



**FACULTAD DE POSTGRADO
TESIS DE POSTGRADO**

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD
PARA CORPORACIÓN MCC BASADA EN LA NORMA OHN-
ISO 9001:2015**

SUSTENTADO POR:

**KENIA YAQUELIN HERRERA CASTRO
ÁNGEL GUSTAVO LÓPEZ OVIEDO**

PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE

MASTER EN

SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD INTEGRADOS

TEGUCIGALPA, F.M.

HONDURAS, C.A.

ENERO, 2017

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA
UNITEC**

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

MARLON BREVÉ REYES

SECRETARIO GENERAL

ROGER MARTÍNEZ MIRALDA

DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO

JOSÉ ARNOLDO SERMEÑO LIMA

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD
PARA CORPORACIÓN MCC BASADA EN LA NORMA OHN-
ISO 9001:2015**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE
MASTER EN**

SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD INTEGRADOS

ASESORES

SANDRA RUTH ESPERANZA GÓMEZ JAVELA (TESIS I)

MIGUEL RAMÍREZ ROMERO (TESIS II)

MIEMBROS DE LA TERNA

DESIREE TEJADA

DAGLYS BRIZO



FACULTAD DE POSTGRADO

DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD PARA CORPORACIÓN MCC BASADO EN LA NORMA OHN-ISO 9001:2015

RESUMEN

El siguiente documento presenta la propuesta de Diseño de un sistema de gestión de calidad para ser implementado en la empresa Corporación MCC, donde se busca mejorar el desempeño de los procesos y poder obtener una ventaja frente el resto de las empresas competidoras. OHN-ISO 9001:2015, una norma internacional que sirve de guía para el mejoramiento continuo y estandarización de procesos internos para todo tipo de empresas. Para la ejecución de este proyecto, se hace una revisión de todos los conceptos del Sistema de Gestión de Calidad (SGC), se realiza un diagnóstico de la situación actual de la empresa, para determinar el porcentaje de cumplimiento respecto a cada cláusula de la norma y se aplica el análisis FODA. El diseño del Sistema de Gestión de la Calidad para la compañía se elaborará de acuerdo a las necesidades de la empresa y teniendo un enfoque de los ocho principios de la calidad.

Palabras Claves: Calidad, Gestión por Procesos, Mejora Continua, Sistema de Gestión.



GRADUATE SCHOOL

DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD PARA CORPORACIÓN MCC BASADO EN LA NORMA OHN-ISO 9001:2015

ABSTRACT

The following document presents the proposal of Design of a quality management system to be implemented in a company MCC Corporation; it seeks to improve the performance of the processes and to be able to obtain an advantage against the rest of the competing companies. OHN-ISO 9001: 2015, an international standard that guides the continuous improvement and standardization of internal processes for all types of companies. For the execution of this project, a review of all the concepts of the Quality Management System (QMS) is carried out, a diagnosis is made of the current situation of the company, the percentage of compliance with each clause of the standard is determined and the SWOT analysis is performed. The design of the Quality Management System for the company will be elaborated according to the needs of the company and having a focus on the eight principles of quality.

Keywords: Continuous Improvement, Management System, Quality, Process Management.

DEDICATORIA

Este logro lo dedico a mis padres
A mis hermanos
A mi suegra
A mi esposo
Y a mi hijo Sebastián

Kenia Yaquelin Herrera Castro

Dedicado a: Mi madre
Y mis hermanos

Ángel Gustavo López

AGRADECIMIENTO

Dedico este proyecto de tesis a Dios y a mis padres. A Dios porque ha estado conmigo a cada paso que doy, cuidándome y dándome fortaleza para continuar, a mis padres Félix Pedro Herrera (QDDG) y Segunda Castro, quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación siendo mi apoyo en todo momento. Depositando su entera confianza en cada reto que se me presentaba sin dudar ni un solo momento en mi inteligencia y capacidad. Los amo con mi vida.

A mi Esposo Johnny Ramón Suazo e hijo Johnny Sebastián Suazo por su paciencia y apoyo a lo largo de la carrera.

Quiero expresar mi agradecimiento a la Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC) Facultad de Post-Grado por ser un excelente espacio de formación y estudio.

A Corporación MCC por darme la oportunidad y abrir un espacio para realizar este proyecto.

Y a grupo Agrolibano especialmente a Edilberto Baday, por permitirme estudiar y alentarme a seguir adelante.

Kenia Yaquelin Herrera Castro

A Dios primeramente por trazar el camino por los que mis pies avanzan y en el que mi mente y corazón viven la felicidad, quien me dio la fortaleza, fe, salud y esperanza para alcanzar este anhelo que se vuelve una realidad.

A mis padres Roque López Mendoza (QDDG) y Emilia Oviedo Lagos, quienes permanentemente me apoyaron con espíritu alentador único e incondicional a lograr las metas y objetivos propuestos. A mis hermanos y hermanas por ser tan especiales y por estar conmigo siempre con sus consejos, ayuda y paciencia.

A mis compañeros y amigos con quienes compartimos largas conversaciones, en las que muchos de nuestros planteamientos y convicciones se vieron reforzados o reconfiguradas, gracias porque con ustedes hicimos escuela, más allá de lo que asignaban nuestras obligaciones.

Quiero expresar mi agradecimiento a la Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC) Facultad de Post-Grado por ser un excelente espacio de formación y estudio.

A Corporación MCC por darnos la oportunidad y abrir un espacio para realizar este Proyecto.

A todos y todas ustedes, muchas gracias...

Ángel Gustavo López Oviedo

TABLA DE CONTENIDO

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1. INTRODUCCIÓN	1
1.2. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	2
1.3. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	3
PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	4
1.4. OBJETIVO DEL PROYECTO.....	5
OBJETIVO GENERAL.....	5
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	5
1.5. JUSTIFICACIÓN.....	5
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	7
2.1. CONCEPTUALIZACIÓN.....	7
2.2. EVOLUCIÓN DE LA CALIDAD TOTAL EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL.....	8
2.2.1. EDAD MEDIA- REVOLUCIÓN INDUSTRIAL.....	8
2.2.2. REVOLUCIÓN INDUSTRIAL - FINALES SIGLO XIX.....	8
2.2.3. ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA - II GUERRA MUNDIAL	9
2.2.4. II GUERRA MUNDIAL - DÉCADA DE LOS SETENTA:.....	10
2.2.5. DÉCADA DE LOS OCHENTA Y NOVENTA.....	10
2.3. SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD Y LA NORMA OHN-ISO 9001:2015... 12	
2.3.1. SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	12
2.3.2. FAMILIA NORMAS ISO	12
2.3.3. ISO 9001:2015 SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD-REQUISITOS	13
2.3.4. LA ESTRUCTURA DE LA NORMA OHN-ISO 9001:2015.....	13
2.3.5. PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN DE CALIDAD	14
2.3.6 ENFOQUE A PROCESOS.....	15
2.4. METODOLOGÍAS UTILIZADAS EN EL PROYECTO.....	16
2.4.1. MÉTODO PHVA	16
2.4.2. METODOLOGÍA AMFE.....	18

2.4.3. METODOLOGÍA FODA	21
2.4.4. ANÁLISIS DE BRECHA.....	22
2.4.5. MATRIZ DE PARTES INTERESADAS.....	23
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO.....	24
2.1. APLICACIÓN Y DESARROLLO DEL ANÁLISIS DE BRECHA.....	24
2.2. DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD.....	24
2.3. APLICACIÓN DE ANÁLISIS DAFO.	26
2.4. APLICACIÓN DE METODOLOGÍA AMFE.....	27
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS	28
4.1. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN.....	31
4.1.1. COMPRESIÓN DE LA ORGANIZACIÓN Y DE SU CONTEXTO	32
4.1.2. COMPRESIÓN DE LAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LAS PARTES INTERESADAS.....	33
4.1.3. DETERMINACIÓN DEL ALCANCE DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD.....	33
4.1.4. SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD Y SUS PROCESOS	34
4.2.1. LIDERAZGO Y COMPROMISO.....	36
4.2.3. POLÍTICA DE CALIDAD.....	37
4.2.4. ROLES, RESPONSABILIDADES Y AUTORIDADES EN LA ORGANIZACIÓN	37
4.3. PLANIFICACIÓN.....	39
• ACCIONES PARA ABORDAR RIESGOS Y OPORTUNIDADES.....	39
• OBJETIVOS DE LA CALIDAD Y PLANIFICACIÓN PARA LOGRARLOS...39	
• PLANIFICACIÓN DE LOS CAMBIOS	39
4.3.1. ACCIONES PARA ABORDAR RIESGOS Y OPORTUNIDADES	40
4.3.2. OBJETIVOS DE LA CALIDAD Y PLANIFICACIÓN PARA LOGRARLOS	42
APARTADO 7 APOYO.....	43
4.4.1. RECURSOS.....	44
4.4.2. COMPETENCIA	44

4.4.3. FORMACIÓN	45
4.4.4. TOMA DE CONCIENCIA.....	46
4.4.5. COMUNICACIÓN.....	47
4.4.6. INFORMACIÓN DOCUMENTADA.....	47
4.5. OPERACIÓN.....	49
4.5.1. PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE OPERACIONES	51
4.6. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	55
4.6.1. SEGUIMIENTO, MEDICIÓN, ANÁLISIS Y EVALUACIÓN.....	56
4.6.2. SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	57
4.6.3. ANÁLISIS Y EVALUACIÓN	57
4.6.4. AUDITORÍA INTERNA.....	59
4.7. MEJORA	62
4.7.1. NO CONFORMIDAD Y ACCIÓN CORRECTIVA	63
4.7.2. MEJORA CONTINUA	64
4.8. PLAN DE ACCIÓN ANÁLISIS FODA	65
4.8.1. FORTALEZAS	65
4.8.2. OPORTUNIDADES	66
4.8.3. DEBILIDADES	66
4.8.4. AMENAZAS	66
3.9. LÍNEAS ESTRATÉGICAS	67
4.9.1. LÍNEAS ESTRATÉGICAS FO.....	67
4.9.2. LÍNEAS ESTRATÉGICAS DO.....	68
4.9.3. LÍNEAS ESTRATÉGICAS FA.....	68
4.9.4. LÍNEAS ESTRATÉGICAS DA.....	68
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	70
5.1. CONCLUSIONES	70
5.2. RECOMENDACIONES.....	71
REFERENCIAS	72
ANEXOS	74

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Representación esquemática de los elementos de un proceso	16
Figura 2. Representación de la estructura de la Norma con el ciclo PHVA.	18
Figura 3. Análisis Gap Corporación MCC y la relación de brechas con los requisitos de la norma OHN-ISO 9001:2015.	29
Figura 4. Análisis Gap, Corporación MCC y la relación de brechas con los requisitos de la norma OHN-ISO 9001:2015 para el apartado 4.Contexto de la organización.....	31
Figura 5. Mapeo de Proceso Corporación MCC	34
Figura 6. Análisis Gap, Corporación MCC y la relación de brechas con los requisitos de la norma OHN-ISO 9001:2015 para el apartado 5 Liderazgo.....	35
Figura 7. Estructura Organización Corporación MCC. (Mendez Compañía de Comercio S.A.)..	38
Figura 8. Análisis Gap, Corporación MCC y la relación de brechas con los requisitos de la norma OHN-ISO 9001:2015 para el apartado 6 Planificación.....	39
Figura 9. Representación del proceso de planeación estratégico de la Corporación MCC.	41
Figura 10. Análisis Gap, Corporación MCC y la relación de brechas con los requisitos de la norma OHN-ISO 9001:2015 para el apartado 7 Apoyo.....	43
Figura 11. Estructura documental SGC en corporación MCC.....	48
Figura 12. Análisis Gap, Corporación MCC y la relación de brechas con los requisitos de la norma OHN-ISO 9001:2015 para el apartado 8 operaciones.....	49
Figura 13. Diagrama de flujo Proceso Gestión de Pedidos.....	52
Figura 14. Análisis Gap, Corporación MCC y la relación de brechas con los requisitos de la norma OHN-ISO 9001:2015 para el apartado 9 Evaluación del Desempeño.....	55

Figura 15. Diagrama de flujo proceso revisión por la dirección	60
Figura 16. Análisis Gap, Corporación MCC y la relación de brechas con los requisitos de la norma OHN-ISO 9001:2015 para el apartado 9 Evaluación del Desempeño.	62

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Criterios de clasificación de la severidad en Análisis AMFE.....	19
Tabla 2. Criterios de clasificación para identificar el nivel de ocurrencia en Análisis AMFE.....	20
Tabla 3. Criterios de clasificación para identificar el nivel de probabilidad en Análisis AMFE	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 4. Criterios de clasificación en análisis AMFE en la atención de riesgos.....	21
Tabla 5. Resultados diagnóstico Análisis de Brecha ISO en Corporación MCC	28
Tabla 6. Análisis de brechas Corporación MCC; OHN-ISO 9001:2015, apartado 4.Contexto de la organización.	32
Tabla 7. Análisis de brechas, Corporación MCC; OHN-ISO 9001:2015, apartado 5 Liderazgo ..	36
Tabla 8. Análisis Gap Corporación MCC; OHN-ISO 9001:2015 apartado 6 Planificación.....	40
Tabla 9. Análisis Gap Corporación MCC; OHN-ISO 9001:2015 apartado 7 Apoyo.....	43
Tabla 10. Estructura de documentos vigentes SGC-MCC.....	48
Tabla 11. Análisis Gap Corporación MCC; OHN-ISO 9001:2015 apartado 8 operación.....	50
Tabla 12. Criterios Evaluación de Proveedores	53
Tabla 13. Análisis Gap Corporación MCC; OHN-ISO 9001:2015 apartado 9 Evaluación del Desempeño.....	56
Tabla 14. Procedimiento revisión por la dirección.	61
Tabla 15. Análisis Gap Corporación MCC; OHN-ISO 9001:2015 apartado 10 mejora.....	62

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1.Introducción

La Norma ISO 9001-2015 concerniente a las familias de las normas ISO 9000 es aplicable a empresas de todos los sectores y tamaño, que describe la estructura y requisitos de un sistema de gestión de calidad, sin especificar como se debe desarrollar e implementar en cada empresa en particular.

Gracias a esta generosidad de la norma las empresas no pierden su propia identidad y mantienen la flexibilidad suficiente para adoptar los requisitos a sus propias características, integrándolas en su funcionamiento diario.

En América Latina la industria retail – tiendas al detalle han experimentado durante las últimas décadas una expansión acelerada, diseminándose vertiginosamente y pasando a constituir una opción preferente en los países desarrollados con economías consolidadas, como en aquellos con economías emergentes o en desarrollo. Las ventas al detalle, implican la comercialización masiva de productos/servicios en pequeñas o grandes cantidades a los clientes grandes o pequeños. Lo usual en el comercio minorista o al detalle es que se compra el producto en grandes cantidades a fabricantes o importadores directamente, o a través de un mayorista que vende en unidades individuales o pequeñas cantidades al público en general, normalmente, en un espacio físico llamado tienda. Los minoristas se encuentran al final de la cadena de suministro.

En Honduras tradicionalmente en el rubro de tiendas competían empresas de diferentes nombres comerciales de capital hondureño en su totalidad, donde las tendencias de moda son el principal factor de cambio, y cliente fue exigía nuevos modelos, estilos que a nivel internacional se comercializaban enfocados bajo la metodología push (Empujar o Halar). Siguiendo este modelo las tiendas exhibían lo que esperaban vender, pero la mayoría de ellas no lograron adaptarse a las

nuevas exigencias lo que provocó que algunas desaparecieran y otras están a punto de cerrar, esto permitió la entrada en operaciones de líneas de tiendas internacionales.

1.2. Antecedentes del problema

El proyecto de tesis consiste en plantear el diseño de un SGC para Corporación MCC en la tienda Mendel's la cual cuenta con 36 años de experiencia en el mercado; está constituida por 16 tiendas por departamento Mendel's, 18 de marca ACA JOE, una manufacturera; Vestimoda Industrial S.A, una franquicia de comida rápida (Restaurantes Chesters Chicken), 9 súper tiendas DETODO, una Empresa de Créditos Servicios Estrellas S.A. y una empresa inmobiliaria con 5 centros comerciales en las ciudades de Siguatepeque, Danlí, Juticalpa, La Ceiba y Choluteca, propietaria de 10 locales en los principales centros comerciales del país.

Corporación MCC tiene presencia en 10 de las principales ciudades hondureñas, sobrepasando los 45,000 metros de área de ventas y 60,000.00 metros en centros comerciales, generando cerca de dos mil quinientos empleos directos. Actualmente cuentan con 36 puntos de venta distribuidos en la región centroamericana. Su visión es la moda y una ágil respuesta a las exigencias del mercado; logrando expandirse rápidamente con una excelente acogida social a la propuesta comercial de sus dos tiendas.

El SGC se enfocará en Tiendas Mendel's como uno de los principales rubros de la compañía, con el diseño de este modelo se pretende identificar que procesos tienen lugar en la organización y la manera de relacionarse entre sí, ya que a menudo, la salida de un proceso se convierte en la entrada de otro proceso y cómo deben llevarse a cabo estos procedimientos para alcanzar determinados objetivos, centrados todos ellos en la satisfacción del cliente y las partes interesadas.

El grupo de tiendas de corporación MCC, ha logrado identificar la estrategia y la necesidad de cambiar el enfoque; logrando implementar una serie de estrategias:

- El concepto de marca,
- Manipulación del producto
- Escaparates y exhibidores
- Gestión de marcas, categorías y segmentos de mercado
- Servicio al Cliente
- Precio Accesible y Calidad del Producto.
- Moda y tendencias.

En el proyecto de tesis se pretende modelar un sistema de gestión empresarial basado en los requisitos de partes interesadas, mediante un análisis del entorno y un enfoque de riesgos y oportunidades.

1.3. Definición del problema

Corporación MCC tiendas Mendel's es una empresa hondureña, dedicada a la comercialización, distribución, venta de diferentes productos para el hogar y consumo personal a través de tiendas por departamento (16 Tiendas Mendel's). La empresa ha crecido con base en su trabajo planificado y ordenado, que a pesar de no disponer de un Sistema de Gestión de Calidad a aplicado muchos principios y metodologías de calidad enfocándose a proporcionar productos bien elaborados de una manera rápida y eficiente, para llegar a su principal objetivos: cliente satisfecho.

Los principales procesos de las empresas son:

- Planificación Estratégica
- Mercadeo y SAC
- Gestión de Calidad
- Diseño y Desarrollo de Productos
- Compras

- Gestión de Inventario
- Ventas
- Recursos Humanos
- Finanzas
- Manteamiento
- Gestión Tecnológica

El gran crecimiento de la empresa, la creciente demanda de trabajo y el elevado nivel de competencias hace necesario mejorar continuamente el proceso de diseño, compras, inventarios y ventas convirtiendo la calidad del producto en una estrategia para alcanzar el máximo posicionamiento en el mercado nacional, y además tener la fortaleza necesaria para introducir los productos en el mercado internacional.

El SGC ayudará a la organización aumentar la satisfacción de los clientes, a reducir costos y desperdicios, su rentabilidad aumentará, produciendo mayores ingresos o un mayor margen de beneficio, así como mejorar el posicionamiento en el mercado y tener no solo clientes satisfechos, si no leales. La necesidad de adoptar un modelo de gestión nos lleva a plantear la siguiente pregunta.

¿Cómo diseñar un Sistema de Gestión de Calidad para Corporación MCC basado en la norma ISO 9001:2015 para validar los procesos de la Empresa?

1.3.1. Preguntas de Investigación

1. ¿Cuál es la situación actual del Sistema de Gestión de Calidad según los requisitos de la norma ISO 9001-2015 para la Corporación MCC.
2. ¿Cómo corregir las acciones detectadas en el análisis del sistema para la Corporación MCC, aplicado a las tiendas Mendel's?

3. ¿Cómo integrar los planes de acción para la mejora continua de los procesos considerados en el alcance del sistema de gestión de calidad para la Corporación MCC?

1.4. Objetivo del proyecto

1.4.1. Objetivo General

Diseñar un sistema de gestión de calidad para Corporación MCC de acuerdo a los lineamientos de la norma internacional ISO 9001:2015 enfocado en la optimización de los procesos involucrados en el sistema de gestión.

1.4.2. Objetivos Específicos

4. Elaborar un diagnóstico de la situación actual de los procesos de la corporación MCC.
5. Elaborar planes de acción para las brechas encontradas en diagnóstico en el diseño del SGC.
6. Diseñar una metodología de mejora continua en los procesos considerados en el alcance del sistema de gestión de calidad para la Corporación MCC.

1.5. Justificación

Corporación MCC requiere de un modelo de gestión, enfocado en la satisfacción del cliente, asociado con la calidad; por lo cual la empresa cuenta con su estructura organizacional, documentación, procesos y recursos empleados, para alcanzar los objetivos y cumplir con los requisitos deseados. Los sistemas de gestión de calidad tienen que ver con la evaluación de la forma como se hacen las cosas y de las razones por las cuales se hacen, precisando por escrito y registrando los resultados para demostrar que hicieron.

Así, cualitativamente la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad supone los siguientes beneficios:

- **Beneficios de imagen:** Favoreciendo la comercialización de los productos o servicios, siendo igualmente, un factor estratégico para la distribución.
- **Beneficios en la gestión de la Organización:** Al documentar y controlar todos los procesos de gestión en Corporación MCC, aumentando la comunicación entre los diferentes departamentos o áreas y, aumentando la eficacia y la productividad.
- **Aumento de beneficios económicos:** Conseguido a través de la plena satisfacción de los clientes, por la reducción de los costos por no conformidades y por la posibilidad de ampliarse en el mercado.
- **Eliminación de errores:** Al normalizar los procesos y estar bajo control y al examinar todas las causas de no conformidad y las reclamaciones de los clientes.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1. Conceptualización

Para los fines de este documento, se aplican los términos y definiciones incluidos en la norma OHN-ISO 9000:2015(Organismo Hondureño de Normalización, 2015b)

2.1.1. Alta dirección: Persona o grupo de personas que dirige y controla una organización al más alto nivel. (Organismo Hondureño de Normalización, 2015b, p. 12)

2.1.2. Información Documentada: Información que debe ser controlado y mantenido por una organización y el medio en el que está contenido. (Organismo Hondureño de Normalización, 2015, p.26)

2.1.3. Parte Interesada (término preferido): Los grupos de interés (término admitido) persona u organización que puede afectar, ser afectado por, o que crean que están afectados por una decisión o actividad. (Organismo Hondureño de Normalización, 2015b, p. 14)

2.1.4. Sistema de Gestión: Conjunto de elementos interrelacionados o que interactúan de una organización para establecer políticas, objetivos y procesos para alcanzar dichos objetivos. (Organismo Hondureño de Normalización, 2015b, p. 19)

2.1.5. Sistema de gestión de Calidad: Sistema de gestión que integra todos los sistemas y procesos de una organización en un marco completo, lo que permite una organización trabajar como una sola unidad con objetivos unificados. (Organismo Hondureño de Normalización, 2015b, p. 19)

2.1.6. Contexto de la Organización: Contexto de la organización Combinación de cuestiones internas y externas que pueden tener un efecto en el enfoque de la organización (3.2.1) para el desarrollo y logro de sus objetivos (3.7.1). (Organismo Hondureño de Normalización, 2015b, p. 13)

2.2. Evolución de la calidad total en la gestión empresarial

La calidad como un componente importante en la actividad del ser humano siempre ha existido dependiendo de las necesidades y circunstancias. Tarí Guillo (2000) menciona la importancia de distinguir cinco etapas claves del proceso de desarrollo de la calidad hasta llegar al enfoque actual el cual describe como:

2.2.1. Edad Media- Revolución Industrial

A esta etapa Tarí Guilló (2000) la refiere como aquella en la que se refleja la aparición de las primeras agrupaciones artesanales en la Edad Media, en donde se identificaba tanto el trabajo directivo como el manual, y los artesanos manufacturaban en pequeños talleres pequeñas cantidades de productos con el fin de distribuirlos a un mercado local reducido, donde existía una relación cercana con los compradores, lo que les permitía elaborar un producto que se ajustaba todo lo posible a los requisitos exigidos por los mismos. Luego menciona que partir del siglo XVII se produce la separación entre la ciudad y el área rural, y el desarrollo del comercio internacional, lo que fue provocando que los artesanos se agrupasen en las ciudades. De esta forma, surgió la figura del mercader lo que le permitía a los artesanos enfocarse únicamente en la labor de la producción. Con el tiempo la relación del mercader-artesano fue estrechándose hasta dar lugar a la agrupación de los artesanos que se relacionaban con un comerciante específico en un solo lugar, logrando conseguir las ventajas de la producción a mayor escala, la división del trabajo y la especialización. Durante esta etapa, anterior a la producción en masa, la calidad se basaba en la habilidad y reputación de los artesanos.(Tarí Guilló, 2000, p. 14)

2.2.2. Revolución Industrial - finales siglo XIX

Aquí Tarí Guilló (2000) Revolución Industrial, es la etapa en la que los artesanos tomaron rutas distintas. Algunos de ellos siguieron sus tradicionales métodos de trabajo, otros asumieron el reto de convertirse en empresarios y el resto se convirtió en obreros dentro de fábricas. Además, desde finales del siglo XVIII a finales del s. XIX se introduce el uso de maquinaria a los talleres

donde se encontraban los antiguos artesanos entrando así en una nueva etapa regida por la adaptación de nuevas tecnologías que se presentaban en respuesta a las necesidades de la producción en masa, más rápida y eficiente.

Durante toda esta etapa, los productos manufacturados elaborados tanto por los que seguían como artesanos como por los operarios de las fábricas, se ajustaban a los gustos de la época, de manera que el comprador diseñaba y especificaba los requisitos, esto es, definía la calidad del producto para que el artesano u operario con sus habilidades, lo fabricara. De esta forma, existía una estrecha comunicación entre el fabricante del producto y el cliente, que permitía que el artículo fabricado cumpliera de forma completa los deseos del comprador. Por consiguiente, la calidad continuaba dependiendo y era cuidada individualmente por el artesano u operario. (Tarí Guilló, 2000, p. 15)

2.2.3. Administración científica - II Guerra Mundial

En esta etapa se describe como a finales del siglo XIX, en los Estados Unidos desaparece totalmente la comunicación que existía entre el fabricante y cliente y se inicia un proceso de división y estandarización de las condiciones y métodos de trabajo. Tarí Guilló (2000) afirma que la aparición de la visión de Frederick Winslow Taylor, es el factor que desata “la separación entre la planificación y la ejecución del trabajo con la finalidad de aumentar la productividad” (p.16) y que este importante cambio provocó inicialmente un error en la calidad del producto o servicio. De igual manera menciona que con la producción en serie, siguiendo los principios clásicos de organización científica del trabajo de Taylor, dado era fácil que se provocará un error humano, surgieron los primeros problemas relacionados con la calidad en la industria. Y como solución, se adoptó la creación de la función de inspección en la fábrica, colocando a una persona responsable de determinar qué productos eran buenos y cuáles malos, y a medida que este periodo avanzó la preocupación o responsabilidad por la calidad se volvió una función inherente al inspector. Sin embargo, en esa etapa la calidad no era realmente un problema a considerar porque los mercados estaban poco abastecidos, motivo por el cual los compradores adquirirían los productos que les eran

ofrecidos sin mayores complicaciones. Así que, la calidad en el ámbito de la empresa sólo comienza a estudiarse a principios del siglo XX, relacionándolo con el término inspección, concepción que ha ido evolucionando hasta llegar a entenderlo como prevención. (Tarí Guilló, 2000, pp. 16-17)

2.2.4. II Guerra Mundial - Década de los setenta:

Una vez que finalizó la II Guerra Mundial, la calidad siguió dos caminos diferentes y esto marca un desarrollo interesante de la calidad ya que gracias a las concepciones del Dr. Juran sobre el arte del quality management y el significado de la calidad ampliaron el enfoque más allá de la simple inspección de productos. Sin embargo estas premisas básicas fueron escuchadas en Japón, pero no en EE.UU., por lo que la calidad empezó a ser una preocupación principalmente de la administración de las empresas japonesas. De esta forma, se abrieron las puertas para el establecimiento del control total de calidad en Japón tal como lo conocemos hoy en occidente ampliando así la visión de la calidad, centrada hasta ese momento en el producto. Y con esto Japón, durante la década de los 50 comprendió que para no vender productos defectuosos era necesario producir artículos correctos desde el principio. La consecuencia de estas evoluciones dispares fue que en Japón se requerían menos horas y era más barata la fabricación de productos exactamente iguales que en los países occidentales. (Tarí Guilló, 2000, pp. 16-17)

2.2.5. Década de los ochenta y noventa

Finalmente en esta etapa Tarí Guilló (2000) destaca como esta diferencia alcanza su grado máximo a mediados de los años setenta cuando occidente comienza a notar el liderazgo que iba logrando Japón, producto de la construcción paso a paso de una cultura de calidad frente a la norteamericana que estaba basada en la productividad y afirma que “Junto a esto, la crisis del petróleo alertó tanto de la necesidad del ahorro de energía como de la necesidad de asegurar la calidad del producto para reducir el desperdicio y así los costes.” (p. 20) Así pues, la competencia comienza a ser cada vez más fuerte, los mercados se globalizan y la industria occidental, y

particularmente la estadounidense, comienza a perder el liderazgo en sectores donde durante décadas había disfrutado de una posición ventajosa (auto móviles, acero, semiconductores, ordenadores, etc.). En mercados que comienzan a estar saturados el hecho de simplemente ofrecer un producto o servicio ya no garantiza el éxito por lo cual la calidad pasa a ser un requisito necesario para la competitividad de la empresa. Así, los años ochenta y noventa son testigo del importante logro conseguido durante décadas por los japoneses, de quienes se trata de importar soluciones. Esta reflexión señala la importancia que vuelve a adquirir la comunicabilidad entre empresa y cliente, disminuyendo de este modo el distanciamiento que ha existido durante buena parte del siglo XX. (Tarí Guilló, 2000, pp. 20-21)

En Honduras desde la década de los 90's se habla de los sistemas de calidad en algunas empresas generalmente aquellas que intentan trascender fronteras aunque con un ritmo lento y con fuertes altibajos, al compararlo con los países del primer mundo. (Sistema Nacional de Calidad SNC; 2011). En ese momento la carencia de la normativa nacional e infraestructura de la calidad, limita la competitividad de numerosas empresas hondureñas, debido a que frecuentemente sus productos, servicios y procedimientos no cumplen con las exigencias mínimas para garantizar el aseguramiento de la calidad, de acuerdo con los requerimientos de las transacciones comerciales a nivel nacional, regional e internacional. La cultura de calidad se ve fortalecida por el decreto 29-2011 se crea Ley del Sistema Nacional de la Calidad (SNC/SENACIT) como órgano técnico responsable de desarrollar, dirigir, coordinar, gestionar y promover las actividades en el marco de las funciones correspondientes a la configuración de la infraestructura de la calidad, marco nacional de condiciones en las cuales está estrechamente relacionado el intercambio comercial, fomentando el desarrollo sostenible sobre todo mediante, el fortalecimiento de la economía privada, a través del mejoramiento de la competitividad de las empresas, el establecimiento de las condiciones previas para la integración de los países contraparte en el sistema del comercio global, el establecimiento del marco nacional de condiciones mediante servicios ofrecidos por instituciones especializadas: Organismo Hondureño de Normalización (OHN), Organismo Hondureño de Acreditación (OHA) y Centro Hondureño de Metrología (CEHM).

2.3. Sistema de Gestión de Calidad y la Norma OHN-ISO 9001:2015.

2.3.1. Sistema de Gestión de Calidad

La gestión de una organización consiste en las actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización, mientras que el sistema de gestión sería el sistema para establecer la política y los objetivos y para lograr dichos objetivos (norma ISO 9000:2000, puntos 3.2.2, 3.2.6). Camisón, Cruz y Gonzales (2006) afirman que:

En otros términos, el sistema de gestión de una organización es el conjunto de elementos (estrategias, objetivos, políticas, estructuras, recursos y capacidades, métodos, tecnologías, procesos, procedimientos, reglas e instrucciones de trabajo) mediante el cual la dirección planifica, ejecuta y controla todas sus actividades para el logro de los objetivos preestablecidos. El sistema de gestión de una organización comprende diversos sistemas de gestión para áreas especializadas, es decir, para la planificación, la ejecución y el control de una parte de sus actividades, que están entre sí relacionados y coordinados por las directrices del sistema de gestión global. (Camisón, Cruz, & Gonzáles, 2006, p. 346)

2.3.2. Familia Normas ISO

ISO, la Organización Internacional de Normalización, es una federación mundial de organismos nacionales de normalización (organismos miembros de ISO). El trabajo de preparación de las normas internacionales usualmente se realiza a través de los comités técnicos de ISO. Cada organismo miembro interesado en una materia para la cual se halla establecido un comité técnico, tiene el derecho de estar representado en dicho comité. Las organizaciones internacionales, públicas y privadas, en coordinación con ISO, también participan en el trabajo. ISO colabora estrechamente con la Comisión Electrotécnica (CEI) en todas las materias de normalización electrotécnica. (Organización Hondureña de Normalización., 2015)

Camisón et al. (2006) mencionan que “El proceso de implantación de SGC basados en modelos normativos certificables despegó internacionalmente con la familia de normas ISO 9000, el modelo de normalización de aplicación genérica comúnmente aceptado. Posteriormente, los modelos normativos se han extendido temática y sectorialmente, produciendo estándares certificables con un fuerte desarrollo propio.”(Camisón et al., 2006, p. 346)

2.3.3. ISO 9001:2015 Sistemas de Gestión de Calidad-Requisitos

La norma ISO 9001:2015 se publicó el 23 de septiembre de 2015, la cual trae cambios muy importantes, aunque el más destacado es la incorporación de la gestión del riesgo o el enfoque basado en riesgos en los Sistemas de Gestión de la Calidad. Aunque es una técnica normalmente aplicada en las organizaciones hasta ahora no estaba alineada con el SGC. (Organización Hondureña de Normalización., 2015)

La versión 2015 trae importantes cambios como el preponderante lugar que se le otorga a la gestión del riesgo y la utilización del ciclo Planificar-Hacer-Verificar-Actuar en todos los niveles de la organización. De igual manera, la norma ISO 9001:2015 está diseñada de tal manera que se puede integrar fácilmente con otros sistemas de gestión. (Organización Hondureña de Normalización., 2015)

La Norma ISO 9001 ofrece herramientas de gestión que permiten definir las políticas empresariales y los objetivos de calidad de las empresas, monitorear y medir el desempeño de sus procesos y características de los productos y fomentar la mejora mediante la aplicación del siguiente de 10 capítulos que enfatizan los diferentes ámbitos de la organización.

2.3.4. La estructura de la Norma OHN-ISO 9001:2015

1. Objetivo y campo de aplicación.
2. Referencias normativas.
3. Términos y definiciones.

4. Contexto de la organización.
5. Liderazgo.
6. Planificación.
7. Apoyo.
8. Operación.
9. Evaluación del desempeño.
10. Mejora.

Esta Norma Internacional puede ser utilizada por partes internas y externas. No es la intención de esta Norma Internacional presuponer la necesidad de:

- Uniformidad en la estructura de los distintos sistemas de gestión de la calidad;
- Alineación de la documentación a la estructura de los capítulos de esta Norma Internacional;
- Utilización de la terminología específica de esta Norma Internacional dentro de la organización.

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

2.3.5. Principios de la Gestión de Calidad

Esta Norma Internacional se basa en los principios de la gestión de la calidad descritos en la Norma ISO 9000. Las descripciones incluyen una declaración de cada principio, una base racional de por qué el principio es importante para la organización, algunos ejemplos de los beneficios asociados con el principio y ejemplos de acciones típicas para mejorar el desempeño de la organización cuando se aplique el principio. (Organización Hondureña de Normalización., 2015)

Los principios de la gestión de la calidad son:

- Enfoque al cliente;
- Liderazgo;
- Compromiso de las personas;
- Enfoque a procesos;
- Mejora;
- Toma de decisiones basada en la evidencia;
- Gestión de las relaciones.

2.3.6 Enfoque a Procesos

Esta Norma Internacional promueve la adopción de un enfoque a procesos al desarrollar, implementar y mejorar la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de los requisitos del cliente. En el apartado 4.4 de la norma se incluyen requisitos específicos considerados esenciales para la adopción de un enfoque a procesos.

La comprensión y gestión de los procesos interrelacionados como un sistema contribuye a la eficacia y eficiencia de la organización en el logro de sus resultados previstos. Este enfoque permite a la organización controlar las interrelaciones e interdependencias entre los procesos del sistema, de modo que se pueda mejorar el desempeño global de la organización.

El enfoque a procesos implica la definición y gestión sistemática de los procesos y sus interacciones, con el fin de alcanzar los resultados previstos de acuerdo con la política de la calidad y la dirección estratégica de la organización. La gestión de los procesos y el sistema en su conjunto puede alcanzarse utilizando el ciclo PHVA con un enfoque global de pensamiento basado en riesgos dirigido a aprovechar las oportunidades y prevenir resultados no deseados.

La aplicación del enfoque a procesos en un sistema de gestión de la calidad permite:

- a) la comprensión y la coherencia en el cumplimiento de los requisitos;
- b) la consideración de los procesos en términos de valor agregado;
- c) el logro del desempeño eficaz del proceso;
- d) la mejora de los procesos con base en la evaluación de los datos y la información.

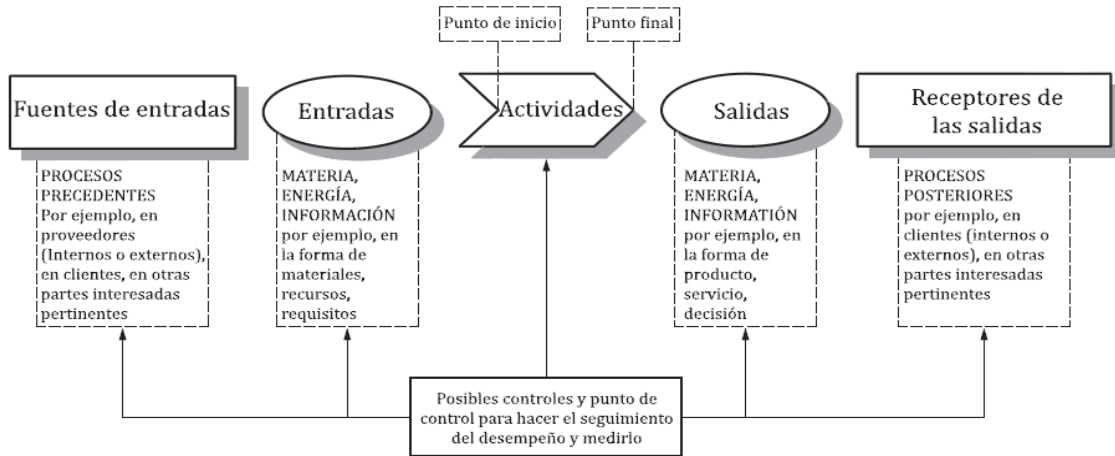


Figura 1. Representación esquemática de los elementos de un proceso

Fuente: (Norma Internacional OHN-ISO 9001:2015)

La Figura 1: Proporciona una representación esquemática de cualquier proceso y muestra la interacción de sus elementos. Los puntos de control del seguimiento y la medición, que son necesarios para el control, son específicos para cada proceso y varían dependiendo de los riesgos relacionados.

2.4. Metodologías Utilizadas en El Proyecto

2.4.1. Método PHVA

El método PHVA (planear, hacer, verificar y actuar) o ciclo de Shewhart lo describió Walter A. Shewhart en 1939, y Deming lo llevó al Japón en 1950.

Esta metodología consta de cuatro fases, cuya finalidad es conseguir que una organización aplique la mejora de forma continua, incrementando la calidad y la productividad. Las cuatro fases son: (Plan, Do, Check, Act) (planificar, hacer, verificar y actuar)

1.- Planear (planificar): Identificar en qué situación nos encontramos y a dónde se quiere llegar, para ello se recomienda:

- La identificación de los posibles temas, seleccionar el tema y definir los objetivos.
- Observar y documentar la situación actual con la recogida de datos.
- Analizar la situación en que nos encontramos con el análisis de los datos.
- Determinar las posibles causas.

2.- Hacer: Aplicar el modelo teórico, definiendo los medios que se han de utilizar y la forma de realización, para lo cual será fundamental la formación del personal que lo va a aplicar.

3.- Verificar: Comprobar los resultados obtenidos con las hipótesis planteadas en la etapa de planificación, para confirmarlas o desecharlas.

4.- Actuar: Si las hipótesis han sido confirmadas, se deben de afianzar las acciones que se han tomado para eliminar las causas, analizando la situación antes y después de las modificaciones, y establecer las condiciones que permitan mantenerlas. Si por el contrario han sido rebatidas, se tendrá que examinar de nuevo todo el ciclo.

Esta metodología es la base de los sistemas de gestión y la Norma OHN-ISO 9001:2015, pretende que en todos los procesos de la organización sea aplicada, para conseguir la mejora continua. El ciclo PHVA puede darse a todos los procesos y al sistema de gestión de la calidad como un todo. La Figura 2 ilustra como los capítulos 4 a 10 pueden agruparse en relación con el ciclo PHVA.

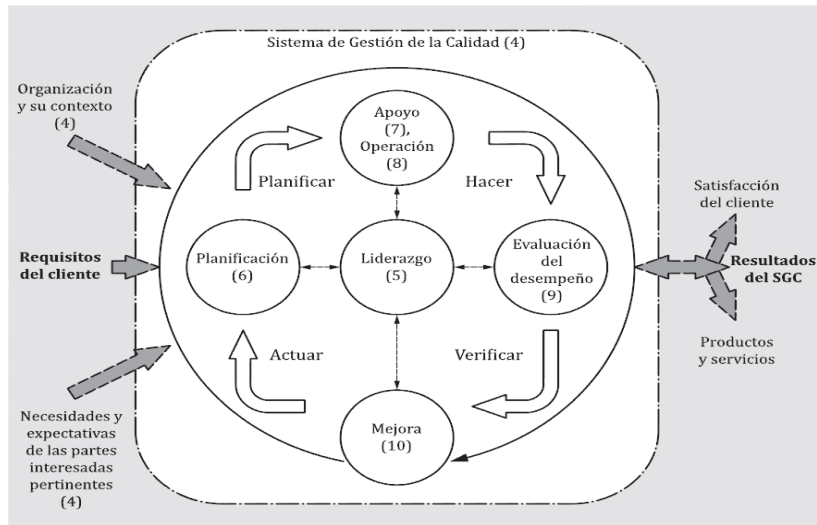


Figura 2. Representación de la estructura de la Norma con el ciclo PHVA.
 Fuente: (Norma Internacional OHN-ISO 9001:2015)

NOTA: Los números entre paréntesis hacen referencia a los capítulos de esta Norma Internacional.

2.4.2. Metodología AMFE

El AMFE es una metodología analítica usada para asegurar que problemas potenciales se han considerado y abordado a través del proceso de desarrollo del producto y proceso (APQP – Planeación Avanzada de la Calidad de un Producto). El resultado más visible es la documentación de conocimientos en forma colectiva de grupos multifuncionales. Como una herramienta en la evaluación de riesgos, el AMFE es considerado como un método para identificar la severidad de efectos potenciales de fallas y ofrece entradas para medidas de mitigación para reducir riesgos. (AIAG, 2008)

- **Modos de falla.** Las formas con las cuales el requerimiento o el proceso puede fallar para cumplir con lo especificado.

- **Causas potenciales.** Son las deficiencias que pueden resultar en un modo de falla. Las causas potenciales son fuentes de variación y están normalmente asociadas a las entradas clave del proceso.
 - **Efectos potenciales.** Este es el impacto al cliente si el modo de falla no es prevenido o corregido.
1. **AMFE de diseño:** Se utiliza con el fin de identificar y corregir cualquier fallo potencial o conocido antes de iniciarse el proceso de fabricación definitiva (antes de su producción cara a la venta). Una vez los fallos son detectados, son ordenados y se les asigna una prioridad.
 2. **AMFE de proceso.** Al igual que el de diseño, se trata de identificar y corregir cualquier fallo potencial o conocido antes de iniciarse el proceso de fabricación definitiva, pero una vez el diseño del producto ya se ha dado por bueno. Una vez identificados, son ordenados y se les asigna una prioridad. El AMFE de proceso se centra en minimizar los fallos de producción mediante la identificación de los
 3. principales factores que afectan a la calidad del proceso.

Tabla 1. Criterios de clasificación de la severidad en Análisis AMFE

Efecto	Rango	Criterio
No muy poco	1	Sin Efecto
	2	Cliente no molesto. Poco efecto en el desempeño del artículo o sistema
Poco	3	Cliente algo molesto. Poco efecto en el desempeño del artículo o sistema
Menor	4	El cliente se siente algo insatisfecho, efecto moderado en el desempeño del artículo o sistema.
Moderado	5	El cliente se siente algo insatisfecho. Efecto moderado en el desempeño del artículo o sistema.
Significativo	6	El cliente se siente algo inconforme. El desempeño del artículo se ve afectado, pero es operable y está a salvo, falla parcial, pero operable.
Mayor	7	El cliente está insatisfecho. El desempeño del artículo se ve seriamente afectado, pero es funcional y está a salvo. Sistema afectado.
Extremo	8	El cliente está muy insatisfecho. Artículo inoperable, pero a salvo. Sistema afectado.
Serio	9	Efecto de peligro potencial. Capaz de discontinuar el trabajo.
Peligro	10	Efecto peligroso- Falta repentina incumplimiento con el reglamento.

Tabla 2. Criterios de clasificación para identificar el nivel de ocurrencia en Análisis AMFE

Ocurrencia	Rango	Criterios	Probabilidad
Remota	1	Falla improbable. No existen fallas asociados con el proceso o con un producto casi idéntico	<1 en 1,500,000
Muy Poca	2	Solo fallas aisladas asociadas con el proceso con un proceso casi idéntico	1 en 150,000
Poca	3	Fallas aisladas asociadas con el procesos similares	1 en 30,000
Moderada	4-5-6	Este proceso o uno similar ha tenido fallas ocasionales.	1 en 4,500-1 en 800-1 en 150
Alta	7-8	Este proceso o uno similar han fallado a menudo	1 en 50-1 en 15
Muy Alta	9-10	La falla es casi inevitable	1 en 3

Tabla 3. Criterios de clasificación para identificar el nivel de probabilidad en Análisis AMFE

Probabilidad	Rango	Criterio	Probabilidad de Detección
Muy Baja	1-5	Es muy probable detectar la falla. El defecto es una característica obvia	Menor a 90,00%
Baja	6-8	El defecto es una característica fácilmente identificable	Hasta 98,00%
Medianamente alta	9	No es fácil detectar la falla por métodos usuales o pruebas manuales. El efecto es una característica oculta o intermitente	99,77%
Alta	10	La característica no se puede verificar fácilmente en los procesos.	99,99%

Una vez que el equipo ha identificado el modo de falla, se calcula el RPN (Risk Priority Number) para cada modo de falla, esto se hace de la siguiente forma:

$$\text{RPN} = \text{Severidad} \times \text{Ocurrencia} \times \text{Detección}$$

El máximo valor para RPN es 1000, ya que cada elemento se mide en una escala de 1 a 10 como se muestra en la tabla de abajo. Para estimar el grado de severidad, se debe de tomar en cuenta el efecto de la falla en el cliente. Se utiliza una escala del 1 al 10: el '1' indica una consecuencia sin efecto. El 10 indica una consecuencia grave [...]. (AIAG, 2008). Se distinguen dos tipos de AMFE: de diseño y de proceso.

Tabla 4. Criterios de clasificación en análisis AMFE en la atención de riesgos

Intervalo	Nivel de Riesgo
500 – 1000	Alto riesgo de falla
125 – 499	Riesgo de falla medio
1 – 124	Riesgo de falla bajo
0	No existe riesgo de falla

Esta metodología es muy adecuada para los sistemas de calidad, ya que ataja tanto los problemas cotidianos mediante el denominado AMFE de proceso, como los que pueden ocurrir en el futuro, mediante la prevención utilizando el AMFE de diseño.

2.4.3. Metodología FODA

El análisis FODA o DAFO es una metodología para documentar la situación del entorno o alcance y sus factores internos en los sistemas de gestión de la organización, campaña de marketing o proyecto a realizarse. Como su nombre lo indica FODA viene de las palabras:

- F - Fortalezas INTERNAS
- O- Oportunidades EXTERNAS
- D - Debilidades INTERNAS
- A - Amenazas EXTERNAS

Este análisis consiste en resumir en una tabla, la evaluación de los puntos fuertes y débiles de la empresa, pues la estrategia debe de lograr el encaje entre sus capacidades internas y su posición competitiva externa. Los factores internos de la empresa a los que hace referencia este análisis es que resulta más fácil trabajar y obtener resultados a corto y mediano plazo ya que son elementos sobre los que se puede tener una influencia directa porque es sobre ellos que la empresa tiene control y capacidad de cambio. (López Manjarrés, 2014, p. 29)

2.4.4. Análisis de Brecha

El Análisis de brecha: Con este instrumento se pretende analizar, conocer e interpretar la dinámica de los hechos que se han manifestado en el pasado y que se observan en el presente para prever las probables evoluciones futuras de la situación diagnosticada. El diagnóstico es una fase inicial del proceso de planificación. Sus resultados son fundamentales para la programación, ejecución y evaluación del Proyecto de Implementación del Sistema de Gestión de Calidad basado en la norma OHN-ISO 9001:2015 en Corporación MCC.

La aplicación de esta herramienta permitirá comparar cláusulas de la norma de referencia (OHN-ISO 9001:2015), dándoles un mismo valor a cada requisito y mediante un promedio simple se obtendrá el grado de avance de cada requisito y cláusula documentada. Las valoraciones o ponderaciones fueron realizadas a partir de los requisitos exigidos en la norma y los posibles hallazgos

De la gestión de la empresa y la información aportada por el equipo de colaboradores de Corporación MCC al momento de efectuar el diagnóstico. Este análisis incluirá en la sección de resultados los valores obtenidos a partir del análisis de los siguientes aspectos:

- Contexto y sistema de gestión de calidad.
- Liderazgo y planificación.
- Soporte.
- Planificación de operaciones.
- Control de proveedores.
- Control de operaciones.
- Evaluación del desempeño.
- Mejora.

2.4.5. Matriz de Partes Interesadas

El proceso de gestión de las partes interesadas incluye la identificación de todas las personas y organizaciones impactadas por el proyecto, analizar sus expectativas e impacto en el proyecto y desarrollar las adecuadas estrategias para gestionarlas. Debe focalizarse en la comunicación con las partes interesadas de manera que estén involucradas de manera continua en el desarrollo del proyecto. (Grupo de Análisis de la Norma ISO 21500, 2012)

La satisfacción de las partes interesadas debe incluirse como un entregable clave más del proyecto, sus expectativas deben convertirse siempre que sea posible en requerimientos del proyecto. La gestión de partes interesadas es el proceso que consiste en comunicarse y trabajar en conjunto con las partes interesadas para satisfacer sus necesidades y abordar los problemas a medida que se presentan, para ejecutar este procedimiento se utilizará la matriz de registro de partes interesadas, identificación de necesidades y expectativas.

En esta matriz se detalla:

- La identificación de las partes y su interacción con el sistema de gestión
- Requerimientos y cómo podría estar interesado
- Análisis de relevancia y compromiso.

CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO

1.4. Aplicación y Desarrollo del Análisis de Brecha

Como punto de partida, se analizó en que medida el funcionamiento cotidiano Corporación MCC se ajusta a los requisitos de la norma, para conocer la distancia que hay entre la gestión actual de la empresa y el modelo de gestión propuesto por OHN-ISO 9001:2015. El análisis de brecha es una fase inicial del proceso de planificación. Sus resultados son fundamentales para la programación, ejecución y evaluación de proyecto de implementación del Sistema de Gestión de Calidad, esto permite conocer los problemas reales y diseñar un sistema de gestión de la calidad más ajustado a la realidad.

Para la recolección de la información, se le aplicó la herramienta a los encargados de los procesos con el fin de encontrar el nivel de cumplimiento de cada uno de los requisitos, los documentos y registros que son indispensables para cumplir con la norma y todo lo indispensable para poder desarrollar el sistema de gestión de la calidad. La herramienta y sus resultados pueden ser consultados en el Anexo 1, FO-MCC Informe de Diagnóstico Análisis de Brecha, en donde se encuentra consignado el resultado de la aplicación, su calificación cualitativa y cuantitativa, al igual que los respectivos hallazgos.

1.5. Diseño del Sistema de Gestión de Calidad

Además, la realización del diagnóstico inicial y su análisis respectivo posteriormente, permitió conocer el punto de partida para el diseño del sistema y servir como referencia del esfuerzo y dedicación por ello, fue importante que las respuestas reflejarán de forma realista la situación de la empresa en relación con los principios de la gestión de la calidad y los requisitos de la norma OHN-ISO 9001:20015.

En el diseño del SGC se revisaron todos los elementos del sistema de calidad necesarios para satisfacer los requerimientos de la normativa ISO 9001 en su versión 2015, entre ellos; análisis del contexto de la organización, la política de la calidad, los objetivos de la calidad, identificación y descripción de los procesos, planes de calidad o flujogramas de los procesos de prestación de servicios, procedimientos, instrucciones de trabajo, etc.; conducentes a estructurar el Sistema de Gestión de la Calidad.

Se enfocarán esfuerzos para proporcionar guía para la identificación de la normativa legal que aplica a Corporación MCC para revisar y/o completar los métodos y controles requeridos; de tal forma de satisfacer esta normativa como parte del sistema de gestión de la calidad de la organización.

Se diseñarán estrategias que faciliten la gestión de los procesos y potencien la mejora continua del sistema de calidad.

Se establecerá un programa de módulos de formación, en los cuales se explicarán los conceptos teórico-prácticos, se mostrarán diversas herramientas y se realizarán talleres para implementar los conocimientos y metodologías en el diseño del sistema de gestión de calidad. A continuación se muestra el contenido de los módulos que metodológicamente se desarrollaran:

1. Planificación estratégica
2. Liderazgo y compromiso
3. Interpretación de la norma ISO 9001:2015 e introducción a la gestión por procesos
4. Gestión de la información documentada
5. Planificación del sistema de gestión de calidad
6. Gestión del talento humano
7. Procesos relacionados con el cliente
8. Planificación de los procesos de prestación del servicio
9. Gestión de procesos, productos y servicios externos

10. Gestión del mantenimiento
11. Gestión de la calidad
12. No conformidad y acción correctiva
13. Auditorías internas de calidad
14. Revisión por la dirección y gestión de la mejora
15. Pre-auditoría con ente certificador.
16. Auditoría de otorgamiento.
17. Seguimiento a la pre-auditoría de certificación y otorgamiento

En el Anexo 2 se visualiza el Cronograma del Proyecto Sistema de Gestión de Calidad en Corporación MCC. La duración total del proyecto es de aproximadamente 10 meses, sin embargo, ésta puede variar en función de las limitaciones de tiempo que tengan las personas involucradas por parte de la organización.

1.6. Aplicación de Análisis DAFO.

Para el desarrollo de esta herramienta se convocó a reunión a los dueños de procesos involucrados en el SGC y se llevó a cabo los siguientes pasos:

- a) Recopilación de información de fortalezas y debilidades mediante una lluvia de ideas.
 - Se creará lista de todas las fortalezas que existen actualmente (no en el futuro).
 - Posteriormente se genera otra lista con todas las debilidades que existan actualmente (no en el futuro).
- b) Recopilación de información de oportunidades y amenazas.
 - Se creará una lista todas las oportunidades reales que existen actualmente y en el futuro.
 - Posteriormente genera otra lista con todas las amenazas que existan actualmente y en el futuro.
- c. Se revisará las 4 listas desarrolladas (Fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas).
- d. Se realizará cruce de líneas para identificar estrategias.

1.7. Aplicación de Metodología AMFE

Para desarrollar la aplicación de esta metodología se tomarán las caracterizaciones de procesos y de acuerdo a las actividades se identificarán los riesgos en cada enfocado en:

- Reconocer y evaluar las fallas potenciales de un producto/proceso y los efectos de esta falla.
- Identificar las acciones que puedan eliminar o reducir la ocurrencia de fallas potenciales.

Se llenará una matriz en donde se valorizarán los riesgos para cada actividad de los procesos en el SGC.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

Después de recolectar la información a través de la aplicación de metodologías e instrumentos; se procedió a la interpretación y análisis de cada uno de las tablas, para dar cumplimiento al desarrollo de los objetivos. Este análisis de brecha involucrando a siete miembros de la empresa en el desarrollo del diagnóstico se determina el cumplimiento de la organización con la norma la cual nos arrojó los siguientes resultados:

Tabla 5: Resultados obtenidos del diagnóstico

NOTA:

* Porcentaje base 100

** Porcentaje obtenido al promediar los 7 puntos analizados

Tabla 5. Resultados diagnóstico Análisis de Brecha ISO en Corporación MCC

Apartado	Aspecto evaluado de la Norma OHN-ISO 9001:2015	Resultado
4	Contexto de la organización	60.42
5	Liderazgo	61.11
6	Planificación	63.64
7	Apoyo	66.67
8	Operación	48.86
9	Evaluación de desempeño	56.86
10	Mejora	33.33
Porcentaje final		55.8
% de Brecha		44.2

La Tabla 5: Muestra los resultados diagnóstico análisis de brecha ISO en Corporación MCC; Los resultados encontrados, muestran un 55.8% de cumplimiento, dejando una brecha de 44.2% que deberá ser completada con el diseño e implementación del sistema de gestión de calidad. Anexo 1 FO-MCC Informe de Diagnóstico de Análisis de Brecha ISO.

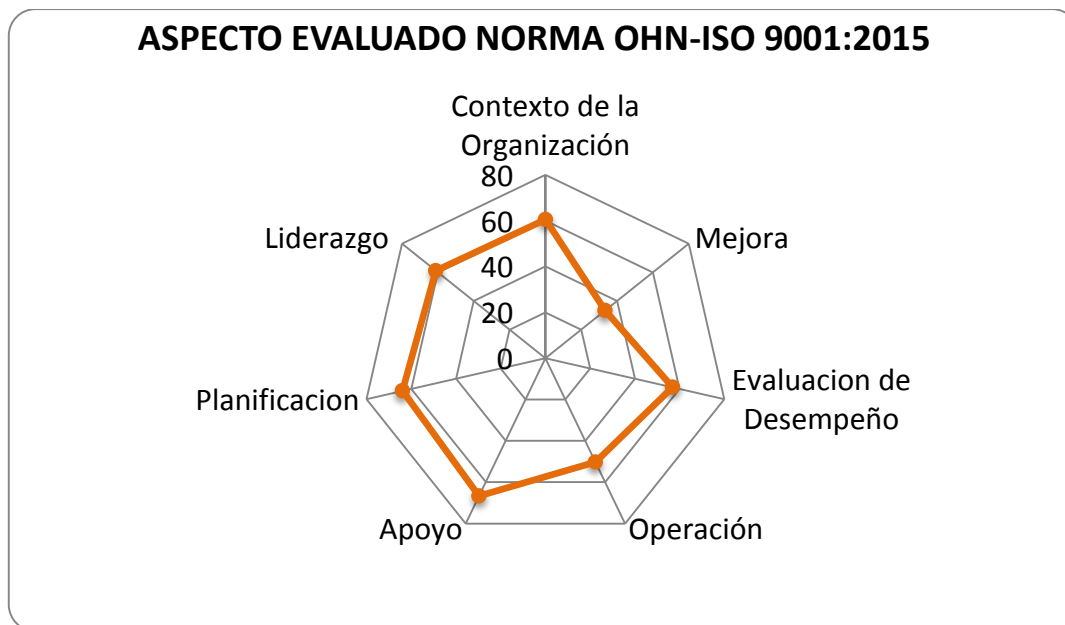


Figura 3. Análisis Gap Corporación MCC y la relación de brechas con los requisitos de la norma OHN-ISO 9001:2015.

Al terminar el diagnóstico inicial, se evidenció una fortaleza significativa en la organización, ya que se cuenta con una planificación estratégica por medio de la definición de una serie de indicadores (KPI's) para la unidad de negocio, así mismo se detectaron las fortalezas que se deben explotar al interior de la organización para poder llevar a cabo el diseño del sistema de gestión de la calidad basado en la norma ISO 9001:2015.

También se pudo evidenciar el liderazgo y compromiso de la alta dirección con los resultados de la organización, lo que facilitará la implementación del sistema de gestión de calidad. Así mismo, que se cuenta con recursos económicos adecuados para la operación de los procesos, contando con presupuestos operativos y de inversión para cada unidad de negocios, también se evidenció un proceso robusto del departamento de Recursos Humanos con perfiles de puestos, responsabilidades y autoridades del personal claramente definidas, así como procesos de inducción y capacitación adecuados a los cuales deben agregarse conocimientos del SGC, incluyendo la

política de calidad de la organización. En lo relacionado a soporte, es necesario fortalecer lo relacionado a la infraestructura, ya que no se cuenta con programas de mantenimiento preventivo que asegure las condiciones físicas de edificios, vehículos y equipo.

Como se observa en las gráficas anteriores, el aspecto que requiere una mayor atención por parte de Corporación MCC al momento de desarrollar el sistema que soporte la certificación de sus procesos, es lo concerniente a la mejora por medio de la formalización del proceso de Acciones Correctivas, ya que aunque se llevan a cabo acciones para corregir no conformidades encontradas, éstas no se implementan sistemáticamente. Debe asegurarse que se cuenta con el conocimiento necesario para identificar, registrar y tratar las no conformidades y acciones correctivas dentro de la organización, aunque cuente con actividades de mejora, éstas no se documentan formalmente como acciones correctivas o acciones de mejora.

El segundo aspecto con menor puntuación es lo relacionado al de operaciones ya que no tiene control de proveedores, ya que cada unidad de negocios lleva a cabo las compras relacionadas a sus actividades. Aún no se han identificado los procesos, productos y servicios que son críticos para los procesos de prestación de servicios por lo cual es necesario definir criterios de selección, evaluación y reevaluación de proveedores de éstos productos y servicios para demostrar su capacidad para proporcionar productos y servicios que cumplan los requisitos de la corporación, debiendo sistematizar el seguimiento al desempeño de estos proveedores.

El tercer aspecto que requiere atención, es lo relacionado a la evaluación del desempeño, pues al no tener un sistema de gestión implementado, aún no se ha definido una política de calidad y aunque se cuenta con un borrador de mapa general de procesos, éste debe adecuarse al alcance del sistema de gestión de calidad de Corporación MCC, debe completarse la caracterización de estos procesos donde se identifiquen las entradas, salidas e interacciones, las cuales son indispensable para evidenciar el enfoque a procesos, que se convierte en uno de los cambios fundamentales de una organización administrada bajo un sistema de gestión de calidad.

Se han documentado procesos de atención a clientes en tiendas, por lo que se cuenta con una serie de políticas internas, manuales, diagramas de procesos que describen las actividades que se realizan en las diferentes unidades de negocio, estas metodologías deben ser revisadas para asegurar que se cuenta con los controles (registros) necesarios asegurar la conformidad de los servicios, para satisfacer las necesidades de los clientes, para que la organización pueda evaluar el desempeño y la eficacia del Sistema de Gestión de Calidad.

4.1. Contexto de la Organización

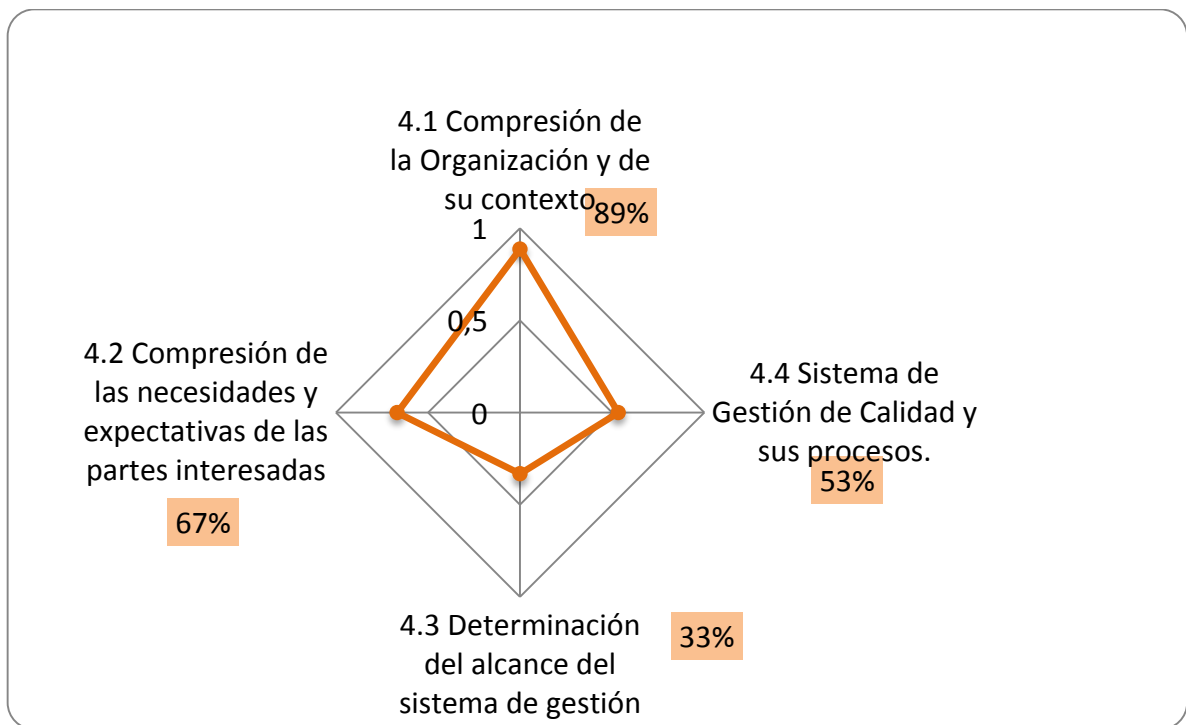


Figura 4. Análisis Gap, Corporación MCC y la relación de brechas con los requisitos de la norma OHN-ISO 9001:2015 para el apartado 4.Contexto de la organización pág. 1.

Tabla 6. Análisis de brechas Corporación MCC, OHN-ISO 9001:2015, apartado 4.Contexto de la organización.

Apartado de la Norma	Qué se tiene	Qué hace falta
4.1 Compresión de la Organización y de su contexto	Se tiene misión, visión, valores, organigramas y objetivos	Se requiere integrar los requisitos de las partes interesadas a la planificación estratégica.
4.2 Compresión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas	Hay metas de seguimiento trimestral en Junta Directiva con Actas y con el Gerente de Cada Unidad. Se establecen objetivos. KPI por unidad, por gerencia por empleado.	
4.3 Determinación del alcance del sistema de gestión de calidad		El alcance del SGC está aún en análisis, pudiendo abarcar las actividades del centro de distribución como proceso de servicio interno para la organización.
4.4 Sistema de Gestión de Calidad y sus procesos.	Se tienen manuales, inducciones Mendel's -comercial - estándar de presentación de resultados. Se cuenta con un borrador de Mapa de Procesos. Se cuenta con filosofía de mejora.	Faltan controles de documentos y registros.

La Corporación MCC determina los asuntos internos y externos que son relevantes para su propósito y que afectan su capacidad para lograr los resultados deseados del sistema de gestión.

4.1.1. Compresión de la Organización y de su Contexto

Corporación MCC establece, aplica herramientas y recursos para la identificación de los elementos que pueden afectar el contexto las cuestiones tanto externas como internas que son pertinentes para su propósito y dirección estratégica, que pueden afectar a su capacidad para el logro de resultados previstos en el sistema. Así mismo se realiza el seguimiento y la revisión de la información sobre dichas situaciones externas e internas. Para llevar a cabo el cumplimiento de este requisito se emplean el siguiente instrumento: Ver Anexo 3, FO-MCC Aplicación DAFO.

4.1.2. Compresión de las Necesidades y Expectativas de las Partes Interesadas

Al igual que el contexto externo se emplean herramientas en común para identificar brechas con respecto al medio ambiente interno de la organización, el cual es identificado y registrado en el Anexo 3, FO-MCC Aplicación DAFO, aplicado a la empresa y su entorno.

Debido al efecto potencial de la organización, de proporcionar regularmente productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y reglamentos aplicables; Corporación MCC determina que partes interesadas se ven afectados por las actividades y qué requisitos deben ser controlados para cumplir con esas expectativas razonables. Estos requisitos son registrados en el Anexo 4 FO-MCC Registro de partes Interesadas y acomodados dentro del enfoque y el alcance de los requisitos del SGC.

4.1.3. Determinación del Alcance del Sistema de Gestión de Calidad

Partiendo de la comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas, Corporación MCC define su misión, visión, valores y objetivos estratégicos.

Para fines de SGC en Corporación MCC se determinan los límites a la tienda Mendel's, la aplicabilidad del sistema de gestión de calidad y se establece su alcance considerando lo siguiente:

- a) Las cuestiones externas e internas indicadas en el apartado 4.1
- b) Los requisitos de las partes interesadas pertinentes indicados en el apartado 4.2
- c) Los productos y servicios de la organización.

De conformidad con esta Norma Internacional el SGC cumple con todos los requisitos establecidos en las normas OHN-ISO 9001: 2015; se exceptúan los siguientes apartados:

- 7.1 Recursos *7.1.5 Recursos de seguimiento y medición, 7.1.5.1 Trazabilidad de las mediciones.*

- 8.2 Requisitos para los productos y servicios, 8.2.1 Comunicación con el cliente; *inciso d) manipular o controlar la propiedad del cliente.*

4.1.4. Sistema de Gestión de Calidad y sus Procesos

Mapeo de proceso de la Corporación MCC se realizó revisión del mapa que forman parte de la cadena de valor y que deben ser vistos de manera secuencial y lógica para su desarrollo.

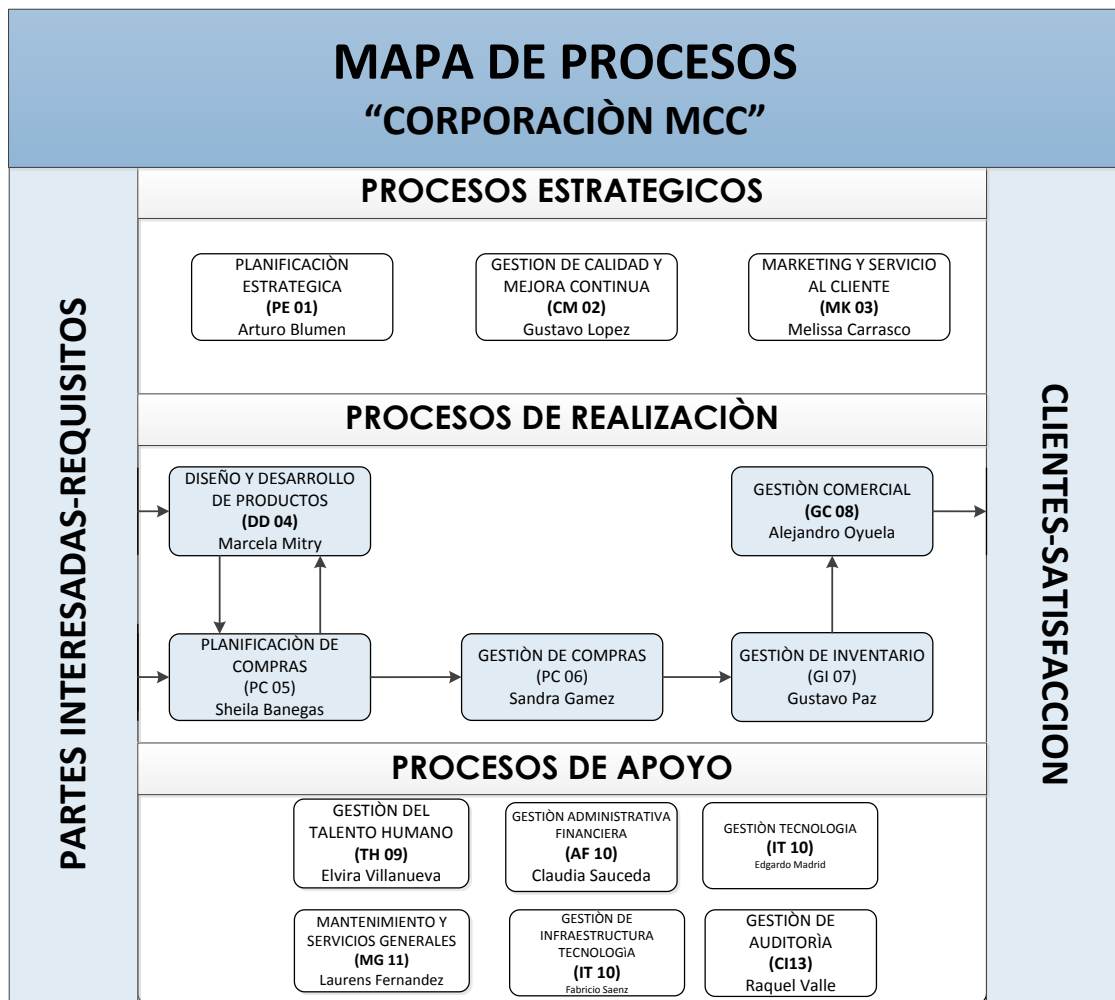


Figura 5. Mapeo de Proceso Corporación MCC

La organización establece, implementa, mantiene y mejora continuamente el sistema de gestión de la calidad, incluidos los procesos necesarios y sus interacciones, de acuerdo con los requisitos de esta Norma Internacional.

En el contexto de sistema de calidad y en la medida en que evolucione, se realizarán ajustes de forma paulatina y gradual al esquema de gestión, con el ánimo de integrar los diferentes áreas de la empresa y realizar la integración desde la perspectiva de procesos, organización, adecuación de los requisitos del modelo de la empresa acorde con las expectativas y necesidades tal se muestra a continuación: Anexo 5, FO-MCC Caracterización de Proceso; Proceso de Gestión de Compras, Inventarios, y Ventas.

4.2 Liderazgo

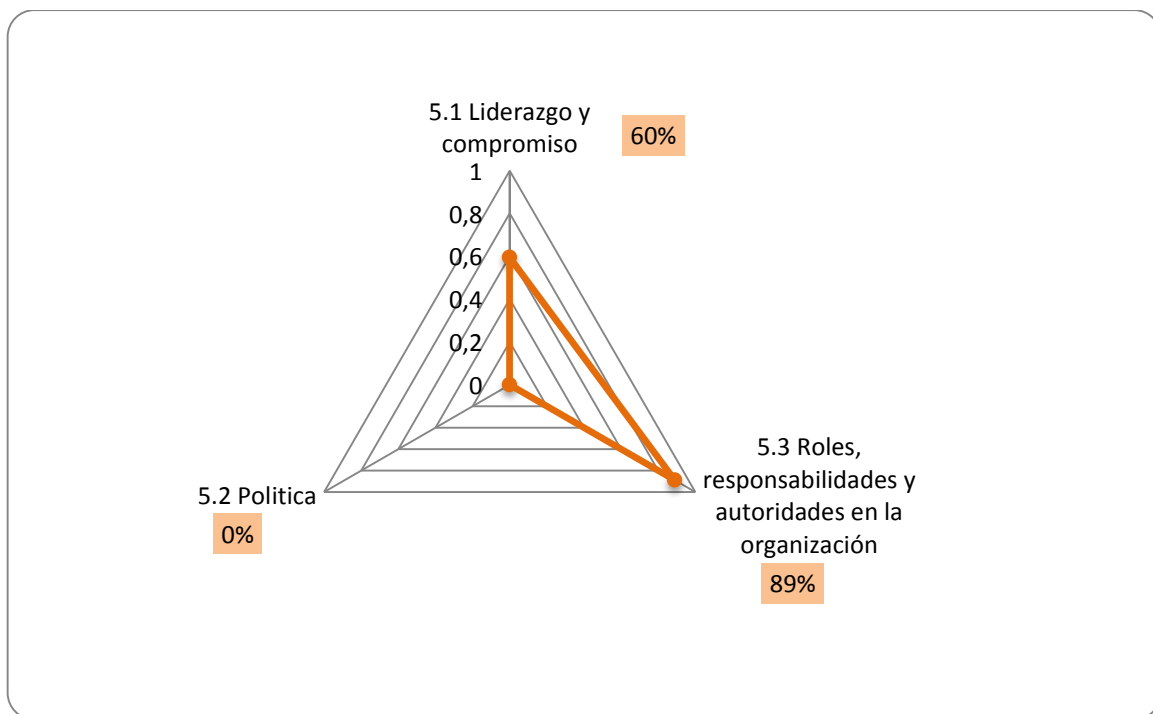


Figura 6. Análisis Gap, Corporación MCC y la relación de brechas con los requisitos de la norma OHN-ISO 9001:2015 para el apartado 5. Liderazgo pág. 3.

Tabla 7. Análisis de brechas, Corporación MCC; OHN-ISO 9001:2015, apartado 5 Liderazgo

Apartado de la Norma	Qué se tiene	Qué hace falta
5.1 Liderazgo y compromiso	Se cuenta con un total compromiso hacia el cliente externo. Es necesario fortalecer el enfoque al cliente interno. Los Gerentes presentan los resultados de sus KPI, asumiendo la rendición de cuentas. Se cuenta con una Junta Directiva que trimestralmente se reúne para evaluar resultados. Se cuenta con un total compromiso hacia el cliente externo. Es necesario fortalecer el enfoque al cliente interno.	No se ha formalizado ni generalizado metodología para la identificación de riesgos y oportunidades. Se cuenta con KPI's, aunque aún no enmarcados en un SCG
5.2 Política		No se cuenta con Política de Calidad
5.3 Roles, responsabilidades y autoridades en la organización	Organigrama y perfiles de puesto - funciones y responsabilidades	No se han definido responsabilidades ni autoridades relacionadas al SGC, pero si se cuenta con organigrama y autoridades y responsabilidades definidas.

2.1. Liderazgo y Compromiso

La alta dirección de Corporación MCC se compromete al cumplimiento y seguimiento del SGC, sus líderes establecen unidad de propósito, dirección, crean y mantienen un ambiente interno, en el cual el personal puede involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización, así como la verificar el cumplimiento, y realizando los cambios en la política integrada aplicables para la mejora continua.

Corporación MCC depende directamente de sus clientes y por lo tanto es muy importante conocer las necesidades actuales y futuras de los mismos, satisfacer los requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas. La corporación da seguimiento a la retroalimentación interna y brinda una resolución inmediata. Como acciones de liderazgo se establecen las siguientes tareas.

- **Mejora continua:** La mejora continua es un objetivo permanente de la organización. Corporación MCC establece una política integrada orientada hacia la mejora continua,

cumpliendo con los requisitos legales de la organización utilizando racionalmente sus recursos.

- **Participación del personal:** El personal es la esencia de una organización y su total implicación posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la empresa.
- **Toma de decisiones basada en hechos:** Las decisiones eficaces se basan en el análisis de datos y la información mediante su respectivo estudio de riesgos.
- **Gestión de relaciones (Socios de Negocio):** Una organización y sus proveedores son interdependientes, y la relación mutua beneficia e intensifica la capacidad de ambos para crear valor.

2.1.1. Política de Calidad

La política de calidad establece el marco sobre el cual Corporación MCC desea moverse. Esta se definió teniendo en cuenta las metas organizacionales: misión, visión, objetivos estratégicos y las expectativas y necesidades de los clientes (internos y externos). Se cuenta con el compromiso y liderazgo SGC que mantiene la política la que se realiza una revisión de forma anual. Ver Anexo 6: Política de Calidad de la Corporación MCC.

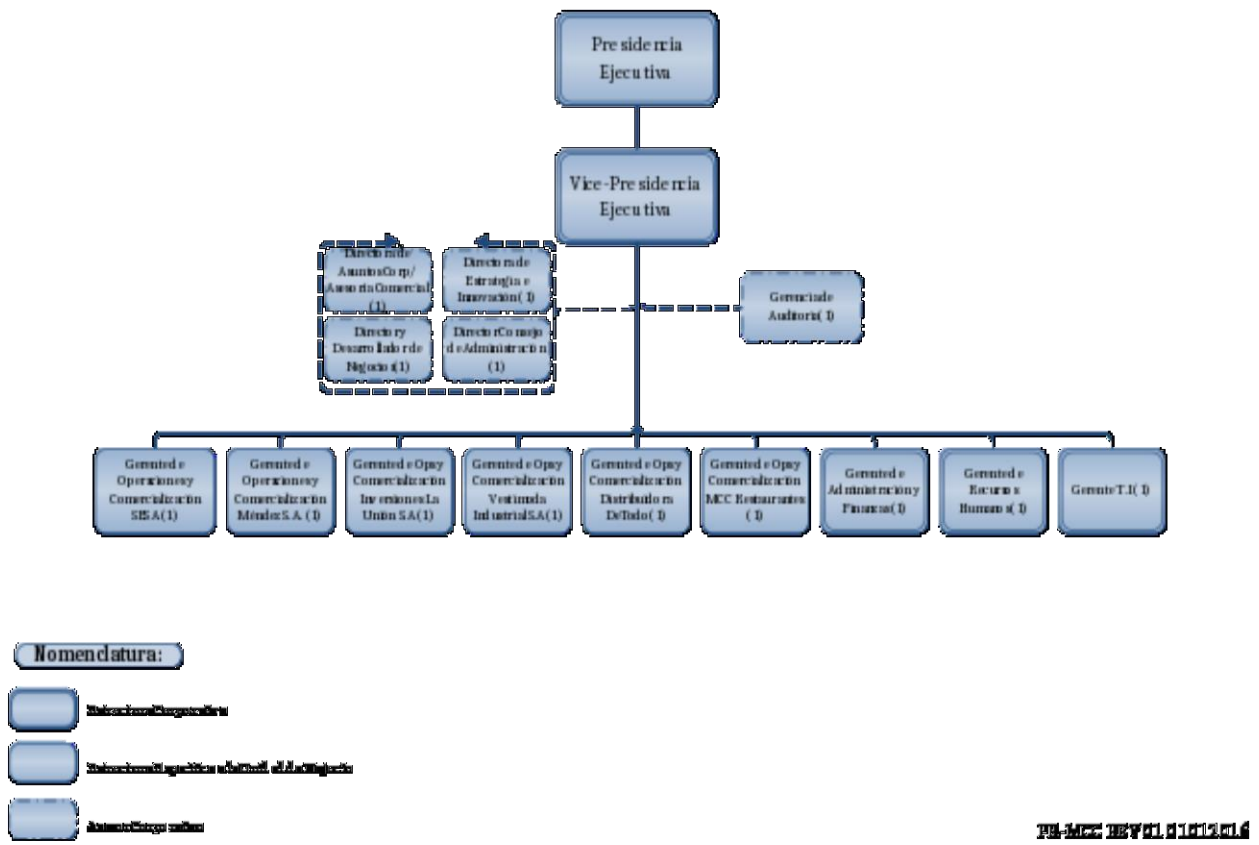
La Corporación MCC difundirá ésta política a toda su organización y destina los recursos necesarios a la formación de todos sus colaboradores para su comprensión y participación por parte de los mismos.

2.1.2. Roles, Responsabilidades y Autoridades en la Organización

En Corporación MCC la estructura organizativa vinculada al SGC está representada en un organigrama del Anexo 7 FO-MCC Manual de Puestos y Funciones y que se dio a conocer internamente donde la dirección asegura que las responsabilidades y autoridades para los roles pertinentes se asignen, se comuniquen y se comprendan en toda la organización. En la figura 7 se muestra la estructura organizacional corporativa.

La estructura organizacional de la empresa es la forma que se va a gestionar. Pueden diferenciar dos partes formal y la informal

- La estructura organizativa de Corporación MCC se basa en el conjunto de relaciones explicitadas por la dirección, son relaciones deliberadas.



Nomenclatura:

- Gerencia de Operacione s y Comerciali zacion
- Gerencia de Operacione s y Comerciali zacion de Subsidiarias
- Gerencia de Operacione s y Comerciali zacion de Subsidiarias

PA-MCC 000001.01010016

Figura 7. Estructura Organización Corporación MCC. (Mende´s Compañía de Comercio S.A.)

4.3. Planificación

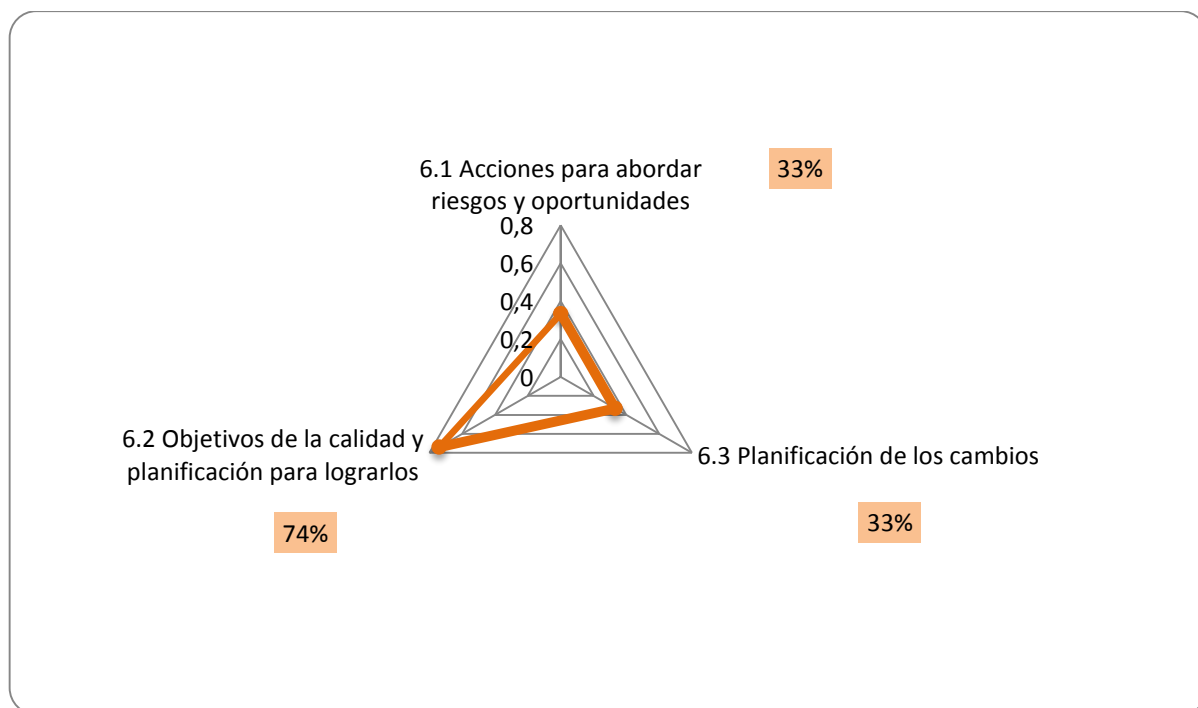


Figura 8. Análisis Gap, Corporación MCC y la relación de brechas con los requisitos de la norma OHN-ISO 9001:2015 para el apartado 6. Planificación pág. 5.

Planificación en la norma ISO 9001 2015, que la organización debe establecer, implementar, mantener y mejorar continuamente un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), incluyendo los procesos necesarios y sus interacciones de acuerdo con los requisitos de esta norma.

Esta cláusula incluye tres sub cláusulas:

- Acciones para abordar riesgos y oportunidades
- Objetivos de la calidad y planificación para lograrlos
- Planificación de los cambios

Tabla 8. Análisis Gap Corporación MCC; OHN-ISO 9001:2015 apartado 6 Planificación.

Apartado de la Norma	Qué se tiene	Qué hace falta
6.1 Acciones para abordar riesgos y oportunidades	Están en inicio de matrices AMEF, aunque no ha sido generalizada la metodología.	-Llenar la matriz AMEF. - No se han planificado sistemáticamente, aunque se toman acciones para abordar riesgos.
6.2 Objetivos de la calidad y planificación para lograrlos	Se cuenta con una serie de KPI, debiendo revisar la redacción de los objetivos que éstos miden para asegurar el cumplimiento de los requisitos de la norma. Se cuenta con planes de acción para cumplir los KPI. Esto debe revisarse para asegurar cumplimiento.	No se cuenta con política de calidad. Requieren revisión de las conformidades de los productos y servicio.
6.3 Planificación de los cambios		No se cuenta con metodología para planificación de cambios, aunque se evalúan las eventuales consecuencias de los cambios propuestos.

4.3.1. Acciones para Abordar Riesgos y Oportunidades

El SGC de la empresa Corporación MCC se basa en el ciclo PHVA, la primera actividad de dicho ciclo es la planificación, la cual incluye la determinación de los riesgos y oportunidades para:

- Asegurar que el SGC logra sus resultados previstos;
- Aumentar los efectos deseables;
- Prevenir o reducir efectos no deseados;
- Lograr la mejora.

Para abordar los riesgos y oportunidades de Corporación MCC se utiliza la herramienta AMFE, desarrollado sobre el proceso control de inventario del CEDI; este análisis tiene como objetivo:

- Identificar las formas en las que el proceso puede fallar para cumplir con los requerimientos críticos necesarios.
- Estimar el riesgo de las causas específicas de esas fallas.
- Evaluar el plan de control actual para prevenir que ocurran fallas.
- Priorizar las acciones que tiene que llevarse a cabo para solucionar algún problema en proceso.

Con este tipo de análisis el equipo de auditoría programara las visitas, considerando los índices de mayor riesgo. Anexo 8 FO-MCC Análisis de Modo de Falla y Efecto FMEA (Failure Mode Analysis and Effects).

El proceso de planeación estratégica se enfocará en la revisión de los elementos del SGC, misión, visión, política, objetivos estratégicos, planes de acción, proyectos y la medición del BSC.

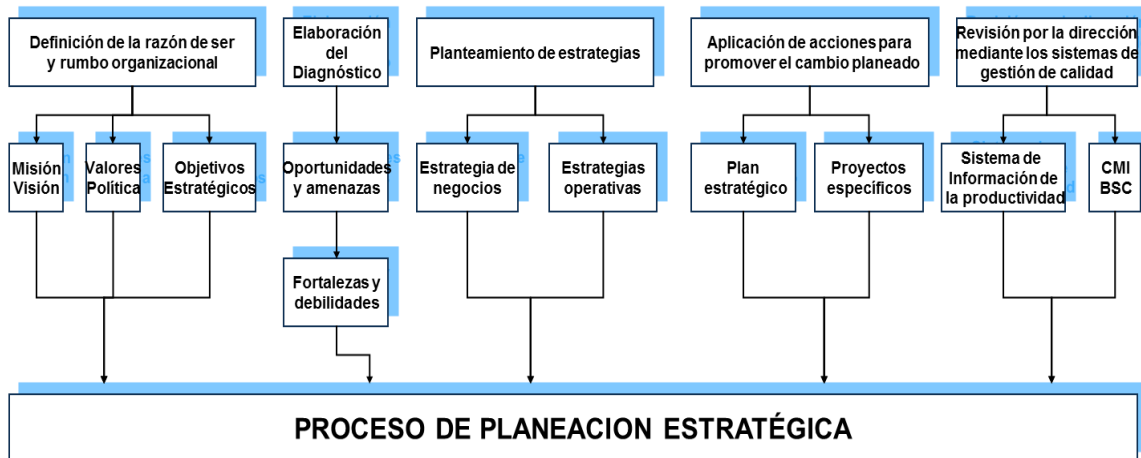


Figura 9. Representación del proceso de planeación estratégica de la Corporación MCC.

4.3.2. Objetivos de la Calidad y Planificación para Lograrlos

Los Objetivos de Corporación MCC se han detallado de acuerdo a los niveles, funciones y procesos; desarrollando un plan de acción para el logro de los mismos, Ver Anexo 9 FO-MCC Elementos Integrados-Objetivos y Metas.

- Qué se va a hacer;
- Qué recursos se requerirán;
- Quién será responsable;
- Cuándo se finalizará; y
- Cómo se evaluarán los resultados.

4.4. Apoyo

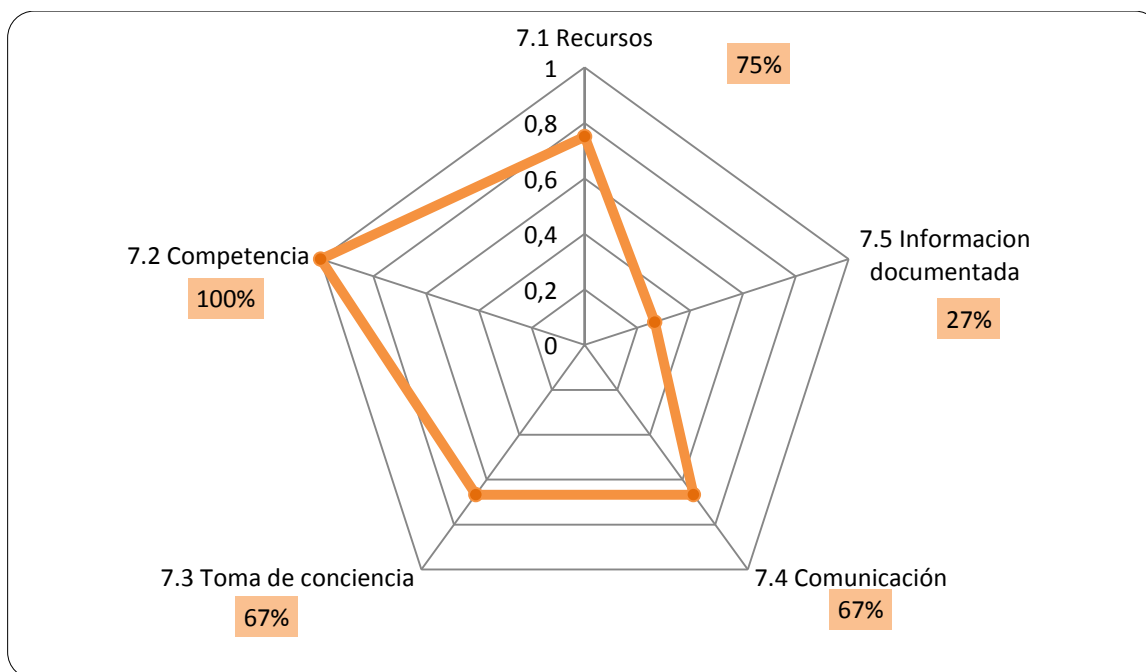


Figura 10. Análisis Gap, Corporación MCC y la relación de brechas con los requisitos de la norma OHN-ISO 9001:2015 para el apartado 7. Apoyo pág. 7.

Tabla 9. Análisis Gap Corporación MCC; OHN-ISO 9001:2015 apartado 7 Apoyo.

Apartado de la Norma	Qué se tiene	Qué hace falta
7.1 Recursos	Se cuentan con los recursos necesarios para la eficaz operación de las empresas de la organización. Se cuenta con presupuestos operativos y de inversión por unidad de negocio. Se ha implementado la evaluación de clima laboral, haciéndolo en el 2015.	Realizar el presupuesto está documentado se realiza una reunión para revisión de presupuesto un vez al año.
7.2 Competencia	Se cuenta con perfiles de puestos definidos corporativos y de las unidades de negocio y éstos son comunicados a todos los colaboradores. Se cuenta con expedientes de personal donde se evidencia la competencia.	
7.3 Toma de conciencia	Todos los responsables de las unidades si tiene los objetivos y métricas de medición que están alineadas	No se tiene política de calidad, pero si se da a conocer la misión, visión y valores.
7.4 Comunicación	Comunicación interna - correo eléctrico, grupos WhatsApp, Comités - evaluación de desempeño 360 Se cuenta con personas responsables de las diferentes comunicaciones, pero no en un documento que incluya los requisitos.	Falta documentación de las reuniones.
7.5 Información documentada	Se cuenta con información documentada, pero no con toda la requerida por la norma.	Faltan documentos requeridos para implementar el Sistema de Gestión de Calidad. No se cuenta con procedimiento de control de documentos y registros.

4.4. 1. Recursos

La Corporación MCC proporciona los recursos necesarios para la implementación, mantenimiento y mejora continua del SGC, considerando que se necesita obtener de los proveedores las capacidades y limitaciones de los recursos internos.

4.4.2. Competencia

La Corporación MCC para el control, operación de los procesos y gestión del sistema, el gerente del SGC va a ser la persona encargada de realizar la implementación, mantenimiento y mejora del sistema. Indicado las responsabilidades y funciones en el Anexo 10 FO-MCC Manual de Perfil de Puestos. El centro de distribución cuenta con el personal con la competencia necesaria para el desarrollo de las actividades.

En infraestructura la Corporación MCC cuenta con instalaciones adecuadas con servicios necesarios para su funcionamiento, equipo de seguridad requerido para salvaguardar la integridad física del personal y de las instalaciones. En las operaciones la Gerencia General procura un ambiente de trabajo que se requiere para el buen desempeño de las actividades del personal, de los equipos y de la preservación de los productos terminados.

Corporación MCC utiliza las herramientas siguientes para garantizar un buen ambiente laboral:

- Elabora evaluación de clima laboral para garantizar un adecuado ambiente de trabajo y se realiza de forma semestral.
- Programa de capacitaciones anuales motivacionales
- Como seguimiento se dispone de un procedimiento de quejas, reclamos y sugerencias, donde participa el cliente externo, como el interno. Anexo 11 Procedimiento de queja, reclamos y sugerencias.

En recurso de seguimiento y medición la dirección general de la Corporación MCC consciente del entorno competitivo que conlleva la necesidad de contar con un sistema de calidad gestiona los recursos necesarios para el equipamiento, instalaciones y contratación del personal de la compañía, considerando la premisa de enfoque a la satisfacción de los requerimientos del cliente.

También proporciona y determinan los recursos para: Implementar y mantener el SGC y mejorar continuamente su eficacia, aumentar la satisfacción de los clientes por medio del cumplimiento de los requisitos convenidos, la gerencia general es responsable de proveer los recursos necesarios para la eficiencia y mantenimiento del sistema, estos recursos son gestionados, no solamente para la economía de los procesos, sino también para la satisfacción de los empleados y sus clientes, su integridad.

Corporación MCC determina los conocimientos necesarios para la operación de los procesos y para lograr la conformidad de los productos y servicios, estos conocimientos se mantienen y se ponen a disposición en la medida en que sea necesario a nivel interno y externo según aplique.

La mejora del producto y servicio enfocado a la satisfacción de las necesidades del cliente, la eficiencia preliminar de los procesos en lo que se refiere a disminución de sus costos, están disponibles a la gerencia general de corporación MCC en manuales y registros para su revisión.

4.4.3. Formación

En la corporación MCC proporcionar los lineamientos a seguir para identificar los recursos necesarios, y asegurar que todo el personal que realiza actividades que afectan la calidad y el trabajo.

Este método aplica a todo el personal y áreas de Corporación MCC.

- **Reclutamiento y contratación:** Se realiza una entrevista a un mínimo de tres candidatos para medir sus capacidades, habilidades y perfil deseado la cual dura unos veinte minutos de plática informal así se hará un recuento de sus empleos anteriores.
- **Inducción al personal de nuevo ingreso:** La inducción al SGC se realiza cada tres meses abarcando los siguientes puntos: política, estructura organizacional y conceptos básicos del SGC, esta se debe hacer al momento de la contratación, indicando condiciones de contratación, tareas y actividades a realizar, procedimientos y métodos del SGC aplicables al puesto y medidas a tomar dentro de la corporación.
- **Capacitación, adiestramiento y desarrollo:** Se detecta las necesidades de capacidades a través de los resultados de las auditorías, entrevistas individuales, reportes de no conformidades, y se programan fechas de capacitación de la corporación.
- **Evaluación para el personal:** Cada dos meses se le realiza una evaluación del personal, registrándolo en su expediente considerando aspectos de rendimientos, asistencias, puntualidad y el aprovechamiento de la capacitación.

Para determinar los conocimientos necesarios para la operación de sus procesos y lograr la conformidad de sus productos y servicios, corporación MCC ha implementado un plan de capacitación. Anexo 12FO-MCC Plan de Capacitación, Anexo 13 FO-MCC Programa de Inducción y Entrenamiento

4.4.4. Toma de conciencia

La Gerencia de Recursos Humanos y la Unidad de Capacitación sensibiliza al personal existente de la empresa Corporación MCC y al recién ingresado para la toma de conciencia de:

- Los objetivos de la calidad
- Su contribución a la eficacia del SGC, incluidos los beneficios de mejora del desempeño;
- Las implicaciones del incumplimiento de los requisitos del SGC.
- La política de la calidad Ver Anexo 6: Política de Calidad de la Corporación MCC.

4.4.5. Comunicación

La corporación MCC está comprometida en mantener una comunicación constante buscando permanecer dentro de su preferencia clientes potenciales con el fin de incrementar su mercado, para ello considera la presentación y difusión de los productos y servicios que ofrece, revisiones previas de sus requerimientos, revisión de pedidos, atención de pedidos incluyendo modificaciones, atención de reclamos o quejas y retroalimentación del cliente.

Objetivo: Establecer la información y los medios de comunicación requeridos para asegurar una interacción adecuada entre los procesos.

Alcance: Aplica a todos los procesos del SGC, en relación con los comunicados que se generen desde la empresa, hacia los diferentes partes interesadas. Ver Anexo 14 FO-MCC Matriz de comunicación de los elementos del sistema de gestión de calidad.

4.4.6. Información Documentada

Corporación MCC ha establecido y mantiene actualizados los procedimientos para controlar todos los documentos que forman parte de su SGC (elaborados internamente o procedentes de fuentes externas), tales como reglamentos, normas, otros documentos normativos, métodos de análisis y calibración, soportes lógicos (software), especificaciones, instrucciones, manuales, etc.

Identificar los documentos obsoletos y como aplicar la identificación adecuada en caso de que se requiera su permanencia, para mantener un estricto control de los documentos, la gerencia general será la responsable de autorizar la emisión, distribución de todos los documentos del sistema de gestión de la calidad (manual, procedimientos del sistema, procedimientos operativos, planes de calidad, política, objetivos, organigrama y su formato de distribución, reglamentos de seguridad e higiene y requisitos de seguridad para cada proceso).



Figura 11. Estructura documental SGC en corporación MCC

Tabla 10. Estructura de documentos vigentes SGC-MCC.

Nivel	Documento	Revisado por	Aprobado por
I	Manual	Gerente SGC	Gerente General
	Política	Gerente SGC	Gerente General
	Organigrama	Gerente SGC	Gerente General
II	Procedimientos	Según Matriz	Gerente SGC
III	Instructivos	Según Matriz	Gerente SGC
	Planes	Según Matriz	Gerente SGC
	Programas	Según Matriz	Gerente SGC
IV	Formatos	Según Matriz	Gerente SGC

Los documentos se elaboran de acuerdo al procedimiento control de registros, el cual proporciona evidencia de la conformidad con los requisitos y la eficacia de la operación del SGC, este control incluye desde la toma de decisión sobre la elaboración del documento hasta su distribución, conservación y eventual sustitución, definiendo que miembros de la estructura tienen capacidad y responsabilidad sobre cada actividad; se trata de garantizar la existencia en tiempo y forma de los documentos necesarios en los puestos de responsabilidad correspondientes a su aplicación. Ver Anexo 15 Documentación Vigente.

Elaboración de documentos: Los documentos de origen internos son propiedad de Corporación MCC y no de las personas que lo elaboran, revisan o aprueban. Anexo 16 Política de documentación de procesos.

4.5. Operación

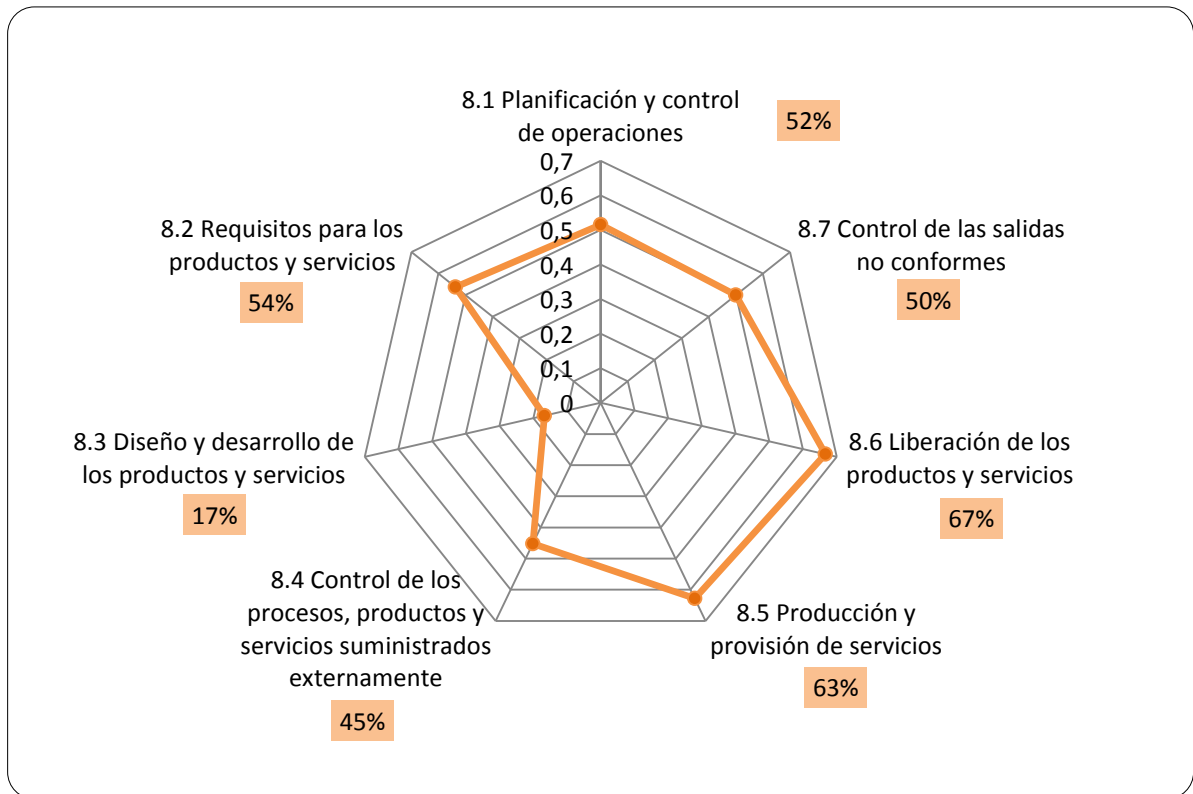


Figura 12. Análisis Gap, Corporación MCC y la relación de brechas con los requisitos de la norma OHN-ISO 9001:2015 para el apartado 8. Operaciones pág. 11.

Tabla 11. Análisis Gap Corporación MCC; OHN-ISO 9001:2015 apartado 8 operaciones.

Apartado de la Norma	Qué se tiene	Qué hace falta
8.1 Planificación y control de operaciones	Flujo grama de Servicio al Cliente – Ventas. Se cuenta con los recursos para lograr la conformidad de los productos y servicios. Se cuenta con diagramas de flujo de los procesos de compras (Marcas Propias, Otras Marcas, etc.)	-No todos los procesos han sido documentados. -No todos los productos tienen definidas las especificaciones. -No se cuenta con la verificación de calidad de los productos recibidos. -Hace falta definir la metodología para el control de cambios. -No se cuenta con metodología formal de evaluación de proveedores externos.
8.2 Requisitos para los productos y servicios	-En web page (nueva promoción cada lunes, nuevas fotos mensualmente y actualización diaria promociones) y Facebook (diario - 3 posteo de mercadería). -Libro de quejas. -Se ofrece adicionar productos de acuerdo a la ocasión - incluido en el Manual - Proceso de Servicio al cliente, atención en caja y operativamente hay un proceso de cobro en caja	
8.3 Diseño y desarrollo de los productos y servicios	-Benchmarking - planificación de fábrica - muestras de producción para desarrollar líneas - de las marcas que siguen cada una de las marcas.	-No se tienen definidas estas etapas. -No se tienen documentadas las responsabilidades y autoridades. -No cuenta con el departamento de diseño y desarrollo
8.4 Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente	-Se cuenta con una descripción adecuada de los productos y servicios a obtener externamente. Se emiten órdenes de compra con la descripción lo que se requiere.	-No se ha definido un listado de proveedores de productos, procesos o servicios críticos ni se han formalizado controles para los proveedores de estos productos, procesos o servicios. -No se cuenta con una metodología sistemática.
8.5 Producción y provisión de servicios	-Se cuenta con un cronograma de viajes en el cual se plasma la programación de los entregas. -Se cuenta con documentos relacionados con protocolos de ventas y atención a clientes. -Se cuenta con perfiles de puesto y se mide el desempeño del personal. -Se cuenta con sistema donde se registran las transacciones en sistema BISS - PeachTree (contable) - Punto de Venta (Portal BISS) Pos Store - módulos de inventarios	

Apartado de la Norma	Qué se tiene	Qué hace falta
8.7 Control de las salidas no conformes	-Se cuenta con una política de mercadería dañada, la cual debe adecuarse para darle cumplimiento a los requisitos de este apartado.	-Deben definirse controles para las salidas no conformes entre procesos internos de la organización, una vez se determine el alcance del SGC. -No se cuenta con un documento específico para este proceso. Se toman fotografías las cuales son enviadas por correo electrónico.

4.5.1 Planificación y Control de Operaciones

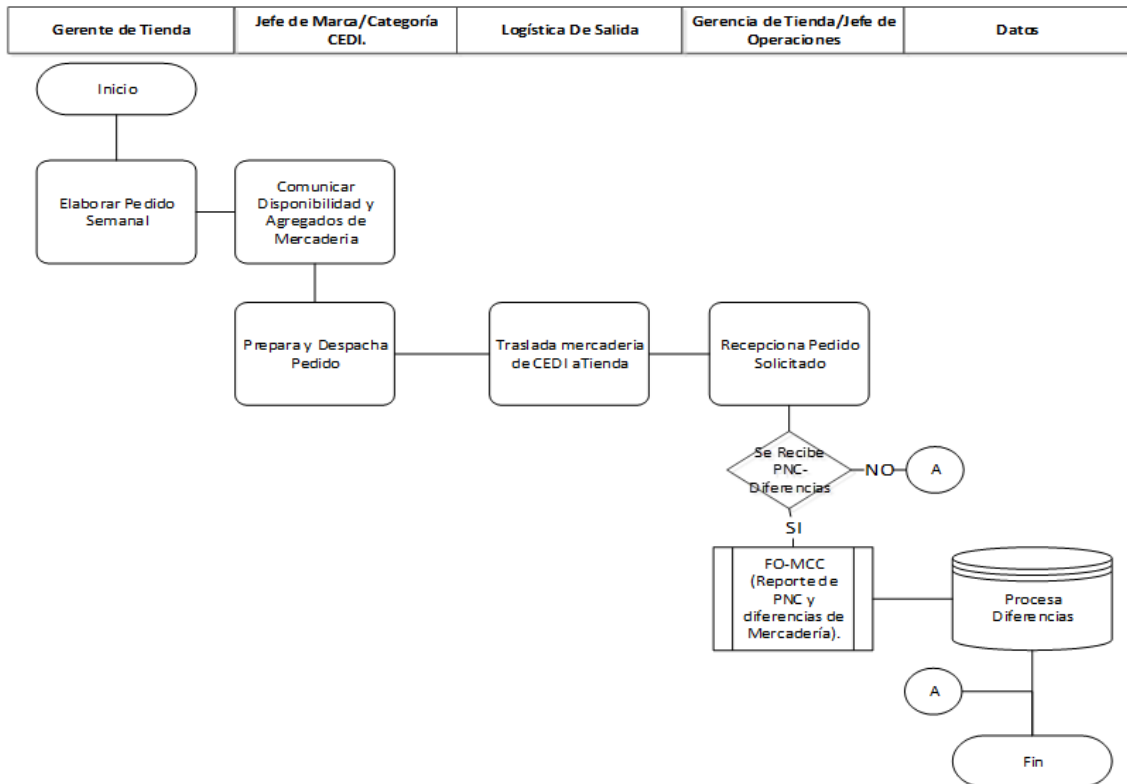
La Corporación MCC planifica, implementa y controla los procesos (véase 4.4) necesarios para cumplir los requisitos para la provisión de productos y servicios, e implementar las acciones determinadas en el capítulo 6, mediante:

- a) La determinación de los requisitos para los productos y servicios; el establecimiento de criterios para: los procesos; y la aceptación de los productos y servicios;
- b) La determinación de los recursos necesarios para lograr la conformidad con los requisitos de los productos y servicios;
- c) La implementación del control de los procesos de acuerdo con los criterios;
- d) La determinación, el mantenimiento y la conservación de la información documentada en la extensión necesaria para:
 - Tener confianza en que los procesos se han llevado a cabo según lo planificado;
 - Demostrar la conformidad de los productos y servicios con sus requisitos.

La Corporación MCC planifica, ejecuta y controla los procesos necesarios para cumplir con los requisitos de clientes y partes interesadas. Ver Anexo 17 FO-MCC Plan de Calidad; Anexo 18 FO-MCC Caracterización de procesos

La comunicación con los puntos de venta incluye lo siguiente:

- Proporcionar la información relativa a los productos y servicios existentes en CEDI.
- Tratar las consultas los pedidos, incluyendo los cambios que se generen al momento de verificar la disponibilidad.
- Establecer los requisitos específicos para las acciones de contingencia, cuando sea pertinente para cada pedido.



INDICADORES DE PROCESOS PARA CEDI.

INDICADOR	FRECUENCIA DE MEDICION	FORMULA	ESTÁNDAR REQUERIDO
EXACTITUD DE PEDIDOS	SEMANAL	Despachos con Error/Total de Despachos	0% de Error
PEDIDOS OTIF (On Time, In Full)	SEMANAL	Preparación, Entregas en Tiempo y Forma/Total Entregas	100%

Figura 13. Diagrama de flujo Proceso Gestión de Pedidos.

Los requisitos y productos son definidos por equipo de planeación, inventarios y compras contemplados en proyecciones de plan de compra anuales; las órdenes de compra se van adjudicando de acuerdo al historial de venta por producto. Los productos comprados son recepcionados en CEDI; una vez en bodega central los diferentes puntos de venta van requiriendo de acuerdo a solicitud de emisión de pedido.

Los requisitos son plasmados en hojas de recolección de datos de las siguientes fuentes:

- Investigaciones propias del comprador por las visitas al piso de venta.
- Por los estudios de mercados realizados por el equipo de marketing.
- Por los requerimientos de gerentes comerciales y gerentes de tiendas

La Corporación MCC, está implementando un proceso de diseño y desarrollo adecuado a los productos y servicios que ofrece, los productos son diseñados de acuerdo al perfil del cliente y a la marca que se comercializa.

La información para los proveedores externos es necesaria para identificar y documentar los insumos requeridos, sus características y especificaciones necesarias. Corporación MCC registrara las evaluaciones de proveedores de manera trimestral, los criterios utilizados para esta evaluación son los siguientes:

Tabla 12. Criterios Evaluación de Proveedores

Criterios	Porcentaje
Cumplimiento en tiempo	25%
Cumplimiento en Ítems Pedidos	25%
Producto y/o Servicio Conforme (calidad)	25%
Precio	25%
Total	100%

Cumplimiento en tiempo: Este criterio evalúa el cumplimiento del proveedor en cuanto a la puntualidad en la entrega, teniendo en cuenta las fechas y/o el tiempo pactado. Además califica

la capacidad de respuesta que tiene el proveedor ante los inconvenientes o imprevistos que se puedan presentar en la empresa.

Cumplimiento en Ítem Pedidos: Este criterio evalúa el cumplimiento del proveedor en cuanto a la entrega de la totalidad de los productos solicitados o del servicio requerido, en la fecha estipulada para el mismo.

Producto y/o Servicio Conforme (Calidad): Este criterio evalúa la conformidad de los productos y/o servicios requeridos, es decir, si los productos fueron entregados con la calidad especificada o si por el contrario el producto fue devuelto. Aquí se evalúa si el bien o servicio cumplió o no cumplió con las especificaciones.

Precio: Este criterio evalúa la oferta económica del proveedor, su comportamiento durante las últimas adjudicaciones y los descuentos que ofrece. Ver Anexo 19 FO-MCC Plantilla Registro de Proveedores; Anexo 20 FO-MCC Evaluación de Proveedores.

La Corporación MCC establece las disposiciones planificadas para el control de los productos no conforme, en las etapas adecuadas, para verificar que se cumplen los requisitos de los productos y servicios, la liberación de los productos al cliente se lleva 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.

El centro de distribución conservar la información documentada sobre la liberación de los productos que incluye:

- Evidencia de la conformidad con los criterios de aceptación;
- Trazabilidad a las personas que autorizan la liberación.

El procedimiento Control de productos no conforme tiene como objetivo establecer los lineamientos para asegurar que los productos que no sean conformes con los requisitos especificados, se identifiquen y controlen para prevenir su uso o entrega a clientes evitando diferencias de inventarios. Anexo 21FO-MCC Procedimiento Control de Productos no conforme.

4.6. Evaluación del Desempeño

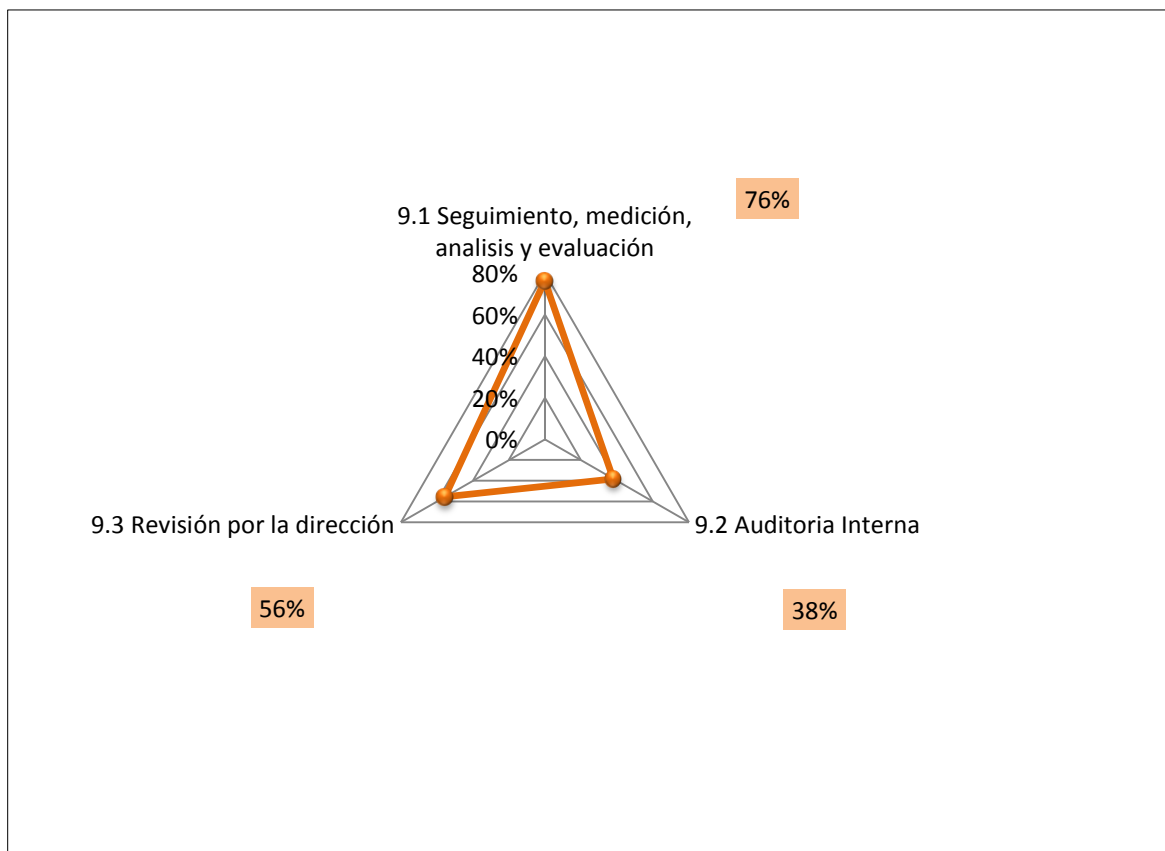


Figura 14. Análisis Gap, Corporación MCC y la relación de brechas con los requisitos de la norma OHN-ISO 9001:2015 para el apartado 9. Evaluación del Desempeño pág. 19.

Tabla 13. Análisis Gap Corporación MCC; OHN-ISO 9001:2015 apartado 9 Evaluación del Desempeño.

Apartado de la Norma	Qué se tiene	Qué hace falta
9.1 Seguimiento, medición, análisis y evaluación	-Se cuenta con KPI en la mayoría de los procesos. -Actas de las reuniones y de los resultados	-Medir periódicamente los KPI -No se cuenta con medición de satisfacción de clientes de CD y de Back Office - cliente interno
9.2 Auditoría Interna	-Se cuenta con tres auditores, recomendando sea ampliado con personal de los diferentes procesos para integrarlos a las auditorías internas.	-No se tiene documentado un procedimiento de auditoría interna. -No se cuenta con un formato para la toma de acciones
9.3 Revisión por la dirección	-Se hace la revisión trimestral de revisión de resultados.	-Estructurar el proceso de Revisión por la Dirección para incluir todas las entradas requeridas por la norma. - Debe formalizarse la metodología para la toma de acciones y decisiones resultantes de la revisión por la dirección.

4.6.1. Seguimiento, Medición, Análisis y Evaluación

La evaluación del desempeño, constituye el proceso por el cual Corporación MCC estima el rendimiento global del colaborador. Se procura obtener retroalimentación sobre la manera en que se cumplen las actividades, procesos, procedimientos y políticas.

Por norma general, el departamento de recursos humanos desarrolla evaluaciones del desempeño para los colaboradores de todos los departamentos. Esta centralización obedece a la necesidad de dar uniformidad al procedimiento. Aunque el departamento de Recursos Humanos puede desarrollar enfoques diferentes para ejecutivos de alto nivel, profesionales, gerentes, supervisores, empleados y obreros, necesitan uniformidad dentro de cada categoría para obtener resultados utilizables se aplican evaluaciones de 80, 180 y 360 grados. Anexo 22 FO-MCC Evaluación del Desempeño Q1-Q2.

4.6.2. Satisfacción del cliente

Se realiza el seguimiento y se revisa la información que permita atender satisfactoriamente las necesidades y expectativas en la experiencia; obtener su retroalimentación y atender requerimientos.

Los canales de comunicación para la atención de quejas y reclamos establecidos son:

- Libro de quejas
- Correo de servicio al cliente
- Línea telefónicas (Call Center)
- Atención de quejas y reclamos en línea a través de página web.

Para consolidar la política de servicio total se crea Anexo 11 Procedimiento de Atención Quejas Reclamos y Sugerencias. El objetivo de este procedimiento es describir las responsabilidades, funciones y metodología a seguir para la ejecución de las actividades relacionadas con el tratamiento de quejas y reclamos de clientes, con la finalidad de dar respuesta a las mismas y disponer de mecanismos que conduzcan a la mejora del servicio y no recurrencia.

4.6.3. Análisis y Evaluación

Corporación MCC analiza y evalúa los datos y la información apropiados que surgen por el seguimiento y la medición.

Los resultados del análisis se utilizan para evaluar:

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

- El desempeño de los proveedores externos.
- La necesidad de mejoras en el sistema de gestión de la calidad.

La unidad de mejora continua analizará y medirá la satisfacción del cliente, y la información de las quejas y reclamos, peticiones, felicitaciones y sugerencias, haciendo seguimiento a su tratamiento y respuesta.

Relación con clientes: Corporación MCC promueve, la construcción de relaciones a largo plazo con los clientes, fundamentadas en la comprensión de sus necesidades y enmarcadas en un trato amable, respetuoso, igualitario y libre de discriminación.

- Recibir y canalizar correctamente las quejas, reclamos y sugerencias que los clientes emitan.
- Atender con igualdad de condiciones, sin preferencias y discriminación en el trato y concesiones, a todos los clientes, sin importar su raza, sexo, edad, religión, condición socioeconómica, política o académica.
- Brindar atención preferencial a adultos mayores, mujeres embarazadas, personas con discapacidad y personas acompañadas de infantes.
- Cumplir con los estándares y protocolos de atención dispuestos en las políticas, procesos y procedimientos.

Además de la medición de estándares de servicio al cliente Corporación MCC establece un cuadro de mando integral para la revisión de indicadores de desempeño (KPIs) que evidencia el enfoque de resultado y servicio al cliente a nivel interno considerando la excelencia operativa de las perspectivas internas de la empresa. Ver Anexo 23 FO-MCC CMI de Procesos.

4.6.4. Auditoría Interna

La Corporación MCC lleva a cabo auditorías internas a intervalos planificados para proporcionar información sobre el sistema de gestión de la calidad con el propósito de validar la operación interna, control de procesos para lograr que el SGC, es conforme con:

- Los requisitos propios de la organización para su SGC;
- Los requisitos la norma ISO 9001:2015
- Verificar que el SGC se implementa y mantiene eficazmente

La compañía planifica, establece, implementa y mantiene uno o varios programas de auditoría que incluyan la frecuencia, métodos, responsabilidades, los requisitos de planificación y la elaboración de informes, que deben tomar en consideración la importancia de los procesos involucrados, los cambios que afecten a la organización y los resultados de las auditorías previas;

- Definir los criterios de la auditoría y el alcance para cada auditoría.
- Seleccionar los auditores y 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 pertinente.
- Realizar las correcciones y tomar las acciones correctivas adecuadas sin demora injustificada.
- Conservar información documentada como evidencia de la implementación del programa de auditoría y de los resultados de las auditorías. Ver Anexo 24 FO-MCC Procedimiento de Auditorías internas

4.6.5. Revisión por la Dirección

La Junta directiva de Corporación MCC (alta dirección) revisa el sistema de gestión de la calidad de la organización a intervalos planificados, para asegurarse de su conveniencia, adecuación, eficacia y alineación continuas con la dirección estratégica de la organización.

Los resultados de las evaluaciones, mediciones, análisis de los procesos son presentados y revisados trimestralmente por la junta directiva y el representante de la dirección quien comunica las acciones a tomar para abordar las oportunidades.

Con el proceso de revisión por la dirección el objetivo es asegurarse de la conveniencia, eficacia, eficiencia y efectividad del Sistema de Gestión de la Calidad de Corporación MCC, a través de una revisión periódica del mismo.

4.6.6 Procedimiento revisión por la dirección.

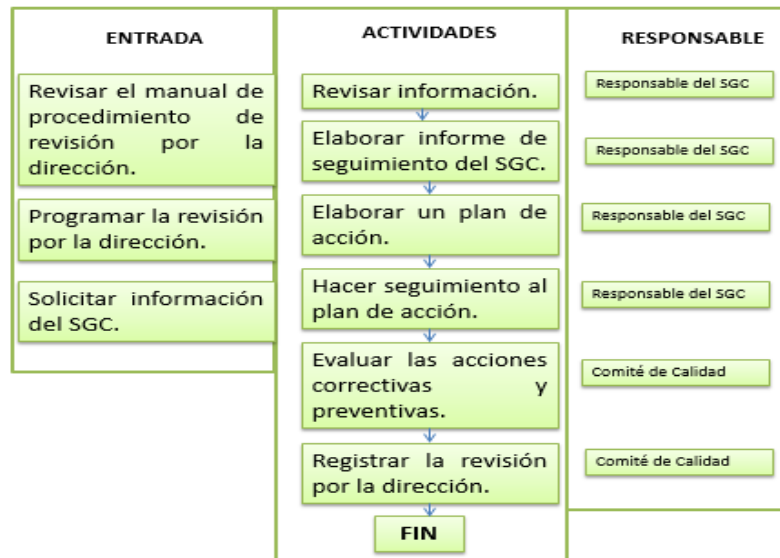


Figura 15. Diagrama de flujo proceso revisión por la dirección

Tabla 14. Procedimiento revisión por la dirección.

No	Actividad	Descripción	Responsable	Evidencia
1	Programar revisión por la dirección	Programar mínimo una 4 veces al año, después de haberse realizado el ciclo de auditorías internas y seguimiento a los procesos, la revisión por la dirección por parte de la Presidencia Ejecutiva y los directores de área.	Representante por la Dirección	Plan de acción del SGC
2	Solicitar información del SGC	Solicitar mensualmente a los directores de área la información relacionada con el seguimiento al Sistema para la preparación del informe.	Representante por la Dirección	Reporte de Acciones Correctivas y Preventivas. Tabulación mensual de encuestas de satisfacción. Estado de PQR
3	Revisar información	Revisar que la información de cada uno de los informes y reportes sea clara y consistente. Preparar el informe el informe para la revisión por la dirección, incluyendo la política y objetivos de calidad como uno de los temas a tratar.	Representante por la Dirección	Informe y presentación para la Revisión por la Dirección.
4	Presentar informe de seguimiento del SGC	Presentar, en reunión previamente convocada, el informe para la revisión por la dirección y analizar el estado actual del sistema de gestión de la calidad.	Representante por la Dirección	Acta de Revisión por la Dirección (Acta de Comité de Calidad).
5	Elaborar plan de acción	Elaborar un plan de acción y en el caso que sea necesario levantar acciones correctivas y preventivas, como resultado del análisis realizado. Esto con el fin del mejoramiento y mantenimiento del sistema de gestión de la calidad.	Representante por la Dirección	Formato de Revisión por la Dirección. Plan de acción del SGC.
6	Hacer seguimiento al plan de acción	Verificar y hacer seguimiento al cumplimiento del Plan de acción y/o a las acciones correctivas y preventivas levantadas, de acuerdo al cronograma de las actividades planteadas.	Representante por la Dirección	Mejora en la eficacia del SGC y sus procesos. Mejora del producto en relación con los requisitos del cliente
7	Evaluar las acciones ejecutadas	Evaluar la eficacia de las acciones realizadas y si es necesario implementar acciones.	Representante por la Dirección	Acciones de Mejora

4.7. Mejora

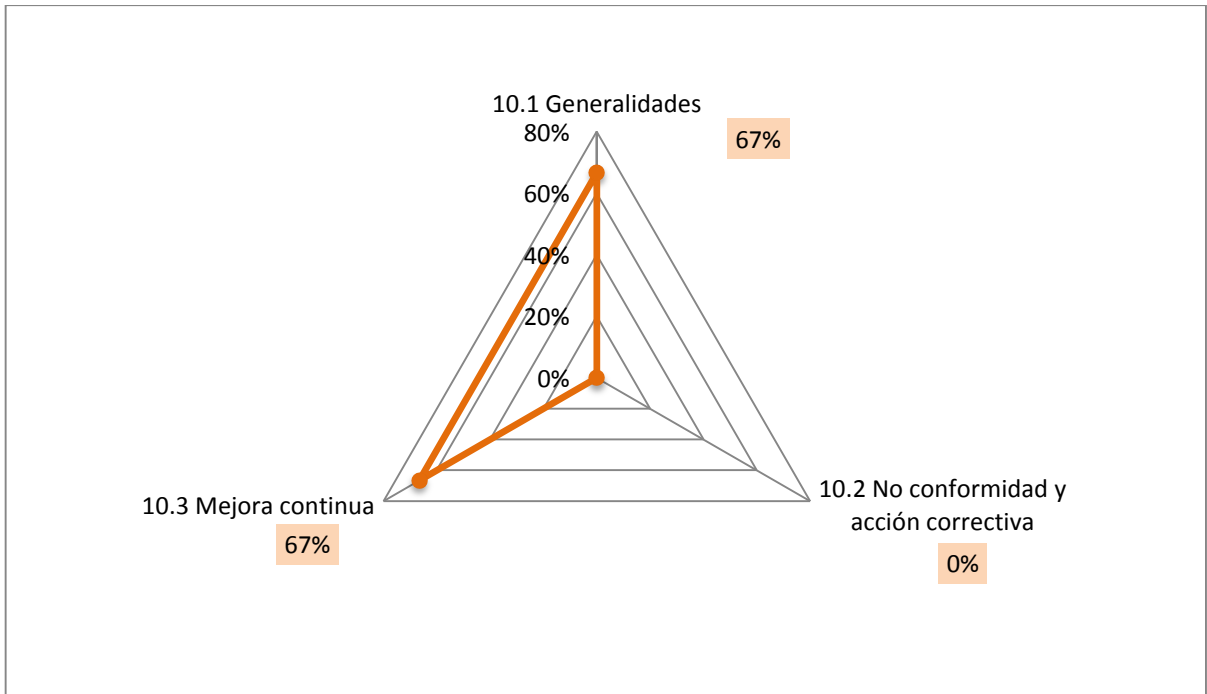


Figura 16. Análisis Gap, Corporación MCC y la relación de brechas con los requisitos de la norma OHN-ISO 9001:2015 para el apartado 10. Mejora pág. 22.

Tabla 15. Análisis Gap Corporación MCC; OHN-ISO 9001:2015 apartado 10 mejora.

Apartado de la Norma	Qué se tiene	Qué hace falta
10.1 Generalidades	-Se implementan actividades de mejora pero no se hace sistemáticamente	-Documentarlas según la norma.
10.2 No conformidad y acción correctiva		-No se cuenta con metodología para registrar no conformidades ni acción correctiva
10.3 Mejora continua	-Se cuenta con mejora continua dentro de la organización.	-Documentarlas según la norma.

Corporación MCC determina y selecciona las oportunidades de mejora e implementa cualquier acción necesaria para cumplir los requisitos y aumentar la satisfacción del cliente.

El análisis y las oportunidades influyen en:

- Mejorar los productos y servicios para cumplir los requisitos, así como considerar las necesidades y expectativas futuras.
- Corregir, prevenir o reducir los efectos no deseados.
- Mejorar el desempeño y la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad.

4.7.1. No conformidad y acción correctiva

Cuando ocurre una no conformidad, incluida cualquiera originada por quejas, Corporación MCC establece y actúa:

- Reaccionar ante la no conformidad y, cuando sea aplicable.
- Tomar acciones para controlarla y corregirla.
- Hacer frente a las consecuencias.
- Evaluar la necesidad de acciones para eliminar las causas de la no conformidad, con el fin de que no vuelva a ocurrir ni ocurra en otra parte, mediante:
 - La revisión y el análisis de la no conformidad;
 - La determinación de las causas de la no conformidad.
 - La determinación de si existen no conformidades similares, o que potencialmente puedan ocurrir.
- Implementar cualquier acción necesaria.
- Revisar la eficacia de cualquier acción correctiva tomada.
- Si fuera necesario, actualizar los riesgos y oportunidades determinados durante la planificación.
- Si fuera necesario, hacer cambios al sistema de gestión de la calidad.

- Las acciones correctivas deben ser apropiadas a los efectos de las no conformidades encontradas.

Se establecerá un procedimiento para abordar no conformidades, acciones correctivas, preventivas y de mejora este forma parte de la filosofía de servicio total, como seguimiento a la aplicación de manuales, políticas, procesos y procedimientos, en el que se define los criterios para la atención y/o gestión de no conformidades, acciones correctivas, preventivas y de mejora de tal forma que se identifiquen, analicen y eliminen las causas de las situaciones reales o potenciales no deseadas, y se establezcan las actividades necesarias para prevenir que éstas ocurran o que vuelvan a ocurrir, además de aquellas que lleven a mejorar los procesos; Así mismo, definir criterios para la gestión de oportunidades de mejora de los procesos, productos o servicios de la corporación. Ver Anexo 25 FO-MCC Procedimiento No Conformidades, Acciones Correctivas, Preventivas y de Mejora.

2.1.3. 4.7.2. Mejora continua

La Corporación MCC mejora continuamente la eficacia del sistema adoptando un enfoque de planear, hacer, verificar y ajustar en sus procesos e incorporar la retroalimentación obtenida de los controles, encuestas e indicadores de satisfacción al cliente, para determinar el nivel de efectividad del sistema de gestión.

Por otra parte la eficacia del sistema de gestión mediante la revisión de la política y objetivos calidad, los resultados de las auditorías, el análisis de los datos, las acciones correctivas y preventivas. Las áreas involucradas en los procesos que forman parte del alcance del manual de calidad aseguran la mejora continua, realizando proyectos que apliquen herramientas para el registro de los resultados de la implementación del proyecto de mejora conveniencia, adecuación y eficacia del sistema de gestión de la calidad.

Los resultados y análisis de las evaluaciones sirven para determinar si hay necesidades u oportunidades que deben considerarse como parte de la mejora continua.

4.8. Plan de Acción Análisis FODA

El análisis se realizó considerando los elementos y variables internas y externas. Posterior a realizar el FODA se analizaron las estrategias para aprovechar todos los elementos que se identificaron. Se construyó una matriz en que se relacionó los 4 grupos de factores generados:

- F – O: Estas son las mejores estrategias para sacar el máximo provecho de las oportunidades que se presentan.
- D – O: Estas estrategias se generan para reducir o eliminar las debilidades de tal manera que no inhiban el aprovechamiento de las oportunidades que tenemos.
- F – A: Estas estrategias se desarrollan para identificar las vías que necesitamos para reducir los efectos negativos de las amenazas que se presentan en el entorno.
- D – A: Estas estrategias son muy importantes para prevenir que las amenazas nos debiliten a través de la vulnerabilidad que las debilidades nos generan., estas estrategias son hechas como un plan defensivo contra el entorno.

4.8.1. Fortalezas

- F 1 Crédito comercial cuota fácil.
- F 2 Procesos de manufactura integrados.
- F 3 Credibilidad y sostenibilidad financiera.
- F 4 Sinergia existente entre las empresas de la corporación.
- F 5 Marcas propias del portafolio genera mayor margen.
- F 6 Red de puntos de venta.
- F 7 Sistema de fidelización.
- F 8 Estrategia de bajo precio de venta.

4.8.2. Oportunidades

- O1 Cambiar paradigma retail de marca Mendel's a través de marcas propia.
- O2 Mejorar costos de adquisición de productos y negociación con proveedores.
- O3 Crecimiento del % de participación de ventas.
- O4 Búsqueda constante de oportunidades en el mercado para ampliar el portafolio de productos.
- O5 Plataforma tecnológica para venta en línea.

4.8.3. Debilidades

- D2 Falta de enfoque en el desarrollo de competencias de colaboradores.
- D3 Mecanismos de mercadeo ineficaces.
- D4 Infraestructura tecnológica y física deficiente.
- D5 Ausencia de control de calidad en puntos de fabricación.
- D6 Comunicación interna ineficiente.
- D7 Estructura organizacional vertical y no hacia procesos.
- D8 Deficiencia en la administración en la cadena de suministro.
- D9 Métodos ineficaces para el conocimiento de las tendencias de compra de los clientes
- D10 Falta de sistematización en la implementación y seguimiento del programa de servicio total.

4.8.4. Amenazas

- A1 Fluctuación de la moneda.
- A2 Cambios en el entorno macroeconómico, político y social internacional.
- A3 Inestabilidad política y social.
- A4 Ingreso y crecimiento de competidores formales e informales.
- A7 Eventos contingenciales (eventos naturales).

- A5 Incertidumbres por cambios de regulaciones fiscales.
- A6 Nuevas contingencia legales.
- A8 Espionaje industrial.

2.9.Líneas Estratégicas

4.9.1. Líneas Estratégicas FO

Utilizar la credibilidad y sostenibilidad financiera, la experiencia con marcas propias del portafolio que generan mayor margen para mejorar costos de adquisición de productos y negociación con proveedores y búsqueda constante de oportunidades en el mercado para ampliar portafolio de productos.

Potenciar el crédito comercial Cuota Fácil y el sistema de fidelización para lograr el crecimiento del % de participación de ventas.

Estrategia de bajo precio de venta para mejorar costos de adquisición de productos y negociación con proveedores

Sinergia existente entre las empresas de la corporación para lograr la búsqueda constante de oportunidades en el mercado para ampliar portafolio de productos.

Sistema de fidelización para aprovechar la plataforma tecnológica para ventas en línea.

Procesos de Manufactura integrados que permitan mejorar los costos de adquisición de productos y negociación con proveedores y cambiar el paradigma retail de la marca Mendel's a través de marcas propias.

4.9.2. Líneas Estratégicas DO

Cambiar paradigma retail de marca Mendel's a través de marcas propia por medio de la implementación de control de calidad en puntos de fabricación.

Por medio de la búsqueda constante de oportunidades en el mercado para ampliar el portafolio de productos mejorar el nivel de conocimiento de las tendencias de compra de los clientes y lograr el crecimiento del % de participación de ventas

Mejorar costos de adquisición de productos y negociación con proveedores haciendo más eficiente la administración de la cadena de suministros

Fortalecer el sistema de servicio total para cambiar el paradigma retail de marca Mendel's.

4.9.3. Líneas Estratégicas FA

Sistema de fidelización para contrarrestar el ingreso y crecimiento de competidores formales e informales.

Estrategia de bajo precio para reducir el impacto de los cambios en el entorno macroeconómico, político y social.

Marcas propias del portafolio generan mayor margen para contrarrestar el espionaje industrial.

4.9.4. Líneas Estratégicas DA

Reorientar los mecanismos de mercadeo y fortalecer el sistema de Servicio Total para reducir el impacto de los competidores formales e informales.

Desarrollar las competencias de los colaboradores y la falta de enfoque a procesos para disminuir el impacto de los cambios de regulaciones fiscales y nuevas contingencias legales.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

El diagnóstico realizado mostró que la empresa tiene deficiencia en los aspectos de operación, evaluación de desempeño y mejora los cuales son evidentes en el análisis Gap y mantiene fortaleza en el resto de los puntos evaluados.

Se elaboraron planes de acción los cuales fueron tomados en cuenta por la corporación MCC en aspectos como:

- No contaba con pensamiento basado en riesgo.
- No contaba con Política de Calidad.
- No contaba con metodología formal de evaluación de proveedores externo.
- No contaba con verificación de calidad de los productos recibidos.
- No cuenta con departamento de diseño y desarrollo.
- No contaba con metodología de control de cambios.
- No contaba con metodología para registrar las no conformidades ni acciones correctivas.

La metodología elaborada que incluyo los aspectos más resaltantes para la empresa han sido implementada y altamente valorada por la dirección de la Corporación MCC.

En lo concerniente a la mejora continua en el diseño del SGC se desarrolló un procedimiento para el tratamiento de las no conformidades, acciones correctivas y de mejora, esto permitirá llevar a cabo acciones para corregir no conformidades encontradas y mejoras sistemáticamente.

5.2. Recomendaciones

Consolidar la participación del comité de calidad asegurando la implementación y verificación de la metodología para la mejora continua de la corporación MCC.

Para obtener resultados favorables con este diseño de la norma OHN-ISO 9001:2015, es necesario que la dirección y el personal de la empresa se involucren de forma eficiente en la resolución de los problemas tomando en consideración los aspectos de la metodología.

Debe determinarse los proveedores críticos en el alcance del Sistema de Gestión de Calidad.

Se recomienda dar seguimiento al proceso de control de Productos No Conforme definido como estrategia para controlar el incumplimiento de las características de los pedidos, y las especificaciones técnicas, legales y reglamentarias que deben cumplir los productos y reducir las diferencias en las mercaderías.

REFERENCIAS

- AIAG. (2008). *Análisis de Modos y Efectos de Fallas Potenciales. Manual de Referencia*. (Cuarta Edición). AIAG. Recuperado a partir de www.aiag.org.
- Camisón, C., Cruz, S., & Gonzáles, T. (2006). *Gestión de la Calidad Total: conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Madrid.: Pearson Educación, S.A.
- Corporación MCC. (2016). Descripción de la Empresa. Recuperado a partir de <http://www.mcc-hn.com/index.php/trayectoria-de-mcc/>
- Feigenbaum, A. V. (1994). *Control Total de la Calidad* (Tercera Edición). Editorial Continental.
- Grupo de Análisis de la Norma ISO 21500. (2012). Gestión de las Partes Interesadas ISO:21500:2012. Recuperado a partir de http://www.iso-21500.es/sites/default/files/ficheros_guia_iso21500/02_partes_interesadas_v01_r1.pdf
- International Organization for Standardization. (2016). International Organization for Standardization. Recuperado a partir de <http://www.iso.org/iso/home.html>
- López Manjarrés, G. (2014). *Planificación Estratégica Como Herramienta de Gestión y su Aplicación a la Empresa de Sistemas Informáticos Castilla, S. L.* Universidad del País Vasco, Donostia, San Sebastian.
- Organismo Hondureño de Normalización. (2015a, septiembre). Sistemas de Gestión de la Calidad-Requisitos. Organismo Hondureño de Normalización.
- Organismo Hondureño de Normalización. (2015b, octubre). Sistemas de Gestión de la Calidad-Fundamentos y vocabulario. Organismo Hondureño de Normalización.

Organización Hondureña de Normalización. (2015). Organización Hondureña de Normalización.

Recuperado a partir de www.ohn.org

Sistema Nacional de Calidad. (2011). Sistema Nacional de Calidad. Recuperado a partir de

<http://www.hondurascalidad.org/>

Tarí Guilló, J. J. (2000). *Calidad Total Fuente de Ventaja Competitiva*. Publicaciones de la Universidad de Alicante.

ANEXOS

Anexo 1, FO-MCC Informe de Diagnóstico Análisis de Brecha ISO

Anexo 2, Cronograma del Proyecto Sistema de Gestión de Calidad en Corporación MCC.

Anexo 3, FO-MCC Aplicación DAFO

Anexo 4, FO-MCC Registro de Partes Interesadas

Anexo 5, FO-MCC Caracterización de Proceso

Anexo 6: Política de Calidad de la Corporación MCC.

Anexo 7, FO-MCC Manual de Puestos y Funciones.

Anexo 8, FO-MCC Análisis de Modo de Falla y Efecto FMEA (Failure Mode Analysis and Effects).

Anexo 9, FO-MCC Elementos Integrados-Objetivos y Metas

Anexo 10, FO-MCC Manual de Perfil de Puestos

Anexo 11, Procedimiento de queja, reclamos y sugerencias.

Anexo 12, FO-MCC Plan de Capacitación.

Anexo 13, FO-MCC Programa de Inducción y Entrenamiento

Anexo 14, FO-MCC Matriz de comunicación de los elementos del sistema de gestión de calidad.

Anexo 15, Documentación Vigente.

Anexo 16 FO-MCC Documentación Vigente.

Anexo 17, Política de documentación de procesos.

Anexo 18, FO-MCC Plan de Calidad.

Anexo 19, FO-MCC Caracterización de Procesos

Anexo 20, FO-MCC Plantilla Registro de Proveedores.

Anexo 21, FO-MCC Evaluación de Proveedores.

Anexo 22, FO-MCC Procedimiento Control de Productos no conforme.

Anexo 23, FO-MCC Evaluación del Desempeño Q1-Q2.

Anexo 24, FO-MCC CMI de Procesos.

Anexo 25, FO-MCC Procedimiento de Auditorías Internas.

Anexo 26, FO-MCC Procedimiento No Conformidades, Acciones Correctivas, Preventivas y de Mejora.

Visto Bueno Asesor

Visto Bueno Tesis Final Kenia Herrera y Ángel López

Recibidos x



Miguel Ramírez Romero <mramirezr@unitec.edu>

17/12/16



para PG, mí, KENIA, anglopez_2009, glopez, ANGEL, Lizeth

Buen día,

Por este medio remito a la Facultad de Postgrado el trabajo final de tesis del programa *Sistemas de Gestión de Calidad Integrados* de los alumnos **Kenia Herrera y Ángel López** con mi Visto Bueno para proceder con el proceso de evaluación final.

Cabe mencionar que el documento todavía tiene aspectos de forma que no satisfacen con el 100% de lo establecido en el Manual de Forma. Queda sujeto a las indicaciones de la Facultad para las correcciones de forma que indiquen.

Saludos,

Miguel Ramírez
Docente Tesis II

--

Miguel Ramírez
Jefe de Acreditaciones y Calidad
Tel: 2268-1000 Ext. 1436
Cel: +504 3387-3880

tt | 30 años
FACULTAD DE POSTGRADO

f t e in y

Visto Bueno Postgrado



PG Postgrado <pgpostgrado@unitec.edu>

7 ene.



para Gustavo_Lopez, mí, Miguel, SALGADO

Estimados maestrantes:

Reciban un cordial saludo, hemos revisado su tesis y cumple con los cambios solicitados, procedan a imprimir los 3 ejemplares siguiendo las instrucciones del cronograma (es indispensable)

Les deseamos exitos en su defensa, tiene el [vo.bo.](#) de potgrado para continuar el proceso,

Atte.

Proyecto de Graduación y Trabajo de Tesis II
Facultad Postgrado
Tel: 2268-1000, Ext. 1169, 1170, 1282

tt | 30 años
FACULTAD DE POSTGRADO

f t e in y

Visto Bueno Terna

Re: Correcciones solicitadas de Tesis de Postgrado de Kenia Herrera y Gustavo López - Mensaje (HTML)

ARCHIVO MENSAJE

Ignorar Eliminar Responder Responder a todos Reenviar Más Reunión

Correo no deseado Eliminar Responder Responder a todos Reenviar Más

Mover a: ? Al jefe Reglas Mover OneNote Acciones

Correo electrón... Listo

Responder y eli... Crear nuevo

Marcar como no leído Categorizar Seguimiento

Etiquetas

Buscar Traducir Relaciones Seleccionar

Zoom

Eliminar Responder

Pasos rápidos Mover

Etiquetas Edición Zoom

dom 19/02/2017 15:38

Daglys Brizo <dbrizo@unitec.edu>

Re: Correcciones solicitadas de Tesis de Postgrado de Kenia Herrera y Gustavo López

Para Kenia Herrera

CC Gustavo Lopez; Lizeth Banegas Solorzano

Haga clic aquí para descargar imágenes. Para ayudarle a proteger su confidencialidad, Outlook ha impedido la descarga automática de algunas imágenes en este mensaje.

Estimada Kenia,

Le confirmo que puede proceder con la entrega a Postgrado de la versión final de presentada. Todavía no cumple al 100% con mis expectativas, sin embargo considero que esta versión está acorde con la calificación asignada.

Les deseo éxitos en su vida profesional,

Saludos,
Daglys

On Feb 17, 2017, at 11:53 AM, Kenia Herrera <keniaherrera@agrolibano.com> wrote:

Hola Ing.

Si le adjunte un documento, donde le detallo las correcciones solicitadas. allí esta en el correo la Tesis y el documento de correcciones.

El 17 de febrero de 2017, 11:44, Daglys Brizo<dbrizo@unitec.edu> escribió:

Daglys Brizo Re: Correcciones solicitadas de Tesis de Postgrado de Kenia Herrera y Gustavo López

ES 19:22 20/02/2017