno.</p> <p>b) La organización deberá propender a la administración sin papeles utilizando los medios electrónicos de que dispone la compañía y complementándola con seguridades y nuevas tecnologías como la firma electrónica.</p> <p>c) Las áreas de coordinación deberán orientar sus actividades a lograr una mayor interacción entre las distintas áreas de especialización de la compañía.</p>	Optimizar los procesos de entrega de productos	CLIENTES

**Cuadro 6.** Formulación objetivos estratégicos Balance Scorecard

DIRECTRIZ	PERSPECTIVA	VARIABLE O PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO
Optimizar los procesos de entrega de productos	Clientes	Procesos de entrega de productos	Mejorar la entrega de los productos para fidelizar a los clientes

**Cuadro 7.** Cuadro mando Balance Scorecard.

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	ACCIÓN ESTRATÉGICA	FRECUENCIA		META	PROCESO
				MEDICIÓN	ANÁLISIS		
Clientes	Mejorar la entrega de los productos para fidelizar a los clientes	Número de pedidos	Coordinar la entrega de pedidos, a través de la verificación de pedidos	Número de pedidos despachados	La entrega de productos es un proceso que se debe manejar con mucha responsabilidad para de esta manera garantizar la permanencia de los clientes.	Incrementar el número de clientes	Procesos de entrega de productos

## Administración de recursos

Las organizaciones deben identificar los recursos internos y externos necesarios para alcanzar sus objetivos a corto y largo plazo, garantizando que su uso sea eficaz y eficiente mediante la asignación, el seguimiento, la evaluación, la optimización, el mantenimiento y la protección apropiados.

Las organizaciones deberían considerar la identificación y evaluación de los riesgos asociados con la posible escasez o mal uso y la determinación de revisiones periódicas para anticipar la disponibilidad y el uso de esos riesgos.

Entre los recursos que las organizaciones requieren para el desarrollo de sus actividades, encontramos:

• Recursos financieros.
• Personas en la Organización.
• Proveedores y Aliados.
• Infraestructura.
• Ambiente de trabajo.
• Conocimiento, Información y tecnología.
• Recursos naturales.
• Gestión de proceso.

Implica que la organización revise periódicamente si ha hecho una planificación adecuada de los procesos y hace los ajustes apropiados considerando, dentro de la estructura del sistema de gestión de calidad, aspectos como:

• Análisis del entorno de la organización.
• Previsiones a corto y largo plazo de la evolución del mercado.
• Necesidades y expectativas de las partes interesadas.
• Los objetivos a alcanzar.
• Requisitos legales y regulatorios.
• Posibles riesgos financieros y de otro tipo.
• Los elementos de entrada y los resultados del proceso.

• Interacciones con otros procesos.
• Recursos e información.
• Actividades y métodos
• Registros necesarios o deseados.
• Medición, seguimiento y análisis.
• Las acciones correctivas y preventivas.
• Actividades de mejora y / o innovación.
• Monitoreo, Medición, Análisis y Revisión.

Las revisiones de gestión deben considerar la información de vital importancia para la toma de decisiones sobre acciones correctivas, acciones preventivas o proyectos de mejora, teniendo en cuenta aspectos tales como:

• Medición de indicadores clave de desempeño derivados de objetivos estratégicos.
• Evaluación de los riesgos identificados.
• Indicadores de satisfacción del cliente.
• Estudios comparativos (Benchmarking).
• Indicadores de producto no conforme.
• Indicadores de quejas o quejas, con clasificación por causa.
• Indicadores clave de desempeño derivados de las políticas y objetivos estratégicos y considerando los riesgos identificados para la organización.
• Principales Indicadores de Desempeño en la Eficiencia del Proceso.
• Principales Indicadores de Desempeño en la Eficiencia del Proceso.
• Principales Indicadores de Desempeño de la Rentabilidad Organizacional.
• Resultados de la auditoría interna.
• Conclusiones de la auditoría interna en términos de fortalezas y aspectos a mejorar como riesgos identificados, no conformidades.

## Mejora, Innovación y Aprendizaje.

La organización debe establecer un enfoque de proyecto de mejora sostenible con cobertura de producto, servicio, procesos, estructura organizacional, sistema de gestión, competencia del personal, clima de trabajo, infraestructura, ambiente de trabajo, tecnología; Por lo tanto se propone establecer proyectos enfocados al cliente (interno o externo) con el objetivo de satisfacer sus necesidades y con el objetivo de resolver problemas dentro de la organización sobre no-conformidades detectadas.

Pasos a seguir:

<ul style="list-style-type: none"><li>• Identificación del problema. Breve descripción de la situación explicando cuál es el estado actual y cómo se ha comportado en un período de tiempo específico, es necesario llevar a cabo una trazabilidad de la situación que se analiza con sus respectivas medidas.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Identificar a qué proceso de la organización corresponde el problema y cómo se ve afectado.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Identificar si el problema es generado por un producto o servicio.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Identificar los riesgos asociados con el problema, sobre su probabilidad de ocurrencia.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Identificar oportunidades de mejora.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Realizar una recopilación de datos que incluya las evidencias del problema detectado, los impactos o efectos generados dentro del proceso y en la organización en general.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Defina el estado final deseado que espera obtener después de la ejecución del proyecto.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Hacer una cuantificación de los beneficios que obtendrían las partes interesadas involucradas en la ejecución del proyecto.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Determinar los recursos que se utilizarán para la ejecución del proyecto.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Determinar cómo la satisfacción del cliente se vería afectada por el ahorro (tiempo, dinero, etc.)</li></ul>

## **Medición del nivel de madurez del sistema de gestión calidad basada en las directrices de NTC-ISO 9004: 2010 standard**

La herramienta de autoevaluación de la norma NTC-ISO 9004 tiene como objetivo realizar una autoevaluación que refleje el nivel de madurez del Sistema de Gestión de Calidad y la efectividad de la organización.

La autoevaluación proporciona una visión global del desempeño de las organizaciones y la madurez del Sistema de Gestión de la Calidad, así como ayuda a identificar áreas de mejora y / o innovación, establecer prioridades y establecer planes de acción con el objetivo de lograr un éxito sostenido y Promover la participación de las partes interesadas.

Esta autoevaluación se realiza comparando el desempeño actual de la organización con los criterios ya aplicados dentro de la organización, comenzando desde el nivel 1 y avanzando hacia mayores niveles de madurez para establecer un camino que conduzca a una mejora continua.

Los resultados obtenidos permitirán a la alta gerencia conocer el nivel de madurez actual de la organización, sus fortalezas y debilidades, planificar y priorizar las acciones de mejora y / o innovación necesarias para generar propuestas de mejora que superen las deficiencias encontradas. Madurez que se mantienen con el tiempo. Autoevaluación de los elementos clave.

Se realiza periódicamente a la alta dirección para obtener una visión general del desempeño actual de la organización.

**Cuadro 8.** Valoración de la autoevaluación elementos clave NTC-ISO 9004

<b>CALIFICACIÓN (Valor obtenido)</b>	<b>NIVEL</b>
5	Ideal para mantener el éxito sistenido
4	Aceptable con oportunidad de mejora
3	Aceptable con debilidades de alto impacto
2	Muy bajo (sin horizonte claro)
1	Sin aplicación

**Elaborado por:** Diana Molina

### **Autoevaluación de los Elementos Detallados.**

Se lleva a cabo a los comandantes operativos y propietarios de procesos para obtener una perspectiva El desempeño actual de la organización.

**Cuadro 9.** Valoración de la autoevaluación elementos DETALLADO NTC-ISO 9004

<b>CALIFICACIÓN (Valor obtenido)</b>	<b>NIVEL</b>
5	Ideal para mantener el éxito sistenido
4	Aceptable con oportunidad de mejora
3	Aceptable con debilidades de alto impacto
2	Muy bajo (sin horizonte claro)
1	Sin aplicación

**Elaborado por:** Diana Molina

### **3.2 CONCLUSIONES**

- La norma NTC-ISO 9004: 2010 puede utilizarse como instrumento para determinar el nivel de madurez del Sistema de Gestión de la Calidad y el resultado de contar con antecedentes para el establecimiento de un mejora que ayuda a contrarrestar las deficiencias Las organizaciones pueden presentarse en términos de problemas de calidad.
- Con la implementación de NTC-ISO 9004: 2010 se auto diagnostica el desempeño del Sistema de Gestión de la Calidad, mediante referencia de la aplicación de los principios de gestión de la calidad, punto de partida para el funcionamiento eficaz y eficiente del sistema de gestión.
- Benjiro S.A. tiene bien claro cuáles son sus áreas de interés y trabaja constantemente en pro de satisfacer sus necesidades, exigencias y exceder sus expectativas si se logran en el tiempo establecido.

### 3.3 RECOMENDACIONES

- Este trabajo es sólo una propuesta para la implementación de las directrices que establece la norma NTC-ISO 9004: 2010, por lo que se propone que se actualice en los cambios de las normas ISO 9000, ISO 9001, ISO 9004 y En ningún momento fue concebido como un marco de referencia.
- Antes de la implementación de la norma NTC-ISO 9004: 2010, debe haber un compromiso de la alta dirección y la pertinencia de la norma en la consecución de los objetivos estratégicos para pasar de cumplir los requisitos a superar sus propias esperanzas de heredar.
- La organización debe entender y ser conscientes de que cualquier herramienta, metodología, estrategia y plan de mejora que utiliza sistemáticamente las directrices de gestión y la mejora continua, con el tiempo, nivel de calidad superior, optimización de recursos, reducción de costes, satisfacer las necesidades de los clientes y una productividad eficiente y efectiva.

## Bibliografía

- Andrade Andrade, J. W. (12 de Febrero de 2012). *Diseño para implementa un sistema de gestión de calidad en la empresa productora de banano EXOCEP S.A conforme a los estándares de calidad de la norma ISO 9001:2008*. Recuperado el 15 de MARZO de 2015, de <http://dspace.utpl.edu.ec/handle/123456789/2121>
- Burbano San Martín, W. M. (2010). *Sistema de gestión de calidad bajo las normas ISO 9001:2008, como herramienta de cambio organizacional y aseguramiento de la calidad para la compañía de seguridad COMSECOTOPAXI CIA*. Recuperado el 15 de MARZO de 2015, de <http://repositorio.espe.edu.ec/handle/21000/2568>
- Burbano Sanmartín, W. (2010). *Sistema de gestión de calidad bajo las normas ISO 9001:2008 como herramienta de cambio organizacional y aseguramiento de la calidad para la compañía de seguridad COMSECOTOPAXI CÍA LTDA*. Obtenido de <http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/2568/1/T-ESPE-027517.pdf>
- Choto Chariguaman, L., & Peña Cervantes, L. (2013). *Diseño de un sistema de gestión de calidad para la empresa Carrocera Mayorga en base a la norma ISO 9001:2008*. Recuperado el 02 de Julio de 2015, de <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/2628/1/65T00082.pdf>
- Cordero Iñiguez, D. (2010). *Estudio de la implementación del sistema de gestión de calidad en la empresa Curtiembre RENACIENT S.A*. Recuperado el 03 de Julio de 2015, de <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/798/1/tn105.pdf>
- Cruz Cortes, C. H. (2010). *Implementación de un sistema integrado de gestión de calidad orientado al mantenimiento productivo total en una industria textilera*. Recuperado el 15 de MARZO de 2015, de <https://www.dspace.espol.edu.ec/handle/123456789/14426>
- Deming, E., & Medina, N. J. (2010). *Calidad, productividad y competitividad*. Madrid: Ediciones Diaz Santos.
- Fernández Velasco, J. A. (2009). *Gestión de procesos. LEADERSHIP*.
- García Martínez, E. (2014). *Guía para la certificación de laboratorios de la DIMEI bajo la norma ISO 9001:2008*. Obtenido de <http://www.ptolomeo.unam.mx:8080/xmlui/bitstream/handle/132.248.52.100/5497/Tesis%20Biblioteca.pdf?sequence=1>
- Gestión Empresarial. (2012). *ISO 9004*. Obtenido de [http://www.gestionestrategia.com/site/index.php?option=com\\_zoo&view=item&Itemid=16](http://www.gestionestrategia.com/site/index.php?option=com_zoo&view=item&Itemid=16)
- Ginebra. (2008). *Manual ISO 9001-2008*. Oficial de Ginebra.: Cuarta Edición 2008.
- Gonzalez, C. (2011 p. 59). *Los sistemas de gestión de la calidad*. Santiago.

- Hernández Sampieri, Roberto. (2010). *Metodología de la investigación 5ta. Edición*. Mc Graw Hill.
- Isotools. (2016). *Software ISO Calidad*. Obtenido de <https://www.isotools.org/normas/calidad/iso-9004/>
- Logro Tumbaco, E. (2011). *Metodología para una auditoría al SGC al procesos de producción de helados, con su aplicación en la miniplanta del combinado lácteos Bayamo de la ciudad de Bayamo, periodo del 1 de febrero al 30 de abril del 2011*. Obtenido de <http://repositorio.utc.edu.ec/bitstream/27000/74/1/T-UTC-0002.pdf>
- Luis, C. C., & Peña Cervantes, L. (2013). *Diseño de un sistema de gestión de calidad para la empresa carrocera Mayorga en base a la norma ISO 9001:2008*". Recuperado el 02 de Julio de 2015, de <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/2628/1/65T00082.pdf>
- Meyer, A., & Muet, F. (2009). *La norma ISO 9001 y sus cualidades*. Alemania: Dans Biblioteca.
- Monroy, J. (2009 p. 63). *Gestión de la calidad*. Madrid.
- Norma 9000. (2008). *Normas ISO*. Recuperado el 14 de MARZO de 2015, de <http://www.normas9000.com/que-es-iso-9000.html>
- Peréz Fernández, J. A., & CASAS, J. A. (2009). *Gestión por procesos*. Mexico. Recuperado el 16 de MARZO de 2015
- Peréz Rodríguez, Z. (2010). *Propuesta metodológica para gestionar para mejorar la documentación de calidad*. Recuperado el 15 de MARZO de 2015, de <http://www.gestiopolis.com/propuesta-metodologica-para-gestionar-la-documentacion-de-calidad/>
- Reinoso Bustamante, J. (2010). *Sistema de gestión de calidad, historia y definición*. Medellín.
- Revista Colombiana de ciencias químico- Farmacéutica. (2010). *Protocolo para el control de calidad de envases de plástico, utilizados en la industria farmacéutica, de cosméticos y de alimentos*. Recuperado el 16 de MARZO de 2015, de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-74182010000200004&lng=en&nrm=iso&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-74182010000200004&lng=en&nrm=iso&tlng=es)

# APÉNDICE



**UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES**

**Apéndice 1. FORMATO ENTREVISTA PARA EL JEFE Y SUPERVISOR DE  
CAMPO**

**1. - ¿Cuáles son las buenas practicas Agrícolas aplicadas en la empresa Benjiro S.A?**

---

---

**2. - ¿Que falencias se presentan en cada proceso de producción?**

---

---

**3.- Como mide el nivel de madurez del sistema de gestión de la calidad para la mejora en la organización del trabajo?**

---

---

**4.- ¿Cuál es la metodología para alinear el sistema de gestión de la calidad?**

---

---

**5. ¿Considera oportuno una metodología para alinear el Sistema de Gestión de la Calidad con la norma NTC-ISO- 9004: 2010?**

---

---

## **Apéndice 2. FORMATO ENTREVISTA PARA EL JEFE DE COSECHA**

**1. - ¿Cuáles son las buenas prácticas de manufactura aplicadas en la empresa Benjiro S.A?**

---

---

**2. - ¿Que falencias se presentan en cada proceso de producción?**

---

---

**3.- Como mide el nivel de madurez del sistema de gestión de la calidad para la mejora en la organización del trabajo?**

---

---

**4.- ¿Cuál es la metodología para alinear el sistema de gestión de la calidad?**

---

---

**5. ¿Considera oportuno una metodología para alinear el Sistema de Gestión de la Calidad con la norma NTC-ISO- 9004: 2010?**

---

---

## Urkund Analysis Result

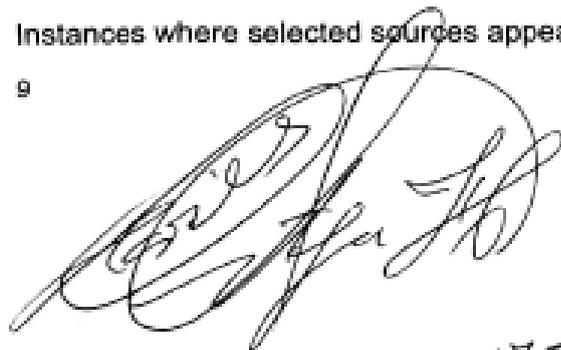
**Analysed Document:** SISTEMA MEJORA CONTINUA DIANA MOLINA.docx (D24347035)  
**Submitted:** 2016-12-14 20:28:00  
**Submitted By:** diana\_molina20@hotmail.com  
**Significance:** 5 %

### Sources included in the report:

TESIS ANGEL LOPEZ CARLOS ORTEGA.docx (D15242269)  
TESIS 14072015 LOPEZ rev PLAGIO.docx (D14968654)  
SuárezViviana - Origen Del Sistema De Gestión De Calidad.docx (D19806338)  
<http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/798/1/tn105.pdf>  
<https://www.isotools.org/normas/calidad/iso-9004/>

### Instances where selected sources appear:

9



C.C. 1709532475

15/12/2016