



FACULTAD DE POSTGRADO

TESIS DE POSTGRADO

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD BAJO
LA NORMA ISO 9001 PARA HONDURAS AMERICAN TABACO
S.A. (HATSA)**

SUSTENTADO POR:

JAHAYRA ELIZABETH ALVARENGA ORTÍZ

MARCO ANTONIO DOMÍNGUEZ FRANCO

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE MÁSTER EN
DIRECCIÓN EMPRESARIAL CON ORIENTACIÓN EN
FINANZAS**

TEGUCIGALPA, F.M

HONDURAS, C.A

ABRIL 2015

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

UNITEC

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

LUIS ORLANDO ZELAYA MEDRANO

SECRETARIO GENERAL

RÓGER MARTÍNEZ

VICERRECTOR ACADÉMICO

MARLON BREVÉ REYES

DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD BAJO
LA NORMA ISO 9001 PARA HONDURAS AMERICAN TABACO
S.A. (HATSA)**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE
MÁSTER EN
DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

**ASESOR METODOLÓGICO
JOSÉ TRÁNCITO MEJÍA**

**ASESOR TEMÁTICO
FRANCISCO CARVAJAL**

MIEMBROS DE LA TERNA:

JORGE CENTENO

JOSÉ MAURICIO FIALLOS

MELISSA ALEMAN

DERECHOS DEL AUTOR



LA GESTIÓN DE LA CALIDAD Y PROPUESTA DE MEJORA, MEDIANTE EL DISEÑO DE UN MANUAL DE CALIDAD BAJO LA NORMA ISO 9001 PARA HONDURAS AMERICAN TABACO S.A. (HATSA)

AUTORES:

Jahayra Elizabeth Alvarenga Ortíz

Marco Antonio Domínguez Franco

RESUMEN

La presente investigación se realizó en la Empresa Honduras American Tabaco S.A., ubicada en la Ciudad de Danlí, departamento de El Paraíso, cuyo rubro principal es la manufactura de puros de forma artesanal. El objetivo central de esta investigación se centró en evaluar los problemas de gestión de calidad en los procesos de la empresa, haciendo un análisis del mismo para identificar las falencias en base a lo estipulado en la Norma ISO 9001 permitiendo crear oportunidades de mejora que agreguen valor y permitan generar información real para la toma de decisiones. El enfoque de la investigación es mixto realizando un análisis mediante instrumentos de recolección cualitativa y cuantitativa. En este estudio se consultó al 100% de la población perteneciente a la estructura gerencial y mandos medios debido a que es reducida. Con el análisis de los resultados del estudio se confirma la necesidad de crear un Sistema de Gestión de Calidad integrado que permita maximizar la eficiencia de la información, personal y de los procesos mediante la creación de un Manual de Calidad. Es responsabilidad de los directivos capacitar y concientizar al personal sobre la importancia de la calidad en cada una de las funciones, actividades o tareas que se ejecutan.

Palabras Claves: Norma ISO, Calidad, Procesos.



QUALITY MANAGEMENT AND IMPROVEMENT PROPOSAL THROUGH A QUALITY MANUAL DESIGN UNDER ISO 9001 FOR HONDURAS AMERICAN TABACO S.A. (HATSA)

AUTHORS:

Jahayra Elizabeth Alvarenga Ortíz

Marco Antonio Domínguez Franco

SUMMARY

The following investigation held in Honduras American Tabaco S.A. Company, located in the city of Danlí, department of El Paraíso, in which tobacco manufacture is its main activity. The main objective of this investigation was center in evaluating quality management problems in the company processes, doing an analysis to identify shortcomings based on the ISO 9001 norm allowing creating improvement opportunities that add value and allow generating real information for decisions making.

The focus of the research is mixed performing an analysis through qualitative and quantitative recollection instruments. In this research, 100% of the population was consulted belonging to the management structure and middle managers owing to the fact that is reduce. With the analysis of the study results the necessity of creating an integrated Quality Management System is confirmed, that allows maximizing the efficiency of information, staff and processes by creating a Quality Manual. Is responsibility of directs to train and aware staff about the importance of quality in each of the tasks and functions they perform.

Key Words: ISO, Quality, Processes

DEDICATORIA

Primeramente a Dios, por sus maravillosas bendiciones, por mi vida y la de mi familia, por permitirme seguir adelante y mantenerme de pie en los obstáculos que he tenido en mi vida personal y profesional

A mi Familia que ha sido el pilar fundamental de esta etapa de mi vida, brindándome su apoyo incondicional en cada uno de los problemas suscitados, por ser un ejemplo a seguir educándome con principios y valores

A mi madre Melba Concepción Ortíz y mi padre Porfirio Antonio Alvarenga por todo su amor y comprensión, agradeciendo su paciencia y cada uno de los consejos que me brindaron en el transcurso de mi desarrollo profesional, los amo y este esfuerzo es gracias a ustedes dos

Jahayra Elizabeth Alvarenga Ortiz

A Dios que cada día me ha hecho ver cada una de sus bendiciones en mi vida y la de mi familia, porque has aquí él ha estado con nosotros y confió que así sea en toda mi vida

A mi mamá Ana Ruth Franco y papá Marco Antonio Domínguez González porque soy la persona que soy porque ellos me enseñaron a cumplir bien cada una de las responsabilidades en mi vida personal y profesional

A mi hija Ana Lucía Domínguez Martínez que es el amor de mi vida, es el motor que me impulsa a superarme para poder brindarle mejores oportunidades en su vida

A mi familia porque han sido y serán fuente de apoyo inagotable en mi vida por eso muchas gracias

A todas las personas que han formado y forman parte de mi vida, muchas gracias por ser un motivo para salir adelante y luchar para alcanzar mis metas profesionales y personales

Marco Antonio Domínguez Franco

AGRADECIMIENTO

A Jesucristo nuestro Señor y dador de vida, por guardarnos en todo tiempo, por darnos la fortaleza y orientación en todo momento para seguir adelante.

A nuestra Familia: por su amor, respeto, comprensión y apoyo en esta etapa de nuestras vidas.

A UNITEC: por contribuir con la formación de nuevos profesionales, por facilitar el desarrollo del cumplimiento de nuestra meta y por abrir oportunidades en nuestra vida profesional.

Al Dr. José Tráncito Mejía y Dr. Francisco Carvajal, por su apoyo, tiempo y dedicación a nuestro proyecto, por ser las personas claves en el desarrollo de nuestras ideas y por permitirnos compartir su experiencia profesional.

A Honduras American Tabaco S.A (HATSA) por brindarnos la oportunidad de poder realizar nuestra investigación y por colaborar en todo lo necesario para su ejecución.

A nuestros catedráticos, familiares y amistades, quienes de una u otra manera aportaron sus conocimientos, consejos y apoyo para el logro de este trabajo, agradecemos infinitamente su valiosa colaboración.

Tabla de Contenidos

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1 INTRODUCCIÓN	1
1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	2
1.2.1 EVOLUCION DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD.....	2
1.2.2 PRINCIPALES NORMAS APLICADAS EN LAS EMPRESAS.....	3
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	4
1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA.....	4
1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	4
1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	5
1.3.3.1 PREGUNTA GENERAL.....	5
1.3.3.2 PREGUNTAS ESPECIFICAS.....	5
1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO.....	5
1.4.1 OBJETIVO GENERAL.....	5
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	5
1.5 JUSTIFICACIÓN	6
1.5.1 CONVENIENCIA.....	6
1.5.2 IMPLICACIONES PRACTICAS.....	6
1.5.3 VALOR TEORICO.....	7
1.5.4 UTILIDAD METODOLOGICA.....	7
1.6 ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN Y VARIABLES DE ESTUDIO	7
1.6.1 DECLARACIÓN DE LAS VARIABLES	7
1.6.1.1 VARIABLES INDEPENDIENTES.....	7
1.6.1.2 VARIABLES DEPENDIENTES.....	7
1.7 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACION	8
1.7.1 TEMPORAL	8
1.7.2 GEOGRÁFICA.....	8
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	9
2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL	9
2.2 ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO	18
2.2.1 DEMOGRÁFICO:	21
2.2.2 ECONÓMICO:.....	22

2.1.3 NATURAL.....	22
2.1.4 TECNOLÓGICO	23
2.1.5 CULTURAL.....	23
2.2 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO.....	24
2.2.1 RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES.....	24
2.2.2 COMPETIDORES POTENCIALES	25
2.2.3 PODER DE NEGOCIACION CON LOS PROVEEDORES	25
2.2.4 PODER DE NEGOCIACION CON LOS CLIENTES	26
2.2.5 PRODUCTOS SUSTITUTOS	26
2.3 ANÁLISIS INTERNO	26
2.3.1 HISTORIA DE HONDURAS AMERICAN TABACO S.A	26
2.3.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	29
2.4.3 DESCRIPCIÓN DE PROCESOS HONDURAS AMERICAN TABACO:	32
2.5 TEORÍAS.....	36
2.5.1 CALIDAD, UN CONCEPTO NECESARIO.....	36
2.5.2 ENFOQUES DE LA CALIDAD.....	37
2.5.3 TEORIA DEL SISTEMA DE CALIDAD.....	37
2.5.4 PRINCIPIOS DE LA TEORIA GENERAL DE SISTEMAS.....	38
2.5.5 SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD.....	41
2.5.6 TEORÍA DE LA PRODUCCIÓN.....	42
2.5.7 TEORIA DE COSTOS.....	43
2.5.8 TEORÍA DEL VALOR.....	43
2.5.9 TEORÍA DE LA ORGANIZACIÓN.....	44
2.5.10 TEORÍA DEL CAMBIO.....	44
2.6 CONCEPTUALIZACIÓN.....	44
2.6.1 MEJORA CONTINUA.....	44
2.6.2 DEFECTO.....	45
2.6.3 CONTROL DE CALIDAD.....	45
2.6.4 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.....	45
2.6.5 COMPETITIVIDAD.....	46
2.6.6 PROCESO.....	46
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	47
3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA.....	47

3.1.1 MATRIZ DE CONGRUENCIA METODOLÓGICA	47
3.1.2 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	48
3.2 ENFOQUE Y ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN.....	50
3.2.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN.....	50
3.2.2 ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN	51
3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	52
3.3.1 DISEÑO	52
3.3.2 POBLACIÓN.....	52
3.3.3 MUESTRA.....	52
3.3.4 UNIDAD DE ANÁLISIS.....	53
3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	53
3.4.1 INSTRUMENTOS CUANTITATIVOS	53
3.4.1.1 CUESTIONARIO.....	53
3.4.2 INSTRUMENTOS CUALITATIVOS.....	54
3.4.2.1 ENTREVISTA.....	54
3.4.1.2 REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA.....	54
3.4.1.3 OBSERVACION DIRECTA.....	54
3.5 FUENTES DE INFORMACION.....	54
3.5.1 DATOS PRIMARIOS.....	54
3.5.2 DATOS SECUNDARIOS.....	55
CAPÍTULO IV. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	56
4.1 MEDICIÓN.....	56
4.2 RESULTADOS OBTENIDOS	56
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	84
5.1 CONCLUSIONES.....	84
5.2 RECOMENDACIONES.....	85
CAPITULO VI. APLICABILIDAD.....	86
6.1 PROPUESTA DE MANUAL DE CALIDAD DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD DE LA EMPRESA HONDURAS AMERICAN TABACO S.A (HATSA).....	86
6.2 INTRODUCCIÓN.....	86
6.3 ETAPAS DE LA IMPLEMENTACION DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD DE HONDURAS AMERICAN TABACO S.A (HATSA).....	88
6.3.1 ETAPA DE DIAGNÓSTICO.....	88
6.3.2 ETAPA DE COMPROMISO Y RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN.....	108

6.3.3 ETAPA DE FORMACIÓN INICIAL.....	112
6.3.4 ETAPA DE GESTIÓN DE PROCESOS.....	118
6.3.5 ETAPA DE IMPLEMENTACIÓN DE LOS ELEMENTOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD.....	155
6.3.6 ETAPA DE SEGUIMIENTO Y MEJORAMIENTO.....	157
6.4 VERIFICACIÓN DE LA CONCORDANCIA DEL DOCUMENTO CON EL PLAN DE ACCIÓN.....	159
REFERENCIAS BIBLIOGRAFÍAS.....	161
ANEXOS	
ANEXO 1	
Cuestionario Para Diagnosticar Problemas De La Gestión De Calidad En Honduras American Tabaco S.A (HATSA).....	163
ANEXO 2	
Entrevista a realizar a puestos gerenciales	168
ANEXO 3	
Carta de control del proceso de rezago de cigarros.....	170
ANEXO 4.	
Run Chart para la toma de Humedad relativa en el ambiente/Empaque de cigarros.....	171
ANEXO 5	
Plan de Calidad.....	172
ANEXO 6...	
Diagrama de Tortuga.....	173
ANEXO 7	
Resumen de Auditoria Interna Mensual.....	174
ANEXO 8	
Plan Anual de Auditoria del Sistema de Gestión de Calidad.....	175
ANEXO 9	
Control de correcciones, acciones correctivas, preventivas y oportunidades de mejora.....	176
ANEXO 10	
Diagrama de Árbol.....	177
ANEXO 11	
Registro de Entrenamientos.....	178

ANEXO 12	
Lista Maestra de Registros del Sistema de Gestión de Calidad.....	179
ANEXO 13	
Listado de Equipo, Seguimiento y Medición.....	180
ANEXO 14	
Presupuesto Procesos de Certificación de Empresas.....	181
ANEXO 15	
Propuesta de documentación de los procesos de HATSA para el Sistema de Gestión de Calidad.....	182
ANEXO 16	
Mapeo del proceso de manufactura de puros.....	184
ANEXO 17	
Mapeo de procesos de empaque de puros.....	186
ANEXO 18	
Mapeo del proceso de procesamiento de tabaco.....	188

ÍNDICE DE FIGURAS, TABLAS Y GRÁFICOS

Figura 1.1 Variables de la Investigación.....	8
Figura 2.1 Modelo de Un sistema de Gestión de la Calidad en Proceso.....	12
Figura 2.2 Modelo PHVA.....	13
Figura 2.3 Principios del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC).....	16
Figura 2.4 Distribución a nivel mundial certificados ISO 9001 en el 2013.....	18
Figura 2.5 Fuerzas de Macro entorno HATSA.....	20
Figura 2.6 Fuerzas de Porter.....	205
Figura 2.7 Estructura Organizacional de HATSA.....	29
Figura 2.8 Simbología de los Diagramas de Flujo.....	30
Figura 2.9 Diagramas de flujo de tabaco HATSA.....	31
Figura 6.1 Etapas de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad.....	87
Figura 6.2 Ocho pasos para Transformar las Organizaciones.....	112
Figura 6.3 Pasos para despertar una sensación de urgencia.....	113
Figura 6.4 Estructura del Equipo Conductor del Cambio.....	114
Figura 6.5 Sistema de Aseguramiento de Calidad en HATSA.....	130
Figura 6.6 Propuesta de Estructura de Departamento de Calidad de HATSA.....	151
Figura 6.7 Como se gestiona un proceso.....	154
Figura 6.8 Procesos de Auditoria para la Certificación del Sistema de Gestión de Calidad de Honduras American Tabaco (HATSA).....	157
Figura 6.9 Etapas de Certificación de ISO 9001:2008.....	158
Tabla 2.1 Principales Empresas de Manufactura de Tabaco en Honduras.....	19

Tabla 2.2 Principales Empresas de Manufactura de Tabaco en Honduras.....	19
Tabla 3.1 Matriz Congruencia Metodológica.....	48
Tabla 3.2 Operacionalización de Variables.....	49
Tabla 6.1 Puntuación de cumplimiento.....	91
Tabla 6.2 Análisis GAP de Control de Registros.....	91
Tabla 6.3 Análisis GAP de Competencias, Entrenamiento y Toma de Conciencia.....	92
Tabla 6.4 Análisis GAP de Equipo, Infraestructura y Ambiente de Trabajo.....	93
Tabla 6.5 Análisis GAP de Planificación para la realización del producto.....	95
Tabla 6.6 Análisis GAP de Compras.....	98
Tabla 6.7 Análisis GAP de Control de la Producción y Prestación de Servicio.....	99
Tabla 6.8 Análisis GAP de Control de los Equipos de Seguimiento y Medición.....	101
Tabla 6.9 Análisis GAP de Seguimiento y Medición de Productos.....	102
Tabla 6.10 Análisis GAP de Control de Producto No Conforme.....	104
Tabla 6.11 Análisis GAP de Análisis de Datos.....	105
Tabla 6.12 Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) a partir del Diagnóstico realizado a Honduras American Tabaco S.A (HATSA).....	106
Tabla 6.13 Presupuesto Estimado para la Implementación del Sistema de Gestión de Calidad de HATSA contratando personal para el Departamento de Calidad.....	109
Tabla 6.14 Análisis Financiero de la Implementación del Sistema de Gestión de Calidad.....	110
Tabla 6.15 Propuesta de Plan de Implementación del Sistema de Gestión de Calidad de Honduras American Tabaco S.A (HATSA).....	155
Tabla 6.16 Propuesta de Cronograma de Implementación del Sistema de Gestión de Calidad de Honduras American Tabaco (HATSA).....	156
Tabla 6.17 Presupuesto Estimado de la Certificación del del Sistema de Gestión de Calidad de HATSA.....	157
Gráfica 4.1 Evaluación de los requisitos de calidad del producto.....	57
Gráfica 4.2 Comunicación al personal acerca de cumplir requisitos de calidad.....	57
Gráfica 4.3 Procesos de trabajo orientados a los clientes.....	58
Gráfica 4.4 Conformidad del producto.....	58
Gráfica 4.5 Sistema para medir la satisfacción del cliente.....	59
Gráfica 4.6 Participación en procesos de formación de liderazgo.....	59
Gráfica 4.7 Plan de sucesión.....	60
Gráfica 4.8 Objetivos de HATSA.....	61
Gráfica 4.9 Planes de desarrollo de personal.....	61
Gráfica 4.10 Documentación de sus funciones de trabajo.....	62
Gráfica 4.11 Participación en revisión de actividades y/o procesos de subalternos.....	63
Gráfica 4.12 Desempeño de labores diarias en función de la calidad.....	64
Gráfica 4.13 Planificación de la producción.....	64
Gráfica 4.14 Contribución de su trabajo a procesos de la Empresa.....	65
Gráfica 4.15 Medición sistemática de la satisfacción del personal.....	65
Gráfica 4.16 Controles de calidad con el propósito de validar eficacia.....	66
Gráfica 4.17 Conocimiento si se han actualizado pruebas de calidad.....	67
Gráfica 4.18 Procesos de auditoria.....	67
Gráfica 4.19 Reconocimiento de la Gerencia de los logros y compromiso.....	68
Gráfica 4.20 Plan de revisión de equipo de control, medición y seguimiento.....	69
Gráfica 4.21 Evaluaciones de los métodos de trabajo.....	70
Gráfica 4.22 Análisis de la información.....	70
Gráfica 4.23 Sistema Integrado de Calidad de la Empresa.....	71
Gráfica 4.24 Impulso y apoyo de la Gerencia a las actividades de mejora.....	72

Gráfica 4.25 Programa de Mejora Continua	72
Gráfica 4.26 Aseguramiento de recursos necesarios por la Gerencia	73
Gráfica 4.27 Análisis de datos.....	74
Gráfica 4.28 Procesos de trazabilidad	74
Gráfica 4.29 Procesos clave y parámetros.....	75
Gráfica 4.30 Registro de rechazos.....	76
Gráfica 4.31 Mejora dentro de la empresa	76
Gráfica 4.32 Contacto con proveedores	77
Gráfica 4.33 Sistema para evaluar proveedores	78
Gráfica 4.34 Conocimiento de proveedores de materiales y productos	78
Gráfica 4.35 Reuniones con proveedores.....	79
Gráfica 4.36 Utilización eficiente de recursos	80
Gráfica 4.37 Recolección y análisis de datos	80
Gráfica 4.38 Adopción de acciones correctivas y preventivas.....	81
Gráfica 4.39 Controles internos	82
Gráfica 4.40 Procesos de Capacitación sobre temas de Calidad	82

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 INTRODUCCIÓN

El presente documento describe el proceso que la empresa Honduras American Tabaco S.A. (HATSA), deberá seguir para diseñar e implementar un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) basado en la Norma Internacional ISO 9001:2008 para su posible certificación ya que en la actualidad no se cuenta con este importante Sistema.

Esta iniciativa con el objetivo de mejorar la gestión de los recursos, elaboración de productos, medición, análisis y mejora de los procesos para asegurar la conformidad de los productos permitiendo ser competitivo en la industria tabaquera a nivel internacional ya que nuestro país es el segundo exportador después de República Dominicana, y Estados Unidos que es el principal país de destino de los puros hondureños. La industria del tabaco genera en Honduras unos 100,000 empleos y está posicionada tradicionalmente como el cuarto producto de exportación.

La Revista Francesa “Amateur de Cigare” publico la primera clasificación de los 130 mejores puros del mundo entre los cuales destacaban Cuba, República Dominicana, Nicaragua y Honduras con las siguientes marcas: 1. Rocky Patel Vintage 1990, 2. Flor de Selva Robusto, 3. Zino Classic N°1 Tubos. (El Heraldo, 2013).

Con la implementación del SGC, HATSA será la primera empresa manufacturera de puros de tabaco elaborados artesanalmente en la zona sur oriental del país con este sistema, logrando una ventaja competitiva a nivel local.

HATSA fue fundada en el año 1971 en la ciudad de Danlí, El Paraíso, por una sociedad constituida por los señores Frank Llana, Jhonys Oliva, Dumas Rodríguez, Daniel Blumenton y Cesar López, con el objetivo principal de mejorar las condiciones de vida de los socios y generar empleo a la Ciudad de Danlí a través de la fabricación y exportación de puros. Fue en el año

1997 que por decisión de los socios Honduras American Tabaco S.A. se vende a General Cigar Company, compañía que tiene más de 150 años de experiencia en el mercado de los tabacos a nivel mundial.

Actualmente HATSA pertenece a la Corporación Scandinavian Tabaco Group (STG) quien tiene empresas que se dedican al mismo rubro en Nicaragua y República Dominicana.

Las Instalaciones de la Empresa se ubican en la ciudad de Danlí, El Paraíso Carretera Panamericana frente al Instituto Técnico Vocacional Pedro Nufio, contando con dos bodegas de tabaco ubicada una en la misma Ciudad y a otra en Cofradía, Cortes.

1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

La historia muestra claramente la evolución de las empresas en relación a los sistemas de gestión de calidad, los avances importantes y estratégicos que se han obtenido a través del tiempo.

La calidad tiene diferentes concepciones y perspectivas, de acuerdo a Fontalvo (2009) define la calidad “como el conjunto de características inherentes de un bien o servicio que satisfacen las necesidades y expectativas de los clientes” (p. 22).

Atkinson (1990) afirma que “la calidad total es un acercamiento estratégico para producir el mejor producto y servicio posible a través de una constante innovación” (Camisón et al., s. f.-b, p. 8).

1.2.1 Evolución de los Sistemas de Gestión de Calidad

Según (Camisón et al., s. f.) Describen la evolución de la calidad en cuatro etapas importantes:

- 1) Desarrollo de la calidad a través de la inspección (producto)
- 2) Desarrollo de la calidad a través del control (proceso)
- 3) Desarrollo de la calidad a través del aseguramiento de la calidad (sistema)
- 4) Desarrollo de la calidad a través de la Gestión de la Calidad Total (personas).

La primer etapa Inspección, la calidad se limitaba únicamente al conteo y rechazo de los productos ya fabricados que no cumplían con los requerimientos para evitar llegara a las manos del cliente final, aumentando así los costos de producción ya que el error se detectaba al final del proceso cuando ya era imposible realizar algún tipo de acción para corregir el defecto.

El control estadístico da como resultado la segunda etapa en donde la calidad no se centraba en revisar el producto, en esta etapa mantener los procesos bajo control estadístico etapa la diferencia entre la primer etapa dando como resultado los aportes de Shewhart aplicando los principios y las prácticas de la probabilidad a los procesos de fabricación, porque reconoció que la variabilidad en un proceso era inherente, y manejar ese proceso eficazmente requería de compañías que manejaran la variabilidad.

Para la tercera etapa que consistía en el aseguramiento de la calidad en donde las mejoras en la calidad no podrán tener lugar sin el compromiso de los trabajadores de la empresa. Creando la cultura de ser responsable en cada una de las etapas de los procesos con el fin de cumplir con los requerimientos solicitados por el cliente y así lograr su satisfacción.

La gestión de la Calidad Total en esta etapa la filosofía se basaba en obtener el compromiso global de la organización a través de la participación y gestionar eficazmente la calidad para minimizar errores y satisfacer a los clientes de una forma constante. La Gestión de la Calidad Total (CGT) necesita el equilibrio de cinco sistemas: procesos, tecnología, personas, tareas y estructura.

“La GCT se puede describir como la filosofía de dirección que busca continuamente mejorar la calidad de actuación en todos los procesos, productos y/o servicios en una organización” (Camisón et al., s. f.-b, p. 8).

1.2.2 Principales Normas Aplicadas en las Empresas

La ISO 9000 Gestión de la Calidad: Esta norma establece los criterios o requerimientos básicos para desarrollar e implementar un sistema de gestión de calidad eficaz. Basándose en una serie de principios de gestión de calidad, incluyendo una fuerte orientación al cliente, la motivación y la implicación de la alta dirección, el enfoque por procesos y la mejora continua.

La ISO 14001 Gestión Ambiental: Esta norma establece los criterios para un sistema de gestión del medio ambiente, traza el marco que una empresa u organización puede seguir para establecer

un sistema eficaz de gestión ambiental. Puede ser utilizado por cualquier organización independientemente de su actividad o sector. Proporcionar garantías a la dirección y los empleados de empresa, así como grupos de interés externos que el impacto ambiental se está midiendo y mejora.

1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

Debido al comportamiento de la economía mundial y el nivel de competitividad en la industria del tabaco cada día se hace más difícil que se pueda subsistir en el mercado si no se mejora los procesos productivos y se innova en los controles de calidad, el reto para la empresa HATSA es posicionarse y mantenerse entre las mejores empresas de transformación de tabaco a nivel mundial.

Para hacer frente a estos retos de competitividad se ha propuesto que mediante la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) basado en la norma ISO 9001 se genere un valor agregado para acceder a mercados más competitivos a nivel mundial.

Con la implementación del SGC, HATSA reducirá sus costos de producción por falencias en los controles de calidad, creará una cultura organizacional basada en principios de calidad y generará oportunidades para poder acceder aquellos clientes que requieren proveedores certificados bajo la norma ISO 9001.

1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

El desafío de HATSA será la planeación e implementación del Sistema de Gestión de Calidad (SGC), basado en la Norma ISO 9001. Es de suma importancia realizar el diagnóstico de la situación actual de la empresa (Análisis de GAP), para visualizar las limitantes existentes para efectuar el diseño del SGC en base a la norma y sus requerimientos.

Honduras American Tabaco S.A. carece de documentación de sus procesos productivos, de calidad y administrativos, factores que son determinantes en el diseño del SGC.

1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

1.3.3.1 PREGUNTA GENERAL

¿Cuáles son los problemas que se presenta en HATSA relacionados con la gestión de la calidad?

1.3.3.2 PREGUNTAS ESPECÍFICAS

- 1) ¿Cumple HATSA con los requerimientos exigidos por la norma ISO 9001?
- 2) ¿Cuáles son sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades resultantes del diagnóstico?
- 3) ¿Cuáles deben de ser los requerimientos mínimos establecidos por la norma ISO 9001, de acuerdo al rubro de HATSA?
- 4) ¿Cómo se pueden sistematizar los procesos de Honduras American Tabaco S.A.?

1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Determinar las brechas existentes en los controles de calidad en la manufactura de puros en HATSA basados en la norma ISO 9001

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 1) Describir el cumplimiento de HATSA con los requisitos de la Norma ISO 9001, (Análisis GAP).
- 2) Elaborar el análisis FODA para evaluar las debilidades y oportunidades en HATSA con el objetivo de proponer estrategias que permitan mitigar su impacto negativo.
- 3) Proponer a HATSA un esquema de la documentación que se requiere para el SGC.
- 4) Diseñar y Elaborar un Manual de Calidad para HATSA para sistematizar los procesos en base a la Norma ISO 9001.

1.5 JUSTIFICACIÓN

En un mercado tan competitivo como la industria del tabaco, en donde las empresas cuyo giro de producción es esta actividad económica se hace necesario que cada uno de los procesos que se desarrollen permitan obtener productos de la mejor calidad, reducir al máximo los desperdicios de materia prima, mano de obra, tiempos muertos, productos con defectos, es por esta razón que es imprescindible que se cuente con un sistema de gestión de calidad que permita que cada uno de los procesos desarrollados sea bajo un enfoque de calidad.

En la medida que HATSA cumpla con cada uno de los procesos de la implementación de la norma ISO 9001, se garantizara que los productos demandados por los clientes satisfagan sus expectativas.

De acuerdo a Hernández Sampieri Zapata y Torres (2013), es recomendable establecer la justificación de una investigación por medio de cinco criterios: Conveniencia o utilidad, relevancia social, implicaciones prácticas, valor teórico, aportaciones para la enseñanza y utilidad metodológica. Para fines del presente estudio se consideraran relevantes las siguientes justificaciones:

1.5.1 CONVENIENCIA

El diseño de un SGC en una empresa ayuda a desarrollar una cultura organizacional bajo principios de calidad, otorga confianza a los clientes al estar respaldados bajo la norma internacional ISO 9001:2008 y genera oportunidades de apertura a nuevos mercados con el objetivo principal de ser competitivos en la industria del tabaco.

1.5.2 IMPLICACIONES PRÁCTICAS

El diseño del SGC contribuirá a capacitar al recurso humano en conceptos sobre calidad y métodos de trabajo que permitan crear una cultura organizacional basada en hacer las cosas bien desde la primera vez, logrando reducción en costos de producción, reprocesos de trabajo, defectos en producto final y unificación de criterios de inspección.

1.5.3 VALOR TEÓRICO

Un Sistema de Gestión de Calidad tiene como propósito en las empresas sistematizar los procesos mediante manuales, procedimientos, herramientas de control sumado a las normas aplicables a la industria que permitan asegurar la conformidad de los productos.

1.5.4 UTILIDAD METODOLÓGICA

El diseño del Manual de Calidad en base a la Norma ISO 9001 aportara valor agregado a HATSA en los procesos, al recurso humano y se reflejara directamente en el producto terminado.

1.6 ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN Y VARIABLES DE ESTUDIO

La implementación del sistema de gestión de calidad en HATSA estará determinada por todos los procesos que se desarrollan para poder elaborar a mano los puros que son comercializados a nivel internacional.

El diseño del sistema de gestión de calidad y el manual de calidad se elaborara bajo la norma ISO 9001-2008, la cual corresponde a cada una de las actividades desarrolladas por HATSA en sus procesos productivos.

1.6.1 DECLARACIÓN DE LAS VARIABLES:

1.6.1.1 VARIABLES INDEPENDIENTES

- Estrategia de la Empresa
- Estructura organizacional
- Evaluación de los estándares de calidad actuales
- Competitividad

1.6.1.2 VARIABLES DEPENDIENTES

- Sistema de Gestión de Calidad basado en la Norma ISO 9001:2008.



Figura No 1.1 Variables de la Investigación

1.7 DELIMITACION DE LA INVESTIGACION

Para finalidad del presente trabajo de investigación se delimitara en: temporal y geográfica

1.7.1 TEMPORAL

Para la finalidad del presente diagnóstico y diseño del Sistema de Gestión de Calidad bajo la norma ISO 9001-2008 se define como delimitación temporal los meses de Enero a Abril del año 2015.

1.7.2 GEOGRÁFICA

El estudio se realizara en la Empresa Honduras American Tabacos S.A. Ubicada en la ciudad de Danlí, El Paraíso Colonia El Quiquisque Carretera Panamericana frente al Instituto Técnico Pedro Nufio.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

En la actualidad se observa como las empresas compiten en todos los aspectos para mantenerse en los mercados, con el objetivo principal de posicionar sus productos o servicios como los mejores garantizando la calidad y funcionalidad de los mismos mediante sistemas integrados. Las empresas están conscientes de lo importante que es satisfacer todas las exigencias de los clientes, para ser competitivos es necesario conocer el entorno al que está expuesto la empresa para crear estrategias que permitan generar valor y permanencia en los mercados.

Fontalvo Herrera (2006) define:

La competitividad como la capacidad que tiene la empresa para generar un producto o servicio mejor que el de sus competidores, ésta se ha convertido en una necesidad de las organizaciones de hoy en la que los clientes tienen la última palabra para elegir un producto o servicio de la empresa que le genere el mayor valor de acuerdo a sus necesidades. La competitividad es una necesidad innegable de las empresas de todo el mundo, los mercados actuales han cambiado mucho desde la época en que los fabricantes producían en masa sin tener en cuenta las necesidades de los clientes (p. 35).

Es de vital importancia optimizar los recursos de las organizaciones y crear valor en los procesos productivos que permitan volver eficiente cada una de las operaciones en su conjunto.

Las empresas del continente europeo, garantizan que sus procesos mediante sistemas de gestión de calidad basada en la norma ISO 9001 lo que les permiten mantener altos estándares de calidad a nivel mundial. (Volvo, Black&Decker, Nissan, Universidad de Zaragoza, entre otros).

La calidad tiene diferentes concepciones y perspectivas:

(Deming, 1989) propone “la calidad en términos de la capacidad que se tiene para garantizar la satisfacción del cliente”.

Juran (1990) concibe la calidad como “la adecuación al uso”, también la define como “las características de un producto o servicio que le proporcionan la capacidad de satisfacer las necesidades de los clientes”. (p.25).

Sistemas de Gestión de Calidad ISO

La ISO, es una Organización Internacional de Estandarización conformada por los diferentes organismos de Estandarización nacionales del mundo. Esta Organización en 1989 publicó la primera serie de norma ISO 9000, entre las que se destacaban la ISO 9001, la ISO 9002 y la ISO 9003, normas que permitían establecer los requisitos del Sistema de Aseguramiento de la Calidad en las Empresas.

La evolución de empresas certificadas de acuerdo a la norma ISO 9001 en el mundo, mantiene una clara tendencia alcista. La primera versión de las normas ISO 9001 fue en el año 1987. A continuación se realizó una ligera modificación de la misma en el año 1991, con una versión mejorada en el año 1994.

En el año 2000, se realizó una revisión profunda de la norma, adaptándola a las necesidades y realidades de las empresas del siglo XXI. En la actualidad hay más de 600,000 empresas certificadas de acuerdo a la norma ISO 9001 en el mundo.

Según la ISO, una norma es un documento que proporciona los requisitos, especificaciones, directrices o características que pueden ser utilizadas consistentemente para asegurar que los materiales, productos, procesos y servicios son adecuados para su propósito.

El fin de las Normas ISO es garantizar que los productos y servicios son seguros, fiables y de buena calidad. Para las empresas, que son herramientas estratégicas que reducen los costos al minimizar los residuos y errores, y el aumento de la productividad. Ayudan a las empresas a acceder a nuevos mercados, a nivelar el campo de juego para los países en desarrollo y facilitar el comercio mundial libre y justo. («UNE-EN ISO 9001», 2008)

La familia ISO 9000 aborda diversos aspectos de la gestión de la calidad y contiene algunas de las normas más conocidas de la ISO. Las normas en la familia ISO 9000 incluyen:

ISO 9000: 2005 - cubre los conceptos y lenguaje básicos

ISO 9001: 2008 - establece los requisitos de un sistema de gestión de calidad

ISO 9004: 2009 - se centra en cómo hacer que un sistema de gestión de calidad más eficiente y eficaz

ISO 19011: 2011 - presenta una guía sobre las auditorías internas y externas de los sistemas de gestión de calidad.

Según ISO un sistema de gestión describe el conjunto de procedimientos que una organización necesita para seguir con el fin de cumplir sus objetivos.

En algunas organizaciones pequeñas, puede que no haya un sistema oficial, sólo "nuestra forma de hacer las cosas", que se mantiene en su mayoría en las cabezas de los empleados.

Pero cuanto mayor sea la organización, más probable es que los procedimientos deben ser registrados para garantizar todos tengan claro quién hace qué. Este proceso de sistematización de cómo se hacen las cosas que se conoce como un sistema de gestión.

ISO 9001: 2008 especifica los requisitos para un sistema de gestión de calidad, cuando una organización:

- 1) Necesita demostrar su capacidad para proporcionar regularmente productos que satisfagan al cliente y los requisitos reglamentarios
- 2) Tiene como objetivo mejorar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del sistema, incluidos los procesos para la mejora continua del sistema y el aseguramiento de la conformidad con los requisitos del cliente y reglamentarios aplicables.

Actualmente la Norma ISO 9001: 2008 se encuentra en revisión con el propósito de mantenerla actualizada y relevante para el mercado para responder a las últimas tendencias y ser compatibles con otros sistemas de gestión.

Para fines de esta investigación mencionaremos la Norma ISO 9001:2008 que tiene un enfoque basado en procesos que garantiza el desarrollo, implementación y mejora de un Sistema de Gestión de la Calidad conllevando esto a la satisfacción del cliente. A través de este enfoque se establece el control continuo de los diferentes procesos, actividades y tareas que hacen parte de un SGC.

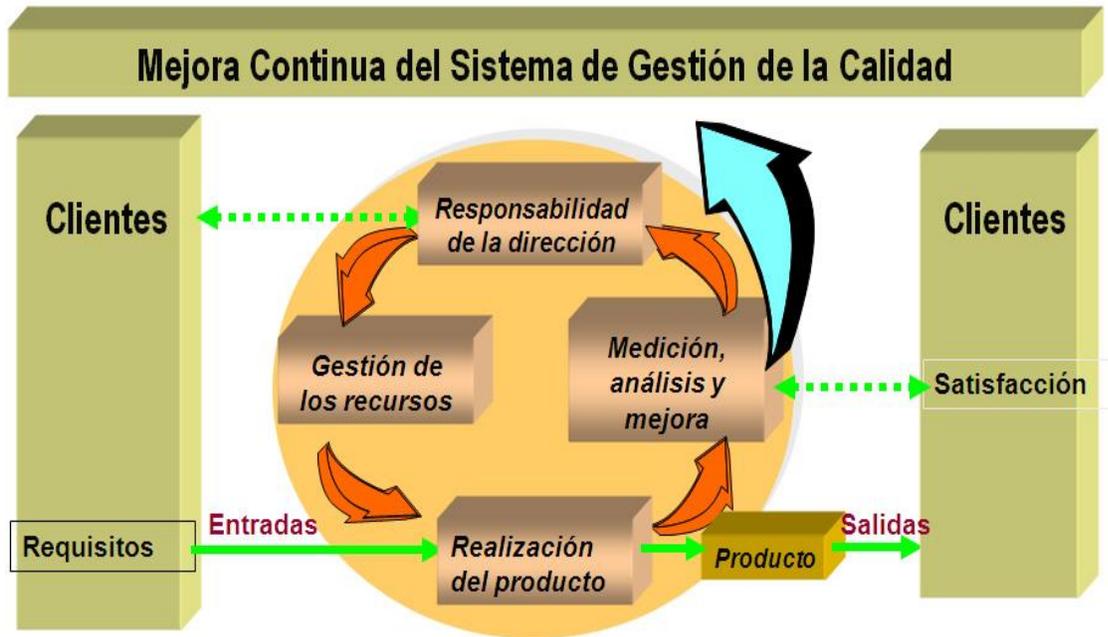


Figura No 2.1 Modelo de un sistema de Gestión de la Calidad en Proceso

Fuente: Norma Internacional ISO 9001:2008

Para esta norma basada en procesos puede aplicarse la metodología conocida como “Planificar-Hacer-Verificar-Actuar” (PHVA) puede describirse brevemente como: **a) Planificar:** establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requerimientos del cliente y las políticas de la organización **b) Hacer:** implementar los procesos **c) Verificar:** realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos para el producto, e informar sobre los resultados **d) Actuar:** tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos. («UNE-EN ISO 9001:2008», 2008, p. 10)

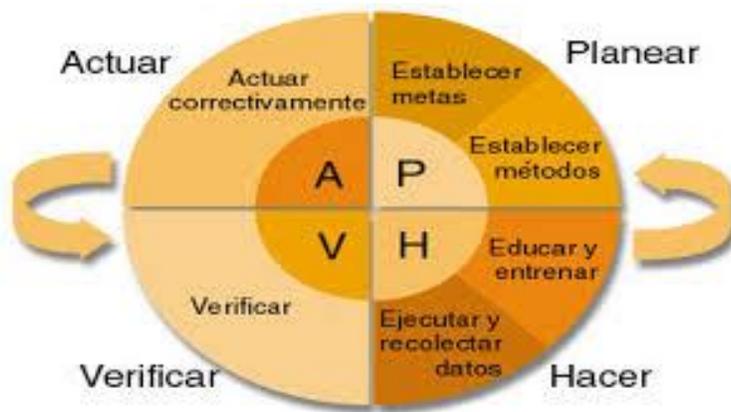


Figura No 2.2 Diagrama de PHVA

Fuente: Norma Internacional ISO 9001:2008

Principios de Gestión de la Calidad según la ISO 9001

Estos principios se desarrollaron como herramientas para los altos directivos de la organización, con la finalidad de obtener mejoras en el desarrollo de la propia empresa.

- **Enfoque al cliente:** Para una empresa, los clientes son el principal motivo de su existencia. Una buena organización no puede olvidar que gracias a los clientes de sus productos y/o servicios, es posible continuar con su actividad. Es por ello, que deberían esforzarse al máximo para garantizar siempre su satisfacción y cumplir con sus exigencias:
- Realizan procedimientos destinados a entender las necesidades y exigencias de los clientes.
- Establecen compromisos con los clientes, siempre teniendo en cuenta los objetivos establecidos por la empresa.
- Deben de conocer las necesidades y exigencias de los clientes.

- Llevan a cabo mediciones de la satisfacción de sus clientes y toman medidas en función.
- 1. Liderazgo:** En una organización, la responsabilidad de lograr y mantener un buen clima de trabajo es de los líderes de la propia empresa. La finalidad de tener un ambiente laboral adecuado, es que los empleados participen en la consecución de los objetivos y metas establecidos por la compañía:
- Tiene en cuenta las necesidades de las partes interesadas.
 - Cuenta con empleados que conocen a la perfección su papel en la organización y los objetivos a alcanzar.
 - Define estrategias en consonancia con los objetivos y metas.
 - Dispone de los recursos materiales y humanos necesarios.
 - **Participación del personal:** Un personal implicado con las actividades y objetivos de la organización, da lugar al uso de sus capacidades para que ésta obtenga beneficios:
 - Conocen todas sus facultades y responsabilidades cuando tiene lugar un problema.
 - Colaboran entre sí para intercambiar conocimientos y prácticas.
 - Tienen el conocimiento de lo que supone su aportación en la organización y se someten a evaluaciones en función de los objetivos y metas.
- 2. Enfoque basado en procesos:** Los resultados deseados por una organización se pueden alcanzar de un modo más eficaz gracias a la correcta gestión de procesos de las actividades y recursos desarrollados por la empresa:
- Define adecuadamente los procesos y responsabilidades.
 - Define claramente las interfaces empujadas entre los procesos y funciones.
 - Se evalúa los riesgos, resultados e impactos originados.

3. Enfoque de sistemas para la gestión: Es de vital importancia, comprender los procesos interrelacionados como un único sistema de gestión. Esto hace posible que la eficacia y eficiencia del alcance de los objetivos de las empresas se incremente. En este principio de enfoque de sistemas para la gestión se demuestra:

- Utilizando sistemas que permitan obtener mediciones de las actividades y objetivos que favorecen el incremento de la eficacia y eficiencia.
- Comprendiendo las interdependencias existentes entre los procesos.

4. Mejora continua: Las organizaciones deberían ver la mejora continua como un objetivo constante al que habría que dar consecución. La garantía de cumplimiento del principio de mejora continua es posible:

- Siempre que la empresa tenga a los trabajadores mejor formados.
- Si los empleados tienen como objetivo mejorar continuamente los procedimientos y sistemas empleados que permiten ofrecer productos y/o servicios.
- Se realizan evaluaciones periódicas que hagan posible la identificación de áreas en las que se puede mejorar.

5. Enfoque basado en evidencia para la toma de decisiones: Para adoptar las decisiones más correctas es imprescindible realizar análisis de los datos e información recabada. La aplicación y cumplimiento del principio se realiza a través de:

- La disposición de información real y detallada.
- El acceso a los datos e información necesaria.
- La ejecución de un análisis de estos datos, de este modo es posible adoptar las decisiones y acciones necesarias.

6. Gestión de relaciones con los proveedores: Se trata de relaciones favorables para la empresa y el proveedor, haciendo posible que esta relación origine un valor añadido. El principio se aplica y cumple si la empresa:

- Hace una selección de proveedores estratégicos para la empresa y establece una relación con ellos.
- Implanta un fundamento común sobre los recursos y competencias disponibles, además de las actividades desarrolladas para la mejora.



Figura No 2.3 Principios del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC)

Fuente: Norma Internacional ISO 9001:2008

Beneficios de un SGC según la Norma Internacional ISO 9001:

- Mejora consistente del servicio y desarrollo constante de sus productos.
- Altos niveles de satisfacción del cliente.
- Mejora el concepto de la comunidad sobre la empresa.
- Mejora la productividad y eficiencia de la organización.

Beneficios inmediatos de la implementación de la Norma ISO 9001 (Externos):

- 85% de las firmas registradas reportan beneficios externos
- Alta percepción de la calidad
- Los clientes aumentan los pedidos

Beneficios inmediatos de la implementación de la Norma ISO 9001 (Internos):

- 95% reportan beneficios internos
- Incremento de eficiencia personal
- Mejora eficiencia operacional
- Reducción de gastos y desperdicios.

“Para que la mejora de la calidad y productividad tenga éxito en cualquier compañía, aquella debe consistir en un proceso de aprendizaje, año tras año, con la alta dirección a la cabeza de toda la compañía”(Deming, 1989, p. 106).

“Mejora significa la creación organizada de un cambio ventajoso; el logro de unos niveles sin precedente del comportamiento. Un sinónimo es avance” (Juran, 1990, p. 27).

“La mala calidad cuesta dinero a su empresa. La buena calidad le ahorra dinero. Es así de sencillo” (Marketing Publishing, 2007, p. 109).

Distribución a nivel mundial certificados ISO 9001 en el 2013

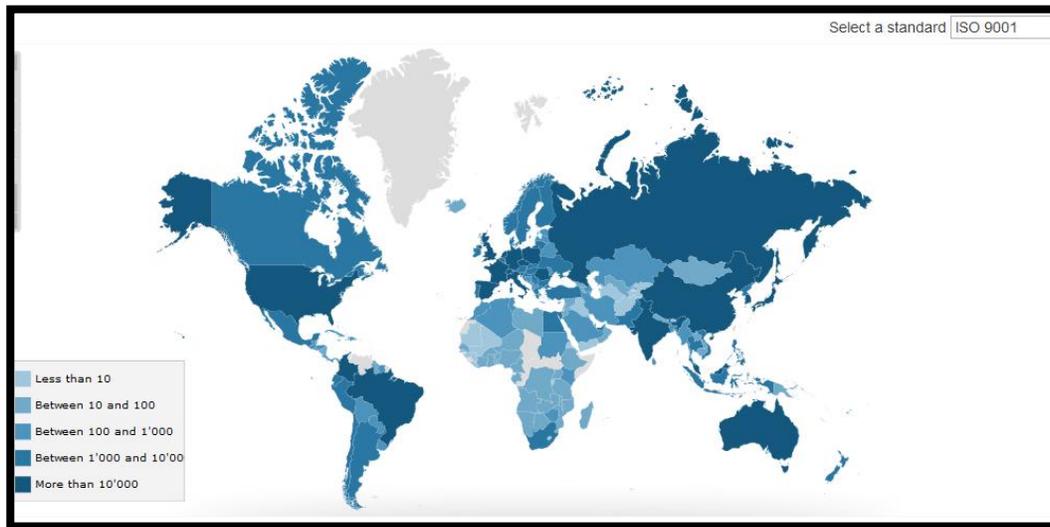


Figura No 2.4 Distribución a nivel mundial certificados ISO 9001 en el 2013

Fuente: <http://www.iso.org/iso/iso-survey>

En un mercado tan globalizado es de suma importancia que las estrategias de las empresas puedan adaptarse a cambios que se presenten en su entorno de forma que puedan aprovechar las oportunidades, reforzar sus fortalezas, y neutralizar o eliminar sus debilidades.

El entorno a nivel macro de la empresa Honduras American Tabaco S.A. es muy complejo, competitivo y cambiante por lo cual la empresa debe manejar apropiadamente la forma en cómo adaptar la estrategia en base a su entorno.

La industria Tabacalera ha tenido un fuerte impacto en la economía hondureña por lo cual es un sector que genera divisas al país y forma parte de los principales productos de exportación en el PIB.

Honduras, cada vez, más es reconocida por la alta calidad del tabaco que se produce debido al clima, el suelo, el recurso humano competente y la alta experiencia en el manejo de este cultivo. (COHEP - British American Tabacco).

Tabla No. 2.1 Principales Empresas de Manufactura de Tabaco en Honduras:

Nombre de las principales empresas fabricantes de productos de tabaco	Cigarrillos	Puros
Tabacalera Hondureña, S.A.	X	
Tabacos de Oriente		X
Honduras American Tabaco S.A.		X
Honduras Cigars		X
Agroindustrias La EPE		X
Raíces cubanas		X
San Judas Tadeo		X
Flor de Copán		X

Fuente: COHEP- Impacto económico y social de la Industria del Tabaco en Honduras, 2012

Es muy importante destacar que HATSA está identificada dentro de las principales empresas manufactureras de puros en nuestro país.

Tabla No. 2.2 Principales Empresas de Manufactura de Tabaco en Honduras

Zonas de mayor producción de tabaco	Tipo de tabaco producido en la zona	% de producción país procedente de cada zona
Zona Oriental: Departamento de Paraíso (Valle de Jamastrán)	80% Semilla Habano: Corollo, Criollo, etc. 20% Semilla Connecticut	80%
Zona Oriental: Departamento de Olancho (Valle de Azacualpa)	70% Semilla Habano: Corollo, Criollo, etc. 30% Semilla Connecticut	7%
Zona Central: Departamento Francisco Morazán (Valle Talanga)	70% Semilla Habano: Corollo, Criollo, etc. 30% Semilla Connecticut	6%
Zona Occidente: Departamento de Copán	70% Semilla Habano: Corollo, Criollo, etc.	7%

Fuente: COHEP- Impacto económico y social de la Industria del Tabaco en Honduras, 2012

La zona oriental del país que es donde está ubicada HATSA, es una de las principales zonas productoras de tabaco, donde se produce el 80% del tabaco procesado por la empresa

Kotler & Armstrong (2008) “el entorno de una empresa está constituido por las fuerzas y actores externos al marketing que afectan la capacidad de la dirección de marketing para crear y mantener relaciones provechosas con sus clientes meta” (p. 65).

Macroentorno es definido por estos mismos autores como “grandes fuerzas de la sociedad demográficas, económicas, naturales, tecnológicas, políticas y culturales que afectan al microentorno” (Deming, 1989, p. 65).

Las fuerzas del macro entorno que afectan a Honduras American Tabaco S.A son los siguientes:

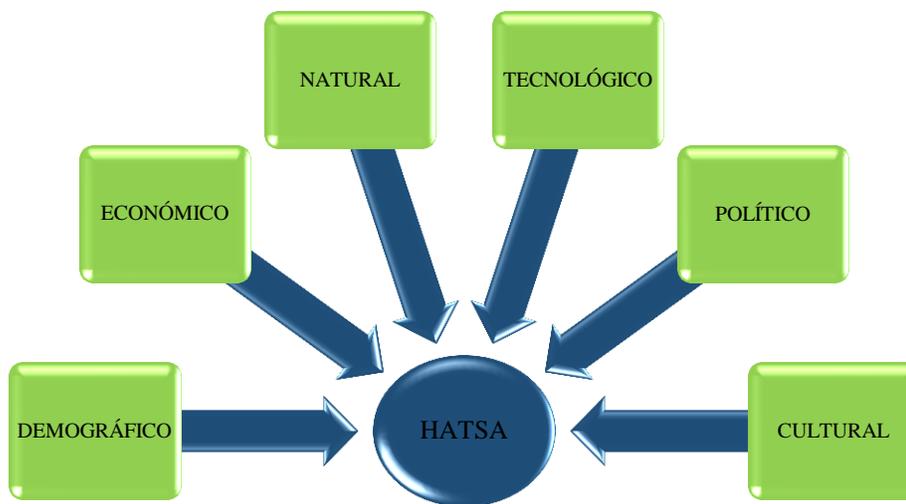


Figura No. 2.5 Fuerzas del Macro Entorno HATSA
Fuente: (Kotler & Armstrong, 2008)

Para este estudio en específico que trata sobre el diagnóstico de los problemas de gestión de calidad y propuesta de mejora mediante el diseño de un Manual de Calidad basado en la norma

ISO 9001: 2008 en HATSA, los factores que afectan el macro entorno se mencionan a continuación:

2.1.1 DEMOGRÁFICO:

La población es el conjunto de personas que habitan un país o una región, el impacto de este factor sobre HATSA se puede apreciar desde el punto de vista mismo de la ubicación de la empresa; Danlí pertenece al Departamento de El Paraíso en la región sur oriental del país en donde su economía se concentra directamente en las Fabricas de Tabaco.

En la actualidad la ciudad de Danlí está perdiendo mano de obra calificada debido a la falta de empleo en la zona, obligando a emigrar a otros países para mejorar las condiciones de vida.

Los principales países atractivos para emigrar son Estados Unidos y España, provocando un efecto negativo en la disponibilidad de mano de obra calificada. Este impacto se ve reflejado en el incremento de la materia prima (tabaco) ya que no se encuentra disponibilidad de mano de obra en los campos de siembra de tabaco consecuencia de la migración.

Las Tabacaleras en la zona suroriental generan aproximadamente 17,000 – 18,000 empleos permanentes beneficiando principalmente a la ciudad de Danlí. El 60 por ciento de las personas que laboran en las empresas de tabaco son del sexo femenino y el 40 por ciento de los trabajadores son hombres. El rubro, de acuerdo con expertos, beneficia a unas 100 mil personas de forma indirecta. (Rodríguez, 2014)

La ciudad de Danlí se ha convertido en la zona más concentrada en este rubro con la mayor cantidad de fábricas de puros proveedoras de tabaco para el mercado internacional, cuenta con aproximadamente 16 fábricas tabacaleras que se ubican en el municipio de Danlí, 2 en el Paraíso y una en Moroceli y una más en Jacaleapa, las que generan entre 17 a 18 mil empleos permanentes en la zona suroriental.

2.1.2 ECONÓMICO:

El atractivo mundo del tabaco y sus derivados se ha vuelto un rubro económico muy importante a nivel mundial por lo cual su entorno es complejo y muy competitivo, por lo que se convierte en una necesidad primordial diseñar e implementar un Sistema de Gestión de Calidad que genere ventajas competitivas que garanticen posicionar a HATSA en el mercado de exportación de puros como una de las empresas líderes a nivel mundial.

Para seguir siendo una empresa de renombre HATSA requiere incorporar como una estrategia la implementación de un SGC basado en la norma ISO 9001 adaptada a las necesidades de sus procesos productivos mediante eficientes controles de calidad que permitan mejorar los métodos de trabajo actuales. La implementación de herramientas estadísticas de control, mejora continua, calidad total, el ciclo PHAV, análisis de causas efecto son fundamentales para asegurar la calidad en el producto final.

La reducción de costos y mejoramientos cada uno de los eslabones de la cadena de valor permitirán a HATSA mantener un balance económico estable asegurando así el futuro de la misma.

2.1.3 NATURAL

Las condiciones climáticas y la calidad de tierra de la región suroriental del país permiten que HATSA genera una ventaja competitiva, en Departamento del Paraíso es donde se encuentran los mejores campos de sembradillos de tabaco por sus condiciones climáticas lo cual está fundamentado en donde se produce la mayor cantidad de tabaco en el país de acuerdo al estudio del COHEP, Impacto económico y social de la Industria del tabaco en Honduras y la mayor cantidad de fábricas manufactureras de puros a nivel nacional siendo esta la zona oriental del país que exportan sus productos principalmente a Estados Unidos y el Continente Europeo.

Actualmente como ventaja principal es que se adquiere materia prima de calidad a nivel local del proveedor principal Néstor Plasencia a buenos precios.

A medida la contaminación del medio ambiente y la escasez de agua se van volviendo críticas corremos un riesgo potencial de carecer de materia prima local lo que generaría un aumento en los precios de adquisición de la materia prima.

HATSA es una empresa socialmente responsable interesada en velar que todos sus procesos de transformación de tabaco sean en la medida de lo posible amigables con el medio ambiente, además apoya las actividades de reforestación a nivel nacional a través del Sistema EHS (Environment, Health & Safety).

2.1.4 TECNOLÓGICO

Por ser una empresa que se dedica a la manufactura de puros artesanalmente es muy poca la tecnología que se utiliza en los procesos de transformación de tabaco, los sistemas de apoyo si cuentan con equipos, sistemas de información, sistemas de inventario que promueven eficientemente la información precisa y confiable agilizando las transacciones de datos en tiempo real.

La empresa no cuenta con equipos tecnológicos que permitan mejorar las evaluaciones de los productos, se cuenta con equipo de medición y análisis rústicos que no proporcionan datos puntuales sino que aproximados.

Como parte de la estrategia se realizan transferencias tecnológicas con las empresas que conforman la corporación obteniendo de esta manera un importante apoyo en la actualización de sus sistemas de información con el objetivo principal de estar en sintonía con los cambios tecnológicos aplicables a esta industria.

2.1.5 CULTURAL

A nivel cultural y social el impacto del diseño e implementación de un sistema de calidad será muy relevante ya que se caracterizara la empresa como emprendedora e innovadora que se arriesga a los nuevos cambios y demuestra ser capaz de mantener sus productos bajo un sistema de control que aseguran los requisitos del cliente interno como externo.

El sistema tendrá un fuerte impacto a nivel interno de la empresa mejorando significativamente la cultura de la organización de los 1,300 empleados basándose en principios de calidad que conducirán al éxito. La responsabilidad cae sobre la gerencia de la empresa en promover y comunicar la política de calidad que se elaborara con el fin de que el cambio se efectúe de la mejor manera. Es muy importante destacar el sentido de pertenencia que se inculcara en todos y cada uno de los empleados de la Empresa.

2.2 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

2.2.1 RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES

La rivalidad del rubro del tabaco a nivel mundial es muy fuerte y competitiva ya que se compite con países como Cuba, República Dominicana, Nicaragua que tienen estrategias desarrolladas que les permiten mantenerse como líderes en el negocio.

A nivel Nacional en la zona oriental están ubicadas 16 fábricas de tabaco por lo cual se considera que el Sistema de Gestión de Calidad aportaría un valor agregado a la empresa tanto a nivel local como internacional. La competencia es muy fuerte en la zona como se refleja en el estudio Impacto económico y social de la industria del Tabaco en Honduras 2012, con años de experiencia en el mercado y con estrategias muy prometedoras.

La mano de obra calificada es de suma importancia y son el recurso principal en toda empresa y por existir tantas empresas dedicadas al mismo rubro es de suma importancia para HATSA cultivar relaciones que garanticen la estabilidad de su recurso humano, se realizan capacitaciones, mejores condiciones de trabajo, beneficios adicionales a la competencia y un trato justo a su integridad y en sus pagos.

Para la empresa es importante mantener la rotación de personal en los niveles mínimos posibles obteniendo con esto personal capacitado y adaptado al sistema de trabajo de la empresa. (El estándar de rotación de personal es del 5%, información proporcionada por el departamento de RH de HATSA).

Nuestros rivales son clave importante para el crecimiento y mejoramiento de las estrategias ya que brindan un panorama claro de que se debe de hacer para mejorar y mantenerse dentro de los mejores. Tomándolo desde un punto de vista estratégico nos sirven de base para no cometer los mismos errores que quizá cometieron en determinado momento lo cual permite desarrollar mejoras en todos los eslabones de la cadena de producción agregando valor a nuestros productos y relaciones comerciales.

Entre los competidores más importantes están los siguientes:

1. Plasencia Tabacos

2. Tabacalera la EPE

3. Raíces Cubanas

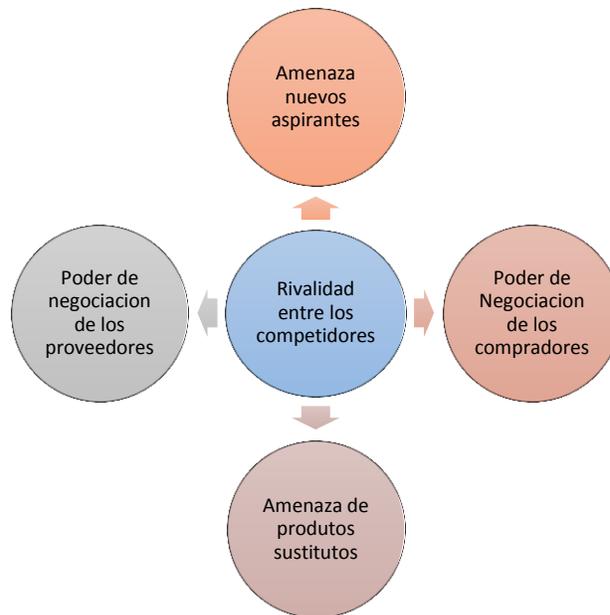


Figura No. 2.6 Fuerzas de Porter HATSA

Fuente: Porter (2009, p. 32)

2.2.2 COMPETIDORES POTENCIALES

Esta fuerza es moderada ya que para establecer una empresa que se dedique al mismo rubro en la zona se requiere de un fuerte capital de trabajo, recurso humano con suficientes conocimientos de tabaco que asegure los cimientos de la empresa, infraestructura adecuada. Las fábricas de tabaco a nivel local mantienen relaciones estrechas y se aseguran de impedir en la medida de lo posible la apertura de nuevas empresas que hagan más competencia a sus productos.

2.2.3 PODER DE NEGOCIACION CON LOS PROVEEDORES

El principal objetivo es garantizar que los proveedores brinden materia prima con los requerimientos de calidad establecidos por la empresa, es por este motivo que se necesitan buenas relaciones comerciales y estrategias que aseguren la estabilidad y permanencia de los proveedores principales.

Para esta fuerza HATSA tiene un alto poder de negociación con los proveedores ya que el sistema de negociación que se mantiene permite exigir a los proveedores preferencias.

HATSA compite en este aspecto estratégicamente ya que anticipadamente paga las cosechas de tabaco que se requerirán en el siguiente año de operaciones.

La empresa mantiene una sólida relación tanto a nivel local como internacional con todos sus proveedores con políticas de pago efectivas que permiten mantener un control sobre los mismos.

2.2.4 PODER DE NEGOCIACION CON LOS CLIENTES

El producto ofrecido por la empresa es reconocido a nivel internacional por los compradores, la oferta y la demanda están a favor de la empresa. HATSA por ser una empresa que se dedica a la manufactura de tabacos no cuenta localmente con un departamento de marketing. La referencia sobre esta fuerza es la cantidad de pedidos que se solicitan a la empresa misma, generando al año aproximadamente 30,000,000 de puros de diferentes marcas y precios.

Las marcas de HATSA son competitivas a nivel internacional, con un valor de adquisición elevado. El tipo de producto que ofrece la empresa permite la conservación del mismo por años.

2.2.5 PRODUCTOS SUSTITUTOS

El cigarrillo es uno de los productos sustitutos de los puros de tabaco que actualmente tienen una demanda bastante acelerada al que los clientes tienen mayor acceso económico para adquirirlos por sus precios.

El segmento está bien definido, la empresa es especialista en satisfacer las necesidades de consumo de los clientes que disfrutan de fumar un puro de tabaco.

2.3 ANÁLISIS INTERNO

2.3.1 HISTORIA DE HONDURAS AMERICAN TABACO S.A

Honduras American Tabaco S.A. fue fundada por una sociedad constituida por los señores Frank Llana, Jhonys Oliva, Dumas Rodríguez, Daniel Blumenton y Cesar López; comenzando sus operaciones en la Ciudad de Danlí en 1971, contando con 300 empleados en total y una producción de 9000 tabacos por mes durante su primer etapa de vida. En 1974 se une a la sociedad el señor Estelo Padrón quien llega a ser el sexto socio de la Compañía.

Cinco años después, en 1976 Honduras American Tabaco, S.A. comienza analizar la posibilidad de colocar otra empresa en Cofradía, Cortés, esta idea fue promovida por las opiniones de los señores Pedro Pacheco y Ángel Oliva quienes en su afán de ayudar al desarrollo de la comunidad; exponían la falta de empleo y las condiciones de vida en las que se encontraba la gente de Cofradía; es cuando se decide abrir operaciones con 10 empleados (5 Boncheros y 5 Roleros).

La primera etapa fue solamente de aprendizaje ya que para estas personas el hacer tabacos era una actividad nueva. Para poder evaluar a los empleados que en ese momento estaban en prueba se les asignó una meta de 50 tabacos diarios, de esta meta dependía tanto el futuro de las personas en prueba como el de la empresa; al final la meta fue lograda.

En el año de 1977 llega como gerente el señor Luís Matute, durante su administración se logran muchos logros importantes como ser la expansión de la empresa creando su propio departamento de cajonería; el que consistía en un pequeño taller de madera que estaba en el terreno, y donde se elaboraban los estuches donde serían colocados los cigarros.

El señor Estelo Padrón llega a formar parte muy importante debido a su conocimiento, su desempeño y la entrega con su trabajo y así mismo la honestidad y deseos de salir adelante en un país extranjero.

Don Estelo Padrón en HATSA ha representado un pilar importante ya que a través de los años, adquirió y traspasó todo sus conocimientos del manejo del tabaco a todos los empleados, creando en ellos una lealtad, no solo a la empresa, sino al tabaco mismo.

Con el paso del tiempo Honduras American Tabaco S.A. Cofradía fue creciendo y de esta forma aumentando su producción, debido a la creciente demanda de los cigarros alrededor del mundo. Fue en 1997 que por decisión de los socios Honduras American Tabaco S.A. se vende a General Cigar Company, compañía que tiene más de 150 años de experiencia en el mercado de los tabacos.

General Cigar Company es hoy en día el fabricante y vendedor más grande de cigarros superiores importados hechos a mano a nivel internacional gracias a la calidad de sus productos y al profesionalismo de su administración.

La fusión de dichas compañía creó un impacto positivo no solo en la producción sino también en el personal, debido a los cambios organizacionales que se fueron dando con el paso del tiempo.

Durante el presente año HATSA genera empleo a 1,300 personas de la ciudad de Danlí y sus alrededores.

Visión

Ser reconocidos mundialmente como la empresa líder en la fabricación de cigarros garantizando el disfrute pleno y la satisfacción de los gustos más exigentes de los fumadores.

Misión

El propósito de nuestro negocio es la fabricación y comercialización de los mejores tabacos y cigarros del mundo, de la más alta calidad, cultivados y elaborados con las mejores manos, a través de procesos integrados para lograr la plena satisfacción de nuestros clientes

Valores

- ❖ Trabajo en equipo
- ❖ Innovadores
- ❖ Confianza
- ❖ Apasionados
- ❖ Responsables

Principales Marcas

- Hoyo de Monterrey con sus líneas:
Excalibur
Dark Sumatra
Excalibur 1066
Cao Osa

- Punch con sus líneas:
Gran Cru
Manuel López
Gran Puro

- Bances
- Flor del Caribe
- La Excepción
- Rey del Mundo
- Jr. Ultimate

2.3.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

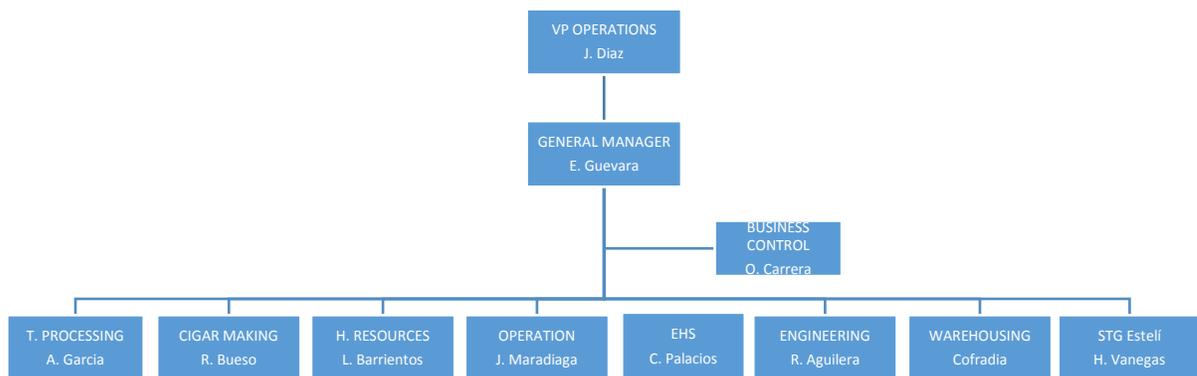


Figura No. 2.7 Estructura Organizacional Honduras American Tabaco S.A

Fuente: HATSA

Para comprender el proceso productivo de Honduras American Tabaco S.A. se muestra el flujo general del proceso de elaboración de puros de tabaco.

(Velasco, 2010) define un proceso como “secuencia (ordenada) de actividades (repetitivas) cuyo producto tiene valor intrínseco para su usuario o cliente”. (p.52).

(Velasco, 2010) afirma que el mapa de procesos de una empresa consiste en “evidenciar el enfoque a procesos, su secuencia e interacción”. (p.106).

Al no existir una forma normalizada para la elaboración de los mapas de procesos, se consideró necesario realizarlo a través de diagramas de flujos simples y fáciles de interpretar, reflejando los riesgos que se presentan en cada proceso y los controles claves para su ejecución.

“Los diagramas de flujo son una herramienta grafica que sirve para facilitar la comunicación, la ejecución, interacciones y soporte documental (registros)”. (Velasco, 2010, p. 85).

Simbología de los Diagramas de Flujo:

SIMBOLOGÍA USADA EN LSO DIAGRAMAS DE FLUJO	
Símbolo	Significado
	Inicio/Fin. Determina el inicio y el fin de los algoritmos.
	Entrada por teclado. Representa el ingreso de los datos al programa.
	Proceso. Representa las operaciones que se efectúan para obtener el resultado.
	Decisión. Representa las operaciones de tipo lógico que contenga el algoritmo.
	Salida a impresora. Se utiliza cuando solamente se va a mostrar el resultado en pantalla.
	Salida por pantalla. Se utiliza cuando solamente se va a mostrar el resultado en pantalla.
	Conector. Se utiliza para conectar bloques del diagrama cuando el diagrama es grande y es necesario dividirlo.
	Líneas de flujo. Indican la secuencia del flujo de las operaciones del diagrama.

Figura No 2.8 Simbología de los Diagramas de Flujo
Fuente: Gestión por Procesos (Velasco, 2010)

2.4.2 DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESO DEL TABACO HATSA

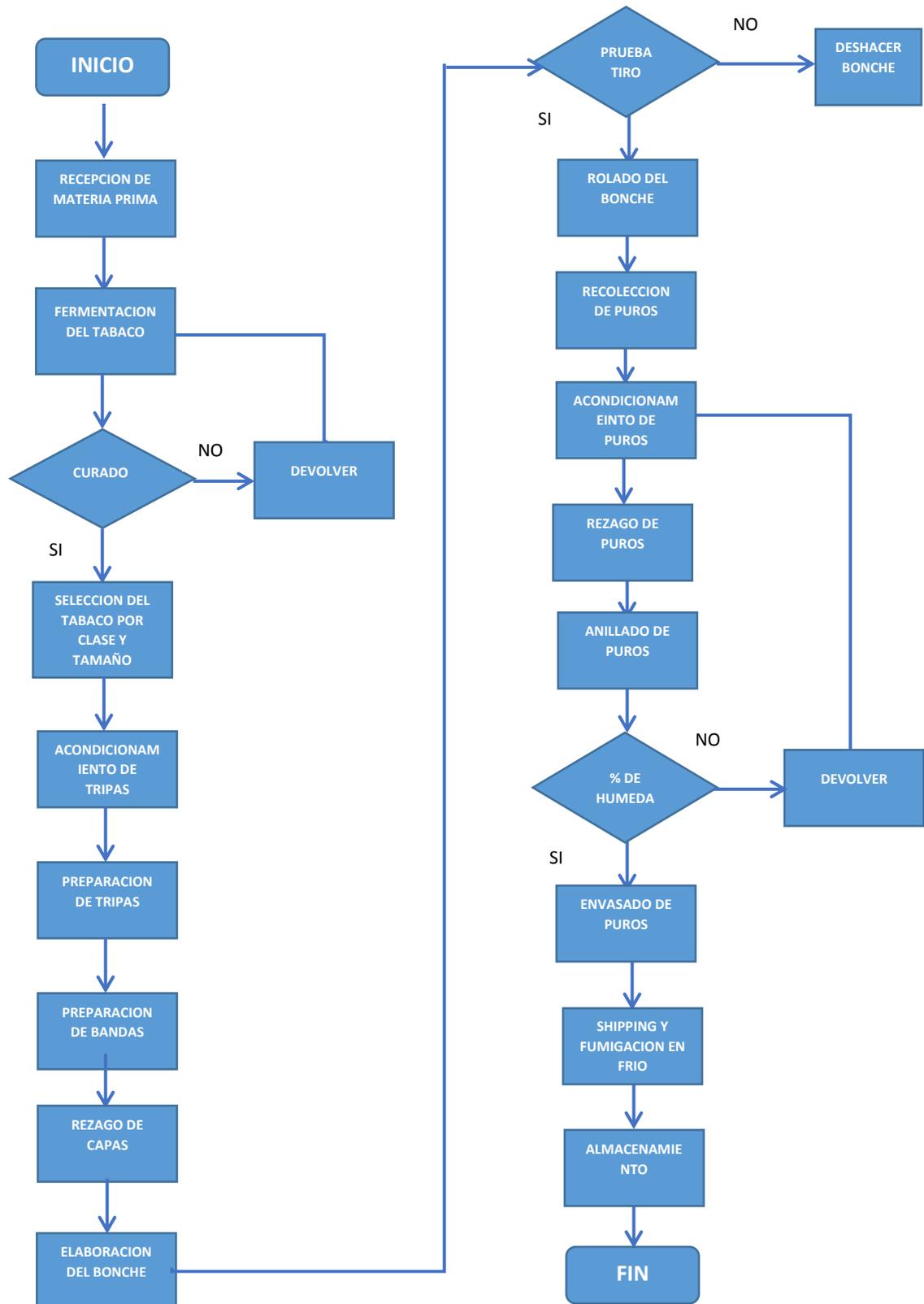


Figura No. 2.9 Diagrama de flujo de tabaco HATSA

2.4.3 DESCRIPCIÓN DE PROCESOS HONDURAS AMERICAN TABACO:

Departamento de Procesamiento de Tabaco

Es el área encargada de recibir la materia prima (pacas de tabaco), en esta área se desarrolla la fermentación del tabaco con el propósito principal de curar el tabaco para que elimine el amoníaco y los residuos de pesticidas.

Existen tres etapas en la fermentación del tabaco:

- 1.) **Primera Fermentación:** En esta etapa entraran en proceso únicamente los tabacos crudos y sin seleccionar que vengan del campo con una humedad mayor del 18% con el propósito de que la fermentación ayude a emparejar el color de las hojas de tabaco previo a su selección.
- 2.) **Segunda Fermentación:** En esta etapa entraran en proceso los tabacos que están ya seleccionados por tamaños, clases, grado y color. El propósito de esta fermentación es uniformizar color, desgaste de grasa, pérdida de humedad en algunas semillas.
- 3.) **Tercera Fermentación:** en esta etapa se busca darle la condición de humedad requerida en las hojas de tabaco para ser utilizada en la elaboración de Puros.
- 4.) **El área de Despalillo a mano:** realiza el proceso de selección de tabaco que consiste en: escoger las hojas de tabaco en tamaño, color, grado y clase.
- 5.) **El área de acondicionamiento de materiales:** es la encargada de acondicionar las bases y tripas que rellenan los puros con las condiciones requeridas de humedad por tipo de semilla.

Las áreas auxiliares como preparación de bandas y preparación de materiales: son las responsables de acondicionar y preparar los cajones que necesitan los boncheros para elaborar el puro.

Rezago de capas es el área encargada de seleccionar las capas en base a tamaño y color.

Departamento de Producción

Este departamento es el responsable de transformar la materia prima (hojas de tabaco) en puros Premium y no Premium. El proceso es el siguiente:

Elaboración de Bonche:

El bonchero toma los diferentes materiales que pueden ser: bases, tripas y bandas que servirán para elaborar el bonche que es la parte interna de un puro.

Prueba de Tiro en Bonches:

Esta actividad consiste en pasar los bonches por las máquinas de tiro para evaluar que medida de la resistencia del flujo de aire a través del puro este dentro de los parámetros establecidos por la empresa.

Rolado de Bonches:

En esta etapa el Rolero se encarga de cubrir el bonche con una capa de un color determinado por la marca.

Departamento de Empaque

Es el encargado de empacar los puros de tabaco en los diferentes empaques establecidos por marca que pueden ser en cajas, paquetes, latas según sea los requisitos del cliente.

Rezago de Puros:

Selección de los puros en base a su color, marca, cantidad por paquete y descarta todos aquellos puros que presentan algún tipo defectos como ser: rotos, vacíos, duros, manchados, pelotosos, fuera de ring.

Anillado de Puros:

En esta área se colocan los anillos a los puros de tabaco en base a los requerimientos del cliente.

Prueba de Humedad:

Antes de que los puros sean envasados pasan por una prueba de control de humedad que consiste en detectar si los puros están dentro de los rangos de humedad aceptables para envasar según tipo de marca y tipo de envasado.

Envasado de Puros:

En esta área se envasan los puros en los diferentes tipos de cajas, paquetes u otro tipo de envasado que requiera el cliente, en esta etapa es importante mencionar que la presentación es lo más importante.

Shipping y Fumigación en Frio:

Las cajas de tabaco son trasladadas al área de shipping que se encarga de guardar las cajas de tabaco en cajas de cartón según las capacidad de almacenamiento de la misma, identifica las cajas según su contenido y las somete al proceso de fumigación en frio que consiste en dejar el producto terminado en una temperatura de -20 grados centígrados por 48 horas para asegurarnos de eliminar cualquier tipo de insecto o bicho que pueda ser perjudicial para el producto.

Al terminar el proceso las cajas de tabaco son almacenadas temporalmente en los embarcaderos de la empresa.

Ver Anexo 16 -18 Mapeo de los Procesos Operativos de Honduras American Tabaco

Necesidad de un Sistema de Gestión de Calidad

Honduras American Tabaco S.A. es una empresa con mucho prestigio a nivel local e internacional que crea productos competitivos en la industria del tabaco, reconocida por sus clientes por su continua innovación en productos.

El prestigio que ha consolidado con el transcurso de los años le ha permitido seguir compitiendo con estándares de calidad aceptables.

HATSA actualmente cuenta con controles en cada uno de sus procesos, pero aún tiene un alto potencial de mejorar en muchos aspectos a nivel operativo y administrativo es por eso que se ha propuesto diseñar e implementar un Sistema de gestión de Calidad basado en la Normas ISO 9001:2008 para mejorar los controles de calidad e innovar con herramientas que permitan detectar errores en tiempo real, mejorará rendimientos, reducir costos, aprovechamiento de insumos y que brinde información oportuna que sea de utilidad para la gerencia en la toma de decisiones.

Dicha propuesta tiene como objetivo principal sistematizar todos los procesos, asegurar que la calidad se esté llevando a cabalidad en cada etapa de control y evitar así quejas de los clientes que vengán afectar nuestra imagen a nivel mundial.

Fontalvo (2010) afirma:

La adopción de un sistema de gestión de la calidad debería ser una decisión estratégica de la empresa, cuyo diseño e implementación esté influenciado por diferentes necesidades, objetivos particulares, los servicios suministrados, los procesos, empleados además del tamaño y la estructura de la empresa. (p.16)

Lefcovich, (2009) las empresas u organizaciones necesitan de formar y capacitar el personal y/o colaboradores como una medida para poder garantizar que las actividades y procesos que desarrollan estén acordes a los requerimientos de los productos o servicios que generan. En la actualidad lo que se hace necesario es que los recursos económicos y toda la capacidad de la empresa u organización este acorde la capacidad intelectual de los empleados o colaboradores con que se cuenta.

Es muy importante resaltar que los procesos de capacitación y formación deben de ser de acuerdo a las necesidades y requerimientos de cada uno de los puestos y sobre todo los requerimientos de las habilidades o destrezas de que deban de contar los empleados y/o colaboradores.

Requisitos de un Sistema de Gestión de Calidad ISO 900:2008:

- **Requisitos Generales**

1. Identificación de los distintos procesos necesarios para el Sistema de Gestión de Calidad y su aplicación en la organización.
2. Determinar la secuencia e interacción de los procesos, definiendo el alcance de cada proceso (inicio y final) y las interacciones, lo que es salida de un proceso es entrada de otro.
3. Asegurarse de la eficacia de las operaciones y de su control, en otras palabras determinar los criterios y métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de los procesos sean eficaces.
4. Asegurarse de que se dispone de recursos y medios necesarios para apoyar los procesos y realizar el seguimiento de los mismos.

5. Medir y analizar los procesos de forma continua, para lo cual se precisa de un seguimiento, medición y análisis de estos procesos. En ésta etapa hay que identificar la información y resultados que interesa conocer, como registrarla y el análisis de la misma.
6. La información y análisis dará lugar a acciones para rectificar y alcanzar los resultados planificados, siempre bajo la máxima de mejora continua.
7. Los procesos que son externos a la organización, es decir contratados a proveedores externos han de ser controlados, por lo que debemos establecer con el proveedor los métodos de control a utilizar y realizar el seguimiento como si los procesos fueran propios.

- **Requisitos de la documentación**

1. Declaraciones documentadas de una política de calidad y de objetivos de la calidad.
2. Manual de Calidad
3. Los procedimientos documentados y los registros por la norma internacional
4. Los documentos, incluidos los registros que la organización determina que son necesarios para asegurarse de la eficaz planificación, operación y control de procesos.

2.5 TEORÍAS DE SUSTENTO

La calidad es un término que está siendo muy utilizado en el mundo tan globalizado, las empresas, compañías, proveedores de servicios por mencionar algunos ejemplos toman este tema como una estrategia de poder invitar a los compradores a adquirir sus productos o servicios.

Según (González, 2002 p. 96)

2.5.1 Calidad, un concepto necesario

La gestión de la calidad ha evolucionado con el propio concepto de calidad. Sin un previo análisis del concepto de la calidad no se comprendería bien el proceso para gestionar la misma. Existen tantas definiciones como autores han escrito sobre el tema, lo que han hecho no es más que definir con vocablos propios los mismos problemas. Algunos aceptan conceptos clásicos de la Dirección y de la Administración y los incorporan como algo novedoso. Tal situación genera incertidumbre para abordar un objeto de estudio de la

calidad. Con esa diversidad de conceptos no puede operar acertadamente ninguna ciencia ni la práctica de ella derivada, por lo que se hace imprescindible sistematizar las definiciones para realizar un estudio científicamente riguroso de la calidad; lo que también es válido para el estudio de la gestión y la innovación tecnológica que se abordará posteriormente.

2.5.2 Enfoques de la calidad

Es posible resumir la evolución de la calidad a partir de los análisis de investigadores como Garvín (1988) y Reeves y Bednar (1994), quienes sintetizaron las propuestas de Feigenbaum, Juran, Deming y Crosby. Apoyados en el estudio de estos autores es factible resumir la amplia terminología de la calidad; y unificar sus conceptos dentro de uno de los siguientes enfoques:

- A. Calidad como cumplimiento con las especificaciones.
- B. Calidad como satisfacción de las expectativas del cliente.
- C. Calidad como relación valor-precio.
- D. Calidad como excelencia.

2.5.3 Teoría del sistema de calidad

Si la calidad es un tema de interés para los que proveedores de productos o servicios, mayor interés genera el hecho de estos sean producidos bajo un esquema sistemas de calidad que les aseguren que los productos ofrecidos y que son demandados por los clientes sean producidos bajo un sistema de calidad

De acuerdo (Bertoglio, 2008)

La noción de sistema no es nueva. Podemos remontarnos a los filósofos griegos y probablemente a civilizaciones anteriores. En la actualidad está estrechamente relacionada con las investigaciones realizadas por el biólogo alemán Ludwig Bertalanffy en 1925 sobre el llamado “sistema abierto”. Dicha teoría fue aceptada y aplicada por Wiener, entre otros (cibernética) y la llamada Investigación de Operaciones.

La Teoría General de Sistemas (TGS) a través del análisis de las totalidades y las interacciones internas de éstas y las externas con su medio, es, ya, una poderosa herramienta que permite la explicación de los fenómenos que suceden en la realidad y también hace posible la predicción de la conducta futura de esa realidad.

En la Teoría General de Sistemas (TGS) el todo es mayor y distinto que la suma de las partes. La TGS es un corte horizontal que pasa a través de todos los diferentes campos del saber humano.

2.5.4. Principios de la Teoría General de Sistemas:

- a) Sinergia: en relación con el todo y las partes.
- b) Recursividad: existe una determinada jerarquía entre los lotes de sistemas. Están los “inferiores” y los “superiores”
- c) La TGS es un enfoque interdisciplinario, y por tanto, aplicable a cualquier sistema tanto natural como artificial. En este trabajo se aplicará preferentemente a las organizaciones humanas en general y en particular a la empresa

De acuerdo a (Camisón, et al 2008)

El desarrollo de la calidad ha sido más o menos continuo durante los últimos 100 años. Aunque la calidad existía anteriormente a ese tiempo, su sistemático interés y “su denominación” de calidad trajeron los cambios que observamos en la sociedad actual. Este desarrollo no se atribuye solamente a una persona o unas pocas, sino a la práctica de las estrategias de dirección a través de los años, que buscaban satisfacer las necesidades y deseos de los clientes, los cuales nos han traído a la actual era de la calidad.

Las cuatro etapas de la gestión de calidad

Primer Etapa: desarrollo de la calidad a través de la inspección

Garvín (1988), sugiere que el desarrollo de la gestión de la calidad empezó con la inspección. El resultado de la Revolución Industrial fue la creación de especialistas que “inspeccionaron” la calidad de los productos. Esto parece un intento razonable, pero defectuoso. La dirección científica, tratada anteriormente, no ocurrió porque algunos

directivos pensarán que debía ocurrir, sino como respuesta a las influencias del entorno, tanto dentro como fuera de la organización. La dirección científica ofreció el telón de fondo para el desarrollo de la gestión de la calidad a través de la inspección.

Volver a los tiempos en los que los artesanos eran los únicos fabricantes de mercancías. Si se repasan sus técnicas, se observa que se inspeccionaba cada etapa de la fabricación del producto. Las inspecciones no sólo ocurrían al final de una etapa particular, sino en cada porción del producto manufacturado, es decir, cada componente era inspeccionado continuamente para asegurar que era correcto para la próxima fase. Si aparecía un defecto, el artículo era apartado y devuelto, si era posible, con las materias primas. Lo que tenemos, a través de los artesanos, es un proceso que se parece mucho a lo que intentamos hacer hoy- gestión de la calidad a través de la inspección. Sin embargo, la mayor diferencia entre entonces y ahora es el número de artículos producidos. Otra gran diferencia entre entonces y ahora es el número de artículos producidos. Otra gran diferencia es la actitud de los artesanos, con la orientación individualista, frente a la de equipo que requiere la CGT.

Segunda Etapa: desarrollo de la calidad a través del control de calidad

La gestión de la calidad a través del control significa tratar con los datos obtenidos del proceso utilizado para la fabricación de productos o servicios. Debido a que los productos o servicios son siempre producidos a partir de las especificaciones del cliente, el control eficaz del proceso de fabricación dará como resultado un rendimiento coherente y estandarizado que siempre cumplirá con los requisitos. Significa menos pérdidas, más eficacia, y probablemente más beneficios.

Walter Shewhart, allá por 1924, mientras trabajaba para los laboratorios de la Bell Telephone en un departamento que más tarde se convirtió en el aseguramiento de la calidad, desarrolló los conceptos que son fundamentales para el control estadístico de la calidad. Más tarde, esto fue desarrollado en un documento formal que se ha convertido en el punto de cambio de la aceptación científica del control de calidad.

Tercer Etapa: desarrollo de la calidad a través del aseguramiento de la calidad

En términos de Garvín (1988) el aseguramiento de la calidad vivió una vía de evolución que llevo a la calidad de una perspectiva estrecha, totalmente en manos de los especialistas, a otras mucho más amplias, que incluían una gestión más extensa. Ya no era eficaz la diferenciación y especialización de los trabajos. Ahora era necesario un mayor conocimiento de las implicaciones de la calidad en toda la fuerza trabajadora, en dirección y, por supuesto, en el cliente.

La calidad empezó a convertirse en algo más que una preocupación del especialista. Las mejoras de la calidad no podrían tener lugar sin el compromiso de los trabajadores de planta. Esto determinó el enfoque de la revolución de la calidad. La dirección decidió que la calidad podía quedar “asegurada” en el lugar de fabricación.

BS EN ISO 9000 o BS 5750 afirman que el aseguramiento de la calidad está formado por “aquellas acciones planificadas y sistematizadas, necesarias para ofrecer la adecuada confianza en que el producto o servicio satisfará los requisitos de calidad”. En este sentido, el aseguramiento de la calidad necesita de auditorías, que están diseñadas para ofrecer una evidencia real de la integridad del sistema de producción a través de una inspección independiente. El aseguramiento de la calidad es el desarrollo de un sistema interno que con el tiempo genera datos que indicarán que el producto ha sido fabricado según sus especificaciones y que cualquier error ha sido detectado y borrado del sistema. Estás eran las bases para el ciclo de mejoras del sistema de producción que normalmente se puede encontrar ahora.

Cuarta Etapa: desarrollo de la calidad a través de la GCT

Atkinson (1990) dijo “CGT es el compromiso de toda organización para hacer bien las cosas.” CGT afecta a cada persona en una organización y se cree que para que sea competitiva y, por lo tanto, próspera, las filosofías, principios y prácticas de la CGT deben de ser aceptadas por todos. Oakland (1989) sugiere que la CGT es “una forma global de mejorar la eficacia y flexibilidad de un negocio”. Esencialmente, la CGT necesita una revolución, una revolución cultural en la forma de hacer las cosas en una organización.

La CGT no es la panacea para todas las enfermedades de la producción que asolan las organizaciones, pero puede ofrecer los medios para controlar y redirigir los parones de cambio, fundamentales en las empresas modernas, y brindan así oportunidades que nunca antes se creyeron posibles en una organización práctica, que concibe un proceso que visiblemente ilustra su compromiso de crecimiento y de supervivencia organizativa. Significa acción enfocada hacia la mejora de la calidad en el trabajo y a la organización como un todo. Permite a una organización, por medio de una estrategia coordinada de trabajo en equipo y de innovaciones, satisfacer las expectativas y necesidades del cliente. Los problemas que surgen con la aplicación de la CGT son considerables y deben de ser mencionados lo antes posible en el programa de cambio.

De acuerdo a (ISO 9001 p 2)

2.5.5. Sistema de gestión de la calidad

Requisitos generales

La organización debe establecer, documentar, implementar y mantener un sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia de acuerdo con los requisitos de esta Norma Internacional.

La organización debe:

- a) determinar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización (véase 1.2),
- b) determinar la secuencia e interacción de estos procesos,
- c) determinar los criterios y los métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces,
- d) asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos,
- e) realizar el seguimiento, la medición cuando sea aplicable y el análisis de estos procesos,
- f) implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos.

La organización debe gestionar estos procesos de acuerdo con los requisitos de esta Norma Internacional.

En los casos en que la organización opte por contratar externamente cualquier proceso que afecte a la conformidad del producto con los requisitos, la organización debe asegurarse de controlar tales procesos. El tipo y grado de control a aplicar sobre dichos procesos contratados externamente debe estar definido dentro del sistema de gestión de la calidad.

Los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad a los que se ha hecho referencia anteriormente incluyen los procesos para las actividades de la dirección, la provisión de recursos, la realización del producto, la medición, el análisis y la mejora.

Un “proceso contratado externamente” es un proceso que la organización necesita para su sistema de gestión de la calidad y que la organización decide que sea desempeñado por una parte externa.

Asegurar el control sobre los procesos contratados externamente no exime a la organización de la responsabilidad de cumplir con todos los requisitos del cliente, legales y reglamentarios. El tipo y el grado de control a aplicar al proceso contratado externamente puede estar influenciado por factores tales como:

- a) el impacto potencial del proceso contratado externamente sobre la capacidad de la organización para proporcionar productos conformes con los requisitos,
- b) el grado en el que se comparte el control sobre el proceso,
- c) la capacidad para conseguir el control necesario a través de la aplicación del apartado 7.4

2.5.6 Teoría de la producción

La producción es uno de las principales fuentes de ingresos de los países, ya que las actividades económicas, agrícolas, no agrícolas son las que generan el desarrollo económico de las economías de los países, ya que sin recursos económicos no se pueden adquirir o contratar servicios.

Para (García, 1994, p. 155)

La teoría de producción y su cuantificación específica de en las funciones de producción, constituyen el punto de partida para la construcción de un sistema empresarial, tanto

desde la perspectiva de su dimensión de cálculo económico, como también desde la configuración de los procesos empresariales, así como desde la propia dimensión organizativa de la empresa.

2.5.7. Teoría de costos

Los costos es uno de los temas más importante en un mundo tan globalizado donde la competencia de adquirir o mantener los clientes mueve a las empresas que producen bienes o servicios y que son demandados por los compradores a ser más competitivos en los precios de venta.

Para (Samuelson & Nordhaus, 1996, pp. 108-125)

En un mundo de escasez, las empresas tienen que pagar los factores: el acero, los tornillos, los disolventes, los ingenieros, las secretarías, las computadoras, los teléfonos, las bombillas y los lápices. Las empresas rentables son muy conscientes de este sencillo hecho cuando se fijan unos objetivos para su producción y sus ventas, ya que cada peso de costos innecesarios reduce sus beneficios en esa misma cuantía”

2.5.8 Teoría del valor

Los compradores cada vez más están buscando que los productos o bienes requeridos tengan una propuesta de valor y que sobre todo sea bajo un enfoque de calidad, es por eso que las empresas generadoras de bienes y servicios están apuntando cada vez a la calidad y valor de lo que pueden ofrecer a los compradores.

Para (Smith, 1776, p. 7)

Entendía que el trabajo era la medida exacta para cuantificar el valor. Para él, el valor era la cantidad de trabajo que uno podía recibir a cambio de su mercancía. Los bienes podían aumentar de valor, pero lo que siempre permanece invariable es el trabajo, o sea el desgaste de energía para producirlos, siendo entonces el trabajo el patrón definitivo e invariable del valor. Se trata de la teoría del valor comandado o adquirido. Aunque no era el factor determinante de los precios, estos oscilaban hacia su precio de producción gracias al juego de la oferta y la demanda

2.5.9 Teoría de la Organización

Las estructuras organizativas de las empresas u organizaciones cada vez más están siendo revisadas para que las mismas respondan a los requerimientos de aspectos formativos y técnicos por lo que las personas forman parte de un todo que contribuye a que los aspectos más importantes de la empresas u organizaciones sea el personal que labora en las mismas.

De acuerdo (Jones, 2008, p. 7)

La teoría organizacional es el estudio de cómo funcionan las organizaciones y cómo afectan y se ven afectadas por el ambiente en el que operan. Se examinan los principios que subyacen al diseño, operación, cambio y rediseño de las organizaciones para conservar y aumentar su efectividad.

2.5.10 Teoría del Cambio

Los cambios dentro de las empresas u organizaciones que producen bienes y/o servicios se hacen necesarios ya que se debe de promover cambios para la búsqueda de la eficiencia y efectividad en las labores que se desarrollan en la producción de bienes y/o servicios.

De acuerdo (Iñigo, 2010, p. 2)

Una teoría de cambio nos permite ordenar nuestro pensamiento y configurar de manera abstracta, y a partir de nuestro cuerpo de conocimiento y experiencia, aquellas condiciones necesarias para lograr el cambio deseado en un contexto determinado. En parte, lo hace a partir de la explicitación y análisis crítico de nuestros supuestos (AECF 2004, Aspen Institute 2004). Esos mismos supuestos que rigen nuestro modo de pensar, aprender y generar conocimiento.

2.6 CONCEPTUALIZACIÓN

2.6.1 Mejora continua

Para (Krajewski, Ritzman, & Malhotra, 2008, p. 211)

Mejoramiento continuo basado en un concepto japonés llamado kaizen, es una filosofía que consiste en buscar continuamente la forma de mejorar los procesos. El mejoramiento

continuo implica la identificación de modelos (benchmarks) de excelencia en la práctica, e inculcar en el empleado el sentimiento de que el proceso le pertenece.

2.6.2 Defecto

Para ((Krajewski et al., 2008, p. 206)

Cualquier caso en que un proceso no satisface a un cliente

2.6.3 Control de calidad

Para (Ramírez, 2008, p. 136)

El control total de calidad puede definirse como una cultura de administrar toda la organización con el objetivo de alcanzar la excelencia en todas las dimensiones de productos y servicios que son importantes para el cliente. En esta definición aparecen dos puntos relevantes: primero, que la calidad se extiende a toda la organización y a todo lo que hace; y segundo, que la calidad es definida finalmente por el cliente.

El marco conceptual en que se apoya esta nueva cultura para competir es el compromiso de llevar a cabo la mejora continua con el ánimo de satisfacer plenamente a los clientes (136)

2.6.4 Estructura Organizativa

De acuerdo a (*Equipo Vértices*, 2007, p. 3)

Estructura es la forma de organización que adoptan los componentes de u conjunto o bien de un sistema bajo condiciones particulares de tiempo y lugar. Se dice que existe una estructura cuando una serie de elementos se integran en una totalidad que presenta propiedades específicas como un conjunto y cuando además las propiedades de los elementos dependen (en una medida variable) de los atributos específicos de la totalidad (p 3).

2.6.5 Competitividad

De acuerdo (Luna & Pezo, 2005, p. 25)

Ivancevich en su libro Gestión, calidad y competitividad (1996), cita la siguiente definición: Competitividad Nacional, la medida en que una nación, bajo condiciones de mercado libre y leal es capaz de producir bienes y servicios que pueden superar con éxito la prueba de los mercados internacionales, manteniendo y aun aumentando al mismo tiempo la renta real de sus ciudadanos.

Esta definición puede adaptarse al ámbito organizacional, considerando competitividad la medida en que una organización es capaz de producir bienes y servicios de calidad, que logren éxito y aceptación en el mercado global. Añadiendo que además que cumpla con las famosas tres “E”, Eficiencia, eficacia y efectividad.

Eficiencia en la administración de recursos, eficacia en el logro de los objetivos y efectividad comprobada para generar impacto en el entorno.

2.6.6 Proceso

ISO 9001 lo define como:

Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

Es cuando se relacionan todas las actividades que intervienen al efectuar una operación pueden ser: materia prima, personas, controles, actividades, maquinas con el fin de transformarlo en resultados (ISO 9001).

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

El presente capítulo mostrará la metodología a emplear en el diagnóstico y diseño del manual del sistema de gestión de calidad de la Empresa HATSA bajo la norma ISO 9001:2008.

Mostrando todo lo relacionado al enfoque de la investigación, público y diseño de los instrumentos con los cuales se aplicará el diagnóstico y las fuentes bibliográficas para plantear las variables de investigación dando respuesta al objetivo general y específicos del presente proyecto de investigación.

Pardinas Yllanes (1969), la metodología que como disciplina científica es un procedimiento lógico para el conocimiento, elaboración, estudio y evaluación de conceptos con una precisa finalidad, estimulara nuestra mente y nos evitará rodeos innecesarios en el estudio de la administración institucional, en el planteamiento de sus problemas y en la exposición de sus soluciones.

3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA

3.1.1 MATRIZ DE CONGRUENCIA METODOLÓGICA

El diagnóstico que se realizará en la empresa HATSA nos permitirá identificar los aspectos de gestión de calidad que se están ejecutando adecuadamente y los aspectos que presentan una oportunidad de mejora que servirán de base para cumplir con los requerimientos de un sistema de gestión de calidad (SGC) bajo la norma ISO 9001:2008 permitiendo así satisfacer a nuestros clientes ofreciendo productos de calidad que compitan eficientemente en el mercado.

Tabla 3.1 Matriz de Congruencia Metodológica

Titulo	Objetivo General	Objetivos Específicos	Preguntas de Investigación
Diseño de un sistema de gestión de calidad bajo la norma ISO 9001 para Honduras American Tabaco S.A. (HATSA)	Determinar las brechas existentes en los controles de calidad en la manufactura de puros en HATSA basados en la norma ISO 9001	1. Describir el cumplimiento de HATSA con los requisitos de la Norma ISO 9001 (Análisis GAP).	1. ¿Cumple HATSA con los requerimientos exigidos por la norma ISO 9001?
		2. Elaborar el análisis FODA para evaluar las debilidades y oportunidades en HATSA con el objetivo de proponer estrategias que permitan mitigar su impacto negativo.	2. ¿Cuáles son sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades resultantes del diagnóstico?
		3. Proponer a HATSA un esquema de la documentación que se requiere para el SGC.	3. ¿Cuáles son los requerimientos mínimos establecidos por la norma ISO 9001, de acuerdo al rubro de HATSA?
		4. Diseñar y elaborar un Manual de Calidad para HATSA para sistematizar los procesos en base a la Norma ISO 9001	4. ¿Cómo se pueden sistematizar los procesos de HATSA?

3.1.2 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

La operacionalización de las variables del trabajo de investigación en la empresa Honduras American Tabaco S.A. se presenta en la tabla detallada a continuación:

Tabla 3.2 Operacionalización de Las Variables

Variable Independiente	Definición conceptual	Unidad de análisis y medición	Dimensión	Indicadores
Estrategia de la Empresa	Una estrategia se define con un conjunto de actividades, acciones, labores que permiten que los productos o servicios ofrecidos por las empresas logren alcanzar sus metas y objetivos permitiendo alcanzar todo su crecimiento.	Plan de Implementación de la estrategia y cumplimiento de los objetivos.	Planificación	<ul style="list-style-type: none"> ▪ % de Incremento de ventas. ▪ % de Reducción de Costo. ▪ % de Optimización de Recursos.
Estructura organizacional	La estructura organizacional es el patrón de diseño o modelo con el que se organiza una entidad a fin de cumplir las metas propuestas y lograr el objetivo deseado.	Evaluaciones periódicas de perfiles de puestos y reestructuración del recurso humano.	Descriptor de puestos de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ratios de Eficiencia ▪ Nivel de Cumplimiento de metas en base a los objetivos de la empresa. ▪ % de rotación del personal.
Evaluación de los estándares de calidad actuales	Proceso en el que se asegura que el producto cumpla con las especificaciones implícitas.	Análisis de los procesos y sistemas de control de calidad actuales	Instrumentos de Medición y métodos de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ % de Producto Terminado Rechazado. ▪ % de quejas del cliente.
Competitividad	Es todo lo que debe de realizar la empresa para mantenerse y de ser posible permanecer en el mercado	Medición de indicadores que permite determinar la capacidad que tiene la empresa para obtener índices de rentabilidad haciendo relación con las otras empresas que producen puros.	Participación en el mercado Posicionamiento Satisfacción de consumidores.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Posición de las marcas en el ranking de tabaco en el mercado internacional.

Variable Dependiente	Definición conceptual	Unidad de análisis y medición	Dimensión	Indicadores
Sistema de Gestión de Calidad basado en la Norma ISO 9001	Son un conjunto de normas y estándares internacionales que se interrelacionan entre sí para hacer cumplir los requisitos de calidad que una empresa requiere para satisfacer los requerimientos acordados con sus clientes.	Análisis Mediante el ciclo de PHVA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar), Cumplimiento de Procedimiento e instrucciones de trabajo, Flujos de procesos, Toma de acciones correctivas y preventivas para sistematizar los procesos.	Sistemas de Gestión	▪ Resultados de las auditorías internas y externas al sistema.

3.2 ENFOQUE Y ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

3.2.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

Con el desarrollo del diagnóstico se podrán identificar los procesos que se realizan de forma adecuada y los procesos que se requieren mejorar y de esta forma se podrá elaborar un manual de calidad basado en la norma ISO 9001 que permita la sistematización de los procesos en toda la organización.

El Manual de Calidad permite dar a conocer la gestión de la empresa dando a conocer lo que hace la empresa para alcanzar la calidad, el compromiso de esta hacia la calidad, la gestión de los recursos y de los materiales.

La investigación que se realizará en HATSA se desarrollará mediante un enfoque mixto ya que se contemplaran aspectos cuantitativos y cualitativos durante el desarrollo del diagnóstico de los procesos ya existentes en la empresa.

Se recolectará información cuantitativa para poder definir el cumplimiento de procesos de acuerdo a lo esperado empleando mediciones, conteos de los procesos de producción e información cualitativa que serán aspectos no numéricos que se le consultaran a las

personas con las cuales se desarrollara el diagnóstico y que permitirá además de los datos numéricos obtener información muy importante que permita reflejar en el manual de calidad que otros aspectos que se deben de cumplir para que la calidad de los productos no se vea afectada.

Según (Hernández, et al, 2010, p. 544)

La meta de la investigación mixta no es reemplazar a la investigación cuantitativa ni a la investigación cualitativa, sino utilizar las fortalezas de ambos tipos de indagación combinándolas y tratando de minimizar sus debilidades potenciales.

3.2.2 ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

En el desarrollo de la investigación se emplearan métodos descriptivos y exploratorios en la empresa HATSA, con la finalidad de obtener información requerida para llevar a cabo un análisis de la situación actual de la empresa basada en la normativa exigida por la Norma ISO 9001.

Como apoyo a la investigación se realizara un cuestionario a dos niveles de la estructura organizacional el gerencial y mandos medios ya que están relacionados directamente con los proceso de producción y controles internos, la información se levantará, luego la misma se tabulará y se le realizará el respectivo análisis contrastando los resultados con información de referencia primaria.

Con los métodos exploratorios se podrán analizar los procesos de producción como tal y la información recabada nos servirá para poder hacer un análisis de los requerimientos de un sistema de gestión de calidad de acuerdo a la norma ISO 9001.

Los métodos descriptivos se realizaran haciendo comparaciones con la información proveniente de la norma ISO 9001 y lo que debe de contener el manual de calidad de la empresa.

3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

3.3.1 DISEÑO

El diseño del presente trabajo de investigación contempla todas y cada una de las actividades que se requieran para poder dar respuesta a cada una de las preguntas de investigación. Este tipo de diseño de investigación es no experimental, de corte transversal.

3.3.2 POBLACIÓN

La empresa Honduras American Tabaco S.A. tendrá como población de investigación a dos niveles de la estructura organizacional: gerentes de cada departamento y a los jefes de mandos medios de cada proceso de producción.

Esta población de investigación se encuentra en las instalaciones de HATSA en Danlí, El Paraíso, la población identificada para ejecutar el instrumento de recolección de datos se basó principalmente en los dueños de los procesos que tienen influencia directa sobre los controles y métodos de trabajo ya que se convierten en puntos fuertes de interés para conocer la situación actual sobre los problemas de gestión de calidad.

3.3.3 MUESTRA

Para efectos de esta investigación no se realizará un muestreo estadístico sobre la población ya que el instrumento está diseñado específicamente para recabar información a dos niveles de la estructura organizacional: Gerencias y mandos medios de supervisión.

Se realizarán entrevistas para recabar información cualitativa con los mandos gerenciales (6 Gerentes), y se recolectar información cuantitativa mediante la aplicación de cuestionarios a los mandos medios de supervisión (25 supervisores).

3.3.4 UNIDAD DE ANÁLISIS

Por medio de la recolección información cualitativa con la gerencia y cuantitativa de los mandos medios de los diferentes procesos para la elaboración de puros y que representan la muestra del diagnóstico realizado en HATSA.

3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Para una adecuada recolección de información se hace necesaria la elaboración y aplicación de instrumentos que sean cualitativos los cuales se aplicaran a gerentes específicamente cuestionarios y cuantitativos a mandos medios para el diagnóstico de la empresa HATSA por medio de encuestas.

3.4.1 INSTRUMENTOS CUANTITATIVOS

3.4.1.1. CUESTIONARIO

El instrumento que se ha identificado para la recolección de información para fines del presente trabajo de investigación es el cuestionario, el cual contendrá las preguntas que darán respuestas al problema de investigación.

Para que posteriormente se identifiquen los aspectos a mejorar, además determinar que procesos deben de estar incluidos en el manual de calidades basadas en la norma ISO 9001.

La investigación contemplara preguntas que permitan conocer cuál es el estado de los temas principales de la norma ISO 9001 que se detallan a continuación:

- Responsabilidad de la dirección
- Realización del producto
- Gestión de recursos
- Medición análisis y mejora
- Sistema de gestión de calidad

3.4.2 INSTRUMENTOS CUALITATIVOS

3.4.2.1 ENTREVISTA

Se realizara entrevista al Gerente General en Honduras de HATSA, para conocer cuál es su opinión y disponibilidad de implementar un sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001 proveniente del diagnóstico realizado a la empresa.

3.4.2.2 REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

Cada uno de los resultados que se obtengan producto del diagnóstico se hace necesario que los mismos sean contrastados con revisión bibliográfica de los autores citados en el documento y que así los mismos se puedan presentar con puntos comparativos lo que le da una validez para fines de la investigación.

3.4.2.3 OBSERVACIÓN DIRECTA

Para una mayor comprensión de los procesos que se realizan en la empresa, se hace necesario la observación directa (visita de campo) con la finalidad de poder validar la información que se obtenga de las encuestas o cuestionarios y además comprender mejor los procesos para que al momento de elaborar el manual de calidad el mismo contenga cada uno de los procesos y que el mismo se apegado a la realidad de la empresa.

3.5 FUENTES DE INFORMACION

3.5.1 DATOS PRIMARIOS

Se tendrá como fuente primaria de información: entrevistas o cuestionarios con personal a nivel gerencial y de supervisores, entrevistas a personal directivo y además procesos de observación directa.

3.5.2 DATOS SECUNDARIOS

La información secundaria será una fuente importante de información para el análisis de los resultados obtenidos en el diagnóstico y durante el proceso de elaboración del manual de calidad. La información consultada será citada de acuerdo a los requerimientos de la Universidad

CAPÍTULO IV. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo se presentan los resultados obtenidos mediante la aplicación de entrevistas y encuestas en la empresa Honduras American Tabaco S.A (HATSA), los cuales son presentados a través del análisis y presentación de gráficos permitiendo una mejor comprensión de la información.

4.1 MEDICIÓN

La medición consistió en el diagnóstico de la gestión de la calidad en HATSA, que se aplicó a personal de mando gerencial y medio que tiene relación directa con procesos de producción dentro de la empresa.

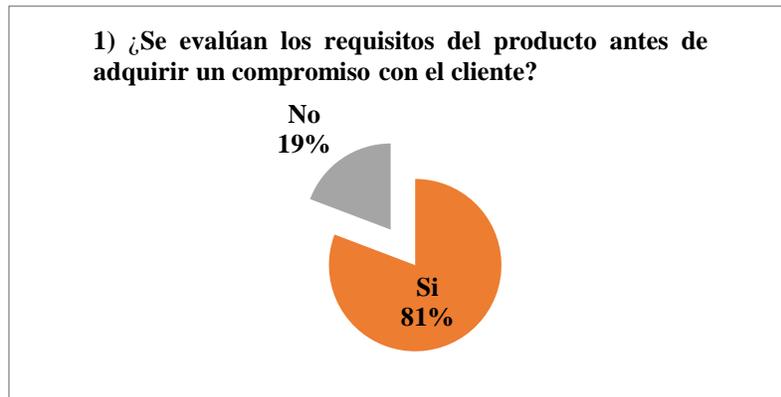
4.2 RESULTADOS OBTENIDOS

4.2.1 ENCUESTA APLICADA

El proceso de recolección de información se realizó en dos momentos: aplicación de la encuesta a nivel de supervisores, aplicación de la entrevista a nivel gerencial de las actividades diarias de la empresa HATSA. Los resultados obtenidos permitieron evaluar los procesos que se realizan en la actualidad en la empresa y la determinación de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad para mejorar los procesos que permitirá ser más competitivos en el mercado de los puros a nivel mundial.

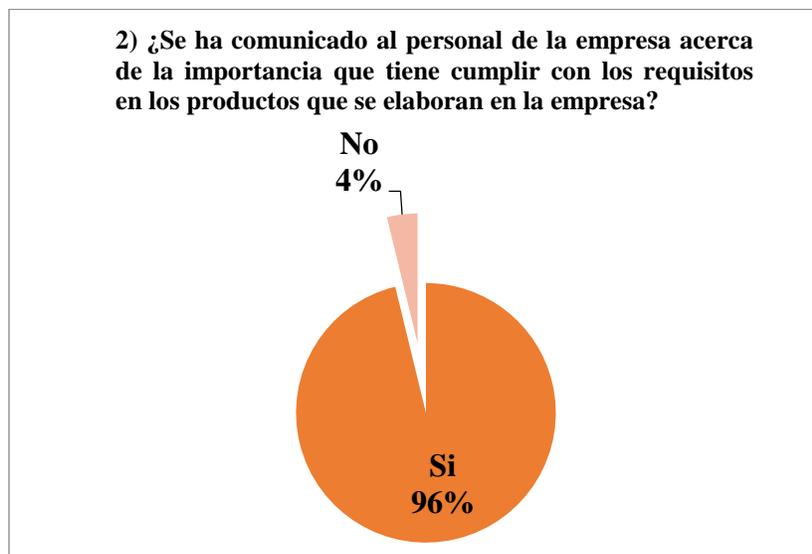
Los resultados obtenidos se procesaron en el MS Excel, para obtener el siguiente análisis:

1. Orientación al cliente



Gráfica 4.1 Evaluación de los requisitos de calidad del producto

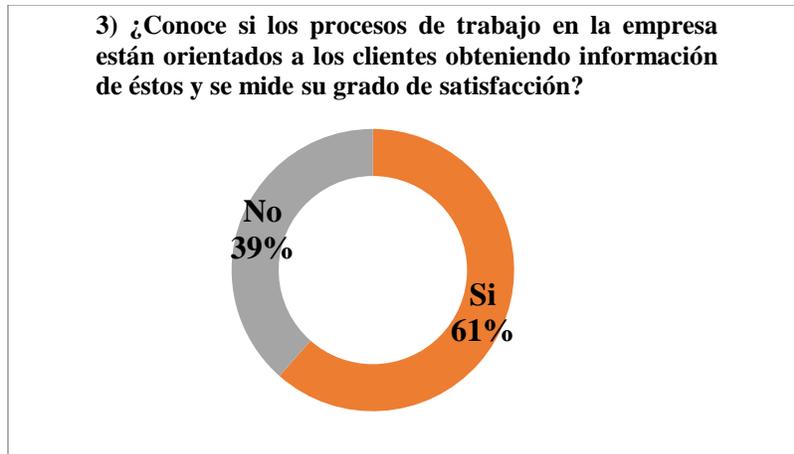
De acuerdo al 81% de las personas encuestadas en HATSA se evalúan los requisitos del producto antes de adquirir el compromiso de elaborar determinados tipos de puros para que se pueda satisfacer las demandas de los clientes de acuerdo a sus necesidades, es muy importante resaltar que los clientes son una parte indispensable dentro de la industria de producción y comercialización de bienes y servicios.



Gráfica 4.2 Comunicación al personal acerca de la importancia de cumplir requisitos de calidad

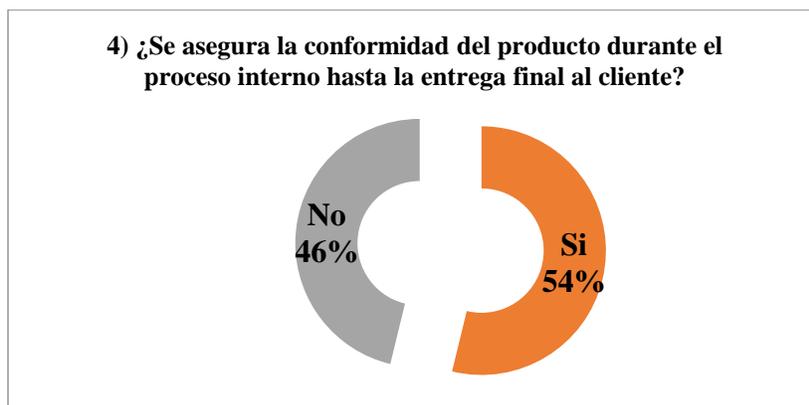
El 96% del personal encuestado manifestó que si ha recibido comunicaciones de la importancia de cumplir con los requisitos de los productos que se elaboran en la empresa y que les permite

satisfacer los requerimientos de los clientes, este es una fortaleza dentro de los procesos productivos de HATSA ya que se evidencia una adecuada comunicación de los requerimientos de productos de los clientes.



Gráfica 4.3 Procesos de trabajo orientados a los clientes

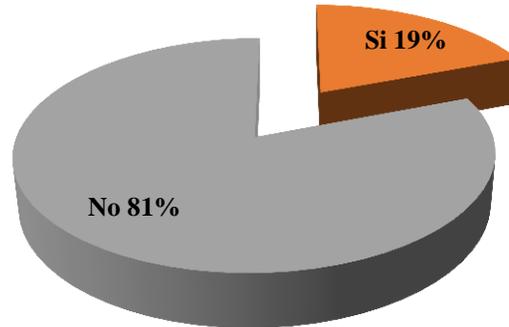
En base a la información obtenida el 61% de las personas encuestadas expresaron que si los procesos de trabajo dentro de HATSA están orientados a los clientes y que se pretende satisfacer las necesidades de los mismos lo cual puede influir en la fidelidad de compra de los productos.



Gráfica 4.4 Conformidad del producto

El 54% del personal encuestado expreso que si se asegura que el producto que es recibido por el cliente en la entrega final cumple con los requisitos de calidad requeridos en base al producto, siendo este punto muy importante porque se asegura que la calidad de los puros que son enviados a los clientes en los diferentes mercados a nivel mundial.

5) ¿Disponen de algún sistema para medir la satisfacción de los clientes mediante encuestas o similar donde se incluyan aspectos como calidad, entregas, flexibilidad, comunicación, etc.?

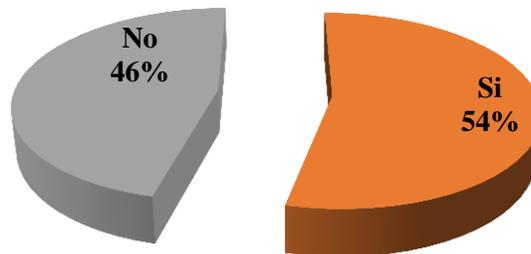


Gráfica 4.5 Sistema para medir la satisfacción del cliente

El 81% de las personas encuestadas expresó que no se cuenta con un sistema para medir la satisfacción de los clientes, donde se evalúen los productos y servicios ofrecidos por la HATSA. Es de hacer notar que de las preguntas formuladas para diagnosticar la orientación del cliente de HATSA, es la calificación más baja, sin lugar a dudas se presenta una oportunidad de mejora en este aspecto y por lo que la propuesta del manual de calidad basada en la Norma ISO 9001 se convierte en la forma de poder mejorar este importante tema.

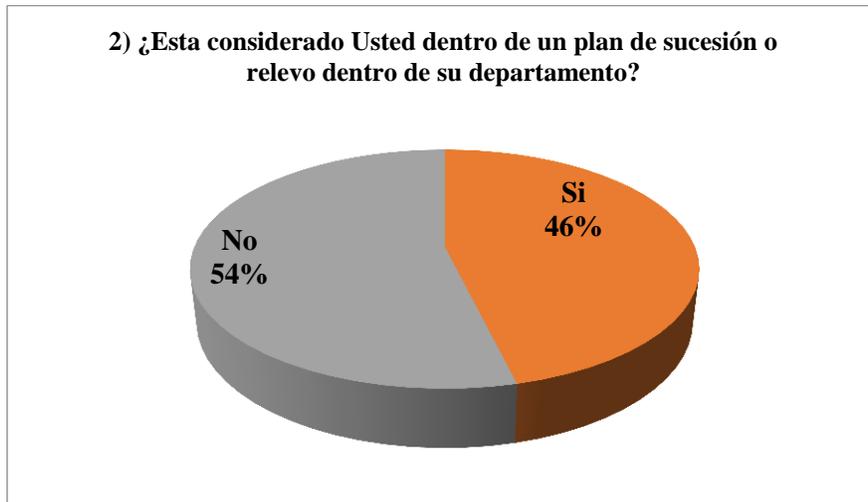
2. Liderazgo

1) ¿A participado en procesos de formación de liderazgo dentro de la empresa?



Gráfica 4.6 Participación en procesos de formación de liderazgo

Ante la pregunta si el personal ha participado en procesos de formación de liderazgo el 54% respondió que sí ha participado, pero el 46% contestó que no ha participado, por lo que es muy importante mencionar que si HATSA invierte en procesos de formación para su personal, él mismo se sentirá comprometido y motivado en sus labores diarias logrando un ambiente laboral muy adecuado pudiéndose aumentar la productividad de los empleados.



Gráfica 4.7 Plan de sucesión

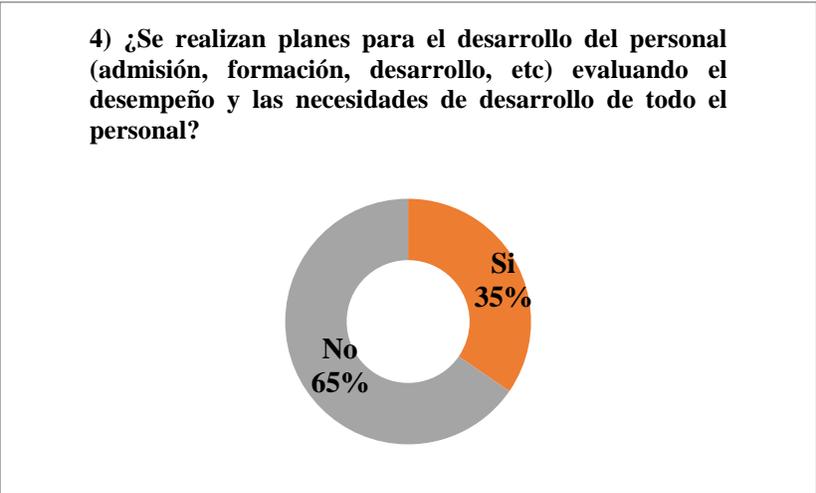
El 54% del personal encuestado respondió que no está considerado en un plan de sucesión y/o relevo dentro de HATSA, los procesos de formación y sucesión de liderazgo no son incluyentes por lo que se hace necesario que los mismos se desarrollen de forma articulada dentro de la empresa, a estos dos puntos le debe de poner atención las personas indicadas dentro de HATSA para la toma de decisiones y que el personal se sienta motivada en su ambiente de trabajo y sobre todo que se sienta incluido en los procesos de la empresa.



Gráfica 4.8 Objetivos de HATSA

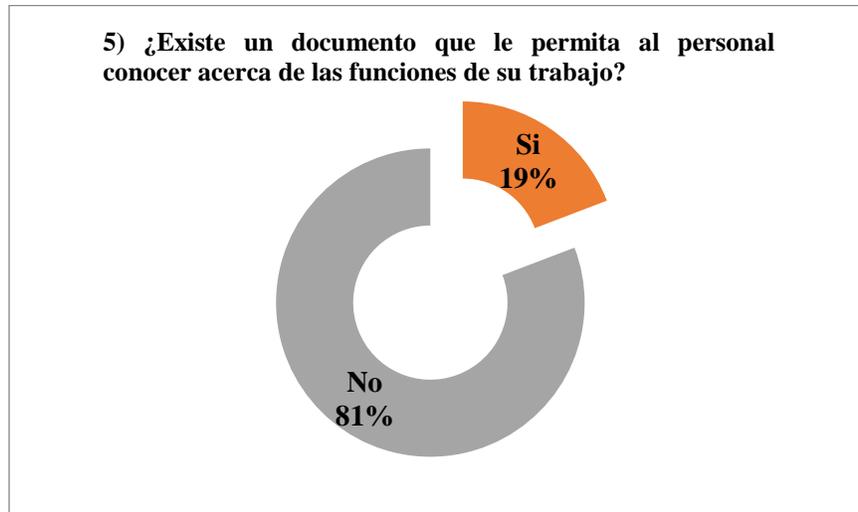
El 50% de las personas encuestadas respondió que si se le han comunicado los objetivos que tiene HATSA al corto y largo plazo en lo referente a ventas y utilidades esperadas para los siguientes años, pero se destaca también que el restante 50% expresa que no se le han comunicado los objetivos lo que hace necesario que se realicen procesos de comunicación efectiva que permita dar a conocer a todos los empleados o colaboradores de lo que está proyectando la empresa para los siguientes años y que de esta formas se puedan ver incluidos en el cumplimiento de los objetivos en mención

Además es de destacar que posiblemente solo algunos aspectos estén siendo comunicados adecuadamente por parte de la empresa a los empleados.



Gráfica 4.9 Planes de desarrollo de personal

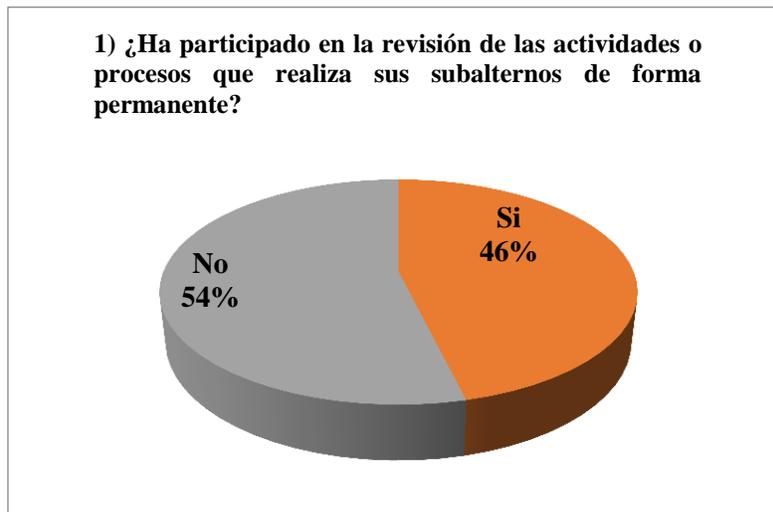
El 65% del personal encuestado manifestó que no se realizan planes de desarrollo de personal en la empresa, evaluaciones y desarrollo de personal en temas de calidad, se hace necesario que a este punto la Empresa le ponga atención porque el recurso más importante de las empresas es el recurso humano y en la medida que se sientan motivados e involucrados en el desarrollo de sus capacidades en esa medida se obtienen mejores resultados. El 35% restante encuestado expreso que si sucede el desarrollo de personal HATSA.



Gráfica 4.10 Documentación de sus funciones de trabajo

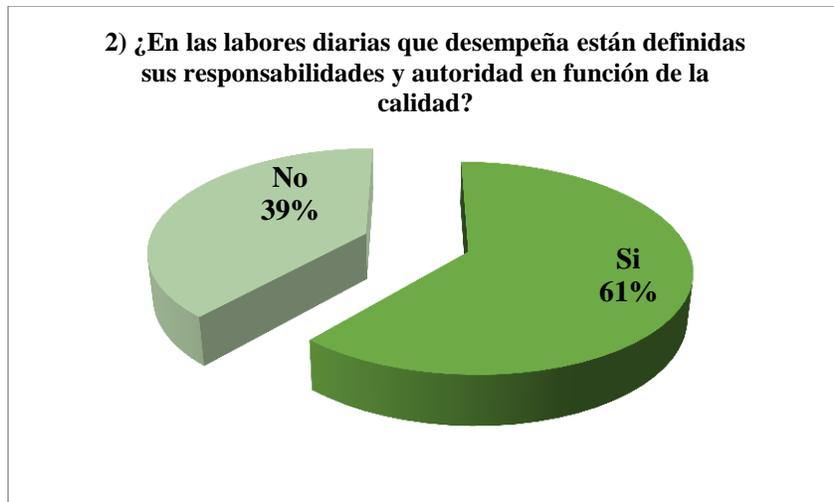
Es muy importante destacar que el 81% del personal encuestado expreso que no existe un documento que les permita el poder conocer las funciones de su puesto de trabajo, este deberá ser un tema de interés de la Empresa el documentar este tema. Pero no se puede desconocer que el 19% expresa que si conoce sus funciones lo que nos indica que la empresa ha avanzado en el tema procurando documentar sus procesos y actividades de trabajo que desempeñan cada uno de los empleados de HATSA.

3. Participación del personal



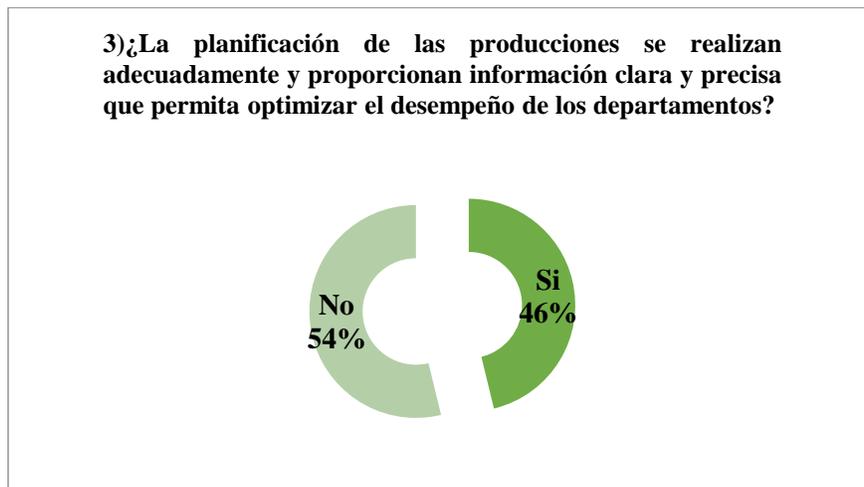
Gráfica 4.11 Participación en revisión de actividades y/o procesos de subalternos

El 54% de la población encuestada respondió que no ha participado en actividades o procesos de revisión que realizan sus subalternos de forma permanente, con base en esta respuesta se hace necesario que los Gerentes de cada uno de los departamentos inculquen en sus supervisores actividades o funciones de revisión y supervisión para asegurar la calidad de los productos que se producen en HATSA. Es muy importante destacar también el 46% que expreso que si han revisado las actividades o procesos que realizan sus subalternos, lo que muestra que la empresa ha ido avanzando en el tema.



Gráfica 4.12 Desempeño de labores diarias en función de la calidad

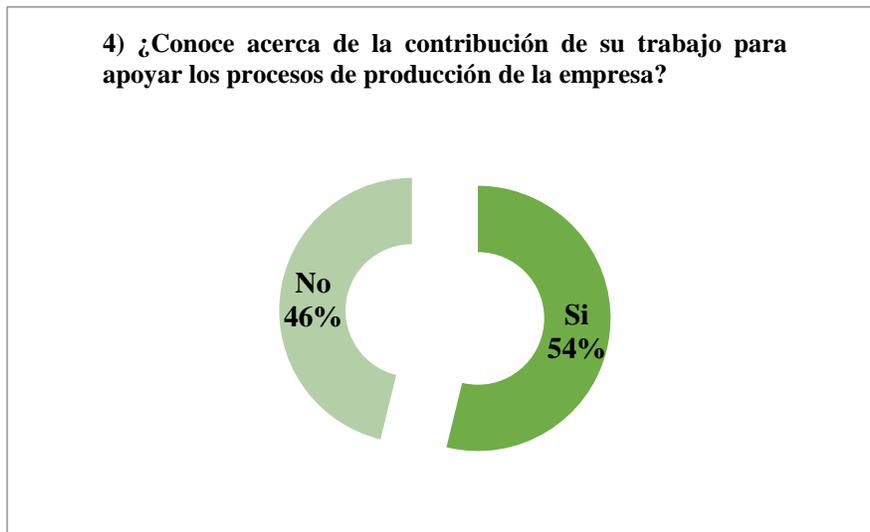
El 61% de la población encuestada respondió que sí, en sus labores diarias están bien definidas sus responsabilidades y autoridad en función de la calidad. También se refleja el nivel de conocimiento de los términos de calidad en cada una de sus labores o funciones que desempeña.



Gráfica 4.13 Planificación de la producción

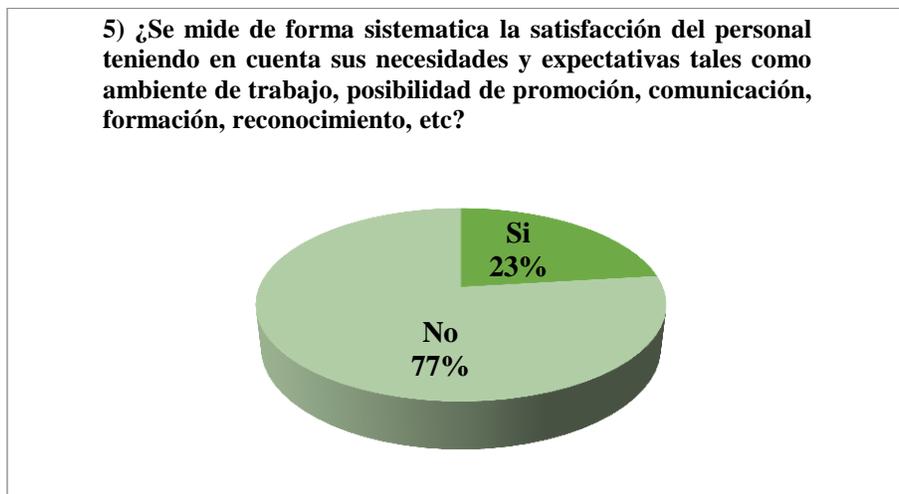
El 54% de la población expreso que no se planifica la producción de productos dentro de la Empresa y que no se comunica de forma clara y precisa esta información, pero es contrastante que el 46% manifieste que si se está planificando las producciones para que se vea reflejado en el desempeño adecuado de los departamentos que fueron encuestados a través de sus supervisores. Un aspecto a considerar es que se podría estar presentando que no se está comunicando

adecuadamente información clara y precisa para poder optimizar el desempeño de los departamentos y este sea un aspecto a mejorar.



Gráfica 4.14 Contribución de su trabajo a procesos de la Empresa

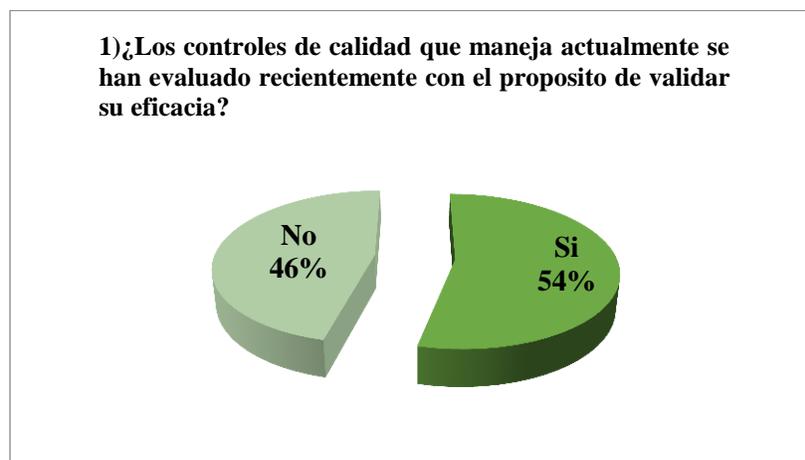
La respuesta a la pregunta fue que un 54% que si manifiesta que se conoce cuál es su contribución a los procesos productivos con las labores que desempeña, se hace necesario que el 46% restante se empodere del trabajo que realiza, que sienta y entienda cuál es su contribución a los procesos de producción de la Empresa para que de esta forma se sienta parte de la misma, lo que repercute en su productividad y sobre todo con un enfoque integral de calidad.



Gráfica 4.15 Medición sistemática de la satisfacción del personal

El 77% ante la pregunta contesto que no se mide de forma sistemática la satisfacción del recurso humano tomando en cuenta sus necesidades y expectativas tales como el ambiente de trabajo, posibilidad de promoción, comunicación, formación y reconocimiento, realmente este valor nos indica que el personal no se siente muy bien en este tema pero sin lugar a dudas la Empresa tiene un espacio de mejora muy sustancial con en este tema para poder mejorar aún más el ambiente laboral dentro de la empresa lo que redundara en un impacto en el aumento de su productividad y que su clima organizacional sobre todo sea el más adecuado o cercano al ideal.

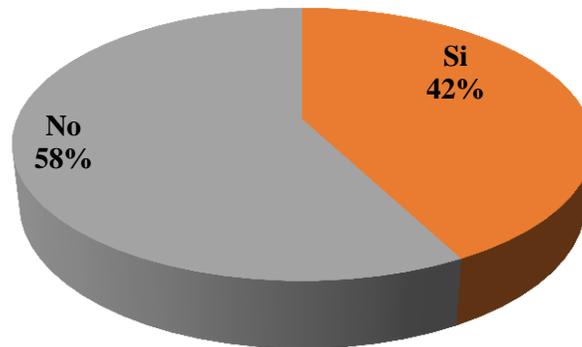
4. Enfoques basados en procesos



Gráfica 4.16 Controles de calidad con el propósito de validar eficacia

Ante la pregunta planteada el 54% de la población encuestada respondió que si los controles de calidad que se manejan les permite validar su eficacia, donde existe un proceso de mejora es con el 46% restante que respondió que no. Este es un tema donde HATSA debe de comunicar de una forma más efectiva por qué se realizan determinados procesos porque la respuesta podría estar condicionada por el desconocimiento del porqué de determinadas controles o procesos que se realizan con el fin de evaluar eficacia.

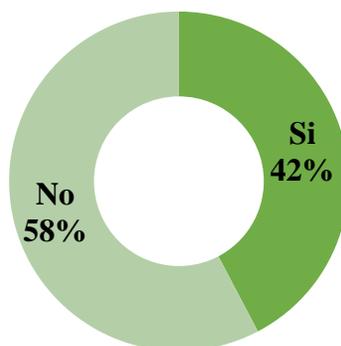
2) ¿Conoce si existen o se han actualizado pruebas de calidad de forma estandarizada en su área de trabajo?



Gráfica 4.17 Conocimiento si se han actualizado pruebas de calidad

El 58% de la población encuestada contestaron que no existen o se han actualizado las pruebas de calidad de forma estandarizada en sus áreas de trabajo, es muy importante destacar el otro 42% que contestaron que si ya que la Empresa realizan pruebas de calidad. Será muy importante para HATSA identificar cuáles son estas posibles razones para poder atender este vacío de información o bien de procesos.

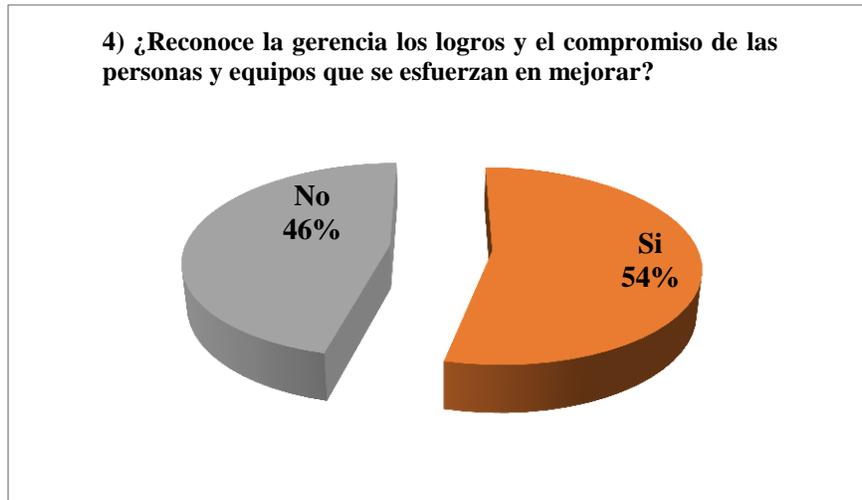
3) ¿Se han realizado auditorías en los procesos que Usted controla alguna vez?



Gráfica 4.18 Procesos de auditorías

La respuesta a esta pregunta fue que el 58% fue no y un 42% que si lo que nos refleja que los procesos de auditorías es todavía un aspecto dentro del sistema de gestión de calidad que debe de

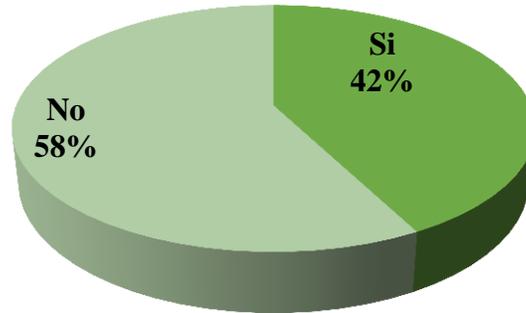
avanzar HATSA, sin lugar a dudas a avanzado pero en la medida que pase a la implementación de la norma ISO 9001:2008 se podrán ver cambios más sustanciales encaminados a la calidad de los productos que se producen en la empresa.



Gráfica 4.19 Reconocimiento de la Gerencia de logros y compromiso

Las respuestas ante esta pregunta un 54% de los encuestados expresan que la Gerencia sí reconoce los logros y el compromiso de las personas y equipos que se esfuerzan en mejorar de forma sistemática, existe una posibilidad de mejora con el 46% de la población restante encuestada porque debe de existir una plena vinculación entre la Gerencia y todo el personal que labora en HATSA para que se genere empatía y relaciones sostenibles entre la máxima gerencia y los empleados de la empresa.

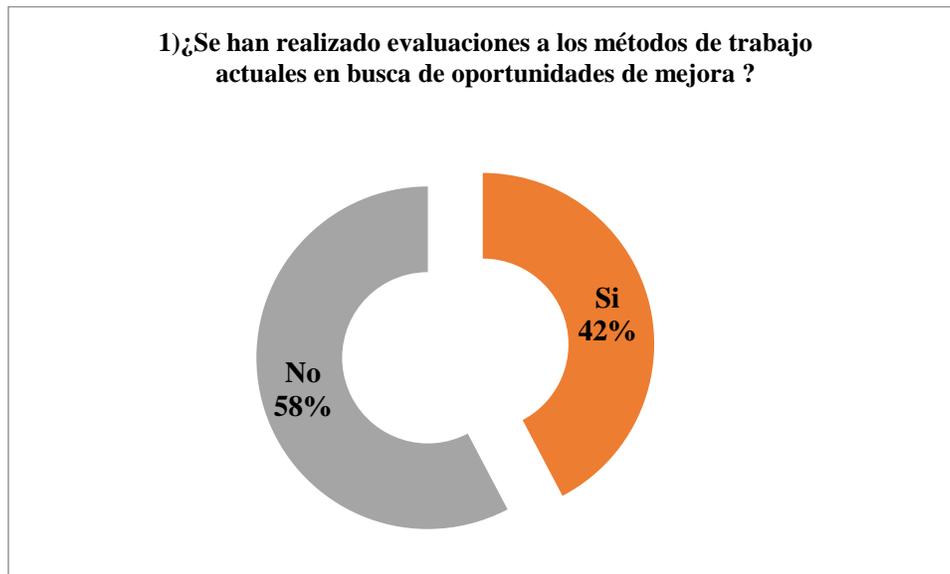
5)¿Existe un plan para revisar continuamente los equipos de control, medición y seguimiento de los procesos en la empresa para que de esta forma corroborar la preferencia de los productos de HATSA en el mercado internacional?



Gráfica 4.20 Plan para la revisión de equipos de control, medición y seguimiento

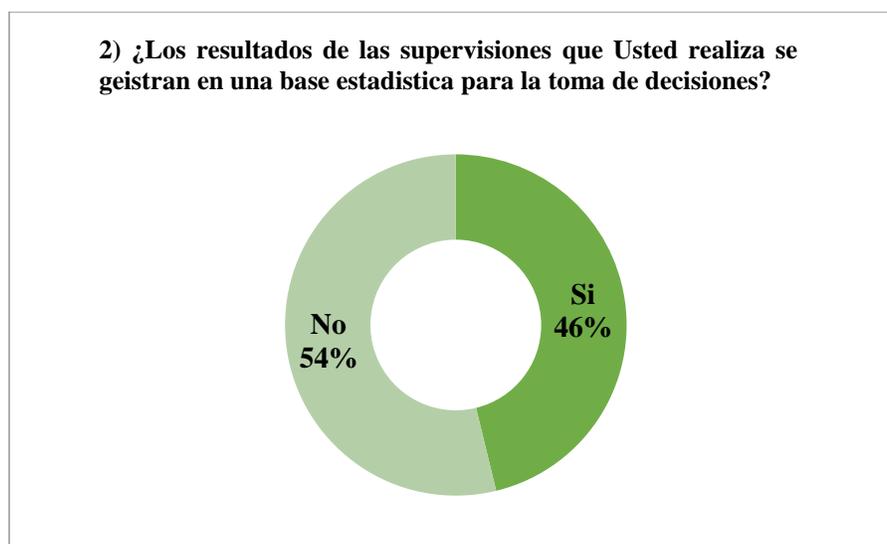
La respuesta ante esta pregunta fue que el 42% respondió que si existen un plan para revisar continuamente los equipos de control, medición y seguimiento de los procesos en la Empresa, lo que nos indica que HATSA tiene una oportunidad de mejorar en este tema ya que el restante 58% respondió que no por lo que se debe de evaluar este aspecto ya que es parte fundamental en los procesos de producción y sobre todo si están encaminados a calidad se hace indispensable la evidencia.

5. Mejora continua



Gráfica 4.21 Evaluaciones de los métodos de trabajo

En esta pregunta la respuesta del personal encuestado fue que un 58% respondió que no se han realizado o realizan evaluaciones de métodos de trabajo actuales en busca de oportunidades de mejora, en cambio el 42% que respondió que si por lo que HATSA debe de plantearse el poder realizar estas evaluaciones o bien darlas a conocer como una oportunidad de mejora en sus procesos de producción y sobre todo poder evidenciar sus evaluaciones que garanticen la calidad.



Gráfica 4.22 Análisis de la información

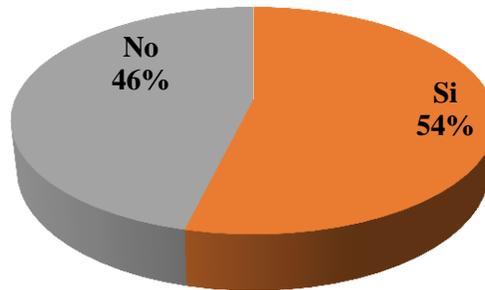
En la pregunta si están establecidos los análisis estadísticos de la información que se levanta en sus supervisiones realizadas a los subalternos que sirva de guía para la toma de decisiones respuesta fue que si en un 46% y el restante 54% respondió que no por lo que aquí existe una posibilidad de mejora en el trabajo que realiza HATSA en este tema que es muy importante para la toma de decisiones y los procesos de mejora continua y sobre todo el aseguramiento de la calidad.



Gráfica 4.23 Sistema Integrado de Calidad de la Empresa

A la pregunta si la información que se levanta durante las supervisiones forma parte de un sistema integrado de calidad de HATSA, el 38% de las personas encuestadas manifestaron que sí, pero donde existe una oportunidad de poder mejorar es el 62% que respondió que no esta respuesta podría estar condicionada bien por el desconocimiento o falta de información para que este claro que la información que levantan durante sus supervisiones forma parte de un todo que se llama sistema integrado de calidad de la Empresa.

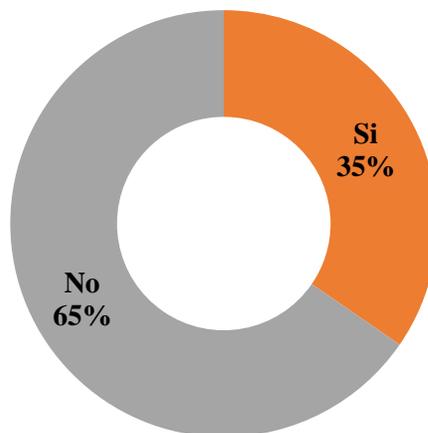
4) ¿Impulsa y apoya la gerencia actividades de mejora dentro de la organización, con clientes, proveedores y otras entidades externas?



Gráfica 4.24 Impulso y apoyo de la Gerencia a actividades de mejora

Las respuestas de la pregunta del impulso y apoyo de la gerencia de actividades de mejora dentro de la organización, con clientes, proveedores y otras entidades externas fue un 54% que sí y un 46% no, con los resultados se hace necesario que la gerencia comunique de forma más integrada de qué forma las actividades de mejora dentro de los procesos es una prioridad dentro de las operaciones y como esto permite alcanzar una mayor eficiencia y eficacia lo que influye en los costos de producción y los márgenes de ganancias de empresas como HATSA.

5) ¿Conoce si existe un programa de mejora continua en la empresa empleando herramientas adecuadas y estableciendo objetivos de mejora en temas de calidad?



Gráfica 4.25 Programa de mejora continua

Ante la pregunta si existe un programa de mejora continua en HATSA donde se emplean herramientas adecuadas y estableciendo objetivos de mejora en temas de calidad la respuesta fue de un si en 35% y un 65% la respuesta fue no, por lo que se debe de trabajar intencionadamente en este tema porque los procesos de mejora en las Empresas les permite ser más eficiente y eficaz lo que aumenta la productividad y ahorro en los recursos impactando positivamente en la generación de utilidades de la Empresa.

Se hace necesario que la Empresa decida impulsar procesos de mejora continua como una iniciativa que promueva cambios en la forma de producción y que los mismos se generen producto de cambios propuestos por el personal de la empresa impactando en la motivación y empoderamiento de los procesos de la empresa.

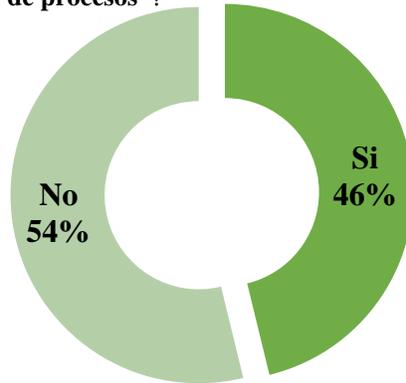
6. Toma de decisiones basadas en hechos



Gráfica 4.26 Aseguramiento de recursos necesarios por la Gerencia

Ante la pregunta planteada las personas contestaron en un 58% que si la Gerencia asegura la disponibilidad de recursos necesarios: humanos, instalaciones y equipos para las operaciones normales, el reto existe con el 42% que no identifica o considera que la Gerencia asegura la disponibilidad de recursos lo que podría causar una mala imagen de la gestión del gerente general pero sin lugar a dudas se hace necesario que exista sintonía en lo que se hace y lo que se conoce por lo que la comunicación efectiva por diversos medios se vuelve necesario e indispensable.

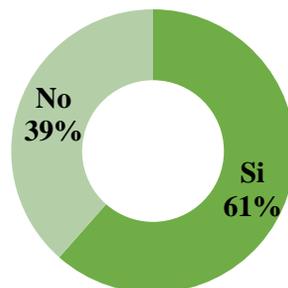
2)¿Se realiza un análisis de los datos provenientes de las mediciones realizadas a los equipos de control, medición y seguimiento de procesos ?



Grafica 4.27 Análisis de los datos

Los resultados obtenidos ante la pregunta si existe un análisis de los datos que provenientes de las mediciones realizadas a los equipos de control, medición y seguimiento de procesos fue que en un 54% que no existe ese análisis y un 46% que afirma que si se realizan estos análisis. En vista de los resultados obtenidos se hace necesario que HATSA determine que se debe de hacer para que el análisis forme parte de las operaciones normales de la Empresa ya que esto elemento le garantiza que la calidad ofrecida a los clientes es lo que se produce y sobre todo los procesos de mejora continua.

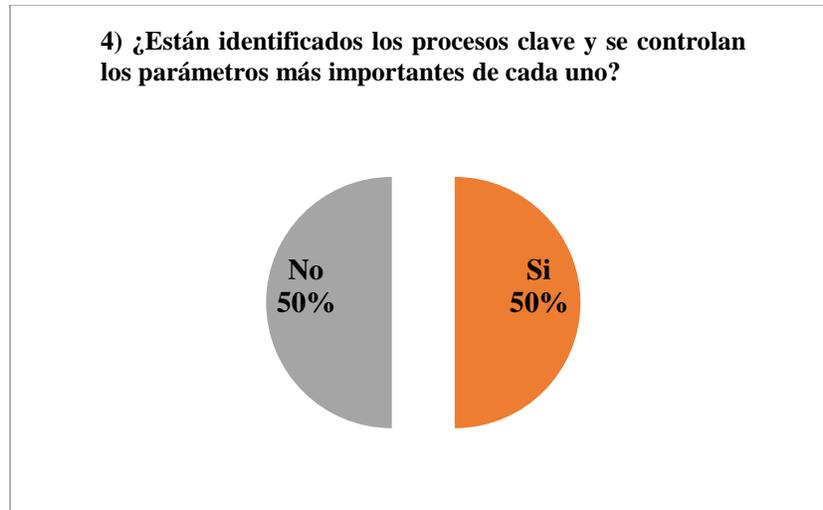
3)¿Conoce si se aplica el proceso de trazabilidad como requisito en las operaciones de la empresa?



Gráfica 4.28 Proceso de trazabilidad

Cuando se les consultó acerca de sí HATSA cuenta con un proceso de trazabilidad como requisito en las operaciones de la empresa, el 61% contestó que sí y un 39% contestó que no, con

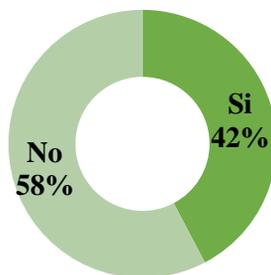
estos datos se ve la necesidad de dar a conocer en los niveles operativos los procesos de trazabilidad y su importancia en los procesos de los sistema de gestión de calidad como una elemento que aporta valor agregado a las operaciones de producción.



Gráfica 4.29 Procesos claves y parámetros

La respuesta a la pregunta de si están identificados los procesos claves y si se controlan todos los parámetros más importantes en cada uno de ellos, el 50% contestó que sí y el 50% también contestó que no lo que hace que la Empresa deba de conocer la razón por la cual los empleados no conocen esos procesos claves o bien si es que se hace necesario fortalecer procesos de capacitación y comunicación efectiva en toda la empresa. Existe un reto muy interesante de trabajo para HATSA en este tema lo que hace necesario que se trabaje este tema con mucha intencionalidad.

5) ¿Se llevan registros del rechazo y se asegura que el producto no conforme es identificado y controlado para prevenir una utilización o entrega no intencionada?

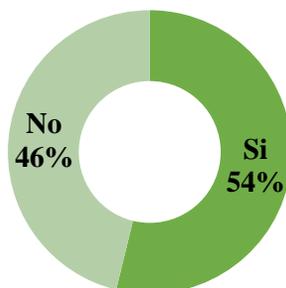


Grafica 4.30 Registro de rechazos

La respuesta ante la pregunta de si se llevan registros del rechazo y si se asegura que el producto no conforme es identificado y controlado para prevenir una utilización o entrega no intencionada el 42% contestó que sí y el otro 58% contestó que no, lo que hace necesario que este parámetro de calidad sea revisado su cumplimiento por parte de la Empresa para asegurar los temas de calidad y sobre todo lo relacionado a la imagen de HATSA como empresa en el mercado internacional ya que el no contar con este registro expone que se envíe producto no de calidad y que se pierdan clientes.

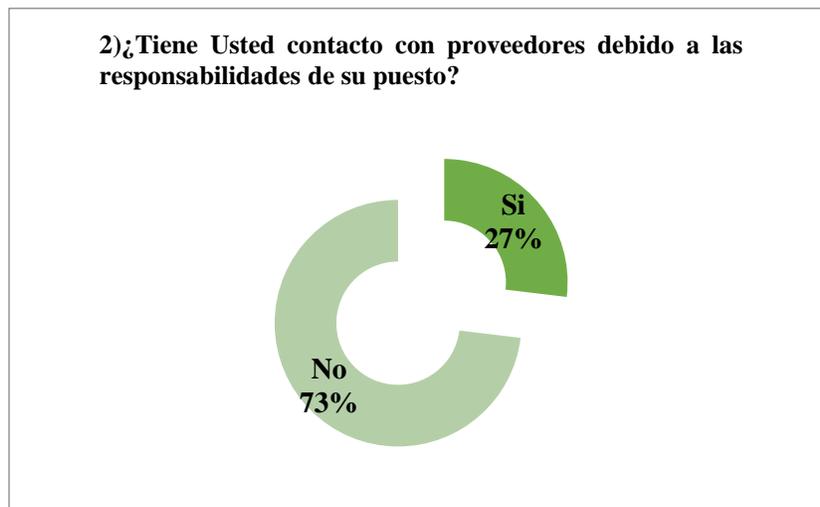
7. Relaciones de beneficio mutuo con proveedores

1) ¿Impulsa y apoya la gerencia actividades de mejora dentro de la empresa, con clientes, proveedores y otras entidades externas?



Gráfica 4.31 Mejora dentro de la Empresa

La respuesta de las personas encuestadas acerca de si impulsa y apoya la Gerencia actividades de mejora dentro de la Empresa, con clientes, proveedores y otras entidades externas los resultados nos presentan que el 54% contestó que sí y el 46% contestó que no lo que hace necesario que este criterio de como se ve a la Gerencia a nivel de supervisiones se trabaje y se comunique de una forma oportuna todo lo relacionado a procesos de mejora tanto dentro como fuera de la Empresa por lo que se requiere que se cree una interacción en el entorno interno, externo y sobre todo que el clima organizacional se mejore.



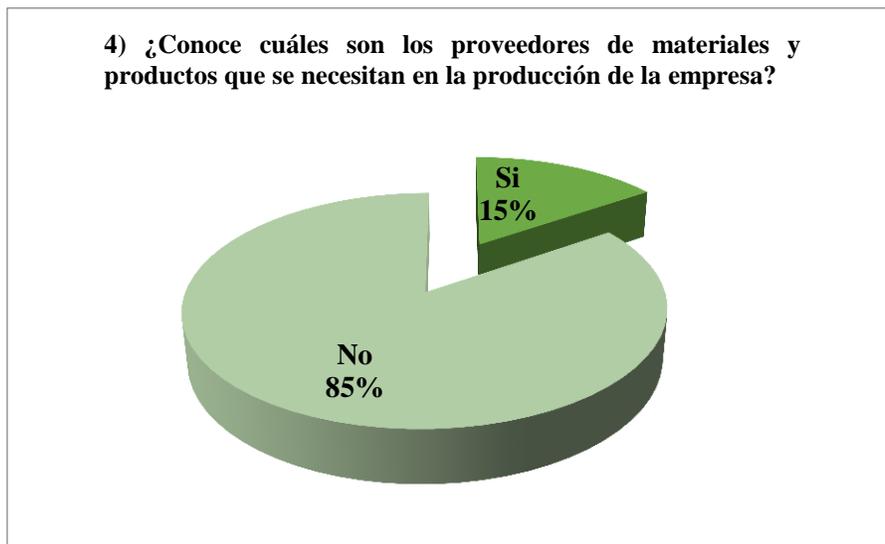
Gráfica 4.32 Contacto con proveedores

Con respecto a la pregunta acerca de si las personas entrevistadas tiene contacto con proveedores debido a las responsabilidades del puesto, el 73% contestó que no y apenas el 27% contestó que sí, este punto debe de ser analizado con mucho interés por parte de HATSA ya que se hace necesario en algunos casos de acuerdo a la actividad o proceso que se desarrolla el contar con la toda la información requerida para hacer un buen uso de los productos o materiales requeridos en los procesos de producción y también que puedan proponer procesos de mejora continua.



Gráfica 4.33 Sistema para evaluar proveedores

La respuesta del 62% de las personas encuestadas expresaron que no se cuenta con un sistema para evaluar a los proveedores, apenas un 38% manifestó que si lo conocen y que definitivamente se hace necesario no solo conocerlos sino que también interactuar con ellos como un mecanismo de aprendizaje entre los empleados de la empresa y los proveedores ya que se puede gestionar procesos de aprendizaje continuo. Este es un tema que se debe de buscar mejorar dentro de HATSA y no solo conocerlos sino interactuar con ellos.



Gráfica 4.34 Conocimiento de proveedores de materiales y productos

La respuesta ante la pregunta si conoce los proveedores de materiales y productos el 85% de las personas encuestadas manifestó que no conocen a los proveedores y el 15% expreso que si los conocen, se requiere evaluar si para la Empresa es necesario que los empleados requieran interactuar con el proveedores para hacer consultas, conocer productos, beneficios, dificultades y sobre todo que reciban información técnica de los mismos.



Gráfica 4.35 Reuniones con proveedores

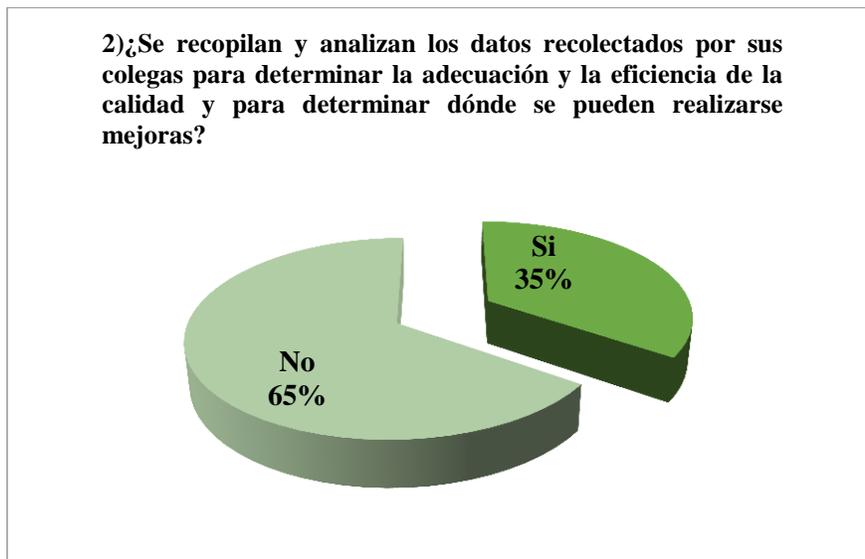
La respuesta ante la pregunta si participado en reuniones con proveedores para conocer acerca de productos y servicios que se ofrecen el 92% contestaron que no y apenas el 8% contesto que sí, realmente se hace necesario que HATSA decida si será un tema de mejora o bien serán seleccionadas ciertas personas que desarrollen esta actividad de interacción con los proveedores para conocer más acerca de los productos y servicios a la vez de conocer que se requiere mejorar.

8. Administración con enfoque de sistema



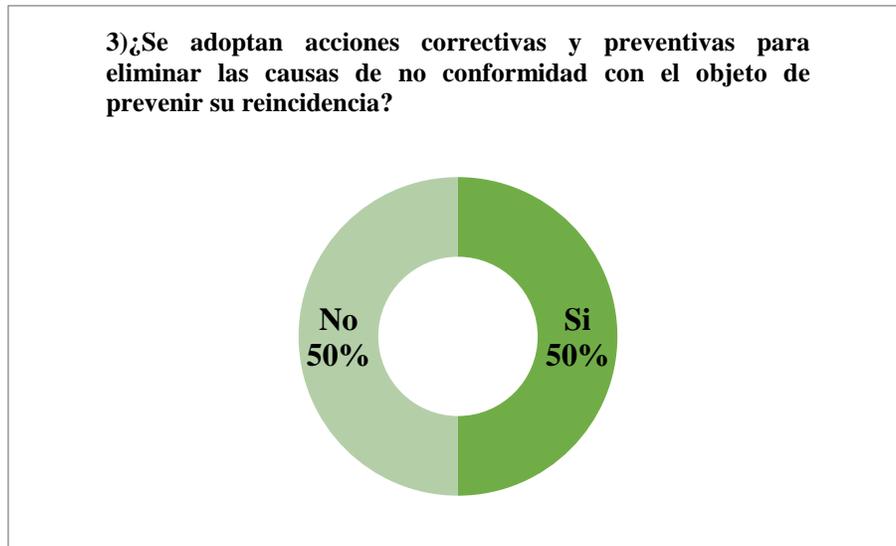
Gráfica 4.36 Utilización eficiente de recursos

La respuesta de las personas entrevistadas acerca de si utilizan los recursos de forma eficiente para el control de los requerimientos de calidad del producto en los procesos el 50% contestó que sí y el 50% contestó que no, aquí se presenta una brecha importante que debe de poner atención en HATSA para poder dar un paso cualitativo hacia mejores resultados económicos y sobre todo conservar la calidad.



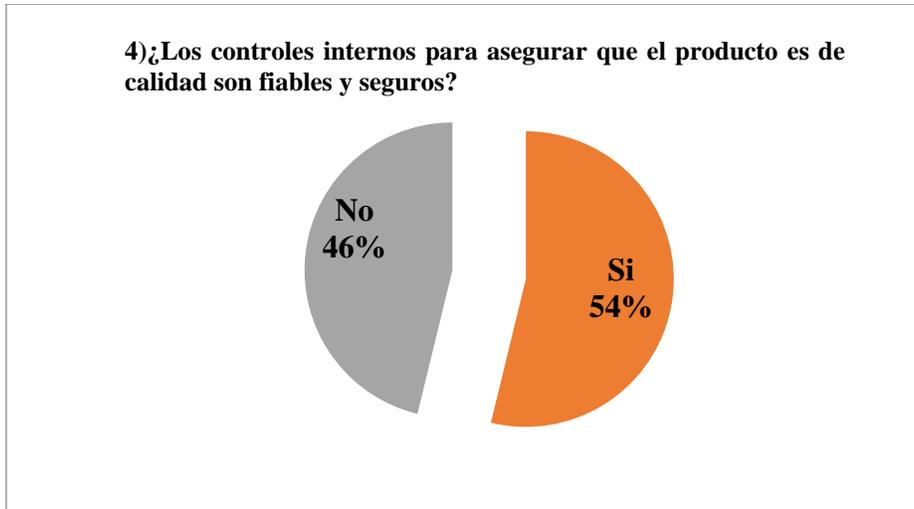
Gráfica 4.37 Recolección y análisis de datos

Los resultados obtenidos nos indican que el 35% expresa que se si recopilan y analizan los datos recolectados por sus compañeros de trabajo para poder determinar la adecuación y la eficiencia de la calidad y así poder identificarse mejoras pero es muy importante resaltar también el 65% que expresa que no se realizan estos procesos importantes en la vida de la empresa definitivamente debe de ser un aspecto a considerar por la empresa.



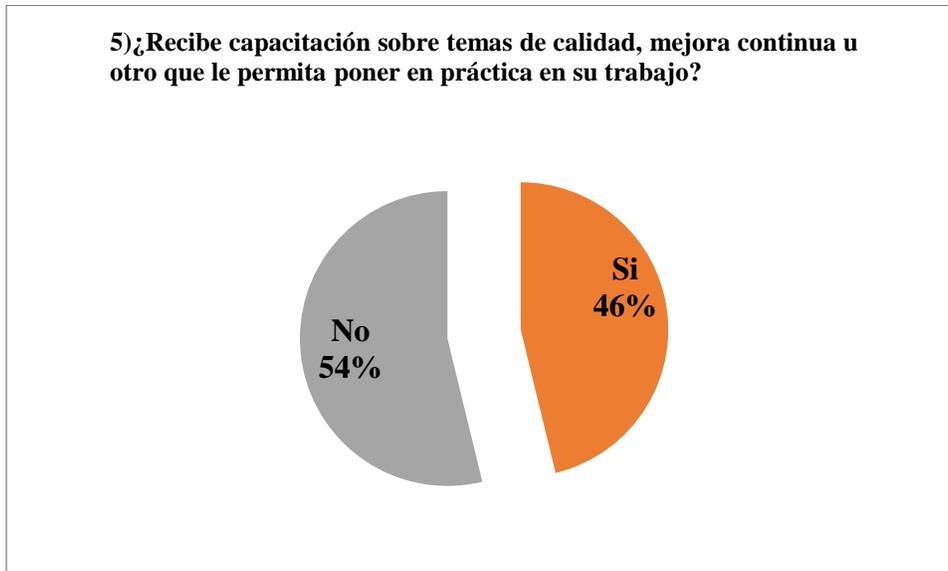
Gráfica 4.38 Adopción de acciones correctivas y preventivas

El 50% en esta pregunta contestaron que si se adoptan acciones correctivas y preventivas para eliminar las causas de no conformidad con el objeto de prevenir su reincidencia y un 50% expreso que no, definitivamente se hace necesario que la empresa avance en sus procesos de acciones tanto correctivas como preventivas para que el tema de calidad sea su ventaja competitiva.



Gráfica 4.39 Controles internos

A la pregunta acerca de los controles internos el 54% contestó que sí existen controles para asegurar que el producto es de calidad fiable y seguro y el 46% contestó que no, por lo que se hace necesario que la empresa impulse la implementación de controles internos que garanticen la calidad de los productos de HATSA.



Gráfica 4.40 Procesos de capacitación sobre temas de calidad

A la pregunta si reciben o no capacitación sobre temas de calidad, mejora continua u otro que les permita poner en práctica en sus trabajos, el 54% contestó que no y el 46% contestó que sí por lo que se hace necesario que se impulsen procesos de capacitación sobre los temas en mención y que

todo el personal conozca que es la calidad y como con su trabajo contribuyen con este tema de prioridad de la empresa.

RESULTADOS GENERALES DE LAS ENTREVISTAS CON GERENTES

Se realizaron entrevistas a 6 Gerentes de áreas que tienen relación directa con actividades o procesos productivos, los resultados a continuación presentados son un resumen de las respuestas a las preguntas planteadas durante el desarrollo de la entrevista. Es muy importante destacar la total disponibilidad de poder responder a cada una de las preguntas y sobre todo la apertura de plantear también el que hacer para implementar un sistema de control de calidad:

- 1.) A nivel gerencial se ha llegado a la conclusión de que la empresa no cuenta con un sistema formal de calidad que le permita controlar los procesos de producción efectivamente. Actualmente se inspeccionan los procesos por el personal a cargo pero no se utilizan mecanismos de control que registre las no conformidades del proceso o del producto.
- 2.) No se llevan registros de las actividades o procesos que se realizan, no hay reportes estadísticos que proporcionen información oportuna para la toma de decisiones, no existe un departamento de calidad que gestione de manera efectiva los controles actuales y/o que proporcione herramientas de control que aseguren el proceso en cada etapa.
- 3.) Los procesos que están bajo el cargo de los gerentes no se encuentran sistematizados, el personal sabe cómo hacerlo por la experiencia acumulada, pero no existe documentación que permita sistematizar los procesos.
- 4.) Se requiere que existan procesos de calibración de equipo y que las mismas lo ejecuten personas capacitadas en base a los requerimientos de calidad. También es relevante considerar evaluar los parámetros de calidad establecidos en los controles actuales con el objetivo de validar su eficiencia.
- 5.) No existen una plena vinculación de las actividades y procesos de toda la empresa como un todo que se llama Sistema Integrado de Control de Calidad.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

En base a los resultados obtenidos del diagnóstico realizado a HATSA con la aplicación de las encuestas, entrevistas y observación directa podemos concluir que el problema principal en la Empresa es la falta de un Sistema de Gestión de Calidad que permita evidenciar los procesos que se realizan en la producción de puros elaborados a mano con calidad. En vista de lo anterior podemos concluir lo siguiente:

1. Honduras American Tabaco S.A. es una empresa que compite a nivel internacional con países como Cuba y República Dominicana, motivo por el cual es muy importante estar al mismo nivel en la calidad de los productos.
2. En la actualidad la empresa no cuenta con un departamento que gestione los problemas de calidad que se generan en los diferentes procesos (desperdicios de materia prima, riesgos en los procesos, tiempo muerto, perdidas, cuello de botella, entre otros).
3. Los controles de calidad actuales no generan reportes estadísticos que proporcionen información relevante para la toma de decisiones, comparaciones con años anteriores, deficiencias en los procesos, puntos críticos.
4. Es necesario que HATSA implemente un Sistema de Gestión de Calidad que permita sistematizar los controles, reevaluar los métodos de trabajo y parámetros de calidad establecidos en los procesos, gestionar efectivamente la información recolectada, documentación de procesos con el objetivo de sistematizarlos.
5. Es importante destacar que el recurso humano requiere ser capacitado y entrenado en temas relacionados a calidad para mejorar la comprensión del SGC.

5.2 RECOMENDACIONES

- 1.) HATSA es una empresa que a nivel internacional es competitiva, requiere implementar un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) que permita fortalecer sus operaciones procurando la reducción de los costos, mejorar el precio de sus productos, ser más competitivo y abrir nuevos mercados.
- 2.) Para que el SGC sea implementado correctamente y cumpla con su propósito es necesario que los directivos se comprometan desde un inicio para que su desarrollo sea eficiente.
- 3.) El Análisis GAP genera recomendaciones para las cuales se debe de elaborar un plan de acción para poder corregir las deficiencias orientando a la empresa a los Sistemas de Gestión de Calidad.
- 4.) Elaborar un plan de comunicación a los diferentes niveles de HATSA para poder generar la adopción del tema de calidad como el quehacer de la Empresa.

CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD

6.1 PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD DE LA EMPRESA HONDURAS AMERICAN TABACO S.A (HATSA)

6.2 INTRODUCCION

El presente trabajo se basa en el planteamiento de los diferentes procesos que se deben de implementar para que la Empresa HATSA que elabora puros de tabaco a mano en Danlí, El Paraíso, cuente con su Sistema de Gestión de Calidad.

En el desarrollo del capítulo de aplicabilidad del presente trabajo de investigación se propondrán los diferentes procesos que se deben de implementar para completar la gestión de calidad, en la empresa para poder adquirir una ventaja competitiva en un mercado donde los competidores buscan sobre todo dar la mejor calidad a los clientes.

Para cada una de las etapas de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad se irán presentando propuestas del qué hacer, cómo hacerlo y en la etapa que corresponde cuánto cuesta, con la finalidad de poder mostrar el sistema como un todo y como contribuyen los procesos a cada una de las etapas.

Es muy importante destacar el interés mostrado por la Gerencia General de HATSA para que la Empresa se mueva hacia la calidad como una mística de trabajo en cada uno de los empleados en los diferentes niveles, con conciencia y empoderamiento de todos y cada uno de los procesos que se desarrollan para producir puros elaborados a mano de la mejor calidad.

Etapas de la Implementación del Sistema de Gestión de Calidad

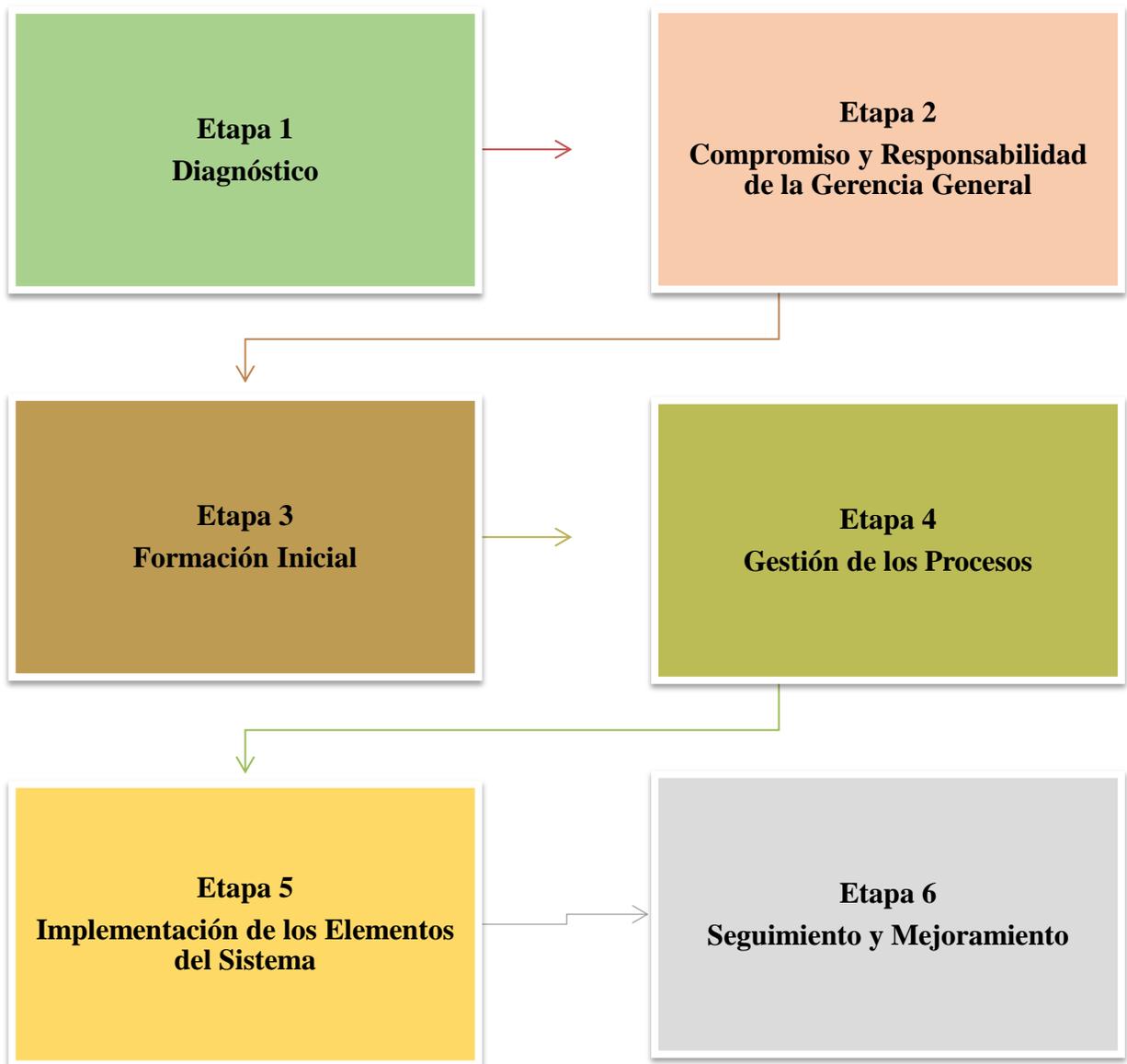


Figura 6.1 Etapas de la Implementación del Sistema de Gestión de Calidad

Fuente: Manual ISO 9001 Cuarta Edición

6.3 ETAPAS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN HATSA

6.3.1 ETAPA DE DIAGNÓSTICO

Esta es la etapa que se convierte en el punto de partida de lo que ha hecho la Empresa en cada uno de los procesos que desarrollo y es donde nos permite comparar con los requisitos de la Norma ISO 9001. Es en esta etapa donde podemos identificar en que es fuerte la Empresa, que está débil y sobre todo que se puede hacer expresado a través de planes de acción para poder hacer correcciones a lo que ya se está haciendo.

Para hacer el diagnóstico se realizó un análisis GAP de HATSA Honduras el cual se presenta a continuación:

Análisis GAP

**HATSA
Honduras**

ISO 9001 (Clausulas 6, 7 y 8)

Marzo 2015

Contenido

- 1.) Resumen Ejecutivo /Áreas de mejora
- 2.) Introducción
- 3.) Alcance
- 4.) Fortalezas
- 5.) Hallazgos

1.- Resumen Ejecutivo / Áreas de Mejora

En la evaluación realizada a HATSA se pudo observar que la organización cuenta con una gran cantidad de experiencia acumulada a través de los años, sin embargo mucha de esta experiencia no está documentada. Esto significa que una de las oportunidades de la organización se encuentra en robustecer la manera en que gestiona el conocimiento y evitar que este pueda perderse debido a situaciones no deseadas que puedan presentarse.

Otro punto importante es la práctica actual de “doble inspección” e se puede observar en algunos puntos de la manufactura de los puros por la estructura del personal de supervisión del área. Este sistema podría estar generándole pérdidas en eficiencia a la organización sin una contribución considerable en cuanto a calidad.

La estrategia a utilizar estaría abordando estas dos grandes oportunidades en la organización, de manera que al final del proyecto HATSA pueda contar con un sistema formal de calidad, alineado a los puntos 7 y 8 de la norma ISO 9001 en base al análisis GAP.

Es importante señalar que para lograr el éxito en la implementación del Sistema, es necesario contar con el compromiso e involucramiento de la alta dirección de la organización, así como del personal clave de los diferentes procesos de la Empresa.

2.- Introducción

El presente diagnóstico estuvo enfocado en evaluar el cumplimiento de HATSA con los requisitos de la norma ISO 9001:2008 (Sistemas de Gestión de la Calidad), en la sección 7 y 8 específicamente. Esta evaluación está enfocada a las prácticas de gestión de la calidad establecidas por la organización para asegurar la conformidad del producto y/o servicio y la satisfacción de los clientes. La norma anteriormente citada especifica los requisitos para que una organización pueda:

- Demostrar su habilidad para proveer productos y servicios que consistentemente cumplan los requisitos del cliente, así como los legales y estatutarios aplicables.
- Buscar la satisfacción del cliente a través de la aplicación efectiva del sistema, incluyendo los procesos para la mejora continua del sistema y asegurando la conformidad con sus requisitos y los legales aplicables.

3.- Alcance

El alcance del diagnóstico estuvo enfocado en las siguientes áreas:

- Recepción de Tabaco
- Procesamiento de Tabaco
- Almacén de Tabaco
- Selección y Despalillo a Mano
- Preparación de Tripa
- Moja de Capa y Banda
- Preparación de Liga
- Despalillo a Maquina
- Selección de Capa y Banda
- Entrega de Materiales
- Bonchado y Prensado
- Producción de Bonches a Maquina
- Prueba de Tiro Bonche
- Rolado de Capa

4.- Fortalezas

La organización cuenta con una gran experiencia acumulada a través de los años, la cual sirve como base para desarrollar los documentos faltantes como parte del Sistema. De igual manera se destaca el sistema de trazabilidad del tabaco, las prácticas actuales para la elaboración de la primera pieza en el área de selección, rezago, empaque y cajonería, así como también el inicio de una cultura de calidad el cual puede evidenciarse con la implementación del principio “Calidad en la Fuente”, en el cual los roleros auditan los boncheros y el uso de herramientas poka yoke.

5. Hallazgos:

Tabla 6.1 Puntuación de cumplimiento:

No.	Observación
1	No cumple
2	Cumple parcialmente
3	Cumple satisfactoriamente
4	Cumple totalmente

Tabla 6.2 Análisis GAP de Control de Registros

Requisitos ISO 9001	Hallazgos	Puntuación
Control de Registros La organización debe establecer registros para proveer evidencia de la conformidad con los requisitos y la operación efectiva del Sistema de gestión.	<ul style="list-style-type: none">El formato que se utiliza para el control del área de acondicionamiento de capa y banda es la misma requisición de materiales. Estos registros son archivados por el mismo supervisor pero no bajo procedimiento de control de registros. (4.2.4) Recomendaciones para esta sección Elaborar un procedimiento que defina los controles de los documentos del sistema, incluyendo los registros. De igual manera, desarrollar una matriz de documentos.	4

Tabla 6.3 Análisis GAP de Competencias, Entrenamiento y Toma de Conciencia

Requisitos ISO 9001	Hallazgos	Puntuación
<p>Competencia, entrenamiento y toma de conciencia</p> <p>La organización debe determinar la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan a la conformidad con los requisitos del producto y mantener registros de estas competencias.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El personal de recepción tiene el conocimiento necesario para efectuar todas las labores. Se entrena al personal antes de que empiecen a trabajar solos. El entrenamiento es informal. (6.2.2 e) • En el área de Pílon el personal está capacitado pero no existe documentación de cómo realizar el proceso ni de las capacitaciones al personal. • Las balanzas utilizadas en la preparación de ligas y base son calibradas a diario pero no son calibradas por un personal calificado (6.2.2) • El personal ha sido entrenado en la labor a realizar. No existe constancia de entrenamiento. (6.2.2e) • El personal que realiza la labor de acondicionamiento de banda está entrenado, sin embargo no existe registro de este entrenamiento. (6.2.2e) • Los boncheros nuevos se buscan con experiencia de otras fábricas y se le instruye acerca de los requisitos de HATSA. No hay registro de entrenamientos. (6.2.2e) • El personal que usa la drawmaster está capacitado, no existe registro de estos entrenamientos. (6.2.2e) • El personal del acondicionamiento está entrenado. No hay registro (6.2.2e) • El personal de empaque está entrenado pero no hay registro de entrenamientos. (6.2.2e) • Personal de shipping area entrenado. No registro de entrenamientos. • El personal de cajonería está entrenado en sus funciones y las conoce bien, no existen registros de entrenamientos. (6.2.2e) <p>Recomendaciones para esta sección:</p> <p>Revisar los perfiles de puestos del personal y actualizar sus expedientes con evidencias que demuestren sus competencias. De igual manera desarrollar una matriz de entrenamiento y los mecanismos para detectar necesidades de capacitación</p>	<p>1</p>

Tabla 6.4 Análisis GAP de Equipo, Infraestructura y Ambiente de Trabajo

Requisitos ISO 9001	Hallazgos	Puntuación
<p>Equipo, Infraestructura y ambiente de trabajo</p> <p>La organización debe determinar, proveer y mantener la infraestructura necesaria para alcanzar la conformidad con los requisitos del producto.</p> <p>La organización debe determinar y gestionar el ambiente de trabajo necesario para alcanzar la conformidad del producto</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La Humedad del tabaco en recepción se mide mediante el tacto, existía anteriormente un aparato de medir la humedad pero este está defectuoso. (6.3) • Existen parámetros establecidos para la condición del ambiente en el área de pilón, estos parámetros no están documentados pero son del conocimiento del personal. (6.4) • En el área de empaque, la humedad que debe llevar los tabacos no está documentada. El secado se hace en base a experiencia (6.4) • Las condiciones ambientales en el acondicionamiento de materiales se controlan pero no está documentado cuales deben ser y son variables según el clima (6.4) • La temperatura del cuarto de acondicionamiento de capa y banda es monitoreada 120 F. no se registra, mantenimiento revisa el cuarto periódicamente para el buen funcionamiento del mismo. (6.4) • Se verifica la humedad del ambiente en el área de preparación de ligas, pero no se registra la misma. (6.4) • No existe un instructivo para el mantenimiento de las máquinas de despalille (6.3, 4.2.1d) • El mantenimiento de los equipos para el despalille es 100% correctivo. (6.3) • Hay condiciones específicas del proceso de despalille que no están documentadas, Ej. Humedad que debe tener el tabaco para despalillarlo y que solo se debe despalillar una gavilla a la vez. (6.4) • El personal está entrenado para lubricar las máquinas de despalille y hacer las limpiezas y mantenimientos sencillos, pero no documentado (6.3) • La humedad del ambiente es controlada en el área de rezago de capa. No hay parámetros ambientales preestablecidos. (6.4) • La Humedad del ambiente en acondicionamiento de banda no está controlada (6.4) 	<p style="text-align: center;">2</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • El mantenimiento sencillo, limpieza y calibración de la drawmaster las realiza el operador. No hay registros de mantenimientos realizados por el fabricante. No existe un procedimiento para el mantenimiento o limpieza de la máquina. (6.3) • El Mantenimiento a las máquinas de bonches es correctivo no preventivo. (6.3) • No existe un procedimiento para el mantenimiento de las máquinas de bonche. Se registra los problemas que la maquina ocasione. (6.3) • Solo el operador calibra la máquina. No existe una revisión de la misma por el suplidor. (6.3) • El mantenimiento de la maquina es correctivo (6.3) • Humedad del aging es controlada. No está por escrito cual es el std. Si hay registros de las humedades. No hay estadísticas (6.4, 8.4) • No se realizan fumigaciones contra gorgojos desde el proceso de producción hasta el empaque. Pueden aparecer gorgojos. (6.4) • En el área de mantenimiento se observan algunos casos donde no existen manuales de las maquinas utilizadas. (6.3) <p>Recomendaciones para esta sección:</p> <p>Determinar los parámetros y condiciones ambientales necesarias para la conformidad del producto y documentarlas en un plan de calidad. También desarrollar un programa para el mantenimiento preventivo, así como instructivos y procedimiento que apoyen las operaciones de estos procesos.</p> <p>Elaborar un listado de equipos e identificar aquellos críticos que afectan la conformidad del producto para determinar su estado de calibración.</p>	
--	--	--

Tabla 6.5 Análisis GAP de Planificación para la realización del producto

Requisitos ISO 9001	Hallazgos	Puntuación
<p>Planificación para la realización del producto</p> <p>Esta sección establece los requisitos para la planificación de la realización del producto, donde la organización debe determinar, cuando sea apropiado, lo siguiente:</p> <p>a) objetivos de calidad y requisitos para el producto;</p> <p>b) la necesidad de establecer procesos y documentos, y proveer recursos específicos al producto;</p> <p>c) verificación requerida, validación, monitoreo, medición, inspección y actividades de prueba específicas al producto y al criterio de aceptación del producto;</p> <p>d) registros</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El proceso de Recepción no está documentado. Los empleados tienen el conocimiento de que deben realizar pero no está documentado. • No está documentado el proceso que debe llevarse para acondicionar el tabaco antes de entrar a pilón. • El proceso de empaque no está documentado. Tripa 120 lbs y en gavillas 150 lbs. Picadura 120 lbs • Solo 2 personas saben cuándo el tabaco está en buenas condiciones. (7.1, 6.1) • El proceso de moja no está documentado por tipo de semilla. El personal conoce el proceso y mide la humedad en base a experiencia. (7.1, 4.2.1d) • Existe un patrón de ligas (maestro de ligas) pero no está correctamente documentado ya que se lleva en un cuaderno y hojas sueltas y las ligas nuevas no están actualizadas. (7.1, 4.2.1d) • Los supervisores de producción son los que informan al encargado el % de tabaco que debe colocarle a cada liga. (No sostenible a través del tiempo). (7.1) • El personal está calificado en la realización del proceso de preparación de ligas, pero no está documentado.(7.1, 4.2.1d) • No existe un instructivo para el despalille de tabaco (7.1, 4.2.1d). • El tabaco rezagado va al área de producción acondicionado. El acondicionamiento se realiza por tacto. No hay documentación sobre esto. (7.1, 4.2.1d) • El proceso de Acondicionamiento de Banda no se inspecciona (7.1) • No existe instrucciones de trabajo de cómo realizar el proceso de acondicionamiento de banda. (7.1) • El proceso de entrega no está documentado no existe registro de entrenamientos, no hay 	<p style="text-align: center;">2</p>

<p>necesarios para proveer evidencia que los procesos y el producto resultante cumple con los requisitos.</p>	<p>instrucciones de trabajo.(7.1, 6.2.2e)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los boncheros de puros no tienen un instructivo visual de cómo deben realizar los bonches. (7.1) • El bermocol lo prepara una persona calificada no se ha vuelto a revisar la fórmula y no está por escrito. (7.1, 4.2.3) • El prensado de los bonches varía dependiendo el tipo de moldes. No hay instrucción que indique las diferencias. (7.1b) • No existe un sistema estandar para llevar los moldes a prensar. Los boncheros se ponen de acuerdo en cómo entregaran los bonches al revisador y cuales ya están buenos para rolar.(7.1b) • Existe un estandar de presión para cada tipo de bonche. No está documentado. (7.1b) • No existe un instructivo para la realización de estos bonches. (7.1b) • No existe un instructivo para el rolado de los cigarros. (7.1b) • El proceso de acondicionamiento de los cigarros no está documentado. Existen varias mezclas y formas de realizarlo y no hay registro del mismo. • El proceso de prensado no está documentado.(7.1b) • No está registrado el tipo de bandeja o cajón a utilizar para el prensado. Es conocimiento del supervisor. (7.1b) • No existen instrucciones de trabajo para ninguna operación del empaque. (7.1b) • No existe un packing spec por tipo de producto. Los materiales se entregan en base a la experiencia. (7.1a) • No existe documentación del proceso de shipping. (7.1b) • El proceso de recibo y almacenaje en cajonería no está documentado. (7.1b) • No se visualiza el uso de instrucciones de trabajo ni de procedimientos escritos en el área de cajonería (7.1b). • No existe una especificación clara para los materiales a utilizar. (7.1b) • No existe documentación de la mezcla de 	
---	--	--

	<p>tintas para hacer los colores. (7.1b)</p> <ul style="list-style-type: none">• No hay documentación de las actividades realizadas por el departamento de planificación (7.1b).• La comunicación de nuevas fórmulas (ligas) se realiza verbalmente. No existe formato para documentarlas (7.1a, 5.5.3) <p>Recomendaciones para esta sección</p> <p>Planificar el proceso determinando en primer lugar los requisitos del producto y las condiciones del proceso así como sus controles para asegurar la conformidad del producto contra estos requisitos.</p> <p>Desarrollar procedimientos e instructivos requeridos para la correcta operación de los procesos.</p>	
--	--	--

Tabla 6.6 Análisis GAP de Compras

Requisitos ISO 9001	Hallazgos	Puntuación
<p>Compras</p> <p>Esta sección específica los requisitos relacionados a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluación y selección de proveedores basados en su habilidad de suplir productos acorde a los requisitos de la organización. • Descripción de los materiales a ser comprados. • Verificación del producto comprador a través de la implementación de la inspección u otras actividades necesarias para asegurar que el producto comprador cumple con los requisitos de la compra. 	<ul style="list-style-type: none"> • Las condiciones en que se debe recibir el tabaco no está detallado en una instrucción, se inspecciona en base a la experiencia. (ISO9 7.4.3) <p>Recomendaciones para esta sección</p> <p>Desarrollar un documento que detalle las condiciones en las cuales se debe recibir el Tabaco, así como el método para el muestreo e inspección a utilizar.</p>	<p>4</p>

Tabla 6.7 Análisis GAP del Control de la Producción y Prestación del Servicio

Requisitos ISO 9001	Hallazgos	Puntuación
<p>Control de la Producción y Prestación del Servicio</p> <p>Esta sección establece los requisitos relacionados a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad de la información que describa las características del producto, así como instrucciones de trabajo y equipos. • Validación de procesos para la producción y provisión del servicio. • Identificación y trazabilidad del producto a través de su realización. • Propiedad del cliente y preservación del producto. 	<ul style="list-style-type: none"> • El proceso de recepción e inspección en la bodega no está documentado, sin embargo el personal está entrenado y sabe realizar sus funciones (7.5.5) • El proceso de almacenaje no está documentado. El personal está entrenado y sabe realizar sus funciones (7.5.5). • El sistema de señalización de las pacas puede ser mejorado. Puede llevar a errores humanos. (7.5.3) • El Almacén se fumiga cada 6 meses o cuando lo amerite. No documentado. La frecuencia la metodología si está documentada. (7.5.5, 6.4) • La nevera de capa no especifica la temperatura a la que debe estar.(7.5.5, 6.4) • El personal conoce cuales capas deben estar en nevera pero no está documentado. (7.5.1, 4.2.1d) • No existe una instrucción de trabajo para realizar la escogida. (7.5.1, 4.2.1d) • El amarre no está documentado, no se mide el tabaco solo se separa entre mediano y grande. (7.5.1, 4.2.1d) • No existe una documentación de como acondicionar el material, tripa y base. (7.5.1, 4.2.1d) • En el área de preparación de ligas, estas deberían tener códigos diferentes si el % de los tabacos cambia, así se evitan confusiones.(7.5.3) • El tabaco va al área de producción con el nombre de la rezagadora que puede servir para la trazabilidad (7.5.3) • No existe un procedimiento de como los cigarros deben ser guardados en el aging room. (7.5.5) • Existe la posibilidad de que al colocarle todos los materiales juntos las operadoras de empaque los puedan mezclar. (7.5.3) • Existe un área de muestras y productos terminados en cajonería se utiliza mucho el uso de la primera pieza. La primera pieza no está debidamente identificada. (7.5.3) • En el almacenaje de la madera esa se puede mezclar entre las diferentes tonalidades 	<p style="text-align: center;">2</p>

	<p>existentes. (7.5.3)</p> <p>Recomendaciones para esta sección</p> <p>Crear un mecanismo para la identificación de los materiales, de manera que no se confundan o mezclen. De igual manera, desarrollar documentos que indiquen la sistemática para el almacenamiento del producto, incluyendo las materias primas y el producto en proceso.</p>	
--	---	--

Tabla 6.8 Análisis GAP de Control de los Equipos de Seguimiento y Medición

Requisitos ISO 9001	Hallazgos	Puntuación
<p>Control de los equipos de seguimiento y medición</p> <p>Esta sección establece los requisitos para el monitoreo y medición de los equipos, tales como calibración y verificación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • En el Pre-empacado de cigarros, no hay calibración de las máquinas de humedad por un personal calificado. (ISO9 7.6). <p>Recomendaciones para esta sección</p> <p>Elaborar un listado de los equipos críticos e identificar su estado de calibración, de manera que se calibren aquellos que no lo están.</p>	<p>2</p>

Tabla 6.9 Análisis GAP de Seguimiento y Medición del Producto

Requisitos ISO 9001	Hallazgos	Puntuación
<p>Seguimiento y Medición del Producto.</p> <p>Esta cláusula del estándar establece los requisitos para el monitoreo y medición de las características del producto para verificar que este cumpla con los requisitos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • No existe un procedimiento para la revisión de la presión de los bonches. (8.2.4) • No se registra la inspección realizada por los supervisores a los boncheros. No existen datos estadísticos. (8.2.4, 7.1d, 8.4) • No se realizan muestreos previos en el rezago de capa a las pacas para determinar si van a dar los tamaños requeridos. (8.2.4) • Las inspectoras realizan muestreos del trabajo realizado por las rezagadoras. No se registra este muestreo. (8.2.4) • No existe un instructivo para la inspección de los bonches. (8.2.4) • Los supervisores inspeccionan el filo, tacto, ring gauge, goma y cabeza de los cigarros. No se registran estas inspecciones para seguimiento estadístico. (8.2.4, 8.4) • Supervisores inspeccionan 100% los cigarros rolados. No hay registro de las inspecciones. (8.2.4) • No existe un instructivo para realizar la inspección de los cigarros. (8.2.4) • No se anotan los resultados de las auditorías de calidad, por lo que no se pueden llevar registros estadísticos. (8.2.4) • El proceso de auditoría de calidad no está documentado. (8.2.4) • Existe una inspectora que revisa la selección de los cigarros durante el pre empaçado. No se registra el resultado de esta revisión. (8.2.4) • No existe una instrucción de trabajo para realizar esta actividad. (8.2.4, 7.1b) • En el mayor de los casos los tabacos con capa Connecticut no se le realizan pruebas de humedad. (8.2.4) • El proceso de auditorías de calidad no está documentado. (8.2.4) • Se realizan inspecciones al proceso de acondicionamiento pero no se registran los resultados. (8.2.4) • Las inspecciones realizadas en empaque no se 	<p>2</p>

	<p>registran ni se llevan datos estadísticos. (8.2.4, 8.4)</p> <ul style="list-style-type: none"> • No existen procedimiento para inspeccionar las cajas en el área de empaque. Si muestras maestras. (8.2.4) • En Shipping área se inspeccionan las cajas por fuera y el UPC para asegurarse que sean las correctas. No se guardan registros. (8.2.4) • No hay registro de los resultados de las inspecciones en el área de cajonería (8.2.4) <p>Recomendaciones para esta sección</p> <p>Desarrollar y documentar los métodos de muestreo para la inspección del producto, así como los formatos para registrar estos datos. De igual manera, crear un formato que permita recopilar y resumir la información relacionada al producto no conforme y tipos de defectos para su posterior análisis.</p>	
--	---	--

Tabla 6.10 Análisis GAP de Control del Producto No Conforme

Requisitos ISO 9001	Hallazgos	Puntuación
<p>Control del Producto No Conforme.</p> <p>Esta sección específica los requisitos para asegurar que el producto no conforme es identificado y controlado para prevenir su uso no intencionado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • En la bodega, el área para producto defectuoso o sin fumigación no está delimitada. (8.3) • En el área de entrega, no se registran los problemas encontrados en los tabacos ni existe formato donde documentar devoluciones por calidad. (8.3) • No existen registros de los defectos encontrados en cajonería (8.3) <p>Recomendaciones para esta sección</p> <p>Delimitar un área para identificar y separar el producto no conforme. También crear los instructivos y formatos que detallen la sistemática para el control del producto no conforme y su registro.</p>	<p>2</p>

Tabla 6.11 Análisis GAP de Análisis de Datos

Requisitos ISO 9001	Hallazgos	Puntuación
<p>Análisis de Datos.</p> <p>En esta cláusula el estándar requiere que la organización determine, recopile y analice los datos apropiados para demostrar la eficacia e idoneidad del Sistema de Gestión de la Calidad, así como evaluar donde realizar mejoras.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se registran los puros buenos y los malos durante la inspección de tiro. No se lleva un registro estadístico de esto. (8.4) • No existen datos estadísticos de los resultados de estas pruebas. (8.4) <p>Recomendaciones para esta sección</p> <p>Desarrollar un mecanismo que permita resumir la información recopilada en los procesos para su análisis y toma de decisiones.</p>	<p>1</p>

Tabla 6.12 Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) a partir del Diagnóstico realizado a HATSA

<p style="text-align: center;"><u>ANÁLISIS FODA</u></p>	<p>Fortalezas: F</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.) HATSA cuenta con la experiencia acumulada a través de los años sobre el funcionamiento de la industria de tabaco. 2.) Fuerte posicionamiento en la industria, con solidez empresarial y financiera por ser parte del grupo STG. 3.) Interés manifiesto de la Gerencia General del Sistema de Gestión de Calidad (SGC). 4.) Productos de la empresa dentro de los mejores rankings a nivel internacional. 	<p>Debilidades: D</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.) Los entrenamientos se realizan de manera informal, no existe evidencias de capacitaciones. 2.) No se cuenta con equipos eficientes para el control de las especificaciones de producto. 3.) No existen registros de los problemas de calidad encontrados en los procesos sin posibilidad obtener datos que sirvan para la toma de decisiones. No existen métodos de muestreo para la inspección del producto en proceso. 4.) Los parámetros de humedad en los productos y condiciones ambientales no están formalmente definidas, se manejan a través de la experiencia. 5.) Los conocimientos del personal no están documentados.
<p>Oportunidades: O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.) Apertura de una nueva fábrica de manufactura de tabaco en el norte del país. 2.) Diferenciarse de la competencia a nivel nacional creando ventaja competitiva con la adopción de un SGC. 3.) Asegurar la conformidad del producto en cada uno de los procesos de transformación a través del personal calificado y controles eficientes. 	<p>Estrategias FO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.) Implementación de un SGC que garantice la sostenibilidad de la empresa. (F3, F2, O2, O3). 2.) Promover los productos con nuevas estrategias de marketing para aumentar los volúmenes de ventas. (F1, F4, O1). 3.) Analizar la rentabilidad de abrir operaciones en las instalaciones de Cofradía Cortes. (F1, F2, O1). 	<p>Estrategias DO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.) Evaluar al personal para identificar si cuenta con las competencias requeridas para desempeñar el puesto de trabajo y crear el sistema de capacitación y desarrollo para los puntos débiles de la evaluación. (D1, O3,) 2.) Definir y documentar las especificaciones del producto, métodos de control y condición ambiental para garantizar su conformidad. (D2, D3, D4, O3). 3.) Elaborar la documentación requerida de los procesos con el propósito de sistematizar las operaciones de HATSA. (O2, D5).
<p>Amenazas: A</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.) Aprobación de Regulaciones en contra de la industria del tabaco. 2.) Nuevos Competidores en la industria. 	<p>Estrategias FA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.) Iniciar el proceso de implementación del Sistema de Gestión de Calidad en el menor tiempo posible para adaptarnos eficientemente a los cambios del entorno. (F3, A1, A2). 2.) Creación de nuevas estrategias de marketing para atraer clientes, promover shows de tabaco, promociones y descuentos etc (F2, A2) 	<p>Estrategias DA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.) Presentar a clientes el nuevo SGC que la empresa adoptara con el propósito de aumentar su nivel de confianza en los productos de HATSA. (D3, D4, A2). 2.) Fomentar una cultura organización flexible al cambio y comprometidos con su trabajo. (D1, A1).

El análisis FODA es un instrumento muy importante para poder realizar ajustes en las Empresas y de esta forma el poder hacer frente a las debilidades y amenazas, y poder potenciar las fortalezas y oportunidades que se presentan en el entorno.

Se pueden presentar diversas estrategias para poder hacer ajustes a lo que ya se está realizando, las mismas pueden ser elaboradas realizando diferentes interacciones entre las partes que corresponden al análisis a continuación se presentan ejemplos de lo que se está enunciando:

- 1.) **Estrategia Fortalezas y Oportunidades (Atacar):** donde lo que se potencian son las fortalezas de HATSA y se relacionan con las oportunidades que le presente el entorno para usar las fuerzas internas y así aprovechar las tendencias y hechos externos.
- 2.) **Estrategia Debilidades y Oportunidades (Movilizar):** se busca el poder superar las debilidades internas de la Empresa aprovechando las oportunidades externas que se presentan.
- 3.) **Estrategia Fortalezas y Amenazas (Defender):** se potencian las fortalezas de la empresa para poder reducir el impacto de las amenazas externas que se pueden presentar.
- 4.) **Estrategia Debilidades y Amenazas (Reforzar):** son estrategias que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas externas que pueden influir en la empresa.

6.3.2 ETAPA DE COMPROMISO Y RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN

Esta es la etapa en que se manifiesta el compromiso y responsabilidad de la Gerencia General de HATSA con la asignación presupuestaria que permita la implementación del Sistema de Gestión de Calidad de la Empresa en sus diferentes etapas y la asignación de presupuesto y recursos para la adecuada implementación de la calidad como una forma de mejorar el trabajo que se realiza en la Empresa.

Es la formalización del compromiso y su cumplimiento siendo el principal abanderado de los procesos de cambio para la adopción de la gestión de la calidad en HATSA.

Tabla 6.13 Presupuesto Estimado para la Implementación del Sistema de Gestión

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Total
Sueldo y Salarios					
a) Coordinador (a) de Calidad	\$ 17,085.00	\$ 17,085.00	\$ 17,085.00	\$ 17,085.00	\$ 68,340.00
b) Supervisor (a) de Calidad	\$ 12,275.00	\$ 12,275.00	\$ 12,275.00	\$ 12,275.00	\$ 49,100.00
Gastos Generales					
a) Papelería Suministros y otros Consumibles	\$ 4,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 10,000.00
b) Rotulación y Tableros	\$ 2,500.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 5,500.00
Equipos y Herramientas	\$ 5,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 11,000.00
Viajes y Viáticos	\$ 3,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 11,000.00
Capacitación y Desarrollo	\$ 6,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 15,000.00
Adecuación Áreas Físicas	\$ 4,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 7,000.00
Certificación del Sistema ICONTEC					
Auditorías Para asegurar el cumplimiento del SGC	\$ 2,375.00	\$ 4,400.00	\$ 3,300.00	\$ 3,850.00	\$ 13,925.00
TOTAL	56,735	45,260	44,160	44,710	190,865

Tabla 6.14 Análisis Financiero de la Implementación del Sistema de Gestión de Calidad

Costos de Materia Prima (Bonches Malos)

Año	Bonches	Libras Banda	Valor Banda	Libras Liga	Valor Liga	Total Libras	Total Valores	Valor como Picadura
2012	\$ 270,485	\$2,068	\$17,785	\$9,211	\$61,288	\$11,278	\$79,073	\$8,346
2013	\$ 217,457	\$1,733	\$14,858	\$7,491	\$49,166	\$9,223	\$64,024	\$6,825
2014	\$256,593	\$2,005	\$15,586	\$8,928	\$54,395	\$10,933	\$69,982	\$8,090
	\$744,535	\$5,805	\$48,229	\$25,629	\$164,850	\$31,434	\$213,078	\$23,261
					Average=		\$ 71,026	\$7,754

Año	Cantidad	Libras Capa	Valor Capa	Labor	Beneficios	Total Costo	Costo Unitario
2012	\$722,956	\$4,280	\$113,265	\$29,696	\$11,777	\$154,738	\$ 0.21
2013	\$453,538	\$2,772	\$80,398	\$19,265	\$7,610	\$107,273	\$0.24
2014	\$544,066	\$3,363	\$103,600	\$ 22,359	\$9,996	\$135,954	\$0.25
	\$1720,560	\$ 10,415	\$297,263	\$71,320	\$29,383	\$397,966	\$0.23

Costos de Materia Prima (Puros Rotos)

Actualmente la empresa incurre en costos por mala elaboración del bonche en promedio anualmente \$71,026.00. La empresa decide deshacer los bonches malos y convertirlos en picadura generando así ingresos con un promedio anual de \$7,754.00.

En vista del punto anterior se presenta la siguiente propuesta:

1. Los bonches que no son aceptados por incumplimiento en los parámetros pueden reutilizarse en vez de enviarlos a picadura con esta propuesta la empresa puede recuperar el 90% del material.

Variación (Recuperación de Materiales)	
\$	71,166
\$	57,621
\$	62,984
\$	191,770.43

Avarage= \$ 63,923

2. Los costos incurridos en mal manejo del producto final (puros rotos) genera en promedio anualmente \$132,655.00.

Con el SGC se proyecta una reducción en puros rotos de 10%

% Disminución				
10%				
Cantidad	Material	Labor	Beneficios	Total Ahorro
\$72,296	\$11,326	\$2,970	\$1,178	\$ 15,474
\$45,354	\$8,040	\$1,926	\$761	\$ 10,727
\$54,407	\$10,360	\$2,236	\$1,000	\$ 13,595
\$172,056	\$29,726	\$7,132	\$2,938	\$ 39,797
Average=				\$ 13,266

Datos

Costos de Inversión	Monto
Año 1	\$56,735
Año 2	\$45,260
Año 3	\$44,160
Año 4	\$44,710
Total	\$190,865

Ahorro en Costos	Monto
Reutilización del 90% de Material (Bonches)	\$63,923
Reducción del 10% de Rotos	\$13,266
Total	\$77,189

Descripción	Porcentaje
Crecimiento Anual	7%
Tasa de Descuento / Rendimiento	15%

	Proyección de Beneficios					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Total
Inversión	-\$190,865					
Ahorro en Costos	\$ -190,865	\$ 77,189	\$ 82,592	\$ 88,374	\$ 94,560	\$ 342,715

VPN= \$ 50,879.51
TIR= 27%

6.3.3 ETAPA DE FORMACION INICIAL

La preparación del cambio, la concientización e involucramiento de las personas a través de charlas, preparación especializada en gestión de calidad de acuerdo a las necesidades de cada puesto forman parte de las actividades y procesos que se deben de desarrollar para la implementación del Sistema de Gestión de Calidad en HATSA. Para implementar esta formación inicial se plantea la utilización de los ocho pasos para transformar la Organizaciones según Kotter

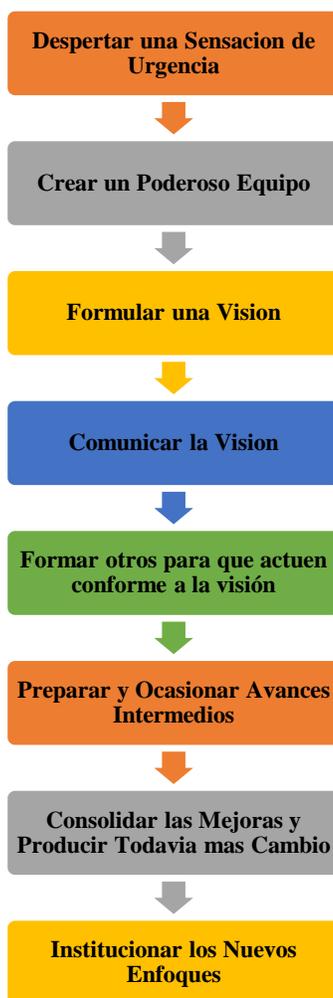


Figura: 6.2 Ocho pasos para Transformar las Organizaciones

Fuente: Kotter (2006, p 115)

Paso # 1 Despertar una Sensación de Urgencia



Figura 6.3 Pasos para despertar una sensación de urgencia

En esta etapa es fundamental dar a conocer a todos los niveles de la organización los problemas a los cuales la empresa se enfrenta a corto y mediano plazo y crear conciencia de solucionarlo de manera inmediata. Es importante identificar cuáles son las principales amenazas que pueden impactar negativamente la estabilidad de la empresa y de visualizar aquellas oportunidades que servirán para fortalecerla.

Expresar este sentido de Urgencia es primordial para iniciar el proceso de cambio en las personas que forman una organización. La sensibilización acerca de cambiar la forma en cómo se han hecho las cosas siempre será el eje principal que propiciar el cambio en la mente de las personas involucradas en los diferentes procesos de HATSA.

Las principales actividades a realizar para crear la sensación de urgencia dentro de la Organización son:

- Identificar las amenazas y oportunidades a las cuales la empresa se enfrenta.
- Determinar las consecuencias y beneficios a corto y mediano plazo.
- Crear estrategias para: a) Contrarrestar los impactos negativos de las amenazas.
b) Aprovechar las oportunidades de mejoras y crecimiento.
- Dar a conocer a todos los niveles de la organización los problemas a los cuales se está expuesto y la necesidad del cambio.
- Sensibilizar al Capital Humano sobre la importancia sobre resolver inmediatamente dichos problemas, los beneficios que atraerán los cambios.

Paso # 2 Crear un Poderoso Equipo Conductor

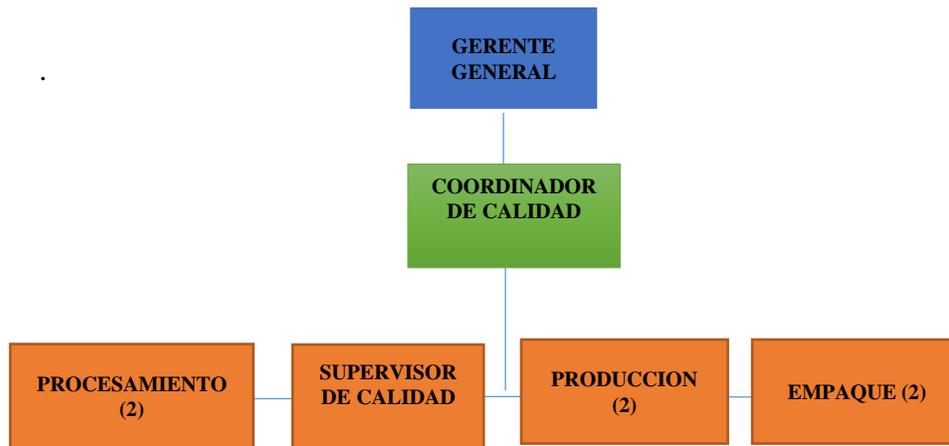


Figura 6.4 Estructura del Equipo Conductor del Cambio

Sembrada la sensación de urgencia en las personas, debe involucrarlos, hacerles sentir que son parte de la solución, que depende de todos el poder dar respuesta a los problemas planteados. Para ello es necesario evaluar los perfiles de las personas idóneas que formaran el equipo conductor del cambio, redefinir las funciones y responsabilidades compartidas permitirán crear un equipo dispuesto a la acción, a enfrentar las estrategias planteadas para la solución de la nueva situación.

En esta etapa es necesario el apoyo y compromiso de la Gerencia siendo el agente principal del cambio quien dirigirá al equipo con ayuda del coordinador de calidad. El equipo conductor deberá ser formado por dos representantes de cada departamento de la empresa con las siguientes competencias para emprender esta gestión del cambio:

- Liderazgo
- Pensamiento y visión estratégica del negocio
- Competencias Interpersonales
- Flexibilidad de Acción
- Colaboración y actitud para el Trabajo en Equipo
- Capacidad de Generar el desarrollo de las personas
- Innovación para la resolución de los problemas.

Paso # 3 Formular una Visión

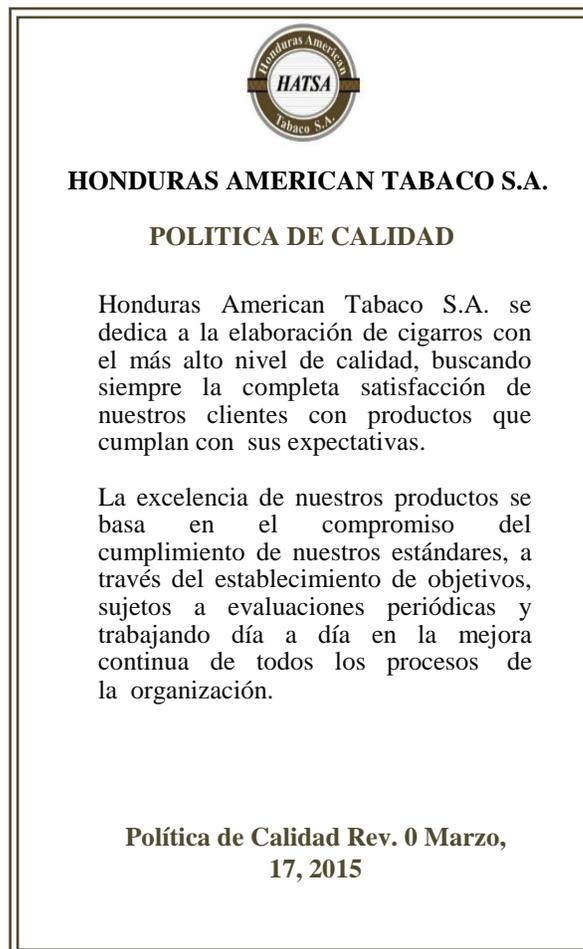
Es necesario formular una meta en común que servirá para guiar el camino hacia el cambio focalizando así los esfuerzos de todos hacia aquellos aspectos más críticos.

El grupo debe desarrollar una visión sensible, que sea fácil de comunicar para que obtenga una reacción de interés y entendimiento en toda la organización y establecer con claridad cuáles serán las estrategias (pasos) que se deben seguir para lograr el cumplimiento de la visión.

Misión

El propósito de Honduras American Tabaco S.A. El propósito de nuestro negocio es la fabricación y comercialización de los mejores tabacos y cigarros del mundo, de la más alta calidad, cultivados y elaborados con las mejores manos, a través de procesos integrados para lograr la plena satisfacción de nuestros clientes.

Para cumplir con esta mision se ha elaborado la politica de calidad del SGC:



Paso # 4 Comunicar

Para promover el cambio es necesario comunicar a toda la organización sobre los planes a seguir para cumplir con las estrategias definidas para la correcta implementación de un SGC.

Se requiere un fuerte compromiso del personal de la organización que permita el involucramiento en cada etapa del proceso del cambio y que se concientice sobre los beneficios que se obtendrán a corto y largo plazo.

Para que Honduras American Tabaco promueva el cambio hacia un nuevo Sistema de Gestión de Calidad es necesario entrenar, concientizar y capacitar al personal en los siguientes Temas:

1. Introducción Sobre Sistema de Gestión de Calidad
2. Responsabilidad y Empoderamiento en mi Trabajo
3. Calidad en la Fuente
4. Empoderamiento
5. Gestión por Proceso
6. Control Estadístico de Proceso
7. Entrenamientos de Auditorias

Hay que tomar en cuenta que cada uno de los entrenamientos, capacitaciones e inducciones serán impartidas de acuerdo a las necesidades y capacidad intelectual del personal de la empresa.

Paso # 5 Formar a otros para que actúen conforme a la visión

El desarrollo de nuevos agentes de cambio en cada uno de los departamentos de la empresa es vital para agilizar el proceso de cambio, ya que son los que motivaran al personal aceptar el cambio y a encontrarle provecho.

Si existen procesos o estructuras que están dificultando o impidiendo el cambio, debe identificarlos y modificarlos rápidamente para que todo siga un curso de mayor agilidad. Si hay personas que aún se resisten y están dificultando el cambio, debe dedicarles tiempo para motivarlos, de lo contrario, tomar medidas para que la organización pueda seguir creciendo y no se vea afectada negativamente por estas personas.

Paso # 6 Preparar y ocasionar avances intermedios

Es necesario para la motivación del personal presentar pequeños logros obtenidos durante la implementación con el propósito de mostrar que en realidad sus acciones están causando un impacto positivo. Es de suma importancia dar retroalimentación de las victorias obtenidas en cada departamento ya que con estas se pueden impulsar grandes cambios en la mente de las personas evitando así la motivación se disminuya y que aumenten la satisfacción de las personas que lo hacen posible.

Paso # 7 Consolidar las mejoras y producir todavía más cambio

Aun no se puede declarar la victoria en un 100% de forma temprana, el cambio toma tiempo, y la instalación de un nuevo Sistema de Gestión de Calidad se logra después de reiteradas ocasiones. Es necesario repetir varias veces las mejoras implementadas en cada etapa de los procesos con el objetivo de pulir las imperfecciones encontradas en cada intento, registrar las mejoras y corregir aquellas debilidades.

Paso # 8 Institucionalizar los nuevos enfoques

Los Líderes que han surgido durante el proceso del cambio deberán apoyar a mantener esta cultura, fortalecer el reconocimiento a los trabajadores y mostrar los logros obtenidos con ayuda de todos al realizar un buen trabajo en equipo. Lo importante de este paso es que el capital humano de HATSA adopte las mejoras implementadas y las tome como parte de los procesos. De esta manera generar cambios es una meta posible dentro de la organización que los llevará, de forma permanente, a resolver en equipo cualquier dificultad, con una misión y visión común.

6.3.4 ETAPA DE GESTIÓN DE LOS PROCESOS

PROPUESTA DE MANUAL DE CALIDAD DE HATSA

HONDURAS AMERICAN TABACO S.A.



**ELABORADO POR:
JAHAYRA ALVARENGA
MARCO DOMINGUEZ**

DANLI, EL PARAÍSO MARZO 2015

1. Descripción de la Empresa

1.1. Misión

1.2. Visión

1.3. Valores

2. Objetivo del Manual

3. Alcance y Exclusiones del Sistema de Aseguramiento de la Calidad

4. Sistema de Gestión De La Calidad

4.1. Requisitos Generales

4.2. Requisitos de la Documentación

4.2.1. Requisitos Generales

4.2.2. Manual de Calidad

4.2.3. Control de Documentos

4.2.4. Control de Registros

5. Responsabilidad

5.1. Compromiso de la Dirección

5.2. Enfoque al Cliente

5.3. Política de Calidad

5.4. Planificación

5.4.1. Objetivos de Calidad

5.4.2. Planificación del Sistema de Gestión de Calidad

5.5. Responsabilidad, Autoridad y Comunicación

5.5.1. Responsabilidad y Autoridad

5.5.2. Representante de la Dirección

5.5.3. Comunicación Interna

5.6. Revisión por la Dirección

5.6.1. Generalidades

5.6.2. Información de Entrada para la Revisión

5.6.3. Resultados para la Revisión

6. Gestión de los Recursos

6.1. Provisiones de Recursos

6.2. Recursos Humanos

- 6.2.1. Generalidades
- 6.2.2. Competencia, Formación y Toma de Conciencia
- 6.3. Infraestructura
- 6.4. Ambiente de Trabajo

7. Realización del Producto

- 7.1. Planificación de la Realización del Producto
- 7.2. Procesos Relacionados con el Cliente
 - 7.2.1. Determinación de los Requisitos Relacionados con el Producto
 - 7.2.2. Revisión de los Requisitos Relacionados con el Producto
 - 7.2.3. Comunicación con el Cliente
- 7.3. Diseño y Desarrollo
- 7.4. Compras
 - 7.4.1. Proceso de Compras
 - 7.4.2. Información de las Compras
 - 7.4.3. Verificación de los Productos Comprados
- 7.5. Producción
 - 7.5.1. Control de la Producción
 - 7.5.2. Validación de los Procesos de la Producción
 - 7.5.3. Identificación y Trazabilidad
 - 7.5.4. Propiedad del Cliente
 - 7.5.5. Preservación del Producto
- 7.6. Control de los Dispositivos de Seguimiento y de Medición

8. Medición, Análisis y Mejora

- 8.1. Generalidades
- 8.2. Seguimiento y Medición
 - 8.2.1. Satisfacción del Cliente
 - 8.2.2. Auditoría Interna
 - 8.2.3. Seguimiento y Medición de los Procesos
 - 8.2.4. Seguimiento y Medición de los Productos
- 8.3. Control de Producto no Conforme

8.4. Análisis de Datos

8.5. Mejora

8.5.1. Mejora Continua

8.5.2. Acción Correctiva

8.5.3. Acción Preventiva

1. Descripción de la Empresa

Honduras American Tabaco S.A.(HATSA) se dedica al procesamiento del tabaco, y manufactura de puros elaborados artesanalmente.

Este Manual de Calidad es la base del Sistema Gestión de la Calidad (SGC) en las operaciones de Honduras American Tabaco S.A. Este SGC se aplica al procesamiento de tabaco, a la manufactura de puros, la garantía de calidad, los servicios de información, el control del negocio, el transporte y las actividades de compra en Honduras American Tabaco S.A.

Dispone de varios sistemas de gestión para administrar sus operaciones. El presente documento resume el Sistema de Gestión de la Calidad.

1.1 Visión

Ser reconocidos mundialmente como la empresa líder en la fabricación de puros garantizando el disfrute pleno y la satisfacción de los gustos más exigentes de los fumadores

1.2 Misión

El propósito de Honduras American Tabaco S.A. es la fabricación y comercialización de los mejores tabacos y cigarros del mundo, de la más alta calidad, cultivados y elaborados con las mejores manos, a través de procesos integrados para lograr la plena satisfacción de nuestros clientes.

1.3 Valores

- Trabajo en equipo
- Innovadores
- Confianza
- Apasionados
- Responsables

2. Objetivo del Manual

Este manual describe el sistema de Gestión de Calidad de Honduras American Tabaco S.A. basado en los requisitos de la Norma de Gestión de la Calidad ISO 9001:2008 con el fin de:

Establecer, documentar y comunicar la política y objetivos de calidad que la administración establece y servir de guía para el personal administrativo, funcional y operativo, en su aplicación diaria con el propósito de obtener calidad en cada uno de los procesos y la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes.

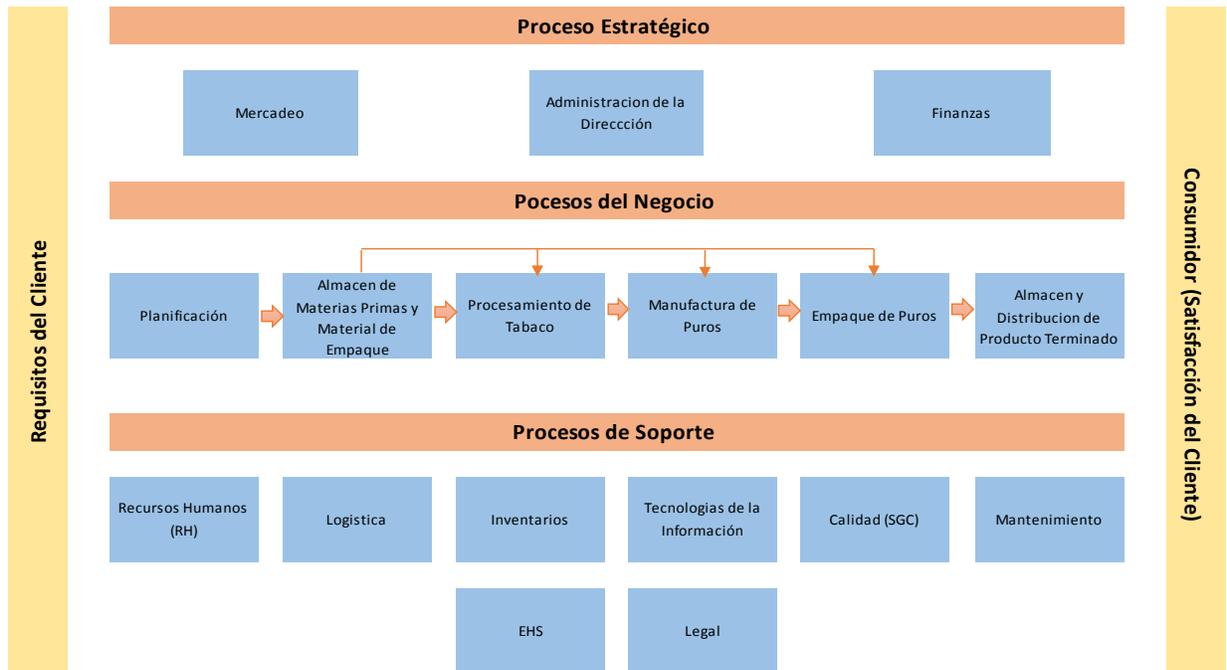
Facilitar la comprensión de los elementos del sistema, sus interacciones y la localización de la documentación asociada.

3. Alcance y Exclusiones del Sistema de Aseguramiento de la Calidad

El Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) de Honduras American Tabaco S.A. comprende el proceso desde el procesamiento de tabaco hasta la entrega de producto terminado.

3.1 Alcance de los Procesos de Gestión del Sistema:

El siguiente **mapa de procesos** muestra la identificación, gestión e interrelación entre los procesos estratégicos, del negocio y de soporte definidos por la organización, considerando los elementos de entrada y elementos de salida.



3.2 Interacción de los Procesos

- **Proceso Estratégico**

Definen los objetivos y estrategias para poder cumplir con los requisitos legales y cumplir las expectativas de nuestros clientes.

Administración de la Dirección: Establece los objetivos, revisión del Sistema Integrado, provisión de los recursos.

- **Procesos del Negocio**

Planificación: Proporciona información a las áreas de la organización, plasmando los requerimientos de nuestros clientes, en planes acorde a análisis de capacidad,

presupuesto y compromiso de entrega, basado en programas de producción y/o compras de materias primas y materiales de empaque.

Almacén de Materias Primas y Materiales de Empaque: Planificar, organizar, dirigir y evaluar los trabajos realizados por los departamentos responsables de los inventarios; implementar las políticas y procedimientos sobre manejo de inventarios, así como también asegurar el control adecuado de los inventarios, incluyendo aquellos relacionados con la materia prima, materiales de empaques de los cigarrillos y partes para máquinas.

Procesamiento de Tabaco (Pilonos y Despalillo a Mano)

- Pilonos: Planificar, organizar, dirigir y dar seguimiento a las actividades de procesamiento de tabacos (Long filler) de la mejor calidad y al menor costo posible, acorde a los criterios requeridos por la organización.
- Selección y Despalillo a Mano: Planificar, organizar, dirigir y controlar todas las actividades de recibo, procesamiento, entrega de tabacos (capa y banda) al Departamento de Producción.

Manufactura de Puros: Planear, organizar, dirigir y controlar todas las actividades de manufactura, empaque y embarque de puros, garantizando el cumplimiento de los programas de producción, control de los costos y mantenimiento de la calidad para satisfacción de las expectativas de los clientes.

Empaque de Cigarros: Garantizar el cumplimiento de los requerimientos de empaque y embarque de los puros, de forma que se realicen dentro del tiempo establecido y con los estándares de calidad correspondientes, para la entrega a los clientes. Procurar para esto la disponibilidad de recursos y equipos necesarios según la demanda, tomando en cuenta los indicadores de productividad del área.

Almacén y Distribución de Producto Terminado: Administrar correctamente los inventarios locales y de exportación, considerando las condiciones de

almacenamiento y el manejo adecuado de los mismos procurando una gestión de stocks transparente. Sus procesos internos son la recepción del producto desde el almacenamiento, manejo y posterior distribución y entrega a Centros de Distribución.

- **Procesos de Soporte**

Recursos Humanos (RRHH): Planificar y dirigir estrategias encaminadas al bienestar del capital humano; asistir a las Gerencias en el desarrollo de programas de mejoras y desarrollo de las áreas; representar a la empresa en situaciones de conflictos de Litis laborales y ante organismos gubernamentales; tiene a cargo los trámites legales.

Logística: Planificar y dar seguimiento a las tareas realizadas por los Departamentos de tráfico, de materiales y de todas las compras, excepto aquellas relacionadas a tabaco.

Mantenimiento: Coordinar y manejar toda la logística que intervienen en el mantenimiento de edificios y equipos; coordinar además, los aspectos administrativos del departamento; diseñar nuevos proyectos y/o expansiones; asegurar la calidad de los trabajos electromecánicos y obras civiles que se realicen dentro de la empresa. Coordinar los procesos correspondientes a los Preventivos, Seguridad Industrial.

Tecnología de Información (IT): Coordinar, planear, organizar y controlar, las tareas del Departamento de Sistema y Comunicaciones. Brinda apoyo en las tomas de decisiones, a través de mantener un conjunto de componentes interrelacionados que reúne, procesa, almacena y distribuye información. El mayor reto es contribuir con la estrategia y objetivos del negocio, usando tecnología de información para apoyar la empresa de manera que logre ser más competitiva y eficaz.

EHS: Procurar la implementación de las estrategias y la preparación, ejecución, seguimiento, evaluación y control de los planes de trabajo necesarios para cumplir con

las políticas y procedimientos en las áreas de Seguridad, Salud, Higiene, Medio Ambiente y Prevención de Pérdidas. Asegurar que las prácticas implementadas respondan a las exigencias legales de la corporación y del país.

Cumplimiento Legal: Establece la metodología para identificar, evaluar y comunicar requisitos legales y otros que aplican a la instalación. Se examinan las regulaciones nacionales, estatales y locales más actuales y otros requisitos que son aplicables a la instalación al menos una vez al año.

Inventario: Planificar, organizar, dirigir, evaluar y asegurar el control adecuado de los inventarios, incluyendo aquellos relacionados con la materia prima, materiales de empaques de los cigarrillos y partes para máquinas; así como proveer de forma regular información relacionada con el manejo y funcionamiento de los inventarios. Implementar las políticas y procedimientos sobre manejo de inventarios.

Sistema de Gestión de Calidad: plantear, organizar, dirigir y controlar la calidad en un sistema de producción con el objetivo de dar al cliente productos con la calidad adecuada; basados en procesos de medición, análisis e información de la calidad del producto, para garantizar los niveles especificados de calidad desde la recepción de la materia prima hasta la liberación del producto terminado. Adicional sirve de soporte y vinculo para el seguimiento, análisis y plan de acción ante quejas o reclamos recibidos por los consumidores.

Es una estructura probada para la gestión y mejora continua de las políticas, los procedimientos y procesos de la organización. Ayuda a lograr los objetivos de la organización mediante una serie de estrategias, que incluyen la optimización de procesos, el enfoque centrado en la gestión y el pensamiento disciplinado.

3.3 Exclusiones del Manual

En el SGC descrito en el presente Manual, se excluyen los siguientes requisitos de la Norma ISO 9001:

7.5.2 “Validación de los Procesos de la Producción y de Prestación de Servicios”.

Honduras American Tabaco S.A. no posee ningún proceso que no pueda ser verificado o monitoreado de forma subsecuente en cualquiera de sus etapas. Se realizan revisiones de calidad durante y al final de los procesos de producción, para verificar la calidad del producto resultante, mediante actividades de seguimiento o medición.

7.3 Diseño y desarrollo

Honduras American Tabaco S.A. No diseña y desarrolla el producto localmente, es canalizado por el General Cigar Republica Dominicana

4. Sistema de Gestión de la Calidad (SGC):

4.1 Requisitos Generales:

Honduras American Tabaco S.A. ha establecido un Sistema de Aseguramiento de la Calidad acorde a la Norma UNE-EN-ISO 9001:2008. El Sistema de Gestión de la Calidad nace de la política de calidad definida por la Dirección de la organización y comprende la estructura organizativa, las funciones, las actividades, los recursos y la documentación necesaria para asegurar que los procesos de la cadena de valor satisfacen las expectativas de los clientes, además de los requisitos reglamentarios y legales relativos a la actividad.

Con el establecimiento de un Sistema de Gestión de la Calidad, la organización pretende, consolidar los procesos que componen la actividad de la organización y mejorar la eficacia de cada uno de dichos procesos; con el fin de ganar seguridad y aumentar la rentabilidad del tiempo y del dinero.

Con el establecimiento del Sistema de Aseguramiento de la Calidad, Honduras American Tabaco S.A.:

- Ha definido los criterios y métodos adecuados para asegurar el funcionamiento correcto y controlado de los procesos. Con ello se evitan, o por lo menos se reducen, las anomalías en los procesos.
- Dispone de un sistema de seguimiento y medición de la calidad de los procesos que permite la mejora continua de éstos al:
 - Detectar los aspectos problemáticos de los procesos
 - Implantar tras un análisis minucioso, las acciones necesarias para corregir las causas de los problemas y evitar así que se repitan.
- Se asegura a través de cada responsable del proceso la disponibilidad de la información y recursos necesarios para apoyar la operación eficaz y la supervisión de los procesos.
- Se mide, se realiza el seguimiento y analiza el funcionamiento de los procesos que forman parte del SGC, a través de los indicadores respectivos, establecidos en los procedimientos y en el despliegue de objetivos, metas y programas definidos, los mismos que son analizados en reuniones y la revisión por la dirección.
- En las reuniones y la revisión por la dirección se determinan las acciones necesarias para el logro de los resultados planificados y la mejora continua, estos son implementados por los Responsables de los Procesos.

4.2 Requisitos de la Documentación

4.2.1 Requisitos Generales

El Sistema de Aseguramiento de la Calidad de Honduras American Tabaco S.A., se encuentra reflejado en:

- La Política de la Calidad
- Los Objetivos de la Calidad
- El Manual de Calidad

- Los Procedimientos de Trabajo de los Procesos
- Las Instrucciones de Trabajo de los Procesos
- Los Registros

De una forma gráfica:

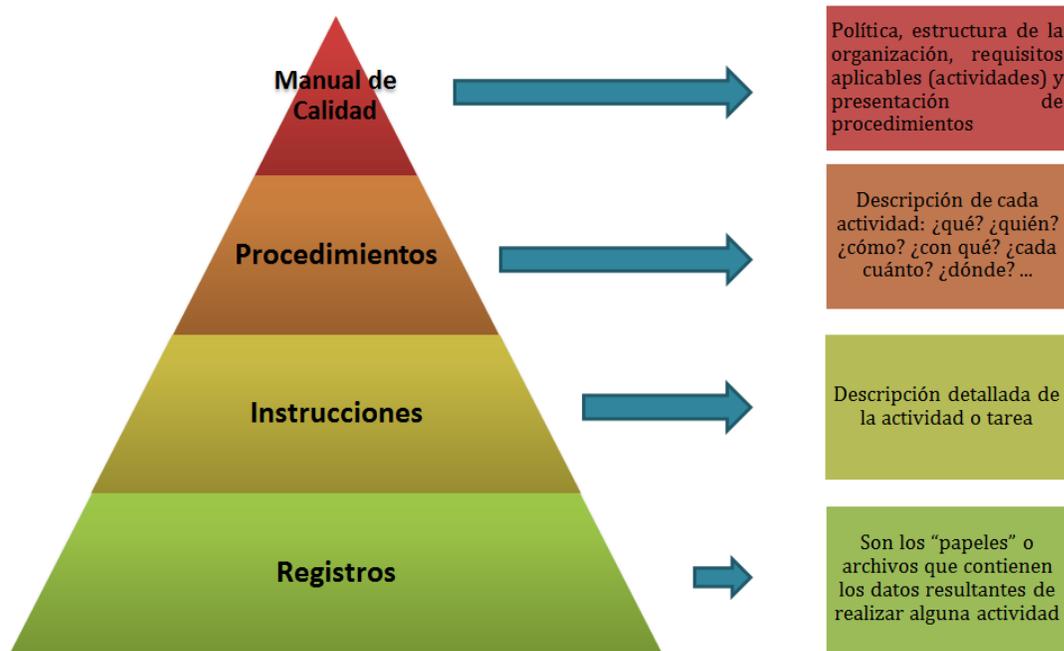


Figura 6.5 Sistema de Aseguramiento de la Calidad en Honduras American Tabaco S.A (HATSA)

4.2.2 Manual de Calidad

Es el documento que recopila toda la información que contiene el Sistema de Gestión de la Calidad de HATSA, de acuerdo a la norma ISO 9001:2008. Describe cómo la empresa implementara el SGC para cumplir con todos los requisitos normativos, haciendo referencia a los procedimientos e instructivos relacionados del sistema de Gestión de la Calidad.

Se codifica de acuerdo al PSGC-QC-001 Procedimiento de Control de Documentos del Sistema de Gestión de HATSA se revisa al menos una vez al año.

El Manual de Calidad es elaborado por el Comité de Calidad, revisado por la Gerencia Operativa y aprobado por la Junta Directiva o Consejo de Administración. Las modificaciones al mismo, cumplen con las mismas responsabilidades de revisión y aprobación.

El control de la distribución del Manual, es responsabilidad del Coordinador de Calidad, una versión oficial se encuentra en el Servidor interno de HATSA y asimismo existen copias controladas en poder de la Gerencia y en el departamento de Calidad.

4.2.3 Control de Documentos:

Todos los documentos de nuestro Sistema de Gestión de la Calidad son controlados de acuerdo con el PSGC-QC-001 Procedimiento de Control de Documentos. Este procedimiento define el proceso para:

- Aprobar la idoneidad de los documentos antes de su emisión.
- Revisar y actualizar según necesidad y re-aprobar los documentos.
- Garantizar que se identifiquen los cambios y el estado actual de revisión de los documentos.
- Asegurar que las versiones pertinentes de los documentos apropiados se encuentren disponibles en los puntos de uso.
- Asegurar que los documentos permanezcan legibles y fácilmente identificables.
- Garantizar que los documentos de origen externo sean identificados y que su distribución sea controlada.
- Evitar el uso indebido de documentos obsoletos e identificarlos adecuadamente si se conservan con algún fin.

4.2.4 Control de Registros:

Los registros de calidad se conservan para demostrar la conformidad con los requisitos y el manejo eficaz del Sistema de Gestión de la Calidad. Los registros son

conservados de acuerdo con el PSGC-QC-002 Procedimiento Control de Registros y se detallaran FSGA-QC-0001 -Lista Maestra de Distribución de Documentos.

Este procedimiento exige que los registros de calidad permanezcan legibles, fácilmente identificables y disponibles.

5. Responsabilidad de la Dirección:

5.1 Compromiso de la Dirección

La dirección de Honduras American Tabaco S.A., evidencia su compromiso con el desarrollo e implementación del SGC por medio de:

- Comunicar a todos los miembros de Honduras American Tabaco S.A., la importancia de satisfacer las necesidades del cliente en todos los niveles de la organización.
- Establecer Políticas y Objetivos de Calidad.
- Asegurar la disponibilidad de recursos.
- Conducir revisiones por la dirección.
- Asegurar que se establecen, implementan y mantienen los procesos necesarios para el SGC.

La línea general de actuación de la organización en materia de calidad se conoce como política de la calidad y las características concretas de los servicios que la organización se plantea mejorar cada año son los objetivos de la calidad.

Una vez al año la Dirección y los responsables de cada departamento revisarán en una reunión que todo lo relativo a la calidad funciona como se esperaba y se emitirá un acta de dicha reunión.

5.2 Enfoque al Cliente

La Gerencia debe asegurar que las necesidades y expectativas de los Clientes sean determinados, convertidos en requerimientos y que se cumpla con el propósito de aumentar la satisfacción del cliente en todos los niveles de la organización.

5.3 Política de Calidad:

Honduras American Tabaco S.A. se dedica a la elaboración de cigarros con el más alto nivel de calidad, buscando siempre la completa satisfacción de nuestros clientes con productos que cumplan con sus expectativas.

La excelencia de nuestros productos se basa en el compromiso del cumplimiento de nuestros estándares, a través del establecimiento de objetivos, sujetos a evaluaciones periódicas y trabajando día a día en la mejora continua de todos los procesos de la organización.

Es comunicada y sociabilizada a todos los niveles de la organización mediante:

- Inducciones/Capacitaciones a inicios de operación o en el ingreso de nuevo personal
- Pizarras informativas

5.4 Planificación

5.4.1 Objetivos de Calidad

Los objetivos citados a continuación son objetivos generales del SGC, cada unidad de la empresa establecerá sus objetivos específicos de calidad.

- 1) Ofrecer productos cumplan con las necesidades del cliente
- 2) Mejorar continuamente nuestros productos y procesos para aumentar nuestra eficiencia.
- 3) Reducir el tiempo de respuesta a las quejas de los clientes.
- 4) Asegurar que nuestro personal cumpla con el perfil de su posición y/o que reciba los entrenamientos necesarios.
- 5) Incrementar constantemente la satisfacción del cliente interno y externo.
- 6) Realizar evaluaciones del SGC semestralmente para garantizar su eficiencia.

5.4.2 Planificación del Sistema de Gestión de Calidad

La Gerencia de Planificación y Gestión Corporativa debe asegurarse que en los planes de trabajo de cada área, se incluyen actividades para mejorar la calidad de los servicios. Dentro de las actividades que se pueden incluir, citamos:

- Mantener control de los productos no conforme.
- Acciones correctivas y preventivas.
- Aplicación de registros estadísticos y mantenimiento a los mismos.
- Auditorias del Sistema de Calidad y los Procedimientos del SGC.
- Actividades tendientes a controlar los documentos y datos del Sistema de Calidad.
- Planes de Capacitación y desarrollo del personal.
- Investigaciones de mercado para determinar necesidades de los clientes internos y externos.
- Cuantificar aspectos que limiten la calidad del producto.

5.5 Responsabilidad, Autoridad y Comunicación

5.5.1 Responsabilidad y Autoridad

Las autoridades y responsabilidades específicas del Sistema de Gestión de Calidad, están definidas en cada uno de los procedimientos requeridos por la norma y la definición de cada nivel del organigrama, el responsable, las responsabilidades y autoridad, se desarrollan en el manual de puestos SGC/RH de HATSA.

5.5.2 Representante de la Dirección

La Gerencia General ha designado al Coordinador de Calidad como el representante de la Dirección para establecer, implementar y mantener el Sistema de Gestión de Calidad, con el fin de demostrar la capacidad de la empresa para cumplir con los requisitos del cliente, asegurando la conformidad, calidad y legalidad de todos nuestros productos, informando a la dirección sobre el desempeño del SGC y de cualquier necesidad de mejora, así como también

asegura que se promueva la conciencia de los requisitos del cliente en todos los niveles de la organización.

5.5.3 Comunicación Interna

Para asegurar la eficiencia del sistema de comunicación, Honduras American Tabaco S.A. dispone de la infraestructura de comunicación necesaria (e-mail, intranet, internet, pizarras informativas, celulares, woki-doki, sistemas de parlantes dentro de la empresa entre otros). Además cuenta con un sistema de comunicación que permite fomentar la cultura y valores corporativos a los empleados.

La empresa considera relevante las reuniones de trabajo, reuniones del comité de calidad que son documentados por medio de correos electrónicos, memorándums que son generados por el departamento de Recursos Humano.

En Honduras American Tabaco S.A. funcionan diferentes comités con el fin de socializar actividades y programación de eventos relacionados al SGC.

1. Comité de Calidad formado por los Gerentes de los diferentes departamentos, Supervisores de Departamentos, Supervisores y asistentes de Inventarios, Técnicos de Mantenimiento.

Dentro de las funciones del comité se desglosan las principales:

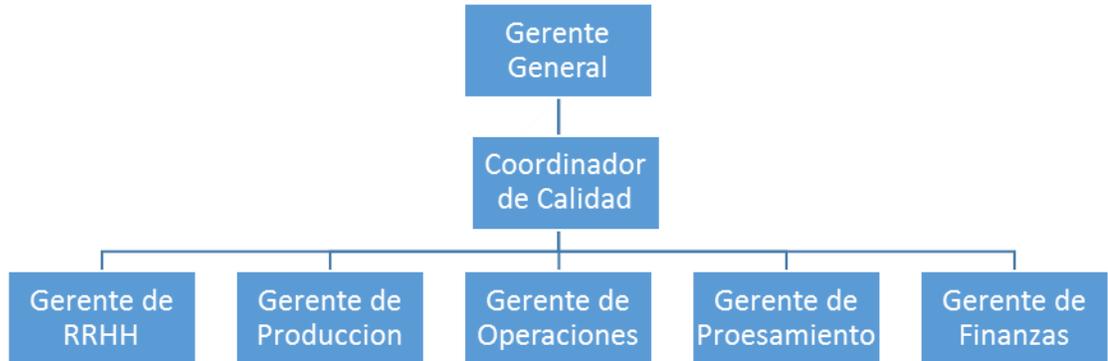
- Asegurar la difusión de la Política de Calidad y sus Objetivos.
- Discusión y Análisis de aspectos relacionados con problemas e la ejecución de las actividades que afecten la conformidad de los productos.
- Promover y difundir continuamente en toda la organización el enfoque al cliente así como la mejora continua de los procesos.
- Evaluar, crear y mejorar los resultados de los indicadores de los procesos de calidad para tomar acciones preventivas, correctivas, y de mejora continua.

2. Equipo administrador de Auditorías Internas:

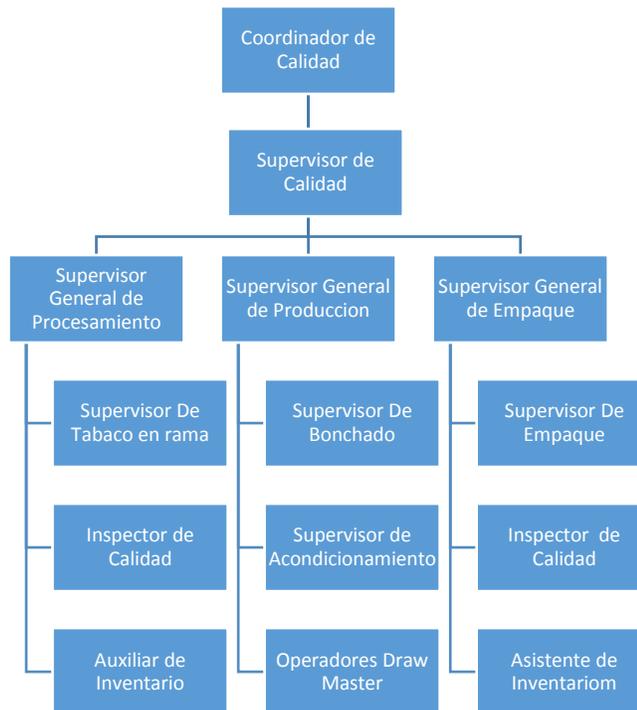
- Es el responsable de planear, organizar, ejecutar y de controlar el desarrollo eficiente y eficaz del programa de auditorías a nivel de Honduras American Tabaco S.A.

ESTRUCTURA DEL COMITÉ DE CALIDAD

COMITE DE TRABAJO CENTRAL



COMITE DE CALIDAD POR DEPARTAMENTO



5.6 Revisión por la Dirección

5.6.1 Generalidades:

El Representante de la Dirección realiza las revisiones del Sistema de Gestión de Calidad, en las cuales se evalúa el desempeño del sistema de Gestión de calidad de la empresa.

Se realizarán revisiones periódicas a todo el Sistema de Gestión de la Calidad en el año según lo siguiente:

- Se realizan revisiones gerenciales de manera semanal a través de la reunión de KPI's donde se verifican los principales indicadores de aseguramiento de todas las áreas y procesos relacionados, las implicaciones de los resultados obtenidos con los mismos así como los planes de acción para corregir tendencias no deseadas. El registro de estas revisiones y sus planes de acción resultante quedaran en las actas de dicha reunión.
- También se revisan los resultados de estos indicadores de aseguramiento, así como el desempeño del SGC en las reuniones mensuales del grupo de gerentes.
- Se realizará una revisión anual junto con el Representante de la Dirección para planificar y revisar los objetivos del Sistema de Gestión de la Calidad.
- Se realizará una revisión total del sistema por lo menos una vez al año los responsables de cada uno de los departamentos involucrados.

5.6.2 Información de Entrada para la Revisión:

Las revisiones del Sistema de Gestión de la Calidad deben incluir una evaluación de las oportunidades de mejora y la necesidad de efectuar cambios en el Sistema de Gestión de Calidad, incluyendo la política de calidad y los objetivos de la calidad. Se debe mantener registros de las revisiones por la dirección.

La información de entrada para la revisión por la dirección es la siguiente:

- Resultados de auditorías.
- Revisar la Política del Sistema de Gestión de Calidad

- Revisión y cambios en los objetivos, metas y programas de aseguramiento y la medida en que se han cumplido los objetivos y las metas.
- Retroalimentación del Cliente.
- Desempeño de los procesos y conformidad del producto (indicadores).
- Estado de acciones correctivas y preventivas.
- Acciones de seguimiento de revisiones por la dirección previas.
- Cambios que podrían afectar al Sistema de Gestión de la Calidad.
- Recomendaciones de mejora.

5.6.3 Resultados de la Revisión:

El Coordinador de Calidad presenta el informe del estado del Sistema de Gestión de Calidad y lo envía al Vice Presidente de Operaciones.

Este informe debe contener:

- Indicadores de los procesos.
- Resultados de las auditorías internas de calidad llevadas a cabo en el año.
- Estado de cumplimiento de las acciones correctivas, preventivas y de mejoras.
- Plan de acción derivado de la revisión anterior (si aplica).
- Propuestas de mejoramiento evaluadas.

El Coordinador de Calidad convoca la reunión de revisión del Sistema de Gestión de Calidad y a los dueños de procesos del SGC.

En la reunión, se verifican las acciones derivadas de la reunión anterior. Se Identifican las oportunidades de mejora y se evalúa el plan de Calidad.

Este plan debe incluir:

- Mejora de la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad y de sus procesos.
- Mejora del producto en relación con los requisitos del cliente.
- Necesidades de recursos.

El coordinador de Calidad elabora acta de la reunión, detallando las decisiones y acuerdos alcanzados. Envía copia a los responsables de cada uno de los departamentos involucrados.

Conserva los registros derivados del análisis de datos y de la revisión por la Dirección.

6. Gestión de los Recursos:

6.1 Provisiones de Recursos

Los requerimientos de recursos para el Sistema de Gestión de Calidad de Honduras American Tabaco S.A., se determinarán mediante el análisis de los trabajos que el Sistema de Gestión requiere para la ejecución de los plazos programados, de esta manera se implementa, mantienen, mejora continuamente su eficacia y se logra cumplir con la satisfacción del cliente.

Los recursos monetarios serán definidos por cada departamento de trabajos incorporados a la formulación presupuestaria anual para asegurar su disponibilidad.

6.2 Recursos Humanos

6.2.1 Generalidades

Con el objetivo de asegurar que el personal asignado a los diferentes puestos de trabajo no afecte la conformidad de los productos, el Departamento de Recursos Humanos es el responsable de realizar los descriptores de puestos en donde se determinan las funciones específicas por puesto, formación académica, experiencia y de realizar el proceso de selección y reclutamiento de personal para contratar personal altamente calificado que permitan asegurar los requerimientos

de los productos y satisfacer los requisitos del cliente, mejorar continuamente la eficacia del Sistema de Gestión de Calidad.

El Departamento de RH mantiene evidencias de su cumplimiento mediante el archivo de registros apropiados de las evaluaciones del desempeño, capacitaciones y experiencia del personal en los procesos.

6.2.2 Competencia, Formación y Toma de Conciencia

Para asegurar que las capacidades del recurso humano agregan valor a las actividades, tareas, funciones, responsabilidades que ejecutan se considera necesario realizar un análisis de las competencias del recurso humanos en todos los niveles de la estructura de la empresa con el fin de detectar, evaluar y corregir las deficiencias.

Este análisis consistirá en tres etapas: la primera etapa consiste en detectar las competencias generales y específicas de cada puesto en la empresa en base a las actividades que desarrollan.

Como segunda etapa se realizará una ponderación de las competencias específicas por puesto evaluadas individualmente para identificar las necesidades de capacitación y desarrollo del personal de la empresa.

Tercera Etapa, en base a los resultados obtenidos de las ponderaciones se evaluarán las capacitaciones o entrenamientos que el departamento de Recursos Humanos deberá realizar para fortalecer las competencias que se ponderaron con un nivel bajo. El análisis se registrará en la matriz de competencias de Honduras American Tabaco S.A.

El departamento de RH registrará las capacitaciones y/o entrenamientos en el FSGC-HON-4.2.1

Con el propósito de asegurar que el personal es consciente de la importancia de sus actividades, de su contribución a la consecución de los objetivos de calidad y de la familiarización de la política y normas que se rigen en la empresa.

6.3 Infraestructura

Honduras American Tabaco S.A. proporciona las instalaciones adecuadas dentro de las condiciones requeridas para sus diferentes procesos desde la recepción de tabaco hasta el embarque del producto terminado, con un ambiente de trabajo seguro y favorable al personal para realizar cada una de las actividades de los diferentes procesos.

HATSA brinda servicios para la comunicación efectiva como ser correos electrónicos, líneas de teléfono, intranet, correo electrónico.

Las instalaciones de HATSA están adecuadas a las necesidades de los diferentes procesos al que es sometido el tabaco, están diseñadas para evitar accidentes de trabajo, incidentes, riesgos potenciales en contra de la salud física, también conserva la condición de las materias primas.

Las áreas están diseñadas con sistemas de Humificación, extracción, calefacción, aire frío (Aging Room, Neveras, Cuartos de Secado, Rezagos de Capas, Bodega de Tabaco) con el propósito de mantener el tabaco y personas dentro de las condiciones requeridas para su conservación y protección (Pilones, Despalillo a mano, Producción, Empaque de Cigarro).

Es responsabilidad del área de Sistemas de Información mantener los sistemas informáticos en condiciones óptimas para su operación, tanto de software como para el hardware.

6.4 Ambiente de Trabajo

El ambiente de trabajo se ha definido como las condiciones necesarias para asegurar la calidad del producto realizado y evitar el deterioro de la salud de personal involucrado en los procesos de realización del producto o procesos de soporte.

Las condiciones ambientales necesarias para asegurar la calidad de los productos deberán evitar las siguientes condiciones:

- Contaminación
- Mezcla de productos

Los parámetros primarios involucrados en el mantenimiento de las condiciones ambientales para asegurar la calidad de los productos son:

- Temperatura ambiental
- Humedad relativa

Se ha definido que en general las áreas en donde se almacena el producto y este puede ganar humedad deben estar en condiciones controladas para asegurar las características del producto. Se mide la temperatura y la humedad del ambiente las cuales deben de mantenerse trabajando en las condiciones especificadas por la organización.

A través de la identificación de peligros y la evaluación de riesgos se gestionan los controles operaciones pertinentes que aseguren un ambiente de trabajo óptimo para el logro de los objetivos de calidad y evitar que se generen principalmente, daños a salud e impactos al medio ambiente.

7. Realización Del Producto

7.1 Planificación de la realización del producto

HATSA ha definido el proceso de planeación necesarios para la realización del producto, y se gestiona a través del procedimiento PSG-HON-00X Planeación y programación de la producción, el cual es llevado a cabo por el área de Planeación de la Producción.

Con los materiales necesarios para la producción y cumpliendo con los requerimientos que la organización necesita, se procede el proceso de la realización del producto.

Esta planificación se sustenta en los siguientes procesos:

- Gestión Gerencial: Presupuesto anual de producción
- Planificación de producción y Logística de Materiales: Planes de producción e Inventarios
- Sistema de Gestión de Calidad: Especificaciones o requisitos de producto
- Procesamiento de Tabaco: Tabaco Fermentado
- Manufactura y Empaque de Puros: Producto terminado
- Logística de Producto terminado: Manejo de Inventario

Las especificaciones del proceso, documentos y registros necesarios, se describen en los procedimientos generales de cada proceso.

7.2 Procesos relacionados con el cliente

7.2.1 Determinación de los requisitos relacionados con el producto

- Requisitos Especificados por el Cliente: Marketing, ayuda a determinar y entender las preferencias los consumidores relacionados con la calidad del producto y entrega del puro. Luego de detectar las necesidades del cliente estas son comunicadas a New Product Dominicana para crear el diseño del puro, estableciendo y comunicando las especificaciones a Marketing para luego informar a los procesos productivos.
- Requisitos Legales: El Staff Gerencial establece y verifica que los productos de HATSA estén cumpliendo con las regulaciones legales Nacionales.

7.2.2 Revisión de los requisitos relacionados con el producto

New Product Dominicana, revisa los requisitos relacionados con el producto, esto se realiza previo a la introducción de cambios (Ej.: Ofertas, introducción de nuevas especificaciones, etc.), en estas revisiones se verifican las capacidades de cumplir con los requisitos.

7.2.3 Comunicación con el Cliente

HATSA mide la satisfacción del cliente a través de encuesta que son gestionada por Customer Service mediante el Call Center que registra las queja o reclamos de los consumidores adulto.

7.2.4 Diseño y Desarrollo

Ver acápite 3.3 Exclusiones del sistema de Gestión de Calidad

7.3 Compras

7.3.1 Proceso de compras

El área de compra es responsable de llevar a cabo el proceso de compra de los diferentes materiales, cuyo alcance abarca desde la búsqueda de nuevos proveedores, obtención de cotización y negociación de materiales nuevos y de línea, así como bienes y servicios de los procesos, el proceso de compras se gestiona según lo indicado el procedimiento de Compras.

La evaluación y calificación de los proveedores externos y locales se realizara mediante el Procedimientos de Muestreos y Tabla Nacional Estándar Americano para la Inspección por atributos (Tablas Militares) realizados través del Sistema de Calidad y los resultados se encuentran en la Intranet de HATSA. Con relación a los proveedores de tabaco estos no son evaluados localmente.

7.3.2 Información de las Compras

Los requisitos para la adquisición de materiales se encuentran en una carpeta compartida la cual contiene las Especificaciones técnicas de los Materiales.

Las características del tabaco y subproductos de tabaco están definidos por HATSA.

Las requisiciones de compras realizadas al Departamento de Compras describen las características del material y cantidad a comprar y el número de órdenes de Compra que se realizan a nivel localmente e internacional, se asegura que las órdenes de compra contengan los datos que describan el producto a comprar.

7.3.3 Verificación de los productos comprados

La verificación de la materia prima que se requieren para la fabricación de los productos de HATSA son recibidos por el almacén de materia prima, dichos materiales son inspeccionados por el personal del área de Control de Calidad QA según los determinados en los procedimientos e instrucciones de trabajo aplicables, como resultado de la inspección, el área de calidad aprueba o rechaza el producto. En caso de que una materia prima sea aprobada se genera la decisión de empleo y el insumo queda disponible para su utilización.

7.4 Producción

7.4.1 Control de la producción

HATSA asegura que sus operaciones de producción se realicen bajo condiciones controladas, mediante:

- “Especificaciones de Producto” disponibles en los Procesos Productivos, generado por el departamento de Calidad
- Disponibilidad de documentos, referenciados en el procedimiento general de cada proceso.
- Disponibilidad de equipos propios de la industria con capacidad suficiente para cubrir los requerimientos del cliente.
- Disponibilidad de equipos adecuados de medición, usados para verificar la conformidad de las características del producto, controlados de acuerdo al proceso Mantenimiento (Control de Equipos de Medición y seguimiento).
- Seguimiento y medición al producto a través de los mismos procesos Productivos – Inspectores de Calidad.
- El cumplimiento de especificaciones en el Proceso, libera el producto.
- Programa de control de plagas: con el objetivo de mantener la materia prima, producto terminado alejado de las plagas (Gorgojos) por medio de la prevención y exterminación mediante dispositivos de monitoreo por ejemplo: tramas de Cebo, fumigaciones etc.

7.5.2 Validación de los procesos de la producción

Ver acápite 3.3 Alcance y exclusiones del sistema de Gestión de Calidad.

7.5.3 Identificación y trazabilidad

La trazabilidad de nuestros productos y materiales se asegura mediante el adecuado llenado de registros. HATSA mantiene un sistema de identificación, trazabilidad y del estado de inspección de la materia prima, producto en proceso y del producto terminado y están involucrados los procesos productivos:

- Procesamiento y Preparación de Tabaco
- Manufactura de Puros
- Empaque de Puros.
- Almacenes.

7.5.4 Propiedad del cliente

Los materiales de empaque que son propiedad del cliente son sometidos a los procesos de inspección de calidad. En base a los resultados del muestreo se acepta o se rechaza el lote inspeccionado.

Es responsabilidad del Departamento de Calidad informar al Gerente de Operaciones cuando un lote de materiales que es propiedad del cliente es rechazado, con el objetivo de dar a conocer cuáles son los problemas encontrados y de esperar autorización por parte del cliente para el uso o rechazo del mismo.

7.5.5 Preservación del producto

HATSA cuenta con instalaciones que garantizan la conservación de los productos de acuerdo a los requerimientos legales aplicables y corporativos, así como las especificaciones inherentes de cada producto, con el objetivo de mantener y preservar la calidad de los mismos y a su vez se cuenta con procesos y procedimientos que garantizan su recepción, almacenamiento.

7.6 Control de los dispositivos de seguimiento y de medición

El control de equipos de monitoreo y medición es gestionada por el área de mantenimiento, según los procedimientos Control de equipos de seguimiento y medición, los programas de calibración y verificación vigentes y consta de:

- Lista maestra de equipos
- Ubicación de los instrumentos de medición instalados en los diferentes procesos.
- Actualización e ingreso al programa de calibración.
- Una vez ubicado los equipos de medición son identificados con un código único y se ingresan al programa de calibración y verificación en base al procedimiento correspondiente.

Las lecturas confiables de los equipos de medición generan información que generalmente se transforma en indicadores de desempeño, la información generada por la organización debe analizarse y ser utilizada en la toma de decisiones.

8 MEDICION, ANALISIS Y MEJORA

8.1 Generalidades

HATSA asegura:

- La conformidad de los productos fabricados, a través del cumplimiento de las especificaciones – Aseguramiento de Calidad –Procesos productivos; Aseguramiento de Calidad.
- La conformidad y mejora del Sistema de Gestión de Calidad a través del cumplimiento de los requisitos de la norma ISO 9001:2008 cuyas responsabilidades están dadas de acuerdo a la estructura del punto 5.5.1 “Autoridad y Responsabilidad”.

8.2 Seguimiento y medición

8.2.1 Satisfacción del cliente

La satisfacción de nuestros clientes, es el objetivo más importante para HATSA y para dar el cumplimiento se propone contar con un proceso de medición que nos permite determinar el nivel de satisfacción que se le está brindando.

Con el objetivo de conocer la satisfacción de nuestros clientes se ha determinado dar atención a las quejas del consumidor a través de una matriz de quejas que permita ponderar las quejas con el objetivo de priorizar las más relevantes. Las quejas son recibidas vía Call Center.

8.2.2 Auditoria interna

Con el fin de evaluar el cumplimiento de los requisitos del SGC, HATSA ha establecido el proceso de Gestión de Auditorias. El sistema de Gestión de Calidad elabora un programa de auditorías internas para verificar su conformidad con los requisitos de las Normas de Calidad, Salud, Seguridad y Ambiente, así como para determinar su eficacia, idoneidad y eficiencia del sistema, así como su conformidad con las regulaciones aplicables y procedimientos locales de HATSA, de acuerdo a lo establecido en el procedimiento de Auditorías Internas, este describe la forma como se planifican y desarrollan las Auditorías Internas al Sistema de Gestión.

8.2.3 Seguimiento y medición de los procesos

Honduras American Tabaco S.A. ha definido indicadores para los procesos constitutivos del SGC (cuando aplique), para garantizar de esta manera la efectividad de dichos procesos, cumplir los objetivos planteados, e iniciar las acciones correctivas y de mejoramiento de ser necesario.

El seguimiento, análisis y medición del cumplimiento de los requerimientos de la organización es realizado por el dueño de cada proceso de acuerdo a sus instructivos de trabajo, procedimientos, especificaciones de operación y registros vigentes. Cuando se detecte una no conformidad se procederá a levantar un reporte por parte de la persona que la identificó, con el fin de llevar a cabo la acción correctiva según lo especifica el procedimiento de acciones correctivas y preventivas.

Para los procesos que no cuentan con indicadores propios debido a su naturaleza, se deberá realizar actividades de seguimiento como inspecciones, reuniones de trabajo.

8.2.4 Seguimiento y medición del producto

Materia prima

Las materias primas que se requieren para la fabricación del producto son recibidos en el almacén de materia prima, dichos materiales son inspeccionados por el personal del área de Calidad según lo determinado en los procedimientos e instrucciones de trabajo aplicable, como resultado de la inspección, el área de calidad dictamina la aprobación o rechazo de la materia prima. En caso de que una materia prima sea aprobada se genera la decisión de empleo y el insumo queda disponible, en caso contrario el insumo quedara bloqueado.

Producto en proceso y Producto terminado

Durante los procesos de manufactura se utilizan los procedimientos de manufactura, instrucciones de trabajo, especificaciones de producto, los cuales son documentados oficiales en los que establecen y evidencian todos los procesos que son llevado a cabo para la realización del producto, así como la inspección y pruebas realizadas a los mismos durante todas las etapas de los procesos de fabricación. La evidencia queda registrada en los registros correspondientes para cada proceso. Cuando el producto no cumple con los requerimientos de calidad entonces entra la gestión de Producto No Conforme.

8.3 Control del producto no conforme.

Se ha Desarrollado el procedimiento de Control de Producto no Conforme el cual define las responsabilidades y acciones a tomar con el producto terminado no conforme.

Los procedimientos particulares de cada proceso, define el tratamiento al producto no conforme para evitar su uso o entrega.

Cuando se detecte que un producto no conforme ha sido entregado inadvertidamente al cliente o consumidor, La Gerencia definirá el manejo de este producto.

8.4 Análisis de datos

La organización determina, recopila y analiza datos para demostrar la adecuación y efectividad del SGC, en las reuniones del Staff realizada mensualmente se analizan los resultados mensuales de manufactura, costos, Cadena de Suministro, Calidad, EHS y

otros indicadores de Quejas y Reclamos y Satisfacción del cliente y las tendencias de los mismos; para evaluar en donde se puede realizar mejoras al sistema de manera continua. Para garantizar con los requisitos del producto, se tienen establecidos mecanismos tales como los procedimientos de manufactura, manejo de producto no conforme que aseguren el cumplimiento del SGC.

8.5 Mejora

8.5.1 Mejora continua

HATSA impulsa el mejoramiento continuo de los procesos soportándose en las directrices dadas en el Compromiso de Operaciones y Objetivos de Calidad, resultados de la medición de la satisfacción del cliente y consumidor, resultados de auditorías, resultados de los procesos y productos, acciones correctivas y preventivas.

Las actividades y tareas para la mejora continua se establecen con las reuniones del Staff, Reunión de Objetivos y Revisiones por la Dirección resumidas en las minutas de reunión.

8.5.2/8.5.3 Acción correctivas, Acciones Preventiva y Oportunidades de Mejora

HATSA ha establecido que cualquier acción correctiva o preventiva que deba implementarse en los diferentes procesos establecidos y declarados deben gestionarse siguiendo el procedimiento Acciones Correctiva, Acciones Preventivas y Propuesta de Mejora.

Las acciones correctivas se generan al tener un incumplimiento con algún parámetro establecido, mientras que las acciones preventivas se generan por tendencias que pudieran generar algún incumplimiento a algún parámetro. HATSA describe las acciones para eliminar y prevenir las causas de no conformidades ocurrida

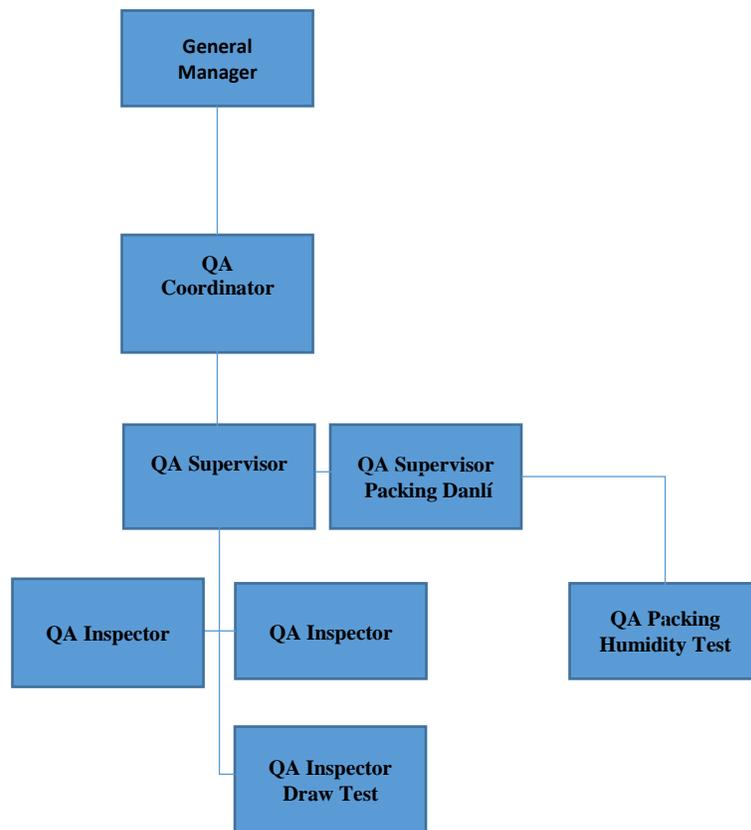


Figura 6.6 Propuesta de Estructura del Departamento de Calidad de Honduras American Tabaco S.A (HATSA)

Gestión por Procesos

ISO 9001:2000 define proceso como:

Conjunto de actividades mutuamente relacionados o que interactúan, las cuales transforman elementos de entradas a resultados.

Pérez Fernández de Velasco (2004) define proceso como "secuencia de actividades que tiene un producto". (p. 37).

ISO 9001:2000 define **Gestión** como:

"Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización"

Para gestionar los procesos de Honduras American Tabaco es necesario en esta primera etapa conocerlos, por lo cual se presenta un mapa de procesos.

La gestión por procesos es importante para una empresa ya que permite añadir valor para el cliente a través de sus propios procesos con el fin de satisfacer las necesidades del cliente.

Etapas de Planeación para un SGC

Esta etapa es esencialmente analítica, es intensa en creatividad y en uso de la información. Se inicia con la elaboración de los objetivos y la creación de un plan con las acciones a tomar y la determinación de los recursos disponibles, tanto en capital humano, materia prima y financieros. Es necesario asignar las responsabilidades por lo que implica elaborar los procedimientos que especificaran que se hace, quien lo hace y como lo hace, apoyándose del mapa de proceso.

Creación de indicadores que permitirán verificar la efectividad el sistema en cada uno de los procesos.

Etapas de Hacer lo Planeado

En esta etapa se refiere a asegurar la implementación de las acciones previamente planificadas, generar compromiso con los objetivos y aceptación de responsabilidad, es vital que se elabore un buen plan de acción donde se refleje claramente los objetivos del programa y la asignación de las nuevas responsabilidades del SAC.

Una planificación eficaz será el motor principal del éxito garantizando en gran medida que los costes de los recursos (personas, materiales, etc) se traduzcan en valor para la empresa y el cliente. Se implementaran y comunicaran todos los procedimientos, sistemas de controles específicos para cada uno de los procesos que permitan asegurar las especificaciones del producto durante la transformación del mismo. Los procesos de medición deben responder a las necesidades de cada proceso asegurándose de su correcto funcionamiento y eficiencia de los mismos.

Etapas de Verificar lo Implementado

Es en esta fase donde medimos o evaluamos si las acciones implantadas han aportado los resultados esperados a través de auditorías interna del SGC, evaluación de los indicadores de cada proceso. En caso de no cumplir con los resultados esperados se requiere analizar si el

método es el adecuado, si la capacidad del recurso humano es la requerida, las responsabilidades están bien designadas, si los recursos son suficientes, si se están siguiendo bien los procedimientos con el objetivo de conocer cuáles son las desviaciones y proponer un plan de acción complementario.

Etapas de Actuar

Consiste en tomar las decisiones de mejora pertinentes así como también las acciones correctoras necesarias para corregir las desviaciones de los resultados. Es muy importante motivar al personal e incentivarlos para buscar oportunidades de mejora y compromiso de todas las partes interesadas. Se deben de evaluar en esta etapa si los indicadores propuestos para cada proceso están proporcionando la información necesaria para la toma de decisiones que permitan una menor gestión.

Cómo se Gestiona un Proceso

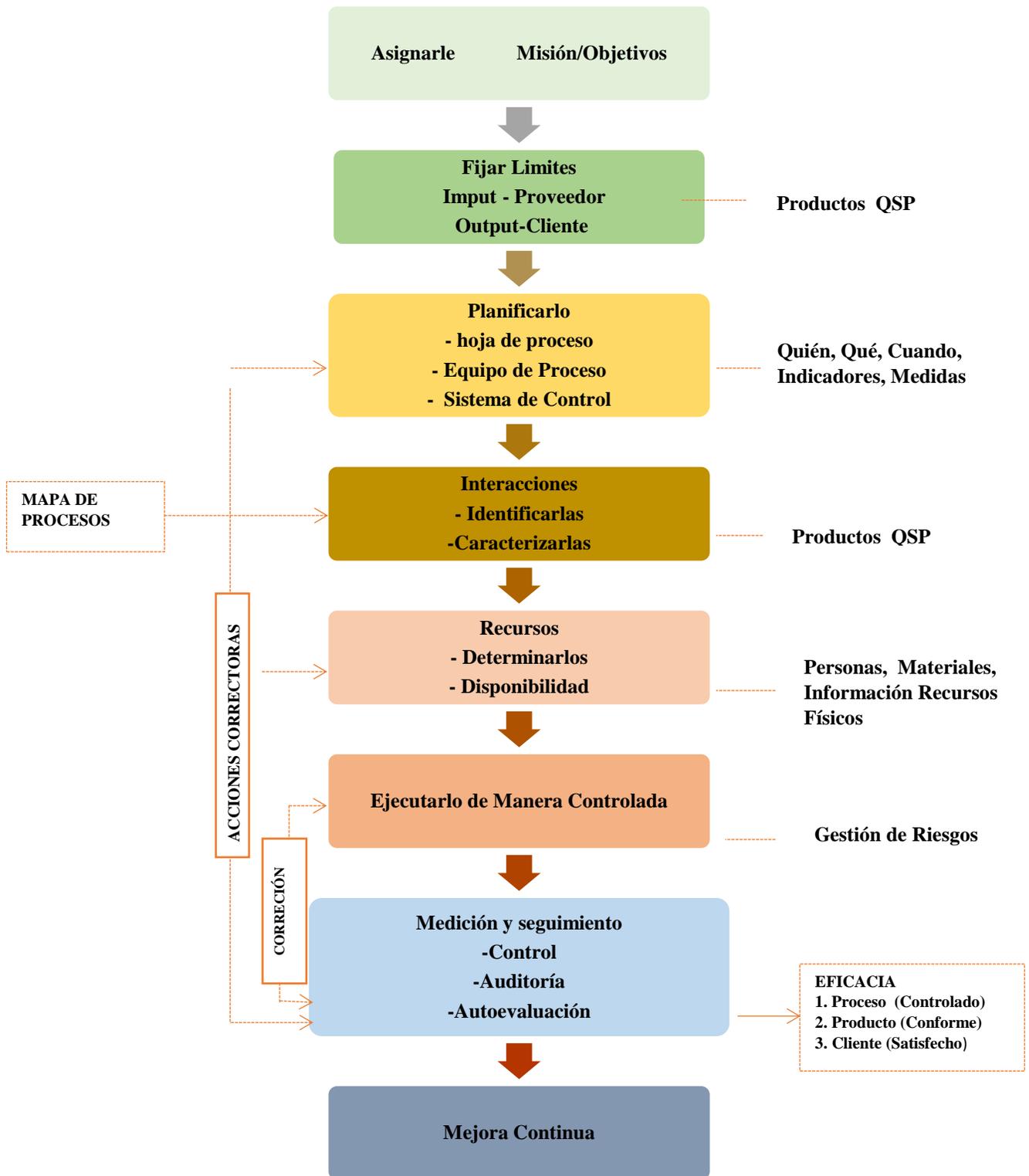


Figura 6.7 Como se gestiona un proceso

Fuente: Pérez Fernández (2004),

6.3.5 ETAPA DE IMPLEMENTACIÓN DE LOS ELEMENTOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

En esta etapa se convierte en un plan de trabajo cada uno de las actividades, procesos que se han identificado en cada una de las etapas anteriores, se requieren procesos de presentación del Proyecto a la Empresa, Presentación del Equipo de Calidad, Preparación de la Implementación del Sistema, Implementación, Evaluación y Certificación del Sistema de Gestión de Calidad

Tabla 6.15 Propuesta de Plan de Implementación del Sistema de Gestión de Calidad de Honduras American Tabaco S.A (HATSA)

Actividades de Implementación	Responsable	Objetivo
Etapa 1. Presentación del Proyecto a la Empresa		
1. Presentación del Proyecto a la Dirección	Asesor de Calidad y Gerente General	Aprobar la implementación del sistema
2. Planificación de la Implementación del Proyecto	Asesor de Calidad y Gerente General	Planificar el proceso de implementación
3. Formación del Equipo Responsable del Proyecto	Gerente General de la Empresa	Seleccionar al Equipo de Calidad
Etapa 2. Presentación del Proyecto al Equipo de Calidad		
1. Presentación del Proyecto al Equipo Responsable	Gerente General de la Empresa	Comunicar la nueva política de calidad
2. Comunicación y Designación de Responsabilidades	Gerente General de la Empresa	Delegar las tareas y responsabilidades
3. Exposición de los requisitos del sistema de gestión	Asesor de Calidad y Gerente General	Presentar los requisitos del sistema
Etapa 3. Preparación de la Implementación del Sistema		
1. Capacitación al personal en ISO 9001:2008	Asesor de Calidad y Gerente General	Capacitar al personal en sistemas de calidad
2. Acondicionamiento de la Infraestructura Existente	Equipo de Calidad de la Empresa	Preparar y organizar la estructura
3. Organización y distribución de la documentación	Equipo de Calidad de la Empresa	Distribuir la documentación del sistema
Etapa 4. Implementación del Sistema de Gestión de Calidad		
1. Inicio de la aplicación del sistema de gestión	Gerente General y Equipo de Calidad	Iniciar la puesta en marcha del Proyecto
2. Implementación de los procedimientos y registros	Equipo de Calidad de la Empresa	Integrar las funciones del personal
3. Seguimiento a las actividades de implementación	Equipo de Calidad de la Empresa	Identificar deficiencias en su desarrollo
Etapa 5. Evaluación del Desarrollo del Sistema de Calidad		
1. Planificación y realización de Auditorías Internas	Gerente General y Equipo de Calidad	Planificar y ejecutar auditorías internas
2. Corrección de las no conformidades detectadas	Equipo de Calidad de la Empresa	Corregir y evaluar las no conformidades
3. Identificación e implementación de posibles mejoras	Equipo de Calidad de la Empresa	Implementar mejoras en el sistema
Etapa 6. Certificación del Sistema de Gestión de Calidad		
1. Realización de la Auditoria pre- certificación	Empresa Acreditada de Certificación	Evaluar el Sistema de Calidad de la Empresa
2. Evaluación de resultados de la primera auditoria	Empresa Acreditada y Equipo de Calidad	Corregir posibles no conformidades
3. Realización de la Auditoria final de certificación	Empresa Acreditada de Certificación	Certificar el Sistema de Calidad ISO 9001

6.3.6 ETAPA DE SEGUIMIENTO Y MEJORAMIENTO

La etapa de seguimiento y mejoramiento del Sistema de Gestión de Calidad comprende todo lo relacionado a las Auditorías Internas y Revisión al Sistema, correcciones y puesta a punto (comprobar que se está haciendo, evaluar su conformidad y efectividad: mejora continua).

Los procesos de certificación del Sistema de Gestión de Calidad (reconocimiento formal por terceras partes de la efectividad del sistema de gestión de calidad diseñado para cumplir con los objetivos propuestos).

Tabla 6.17 Presupuesto estimado de la Certificación del Sistema de Gestión de Calidad de Honduras American Tabaco S.A (HATSA)

Descripción	Monto anual	Comentarios
Procesos de Certificación		Consulta realizada a ICONTEC Internacional
Auditoría de Pre-certificación	\$ 2,375.00	2.5 días de trabajo x \$ 950.00 por día
Auditoría de Otorgamiento	\$ 4,400.00	4 días de trabajo x \$ 1,100.00 por día
Auditoría de Seguimiento	\$ 3,300.00	3 días de trabajo x \$ 1,100.00 por día (Visita se realiza 11 meses a la Auditoría de Otorgamiento)
Auditoría de Renovación	\$ 3,850.00	3.5 días de trabajo x \$ 1,100.00 por día (Visita se realiza 11 meses a la Auditoría de Renovación)
Total	\$ 13,925.00	

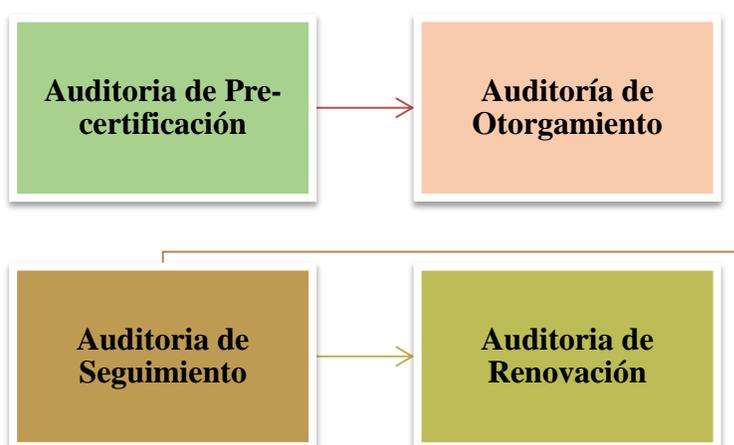


Figura 6.8 Procesos de Auditoría para la Certificación de Sistema de gestión de Calidad de Honduras American Tabaco S.A (HATSA)

Etapas de Certificación ISO 9001:2008

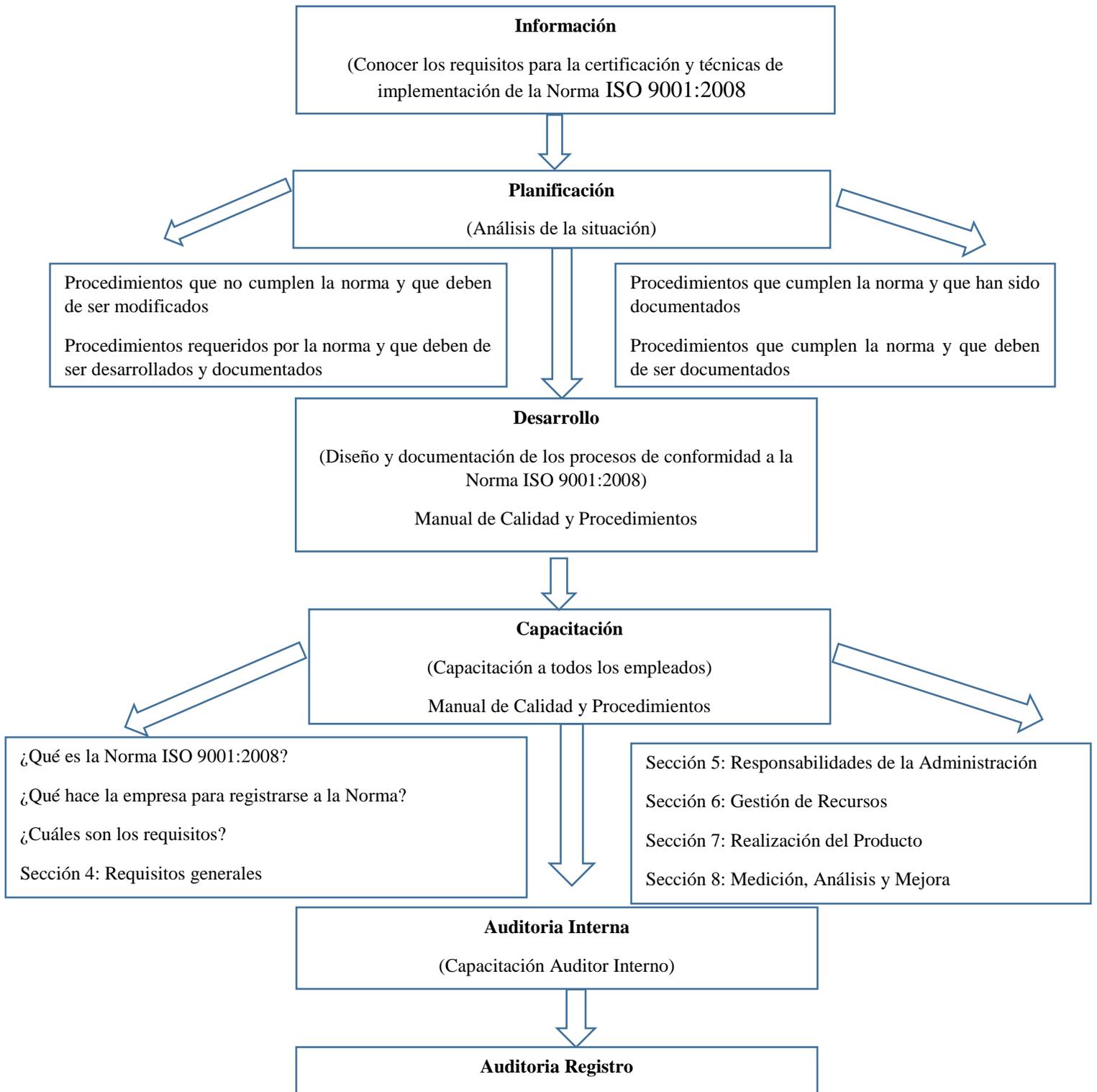


Figura 6.9 Etapas de Certificación ISO 9001:2008

Fuente: Manual ISO 9001:2008 Cuarta Edición

6.4 VERIFICACIÓN DE LA CONCORDANCIA DEL DOCUMENTO CON EL PLAN DE ACCIÓN

Título	Objetivo		Conclusiones	Recomendaciones	Plan de Acción
	General	Específico			
Diseño de un sistema de gestión de calidad bajo la norma ISO 9001 para Honduras American Tabaco S.A. (HATSA)	Determinar las brechas existentes en los controles de calidad en la manufactura de puros en HATSA basados en la norma ISO 9001	1. Describir el cumplimiento de HATSA con los requisitos de la Norma ISO 9001 (Análisis GAP).	1.) La Empresa Honduras American Tabaco S.A. (HATSA) cuenta con un personal que ha acumulado experiencia en la elaboración de puros elaborados a mano, pero se encontró que ninguno de estos conocimientos están documentado razón por la cual es de vital importancia que se evidencien con el propósito de que sirva a futuro para capturar estos valiosos conocimientos	1.) HATSA es una empresa que a nivel internacional es competitiva, requiere implementar un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) que permita fortalecer sus ventajas competitivas permitiendo la reducción de los costos, mejorar el precio de sus productos, ser más competitivo y abrir nuevos mercados	1.) Etapas de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad 2.) Propuesta de Manual de Calidad 3.) Propuesta de Plan de implementación del Sistema de Gestión de Calidad 4.) Costos de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad
		2. Elaborar el análisis FODA para evaluar las debilidades y oportunidades en HATSA con el objetivo de proponer estrategias que permitan mitigar su impacto negativo.	2.) HATSA está llevando a cabo control de sus procesos de producción en base a inspecciones que se realizan, pero con ausencias de herramientas estadísticas que permitan hacer análisis que generen resultados para la toma de decisiones de los diferentes niveles de la Empresa	2.) Implementar un plan de capacitación que permita reforzar las capacidades del recurso humano, eficientar los procesos, crear bases estadísticas de control que permitan realizar comparaciones en distintos periodos y evaluar así mismo el desempeño	
		3. Proponer a HATSA un esquema de la documentación que se requiere para el SGC.	3.) La Empresa requiere desarrollar todo su potencial y mejorar las capacidades de su recurso humano, controles de calidad y sistematización de sus procesos para ser competitivos en un mercado de puros elaborados a mano globalizado donde la satisfacción del cliente es primordial	3.) Se debe de asegurar que con la implementación del Sistema de Gestión de Calidad (SGC) todos y cada uno de los empleados genere ideas o iniciativas para los procesos de mejora continua de HATSA	

6. 4 VERIFICACIÓN DE LA CONCORDANCIA DEL DOCUMENTO CON EL PLAN DE ACCIÓN

	<p>4. Diseñar y elaborar un Manual de Calidad para HATSA para sistematizar los procesos en base a la Norma ISO 9001</p>	<p>4.) HATSA pertenece al Grupo Corporativo Scandivanian Tabaco Group (STG) por lo cual se considera que están dentro de sus capacidades financieras implementar un Sistema de Gestión de Calidad que asegure la satisfacción de los clientes internos y externos, mejora continua y sobre todo el aseguramiento de la calidad como una ventaja competitiva</p>	<p>4.) El Análisis GAP genera recomendaciones para las cuales se debe de elaborar un plan de acción para poder corregir los hallazgos y se oriente a la Empresa a la calidad</p>	
		<p>5.) La Empresa presenta una fuerte orientación a cumplir los requerimientos de los clientes, pero no ha fortalecido la conformidad de los puros durante los procesos internos y hacia los clientes como además de poder contar con un sistema de reclamos para dar el seguimiento correspondiente</p>	<p>5.) Elaborar un plan de comunicaciones a los diferentes niveles de HATSA para poder generar la adopción del tema de calidad como el quehacer de la Empresa</p>	
		<p>6.) HATSA debe de revisar la pertinencia de que parte de su personal tenga contacto y realice trabajos con proveedores de materias primas o servicios para poder crear una dinámica de aprendizaje para mejorar o eficientar procesos en base a esta gestión de conocimientos</p>		

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Camisión, C., Cruz, S., Gonzales, T., James, P., & Summers, D., (s. f.-a) *Gestión de la Calidad*. Pearson Custom Publishing UNITEC.
- Deming E. (1986). *Calidad, Productividad y Competitividad: La Salida de las Crisis*. Madrid. Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Equipo Vértices, (2007). *Coordinación de Equipos de Trabajo*. Editorial Vértices.
- Fernández, J. (2004). *Gestión por Procesos: Cómo Utilizar ISO 9001: 2000 Para Mejorar la Gestión de la Organización*. España. ESIC Editorial.
- Fontalvo Herrera, T. J. (2006). *La gestión avanzada de la calidad: metodologías eficaces para el diseño, implementación y mejoramiento de un sistema de gestión de la calidad*. Colombia: Corporación para la gestión del conocimiento ASD 2000. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitectvirtualesp/docDetail.action?docID=10179523>
- Fontalvo T. & Vergara J. (2010). *La Gestión de la Calidad en los Servicios ISO 9001:2008*. Segunda Edición.
- Fred, D. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. Novena Edición. México. Pearson Education.
- García, S. (1993). *Teoría Económica de la Empresa*. España. Editorial Díaz de Santos
- Iñigo, E. (2010). *Teoría de Cambio: Un Enfoque de Pensamiento- Acción para Navegar en la Complejidad de los Procesos de Cambio Social*. Guatemala. Sergrafica S.A. Litografía.
- Johansen, O. (2004). *Introducción a la Teoría General de Sistemas*. México. Limusa.
- Jones, G. (2008). *Teoría Organizacional: Diseño y Cambio en las Organizaciones*. Quinta Edición. México. Pearson Educación.
- Juran, J. (1990). *Juran y El Liderazgo para la Calidad*. Madrid. Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de Marketing*. Octava Edición. México. Pearson Educación.
- Kotter, J. (2005). *Qué Hacen los Líderes*. México. Editorial Gestión 2000.
- Krajewski, L., Ritzman, L., & Malhotra, M., (2008). *Administración De Operaciones*. Octava Edición. México. Pearson Educación.

- Lefcovich, M. (2009). *La Capacitación en la Empresa: Aspecto a Tener En Cuenta*. Argentina. El Cid Editor.
- Luna, R. & Pezo, A. (2005). *Cultura de la Innovación y la Gestión Tecnológica para el Desarrollo de los Pueblos*. Colombia. CAB Ciencia y Tecnología N. 143.
- Marketing Publishing. *Gestión de la Calidad Total*. España: Ediciones Díaz de Santos, 2007. ProQuest ebrary. Web. 13 February 2015. Copyright © 2007. Ediciones Díaz de Santos. All Rights Reserved.
- Ramírez, D. (2008). *Contabilidad Administrativa*. Octava Edición. México. Mc Graw- Hill Interamericana.
- Rodríguez, G. (2014, diciembre 14). *Tabacaleras Dinamizan economía de El Paraíso durante fin de año*. El Heraldo. Recuperado a partir de <http://www.elheraldo.hn/inicio/776786-331/tabacaleras-dinamizan-econom%C3%ADa-de-el-para%C3%ADso-durante-fin-de-a%C3%B1o>
- Sampieri, R., Fernández C., & Baptista P. (2013). *Metodología de la Investigación*. Quinta Edición. México. McGraw-Hill Education.
- Samuelson, P., & Nordhaus, W. (1996). *Análisis de los Costes*. Quinta Edición Madrid, España. Mc Graw-Hill Interamericana.
- Smith, A. (1776). *Investigación de la Naturaleza y Causas de la Riqueza de las Naciones*. Tomo I.
- UNE-EN-ISO 9001, (2008). *Sistemas de Gestión de Calidad Norma ISO 9001:2008*. Madrid, España. AENOR.
- Velasco, J. (2010). *Gestión por Proceso*. Cuarta Edición. Madrid. ESIC EDITORIAL

ANEXO 1



Universidad Tecnológica Centro América

Cuestionario Para Diagnosticar Problemas De La Gestión De Calidad En Honduras American Tabaco S.A (HATSA).

Somos estudiantes de la Maestría en Dirección Empresarial con orientación en Finanzas de la Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC) Campus Tegucigalpa, estamos realizando nuestra tesis acerca del **“Diagnóstico de los problemas de la gestión y propuesta de mejora mediante el diseño de un manual de calidad bajo la Norma ISO 9001:2008 para Honduras American Tabaco S.A (HATSA)”**.

En vista de lo anterior le solicitamos muy amablemente nos de su colaboración llenando la presente encuesta. Sus respuestas serán confidenciales y las mismas servirán para determinar qué aspectos están desarrollándose bien y cuales se deben de mejorar en la Empresa.

INSTRUCCIONES: A continuación se le presentan una serie de preguntas las cuales debe de contestar marcando en una casilla con una (X), las calificaciones (Si ó No) que pueden designar las actividades y procesos que se llevan a cabo en HATSA son las siguientes:

Orientación al cliente

- 1) ¿Se evalúan los requisitos del producto antes de adquirir un compromiso con el cliente?

Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------

- 2) ¿Se ha comunicado al personal de la empresa acerca de la importancia que tiene cumplir con los requisitos de calidad en los productos que se elaboran en la empresa?

Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------

- 3) ¿Conoce si los procesos de trabajo en la empresa están orientados a los clientes obteniendo información de éstos y se mide su grado de satisfacción?

Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------

- 4) ¿Se asegura la conformidad del producto durante el proceso interno hasta la entrega final al cliente?

Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------

- 5) ¿Disponen de algún sistema para medir la satisfacción de los clientes mediante encuestas o similar donde se incluyan aspectos como calidad, entregas, flexibilidad, comunicación, etc.?

Si		No	
----	--	----	--

Liderazgo

- 1) ¿A participado en procesos formación de liderazgo dentro de la empresa?

Si		No	
----	--	----	--

- 2) ¿Está considerado Usted dentro de un plan de sucesión o relevo dentro de su departamento?

Si		No	
----	--	----	--

- 3) ¿Se le ha comunicado sobre los objetivos que la empresa tiene a largo y corto plazo en el tema de ventas y utilidades esperadas para los siguientes años?

Si		No	
----	--	----	--

- 4) ¿Se realizan planes para el desarrollo del personal (admisión, formación, desarrollo, etc.) evaluando el desempeño y las necesidades de desarrollo de todo el personal?

Si		No	
----	--	----	--

- 5) ¿Existe un documento que le permita al personal conocer acerca de las funciones de su trabajo?

Si		No	
----	--	----	--

Participación del personal

- 1) ¿Ha participado en la revisión de las actividades o procesos que realiza sus subalternos de forma permanente?

Si		No	
----	--	----	--

- 2) ¿En las labores diarias que desempeña están definidas sus responsabilidades y autoridad en función de la calidad?

Si		No	
----	--	----	--

- 3) ¿La planificación de las producciones se realizan adecuadamente y proporcionan información clara y precisa que permita optimizar el desempeño de los departamentos?

Si		No	
----	--	----	--

- 4) ¿Conoce acerca de la contribución de su trabajo para apoyar los procesos de producción de la empresa?

Si		No	
----	--	----	--

- 5) ¿Se mide de forma sistemática la satisfacción del personal teniendo en cuenta sus necesidades y expectativas tales como ambiente de trabajo, posibilidad de promoción, comunicación, formación, reconocimiento, etc.?

Si		No	
----	--	----	--

Enfoques basados en procesos

- 1) ¿Los controles de calidad que maneja actualmente se han evaluado recientemente con el propósito de validar su eficacia?

Si		No	
----	--	----	--

- 2) ¿Conoce si existen o se ha actualizado pruebas de calidad de forma estandarizada en su área de trabajo?

Si		No	
----	--	----	--

- 3) ¿Se han realizado auditorias en los procesos que usted controla alguna vez?

Si		No	
----	--	----	--

- 4) ¿Reconoce la gerencia los logros y el compromiso de las personas y equipos que se esfuerzan en mejorar?

Si		No	
----	--	----	--

- 5) ¿Existen un plan para revisar continuamente los equipos de control, medición y seguimiento de los procesos en la empresa para de esta forma corroborar la preferencia de los productos de HATSA en el mercado internacional?

Si		No	
----	--	----	--

Mejora continua

- 1) ¿Se ha realizado evaluaciones a los métodos de trabajo actuales en busca de oportunidades de mejora?

Si		No	
----	--	----	--

- 2) ¿Están establecidos los análisis de la información que levanta en sus supervisiones del trabajo de sus subalternos para de esta forma solucionar los problemas de calidad?

Si		No	
----	--	----	--

- 3) ¿La información que levantan en sus supervisiones forma parte de un sistema integrado de calidad de la empresa?

Si		No	
----	--	----	--

- 4) ¿Impulsa y apoya la gerencia actividades de mejora dentro de la organización, con clientes, proveedores y otras entidades externas?

Si		No	
----	--	----	--

- 5) ¿Conoce si existe un programa de mejora continua en la empresa empleando herramientas adecuadas y estableciendo objetivos de mejora en temas de calidad?

Si		No	
----	--	----	--

Toma de decisiones basada en hechos

- 1) ¿Asegura la gerencia de la empresa la disponibilidad de los recursos necesarios: humanos, instalaciones y equipos para las operaciones normales?

Si		No	
----	--	----	--

- 2) ¿Se realiza un análisis de los datos provenientes de las mediciones realizadas a los equipos de control, medición y seguimiento de procesos?

Si		No	
----	--	----	--

- 3) ¿Conoce si se aplica el proceso de trazabilidad como requisito en las operaciones de la empresa?

Si		No	
----	--	----	--

- 4) ¿Están identificados los procesos clave y se controlan los parámetros más importantes de cada uno?

Si		No	
----	--	----	--

- 5) ¿Se llevan registros del rechazo y se asegura que el producto no conforme es identificado y controlado para prevenir una utilización o entrega no intencionada?

Si		No	
----	--	----	--

Relaciones de beneficio mutuo con proveedores

- 1) ¿Impulsa y apoya la gerencia actividades de mejora dentro de la empresa, con clientes, proveedores y otras entidades externas?

Si		No	
----	--	----	--

- 2) ¿Tiene usted contacto con proveedores debido a las responsabilidades de su puesto?

Si		No	
----	--	----	--

- 3) ¿Conoce acerca de cómo se realizan las negociaciones con los proveedores?

Si		No	
----	--	----	--

- 4) ¿Conoce cuáles son los proveedores de materiales y productos que se necesitan en la producción en la empresa?

Si		No	
----	--	----	--

- 5) ¿Ha participado en reuniones con proveedores para conocer acerca de productos y servicios que se ofrecen?

Si		No	
----	--	----	--

Administración con enfoque de sistema

- 1) ¿Se utilizan recursos eficientes para el control de los requerimientos de calidad del producto en los procesos?

Si		No	
----	--	----	--

- 2) ¿Se recopilan y analizan los datos recolectados por sus colegas para determinar la adecuación y la eficiencia de la calidad y para determinar dónde pueden realizarse mejoras?

Si		No	
----	--	----	--

- 3) ¿Se adoptan acciones correctivas y preventivas para eliminar las causas de no conformidad con el objeto de prevenir su reincidencia?

Si		No	
----	--	----	--

- 4) Los controles internos para asegurar que el producto es de calidad son fiables y seguros?

Si		No	
----	--	----	--

- 5) ¿Recibe capacitación sobre temas de calidad, mejora continua u otro que le permita poner en práctica en su trabajo?

Si		No	
----	--	----	--

Muchas gracias por su valiosa colaboración.



Universidad Tecnológica Centro América
Entrevista a realizar a puestos Gerenciales

Somos estudiantes de la Maestría en Dirección Empresarial con orientación en Finanzas de la Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC) Campus Tegucigalpa, estamos realizando nuestra tesis acerca del **“Diagnóstico de los problemas de la gestión y propuesta de mejora mediante el diseño de un manual de calidad bajo la Norma ISO 9001:2008 para Honduras American Tabaco S.A (HATSA)”**.

En vista de lo anterior le solicitamos muy amablemente nos de su colaboración llenando la presente encuesta. Sus respuestas serán confidenciales y las mismas servirán para determinar qué aspectos están desarrollándose bien y cuales se deben de mejorar en la Empresa.

Puesto que desempeña: _____ Fecha: _____

1. ¿Hace cuánto tiempo labora para la empresa HATSA?
2. ¿Tiempo de laborar en el puesto actual
3. ¿Cuál es el proceso que se maneja en su área para garantizar que se cumplan con los requerimientos de calidad del producto en base a las especificaciones del cliente?
4. ¿Recibe un informe sobre cuáles son los problemas de calidad existentes en sus procesos?
5. ¿Cómo atiende Usted los problemas de calidad en su departamento?
6. ¿Los procesos que están bajo su cargo se encuentran sistematizados?
7. ¿Realiza validaciones de los parámetros de calidad establecidos en sus procesos?
8. ¿Implementa mejoras continuas en sus procesos y da seguimiento de la efectividad de las mismas?
9. ¿Considera Usted que exista la posibilidad de mejorar los controles internos que garanticen el cumplimiento de los requisitos del producto final?
10. ¿Se cuenta con un sistema que garantice que sus materias primas cuenten con la calidad requerida para realizar su producto?
11. ¿La empresa tiene un sistema para recibir las quejas de los clientes, dar respuesta y seguimiento de las mismas?
12. ¿Cada uno de sus procesos tiene indicadores de desempeño que le permitan evaluar el comportamiento del mismo?
13. ¿Cuentan con controles durante el proceso o al final del proceso, si su respuesta es sí quien es el responsable de ejecutar ese control?

14. ¿Cómo gerente considera necesario para la empresa adoptar un sistema de control de calidad que asegure el cumplimiento de los requisitos en cada etapa de los procesos?
15. ¿Existe documentación de todos los procesos en donde se identifiquen las funciones, responsabilidades y tareas de cada persona que desarrollan un proceso?

Anexo 3

CARTA DE CONTROL DEL PROCESO DE REZAGO DE CIGARROS																		
Area de Producción							Supervisora											
Promedio	Límite Superior			Límite Inferior			Semana #			Tamaño Muestra (n)			50					
np	LUNES			MARTES			MIÉRCOLES			JUEVES			VIERNES			SABADO		
	8:00 AM	10:00 AM	1:00 PM	8:00 AM	10:00 AM	1:00 PM	8:00 AM	10:00 AM	1:00 PM	8:00 AM	10:00 AM	1:00 PM	8:00 AM	10:00 AM	1:00 PM	8:00 AM	10:00 AM	1:00 PM
50																		
49																		
48																		
47																		
46																		
45																		
44																		
43																		
42																		
41																		
40																		
39																		
38																		
37																		
36																		
35																		
34																		
33																		
32																		
31																		
30																		
29																		
28																		
27																		
26																		
25																		
24																		
23																		
22																		
21																		
20																		
19																		
18																		
17																		
16																		
15																		
14																		
13																		
12																		
11																		
10																		
9																		
8																		
7																		
6																		
5																		
4																		
3																		
2																		
1																		
0																		
# de Muestra	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
Defectos encontrados en Rezago de Cigarros																		
Rotos																		
Manchados																		
Color en Gorro																		
Coloreado																		
Venas																		
Boquilla																		
Gorgojos																		
Identificación de Muestra																		
Fuera de Medida																		
Total																		

Anexo 4



HONDURAS AMERICAN TABACO S.A
 RUN CHART PARA LA TOMA DE HUMEDAD RELATIVA EN EL AMBIENTE
 EMPAQUE DE CIGARROS

Semana: _____ a la _____

% de Humedad	Lunes		Martes		Miercoles		Jueves		Viernes		Sabado		Lunes		Martes		Miercoles		Jueves		Viernes		Sabado	
	8:00:00	23:00:00	8:00:00	23:00:00	8:00:00	23:00:00	8:00:00	23:00:00	8:00:00	23:00:00	8:00:00	23:00:00	8:00:00	23:00:00	8:00:00	23:00:00	8:00:00	23:00:00	8:00:00	23:00:00	8:00:00	23:00:00	8:00:00	23:00:00
98%																								
97%																								
96%																								
95%																								
94%																								
93%																								
92%																								
91%																								
90%																								
89%																								
88%																								
87%																								
86%																								
85%																								
84%																								
83%																								
82%																								
81%																								
80%																								
79%																								
78%																								
77%																								
76%																								
75%																								
74%																								
73%																								
72%																								
71%																								
70%																								
69%																								
68%																								
67%																								
66%																								
65%																								
64%																								
63%																								
62%																								
61%																								
60%																								
59%																								
58%																								
57%																								
56%																								
55%																								
54%																								
53%																								
52%																								
51%																								
50%																								
49%																								
48%																								
47%																								
46%																								
45%																								

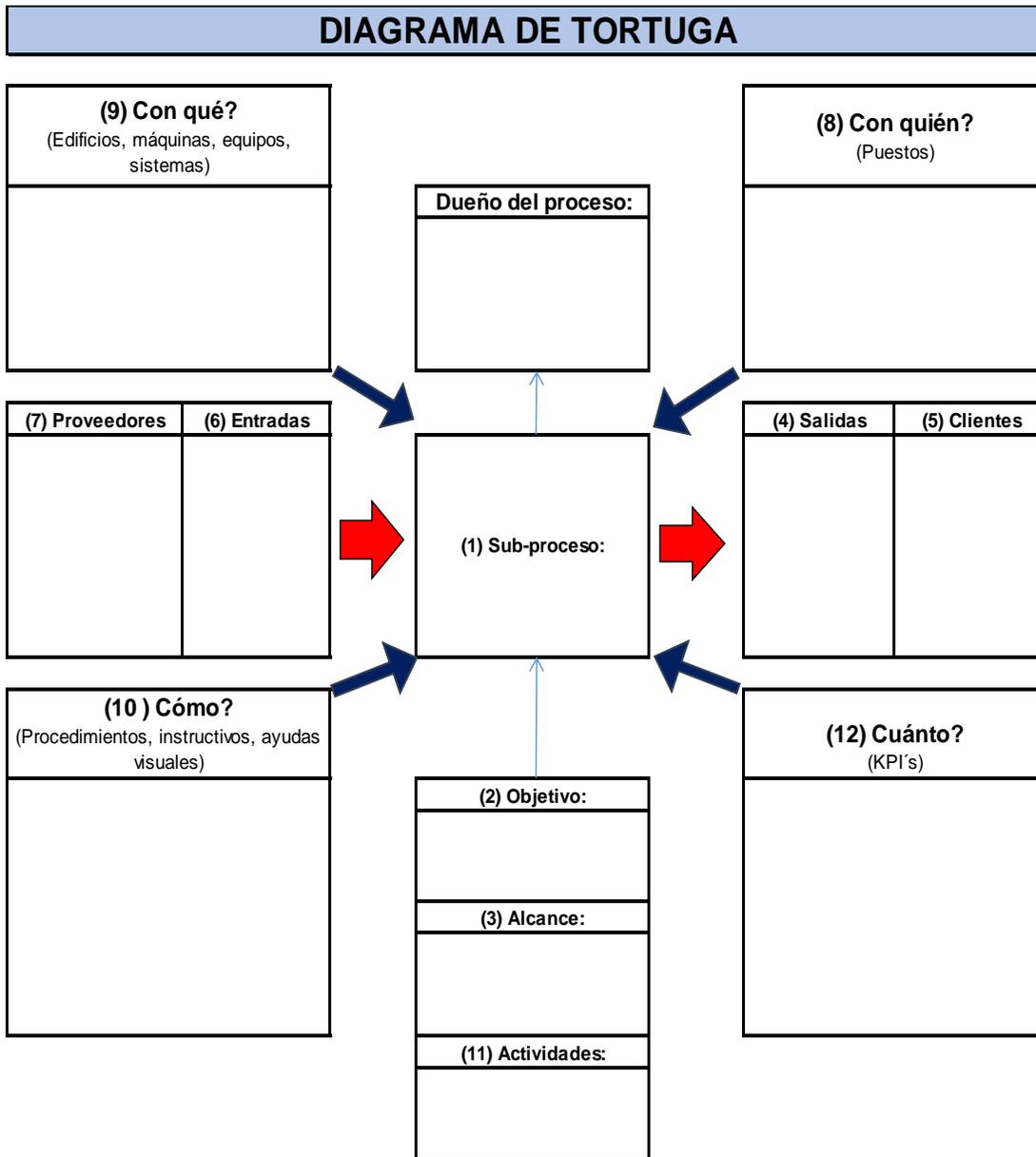
Anexo 5



Proceso:

Proceso	Diagrama de Flujo	Nombre de la actividad	Control de Proceso										Verificación de Producto								
			Instrucción para llevar a cabo el control del proceso	Parámetro a Controlar	Producto a Salida	Características críticas del proceso	Procedimiento para controlar las características críticas del producto	Especificación de proceso	Diagrama u hoja para el control del proceso	Responsable para el control del proceso	Método de muestreo y medición	Frecuencia	Característica a Controlar	Criterio de aceptación	Método de inspección y prueba	Responsable	Instrumento	Formato			

Anexo 6



Anexo 7



HONDURAS AMERICAN TABACO S.A.

RESUMEN DE AUDITORÍA INTERNA MENSUAL

<i>(A ser llenado por Auditor Líder y distribuido a la gerencia interesada previa auditoría interna)</i>		
Fecha(s) de Auditoría Interna:		
Distribución:		<i>Listado Copia de Archivo (Carpeta de Auditoría Interna)</i>
Ámbito de Auditoría:		
Lider:	Lider:	Lider:
Auditor:	Auditor:	Auditor:
Auditor:	Auditor:	Auditor:
Aprendiz:	Aprendiz:	Aprendiz:
Proceso:	Proceso:	Proceso:
Hallazgos: (de conformidad, no conformidad, OM)	Hallazgos: (de conformidad, no conformidad, OM)	Hallazgos: (de conformidad, no conformidad, OM)
<small>Acción correctiva requerida en referencia a las no conformidades de la auditoría. Solicitud de Acción Correctiva será adjuntada al Reporte de Hallazgos de Auditoría distribuido al /los gerente(s) responsable(s) para acción correctiva</small>		
Documentación referenciada utilizada o revisada durante la auditoría:		
Llenado Por:		
Firmado:		
Fecha:		

Anexo 11



HONDURAS AMERICAN TABACO S.A. REGISTROS DE ENTRENAMIENTOS

Nombre del Curso _____

INSTRUCTOR: _____

FECHA: _____

LUGAR: _____

DURACION: _____

	NOMBRE	CODIGO EMPLEADO	AREA	FIRMA
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				
18				
19				
20				
21				
22				
23				
24				
25				
26				
27				
28				
29				
30				
31				
32				

Instructor: _____

Firma: _____

Anexo 14

Presupuesto Procesos de Certificación por Empresa

AENOR Ecuador

Descripción	Monto anual	Comentarios
Procesos de Certificación		Consulta realizada a AENOR Ecuador
Auditoría de Pre-certificación	\$ 3,450.00	3 días de trabajo x \$ 1,150 por día (Alimentación, Hotel y Boleto Aéreo)
Auditoría de Otorgamiento	\$ 5,500.00	4 días de trabajo x \$ 1,375.00 por día (Alimentación, Hotel y Boleto Aéreo)
Auditoría de Seguimiento	\$ 4,125.00	3 días de trabajo x \$ 1,375.00 por día (Alimentación, Hotel y Boleto Aéreo)
Auditoría de Renovación	\$ 5,500.00	4 días de trabajo x \$ 1,375.00 por día (Alimentación, Hotel y Boleto Aéreo)
Total	\$ 18,575.00	

SGS Colombia S.A.

Descripción	Monto anual	Comentarios
Procesos de Certificación		Consulta realizada a AENOR Ecuador
Auditoría de Pre-certificación	\$ 3,300.00	3 días de trabajo x \$ 1,100 por día (Alimentación, Hotel y Boleto Aéreo)
Auditoría de Otorgamiento	\$ 5,300.00	4 días de trabajo x \$ 1,325.00 por día (Alimentación, Hotel y Boleto Aéreo)
Auditoría de Seguimiento	\$ 4,200.00	3 días de trabajo x \$ 1,400.00 por día (Alimentación, Hotel y Boleto Aéreo)
Auditoría de Renovación	\$ 6,320.00	4 días de trabajo x \$ 1,580.00 por día (Alimentación, Hotel y Boleto Aéreo)
Total	\$ 19,120.00	

ICONTEC Honduras

Descripción	Monto anual	Comentarios
Procesos de Certificación		Consulta realizada a ICONTEC Internacional
Auditoría de Pre-certificación	\$ 2,375.00	2.5 días de trabajo x \$ 950.00 por día
Auditoría de Otorgamiento	\$ 4,400.00	4 días de trabajo x \$ 1,100.00 por día
Auditoría de Seguimiento	\$ 3,300.00	3 días de trabajo x \$ 1,100.00 por día (Visita se realiza 11 meses a la Auditoría de Otorgamiento)
Auditoría de Renovación	\$ 3,850.00	3.5 días de trabajo x \$ 1,100.00 por día (Visita se realiza 11 meses a la Auditoría de Renovación)
Total	\$ 13,925.00	

Anexo 15

PROPUESTA DE DOCUMENTACION DE LOS PROCESOS DE HATSA PARA EL SGC

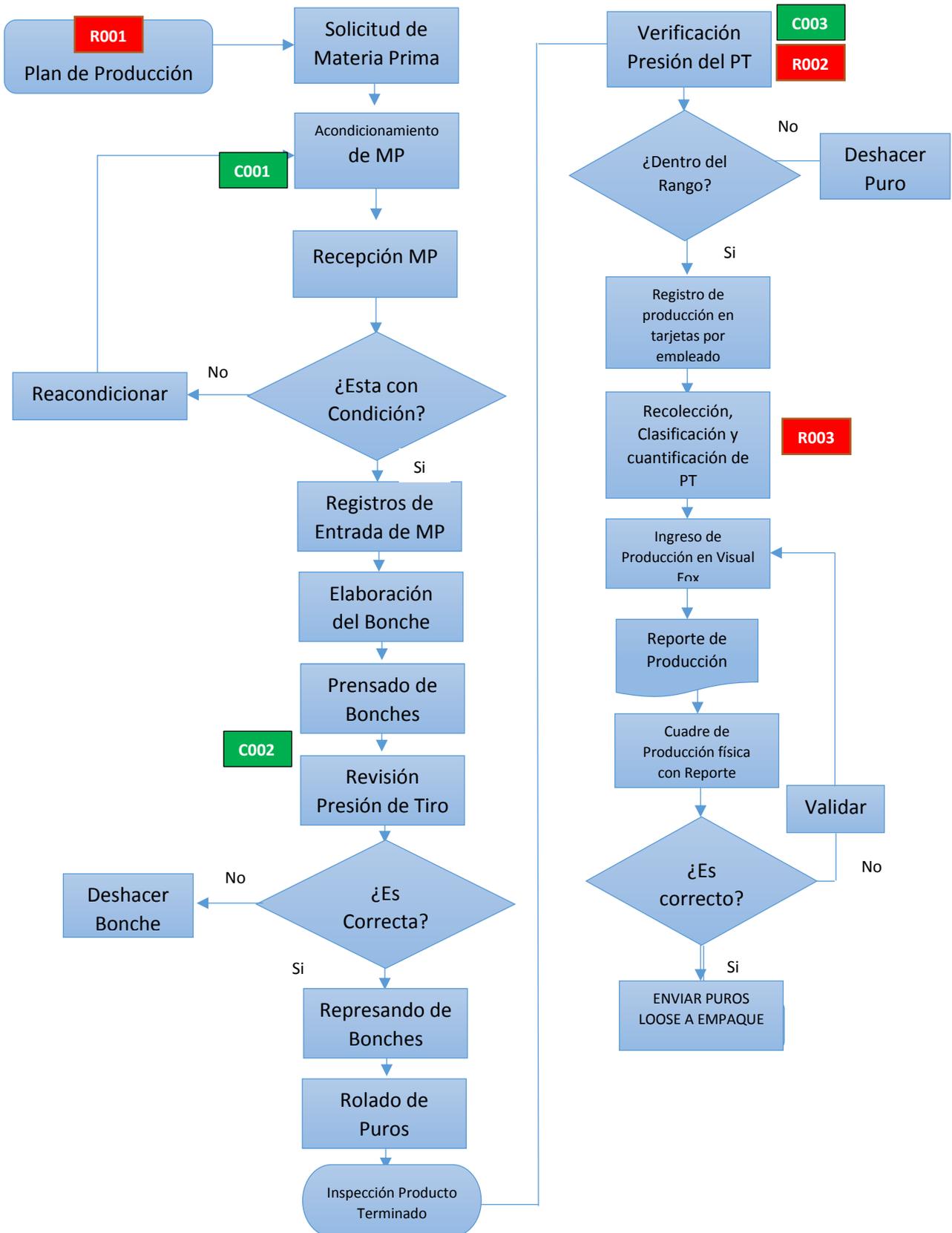
PROPUESTA DE DOCUMENTACION DE LOS PROCESOS DEL SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD
PSAGC-QA-001 Procedimiento para el Control de Documentos
PSAGC-QA-002 Procedimiento para el Control de Registros
PSGC-QA-003 Procedimiento para Auditorías Internas del SGC
PSGC-QA-004 Procedimiento para Control de los equipos de inspección, medición y ensayo
PSGC-QA-005 Procedimiento de Acciones Correctivas y Preventivas
PSGC-QA-006 Procedimiento Revisión Periódica de la Alta Gerencia
PSGC-QA-007 Procedimiento para Producto No Conforme
PSGC-QA-008 Procedimiento Incumplimiento de Acciones Correctivas/ Preventiva

PROPUESTA DE DOCUMENTACION DE PROCESOS OPERATIVOS DEL DEPARTAMENTO DE PROCESAMIENTO
PSGC-PT-001 Procedimiento para Fermentación de Tabaco
PSGC-PT-002 Procedimiento para Recolección y Empaque de Picadura
PSGC-PT-003 Procedimiento para Escogida de Tabaco
PSGC-PT-004 Procedimiento para Acondicionamiento y Despalillo de Tabaco a Maquina
PSGC-PT-005 Procedimiento para Acondicionamiento y Preparación de Ligas
PSGC-PT-006 Procedimiento para Rezago de Capas
PSGC-PT-007 Procedimiento Recepción Tabaco Broadleaf
PSGC-PT-008 Procedimiento Recepción de Tabaco en Bodega
PSGC-PT-009 Procedimiento Despacho de Tabaco de Bodega
ISGC-PT-001 Instrucción de Trabajo para Virado y Empilonado de Tabaco en Pílon
ISGC-PT-002 Instrucción de Trabajo para Toma de Temperatura en Pílon
ISGC-PT-003 Instrucción de Trabajo para Secado de Tabaco en Encujes
ISGC-PT-004 Instrucción de Trabajo para Secado de Tabaco en Parrillas
ISGC-PT-005 Instrucción de Trabajo para Empacado de Tabaco de Segunda Fermentación
ISGC-PT-006 Instrucción de Trabajo para Fomentación Lenta
ISGC-PT-007 Instrucción de Trabajo para Acondicionamiento de Bases
ISGC-PT-008 Instrucción de Trabajo para para escogida de Tabaco
ISGC-PT-009 Instrucción de Trabajo para Despalillo a Mano de Tabaco
ISGC-PT-010 Instrucción de Trabajo para Gavillado de Tabaco
ISGC-PT-011 Instrucción de Trabajo para Acondicionamiento de Tripas
ISGC-PT-012 Instrucción de Trabajo para Acondicionamiento de Bandas
ISGC-PT-013 Instrucción de Trabajo para Acondicionamiento de Capas

PROPUESTA DE DOCUMENTACION DE PROCESOS OPERATIVOS DEL DEPARTAMENTO DE MANUFACTURA DE PUROS
PSGC-MT-001 Procedimiento para Manufactura de Puros
PSGC-MT-002 Procedimiento para Verificación del Tiro del Bonche
PSGC-MT-003 Procedimiento para Verificación del Tiro a Puros Rolados
ISGC-MT-001 Instrucción de Trabajo para Elaborar Goma Bermocol (Boncheros)
ISGC-MT-002 Instrucción de Trabajo para Elaborar Bonche a mano
ISGC-MT-003 Instrucción de Trabajo para Prensado Bonches a Mano
ISGC-MT-004 Instrucción de Trabajo para Elaborar Bonches a Maquina
ISGC-MT-005 Instrucción de Trabajo para Elaborar Goma Tragacant (Roleros)
ISGC-MT-006 Instrucción de Trabajo para Rolado de Puros
ISGC-PT-007 Instrucción de Trabajo para Acondicionamiento de Capas
ISGC-PT-008 Instrucción de Trabajo para Cambio de Color en Capas
ISGC-PT-009 Instrucción de Trabajo para Preparación de cajones para Banda
ISGC-PT-010 Instrucción de Trabajo para Despalillo de Tabaco a Maquina
ISGC-PT-011 Instrucción de Trabajo para Preparación de Ligas
ISGC-PT-012 Instrucción de Trabajo para Devolución de Cajones de Liga
ISGC-PT-013 Instrucción de Trabajo para Rezago de Capa
ISGC-PT-014 Instrucción de Trabajo para Envasado de Capa
ISGC-PT-015 Instrucción de Trabajo para Entrega de Capa al Departamento de Producción
ISGC-PT-016 Instrucción de Trabajo para Re empaque de Banda y Tripa

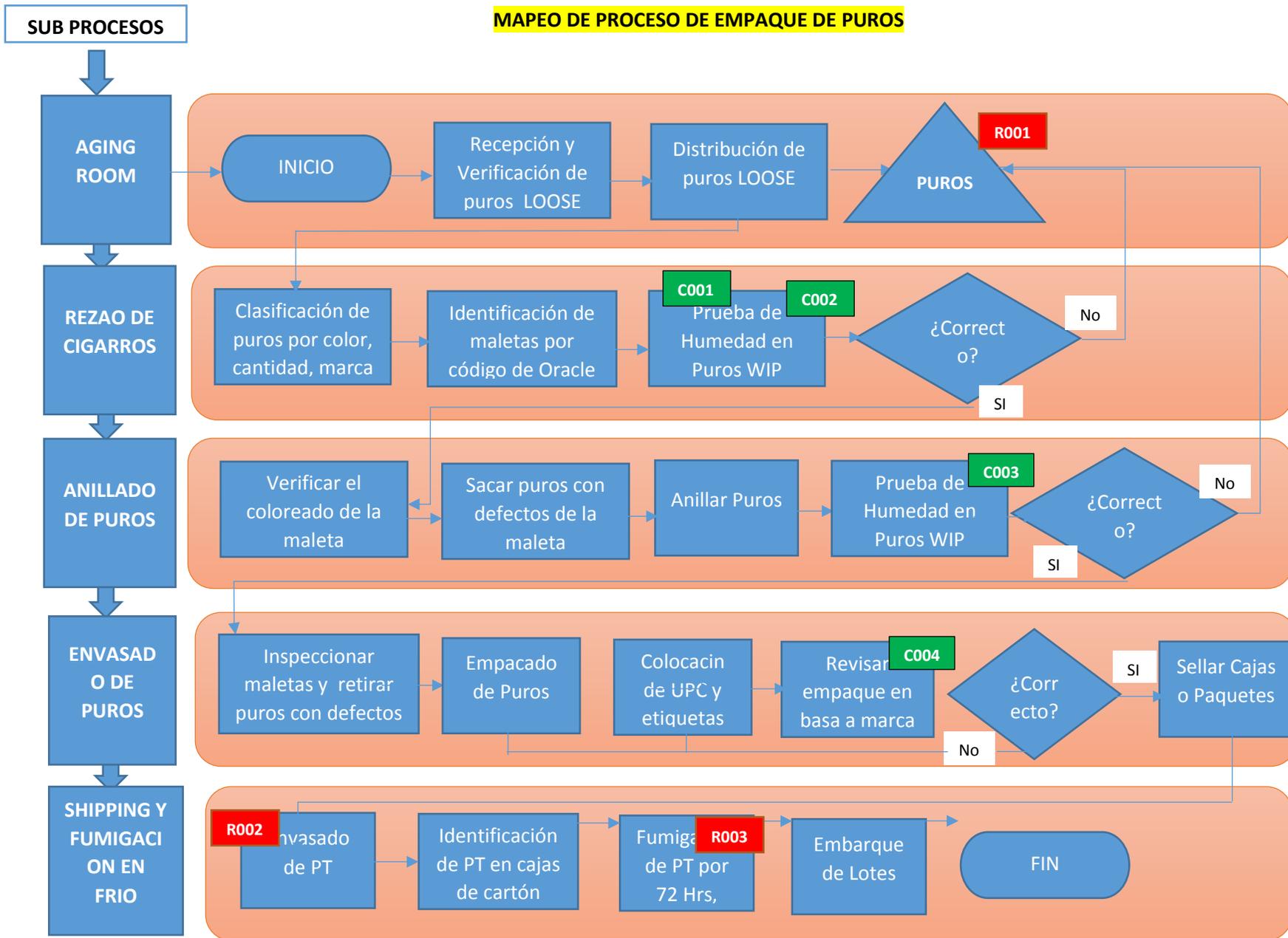
PROPUESTA DE DOCUMENTACION DE PROCESOS OPERATIVOS DEL DEPARTAMENTO DE EMPAQUE DE CIGARROS
PSGC-EC-001 Procedimiento para Empaque de Puros
PSGC-EC-002 Procedimiento para Toma de Humedad en Puros Loose y Wip
PSGC-EC-003 Procedimiento para Inspección Final Producto Terminado
PSGC-EC-004 Procedimiento Fumigación en Frio Producto Terminado
ISGC-EC-001 Instrucción de Trabajo para Prensado de Puros
ISGC-EC-002 Instrucción de Trabajo para Limpieza de Puros con Aceite
ISGC-EC-003 Instrucción de Trabajo para Formulación del Aceite
ISGC-EC-004 Instrucción de Trabajo para Limpieza de Puros con Liquido
ISGC-EC-005 Instrucción de Trabajo para Rezago de Cigarros
ISGC-EC-008 Instrucción de Trabajo para Anillado de Puros
ISGC-EC-009 Instrucción de Trabajo para Recolección y Cambio de Puros Rotos
ISGC-EC-010 Instrucción de Trabajo para Envasado de Puros en Cajas
ISGC-EC-011 Instrucción de Trabajo para Envasado de Puros en Paquetes
ISGC-EC-012 instrucción de Trabajo para la Inspección Final de producto Terminado
ISGC-EC-013 instrucción de Trabajo para Planchado de Cajas Manual
ISGC-EC-014 instrucción de Trabajo para Planchado de Cajas en Tunel
ISGC-EC-015 instrucción de Trabajo para Almacenar Puros en Aging Room

MAPEO DEL PROCESO DE MANUFACTURA DE PUROS



Riesgos		Controles Claves		Tipo de Control	Acciones a Tomar para mitigar el riesgo
R001	Planificación sujeta a cambios por falta de compromiso de proveedores.	C001	Las Humedades de la MP deben regirse según especificaciones de las ligas.	Manual Preventivo	1 Evaluar el nivel de cumplimiento de los proveedores y crear políticas rígidas con los incumplimientos. 2 Evaluar otros proveedores que sirvan como alternativa de solución.
R002	La muestra analizada al PT representa menos del 3% de la producción del Rolero, aumentando las posibilidades de pasar PT con defectos.	C002	Se ejecuta una prueba de presión del flujo del aire al 100% de los bonches para comprobar su tiro.	Manual Detectivo	1 Plantear un nuevo % del tamaño de la muestra que permita evaluar si la supervisión está realizando en base a los criterios establecidos por marca, detectado así algún tipo de incumplimiento en los parámetros de calidad.
R003	PT no identificado después de ser sometido a la inspección, ocasionando una no conformidad al mezclar los diferentes tipos de marcas.	C003	Se realiza aleatoriamente una prueba de Presión del flujo del aire al PT para subsanar en la medida de lo posible futuros defectos de calidad.	Manual Detectivo	1 Para el producto que fue sometido a inspección se debe de crear un ticket que permita al recolector de puros conocer que puros están aprobados y la descripción del mismo para su correcta clasificación.

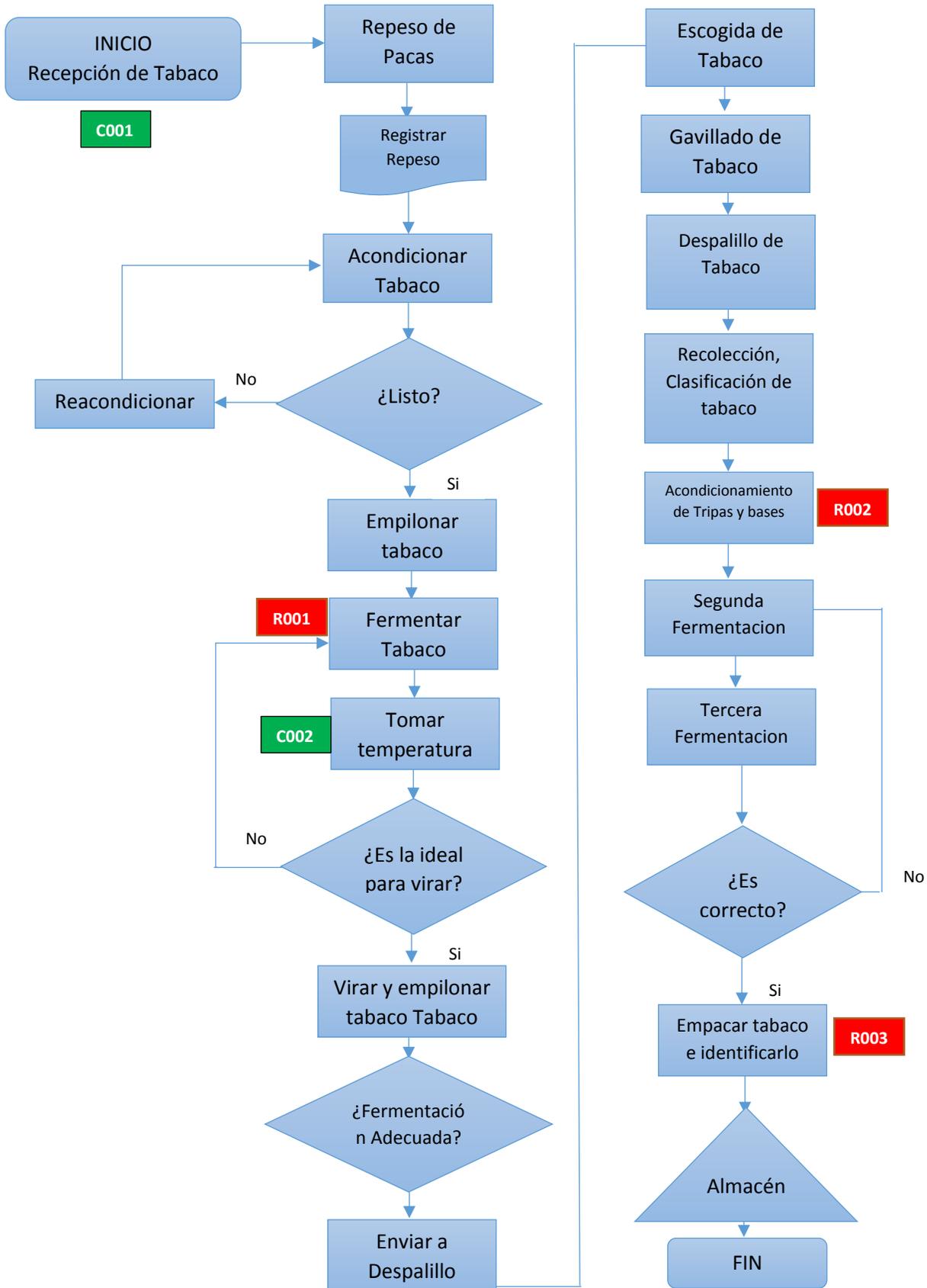
Anexo 17



Riesgos	Descripción	Controles Claves		Tipo de Control	Acciones a Tomar para mitigar el riesgo
R001	La humedad relativa del aging room es afectada por el ingreso de puros con humedades mayores de 18% poniendo en riesgo el resto de la producción	C001	La identificación es uno de los controles claves para la trazabilidad del producto.	Manual Detectivo	1 Es necesario dividir el aging room controlar la Humedad Relativa y permitir que el proceso se añejamiento se realice sin alteraciones. 2 Fumigar los puros que entran al aging room para evitar propagación de plagas en el aging room.
R002	A pesar de los controles de supervisión, se ha presentado con bastante ocurrencia que el PT está mal identificado, con humedades muy altas.	C002 C003	La toma de humedad en los procesos de rezago y anillado son fundamentales para asegurar que los puros que se están envasando cumplen con los parámetros de humedad según marca.	Manual	1 Para el muestreo es necesario capturar el 10% de la producción según marca para que sea representativa. 2 Para garantizar que se está ejecutando bien el proceso de envasado es muy necesario realizar inspecciones finales a producto terminado listo para embarcar. (10% por marca).
R003	La fumigación en Frio representa un riesgo alto ya que la falta de cumplimiento en el tiempo del proceso de fumigación puede atraer problemas muy perjudiciales en el producto ya que no se eliminan en su totalidad los gorgojos	C004	Detecta defectos en el producto como: puros rotos, mal anillado, mal coloreado, mal celofaneado, defectos en el envase, cajas u otro tipo de defecto que sea perjudicial para el Producto Terminado	Preventivo	1 Para que el proceso sea ejecutado correctamente es necesario que otra entidad que no pertenezca al área sea el encargado de monitorear el proceso garantizando así el cumplimiento del tiempo de fumigación. 2 Seguimiento y Calibración trimestralmente de las neveras para evitar fugas y mal funcionamiento

Anexo 18

MAPEO DEL PROCESO DE PROCESAMIENTO DE TABACO



Riesgos		Controles Claves		Tipo de Control	Acciones a Tomar para mitigar el riesgo
R001	El tipo de fermentación que recibirá el tabaco dependerá en su totalidad de las condiciones en las que el tabaco sea recibido por lo que no todos los tabacos se comportan de la misma forma y requieren diferentes formas de tratarlo. El riesgo es que solo existe una persona con esta experiencia.	C001	Para evaluar las condiciones del tabaco se realizan muestreos para realizar inspección sobre: calidad, humedad, presencia de plagas y otros indicadores que permitan darle el proceso de Fermentación de acuerdo a dichos parámetros	Manual Preventivo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacitar personal que adquiera experiencia de este tipo de conocimientos. 2. Documentar las diferencias entre tipo de fermentación en base a las semillas y sus propiedades según su origen, cosecha y grado.
R002	La humedad del tabaco no se mide al acondicionar el tabaco, los criterios de evaluación son subjetivos. Los Equipos de Extracción de Humedad fallan frecuentemente por su antigüedad,	C002	Uno de los controles claves en el proceso de fermentación que permite evaluar el comportamiento del tabaco es la toma de la temperatura del Pílon indicador que sirve para tomar decisiones de virado.	Manual Preventivo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Adquirir un equipo que capture la humedad del tabaco. 2. Crear parámetro de Humedad requerida para empacar tabaco según las semillas. 3. Evaluar la funcionalidad de los extractores y reponer los que no estén dentro de las condiciones requeridas para ejecutar el proceso.
R003	La humedad del tabaco no se mide al formar las pacas de tabaco, el criterio es subjetivo.				<ol style="list-style-type: none"> 1. Adquirir un equipo que capture la humedad del tabaco. 2 Crear parámetro de Humedad requerida para empacar tabaco según las semillas.