

ESTABLECIMIENTO, DOCUMENTACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA
DE GESTIÓN DE LA CALIDAD DE LOS PROCESOS DE COMERCIALIZACIÓN
DE HUEVO COMERCIAL Y DE LOS PRODUCTOS DE LÍNEA DE INCUBACIÓN
DE LA EMPRESA INCUBADORA SANTANDER S.A. SEGÚN LA NORMA
TÉCNICA COLOMBIANA ISO 9001 VERSIÓN 2000

FERNANDO JOSÉ BARRIOS MEZA
PABLO EFRAÍN MÁRQUEZ GÓMEZ
MARTHA ISABEL OLAYA CRUZ

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE CIENCIAS FISICOMECAÑICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
BUCARAMANGA

2004

ESTABLECIMIENTO, DOCUMENTACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA
DE GESTIÓN DE LA CALIDAD DE LOS PROCESOS DE COMERCIALIZACIÓN
DE HUEVO COMERCIAL Y DE LOS PRODUCTOS DE LÍNEA DE INCUBACIÓN
DE LA EMPRESA INCUBADORA SANTANDER S.A. SEGÚN LA NORMA
TÉCNICA COLOMBIANA ISO 9001 VERSIÓN 2000

FERNANDO JOSÉ BARRIOS MEZA
PABLO EFRAÍN MÁRQUEZ GÓMEZ
MARTHA ISABEL OLAYA CRUZ

Proyecto de grado presentado
como requisito para optar al
título de Ingeniero Industrial

Director de Proyecto
Néstor Raúl Ortiz Pimiento
Ingeniero Industrial

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE CIENCIAS FISICOMECAÑICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
BUCARAMANGA

2004

DEDICATORIA

*“A Dios por ser mi Principio, mi Fin y todo lo que entre estos existe.
A mi Madre por ser la fuerza que me mantiene de pie.
A mis hermanas por creer en mis locuras y soportarme sin condición alguna.
A mi Padre y a Pipe por que siempre estarán en mi corazón.
A una diosa que le brindó la luz que mi camino necesitaba, gracias por estar conmigo.
A todos mis amigos y compañeros, sin ustedes este logro no sería posible.
A los que no creyeron en mí, por que le dan más valor a este triunfo.”*

Fernando José Barrios

*"A mi Dios Todopoderoso, luz que ilumina mi sendero.
A mis padres que todo les debo por su tenacidad y apoyo desinteresado.
A mi segunda querida Yolanda por sus incansables esfuerzos para que pueda salir adelante.
A mis hermanas que siempre me han brindado sus consejos y respaldo.
A Incubadora Santander S.A. por la oportunidad brindada.
A mis compañeros de proyecto por su paciencia y dedicación.
Y a todos mis profesores de Ingeniería Industrial por los conocimientos recibidos."*

Pablo Efraín Márquez Gómez

*“A Dios por darme la fuerza y constancia para seguir adelante.
A mi Madre por brindarme su amor e iluminar mi camino con su alegría.
A mi mamá Isabel porque su recuerdo y enseñanzas estarán siempre en mi corazón.
A mi hermano por creer en mí.
A Reinaldo por su apoyo incondicional y por compartir su sabiduría.
A mis familiares y amigos por existir.
A mis compañeros de Universidad por compartir las alegrías y tristezas”*

Martha Isabel Olaya Cruz

AGRADECIMIENTOS

Los autores del proyecto presentan sus agradecimientos a las siguientes personas:

Doctor Gabriel Enrique Muñoz, presidente de Incubadora Santander S.A., por darnos la oportunidad de realizar la práctica empresarial en su prestigiosa empresa.

Doctora Francly Ofelma Cala, Jefe de proyectos de Incubadora Santander S.A. y Representante de la Presidencia, por su valiosa colaboración para el establecimiento, documentación e implementación del Sistema de Gestión de Calidad en la organización.

Ingeniera Myriam Salcedo de González, asesora del SENA, por su valiosa colaboración para el desarrollo del sistema y el proyecto de grado.

Ingeniera Ana Milena Páez, Coordinadora de Calidad del Frigorífico Vijagual por su incansable colaboración y apoyo durante todo el proceso de documentación e implementación.

Ingeniero Néstor Raúl Monsalve, Gerente de operaciones del Grupo Empresarial Incubadora Santander S.A. por darnos la oportunidad de desarrollar nuestro trabajo en la planta de alimentos LANZA y conocer toda la logística de transporte que allí se genera.

Ingeniero Néstor Ortiz Pimiento por su valiosa colaboración en la dirección del Proyecto de Grado y por sus innumerables enseñanzas.

Al personal que labora en el grupo empresarial Incubadora Santander S.A, especialmente en las áreas de Cartera, Ventas, Exportaciones, Transporte, Mantenimiento Industrial, Mantenimiento Automotriz, Seguridad. Planta de Incubación, Granja Bellavista por su interés y participación en las capacitaciones, por su colaboración oportuna en la búsqueda de información para realizar nuestro trabajo y especialmente por su motivación y compromiso con el sistema de Gestión de la Calidad; con el objetivo común de lograr la certificación de calidad para la organización.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	1
1. JUSTIFICACIÓN	3
2. OBJETIVOS	5
2.1 OBJETIVO GENERAL	5
2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	5
3. MARCO TEÓRICO	7
3.1 EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA CALIDAD	7
3.2 ISO (INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION)	8
3.3 NORMAS ISO 9000	10
3.3.1 Antecedentes y Evolución Histórica de la Familia de Normas ISO 9000	10
3.3.2 Familias de Normas ISO 9000	14
3.3.3 Principios de Gestión de la Calidad	16
3.4 NTC ISO 9001:2000	21
3.4.1 Contenido	22
3.5 DOCUMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	23
3.5.1 Definición	23
3.5.2 Objetivos de la Documentación	23
3.5.3 Términos y definiciones relativos a los documentos	24
3.5.4 Requisitos de la Documentación de la Norma ISO 9000:2000	24

	pág.
3.6 MEJORAMIENTO CONTINUO	26
3.7 IMPORTANCIA Y BENEFICIOS DE IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	26
3.8 PAPEL DEL INGENIERO INDUSTRIAL EN EL MONTAJE E IMPLEMENTACIÓN DE SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	28
4. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA	30
4.1 RAZÓN SOCIAL	30
4.2 OBJETO SOCIAL	30
4.3 UBICACIÓN	30
4.4 SECTOR ECONÓMICO AL QUE PERTENECE LA EMPRESA	31
4.4.1 Reseña Histórica de la Cadena productiva del Sector avícola en Colombia	32
4.4.2 El mercado internacional avícola	32
4.4.3 Productos y Subproductos del sector avícola	33
4.4.4 Entorno organizacional	33
4.4.5 Gestión de la calidad	35
4.5 RESEÑA HISTÓRICA	36
4.6 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	38
4.7 PRODUCTOS Y SERVICIOS	38
4.8 CLIENTES	42
4.9 MISIÓN	44
4.10 VISIÓN	44
4.11 ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO	45

	pág.
5. DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	47
5.1 DIAGNÓSTICO DEL NIVEL DE CUMPLIMIENTO CON LOS REQUISITOS DE LA NTC ISO 9001:2000	47
5.2 SUGERENCIAS RESPECTO AL NIVEL DE CUMPLIMIENTO CON LOS REQUISITOS DE LA NTC ISO 9001:2000	70
6. CAPACITACIÓN DEL PERSONAL	71
6.1 PLANIFICACIÓN DE LAS CAPACITACIONES	71
6.1.1 Recursos	72
6.1.2 Temas	73
6.1.3 Metodología	81
6.2 EJECUCIÓN DE LAS CAPACITACIONES	82
6.3 VERIFICACIÓN Y CONTROL DE LAS CAPACITACIONES	83
6.3.1 Control de asistencia a las capacitaciones	83
6.3.2 Evaluación al personal	83
6.3.3 Evaluación al capacitador	85
7. PLANIFICACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	86
7.1 ALCANCE	86
7.2 POLÍTICA DE CALIDAD	87
7.3 OBJETIVOS DE CALIDAD	88
7.4 INDICADORES DE CALIDAD	89
7.5 MAPA DE PROCESOS	93
7.6 REPRESENTANTE DE LA DIRECCIÓN Y FUNCIONES	93

	pág.
8. ANÁLISIS DE PROCESOS Y DOCUMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	95
8.1 ANÁLISIS Y MEJORA DE LOS PROCESOS	95
8.1.1 Metodología para el levantamiento de la documentación	95
8.1.2 Normalización de procesos	98
8.2 NORMA FUNDAMENTAL	102
8.3 PROCEDIMIENTOS E INSTRUCTIVOS	107
8.4 MANUAL DE FUNCIONES	110
8.5 MANUAL DE CALIDAD	111
9. IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	116
10. AUDITORÍA INTERNA	143
10.1 INICIO DE LA AUDITORÍA	143
10.2 PREPARACIÓN DE ACTIVIDADES DE AUDITORÍA IN SITU	147
10.3 REALIZACIÓN DE ACTIVIDADES DE AUDITORÍA	148
10.4 PREPARACIÓN, APROBACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DEL REPORTE DE AUDITORÍA	160
10.5 TERMINACIÓN DE LA AUDITORÍA	160
10.6 ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS A LA AUDITORÍA	160
11. CONCLUSIONES	164
12. RECOMENDACIONES	166
BIBLIOGRAFÍA	168
ANEXOS	169

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Evolución de la calidad	7
Cuadro 2. Términos y definiciones relativos a los documentos	24
Cuadro 3. Clasificación del huevo según peso	38
Cuadro 4. Diagnóstico Nivel de cumplimiento con los requisitos de la NTC ISO 9001:2000	48
Cuadro 5. Plan de Capacitación Incubadora Santander S.A.	77
Cuadro 6. Hoja de Vida de Indicadores: Recaudo de cartera	92
Cuadro 7. Documentación de los procesos	117
Cuadro 8. Penetración de mercados	118
Cuadro 9. Vinculación comercial	119
Cuadro 10. Estudio de Crédito y asignación de cupo	120
Cuadro 11. Ventas	121
Cuadro 12. Recaudo de cartera	122
Cuadro 13. Exportaciones	123
Cuadro 14. Transporte	124
Cuadro 15. Seguridad	125
Cuadro 16. Recepción y almacenamiento de huevo fértil	126
Cuadro 17. Asentamiento	127
Cuadro 18. Cargue y monitoreo	128
Cuadro 19. Transferencia	129

	pág.
Cuadro 20. Nacimiento	130
Cuadro 21. Empaque y despacho	131
Cuadro 22. Manual de calidad	132
Cuadro 23. Control de documentos	133
Cuadro 24. Control de Registros	134
Cuadro 25. Política de calidad	135
Cuadro 26. Objetivos de la calidad	136
Cuadro 27. Requisitos del cliente	137
Cuadro 28. Grado de satisfacción del cliente	138
Cuadro 29. Auditoría interna	139
Cuadro 30. Control de producto no conforme	140
Cuadro 31. Acciones correctivas	141
Cuadro 32. Acciones preventivas	142
Cuadro 33. Procedimientos a auditar	146
Cuadro 34. Asistentes a Reunión de Apertura primer día	149
Cuadro 35. Asistencia a Reunión de Apertura segundo día	150
Cuadro 36. Criterios de la Auditoría	152
Cuadro 37. Hallazgos de la Auditoría	155
Cuadro 38. Reporte Auditorías internas	161

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Productos y Subproductos del Sector Avícola	33
Figura 2. Principales entidades relacionadas con el sector avícola	35
Figura 3. Organigrama general Incubadora Santander S.A.	39
Figura 4. Formato de Planeación Capacitaciones	76
Figura 5. Formato de Control de Asistencia de capacitación	84
Figura 6. Formato de Evaluación del capacitador	85
Figura 7. Mapa de procesos	94
Figura 8. Estructura de la Documentación del Sistema de la Calidad	96
Figura 9. Pasos de Normalización	98
Figura 10. Símbolos utilizados en la elaboración de Flujogramas	100
Figura 11. Encabezado Documentos	103
Figura 12. Tabla de control	106

LISTA DE ANEXOS

	pág.
ANEXO A. Cartel “Nuestra Cometa”	170
ANEXO B. Evaluación tipo	172
ANEXO C. Formatos Análisis Ocupacional	173

TÍTULO: Establecimiento, documentación e implementación del Sistema de gestión de la calidad de los procesos de comercialización de huevo comercial y de los productos de línea de incubación de la empresa Incubadora Santander S.A. según la Norma Técnica Colombiana ISO 9001 versión 2000.*

AUTORES: Fernando José Barrios Meza
Pablo Efraín Márquez Gómez
Martha Isabel Olaya Cruz**

PALABRAS CLAVES: Incubadora Santander S.A., Sistema, Gestión, Calidad, documentación, comercialización, Norma Técnica Colombiana (NTC), Organización Internacional de Normalización (ISO).

DESCRIPCIÓN: Este proyecto de grado surgió de la necesidad por parte de Incubadora Santander S.A. de documentar e implementar un sistema de gestión de la calidad para sus procesos de comercialización, basados en la NTC ISO 9001:2000, para enfrentar el reto que traen movimientos globalizados como el Tratado de Libre Comercio (TLC) y el Área de Libre Comercio de las Américas (ALCA), además de la búsqueda de la organización y mejoramiento continuo de sus procesos, motivado por los resultados de un preanálisis estratégico realizado en la empresa.

Básicamente, se buscó comunicar y sensibilizar al personal acerca de los beneficios de establecer un Sistema de Gestión de la Calidad en la organización, realizar capacitaciones acerca de los lineamientos de la norma, identificar y realizar la documentación de los procesos de comercialización, y establecer la primera auditoría interna de calidad basada en la NTC ISO 19011:2002, la cual se constituyó en el primer peldaño en la búsqueda de la certificación de calidad para Incubadora Santander S.A. en un futuro.

La metodología empleada inicia con un diagnóstico de la situación actual de la empresa respecto a los requisitos de la norma, continuando con la identificación y documentación de procesos, consecuentemente con la capacitación del personal, finalizando con la revisión y estandarización de los procesos y la auditoría interna de calidad.

El sistema de gestión de la calidad encamina a la organización hacia el mejoramiento continuo de su desempeño enfocándose en la satisfacción del cliente, tomando como base los principios de la calidad.

La realización de este proyecto contribuirá a aumentar la competitividad de Incubadora Santander S.A. frente a las demás empresas del sector avícola, ya que estableciendo el sistema de gestión de la calidad se asegura altos estándares de calidad en sus procesos, personal y productos.

* Trabajo de grado

** Facultad de Ciencias Fisicomecánicas, Escuela de Estudios Industriales y Empresariales, Director de Proyecto: Ingeniero Néstor Raúl Ortiz Pimiento.

TITLE: Establishment, documentation and implementation of the System of administration of the quality of the processes of commercialization of commercial egg and of the products of line of incubation of the company Incubadora Santander S.A. according to the Norma Colombian Technique ISO 9001 version 2000.*

AUTHORS: Fernando José Barrios Meza
Pablo Efraín Márquez Gómez
Martha Isabel Olaya Cruz**

KEY WORDS: Incubadora Santander S.A., System, Administration, Quality, documentation, commercialization, Norma Colombian Technique (NTC), International Organization for Standardization (ISO).

DESCRIPTION: This degree project arose of the necessity on the part of Incubadora Santander S.A. of to document and to implement a system of administration of the quality for its commercialization processes, based on the NTC ISO 9001:2000, to face the challenge that it bring globalized movements such as the Treaty of Free Trade (TLC) and the Area of Free Trade of the America (ALCA), besides the search of the organization and continuous improvement of its processes, motivated by the results of a strategic preanalysis carried out in the company.

Basically, it was looked for to communicate and to sensitize the personnel about the benefits of establishing a System of Administration of the Quality in the organization, to carry out trainings about the limits of the norm, to identify and to carry out the documentation of the commercialization processes, and to establish the first internal audit of quality based on the NTC ISO 19011:2002, which was constituted in the first step in the search of the certification of quality for Incubadora Santander S.A. in a future.

The used methodology begins with a diagnosis of the current situation of the company regarding the requirements of the norm, continuing with the identification and documentation of processes, consequently with the personnel's training, concluding with the revision and standardization of the processes and the internal audit of quality.

The system of administration of the quality guides to the organization toward the continuous improvement of its acting being focused in the client's satisfaction, taking like base the principles of the quality.

The realization of this project will contribute to increase the competitiveness of Incubadora Santander S.A. in front of the other companies of the poultry sector, since establishing the system of administration of the quality makes sure high standards of quality in its processes, personal and products.

* Degree work

** Faculty of Sciences physical-mechanical, School of Industrial and Managerial Studies, Director of Project: Engineer Néstor Raúl Ortiz Pimiento

INTRODUCCIÓN

En la actualidad el mundo se enfrenta a un sinnúmero de cambios que resultan casi imposibles de detener; cambios que afectan nuestro modo de vida, costumbres, ideas y pensamientos; cambios que afectan a todo y a todos. El sector empresarial no es ajeno a estos cambios y está llamado a tener la capacidad de adaptarse a estas fluctuaciones.

Las primeras diferencias del mercado actual con el pasado están dadas en los clientes, estos resultan cada vez más exigentes, con condiciones muy personalizadas y cuentan con una gran variedad de catálogos para escoger sus servicios y/o productos, es por esta razón que el mercado comienza a ser cada vez más competitivo. La competencia ha obligado a las Empresas a buscar ventajas que realmente marquen diferencias, ésta es una de las razones por las cuales toma gran importancia los temas de calidad, logística e inocuidad. Ventajas que se hacen necesarias en estos momentos de grandes tratados internacionales como los son el Tratado de Libre Comercio(TLC) y el Área de Libre Comercio de las Américas(ALCA), Negociaciones encaminadas a abrir fronteras, trayendo consigo la implicación de competir con empresas de infraestructura tecnológica superior a las colombianas en el sector avícola. Colocando a la empresas avícolas del país en una situación difícil, debido a los costos de la materia prima y la dificultad para acceder a ella, en Colombia se debe importar el 83% de las materias primas necesarias para la producción de alimentos que cubran la demanda del país, estos productos importados en su mayoría son maíz y soya traídos principalmente de Estados Unidos.

Adicionalmente al problema de acceso de la materia prima se encuentra la poca formalización e integración del sector industrial. Es por estas razones que competir con Empresas avícolas de países como Brasil y Estados Unidos resulta casi

utópico. Por lo que aumentan las necesidades de generar ventajas que marcan una verdadera diferencia, entre ellas reducir costos estableciendo integraciones verticales o alianzas entre empresas del sector, además de establecer altos parámetros de calidad e inocuidad en sus productos, estándares que son respaldados por las certificaciones de organismos internacionales.

Es por esta razón que en los últimos años se ha observado una peculiar evolución de los Sistemas de Gestión de la Calidad, pasando de ser una decisión voluntaria por parte de las directivas de las empresas para convertirse en una exigencia por parte de los clientes y el mercado en general.

Incubadora Santander S.A. es consciente de los cambios que el mundo experimenta y sabe que debe adaptarse si desea continuar siendo una empresa innovadora y líder en su sector, por eso quiere establecer el Sistema de Gestión de la Calidad como una herramienta para dirigir y controlar la Empresa en lo relativo a la calidad y así mejorar su desempeño global.

La calidad es fundamental para las empresas que desean sostenerse competitivamente, pero la clave es brindar la mejor calidad posible a un costo que le permita a la empresa generar utilidades suficientes para pensar continuamente en mejorar y ofrecer los mejores productos y servicios a sus clientes.

1. JUSTIFICACIÓN

Este proyecto de grado obedece a la necesidad de la empresa Incubadora Santander S.A. de mejorar su desempeño ofreciendo a sus clientes un servicio y unos productos acordes a sus necesidades, brindando respuesta a las más grandes exigencias del mercado actual.

Estas exigencias son fruto de un marcado movimiento de globalización el cual ha promovido la competitividad de las empresas, que deben buscar ventajas competitivas que logren marcar la diferencia entre las demás, es por esa razón que en la actualidad se escucha de sistemas de gestión de la calidad, de productos que minimizan el impacto negativo a la naturaleza, se le permite al cliente exigir, opinar y participar en la realización de servicio y productos acordes a sus necesidades, es decir, servicios y productos cada vez más personalizados.

Incubadora Santander S.A. deseando continuar con la preactividad que le caracteriza entre las empresas del sector avícola, ha decidido encaminar todos sus esfuerzos para mejorar sus operaciones internas, establecer parámetros de control que permitan elevar los niveles de calidad, cumplir y aprovechar todos los requisitos que la ley establece y así satisfacer las necesidades de sus clientes. Las Directivas de Incubadora Santander S.A. decidieron que un Sistema de Gestión de la Calidad basado en la NTC-ISO 9001:2000 facilita la adaptación de la estructura de la empresa a un medio de constantes y grandes cambios.

Es cierto que un Sistema de Gestión de la Calidad no le garantiza a una empresa el éxito rotundo y una estabilidad financiera, sin embargo, le permite tener una herramienta para detectar los cambios que se presentan en su entorno, estar atento a las exigencias de sus clientes, una herramienta que actúa como termómetro de nuestras acciones hacia la calidad y la competitividad, una

herramienta para demostrar confianza en las negociaciones con los clientes sin importar si estos están o no en nuestro país.

Este proyecto nos permite a nosotros como estudiantes de Ingeniería Industrial aplicar de la mejor forma los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera, combinando aspectos de la administración, la manufactura, la administración de operaciones y de la tecnología para asegurar la mejor combinación y organización de los recursos humanos, materiales y tecnológicos en la Empresa.

Nuestro trabajo en Incubadora Santander S.A. comprende el análisis de procesos, documentación, aplicación de estrategias, técnicas y herramientas de mejoramiento continuo, auditorías, comunicación, trabajo en equipo y adecuación de nuestros conocimientos y capacidad a las necesidades específicas de cada una de las áreas de la Organización.

Nuestro papel como futuros profesionales de Ingeniería Industrial es “mejorar las cosas”, así que debemos aplicar nuestras habilidades de ingeniería para mejorar procesos y sistemas con el fin de optimizar calidad y productividad. Es decir, estamos dedicados a la calidad y al mejoramiento continuo.

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar e implementar la estructura documental necesaria para el Sistema de Gestión de la Calidad en Incubadora Santander S.A. bajo los lineamientos de la NTC-ISO 9001: 2000.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Comunicar y sensibilizar al personal de la empresa de la necesidad, importancia y beneficios que trae establecer un Sistema de Gestión de la Calidad al personal y la Organización.
- Realizar la capacitación al personal de la empresa en la temática referente al Sistema de Gestión de la Calidad.
- Identificar los procesos necesarios para la eficaz implementación del Sistema de Gestión de la Calidad.
- Establecer la documentación necesaria requerida por la norma ISO 9001:2000 para asegurarse la eficaz operación y control del Sistema de Gestión de la Calidad.
- Comunicar la política y objetivos de la calidad en los diferentes niveles de la organización.
- Montar un Sistema de Gestión de la Calidad que proporcione evidencia de que ha sido implementado eficazmente y sea la base para realizar mejoramiento continuo y obtener la certificación de la Empresa en un futuro.

- Realizar la primera auditoria interna basada en la NTC-ISO 19011:2000 (Directrices para la Auditoria de los Sistemas de Gestión de la Calidad y/o Ambiental).

3. MARCO TEÓRICO

3.1 EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA CALIDAD

En la siguiente tabla se observa las etapas de la evolución histórica de la calidad.

Cuadro 1. Evolución de la Calidad

ETAPA	CONCEPTO	FINALIDAD
Artesanal	Hacer las cosas bien independientemente del coste o esfuerzo necesario para ello.	Satisfacer al cliente. Satisfacer al artesano, por el trabajo bien hecho. Crear un producto único.
Revolución industrial	Hacer muchas cosas no importando que sean de calidad (Se identifica Producción con Calidad)	Satisfacer una gran demanda de bienes. Obtener beneficios.
Segunda Guerra Mundial	Asegurar la eficacia del armamento sin importar el costo, con la mayor y más rápida producción (Eficacia + Plazo = Calidad)	Garantizar la disponibilidad de un armamento eficaz en la cantidad y el momento preciso.
Posguerra (Japón)	Hacer las cosas bien a la primera	Minimizar costes mediante la calidad Satisfacer al cliente Ser competitivo
Posguerra (Resto del mundo)	Producir, cuanto más mejor	Satisfacer la gran demanda de bienes causada por la guerra.
Control de Calidad	Técnicas de inspección en Producción para evitar la salida de bienes defectuosos.	Satisfacer las necesidades técnicas del producto.
Aseguramiento de la Calidad	Sistemas y Procedimientos de la organización para evitar que se produzcan bienes defectuosos.	Satisfacer al cliente. Prevenir errores. Reducir costes. Ser competitivo.
Calidad total	Teoría de la administración empresarial centrada en la permanente satisfacción de las expectativas del cliente.	Satisfacer tanto al cliente externo como interno. Ser altamente competitivo. Mejora continua.

Fuente: www.crea.es/guia/calidad/c9.html.

Esta evolución nos ayuda a comprender de dónde proviene la necesidad de ofrecer una mayor calidad del producto o servicio, la cual debe ser en última instancia para la sociedad, así como la manera en la que ha ido involucrando toda la organización en la consecución de este fin. La calidad no se ha convertido

únicamente en uno de los requisitos esenciales del producto sino que en la actualidad es un factor estratégico clave en las organizaciones, no sólo para mantener su posición en el mercado sino incluso para asegurar su supervivencia.

3.2 ISO (INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION)

La ISO se fundó en 1946 con el fin de crear un conjunto común de normas para la manufactura, el comercio y las comunicaciones.

La Organización cuya matriz se encuentra en Ginebra (Suiza), está formada por 100 países aproximadamente. En la ISO, cada país está representado por su Organismo Integrante, la organización que coordina las normas nacionales. Cada Organismo Integrante tiene derecho a un solo voto, sin importar su tamaño. El American National Standards Institute, ANSI, es el organismo Integrante de Estados Unidos ante la ISO.

Todas las normas establecidas por la ISO son voluntarias; no existen requisitos legales que obliguen a los países a adoptarlas. No obstante, los países y las industrias suelen acoger las Normas ISO como normas nacionales. En algunos casos, hay países que suman requisitos legales a las normas ISO que han adoptado convirtiéndolas en obligatorias.

La ISO establece normas para todas las industrias con excepción de aquellas relacionadas con la Ingeniería Eléctrica y Electrónica. Las normas de estas áreas corresponden a la International Electrotechnical Comisión, IEC, con sede en Ginebra. En la práctica, la ISO y la IEC cooperan muy de cerca en sus actividades y publican un conjunto común de directrices que rigen la elaboración de normas.

La estructura de la ISO está formada por alrededor de 200 comités técnicos que elaboran el borrador de las normas. Las naciones integrantes constituyen comités nacionales, que en Estados Unidos se conocen como Technical Advisory Groups, TAG, que establece la postura y las estrategias de negociación del país y seleccionan delegados que puedan aportar sus conocimientos al proceso de elaboración de las Normas ISO. Este mecanismo permite que la ISO reciba aportes y establezca consenso antes de promulgar una norma entre la industria, el gobierno y demás entidades interesadas.

Pilares de la calidad:

La normalización y la certificación han sido reconocidas como los pilares de la calidad en el mundo entero y son la fuente del intercambio comercial y la globalización de las economías.

Como resultado del proceso de normalización se obtiene la norma. Las normas técnicas se deben basar en los resultados consolidados de la ciencia, la tecnología y la experiencia y sus objetivos deben ser los beneficios óptimos de la comunidad.

La certificación se ha convertido en una herramienta esencial para demostrar confianza en las negociaciones no solamente entre clientes sino entre países.

Existen diferentes tipos de certificación:

Certificaciones de producto.

Certificaciones de sistemas.

Certificaciones de Personal.

Certificaciones de instalaciones y montajes.

La certificación de sistemas de gestión es el procedimiento mediante el cual una entidad acreditada certifica que una organización dispone de un sistema de gestión conforme con los requisitos establecidos en una norma de referencia.

Las certificaciones más conocidas en este campo son las de: Sistemas de Gestión de la Calidad (ISO 9001), QS 9000 (Sector automotriz), de Gestión Ambiental (ISO 14001), de Seguridad y Salud Ocupacional (OHSAS 18001), y el de Puntos críticos de control en la industria de alimentos (HACCP).

Mediante la certificación ISO 9000, la entidad certificadora declara haber obtenido confianza adecuada en la conformidad del sistema de calidad de la empresa, con la norma NTC-ISO 9000. Es la herramienta que permite que todas las empresas, grandes o pequeñas, trabajen con orden, no desperdicien tiempo o materiales de trabajo y que siempre se preocupen por atender su cliente.

3.3 NORMAS ISO 9000

3.3.1 Antecedentes y Evolución histórica de la familia de Normas ISO 9000.

Antecedentes y Estado actual: En el ámbito mundial, las ISO 9000 fijaron el lenguaje de la calidad. Actualmente, son aceptadas en 150 países y aquellas empresas que deseen exportar sus productos están avocadas a implementar estos sistemas y certificarlos.

La aplicación de las Normas de Calidad ISO 9000 constituyen para la industria, una vía de reducir costos y mejorar sus procesos de producción tomando en cuenta que la calidad es un factor clave para la competitividad en cualquier mercado. La Empresa que se dedique a normalizar debe ser conocedora de esta faena garantizando así la incorporación de un procedimiento que se adapte a la realidad del proceso, que sea útil y de fácil entendimiento.

Las ISO 9000, que son de voluntaria aplicación por parte de las empresas, ha pasado a ser obligatorias por la exigencia de los mercados, fundamentalmente el internacional. Las empresas que poseen un sistema de calidad basado en las disposiciones de administración y aseguramiento de la calidad definidas en las normas ISO 9000, cuentan con una importante herramienta de negociación en los mercados globalizados.

El desarrollo y comercialización de productos no puede seguir siendo considerados en forma local, pues la competencia externa ataca con calidad y costos de nivel internacional, apareciendo entonces la empresa de clase mundial, capaz de competir en cualquier mercado con las mejores de su ramo.

En vista de esta globalización y del conocimiento de que un Sistema de Gestión de la Calidad en funcionamiento crea la base para la toma de decisiones “basadas en el conocimiento”, un óptimo entendimiento entre las “partes interesadas” y sobre todo lograr un aumento del éxito de la empresa a través de la disminución de los costos por fallas (costos ocultos) y las pérdidas por roces; las empresas en pro del mejoramiento del desempeño de su organización deben dar comienzo a la implantación del Sistema de Gestión de la Calidad fundamentándose en los principios de gestión de la calidad.

A finales del año 2000, el número de empresas certificadas era de 408.631 y se estima que a finales del año 2001, se sobrepasó el medio millón.

En Colombia, en los primeros años de existencia de las Normas ISO 9000, las empresas no sintieron la necesidad de aplicarlas y por el contrario, las vieron como una imposición y una barrera técnica. Solamente algunas grandes empresas, principalmente multinacionales, iniciaron la aplicación de las normas ISO 9000 fundamentándose en una exigencia de su casa matriz.

Antes de que Colombia iniciara su proceso de apertura económica, el número de empresas interesadas en aplicar las normas ISO 9000, fue bajo, aunque ya algunos sectores, en especial el eléctrico había establecido como estrategia la necesidad de exigir a sus proveedores la implementación de un Sistema de Calidad basado en los lineamientos dados en estas normas. Lo cual impulsó que hacia el año de 1995 se empezara a dar un mayor interés en la aplicación de estas normas, y en 1997 se inicia el crecimiento exponencial de las certificaciones.

A pesar de la crisis económica que ha enfrentado Colombia, se percibe que las empresas han encontrado en las Normas ISO 9000 una excelente herramienta para sobrevivir.

Bajo esta premisa en los últimos tres años, la implementación del sistema de calidad y posterior certificación se ha incrementado sustancialmente, permitiendo que para el 2003 Colombia cuente con 2.100 empresas certificadas.

El Frigorífico Vijagual que pertenece al mismo grupo empresarial de Incubadora Santander S.A. certificó su sistema de gestión de la calidad el año pasado, ésta fue una de las razones por las cuales Incubadora Santander S.A. decidió establecer el sistema de gestión de la calidad, ya que se evidenció el mejoramiento en el desempeño del Frigorífico Vijagual S.A. y su personal, trayendo consigo grandes ventajas como aumento de clientes, confiabilidad en el producto, mayor rentabilidad, organización de la Empresa y por lo tanto mayor control de los procesos y el producto.

Evolución Histórica: El origen de estas normas se sitúa en la necesidad de los ejércitos para disponer de equipos militares de calidad garantizada. Esto llevó, hace varias décadas, a introducir una serie de normas de diseño y control de la fabricación, acompañados de unos procedimientos de calidad para asegurar que

los fabricantes producían equipos de acuerdo con las especificaciones del organismo militar correspondiente.

El empleo de normas formalizadas en los sistemas de calidad se extendió rápidamente a los sectores de la energía nuclear, cubriendo desde el diseño hasta la puesta en servicio de la central, pasando por la fabricación e instalación de los diferentes componentes.

El precedente más cercano de la serie ISO 9000 se sitúa en 1979 en Inglaterra, año en el que se desarrolló la norma BS 5750 (British Standard) para sistemas de calidad que pudieran ser utilizados por la industria en general.

Con el fin de estandarizar los Sistemas de Calidad de distintas empresas y sectores, y con algunos antecedentes en los sectores nuclear, militar y de automoción, en 1987 se publican las Normas ISO 9000, un conjunto de normas editadas y revisadas periódicamente por la Organización Internacional de Normalización (ISO) sobre el Aseguramiento de la Calidad de los procesos.

Para los años noventa se creó la norma ISO 9000 específicamente en el año 1994 como un sistema de aseguramiento de calidad que consistía en la no improvisación, y una tendencia organizacional así como un control en la documentación y requisitos para posterior certificación.

La ISO 9000 versión 2000 ha sido desarrollada por el Comité Técnico ISO TC176 en el cual participan representantes de todo el mundo expertos en normalización.

De este modo, se consolida a nivel internacional el marco normativo de la gestión y control de la calidad.

Estas normas aportan las reglas básicas para desarrollar un Sistema de Calidad siendo totalmente independientes del fin de la empresa o del producto o servicio que proporcione. Son aceptadas en todo el mundo como un lenguaje común que garantiza la calidad (continua) de todo aquello que una organización ofrece.

En los últimos años se está poniendo en evidencia que no basta con mejoras que se reduzcan, a través del concepto de Aseguramiento de la Calidad, al control de los procesos básicamente, sino que la concepción de la Calidad sigue evolucionando, hasta llegar hoy en día a la llamada Gestión de la Calidad Total. Dentro de este marco, la Norma ISO 9000 es la base en la que se asientan los nuevos Sistemas de Gestión de la Calidad.

3.3.2 Familia de Normas ISO 9000. Las Normas ISO 9000 toman su nombre de la Institución “International Organization for Standardization” organismo mundial líder de la Normalización, el cual hizo posible la aprobación de los textos de las normas que conforman dicha norma.

La serie 9000 se centra en las normas sobre documentación, en particular, en el Manual de la Gestión de la calidad, con la finalidad de garantizar que existan sistemas de gestión de la calidad apropiados. La elaboración de estos manuales exigen una metodología, conocimientos y criterios organizacionales para recopilar las características del proceso de la empresa.

Un sistema de gestión de la calidad es la forma como una organización realiza la gestión empresarial asociada con la calidad, es decir, consta de la estructura organizacional junto con la documentación, procesos y recursos empleados para alcanzar los objetivos de calidad y los requisitos del cliente.

Un sistema de gestión de la calidad ISO 9000 es el que se implementa bajo los lineamientos de la norma ISO 9001:2000. La serie de normas ISO 9000 consta de cuatro normas:

- La norma ISO 9000, la cual establece los conceptos, principios, fundamentos y vocabulario de los sistemas de gestión de la calidad.
- La norma ISO 9001, establece los requisitos que debe cumplir una empresa que necesite demostrar su capacidad para proporcionar productos que cumplan los requisitos de sus clientes y los reglamentarios que le sean de aplicación y su objetivo es aumentar la satisfacción del cliente y de las partes interesadas. Es la única norma certificable.
- La norma ISO 9004, proporciona una guía para mejorar el desempeño del sistema de gestión de la calidad y la satisfacción de los clientes y de las partes interesadas.
- La norma ISO 19011 proporciona orientación relativa a las auditorías de sistemas de gestión de la calidad y de gestión ambiental.

La norma actual sobre el Sistema de Gestión de la calidad está enfocada en el proceso. Esto significa que la norma está organizada en el mismo orden lógico en el que se realizaría una actividad. Primero, se planea, luego se desarrolla, después se verifica y analiza y finalmente se trata de mejorar cualquier deficiencia. Por eso, las cláusulas de la norma ISO 9001:2000 están organizadas siguiendo un patrón de principio a fin, en lugar de una lista al azar de acciones a realizar.

La Norma ISO 9001:2000 pretende fomentar la adopción del enfoque basado en procesos para gestionar una organización.

3.3.3 Principios de Gestión de la Calidad*. Para que una Organización se conduzca y opere de una forma exitosa, requiere que se dirija y controle de forma sistemática y transparente. Se puede lograr el éxito implementando y manteniendo un Sistema de Gestión que esté diseñado para mejorar continuamente su desempeño mediante la consideración de todas las partes interesadas.

Para lograr la satisfacción del cliente, las Organizaciones necesitan dominar los principios de gestión de la calidad.

Los ocho principios de gestión de la calidad constituyen la base de las normas de sistemas de gestión de la calidad de la familia de Normas ISO 9000.

Enfoque al cliente: Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes

Este principio implica:

- Comprender las necesidades y expectativas de los clientes en cuanto a precios, producto, entrega, etc.
- Enfoque equilibrado entre las necesidades y expectativas de los clientes y las partes interesadas.
- Comunicación de las necesidades y expectativas a toda la organización.
- Medición de la satisfacción y acciones sobre resultados.

* Las definiciones de los principios fueron tomadas de la NTC ISO 9001:2000.

- Buenas relaciones con los clientes.

Liderazgo: Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la Organización.

Participación del Personal: El personal a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.

Este principio implica:

- Aceptación de la propia responsabilidad para resolver problemas.
- Ideas enfocadas al mejoramiento.
- Búsqueda de incrementar su competencia, conocimientos y experiencia.
- Enfoque creación de valor para el cliente.
- Entusiasmo y orgullo por ser parte de la Organización.

Enfoque basado en procesos: Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

Se debe ver a la Empresa como un proceso en la cual hay ciertas actividades que se interrelacionan.

Este principio implica:

- Definir los procesos para lograr el resultado deseado (Identificar entradas y salidas, interrelaciones).
- Identificación de los impactos de los procesos en los clientes.
- Establecer clara responsabilidad y compromiso para gestionar el proceso.

Enfoque de sistema para la gestión: Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.

- Si un proceso falla, falla el sistema de gestión de la calidad.
- Se debe establecer indicadores que me permitan medir y por lo tanto mejorar.
- Se necesitan recursos para llevar a cabo los procesos (Gestión de recursos).

Según ISO hay 4 tipos de procesos:

Procesos de la Dirección	5. Responsabilidad de la Dirección.
Procesos de apoyo	6. Gestión de Recursos
Procesos operativos	7. Realización del producto
Procesos de MAM*	8. Medición análisis y mejora

Mejora Continua: La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.

Aplicar el principio conduce a las siguientes acciones:

* La sigla MAM significa Medición, análisis y mejora.

- Hacer de la mejora continua en productos, procesos y sistemas, un objetivo de cada individuo en la organización.
- Aplicar los objetivos básicos tanto en mejora gradual como de mejora integral.
- Mediante la evaluación periódica frente a criterios establecidos para lograr la excelencia, identificar áreas de mejoras potenciales.
- Mejorar continuamente la eficiencia y efectividad de los procesos.
- Promover actividades basadas en la prevención.
- Promover a cada miembro del organismo con capacitación y entrenamiento adecuados en los métodos y herramientas de mejora continua.
- Establecer mediciones y metas para guiar y rastrear las mejoras.
- Reconocer las mejoras.

Enfoque basado en hechos para la toma de decisión: Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.

Aplicar el principio conduce a las siguientes acciones:

- Tomar mediciones y recolectar datos e información relevantes para el objetivo.
- Asegurar que los datos y la información sean suficientemente exactos, confiables y accesibles.
- Analizar los datos y la información mediante métodos válidos.

- Entender el valor de técnicas estadísticas apropiadas.
- Tomar decisiones y acciones basadas en los resultados del análisis lógico, equilibrado con la experiencia e intuición.

Relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores: Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

Aplicar el principio conduce a las siguientes acciones:

- Identificación y selección de proveedores clave.
- Establecer relaciones con proveedores que equilibren las ganancias del corto plazo, con consideraciones de largo plazo, para la organización y la sociedad en su conjunto.
- Crear comunicaciones claras y abiertas.
- Iniciar de manera conjunta el desarrollo y mejora de productos y procesos.
- Establecer en conjunto un entendimiento claro de las necesidades del cliente.
- Compartir información y planes futuros.
- Reconocer las mejoras y logros del proveedor.

Para llegar a la versión ISO 9000: 2000, se ha debido evolucionar de dos versiones anteriores la primera en el año 1987 y la segunda en el año 1994,

resaltándose en la versión actual el enfoque por procesos y la búsqueda continua de la satisfacción del cliente.

3.4 NTC ISO 9001:2000

La Norma ISO 9001:2000 especifica los requisitos para un Sistema de Gestión de la Calidad que pueden utilizarse para su aplicación interna por las organizaciones, para certificación o con fines contractuales. Se centra en la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad para dar cumplimiento a los requisitos del cliente.

Esta Norma Internacional especifica los requisitos para un Sistema de Gestión de Calidad cuando una organización:

- Necesita demostrar su capacidad para proporcionar de forma coherente productos que satisfagan los requisitos del cliente y los reglamentos aplicables.
- Aspira a aumentar 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 los reglamentos aplicables.

Todos los requisitos de esta Norma son genéricos y se pretende sean aplicables a todas las organizaciones sin importar su tipo, tamaño o producto suministrado.

Cuando uno o varios requisitos no se puedan aplicar a la naturaleza de la organización y de su producto pueden considerarse para su exclusión. Cuando se realicen exclusiones, no se puede alegar conformidad con esta Norma a menos que queden restringidas en los requisitos expresados en el capítulo siete y que tales exclusiones no afecten la capacidad o la responsabilidad de la organización

para proporcionar productos que cumplan con los requisitos del cliente y los reglamentarios aplicables.

3.4.1 Contenido. El índice de la Norma se presenta a continuación:

0. Introducción

1. Objetivo y campo de aplicación

Generalidades

Aplicación

2. Referencias Normativas

3. Términos y Definiciones

4. Sistemas de Gestión de Calidad

Requisitos Generales

Requisitos de la Documentación

5. Responsabilidad de la Dirección

Compromiso de la Dirección

Enfoque al cliente

Política de Calidad

Planificación

Responsabilidad, Autoridad y Comunicación

Revisión por la Dirección

6. Gestión de los Recursos

Provisión de Recursos

Recursos Humanos

Infraestructura

Ambiente de Trabajo

7. Realización del Producto

Planificación de la Realización del Producto

Procesos relacionados con el Cliente

Diseño y Desarrollo

Compras
Producción y Prestación del Servicio
Control de los Dispositivos de Seguimiento y Medición
8. Medición, Análisis y Mejora
Generalidades
Seguimiento y Medición
Control del Producto No conforme
Análisis de Datos
Mejora

3.5 DOCUMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

3.5.1 Definición. Según el diccionario un documento es un escrito con que se prueba o acredita una cosa. La documentación es un conjunto de documentos.

La documentación puede encontrarse en cualquier tipo de medio, por ejemplo en papel, disco magnético, fotografía, etc.

Según la NTC ISO 9000:2000, en su numeral 3.7.2 define documento como “la información y su medio de soporte”.

3.5.2 Objetivos de la documentación* A continuación se indican algunos de los objetivos principales de la documentación de una organización, independientemente de que tenga o no implementado un Sistema de Gestión de la calidad formal.

- Comunicación de la información: Como una herramienta para la comunicación y la transmisión de la información. El tipo y la extensión de la documentación dependerá de la naturaleza de los productos y procesos de la organización, del

* Tomado del Documento: ISO/TC 176/SC 2/N 525R.

grado de formalidad de los sistemas de comunicación y de la capacidad de las personas para comunicarse dentro de la organización, así como de su cultura.

- Evidencia de la conformidad: Aporte de evidencia de que lo planificado se ha llevado a cabo realmente.
- Compartir conocimientos: Con el fin de difundir y preservar las experiencias de la organización. Un ejemplo típico sería una especificación técnica, que puede utilizarse como base para el diseño y desarrollo de un nuevo producto.

3.5.3 Términos y definiciones relativos a los documentos.

Cuadro 2. Términos y Definiciones relativos a los documentos

1.	Información	:	Datos que poseen significado.
2.	Documento	:	Información y su medio de soporte.
3.	Manual de Calidad	:	Documento que especifica el sistema de gestión de la calidad de una organización.
4.	Plan de la Calidad	:	Documento que especifica qué procedimientos y recursos asociados deben aplicarse, quién debe aplicarlos y cuándo deben aplicarse a un proyecto, proceso, producto o contrato específico.
5.	Procedimiento	:	Forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso.
6.	Instructivo	:	Descripciones detalladas de cómo realizar y registrar las tareas.
7.	Registro	:	Documento que suministra evidencia objetiva de las actividades efectuadas o de los Resultados alcanzados.
8.	Proceso	:	Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.
9.	Especificación	:	Documento que establece requisitos .
10.	Trazabilidad	:	Capacidad para seguir la historia, la aplicación o la localización de todo aquello que está bajo consideración.
11.	Guías	:	Documentos que establecen recomendaciones o sugerencias.

Fuente: Definiciones tomadas de la NTC ISO 9000 versión 2000

3.5.4 Requisitos de documentación de la Norma ISO 9001:2000. El apartado 4.1 de la Norma ISO 9001:2000 Requisitos generales requiere a la organización “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”*.

* Tomado de la NTC ISO 9001:2000.

El apartado 4.2.1 Generalidades indica que la documentación del sistema de gestión de la calidad debe incluir:

- a. declaraciones documentadas de una política de la calidad y de objetivos de la calidad;
- b. un manual de la calidad;
- c. los procedimientos documentados requeridos en esta Norma Internacional;
- d. los documentos necesitados por la organización para asegurarse de la eficaz planificación, operación y control de sus procesos, y
- e. los registros requeridos por esta Norma Internacional*.

En las notas que siguen al apartado 4.2.1 se hace evidente que siempre que la norma exija específicamente un “procedimiento documentado”, el procedimiento debe establecerse, documentarse, implementarse y mantenerse. Además se hace énfasis en que la extensión de la documentación del SGC puede diferir de una organización a otra debido a:

- el tamaño de la organización y el tipo de actividades;
- la complejidad de los procesos y sus interacciones, y
- la competencia del personal.

Todos los documentos que forman parte del Sistema de Gestión de la Calidad tienen que controlarse de acuerdo con el apartado 4.2.3 de la Norma ISO 9001:2000, o, en el caso particular de los registros, de acuerdo con el apartado 4.2.4.

3.6 MEJORAMIENTO CONTINUO

La mejora continua implica protagonizar un cambio de mentalidad para hacer en cada momento las cosas un poco más fácil, un poco mejor, un poco más rápido, un poco más seguro y un poco más barato.

Hacer las cosas más rápido es lo mismo que decir incremento de la productividad, mientras que hacerlas mejor significa más calidad. Finalmente, decir hacerlas más fácil, más barato y más seguro es sinónimo de menores costos. Por lo que la mejora continua es la filosofía necesaria para la competitividad.

Los clientes demandan servicios y productos con ciertas características que satisfagan sus necesidades y expectativas, las cuales se expresan en especificaciones llamadas “requisitos del cliente”. Debido a que éstos son cambiantes, se debe mejorar constantemente.

3.7 IMPORTANCIA Y BENEFICIOS DE IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

La calidad se obtiene a través de unos recursos, las personas y procedimientos adecuados, esto es, mediante una Gestión de la Calidad.

Así como el Control de Calidad se limita a inspeccionar la calidad del producto, la Gestión de la Calidad trata de fabricar con los medios adecuados para obtener un producto de calidad. En lugar de realizar un esfuerzo en controlar la calidad, parece más interesante invertir estos recursos en una Gestión de Calidad adecuada a cada empresa (la inversión para la gestión de la calidad puede ser inadecuada tanto por su exceso, como por su defecto).

La Gestión de la Calidad puede aplicarse de muchas formas en función de la empresa. A continuación se enumeran los diferentes sistemas de Gestión de Calidad que se están utilizando en la actualidad.

1.Orientada al producto: inspección. 2.Orientada al proceso: control estadístico del proceso (SPC). 3.Orientada al sistema:(este es el caso de las normas ISO 9000), involucrando a todos los departamentos e, incluso, a los proveedores. 4.Orientada al desarrollo: I+D orientado a productos y procesos. 5.Orientación hacia la excelencia empresarial: No se fija sólo en productos y procesos, sino también en la empresa y el entorno en el que se encuentra.

En todo caso, la inspección no añade valor, es un coste que se tiende a evitar. Para ello cada trabajador ha de ser consciente de la importancia de su trabajo y los efectos que tiene sobre la calidad final del producto y/o servicio. Esto permite pasar de una inspección a un autocontrol, manteniendo unas pequeñas inspecciones o auditorías con la única finalidad de comprobar la calidad de los productos y/o servicios.

Las empresas que han optado por implantar estos sistemas no solo han mejorado su calidad, sino que también han aumentado su productividad y la satisfacción de los trabajadores.

“Un Sistema de Gestión de la Calidad trae ventajas como:

- Mejora en el desempeño, coordinación y productividad.
- Mayor orientación hacia los objetivos empresariales y hacia las expectativas de sus clientes.

- Evidencia de las capacidades de la organización frente a clientes fijos y potenciales.
- La obtención de una certificación que genera más confianza a la hora de realizar negociaciones”*.

Si bien un Sistema de Gestión de la Calidad puede contribuir a alcanzar estas y otras expectativas, es de resaltar que este es sólo un medio, una herramienta que al implementarla no garantiza que los problemas de la empresa desaparecerán.

3.8 PAPEL DEL INGENIERO INDUSTRIAL EN EL MONTAJE E IMPLEMENTACIÓN DE SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

El entorno de modernización y globalización hacen necesario que nuestro país cuente con profesionales capaces de utilizar las tecnologías de proceso, producto e información para aportar soluciones y otorgar ventajas competitivas a las organizaciones, mejorar su productividad y rediseñar sus procesos de negocios.

La Ingeniería Industrial ofrece más oportunidades que las demás ingenierías, ya que no sólo se especializa en habilidades específicas de ciertas áreas. El aspecto más distintivo de ésta es la flexibilidad que ofrece al dar la oportunidad de trabajar en muchos diversos tipos de negocios.

El ingeniero industrial contribuye significativamente en una empresa al lograr disminuir costos, optimizando al mismo tiempo el proceso de trabajo y el rendimiento de los demás trabajadores.

El Ingeniero Industrial puede trabajar en prácticamente cualquier tipo de industria, negocio o institución, ya que es capaz de diseñar, planear, implantar y controlar la

* Fuente: www.crea.es/guia/calidad/c9.html.

aplicación de tecnologías en concordancia con la estrategia de operaciones y con la estrategia global de la organización.

Entre los muchos campos de acción del Ingeniero industrial se encuentra participar en actividades de consultoría para el asesoramiento en materias de calidad (sobre todo los relacionado con las normas). Los servicios pueden ir desde la documentación hasta la implantación del sistema de gestión de la calidad y labores de apoyo.

4. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

4.1 RAZÓN SOCIAL

La razón social consignada en el Certificado de Existencia y Representación Legal de la Cámara de Comercio de Bucaramanga responde al nombre de Incubadora Santander S.A., con Nit. 890200474-5.

4.2 OBJETO SOCIAL

“El objeto social de Incubadora Santander S.A. es el siguiente: Cría y levante de pollitas con destino a la producción de huevo para mesa ó huevo de consumo humano; la compra de pollas levantadas para la producción de huevos de mesa ó huevos de consumo humano y el procesamiento y venta de Compost proveniente de la gallinaza y estiércol de las aves”*.

4.3 UBICACIÓN

Sede administrativa Carrera 28 No. 53-58 Bucaramanga.

Planta de Incubación Km 5 Vía Girón

Huevos Kike's Km. 5 vía Palenque Café Madrid

Incubadora Santander S.A. también cuenta con Granjas localizadas en Lebrija y la Granja Bellavista localizada en la Mesa de los Santos.

* Según Certificado de Existencia y Representación Legal de Incubadora Santander S.A.

4.4 SECTOR ECONÓMICO AL QUE PERTENECE LA EMPRESA*

4.4.1 Reseña Histórica de la Cadena productiva del Sector avícola en Colombia. Las aves de corral, básicamente gallinas y pollos, fueron traídas a América por los Españoles en 1528, 36 años después de la llegada de Colón.

Entre los años de 1920 y 1940 se inicia de manera organizada la importación hacia nuestro país de ejemplares de razas ya especializadas, esta primera aves foráneas empezaron a cruzarse con las razas criollas, dando origen a las gallinas cariocas, mariposas, barbadas y patiplumadas, entre otras. Por esta misma época se trajeron al país las primeras drogas, vacunas y alimentos especializados para aves, así como textos técnicos y divulgativos, convirtiéndose en las primeras acciones tendientes a la producción tecnificada de aves.

El año de 1950 puede tomarse como el punto de partida de la avicultura moderna en Colombia, pues debido a la aparición del primer brote de New Castle, fue necesario replantear el manejo dado hasta el momento a la avicultura promoviendo un cambio de perfil casero y artesanal por uno industrial.

El año de 1983 se otorgó la personería jurídica a la Federación Nacional de Avicultores de Colombia, FENAVI, logrando reunir un gran número de productores del gremio avícola.

La era modernista de la avicultura ha traído consigo innumerables cambios para el sector agropecuario y para la economía mundial.

Según el departamento económico de FENAVI, la producción de huevo alcanzó 7.097 millones de unidades en el año 2001 representando un incremento de

* Fuente: COLOMBIA AVÍCOLA FENAVI-FONAV, Bogotá, 1997. Pág. 13

10.22% frente al año 2000 con registro de 6.439,9 millones para una producción promedio de 591 millones mes, 50 millones por encima de un punto de equilibrio aparente 540 millones en donde el negocio es viable.

4.4.2 El mercado internacional avícola. En Estados Unidos (el mayor productor de carne de pollo en el mundo), no han crecido los volúmenes de exportación, por el contrario se evidencia un gran crecimiento en el mercado interno, al punto de superar por más de una década el consumo de carne de res y de cerdo.

Por otro lado, y con el fin de establecer cuales son los países consumidores y en qué proporción, se presenta un artículo publicado con el Banco Mundial llamado: "Paridad del Poder de Compra PPC", que determina el poder de adquisición de una población*.

En el caso de China, el 20% de la población es el único con posibilidades de consumir pollo, mientras que en Japón, cualquier japonés puede acceder al consumo de pollo, aún el de más bajos ingresos, todos de interés para la industria avícola.

En el caso del huevo, se dice que si cada uno de los habitantes de la tierra consumiera un huevo cada tercer día, la producción mundial estimada actualmente alcanzaría para proveérselo sin problemas, según las últimas estadísticas de la FAO.

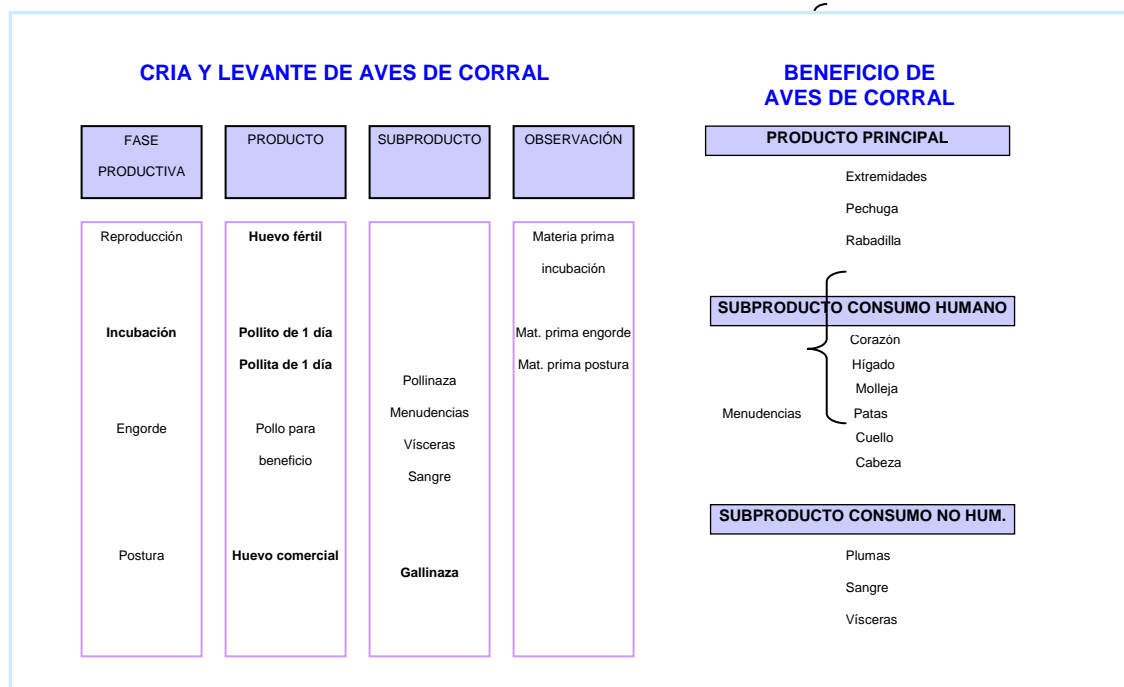
En lo referente al uso final dado a este producto, existen diferentes aplicaciones relacionadas con las características y necesidades propias de los países interesados. Por ejemplo, en el Japón el 40% de los huevos van a la industria, en Italia el 35%, en Suiza el 30% y en los Estados Unidos el 25%. El comercio

* Informe Banco Mundial, Paridad del Poder de Compra PPC.

internacional de huevos destinados al consumo directo fresco es muy reducido, porque la mayoría de los países producen casi esencialmente para su autoconsumo y sus compras o ventas no llegan al 5%.

4.4.3 Productos y subproductos del sector avícola.

Figura 1. Productos y Subproductos del Sector Avícola.



4.4.4 Entorno organizacional. El sector avícola colombiano se caracteriza por tener un gran número de empresas, con poca integración sectorial, es decir, se encuentra atomizado: unas pocas empresas dominan una porción importante del mercado. Sin embargo, el proceso de reestructuración que se observa en el sector desde hace algunos años, está propiciando esas condiciones^{*}. Si se tiene en cuenta que dicha afirmación fue hecha en 1996, cuando aun el concepto de competitividad que se tenía era enfocado principalmente desde el punto de vista

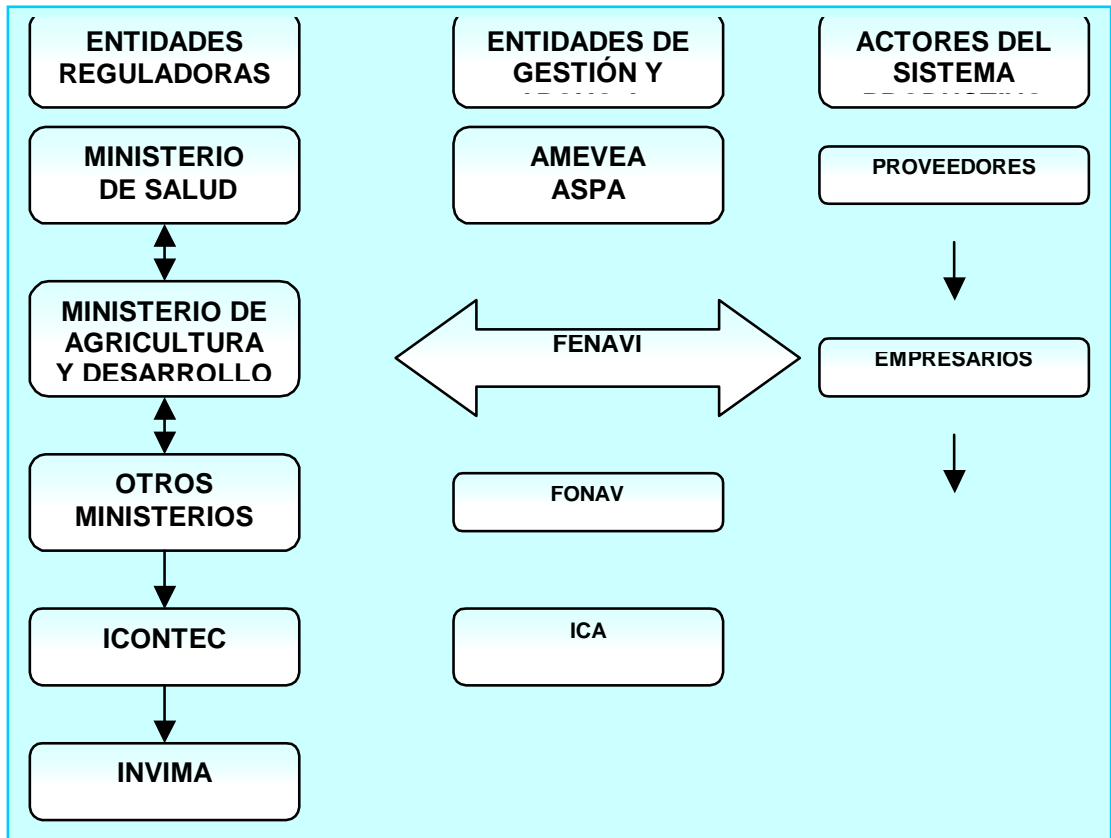
* COMPETITIVIDAD DE LA AVICULTURA COLOMBIANA, FONAV, 1996. Pág. 171

de rivalidad entre las empresas del gremio y que tampoco se habían desarrollado los actuales procesos de integración hacia atrás y hacia delante de la cadena, se puede apreciar el gran avance y el grado de madurez que a adquirido el sector en estos últimos cinco años.

Otro factor que ha influido positivamente en el desarrollo del sector es la presencia de las diferentes entidades de regulación y apoyo y las agremiaciones, entre las cuales se destacan la Federación Nacional de Avicultores de Colombia, FENAVI, el Fondo Nacional Avícola, FONAV, y otros organismos gubernamentales y privados.

El sector avícola se caracteriza porque presenta un grado de organización gremial, centrado en entidades lideradas por FENAVI, y que tienen una influencia directa en el desempeño y desarrollo del sector. Estas entidades se encuentran apoyadas por organismos de regulación, encargadas del cumplimiento de las disposiciones legales; asociaciones gremiales, formadas por empresas con objetivos comunes para la defensa de sus intereses; entidades dedicadas a la investigación y difusión del conocimiento; proveedores de tecnología y clientes. La siguiente figura muestra las entidades más importantes relacionadas con el sector, resaltando la interrelación que existe entre estas.

Figura 2. Principales entidades relacionadas con el sector avícola.



Fuente: FENAVI FONAV

4.4.5 Gestión de la Calidad. En lo que respecta al aseguramiento de la calidad en el sector avícola en Colombia, existen dos sistemas que se han posicionado fuertemente dentro de las industrias avícolas, el sistema HACCP (Hazard Analysis Critical Control Point), el cual está dirigido básicamente a ejercer un control sobre los riesgos microbiológicos en los alimentos; y el sistema ISO (9000 y 14000), que promueve el control del proceso productivo desde su diseño e instalación, hasta la misma comercialización del producto, sin descuidar el compromiso ambiental de la actividad. Estos sistemas lo que finalmente pretenden es darle al consumidor (tanto interno como externo) confianza en el producto final, elevando el nivel de competitividad del sector.

4.5 RESEÑA HISTÓRICA

Incubadora Santander S.A., fue fundada el 17 de Junio de 1962 por el mayor Diego Muñoz Rodríguez, quien junto con el médico veterinario de nacionalidad española Miguel Diez, dan forma a la idea de organizar una Empresa de Incubación Avícola.

En la ciudad de Santa fe de Bogotá fue firmada la escritura de constitución siendo inicialmente sus socios, la sociedad de los Hermanos Mejía con el 55% de la participación accionaria, Miguel Diez con el 20%, Diego Muñoz con el 12.5% y Guillermo Pérez con el 12.5% restante.

Inicialmente comienzan labores con siete máquinas cuya capacidad era de 2.500 huevos por cada una y dos nacedoras con una capacidad total de 17.500 huevos, los huevos incubados eran de gallinas reproductoras raza Cobb, y es el Doctor Diez, Gerente de la empresa quien se encarga del manejo de las aves y la dirección técnica de la planta.

El 2 de Enero de 1963 nacen los primeros pollitos incubados, teniendo muy buena aceptación en el mercado, y desde este momento la demanda de pollitos que vende la empresa supera a la capacidad de producción de la misma, la cual aumenta año tras año significativamente. El mercado de pollitos de un día de nacidos toma nuevos rumbos, convirtiéndose Bogotá en una de sus principales plazas.

Desde este momento la administración de la empresa comienza a salirse de las manos de su representante ya que se dificulta el control de las granjas. La empresa exige planificación puesto que el volumen de producción requiere mayor atención y aun predominan los patrones administrativos antiguos; en este período la empresa atraviesa por una crisis económica.

Las relaciones del actual gerente Miguel Diez, con los demás socios llegan a su punto de hostilidad, llevándolo a vender sus acciones a la familia Montoya y Serrano y Cía.

Por tal razón, el hijo del mayor Diego Muñoz, Enrique Muñoz, entra a gerenciar la empresa, quien le da una transformación debido a su amplia visión, efecto de su formación en el exterior, y constituyéndose hasta el día de hoy en el Presidente de Incubadora Santander S.A.

Los resultados de su administración se pueden observar en el crecimiento que ha tenido la compañía, aplicando tecnología de punta, adquiriendo y mejorando propiedades, omitiendo procesos obsoletos y adquiriendo planta y equipos, obligando de esta forma a realizar mayores estudios en las áreas de producción y ventas.

Actualmente y gracias a las metas obtenidas, la empresa ha llegado a tener una participación significativa en la exportaciones del sector, convirtiéndose en el mayor exportador del sector en el país.

La empresa ha incursionado en otros campos afines a través de inversiones nacionales y extranjeras. El modelo de apertura económica y mercados globales plantea nuevos y exigentes retos encaminándolos a la creación de un nuevo grupo económico. Por lo anterior se ven en la necesidad de seguir estudiando los mercados andinos y no circunscribirse al mercado Colombiano.

Para los socios de la Empresa, es muy gratificante presentar la consolidación de un grupo económico y mostrar a Incubadora Santander S.A. como cabeza de este grupo. Los resultados obtenidos durante los últimos años son excelentes teniendo en cuenta las diferentes variables por las que atraviesa el sector avícola y la economía en general.

4.6 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Área ocupacional: Respecto a la estructura organizacional más representativa es bueno mencionar que la tendencia en el sector avícola es hacia la producción vertical, es decir, empieza a quedar totalmente descartado el avicultor pequeño mediano que actúa en un solo nivel de producción (recría, puesta, incubación, beneficio, etc.) y se observa el avicultor que actúa en varios niveles de producción o todos a la vez como Incubadora Santander S.A.

El organigrama de la Empresa se presenta en la Figura 3, el cual es el organigrama más usual de las granjas de engorde ponedoras y reproductoras.

4.7 PRODUCTOS Y SERVICIOS

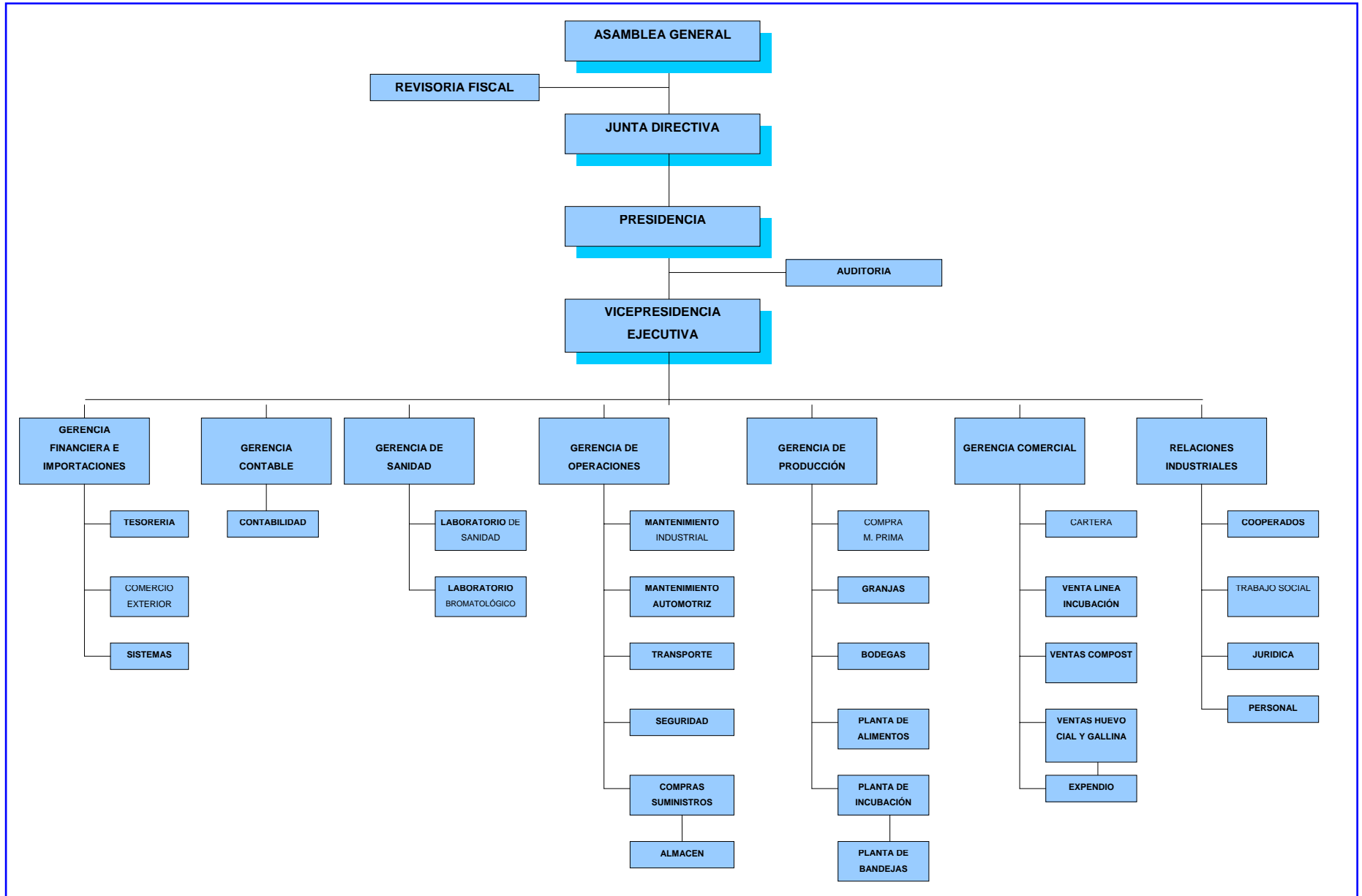
Incubadora Santander S.A. ofrece productos avícolas de alta calidad estos productos son de carácter tradicional y grados de innovación. Se pueden dividir en productos de incubación y los de no incubación o comerciales.

Incubadora Santander S.A. estableció una alianza en la raza Hubbard estableciendo la marca HUBBARDISA, esta alianza le brindó a la empresa la exclusividad de la raza Hubbard.

Los productos de la línea de incubación son:

- **Pollito Reproductor:** Son aquellos que preservan la pureza de la raza Hubbard, este pollito se vende vacunado y de un día de nacido.
- **Pollito Hubbard:** Es el nombre que recibe aquel pollito que va a ser destinado a la producción de carne, se conoce como pollo de engorde o comercial, la raza de este pollito es Hubbard el cual se vende vacunado y de un día de nacido.

Figura 3. Organigrama General de Incubadora Santander S.A



- Pollita ASP Brown: Conocida como pollita ponedora, es destinada para la producción de huevo de mesa o de consumo humano, es vendida vacunada y de un día de nacida.
- Huevo Fértil: conocido también como huevo incubable, se garantiza que es de raza Hubbard y que posee un porcentaje mínimo de nacimiento del 75%.

Además se ofrece a algunas Incubadoras el servicio de Incubación este servicio consiste en que el cliente lleva sus huevos a la empresa para que sean incubados y el nacimiento se de en las instalaciones de la planta de incubación.

Los productos comerciales que ofrece Incubadora Santander S.A. son:

- Huevo comercial: es un huevo destinado para consumo humano, conocido también como huevo de mesa, para la producción de este huevo se emplea granjas donde se levantan pollitas que en su mayoría provienen de la misma empresa.

El huevo comercial hace parte de los productos alimentarios más aceptados a nivel mundial debido a sus cualidades nutritivas excepcionales ocupando lugar privilegiado en la alimentación humana.

Para su clasificación se recurre a la norma ICONTEC, la cual se basa en el peso del huevo para establecer las diferentes categorías reseñadas en el cuadro 3, que se encuentra en la siguiente página.

Cuadro 3. Clasificación del huevo según peso.

CLASIFICACIÓN	PESO
EXTRA	69 gr en adelante
AA	63 gr a 68.9 gr
A	56 gr a 62.9 gr
B	50 gr a 55.9 gr
C	45 gr a 49.9 gr
D	Menos de 45 gr

Fuente: Verdades sobre el huevo FENAVI-FONAV, Septiembre de 1999

- Compost o abono orgánico: el nombre de este compuesto orgánico es Abonissa, es producto de la gallinaza que resulta de los desechos diarios de las gallinas en etapa de producción que se encuentran en las granjas de la empresa.
- Huevo en Polvo: es uno de los productos innovadores que Incubadora Santander S.A. ha decidido colocar en el mercado para establecer estrategias de crecimiento. Este producto se destinada para las panaderías y pastelerías principalmente, este producto es muy llamativo en países orientales como Japón.
- Yemas: es un producto de aprovechamiento de las labores diarias de la empresa, es destinado para las panaderías y pastelerías.
- Huevo Pasteurizado: este es producto que se encuentra aún en etapa de investigación, pero es otro de los productos innovadores que apunta a las estrategias de crecimiento comercial de Incubadora Santander S.A.

Además de estos productos se encuentran un gran número de subproductos que Incubadora Santander S.A. comercializa como aprovechamiento de las labores diarias de la empresa.

4.8 CLIENTES

Debido a la integración vertical en la cadena de abastecimiento y a la infraestructura tecnológica que posee Incubadora Santander S.A., además de la diversidad de sus productos, hace que se posea una diversa gama de clientes que van desde grandes productores de alimentos hasta grandes, medianos y pequeños comerciantes, según los productos que se comercializan.

Estos clientes se encuentran ubicados en su mayoría a nivel nacional en los productos comerciales, caso contrario de los productos de incubación donde sus clientes se encuentran ubicados gran parte en Venezuela.

El perfil de los clientes se puede caracterizar según los productos ofrecidos.

- **Pollito Reprodutor:** los clientes en su mayoría están ubicados en el campo nacional, la características de estos es que son productores de escala media, es decir, no son grandes productores pero manejan volúmenes de ventas que los ubiquen como medianas empresas, estas son granjas avícolas que se encargan de levantar los reproductores, y luego vender los huevos fértiles, es decir, en su mayoría son incubadoras que tiene sus granjas de levante.
- **Pollito Hubbard:** la mayoría de los clientes de Incubadora Santander S.A. en pollitos de engorde son avícolas que se encuentran en Venezuela, ellos se encargan de levantar el pollito durante 42 días además poseen sus propias plantas de beneficio. Ejemplo de esos clientes son Agronivar S.A., La Caridad, el Tunal, entre otros.

Además se cuentan con clientes dedicados a la comercialización de estos productos en su mayoría están ubicados en el país en ciudades como Cúcuta, Bogotá, Medellín, Ibagué, Pereira, entre otras. Debido a que este es un pollito

de engorde, es decir, destinados para el consumo de carne Incubadora no llega al consumidor final, debido a que no tiene granjas de engorde ni plantas de beneficio.

- Pollita Asp Brown: Los clientes de Incubadora Santander S.A. son sus mismas granjas de producción de huevo comercial además de avícolas dedicadas a la producción de huevo de mesa, estas avícolas de gran envergadura se encuentran en Venezuela como es el caso de el Tunal.

Los productores medianos se encuentran en el país ubicados en Pereira, Cundinamarca, Costa Atlántica.

También se cuenta con pequeños y medianos comerciantes del producto los que se encuentran en ciudades como Bogotá, Cúcuta, Medellín, Pereira.

- Huevo Fértil: Este producto es exportado casi en su totalidad a Venezuela, las cantidades que no se exportan son las que se utilizan para las incubaciones, los clientes son Incubadoras de gran Producción en el país vecino, en su mayoría los pedidos mínimos son de 108000 huevos por pedidos con alta frecuencia de compras. Ejemplo de empresas clientes son: Criazucar, Convaca, Purina entre otras. El mercado nacional esta totalmente descuidado, es decir, el huevo fértil de Incubadora Santander S.A. no es comercializado a nivel nacional.
- Huevo Comercial: Este producto es comercializado a nivel nacional a cliente mayoristas y minoristas que se encargan de su distribución a las diferentes zonas del país. Se considera un cliente mayorista el que compra más de 50000 huevos/pedido, cliente minorista el que compra menos de esa cantidad y un tienda a tienda que es aquel cliente que compra pocas unidades de producto en expendios de la empresa. Los clientes cumplen con diferentes características y perfiles, algunos son muy exigentes con las materias primas como industrias

Ramo e Icopán, los cuales hacen exhaustivos controles para cumplir con todos los requerimientos de calidad.

Los principales clientes se encuentran ubicados en la Costa Atlántica, Bogotá, Medellín, Eje Cafetero y Valle del Cauca. El huevo Comercial es utilizado en reposterías, galleterías, heladerías, dulces, confiterías, panaderías y restaurantes. También es utilizado en las empresas dedicadas a la fabricación de salsas, embutidos cárnicos, y otras aplicaciones relacionadas con la preparación de comidas en general.

4.9 MISIÓN

Incubadora Santander S.A. es una Empresa Santandereana dedicada a la producción, comercialización y distribución de productos avícolas.

En Incubadora Santander S.A. buscamos satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes ofreciendo productos de la mejor calidad al mejor precio del mercado.

Contamos con un personal idóneo y comprometido con la Organización y unos procesos adecuados que buscan la preservación del medio ambiente y garantizan la inocuidad de nuestros productos.

4.10 VISIÓN

Incubadora Santander S.A. continuará consolidándose como la mejor empresa colombiana proveedora de productos avícolas, llegará a obtener una posición de liderazgo en el mercado nacional e internacional y su procesos cumplirán con toda la normatividad legal y ambiental exigida por la ley logrando que sus productos sean conformes con todos los requisitos de calidad e inocuidad exigidos por sus clientes.

4.11 ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO

- Incrementar la capacidad de producción de Huevo comercial, para ello estudia la posibilidad de ampliar la capacidad de algunas granjas como es el caso de Bellavista que para finales del mes de agosto pasará de una producción diaria de 1.100.000 huevos diarios a una de más de 2.000.000 de huevos diarios, para ello comenzó a acondicionar los galpones con la infraestructura necesaria para este requerimiento.
- Actualmente, se encuentra en etapa de inicio el proyecto de construcción y adecuación de otra granja en el municipio de Curití, la cual tendrá una capacidad aproximada a 2.200.000 huevos diarios, esto de la mano de una estrategia de apertura de nuevos mercados en el territorio nacional, ya que se busca ubicar a Incubadora Santander S.A. como una empresa líder en la producción y comercialización de huevo comercial, esperando apoderarse de un 20% del mercado nacional. Es por esta razón que se está estudiando la posibilidad de ingresar a los supermercados, los cuales en estos momentos son atendidos por empresas de la competencia.
- Incubadora Santander S.A. ha iniciado desde el 20 de enero del presente año, la documentación e implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad basado en la norma ISO 9001:2000 en los procesos de comercialización de sus productos (reproductores, ponedoras, pollitos de engorde, huevo fértil y huevo comercial); este sistema se complementa con la implantación de las buenas prácticas de manufactura (B.P.M) en sus granjas productivas y bodegas de almacenamiento garantizando a sus clientes la inocuidad de sus productos.
- Colocación en el mercado de productos nuevos y de carácter innovativo como es el caso del Huevo Pulverizado al cual se le están realizando pruebas a nivel local, pero que tiene como mercado objetivo el Japón, debido a la facilidad para

ser trabajado como ingrediente de productos de consumo masivo como el pan y las tortas. Además se busca promover productos como el abono orgánico(ABONISSA) el cual es un abono de carácter orgánico derivado de la gallinaza o excremento de la gallina y el huevo pasteurizado es otro de los productos que se tienen en mente para cautivar nuevos clientes en el mercado nacional.

5. DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

Se realizó un diagnóstico del nivel de cumplimiento de los requisitos de la Norma ISO 9001:2000 y el Decreto 3075 de 1997 con el fin de observar como se encuentra la empresa en cuanto al cumplimiento de normas, facilitando esto generar un cronograma y una estrategia para realizar el trabajo referente a la documentación e implementación de mejoras de los procesos de la empresa.

5.1 DIAGNÓSTICO DEL NIVEL DE CUMPLIMIENTO CON LOS REQUISITOS DE LA NTC ISO 9001:2000

El diagnóstico se realizó observando algunos de los diferentes procesos de la empresa, para ello se realizaron visitas a diferentes secciones o áreas y mediante la observación se logro contrastar la evidencia encontrada con los requisitos de la norma. Se realizó una matriz detallada donde se tomo numeral por numeral de la norma, luego se determinó si los requisitos se cumplían o no.

Aquellos en los cuales se encontró que su cumplimiento era total con el manejo que se daba a la empresa a los procesos, registros y parámetros se le otorgaba una calificación de 2.

Si el cumplimiento era parcial la calificación era de 1 y cero si no se daba cumplimiento de ninguna forma al requisito.

Luego se totalizó la cantidad de puntos obtenidos por numeral y los posibles, lo que permitió obtener un porcentaje de cumplimiento de la empresa para con los requisitos de un Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001. 2000.

En el Cuadro 4 se presenta el Diagnóstico nivel de cumplimiento con los requisitos de la NTC ISO 9001 versión 2000.

Cuadro 4. Diagnóstico Nivel de cumplimiento con los requisitos de la NTC ISO 9001:2000

	INCUBADORA SANTANDER S.A.	ELABORADO POR: Grupo ISO
	DIAGNÓSTICO GENERAL ISO 9001:2000	Fecha: Febrero 2 al 20 de 2004
		Página 1 de 21

NUMERAL	ASPECTO	OBSERVACIONES	PUNTAJE MÁXIMO	PUNTAJE OBTENIDO	
				PUNTAJE OBTENIDO	% CUMPLIMIENTO
4	SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD				
4,1	Requisitos Generales		26	4	15,38%
DEBE	Establecer el Sistema de gestión de la Calidad	La empresa no ha establecido hasta el moento el SGC	2	0	
DEBE	Implementar el Sistema de gestión de la Calidad	El no haber identificado claramente sus procesos, le ha impedido implementar formalmente un SGC.	2	0	
DEBE	Mantener el Sistema de gestión de la Calidad	No aplica, en este momento la empresa no ha implementado su SGC.	2	NA	
DEBE	Mejorar la eficacia del Sistema de gestión de la Calidad	No aplica, en este momento la empresa no ha implementado su SGC.	2	NA	
a	Identificar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la Calidad y su aplicación a través de la organización.	Existen procesos claramente identificados, pero no documentados ni formalmente difundidos.	2	1	
b	Determinar la secuencia e interacción de estos procesos	No existe ningún documento que demuestre dicha interacción ni formalmente las personas que manejan los procesos la conocen.	2	0	
c	Determinar los criterios y métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces.	No existen controles adecuados para establecer el control, este es medido solo con las utilidades y reporte de ventas.	2	1	
d	Asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos.	Aunque la dirección se encarga de brindar el equipo para desarrollar las labores propias de este proceso, en ocasiones suelen ser algo obsoletos o no se encuentran en excelentes condiciones.	2	1	
e	Realizar el seguimiento, la medición y el análisis de estos procesos,	Existen algunos indicadores que permiten evaluar la labor de las diferentes áreas o procesos, evaluada en utilidades más no en clientes satisfechos.	2	1	
f	Implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos.	Poca planificación, decisiones centralizadas evitan en algunas ocasiones pensar en mejorar el proceso, sólo se piensa en dinero.	2	0	
DEBE	gestionar estos procesos de acuerdo con los requisitos de esta norma Internacional.	en este momento no se evidencia por que apenas inicia el proceso de implementación del SGC	2	0	
DEBE	Asegurarse de controlar los procesos contratados externamente que afecten la conformidad del producto con los requisitos.	Se realiza de una manera informal, los proveedores no son evaluados y los procesos en pocas ocasiones controlados.	2	0	
DEBE	El control sobre dichos procesos contratados externamente debe estar identificado dentro del sistema de gestión de la calidad.	No se encuentra identificado o por lo menos no hay evidencia de ello.	2	0	

	<i>INCUBADORA SANTANDER S.A.</i>	ELABORADO POR: Grupo ISO
	<i>DIAGNÓSTICO GENERAL ISO 9001:2000</i>	Fecha: Febrero 2 al 20 de 2004
		Página 2 de 21

NUMERAL	ASPECTO	OBSERVACIONES	PUNTAJE MÁXIMO	PUNTAJE OBTENIDO	
				PUNTAJE OBTENIDO	% CUMPLIMIENTO
4.2.	Requisitos de la Documentación				
4.2.1	Generalidades		10	1	10,00%
	La documentación del sistema de gestión de la calidad debe incluir:				
a	Declaraciones documentadas de una política de la calidad y de objetivos de la calidad	No existe una Política de Calidad ni unos Objetivos encaminados a cumplirla, realmente no existe una Planeación Estratégica de la Empresa.	2	0	
b	Manual de la Calidad	Este documento no existe en la empresa	2	0	
c	Procedimientos documentados requeridos en esta Norma Internacional (Control de documentos, control de registros, auditoría interna, control de producto no conforme, acciones correctivas, acciones preventivas)	Ninguno de estos procedimientos, esta identificado, estandarizado ni documentado.	2	0	
d	Los documentos necesitados por la organización para asegurarse de la eficaz planificación, operación y control de sus procesos, y	Existe poco documentación de la caracterización de clientes, materia prima, productos y servicios ofrecidos, procedimientos y registros que evidencien las labores diarias de la empresa	2	0	
e	Los registros requeridos por esta Norma Internacional.	Existen algunos registros requeridos por la norma ISO 9001:2000, pero estos no se llevan de una manera formal ni se les realiza algún tipo de control y trazabilidad.	2	1	
4.2.2	Manual de la Calidad		6	0	0,00%
DEBE	Establecer y mantener un manual de la calidad que incluya:				
a	El alcance del sistema de gestión de la calidad, incluyendo los detalles y la justificación de cualquier exclusión.	No aplica debido a la ausencia de dicho Manual en la Empresa.	2	NA	
b	Los procedimientos documentados establecidos para el sistema de gestión de la calidad, o referencia a los mismos, y	No aplica debido a la ausencia de dicho Manual en la Empresa.	2	NA	
c	Una descripción de la interacción entre los procesos del sistema de gestión de la calidad	No aplica debido a la ausencia de dicho Manual en la Empresa.	2	NA	

	<i>INCUBADORA SANTANDER S.A.</i>	ELABORADO POR: Grupo ISO
	<i>DIAGNÓSTICO GENERAL ISO 9001:2000</i>	Fecha: Febrero 2 al 20 de 2004
		Página 3 de 21

NUMERAL	ASPECTO	OBSERVACIONES	PUNTAJE MÁXIMO	PUNTAJE OBTENIDO	
				PUNTAJE OBTENIDO	% CUMPLIMIENTO
4.2.3	Control de los documentos		6	1	16,67%
DEBE	Los documentos requeridos por el sistema de gestión de la calidad deben controlarse.	No hay control sobre los documentos que soportan las actividades, en muchas ocasiones no se saben donde estan o que información poseen o quien es el responsable de ese documento	2	0	
DEBE	Los registros son un tipo especial de documento y deben controlarse de acuerdo con los requisitos citados en 4.2.4.	Algunos registros son claramente controlados como los del área de Cartera y ventas, pero se encuentran fallas en la mayoría de los demás procesos donde muchas veces no se diligencian con la continuidad e información necesaria.	2	1	
DEBE	Establecerse un procedimiento documentado para el control de los documentos de acuerdo a la Norma Internacional	No existe algún documento que establezca de manera formal el control de los documentos de la empresa.	2	0	
4.2.4	Control de los registros		10	2	20,00%
DEBE	Los registros deben establecerse y mantenerse para proporcionar evidencia de la conformidad con los requisitos así como de la operación eficaz del sistema de gestión de la calidad.	Muchos registros se mantienen pero de igual manera otros no, lo que impide en ocasiones realizar un seguimiento que permita evaluar la eficacia de las operaciones que se están realizando.	2	0	
DEBE	Los registros deben permanecer legibles	En muchas ocasiones estos registros no se pueden leer fácilmente, esto puede estar influenciado por el bajo nivel de escolaridad de algunos trabajadores de la empresa y la poca capacitación en el manejo de los formatos e información.	2	1	
DEBE	Los registros deben permanecer fácilmente identificables	No existe ninguna identificación de los registros en algunos casos no se saben donde están, o quien los tiene ni donde deben estar.	2	0	
DEBE	Los registros deben permanecer fácilmente recuperables	En ocasiones estaban en medio magnético y el equipo era reasignado, la información borrada y jamás recuperada.	2	1	
DEBE	Establecer un procedimiento documentado para el control de los registros de acuerdo a la Norma internacional	No existe un procedimiento que evidencie o guie en la manera como debe tratarse todos los registros.	2	0	
TOTAL DE LA EVALUACIÓN			58	8	13,79%



INCUBADORA SANTANDER S.A.

DIAGNÓSTICO GENERAL ISO 9001:2000

ELABORADO POR:
Grupo ISO

Fecha: Febrero 2 - 20 de 2004

Página 4 de 21

NUMERAL	ASPECTO	OBSERVACIONES	PUNTAJE MÁXIMO	PUNTAJE OBTENIDO	
				PUNTAJE OBTENIDO	% CUMPLIMIENTO
5	RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN				
5,1	COMPROMISO DE LA DIRECCIÓN		10	2	20,00%
DEBE	La Alta Dirección debe proporcionar evidencia de su compromiso con el desarrollo e implementación del sistema de gestión de la calidad, así como con la mejora continua de su eficacia:				
a	Comunicando a la organización la importancia de satisfacer tanto los requisitos del cliente como los legales y reglamentarios.	En muchas ocasiones no se comunica a las áreas y personas interesadas los requisitos del cliente aunque si los reglamentarios.	2	1	
b	Estableciendo la política de la calidad.	Esta no existe debido a que hasta el momento se inicia el proceso de implementación del SGC.	2	0	
c	Asegurando que se establecen los objetivos de la calidad,	No se han establecido objetivos de calidad en consecuencia de la ausencia de una política de calidad	2	0	
d	Llevando a cabo las revisiones por la dirección, y	Aún no se ha planeado la primera revisión por parte de la dirección a un SGC que aún no comienza a ser implementado.	2	0	
e	Asegurando la disponibilidad de recursos	Se brindan recursos para el desempeño de las labores diarias aunque en muchas ocasiones no sean los mejores, ni en las cantidades adecuadas.	2	1	
5,2	ENFOQUE AL CLIENTE		2	0	0,00%
DEBE	La alta dirección debe asegurarse de que los requisitos del cliente se determinan y se cumplen con el propósito de aumentar la satisfacción del cliente. (7.2.1 y 8.2.1)	En ocasiones estos requisitos no son identificados ni determinados, esto se puede evidenciar por la ausencia de documentos que muestren la caracterización de los clientes, de los productos y servicios ofrecidos.	2	0	

	INCUBADORA SANTANDER S.A.	ELABORADO POR: Grupo ISO
	<i>DIAGNÓSTICO GENERAL ISO 9001:2000</i>	Fecha: <i>Febrero 2 - 20 de 2004</i>
		Página 5 de 21

NUMERAL	ASPECTO	OBSERVACIONES	PUNTAJE MÁXIMO	PUNTAJE OBTENIDO	
				PUNTAJE OBTENIDO	% CUMPLIMIENTO
5,3	POLÍTICA DE LA CALIDAD		10	0	0,00%
DEBE	La Alta dirección debe asegurarse de que la política de la calidad:				
a	Es adecuada al propósito de la organización,	No existe una política de calidad al igual que una misión y visión documentada.	2	0	
b	Un compromiso de cumplir con los requisitos y de mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad.	No existe un SGC al cual evaluar la eficacia ni unos requisitos claramente identificados.	2	0	
c	Proporciona un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de la calidad	No aplica debido a que esta no esta constituida.	2	NA	
d	Es comunicada y entendida dentro de la organización, y	No aplica por que la política de calidad no se ha construido.	2	NA	
e	es revisada para su continua adecuación.	No aplica por que la política de calidad no se ha construido.	2	NA	
5,4	PLANIFICACIÓN				
5.4.1	Objetivos de la calidad		4	0	0,00%
DEBE	La alta Dirección debe asegurarse de que los objetivos de la calidad, incluyendo aquéllos necesarios para cumplir los requisitos para el producto, se establecen en las funciones y niveles pertinentes dentro de la organización.	No aplica por que los objetivos no se han definido.	2	NA	
DEBE	Los objetivos de la calidad deben ser medibles y coherentes con la política de la calidad.	No aplica por que los objetivos no se han definido.	2	NA	
5.4.2	Planificación del sistema de gestión de la calidad		4	0	0,00%
	La Alta Dirección debe asegurarse de que:				
a	La planificación del sistema de gestión de la calidad se realiza con el fin de cumplir los requisitos citados en 4.1, así como los objetivos de la calidad.	No aplica porque hasta ahora inicio el proceso de establecimiento del SGC	2	NA	
b	Se mantiene la integridad del sistema de gestión de la calidad cuando se planifican e implementan cambios en éste.	No aplica porque hasta ahora inicio el proceso de establecimiento del SGC	2	NA	
5,5	RESPONSABILIDAD , AUTORIDAD Y COMUNICACIÓN				
5.5.1	Responsabilidad y autoridad		2	0	0,00%
DEBE	La alta dirección debe asegurarse de que las responsabilidades y autoridades están definidas y son comunicadas dentro de la organización.	La ausencia de un manual de funciones y responsabilidades es una muestra de que no se comunica las responsabilidades propias de cada cargo.	2	0	

	INCUBADORA SANTANDER S.A.	ELABORADO POR: Grupo ISO
	DIAGNÓSTICO GENERAL ISO 9001:2000	Fecha: Febrero 2 - 20 de 2004
		Página 6 de 21

NUMERAL	ASPECTO	OBSERVACIONES	PUNTAJE MÁXIMO	PUNTAJE OBTENIDO	
				PUNTAJE OBTENIDO	% CUMPLIMIENTO
5.5.2	Representante de la dirección		8	4	50,00%
DEBE	La alta dirección debe designar un miembro de la dirección quien, con independencia de otras responsabilidades, debe tener la responsabilidad y autoridad que incluya:	La Dirección asignó un profesional que cumple el perfil adecuado para realizar la labor de Representante de la Dirección.	2	2	
a	Asegurarse de que se establecen, implementan y mantienen los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad.	En estos momentos inicia el proceso de establecimiento del SGC, y el Representante de la Dirección está supervisando que se lleve a cabo eficazmente.	2	1	
b	Informar a la alta dirección sobre el desempeño del sistema de gestión de la calidad y de cualquier necesidad de mejora, y	Aún no se ha planeado la entrega del primer informe a la Junta Directiva.	2	0	
c	Asegurarse de que se promueve la toma de conciencia de los requisitos del cliente en todos los niveles de la organización.	Se ha estudiado la propuesta de realizar fichas técnicas de productos y clientes que promueven la necesidad de enfocarse dentro de la organización al cumplimiento de requisitos del cliente.	2	1	
5.5.3	Comunicación interna		2	1	50,00%
DEBE	La alta dirección debe asegurarse de que se establecen los procesos de comunicación apropiados dentro de la organización y de que la comunicación se efectúa considerando la eficacia del sistema de gestión de la calidad.	Existen los recursos necesarios para establecer un adecuado proceso de comunicación dentro de la organización, pero no se ha utilizado de la mejor forma.	2	1	
5.6	REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN				
5.6.1	Generalidades		6	1	16,67%
DEBE	La alta dirección debe, a intervalos planificados, revisar el sistema de gestión de la calidad de la organización, para asegurarse de su conveniencia, adecuación y eficacia continuas.	No se ha planeado la realización de la primera revisión por parte de la dirección.	2	1	
DEBE	La revisión debe incluir la evaluación de las oportunidades de mejora y la necesidad de efectuar cambios en el sistema de gestión de la calidad, incluyendo la política de la calidad y los objetivos de la calidad.	No se ha planeado la realización de la primera revisión por parte de la dirección, no existe política ni objetivos de calidad.	2	0	
DEBE	Deben mantenerse registros de las revisiones por la dirección (Véase 4.2.4)	No existen registros porque no se ha realizado la primera revisión por parte de la dirección.	2	0	

	INCUBADORA SANTANDER S.A.	ELABORADO POR: Grupo ISO
	<i>DIAGNÓSTICO GENERAL ISO 9001:2000</i>	Fecha: Febrero 2 - 20 de 2004
		Página 7 de 21

NUMERAL	ASPECTO	OBSERVACIONES	PUNTAJE MÁXIMO	PUNTAJE OBTENIDO	
				PUNTAJE OBTENIDO	% CUMPLIMIENTO
5.6.2	Información para la revisión		14	0	0,00%
	La información de entrada para la revisión por la dirección debe incluir:				
a	Resultados de auditorías	No aplica porque no se ha realizado la primera revisión por parte de la dirección.	2	NA	
b	Retroalimentación del cliente	No aplica porque no se ha realizado la primera revisión por parte de la dirección.	2	NA	
c	desempeño de los procesos y conformidad del producto	No aplica porque no se ha realizado la primera revisión por parte de la dirección.	2	NA	
d	Estado de las acciones correctivas y preventivas	No aplica porque no se ha realizado la primera revisión por parte de la dirección.	2	NA	
e	Acciones de seguimiento de revisiones por la dirección previas	No aplica porque no se ha realizado la primera revisión por parte de la dirección.	2	NA	
f	Cambios que podrían afectar el al sistema de gestión de la calidad, y	No aplica porque no se ha realizado la primera revisión por parte de la dirección.	2	NA	
g	Recomendaciones para la mejora	No aplica porque no se ha realizado la primera revisión por parte de la dirección.	2	NA	
5.6.3	Resultados de la revisión		6	0	0,00%
DEBE	Los resultados de la revisión por la dirección deben incluir todas las decisiones y acciones relacionadas con:				
a	La mejora de la eficacia del sistema de gestión de la calidad y sus procesos:	No aplica porque no se ha realizado la primera revisión por parte de la dirección.	2	NA	
b	La mejora del producto en relación con los requisitos del cliente, y	No aplica porque no se ha realizado la primera revisión por parte de la dirección.	2	NA	
c	Las necesidades de recursos	No aplica porque no se ha realizado la primera revisión por parte de la dirección.	2	NA	
TOTAL DE LA EVALUACIÓN			68	8	11,76%



INCUBADORA SANTANDER S.A.

ELABORADO POR: Grupo ISO

DIAGNÓSTICO GENERAL ISO 9001:2000

Fecha: Febrero 2 - 20 de 2004

Página 8 de 21

NUMERAL	ASPECTO	OBSERVACIONES	PUNTAJE MÁXIMO	PUNTAJE OBTENIDO	
				PUNTAJE OBTENIDO	% CUMPLIMIENTO
6	GESTIÓN DE LOS RECURSOS				
6,1	PROVISIÓN DE RECURSOS		4	1	25,00%
DEBE	La organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para:				
a	Implementar y mantener el sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia, y	La dirección a destinado unos recursos financieros para el desarrollo de la labor de implementación, estos están dados en el salario de las personas que integran el grupo ISO, pero no tenemos la certeza de la asignación de más recursos financieros, humanos y técnicos.	2	1	
b	Aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos	Estos no se encuentran plenamente establecidos lo que dificulta darles cumplimiento en su totalidad, la ausencia de un seguimiento a estos y la inoportuna solución de las inquietudes a los clientes, dificultan realizar un excelente servicio y por lo tanto incrementar los niveles de satisfacción del cliente.	2	0	
6,2	RECURSOS HUMANOS				
6.2.1	Generalidades		2	1	50,00%
DEBE	El personal que realice trabajos que afecten a la calidad del producto debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas	El personal que labora en Incubadora Santander tiene amplia experiencia en sus labores y conocimiento técnico de sus tareas, aunque en algunos casos no se cuenta con los niveles de educación adecuado.	2	1	
6.2.2	Competencia, toma de conciencia y formación		10	1	10,00%
DEBE	La organización debe:				
a	Determinar la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan a la calidad del producto.	No existe formalmente un manual de funciones que de muestra de las responsabilidades, autoridades y funciones de los cargos críticos en la empresa.	2	0	
b	Proporcionar formación o tomar otras acciones para satisfacer dichas necesidades.	No existe un Plan anual de Capacitación en la parte operativa que identifique y cubra las necesidades de formación de los trabajadores.	2	0	
c	Evaluar la eficacia de las acciones tomadas.	No se han tomado acciones o por lo menos no se encontraron evidencias al respecto, por lo tanto no se ha realizado evaluación de las acciones con respecto a la formación y educación de los trabajadores o no existe algún registro al respecto.	2	0	

	INCUBADORA SANTANDER S.A.	ELABORADO POR: Grupo ISO
	DIAGNÓSTICO GENERAL ISO 9001:2000	Fecha: Febrero 2 - 20 de 2004
		Página 9 de 21

NUMERAL	ASPECTO	Observaciones	PUNTAJE MÁXIMO	PUNTAJE OBTENIDO	
				PUNTAJE OBTENIDO	% CUMPLIMIENTO
d	Asegurarse de que su personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad, y	El personal es consciente de las labores que realiza y la incidencia que poseen en el servicio al cliente, pero el no conocer los objetivos de calidad debido a que estos no se han definido les impide contribuir con el logro de estos.	2	1	
e	Mantener los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia (4.2.4)	Se mantienen registros pero estos pueden no ser adecuados debido a que no se encuentran definidos los requisitos mínimos que deben tener cada uno de los cargos.	2	0	
6,3	INFRAESTRUCTURA		6	5	83,33%
DEBE	La organización debe determinar, proporcionar y mantener la infraestructura necesaria para lograr la conformidad con los requisitos del producto. La infraestructura incluye, cuando se aplicable:				
a	Edificios, espacio de trabajo y servicios asociados,	La organización cuenta con unas instalaciones adecuadas para el desarrollo del trabajo de los operarios, por lo tanto de los productos y servicios que se le ofrecen al cliente.	2	2	
b	equipo para los procesos, (tanto hardware como software), y	Se poseen buenos equipos en los procesos relacionados con los productos, basados en la implementación de tecnología adecuada a las pretenciones de producción y servicio. Pero se presentan irregularidades en el mantenimiento y apoyo por parte del área de sistemas.	2	1	
c	Servicios de apoyo tales (como transporte o comunicación)	Aunque se cuenta con servicios de apoyos propios como el transporte con un buen desempeño, se presentan fallas en la comunicación interna debido al ambiente organizacional de la empresa.	2	2	
6,4	AMBIENTE DE TRABAJO		2	1	50,00%
DEBE	La organización debe determinar y gestionar el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad con los requisitos del producto.	Aunque se tiene una infraestructura algo adecuada, el personal en algunas ocasiones no tiene las herramientas físicas y motivacioales adecuadas para un buen desempeño en su trabajo.	2	1	
TOTAL DE LA EVALUACIÓN			24	9	37,50%

	INCUBADORA SANTANDER S.A.	ELABORADO POR: Grupo ISO
	<i>DIAGNÓSTICO GENERAL ISO 9001:2000</i>	Fecha: Febrero 2 - 20 de 2004
		Página 10 de 21

NUMERAL	ASPECTO	OBSERVACIONES	PUNTAJE MÁXIMO	PUNTAJE OBTENIDO	
				PUNTAJE OBTENIDO	% CUMPLIMIENTO
7	REALIZACIÓN DEL PRODUCTO				
7,1	PLANIFICACIÓN DE LA REALIZACIÓN DEL PRODUCTO		14	5	35,71%
DEBE	La organización debe planificar y desarrollar los procesos necesarios para la realización del producto.	Los procesos para la realización del producto y prestación del servicio son planificados pero no siguiendo alguna metodología clara y con algunas fallas en comunicación.	2	2	
DEBE	La planificación de la realización del producto debe ser coherente con los requisitos de los otros procesos del sistema de gestión de la calidad (4.1)	No se han identificado o por lo menos no formalizado, en ocasiones las áreas y los procesos parecen isla apartes.	2	0	
DEBE	Durante la planificación de la realización del producto, la organización debe determinar, cuando sea apropiado lo siguiente:				
a	Los objetivos de la calidad y los requisitos para el producto	Aunque se tiene conocimiento técnico de las características del producto o servicio no están formalmente establecidos al igual que los objetivos de calidad que no se encuentran definidos	2	0	
b	La necesidad de establecer procesos, documentos y de proporcionar recursos específicos para el producto;	No existen procesos documentados en la mayoría de las áreas y los poco que existen están desactualizados o no se hace lo que ahí se establece.	2	0	
c	Las actividades requeridas de verificación, validación, seguimiento, inspección y ensayo/prueba específicas para el producto así como los criterios para la aceptación del mismo;	Por las características de los productos ofrecidos y el servicio prestado, las actividades de verificación, inspección y seguimiento se realizan en las actividades productivas.	2	2	
d	Los registros que sean necesarios para proporcionar evidencia de que los procesos de realización y el producto resultante cumplen los requisitos (4.2.4)	Existen registros que proporcionan evidencia de los procesos de realización del producto y prestación del servicio, de igual manera que del producto, pero estos solo sucede en la parte de producción, en ocasiones no se diligencian de manera correcta.	2	1	
DEBE	El resultado de esta planificación debe presentarse de forma adecuada para la metodología de operación de la organización.	No existe ninguna evidencia de la presentación de los resultados de esta planificación, todo es medido en la fuerza de ventas, lo que no muestra información real, veraz y detallada de algunos procesos.	2	0	

	INCUBADORA SANTANDER S.A.	ELABORADO POR: Grupo ISO
	<i>DIAGNÓSTICO GENERAL ISO 9001:2000</i>	Fecha: <i>Febrero 2 - 20 de 2004</i>
		Página 11 de 21

NUMERAL	ASPECTO	OBSERVACIONES	PUNTAJE MÁXIMO	PUNTAJE OBTENIDO	
				PUNTAJE OBTENIDO	% CUMPLIMIENTO
7,2	PROCESOS RELACIONADOS CON EL CLIENTE				
7.2.1	Determinación de los requisitos relacionados con el producto		8	2	25,00%
DEBE	La organización debe determinar:				
a	Los requisitos especificados por el cliente, incluyendo los requisitos para las actividades de entrega y las posteriores a la misma,	No existe ningún documento de los requisitos que especifica el cliente, se suponen algunos pero no se han dado a la tarea de corroborarlos, además no se realiza ningún tipo de seguimiento al cliente posterior a la venta.	2	0	
b	Los requisitos no establecidos por el cliente pero necesarios para el uso especificados o para el uso previsto, cuando sea conocido.	Son implícitamente conocidos, pero no existe una unificación de conceptos entre los involucrados en el proceso.	2	1	
c	Los requisitos legales y reglamentarios relacionados con el producto, y	No se cumple con normas de Bioseguridad Y Buenas Prácticas de Manufactura en las áreas de producción	2	0	
d	Cualquier requisito adicional determinado por la organización.	Se determina y comunica, aunque en muchas ocasiones no a su debido tiempo.	2	1	
7.2.2	Revisión de los requisitos relacionados con el producto		16	5	31,25%
DEBE	La organización debe revisar los requisitos relacionados con el producto.	Estos no son revisados y si se hace es sólo en los casos cuando se presentan problemas con las aves o en el porcentaje de nacimiento.	2	0	
DEBE	Esta revisión debe efectuarse antes de que la organización se comprometa a proporcionar un producto al cliente (por ejemplo envío de ofertas, aceptación de contratos o pedidos, aceptación de cambios en los contratos o pedidos)	Aunque existe comunicación entre ventas y producción esta no tiene en cuenta este tipo de revisiones por el hecho que estas no se realizan muy frecuentemente si se realizan.	2	0	
DEBE	Asegurarse de que:				
a	Están definidos los requisitos del producto.	Estos requisitos no se encuentran formalmente definidos	2	1	
b	Están resueltas las diferencias existentes entre los requisitos del contrato o pedido y los expresados previamente, y	No se comunica con el cliente para mirar si existen diferencias, por lo que no se resuelven.	2	0	
c	La organización tiene la capacidad para cumplir con los requisitos definidos.	Se tiene capacidad productiva y comercial para cumplir con los requisitos establecidos.	2	2	
DEBEN	Mantenerse registros de los resultados de la revisión y de las acciones originadas por la misma.	No se mantienen registros de las revisiones por que estas no se dan, excusándose en el hecho que no hay suficiente personal para ello.	2	0	
DEBE	Cuando el cliente no proporcione una declaración documentada de los requisitos, la organización debe confirmar los requisitos del cliente antes de su envío o entrega.	NO se confirma con el cliente los requisitos especificados antes de su envío o entrega.	2	0	

	INCUBADORA SANTANDER S.A.	ELABORADO POR: Grupo ISO
	DIAGNÓSTICO GENERAL ISO 9001:2000	Fecha: Febrero 2 - 20 de 2004
		Página 12 de 21

NUMERAL	ASPECTO	OBSERVACIONES	PUNTAJE MÁXIMO	PUNTAJE OBTENIDO	
				PUNTAJE OBTENIDO	% CUMPLIMIENTO
DEBE	Cuando se cambien los requisitos del producto, la organización debe asegurarse de que la documentación pertinente sea modificada y de que el personal correspondiente sea consciente de los requisitos modificados.	Esto suele suceder en muchas ocasiones, pero se cuenta con un proceso productivo algo flexible que permite algunos cambios de última hora.	2	2	
7.2.3	Comunicación con el cliente		6	2	33.33%
DEBE	La organización debe determinar e implementar disposiciones eficaces para la comunicación con los clientes, relativas a:				
a	La información sobre el producto,	No se tiene información detallada, completa y a la mano sobre el producto y los revicios ofrecidos en un punto común lo que puede dificultar entregar la información al cliente.	2	0	
b	Las consultas, contratos o atención de pedidos, incluyendo las modificaciones, y	La comunicación con el cliente en su gran parte es vía telefónica o mediante correo electrónico, por lo que no se llevan contratos comerciales formales.	2	2	
c	La retroalimentación del cliente, incluyendo sus quejas.	No existe ningún tipo de seguimiento al cliente y por política de la empresa no acepta devoluciones o reclamos despues de entregado el producto.	2	0	
7,3	DISEÑO Y DESARROLLO	Este numeral no aplica a Incubadora Santander S.A. debido a las características de las labores de la empresa	NA	NA	
7.3.1	Planificación del diseño y desarrollo	NO APLICA	NA	NA	
DEBE	La organización debe planificar y controlar el diseño y desarrollo del producto.	NO APLICA	NA	NA	
DEBE	Durante la planificación del diseno y desarrollo la organización debe determinar:	NO APLICA	NA	NA	
a	Las etapas del diseño y desarrollo,	NO APLICA	NA	NA	
b	La revisión, verificación y validación, apropiadas para cada etapa del diseño y desarrollo, y	NO APLICA	NA	NA	
c	Las responsabilidades y autoridades para el diseño y desarrollo.	NO APLICA	NA	NA	
DEBE	La organización debe gestionar las interfaces entre los diferentes grupos involucrados en el diseño y desarrollo para asegurarse de una comunicación eficaz y una clara asignación de responsabilidades.	NO APLICA	NA	NA	
DEBE	Los resultados de la planificación deben actualizarse, según sea apropiado, a medida que progresa el diseño y desarrollo.	NO APLICA	NA	NA	



INCUBADORA SANTANDER S.A.

DIAGNÓSTICO GENERAL ISO 9001:2000

ELABORADO POR:
ISO

Grupo

Fecha: Febrero 2 - 20 de 2004

Página 13 de 21

NUMERAL	ASPECTO	OBSERVACIONES	PUNTAJE MÁXIMO	PUNTAJE OBTENIDO	
				PUNTAJE OBTENIDO	% CUMPLIMIENTO
7.3.2	Elementos de entrada para el diseño y desarrollo				
DEBEN	Determinarse los elementos de entrada relacionados con los requisitos del producto y mantenerse registros. Estos elementos de entrada deben incluir:	NO APLICA	NA	NA	
a	Los requisitos funcionales y de desempeño,	NO APLICA	NA	NA	
b	Los requisitos legales y reglamentarios aplicables,	NO APLICA	NA	NA	
c	La información proveniente de diseños previos similares, cuando sea aplicable, y	NO APLICA	NA	NA	
d	Cualquier otro requisito esencial para el diseño y desarrollo.	NO APLICA	NA	NA	
DEBEN	Estos elementos deben revisarse para verificar su adecuación.	NO APLICA	NA	NA	
DEBEN	Los requisitos deben estar completos, sin ambigüedades y no deben ser contradictorios.	NO APLICA	NA	NA	
7.3.3	Resultados del diseño y desarrollo				
DEBEN	Los resultados del diseño y desarrollo deben proporcionarse de tal manera que permitan la verificación respecto a los elementos de entrada para el diseño y desarrollo, y deben aprobarse antes de su liberación.	NO APLICA	NA	NA	
DEBEN	Los resultados del diseño y desarrollo deben:	NO APLICA	NA	NA	
a	Cumplir los requisitos de los elementos de entrada para el diseño y desarrollo,	NO APLICA	NA	NA	
b	Proporcionar información apropiada para la compra, la producción y la prestación del servicio.	NO APLICA	NA	NA	
c	Contener o hacer referencia a los criterios de aceptación del producto, y	NO APLICA	NA	NA	
d	Especificar las características del producto que son esenciales para el uso seguro y correcto.	NO APLICA	NA	NA	
7.3.4	Revisión del diseño y desarrollo				
DEBEN	En las etapas adecuadas, deben realizarse revisiones sistemáticas del diseño y desarrollo de acuerdo con lo planificado (Véase 7.3.1)	NO APLICA	NA	NA	
a	Evaluar la capacidad de los resultados de diseño y desarrollo para cumplir los requisitos, e	NO APLICA	NA	NA	
b	Identificar cualquier problema y proponer las acciones necesarias.	NO APLICA	NA	NA	
DEBEN	Los participantes en dichas revisiones deben incluir representantes de las funciones relacionadas con la(s) etapa(s) de diseño y desarrollo que se está(n) revisando	NO APLICA	NA	NA	
DEBEN	Mantenerse registros de los resultados de las revisiones y de cualquier acción necesaria (Véase 4.2.4)	NO APLICA	NA	NA	



INCUBADORA SANTANDER S.A.

DIAGNÓSTICO GENERAL ISO 9001:2000

ELABORADO POR: Grupo
ISO

Fecha: Febrero 2 - 20 de 2004

Página 14 de 21

NUMERAL	ASPECTO	OBSERVACIONES	PUNTAJE MÁXIMO	PUNTAJE OBTENIDO	
				PUNTAJE OBTENIDO	% CUMPLIMIENTO
7.3.7	Control de los cambios del diseño y desarrollo				
DEBEN	Los cambios del diseño y desarrollo deben identificarse	NO APLICA	NA	NA	
DEBEN	Mantenerse registros de los cambios del diseño y desarrollo	NO APLICA	NA	NA	
DEBEN	Los cambios deben revisarse, verificarse y validarse, según sea apropiado, y aprobarse antes de su implementación.	NO APLICA	NA	NA	
DEBE	La revisión de los cambios del diseño y desarrollo debe incluir la evaluación del efecto de los cambios en las partes constitutivas y en el producto ya producido.	NO APLICA	NA	NA	
DEBEN	Mantenerse registros de los resultados de la revisión de los cambios y de cualquier acción que sea necesaria (Véase 4.2.4)	NO APLICA	NA	NA	
7,4	COMPRAS				
7.4.1	Proceso de compras		10	0	0,00%
DEBE	La organización debe asegurarse de que el producto adquirido cumple los requisitos de compra especificados.	No existe ningún procedimiento para asegurarse de ello.	2	0	
DEBE	El tipo y alcance del control aplicado al proveedor y al producto adquirido debe depender del impacto del producto adquirido en la posterior realización del producto o sobre el producto final.	No se tiene alguna relación con los proveedores que vaya más allá de un negocio comercial, no existen relaciones gana-gana.	2	0	
DEBE	La organización debe evaluar y seleccionar los proveedores en función de su capacidad para suministrar productos de acuerdo con los requisitos de la organización.	No existen criterios de evaluación y selección de proveedores	2	0	
DEBEN	Establecerse los criterios para la selección, la evaluación y la re-evaluación.	No existen criterios de evaluación, selección y re-evaluación de proveedores	2	0	
DEBEN	Mantenerse los registros de los resultados de las evaluaciones y de cualquier acción necesaria que se derive de las mismas (Véase 4.2.4)	No existen registros por que no se realizan evaluaciones.	2	0	
7.4.2	Información de las compras		8	0	0,00%
DEBE	La información de las compras debe describir el producto a comprar, incluyendo cuando sea apropiado:				
a	Requisitos para la aprobación del producto, procedimientos, procesos y equipos,	No existen procedimientos, procesos y equipos especificados	2	0	
b	Requisitos para la calificación del personal, y	No existe un manual de funciones ni ningún otro documento que especifique la calificación del personal	2	0	
c	Requisitos del sistema de gestión de la calidad	No se ha implementado el SGC	2	0	
DEBE	La organización debe asegurarse de la adecuación de los requisitos de compra especificados antes de comunicárselos al proveedor.	No se aseguran que los requisitos especificados sean los realmente necesarios para la organización.	2	0	

	INCUBADORA SANTANDER S.A.	ELABORADO POR: Grupo ISO
	DIAGNÓSTICO GENERAL ISO 9001:2000	Fecha: Febrero 2 - 20 de 2004
		Página 15 de 21

NUMERAL	ASPECTO	OBSERVACIONES	PUNTAJE MÁXIMO	PUNTAJE OBTENIDO	
				PUNTAJE OBTENIDO	% CUMPLIMIENTO
7.4.3	Verificación de los productos comprados		4	1	25,00%
DEBE	La organización debe establecer e implementar la inspección u otras actividades necesarias para asegurarse de que el producto comprado cumple los requisitos de compra especificados.	Estas inspecciones se realiza cuando se compra producto terminado para la comercialización, pero no sucede lo mismo con los suministros o no se cumple en su más estricto rigor.	2	1	
DEBE	Cuando la organización o su cliente quieran llevar a cabo la verificación en las instalaciones del proveedor, la organización debe establecer en al información de compra las disposiciones para la verificación pretendida y el método para la liberación del producto.	No se cuenta con esta información y si se tiene no es fallitada al cliente,	2	0	
7,5	PRODUCCIÓN Y PRESTACIÓN DEL SERVICIO				
7.5.1	Control de la producción y de la prestación del servicio		14	6	42,86%
DEBE	La organización debe planificar y llevar a cabo la producción y la prestación del servicio bajo condiciones controladas	Estas son planificadas y se controlan las condiciones aunque estas no son las adecuadas o suficientes según lo expresado por algunas Normas de Bioseguridad y BPM.	2	1	
DEBEN	Las condiciones controladas deben incluir, cuando sea aplicable:				
a	La disponibilidad de información que describa las características del producto.	No existe un documento que caracterice los productos y servicios ofrecidos.	2	0	
b	La disponibilidad de instrucciones de trabajo, cuando sea necesario,	No existen instructivos de trabajo que soporten el desarrollo de las actividades.	2	0	
c	El uso del equipo apropiado,	En general se cuenta con buenas máquinas y equipos de trabajo en el área de producción pero puede no suceder lo mismo en algunas áreas como mantenimiento con los equipos como computadores e impresoras.	2	1	
d	La disponibilidad y uso de dispositivos de seguimiento y medición,	Existen dispositivos de seguimiento plenamente identificados y son utilizados.	2	2	
e	La implementación del seguimiento de la medición, y	Esta no sigue una continuidad adecuada en algunas ocasiones.	2	1	
f	La implementación de actividades de liberación, entrega y posteriores a la entrega	No están formalmente definidas sobre todo aquellas posteriores a la entrega.	2	1	

	INCUBADORA SANTANDER S.A.	ELABORADO POR: Grupo ISO
	<i>DIAGNÓSTICO GENERAL ISO 9001:2000</i>	Fecha: <i>Febrero 2 - 20 de 2004</i>
		Página 16 de 21

NUMERAL	ASPECTO	OBSERVACIONES	PUNTAJE MÁXIMO	PUNTAJE OBTENIDO	
				PUNTAJE OBTENIDO	% CUMPLIMIENTO
d	Los requisitos de los registros (Véase 4.2.4), y	NO APLICA			
e	La revalidación	NO APLICA			
7.5.3	Identificación y trazabilidad		6	6	100,00%
DEBE	Cuando sea apropiado, la organización debe identificar el producto por medios adecuados, a través de toda la realización del producto.	Existe una clara identificación que permite la trazabilidad e los productos desde el momento que están en las granjas hasta que son entregados al cliente.	2	2	
DEBE	La organización debe identificar el estado del producto con respecto a los requisitos de seguimiento y medición.	El estado del producto se puede identificar durante el desarrollo de las actividades de producción, como son recepción, incubación, transferencia, sexaje, nacimiento y despacho.	2	2	
DEBE	Cuando la trazabilidad sea un requisito, la organización debe controlar y registrar la identificación única del producto (Véase 4.2.4)	Se mantiene registros adecuados de esta identificación y trazabilidad.	2	2	
7.5.4	Propiedad del cliente		6	6	100,00%
DEBE	La organización debe cuidar los bienes que son propiedad del cliente mientras estén bajo el control de la organización o estén siendo utilizados por la misma.	Estos son plenamente identificados y tratados con el cuidado respectivo.	2	2	
DEBE	La organización debe identificar, verificar, proteger y salvaguardar los bienes que son propiedad del cliente suministrados para su utilización o incorporación dentro del producto.	La propiedad del cliente es cuidada y tratada con el respectivo cuidado que se debe tener a elementos y productos como los que se reciben en la empresa.	2	2	
DEBE	Cualquier bien que sea propiedad del cliente que se pierda, deteriore o que de algún otro modo se considere inadecuado para su uso debe ser registrado y comunicado al cliente.	Toda la propiedad del cliente y lo que suceda con esta es registrado mediante memorandos o cartas al cliente.	2	2	
7.5.5	Preservación del producto		4	4	100,00%
DEBE	La organización debe preservar la conformidad del producto durante el proceso interno y la entrega al destino previsto.	Esta se da mediante el control y seguimiento de las actividades diarias.	2	2	
DEBE	Esta preservación debe incluir la identificación, manipulación, embalaje, almacenamiento y protección.	Esta preservación incluye la identificación de los productos, y el control durante las actividades de producción que van desde la recepción del huevo hasta el despacho.	2	2	
DEBE	La preservación debe aplicarse también, a las partes constitutivas de un producto.	por las características de los productos no se realiza control a las partes constitutivas sino a todo el producto.	NA	NA	

	INCUBADORA SANTANDER S.A.	<i>ELABORADO POR:</i> Grupo ISO
	<i>DIAGNÓSTICO GENERAL ISO 9001:2000</i>	<i>Fecha: Febrero 2 - 20 de 2004</i>
		<i>Página 17 de 21</i>

NUMERAL	ASPECTO	OBSERVACIONES	PUNTAJE MÁXIMO	PUNTAJE OBTENIDO	
				PUNTAJE OBTENIDO	% CUMPLIMIENTO
d	Protegerse contra ajustes que pudieran invalidar el resultado de la medición;	Son tratados con el cuidado necesario pero no existe ningún documento que sirva de guía para ello.	2	1	
e	Protegerse contra los daños y el deterioro durante la manipulación, el mantenimiento y el almacenamiento.	Son tratados con el cuidado necesario pero no existe ningún documento que sirva de guía para ello.	2	1	
DEBE	La organización debe evaluar y registrar la validez de los resultados de las mediciones anteriores cuando se detecte que el equipo no está conforme con los requisitos.	No se llevan registros adecuados para ello.	2	0	
DEBE	La organización debe tomar las acciones apropiadas sobre el equipo y sobre cualquier producto afectado.	Se cuenta con un personal de mantenimiento capacitado para ello.	2	2	
DEBEN	Mantenerse registros de los resultados de la calibración y la verificación (Véase 4.2.4).	No existen registros adecuados para la calibración y verificación de los equipos de medición.	2	0	
DEBE	Confirmarse la capacidad de los programas informáticos para satisfacer su aplicación prevista cuando éstos se utilicen en las actividades de seguimiento y medición de los requisitos especificado.	Existen fallas en el mantenimiento oportuna en este tipo de programas, aunque se hacen lleguen a no ser oportunas y a generar trastornos en el desempeño de las labores diarias.	2	0	
DEBE	Esto debe llevarse a cabo antes de iniciar su utilización y confirmarse de nuevo cuando sea necesario. (véanse las normas ISO 10012-1 E ISO 10012-2 A MODO DE ORIENTACIÓN)	por lo general se hace es cuando se detectan fallas.	2	1	
TOTAL DE LA EVALUACIÓN			96	37	38,54%



INCUBADORA SANTANDER S.A.


DIAGNÓSTICO GENERAL ISO 9001:2000

ELABORADO POR:
Grupo ISO

Fecha: Febrero 2 - 20 de 2004

Página 18 de 21

NUMERAL	ASPECTO	OBSERVACIONES	PUNTAJE MÁXIMO	PUNTAJE OBTENIDO	
				PUNTAJE OBTENIDO	% CUMPLIMIENTO
8,2	SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN				
8.2.1	Satisfacción del cliente		4	0	0,00%
DEBE	Como una de las medidas del desempeño del sistema de gestión de la calidad, la organización debe realizar el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente con respecto a cumplimiento de sus requisitos por parte de la organización.	No se realiza ningún tipo de seguimiento al cliente sobre todo después de la venta.	2	0	
DEBEN	Determinarse los métodos para obtener y utilizar dicha información.	No se ha definido ningún método para recolectar y analizar la información del cliente con respecto a su percepción del producto y servicio ofrecido.	2	0	
8.2.2	Auditoría interna		18	0	0,00%
DEBE	La organización debe llevar a cabo a intervalos planificados auditorías internas para determinar si el sistema de gestión de la calidad:	No se ha implementado el SGC. De igual manera no se ha planificado las auditorías internas.			
a	Es conforme con las disposiciones planificadas (Véase 7.1), con los requisitos de esta Norma internacional y con los requisitos del sistema de gestión de la calidad establecidos por la organización, y	No se ha implementado el SGC. De igual manera no se ha planificado las auditorías internas.	2	0	
b	Se ha implementado y se mantiene de manera eficaz.	No se ha implementado el SGC. De igual manera no se ha planificado las auditorías internas.	2	0	
DEBE	Se debe planificar un programa de auditorías internas tomando en consideración el estado y la importancia de los procesos y las áreas a auditar, así como los resultados de auditorías previas.	No se ha implementado el SGC. De igual manera no se ha planificado las auditorías internas.	2	0	
DEBEN	Se deben definir los criterios de auditoría, el alcance de la misma, su frecuencia y metodología.	No se ha implementado el SGC. De igual manera no se ha planificado las auditorías internas.	2	0	
DEBEN	La selección de los auditores y la realización de las auditorías deben asegurar la objetividad e imparcialidad del proceso de auditoría.	No se ha implementado el SGC. De igual manera no se ha planificado las auditorías internas.	2	0	
NO DEBEN	Los auditores no deben auditar su propio trabajo.	No se ha implementado el SGC. De igual manera no se ha planificado las auditorías internas.	2	0	
DEBEN	Redefinirse, en un procedimiento documentado, las responsabilidades y requisitos para la planificación y la realización de auditorías, para informar de los resultados y para mantener los registros (Véase 4.2.4)	No se ha implementado el SGC. De igual manera no se ha planificado las auditorías internas.	2	0	
DEBE	La dirección responsable del área que esté siendo auditada debe asegurarse de que se toman acciones sin demora injustificada para eliminar las no conformidades detectadas y sus causas.	No se ha implementado el SGC. De igual manera no se ha planificado las auditorías internas.	2	0	
DEBEN	Las actividades de seguimiento deben incluir la verificación de las acciones tomadas y el informe de los resultados de la verificación (Véase 8.5.2)	No se ha implementado el SGC. De igual manera no se ha planificado las auditorías internas.	2	0	

	<i>INCUBADORA SANTANDER S.A.</i>	ELABORADO POR: Grupo ISO
	DIAGNÓSTICO GENERAL ISO 9001:2000	Fecha: Febrero 2 - 20 de 2004
		Página 19 de 21

NUMERAL	ASPECTO	OBSERVACIONES	PUNTAJE MÁXIMO	PUNTAJE OBTENIDO	
				PUNTAJE OBTENIDO	% CUMPLIMIENTO
8.2.3	Seguimiento y medición de los procesos		6	0	0,00%
DEBE	La organización debe aplicar métodos apropiados para el seguimiento, y cuando sea aplicable, la medición de los procesos del sistema de gestión de la calidad.	No se ha implementado el SGC por lo que no se puede realizar seguimiento a unos procesos que aun no se han documentado, a los procesos existentes aunque se le realiza seguimiento no es estandarizado ni adecuado.	2	0	
DEBEN	Estos métodos deben demostrar la capacidad de los procesos para alcanzar los resultados planificados.	No se ha implementado el SGC por lo que no se puede realizar seguimiento a unos procesos que aun no se han documentado, a los procesos existentes aunque se le realiza seguimiento no es estandarizado ni adecuado.	2	0	
DEBEN	Cuando no se alcancen los resultados planificados, deben llevarse a cabo correcciones y acciones correctivas, según sea conveniente, para asegurarse de la conformidad del producto.	No se ha implementado el SGC. Las correcciones que se dan surgen por lo general después que el producto a legado al cliente y este se queja, o cuando se observa un bajo rendimiento en los patrones de las actividades de producción.	2	0	
8.2.4	Seguimiento y medición del producto		10	5	50,00%
DEBE	La organización debe medir y hacer un seguimiento de las características del producto para verificar que se cumplen los requisitos del mismo.	Esta medición se realiza en el momento de estar desarrollando las actividades de producción, el personal posee los conocimientos técnicos para hacer ese seguimiento.	2	2	
DEBE	Esto debe realizarse en las etapas apropiadas del proceso de realización del producto de acuerdo con las disposiciones planificadas (Véase 7.1)	Se realiza en las actividades adecuadas del proceso productivo.	2	2	
DEBE	Mantenerse evidencia de la conformidad con los criterios de aceptación.	No existen registros adecuados que evidencie esto.	2	0	
DEBE	Los registros deben indicar la(s) persona(s) que autoriza(n) la liberación del producto (Véase 4.2.4)	No existen registros adecuados que evidencie esto.	2	0	
NO DEBEN	La liberación del producto y la prestación del servicio no deben llevarse a cabo hasta que se hayan completado satisfactoriamente las disposiciones planificadas (Véase 7.1); a menos que sean aprobados de otra manera por una autoridad pertinente.	No están plenamente definidos estos criterios o no existe un documento que facilite a que el operario no cometa algún error no intencional.	2	1	
8,3	CONTROL DEL PRODUCTO NO CONFORME		4	2	50,00%
DEBE	La organización debe asegurarse de que el producto que no sea conforme con los requisitos, se identifica y controla para prevenir su uso o entrega no intencional.	Este es identificado y se controla su uso.	2	2	
DEBE	Los controles, las responsabilidades y autoridades relacionadas con el tratamiento del producto no conforme deben estar definidos en un procedimiento documentado.	No existe un procedimiento documentado que cumpla con estas características ni con ninguna otra.	2	0	



INCUBADORA SANTANDER S.A.

DIAGNÓSTICO GENERAL ISO 9001:2000

ELABORADO POR:
Grupo ISO

Fecha: Febrero 2 - 20 de 2004

Página 20 de 21

NUMERAL	ASPECTO	OBSERVACIONES	PUNTAJE MÁXIMO	PUNTAJE OBTENIDO	
				PUNTAJE OBTENIDO	% CUMPLIMIENTO
8,4	ANÁLISIS DE DATOS		12	1	8,33%
DEBE	La organización debe determinar, recopilar y analizar los datos apropiados para demostrar la idoneidad y la eficacia del sistema de gestión de la calidad y para evaluar dónde puede realizarse la mejora continua de la eficacia del sistema de gestión de la calidad	El SGC no se ha implementado por lo que no se ha definido aún las necesidades de información requerida para evaluarlo.	2	0	
DEBE	Esto debe incluir los datos generados del resultado del seguimiento y medición y de cualesquiera otras fuentes pertinentes.	El SGC no se ha implementado por lo que no se ha definido aún las necesidades de información requerida para evaluarlo.	2	0	
DEBE	El análisis de datos debe proporcionar información sobre:				
a	La satisfacción del cliente (Véase 8.2.1),	No se realiza seguimiento al cliente, despues del servicio ofecido.	2	0	
b	La conformidad con los requisitos del producto (Véase 7.2.1),	No existen registro adecuados para ello.	2	0	
c	Las características y tendencias de los procesos y de los productos, incluyendo las oportunidades para llevar a cabo acciones preventivas, y	El SGC no se ha implementado por lo que no se ha definido aún las necesidades de información requerida para evaluarlo.	2	0	
d	Los proveedores	Se posee poca información sobre los proveedores o el servicio que estos ofreden o esta no es la adecuada.	2	1	
8,5	MEJORA				
8.5.1	Mejora continua		2	0	0,00%
DEBE	La organización debe mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad mediante el uso de la política de la calidad, los objetivos de la calidad, los resultados de las auditorías, el análisis de datos, las acciones correctivas.	El SGC no se ha implementado por lo que no se puede pensar en realizar una mejora al SGC.	2	0	



INCUBADORA SANTANDER S.A.

DIAGNÓSTICO GENERAL ISO 9001:2000

ELABORADO POR:

Grupo ISO

Fecha: Febrero 2 - 20 de 2004

Página 21 de 21

NUMERAL	ASPECTO	OBSERVACIONES	PUNTAJE MÁXIMO	PUNTAJE OBTENIDO	
				PUNTAJE OBTENIDO	% CUMPLIMIENTO
d	Determinar e implementar las acciones necesarias,	No existe un procedimiento documentado que cumpla con las características adecuadas para trabajar con las acciones correctivas.	2	0	
e	Registrar los resultados de las acciones tomadas (Véase 4.2.4), y	No Existe un procedimiento documentado que cumpla con las características adecuadas para trabajar con las acciones correctivas.	2	0	
f	Revisar las acciones correctivas tomadas	No Existe un procedimiento documentado que cumpla con las características adecuadas para trabajas con las acciones correctivas.	2	0	
8.5.3	Acción preventiva		14	0	0,00%
DEBE	La organización debe determinar acciones para eliminar las causas de no conformidades potenciales para prevenir su ocurrencia.	No existe una cultura a detectar problemas potenciales, debido a que se detectan es cuando ya han ocurrido.	2	0	
DEBEN	Las acciones preventivas deben ser apropiadas a los efectos de los problemas potenciales.	No existe una cultura a detectar problemas potenciales, debido a que se detectan es cuando ya han ocurrido.	2	0	
DEBE	Establecerse un procedimiento documentado para definir los requisitos para:	No existe un procedimiento documentado que facilite el trabajo o análisis de los problemas potenciales y sus posibles causas.			
a	Determinar las no conformidades potenciales y sus causas,	No existe un procedimiento documentado que facilite el trabajo o análisis de los problemas potenciales y sus posibles causas.	2	0	
b	Evaluar la necesidad de actuar para prevenir la ocurrencia de no conformidades,	No existe un procedimiento documentado que facilite el trabajo o análisis de los problemas potenciales y sus posibles causas.	2	0	
c	Determinar e implementar las acciones necesarias,	No existe un procedimiento documentado que facilite el trabajo o análisis de los problemas potenciales y sus posibles causas.	2	0	
d	Registrar los resultados de las acciones tomadas (Véase 4.2.4), y	No existe un procedimiento documentado que facilite el trabajo o análisis de los problemas potenciales y sus posibles causas.	2	0	
e	Revisar las acciones preventivas tomadas.	No existe un procedimiento documentado que facilite el trabajo o análisis de los problemas potenciales y sus posibles causas.	2	0	
TOTAL DE LA EVALUACIÓN			70	8	11,43%

5.2 SUGERENCIAS RESPECTO AL NIVEL DE CUMPLIMIENTO CON LOS REQUISITOS DE LA NTC ISO 9001:2000

Debido al bajo porcentaje de cumplimiento encontrado en la empresa con respecto a los requisitos que establece la norma técnica colombiana NTC ISO 9001:2000, se realiza la siguiente propuesta:

- Observar e Identificar cada uno de los procesos de la empresa, para determinar el Mapa de Procesos, esto cuando se haya determinado el alcance que se desea del Sistema de Gestión de la Calidad en Incubadora Santander S.A.
- Realizar entrevistas con cada una de las personas que intervienen en los procesos, para determinar su naturaleza y sus interacciones.
- Documentar el proceso de la manera como se esta llevando a cabo en la empresa, luego revisarlo y corregirlo con los dueños de los procesos y con sus jefes inmediatos.
- Establecer mejoras en cada uno de los procesos, implementarlas y realizarles un seguimiento que permita evaluar la eficacia de estas.
- Realizar nuevamente correcciones y revisar con cada uno de los dueños de los procesos.
- Desarrollar la documentación necesaria para dar cumplimiento a los requisitos de la norma, entre los que se encuentran los 6 procedimientos obligatorios, fichas técnicas de productos y materia prima, así como de clientes, entre otros.

Vale la pena aclarar que es recomendable observar, identificar e implementar simultáneamente el cumplimiento de normas de Bioseguridad y Buenas Prácticas de Manufactura.

6. CAPACITACIÓN DEL PERSONAL

6.1 PLANIFICACIÓN DE LAS CAPACITACIONES

Durante la primera semana de febrero se reunieron la asesora del Sena, la Representante de la Dirección y los autores del proyecto para planear los temas de las capacitaciones al personal de Incubadora Santander S.A. y la forma y metodología que se aplicaría.

Se decidió capacitar al personal involucrado en los procesos de comercialización de los productos de huevo comercial y línea de incubación.

Antes de iniciar el proceso de capacitación se realizó un mapa de procesos, el cual sirvió de base para poder establecer las áreas a las cuales se les debería capacitar, ya que la Empresa cuenta con aproximadamente 600 empleados.

Las áreas son las siguientes:

- Cartera
- Ventas
- Transporte
- Exportaciones
- Planta de Incubación
- Granja Bellavista
- Laboratorio de sanidad
- Mantenimiento industrial
- Mantenimiento automotriz
- Dirección (que estuvo a cargo de la Representante de la Dirección y asesora)

6.1.1 Recursos. Los recursos a utilizar:

- Capacitadores:

Ing. Myriam Salcedo (Asesora de la Empresa)

Martha Isabel Olaya Cruz (Estudiante de práctica)

Fernando José Barrios Meza (Estudiante de práctica)

Pablo Efraín Márquez Gómez (Estudiante de práctica).

Estudiante de práctica que realiza proyecto sobre buenas prácticas de manufactura en Granja Bellavista.

La Ingeniera Myriam Salcedo, tiene una gran trayectoria en certificaciones de sistema de gestión de la calidad y capacitaciones realizadas a diferentes empresas sobre ISO 9001:2000.

Los estudiantes de práctica tienen conocimientos sobre la familia ISO 9000:2000 y uno de ellos está certificado como auditor interno por ICONTEC, además se contó con la asesoría constante de la Ingeniera Myriam Salcedo y la Jefe de Calidad de Frigorífico Vijagual que hace parte del grupo empresarial Incubadora Santander S.A., además del apoyo logístico por parte de la Representante de la Dirección.

- Medios audiovisuales:

Proyector de acetatos.

Vídeo beam

Tableros

Computador portátil

- Comunicación y documentos didácticos:

Carteles

Resúmenes entregados al personal sobre los temas

Correo electrónico (local e internet).

Acetatos

- Las reuniones se realizarían en los lugares donde se encuentre el personal laborando como Granja Bellavista, Planta de Incubación, oficinas, Bodegas, etc.

6.1.2 Temas. El Grupo ISO con el apoyo de la asesora de la Empresa establecieron un programa y actividades permanentes de capacitación sobre los fundamentos de las Normas ISO 9000:2000.

- Introducción y Fundamentos de la familia ISO 9000:2000.
- Principios de Gestión de la Calidad y Taller.
- Responsabilidad de la Dirección.
- Planificación de la Gestión de la Calidad: Política de Calidad, Objetivos, indicadores (Taller).
- Documentación del Sistema de Gestión de la calidad.

Tema 1. Introducción y Fundamentos de la familia ISO 9000:2000.

Objetivos:

- Integrar los conceptos relativos a la calidad, a la gestión, la organización, al proceso y al producto.
- Identificar cada uno de los beneficios y la importancia que consigue la organización realizando la implementación del sistema de gestión de la calidad según la Norma ISO 9001:2000.

Tema 2. Principios de Gestión de la Calidad.

Objetivos:

- Dar a conocer los ocho principios de Gestión de la Calidad que deben ser aplicados con el fin de llevar a la organización hacia la mejora de su desempeño.
- Lograr el entendimiento de los principios de gestión de la calidad por parte del personal de la empresa.
- Definir y entender el concepto de proceso dentro de la Organización.
- Determinar la secuencia e interacción de los procesos de la Empresa.

Tema 3. Responsabilidad de la Dirección.

Objetivos:

- Concientizar al personal de la importancia del compromiso de la Dirección y su participación en el proceso de levantamiento del sistema de gestión de la calidad que se lleva a cabo dentro de la Empresa.
- Dar a conocer los puntos por medio de los cuales la Dirección demuestra su compromiso en el proceso según la NTC ISO 9001:2000.

Tema 4. Planificación de la Gestión de la Calidad: Política de Calidad, Objetivos, Indicadores.

Objetivos:


- Dar a conocer los fundamentos teóricos de Gestión de la calidad según la NTC ISO 9001:2000, enfocándose en la planificación de la gestión de la calidad.
- Dar a conocer la política de calidad.
- Definir y garantizar el entendimiento de los indicadores de gestión por parte del personal.

Tema 5. Documentación del Sistema de Gestión de la Calidad.**Objetivos:**

- Dar a conocer los objetivos de la documentación.
- Definir los requisitos de la documentación de la norma ISO 9001:2000 y la estructura de la documentación del sistema de gestión de la calidad.
- Identificar los tipos de documentos asociados a los procesos y al sistema en general.
- Dar a conocer el contenido de la documentación según la norma fundamental de la empresa.

El formato utilizado para registrar la planificación de las capacitaciones se observa en la Figura 4.

Figura 4. Formato Planeación de Capacitaciones

	<i>INCUBADORA SANTANDER S.A.</i>		<i>Código:</i>
	<i>FORMATO</i>		<i>Edición:</i>
	<i>PLANEACION CAPACITACIONES</i>		<i>Página:</i>
TEMA:			
Dirigido a:		Intensidad Horaria:	Lugar:
Justificación:			
Objetivos:			
Contenido:			
Recursos Didácticos:			
Capacitador:		Aprobado por:	

El Plan de capacitación de Incubadora Santander S.A. se detalla a continuación, en el Cuadro 5.

Cuadro 5. Plan de Capacitación Incubadora Santander S.A.

No.	TEMA	CAPACITADORES	FECHA	DURACION	AREAS
1	Introducción y Fundamentos de la familia ISO 9000:2000.	Asesora del Sena Jefe de Calidad Frigorífico Vijagual	Febrero 11/2004	2 HORAS	Cartera, Ventas y exportaciones.
2	Principios de Gestión de la Calidad y Taller	Grupo ISO	Febrero 18/2004	2 HORAS	Cartera, Ventas y Exportaciones.
3	Responsabilidad de la Dirección	Asesora del Sena Grupo ISO	Febrero 25/2004	2 HORAS	Cartera, Ventas y Exportaciones
4	Planificación de la Gestión de la Calidad: Política de Calidad, Objetivos, indicadores. (Taller)	Asesora del Sena Grupo ISO	Marzo 4/2004	2 HORAS	Cartera, Ventas y Exportaciones.
5	Documentación del Sistema de Gestión de la Calidad.	Asesora del Sena Grupo ISO	Marzo 11/2004	2 HORAS	Cartera, Ventas y Exportaciones.
6	Introducción y Fundamentos de la familia ISO 9000:2000.	Grupo ISO	Marzo 17/2004	2 HORAS	Granja Bellavista
7	Introducción y Fundamentos de la familia ISO 9000:2000.	Grupo ISO	Marzo 18/2004	2 HORAS	Transporte
8	Introducción y Fundamentos de la familia ISO 9000:2000.	Grupo ISO	Marzo 19/2004	2 HORAS	Planta de Incubación
9	Principios de Gestión de la Calidad y Taller	Grupo ISO	Marzo 24/2004	2 HORAS	Granja Bellavista
10	Principios de Gestión de la Calidad y Taller	Grupo ISO	Marzo 25/2004	2 HORAS	Transporte
11	Principios de Gestión de la Calidad y Taller	Grupo ISO	Marzo 26/2004	2 HORAS	Planta de Incubación
12	Responsabilidad de la Dirección	Grupo ISO	Marzo 31/2004	2 HORAS	Granja Bellavista

No.	TEMA	CAPACITADORES	FECHA	DURACIÓN	AREAS
13	Responsabilidad de la Dirección	Grupo ISO	Abril 1/2004	2 HORAS	Transporte
14	Responsabilidad de la Dirección	Grupo ISO	Abril 2/2004	2 HORAS	Planta de Incubación
15	Planificación de la Gestión de la Calidad: Política de Calidad, Objetivos, indicadores. (Taller)	Grupo ISO	Abril 14/2004	2 HORAS	Granja Bellavista
16	Planificación de la Gestión de la Calidad: Política de Calidad, Objetivos, indicadores. (Taller)	Grupo ISO	Abril 15/2004	2 HORAS	Transporte
17	Planificación de la Gestión de la Calidad: Política de Calidad, Objetivos, indicadores. (Taller)	Grupo ISO	Abril 16/2004	2 HORAS	Planta de Incubación
18	Documentación del Sistema de Gestión de la Calidad.	Grupo ISO	Abril 21/2004	2 HORAS	Granja Bellavista
19	Documentación del Sistema de Gestión de la Calidad.	Grupo ISO	Abril 22/2004	2 HORAS	Transporte
20	Documentación del Sistema de Gestión de la Calidad.	Grupo ISO	Abril 23/2004	2 HORAS	Planta de Incubación
21	Introducción y Fundamentos de la familia ISO 9000:2000.	Asesora Sena y Representante de la Dirección.	Marzo 18/2004	2 HORAS	Dirección
22	Principios de Gestión de la Calidad y Taller	Asesora Sena y Representante de la Dirección.	Marzo 25/2004	2 HORAS	Dirección
23	Responsabilidad de la Dirección	Asesora Sena y Representante de la Dirección.	Abril 1/2004	2 HORAS	Dirección
24	Planificación de la Gestión de la Calidad: Política de Calidad, Objetivos, indicadores. (Taller)	Asesora Sena y Representante de la Dirección.	Abril 15/2004	2 HORAS	Dirección
25	Documentación del Sistema de Gestión de la Calidad.	Asesora Sena y Representante de la Dirección.	Abril 22/2004	2 HORAS	Dirección

No.	TEMA	CAPACITADORES	FECHA	DURACIÓN	AREAS
26	Introducción y Fundamentos de la familia ISO 9000:2000.	Grupo ISO	Marzo 17/2004	2 HORAS	Laboratorio de sanidad
27	Introducción y Fundamentos de la familia ISO 9000:2000.	Grupo ISO	Marzo 18/2004	2 HORAS	Transporte
28	Principios de Gestión de la Calidad y Taller	Grupo ISO	Marzo 24/2004	2 HORAS	Laboratorio de sanidad
29	Principios de Gestión de la Calidad y Taller	Grupo ISO	Marzo 25/2004	2 HORAS	Transporte
30	Responsabilidad de la Dirección	Grupo ISO	Marzo 31/2004	2 HORAS	Laboratorio de sanidad
31	Responsabilidad de la Dirección	Grupo ISO	Abril 1/2004	2 HORAS	Transporte
32	Planificación de la Gestión de la Calidad: Política de Calidad, Objetivos, indicadores. (Taller)	Grupo ISO	Abril 14/2004	2 HORAS	Laboratorio de sanidad
33	Planificación de la Gestión de la Calidad: Política de Calidad, Objetivos, indicadores. (Taller)	Grupo ISO	Abril 15/2004	2 HORAS	Transporte
34	Documentación del Sistema de Gestión de la Calidad.	Grupo ISO	Abril 21/2004	2 HORAS	Laboratorio de sanidad
35	Documentación del Sistema de Gestión de la Calidad.	Grupo ISO	Abril 22/2004	2 HORAS	Transporte
36	Introducción y Fundamentos de la familia ISO 9000:2000.	Grupo ISO	Abril 28/2004	2 HORAS	Mantenimiento automotriz
37	Introducción y Fundamentos de la familia ISO 9000:2000.	Grupo ISO	Abril 29/2004	2 HORAS	Mantenimiento industrial
38	Principios de Gestión de la Calidad y Taller	Grupo ISO	Mayo 5/2004	2 HORAS	Mantenimiento automotriz

No.	TEMA	CAPACITADORES	FECHA	DURACIÓN	AREAS
39	Principios de Gestión de la Calidad y Taller	Grupo ISO	Mayo 6/2004	2 HORAS	Mantenimiento industrial
40	Responsabilidad de la Dirección	Grupo ISO	Mayo 12/2004	2 HORAS	Mantenimiento automotriz
41	Responsabilidad de la Dirección	Grupo ISO	Mayo 13/2004	2 HORAS	Mantenimiento industrial
42	Planificación de la Gestión de la Calidad: Política de Calidad, Objetivos, indicadores. (Taller)	Grupo ISO	Mayo 19/2004	2 HORAS	Mantenimiento automotriz
43	Planificación de la Gestión de la Calidad: Política de Calidad, Objetivos, indicadores. (Taller)	Grupo ISO	Mayo 20/2004	2 HORAS	Mantenimiento industrial
44	Documentación del Sistema de Gestión de la Calidad.	Grupo ISO	Mayo 26/2004	2 HORAS	Mantenimiento automotriz
45	Documentación del Sistema de Gestión de la Calidad.	Grupo ISO	Mayo 27/2004	2 HORAS	Mantenimiento industrial
46	Evaluaciones	Grupo ISO	Junio 1 a Junio 15/2004	10 HORAS	Personal asistente a capacitaciones
			DURACIÓN	100 HORAS	

6.1.3 Metodología. Las actividades de capacitación programadas se dan a conocer al Jefe de cada área relacionada con cada uno de los procesos y se confirma la fecha y hora de realización de la conferencia o taller.

Conferencia: El responsable según el Plan de capacitaciones programación realiza una charla acerca del tema programado involucrando al personal , resolviendo sus dudas y escuchando sus comentarios.

Taller: Se llevan a cabo para temas como Principios de Gestión de la Calidad y Planificación de la Gestión de la Calidad: Política de Calidad, Objetivos, Indicadores.

Cartel informativo: Este cartel se publica con el fin de dar a conocer al personal de la respectiva área la fecha y hora de la charla o conferencia. Se publica una semana antes de la fecha prevista en los sitios estratégicos de mayor concurrencia del personal.

E-mail: Por medio del correo electrónico con el que cuenta la empresa se dio a conocer a las respectivas áreas la fecha y hora de la capacitación, para afianzar aún más la función del cartel informativo. Además, se utilizó para enviar al personal documentación acerca de los temas tratados en cada una de las conferencias y talleres.

Cartelera “Nuestro Sistema de Gestión de la Calidad”: Esta cartelera se realiza y publica con el fin de sensibilizar al personal acerca del Sistema de Gestión de la Calidad y como aporte para disminuir la resistencia al cambio que se genera en la organización cuando se decide establecer un sistema de este tipo.

El cartel está redactado de tal forma que motiva a reflexionar acerca del tema tratado. En el Anexo A se muestra un modelo de cartel publicado en diferentes partes de Incubadora Santander S.A.

Concursos: Dependiendo el área y el tipo de personal se realizan concursos para afianzar el tema tratado y sobre todo integrar al personal.

Resumen: Se realizaron resúmenes para cada uno de los temas tratados en las capacitaciones, los cuales fueron entregados en fotocopias o por medio de e-mail.

6.2 EJECUCIÓN DE LAS CAPACITACIONES

Las capacitaciones se llevaron a cabo en la fecha y hora señalados en un 72%, debido a la naturaleza de la actividad del área y cambio de las fechas por solicitud del Jefe de área.

En algunas áreas se trataron temas adicionales como:

- No conformidades
- Acciones correctivas y preventivas
- Normalización de procesos

Esto, con el fin de profundizar aún más acerca del Sistema de Gestión de la calidad y facilitar el proceso de implementación en las áreas.

La metodología planificada se llevó a cabo en un 100%. Todo esto llevó a que surgiera la necesidad de capacitar al personal en su actividad respectiva, buscando aumentar la competencia del personal. Es así, como el personal participó en cursos ofrecidos por el sena que sirvieran de apoyo a su labor. Además se estableció un programa de bachillerato para el personal que no lo era

(conductores, operarios planta de incubación, personal de mantenimiento automotriz, etc).

Como complemento a las capacitaciones y con el fin de buscar la integración del personal se creó el Concurso “Nuestro Logo”, y así identificar el Sistema de gestión de la calidad en Incubadora Santander.

Llevar a cabo esta idea dio un buen resultado, ya que la gente mostró su creatividad, trabajo en equipo y responsabilidad, demostrando que en las Empresas se puede lograr la participación del personal si se aplica el mecanismo adecuado.

Se entregaron certificados de asistencia a las capacitaciones con el fin de dejar evidencia de la realización de éstas y aumentando la satisfacción del personal.

6.3 VERIFICACIÓN Y CONTROL DE LAS CAPACITACIONES

6.3.1 Control de asistencia a las capacitaciones. Para realizar control de asistencia a las capacitaciones se utilizó un formato (Figura 5) , el cual contiene las firmas de los capacitadores, participantes y la persona que verifica la realización de la capacitación.

6.3.2 Evaluación al personal. Se realizaron evaluaciones de conocimiento de la NTC ISO 9001:2000 y procedimientos relacionados con el área de acuerdo al personal al cual iba dirigida. En el Anexo B Formato de Evaluaciones, se muestra un tipo de evaluación realizada.

El 97% del personal aprobó la evaluación de conocimientos, evidenciándose el logro del objetivo propuesto, que era sensibilizar y dar a conocer el sistema de gestión de la calidad a la organización.

Figura 5. Formato Control de Asistencia de capacitación.


	<i>INCUBADORA SANTANDER S.A.</i>	<i>Código:</i>
	<i>FORMATO</i>	<i>Edición:</i>
	<i>CONTROL DE ASISTENCIA DE CAPACITACIÓN</i>	<i>Página:</i>

CAPACITADOR (ES): _____
FECHA: _____ **DURACIÓN:** _____ **LUGAR:** _____
DIRIGIDO A: _____
TEMA: _____
JUSTIFICACIÓN: _____

LISTA DE ASISTENCIA			
N°	Nombres y Apellidos	Cédula	Firma
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			
17			
18			
19			
20			
Capacitador(es)		Verificó	

6.3.3 Evaluación al capacitador . Al finalizar cada uno de los temas de las capacitaciones en cada una de las áreas se entregaron a los asistentes un formato con el fin de analizar la información y así realizar los cambios necesarios para realizar una mejor labor en las próximas capacitaciones. Este formato se observa en la Figura 6.

Figura 6. Formato Evaluación del Capacitador.

	<i>INCUBADORA SANTANDER S.A.</i>	<i>Código:</i>			
	<i>FORMATO</i>	<i>Edición:</i>			
	<i>EVALUACION DEL CAPACITADOR</i>	<i>Página:</i>			
CAPACITADOR: _____ FECHA: _____ TEMA: _____					
A continuación califique los siguientes puntos sobre la persona que dictó la capacitación. Sea lo mas sincero posible:					
PARAMETROS	E	B	R	M	
PRESENTACION PERSONAL					
EXPRESION ORAL					
EXPRESION CORPORAL					
PUNTUALIDAD, RESPETO, CORDIALIDAD					
DOMINIO DEL TEMA					
RECURSOS DIDACTICOS (AYUDAS AUDIOVISUALES)					
CREATIVIDAD					
NIVEL DE MOTIVACION					
PARTICIPACION DEL GRUPO					
E: excelente B: bueno R: regular M: malo					
ASPECTOS RELACIONADOS CON EL TEMA					
El tema se aplica en mi puesto de trabajo: Si: ____ No: ____ Porqué?: _____					
ASPECTOS RELACIONADOS CON LOS PARTICIPANTES					
Me motiva asistir a la capacitacion porque:					
Mi asistencia y puntualidad a la capacitacion se debe a:					
Observaciones y Recomendaciones: 					

REVISADO POR: _____

VERIFICADO POR: _____

7. PLANIFICACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

Incubadora Santander S.A. asegura que sus Sistema de gestión de la Calidad es conveniente con las necesidades y expectativas de sus clientes, socios y trabajadores, además se da cumplimiento de forma eficaz y eficiente con la política de la calidad, los objetivos de la calidad, la evaluación de requisitos legales y reglamentarios exigidos por entidades como: El ICA, Secretaría de Salud, FENAVI y los mismos clientes.

Basados en la manera como fueron levantados sus procesos siguiendo la metodología conocida como **PHVA**(Planear-Hacer-Verificar-Actuar), Normalización de procesos, facilitando la integridad del Sistema de Gestión al momento de planificar e implementar cambios, los cuales pueden estar relacionados con recursos financieros, recursos de infraestructura, mejora en los procesos, creación de indicadores para medir el desempeño de la actividad afectada por el cambio, nuevos documentos y registros.

Se garantiza la comunicación oportuna de los cambios presentados en el Sistema de Gestión a las personas, áreas o departamentos que se ven afectados por dichos cambios. Estos cambios se realizan como base para mejorar y son fruto de los resultados de las auditorías, las revisiones por la dirección, reuniones del Comité de la calidad.

7.1 ALCANCE

Alcance y exclusiones

El alcance de la certificación ISO 9001:2000 de la Empresa:

Certificar los procesos del sistema de gestión de la calidad para la comercialización y distribución de sus productos avícolas.

Exclusiones: En Incubadora Santander S.A. no se realizan actividades relacionadas con el numeral 7.3 DISEÑO Y DESARROLLO y sus demás ítems como son:

7.3.1 Planificación del diseño y desarrollo

7.3.2 Elementos de Entrada para el Diseño y Desarrollo

7.3.3 Resultados del Diseño y Desarrollo

7.3.4 Revisión del Diseño y desarrollo

7.3.5 Verificación del Diseño y Desarrollo

7.3.6 Validación del Diseño y Desarrollo

7.3.7 Control de los Cambios del Diseño y Desarrollo

Cuando el servicio y los productos son requeridos por el cliente se planifican y desarrollan los procesos necesarios realizando la correspondiente verificación del cumplimiento de los requisitos que anteriormente han sido especificados.

Las características propias de los productos ofrecidos por Incubadora Santander S.A. permiten que las deficiencias o anomalías de estos sean detectadas durante el proceso de realización, además existen reglamentaciones del ICA y normas Técnicas Colombianas que brindan pautas para la salubridad de dichos productos, por tal razón se excluye el numeral 7.5.2 Validación de los Procesos de Producción y de la Prestación del Servicio.

7.2 POLÍTICA DE CALIDAD

Incubadora Santander S.A. estableció la siguiente Política de la calidad:

“Incubadora Santander S.A. es una organización proactiva y líder en el mercado, comprometida con el mejoramiento continuo de sus procesos, estableciendo una integración en la cadena productiva garantizando a sus clientes la entrega de productos y servicios avícolas con altos niveles de calidad e innovación, apoyados en la Implementación de tecnología de punta y el trabajo participativo de su talento humano, incrementando los niveles de satisfacción de sus clientes y dando cumplimiento a los requisitos exigidos por la ley”.

La Presidencia, el comité de la calidad, los jefes de cada área o Departamento son los encargados de asegurar que la política sea comunicada y entendida en todos los niveles de la organización, para ellos se realizaran carteleras, capacitaciones, evaluaciones, etc.

7.3 OBJETIVOS DE CALIDAD

Incubadora Santander S.A. los siguientes Objetivos de la calidad propuestos:

- Establecer y desarrollar un plan de Mejoramiento Continuo en todos los procesos y en el personal de la Organización.
- Brindar al cliente nuevas alternativas de productos con el fin ir más allá de la satisfacción de sus necesidades y expectativas.
- Aprovechar y desarrollar la tecnología existente en la empresa mediante el análisis y mejoramiento continuo de sus procesos con el fin de contribuir a incrementar la productividad y desempeño de la Empresa.
- Desarrollar la competencia de todo el personal de la Empresa teniendo en cuenta sus necesidades y expectativas.

- Sensibilizar e involucrar a todo el personal en el proceso de implementación del Sistema de Gestión de la Calidad.
- Incrementar el nivel de satisfacción de los clientes ofreciendo productos avícolas de excelente calidad, garantizando cumplimiento en las entregas y en las cantidades especificadas.
- Minimizar el nivel de quejas y reclamos por medio de la implementación de controles adecuados y ofreciendo un excelente servicio postventa.
- Comprender las normas, leyes que regulen la actividad de Incubadora Santander S.A. y los cambios que se puedan presentar en éstas con el fin de aprovecharlos al máximo para optimizar su labor.
- Mantener la infraestructura de transporte necesaria y adecuada encaminada a preservar las condiciones del producto y cumplir con los requerimientos del cliente.

7.4 INDICADORES DE CALIDAD

Los indicadores son necesarios para poder mejorar. “Lo que no se mide no se puede controlar, y lo que no se controla no se puede gestionar”.

Los indicadores de gestión son claves para el pilotaje de los procesos relacionados.

En la organización se establecieron indicadores de eficacia y de eficiencia para los procesos del Sistema de Gestión de la Calidad, con el fin de evaluar los resultados y poder tomar acciones.

Se definieron Indicadores de gestión ya que la intención de la Dirección es administrar eficazmente y eficientemente los procesos:

- Para poder interpretar lo que esta ocurriendo.
- Para tomar medidas cuando las variables se salen de los límites establecidos.
- Para definir la necesidad de introducir cambios y/o mejoras y poder evaluar sus consecuencias en el menor tiempo posible.

La empresa planteó la necesidad de definir indicadores dando respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Qué debemos medir?
- ¿Dónde es conveniente medir?
- ¿Cuándo hay que medir? ¿En que momento o con que frecuencia?
- ¿Quién debe medir?
- ¿Cómo se debe medir?
- ¿Cómo se van ha difundir los resultados?
- ¿Quién y con que frecuencia se va a revisar y/o auditar el sistema de obtención de dato.?

Por lo tanto, se realizó la hoja de vida de los indicadores para Incubadora Santander S.A. la cual contiene:

- Proceso o sección
- Nombre del indicador
- Unidad
- Frecuencia

- Procedimiento de cálculo
- Meta
- Fuentes de información

En el cuadro 6, se puede observar la hoja de vida de algunos indicadores del proceso recaudo de cartera.

La primera labor fue identificar todos los indicadores y relacionarlos con los procesos de gestión. Cualquier discrepancia debió ser resuelta, en el sentido de desarrollar nuevos indicadores, nuevos procesos y/o dar de baja lo innecesario. Luego se busco la forma de implantar esos indicadores de calidad que son o serán los principales artífices del pilotaje de los procesos.

Se propuso establecer un panel de indicadores estratégicos y establecer prioridades., para mayor facilidad al trabajar con procesos identificamos aquellos claves en el Sistema de Gestión, es por esta razón que se propone que el panel de indicadores tenga exclusivamente los indicadores significativos de estos procesos. Es decir tendrán que ser pocos y dar una visión global y operativa de la Gestión del Sistema de Gestión de la calidad.

Este panel será utilizado en todas aquellas reuniones del Comité de Calidad que se consideren oportunas con el objeto de establecer y planificar mejoras basadas en el ciclo PHVA (Planear-hacer-verificar-actuar). El resto de indicadores serán utilizados por los miembros de los equipos realizando su respectivo seguimiento.

Cuadro 6. Hoja de vida de algunos indicadores para el proceso de Recaudo de cartera.

Proceso o Sección	Nombre	Unidad	Frecuencia	Procedimiento de cálculo	Meta		Capacidad	Fuentes de Información
					Mes	Anual		
RECAUDO CARTERA	% cartera corriente nacional respecto a las ventas	%	mensual	(Cartera corriente nacional/ Ventas nacionales)*100				Comparativo cartera vs. Ventas - rotación de cartera ISSA
	% cartera corriente extranjera respecto a las ventas extranjeras	%	mensual	(Cartera corriente extranjera/ Ventas extranjeras)*100				Comparativo cartera vs. Ventas - rotación de cartera ISSA
	% cartera corriente respecto a las ventas totales	%	mensual	(Cartera corriente total/ Ventas totales)*100				Comparativo cartera vs. Ventas - rotación de cartera ISSA
	Rotación de cartera corriente nacional en veces	Veces	mensual	Ventas nacionales/ Cartera corriente				Comparativo cartera vs. Ventas - rotación de cartera ISSA
	Rotación de cartera corriente extranjera en veces	Veces	mensual	Ventas extranjeras/ Cartera corriente extranjera				Comparativo cartera vs. Ventas - rotación de cartera ISSA
	Rotación de cartera corriente en veces	Veces	mensual	Ventas totales/ Cartera corriente total				Comparativo cartera vs. Ventas - rotación de cartera ISSA
	Rotación de cartera corriente nacional en días	días	mensual	(Cartera corriente nacional/ Ventas nacionales)*30				Comparativo cartera vs. Ventas - rotación de cartera ISSA
	Rotación de cartera corriente extranjera en días	días	mensual	Cartera corriente extranjera/ Ventas extranjeras)*30				Comparativo cartera vs. Ventas - rotación de cartera ISSA
	Rotación de cartera corriente en días	días	mensual	(Cartera corriente total/ Ventas totales)*30				Comparativo cartera vs. Ventas - rotación de cartera ISSA
	% cartera corriente respecto a la cartera total	%	mensual	(Cartera corriente / Cartera total)*100				

7.5 MAPA DE PROCESOS

El mapa de procesos se puede definir como el mecanismo en el cual se visualiza la interrelación entre los diferentes procesos de una empresa.

Antes de empezar a levantar la documentación del Sistema de Gestión de la Calidad en las diferentes áreas, se reunieron la asesora del Sena, Representante de la Presidencia y Grupo ISO y se realizó el primer borrador del mapa de procesos de comercialización del Sistema de Gestión de la Calidad para Incubadora Santander S.A. como base para realizar el análisis de procesos.

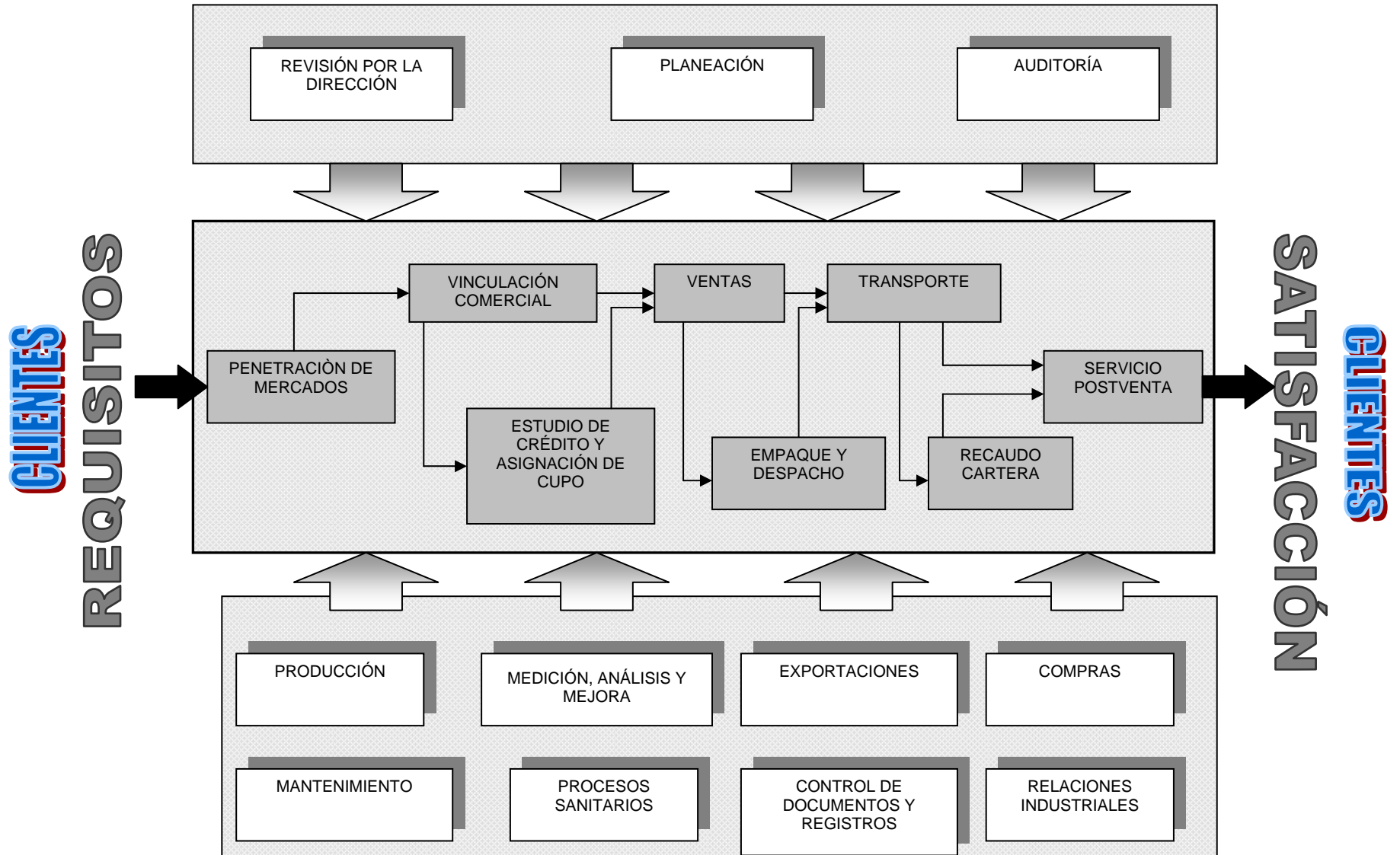
A medida que transcurría la etapa de documentación se realizaron adecuaciones al mapa de procesos hasta obtener el final. Ver Figura 7. Mapa de procesos de Incubadora Santander S.A.

7.6 REPRESENTANTE DE LA DIRECCIÓN Y FUNCIONES

La Presidencia de Incubadora Santander S.A. ha designado a una persona profesional como Representante de la Presidencia con la responsabilidad y autoridad para:

- Asegurar que se establecen, implementan y mantienen los procesos necesarios para que el Sistema de Gestión de la Calidad funcione de manera eficaz y eficiente.
- Informar a la Presidencia acerca del desempeño del Sistema de Gestión de la Calidad, resaltando los cambios que deban realizarse con el fin de mejorar constantemente el sistema.
- Asegurar que en todos los niveles de la empresa se conocen los requisitos del cliente y promover la satisfacción de dichos requisitos desde cada uno de los cargos y personas que laboran en la organización.

Figura 7. Mapa de Procesos



8. ANÁLISIS DE PROCESOS Y DOCUMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

8.1 ANÁLISIS Y MEJORA DE LOS PROCESOS

8.1.1 Metodología para el levantamiento de la documentación. Inicialmente se redactó la Norma fundamental con el fin de establecer los parámetros para la elaboración de los documentos que forman parte del Sistema de Gestión de la calidad.

Para comenzar con la Implantación del Sistema de Gestión de la Calidad en Incubadora Santander se partió del “Análisis de los Procesos de Trabajo”; y se utilizó una para tal función la “estructura de los procesos o Mapa de los procesos”.

El Mapa de los Procesos permite considerar la forma en que cada proceso individual se vincula vertical y horizontalmente, sus relaciones y las interacciones dentro de la organización, pero sobre todo también con las partes interesadas fuera de la organización, formando así el proceso general de la empresa.

Esta orientación hacia los procesos exigió la subdivisión en procesos individuales teniendo en cuenta las estrategias y objetivos de la organización, definiendo los datos de entrada, parámetros de control y datos de salida, a esto se le puede llamar caracterización de procesos.

Una vez definida la estructura de los procesos se procedió a documentar el Sistema, elaborando o mejorando los Procedimientos e Instructivos; para ello se considera la Estructura de documentación del Sistema de Calidad.

Figura 8. Estructura de la Documentación del Sistema de la Calidad.



Fuente. www.google.com

Como lo representa la Pirámide de Documentación, la Implantación del Sistema de Gestión de la Calidad se comenzó por el tercer Nivel, la recolección de los planes, instructivos y registros que proporcionan detalles técnicos sobre cómo hacer el trabajo y se registran los resultados, estos representan la base fundamental de la documentación.

Posteriormente, se determinó la información especificada sobre los procedimientos de cada área de la Gerencia: ¿Quién?, ¿Qué?, ¿Cómo?, ¿Cuándo?, ¿Dónde? y ¿Por qué? efectuar las actividades (Segundo Nivel), esto con el fin de generar los Manuales de Procedimientos de cada área.

Los procedimientos documentados del Sistema de Gestión de la calidad forman la documentación básica utilizada para la planificación general y la gestión de las actividades que tienen impacto sobre la calidad, también deben cubrir todos los elementos aplicables de la norma del sistema de gestión de la calidad. Dichos procedimientos deben describir las responsabilidades, autoridades e interrelaciones del personal que gerencia, efectúa y verifica el trabajo que afecta a la calidad, como se deben efectuar las diferentes actividades, la documentación que se debe utilizar y los controles que se deben aplicar.

Algunos de los principales objetivos que se persigue con la elaboración de los manuales de procedimientos son:

- Comunicar la política de la calidad, los procedimientos y los requisitos de la organización.
- Entrenar y/o adiestrar a nuevos empleados.
- Definir responsabilidades y autoridades.
- Regular y estandarizar las actividades de la Empresa.
- Facilitar la introducción de un mejor método dando datos completos del método actual.
- Ayuda a establecer mejores programas de operaciones y de actividades.
- Suministrar las bases documentales para las auditorías.

Bajo, la responsabilidad de la dirección se ejecutó el primer Nivel; la elaboración de la Política de Calidad y los Objetivos de calidad.

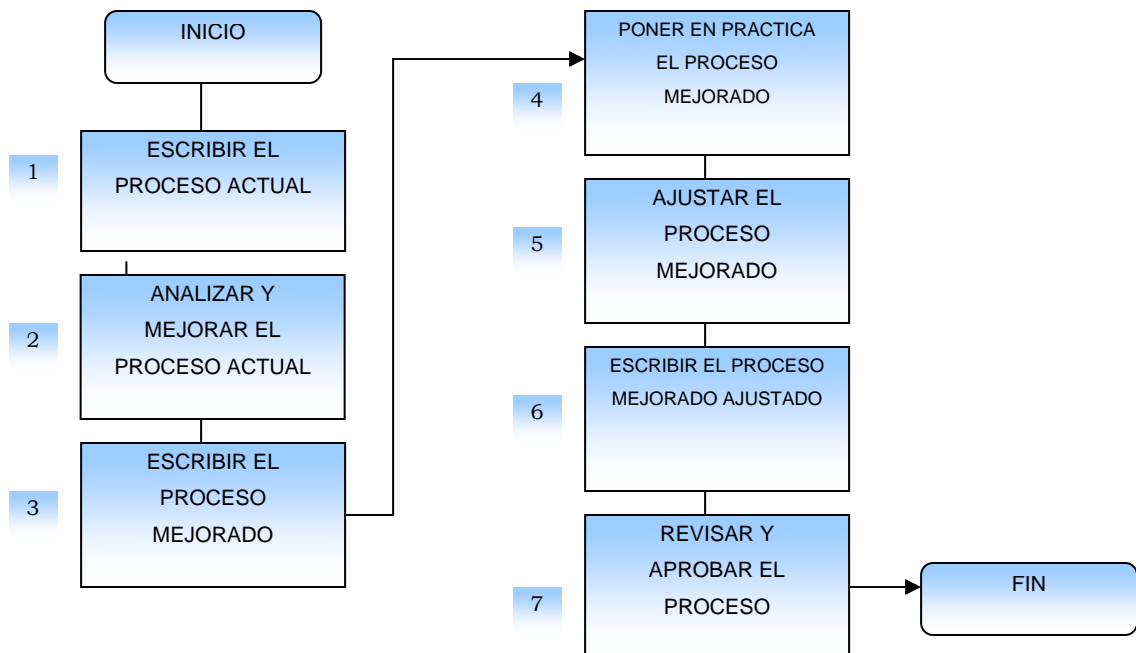
Una vez elaborados o mejorados los procedimientos e instructivos de trabajo de la empresa, se procedió con la preparación del primer borrador del Manual de la calidad, para dicha preparación se contó con las normas ISO 9000, 9001 Y 9004 versión 2000.

8.1.2 Normalización de procesos. Normalizar es una actividad que consiste en establecer, con respecto a problemas reales o potenciales, disposiciones reales o potenciales, disposiciones para uso común y repetido, encaminadas al logro del grado óptimo de orden en un contexto dado.

Los autores del proyecto se basaron en esta metodología a la hora de levantar los procedimientos e instructivos de trabajo.

La normalización de procesos se realizó siguiendo los siguientes pasos:

Figura 9. Pasos de Normalización.



Escribir el proceso actual: Se trabajó en las diferentes áreas relacionadas con el proceso levantando la información para la realización de los procedimientos e instructivos, por medio de observación y entrevistas directas al personal. Se tuvo en cuenta los siguientes parámetros PEPEC (Proveedor, entrada, proceso, entrega o salida, cliente).

Analizar y mejorar el proceso actual: Los autores del proyecto realizaron análisis del proceso actual realizando algunos cambios al proceso actual.

Se aplicó el método de análisis “Satisfacción del cliente”, es decir, se realizaron consultas a los proveedores y clientes del proceso analizado, en relación a especificaciones, requisitos, teniendo en cuenta sus sugerencias y prestando especial interés en el Por qué y el cómo.

Los clientes establecen los requisitos deseados del producto o servicio que reciben utilizando las 5W y 1 H (What, Who, When, Where, Why, y How)

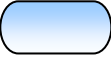






Se respondió a preguntas como:

- Cuándo debe realizar el paso?
- Corresponde el paso a una secuencia lógica?
- Quién debe realizar esta labor?
- Hay alguien que lo pueda hacer en forma más fácil y práctica?
- Cómo se está realizando el paso?
- Puede ejecutarse de una manera más simple y más fácil?

Se realizaron Flujogramas con el fin de facilitar el entendimiento y detectar fácilmente las falencias de eficiencia y eficacia en los procesos.

El flujograma o diagrama de flujo debe indicar de una manera lógica, la secuencia como deben ser ejecutados los pasos, la posición que debe ejecutarlos y los registros que deben elaborarse para el aseguramiento de la calidad, de los productos y/o servicios que se esperan obtener con el procedimiento. Los iconos que se utilizan para la elaboración del flujograma se pueden apreciar a continuación, en la Figura 10.

Figura 10. Símbolos utilizados en la elaboración de Flujogramas.

SIMBOLO	INTERPRETACIÓN
	<i>Indica inicio o fin del procedimiento</i>
	<i>Indica actividad</i>
	<i>Indica documento</i>
	<i>Indica decisión</i>
	<i>Indica dirección de flujo</i>
	<i>Conector de página</i>
	<i>Conector interno</i>

Para realizar el análisis de las posibles mejoras se respondió a preguntas como:

- Qué se hace?
- Por qué razones es indispensable este paso?
- Dónde debe realizarse?
- Debe hacerse algún cambio de sitio de realización o ubicación.

Los cambios propuestos fueron revisados por el personal que realiza las actividades relacionadas y jefe de área.

Escribir el proceso mejorado: Se documentó el proceso mejorado teniendo en cuenta tres aspectos:

- Oportunidades de mejoramiento encontradas en el análisis.
- Las sugerencias acordadas con los clientes.
- Las exigencias de la norma NTC ISO 9001:2000.

Los cambios propuestos fueron revisados por el personal que realiza las actividades relacionadas y jefe de área para se aprobados finalmente por el Comité interno de calidad creado en cada área.

Poner en práctica el proceso mejorado: A pesar que la empresa no contaba con manual de procedimientos, los procesos llevados a cabo estaban están estandarizados, es decir, a la hora de realizar el análisis para realizar mejoras se detectaron muy pocos cambios y leves. Así que la implementación del proceso no tuvo mayores dificultades.

Se compararon los dos estados del proceso actual y el mejorado encontrándose las diferencias, para ser implementadas.

Es así como se logró ejecutar el proceso mejorado verificando su aplicabilidad y conveniencia en la práctica.

Ajustar el proceso mejorado: Se estableció un tiempo prudencial con el fin de probar el proceso mejorado. Se realizaron ajustes mínimos hasta lograr el grado de eficiencia y eficacia que la empresa consideró era capaz de realizar.

Escribir el proceso mejorado ajustado: Teniendo el proceso mejorado se pasó a realizar el documento final y su respectiva codificación para posteriormente ser revisado y aprobado.

Revisar y aprobar el proceso: En cada una de las áreas se creó un Comité de calidad interno, éste fue el encargado de revisar y aprobar la documentación e implementación final.

8.2 NORMA FUNDAMENTAL

El objetivo de la Norma Fundamental es establecer los parámetros para realizar los documentos y procedimientos que se generen en Incubadora Santander S.A.

La Norma Fundamental de Incubadora Santander S.A. aplica a la documentación del Sistema de Gestión de la Calidad de Incubadora Santander S.A. que comprende procedimientos, manuales, tablas, formatos, técnicas, diagramas de flujo, entre otros.

A continuación se describen o enuncian los parámetros para la elaboración de procedimiento y otros documentos del Sistema de Gestión de la Calidad de Incubadora Santander S.A:

- **Márgenes:** El texto de cualquier documento se escribe teniendo en cuenta las siguientes márgenes: Izquierdo: 2 cm, Derecho: 2 cm, Superior: 2 cm e Inferior: 2 cm.

Los documentos tales como formatos, tablas y gráficos elaborados por el personal de la Empresa no necesariamente deben cumplir con estos parámetros, sino los márgenes se adaptarán de acuerdo a las características del contenido del documento.

- Papel.
- Fuente e interlineado.
- Encabezado: El encabezado de los documentos va de la siguiente forma:

Figura 11. Encabezado Documentos.

	<i>INCUBADORA SANTANDER S.A.</i>	<i>Código:</i>
	<i>TIPO DE DOCUMENTO</i>	<i>Edición:</i>
	<i>NOMBRE DEL DOCUMENTO</i>	<i>Página:</i>

En el extremo izquierdo va el Logotipo de Incubadora Santander S.A. en los colores que lo identifican (Azul)

En la parte central superior va el nombre de la Empresa en color azul, letra Calisto MT.

El tipo de documento, el nombre del documento, el código, edición y páginas se escriben en letra arial cursiva, tamaño 11, negrilla y normal.

El tipo de documento indica a qué clase de documento corresponde:

- Procedimiento
- Formato
- Tabla
- Instructivo
- Ficha técnica
- Gráfico
- Manual de Cargos
- Flujograma o diagrama de flujo

La edición: Indica el número de veces que ha sido cambiado y aprobado el documento por el Comité de la Calidad.

La página indica el número de la hoja y el número de páginas que tiene el documento.

Codificación: La identificación del documento establece qué tipo de documento es, a que área pertenece, el tipo de proceso o Departamento y su consecutivo.

Los documentos quedan codificados de la siguiente manera:

WW - XXX - YYY - ##

WW : Corresponde al tipo o clase de documento, entre los cuales se encuentran:

FO : Formato

FT: Ficha técnica

FG: Flujograma o diagrama de flujo

GF: Gráfico

IT: Instructivo

MC: Manual de Calidad

MF: Manual de funciones

PR: Procedimiento

TA : Tabla

DI : Documento interno

DE : Documento externo

XXX: Corresponde al área a que pertenece el documento:

PRE: Presidencia

VIC: Vicepresidencia

GCN: Gerencia Contable
GFI: Gerencia Financiera e importaciones
GCO: Gerencia Comercial
GOP: Gerencia de Operaciones
GPR: Gerencia de producción
GSA: Gerencia de Sanidad

Para los documentos externos la codificación en esta parte será de la siguiente forma:

REG: Registro
NOR: Norma

Los registros para los documentos externos son aquellos documentos que suministra otra Empresa o Entidad y que muestra evidencia de la existencia de alguna actividad o resultado.

La abreviatura NOR se refiere a las Normas externas a la Empresa que de alguna u otra forma la necesita en alguno de sus procesos.

YYY: Corresponde al proceso o Departamento que se está documentando:







ALI: Planta de Alimentos
AUD: Auditoría
BAN: Planta de Bandejas
BOD: Bodegas
CAR: Cartera
CMP: Compras de materia prima
COM: Compras suministros
CON: Contabilidad
EXP: Exportaciones

GRA: Granjas
 JUR: Oficina Jurídica
 IMP: Importaciones
 INC: Planta de Incubación
 LAB: Laboratorio Bromatológico
 LAS: Laboratorio de Sanidad
 MTA: Mantenimiento Automotriz
 MTI: Mantenimiento Industrial
 REH: Recurso humano
 RIN: Relaciones Industriales
 SEG: Seguridad
 SGC: Sistema de Gestión de la Calidad
 SIS: Sistemas
 TES: Tesorería
 TRA: Transporte
 TSO: Trabajo social
 VLI : Venta línea de incubación
 VLC: Venta de línea comercial
 VOP: Venta de otros productos
 VTA: Ventas en general

: Indica el consecutivo del documento correspondiente

- Simbología de Diagrama de Flujo.
- Tabla de control:

Figura 12. Tabla de control.

Elaboró: 	Revisó: 	Aprobó: 	Fecha Aprobación: 
	Firma: 	Firma: 	

En la casilla número 1 se coloca el nombre de la(s) persona(s) que elabora(n) el documento, en la casilla número 2 se coloca el responsable (nombre del cargo) de revisar el documento, en la casilla número 3 firma la persona que revisa el documento, en la casilla número 4 se coloca el responsable de aprobar el documento, en la casilla número 5 firma la persona que aprueba el documento y en la casilla número 6 se coloca la fecha en que es aprobado el documento.

Toda la tabla de control va en letra Arial, tamaño 9, en negrilla y cursiva.

Esta tabla de control la llevan los procedimientos, instructivos, fichas técnicas, manuales, tablas, gráficos.

- Contenido de los Documentos.

8.3 PROCEDIMIENTOS E INSTRUCTIVOS

La estructura para el levantamiento de cada procedimiento e instructivo de trabajo para Incubadora Santander S.A. es la siguiente:

- **Objetivo:** Describe lo que se pretende con el procedimiento o instructivo establecido. Es la razón de ser del documento. Debe ser entendido y entendible por todos los involucrados en el mismo, como por todos los que manejan el documento.
- **Alcance:** Define en dónde inicia y dónde termina el proceso. Debe ser entendido y entendible por todos los involucrados en el mismo, como por todos los que manejan el documento.
- **Definiciones:** Explicación breve de términos técnicos y/o abreviaturas que se emplean en el documento y se consideran convenientes incluir para una mejor interpretación del mismo.

- **Procedimiento:** Describe en forma detallada y en el orden cronológico las actividades que deben llevarse a cabo. En algunos casos para mayor entendimiento del proceso se realiza utilizando diagramas de flujo.
- **Responsable:** Debe indicar la(s) posición(es), que tienen la responsabilidad de ejecutar las actividades descritas en el documento y los responsables porque se cumpla el mismo, se deberá mencionar sólo cargos y nunca hacer referencia en forma personal.
- **Documentos referenciados:** Son aquellos documentos que se consideran fuente de consulta o marco teórico para el desarrollo del proceso. Incluye normas técnicas nacionales o internacionales, legislación, catálogos, manuales, instructivos de trabajo.
- **Documentos generados:** Son aquellos formatos que se generan en el desarrollo del procedimiento, que presentan resultados obtenidos o proporcionan evidencia de actividades desempeñadas. Evidencian la conformidad con los requisitos, así como la operación eficaz del Sistema de Gestión de la Calidad. Para la elaboración, revisión, aprobación y control de formatos se tiene en cuenta el procedimiento de control de registros.
- **Control de documentos:** El control de todos los documentos del Sistema de Gestión de la Calidad se lleva en el Listado Maestro de documentos, el cual debe llevar en la parte superior el encabezado.

Las casillas del Listado maestro de documentos son las siguientes:

Código: Se coloca el código del documento.

Documento: Se coloca el nombre del documento.

Departamento o área responsable: Se coloca el responsable del documento o departamento al que pertenece el documento.

Edición: Se coloca el número de edición.

Fecha de aprobación : Se coloca la fecha en que fue aprobado el documento.

Original entregado a: Se coloca el área o sección en el cual se encuentra archivado el documento original.

Número de copias: Se coloca el número de copias que tiene el documento.

Copias distribuidas a: Se coloca el área(s) o sección(es) a las cuales se les entrega las copias del documento.

El original del Listado maestro de documentos está archivado en la computadora de la Representante de la Presidencia, este archivo tiene acceso restringido.

- **Control de registros:** El control de todos los registros del Sistema de Gestión de la Calidad se lleva en el Listado Maestro de Registros, el cual debe llevar en la parte superior el encabezado.

Todo formato que al ser llenado debido a las actividades que se desarrollan en la empresa se convierte en un registro, el cual constituye una evidencia objetiva de lo que sucede en las actividades desarrolladas.

El contenido del Listado maestro de registros es el siguiente:

Código: En esta casilla se coloca el código del formato o documento.

Formato: En esta casilla número se coloca el nombre del formato o documento.

Manual o Sistema: En esta casilla se coloca la forma como se lleva el documento, manual (M) o Sistema (S).

Acceso a información: En esta casilla se coloca el cargo o los Departamentos que tienen acceso a esta información.

Lugar de archivo: En esta casilla se coloca el lugar o lugares donde se archiva el registro.

Responsable del archivo: Se coloca el cargo responsable del archivo del registro.

Tiempo de conservación: Se coloca el tiempo que se conserva el registro en el archivo.

Disposición final: Se coloca la forma como se destruye el registro al cumplir su ciclo como archivo muerto.

Para la segunda etapa del proceso del Sistema de Gestión de la Calidad se agregarán dos casillas más al Listado Maestro de Documentos: Archivo muerto y lugar archivo muerto.

- **Anexos:** Detalla documentos internos o externos que soportan la parte técnica del proceso.

8.4 MANUAL DE FUNCIONES

El proceso de recolección de información para la documentación de los Manuales de funciones se obtuvo de la siguiente forma : se hicieron entrevistas personales en cada uno de los cargos, apoyados por un formato de Análisis Ocupacional

diseñado por el grupo ISO (Ver Anexo C. Formato de Análisis Ocupacional), el cual se iba diligenciando a medida que transcurría la entrevista, con el fin de que el contacto fuera más personal y la información fuera lo más ajustada a la realidad. Para este proceso se utilizó también como apoyo algunas tareas que cada jefe de área, había asignado previamente para cada cargo.

El objetivo básico fue la recolección de información para identificar las funciones realizadas por las personas relacionadas con el proceso de comercialización, además la descripción de los requerimientos, habilidades, responsabilidades y destrezas que deben ser consideradas para desarrollar de la mejor manera el trabajo y las características psicológicas para la socialización y trabajo en equipo.

Después de obtenida esa información se procedió a la elaboración de un borrador del manual de funciones para cada uno de los cargos, contando con la colaboración decidida del personal, el cual fue revisando una a una todas las funciones y responsabilidades asignadas, así como también la información complementaria para cada puesto de trabajo.

Posteriormente a este proceso, con los manuales de funciones revisados y corregidos por el personal, se pasaron a los jefes de cada área, los cuales hicieron sus respectivas anotaciones y correcciones, quedando los manuales de funciones para ser aprobados por el Comité de Calidad interno del área.

8.5 MANUAL DE CALIDAD

El Manual de la Calidad , es un documento en el que se especifica el Sistema de Gestión de la Calidad de una organización*. Este manual debe incluir :

* Definición tomada de la NTC ISO 9000:2000.

- El alcance del sistema de gestión de la calidad, incluyendo los detalles y la justificación de cualquier exclusión.
- Los procedimientos documentados establecidos por el sistema de gestión de la calidad ó referencia de los mismos.
- Una descripción de la interacción de los procesos del sistema de gestión de la calidad.

El proceso de realización del primer borrador del Manual de calidad inicia con el estudio de la Norma ISO 9001:2000, la cual es la base fundamental para el Sistema de Gestión de la calidad. Posteriormente se continúa con una etapa de inspección y verificación, mediante la comparación de la estructura documental con su soporte en la norma ISO 9001: 2000. Este proceso genera la tabla de contenido para el Manual de Calidad de Incubadora Santander S.A.

0. INTRODUCCIÓN Y COMPROMISO

0.1 OBJETIVO DEL MANUAL

1. DEFINICIONES Y ABREVIATURAS

2. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

2.1 RAZON SOCIAL

2.2 OBJETO SOCIAL

2.3 UBICACIÓN

2.4 RESEÑA HISTÓRICA

2.5 MISIÓN

2.6 VISIÓN

2.7 PRODUCTOS Y SERVICIOS

3. ALCANCE Y EXCLUSIONES

3.1 ALCANCE

3.2 EXCLUSIONES

GESTIÓN DEL MANUAL

4. SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

4.1 REQUISITOS GENERALES

4.2 REQUISITOS DE LA DOCUMENTACIÓN

4.2.1 Generalidades

4.2.2 Manual de la Calidad

4.2.3 Control de documentos

4.2.4 Control de Registros

5. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN

5.1 COMPROMISO DE LA DIRECCIÓN

5.2 ENFOQUE AL CLIENTE

5.3 POLÍTICA DE LA CALIDAD

5.4 PLANIFICACIÓN

5.4.1 Objetivos de la Calidad

5.4.2 Planificación del Sistema de Gestión de la Calidad

5.5. RESPONSABILIDAD, AUTORIDAD Y COMUNICACIÓN

5.5.1 Responsabilidad y autoridad

5.5.2 Representante de la Presidencia

5.5.3 Comunicación Interna

5.6 REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN

5.6.1 Generalidades

5.6.2 Información para la Revisión

5.6.3 Resultados de la Revisión

6. GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

6.1 PROVISIÓN DE LOS RECURSOS

6.2 RECURSOS HUMANOS

6.2.1 Generalidades

6.2.2 Competencia, toma de conciencia y formación

6.3 INFRAESTRUCTURA

6.4 AMBIENTE DE TRABAJO

7. REALIZACIÓN DEL PRODUCTO Y/O SERVICIO

PLANIFICACIÓN DE LA REALIZACIÓN DEL PRODUCTO Y/O SERVICIO

7.2 PROCESOS RELACIONADOS CON EL CLIENTE

7.2.1 Determinación de los requisitos relacionados con el producto o servicio prestado

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 Y PRESTACIÓN DEL SERVICIO

7.5.1 Control de la Producción y de la prestación del servicio

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

7.5.3 Identificación y Trazabilidad

7.5.4 Propiedad del cliente

7.5.5 Preservación del producto

7.6 CONTROL DE LOS DISPOSITIVOS DE SEGUIMIENTO Y

MEDICIÓN

8. MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA

8.1 GENERALIDADES

8.2 SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN

8.2.1 Satisfacción del Cliente

8.2.2 Auditoría Internas

8.2.3 Seguimiento y medición de los procesos

8.2.4 Seguimiento y medición del Producto

8.3 CONTROL DEL PRODUCTO NO CONFORME

8.4 ANÁLISIS DE DATOS

8.5 MEJORA

8.5.1 Mejora Continua

8.5.2 Acciones de la NTC ISO 9000:2000

9. IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

Después de haber concluido la etapa de documentación y capacitación al personal de las diferentes áreas se cuenta con las bases adecuadas para iniciar la etapa de implementación.

El proceso de implementación se llevó a cabo realizando el ciclo Planear, hacer, verificar y actuar. Las actividades que se realizaron fueron las siguientes:

- Se hizo entrega de una copia de la documentación del área relacionada con el Sistema de Gestión a los Jefes de área, con el fin de que el personal realizara la lectura de la documentación (Política de la Calidad, Norma Fundamental, Mapa de procesos, , caracterización de procesos, Procedimientos, instructivos, fichas técnicas de producto o equipos, manuales de funciones y el Listado de los Formatos del área).
- Se realizaron reuniones con el fin de explicar la documentación a implementar y la forma de diligenciar los formatos dejando un período de prueba para éstos.
- Los integrantes del Grupo ISO le hicieron un continuo seguimiento a las áreas realizando visitas periódicas con el fin de aclarar dudas, detectando y resolviendo las fallas o dudas para garantizar que los procedimientos fueran estandarizados en gran parte.
- Se detectaron fallas y se realizaron correctivos y mejoras a los procesos realizados en cada una de las áreas e implementación de formatos.

A continuación se realiza unos cuadros comparativos en los que se describe la situación encontrada por los autores iniciando el proceso de establecimiento del sistema de Gestión de la calidad vs. La situación después del proceso.

Cuadro 7. Documentación de los Procesos.

	<i>INCUBADORA SANTANDER S.A.</i>	<i>Numeral: 4.2</i>
	IMPLEMENTACIÓN	<i>Área:</i>
	DOCUMENTACIÓN DE LOS PROCESOS	<i>Grupo ISO</i>

ANTES	DESPUES
<p>Los procesos de comercialización y productivos de INCUBADORA SANTANDER S.A. se realizan debido a la experiencia y la rutina diaria de los trabajadores, no se posee ningún tipo de documentación que sirva como guía para el desarrollo de funciones y actividades de cada uno de los puestos y procesos.</p> <p>En las secciones correspondientes al área de Producción la mayoría de las actividades están estandarizadas y son realizadas por un personal polivalente, con conocimiento y destreza sobre las actividades que se realizan.</p> <p>Los programas de Inducción y Capacitación son prácticamente inexistentes, se realizan sobre las actividades de trabajo sin un documento que facilite esta etapa de acoplamiento.</p>	<p>Los procesos de comercialización se encuentran documentados en su mayoría, los productivos sólo los pertenecientes a la sección de la Planta de Incubación. Estos documentos fueron levantados bajo los parámetros o lineamientos del Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001:2000.</p> <p>Estos procedimientos se encuentran en el archivo central y en cada una de las áreas correspondientes, facilitando el acceso de estos al personal.</p> <p>Se encuentra definida la metodología para actualizar los cambios que se generen en los documentos de la manera correcta, sin generar trastornos y en el menor tiempo posible.</p>
LOGROS OBTENIDOS	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Estructura Documental de Comercialización. ➤ Procesos Gerenciales ➤ Procesos de Apoyo(Mantenimiento, Exportaciones, Producción - Planta de Incubación, Seguridad). 	

Cuadro 8. Penetración de Mercados.

	<i>INCUBADORA SANTANDER S.A.</i>	<i>Numeral: 4.2</i>
	<i>IMPLEMENTACIÓN</i>	<i>Área: Ventas</i>
	<i>PENETRACIÓN DE MERCADOS</i>	<i>Grupo ISO</i>

ANTES	DESPUES
<p>Ausencia de algún tipo de documento que permita identificar las actividades que se deben realizar y la secuencia lógica que se establece entre estas y los diferentes procesos.</p> <p>Desarrollo de actividades en zonas donde las condiciones ambientales y de conflicto social pueden perjudicar el desempeño normal de las labores de las personas.</p> <p>Inducción al cargo es inexistente debido a que es un proceso que se realiza de manera periódica no existe una persona con una continuidad adecuada que permita dar garantía para transmitir el conocimiento.</p>	<p>El proceso de Penetración de Mercados se encuentra documentado, con documentos referenciados y anexos que facilitan el entendimiento de las actividades, además se cuenta con un manual de funciones que describe las responsabilidades y requerimientos que debe poseer la persona encargada o aspirante a desempeñar las actividades de este proceso.</p> <p>La periodicidad se continua manejando, es por esta razón que se ha realizado la propuesta para convencer y sensibilizar de la necesidad e importancia que la Penetración de Mercados y promoción debe ser permanente, en una empresa dedicada a la comercialización.</p>
LOGROS OBTENIDOS	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Procedimiento Documentado. ➤ Flujograma del Procedimiento de Penetración de Mercados. ➤ Documentos referenciados como Fichas técnicas de Productos. ➤ Definición de Indicadores. 	

Cuadro 9. Vinculación Comercial.

	<i>INCUBADORA SANTANDER S.A.</i>	<i>Numeral: 4.2</i>
	IMPLEMENTACIÓN	<i>Área: Cartera</i>
	VINCULACIÓN COMERCIAL	<i>Grupo ISO</i>

ANTES	DESPUES
<p>Las actividades del proceso de vinculación comercial se encuentran en su mayoría estandarizadas, sin embargo no existe ningún tipo de documentación que evidencie la realización de este proceso.</p> <p>No existe un documento que especifique las responsabilidades, funciones y competencias mínimas de las personas que laboran en las áreas relacionadas con el proceso.</p> <p>El proceso no cuenta con indicadores que muestren la eficacia o eficiencia del proceso.</p> <p>Inducción al cargo es inexistente.</p>	<p>El proceso de Vinculación comercial se encuentra documentado, con documentos referenciados y anexos que facilitan el entendimiento de las actividades.</p> <p>Se cuenta con un manual de funciones que describe las responsabilidades y requerimientos que debe poseer la persona encargada o aspirante a desempeñar las actividades de este proceso.</p> <p>Se establecieron indicadores del proceso, basado en la implementación de un nuevo formato fácil de diligenciar.</p> <p>Se realizó una propuesta para la implementación de un programa de inducción y capacitación al personal de la empresa.</p>
LOGROS OBTENIDOS	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Procedimiento documentado. ➤ Flujograma del procedimiento de vinculación comercial. ➤ Formatos codificados relacionados con el proceso. ➤ Establecimiento de indicadores para el proceso. ➤ Personal involucrado en el sistema de gestión de la calidad en la empresa. 	

Cuadro 10. Estudio de Crédito y Asignación de Cupo.

	<i>INCUBADORA SANTANDER S.A.</i>	<i>Numeral: 4.2</i>
	IMPLEMENTACIÓN	<i>Área: Cartera</i>
	ESTUDIO DE CRÉDITO Y ASIGNACIÓN DE CUPO	<i>Grupo ISO</i>

ANTES	DESPUES
<p>Las actividades del proceso de estudio de crédito y asignación de cupo se encuentran en su mayoría estandarizadas, sin embargo no existe ningún tipo de documentación que evidencie la realización de este proceso.</p> <p>No existe un documento que especifique las responsabilidades, funciones y competencias mínimas de las personas que laboran en las áreas relacionadas con el proceso.</p> <p>El proceso no cuenta con indicadores que muestren la eficacia o eficiencia del proceso.</p> <p>Inducción al cargo es inexistente.</p> <p>Falta de interés por parte de algún personal involucrado en el proceso en la importancia de trabajar por proceso y no por áreas aisladas.</p>	<p>El proceso de Estudio de crédito y asignación de cupo se encuentra documentado, con documentos referenciados y anexos que facilitan el entendimiento de las actividades.</p> <p>Se cuenta con un manual de funciones que describe las responsabilidades y requerimientos que debe poseer la persona encargada o aspirante a desempeñar las actividades de este proceso.</p> <p>Se establecieron indicadores del proceso.</p> <p>Se realizó una propuesta para la implementación de un programa de inducción y capacitación al personal de la empresa</p> <p>Debido a la realización de las capacitaciones y sensibilización al personal se cambió el paradigma de trabajo por áreas aisladas a el trabajo en equipo y por procesos.</p>
LOGROS OBTENIDOS	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Procedimiento documentado ➤ Flujograma del procedimiento de vinculación comercial ➤ Formatos codificados relacionados con el proceso ➤ Establecimiento de indicadores para el proceso ➤ Personal involucrado en el sistema de gestión de la calidad en la empresa 	

Cuadro 11. Ventas.

	<i>INCUBADORA SANTANDER S.A.</i>	<i>Numeral: 4.2</i>
	IMPLEMENTACIÓN	<i>Área: Ventas</i>
	VENTAS	<i>Grupo ISO</i>

ANTES	DESPUES
<p>No existen documentos que brinden una idea de la secuencia de las actividades para la comercialización de Huevo Comercial, Huevo Fértil, Pollito Reproductor, Pollito de Engorde y Pollita Ponedora.</p> <p>No existe un documento que especifique las responsabilidades, funciones y competencias mínimas de las personas que laboran en estas áreas.</p> <p>Se presentan informes mensuales donde se resume el comportamiento de las ventas, la variación de los precios y los niveles de utilidades.</p> <p>No existe ningún tipo de seguimiento al cliente que permita conocer el grado de satisfacción o insatisfacción después del servicio ofrecido.</p> <p>Casi la totalidad de las ventas es realizada por vía telefónica.</p>	<p>Procedimientos documentados Ventas Línea Comercial(Huevo Comercial), Ventas Línea Incubación(Huevo Fértil, Pollito Reproductor, Pollito de Engorde, Pollita Ponedora Asp), Ventas otros Productos.</p> <p>Se realizó el Manual de Funciones de los cargos que se relacionan con esta área y los procesos que se desarrollan. Explicando las responsabilidades, autoridades y requerimientos mínimos de educación y experiencia.</p> <p>Se elaboraron las fichas técnicas de los productos y clientes de los principales productos, estas explican características de los productos, condiciones de negociación, características de producción y precauciones. Facilitando el servicio que se le ofrece al cliente.</p> <p>Se presentó una propuesta de servicio postventa y se implementó el formato de la voz del cliente que permite conocer las inquietudes de los clientes y darles pronta solución.</p>
LOGROS OBTENIDOS	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Procedimientos Documentados. ➤ Caracterización de los Procesos. ➤ Tabla de Eventualidades. ➤ Fichas Técnicas. ➤ Manual de Funciones. 	

Cuadro 12. Recaudo de Cartera.

	<i>INCUBADORA SANTANDER S.A.</i>	<i>Numeral: 4.2</i>
	IMPLEMENTACIÓN	<i>Área: Cartera</i>
	RECAUDO DE CARTERA	<i>Grupo ISO</i>

ANTES	DESPUES
<p>Las actividades del proceso de recaudo de cartera y asignación de cupo se encuentran en su mayoría estandarizadas, sin embargo no existe ningún tipo de documentación que evidencia la realización de este proceso.</p> <p>No existe un documento que especifique las responsabilidades, funciones y competencias mínimas de las personas que laboran en las áreas relacionadas con el proceso.</p> <p>El proceso cuenta con algunos indicadores que se utilizan en los informes de final de mes.</p> <p>Inducción a los cargos relacionados con el proceso es inexistente.</p> <p>Falta de interés por parte de algún personal involucrado en el proceso en la importancia de trabajar por proceso y no por áreas aisladas.</p>	<p>El proceso de Recaudo de cartera y asignación de cupo se encuentra documentado, con documentos referenciados y anexos que facilitan el entendimiento de las actividades.</p> <p>Se cuenta con un manual de funciones que describe las responsabilidades y requerimientos que debe poseer la persona encargada o aspirante a desempeñar las actividades de este proceso.</p> <p>Se establecieron indicadores formales del proceso, basados en los anteriores y a las necesidades del proceso.</p> <p>Se realizó una propuesta para la implementación de un programa de inducción y capacitación al personal de la empresa</p> <p>Debido a la realización de las capacitaciones y sensibilización al personal se cambió el paradigma de trabajo por áreas aisladas al trabajo en equipo y por procesos.</p>
LOGROS OBTENIDOS	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Procedimiento documentado. ➤ Flujograma del procedimiento de vinculación comercial. ➤ Formatos codificados relacionados con el proceso. ➤ Establecimiento de indicadores para el proceso. ➤ Personal involucrado en el Sistema de gestión de la calidad en la empresa. 	

Cuadro 13. Exportaciones.

	<i>INCUBADORA SANTANDER S.A.</i>	<i>Numeral: 4.2</i>
	IMPLEMENTACIÓN	<i>Área: Comercio Exterior</i>
	EXPORTACIONES	<i>Grupo ISO</i>

ANTES	DESPUES
<p>Existía un borrador de un procedimiento de exportaciones pero estaba incompleto y desactualizado, respecto a la documentación exigida por las aduanas de ambos países y los requisitos de ley de los estados involucrados en el proceso de exportación.</p> <p>Los formatos estaban si codificación alguna, aunque se llevaba un consecutivo por fecha de exportación y un control de los mismos.</p> <p>No había evidencia de instructivos que explicaran claramente la forma de llenar los documentos de exportación como son la Carta Porte, Manifiesto de carga, Certificado de Origen, Declaración de Exportación(DEX) y Factura cambiaria de Compraventa.</p> <p>No existían indicadores de gestión que midieran la eficacia y eficiencia de los procesos relacionados con el área de exportaciones.</p> <p>El manual de funciones existente para la auxiliar de exportaciones estaba mal enfocado, ya que su elaboración apuntaba a tareas y no a funciones.</p>	<p>Se documentó un procedimiento de exportaciones detallado y actualizado asignando responsables a cada una de las actividades, contando con la colaboración del Jefe de comercio exterior y la auxiliar de exportaciones; además se diseñó un flujograma del procedimiento que facilita su entendimiento.</p> <p>Todos los formatos empleados en el área de exportaciones quedaron codificados, los formatos que se llevan a litografía deben llevar impreso su correspondiente código.</p> <p>Se hicieron instructivos que detallaran la forma correcta de llenar los documentos de exportación, ya que la mayoría de ellos se hacen en el sistema aplicaciones ISSA comercio exterior.</p> <p>Se diseñaron e implementaron indicadores de gestión que facilitan el control del proceso de exportación y permiten medir la eficiencia del área.</p> <p>Se elaboró una tabla de contingencia, en la cual se analizaron las posibles eventualidades que pueden ocurrir durante todo el proceso de exportación.</p>
LOGROS OBTENIDOS	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Procedimiento documentado de la exportación. ➤ Flujograma del procedimiento. ➤ Instructivos de los documentos imprescindibles para la exportación: Carta Porte, Certificado de Origen, Manifiesto de carga, Declaración de exportación(DEX) y Factura Cambiaria de Compraventa. ➤ Caracterización del proceso. ➤ Tabla de eventualidades ➤ Indicadores de Gestión 	

Cuadro 14. Transporte.

	<p><i>INCUBADORA SANTANDER S.A.</i></p>	<p><i>Numeral: 4.2</i></p>
	<p>IMPLEMENTACIÓN</p>	<p><i>Gerencia de Operaciones</i></p>
	<p>TRANSPORTE</p>	<p><i>Grupo ISO</i></p>

<p>ANTES</p>	<p>GDESPUES</p>
<p>No existían procedimientos documentados de transporte, tanto para los productos que son comercializados a nivel nacional como internacional.</p> <p>No había manuales de funciones para el Jefe de Transporte y los conductores.</p> <p>No existían fichas técnicas de los vehículos, ni del equipo correspondiente para cada furgón según el tipo de producto a transportar(huevo fértil, huevo comercial y pollito).</p> <p>No había indicadores de gestión que permitieran medir la eficacia y eficiencia del área de transporte</p> <p>Los formatos que se emplean no se encuentran codificados.</p>	<p>Se elaboró el procedimiento documentado de transporte nacional y transporte internacional.</p> <p>Se elaboraron los manuales de funciones para el jefe de transportes y el conductor.</p> <p>Se hicieron las fichas técnicas para cada vehículo teniendo en cuenta la marca y las especificaciones técnicas de motor y transmisión, tipo de vehículo (sencillo ó doble troke), el tipo de producto teniendo en cuenta el equipo para cada furgón (paraales para el transporte de pollos y láminas para el transporte de huevos), y las capacidades de carga reglamentarios.</p> <p>Todos los formatos empleados en el área de transportes han sido codificados y se están implementando en la actualidad.</p> <p>Se elaboraron indicadores de gestión en base a cumplimiento en los tiempos de entrega y cantidades exigidas por el cliente, así como también en porcentajes de rotura.</p>
<p>LOGROS OBTENIDOS</p>	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Procedimiento documentado de transporte nacional e internacional. ➤ Manuales de funciones del jefe de transporte y el conductor. ➤ Fichas técnicas de los vehículos ➤ Indicadores de gestión para el área de transporte. 	

Cuadro 15. Seguridad.

	<p><i>INCUBADORA SANTANDER S.A.</i></p>	<p><i>Numeral: 4.2</i></p>
	<p>IMPLEMENTACIÓN</p>	<p><i>Gerencia Operaciones</i></p>
	<p>SEGURIDAD</p>	<p><i>Grupo ISO</i></p>

<p>ANTES</p>	<p>DESPUES</p>
<p>No existía un procedimiento documentado para el mantenimiento preventivo de armas y radios.</p> <p>No había fichas técnicas para las armas y radios del área de seguridad.</p> <p>No existía manuales de funciones para el personal componente del área de seguridad.</p> <p>Formatos sin codificación</p>	<p>Se redactó un procedimiento de mantenimiento preventivo para las armas y radios, observando todos los cuidados necesarios para el óptimo funcionamiento del armamento y equipos de trabajo.</p> <p>Se elaboraron las fichas técnicas para las armas y radios empleados por los guardias en sus respectivos puestos de trabajo.</p> <p>Se elaboraron los manuales de funciones para los diferentes cargos del área: jefe de seguridad, auxiliar de seguridad, supervisor de seguridad, guardia base 1(Lanza), guardia base 2 (Oficinas administrativas cra 27), guardia base 5(Granja Bellavista), y bombero.</p> <p>Formatos codificados en su totalidad.</p>
<p align="center">LOGROS OBTENIDOS</p>	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Programa de mantenimiento preventivo de armas y radios ➤ Fichas técnicas de armas y radios ➤ Manuales de funciones para el área de seguridad. ➤ Formatos codificados. 	

Cuadro 16. Recepción y Almacenamiento de Huevo Fértil.

	<p><i>INCUBADORA SANTANDER S.A.</i></p>	<p><i>Numeral: 4.2</i></p>
	<p>IMPLEMENTACIÓN</p>	<p><i>Planta Incubación</i></p>
	<p>RECEPCIÓN Y ALMACENAMIENTO DE HUEVO FÉRTIL</p>	<p><i>Grupo ISO</i></p>

ANTES	DESPUES
<p>Proceso de actividades bastante estandarizados, repetitivas y realizada por una persona.</p> <p>Existen formatos que facilitan el desarrollo de algunas actividades, así como el flujo de la información, esos formatos no describen las actividades son guías de temperatura, edad de reproductores y cantidades de huevos en planta.</p> <p>No existe un procedimiento documentado que describa las actividades que en este se desarrollan, la persona que ejecuta estas actividades posee conocimiento práctica y tiempo suficiente desarrollando esas actividades facilitando su desempeño, pero una persona nueva no contaría con una inducción adecuada esta se desarrollaría sobre la ejecución de las actividades.</p>	<p>Se cuenta con un procedimiento documentado sobre las actividades que se desarrollan en este proceso.</p> <p>Se permite la identificación de los formatos y documentos que se relacionan con este proceso y los que se generan. Se resalta el cumplimiento de algunas normas de Bioseguridad que mejoran las condiciones de manipulación del huevo fértil.</p> <p>Este procedimiento ha sido comunicado y sometido a revisión por parte del Administrador de la Planta de Incubación y del personal de la planta, lo que permite establecer nuevas mejoras en la documentación y estandarizar de una mejor manera las actividades que en este proceso se desarrollan.</p>
<p>LOGROS OBTENIDOS</p>	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Procedimiento Documentado ➤ Flujograma documentado ➤ Identificación de documentos referenciados y generados. 	

Cuadro 17. Asentamiento .

	<p><i>INCUBADORA SANTANDER S.A.</i></p>	<p><i>Numeral: 4.2</i></p>
	<p>IMPLEMENTACIÓN</p>	<p><i>Planta Incubación</i></p>
	<p>ASENTAMIENTO</p>	<p><i>Grupo ISO</i></p>

<p>ANTES</p>	<p>DESPUES</p>
<p>Conocido también como incubación, este proceso posee pocos formatos que faciliten su ejecución, las labores se encuentran bastante estandarizadas y el personal muy relacionado con ellas.</p> <p>No se tiene en cuenta en repetidas ocasiones el cumplimiento de ciertos parámetros de Bioseguridad, el personal que realiza las actividades conoce muy bien sus tareas, aunque no cuenta con ningún documento que sirva como guía para el desarrollo de estas.</p> <p>Existe una alta probabilidad de ocurrencia de accidentes, debido a la manera como es distribuido el espacio y los recorridos que el personal debe realizar.</p>	<p>Se documentó un procedimiento que explica la manera como se deben realizar las actividades de asentamiento o incubación, además de un flujograma que sirve como apoyo a este procedimiento.</p> <p>El personal es más consciente de las normas que debe cumplir tanto al nivel de higiene como de protección para desarrollar estas labores.</p> <p>Los recorridos de los trabajadores deben tenerse más en cuenta con la finalidad de disminuir las probabilidades de riesgos de accidentalidad.</p>
<p>LOGROS OBTENIDOS</p>	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Procedimiento documentado. ➤ Flujograma documentado. ➤ Personal consciente del cumplimiento de normas de bioseguridad. 	

Cuadro 18. Cargue Y Monitoreo.

	<i>INCUBADORA SANTANDER S.A.</i>	<i>Numeral: 4.2</i>
	IMPLEMENTACIÓN	<i>Planta Incubación</i>
	CARGUE Y MONITOREO	<i>Grupo ISO</i>

ANTES	DESPUES
<p>Un proceso que se realiza durante 21 días, implicando concentración de parte del operario, cuenta con un número de formatos que llegan a proporcionar evidencia del comportamiento de las máquinas y del entorno.</p> <p>Las actividades de monitoreo no se realizan de manera constante y adecuada, no existe una metodología definida esta se acomoda a las necesidades del día a día.</p> <p>No hay procedimientos documentados que facilite el desarrollo de estas actividades, el apoyo sistematizado que se posee de las máquinas se utiliza para averiguar lo sucedido después de los nacimientos, es decir, cuando ya ha ocurrido y no se puede remediar sino para un próximo nacimiento.</p>	<p>Se elaboró un procedimiento y un flujograma del proceso, el cual cuenta con la revisión del Administrador de la Planta de Incubación y los tableristas (personal que desarrolla la mayoría de las actividades de cargue y monitoreo), esto facilita el mejoramiento de los procesos y la comunicación de las decisiones y el manejo de la información.</p> <p>Se propone realizar una supervisión que tienda a ser más preventiva que correctiva.</p> <p>Se esta desarrollando la implementación de normas de bioseguridad que mejoren la calidad del pollito, esta propuesto un control bacteriológico para las máquinas incubadoras, nacedoras y el personal que estas instalaciones desarrolla sus labores.</p>
LOGROS OBTENIDOS	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Procedimiento documentado. ➤ Flujograma documentado. ➤ Identificación de formatos. ➤ Supervisión menos correctiva. ➤ Implementación de normas de bioseguridad. 	

Cuadro 19. Transferencia.

	<i>INCUBADORA SANTANDER S.A.</i>	<i>Numeral: 4.2</i>
	IMPLEMENTACIÓN	<i>Planta Incubación</i>
	TRANSFERENCIA	<i>Grupo ISO</i>

ANTES	DESPUES
<p>Las actividades de este proceso se desarrollan bajo condiciones de calor y exposición a vapores o gases, existe una guía o tabla estándar para facilitar la correcta colocación de las bandejas en la nacedora.</p> <p>No existe un documento guía para el desarrollo de todas las actividades que implica este proceso, los parámetros de control higiénico no tiene un estricto cumplimiento.</p> <p>El personal conoce las actividades a realizar debido al tiempo que lleva desarrollando estas labores, la inducción del personal nuevo se lleva a cabo sobre la actividad.</p>	<p>Las condiciones de calor en el medio en el que se desarrollan las actividades de transferencia, esta dado por las características de las mismas por lo que muy poco se puede hacer para cambiarlas.</p> <p>El personal ha tomado conciencia en el cumplimiento de las normas higiénicas y el uso adecuado de elementos como el formol.</p> <p>Se documento un procedimiento que servirá como guía para el desarrollo de todas las actividades que se desarrollan en la transferencia, de igual manera se identificó los formatos que brindan evidencia del desarrollo de estas actividades.</p>
LOGROS OBTENIDOS	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Procedimiento documentado. ➤ Flujograma documentado. ➤ Cumplimiento de Normas de Higiénicas y Bioseguridad. 	

Cuadro 20. Nacimiento.

	<i>INCUBADORA SANTANDER S.A.</i>	<i>Numeral: 4.2</i>
	IMPLEMENTACIÓN	<i>Planta Incubación</i>
	NACIMIENTO	<i>Grupo ISO</i>

ANTES	DESPUES
<p>No existe un documento guía para el desarrollo de todas las actividades que implica este proceso, los parámetros de control higiénico no tiene un estricto cumplimiento.</p> <p>El personal que realiza estas actividades posee un gran conocimiento en el desarrollo de estas tareas, este es basado en la experiencia y en el tiempo que poseen desempeñando estas labores, no existe un documento guía para este proceso.</p> <p>Existen formatos que facilitan el manejo de la información y los datos de nacimiento, pero estos no se diligencian completamente y no se ejerce un estricto control en una actividad tan importante como es la vacunación.</p>	<p>Control más estricto sobre el cumplimiento de normas higiénicas. El personal posee una mayor conciencia para colaborar con el cumplimiento de estos requisitos.</p> <p>Modificación de los formatos con la finalidad de ejercer un mayor control sobre las actividades del nacimiento y contar con la información adecuada, correcta y completa.</p> <p>Procedimiento documentado que sirve como una guía clara para el personal, la asignación de tareas y la inducción al personal nuevo en la Planta de Incubación.</p> <p>Los formatos ahora se encuentran codificados facilitando su identificación y trazabilidad.</p>
LOGROS OBTENIDOS	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Procedimiento documentado. ➤ Flujograma documentado. ➤ Mejora en los formatos. ➤ Personal más consciente. ➤ Cumplimiento de normas higiénicas y de bioseguridad. 	

Cuadro 21. Empaque y Despacho.

	<i>INCUBADORA SANTANDER S.A.</i>	<i>Numeral: 4.2</i>
	IMPLEMENTACIÓN	<i>Planta Incubación</i>
	EMPAQUE Y DESPACHO	<i>Grupo ISO</i>

ANTES	DESPUES
<p>No existe un documento que sirva de guía para el desarrollo de las actividades relacionadas con este proceso, el personal que lo realiza cuenta con un conocimiento práctico debido al tiempo que lleva desarrollando estas actividades.</p> <p>No se cumple de manera continua los requisitos de normas higiénicas pertinentes al proceso.</p> <p>Existen algunos formatos que brindan información sobre las cantidades empacadas y las despachadas, estos no siguen un lineamiento general en su elaboración que evidencie una uniformidad en el manejo de los documentos.</p>	<p>Se estableció un procedimiento para describir las actividades que se desarrollan en este proceso.</p> <p>Se sensibilizó al personal para que se cumpliera de manera correcta y adecuada las normas higiénicas, mejorando el servicio que se le ofrece al cliente debido a que se elevan los estándares de calidad de los productos.</p> <p>Formatos elaborados bajo los lineamientos establecidos en la norma fundamental, que explica la manera de elaborar los documentos del Sistema de Gestión de INCUBADORA SANTANDER S.A., lo que facilita el control de los mismos.</p>
LOGROS OBTENIDOS	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Procedimiento documentado. ➤ Flujograma documentado. ➤ Personal comprometido en el cumplimiento de normas higiénicas. ➤ Formatos codificados. 	

Cuadro 22. Manual de Calidad.

	<i>INCUBADORA SANTANDER S.A.</i>	<i>Numeral: 4.2.2</i>
	IMPLEMENTACIÓN	Sistema de Gestión
	MANUAL DE CALIDAD	Grupo ISO

ANTES	DESPUES
<p>En INCUBADORA SANTANDER S.A. no se encuentra un documento que muestre o explique el comportamiento de la organización en un Sistema de Gestión.</p> <p>El cliente potencial no posee ninguna referencia de la manera como INCUBADORA SANTANDER S.A. se enfoca al mejoramiento continuo de los procesos, elevando niveles de calidad del producto con el fin de ofrecer un mejor servicio.</p> <p>Significando esto que se deben realizar grandes esfuerzos en el área comercial para demostrar la calidad del servicio y productos ofrecidos.</p>	<p>Se estableció un borrador del Manual de Calidad, donde se detalla el Sistema de Gestión de la Calidad bajo la norma ISO 9001:2000.</p> <p>Este manual establece aspectos como son: Política y objetivos de la Calidad, Mapa de Procesos, Organigrama, Misión, Visión, Identificación y Trazabilidad.</p> <p>Este no se constituye en un documento definitivo y aprobado, debido a que existen procesos que aún no se han documentado, esto se debe en primera medida al tamaño de la empresa y la dispersión física de algunas de sus áreas. Lo cual ha frenado el proceso de implementación en todos los procesos.</p>
LOGROS OBTENIDOS	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mapa de Procesos. ➤ Caracterización de Procesos. ➤ Identificación y Trazabilidad. ➤ Propuesta Manual de la Calidad. 	

Cuadro 23. Control de Documentos.

	<p><i>INCUBADORA SANTANDER S.A.</i></p>	<p><i>Numeral: 4.2.3</i></p>
	<p>IMPLEMENTACIÓN</p>	<p>Sistema de Gestión</p>
	<p>CONTROL DE DOCUMENTOS</p>	<p>Grupo ISO</p>

ANTES	DESPUES
<p>No existe una estructura documental en INCUBADORA SANTANDER S.A., es por esta razón que no se cuenta con parámetros definidos que permitan evidenciar cambios, aprobación, revisión, divulgación, declaración de obsoletos y el tiempo definido del almacenamiento de los archivos.</p> <p>Esto genera que la comunicación y divulgación de los cambios en los procesos se vea afectada, generando el riesgo de cometer errores no intencionales por parte de los trabajadores al no cumplir con las mejoras establecidas.</p> <p>No se tiene certeza de donde están los documentos, quien los tiene y pertinencia para tenerlos, generando desorden en el manejo de la información.</p>	<p>Se describe una metodología indicando una secuencia de pasos con sus respectivos responsables, que permite un control sobre la documentación que genera el Sistema de Gestión y las operaciones diarias de la empresa.</p> <p>Esta metodología establece claramente la identificación de cambios, aprobaciones, revisiones, divulgación, de documentos así como el control de obsoletos y documentos externos.</p> <p>La identificación y trazabilidad sobre los documentos necesarios para el desarrollo normal de las actividades de la empresa y del Sistema de Gestión.</p> <p>El contenido de esta metodología se encuentra en el Procedimiento de Control de Documentos.</p>
<p>LOGROS OBTENIDOS</p>	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ ➤ Procedimiento documentado de Control de Documentos. ➤ Listado Maestro de Documentos. 	

Cuadro 24. Control de Registros.

	<i>INCUBADORA SANTANDER S.A.</i>	<i>Numeral: 4.2.4</i>
	<i>IMPLEMENTACIÓN</i>	<i>Sistema de Gestión</i>
	<i>CONTROL DE REGISTROS</i>	<i>Grupo ISO</i>

ANTES	DESPUES
<p>En INCUBADORA SANTANDER S.A. no se cuenta con una metodología clara que permita realizar la identificación, recolección, acceso, clasificación, archivo, conservación y eliminación de los registros.</p>	<p>Se estableció el procedimiento de Control de Registros donde se especifican las pautas para la conservación de los registros de la calidad.</p> <p>Se establece los lineamientos para la eliminación de los registros después de cumplir el tiempo de archivo especificado.</p>
LOGROS OBTENIDOS	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Procedimiento documentado de Control de Registros. ➤ Listado Maestro de Registros. 	

Cuadro 25. Política de la Calidad.

	<i>INCUBADORA SANTANDER S.A.</i>	<i>Numeral: 5.3</i>
	<i>IMPLEMENTACIÓN</i>	<i>Sistema de Gestión</i>
	<i>POLÍTICA DE LA CALIDAD</i>	<i>Grupo ISO</i>

ANTES	DESPUES
<p>Las directivas de INCUBADORA SANTANDER S.A. no expresan de manera formal una política de la calidad que evidencie un direccionamiento de la organización en un mejoramiento en la calidad de sus procesos, servicios y productos.</p> <p>Lo cual no muestra ningún tipo de evidencia de las intenciones referentes a la calidad que la empresa tiene.</p>	<p>Se estableció una Política de la Calidad, que permite expresar las intenciones de INCUBADORA SANTANDER S.A. en el mejoramiento continuo de sus procesos, productos y servicios. Así como las intenciones de satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.</p> <p>Esta política no ha sido difundida de la manera correcta, lo que ha impedido que el personal de la organización se apropie de ella y trabaje para que esta se cumpla. Esta falla en la divulgación se debe a que no sean utilizados los medios adecuados para que el personal la lea, entienda y comprenda.</p>
LOGROS OBTENIDOS	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Participación en la elaboración de la Política de la Calidad. ➤ Política de Calidad establecida. 	

Cuadro 26. Objetivos de la Calidad.

	<i>INCUBADORA SANTANDER S.A.</i>	<i>Numeral: 5.4.1</i>
	IMPLEMENTACIÓN	<i>Sistema de Gestión</i>
	OBJETIVOS DE LA CALIDAD	<i>Grupo ISO</i>

ANTES	DESPUES
<p>En INCUBADORA SANTANDER S.A. no se cuenta formalmente con metas relacionadas o ambicionadas con la calidad.</p> <p>Sus directivos tiene como prioridad incrementar la fuerza comercial y que esta se refleje en los niveles de ventas y utilidades.</p> <p>Las decisiones generadas como correctivos para incrementar niveles de calidad no poseen ningún tipo de evidencia y carecen de indicadores que permitan evaluar la eficacia de los logros obtenidos.</p>	<p>Se realizaron la propuesta de objetivos de la calidad, que permiten evaluar a INCUBADORA SANTANDER S.A., frente a la mejora del Sistema de Gestión de la Calidad. Para ello se establecieron indicadores de Gestión que se encuentren relacionados con los objetivos.</p> <p>Los objetivos y los indicadores relacionados con estos no han sido implementados , por lo que no se puede tener un dato rea que permite formarse una idea de la mejora continua del Sistema de Gestión ni de los beneficios que este ha generado para la empresa.</p>
LOGROS OBTENIDOS	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Propuesta de Objetivos de la Calidad. ➤ Propuesta de indicadores de la Gestión de la Calidad. 	

Cuadro 27. Requisitos del Cliente.

	<i>INCUBADORA SANTANDER S.A.</i>	<i>Numeral: 7.2.1</i>
	IMPLEMENTACIÓN	Sistema de Gestión
	REQUISITOS DEL CLIENTE	Grupo ISO

ANTES	DESPUES
<p>No se cuenta con ningún documento que defina o especifique los requisitos del cliente para con los productos y servicios.</p>	<p>Se definieron los parámetros y características de los productos y servicios ofrecidos, así como la caracterización de los clientes lo cual permite conocer lo que el cliente quiere y como es categorizado por la empresa y lo que la empresa le ofrece para satisfacer sus expectativas.</p>
LOGROS OBTENIDOS	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Diseño e implementación de las Fichas técnicas de los productos, entre los productos estudiados se encuentran: Huevo Comercial, Huevo Fértil, Pollito Reproductor, Pollito Hubbard, Pollita Asp, Compost o abono orgánico y gallina. Las fichas técnicas están codificadas como FT-GCO-VEN-01 hasta FT-GCO-VEN-07. ➤ Diseño e implementación de las Fichas técnicas de los Clientes de los productos: Huevo Comercial, Huevo Fértil, Pollito Reproductor, Pollito Hubbard, Pollita Asp, Compost o abono orgánico y gallina. Las fichas técnicas están codificadas como FT-GCO-VEN-08 hasta FT-GCO-VEN-14. 	

Cuadro 28. Grado de Satisfacción del Cliente.

	<i>INCUBADORA SANTANDER S.A.</i>	<i>Numeral: 8.2.1</i>
	IMPLEMENTACIÓN	<i>Sistema de Gestión</i>
	GRADO DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	<i>Grupo ISO</i>

ANTES	DESPUES
<p>Las inquietudes de los clientes se suelen recibir en varias partes o personas de la empresa, entre las que se encuentran las personas encargadas de ventas, los administradores del expendio, Planta de Incubación y los de algunas granjas, así como el personal de cartera. Estas se reflejan al final en cartera cuando esta realiza los recaudos y los clientes manifiestan que no van a pagar completo por las inquietudes o reclamos que manifiestan.</p> <p>En algunas ocasiones ese reclamo es atendido y solucionado con una nota a crédito pero se busca el causante más no las causas para realizar correctivos.</p> <p>Esto evidencia que no existe una metodología adecuada para la atención de las quejas y reclamos, adicionalmente el seguimiento que se le realiza la cliente es nulo, no se poseen canales de comunicación adecuados para atender al cliente.</p>	<p>Se identificó los puntos donde el cliente se acerca a manifestar sus inquietudes, se diseño e implementó el Formato de la Voz del Cliente, el cual servirá para realizar seguimiento a las inquietudes de los clientes y las soluciones que se le otorgan.</p> <p>El análisis de este formato permitirá establecer las causas de estas inquietudes y tomar las acciones correctivas necesarias para eliminar las causas que están entorpeciendo la satisfacción del cliente.</p> <p>Se propone un servicio post venta que permita realizar un seguimiento adecuado y continuo del cliente, lo que permitirá conocer el grado de satisfacción del cliente debido al servicio y los productos que INCUBADORA SANTANDER S.A. le ha ofrecido.</p>
LOGROS OBTENIDOS	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Diseño e implementación del formato de la Voz del Cliente FO-GCO-VEN-50 ➤ Diseño de propuesta para el proceso de Servicio Post Venta. 	

Cuadro 29. Auditoría Interna.

	<i>INCUBADORA SANTANDER S.A.</i>	<i>Numeral: 8.2.2</i>
	IMPLEMENTACIÓN	<i>Sistema de Gestión</i>
	AUDITORÍA INTERNA	<i>Grupo ISO</i>

ANTES	DESPUES
<p>En INCUBADORA SANTANDER S.A. se realizan auditorías de tipo contable, para verificar los inventarios, cuentas por cobrar, cuentas por pagar y el manejo eficaz del dinero utilizado.</p> <p>Por no poseer un Sistema de Gestión de la Calidad, la concepción de auditorías internas de la calidad no tienen ninguna aplicación.</p> <p>Los jefes de cada área suelen realizar inspecciones y correctivos, por lo general se percatan de una falla cuando las consecuencias así lo muestran.</p>	<p>Se estableció la metodología para realizar, la evaluación de cumplimiento del Sistema de Gestión de la Calidad de INCUBADORA SANTANDER S.A. contra los requisitos de la norma ISO 9001:2000. Evidenciando las oportunidades de mejora, el registro de no conformidades y la generación de acciones correctivas y preventivas.</p> <p>Esto es evidenciado en el Reporte de la auditoría.</p> <p>Esta metodología se encuentra descrita en el procedimiento de Auditorías Internas.</p>
LOGROS OBTENIDOS	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Plan de auditoría interna. ➤ Reporte de auditoría interna. ➤ Procedimiento documentado. 	

Cuadro 30. Control de producto No Conforme.

	<i>INCUBADORA SANTANDER S.A.</i>	<i>Numeral: 8.3</i>
	IMPLEMENTACIÓN	<i>Sistema de Gestión</i>
	CONTROL DE PRODUCTO NO CONFORME	<i>Grupo ISO</i>

ANTES	DESPUES
<p>No existe un procedimiento documentado, ni normas que permitan guiarse, aquellos productos que no cumplen con los requerimientos mínimos son tratados de cierta forma que intenta evitar su uso no intencionado.</p> <p>Los requerimientos mínimos aunque las personas que levan tiempo realizando las labores las conocen, no hay ningún documento de consulta o referencia que las muestre. Esto genera algunos trastornos cuando la persona que realiza las actividades es nueva y/o no posee ninguna experiencia.</p>	<p>Se estableció un procedimiento de Control de Producto No conforme en la Planta de Incubación, describiendo las actividades a realizar para el control de aquellos productos que no cumplen con los requisitos mínimos para ser categorizados como aptos para continuar con los procesos dentro de la Planta de Incubación o para que sean entregados al cliente.</p> <p>En este procedimiento existen parámetros que controlan el producto desde las actividades de Recepción y Almacenamiento de Huevo Fértil hasta las actividades del proceso de Empaque y Despacho.</p> <p>Se trabaja la posibilidad de publicar en la cartelera y los sitios de trabajo los parámetros mínimos para que un producto sea clasificado como conforme.</p>
LOGROS OBTENIDOS	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Procedimiento Documentado del Control de Producto No Conforme. ➤ Flujograma del Control de Producto No Conforme. ➤ Parámetros de control más claros y de fácil comunicación. 	

Cuadro 31. Acciones Correctivas.

	<p><i>INCUBADORA SANTANDER S.A.</i></p>	<p><i>Numeral: 8.5.2</i></p>
	<p>IMPLEMENTACIÓN</p>	<p><i>Sistema de Gestión</i></p>
	<p>ACCIONES CORRECTIVAS</p>	<p><i>Grupo ISO</i></p>

<p>ANTES</p>	<p>DESPUES</p>
<p>Las medidas tomadas en el momento en el cual se presenta una no conformidad con los requisitos del servicio, el producto o el proceso son tomadas en primera medida por los jefes de cada sección o área. Buscando en todo momento acabar con la anomalía que se presenta pero al mínimo costo.</p> <p>En algunas áreas se escucha la sugerencia del personal que interviene en el desarrollo de las actividades pero se hace en pocas ocasiones y no se incentiva en ningún momento las opiniones de estos.</p>	<p>Ante la aparición de algún tipo de no conformidad esta es registrada y estudiada por el comité interno. Quien debe realizar el análisis de la situación tomar las medidas necesarias y realizar el respectivo seguimiento. Buscando el beneficio del área y la organización.</p> <p>Luego es evaluada la eficiencia de la acción tomada, y si satisface esta es cerrada de lo contrario se estudia la posibilidad de brindar un mayor tiempo o cambiar la acción correctiva.</p> <p>Esta metodología no ha sido posible adoptarla en todas las áreas y secciones trabajadas.</p>
<p>LOGROS OBTENIDOS</p>	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Procedimiento Documentado. ➤ Conformación de comités internos en algunas áreas. 	

Cuadro 32. Acciones Preventivas.

	<i>INCUBADORA SANTANDER S.A.</i>	<i>Numeral: 8.5.3</i>
	IMPLEMENTACIÓN	<i>Sistema de Gestión</i>
	ACCIONES PREVENTIVAS	<i>Grupo ISO</i>

ANTES	DESPUES
<p>En INCUBADORA SANTANDER S.A. se posee una filosofía correctiva, por lo que el análisis de no conformidades potenciales es nulo.</p> <p>En todas sus áreas, el personal administrativo y operativo no tiene la conciencia de la importancia de prevenir problemas y no de corregirlos, en ocasiones se cree que esto es costoso y no se evalúa lo costoso que resulta el enmendar los errores después de ocurrir las fallas.</p>	<p>Se documentó un proceso que describe de manera detallada la forma de prevenir la ocurrencia de las no conformidades potenciales.</p> <p>En este procedimiento se define la manera y los formatos para registrar las no conformidades potenciales.</p> <p>El comité interno evalúa la necesidad de actuar para que estas no ocurran. Además determina las acciones necesarias y establece el respectivo seguimiento.</p> <p>La acciones tomadas son revisadas y evaluadas para medir su eficiencia y estudiar otras posibles acciones.</p> <p>Este procedimiento no esta funcionando en todas las áreas que se han trabajado.</p>
LOGROS OBTENIDOS	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Procedimiento documentado. ➤ Metodología implementada en algunas áreas. 	

10. AUDITORÍA INTERNA

En el momento en el cual se realizó la implementación de la documentación de los procesos, se realizan mejoras, se documentan y se implementan surge la necesidad de evaluar la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad de Incubadora Santander S.A. observando el cumplimiento de los numerales de la Norma ISO 9001 versión 2000, para esta evaluación se realizó una Auditoría Interna en los procesos de las áreas de Cartera, Ventas, Exportaciones y Planta de Incubación, el desarrollo de esta auditoría estuvo a cargo de la Ingeniera Ana Milena Páez, Jefe de Calidad del Frigorífico Vijagual S.A. y la señora Francy Ofelma Cala Gómez Directora de Proyectos de Incubadora Santander S.A. con el acompañamiento de los autores del proyecto, Fernando José Barrios Meza, Martha Isabel Olaya Cruz y Pablo Efraín Márquez.

Esta auditoría fue realizada para que los autores del proyecto estudiaran, entendieran y practicasen los conocimientos y fundamentos teóricos descritos en la NTC ISO 19011 que brinda los lineamientos que deben seguirse para las auditorías de sistemas de gestión de la calidad y ambiental, además de los perfiles de los auditores y el auditor líder.

La auditoría siguió los parámetros establecidos en el Procedimiento de Auditorías Internas PR-PRE-SGC-04. Donde se describen las etapas para la planificación, la realización y el seguimiento de la auditoría, estas etapas se describen a continuación.

10.1 INICIO DE LA AUDITORÍA

Esta etapa es muy importante debido a la designación del equipo auditor, líder del equipo auditor, definición de objetivos, alcance, criterios y determinación de la viabilidad de la auditoría.

Equipo Auditor:

Ana Milena Páez Camacho

Francy Ofelma Cala Gómez

Guías o Acompañantes:

Fernando José Barrios Meza

Martha Isabel Olaya Cruz

Pablo Efraín Márquez Gómez

Las personas del equipo auditor se escogieron en mutuo acuerdo entre los autores del proyecto, la asesora de la empresa Ingeniera Myriam Salcedo de González y la Representante de la Presidencia Francy Ofelma Cala. Las personas seleccionadas cumplen con los requerimientos detallados en el Manual de Funciones que se identifica con el código MF-RIN-SGC-03 en Incubadora Santander S.A. y se les brindó una copia de este a los auditores y a los acompañantes.

Para posteriores auditorías las personas que conformen el grupo de auditores harán parte de la organización, siempre y cuando cumplan con los requisitos establecidos en el Manual de Funciones del Auditor Interno.

Líder: Entre los miembros del Equipo de Auditor se escogió como líder a Ana Milena Páez Camacho por la experiencia que posee con el Sistema de Gestión de la Calidad del Frigorífico Vijagual S.A. su elección obedece a la búsqueda de una mayor objetividad, debido a que es una persona que no elaboró la documentación que se va a auditar.

Objetivos: Para determinar los objetivos de la auditoría se realizó una reunión con la Ingeniera Asesora, la Representante de la Presidencia y los autores del proyecto.

Los objetivos acordados fueron los siguientes:

- Determinar del grado de conformidad del Sistema de Gestión de la Calidad de Incubadora Santander S.A. contra los criterios de la auditoría.
- Evaluar la capacidad del Sistema de Gestión de la Calidad para asegurar el cumplimiento de los requisitos de la Norma ISO 9001:2000.
- Evaluar la capacidad del Sistema de Gestión de la Calidad para cumplir los objetivos de la calidad.
- Evaluar la eficacia de la implementación de la documentación de los procesos de Cartera, Ventas, Exportaciones y Planta de Incubación.
- Identificar las mejoras potenciales del Sistema de Gestión.

Alcance: Esta auditoría abarcó la documentación y el funcionamiento del Sistema de Gestión de los Procesos de las áreas de Cartera, Ventas, comercio exterior y Planta de Incubación. Es necesario aclarar que esta auditoría no abarcó a todos los procesos de apoyo debido a que algunos de estos procesos no se documentaron debido a la extensión de la empresa y el enfoque del Sistema de Gestión de la Calidad, este es encaminado a la comercialización de los productos avícolas.

Las empresas comercializadoras deben garantizar niveles de calidad de sus productos, cuando ellas no lo producen buscan establecer relaciones con proveedores certificados y reconocidos en el mercado competitivo. Incubadora Santander S.A. es una empresa con integración en la cadena productiva y debe asegurar los niveles y estándares de calidad en el proceso de producción que se constituyen en uno de los procesos de apoyo como se muestra en el Mapa de Procesos, Figura 7, producción se encuentra localizada en varios puntos

geográficos y dividida en diferentes áreas o secciones como son Planta de Incubación ubicada en el kilómetro 6 vía Girón, Planta de alimentos, Bodega y Kike's ubicada en el kilómetro 5 vía palenque y diferentes Granjas de Abuelos, Reproductores y de Producción de huevo comercial las cuales se encuentran ubicadas algunas en la Mesa de los Santos y otras en el Municipio de Lebrija, debido a esto se dificulto el trabajo en todo las áreas de la producción y algunos procesos de apoyo como Compras.

Cuadro 33. Procedimientos a auditar.

CODIGO	PROCEDIMIENTO
PR-GCO-PEM-01	PENETRACIÓN DE MERCADOS
PR-GCO-CAR-01	VINCULACIÓN COMERCIAL
PR-GCO-CAR-02	ESTUDIO DE CREDITO Y ASIGNACIÓN DE CUPO
PR-GCO-VEN-01	VENTAS LINEA COMERCIAL
PR-GCO-VEN-02	VENTAS LINEA INCUBACIÓN
PR-GCO-VEN-03	VENTAS DE OTROS PRODUCTOS
PR-GCO-CAR-03	RECAUDO DE CARTERA
PR-GCO-EXP-01	EXPORTACIONES
PR-GPR-INC-01	RECEPCIÓN Y ALMACENAMIENTO DE HUEVO FÉRTIL
PR-GPR-INC-02	ASENTAMIENTO(INCUBACIÓN)
PR-GPR-INC-03	CARGUE Y MONITOREO
PR-GPR-INC-04	TRANSFERENCIA
PR-GPR-INC-05	NACIMIENTO
PR-GPR-INC-06	EMPAQUE Y DESPACHO
PR-GPR-INC-07	CONTROL DE PRODUCTO NO CONFORME
PR-GPR-INC-08	IDENTIFICACIÓN Y TRAZABILIDAD
CÓDIGO	INSTRUCTIVO
IT-GCO-CAR-01	MANEJO DEL SISTEMA DE CARTERA Y VENTAS
IT-GCO-CAR-02	ESTUDIO DE CRÉDITO
IT-GCO-CAR-03	CONSTITUCIÓN DE GARANTÍAS REALES
IT-GCO-CAR-04	MANEJO DE FUELLE MANUAL DE CARTERA
CODIGO	DOCUMENTOS
MC-PRE-SGC-01	MANUAL DE LA CALIDAD
	FORMATOS RELACIONADOS CON LOS PROCEDIMIENTOS
	MANUAL DE FUNCIONES

Viabilidad de la Auditoría:

La viabilidad de la auditoría estuvo fundamentada en:

- Información suficiente y oportuna: el mantener dos copias de la documentación una en cada área y otra a disposición de la consulta de la asesora, la dirección, la representante de la presidencia y el equipo auditor facilita el estudio de la documentación permitiendo realizar un buen proceso de auditoría.
- Cooperación Adecuada del Auditado: la actitud del personal fue positiva y reflejo compromiso para desarrollar las labores pertinentes, esta actitud ha sido impulsada durante la sensibilización de parte del Grupo ISO mediante capacitaciones brindando bases teórico prácticas. Los jefes de cada una de las secciones auditadas han tenido un aporte importante en el desarrollo normal de la auditoría y el seguimiento de esta.
- Disponibilidad de Tiempo y Recursos: en una reunión entre el equipo auditor y los acompañantes se acordó el día y hora de la auditoría, así como el programa a seguir, los días 28 y 29 de Julio en una jornada de 8 horas por día. El equipo auditor tuvo a su disposición de los recursos logísticos necesarios como papelería, equipo de computo, servicio de cafetería y otros.

10.2 PREPARACIÓN DE ACTIVIDADES DE AUDITORÍA IN SITU

Plan de Auditoría: en Incubadora Santander S.A. se ha tomado la decisión de realizar una auditoría en el momento en que las mejoras establecidas tengan el tiempo necesario para ser asimiladas y evaluadas, cuando el Sistema de Gestión de la Calidad este en pleno funcionamiento se deben realizar 2 auditorías al año a cada proceso, para ello debe determinar un programa de auditoría y formar auditores internos que apoyen este programa.

Para la auditoría efectuada la Ingeniera Ana Milena Páez y la Representante de Presidencia quienes conforman el equipo auditor utilizaron el formato de Plan de Auditoría Interna.

- **Asignación de Trabajos:** debido a que uno de los inconvenientes de la auditoría se presentaba en el hecho que el equipo auditor esta conformado solo por dos personas, estas se dividieron las tareas teniendo en cuenta la labor que cada una desempeña en sus respectivos cargos laborales.
- **Revisión de Documentos:** el día 21 de Julio el equipo auditor obtuvo la documentación necesaria facilitando el proceso de preparación de la auditoría, ya que se contaba con tiempo suficiente (7 días) para prepararla.
- **Documentos de Trabajo:** se prepararon los documentos según los cargos a auditar y las preguntas que harían parte del cuestionario de evaluación interna, convirtiéndose en el soporte y guía para las entrevistas directas con el personal auditado, de igual manera se registro la evaluación de los procedimientos auditados y los resultados obtenidos.

10.3 REALIZACIÓN DE ACTIVIDADES DE AUDITORÍA

- **Reunión de Apertura:** El inicio de la auditoría en el primer día estuvo marcado por una reunión realizada entre el equipo auditor y las personas de los procesos a Auditar (Procesos de las áreas de Cartera, Ventas y Comercio Exterior). En esta reunión se efectuó la presentación del equipo auditor, se confirmó el cronograma, los objetivos y alcance de la auditoría, así como las actividades que se desarrollarían durante esta. Se confirmó la presencia de los guías o acompañantes estableciendo de manera clara sus funciones y/o responsabilidades a lo largo del desarrollo de la auditoría.

Cuadro 34. Asistentes a Reunión de Apertura primer día.

NOMBRE	CARGO/ROL	ÁREA
ANA MILENA PAEZ	AUDITOR LIDER	
FRANCY CALA GOMEZ	AUDITOR	
LUZ STELLA GALINDO	JEFE DE CARTERA	CRÉDITO Y CARTERA
MÓNICA VARGAS	JEFE VENTAS COMERCIAL	VENTAS HUEVO COMERCIAL
CAROLINA PORRAS	AUXILIAR DE VENTAS	VENTAS HUEVO COMERCIAL
SANDRA CALDERON	ASISTENTE DE VENTAS	VENTAS LINEA INCUBACION
GLORIA GONZALEZ	AUXILIAR EXPORTACIONES	COMERCIO EXTERIOR
WILSON ARANDO SUAREZ	AUXILIAR DE CARTERA	CRÉDITO Y CARTERA
LILIANA GUIZA	AUXILIAR DE CARTERA	CRÉDITO Y CARTERA
NANCY MUNOZ	AUXILIAR DE CARTERA	CRÉDITO Y CARTERA
MARIA HELENA MARTINEZ	ASISTENTE DE CARTERA	CRÉDITO Y CARTERA
MARTHA ISABEL OLAYA	ACOMPANANTE	
PABLO EFRAIN MARQUEZ	ACOMPANANTE	
FERNANDO BARRIOS MEZA	ACOMPANANTE	

La reunión realizada el segundo día fue dirigida para el personal de la Planta de Incubación, donde asistieron el Administrador de la Planta, el Supervisor Técnico, el Representante del Comité de Trabajo y el Representante del comité administrativo por parte de los operarios. Véase Cuadro 35.

Las reuniones de apertura se realizaron el 28 de Julio para los procesos de las áreas de Cartera, Ventas y Comercio Exterior, y el 29 de Julio para los procesos de la Planta de Incubación.

Cuadro 35. Asistencia a Reunión de Apertura segundo día.

NOMBRE	CARGO/ROL	AREA
ANA MILENA PAEZ	AUDITOR LIDER	
FRANCY CALA GOMEZ	AUDITOR	
LUIS FERNANDO CHACON	ADMINISTRADOR	PLANTA DE INCUBACION
OCTAVIO HURTADO	SUPERVISOR TECNICO	PLANTA DE INCUBACION
ORLANDO GUZMAN	REP. COMITE ADMINISTRATIVO	PLANTA DE INCUBACION
MARIANA PATINO	REP. COMITE DE TRABAJO	PLANTA DE INCUBACION
LIDIA SMITH FORERO	SECRETARIA	PLANTA DE INCUBACION
MARTHA ISABEL OLAYA	ACOMPANANTE	
FERNANDO BARRIOS MEZA	ACOMPANANTE	

Se acordó que el día 9 de agosto se realizaría el reporte de la auditoría por parte del equipo auditor.

- **Comunicación:** El equipo auditor decidió realizar dos reuniones entre ellos por jornada, es decir, por cada día de auditoría se reunieron 2 veces, una vez en las horas de la mañana y la otra en las horas de la tarde, la finalidad de estas era intercambiar información, medir el progreso, revisar y/o analizar los inconvenientes presentados, y de ser necesario reasignar o distribuir el trabajo.
- **Recolección y verificación de la Documentación:** El equipo auditor entrevistó a los jefes de cada sección y a los operarios u auxiliares, estas entrevistas facilitaron las actividades de la auditoría gracias a la colaboración presentada por el personal auditado.

Debido a que los días escogidos para la auditoría eran de los días de mayor ocupación se permitió observar de manera directa las actividades y las condiciones en las cuales las personas desarrollan su trabajo.

Se revisó la Política de la Calidad, los objetivos de la Calidad, Procedimientos, instructivos, Manual de Funciones, registros, formatos, etc.

Esta información fue recolectada y verificada para obtener evidencias de la auditoría que analizados con los criterios establecidos en el Plan de la auditoría, genero unos hallazgos que posteriormente fueron analizados.

- **Hallazgos de la Auditoría:** Los hallazgos pueden indicar conformidad o no conformidad en cumplimiento de los requisitos del Sistema de Gestión de la Calidad, permitiendo establecer las posibles mejoras, estas no conformidades fueron registradas en el Formato de Informe de No Conformidades y Acciones Correctivas. (Ver Cuadros 37 y 38).

- **Reunión de Cierre:** El equipo auditor se reunieron antes de la reunión de cierre de las jornadas del 28 y 29 de Julio con el objeto de :
 - Revisar los hallazgos contra los Objetivos de la Auditoría.

 - Acordar las conclusiones de la auditoría.

 - Preparar recomendaciones y decidir las acciones complementarias a la auditoría.

 - Programar la fecha de entrega del reporte de la auditoría.

 - Agradecer el apoyo de los jefes de cada área y de los responsables de cada uno de los procesos auditados.

Cuadro 36. Criterios de la Auditoría.

NUMERAL	REQUISITOS	SE DA CUMPLIMIENTO CON
4	SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	
4.1	REQUISITOS GENERALES	Mapa de procesos del Sistema de Gestión de la calidad, enfocado al proceso de comercialización Caracterización de los procesos de realización de servicios Estructura documental de los procesos de realización de servicios, algunos procesos de apoyo como mantenimiento, y parte del Proceso de Producción. Manual de funciones y los requerimientos mínimos de competencia Procedimientos de acciones correctivas y procedimiento de acciones preventivas
4.2	REQUISITOS DE LA DOCUMENTACIÓN	
4.2.1	GENERALIDADES	Propuesta de la Política de la Calidad, Objetivos de la Calidad, Borrador del Manual de la Calidad Procedimientos documentados según esta norma, Estructura Documental Comercialización, Procesos de apoyo (mantenimiento, producción-Planta de Incubación-exportaciones, procesos Sanitarios) Formatos, Registros de las actividades relacionados con las actividades de los procesos.
4.2.2	Manual de la Calidad	Borrador o Propuesta del Manual de la Calidad donde se muestra el Mapa de Procesos, procesos del Sistema de Gestión de la Calidad, caracterización de los procesos, Identificación y Trazabilidad
4.2.3	Control de Documentos	Procedimiento de Control de Documentos, Listado Maestro de Documentos
4.2.4	Control de los Registros	Procedimiento de Control de Registros, Listado Maestro de Registros
5	RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN	
5.1	COMPROMISO DE LA DIRECCION	Propuesta del Manual de la Calidad Propuesta de la Política de la Calidad Objetivos de la Calidad Estructura documental de los procesos de realización de servicios, algunos procesos de apoyo como: mantenimiento, producción-Planta de Incubación-exportaciones, procesos Sanitarios
5.2	ENFOQUE AL CLIENTE	Formato de la Voz del Cliente y Propuesta de servicio Post- venta
5.3	POLITICA DE LA CALIDAD	Propuesta de la Política de La Calidad
5.4	PLANIFICACION	
5.4.1	Objetivos de la Calidad	Objetivos de la calidad e Indicadores de Gestión.
5.4.2	Planificación del Sistema de Gestión	Cumplimiento del Requisito 4.1 de la Norma ISO 9001:2000, Objetivos de la Calidad
5.5	RESPONSABILIDAD, AUTORIDAD, COMUNICACIÓN	
5.5.1	Responsabilidad y autoridad	Organigrama institucional, Responsabilidades laborales establecidas en procedimientos, instructivos de trabajo y en el manual de funciones.
5.5.2	Representante de la Dirección	Manual de funciones, Representante de la Presidencia
5.5.3	Comunicación Interna	Organigrama Institucional, manual de cargos y apoyo en sistemas de información
5.6	REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN	

NUMERAL	REQUISITOS	SE DA CUMPLIMIENTO CON
5.6.1	Generalidades	Actas de la Reuniones
5.6.2	Información para la Revisión	Actas de la Reuniones
5.6.3	Resultados de la Revisión	Actas de la Reuniones
6	GESTIÓN DE LOS RECURSOS	
6.1	PROVISIÓN DE RECURSOS	Algunos procesos de apoyo, estructura documental del proceso de comercialización, procedimiento de mantenimiento, Sanitarios.
6.2	RECURSOS HUMANOS	
6.2.1	Generalidades	Competencia del personal, Tabla de requerimientos mínimos, Manual de Funciones
6.2.2	Competencia, Toma de Conciencia y Formación	Manual de Funciones, requerimientos mínimos de Competencia, foormato de competencia y de calificación del personal, formato de análisis ocupacional, formato de control de asistencia de capacitaciones
6.3	INFRAESTRUCTURA	
6.3	INFRAESTRUCTURA	Procedimiento de Mantenimiento, Programa de Mantenimiento de Preventivo
6.4	AMBIENTE DE TRABAJO	
6.4	AMBIENTE DE TRABAJO	Información Infraestructura y Recursos utilizados en INCUBADORA SANTANDER S.A. presentadas en el Manual de la Calidad
7	REALIZACIÓN DEL PRODUCTO	
7.1	PLANIFICACIÓN DE LA REALIZACIÓN DEL PRODUCTO Y/O SERVICIO	Estructura documental del proceso de omercialización, procedimientos, sanitarios, y procesos de apoyo. Fichas Técnicas de los Productos y servicios prestados Plan de la Calidad Formatos y registros relacionados con las actividades asociados al proceso
7.2	PROCESOS RELACIONADOS CON EL CLIENTE	
7.2.1	Determinación de los requisitos relacionados con el cliente	Fichas Técnicas de los Productos y servicios prestados Manual de la calidad de INCUBADORA SANTANDER S.A.
7.2.2	Revisión de los requisitos Relacionados con el producto	Fichas Técnicas de los Productos y servicios prestados
7.2.3	Comunicación con el cliente	Fichas Técnicas de los Productos y servicios prestados Manual de la calidad, Formato de la Voz del Cliente
7.3	DISEÑO Y DESARROLLO	NO APLICA PARA INCUBADORA SANTANDER S.A.
7.3.1	Planificación del Diseño y Desarrollo	NO APLICA PARA INCUBADORA SANTANDER S.A.
7.3.2	Elementos Entrada para el Diseño y Desarrollo	NO APLICA PARA INCUBADORA SANTANDER S.A.
7.3.3	Resultados de Diseño y desarrollo	NO APLICA PARA INCUBADORA SANTANDER S.A.
7.3.4	Revisión del diseño y Desarrollo	NO APLICA PARA INCUBADORA SANTANDER S.A.
7.3.5	Verificación del Diseño y Desarrollo	NO APLICA PARA INCUBADORA SANTANDER S.A.
7.3.6	Validación del Diseño y Desarrollo	NO APLICA PARA INCUBADORA SANTANDER S.A.
7.3.7	Control de los cambios de Diseño y Desarrollo	NO APLICA PARA INCUBADORA SANTANDER S.A.

NUMERAL	REQUISITOS	SE DA CUMPLIMIENTO CON
7.4	COMPRAS	
7.4.1	Proceso de Compras	Procedimiento de Compras
7.4.2	Información de las Compras	Procedimiento de Compras, Fichas Técnicas de productos e insumos requeridos
7.4.3	Verificación de los Productos comprados	Procedimiento de Compras, requerimientos mínimos de competencia
7.5	PRODUCCIÓN Y PRESTACIÓN DEL SERVICIO	
7.5.1	Control de la Producción y Prestación del Servicio	Estructura documental del proceso de comercialización, procedimientos, sanitarios, y procesos de apoyo. Fichas Técnicas de los Productos y servicios prestados Programa de Mantenimiento Preventivo
7.5.2	Validación de los procesos de producción y Realización del Servicio	Estructura documental del proceso de comercialización, procedimientos, sanitarios, y procesos de apoyo. Formato de calificación del personal, Manual de Funciones La voz del Cliente, Propuesta de Servicio Post Venta
7.5.3	Identificación y Trazabilidad	Manual de la Calidad, Identificación y Trazabilidad
7.5.4	Propiedad del Cliente	Manual de la Calidad, Identificación y Trazabilidad
7.5.5	Preservación del Producto	Estructura documental del proceso de comercialización, procedimientos, sanitarios, y procesos de apoyo. Identificación y Trazabilidad
7.6	CONTROL DE LOS DISPOSITIVOS DE SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN	Plan de Mantenimiento Preventivo, Procedimiento de Mantenimiento, Procedimiento de Calibración. Ficha técnica para equipos. Formato de Hojas de vida para equipos
8	MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA	
8.1	GENERALIDADES	Procedimiento de Acciones Preventivas, Correctivas
8.2	SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN	
8.2.1	Satisfacción del Cliente	La Voz del cliente, Propuesta del Servicio Post Venta
8.2.2	Auditoria Interna	Procedimiento de Auditorias Internas
8.2.3	Seguimiento y medición de los procesos	Plan de Calidad, Procedimiento de acciones Preventivas y procedimientos de acciones correctivas
8.2.4	Seguimiento y medición del Producto	Plan de Calidad, Procedimiento de acciones Preventivas y procedimientos de acciones correctivas
8.3	CONTROL DEL PRODUCTO NO CONFORME	Procedimiento de Control del producto No conforme
8.4	ANÁLISIS DE DATOS	Indicadores de Gestión de la Calidad
8.5	MEJORA	
8.5.1	Mejora Continua	Actas de reuniones de comité de la calidad
8.5.2	Acción Correctiva	Procedimiento de Acciones Correctivas, seguimiento a las acciones tomadas
8.5.3	Acción Preventiva	Procedimiento de Acciones Preventivas, seguimiento a las acciones tomadas

Cuadro 37. Hallazgos de la Auditoría.

NUMERAL	REQUISITOS		
4	SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD		
4.1	REQUISITOS GENERALES	NC	INCUBADORA SANTANDER S.A. comenzó a brindar funcionamiento al Sistema de Gestión de la Calidad el cual fue implementado por los autores de este proyecto. Los procesos para el Sistema de Gestión se han identificado, se han determinado las secuencia e interacciones de estos, pero en algunos procesos se nota la carencia de compromisos de parte de la dirección, como es el caso de los procesos de compra y producción, y la aprobación de documentos como el Manual de la Calidad, Política y Objetivos de la Calidad.
4.2	REQUISITOS DE LA DOCUMENTACION		
4.2.1	GENERALIDADES	NC	A pesar de que existen propuestas de la política y Objetivos de la Calidad, estas aún no han sido aprobadas por la dirección debido a que no se ha dispuesto del tiempo adecuado para el sistema de gestión. Existe una propuesta del Manual de Calidad que no ha sido aprobada por que falta documentar algunos procesos de las diferentes secciones de producción. Los procesos documentados han sido aprobados por los dueños de los procesos y los jefes de cada sección o área. Existen procedimientos documentados del control de documentos y control de registros.
4.2.2	Manual de la Calidad	NC	Existe un borrador o Propuesta del manual de la calidad que contiene el alcance del sistema de Gestión de la Calidad, la justificación de las exclusiones y enuncia los procedimientos establecidos para el sistema de gestión, la interacción de los procesos y evidenciado con el mapa de Procesos. Este aún no ha sido aprobado por la dirección debido a que no se han documentado todos los procesos de las diferentes áreas o secciones de producción, lo que afecta el seguimiento y medición del Producto y puede repercutir el servicio prestado a los clientes, afectando el proceso de comercialización.
4.2.3	Control de Documentos	C	Existe un Procedimiento para el Control de Documentos, donde se definen los controles para la aprobación, revisión, actualización, aprobación de los documentos, asimismo como el control de cambios, revisión actual, disponibilidad en sitios adecuados de las versiones pertinentes de los documentos, que se encuentren legibles, identificables y se prevenga el uso no intencionado de los documentos obsoletos.
4.2.4	Control de los Registros	C	Existe un Procedimiento para el Control de los Registros, en este se detallan los controles necesarios para la identificación, almacenamiento, protección, recuperación, tiempo de retención y la disposición final de los registros. Este procedimiento proporciona evidencia de la conformidad de los requisitos
5	RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCION		
5.1	COMPROMISO DE LA DIRECCION	NC	La alta dirección ha mostrados sus intenciones con la puesta en marcha de la decisión de implementar un Sistema de Gestión de la Calidad con miras de una futura certificación, pero esto no es suficiente se necesita de una mayor disposición de tiempo para la aprobación y divulgación de las propuestas de la política y Objetivos de la Calidad
5.2	ENFOQUE AL CLIENTE	NC	A pesar de la implementación del formato de la Voz del Cliente, la alta dirección sólo mira al cliente con fines económicos procurando obtener las mejores utilidades posibles, los requisitos del cliente no son comunicados a toda la organización y se carece de un servicio post venta que procure realizar un seguimiento y medir la satisfacción del cliente respecto al servicio y productos ofrecidos.

5.3	POLITICA DE LA CALIDAD	NC	La alta dirección no ha mostrado el interés adecuado para la aprobación de una Política de la Calidad Propuesta y que recoge las intenciones de la organización por lo menos las manifestadas a través de la Representante de la Presidencia, por lo tanto esta no ha podido ser divulgada en toda la organización.
5.4	PLANIFICACION		
5.4.1	Objetivos de la Calidad	C	Estos se encuentran definidos en la propuesta del manual de la calidad, estos son coherentes con la propuesta de la Política de la calidad y son medidos con indicadores de gestión, los cuales se están llevando algunos en los diferentes procesos documentados.
5.4.2	Planificación del Sistema de Gestión	NC	Los requisitos establecidos en el Numeral 4.1 en la Norma ISO 9001:2000 no se les ha dado total cumplimiento, lo que afecta notablemente la eficacia del sistema de gestión.
5.5	RESPONSABILIDAD, AUTORIDAD, COMUNICACIÓN		
5.5.1	Responsabilidad y autoridad	C	Las responsabilidades se encuentran consignadas en el Manual de Funciones, cada área posee una copia de este facilitando la divulgación a las personas interesadas, además se apoya en los procedimientos e Instructivos y el organigrama institucional.
5.5.2	Representante de la Dirección	C	La alta dirección definió una persona que cumple con las funciones del representante de la presidencia, velando por que se establezcan, implementen y mantengan los procesos necesarios para el funcionamiento del Sistema de Gestión e informar de los avances y dificultades a la dirección de la organización.
5.5.3	Comunicación Interna	C	Se encuentra garantizada con procesos de comunicación apropiados, uso del manual de funciones, funcionamiento del organigrama institucional y apoyados en tecnologías de información.
5.6	REVISION POR LA DIRECCION		
5.6.1	Generalidades	C	La alta dirección debe a intervalos planificados revisar el sistema de gestión de la calidad, para asegurarse de su conveniencia, adecuación y eficacia continua. Esta revisión en este momento esta a cargo de la Representante de la Presidencia.
5.6.2	Información para la revisión	C	Se poseen registros de las reuniones del grupo ISO donde se registran cambios en el Sistema de Gestión para la mejora y cambios que se planean.
5.6.3	Resultados de la Revisión	C	se poseen actas que brindan información sobre las mejoras y el seguimiento de estas, pero se debe resaltar que esta revisión es realizada por la Representante de la Presidencia con la asesoría de la Ingeniera Myriam Salcedo.
6	GESTION DE LOS RECURSOS		
6.1	PROVISIÓN DE RECURSOS	NC	La organización determina y proporciona los recursos necesarios para implementar el sistema de Gestión de la Calidad, pero sólo busca la mejora de los procesos cuando estos le ofrecen beneficios de tipo económico, pero existen varios procesos de apoyo que aún se encuentran sin documentar o su documentación no ha sido aprobada lo que impide establecer un control adecuado de los procesos.
6.2	RECURSOS HUMANOS		

6.2.1	Generalidades	NC	El Manual de Funciones, los requerimientos mínimos, la propuesta de un Plan de capacitación Anual. Pero gran parte del personal no cumple con los requerimientos mínimos de educación y formación.
6.2.2	Competencia, Toma de Conciencia y Formación	NC	Existe evidencia dada por el Manual de Funciones de los requerimientos o parámetros mínimos de Habilidad, Experiencia, Educación y aptitud. Vale la pena aclarar que existen muchos empleados que no cumplen con los requisitos mínimos establecidos en el manual de funciones.
6.3	INFRAESTRUCTURA	NC	la infraestructura necesita respaldarse con procedimientos de apoyo como el de mantenimiento y el de Calibración, este último no se encuentra documentado y el primero no se ha determinado para toda las secciones o áreas de producción.
6.4	AMBIENTE DE TRABAJO	NC	No existen evidencias concretas de ello debido a que el Manual de la Calidad no se encuentra aprobado, pero es soportado por el manual de funciones y un programa de capacitación anual, así como la implementación de tecnología de punta.
7	REALIZACIÓN DEL PRODUCTO		
7.1	PLANIFICACIÓN DE LA REALIZACIÓN DEL PRODUCTO Y/O SERVICIO	NC	Funcionamiento evidenciado de Fichas Técnicas de los Productos y servicios ofrecidos, también con la propuesta de la política y objetivos de la calidad. Se posee estructura documental del Proceso de comercialización y de algunos procesos de apoyo, pero no existe un manual de registros de la Calidad ni un Plan de la calidad que soporte esta planificación.
7.2	PROCESOS RELACIONADOS CON EL CLIENTE		
7.2.1	Determinación de los requisitos relacionados con el cliente	C	Es evidenciado por el funcionamiento de las Fichas Técnicas de los productos y servicios ofrecidos, debido a que en estas se detallan los requisitos exigidos por el cliente, pero no existe un plan para su seguimiento y la medición de su satisfacción como lo exige el numeral 8.2.1 de la norma
7.2.2	Revisión de los Requisitos relacionados con el producto	C	Es evidenciado pro el Funcionamiento de las Fichas Técnicas de los productos y servicios ofrecidos, debido a que en estas se detallan los requisitos exigidos por el cliente y las características de producción, el personal de ventas determina y acuerda los parámetros de negociación en el momento de la venta.
7.2.3	Comunicación con el cliente	NC	No es adecuada, la mayoría de las veces que se logra comunicar con ellos se debe a que estos se contactan para manifestar sus inquietudes o establecer sus necesidades, o cuando en venta necesitan dar rotación al inventario, a pesar de haberse implementado el formato de la Voz del cliente que intenta recoger estas inquietudes e inconformidades del cliente este no esta siendo analizado de manera adecuada, se hacen muchas correcciones pero pocas acciones correctivas al respecto.
7.3	DISEÑO Y DESARROLLO		
7.3.1	Planificación del Diseño y Desarrollo		
7.3.2	Elementos Entrada para el Diseño y Desarrollo		
7.3.3	Resultados de Diseño y desarrollo		
7.3.4	Revisión del diseño y Desarrollo		
7.3.5	Verificación del Diseño y Desarrollo		
7.3.6	Validación del Diseño y Desarrollo		
7.3.7	Control de los cambios de Diseño y Desarrollo		
7.4	COMPRAS		

7.4.1	Proceso de Compras	NC	No existen evidencias de la documentación, establecimiento e implementación de las fichas técnicas de los productos requeridos para el funcionamiento normal de la empresa, no existe una metodología clara para la evaluación y selección de los proveedores, los requerimientos del personal están dados en el manual de funciones y estos son subcontratados por la cooperativa de trabajo ISSACOOOP.
7.4.2	Información de las Compras	NC	No existen evidencias de la información o lo adecuada que esta es debido a que no hay un procedimiento documentado de esta área.
7.4.3	Verificación de los Productos comprados	NC	Esta se realiza de una manera somera, pero sus registros o no son adecuados o no existe el control adecuado para estos, vale la pena resaltar que se cuenta con un software que facilita el flujo de información entre las demás áreas y las personas responsables de este proceso.
7.5	PRODUCCIÓN Y PRESTACIÓN DEL SERVICIO		
7.5.1	Control de la Producción y Prestación del Servicio	NC	La organización planifica y lleva a cabo la producción y prestación del servicio con una metodología casi estandarizada a lo largo de los años, en este momento es evidenciada con las fichas técnicas de los productos y servicios, así como la estructura documental del proceso de comercialización y procesos de apoyo como mantenimiento y producción-Planta de Incubación- pero se hace necesario tener un Plan de calibración, Procedimiento de residuos sólidos, líquidos y programas de Buenas prácticas de manufactura.
7.5.2	Validación de los procesos de producción y Realización del Servicio	C	La Organización valida los procesos y la prestación de servicios después de su entrega al consumidor final, mediante los requisitos de los registros y la revalidación del cliente, esto se soporta en la implementación de los procedimientos, instructivos y la competencia del personal.
7.5.3	Identificación y Trazabilidad	C	Esta Identificación se evidencia con el procedimiento de identificación y Trazabilidad, pero este sólo esta documentado para la planta de Incubación mostrando los medios adecuados y el tratamiento que se le da al producto, permitiendo realizar seguimiento y medición
7.5.4	Propiedad del Cliente	C	Se cuidan los bienes del cliente mientras están bajo el control de INCUBADORA SANTANDER S.A., esta propiedad es identificada, verificada, protegida y cuidada, este es soportado por los procedimientos de Identificación y trazabilidad así como los necesarios para realizar las actividades propias de la Planta de Incubación.
7.5.5	Preservación del Producto	C	La organización evidencia la preservación del producto mediante procesos internos y la entrega al destino previsto en cada una de las estructuras documentales, asegurada por los procedimientos de Identificación y trazabilidad y el de Control de Producto No Conforme
7.6	CONTROL DE LOS DISPOSITIVOS DE SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN	NC	No existe un procedimiento documentado, ni actividades estandarizadas de la calibración de los equipos, muchos equipos no utilizan los principios de incertidumbre adecuados para realizar la calibración, además no se poseen registros adecuados o controlados de la calibración realizada.
8	MEDICIÓN, ANALISIS Y MEJORA		
8.1	GENERALIDADES	NC	Se evidencia por el establecimiento y seguimiento de indicadores de gestión y la implementación de los procedimientos de acciones correctivas y preventivas, pero estos se encuentran documentados y divulgados pero no están en pleno funcionamiento.

8.2	SEGUIMIENTO Y MEDICION		
8.2.1	Satisfacción del Cliente	NC	Aunque se esta diligenciado el formato de la Voz del Cliente, no se toman decisiones que lleven a atacar la causa de los problemas ahí encontrados, no existe un procedimiento de Servicio Post venta.
8.2.2	Auditoría Interna	C	Existe un procedimiento de auditorías Internas donde se establece los parámetros y la metodología necesaria para realizarlas.
8.2.3	Seguimiento y medición de los procesos	C	Se evidencia con los Procedimientos de Acciones Correctivas, Preventivas y Control de producto No Conforme, aunque es necesario un Plan de Calidad que no se encuentra documentado
8.2.4	Seguimiento y medición del Producto	C	Se evidencia con los Procedimientos de Acciones Correctivas, Preventivas y Control de producto No Conforme, aunque es necesario un Plan de Calidad que no se encuentra documentado
8.3	CONTROL DEL PRODUCTO NO CONFORME	C	Existe Un Procedimiento documentado para la Planta de Incubación donde se establece las actividades de control que se deben establecer y tener en cuenta para evitar que el producto que no cumpla con las características adecuadas sea entregado o usado de manera no intencional, además de los parámetros para su liberación o aceptación de uso bajo la concesión de una autoridad permanente.
8.4	ANALISIS DE DATOS	NC	Evidenciados por el seguimiento a indicadores, aunque este no es realizado con la rigurosidad debida ni todos los indicadores documentados están siendo utilizados
8.5	MEJORA		
8.5.1	Mejora Continua	C	No existe una evidencia adecuada del seguimiento a todos los indicadores y del uso de una Política de calidad coherente
8.5.2	Acción Correctiva	C	Existe un Procedimiento documentado de acciones correctivas que describe los los requisitos para definir las no conformidades, eliminar sus causas, y realizar el seguimiento de las acciones tomadas
8.5.3	Acción Preventiva	C	Existe un Procedimiento documentado de acciones preventivas que describe los los requisitos para definir las no conformidades potenciales, prevenir su ocurrencia, y realizar el seguimiento de las acciones tomadas

10.4 PREPARACIÓN, APROBACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DEL REPORTE DE AUDITORÍA

Ana Milena Páez Camacho como líder del equipo auditor fue la persona responsable de preparar el contenido del reporte de auditoría, el cual proporcionó un registro claro y completo de esta.

El día acordado para la entrega del reporte fue el 9 de agosto de 2004.

Ver Reporte de Auditoría en el Cuadro 38.


10.5 TERMINACIÓN DE LA AUDITORÍA

Los documentos y pruebas recogidas en la auditoría fueron retenidas como evidencias de la misma, pero estas no se pueden revelar sin la aprobación del Representante de la Presidencia, el fin de la auditoría estuvo dado por la entrega formal del reporte de la auditoría.

10.6 ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS A LA AUDITORÍA

Las conclusiones de la auditoría que conllevaron a determinar acciones correctivas deben ser realizadas en los tiempos definidos y acordados con los auditados. Estas se encuentran registradas en el informe de No Conformidades y acciones Correctivas.

Cuadro 38. Reporte Auditorías Internas.

	<i>INCUBADORA SANTANDER S.A.</i>	Código: FO-PRE-SGC-05
	FORMATO	Edición: 01
	REPORTE AUDITORIAS INTERNAS	Página: 1 de 1
Fecha: 28 y 29 de Julio		Lugar: INCUBADORA SANTANDER S.A.
<p>Resumen de Auditoría: INCUBADORA SANTANDER S.A. Da cumplimiento a su Sistema de Gestión de la Calidad en los siguientes numerales de la Norma ISO 9001:2000:</p> <ul style="list-style-type: none"> 4.2.3 Control de Documentos 4.2.4 Control de Registros 5.4.1 Objetivos de la Calidad 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 para la Revisión 5.6.3 Resultados de la Revisión 7.2.1 Determinación de los requisitos Relacionados con el Producto 7.2.2 Revisión de los Requisitos Relacionados con los Productos 7.5.2 Validación de los Procesos de la Producción y de la Prestación del Servicio 7.5.3 Identificación y Trazabilidad 7.5.4 Propiedad del cliente 7.5.5 Preservación del Producto 8.2.2 Auditoría Interna 8.2.3 Seguimiento y Medición de los Procesos 8.2.4 Seguimiento y Medición del Producto 8.3 Control del Producto No Conforme 8.5.1 Mejora Continua 8.5.2 Acción Correctiva 8.5.3 Acción Preventiva <p>El numeral 7.3 no aplica y los numerales restantes se consideran no conformidades mayores</p>		
<p>Conclusiones: Se esta fallando en la satisfacción del cliente, este sólo se mira con fines comerciales sin pensar en una relación a largo plazo de mutuo beneficio.</p> <p>El compromiso de la Alta dirección a que se ha manifestado a lo largo del proceso no es el suficiente ni el adecuado para obtener un óptimo desempeño del SGC de la empresa.</p> <p>Existen Procesos de apoyo sin documentar debido a que no se ha asignado personal para la documentación de estos, o el asignado para la documentación del SGC es insuficiente debido a la extensión e integración en la cadena productiva de la empresa.</p> <p>En este momento la documentación existente no puede garantizar la eficacia del SGC, debido a que no es suficiente mientras existan procesos sin documentación ni control.</p>		
<p>Recomendaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> *Disponer de mayor Recurso Humano para la documentación de los procesos en los puntos necesarios. *Capacitar y Formar aquel personal que no cumpla con los requisitos mínimos. *Establecer parámetros que permitan el cumplimiento de Requisitos de ley o aquellos pertinentes al sector *La Alta dirección debe Mostrar una mayor disposición con compromiso y con asignación de recursos *Continuar con el levantamiento del SGC, así como su mejora continua, para garantizar el éxito de este. 		

Con miras de dar soluciones a las conformidades se tomaron algunas acciones que serán evaluadas para determinar su efectividad, entre otras se encuentran las siguientes:

- Iniciar el levantamiento de la estructura documental y la implementación de esta en otras secciones de producción como son las granjas de cría, levante y producción de huevo fértil y comercial, además de la Planta de alimentos y la Bodega kike's, para esto es necesario que dos personas se encarguen de esta labor. Esta acción tendrá un tiempo de 6 meses para su evaluación y determinar si ésta se cierra.
- Se debe establecer un programa de calibración, conteniendo recursos, tiempo y responsables debidamente definidos, en primera medida se tiene que trabajar con la incertidumbre, que es punto fundamental en la calibración e equipos y con lo cual no se cuenta ni se ha tenido presente en la organización. Esta acción tendrá un tiempo de 9 meses debido a lo numerosos del personal de mantenimiento y la gran cantidad de equipos, se le dará cierre a esta acción cuando el programa entre en funcionamiento.
- Debe determinarse un Plan de calidad, en primera medida este se elaborará en la Planta de Incubación y este servirá como ejemplo para las otras secciones de producción, para esta acción se tiene mes y medio para evidenciar resultados.
- Al personal se le brindará la formación adecuada para cumplir con las competencias descritas en el manual de funciones, aunque esta ya se inició en todas las secciones de la empresa que lo requerían no todas las personas que lo requieren están tomando las clases de alfabetización, por lo que se debe concienciar y lograr que todas las personas que necesiten entre en el ciclo de formación, para esto se tiene un tiempo de 3 meses y para que estos alcancen los requisitos mínimos pasará un tiempo comprendido entre año y medio y dos años.

- Implementar un servicio post venta, el cual incluya la recepción y atención de quejas y reclamos, y un seguimiento a la respuesta de estas quejas y reclamos así como del servicio que se le ofrece al cliente, en primera instancia se creará un correo electrónico destinado solo para la atención del cliente, de esta manera el cliente puede comunicar sus inquietudes o al personal de la empresa que se encargará de hacerla llegar a este correo. Hay que concienciar al personal de venta para que realice un seguimiento al cliente en primera medida vía telefónica y cuando sea posible visitarlo, para facilitar el flujo de información se seguirá utilizando el formato de la voz del cliente.
- Asegurarse que el Comité de la calidad si funciona de manera correcta, para que se encarguen de tomar las acciones necesarias sobre todo en lo que respecta con la atención del cliente.
- Facilitar la gestión del proceso de compras, para ello se debe establecer un procedimiento y controles adecuados para la gestión y para dar cumplimiento a los requisitos que se establecen en el numeral 7.4 y sus demás ítems. Debido a la complejidad de este proceso en la empresa el tiempo para cerrar esta acción aún no se puntualizado por que existen opiniones diferentes pero oscila entre 4 y 6 meses como mínimo.
- Solicitar un mayor compromiso de parte de la dirección para permitir un mayor avance en la implementación del sistema de gestión sobre todo en la aprobación y divulgación de la Política y los Objetivos de la Calidad.
- Implementar los indicadores adecuados y realizar el respectivo seguimiento de estos con la finalidad de ser utilizados como fuente de información para la toma de decisiones en acciones de mejora, correctivas o preventivas.

11. CONCLUSIONES

- Para garantizar el éxito de la implementación de un sistema de gestión de la Calidad es necesario realizar una buena planeación de objetivos y metas, con el fin de establecer estrategias adecuadas para conseguir el cumplimiento de estos, facilitando la asignación correcta de recursos humanos, logísticos y financieros con el fin de obtener los resultados esperados. Es de resaltar que el Recurso Humano debe estar motivado, esto aumenta las probabilidades de éxito del Sistema de Gestión.
- El análisis de procesos y la documentación del sistema de gestión de la calidad permite identificar las falencias en las diferentes áreas, procesos y el personal. El conocimiento de estas sirve como fuente para establecer estrategias que permitan incrementar el nivel de compromiso y pertenencia de los trabajadores, estas estrategias así como las de sensibilización deben tener presentes los niveles jerárquicos y de escolaridad del personal.
- El Sistema de Gestión de la Calidad lleva a la Organización hacia el mejoramiento continuo de sus procesos, personal y en la satisfacción del cliente. Esto se puede lograr cuando se tiene compromiso real, disposición de recursos tecnológicos, humanos, financieros entre otros.
- La integración en la cadena productiva que posee Incubadora Santander S.A. hace más compleja la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad, ya que se debe tener en cuenta la normatividad propia del sector avícola en el manejo de granjas y planta de incubación, estableciendo la obligación de poseer una excelente estructura documental. Se debe controlar cada uno de los procesos productivos, los cuales se encuentran dispersos en muchos puntos funcionales diferentes así como geográficos.

- El personal de las áreas de Cartera, Ventas, Mantenimiento Industrial, Mantenimiento Automotriz, Transporte, Seguridad, Laboratorio de Sanidad, Comercio Exterior y Planta de Incubación poseen fundamentos en las normas ISO 9000.
- Transmitir conceptos referentes a un Sistema de Gestión de la Calidad, no es una tarea fácil y resulta más complicada cuando las personas a las que se dirige poseen un nivel de escolaridad muy variado, pero a medida que se van trabajando las capacitaciones se van ganando más herramientas para superar este tipo de dificultades.
- El incumplimiento de los requisitos de la Norma ISO 9001: 2000 mostrados por la auditoría, se deben a la falta de documentación en gran parte de los procesos productivos así como algunos de apoyo, esto se presentó debido a la extensión de la empresa en la cadena productiva y a la falta de un mayor compromiso por parte de la dirección.
- El desarrollo de esta práctica empresarial permitió la aplicación de conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera de Ingeniería Industrial, lo que se convierte en un logro importante gracias al respeto, confianza y relación con el personal, brindando la oportunidad de formarnos con mejores valores humanos.

12. RECOMENDACIONES

- Establecer e implementar una Planeación Estratégica que permita el direccionamiento de los demás procesos, asegurando que sea transmitida y entendida por todos los miembros de la organización.
- Establecer una estructura salarial para Incubadora Santander S.A., con el fin de nivelar cargas y salarios. La ausencia de esta y la presencia del fenómeno del nepotismo elevan los niveles de insatisfacción del cliente interno.
- Realizar un análisis de salud ocupacional y seguridad industrial primordialmente en las áreas relacionadas con los procesos de producción, en muchas ocasiones prima el cumplimiento de objetivos laborales sin importar si estos se encuentran en detrimento de la salud del operario.
- Los autores del proyecto basados en la observación, análisis y experiencia dentro de la Empresa considera que deben implementarse Normas de Bioseguridad y Buenas Prácticas de Manufactura en la Planta de Incubación, Granjas, Expendio, Bodega Kike's y Planta de Alimentos, paralelamente a la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad. Lo que implica la asignación de más recurso humano para levantar e implementar la documentación adecuada en estos sitios que se encuentran dispersos geográficamente, ya que tienen gran impacto sobre el proceso de comercialización (el que se pretende certificar), estos a su vez son como empresas o unidades de negocio diferentes pero interrelacionados debido a la complejidad de los procesos y el tamaño de la empresa.

- Se debe establecer un cronograma de actividades del proceso de Sistema de Gestión de la Calidad, estableciendo objetivos y una fecha tentativa para la obtención de la Certificación del Sistema con el fin de asegurar la asignación de los recursos Humanos, técnicos, apoyo logístico y financieros.
- Hay que buscar una mayor satisfacción del cliente, cambiar la concepción de realizar negocios con estos, debido a que estos sólo son vistos con fines económicos sin pretender relaciones a largo plazo sino utilidades inmediatas. Es por esto que recomienda implementar un servicio post venta que permita realizar un seguimiento al cliente, conociendo su nivel de satisfacción y sus inquietudes.

BIBLIOGRAFÍA

BUENAS PRÁCTICAS DE MANUFACTURA (BPM). Decreto 3075 de 1997 del gobierno nacional. Bogotá. D.C.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACION ICONTEC.

-----Norma Técnica Colombiana 19001. Directrices para la Auditoría los Sistemas Gestión de la Calidad y/o Ambiental. Bogotá D.C: ICONTEC, 2003.

----- Norma Técnica Colombiana 1486. Documentación, presentación de tesis, trabajos de grado y otros trabajos de investigación. Quinta actualización. Bogotá D.C: ICONTEC, 2002. 34p.

-----Norma Técnica Colombiana 1487. Documentación. Citas y notas de pie de página. Segunda actualización. Bogotá D.C: ICONTEC, 2000. 7p

-----Norma Técnica Colombiana 1160. Documentación. Referencias bibliográficas para libros, folletos e informes. Segunda actualización. Bogotá D.C: ICONTEC, 2000. 15p.

-----Norma Técnica Colombiana 1307. Documentación. Referencias bibliográficas para Normas. Segunda actualización. Bogotá. D.C: ICONTEC, 2000. 6p.

-----Norma Técnica Colombiana 1308. Documentación. Referencias bibliográficas para publicaciones seriadas. Segunda actualización. Bogotá D.C: ICONTEC, 2000. 21p.

-----Norma Técnica Colombiana 1075. Guía para la numeración de divisiones y subdivisiones en documentos escritos. Segunda actualización. Bogotá D.C: ICONTEC, 2002. 4p.

-----Norma Técnica Colombiana ISO 9000:2000. Sistemas de Gestión de la Calidad. Fundamentos y vocabulario. Bogotá D.C: ICONTEC, 2000. 36p.

-----Norma Técnica Colombiana ISO 9001:2000. Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos. Bogotá D.C: ICONTEC, 2000. 85p

----- Norma Técnica Colombiana ISO 9004:2000. Sistemas de Gestión de la Calidad. Directrices para la mejora del desempeño. Bogotá D.C: ICONTEC, 2000. 85p

----- Norma Técnica Colombiana 1220. Requisitos para el Manejo y conservación del huevo. Segunda actualización. Bogotá D.C: ICONTEC, 2000.4p.

PAEZ CAMACHO, Ana Milena; PINILLA QUINTERO, Nancy Fabiola; y SANCHEZ ESPÍNDOLA , José Alejandro. Estructura Documental para la implementación del sistema de gestión de la calidad en el Frigorífico Vijagual S.A.

Anexo A. Cartel “Nuestra Cometa”

Sistema de Calidad

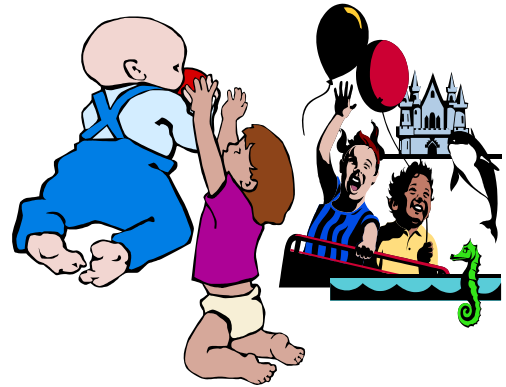


ISO 9001

23 de febrero 2004

Nuestra Cometa

En muchas ocasiones cuando niños nos sorprendimos por las maravillas de la naturaleza y de las cosas sencillas que a diario se nos presentaban, tal vez la gran mayoría de nosotros dividíamos nuestro tiempo entre el estudio, la televisión, las labores de la casa y los juegos infantiles.



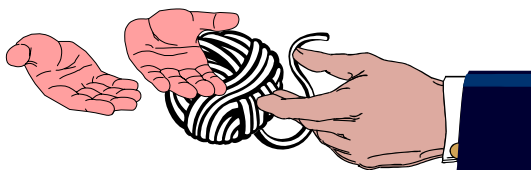
Uno de esos juegos que podía mantenernos largas horas entretenidas en ciertas épocas del año era LA COMETA.

Nos impresionaba la forma como se coqueteaba entre las nubes mientras nosotros intentábamos sostenerla por medio de una cuerda para que no se perdiera de nuestra vista y terminara vuelta añicos(destrozada).

Hoy ese mismo fenómeno que tanto nos alegró cuando niños vuelve aparecer en nuestras vidas. Esta vez en la empresa, asociada a ese ya nombrado Sistema de Gestión de la Calidad.

Sí, la **Política de Calidad** entendida como las intenciones globales de INCUBADORA SANTANDER S.A. con respecto a la calidad sería esa cometa, la cual no debemos dejar que se aleje de nuestra vista.





Para ello cada uno de nosotros colabora sosteniendo la cuerda y actuando cuando sea preciso, esa cuerda la conocemos en el Sistema de Gestión de la Calidad como los **Objetivos de la calidad**, es decir, algo ambicionado o esperado con respecto a la calidad.

Estos objetivos debemos medirlos para tener el criterio suficiente a la hora de actuar o enfrentar un cambio de dirección del viento. Cada una de las personas vinculadas activamente en INCUBADORA SANTANDER S.A. debe poseer las facultades y capacidades para colaborar desde su labor a aterrizar esa cometa.



Es decir, todos y cada uno de nosotros somos responsables de que esa cometa no se haga añicos, además de tener la habilidad de adaptarnos a cualquier cambio del viento.

El éxito de este proceso que en INCUBADORA SANTANDER S.A. se ha iniciado depende del compromiso de todos, un compromiso que no puede quedarse sólo en buenas intenciones sino que además debe reflejarse en hechos, en trabajo en equipo, en fluidez de información adecuada y oportuna.

GRUPO ISO

COMITÉ DE CALIDAD

PRESIDENTE



Anexo B. Evaluación tipo.



NOMBRE COMPLETO _____
 AREA _____
 FECHA _____

Calificación

1. COMPLETE LOS PRINCIPIOS DE LA GESTION DE LA CALIDAD QUE HACEN FALTA (RECUERDE QUE SON 8 PRINCIPIOS) (Valor 5 puntos)

- | | |
|--|---------------------------------------|
| 1. Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones | 5. _____ |
| 2. _____ | 6. Mejora continua |
| 3. Liderazgo | 7. Enfoque de sistema para la gestión |
| 4. Participación del personal | 8. _____ |

2. EXPLIQUE BREVEMENTE EL PROCEDIMIENTO DE MANTENIMIENTO CORRECTIVO REALIZADO A UN EQUIPO Ó MAQUINA PERTENECIENTE A LA EMPRESA , COLOQUE EL RESPONSABLE AL FRENTE DE CADA ACTIVIDAD Y LOS FORMATOS QUE SE DILIGENCIAN Y SE GENERAN (Mínimo 5 actividades). (valor 5 puntos)

	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FORMATO
1			
2			
3			
4			
5			

ENCIERRE EN UN CIRCULO LA LETRA CORRESPONDIENTE A LA RESPUESTA CORRECTA (Cada punto vale 1.5).

3. La única norma certificable que hace parte de la familia de normas ISO 9000: 2000 es:

- a. ISO 9002
- b. ISO 19001
- c. ISO 9001

7. La norma ISO 9000:2000 define u documento como:

- a. Conjunto de papeles.
- b. Información y su medio de soporte.
- c. Información

4. La sigla ISO significa:

- a. La organización nacional de estandarización
- b. La organización internacional de normalización
- c. Instituto de estandarización obligatoria

8. Uno de los objetivos de la documentación es:

- a. Compartir conocimiento.
- b. Compartir conocimiento
- c. No proporcionar evidencia de la conformidad.

5. En mis labores diarias dentro de la empresa debo seguir los siguientes pasos:

- a. Planear lo que voy a hacer, ejecutar lo planeado, verificar si lo que realmente hice lo hice bien, y finalmente tomar acciones para mejorar las deficiencia
- b. Ejecuto la actividad y verifico si la hice bien.
- c. Ninguna de las anteriores.

9. Proceso que se desea certificar en la empresa bajo la norma ISO 9001:2000:

- a. Proceso de mantenimiento.
- b. Proceso de comercialización.
- c. Proceso de venta.


6. LA CALIDAD ES:

- a. Ofrecer un producto o un servicio.
- b. Cumplimiento de los requisitos del cliente.
- c. Ninguna de las anteriores

10. En un proceso:

- a. las entradas son iguales a las salidas
- b. las entradas son diferentes de las salidas
- c. Ninguna de las anteriores

Anexo C. Formatos Análisis Ocupacional.

	INCUBADORA SANTANDER S.A.	ANALISIS OCUPACIONAL	
		Formato	Edición 2

NOMBRE DEL TRABAJADOR _____

NOMBRE DEL CARGO _____ FECHA _____

SECCION _____ CARGO DEL JEFE INMEDIATO _____

CARGOS QUE SUPERVISA _____ PERSONAS QUE OCUPAN EL CARGO _____

1. OBJETIVO DEL CARGO

2. FUNCIONES

Escriba en forma clara y precisa las funciones o actividades realizadas en el ejercicio de su cargo indicando el periodo de ejecución al finalizar de escribir la función o actividad. (Si no alcanza a describir las actividades en el espacio disponible por favor escribirlas por el revés de la hoja)

(D): Diaria (S): Semanal (Q): Quincenal (M): Mensual (O): Ocasionalmente

() Por la calidad del servicio y el producto.

() Por procesos (Cuáles y por qué)

() Otras responsabilidades (cuáles)

4. EDUCACIÓN

Indique la educación formal necesaria (mínimo que se requiere), o su equivalente, para el desempeño del puesto. Indique el nivel de estudio y el número de años.

5. CONOCIMIENTOS COMPLEMENTARIOS

Indique los conocimientos especiales necesarios para el desempeño del puesto.

6. EXPERIENCIA

Indique la experiencia mínima que se requiere para ejercer el puesto a cabalidad. Señale el paréntesis correspondiente.

() Ninguna

() Hasta 6 meses

() De 6 meses a un año

() Más de un año

() ¿Cuántos más? _____

¿Experiencia en qué?

7. INDUCCIÓN

Indique el tipo de inducción necesario, el responsable y tiempo para desempeñar las funciones del puesto.

8. HABILIDADES

Indique el tipo de habilidad requerida para efectuar la cantidad y calidad de trabajo exigido para desempeñar el puesto y la razón.

GRADO DE HABILIDAD B: Bajo N: Normal A: Alto

✓	HABILIDADES	POR QUÉ	GRADO DE HABILIDAD		
			B	N	A
	<i>MANUAL</i>				
	<i>MENTAL</i>				
	<i>VISUAL</i>				
	<i>AUDITIVA</i>				
	<i>VERBAL</i>				
	<i>OTRA HABILIDAD</i>				

9. ESFUERZO

Indique cuáles se realizan en el desempeño del cargo y sus motivos.

() Esfuerzo físico

() Esfuerzo visual

() Esfuerzo mental

10. CARACTERÍSTICAS PSICOLÓGICAS

- | | | |
|--|--|--|
| <input type="checkbox"/> Liderazgo | <input type="checkbox"/> Prudencia | <input type="checkbox"/> Tolerancia |
| <input type="checkbox"/> Autonomía | <input type="checkbox"/> Adaptabilidad | <input type="checkbox"/> Honestidad |
| <input type="checkbox"/> Independencia | <input type="checkbox"/> Objetividad | <input type="checkbox"/> Autoridad |
| <input type="checkbox"/> Discreción | <input type="checkbox"/> Creatividad | <input type="checkbox"/> Responsabilidad |
| <input type="checkbox"/> Cooperación | <input type="checkbox"/> Confianza en sí mismo | <input type="checkbox"/> Saber recibir órdenes |

11. CONDICIONES AMBIENTALES

Marque si considera que las siguientes condiciones físicas de su trabajo son malas, buenas o excelentes:

CONDICIONES	M	B	E
Iluminación			
Ventilación			
Temperatura			
Mobiliario			

Marque (X) las condiciones objetables en las que debe realizar su trabajo e indique si la condición se presenta pocas veces, en ocasiones o con frecuencia.

FACTORES	POCAS VECES	EN OCASIONES	CON FRECUENCIA
Polvo			
Suciedad			
Calor			
Frio			
Humo			
Vapor			
Gases			
Olores			
Ruido			
Humedad			

Otros, ¿Cuáles? _____

12. OBSERVACIONES (SUGERENCIAS)

ELABORÓ: GRUPO ISO

DILIGENCIÓ: _____