



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

UNIDAD ACADÈMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS.

CARRERA DE: INGENIERÍA COMERCIAL

TESIS DE GRADO

TEMA:

**MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD BAJO LAS NORMAS ISO 9001 –
2000 PARA LA EMPRESA DE EMBUTIDOS “LA MADRILEÑA” DE LA
CIUDAD DE LATACUNGA, PROVINCIA DE COTOPAXI.**

Tesis previa a la obtención del Título de Ingeniero Comercial

Autoras:

Achote Hurtado Mónica Maribel

Cordones Gavilanez Viviana Mercedes

Director:

Ing. Marcelo Cárdenas M.B.A

LATACUNGA - ECUADOR

DICIEMBRE DEL 2011

AUTORÍA

Los criterios emitidos en el presente trabajo de investigación “**MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD BAJO LAS NORMAS ISO 9001 – 2000 PARA LA EMPRESA EMBUTIDOS “LA MADRILEÑA” DE LA CIUDAD DE LATACUNGA, PROVINCIA DE COTOPAXI**”, son de exclusiva responsabilidad de los autores.

.....

Achote Hurtado Mónica Maribel.
C.I. 0503341018

.....

Cordones Gavilanez Viviana
C.I. 0503260630

AVAL DEL DIRECTOR DE TESIS

En calidad de Director del Trabajo de Investigación sobre el tema: **“MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD BAJO LAS NORMAS ISO 9001 – 2000 PARA LA EMPRESA DE EMBUTIDOS “LA MADRILEÑA” DE LA CIUDAD DE LATACUNGA, PROVINCIA DE COTOPAXI”**, de Achote Hurtado Mónica Maribel y Cordones Gavilanez Viviana Mercedes, egresadas de Ingeniería Comercial, considero que dicho Informe Investigativo cumple con los requerimientos metodológicos y aportes científico-técnicos suficientes para ser sometidos a la evaluación del Tribunal de Validación de Tesis que el Honorable Consejo Académico de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas de la Universidad Técnica de Cotopaxi designe, para su correspondiente estudio y calificación.

Latacunga, diciembre del 2011.

Director

Ing. Marcelo Cárdenas M.B.A



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
CARRERA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, HUMANÍSTICAS Y DEL HOMBRE
Latacunga – Ecuador

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

En calidad de Miembros del Tribunal de Grado aprueban el presente Informe de investigación de acuerdo a las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Técnica de Cotopaxi, y por la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas; por cuanto, las postulantes: Achote Hurtado Mónica Maribel y Cordones Gavilanez Viviana Mercedes, con el título de tesis: **“MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD BAJO LAS NORMAS ISO 9001 – 2000 PARA LA EMPRESA DE EMBUTIDOS “LA MADRILEÑA” DE LA CIUDAD DE LATACUNGA, PROVINCIA DE COTOPAXI”**, han considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúnen los meritos suficientes para ser sometido al acto de Defensa de Tesis.

Por lo antes expuesto, se autoriza realizar los empastados correspondientes, según la normativa institucional.

Latacunga, 29 noviembre del 2011.

Para constancia firman:

.....
Ing. Eliana Palma
PRESIDENTA

.....
Ing. Daniel Mejía
MIEMBRO

.....
Ing. Walter Navas
OPOSITOR

AGRADECIMIENTO

Le doy gracias a Dios por darme salud y vida, luego a mis padres y mis hermanos los cuales son el motor de mi vida por apoyar en mis estudios, por darme la oportunidad de haber estudiado esta carrera, también a la institución por permitir formarme como profesional y como ser humano.

Mónica Achote Hurtado

AGRADECIMIENTO

Sea esta la oportunidad para agradecer a Dios por la vida y la fortaleza diaria, por darme la capacidad de vencer retos y dificultades, a mis padres por el esfuerzo y el apoyo incondicional que me brindaron para poder cumplir uno de mis sueños más anhelados en la vida.

De manera muy especial a la UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI que me abrió las puertas para realizar mis estudios universitarios. A todos mis maestros quienes supieron guiarnos con sus sabios conocimientos y de manera especial para mí Director de Tesis por ser una guía en el transcurso de esta tesis.

Viviana Cordones Gavilanez

DEDICATORIA

Este trabajo de investigación está dedicado a mis padres por brindarme su cariño y afecto, por apoyarme en los momentos buenos y malos son las personas que en nuestras vidas nos han sabido estrechar sus manos para seguir adelante con nuestra investigación.

Mónica Achote Hurtado

DEDICATORIA

Este proyecto está dedicado con mucho amor a Dios por darme la oportunidad de haber estudiado esta carrera y la bendición tan grande de contar con las personas que me apoyaron durante este proceso de crecimiento, mis padres y mis hermanos los cuales son el motor de mi vida.

También a la UNIVERSIDAD TECNICA DE COTOPAXI por permitir formarme como profesional y como ser humano.

Viviana Cordones Gavilanez

INDICE GENERAL

CONTENIDO	PÁGINA
Portada	i
Autoría	ii
Aval del Directo de Tesis	iii
Aprobación del Tribunal de Grado	iv
Agradecimiento I	v
Agradecimiento II	vi
Dedicatoria I	vii
Dedicatoria II	viii
Índice General	ix- xix
Resumen	xx - xxi
Summary	xxii-xxiii
Introducción	xxiv-xxvi

CAPITULO I

1. FUNDAMENTOS TEORICOS SOBRE GESTION DE CALIDAD

1.1 Gestión Administrativa	1
1.1.2 Elementos del proceso Administrativo	2
1.1.2.1 Planificación	2
1.1.2.2 Organización	3
1.1.2.3 Dirección	3
1.1.2.4 Control	3
1.2 Gestión de la Calidad	4
1.2.1 La Calidad	5
1.2.2. Calidad Total	6
1.2.2.1 Principios que sustenta la calidad total	7
1.2.3 Objetivos y políticas de la calidad	7
1.2.3.1 Objetivos	7
1.2.3.2 Políticas	8
1.2.4 Herramientas de la calidad	9

1.2.4.1 Hoja recogida de datos	10
1.2.4.2 Histogramas	10
1.2.4.3 Diagrama de Pareto	10
1.2.4.4 Diagrama de espina	10
1.2.4.5 Estratificación	10
1.2.4.6 Diagrama de correlación	11
1.2.4.7 Grafico de control	11
1.2.4.1 Simbología de flujogramas	11
1.3 Sistemas de Gestión de la Calidad	12
1.3.1 Ventajas del sistema de gestión de la calidad	13
1.3.2 Riesgos del sistema de gestión de la calidad	14
1.3.3 Estudio de la documentación del Sistema de la Calidad	15
1.3.3.1 Manual de calidad	15
1.3.3.2 Manual de procedimientos	15
1.3.4 Elementos del Sistema de la Calidad	16
1.4 Organización Internacional de Normalización (ISO)	18
1.4.1 Las normas ISO 9000	21
1.4.2 Normas ISO 9001 – 2000	21
1.5 Sistemas de Gestión bajo las Normas ISO 9001 – 2000	21
1.5.1 Principios de Gestión de la Calidad	22
1.5.1.1 Organización Enfoque al cliente	22
1.5.1.2 Liderazgo	23
1.5.1.3 Participación del personal	23
1.5.1.4 Enfoque basado en procesos	23
1.5.1.5 Enfoque de sistema para la gestión	23
1.5.1.6 Mejora continua	23
1.5.1.7 Enfoque basado en hechos para la toma de decisión	23
1.5.1.8 Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	24
1.5.2 Fases del proceso de implantación del Sistema de Gestión de Calidad	24
1.5.2.1 Planteamiento inicial y compromiso de la dirección	24
1.5.2.2 Comunicación interna de la iniciativa	24
1.5.2.3 Definición de Responsabilidades y Formación de las personas	25

1.5.2.4 Diagnóstico de la situación actual de la organización	25
1.5.2.5 Definición del Sistema de Gestión de la Calidad	26
1.5.2.6 Auditorias, Seguimiento y Proceso de Mejora Continua	26

CAPITULO II

2. DIAGNOSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA

2.1 Reseña Histórica	28
2.2 Información General	29
2.3 Filosofía Empresarial	30
2.3.1 Misión	31
2.3.2 Visión	31
2.3.3 Objetivos	31
2.3.4 Principios que rigen a la empresa	32
2.4 Análisis del Microentorno	34
2.4.1 Estructura Orgánica	34
2.4.2 Organigrama Funcional	35
2.4.3 Organigrama Posicional	37
2.4.1.1 Niveles de la Organización	38
2.4.2 Descripción de Funciones	39
2.4.3 Línea de Productos	39
2.4.4 Proveedores	43
2.4.5 Cadena de Distribución	46
2.4.3 Consumidores	47
2.4.4 Competidores	48
2.5 Análisis del Macroentorno	48
2.5.1 Entorno Demográfico	48
2.5.2 Aspecto socio – Económico	50
2.5.3 Condiciones de vida	51
2.5.4 Actividad Económica	52
2.5.5 Entorno Tecnológico	53
2.6 Diseño Metodológico	55

2.6.1 Tipo de Investigación	55
2.6.2 Metodología	55
2.6.2.1 Diseño no Experimental	55
2.6.3 Unidad de Estudio	56
2.6.4 Muestra	57
2.6.5 Métodos y Técnicas	58
2.6.5.1 Métodos Lógicos	58
2.6.5.1.1 Inductivo	58
2.6.5.1.2 Deductivo	58
2.6.5.2 Métodos Empíricos	58
2.6.5.2.1 Encuesta	58
2.6.5.2.2 Observación	59
2.6.5.3 Métodos Estadísticos	59
2.6.7 Análisis e Interpretación de Resultados	59
2.6.7.1 Resultados de las encuestas aplicadas a los empleados de	72
2.7 Análisis FODA	88
2.7.1 Matriz FODA	89
CAPITULO III	
3. DISEÑO DE LA PROPUESTA	90
3.1 Modelo de gestión de la calidad bajo las normas ISO 9001 – 2000 para la empresa embutidos “La Madrileña” de la ciudad de Latacunga, provincia de Cotopaxi	
3.2. Objetivos	92
3.2.1 Objetivo General	92
3.2.3 Objetivos Específicos	92
3.3 Justificación	93
3.3.4 Alcance y aplicación	94
3.5 Plan de acción	95
3.5.1 Misión	95
3.5.2 Visión	95
3.5.3 Políticas	96

3.5.4 Infraestructura y distribución de aéreas	97
3.5.4.2 Descripción de áreas	100
3.6 Identificación de los procesos	119
3.6.1 Proceso general	120
3.6.1.1 Recepción de la materia prima	120
3.6.1.2 Molido de carne	121
3.6.1.3 Pesado	122
3.6.1.4 Mezclado	123
3.6.2 Proceso específicos	124
3.6.2.1 Procesos del botón	124
3.6.2.2 Procesos de la salchicha	134
3.6.2.3 Procesos de la longaniza y el chorizo	141
3.7 Principios de gestión de la calidad	148
3.7.1 Enfoque al cliente	148
3.7.2 Liderazgo	150
3.7.3 Participación del personal	152
3.7.4 Enfoque basado en procesos	154
3.7.4.1 Mapa de procesos	154
3.7.4.2 Diagrama de flujo del proceso productivo	155
3.7.4.3 Caracterización de procesos	161
3.7.5 Enfoque de sistemas para la gestión	180
3.7.5.1 Descripción de entradas y salidas del proceso productivo	181
3.7.5.2 Identificación de salidas: productos y subproductos	182
3.7.5.3 Listado de equipos	187
3.7.6 Mejora continua	190
3.7.7 Enfoque basado en hechos para la toma de decisión	214
3.7.8 Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	218
CONCLUSIONES	224
RECOMENDACIONES	226
BIBLIOGRAFIA	228

ANEXOS

Encuesta dirigida al cliente	1
Encuesta dirigida al personal	2
Check list para liberación de producción en la empresa	3
Registro de limpieza y desinfección de la carnes	4
Registro de limpieza y desinfección de equipos	5
Registro de limpieza y desinfección de cámaras de frío	6
Registro de limpieza y desinfección de cámaras de frío	7
Registro de limpieza y desinfección de exteriores	8
Registro de limpieza y desinfección de baños	9
Registro de limpieza y desinfección del lavamanos de planta	10
Registro de limpieza y desinfección del lavamanos de planta	11
Registro de ingreso de visitas a la empresa	12
Formulario de quejas y sugerencias para clientes	13
Formato para inventarios	14
Cartera de clientes	15

GRAFICOS

Grafico N°1.1	Modelo de Gestión de Calidad	17
Grafico N°2.1	Tabulación pregunta 1	60
Grafico N°2.2	Tabulación pregunta 2	61
Grafico N°2.3	Tabulación pregunta 3	62
Grafico N°2.4	Tabulación pregunta 4	63
Grafico N°2.5	Tabulación pregunta 5	65
Grafico N°2.6	Tabulación pregunta 6	66
Grafico N°2.7	Tabulación pregunta 7	68
Grafico N°2.8	Tabulación pregunta 8	69
Grafico N°2.9	Tabulación pregunta 9	70
GraficoN°2.10	Tabulación pregunta 2	74
Grafico N°2.11	Tabulación pregunta 3	75
Grafico N°2.12	Tabulación pregunta 4	77

Grafico N°2.13	Tabulación pregunta 5	78
Grafico N°2.14	Tabulación pregunta 6	79
Grafico N°2.15	Tabulación pregunta 7	80
Grafico N°2.16	Tabulación pregunta 8	81
Grafico N°2.17	Tabulación pregunta 9	82
Grafico N°2.18	Tabulación pregunta 10	84
Grafico N°2.19	Tabulación pregunta 11	85

TABLAS

Tabla N° 2.1	Ficha técnica de la empresa	30
Tabla N° 2.2	Niveles Jerárquicos de la Empresa	38
Tabla N° 2.3	Productos de la Empresa Embutidos “La Madrileña”	44
Tabla N° 2.4	Proveedores de Materia Prima Directa e Indirecta	45
Tabla N° 2.5	Consumidores de la Empresa	47
Tabla N° 2.6	Competencia de la Empresa Embutidos “La Madrileña”	48
Tabla N° 2.7	Inflación	50
Tabla N° 2.8	Condiciones de vida	51
Tabla N° 2.9	Actividad económica	52
Tabla N° 2.10	Listado de equipos y máquinas	54
Tabla N° 2.11	Población – Universo	56
Tabla N° 2.12	Tabulación pregunta 1	60
Tabla N° 2.13	Tabulación pregunta 2	61
Tabla N° 2.14	Tabulación pregunta 3	62
Tabla N° 2.15	Tabulación pregunta 4	63
Tabla N° 2.16	Tabulación pregunta 5	64
Tabla N° 2.17	Tabulación pregunta 6	66
Tabla N° 2.18	Tabulación pregunta 7	68
Tabla N° 2.19	Tabulación pregunta 8	69
Tabla N° 2.20	Tabulación pregunta 9	70
Tabla N° 2.21	Tabulación pregunta 2	73
Tabla N° 2.22	Tabulación pregunta 3	74
Tabla N° 2.23	Tabulación pregunta 4	75

Tabla N° 2.24	Tabulación pregunta 5	76
Tabla N° 2.25	Tabulación pregunta 6	77
Tabla N° 2.26	Tabulación pregunta 7	78
Tabla N° 2.27	Tabulación pregunta 8	80
Tabla N° 2.28	Tabulación pregunta 9	81
Tabla N° 2.29	Tabulación pregunta 10	82
Tabla N° 2.30	Tabulación pregunta 11	83
Tabla N° 2.31	Tabulación pregunta 12	84
Tabla N° 2.32	Tabulación pregunta 13	85
Tabla N° 2.33	Análisis FODA	88
Tabla N° 2.34	Matriz FODA	89
Tabla N° 3.1	Enfoque al cliente	149
Tabla N° 3.2	Cuadro de Mando	151
Tabla N° 3.3	Participación del personal	152
Tabla N° 3.4	Diseño y desarrollo de productos	161
Tabla N° 3.5	Indicadores de control de proceso del diseño de producto	162
Tabla N° 3.6	Indicador de gestión gerencial del diseño de productos	162
Tabla N° 3.7	Descripción del diagrama de flujo del diseño de producto	164
Tabla N° 3.8	Planeación de producción	166
Tabla N° 3.9	Indicador de control de la planeación de producción	166
Tabla N° 3.10	Indicador de gestión de la planeación de producción	167
Tabla N° 3.11	Descripción del diagrama de flujo de la producción	168
Tabla N° 3.12	Coordinación de producción	170
Tabla N° 3.13	Indicador de control de la coordinación de producción	171
Tabla N° 3.14	Indicador de gestión gerencial de producción	171
Tabla N° 3.15	Descripción del diagrama de flujo de producción	173
Tabla N° 3.16	Almacenaje y despacho de insumos de producción	175
Tabla N° 3.17	Indicadores de control de almacenaje de insumos	175
Tabla N° 3.18	Indicador de gestión gerencial de almacenaje insumos	176
Tabla N° 3.19	Descripción del diagrama de flujo de almacenaje	178
Tabla N° 3.20	Descripción de entradas y salidas del proceso productivo	181
Tabla N° 3.21	Registro de materias primas, insumos y auxiliares	182

Tabla N° 3.22	Listado de equipos del área de máquinas	187
Tabla N° 3.23	Gestión humana	191
Tabla N° 3.24	Indicadores de control de la gestión humana	192
Tabla N° 3.25	Indicador de gestión humana	193
Tabla N° 3.26	Descripción del diagrama de flujo de la gestión humana	195
Tabla N° 3.27	Finanzas	197
Tabla N° 3.28	Indicador de gestión financiera	198
Tabla N° 3.29	Indicador de gestión humana del departamento finanzas	199
Tabla N° 3.30	Descripción del diagrama del departamento financiero	201
Tabla N° 3.31	Facturación	202
Tabla N° 3.32	Indicador de gestión para facturación	203
Tabla N° 3.33	Indicador de gestión para facturación	204
Tabla N° 3.34	Descripción del diagrama de flujo para facturación	206
Tabla N° 3.35	Cartera	208
Tabla N° 3.36	Indicador de gestión para cartera	209
Tabla N° 3.37	Indicador de gestión para cartera	210
Tabla N° 3.38	Descripción del diagrama de flujo para cartera	212
Tabla N° 3.39	Matriz de control y evaluación del sistema de calidad	217
Tabla N° 3.40	Compras	219
Tabla N° 3.41	Indicadores de control de compras	220
Tabla N° 3.42	Indicadores de control de compras	221
Tabla N° 3.43	Descripción del diagrama de flujo de compras	222

FIGURAS

Figura N° 2.1	Cadena de distribución de la empresa “La Madrileña”	46
Figura N°3.1	Plano de áreas	99
Figura N°3.2	Área Administrativa	100
Figura N°3.3	Área de Proceso productivo	101
Figura N°3.4	Zona de recepción	102
Figura N°3.5	Zona de molido	103
Figura N°3.6	Zona de pesado	104
Figura N°3.7	Zona de Cuteado	105

Figura N°3.8	Zona embutidora	106
Figura N°3.9	Zona de Cocción	107
Figura N°3.10	Zona de Colgado	108
Figura N°3.11	Zona de Empaquetado	109
Figura N°3.12	Área de cuartos Fríos	110
Figura N°3.13	Área de Laboratorio	112
Figura N°3.14	Área de Instalaciones Sanitarias	113
Figura N°3.15	Área de bodegas	114
Figura N°3.16	Área de Maquinas	115
Figura N°3.17	Área de almacenamiento de combustible	117
Figura N°3.18	Área de depósito de la basura	118
Figura N°3.19	Recepción de la materia prima	120
Figura N°3.20	Molido de carne	121
Figura N°3.21	Pesado	122
Figura N°3.22	Mezclado	123
Figura N°3.23	Amarrado	128
Figura N°3.24	Colgado	126
Figura N°3.25	Ahumado	127
Figura N°3.26	Escaldado	128
Figura N°3.27	Enfriado	129
Figura N°3.28	Pesado	130
Figura N°3.29	Enfundado	131
Figura N°3.30	Refrigerado	132
Figura N°3.31	Despachado	133
Figura N°3.32	Escaldado	134
Figura N°3.33	Enfriado	135
Figura N°3.34	Pesado	136
Figura N°3.35	Enfundado	137
Figura N°3.36	Colgado	138
Figura N°3.37	Refrigerado	139
Figura N°3.38	Despachado	140
Figura N°3.39	Colgado	141

Figura N°3.40	Ahumado	142
Figura N°3.41	Escaldado	143
Figura N°3.42	Enfriado	144
Figura N°3.43	Pesado y enfundado	145
Figura N°3.44	Refrigerado	146
Figura N°3.45	Despachado	147
Figura N°3.46	Capacitaciones sobre manipulación de alimentos	153
Figura N°3.47	Mapa de procesos de la empresa “La Madrileña”	154
Figura N°3.48	Flujograma del proceso de recolección de materia prima	156
Figura N°3.49	Flujograma del proceso la mortadela especial	157
Figura N°3.50	Flujograma del proceso de producción del botón	158
Figura N°3.51	Flujograma del proceso de producción de la salchicha	159
Figura N°3.52	Flujograma del proceso de producción de longaniza	160
Figura N°3.53	Diagrama de flujo del diseño y desarrollo de productos	163
Figura N°3.54	Diagrama de flujo	167
Figura N°3.55	Diagrama de flujo de coordinación de producción	172
Figura N°3.56	Diagrama de flujo de almacenaje y despacho de insumos	177
Figura N°3.57	Diagrama de flujo de la gestión humana	194
Figura N°3.58	Diagrama de flujo del departamento financiero	200
Figura N°3.59	Diagrama de flujo para facturación	205
Figura N°3.60	Diagrama de flujo para cartera	211
Figura N°3.61	Pasos para la evaluación	216
Figura N°3.62	Diagrama de flujo de compras	222



UNIVERSIDAD TECNICA DE COTOPAXI
CARRERA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, HUMANISTICAS Y DEL HOMBRE
Latacunga – Ecuador

TEMA: “MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD BAJO LAS NORMAS ISO 9001 – 2000 PARA LA EMPRESA “EMBUTIDOS LA MADRILEÑA” DE LA CIUDAD DE LATACUNGA, PROVINCIA DE COTOPAXI”,

Autores:

Viviana Cordones

Mónica Achote

RESUMEN

El objetivo general del presente trabajo de investigación fue aplicar un Modelo de Gestión de Calidad bajo las Normas ISO 9001 – 2000 para la empresa “Embutidos la Madrileña” que conllevan al mejoramiento continuo de la misma, por lo que deben girar en torno a los procesos que son importantes para este fin y que aportan valor añadido. Esto implica superar la visión clásica de que la responsabilidad de la Calidad es exclusiva de los departamentos encargados del producto o servicio. La acción de otros tendrá efecto, sobre el resultado final.

Es relevante mencionar que existen diversos aspectos a nivel de calidad y de sistemas de gestión de calidad donde encontramos unos parámetros específicos tanto a nivel productivo como de proceso de los productos y es por tal motivo que hoy por hoy las empresas en vía de crecimiento han optado por crear sistemas de gestión de calidad el cual les va a permitir ser más competitivos en cualquier ámbito tanto a nivel nacional como internacional, la competitividad es uno de los factores críticos para que las organizaciones se preocupen más acerca de optimizar sus procesos y para esto se cuenta con herramientas como las Normas

Internacionales ISO las cuales nos guían de cómo deben funcionar en conjunto todos los elementos para asegurar la calidad de los bienes y servicios que produce la empresa objeto de nuestro estudio, de esta forma su desarrollo es de carácter empresarial y por ende la empresa “Embutidos la Madrileña”. Sería más competitiva.

En razón a lo expuesto se ha visto conveniente que en la empresa “Embutidos La Madrileña” se aplique un Modelo de Gestión de la Calidad bajo las Normas ISO 9001-2000, que permita desarrollar la eficacia de la gestión, evitando errores y duplicidad en las funciones realizadas creando una gestión de calidad más efectiva.



UNIVERSIDAD TECNICA DE COTOPAXI
CARRERA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, HUMANISTICAS Y DEL HOMBRE
Latacunga – Ecuador

THEME: “MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD BAJO LAS NORMAS ISO 9001 – 2000 PARA LA EMPRESA “EMBUTIDOS LA MADRILEÑA” DE LA CIUDAD DE LATACUNGA, PROVINCIA DE COTOPAXI”,

Authors:

Viviana Cordones

Mónica Achote

SUMMARY

The overall objective of this research was to implement a Quality Management Model under ISO 9001 - 2000 for the company “Embutidos la Madrileña” that lead to continuous improvement of the same, so it should revolve around the processes that are important for this purpose and value adding. This entails overcoming the classical view that the responsibility for quality is unique to departments responsible for product or service. The other action will take effect on the outcome.

It is worth mentioning that there are several aspects in terms of quality and quality management systems where specific parameters are both products and processes and products is for this reason that today the companies have chosen growth path to create quality management systems which will allow them to be more competitive in any field at both national and international competitiveness is one of the critical factors for organizations to care more about their processes and to optimize this with tools such as ISO International Standards which guide us how

to work together all the elements to ensure the quality of goods and services produced by the company under our study, thus their development is entrepreneurship and Thus the company “Embutidos la Madrileña” would be more competitive.

Due to the above has been desirable that the company “Embutidos la Madrileña” model applies a Quality Management under ISO 9001-2000 standards, fostering management efficiency, avoiding errors and duplication in the functions performed by creating a more effective quality management.

INTRODUCCIÓN

La Gestión de la calidad se ha convertido en el mundo moderno de hoy, en una necesidad inevitable para que una organización pueda permanecer en el mercado. Por ello los sistemas de gestión de la calidad basados en las normas ISO 9000, que reflejan el consenso internacional en este tema, han cobrado una gran popularidad, y muchas organizaciones han decidido tomar el camino de implantarlo. Ecuador, no está ajeno a este proceso. La desaparición de los mercados tradicionales ha forzado al país desde inicios del siglo pasado a tratar de introducir sus productos y servicios en el mercado internacional, lo que últimamente ha convertido en imperativo para muchas empresas, la implementación de sistemas de gestión de la calidad que aseguren la preferencia del consumidor y el mantenimiento de una actividad rentable y competitiva en el tiempo.

El entorno empresarial ecuatoriano se caracteriza por procesos de globalización y competencia, como respuesta a los constantes avances nacionales e internacionales, tanto en el campo tecnológico como en el industrial. Esto hace que las empresas aumenten su nivel de complejidad en cuanto a los procedimientos administrativos que cada una de ellas posee. De esta manera aparece la necesidad de buscar y establecer métodos gerenciales que faciliten la dirección, gestión y el desarrollo de la capacidad para reaccionar adecuadamente frente a los factores externos y adelantarse proactivamente a las condiciones del mismo.

En nuestro país existen empresa tales como: CERVECERÍA NACIONAL, FOSFORERA ECUATORIANA, PRONACA, etc. que son líderes en el mercado nacional., esto lo han logrado gracias a la implementación de un sistema de gestión de la calidad que les han permitido que se administre de forma ordenada la calidad de la misma, en la búsqueda de la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus clientes, lo cual será de vital importancia para que dichas

empresas se desarrollen en la era de la globalización, y por ende permitirá el crecimiento de nuestro país.

En la provincia de Cotopaxi existen varias empresas tales como ACEROPAXI, HOLCIM, FAMILIA SANCELA, etc., las cuales buscan ingresos económicos y aceptación de sus clientes para promover el desarrollo mutuo, a través de ofrecer productos de calidad que satisfagan sus necesidades, existiendo así una amplia competencia entre ellas, por lo que cada una tiene como objetivo principal el llegar a cumplir con un sistema de calidad, para de esta manera satisfacer con las exigencias de sus clientes.

En la ciudad de Latacunga por ser capital provincial de igual manera tiene mayor número de habitantes por ende presta mayores facilidades para la sociedad se han asentado la mayoría de industrias tal es caso de DON DIEGO y CEDAL, si bien es cierto hoy por hoy estas empresas se han preocupando por ser más competitivos, para lo cual han utilizado sistemas de gestión de la calidad que les permiten ser líderes en el mercado, de la misma manera para el caso de las empresas que se dedican a comercializar productos alimenticios, este es un factor aun más determinante, ya que la innovación y CALIDAD de los productos, es uno de los principales elementos que interfieren a la hora de elegir el producto por parte del consumidor.

Al realizar una visita a la empresa de embutidos “La Madrileña”, de la provincia de Cotopaxi se ha observado que uno de los problemas fundamentales que enfrenta dicha empresa es que no se rigen a normas de calidad que faciliten mejorar la gestión administrativa, el trabajo en equipo y el mejoramiento continuo de sus procesos productivos; este problema se presentan por la inexistencia de un Sistema de Gestión de Calidad.

El objetivo principal de la presente investigación es aplicar un Modelo de Gestión de Calidad bajo la Norma ISO 9001 – 2000 a la empresa de embutidos “La Madrileña”, permitiendo a través de la utilización de diferentes procesos de calidad, consolidarse como la empresa líder en el mercado nacional, ofreciendo

productos y servicios de calidad que satisfagan las necesidades y expectativas de sus clientes.

En esta investigación el Modelo de Gestión de la Calidad en la empresa le permite lograr el éxito y la mejora continua abordando las necesidades de todas las partes interesadas, a la vez llegar a ser excelentes, no solo en sus productos y servicios, sino en el manejo de sus actividades diarias y por ende en la correcta y adecuada toma de decisiones por parte de los administradores de una organización.

El presente trabajo de tesis contiene 3 capítulos en los cuales se desarrolla en forma clara y concisa toda la investigación realizada a la empresa de embutidos “La Madrileña”, los cuales se detalla a continuación:

Por lo cual, en el capítulo I del presente proyecto se da a conocer todos los conceptos, teorías y componentes de la calidad total, Normas ISO 9001-2000 y el Sistema de Gestión de Calidad para su posterior aplicación en la entidad antes mencionada.

Posteriormente en el capítulo II, se ha aplicado encuestas al personal que labora en la mencionada empresa y a los clientes de la misma para conocer diferentes aspectos necesarios para la investigación. Por lo que en este capítulo se analiza, interpreta y determina los resultados obtenidos, luego de la aplicación de la misma.

Por último, en el capítulo III, se presenta la propuesta en sí, es decir, el Modelo de Gestión de Calidad, Principios de calidad, Herramientas de Calidad los cuales están basados en los Normas ISO 9001-2000, cumpliendo de esta manera con los requisitos que exige la Norma.

Es relevante mencionar que la certificación ISO ofrece múltiples ventajas, puesto que es una herramienta de gestión que permite posicionarse competitivamente en el mercad, es decir, es una gran inversión en la entidad que decida aplicarla.

CAPITULO I

1.1 GESTIÓN ADMINISTRATIVA

URIBE, Augusto (2001), define a la gestión administrativa como: “Un conjunto de diligencias que se realizan para desarrollar un proceso o para lograr un producto determinado. Se asume como dirección y gobierno, actividades para hacer que las cosas funcionen, con capacidad para generar procesos de transformación de la realidad. Con una connotación más actualizada o gerencial la gestión es planteada como una función institucional global e integradora de todas las fuerzas que conforman una organización”. (Pág.28)

LINDSAY, William (2005), manifiesta que la gestión administrativa es: “La acción de confeccionar una sociedad que sea económicamente estable cumpliendo con una mejora en cuanto a las normas sociales y con un gobierno que sea mucho más eficaz. Pero si nos referimos a la gestión administrativa de una empresa entonces debemos tener en claro que la misma funciona en base a la determinación y la satisfacción de muchos de los objetivos en los aspectos políticos, sociales y económicos que reposan en la competencia que posea el administrador”. (Pág.25)

Con lo anterior se puede concluir que la gestión administrativa es un proceso que sirve para tomar decisiones correctas y de ejecutar mediante el logro eficiente de los objetivos en cada una de las facetas de la actividad empresarial, lo cual permite garantizar la disposición de determinadas capacidades y habilidades como, el liderazgo, la de dirección y en especial, la motivación que le puede proporcionar a su equipo de trabajo. Como complemento imprescindible no podemos ignorar el hecho de que en la actualidad para lograr el desarrollo de estas capacidades mencionadas, el responsable de la gestión administrativa de cualquier

entidad debe disponer de fundamentos coherentes cuando lleve a cabo la utilización de los recursos económicos, materiales y humanos para el cumplimiento de los objetivos de la misma.

En resumen podemos decir que en cualquier empresa o institución se desenvuelve una cierta cantidad de tareas que se apoyan en la gestión administrativa de la misma. Para que se produzca el correcto desarrollo de la gestión administrativa es necesario separar la planeación, el control y el mejoramiento, de la ejecución del trabajo, la misma contribuya en una mejora para la eficiencia en el seno de la organización.

1.1.2 ELEMENTOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

Existen cuatro elementos importantes que están relacionados con la gestión administrativa, sin ellos es imposible hablar de gestión administrativa, estos son:

- Planificar
- Organizar
- Dirigir
- Controlar

Planeación

Implica que los administradores piensen, a través de sus objetivos y acciones, y con anticipación, que sus acciones se basan en algún método, plan o lógica, más que una mera suposición. Los planes dan a la organización sus objetivos y fijan el mejor procedimiento para obtenerlos. El primer paso en la planeación es la selección de las metas de la organización.

Consiste en seleccionar misiones y objetivos, así como las acciones necesarias para cumplirlos, y requiere por lo tanto de la toma de decisiones; esto es de la elección de cursos de acción futuros a partir de diversas alternativas. Existen

varios tipos de planes, los cuales van desde los propósitos y objetivos generales, hasta las acciones más detalladas por emprender.

Organización

Organizar es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la organización.

En si es la parte de la administración que supone el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una empresa. La estructura es intencionada en el sentido de que debe garantizar la asignación de todas las tareas necesarias para el cumplimiento de las metas, asignación que debe hacerse a las personas mejor capacitadas para realizar estas tareas.

Dirección

Es el hecho de influir en los individuos para que contribuyan a favor del cumplimiento de las metas organizacionales y grupales; por lo tanto, tiene que ver fundamentalmente con el aspecto interpersonal de la administración.

Control

Consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes. Implica la medición del desempeño con base en metas y planes, la detección de desviaciones respecto a las normas y la contribución de la corrección de estas. En pocas palabras el control facilita el cumplimiento de los planes; Las actividades del control suelen relacionarse con la medición de los logros.

En razón a los conceptos expuestos se puede deducir que los Elementos Administrativos son los factores que más influyen en una organización, ya que es el proceso que permite planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de una institución y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas y los objetivos establecidos.

1.2 GESTIÓN DE LA CALIDAD

DALE, H Besterfiel, (2002), dice que la Gestión de Calidad: “es la forma como una organización realiza la gestión empresarial asociada con la calidad, consta de la estructura organizacional junto con la documentación, procesos y recursos que se emplean para alcanzar los objetivos de calidad y cumplir con los requisitos del cliente”. (Pág.56)

CAMISÓN, Cesar; CRUZ, Sonia y GONZALES, Tomas, (2007), Define que la gestión de la calidad: “Es una filosofía adoptada por organizaciones que confían en el cambio orientado hacia el cliente y que persiguen mejoras continuas en sus procesos diarios. Esto implica que todo su personal, de cualquier rango, también puede tomar decisiones”. (Pág.56)

En relación con lo expuesto del autor se entiende que la Gestión de Calidad tienen que ver con la evaluación de la forma como se hacen las cosas y las razones por las cuales se hacen, precisando por escrito mediante la documentación y registrando los resultados para realzar la calidad de sus productos y servicios, y de esta manera aumentar su eficiencia y productividad.

También se entiende que la Gestión de la calidad es una filosofía adoptada por organizaciones que confían en el cambio orientado hacia el cliente y que persiguen mejoras continuas en sus procesos diarios. Esto implica que todo su personal, de cualquier rango, también puede tomar decisiones para asegurar que

sus productos y servicios satisfagan los requerimientos de calidad del cliente y cumplen con todas las regulaciones aplicables a dichos productos y servicios.

1.2.1 LA CALIDAD

CAMISÓN, Cesar; CRUZ, Sonia y GONZALES, Tomas. (2007), define a la calidad como: “La comparación entre un estándar y un desempeño, referidos a características de calidad medibles cuantitativamente con métodos tecnológicos. Describe la excelencia, bien la superioridad técnica de los atributos del producto o del proceso, siendo independiente de la persona que realiza la medición o adquiere el producto”. (Pág.148).

ARMAND V. Feigenbaum (2002), manifiesta que “La calidad es determinar y evaluar el grado o nivel al que producto o servicio se acerca a su resultante total. Está basado en la experiencia real del cliente con el producto o servicio, la cual es una medida contra sus requisitos definidos o tácticos, consientes o solo percibidos, operacionales técnicamente o por completo subjetivos y siempre un objetivo móvil en el mercado competitivo.

En relación con lo que manifiesta el autor, se puede expresar que la calidad es el mejoramiento continuo de procesos que permite alcanzar la excelencia, a la vez se puede mencionar que esta es como un arte que distingue a las personas, bienes y servicios, lo cual resulta una interesante aproximación a la satisfaciendo de las necesidades del consumidor.

Otro concepto de calidad es una totalidad de una organización que le confiere la capacidad para satisfacer las expectativas del consumidor, la misma que se determina por la capacidad de una entidad para servir satisfactoriamente a los propósitos del usuario durante su utilización no solo en el punto de venta. Determinan las actividades y los integrantes de la misma se encuentran haciendo

lo que tienen que hacer, lo están haciendo bien, ya que de esta manera esperan brindar la satisfacción total al cliente.

1.2.2 CALIDAD TOTAL

W. DEMING, Edwards y JURAN Joseph. Manifiesta que la calidad total “Son estrategias decisivas en la gestión moderna gerencial para hacer frente a la incertidumbre, al riesgo del entorno, y cada vez más madura competencia”. (www.improvent-consultores.com).

Según, **CIAPANA, Dan,** “La calidad total es una filosofía, una estrategia, un modelo de hacer negocios y está localizado hacia el cliente. No sólo se refiere al producto o servicio en sí, sino que es la mejoría permanente del aspecto organizacional y gerencial; tomando una empresa como una máquina gigantesca, donde cada trabajador, desde el gerente, hasta el funcionario del más bajo nivel jerárquico están comprometidos con los objetivos empresariales” (Pag.3).

JURAN, José en la página virtual www.caes.mit.edu/products/juran/home.html, dice que “La calidad total es un sistema de gestión de calidad que abarca a todas las actividades y a todas las realizaciones de la empresa, poniendo especial énfasis en el cliente interno y en la mejora continua.

Por lo que se puede apreciar que la calidad total es una estrategia, una práctica, un modelo de hacer negocios y está enfocada hacia el cliente y no solo se refiere a las características de un producto o servicio, sino que es la mejoría permanente del aspecto organizacional, tomando a una empresa como una maquina gigantesca donde cada trabajador desde el gerente, hasta el funcionario del más bajo nivel están comprometidos con los objetivos empresariales.

Complementando ya lo mencionado, debemos decir que la calidad total es reunir los requisitos convenidos con el cliente y superarlos, ahora y en el futuro se debería partir por ser exactos con los requisitos o especificaciones. Con esta concepción de calidad total se supera la impresión. Es decir que la Calidad es total porque comprende todos y cada uno de los aspectos de la organización, involucra y compromete a todas y cada una de las personas de la organización.

Principios que sustentan la calidad total

- La calidad debe extenderse a todas las actividades de la empresa. Cada persona es responsable de la calidad de lo que hace. Orientar la gestión hacia la satisfacción del cliente interno y externo.
- La calidad del producto debe preverse y no sólo controlarse. Fomentar la participación de las personas en la gestión de la calidad.
- Aplicar la mejora continua como herramienta para eliminar el despilfarro.

En conclusión se puede decir que los principios que sustentan la calidad es una regla o creencia profunda y fundamental, para dirigir y hacer funcionar una organización, enfocada a una mejora continua de la ejecución a largo plazo y centrándose en los clientes.

1.2.3 OBJETIVOS Y POLÍTICAS DE CALIDAD

Objetivos

Los objetivos de la calidad se establecen para proporcionar un punto de referencia para dirigir la organización, los mismos que determina los resultados deseados para planificar y hacia los cuales debe dirigirse la acción.

El logro de los objetivos de la calidad puede tener un impacto positivo sobre la calidad del producto, la eficacia operativa y el desempeño financiero y en consecuencia sobre la satisfacción del cliente, es decir que los objetivos de la calidad son la base del plan de acción de las actividades de calidad y para que tengan algún sentido deberán estar en forma escrita y cuantificados.

Los objetivos de la calidad deben ser cuantificables, y pueden escribirse en términos de:

- Números absolutos
- Índices
- Diferencias relativas

En conclusión se puede decir que los objetivos de la calidad es un proceso dinámico en el tiempo, que permite obtener resultados cuantificables, de esta manera poder detectar cuando se presenta una variación anormal en relación con el nivel de desempeño. A la vez será necesario identificar las causas que originaron la desviación para tomar las acciones correctivas y establecer así el estado de control.

Las políticas

Toda función de calidad que se ha relevante para el desempeño de una organización debe contar con políticas claramente definida, emanadas de la alta dirección de la empresa, a lo que **VELÁSQUEZ, Gustavo.** (2001) manifiesta que: “Política es el establecimiento de los principios generales que quien la acción; en otras palabras, es el marco general de referencia establecido por la alta gerencia para la puesta en marcha de la organización”. (Pág.238).

Por lo que se puede mencionar que las políticas de la calidad proporciona un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de la calidad, los mismos que están encaminadas por la presidencia, vicepresidencia o gerencia.

1.2.4 HERRAMIENTAS DE LA CALIDAD

CAMISÓN, Cesar; CRUZ, Sonia y GONZALES, Tomas. (2007), al respecto dice: “Un sistema de gestión de la calidad en la empresa requiere la utilización de una serie de herramientas o técnicas que permitan el control y la mejora de la calidad, por tanto ayuden en la resolución de problemas”. (Pág. 1222)

Las de herramientas suponen el uso de métodos estadísticos para el control y la mejora de la calidad y constituyen las llamadas “**siete herramientas clásicas de la calidad**” son herramientas estadísticas básicas, fáciles de comprender y aplicables en cualquier departamento de la organización y por cualquier persona. Estas herramientas son:

- 1 Hoja recogida de datos
- 2 Histogramas
- 3 Diagrama de Pareto
- 4 Diagrama de espina
- 5 Estratificación
- 6 Diagrama de correlación
- 7 Grafico de control

Las diferentes herramientas que explicaremos en este apartado se caracterizan por ser visuales y utilizar métodos estadísticos sencillos por lo que resulta de fácil comprensión y aplicación. En general estas herramientas pueden ser utilizadas para detectar y solucionar la inmensa mayoría de los problemas que surgen en una empresa.

Hoja recogida de datos

Esta hoja sirve para recoger los datos necesarios poder realizar un posterior análisis de estos. Su principal utilidad proviene del empleo de datos objetivos a la hora de examinar un fenómeno determinado como sirven de base para adoptar

decisiones es importante que el método de recogida y el análisis de los propios datos garanticen una interpretación correcta del fenómeno estudiado.

Histogramas

Los histogramas son diagramas de barra que muestran el grado y la naturaleza de variación dentro del rendimiento del proceso. El histograma muestra la distribución de frecuencias de un conjunto de valores mediante la representación con barras.

Diagrama de Pareto

El diagrama de Pareto es una herramienta de representación gráfica que identifica los problemas más importantes, en función de su frecuencia de ocurrencia o coste (dinero, tiempo), y permite establecer las prioridades de intervención.

Diagrama de espina

El diagrama de espina se utiliza para recoger de manera gráfica todas las posibles causas de un problema o identificar los aspectos necesarios para alcanzar un determinado objetivo.

Estratificación

La estratificación consiste en dividir los datos recogidos en grupos homogéneos para facilitar una mejor comprensión del fenómeno estudiado. A cada grupo homogéneo se le denomina estrato. Esta técnica permite investigar los aspectos más significativos o las áreas más importantes donde es necesario centrar la atención.

Diagrama de correlación

Diagrama de correlación o de diagrama de dispersión sirve para determinar si existe relación entre dos variables, normalmente la causa y efecto.

Grafico de control

El grafico de control es una herramienta grafica que se utiliza para medir la variabilidad de un proceso. Consiste en valorar si el proceso está bajo control o fuera de control en función de unos límites de control estadísticos calculados.

1.2.4.1 Simbología de los flujogramas

 **Operación.-** Representa la actividad a través de la cual se transforma materiales, productos o servicios semielaborados y productos o servicios elaborados en productos o servicios terminados.

 **Inspección.-** Actividad mediante la cual se comprueba las características mínimas de calidad que debe tener el material en proceso o el servicio terminado.

 **Transporte.-** Actividad la cual indica traslado de un lugar a otro los materiales en proceso o servicios terminados.

 **Almacenaje.-** Actividad mediante la cual generalmente los materiales y productos terminados permanecen en las bodegas por un tiempo más o menos prolongado.

 **Demoras.-** Actividad a través de la cual los productos en proceso

permanecen un tiempo más o menos corto en un determinado lugar por necesidades de la distribución en la planta o del proceso de producción.



Operación – Inspección.- Actividad de control de las características de calidad, generalmente de los materiales y productos terminados que implica una transformación de las características de los mismos.

1.3 SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

CAMISÓN, Cesar; CRUZ, Sonia y GONZALES, Tomas. (2007), Define que “Un sistema de gestión de la calidad es el marco fundamental para la mejora continua cuyo objeto además de aumentar la satisfacción del cliente, es mejorar la eficacia y eficiencia de las empresas y proporcionar confianza tanto a la organización como a sus usuarios, de su capacidad para suministrar productos o servicios que satisfagan sus requisitos en forma consistente”. (Pág.346)

IVANCEVICH, Jhon M. (2001), manifiesta que: “Un sistema de gestión de calidad es la forma como una organización realiza la gestión empresarial asociada con la calidad, consta de la estructura organizacional junto con la documentación, procesos y recursos que se emplean para alcanzar los objetivos de calidad y cumplir con los requisitos del cliente”. (Pág.15)

Los sistemas de gestión de calidad tienen que ver con la evaluación de la forma como se hacen las cosas y las razones por las cuales se hacen, precisando por escrito mediante la documentación y registrando los resultados para demostrar que se hicieron.

Por lo expuesto se puede mencionar que un sistema de gestión de la calidad es el conjunto de actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad. En general se puede definir la Gestión de la Calidad como

el aspecto de la gestión general de la empresa que determina y aplica la política de calidad, con el objetivo de orientar las actividades empresariales a obtener y mantener el nivel de calidad del producto o el servicio, de acuerdo con las necesidades del cliente.

También se entiende que un sistema de gestión de la calidad surge por una decisión estratégica de la alta dirección, motivada por intenciones de mejorar su desempeño, porque están desarrollando un sistema de mejora continua para dar una guía de actuación clara y definida al personal sobre aspectos específicos del trabajo; para obtener la certificación por una tercera parte de su sistema de gestión, por exigencias del entorno.

1.3.1 VENTAJAS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

Algunas ventajas que se obtienen de la definición, desarrollo e implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad son:

- Potencia la imagen de la empresa frente a los clientes actuales y potenciales al mejorar de forma continua su nivel de satisfacción.
- Asegura la calidad en las relaciones comerciales.
- Facilita la salida de los productos/ servicios al exterior al asegurarse las empresas receptoras del cumplimiento de los requisitos de calidad, posibilitando la penetración en nuevos mercados o la ampliación de los existentes en el exterior.
- Mejora en la calidad de los productos y servicios derivada de procesos más eficientes para diferentes funciones de la organización.
- Introduce la visión de la calidad en las organizaciones: Fomentando la mejora continua de las estructuras de funcionamiento interno y externo y Exigiendo ciertos niveles de calidad en los sistemas de gestión, productos y servicios.

Según nuestro criterio el sistema de gestión de calidad constituye la parte esencial de toda organización, pues excede aquellos asuntos directamente relacionados

con las funciones de los departamentos administrativos, financiero y técnico; puesto que para el cumplimiento de los mismos requiere un sistema de gestión que les permitan corregir desviaciones un asegurar el correcto cumplimiento de su tarea, permitiendo lograr una efectiva, eficiente y económica utilización de los recursos disponibles de una entidad, con el fi de alcanzar sus metas y objetivos.

1.3.2 RIESGOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

La implantación de sistemas de gestión de la calidad también tiene sus riesgos si no se asume como una oportunidad de mejorar una situación dada.

- El desarrollo de estos sistemas proporciona elementos de detección de actividades generadoras de no calidad, pero si no se utilizan y desarrollan teniendo en cuenta todas las circunstancias de la actividad, pueden ser generadores de burocracia inútil y complicaciones innecesarias para las actividades.
- No obtener el compromiso y colaboración de todos los afectados. Se deben comunicar objetivos y responsabilidades.
- Una mala comunicación puede llevar a generar importantes barreras en el desarrollo del análisis e implantación de medidas por temores infundados.

Se puede concluir que existen varios riesgos para una empresa al momento de tomar la decisión de implantar un sistema de gestión de calidad, ya que el desarrollo de estos sistemas pueden resultar costosos y sobre todo puede existir discrepancia entre los miembros de una organización por la mala comunicación.

1.3.3 ESTUDIO DE LA DOCUMENTACIÓN DEL SISTEMA DE LA CALIDAD

La base de un sistema de calidad se compone de dos documentos denominados manuales de aseguramiento de la calidad, que define por un lado el conjunto de la estructura, responsabilidades, actividades, recursos y procedimientos genéricos que una organización establece para llevar a cabo la gestión de la calidad (manual de calidad), y por otro lado, la definición específica de todos los procedimientos que aseguren la calidad del producto final (manual de producción). El manual de calidad nos dice ¿Qué? y ¿Quién? Y el manual de producción ¿Cómo? y ¿Cuándo?... dentro de la infraestructura el sistema existe un tercer pilar que es el de los documentos operativos, conjunto de documentos que reflejan la actuación diaria de la empresa.

Manual de calidad

Especifica la política de calidad de la empresa y la organización necesaria para conseguir los objetivos de aseguramiento de la calidad de una forma similar en toda la empresa. En él se describe la calidad de la empresa, la estructura organizacional, la misión de todo elemento en el logro de la calidad.

El Manual de la Calidad debe incluir:

- El alcance del sistema de gestión de la calidad incluyendo los detalles y la justificación de cualquier exclusión.
- Los procedimientos documentados establecidos para el sistema de gestión de la calidad o una referencia a estos.
- Una descripción de la interacción entre los procesos del sistema de gestión de la calidad.

Manual de procedimientos

Sintetiza de forma clara, precisa y sin ambigüedades los procedimientos operativos, donde se refleja de modo detallado la forma de actuación y

responsabilidad de todo miembro de la organización dentro del marco del sistema de calidad de la empresa y dependiendo del grado de involucración con la consecución del producto final.

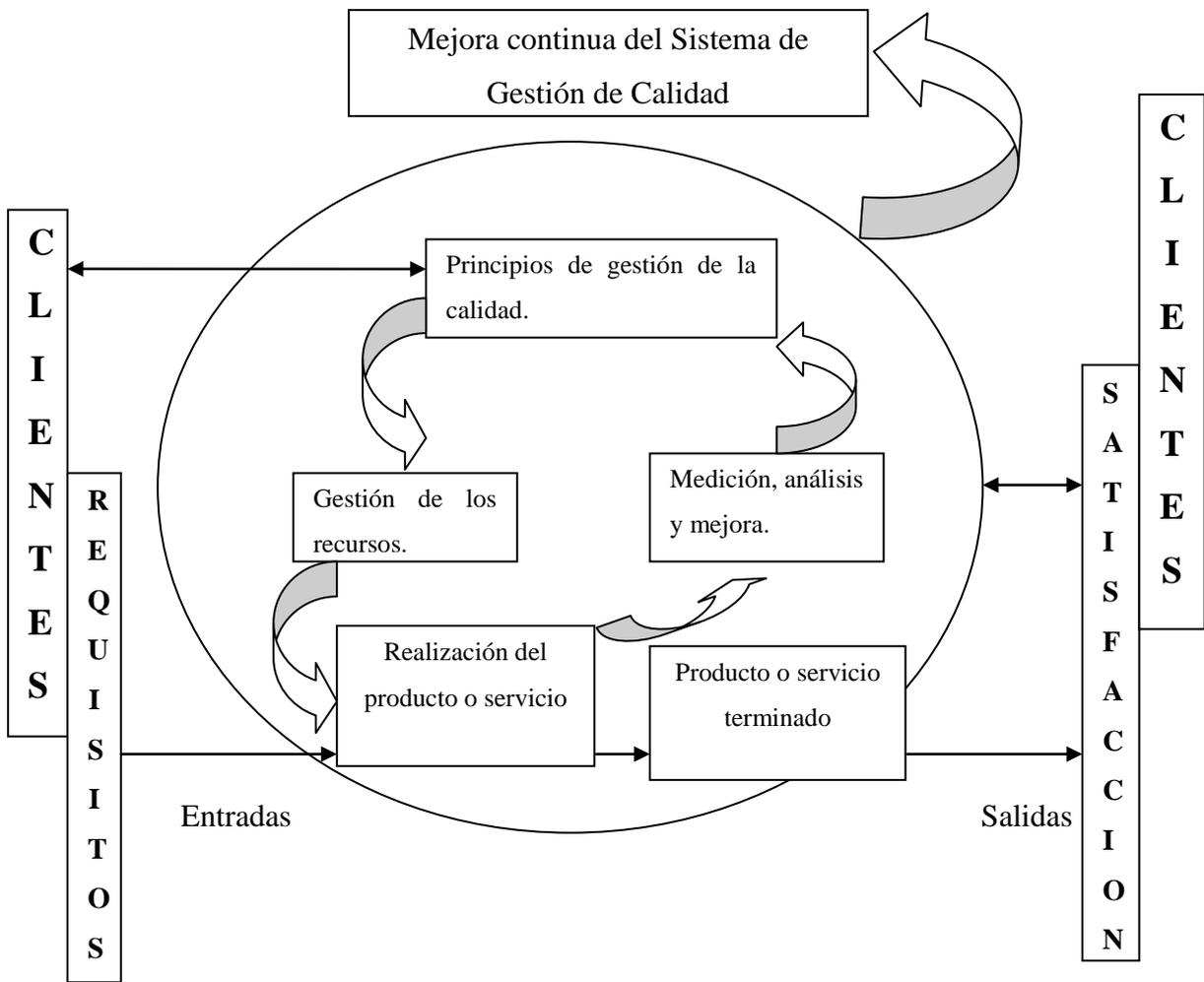
1.3.4 ELEMENTOS DEL SISTEMA DE LA CALIDAD

Generalmente, el sistema de la calidad se aplica a todas las actividades relacionadas con la calidad de un producto, proceso o servicio, e interactúa con todas las actividades. El sistema de la calidad incluye todas las fases desde la identificación inicial hasta la satisfacción final de los requisitos y las expectativas del cliente. Estas fases y actividades pueden incluir lo siguiente:

- Mercadeo e Investigación de mercados
- Investigación Técnica y Desarrollo
- Diseño /Especificaciones, ingeniería y desarrollo del producto;
- Compras
- Planificación del proceso y desarrollo
- Medición, control y ajuste del proceso de producción
- Producción
- Mantenimiento del proceso
- Inspección, ensayo y examen
- Embase, embalaje y almacenamiento
- Ventas y distribución
- Uso por el cliente
- Asistencia técnica
- Disposición después del uso

Con lo anterior se puede concluir que los elementos de un sistema de gestión de la calidad surge por una decisión estratégica de la alta dirección, motivada por intenciones de mejorar su desempeño, porque están desarrollando un sistema de mejora continua para dar una guía de actuación clara y definida al personal sobre aspectos específicos del trabajo; para obtener la certificación por una tercera parte de su sistema de gestión o por exigencias del entorno.

Grafico N°1
Modelo de gestión de calidad



↔ **Flujo de Información**

→ **Valor Agregado**

Fuente: www.solomanuales.org-manual-calidad-total-manual13343818.html

Este modelo unido a las bases fundamentales de la gestión de la calidad constituye la parte medular del proceso de la implantación para la mejora continua, lo cual permite potenciar la imagen de la empresa frente a los clientes actuales y potenciales al mejorar de forma continua su nivel de satisfacción. Ello aumenta la confianza en las relaciones cliente-proveedor siendo fuente de generación de nuevos conceptos de ingresos.

1.4 ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DE NORMALIZACIÓN (ISO)

MORENO CORTÉS, Carlos Andrés. Manifiesta que “Es la organización responsable de publicar la norma ISO en cualquiera de sus versiones: 9001, 9004, 14000. Está conformada por una asamblea general que consta de una mesa directiva y delegados (países) en distintos rangos: miembros, miembros correspondientes y miembros suscriptores. Está ubicada en Ginebra, Suiza”. (www.normasisoycertificaciones.com)

DEMING Edward, la organización internacional para la estandarización ISO es una federación de alcance mundial integrado por un cuerpo de estandarizaciones nacional de 130 países, uno por cada país.

La ISO es una organización no gubernamental establecida en 1947. La misión de la ISO es promover el desarrollo de la estandarización y las actividades con ella relacionando en el mundo son la mira en facilitar el intercambio de servicios y bienes, para promover la corporación en la esfera de lo intelectual, científico, tecnológico y económico.

La Organización Internacional estipula que sus estándares son producidos de acuerdo a los siguientes principios:

- **Consenso:** es tener en cuenta los puntos de vista de todos los interesados ya sean estos fabricantes, vendedores, usuarios, grupos de consumidores, laboratorios de análisis, gobiernos, especialistas y organizaciones de investigación.
- **Aplicación Industrial Global:** Soluciones globales para satisfacer a las industrias y a los clientes mundiales.

- Voluntario: la estandarización internacional es conducida por mercado y por consiguiente basada en compromiso voluntario de todos los interesados del mercado.

Las series de normas ISO relacionadas con la calidad constituyen lo que se denomina familia de normas, las que abarcan distintos aspectos relacionados con la calidad:

- ISO 9000: Sistemas de Gestión de Calidad

Fundamentos, vocabulario, requisitos, elementos del sistema de calidad, calidad en diseño, fabricación, inspección, instalación, venta, servicio post venta, directrices para la mejora del desempeño.

- ISO 10000: Guías para implementar Sistemas de Gestión de Calidad/
Reportes Técnicos

Guía para planes de calidad, para la gestión de proyectos, para la documentación de los SGC, para la gestión de efectos económicos de la calidad, para aplicación de técnicas estadísticas en las Normas ISO 9000. Requisitos de aseguramiento de la calidad para equipamiento de medición, aseguramiento de la medición.

- ISO 14000: Sistemas de Gestión Ambiental de las Organizaciones.

Principios ambientales, etiquetado ambiental, ciclo de vida del producto, programas de revisión ambiental, auditorías.

- ISO 19011: Directrices para la Auditoría de los SGC y/o Ambiental

Por lo expuesto se puede mencionar que las normas ISO son una familia de normas técnicas interrelacionadas, emitidas por la Organización Internacional de Normalización para los sistemas de gestión de la calidad.

1.4.1 LAS NORMAS ISO 9000

Las serie ISO 9000 es un conjunto de normas orientas a ordenar la gestión de la empresa que han ganado reconocimiento y aceptación internacional debido al mayor poder que tienen los consumidores y a la alta competencia internacional acentuada por los procesos integracionistas. Algunas de estas normas especifican requisitos para sistemas de calidad (ISO 9001, 9002, 9003) y otras dan una guía para ayudar en la interpretación e implementación del sistema de calidad (ISO 9000=2 ISO 9000=4).

Estas normas certifican la calidad de las unidades de negocios de la Empresa, por tanto nunca se refieren al producto, y no distinguen los niveles de excelencia es decir, las compañías pueden optar por estas normas en función de sus ámbitos de actuación. Así las firmas que diseñen, fabriquen o comercialicen sus mercancías podrían aspirar a conseguir la ISO 9001, ya que esta norma certifica calidad del diseño, desarrollo, producción, instalación y servicio posventa.

Los objetivos que persiguen las ISO 9000 son:

- Proporcionar elementos para que una organización pueda lograr la calidad del producto o servicio, a la vez que mantenerla en el tiempo, de manera que las necesidades del cliente sean satisfechas permanentemente, permitiéndole a la empresa reducir costos de calidad, aumentar la productividad, y destacarse o sobresalir frente a la competitividad.
- Proporcionar a los clientes o usuarios la seguridad de que el producto o los servicios tienen la calidad deseada, concertada, pactada o contratada.
- Proporcionar a la dirección de la empresa la seguridad de que se obtiene la calidad.
- Establecer las directrices, mediante las cuales la organización, puede seleccionar y utilizar las normas.

1.4.2 NORMAS ISO 9001 – 2000

HOYLE, David. (2001), define a las Normas ISO 9001 – 2000 como: “Las Normas establecidos por las ISO para la gestión de sistemas de la calidad que se aplica a todo tipo de organización (manufactura, servicio, militares, educativas, gubernamentales”. (Pág.45)

La Norma ISO 9001- 2000 está orientada al aseguramiento de la calidad del producto y a aumentar la satisfacción del cliente. Especifica los requerimientos para los sistemas de gestión aplicables a toda organización que necesita demostrar su capacidad para proporcionar productos que cumplan las exigencias de sus clientes y los reglamentarios. Su fin es la satisfacción del cliente. Es la única norma sujeta a certificación.

Es importante conocer que ambas son realmente familias de normas que son conocidas por estos títulos genéricos por conveniencia, se componen de estándares y guías relacionados con sistemas de gestión y de herramientas específicas como los métodos de auditoría (el proceso de verificar que los sistemas de gestión cumplen con el estándar).

1.4 SISTEMAS DE GESTIÓN BAJO LAS NORMAS ISO 9001 – 2000

CAMISÓN, Cesar; CRUZ, Sonia y GONZALES, Tomas. (2007), manifiesta que “Un sistema de gestión de la calidad es el conjunto de normas interrelacionadas de una empresa u organización por los cuales se administra de forma ordenada la calidad de la misma, en la búsqueda de la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus clientes”. (Pág. 50)

Entre dichos elementos, los principales son:

- Estructura de la organización: responde al organigrama de los sistemas de la empresa donde se jerarquizan los niveles directivos y de gestión. En ocasiones

este organigrama de sistemas no corresponde al organigrama tradicional de una empresa.

- Estructura de responsabilidades: implica a personas y departamentos. La forma más sencilla de explicitar las responsabilidades en calidad, es mediante un cuadro de doble entrada, donde mediante un eje se sitúan los diferentes departamentos y en el otro, las diversas funciones de la calidad.
- Procedimientos: responden al plan permanente de pautas detalladas para controlar las acciones de la organización.
- Procesos: responden a la sucesión completa de operaciones dirigidos a la consecución de un objetivo específico.
- Recursos: no solamente económicos, sino humanos, técnicos y de otro tipo, deben estar definidos de forma estable y circunstancial.

1.5.1 PRINCIPIOS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

WILEY, John. Manifiesta que “Los principios de gestión de la calidad sirven para conducir y operar una organización en forma exitosa se requiere que ésta se dirija y controle en forma sistemática y transparente. La gestión de una organización comprende la gestión de la calidad entre otras disciplinas de gestión”. (www.gestiopolis.com/recursos/documentos).

Un principio de gestión de la calidad es una regla o creencia profunda y fundamental, para dirigir y hacer funcionar una organización, enfocada a una mejora continua de la ejecución a largo plazo y centrándose en los clientes.

- **Organización 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 sus expectativas.

- **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.
- **Enfoque basado en procesos:** Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un 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.
- **Mejora continua:** La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.

El Ciclo PDCA (Planificar, Dirigir, Controlar, Actuar): es una herramienta que permite una organización detectar oportunidades para mejorar su desempeño, de allí la necesidad de abordar en este marco teórico el concepto de mejora continua y como ha ido evolucionando esta teoría bajo la idea de calidad en el desempeño de las organizaciones.

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

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

1.5.2 FASES DEL PROCESO DE IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

El proceso se inicia con el planteamiento inicial del proyecto y el establecimiento del compromiso formal de la dirección con su desarrollo, y termina con la consolidación de la cultura de la mejora continua de la organización.

1.5.2.1 PLANTEAMIENTO INICIAL Y COMPROMISO DE LA DIRECCIÓN

En esta primera fase el personal directivo debe crear y mantener el compromiso con el proyecto de implantación del sistema de la calidad, por un lado implicándose activamente en el proceso y comprendiendo los fundamentos de la gestión de la calidad total y, por otro, dotando de los recursos económicos y materiales necesarios al grupo en que se delegue el proyecto.

1.5.2.2 COMUNICACIÓN INTERNA DE LA INICIATIVA

En esta segunda fase se desarrolla y despliega la estrategia de comunicación, necesaria para que cualquier cambio organizacional resulte posible y sea exitoso. Durante esta etapa se comunica a las personas de la organización a través de publicaciones internas, reuniones de equipo, noticias en periódicos internos o intranet, videoconferencias, etc., sobre el papel ellas juegan en la introducción del sistema de gestión de calidad y sobre las características y elementos principales del modelo de excelencia que se implantará.

1.5.2.3 DEFINICIÓN DE RESPONSABILIDADES Y FORMACIÓN DE LAS PERSONAS

En esta fase se selecciona y se forma a las personas directamente implicadas en el proyecto de implantación del sistema de calidad. Cada una de ellas desempeñará un papel distinto, por ejemplo, gestor del proyecto, miembro del comité de calidad, evaluador, facilitador, encargado de recopilar datos o responsable de redactar memorias y/o procedimientos. Dependiendo del papel que vaya a desempeñar y de los conocimientos que tenga la persona seleccionada, se le proveerá de la formación necesaria para cumplir con sus nuevas tareas.

Cada miembro de la organización debe conocer tanto su papel en la estructura conformada para la gestión de calidad, como las funciones específicas que se le asignan.

1.5.2.4 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ORGANIZACIÓN

El proceso de autoevaluación es una pieza clave del proceso de implantación del sistema de calidad porque permite a la organización hacer un diagnóstico de su situación actual e identificar sus puntos fuertes y sus áreas de mejora. Existe disposición de las organizaciones un amplio abanico de métodos de autoevaluación:

- Por simulación de presentación a un premio.
- Por formulario.
- A través de reuniones de evaluación.
- A través de cuestionarios o matrices.
- Por grupos de trabajo.

Corresponde a la organización la decisión de elegir uno u otro en función de factores tan diversos como el tiempo que se desee emplear en la autoevaluación.

El costo monetario que esté dispuesto a asumir, la calidad de los resultados, la cultura existente o la finalidad que se persiga con la realización de este ejercicio.

1.5.2.5 DEFINICIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

En esta fase la organización definirá con base al resultado del diagnóstico efectuado en la etapa anterior, los siguientes elementos del sistema de gestión de la calidad:

- Alcance del sistema: aunque el objetivo último es que el sistema de gestión de calidad sea implantado en toda la organización, en muchos casos puede ser más adecuado iniciar su implantación por algunas de sus áreas, divisiones o departamentos, de forma que se logren minimizar los recursos necesarios, “aprender” con el proceso y reducir al máximo los riesgos e inconvenientes generados por los cambios en el funcionamiento de la organización. Cuando éste sea el caso, la orientación más habitual es elegir uno de los procesos clave de la organización para iniciar la implantación.
- Proceso y procedimientos: la organización debe identificar y realizar un mapa de todos sus procesos clave y de apoyo. Asimismo, también debe definir todos los procedimientos para llevar a cabo sus actividades diarias.
- Sistema de documentación: una de las dimensiones más importantes del sistema de gestión de calidad es el sistema documental de soporte, que incluye el manual de calidad, los mapas de procesos, los manuales de procedimientos y todos los demás registros.

1.5.2.6 AUDITORIAS, SEGUIMIENTO Y PROCESO DE MEJORA CONTINUA

La última fase de implantación del sistema de gestión de calidad ha de continua y recurrente. La organización debe, a partir de la puesta en marcha del sistema de

gestión de calidad, efectuar auditorías periódicas que servirán para hacer un seguimiento de sus avances hacia la calidad total.

A través de las auditorías la organización identifica sus puntos fuertes y las áreas de mejora y a continuación establecen prioridades entre las áreas donde es necesario introducir mejoras.

En función de estos análisis, se define planes de actuación, con acciones preventivas y correctivas con el objetivo de garantizar la mejora continua de los procesos. Los planes deben contener:

- La descripción de la carencia encontrada.
- La definición de los resultados a alcanzar con las acciones que serán implementadas.
- La identificación de los indicadores que medirán las mejoras en el proceso.
- La indicación de los plazos y recursos asignados.
- La definición de los responsables del plan de actuación.
- La garantía que las acciones están integradas en el ciclo de mejora continua de la organización.

El proceso vuelve a iniciarse cuando, recorrido un determinado periodo de tiempo, la organización vuelve a realizar auditorías para verificar su progreso hacia la calidad total.

CAPITULO II

DIAGNOSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA EMBUTIDOS “LA MADRILEÑA”



2.1 RESEÑA HISTÓRICA

La historia del embutido empieza en la prehistoria, donde el hombre, empieza a conservar mejor la carne cortándola en tiras finas y dejándolas secar al sol. En ocasiones extraían la carne la polvorizaban y mezclaban con la grasa.

En el siglo XV el ganado se criaba fuera de las ciudades, se mataba a los animales en salas de despiece, y se vendían las piezas a las carnicerías. Pero con los cerdos era diferente, el cerdo seguía criándose en las villas, se mataba en las calles y el embutido era elaborado por la familia. Esta costumbre es algo que aún perdura en algunos pueblos y masadas.

“La Madrileña” Nace el 18 de Octubre de 1995 en la ciudad de Latacunga provincia de Cotopaxi bajo la idea y criterio del Ing. Gustavo Bastidas joven profesional con la visión de servir a su ciudad y brindar nuevas fuentes de trabajo.

Inicialmente se crea una microempresa con el nombre de “Artesanías La Madrileña” relacionada con la elaboración de embutidos, para luego de una transición de 7 años transformarse en la empresa artesanal que cuenta con una planta industrial adecuada para su funcionamiento, ubicada en la panamericana sur Km. 2 1/2, barrio Tiobamba, y con sus dos puntos de venta en las ciudades de Latacunga y Salcedo.

Artesanía “La Madrileña” se constituyó con el fin de distribuir de manera técnica y eficiente los diferentes derivados cárnicos, contribuyendo así con el desarrollo del capital económico y humano.

Día a día se ha ido incrementando maquinaria de alta tecnología para posesionarla como una de las empresas de mayor prestigio de nuestra ciudad que busca lograr un mercado amplio en toda la zona central, para así fortalecer la unidad, la acción y el desarrollo de nuestro País.

2.2 INFORMACIÓN GENERAL

La empresa “La Madrileña” se dedicada a la elaboración de embutidos y su exportación al mercado interno del país, siendo proveedora de trabajo estable y activando la economía nacional.

Tabla N° 2.1

2.1.1 FICHA TÉCNICA DE LA EMPRESA.

FICHA DE IDENTIFICACIÓN E INFORMACIÓN BÁSICA DE LA EMPRESA			
Razón Social:	GUSTAVO BASTIDAS PACHECO		
Nombre Comercial:	LA MADRILEÑA		
Gerente General:	Ing. Gustavo Bastidas	Representante Legal:	Ing. Gustavo Bastidas
Persona de contacto:	Lic. Orlando Caza	Cargo:	Jefe de adquisiciones
E-mail:	lamadrilena@hotmail.com		
RUC:	0501576722001		
Rama de actividad:	ELABORACIÓN DE EMBUTIDOS		
Principales productos o servicios:	Botón de chanco, Chorizo, Salchicha, Mortadela, Longaniza.		
Mercado:	Interno		
Dirección de la Planta Industrial:	Panamericana. Sur Km. 21/2 Sector Tiobamba		
Ciudad:	Latacunga	Provincia:	Cotopaxi
Teléfonos:	2806-648	FAX:	2806-648
Dirección de la Oficina Principal:	Panamericana. Sur Km. 25 Sector Tiobamba		
Ciudad:	Latacunga	Provincia:	Pichincha: Cotopaxi
Teléfonos:	2806-648	FAX:	2806-648
Fecha del inicio de funcionamiento de la planta industrial:	18 de octubre del 1995		

Fuente: Empresa embutidos “La Madrileña”

Realizado por: Grupo de investigadoras.

2.3 FILOSOFÍA EMPRESARIAL

2.3.1 Misión

Elaborar y comercializar embutidos de primera calidad para satisfacer las necesidades alimenticias de nuestros clientes en la zona central del Ecuador, bajo normas de higiene y salubridad, con la utilización de materia prima e insumos seleccionados, canales de distribución adecuados y precios accesibles a los diferentes estratos sociales.

2.3.2 Visión

Ser la empresa líder en la fabricación y comercialización de diversos tipos de embutidos para satisfacer las necesidades alimenticias de la población ecuatoriana, con el procesamiento de materia prima de alta calidad, el apoyo de nuestro recurso humano capacitado y altamente motivado, la confianza de nuestros accionistas, el desarrollo de nuestros distribuidores, el fortalecimiento de nuestros valores, el respeto a nuestra competencia, la adaptación de tecnología de punta, la protección del medio ambiente y el crecimiento financiero de nuestra empresa.

2.3.3 Objetivos

La empresa de embutidos “La Madrileña” persigue los siguientes objetivos:

- Ser líder en la producción y distribución de embutidos tanto en la zona central como a nivel nacional.
- Ofrecer a nuestro cliente un producto de alta calidad
- Obtener competitividad, credibilidad y prestigio ante los clientes y competidores potenciales.
- Ofrecer el mejor producto en el mercado con calidad de punta a un precio módico al que pueden acceder todo tipo de cliente.

- Mejorar permanentemente el grado de satisfacción del cliente, externo e interno proporcionándole siempre productos que satisfagan plenamente sus necesidades.

2.3.4 PRINCIPIOS QUE RIGEN A LA EMPRESA

Trabajo en Equipo

Cooperar con el personal que labora en las diferentes áreas de la empresa, brindando información, realizando tareas conjuntas para alcanzar los objetivos propuestos. Brindando apoyo y colaboración a los distribuidores, clientes y accionistas.

Lealtad

Nuestro personal trabajará bajo altos principios de honradez y honestidad con los propietarios, superiores, compañeros, clientes y proveedores, valorando a las personas y a los recursos materiales de la empresa, dando prioridad a la verdad sobre todas las cosas y velando por la seguridad y bienestar empresarial.

Calidad

Realizar las labores físicas e intelectuales con normas de calidad, para ofrecer tanto a los clientes internos como externos productos y servicios que cumplan con las expectativas que requieren.

Motivación

Desarrollar un ambiente de trabajo armónico y entusiasta con un espíritu y ánimo personal, lleno de energía en impulso para realizar tareas y tratar a las personas con positivismo y optimismo.

Iniciativa

Impulsar a las personas como así mismo para el desarrollo y aplicación de nuevas ideas que permitan el mejoramiento de procesos en la fábrica, por lo tanto debemos crear e innovar acciones de crecimiento de desarrollo empresarial.

Predisposición al cambio

Adaptarse a los cambios que desarrolle la empresa con la finalidad de promover logros y objetivos y trabajar con involucramiento para que los nuevos cambios sean más fáciles de asimilar.

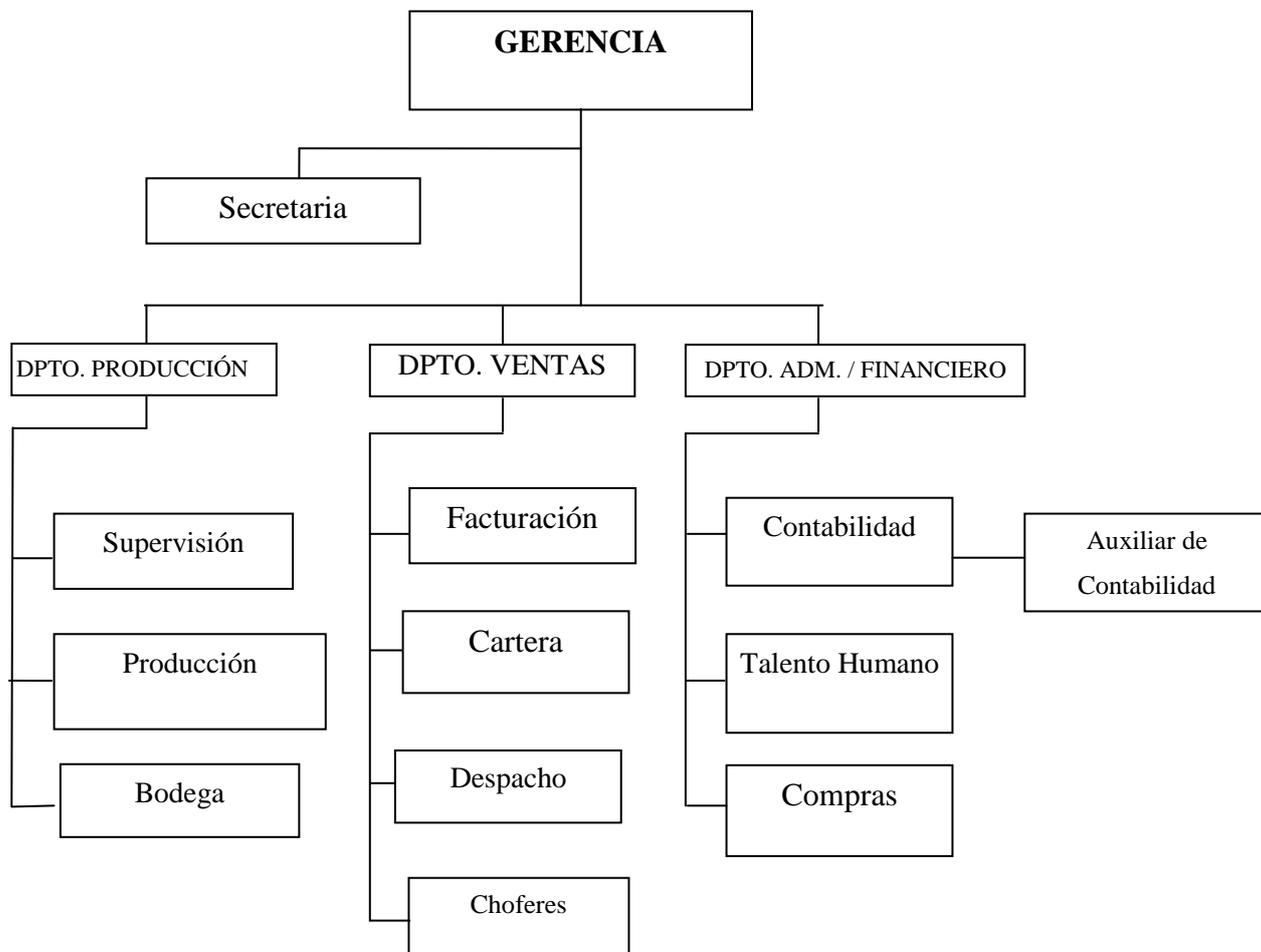
Seguridad

Proteger la integridad física de las personas y maquinarias que laboran y pertenecen a la fábrica.

2.4 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

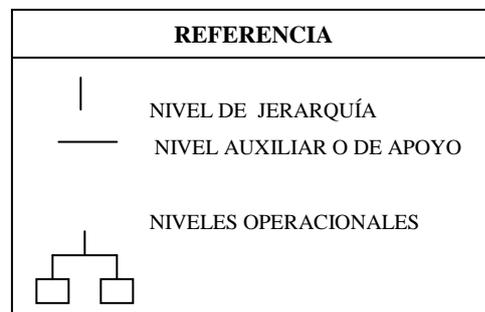
2.4.1 ESTRUCTURA ORGÁNICA

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA EMPRESA DE EMBUTIDOS “LA MADRILEÑA”



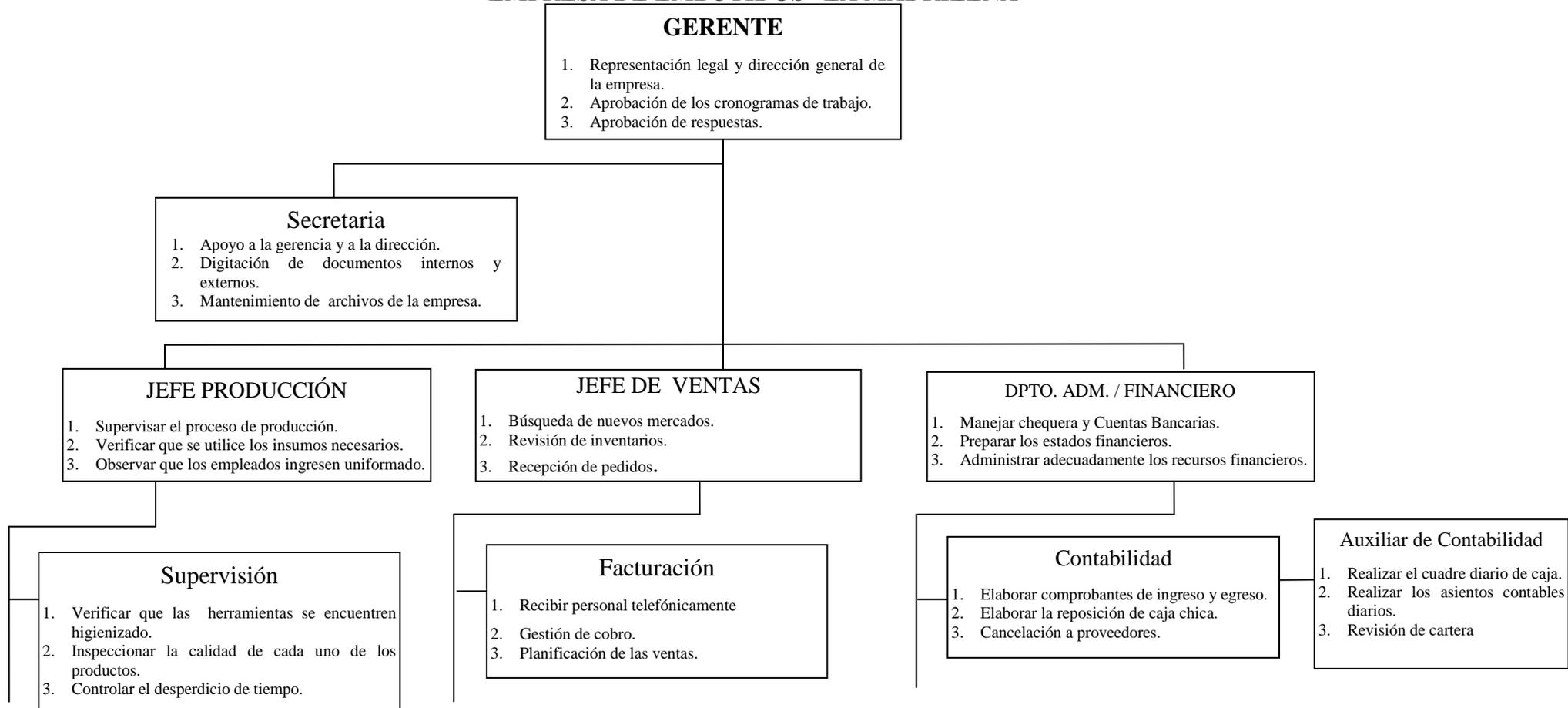
FUENTE: Empresa de embutidos “La Madrileña”

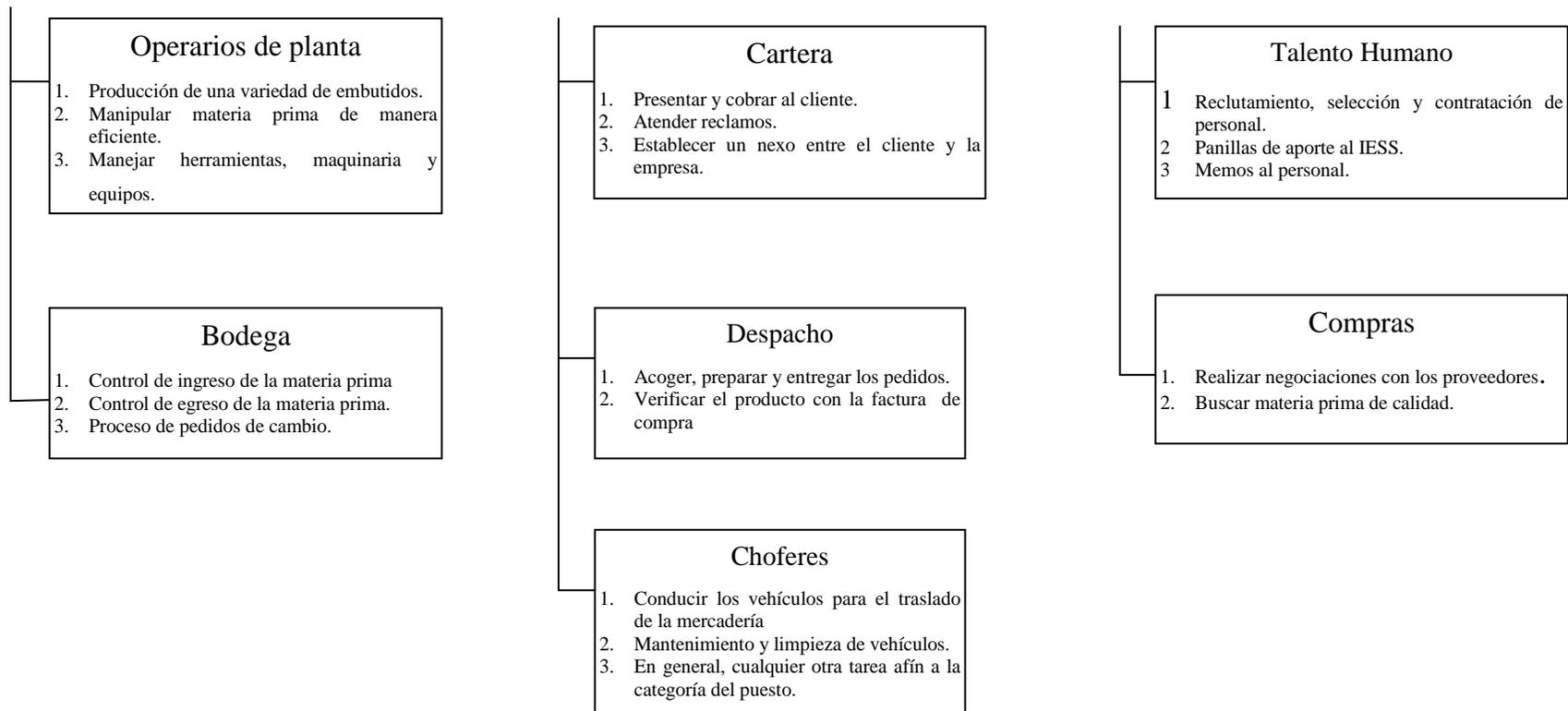
ELABORADO POR: Grupo de investigadoras.



2.4.2 ORGANIGRAMA FUNCIONAL

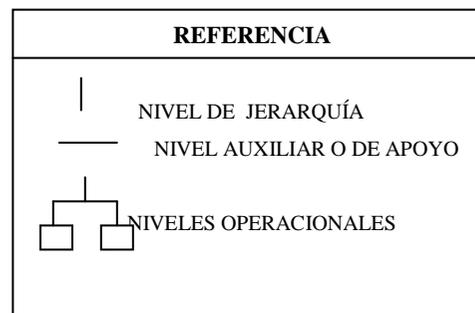
ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE LA EMPRESA DE EMBUTIDOS “LA MADRILEÑA”





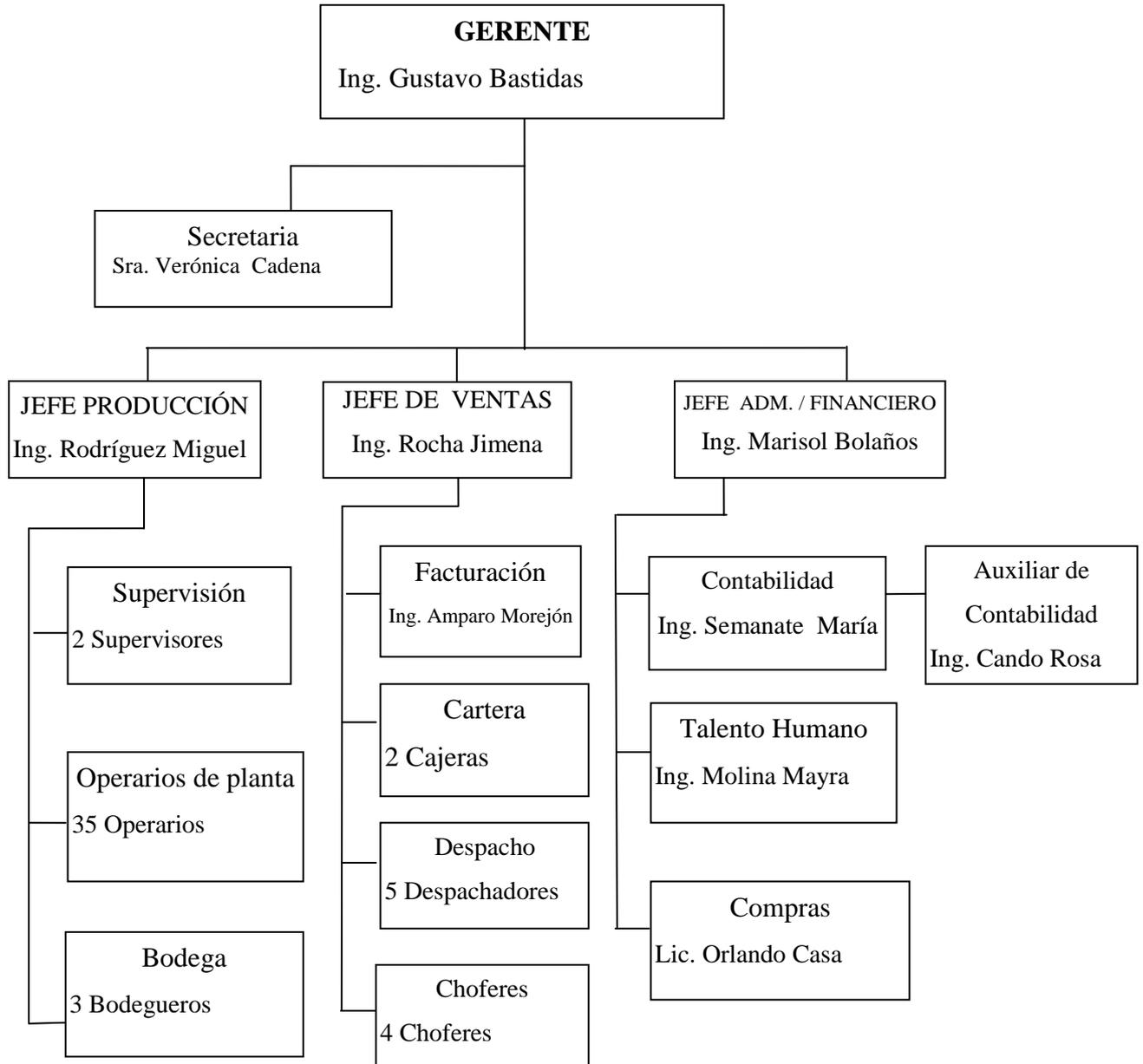
FUENTE: Empresa de embutidos “La Madrileña”

ELABORADO POR: Grupo de investigadoras.



2.4.3 ORGANIGRAMA POSICIONAL

ORGANIGRAMA POSICIONAL DE LA EMPRESA DE EMBUTIDOS “LA MADRILEÑA”



FUENTE: Empresa de embutidos “La Madrileña”

ELABORADO POR: Grupo de investigadoras.

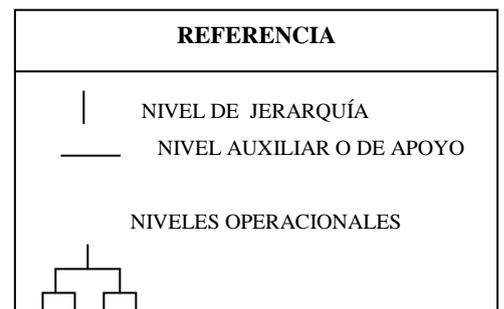


Tabla N° 2.2

Niveles jerárquicos de la empresa Embutidos “La Madrileña”

Niveles	Cargos	N.- Personas	Genero	
			Masculino	Femenino
Alto	Gerente Propietario	1	1	
Ejecutivo	J. Administrativo - Financiero	1		1
Medio	Contador	1	1	
	Auxiliar Contable	1		1
	Facturación	1		1
	Ventas y Cobranzas	2		2
	Supervisor	2		2
	Cajera	3		3
	Despachadores	10	8	2
	Choferes	4		4
	Abogado	1		1
	Mensajero	1		1
Operativo	J. Planta	1	1	
	Operarios	17	14	3
	Bodegueros	3	3	
	Mecánico	1	1	
	Cocineras	2	2	
	Limpieza	1		1
Total trabajadores		53	31	22

Fuente: Empresa embutidos “La Madrileña”
Realizado por: Grupo de investigadoras.

2.4.1.1 DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

De acuerdo a la estructura orgánica de la Embutidos “La Madrileña” se describen las siguientes funciones del personal que labora en cada área:

GERENCIA

En esta sección se encuentra a cargo la Ing. Bastidas Pacheco Guido Gustavo Gerente – Propietaria de la fábrica quien tiene como funciones las siguientes:

- Representación legal y dirección general de la empresa.
- Aprobación de los cronogramas de trabajo de las garantías técnicas de comercialización y administrativas.
- Aprobación de respuestas.
- Revisión y ajuste de los planes de la empresa con el fin de ampliar con los objetivos de la misma.
- Fijar la remuneración de los empleados y trabajadores.
- Revisión y aprobación de información como: precio de los productos y balances financieros.
- Establecer estrategias, planes y políticas de la entidad.
- Determinar qué productos o servicios ofrecer y recibir como comercializarlos entres los clientes.
- Las demás funciones que conste en el estatuto.

DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN

Esta departamento constituye el soporte y la base de la actividad económica de la fábrica pues esta dedica a la producción de una variedad de cárnicos (embutidos) que a su vez son ofertados al mercado, bajo el control de calidad y sanidad de cada uno de los productos que se elaboran día a día

Es la persona encargada de realizar las siguientes funciones:

- Supervisar que se lleve a cabo adecuadamente el proceso de producción de cada una de los pedidos u órdenes de producción realizada por los clientes.
- Verificar que se utilice los insumos necesarios para la elaboración de un producto de calidad.
- Observar que cada uno de los empleados ingrese a la planta correctamente uniformado.
- Cuidar la caja de herramientas de trabajo procurando su correcto uso y aplicación.
- Impedir el uso de herramienta y equipos de la empresa para fines de tipo personal o ajeno a la empresa.
- Prohibir el ingreso a los proveedores hacia las bodegas de la fábrica.

Supervisión

- Verificar que cada artículo y herramientas se encuentren higienizado.
- Inspeccionar la calidad de cada uno de los productos y de esta manera enviar a que se desarrolle el empaqueo correspondiente del mismo.
- Controlar el desperdicio de tiempo, materia prima en general y todos los recursos que posee la empresa.

Bodega

Esta área se encuentra a cargo de dos personas que realizan las siguientes funciones:

- Ejecutar códigos de control para los productos terminados y en proceso, también de las herramientas utilizadas en la empresa.
- Control de ingreso de la materia prima
- Control de egreso de la materia prima.
- Proceso de pedidos de cambio.
- Codificación de ítems de inventarios.
- Control de inventarios de productos terminados y en proceso.

DEPARTAMENTO DE VENTAS

- Búsqueda de nuevos mercados.
- Revisión de inventarios.
- Elaboración y envío de disponibilidad a clientes.
- Recepción de pedidos.
- Envío y coordinación de órdenes.
- Manejo de información de clientes.
- Elaboración de información de ventas.
- Gestión de cobro.
- Planificación de las ventas.
- Asignación de vendedores a los territorios.
- Determinación del tamaño del equipo de ventas.
- Organización de una red de ventas.
- Elección del sistema y equipo de ventas.
- Especificación de los objetivos de ventas.

Facturación

Es la encargada de recibir personal telefónicamente los pedidos que realizan cada uno de los clientes justificándolas en órdenes de producción para luego ser entregadas al departamento de producción para elaborar dicha parada.

Cartera

Es la persona encargada de recibir y brindar información al cliente, así como también es responsable de la entrada y salida del dinero de la entidad.

DEPARTAMENTO AMINISTRATIVO / FINANCIERO

En este departamento ejecuta un conjunto de labores que están encaminadas al trabajo administrativo que se realiza en la empresa y se encuentra dirigida por la Ing. Nubia Marisol Bolaños Mata, la misma que realiza lo siguiente:

- Ejecutar el pago de remuneraciones los últimos días de cada mes.

Es necesario dividir en diferentes subsistemas de información que conforma el área administrativa:

Los subsistemas son:

- Contabilidad
- Talento Humano
- Compras

Contabilidad

En este departamento persona encargada de las siguientes actividades:

- Llevar las cuentas de la organización, a más de comunicar al gerente sobre cualquier novedad que encuentre en los balances correspondientes.
- Realizar el cuadro diario de caja.
- Realizar los asientos contables diarios.
- Elaborar los balances financieros de cada periodo.
- Elaborar comprobantes de ingreso y egreso.
- Elaborar la reposición de caja chica.
- Cancelación a proveedores.
- Revisión de cartera.
- Revisión de inventario.

Talento Humano

En esta área se realiza las siguientes funciones:

- Reclutamiento, selección y contratación de personal.
- Coordinación en otras actividades de orden social que están relacionadas con el personal.
- Manejo de información del IESS: Ministerio de trabajo.
- Elaborar fichas individuales de empleados.
- Realizar los comprobantes de pago.
- Panillas de aporte al IESS.
- Memos al personal.
- Autorizar permisos para ausentar del trabajo, el empleado está obligado a pedir personalmente permiso con veinte y cuatro horas de anticipación.
- Ejecutar un control a los empleados de la fábrica.
- Prohibir visitas a los empleados de la fábrica dentro de los horarios de trabajo.
- Ejecutar con esmero y eficiencia todas las tareas dentro de la organización.
- Mantener un ambiente de paz dentro de la organización.

2.4.2 LÍNEA DE PRODUCTOS

Los productos que ofrece al mercado la Empresa Embutidos “La Madrileña se detallan en la siguiente tabla.

Tabla N° 2.3

Productos de la Empresa Embutidos “La Madrileña”

Producto	Presentación	Datos que contiene la etiqueta
Botón (chanco, chorizo, mashquita, mix vacío, pincho, especial).	15 cm., 17cm., 1 lb, 300 gr., 500 gr.	Denominación: Nombre de cada uno de los productos (Ejemplo: Botón Mix, Longaniza, Chorizo, etc.) Elaborado por: Embutidos “La Madrileña”. Latacunga_ Ecuador. Industria Ecuatoriana. Reg. San. 02440AN_ AC_09_00. Peso. Numero de Lote. Fecha de elaboración. Código de barras. Norma INEN 1340. Información Nutricional. Tiempo de consumo. Ingredientes. P.V.P Forma de conservación.
Chorizo (ambateño, colombiano, vacío, fresco, popular).	17 cm., 1 lb., 300gr.	
Jamón (vacío).	300 gr.	
Longaniza (popular, roja, vacío).	1 lb., 3 lbs., 300 gr.	
Mortadela (pollo cortado con cinta, entero, vacío, res cortada, con y sin cinta, entera popular con cinta, vacío).	1 lb., 3 lbs., 5 lbs., 300 gr.	
Salchichas (pollo popular, económica coctel, delgada, gruesa, especial, gruesa, pollo coctel, delgada gruesa, vacío, popular coctel, delgada, gruesa, res, vacío, roja delgada y gruesa, roja sin color, coctel delgada).	18 cm., 1 lb., 300gr.	

Fuente: Empresa embutidos “La Madrileña”

Realizado por: Grupo de investigadoras.

2.4.3 PROVEEDORES

Los proveedores son de vital importancia para la empresa Embutidos “La Madrileña” ya que por medio de ellos se obtienen los implementos y equipos necesarios para elaboración de toda clase de embutidos. Las compras se realizan mediante pedidos por teléfono o directamente con los distribuidores; y el pago se lo hace de contado o a crédito de acuerdo al tiempo establecido entre la empresa y el proveedor.

Tabla N° 2.4

Proveedores de Materia Prima Directa e Indirecta.

Proveedores	Materia Prima / Insumos
ADITMAQ	Fécula, tripas, ácido fosfato.
AGRIPAC S.A	Aditivos.
ALITECNO S.A	Tripas, proteínas, fundas.
ALVARADO ROMAN EDGAR MAURICIO / QUIMICAL	Eritorbato, nitrito, fécula, ácido.
ANRDADE PAZMIÑO LUIGGI MAURICIO	Grasa de cerdo.
ATHISI CIA. LTDA.	Ropa de trabajo.
AVITALSA.	Pulpa de pollo.
CARNES LISTAS S.A.	Cuero trimming.
CARRERA LUIS ERNESTO	Hielo.
CARREÑO GARCIA FRANKLIN GREGORIO	Achote, condimentos.
CASA COMERCIAL ALMEIDA C. LTDA.	Fosfatos, tripas, grasas.
CENACOP S.A.	Piernas, cerdo, chuletero.
CHACON PEDRO	Agua.
CHIMBORAZO LLIGALO MARIA CECILIA	Ajo, cebolla, culantro.
CHIPUGSI ILLUPANGUI MARIA MATI	Carne de res.
CINTAS TEXTILES S.A.	Hilos.
COREPTEC S.A.	Solventes, máquina video jet.
CORRALES ESPIN MARTHA YOLANDA	Ajinomoto.
DEACALZI	Colorantes naturales, humo líquido.
MULTISA S.A.	Harina, condimentos, abarrotés.

Fuente: Empresa embutidos “La Madrileña”

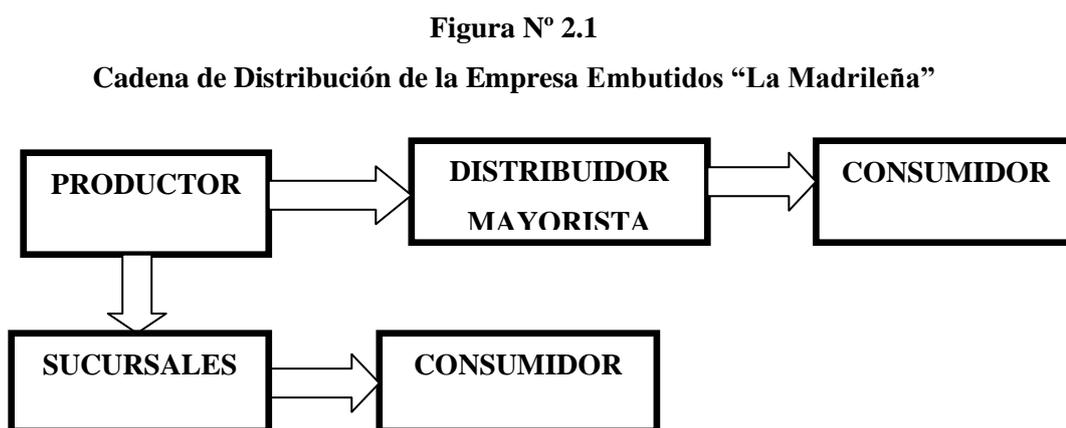
Realizado por: Grupo de investigadoras.

2.4.5 CADENA DE DISTRIBUCIÓN

La empresa dispone de una amplia y eficiente red de distribución que se ha convertido en una fortaleza dentro del mercado. Cuenta con una cadena inalterable de frío que garantiza la frescura de los embutidos, hasta cualquier punto de comercialización de sus líneas. Así, la calidad de los productos cárnicos, obtenida en su planta, se mantiene inalterada hasta que llegan al consumidor final. A través de estos sistemas de distribución alcanza a más de 10 provincias del territorio nacional. La cadena de distribución que utiliza La Madrileña se indaga en la siguiente figura 2.1.

Por otro lado la sección de ventas está conformada por cuatro personas y son las encargadas de distribuir los pedidos a cada uno de los clientes en las diferentes ciudades de la Provincia o del País, a su vez trasladar a las sucursales ubicados en Salcedo y Latacunga (La Estación).

Cabe mencionar que esta sección cuenta con cuatro vehículos para realizar los respectivos recorridos los mismos que son de la propiedad de la empresa y son conducidos por los encargados de distribuir cada uno de los productos.



Fuente: Observación Directa.
Realizado por: Grupo de investigadora.

2.4.6 CONSUMIDORES

La empresa embutidos “La Madrileña” ha diversificado su portafolio para atender las necesidades de sus consumidores y llegar a los hogares ecuatorianos con una amplia variedad de productos garantizados y de calidad. Estos productos tienen mayor acogida en las siguientes provincias:

Tabla N° 2.5
Consumidores de la Empresa Embutidos “La Madrileña”

Provincia	Porcentaje
Azuay	5%
Carchi	8%
Cotopaxi	25%
Chimborazo	10%
Esmeraldas	12%
Los Ríos	10%
Pastaza	15%
Pichincha	10%
Tungurahua	5%
Total consumo	100%

Fuente: Empresa embutidos “La Madrileña”
Realizado por: Grupo de investigadoras.

2.4.7 COMPETIDORES

En la Empresa Embutidos “La Madrileña” se ha logrado identificar los principales competidores en el mercado, es decir aquellos que son más susceptibles de reaccionar y afectarnos en cualquier decisión que tome la empresa. A continuación se detalla los principales competidores:

Tabla N° 2.6

Competencia de la Empresa Embutidos “La Madrileña”.

Competencia	Producto	Porcentaje
Embutidos Don Jorge	Todo embutido	15%
Embutidos Aragonesa	Salchichas	15%
Embutidos Mova	Salchichas	5%
Embutidos Don Diego	Todo embutido	20%
Embutidos Plumrous	Todo embutido	20%
Embutidos Juris	Salchicha y Mortadela	15%
Don Cebas	Cárnicos y embutidos	10%
Total consumo		100%

Fuente: Observación Directa.

Realizado por: Grupo de investigadoras.

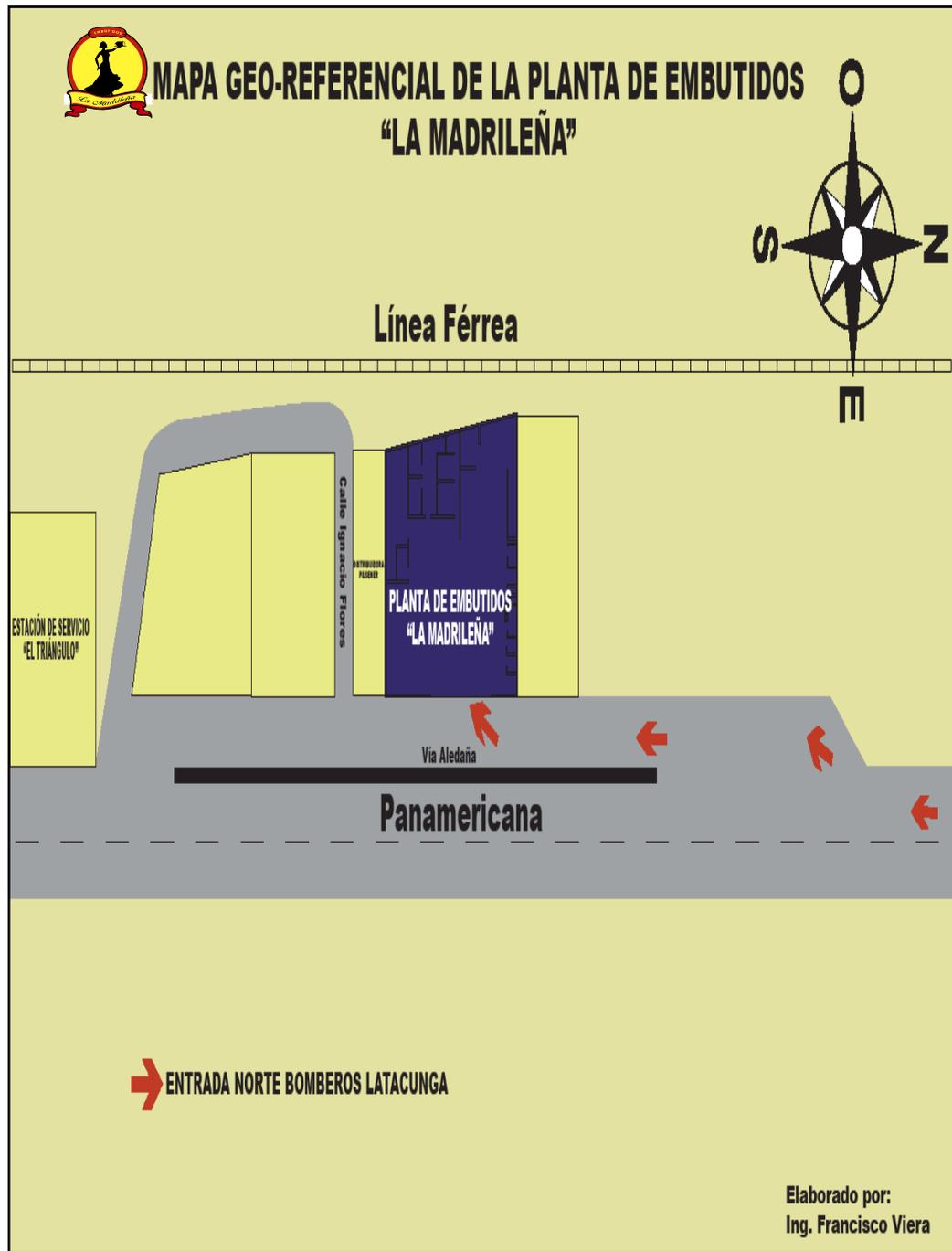
2.5 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

2.5.1 ENTORNO DEMOGRÁFICO

El área de la empresa la cual es objeto de estudio, es de 4259 m² de las cuales 3669 m² del área se dedican a la producción de Embutidos en general, se encuentra localizada en la Provincia de Cotopaxi, en el Cantón Latacunga, Parroquia Belisario Quevedo en el Sector Tiobamba. A continuación se presentan los mapas de localización geográfica a nivel cantonal y georeferencial.

MAPA N° 2.2

MAPA DE GEOREFERENCIACIÓN DE LA EMPRESA



Fuente: Observación Directa.

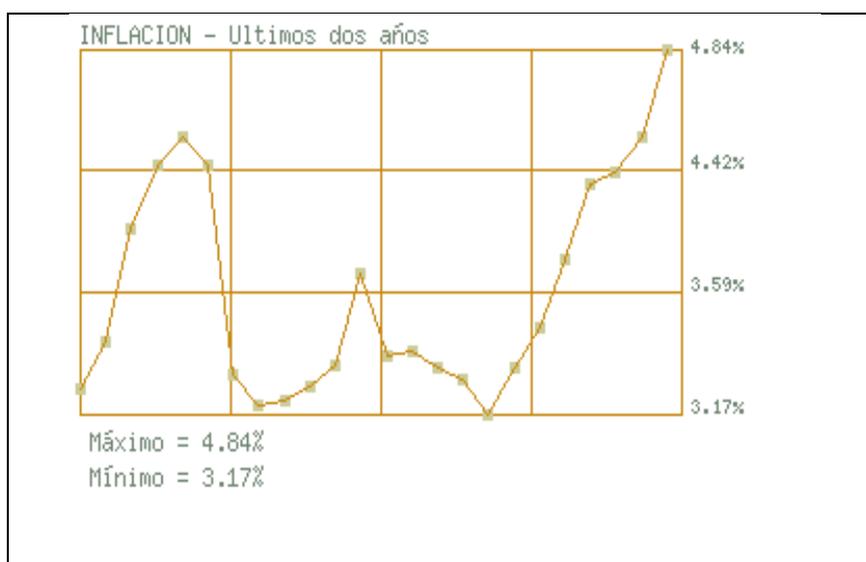
Realizado por: Grupo de investigadoras.

2.5.2 ASPECTO SOCIO - ECONÓMICO

En el aspecto económico se puede decir que la inflación mensual para agosto 2011 alcanzó del 0.49%, a través del índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), para la empresa de embutido “La Madrileña” representa una amenaza, ya que los precios de los bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, están elevándose día a día de una manera muy significativa, esto impide que los consumidores compren estos productos con la frecuencia que compraban comúnmente.

Tabla N° 2.7

INFLACIÓN



Fuente: Banco Central del Ecuador
Realizado por: INEC

La inflación anual a agosto alcanzó 4.84% en comparación a la tasa del 3.82% en la misma fecha del año pasado, y en los ocho primeros meses del año, el índice de precios subió un 3.59% en relación al 2.00% para el mismo periodo en el 2010; lo que representa una aceleración significativa en la inflación de Ecuador.

2.5.3 CONDICIONES DE VIDA

En el Cantón Latacunga fueron encuestadas 33.555 de un total de 44.041 viviendas. Así se describen los servicios básicos que disponen: lo que respecta al servicio de luz eléctrica está cubierto el 91,75%; de servicio telefónico un 29,36%; el principal abastecimiento de agua es a través de la red pública y representa el 75,10%; a pesar de los subsidios al gas no toda la población tiene acceso a él pues sólo el 67,94% goza de este bien y el restante demanda leña o carbón; se despojan de la basura en su mayoría a través del Recogedor Municipal con el 36,31% del total de los casos.

Se podría decir que las condiciones de vida de la mayoría de habitantes del cantón Latacunga representan una amenaza para la empresa embutidos “La Madrileña” ya que no todos gozan de los servicios básicos, puesto que no existe una economía fluida en este cantón, por lo que la empresa ofrece productos de calidad a precios accesibles para todas las personas.

Tabla N° 2.8

SERVICIOS BÁSICOS DEL CANTÓN LATACUNGA

Variables Principales	Casos	Cobertura
Servicio de Electricidad	30787	91,75%
Servicio Telefónico	9853	29,36%
Abastecimiento de Agua: Red Pública	25199	75,10%
Combustible para cocinar: Gas	22912	67,94%
Eliminación de Basura: Carro Recolector	12183	36,31%

Fuente: INEC

Realizado por: Grupo de investigadoras.

2.5.4 ACTIVIDAD ECONÓMICA

Entre las tres actividades más importantes que realizan las personas en el Cantón Latacunga por orden de importancia tenemos: Agricultura, ganadería, caza y silvicultura con el 36,15%, Comercio al por mayor y al por menor con el 14,6% e industrias manufactureras con el 12,92%. En la mayoría de las actividades los hombres tienen mayor influencia salvo actividades del sector terciario de la economía, por ejemplo en lo que es enseñanza, servicios sociales y de salud, actividades comunitarias, servicios domésticos, las mujeres sobresalen en mayor número en estos tipos de actividades económicas.

Para la empresa embutidos “La Madrileña” la actividad económica a la que se dedican los habitantes del canto Latacunga representa una oportunidad, puesto que toda la población tienen acceso al trabajo ya sea en el área urbana o rural, lo cual generan recursos económicos para poder acceder a los productos que ofrece esta empresa.

Tabla N° 2.9

Ramas de Actividad del Cantón Latacunga.

ACTIVIDAD ECONÓMICA	Hombre	Mujer	Total	%
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	12826	8462	21288	36,15%
Pesca	4	4	8	0,01%
Explotación de minas y canteras	186	45	231	0,39%
Industrias manufactureras	5296	2313	7609	12,92%
Suministros de electricidad, gas y agua	121	35	156	0,26%
Construcción	3354	123	3477	5,90%
Comercio al por mayor y al por menor	4961	3634	8595	14,60%
Hoteles y restaurantes	308	635	943	1,60%
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	3262	130	3392	5,76%
Intermediación financiera	98	151	249	0,42%

Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler	613	175	788	1,34%
Administración pública y defensa	2223	467	2690	4,57%
Enseñanza	1160	1421	2581	4,38%
Actividades de servicios sociales y de salud	295	516	811	1,38%
Otras actividades comunitarias sociales y personales de tipo servicios	501	1242	1743	2,96%
Hogares privados con servicio domestico	75	1420	1495	2,54%
Organizaciones y órganos extraterritoriales	1	0	1	0,00%
No declarado	1584	940	2524	4,29%
Trabajador nuevo	176	127	303	0,51%
Total	37044	21840	58884	100%

Fuente: INEC

Realizado por: Grupo de investigadoras.

2.5.5 ENTORNO TECNOLÓGICO

La investigación es una herramienta clave para las empresas productivas que buscan ser cada vez más competitivas. Eso lo conocen bien los propietarios de la empresa embutidos “La Madrileña” industria líder en la línea de embutidos desde varios años. La investigación a la que se basa esta empresa abarca todos los aspectos de la nutrición en unidades experimentales se monitorean los requerimientos nutricionales de los consumidores para saber sus necesidades diarias de proteínas, aminoácidos, energía y vitaminas que permitan el desarrollo de productos de calidad. Otro tema complejo de la investigación es la clase de maquinaria con la que se elaboran los embutidos, ya que cada detalle hace la diferencia para la elaboración de este producto, por lo que el tipo de maquinaria que utilizan representa una oportunidad.

A continuación se describe el listado de equipos que son utilizados en los diferentes procesos de la empresa Embutidos “La Madrileña”:

Tabla N° 2.10

LISTADO DE EQUIPOS Y MÁQUINAS

Maquinaria	Cantidad
Bomba de Agua	3
Mulas	2
Balanza de pedestal	3
Molino de carne	5
Molino Cutter	1
Maquina de Hielo	1
Licuada Industrial	1
Mesa Rectangular	1
Estanterías inoxidables	1
Extintor	1
Tablero de mando del cutter	1
Tablero Cutre pequeño	1
Embutidora con elevador	1
Retorcedor de Salchichas	5
Embutidora de pistón	1
Embutidora sin Elevador	1
Engrampadora/mortadela	2
Mesas Rectangulares Md	1
Cubas de Enfriamiento	1
Frigoríficos	10
Ablandador	1
Cuarto frio	1
Escalera pequeña	1
Estante	2
Tablero de Maquinas	1
Horno	2

Fuente: Empresa Embutidos “La Madrileña”

Realizado por: Grupo de investigadoras

2.6 DISEÑO METODOLÓGICO

2.6.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

En relación a lo que requiere la investigación y haciendo relación a los métodos generales, se aplicó la investigación Descriptivo, ya que presenta mayor nivel de profundidad. Se preocupa de describir y delimitar los distintos elementos del problema de investigación y su interrelación. Los estudios descriptivos permiten registrar las características del universo y sus patrones de conducta.

Las tesis han creado conveniente que la presente investigación será de carácter descriptivo, la misma que permitió analizar la parte interna y externa de la empresa “Embutidos la Madrileña”, de esta manera se podrá detectar sus fortalezas y debilidades, para posteriormente proponer un modelo de gestión de la calidad que le permita solucionar sus problemas.

2.6.2 METODOLOGÍA

Diseño no Experimental

Es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, es la investigación donde no hacemos variar intencionalmente las variables independientes. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos.

Para el desarrollo de este proyecto se consideró conveniente utilizar el diseño no experimental, el mismo que permite analizar tal cual es la situación actual de la empresa embutidos “La Madrileña”

2.6.3 UNIDAD DE ESTUDIO

La población es el conjunto de todos los individuos (objetos, personas, eventos, etc.) en los que se desea estudiar el fenómeno. Estos deben reunir las características de lo que es el objeto de estudio.

Se considera como población o universo para la realización de la presente investigación a 450 personas que están compuestos por la cartera de clientes de la empresa de embutidos “La Madrileña”. Ver anexo 15.

A continuación se presenta un cuadro con la composición del universo:

Tabla N° 2.11

Población – Universo

GRUPO	CANTIDAD
Personal administrativo	10
Empleados	53
Clientes Externos	450
Proveedores	20
Total	533

Fuente: Empresa Embutidos “La Madrileña”

Realizado por: Grupo de investigadoras

2.6.4 MUESTRA

Es el subconjunto o parte del universo o población en que se llevó a cabo la investigación con el fin posterior de generalizar los hallazgos al todo. Para el cálculo de la muestra se utilizara la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N}{(E)^2(N-1)+1}$$

Donde:

n= Tamaño de la muestra

N= Población 533

E= Margen de error admisible 0.05

$$n = \frac{N}{(E)^2(N-1)+1}$$

$$n = \frac{533}{(0.05)^2(533-1)+1}$$

$$n = \frac{533}{0,0025(532)+1}$$

$$n = \frac{533}{1.33+1}$$

$$n = \frac{533}{2.33}$$

n= 229 personas

2.6.5 MÉTODOS Y TÉCNICAS

2.6.5.1 MÉTODOS LÓGICOS

- **Inductivo**

Es el razonamiento que partiendo de los casos particulares, se eleva a conocimientos generales. Este método permite la formación de hipótesis, investigación de leyes científicas y las demostraciones.

- **Deductivo**

Es el razonamiento que partiendo de los casos generales se extrae conocimientos particulares.

En consideración de lo que requiera la investigación, se aplicara el método INDUCTIVO – DEDUCTIVO con el propósito de conocer cómo se desenvuelve o ejecuta la comercialización de embutidos, esto de forma general, para llegar a deducciones por medio del razonamiento lógico. Luego se analizará de forma particular el comportamiento de la empresa embutidos “La Madrileña”, sitio en el cual se llevara a cabo la presente investigación.

2.6.5.2 MÉTODOS EMPÍRICOS

- **Encuesta**

La encuesta se usa frecuentemente para describir un método y de esta manera obtener información de una muestra de individuos. En este método se diseña un cuestionario con preguntas que examinan a una muestra con el fin de inferir conclusiones sobre la población.

La encuesta servirá como técnica fundamental para el desarrollo de la investigación, ya que gracias a su cobertura masiva podemos aplicarla a los empleados y clientes de la empresa embutidos “La Madrileña” para determinar su

criterio sobre el tipo de servicios que están recibiendo, identificar sus necesidades insatisfechas y posteriormente solventarlas con un mejoramiento al cliente.

- **Observación**

Esta técnica consiste en acudir al lugar de los hechos en el momento que se requiere obtener información.

En esta investigación se apoyará en la técnica de la observación para mirar la realidad del medio en el que se desenvuelve la empresa embutidos “La Madrileña”, la misma que servirá para detectar las fortalezas y debilidades y posteriormente evaluar el cambio ocurrido mediante la aplicación del modelo de gestión de la calidad.

2.6.5.3 MÉTODOS ESTADÍSTICOS

En la determinación del trabajo de investigación se recurrirá a la ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA, la misma que permitirá realizar la recolección y análisis de los resultados en la aplicación de las encuestas que se aplicara a los empleados y clientes de la empresa embutidos “La Madrileña”, y a si mismo interpretar los resultados a través de diagramas de barras, diagrama de pastel, histograma, etc. ya que esto servirá de base para la comprobación de las preguntas científicas.

2.6.6 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Para el presente trabajo de investigación de campo hemos realizado encuestas a 229 personas, los mismos que están distribuidos de la siguiente manera: 176 encuestados representan a los clientes externos y 53 encuestados que representa al personal que labora en la empresa embutidos “La Madrileña”, dando el total de la

muestra, estas encuestas están procesadas mediante el análisis cuantitativo, cualitativo y cuando lo amerita comparativos.

Es importante mencionar que desde el principio hubo toda la predisposición de parte de los encuestados, por lo que se logro aplicar en su totalidad todas las indagaciones necesarias para cumplir con la muestra establecida, cuyos resultados nos sirvieron para realizar un análisis y una síntesis de los contenidos de las preguntas formuladas con sus diferentes variaciones y frecuencias, los mismos que fueron calculados estadísticamente mediante porcentajes, para luego realizar la graficación estadística y a continuación extraer lo más relevante de las respuestas para la aplicación de los resultados.

PREGUNTAN.-1

- 1. ¿Usted ha consumido los productos que ofrece la empresa embutidos “La Madrileña”?**

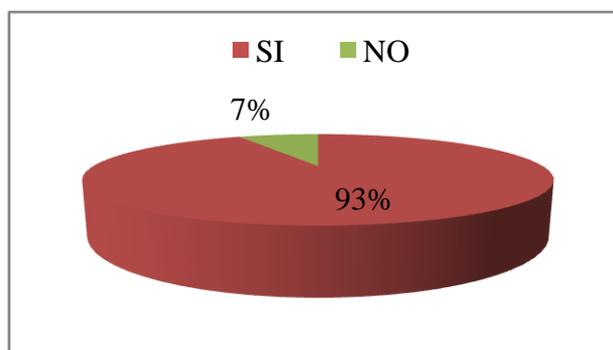
TABLA N° 2.12

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	163	93%
No	13	7%
Total	176	100%

Fuente: Empresa Embutidos “La Madrileña”

Realizado por: Grupo de investigadoras

GRAFICO N°2.1



Fuente: Empresa Embutidos “La Madrileña”

Realizado por: Grupo de investigadoras

ANÁLISIS

Del 100%, de encuestados, el 93% de encuestados manifiestan que si consumen los productos que ofrece la empresa embutidos “La Madrileña”, mientras que el 7% de encuestados revelan que no consumen dichos productos.

Este análisis nos ayuda a interpretar cuantas personas consumen los productos que ofrece la empresa, de la misma manera se determino cuantas personas no consumen estos productos. En virtud de las respuestas obtenidas se puede decir que la empresa cubre las necesidades de los clientes en un alto porcentaje, ya que satisface sus requerimientos, considerando que los productos deberían elaborarse con más eficiencia y eficacias.

PREGUNTAN.-2

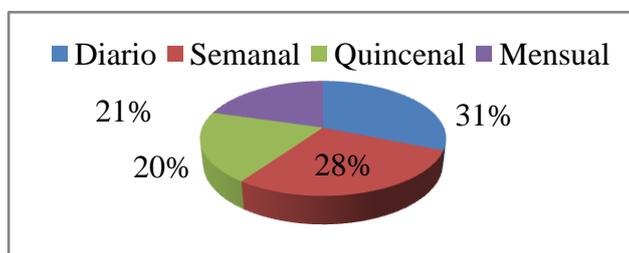
¿Con que frecuencia consume Ud. los productos que ofrece la empresa embutidos “La Madrileña”?

TABLA N° 2.13

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Diario	55	31%
Semanal	50	28%
Quincenal	35	20%
Mensual	36	21%
Total	176	100%

Fuente: Investigación de campo.
Realizado por: Grupo de investigadoras.

GRAFICO N°2.2



Fuente: Investigación de campo.
Realizado por: Grupo de investigadoras.

ANÁLISIS

Los resultados obtenidos referente a la cantidad que habitualmente compran los productos que ofrece la empresa embutidos “La Madrileña”, muestran que el 31% de los encuestados adquiere diariamente estos productos, seguido por aquellos que compran semanalmente que representa 28%, mientras los que eligieron consumir quincenalmente son el 20% y los que prefieren adquirir mensualmente representa el 21%.

Es importante que la empresa tome en cuenta este análisis, ya que nos indican la demanda que tiene estos productos, por lo que la mayoría de personas consumen este producto, es decir que esta empresa ofrece productos de calidad a precios accesibles para todo público. Pero lo más importante es que la empresa logra satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

PREGUNTAN.-3

2. ¿Qué considera Ud. más importante al momento de adquirir estos productos?

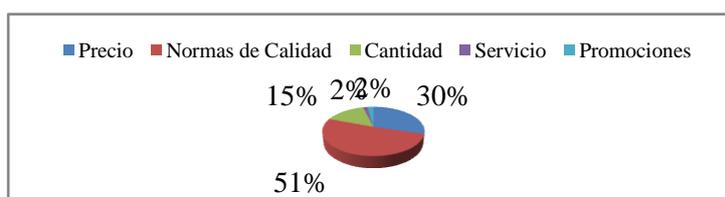
TABLA N° 2.14

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Precio	52	30%
Normas de Calidad	90	51%
Cantidad	27	15%
Servicio	3	2%
Promociones	4	2%
Total	176	100%

Fuente: Investigación de campo.

Realizado por: Grupo de investigadoras.

GRAFICO N°2.3



Fuente: Investigación de campo.

Realizado por: Grupo de investigadoras

ANÁLISIS

El factor más decisivo que tiene en cuenta el consumidor al momento de comprar los productos que ofrece la empresa embutidos “La Madrileña”, es la calidad del producto lo que representa el 51%, seguido precio por ser asequible el mismo que representa un 30%, mientras que algunas personas señalan que los mas importante del producto es la cantidad con un 15%. Sin embargo, un 2% de encuestados indicaron que las promociones es el factor más importante y el 2% restante señalan que lo más importante es el servicio.

Cabe indicar que esta pregunta las personas no solo marcaban una opción sino que podían marcar más de una, es decir, que podían contestar que decidían comprar estos productos por varios factores.

PREGUNTAN.-4

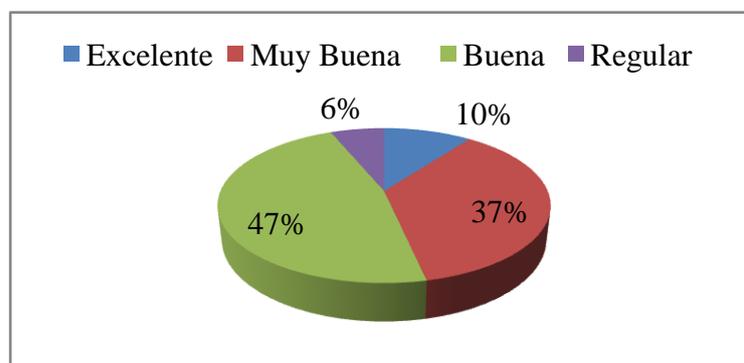
¿Según su criterio como define la calidad de los productos que ofrece la empresa embutidos “La Madrileña” frente a la competencia?

TABLA N° 2.15

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	18	10%
Muy Buena	64	37%
Buena	83	47%
Regular	11	6%
Total	176	100%

Fuente: Investigación de campo.
Realizado por: Grupo de investigadoras.

GRAFICO N°2.4



Fuente: Investigación de campo.
Realizado por: Grupo de investigadoras.

ANÁLISIS

Al analizar los resultados obtenidos del 100% de encuestados, el 47% de encuestados definen que la calidad de los productos que ofrece la empresa embutidos “La Madrileña” frente a la competencia es bueno, seguido del 37% de personas que consideran que la calidad del producto es muy buena, mientras que 10% señalan que la calidad de producto es excelente, pero existen algunas personas que creen que la calidad de estos productos no es tan buena ya que le dan una calificación de regular lo cual representa un 6% de encuestados.

Sin embargo, cabe recalcar que es preocupante que los clientes califiquen que los productos que oferta la empresa, no son excelentes sino más bien bueno y otros solo muy bueno, en vista de que ellos son pieza fundamental para que dichos productos sean de calidad es decir excelentes, ya que estas debilidades ayudara a la empresa para sobrepasar con las expectativas de sus clientes y luchar con la competencia que hoy en día es muy fuerte ofreciendo productos de excelente calidad.

PREGUNTAN.-5

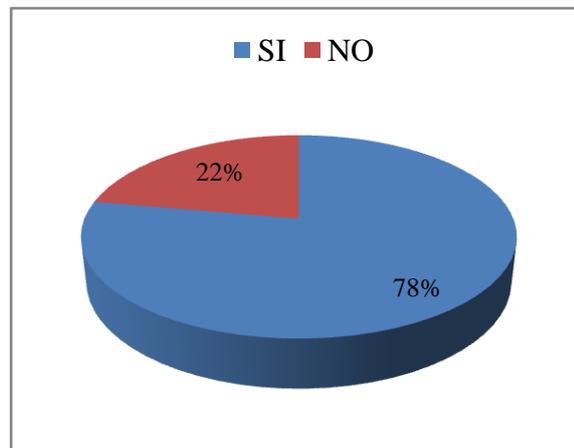
Está de acuerdo con la calidad e higiene de los productos que ofrece la empresa embutidos “La Madrileña”?

TABLA N° 2.16

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	137	78%
No	39	22%
Total	176	100%

Fuente: Investigación de campo.
Realizado por: Grupo de investigadoras.

GRAFICO N°2.5



Fuente: Investigación de campo.
Realizado por: Grupo de investigadoras.

ANÁLISIS

Analizando los datos obtenidos referentes a esta pregunta, se observó que el 78% de encuestados, están conformes con la calidad e higiene del producto, mientras que el 22% de encuestados revelan que no están de acuerdo con la calidad e higiene de dichos productos.

Como se puede observar en las encuestas realizadas un gran porcentaje de clientes no están de acuerdo con la calidad e higiene del producto que ofrece esta empresa, este es un factor muy determinante para realizar investigaciones sobre la calidad ya que esto ayudaría a mejorar día a día tanto a nivel profesional como productivo en la elaboración correcta y ágil de los productos, contribuyendo de esta manera con la satisfacción de los clientes y el avance de la empresa.

En cuanto a la higiene del producto la empresa deberá aplicar normas de higiene, lo cual es parte muy importante con la que deben contar toda institución, cabe recalcar que estos productos necesita una buena implementación de normas de calidad e higiene para ser competitivos en el mercado.

PREGUNTAN.-6

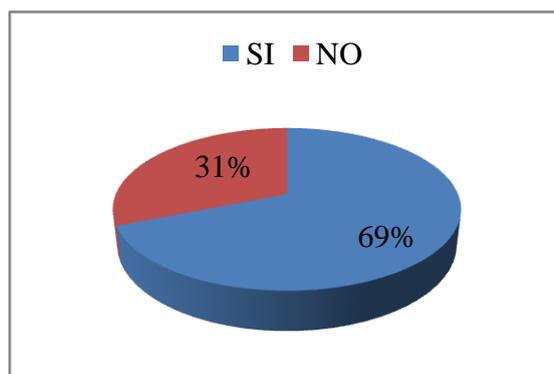
Está satisfecho con la variedad de productos que ofrece la empresa embutidos “La Madrileña”?

TABLA N° 2.17

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	115	69%
No	52	31%
Total	176	100%

Fuente: Investigación de campo.
Realizado por: Grupo de investigadoras.

GRAFICO N°2.6



Fuente: Investigación de campo.
Realizado por: Grupo de investigadoras.

ANÁLISIS

Con relación a variedad del producto que ofrece la empresa embutidos “La Madrileña”, el 69% de los encuestados manifiestan que si están satisfechos con la variedad de estos productos, mientras que el 31% de encuestados revelan que no están satisfechos con la variedad de dichos productos.

Dichos resultados arrojan que un numeroso porcentaje de clientes no están satisfechos con la variedad de productos que ofrece están empresa, por lo que se recomienda que se investigue cual es la demanda insatisfecha, para poder incrementar a futuro estos productos, y de esta manera lograr la eficiencia y eficacia en todos los productos y servicios que ofrece la empresa.

PREGUNTAN.-7

Qué productos desearía que incrementará la empresa embutidos “La Madrileña” para la satisfacción del cliente?

ANÁLISIS

Una empresa necesita crecer día a día con eficiencia debido a ello los clientes recomiendan a la empresa embutidos “La Madrileña” que como punto principal para su mejoramiento se incrementen algunos productos tales como:

- Embutidos empaquetados en distintas presentaciones
- Mariscos
- Cárnicos
- Lácteos y
- Víveres

Lo que ayudaría a cubrir las necesidades de necesidades de clientes insatisfechos, además un buen porcentaje de clientes solicitan que tengan tecnología de punta, para que de esta manera no tengan fallas en el sistema al momento de realizar la compra, por otro lado un porcentaje considerable pide que la infraestructura del punto de venta mejore, ya que necesitan amplitud y equipamiento necesario, una parte de los clientes buscan que jefes administrativos se preocupen mas de las mismas y cumplan cabalidad sus funciones, así como es importante que el personal este actualizado y exista más publicidad de los productos que ofrece la empresa.

PREGUNTAN.-8

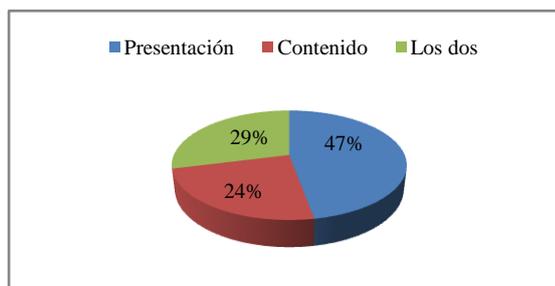
¿Qué cree Ud. que es más importante del producto que ofrece la empresa embutidos “La Madrileña”?

TABLA N° 2.18

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Presentación	83	47%
Contenido	42	24%
Los dos	51	29%
Total	176	100%

Fuente: Investigación de campo.
Realizado por: Grupo de investigadoras.

GRAFICO N° 2.7



Fuente: Investigación de campo.
Realizado por: Grupo de investigadoras.

ANÁLISIS

El factor más decisivo que tiene en cuenta el consumidor al momento de comprar los embutidos la mayoría de los clientes respondió que es la presentación con un 47%, seguido del contenido con un 29%, ya que para muchas personas una buena presentación y excelente contenido es lo más importante para adquisición de estos productos. Sin embargo, el 24% de los encuestados indicaron que los ingredientes con los cuales está preparado el producto es el factor más importante.

Cabe indicar que esta pregunta ayudara a la empresa a que su producto no solo sea de un agradable sabor, sino que también se tome muy en cuenta que la presentación es un factor muy importante para la mayoría de personas que adquieren estos productos.

PREGUNTAN.-9

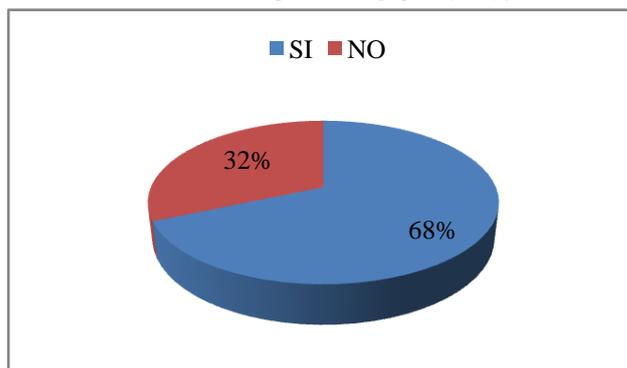
¿Está Ud. conforme con el servicio que ofrece los distribuidores de la empresa embutidos “La Madrileña” al momento de recibir su pedido en su domicilio?

TABLA N° 2.19

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	117	68%
No	54	32%
Total	176	100%

Fuente: Investigación de campo.
Realizado por: Grupo de investigadoras.

GRAFICO N° 2.8



Fuente: Investigación de campo.
Realizado por: Grupo de investigadoras.

ANÁLISIS

Es importante resaltar que del 100% de los encuestados, el 68% de encuestados si esta conformes con el servicio que ofrecen los agentes de venta de la empresa embutidos “La Madrileña”, mientras que el 32% dicen no estar satisfechos con este servicio, por lo cual indica que los consumidores adquieren normalmente lo que tienen previsto comprar y no entablar conversación.

PREGUNTAN.-10

¿Está Ud. de acuerdo con el trato de la persona que le atiende en la empresa embutidos “La Madrileña”?

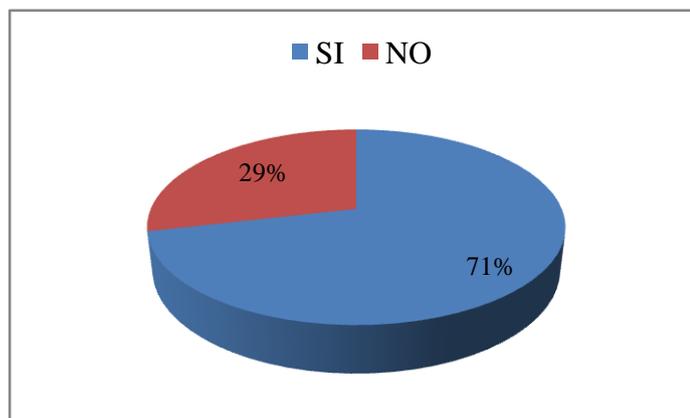
TABLA N° 2.20

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	122	71%
No	49	29%
Total	176	100%

Fuente: Investigación de campo.

Realizado por: Grupo de investigadoras.

GRAFICO N°2.9



Fuente: Investigación de campo.

Realizado por: Grupo de investigadoras.

ANÁLISIS

En este análisis el 71% del total de encuestados manifiestan que si están de acuerdo con el trato de la persona que le atiende en la empresa embutidos “La Madrileña”, mientras que el 29% de encuestados revelan que no están conformes con la atención que les brinda.

En relación a este análisis podemos comprobar que la atención al cliente constituye el elemento más importante del éxito de una empresa, una frase muy

conocida dice “El cliente siempre tiene la razón”, que debería ser aplicada en todas las empresas que prestan servicios.

Es por ello que el personal de la empresa siempre se preocupa por sus clientes cumpliendo a cabalidad la función de servirlos con educación y respeto satisfaciendo sus dudas y cubriendo sus necesidades en forma inmediato para que ellos estén satisfechos con las atenciones brindadas, por lo que los clientes encuestados los consideran como eficientes, cordiales, atentos y profesionales, así también pocos opinan que a pesar de la buena predisposición de los empleados no existen una buena atención, oportuna y adecuada.

CONCLUSIONES

Una vez concluido el análisis e interpretación de la información obtenida mediante la aplicación de las encuestas realizadas a los clientes de empresa “La Madrileña”, se ha llegado a las siguientes conclusiones:

- Analizar los precios de los productos, relacionando con la calidad del producto, ya que de esta manera se podrá cubrir los costos de producción y además se puede obtener utilidad.
- Mejorar la calidad del producto mediante el desarrollo de procesos específicos de producción para la correcta elaboración de los diferentes productos.
- Optimizar la atención al cliente, mediante la capacitación permanente al personal de ventas.
- Diseñar programas de promociones para todos los productos dependiendo del monto que realicen los clientes.

2.6.6.1 RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS APLICADAS A LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA EMBUTIDOS “LA MADRILEÑA”

La aplicación de las encuestas dirigidas a los empleados de la empresa embutidos “La Madrileña” nos permitió investigar varias inquietudes y problemas que suscitan en la empresa, los mismos que en un futuro se tratara de solucionar, a la vez nos permitió conocer la situación actual de muchos empleados e identificar cuáles son sus necesidades y expectativas.

PREGUNTAN.-1

1. ¿Qué cargo desempeña?

En la empresa embutidos “La Madrileña” trabajan 53 personas los cuales representa el 100% de encuestados, en relación a la pregunta de qué cargo desempeña logramos identificar las siguientes funciones:

TABLA N° 2.21

Cargo	N.- Personas
Jefe Administrativo	1
Jefe Compras	1
Supervisor de planta	1
Supervisor de frigos	1
Aux. Jefe de planta	1
Aux. Contable	1
Facturadora	1
Cartera	1
Archivadora	1
Cajeras	3
Despachadores	10
Operarios	17
Bodeguero	3
Aux. Bodega	1
Cocinera	1
Ayudante de cocina	1
Abogado	1
Mecánico	1
Chofer	4
Mensajero	1
Limpieza	1
Total	53

Fuente: Investigación de campo.

Realizado por: Grupo de investigadoras.

ANÁLISIS

En virtud de las respuestas obtenidas se puede decir que la empresa embutidos “La Madrileña” cubre diferentes puestos de trabajos, los cuales satisfacen sus necesidades laborales de los ciudadanos y ayuda en gran parte al desarrollo economía de nuestro país, a la vez contribuye con el desarrollo de la provincia.

PREGUNTAN.-2

2. ¿Hace que tiempo ingreso a la empresa?

ANÁLISIS

En relación a esta pregunta se logro identificar que la mayoría de trabajadores que labora en la empresa embutidos “La Madrileña” tiene como tiempo máximo 3 años de labor y como mínimo 3 meses.

De acuerdo a las respuestas obtenidas se puede decir que en esta empresa existe inestabilidad laboral ya que no existen trabajadores que hayan trabajado durante un largo tiempo, esto quiere decir varias situaciones que está creando esta inestabilidad laboral.

PREGUNTAN.-3

3. ¿Considera que su empleo se desarrolla en las mejores condiciones?

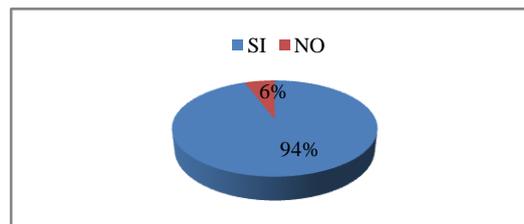
TABLA N° 2.22

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	50	94%
No	3	6%
Total	53	100%

Fuente: Investigación de campo.

Realizado por: Grupo de investigadoras.

GRAFICO N° 2.10



Fuente: Investigación de campo.

Realizado por: Grupo de investigadoras.

ANÁLISIS

De acuerdo a las respuestas obtenidas, el 94% de encuestados consideran que su empleo se desarrolla en las mejores condiciones, mientras el 6% no se siente a gusto en la empresa.

En vista a estas respuestas nos damos cuenta que la empresa posee un grupo humano profesional muy valioso que se encuentra al 100% comprometida con la misma, por lo que al ejecutar una tarea lo hacen con gusto para no sentirla aburrida ni pesada, además facilitan que los conocimientos que poseen estén acorde a sus tareas laborables cotidianas.

PREGUNTAN.-4

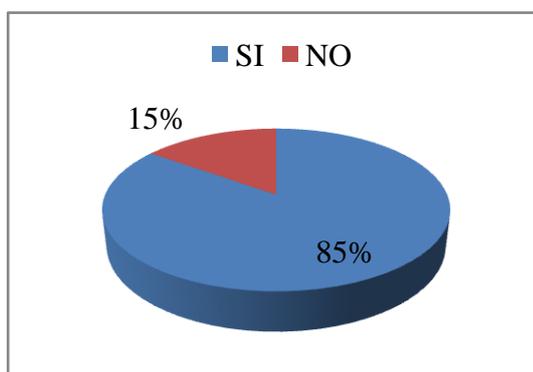
4. ¿Se siente a gusto en su puesto de trabajo?

TABLA N° 2.23

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	45	85%
No	8	15%
Total	53	100%

Fuente: Investigación de campo.
Realizado por: Grupo de investigadoras.

GRAFICO N° 2.11



Fuente: Investigación de campo.
Realizado por: Grupo de investigadoras.

ANÁLISIS

Concerniente a las respuestas obtenidas el 85% de encuestados, se sienten muy a gusto en su trabajo, sin embargo el 15% de encuestados no se siente a gusto en la empresa.

Se puede palmar que lo principal para el desempeño de un empleado es que exista un agradable ambiente de trabajo, lo que facilitaría que sus labores se ejecutaran en las mejores condiciones y se siente a gusto en su puesto de trabajo. También manifestaron que se siente a gusto con el horario establecido por que se encuentran dentro de las horas laborables y tranquilamente pueden acudir a realizar las gestiones que necesitan.

Mientras que un pequeño porcentaje no se sienten a gusto con el horario ni puesto de trabajo, ya que por falta de tiempo no pueden acudir a la empresa en el horario establecido y se dificulta al desarrollar sus funciones.

PREGUNTAN.-5

5. ¿Está conforme con su remuneración económica?

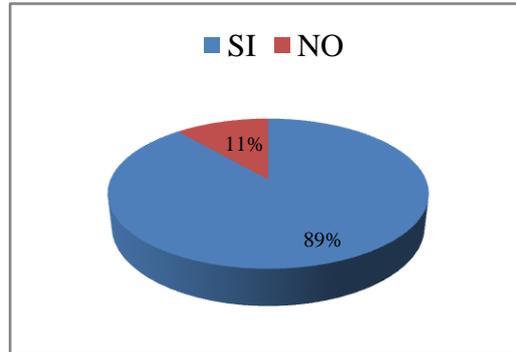
TABLA N° 2.24

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	47	89%
No	6	11%
Total	53	100%

Fuente: Investigación de campo.

Realizado por: Grupo de investigadoras.

GRAFICO N° 2.12



Fuente: Investigación de campo.
Realizado por: Grupo de investigadoras.

ANÁLISIS

Referente a las respuestas obtenidas, el 89% de encuestados está conforme con su remuneración económica, sin embargo el 11% no se están conformes con su remuneración económica.

En términos generales una gran cantidad de empleados esta conformes con su remuneración, ya que manifiestan que su salario se devenga de las actividades que realizan, mientras que un porcentaje mínimo de empleados desean que su remuneración se incremente y se les pague todos los beneficios establecidos por la ley, para lograr eficiencia y eficacia en todas las funciones que realiza.

PREGUNTAN.-6

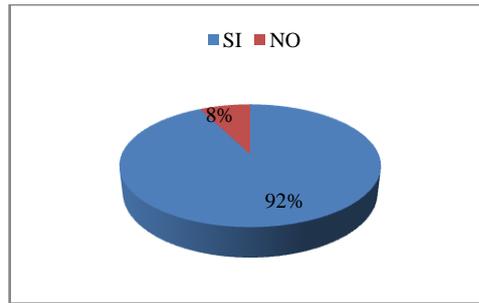
6. ¿Se siente motivado en la actividad que realiza?

TABLA N° 2.25

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	49	92%
No	4	8%
Total	53	100%

Fuente: Investigación de campo.
Realizado por: Grupo de investigadoras.

GRAFICO N° 2.13



Fuente: Investigación de campo.
Realizado por: Grupo de investigadoras.

ANÁLISIS

De las respuestas obtenidas el 92% de encuestados, manifiestan sentirse motivado en las actividades que realiza, sin embargo el 8% no se siente motivado en ningunas de las actividades que realiza en la empresa.

La motivación se da para satisfacer las necesidades elementales de los trabajadores, ya que es un aliciente que se puede manifestar o demostrar de muchas formas, el mismo que permite a los empleados que se sientan incentivados a dar todo su esfuerzo y conocimiento en beneficio de la empresa, por ende ayuda al desarrollo personal de cada uno de los empleados

PREGUNTAN.-7

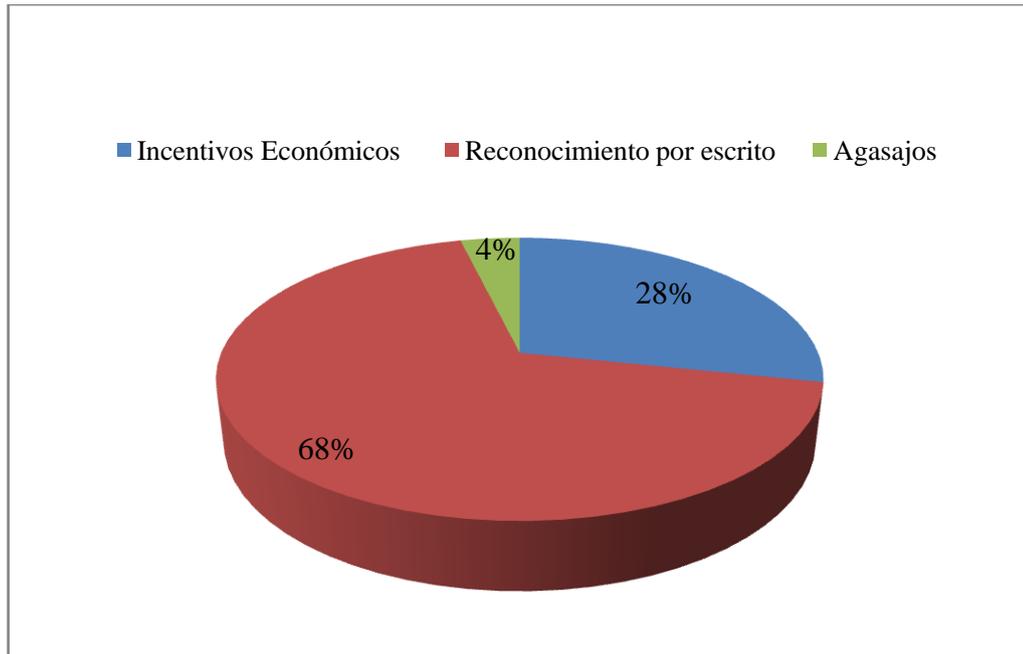
7. ¿Cómo le gustaría ser motivado?

TABLA N° 2.26

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Incentivos Económicos	15	28%
Reconocimiento por escrito	36	68%
Agasajos	2	4%
Total	53	100%

Fuente: Investigación de campo.
Realizado por: Grupo de investigadoras

GRAFICO N° 2.14



Fuente: Investigación de campo.

Realizado por: Grupo de investigadoras.

ANÁLISIS

En relación a esta pregunta, el 68% de encuestados manifiestan que sean motivados mediante reconocimientos por escrito, mientras que el 28% desean que los incentivos sean económicamente, sin embargo el 4% piden que se les incentive por medio de agasajos.

Relacionado a la pregunta anterior la mayoría de los empleados desea los motiven con reconocimientos, debido a que un certificado ayudaría al empleado a desarrollarse personalmente y profesionalmente, es decir es una manera de reconocer su trabajo, de igual forma los incentivos económicos y otro como los agasajos a mas de ser una motivación ayudan a mejorar su situación económica.

PREGUNTAN.-8

8. ¿Cómo califica Ud. la relación interpersonal del grupo?

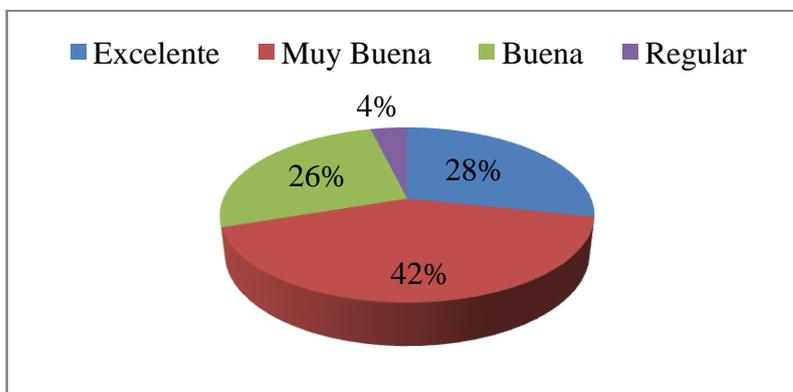
TABLA N° 2.27

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	15	26%
Muy Buena	22	42%
Buena	14	26%
Regular	2	4%
Total	53	100%

Fuente: Investigación de campo.

Realizado por: Grupo de investigadoras.

GRAFICO N° 2.15



Fuente: Investigación de campo.

Realizado por: Grupo de investigadoras.

ANÁLISIS

Del 100% de encuestados, el 42% expresan que las relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo son muy buenas, mientras el 28% consideran que la relación con sus compañeros de trabajo es excelente, seguido del 26% que creen que la relación laboral es muy buena y el 4% de encuestados manifiestan que sus relaciones laborales es regular.

Como se manifestó anteriormente la comunicación y el trabajo en equipo, es relevante para toda la empresa, es así que la mayoría de los empleados expresan que las relaciones son muy buenas debido al apoyo existente entre ellos, mientras que algunos empleados manifiestan que sus relaciones son excelentes, ya que

existe colaboración y respeto entre todos y un pequeño porcentaje considera que sus relaciones son buenas y regulares debido a la falta de reuniones organizadas por parte de gerencia para mejorar lasos de compañerismo.

Es importante aprender a trabajar de forma efectiva como equipo requiere su tiempo, dado que se han de adquirir habilidades y capacidades especiales necesarias para el desempeño armónico de su labor. Los componentes del equipo deben ser capaces de: gestionar su tiempo para llevar a cabo su trabajo diario además de practicar las actividades de equipo; alternar fácilmente entre varios procesos de pensamiento para tomar decisiones y resolver problemas, de la misma manera comprender el proceso de toma de decisiones comunicándose eficazmente para negociar diferencias individuales, el aplicar esto conllevara al mejor desempeño de los empleado en la empresa.

PREGUNTAN.-9

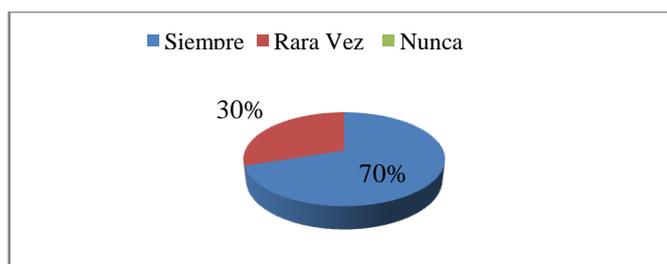
9. ¿Con que frecuencia sus opiniones, criterios, sugerencias son consideradas por su Jefe inmediato?

TABLA N° 2.28

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	37	70%
Rara Vez	16	30%
Nunca	0	0%
Total	53	100%

Fuente: Investigación de campo.
Realizado por: Grupo de investigadoras.

GRAFICO N° 2.16



Fuente: Investigación de campo.
Realizado por: Grupo de investigadoras.

ANÁLISIS

Tomando en cuenta las respuestas del 100% de encuestados, el 70% consideran que sus opiniones, criterios y sugerencias si han sido consideradas por su jefe inmediato y el 30% de encuestados manifiestan que sus opiniones, criterios y sugerencias no son tomados en cuenta.

Las opiniones, criterios y sugerencias que cada empleado de la empresa deben ser consideradas, ya que esto conlleva a mantener un buen equipo de trabajo, ayudado a desenvolverse con agilidad en las funciones a ejecutarse para lo que se debe conservar una adecuada y correcta comunicación, además en base a los resultado obtenidos en esta pregunta la mayoría de los empleados mantienen una buena relación con sus superiores, por ende sus opiniones, criterios y sugerencias han sido considerados y de esta manera han coadyuvado directamente en la atención de sus clientes y un pequeño grupo manifiesta que rara vez son tomadas en cuenta sus opiniones, punto crítico que debería ser analizado y corregido a tiempo.

PREGUNTAN.-10

10. ¿Durante el tiempo que ha trabajado Ud. ha recibido capacitaciones?

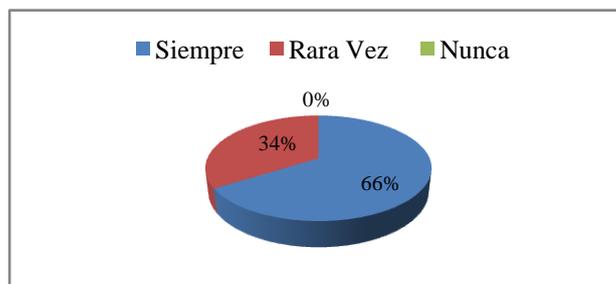
TABLA N° 2.29

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	35	66%
Rara Vez	18	34%
Nunca	0	0%
Total	53	100%

Fuente: Investigación de campo.

Realizado por: Grupo de investigadoras.

GRAFICO N° 2.17



Fuente: Investigación de campo.

Realizado por: Grupo de investigadoras.

ANÁLISIS

En relación a las respuestas obtenidas del 100% de encuestados, el 66 de encuestados% si han recibido capacitaciones, y el 34% manifiestan que las capacitaciones las realizan rara vez.

De acuerdo a las respuestas se puede decir que las capacitaciones ayudan a mejorar el desarrollo profesional y personal del empleado, por ende facilita el crecimiento empresarial. Se puede decir que las capacitaciones son indispensables para todos sus empleados, ya que ayuda a identificar, ordenar y clasificar por áreas las diferentes funciones que existen en una empresa, de igual forma permite determinar sus conocimientos, destrezas, actitudes y valores necesarios para cada ocupación y conocer claramente los factores de trabajo físico y ambiental para el desempeño de la misma.

PREGUNTAN.-11

11. ¿En qué temas ha recibido mayor capacitación?

Los 53 empleados de la empresa “Embutidos la Madrileña” que representa el 100% de encuestados, en relación a esta pregunta manifiestan que han recibido mayor capacitación en los siguientes temas:

TABLA N° 2.30

Temas	N.- de Empleados
Atención al Cliente	15
Manipulación de Alimentos	22
Recursos Humanos	14
Mantenimiento de Equipos	2
Total	53

Fuente: Investigación de campo.

Realizado por: Grupo de investigadoras

ANÁLISIS

Es importante recalcar que en esta empresa las capacitaciones que se realizan lo hacen dependiendo del área de trabajo, ya que todos estos temas son de vital importancia para cada uno de sus empleados, porque les permite ampliar su conocimiento y de esta manera desenvolverse eficazmente en cada una de las tareas encomendadas a la vez estos temas cubren las inquietudes y dificultades que tienen los empleados.

Esto ayudará a la empresa a contar con un grupo humano eficiente y eficaz por ende le permitirá desarrollarse de manera exitosa, lo cual garantiza a sus clientes un producto y servicio de calidad.

PREGUNTAN.-12

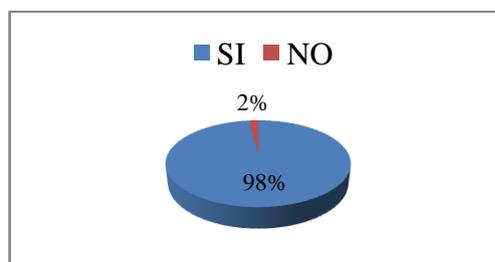
12. ¿Cree que la capacitación que recibe contribuye para mejorar la calidad de su desempeño?

TABLA N° 2.31

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	52	98%
No	1	2%
Total	53	100%

Fuente: Investigación de campo.
Realizado por: Grupo de investigadoras.

GRAFICO N° 2.18



Fuente: Investigación de campo.
Realizado por: Grupo de investigadoras.

ANÁLISIS

Con relación a las respuestas obtenidas, el 98% de encuestados consideran que la capacitación que han recibido contribuye eficazmente en su desarrollo profesional y personal, mientras que el 2% manifiesta que estas capacitaciones no contribuyen en su desarrollo.

La capacitación es un factor indispensable para el desarrollo y crecimiento de los empleados por ende de la empresa, por lo que consideran esto como un incentivo para ser motivados y cumplir con su trabajo mejorando la elaboración de los procesos de cada función que realizan y la atención que brinda a los clientes.

PREGUNTAN.-13

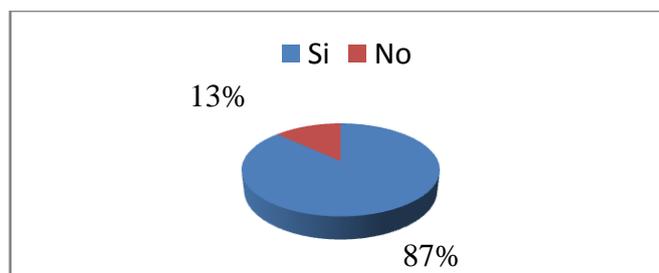
13. ¿Considera Ud. que un Sistema de Gestión de Calidad en la empresa ayudaría a la administración, el trabajo en equipo, así como la mejora continua del proceso productivo?

TABLA N° 2.32

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	46	87%
No	7	13%
Total	53	100%

Fuente: Investigación de campo.
Realizado por: Grupo de investigadoras.

GRAFICO N° 2.19



Fuente: Investigación de campo.
Realizado por: Grupo de investigadoras.

ANÁLISIS

En relación a las respuestas obtenidas, el 87% de encuestados consideran que un Sistema de Gestión de Calidad en la empresa ayudaría a la administración, el trabajo en equipo, así como la mejora continua del proceso productivo, mientras que el 13% de encuestados manifiesta que un Sistema de Gestión de Calidad en la empresa no ayudaría a la administración, el trabajo en equipo, así como la mejora continua del proceso productivo, ya que desconocen del tema.

Las respuestas son diversas unas argumentadas otras no, en términos generales la gran mayoría cree que es muy indispensable un Modelo de Gestión de Calidad para la empresa, puesto que ayudara a satisfacer a cabalidad las necesidades y requerimientos de los clientes mejorando la productividad, el servicio y procedimientos de la organización de la empresa, que esta establece para llevar a cabo la gestión de su calidad, en lo que se busca es llegar a la excelencia a través de un sistema moderno que vaya de la mano con la tecnología permitiendo así al personal que labora en las diferentes áreas de la entidad a trabajar con agilidad, eficiencia y positivismo para alcanzar el éxito deseado en el ámbito profesional.

Ser excelentes es hacer bien las cosas, no buscar razones para demostrar que no se pueden hacer, es tratarse un plan y lograr los objetivos deseados a pesar de todas las circunstancias, es así que se propone un Modelo de Gestión de Calidad de bajo las Normas ISO 9001 – 2000 para corroborar con el desarrollo y mejoramiento de la empresa.

CONCLUSIONES

Una vez concluido el análisis e interpretación de la información obtenida, mediante la aplicación de encuestas realizadas al personal que labora en la empresa de embutidos “La Madrileña”, se ha llegado a las siguientes conclusiones:

- Mejorar la capacidad del talento humano mediante capacitaciones para el personal de la empresa.
- Fortalecer el direccionamiento estratégico de la empresa, evaluando la escala de valores corporativos, para fortalecer las relaciones entre el personal.
- Incrementar la flexibilidad laboral para la empresa, mediante dotación de equipo de seguridad industrial y capacitación.
- Evaluar el rendimiento laboral del Talento Humano para establecer su nivel de eficiencia y eficacia a través de una evaluación del desempeño individual.
- Implantar un Modelo de Gestión de Calidad bajo las Norma ISO 9001 – 2000 el mismo que le permitirá a la empresa, consolidarse como líder en el mercado nacional, ofreciendo productos y servicios de calidad que satisfagan las necesidades y expectativas de sus clientes.

2.7 ANÁLISIS FODA

La siguiente análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa de embutidos “La Madrileña” permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso, que permita en función de ello tomar decisiones acorde con los objetivos y políticas de la misma.

TABLA No. 2.33

ANÁLISIS INTERNO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
F1. Cumple con todas las disposiciones legales y reglamentarias. F2. Toma de decisiones oportunas. F3. Infraestructura propia. F4. Recursos propios. F5. Existencia una adecuada política de precios. F6. Amplia disponibilidad de crédito para clientes. F7. El logo de la empresa esta posicionado en la mente del consumidor. F8. Tienen determinado su segmento de mercado. F9. La empresa tiene una gran variedad de productos que ofrece al mercado. F10. Mayor desarrollo de canales de distribución. F11. Alianza con supermercados de la provincia.	D1. Inexistencia de sistemas de calidad. D2. Seguridad e higiene del trabajo poco adecuada. D3. No cuenta con un departamento de comercialización. D4. No cuentan con un manual de procesos de producción. D5. Falta de capacitación del personal administrativo. D6. No cuenta con el suficiente recurso económico. D7. Infraestructura inadecuada. D8. Capacitación y mejora continua inexistente. D9. Publicidad y promoción inexistente. D10. Constante rotación del personal. D11. Control muy limitado de materia prima e insumos. D12. Alta cartera vencida.
ANÁLISIS EXTERNO	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
O1. Crecimiento de mercado. O2. Nuevos clientes potenciales. O3. Cubrir nuevos nichos de mercado. O4. Capacidad adquisitiva regular de los clientes. O5. Nuevos requerimientos de los clientes. O6. Expandir nuevos productos. O7. Suficiente stock de materiales de los proveedores O8. Buena proyección en las ventas futuras. O9. Generación de nuevos empleos. O10. Unirse a redes de publicidad	A1. Nivel socio económico con poca capacidad adquisitiva. A2. Inflación variable A3. Imposición de nuevos impuestos. A4. Incremento del precio de la materia prima. A5. Incremento de competencia desleal. A6. Creación de pequeñas empresas con similares características que se hayan instalados en la ciudad. A7. Posicionamiento de los competidores A8. Disminución en la demanda del producto.
FUENTE: Análisis FODA ELABORADO POR: Grupo de investigadoras	

2.7.1 MATRIZ FODA

MATRIZ FODA

TABLA No. 2.34

<p style="text-align: center;">FACTORES INTERNOS</p> <p style="text-align: center;">FACTORES EXTERNOS</p>	<p style="text-align: center;">Lista de Fortalezas</p> <p>F1.Toma de decisiones oportunas. F2.Gran variedad de productos que ofrece al mercado. F3. Amplia disponibilidad de crédito para clientes. F4. Existencia una adecuada política de precios.</p>	<p style="text-align: center;">Lista de Debilidades</p> <p>D1. Inexistencia de sistemas de calidad. D2. Seguridad e higiene del trabajo poco adecuada. D3. Alta cartera vencida. D4. No cuenta con un departamento de comercialización.</p>
<p style="text-align: center;">Lista de Oportunidades</p> <p>O1.Crecimiento de mercado. O2. Buena proyección en las ventas futuras. O3. Expandir nuevos productos. O4.Nuevos requerimientos de los clientes.</p>	<p style="text-align: center;">FO</p> <p>F3.O1 Diseñar políticas de crédito. F2.O4Realizar benchmarking de productos y servicios. F1.O3 Realizar investigación de mercado. F4.O2 Fijar los precios relacionando con la calidad del producto.</p>	<p style="text-align: center;">DO</p> <p>D1.O2 Contratar una consultoría especializada en aseguramiento de la calidad para normalizar y estandarizar los procesos. D2.O4 Diseñar un sistema de control interno, en el que se definan los procesos, funciones y políticas de control. D4.O3 Diseñar y ejecutar un plan de marketing. D3.O1 Obtener créditos por parte de instituciones financieras en condiciones favorables.</p>
<p style="text-align: center;">Lista de Amenazas</p> <p>A1.Nivel socio económico con poca capacidad adquisitiva. A2.Inflación variable. A3.Imposición de nuevos impuestos. A4. Incremento del precio de la materia prima.</p>	<p style="text-align: center;">FA</p> <p>F4.A2 Establecer programas de renegociación de deudas F1.A3 Recapitalizar el negocio mediante créditos en instituciones financieras F2.A4 Crear un sistema de aprovisionamiento para la adquisición de materia prima. F3.A1 Diseñar políticas de crédito.</p>	<p style="text-align: center;">DA</p> <p>D1.A3 Diseñar y ejecutar un manual de calidad. D3.A4 Mantener precios competitivos, para supervivencia de la empresa. D4.A1 Diseñar la imagen corporativa de la empresa. D2.A2 Diseñar un manual de procedimientos.</p>

FUENTE: Análisis FODA

ELABORADO POR: Grupo de investigadoras

	MODELO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD BAJO LAS NORMAS ISO 9001 - 2000	PAG: 90 DE 223			
		CODIGO: I001		VERSIÓN: 1	
	Introducción	FECHA EMISION	DÍA: 23	MES: 11	AÑO: 2011
		FECHA REVISION	24	11	2011

CAPITULO III

DISEÑO DE LA PROPUESTA

3.1 MODELO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD BAJO LAS NORMAS ISO 9001 – 2000 PARA LA EMPRESA EMBUTIDOS “LA MADRILEÑA” DE LA CIUDAD DE LATACUNGA, PROVINCIA DE COTOPAXI.

Las organizaciones en pro de mejoramiento del desempeño de su organización deben dar comienzo a un sistema de gestión de calidad, fundamentándose en el enfoque al cliente, el liderazgo, participación del personal, enfoque baso en procesos, la gestión basada en sistemas, en el mejoramiento continuo, la toma de decisiones basadas en hechos y la relación mutuamente beneficiosa proveedor – cliente.

Para comenzar con un modelo de gestión de la calidad es necesario el análisis de los procesos de trabajo, puesto que, permite considerar la forma del proceso, sus relaciones e integraciones dentro de la empresa, pero sobretodo también con las partes interesadas formando así el proceso general de la empresa.

Es por ello que la calidad servirá como una de las herramientas más importantes para que la empresa en vía de crecimiento pueda ser competitiva tanto a nivel nacional como internacional.

	MODELO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD BAJO LAS NORMAS ISO 9001 – 2000	PAG: 91 DE 223			
		CODIGO: I002		VERSIÓN: 1	
	Introducción	FECHA EMISION	DÍA: 23	MES: 11	AÑO: 2011
		FECHA REVISION	24	11	2011

El Modelo de Gestión de la Calidad en la empresa le permite lograr el éxito y mejorar continua abordando las necesidades de todas las partes interesadas, a la vez llegar a ser excelentes, no solo en sus productos y servicios, sino en el manejo de sus actividades diarias y por ende en la correcta y adecuada toma de decisiones por parte de los administradores de una organización.

Tomando en cuenta los procesos que desarrolla la empresa embutidos “La Madrileña” varias son las cuestiones e interrogantes que surgen, a través de los cuales se determino que el problema con mayor incidencia es que no se rigen a normas de calidad que faciliten mejora la gestión administrativa, el trabajo en equipo y el mejoramiento continuo de sus procesos productivos.

El desarrollo del modelo de gestión de la calidad cuenta con el compromiso del Ing. Gustavo Bastidas Pacheco Gerente Propietario de la Empresa “Embutidos la Madrileña” y la participación de todo el personal que está obligado al cumplimiento y ejecución de cada una de sus actividades. Por ello, todos conocerán esta política de calidad y estarán instruidos en las normas y procedimientos que tengan que cumplir el sistema de gestión de la calidad, de forma que existe un compromiso hacia la calidad en todos los niveles de la empresa.

Frente a lo expuesto el grupo de investigadoras desarrollo un Modelo de Gestión de Calidad bajo la Norma ISO 9001 – 2000 aplicada a la empresa embutidos “La Madrileña” permitiendo a través de la utilización de diferentes procesos de calidad, consolidarse como la empresa líder en el mercado nacional, ofreciendo productos y servicios de calidad que satisfagan las necesidades y expectativas de sus clientes.

	MODELO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD BAJO LAS NORMAS ISO 9001 - 2000	PAG: 92 DE: 223			
		CODIGO: 0001		VERSIÓN: 1	
	Objetivos	FECHA EMISION	DÍA: 23	MES: 11	AÑO: 2011
		FECHA REVISION	24	11	2011

3.2. OBJETIVOS

3.2.1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar un Modelo de Gestión de la Calidad bajo las Normas ISO 9001 – 2000 aplicado a la empresa de embutidos “La Madrileña”, con el fin que le permita lograr la competitividad y satisfacción de sus clientes.

3.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diseñar los procesos y procedimientos necesarios para el análisis y mejora de la empresa de embutidos “La Madrileña” con la finalidad de dar cumplimiento a las Normas ISO 9001 – 2000.
- Orientar al personal que labora en la entidad en la ejecución de las actividades internas, a través de un manual de procedimientos.
- Establecer el mapa de proceso, flujogramas y caracterización de los procesos que intervienen en proceso de producción de la empresa de embutidos “La Madrileña”

	MODELO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD BAJO LAS NORMAS ISO 9001 – 2000	PAG: 93 DE 223			
		CODIGO: J001		VERSIÓN: 1	
	Justificación	FECHA EMISION	DÍA: 23	MES: 11	AÑO: 2011
		FECHA REVISION	24	11	2011

3.3 JUSTIFICACIÓN

- El presente trabajo de investigación pretende orientar a la empresa de embutidos “La Madrileña”, la misma que requiere de procesos de calidad que permitan satisfacer y cumplir plenamente las necesidades y expectativas de sus clientes, de igual forma despertar nuevas necesidades, lograr productos con cero defectos, diseñar, ofrecer y brindar productos de calidad de acuerdo a las normas y procedimientos establecidos por las ISO, en vista de que la calidad no es un problema sino una solución que descansa en fuertes valores que se presentan en el ambiente, así como en otros que se adquieren con esfuerzo y disciplina que permiten llegar siempre a la excelencia.

Actualmente la empresa debe adaptarse a los requerimientos de transformación que exige el desenvolverse en un medio competitivo para lograr satisfacer las necesidades de sus clientes, para ello es necesario que se desarrollen dentro de los parámetros de calidad, y esto precisamente es lo que trata de conseguir las normas ISO 9001 - 2000.

Es así que en la empresa de embutidos “La Madrileña” es importante crear un Modelo de Gestión de la Calidad bajo las Normas ISO 9001 - 2000, que le permita optimizar sus procesos y procedimientos enfocados hacia el cliente, obteniendo de esta manera el punto de partida para alcanzar la calidad, lo cual conlleva al mejoramiento continuo de las mismas y por ende le dará un valor añadido.

	MODELO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD BAJO LAS NORMAS ISO 9001 - 2000	PAG: 94 DE 223			
		CODIGO: AC001		VERSIÓN: 1	
	Alcance y Campo de aplicación	FECHA EMISION	DIA: 23	MES: 11	AÑO: 2011
		FECHA REVISION	24	11	2011

El beneficio que ofrece el estructurar un Modelo de Gestión de la Calidad bajo las Normas ISO 9001 - 2000 es alcanzar los propósitos institucionales y satisfacer las necesidades de los clientes, ya que es la forma ideal de garantizar el porcentaje de ventas necesario para la sustentabilidad de la empresa, y es por tal motivo que la empresa decidió optar por un Sistema de Gestión de Calidad el cual le va a permitir ser más competitivos.

Finalmente, podemos concluir que la importancia de un Sistema de Gestión de la Calidad, radica en el hecho de que sirve de plataforma para desarrollar al interior de la organización, una serie de actividades, procesos y procedimientos, encaminados a lograr que las características del producto cumplan con los requisitos del cliente, lo cual nos da mayores posibilidades de que sean adquiridos.

3.4 ALCANCE Y CAMPO DE APLICACIÓN

La siguiente propuesta es el Modelo de Gestión de Calidad para la empresa de embutidos “La Madrileña” se desarrolla bajo los requisitos de la Norma ISO 9001:2000, de la mano de los propietarios de la empresa por la información suministrada.

La propuesta está constituida de la siguiente manera:

- Planeación de actividades.
- Identificación de los procesos.
- Caracterización de los procesos.
- Modelo de Gestión de Calidad.

	MODELO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD BAJO LAS NORMAS ISO 9001 - 2000	PAG: 95 DE 223			
		CODIGO: PA001		VERSIÓN: 1	
	Plan de acción	FECHA EMISION	DÍA: 23	MES: 11	AÑO: 2011
		FECHA REVISION	24	11	2011

3.5 PLAN DE ACCIÓN

Se realizó un plan de acción que consiste en determinar las actividades donde intervienen las partes de la empresa interesadas en el desarrollo del Modelo de Gestión de Calidad.

3.5.1 MISIÓN

Producir y comercializar toda clase de embutidos bajo parámetros de calidad y seguridad alimentaria, con una participación muy comprometida de nuestro personal, que está altamente motivado y capacitado, para satisfacer las necesidades de los consumidores, con un alto sentido de responsabilidad social, preocupados por el mantenimiento del equilibrio ambiental.

3.5.2 VISIÓN

Ser reconocida como una empresa competitiva en el mercado alimenticio, a nivel nacional e internacional, contar con una infraestructura adecuada, procesos estandarizados para cumplir especificaciones técnicas y requerimientos del cliente, tecnología de punta y personal altamente capacitado, contribuyendo al crecimiento y bienestar de los grupos de interés de la empresa y satisfaciendo a los consumidores con productos de óptima calidad y excelente servicio.

	MODELO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD BAJO LAS NORMAS ISO 9001 – 2000	PAG: 96 DE 223			
		CODIGO: P001		VERSIÓN: 1	
	Políticas	FECHA EMISION	DÍA: 23	MES: 11	AÑO: 2011
		FECHA REVISION	24	11	2011

3.5.3 POLÍTICAS

Para la aplicación del presente documento en su puesto de trabajo, primero debe analizar el manual de funciones existente en la empresa, ya que de esta manera pueda conocer cada uno de los procesos que debe ejecutar.

- Utilización de la imagen corporativa en todas las actividades realizadas por la empresa.
- Incentivos, premios y detalles para el personal, por el buen desempeño de las funciones asignadas, resaltando sus virtudes y aptitudes.
- Evaluación del desempeño para el personal de producción al concluir la semana laboral, y para el personal administrativo mensualmente.
- Uso de implementos de seguridad industrial dentro de la planta productiva.
- Reposición de herramienta y equipo al término de su vida útil.
- Elaboración de órdenes de trabajo en función de los cronogramas de producción.
- Mantenimiento del equipo y herramientas que garanticen que la frecuencia de los procesos sea continuo.
- En los procesos se grafican un diagrama de flujo para su mejor comprensión.
- Todos los procesos se encuentran detallados en forma secuencial y cronológica.
- Los procedimientos indican cuándo, dónde, cómo, quién, y con qué se los realiza, es decir, señala los pasos a seguir.

	MODELO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD BAJO LAS NORMAS ISO 9001 - 2000	PAG: 97 DE 223			
		CODIGO: IA001		VERSIÓN: 1	
	Infraestructura y áreas	FECHA EMISION	DÍA: 23	MES: 11	AÑO: 2011
		FECHA REVISION	24	11	2011

- La mejora continua en las actividades se alcanzara en base al comportamiento del personal que labora en la empresa, en cada una de las funciones encomendadas.

Con la aplicación de un modelo de Gestión de Calidad se pretende lograr al máximo la satisfacción del cliente y así incrementar el número de clientes existentes en la actualidad, demostrando día a día profesionalismo, responsabilidad ética, participación, seriedad, en fin exponiendo siempre la existencia de una cultura de calidad, que permite reforzar la gestión y alcanzar la excelencia.

3.5.4 INFRAESTRUCTURA Y DISTRIBUCIÓN DE ÁREAS

Las instalaciones de la empresa de embutidos “La Madrileña” que ya se encuentran implementadas son de materiales incombustibles ya que las paredes y columnas del área de producción y oficinas son de mampostería de bloque, el techo es de estructura metálica

LA MADRILEÑA está compuesta de un grupo de áreas para el correcto desempeño de sus funciones, estas áreas son:

- Área Administrativa.
- Área de Proceso Productivo
- Área de Cuartos Fríos
- Área de Laboratorio
- Área de Comedor y Cocina
- Área de Instalaciones sanitarias.
- Área de Bodegas.

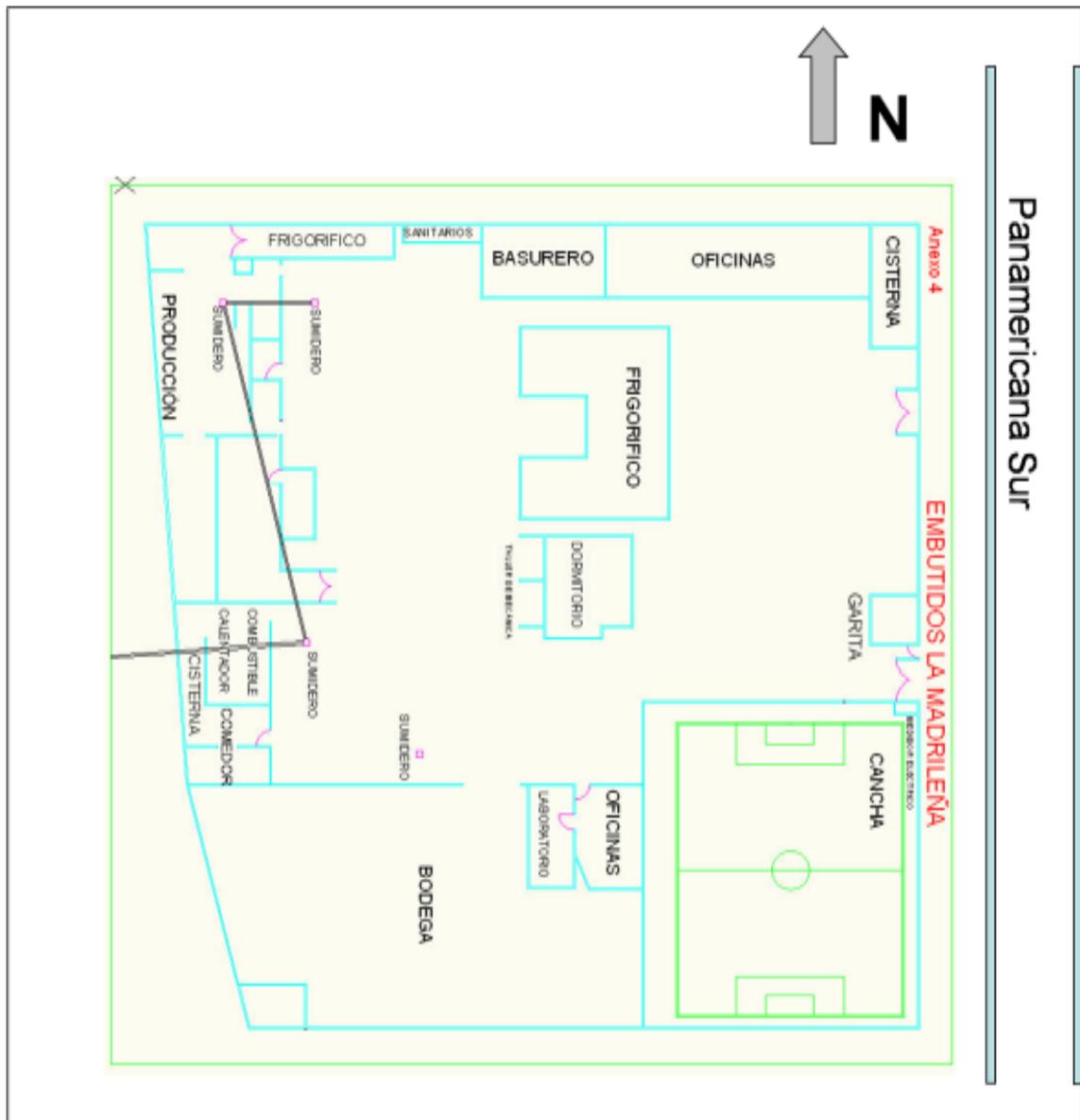
	MODELO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD BAJO LAS NORMAS ISO 9001 - 2000	PAG: 98 DE 223			
		CODIGO: IA002		VERSIÓN: 1	
	Infraestructura y áreas	FECHA EMISION	DÍA: 23	MES: 11	AÑO: 2011
		FECHA REVISION	24	11	2011

- Área de Maquinas.
- Área de la Garita.
- Área de almacenamiento de Combustible.
- Área de Ubicación de la Cisterna.
- Área de Deposito de la Basura.
- Área de Dormitorio.
- Área de Canchas Deportivas.

	MODELO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD BAJO LAS NORMAS ISO 9001 - 2000	PAG: 99 DE 223			
		CODIGO: PA001		VERSIÓN: 1	
	Plano de áreas	FECHA EMISION	DÍA: 23	MES: 11	AÑO: 2011
		FECHA REVISION	24	11	2011

3.5.4.1 PLANO DE ÁREAS

FIGURA N°3.1



Fuente: Observación Directa.

Realizado por: Grupo de investigadoras.

	MODELO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD BAJO LAS NORMAS ISO 9001 - 2000	PAG: 100 DE 223			
		CODIGO: DA001		VERSIÓN: 1	
	Descripción de áreas	FECHA EMISION	DÍA: 23	MES: 11	AÑO: 2011
		FECHA REVISION	24	11	2011

3.5.4.2 DESCRIPCIÓN DE ÁREAS

- **Área Administrativa:** En la planta se cuenta con dos oficinas de administración una a la entrada y otra en el área de laboratorios.

FIGURA N°3.2



Fuente: Observación Directa.
Realizado por: Grupo de investigadoras.

Se propone que esta área cuente con el espacio suficiente para el desarrollo adecuado del trabajo, ya que aquí se realiza funciones muy importante como la contratación del personal hasta la compra de insumos, el pago del personal, la firma de los cheques, verificar que el personal cumpla con su horario, la limpieza, el pago a los proveedores, el control de los inventarios de insumos y de producción, en si la gestión de la empresa es parte de esta área.

	MODELO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD BAJO LAS NORMAS ISO 9001 - 2000	PAG: 101 DE 223			
		CODIGO: PP001		VERSIÓN: 1	
	Área de Proceso productivo	FECHA EMISION	DIA: 23	MES: 11	AÑO: 2011
		FECHA REVISION	24	11	2011

- **Área de Proceso productivo:** Esta área productiva cuenta con los equipos y maquinas en perfecto estado, para la elaboración de los diferentes embutidos a continuación se da una breve descripción.

FIGURA N°3.3



Fuente: Observación Directa.
Realizado por: Grupo de investigadoras.

En esta área se deberá invertir en equipos y maquinaria de alta tecnología, lo cual ayudara a optimizar el proceso productivo. También es importante poder realizar unas Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), ya que es de vital importancia saber con anterioridad qué y cómo se van a hacer las cosas. Asimismo, es importante que el operario que sea, pueda realizar la actividad requerida, lo cual todo deberá estar documentado en un manual de procedimientos.

	MODELO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD BAJO LAS NORMAS ISO 9001 – 2000	PAG: 102 DE 223			
		CODIGO: ZR001		VERSIÓN: 1	
	Zona de recepción	FECHA EMISION	DÍA: 23	MES: 11	AÑO: 2011
		FECHA REVISION	24	11	2011

- a) **Zona de recepción:** En esta zona se encuentra la balanza de pedestal la cual sirve para pesar la materia prima.

FIGURA N°3.4



Fuente: Observación Directa.
Realizado por: Grupo de investigadoras.

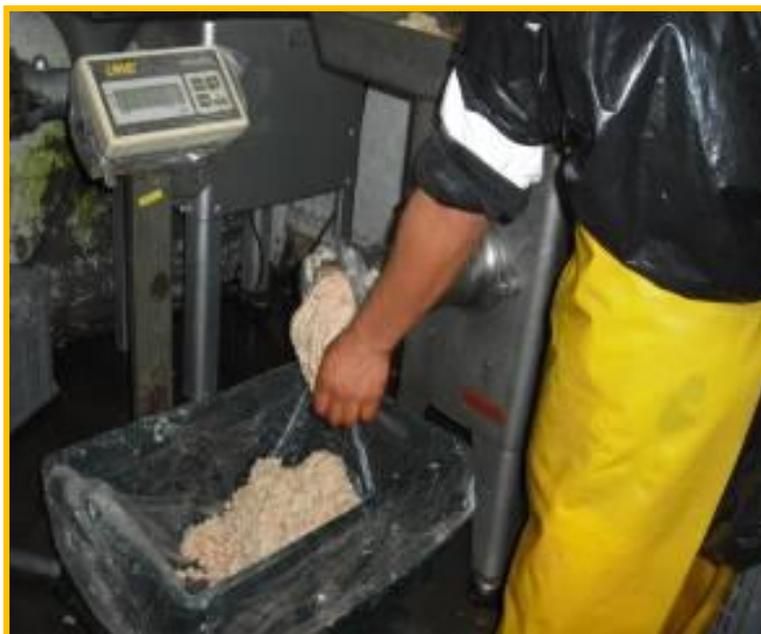
Se recomienda que la recepción de la materia prima cárnica deba acompañarse por la documentación correspondiente, que garantice su origen, así como la documentación complementaria requerida por la autoridad competente.

	MODELO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD BAJO LAS NORMAS ISO 9001 - 2000	PAG: 103 DE 223			
		CODIGO: ZM001		VERSIÓN: 1	
	Zona de molido	FECHA EMISION	DÍA: 23	MES: 11	AÑO: 2011
		FECHA REVISION	24	11	2011

Esta recepción deberá realizarse por personal capacitado para ello, así como en una instalación adecuada que garantice la inocuidad en los productos elaborados. Documentar lo anterior mediante registros.

b) Zona de molido: Aquí se tritura la materia prima que se va a utilizar en los diferentes procesos por medio de la licuadora industrial y la máquina de hielo.

FIGURA N°3.5



Fuente: Observación Directa.
Realizado por: Grupo de investigadoras.

	MODELO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD BAJO LAS NORMAS ISO 9001 – 2000	PAG: 104 DE 223			
		CODIGO: ZP001		VERSIÓN: 1	
	Zona de pesado	FECHA EMISION	DÍA: 23	MES: 11	AÑO: 2011
		FECHA REVISION	24	11	2011

En esta zona se propone contar con una tolva donde se coloca la mezcla de carnes, grasa, hielo y aditivos que pasan a través de un cabezal donde se emulsiona para formar esta pasta. Existen diferentes sistemas:

- Sistema de cuchillas (produce mayor calentamiento de la pasta) - sistema de discos con cuchillos (menor calentamiento).

Este molino produce una emulsión fina ya que muele más fina la pasta y reparte mejor las partículas de aire en la pasta.

Son especiales para hacer emulsiones cárnicas como, por ejemplo, cuero crudo, nervios crudos y pasta de emulsiones para salchichas. Las emulsiones de cuero y nervios se pasan dos veces para afinar mejor la pasta.

b) Zona de pesado: En esta zona se utilizan estanterías de acero inoxidable y una balanza de pedestal.

FIGURA N°3.6



Fuente: Observación Directa.
Realizado por: Grupo de investigadoras.

	MODELO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD BAJO LAS NORMAS ISO 9001 - 2000	PAG: 105 DE 223			
		CODIGO: ZC001		VERSIÓN: 1	
	Zona de Cuteado	FECHA EMISION	DÍA: 23	MES: 11	AÑO: 2011
		FECHA REVISION	24	11	2011

En esta zona se propone utilizar una balanza electrónica con mayor soporte de peso y proporcione exactitud en el peso, para mejorar y evitar demora en el proceso productivo.

d) **Zona de Cuteado:** Aquí en esta zona se utiliza el molino Cutter que es operado por un tablero de mando aquí es donde se mezclan las materias primas.

FIGURA N°3.7



Fuente: Observación Directa.
Realizado por: Grupo de investigadoras.

Se requiere buena iluminación natural en esta zona, pues ello reduce los costes de energía, produce menos calor en el ambiente y es más saludable para los trabajadores.

El personal que trabaja en la zona del cutter, donde se producen ruidos muy intensos, obligatoriamente debe usar protectores de oídos. También se recomienda el uso de mascarillas, para no inhalar los fuertes olores de las especias y polvos de los aditivos y féculas.

	MODELO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD BAJO LAS NORMAS ISO 9001 - 2000	PAG: 106 DE 223			
		CODIGO: ZE001		VERSIÓN: 1	
	Zona embutidora	FECHA EMISION	DÍA: 23	MES: 11	AÑO: 2011
		FECHA REVISION	24	11	2011

En esta zona de cutter, debe instalarse un lavamanos completo debido a la necesidad de que su operador se lave las manos entre picada y picada.

e) **Zona embutidora:** En esta zona se utilizan los equipos como el embutidor con elevador, el retorcedor de salchichas, el embutidor de pistón, el embutidor sin elevador y la engrampadora de mortadela se pueden embutir los diferentes productos de una manera rápida y eficaz.

FIGURA N°3.8



Fuente: Observación Directa.
Realizado por: Grupo de investigadoras.

Se recomienda utilizar la embutidora automática continua, la misma que sirve para embutir y dar forma a la salchicha. Esta máquina permite embutir con bastante presión para que el producto no se arrugue, una vez estacionado es importante no dejar huecos de aire. El embudo debe ser del mayor diámetro posible para facilitar la salida de la pasta. Se puede agregar un poco de colorante en el agua donde se remojan las tripas para intensificar el color.

	MODELO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD BAJO LAS NORMAS ISO 9001 - 2000	PAG: 107 DE 223			
		CODIGO: ZC001		VERSIÓN: 1	
	Zona de Cocción	FECHA EMISION	DÍA: 23	MES: 11	AÑO: 2011
		FECHA REVISION	24	11	2011

La utilización de esta máquina permitirá optimizar tiempo en el proceso productivo y reducir costos.

f) **Zona de Cocción:** En esta zona se encuentran los hornos a gas de puertas galvanizado y hornos de enfriamiento de acero inoxidable y la ablandadora.

FIGURA N°3.9



Fuente: Observación Directa.
Realizado por: Grupo de investigadoras.

Esta zona se recomienda ubicar en forma independiente de las demás áreas de producción debido a la excesiva temperatura que se genera en los hornos de cocimiento y a la gran producción de vapor y humo que se libera en el ambiente.

Los productos cocidos terminados no deberán ingresar nuevamente a las áreas de producción, donde se encuentran materias primas crudas y en proceso. Deberán dirigirse directamente al envasado, a las cámaras de productos terminados.

Los techos deberán estar contruidos a mayor altura que en las demás áreas y debe existir un sistema eficiente para eliminar rápidamente los vapores grasosos, el humo y el aire caliente allí producidos.

	MODELO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD BAJO LAS NORMAS ISO 9001 - 2000	PAG: 108 DE 223			
		CODIGO: C001		VERSIÓN: 1	
	Zona de Colgado	FECHA EMISION	DÍA: 23	MES: 11	AÑO: 2011
		FECHA REVISION	24	11	2011

Los pisos deberán tener declives mayores que los de otras áreas para eliminar rápidamente el agua grasosa y con partículas sólidas de humo.

- c) **Zona de Colgado:** la empresa cuenta con equipos para colgar los productos terminados y en proceso.

FIGURA N°3.10



Fuente: Observación Directa.

Realizado por: Grupo de investigadoras.

Se requiere equipos para colgar los productos terminados con altura máxima de 50 cm. Sobre el piso para evitar que el producto se contamine de impurezas. Esta área deberá estar climatizada (15 a 18°C) para el almacenamiento del producto terminado, con control de humedad relativa al ambiente.

Es importante que esta área, esté construida con pisos fácilmente lavables, paredes lisas, buena iluminación y renovación de aire.

	MODELO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD BAJO LAS NORMAS ISO 9001 - 2000	PAG: 109 DE 223			
		CODIGO: ZE001		VERSIÓN: 1	
	Zona de Empaquetado	FECHA EMISION	DÍA: 23	MES: 11	AÑO: 2011
		FECHA REVISION	24	11	2011

d) Zona de Empaquetado: En esta zona se cuenta con equipos para el empaquetamiento de los diferentes productos terminados

FIGURA N°3.11



Fuente: Observación Directa.
Realizado por: Grupo de investigadoras.

El empaque de productos terminados se recomienda hacer de preferencia cerca de la cámara de productos terminados, con el fin de contar con un buen flujo de trabajo.

Las condiciones higiénicas deberán ser las más estrictas de la fábrica. Para estas tareas es muy importante saber seleccionar muy bien al personal. Este deberá estar muy imbuido del concepto de higiene personal y de higiene en las operaciones que realiza.

Se ubicaran lavamanos en cantidad suficiente y en los lugares estratégicos para que los operarios no recorran mucho espacio para lavarse con frecuencia. Deben instalarse cepillos de mano y jaboneras con detergentes con antiséptico, que garanticen una reducción importante de la carga bacteriana de las manos.

	MODELO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD BAJO LAS NORMAS ISO 9001 - 2000	PAG: 110 DE 223			
		CODIGO:ACF001		VERSIÓN: 1	
	Área de cuartos Fríos	FECHA EMISION	DÍA: 23	MES: 11	AÑO: 2011
		FECHA REVISION	24	11	2011

Los operarios deberán usar de forma obligatorio mascarillas y overoles. No se permite el uso de uñas pintadas, anillos, colgantes. El pelo estará recogido con una malla y cofia.

Toda el área debe estar bajo refrigeración, a una temperatura entre 10 y 15°C. Las puertas deben permanecer cerradas y es conveniente el uso de cortinas de aire para evitar la entrada de insectos.

Es importante que la etiqueta contenga la siguiente información: nombre de cada uno de los productos, elaborado por, registro sanitario, peso, numero de lote, fecha de elaboración, fecha de vencimiento, código de barra, norman INEN, información nutricional, ingredientes, precio de venta al público y la forma de conservación. Esto garantiza el movimiento correcto de los productos elaborados.

- **Área de cuartos Fríos:** La empresa cuenta con dos áreas de cuartos fríos el uno para la recepción de la materia prima y el segundo para almacenar y despachar el producto terminado.

FIGURA N°3.12



Fuente: Observación Directa.
Realizado por: Grupo de investigadoras

	MODELO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD BAJO LAS NORMAS ISO 9001 - 2000	PAG: 111 DE 223			
		CODIGO: ACF001		VERSIÓN: 1	
	Área de cuartos Fríos	FECHA EMISION	DÍA: 23	MES: 11	AÑO: 2011
		FECHA REVISION	24	11	2011

Se propone que para la construcción de esta área se deben consultar las recomendaciones hechas para cámaras frías. La intensidad de la luz es un factor crítico, pues una luminosidad excesiva trae como consecuencia una decoloración de los productos terminados.

Deben extremarse las condiciones de higiene y evitar que productos o restos queden por el suelo. Todos los productos deberán estar colgados holgadamente en carros transportables o gavetas plásticas perforadas, con el fin de facilitar la penetración del frío.

La temperatura ideal es de 1 a 3°C, evitando la congelación, y con un control que mantenga la humedad cercana a un 70-75%.

Todos los productos deberán quedar cuando menos una noche (12 horas) en esta cámara para garantizar el descenso de temperatura y para estabilizar su consistencia. Si se envasan productos terminados al vacío con poco frío, la menor consistencia de su masa produce una deformación del producto y una mayor extracción del líquido interior; esto perjudica la jugosidad, la presentación y la vida útil del producto final.

	MODELO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD BAJO LAS NORMAS ISO 9001 - 2000	PAG: 112 DE 223			
		CODIGO: ALAB001		VERSIÓN: 1	
	Área de Laboratorio	FECHA EMISION	DÍA: 23	MES: 11	AÑO: 2011
		FECHA REVISION	24	11	2011

- **Área de Laboratorio:** En esta área los productos terminados pasan a un tratamiento de calidad donde son desinfectados y analizados, donde se utiliza una balanza de pedestal.

FIGURA N°3.13



Fuente: Observación Directa.
Realizado por: Grupo de investigadoras.

- **Área de Comedor y cocina:** La empresa cuenta con un área de cocina y comedor que se encuentra al lado de la bodega de la planta para el personal de trabajo.

Se propone que esta área el comedor se divida por “estaciones o rangos” para facilitar el servicio y se debería contratar un mesero, que facilite el servicio de alimentación al personal.

- **Área de Instalaciones Sanitarias:** La empresa cuenta con sus respectivas instalaciones sanitarias en perfecto estado y para todo el personal que labora en las instalaciones.

	MODELO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD BAJO LAS NORMAS ISO 9001 - 2000	PAG: 113 DE 223			
		CODIGO: AIS001		VERSIÓN: 1	
	Área de Instalaciones Sanitarias	FECHA EMISION	DIA: 23	MES: 11	AÑO: 2011
		FECHA REVISION	24	11	2011

FIGURA N°3.14



Fuente: Observación Directa.
Realizado por: Grupo de investigadoras.

Se recomienda que los sanitarios no deban tener comunicación directa con el área de producción. Las puertas de entrada deben poseer sistema de cierre automático.

Los baños deben estar provistos de papel higiénico, lavamanos, jabón, jabonera, secador de manos (aire o toallas de papel) y recipiente para la basura. Es conveniente que los grifos no requieran accionamiento manual.

- **Área de bodegas:** En esta área se encuentra almacenado todas las provisiones para el personal como alimentos herramientas y materia prima que se usa en el proceso productivo.

	MODELO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD BAJO LAS NORMAS ISO 9001 – 2000	PAG: 114 DE 223			
		CODIGO: AB001		VERSIÓN: 1	
	Área de bodegas	FECHA EMISION	DÍA: 23	MES: 11	AÑO: 2011
		FECHA REVISION	24	11	2011

FIGURA N°3.15



Fuente: Observación Directa.
Realizado por: Grupo de investigadoras.

En esta área de bodega se almacenará todo el producto que pasara al proceso productivo, la cual debe estar cerrada, seca y de fácil limpieza. El lugar debe permanecer perfectamente cerrado, libre de polvo y humedad, bien identificado y almacenado por compatibilidad (p.ej. almidones con almidones, condimentos con condimentos, etc.).

Todo producto deberá almacenarse sobre tarimas limpias o anaqueles, para que posteriormente las mezclas se realicen en un área específica separada físicamente, en la cual los sacos que se abran y no se utilice la totalidad, se almacenen en recipientes perfectamente cerrados e identificados. El material deberá estibarse de acuerdo a las recomendaciones hechas por el fabricante y en los lugares designados para ello.

	MODELO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD BAJO LAS NORMAS ISO 9001 - 2000	PAG: 115 DE 223			
		CODIGO: AMAQ001		VERSIÓN: 1	
	Área de Maquinas	FECHA EMISION	DÍA: 23	MES: 11	AÑO: 2011
		FECHA REVISION	24	11	2011

Los productos deberán entrar y salir de las bodegas a través muelles de carga que se encuentran generalmente más altos que el nivel del piso. Cuando se cargan y descargan materiales, los trabajadores deben prestar atención especial para evitar caídas de los muelles y las rampas elevadas; las tiras amarillas pueden llamar la atención a los bordes.

- **Área de Maquinas:** En esta área se encuentra la maquina principal de la empresa como el caldero que permite el proceso de la cocción del producto y también tenemos las bombas de agua azul y verde, el compresor, el motor dosificador, la bomba de alta presión y los tableros de bombas y mecánico.

FIGURA N°3.16



Fuente: Observación Directa.
Realizado por: Grupo de investigadoras.

	MODELO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD BAJO LAS NORMAS ISO 9001 - 2000	PAG: 116 DE 223			
		CODIGO: AG001		VERSIÓN: 1	
	Área de Garita	FECHA EMISION	DÍA: 23	MES: 11	AÑO: 2011
		FECHA REVISION	24	11	2011

Es importante que en esta área todos los equipos y los utensilios deban ser diseñados y fabricados de manera que aseguren la higiene, permitiendo una fácil y completa limpieza, desinfección e inspección. De igual forma, la instalación y distribución de equipos fijos, debe permitir un acceso fácil y una limpieza a fondo. Es recomendable no ubicar los mismos sobre rejillas y desagües.

Las planchas o cubiertas empleadas en las mesas de corte o deshuese, serán de una pieza de plástico, acero inoxidable o cualquier otro material, que sea impermeable e inalterable por los ácidos grasos y de dimensiones cortas para facilitar su limpieza.

Las mangueras para limpieza deberán ser de superficie lisa para facilitar su limpieza, y evitar la proliferación de gérmenes.

- **Área de Garita:** En la garita se encuentra el personal de seguridad de la empresa queda justo en la puerta principal de ingreso y se encarga del control de ingreso del personal de la empresa sí como de personas que por diferentes razones visitan la empresa.

La garita de esta empresa está ubicada en la puerta principal, a fin de poder ver quien entra y sale; que sirve de seguridad y control. Este puesto de vigilancia debe tener ventanillas largas y estrechas, para poder observar el personal que transita por el lugar.

	MODELO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD BAJO LAS NORMAS ISO 9001 - 2000	PAG: 117 DE 223			
		CODIGO: AAC001		VERSIÓN: 1	
	Área de almacenamiento de combustible	FECHA EMISION	DÍA: 23	MES: 11	AÑO: 2011
		FECHA REVISION	DÍA: 24	MES: 11	AÑO: 2011

- **Área de almacenamiento de combustible:** En esta área se almacena los tanques de diesel que se utiliza en el caldero el cuál es utilizado para el calentamiento del agua que se usa en los diferentes procesos productivos.

FIGURA N°3.17



Fuente: Observación Directa.
Realizado por: Grupo de investigadoras.

El almacenamiento de combustible deberá estar en un contenedor seguro para líquidos inflamables, que suele formar parte del sistema del motor, y en el cual se almacena el combustible, que es propulsado (mediante la bomba de combustible) o liberado (como gas a presión) en un motor.

Es importante vigilar de manera exhaustiva el desempeño del personal de área de ahumado, en lo que se refiere a la regulación de los dispensadores de flama y el control de la temperatura en las ollas de cocción.

También se recomienda suministrar al caldero siempre la cantidad de combustible adecuada, no dejar que este quede completamente vacío, pues de ser así este se calentaría causando una catástrofe.

	MODELO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD BAJO LAS NORMAS ISO 9001 - 2000	PAG: 118 DE 223			
		CODIGO: ACIS001		VERSIÓN: 1	
	Área de la cisterna	FECHA EMISION	DÍA: 23	MES: 11	AÑO: 2011
		FECHA REVISION	24	11	2011

- Área de ubicación de la cisterna:** La empresa cuenta con dos cisternas de reserva de agua, una de ellas sirve para la reserva de agua que se utiliza en las diferentes actividades de producción de la empresa y la otra se usa para el almacenamiento del agua que se utiliza en el caldero.

Las cisternas de esta empresa se utilizan para el almacenamiento de agua, lo cual debe estar ubicado en la parte baja de una edificación que tiene como objetivo de incrementar la disponibilidad de agua en la empresa, para el uso en los diferentes procesos productivos. Estas reservas se deben tener en un tanque artificial para almacenar agua u otro líquido y utilizarla cuando sea necesario.

- Área de depósito de la basura:** La basura y los desechos de la planta son almacenados en un tanque grande para luego ser entregado al recolector municipal de basura.

FIGURA N°3.18



Fuente: Observación Directa.
Realizado por: Grupo de investigadoras.

Se recomienda que la basura sea reciclada en los diferentes tachos de basura, para luego ser llevada a tiraderos, de esta manera se evite contaminaciones y propagaciones de tóxicos, lo cual constituye un aporte para el medio ambiente.

	MODELO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD BAJO LAS NORMAS ISO 9001 – 2000	PAG: 119 DE 223			
		CODIGO: ADOR001		VERSIÓN: 1	
	Área de dormitorio	FECHA EMISION	DÍA: 23	MES: 11	AÑO: 2011
		FECHA REVISION	24	11	2011

- **Área de dormitorio:** El área de dormitorio es utilizada por el conserje de la empresa que se encarga del mantenimiento de la empresa.

En esta área el dormitorio debe ser una habitación de confort para que pueda ser ventilada diariamente, los colores claros, ayudan a darle amplitud al espacio y luminosidad, también contribuyen a generar sensaciones de tranquilidad y reposo.

- **Área de Canchas Deportivas:** La empresa cuenta con áreas recreativas como las cancha de fútbol que es utilizada por el personal de la empresa para su sano esparcimiento y relajamiento en horas disponibles.

Es importante y recomendable que el deporte y la sana recreación, sea una de las prioridades de nuestro personal de la empresa por ende es necesario que la juventud, opten realizar deporte ya que de esta manera mejoraran su calidad de vida y aportaran de manera positiva al desarrollo del ambiente laboral.

3.6. IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS

En la realización del diseño del Modelo de Gestión de Calidad se inició con la identificación con todos y cada uno de los procesos que intervienen en las empresas y también con la revisión de los requisitos establecidos por la Norma ISO 9001:2000, los cuales son los siguientes:

	MODELO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD BAJO LAS NORMAS ISO 9001 - 2000	PAG:120 DE223			
		CODIGO: RMP001		VERSIÓN: 1	
	PROCESO GENERAL Recepción de la materia prima	FECHA EMISION	DÍA: 23	MES: 11	AÑO: 2011
		FECHA REVISION	24	11	2011

3.6.1 PROCESO GENERAL

3.6.1.1 RECEPCIÓN DE LA MATERIA PRIMA

En esta primera etapa del proceso se receipta toda la materia prima para la elaboración de los diferentes productos, para esto se cuenta con un área especializada para su buena conservación.

FIGURA N°3.19



Fuente: Observación Directa.
Realizado por: Grupo de investigadoras.

La materia prima cárnica deberá acompañarse por la documentación correspondiente, que garantice su origen, así como la documentación complementaria requerida por la autoridad. Esta recepción deberá realizarse en una instalación adecuada que garantice la inocuidad en los productos.

El vehículo deberá contar con sistema de refrigeración que garantice la cadena fría de los productos que maneja, es decir, en el caso de productos frescos, la temperatura que deberá tener será de 0 - 4 °C, en el caso de producto congelado, deberá contar con una temperatura mínima de 0 - 18 °C, corroborando lo anterior por medio de termómetro o bien por termógrafo instalado dentro de la caja refrigerante del mismo.

	MODELO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD BAJO LAS NORMAS ISO 9001 - 2000	PAG: 121 DE 223			
		CODIGO: MC001		VERSIÓN: 1	
	Molido de carne	FECHA EMISION	DÍA: 23	MES: 11	AÑO: 2011
		FECHA REVISION	24	11	2011

3.6.1.2 MOLIDO DE CARNE

En esta parte del proceso se muele los diferentes productos para darle la consistencia necesaria para los procesos siguientes.

FIGURA N°3.20



Fuente: Observación Directa
Realizado por: Grupo de investigadoras.

En la segunda etapa del proceso se recomienda utilizar el molino cutter que produce una emulsión fina ya que muele más fina la pasta y reparte mejor las partículas de aire en la pasta

Son especiales para hacer emulsiones cárnicas como, por ejemplo, cuero crudo, nervios crudos y pasta de emulsiones para salchichas. Las emulsiones de cuero y nervios se pasan dos veces para afinar mejor la pasta.

	MODELO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD BAJO LAS NORMAS ISO 9001 - 2000	PAG: 122 DE 223			
		CODIGO: P001		VERSIÓN: 1	
	Pesado	FECHA EMISION	DÍA: 23	MES: 11	AÑO: 2011
		FECHA REVISION	24	11	2011

3.6.1.3 PESADO

Luego de moler la materia prima se procede a pesarla para tener las cantidades exactas que se van a utilizar en el proceso de producción.

FIGURA N°3.21



Fuente: Observación Directa.
Realizado por: Grupo de investigadoras.

En cada uno de los procesos se deberá utilizar una balanza electrónica con mayor soporte de peso, la misma que proporcione exactitud en el peso, para evitar demora en el proceso productivo.

	MODELO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD BAJO LAS NORMAS ISO 9001 - 2000	PAG: 123 DE 223			
		CODIGO: MEZ001		VERSIÓN: 1	
	Mezclado	FECHA EMISION	DÍA: 23	MES: 11	AÑO: 2011
		FECHA REVISION	24	11	2011

3.6.1.4 MEZCLADO

También llamado (cauterizado), aquí la carne ya molida es fusionada con los diferentes condimentos y especias que se utilizan para la elaboración de los distintos tipos de embutidos, (salchichas, chorizo, botón etc.)

La pasta de carnes (emulsión) preparada en el *cutter* se lleva a la mezcladora al vacío, donde se agregan los condimentos previamente tratados de acuerdo a especificaciones (lavado y enfriado).

Se mezcla por el tiempo establecido y se hace vacío para eliminar las posibles burbujas de aire atrapadas en la pasta durante el picado. Se verifican tiempo de mezclado y temperatura de salida de la pasta.

FIGURA N°3.22



Fuente: Observación Directa.
Realizado por: Grupo de investigadoras.

	MODELO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD BAJO LAS NORMAS ISO 9001 - 2000	PAG: 124 DE 223			
		CODIGO: PE001		VERSIÓN: 1	
	PROCESO ESPECÍFICOS	FECHA EMISION	DÍA: 23	MES: 11	AÑO: 2011
		FECHA REVISION	24	11	2011

En este proceso se deberá utilizar una mezcladora al vacío, la misma que se trata de un tanque de acero inoxidable, cilíndrico, con un mezclador especial que trabaja a grandes velocidades y tiene una hélice especialmente diseñada para revolver, dispersar o solubilizar los componentes de diferentes condimentos. Deberá ubicarse en zona refrigerada y producir una pasta que estará almacenada en temperaturas cercanas a 0°C.

3.6.2 PROCESO ESPECÍFICOS

El producto ya mezclado es introducido de forma mecánica o manual en tripa artificial o natural (animales). A continuación se especifican paso a paso los procesos de los diferentes embutidos:

3.6.2.1 PROCESOS DEL BOTÓN

Amarrado

El producto luego de ser introducido en la tripa artificial o natural (cerdo) es amarrado con hilo de algodón, en este proceso se elabora principalmente botón de pollo y cerdo.

	MODELO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD BAJO LAS NORMAS ISO 9001 – 2000	PAG: 125 DE 223			
		CODIGO: PB-A001		VERSIÓN: 1	
	Proceso del boton / amarrado	FECHA EMISION	DÍA: 23	MES: 11	AÑO: 2011
		FECHA REVISION	24	11	2011

FIGURA N°3.23



Fuente: Observación Directa.
Realizado por: Grupo de investigadoras.

En este subproceso se debe medir y atar con hilo, en forma continua, embutidos frescos en tripas naturales. Estandarizan la producción en unidades de igual tamaño. Algunas permiten poner lazos o colgadores. Especialmente este proceso se utiliza para la producción de botones.

Colgado

Las piezas después de su cocción se las coloca en colgadores evitando que se toquen entre sí para que no queden manchadas.

	MODELO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD BAJO LAS NORMAS ISO 9001 – 2000	PAG: 126 DE 223			
		CODIGO: PB-C001		VERSIÓN: 1	
	Proceso del boton / colgado	FECHA EMISION	DÍA: 23	MES: 11	AÑO: 2011
		FECHA REVISION	24	11	2011

FIGURA N°3.24



Fuente: Observación Directa.
Realizado por: Grupo de investigadoras.

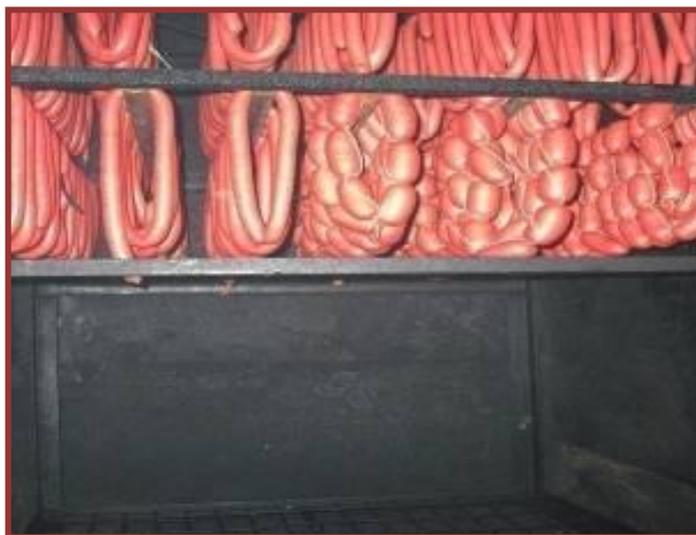
Para este proceso se requiere equipos para colgar los productos terminados con altura máxima de 50 cm. Sobre el piso para evitar que el producto se contamine de impurezas. Esta área deberá estar climatizada (15 a 18°C) para el almacenamiento del producto terminado, con control de humedad relativa al ambiente.

Ahumado

Luego de colgarlas se las deja secar primero durante 20 minutos a 50 °C, después se aplica el humo durante otros 20 minutos a 55 °C y por último se corta el humo y se terminan de cocer a 75 °C hasta 70 °C en el corazón.

	MODELO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD BAJO LAS NORMAS ISO 9001 - 2000	PAG: 127 DE 223			
		CODIGO: PB-AH001		VERSIÓN: 1	
	Proceso del boton / ahumado	FECHA EMISION	DÍA: 23	MES: 11	AÑO: 2011
		FECHA REVISION	24	11	2011

FIGURA N°3.25



Fuente: Observación Directa.
Realizado por: Grupo de investigadoras.

En este subproceso se recomienda utilizar el horno automáticos continuó, el mismo que ahúma y hornea, donde el producto entra por un lado y continuamente van saliendo cocidas, ahumados y enfriados.

También es importante que frente a los hornos, deban instalarse una canaleta de 25 cm de ancho por 30 cm de profundidad, cubierta con una rejilla construida en acero inoxidable, muy resistente debido al tránsito de carros pesados. La misma sirve para eliminar rápidamente del área de cocimiento el agua grasosa y con partículas sólidas de humo y el agua jabonosa o con productos desengrasantes utilizados en la limpieza.

	MODELO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD BAJO LAS NORMAS ISO 9001 - 2000	PAG: 128 DE 223			
		CODIGO: PB-E001		VERSIÓN: 1	
	Proceso del boton / escaldado	FECHA EMISION	DÍA: 23	MES: 11	AÑO: 2011
		FECHA REVISION	24	11	2011

Escaldado

Los embutidos escaldados se elaboran a base de carne troceada de vaca, cerdo o ternera, grasa, agua y otros condimentos. Este tipo de embutidos se someten a un proceso de cocción.

FIGURA N°3.26



Fuente: Observación Directa.
Realizado por: Grupo de investigadoras.

Estos procesos son repetitivos en cada uno de los productos, para lo cual se debe utilizar un mueble construido en acero inoxidable con ventiladores internos que hacen uniforme la distribución del calor.

El sistema de calentamiento es por vapor indirecto. No debe emplearse vapor directo pues se hace difícil controlar la temperatura y se producen defectos graves de sobrecocción.

	MODELO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD BAJO LAS NORMAS ISO 9001 - 2000	PAG: 129 DE 223			
		CODIGO: PB-EN001		VERSIÓN: 1	
	Proceso del boton / enfriado	FECHA EMISION	DÍA: 23	MES: 11	AÑO: 2011
		FECHA REVISION	24	11	2011

Los embutidos escaldados se pueden colocar en forma manual, aunque es más conveniente y reduce la mano de obra necesaria, estandarizar y emplear carros (jaulas) de acero inoxidable transportados por ruedas o colgados sobre rieles.

Enfriado

Ya el producto previamente cocido pasa a la etapa de serenado, y posteriormente envasado para su conservación, distribución y venta.

Enfriado bajo lluvia de agua corriente, se detalla el sistema de enfriado con agua especificando a qué temperatura, durante cuánto tiempo, si la ducha es continua o a intervalos, de cuánto tiempo cada intervalo, etc.

FIGURA N°3.27



Fuente: Observación Directa.

Realizado por: Grupo de investigadoras.

En este proceso de enfriamiento se colocará una serpentina con punteros aspersores adecuadamente distribuidos, de modo que se distribuya el agua en forma uniforme sobre todos los carros. La presión no deberá ser muy intensa y es más conveniente un enfriado con agua a intervalos que una ducha continua.

	MODELO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD BAJO LAS NORMAS ISO 9001 – 2000	PAG: 130 DE 223			
		CODIGO: PB-PE001		VERSIÓN: 1	
	Proceso del boton / pesado	FECHA EMISION	DÍA: 23	MES: 11	AÑO: 2011
		FECHA REVISION	24	11	2011

Para un adecuado flujo de trabajo es conveniente ubicar estos ducheros cercanos a los hornos, respetando el flujo de salida de los productos terminados. Para evitar enfriar los hornos y ganar tiempo de cocimiento, al cabo de un día de trabajo es conveniente enfriar los embutidos fuera de los hornos.

Pesado y enfundado

Una vez que el botón se encuentra terminado se procede a pesar y enfundar en diferentes cantidades según el pedido de los diferentes clientes.

FIGURA N°3.28



Fuente: Observación Directa.
Realizado por: Grupo de investigadoras.

En todas las operaciones de pesado y enfundado al vacío deben extremarse las medidas de higiene para evitar la contaminación superficial de los productos pasteurizados durante el cocimiento y de esta forma prolongar su vida útil y evitar la decoloración superficial por ataque bacteriano.

Para ello debe disponerse de lavamanos estratégicamente ubicados y de jaboneras con detergentes a los cuales, de preferencia, se les agrega un desinfectante.

	MODELO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD BAJO LAS NORMAS ISO 9001 – 2000	PAG: 131 DE 223			
		CODIGO: PB-E001		VERSIÓN: 1	
	Proceso del boton / enfundado	FECHA EMISION	DÍA: 23	MES: 11	AÑO: 2011
		FECHA REVISION	24	11	2011

FIGURA N°3.29



Fuente: Observación Directa.
Realizado por: Grupo de investigadoras.

Para el empackado de productos cocidos sin protección tales como botón, salchicha, longaniza, productos reenfundados, deberán empackarse con los siguientes cuidados: Área aislada, con acceso restringido, limpia, sanitizada con temperatura controlada (preferentemente a -10 °C).

En caso de que se empacken más de dos productos, se deberá limpiar y sanitizar entre una y otra actividad, las veces que sea necesario.

Es importante que la etiqueta contenga la siguiente información: nombre de cada uno de los productos, elaborado por, registro sanitario, peso, numero de lote, fecha de elaboración, fecha de vencimiento, código de barra, norman INEN, información nutricional, ingredientes, precio de venta al público y la forma de conservación. Esto garantiza el movimiento correcto de los productos elaborados.

	MODELO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD BAJO LAS NORMAS ISO 9001 – 2000	PAG: 132 DE 223			
		CODIGO: PB-REF001		VERSIÓN: 1	
	Proceso del boton / refrigerado	FECHA EMISION	DIA: 23	MES: 11	AÑO: 2011
		FECHA REVISION	24	11	2011

Refrigerado

Una vez pesado y enfundado se lo traslada a un cuarto de refrigeración para su mantenimiento.

FIGURA N°3.30



Fuente: Observación Directa.
Realizado por: Grupo de investigadoras.

Los embutidos se pueden conservar por largos periodos, hasta un año por medio del proceso de congelación a temperaturas de menos 15 grados centígrados. Algunos productos, como la morcilla y el botón, se conservan mejor a menores temperaturas: entre menos 18 y menos 20grados centígrados.

	MODELO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD BAJO LAS NORMAS ISO 9001 – 2000	PAG: 133 DE 223			
		CODIGO: PB-DES001		VERSIÓN: 1	
	Proceso del boton / despachado	FECHA EMISION	DÍA: 23	MES: 11	AÑO: 2011
		FECHA REVISION	24	11	2011

El proceso de congelación de embutidos debe ser rápido, pues de lo contrario, se forman cristales de hielo de gran tamaño que destruyen parte del tejido, perjudican su calidad y perjudican la conservación.

Despachado

El producto terminado se despacha a los principales centros de distribución nacional según el pedido de los clientes.

FIGURA N°3.31



Fuente: Observación Directa.
Realizado por: Grupo de investigadoras.

Los productos deben ser transportados en gavetas plásticas, colgados en gancheras. Se evitará en todo momento acondicionar muchos productos, uno encima del otro, pues un peso excesivo, desmejora su presentación, textura y acorta su vida útil. Por lo tanto quienes transportan dichos productos, deberán estar conscientes de estos principios elementales.

Para la distribución al público estos productos son trasladados a los diferentes puntos de venta, donde se distribuyen en pequeñas cantidades, como es por libras o cantidad que la persona solicite.

	MODELO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD BAJO LAS NORMAS ISO 9001 - 2000	PAG: 134 DE 223			
		CODIGO: PS-ES001		VERSIÓN: 1	
	Proceso de la salchicha / escaldado	FECHA EMISION	DÍA: 23	MES: 11	AÑO: 2011
		FECHA REVISION	24	11	2011

3.6.2.2 PROCESOS DE LA SALCHICHA

Escaldado

Los embutidos escaldados se elaboran a base de carne troceada de vaca, cerdo o ternera, grasa, agua y otros condimentos. Este tipo de embutidos se someten a un proceso de cocción.

FIGURA N°3.32



Fuente: Observación Directa..
Realizado por: Grupo de investigadoras.

Estos procesos son repetitivos en cada uno de los productos, para lo cual se debe utilizar un mueble construido en acero inoxidable con ventiladores internos que hacen uniforme la distribución del calor.

El sistema de calentamiento es por vapor indirecto. No debe emplearse vapor directo pues se hace difícil controlar la temperatura y se producen defectos graves de sobrecocción.

Los embutidos escaldados se pueden colocar en forma manual, aunque es más conveniente y reduce la mano de obra necesaria, estandarizar y emplear carros (jaulas) de acero inoxidable transportados por ruedas o colgados sobre rieles.

	MODELO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD BAJO LAS NORMAS ISO 9001 - 2000	PAG: 135 DE 223			
		CODIGO: PS-EN001		VERSIÓN: 1	
	Proceso de la salchicha / enfriado	FECHA EMISION	DÍA: 23	MES: 11	AÑO: 2011
		FECHA REVISION	24	11	2011

Enfriado

Ya el producto previamente cocido pasa a la etapa de serenado, y posteriormente envasado para su conservación, distribución y venta.

Enfriado bajo lluvia de agua corriente se detalla el sistema de enfriado con agua especificando a qué temperatura, durante cuánto tiempo, si la ducha es continua o a intervalos, de cuánto tiempo cada intervalo, etc.

FIGURA N°3.33



Fuente: Observación Directa.
Realizado por: Grupo de investigadoras.

Este subproceso es repetitivo en la producción, de manera que para el enfriamiento de las salchichas se colocará una serpentina con punteros aspersores adecuadamente distribuidos, de modo que se distribuya el agua en forma uniforme sobre todos los carros. La presión no deberá ser muy intensa y es más conveniente un enfriado con agua a intervalos que una ducha continua.

Para un adecuado flujo de trabajo es conveniente ubicar estos ducheros cercanos a los hornos, respetando el flujo de salida de los productos terminados. Para evitar enfriar los hornos y ganar tiempo de cocimiento, al cabo de un día de trabajo es conveniente enfriar los embutidos fuera de los hornos.

	MODELO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD BAJO LAS NORMAS ISO 9001 - 2000	PAG: 136 DE 223			
		CODIGO: PS-PE001		VERSIÓN: 1	
	Proceso de la salchicha / pesado	FECHA EMISION	DÍA: 23	MES: 11	AÑO: 2011
		FECHA REVISION	24	11	2011

Pesado y enfundado

Una vez que la salchicha se encuentra terminada se procede a pesar y enfundar en diferentes cantidades según el pedido de los diferentes clientes.

FIGURA N°3.34



Fuente: Observación Directa.
Realizado por: Grupo de investigadoras.

En todas las operaciones de pesado y enfundado al vacío deben extremarse las medidas de higiene para evitar la contaminación superficial de los productos pasteurizados durante el cocimiento y de esta forma prolongar su vida útil y evitar la decoloración superficial por ataque bacteriano.

	MODELO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD BAJO LAS NORMAS ISO 9001 - 2000	PAG: 137 DE 223			
		CODIGO: PS-EN001		VERSIÓN: 1	
	Proceso de la salchicha / enfundado	FECHA EMISION	DÍA: 23	MES: 11	AÑO: 2011
		FECHA REVISION	24	11	2011

FIGURA N°3.35



Fuente: Observación Directa.
Realizado por: Grupo de investigadoras.

Para el empackado de productos cocidos sin protección tales como botón, salchicha, longaniza, productos reenfundados, deberán empackarse con los siguientes cuidados: Área aislada, con acceso restringido, limpia, sanitizada con temperatura controlada (preferentemente a $-10\text{ }^{\circ}\text{C}$).

Es importante que la etiqueta contenga la siguiente información: nombre de cada uno de los productos, elaborado por, registro sanitario, peso, numero de lote, fecha de elaboración, fecha de vencimiento, código de barra, norman INEN, información nutricional, ingredientes, precio de venta al público y la forma de conservación. Esto garantiza el movimiento correcto de los productos elaborados.

	MODELO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD BAJO LAS NORMAS ISO 9001 – 2000	PAG: 138 DE 223			
		CODIGO: PS-C001		VERSIÓN: 1	
	Proceso de la salchicha / colgado	FECHA EMISION	DÍA: 23	MES: 11	AÑO: 2011
		FECHA REVISION	24	11	2011

Colgado

Las piezas después de su cocción se las cuelga en carros evitando que se toquen entre sí para que no queden manchadas.

FIGURA N°3.36



Fuente: Observación Directa.
Realizado por: Grupo de investigadoras.

Para este proceso se requiere equipos para colgar los productos terminados con altura máxima de 50 cm. Sobre el piso para evitar que el producto se contamine de impurezas. Esta área deberá estar climatizada (15 a 18°C) para el almacenamiento del producto terminado, con control de humedad relativa al ambiente.

	MODELO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD BAJO LAS NORMAS ISO 9001 – 2000	PAG: 139 DE 223			
		CODIGO: PS-REF001		VERSIÓN: 1	
	FECHA EMISION	DÍA:	MES:	AÑO:	
	FECHA REVISION			2011	
Proceso de la salchicha / refrigerado				2011	

Refrigerado

Una vez Pesado y Enfundado se lo traslada a un cuarto de refrigeración para su mantenimiento.

FIGURA N°3.37



Fuente: Observación Directa.
Realizado por: Grupo de investigadoras.

Los embutidos se pueden conservar por largos periodos, hasta un año por medio del proceso de congelación a temperaturas de menos 15 grados centígrados. Algunos productos, como la morcilla y el botón, se conservan mejor a menores temperaturas: entre menos 18 y menos 20grados centígrados.

El proceso de congelación de embutidos debe ser rápido, pues de lo contrario, se forman cristales de hielo de gran tamaño que destruyen parte del tejido, perjudican su calidad y perjudican la conservación.

	MODELO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD BAJO LAS NORMAS ISO 9001 - 2000	PAG: 140 DE 223			
		CODIGO: PS-DES001		VERSIÓN: 1	
	Proceso de la salchicha / despachado	FECHA EMISION	DÍA: 23	MES: 11	AÑO: 2011
		FECHA REVISION	24	11	2011

Despachado

El producto terminado se despacha a los principales centros de distribución.

FIGURA N°3.38



Fuente: Observación Directa.
Realizado por: Grupo de investigadoras.

Los productos deben ser transportados en gavetas plásticas, colgados en gancheras. Se evitará en todo momento acondicionar muchos productos, uno encima del otro, pues un peso excesivo, desmejora su presentación, textura y acorta su vida útil. Por lo tanto quienes transportan dichos productos, deberán estar conscientes de estos principios elementales.

Para la distribución al público estos productos son trasladados a los diferentes puntos de venta, donde se distribuyen en pequeñas cantidades, como es por libras o cantidad que la persona solicite.

	MODELO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD BAJO LAS NORMAS ISO 9001 - 2000	PAG: 141 DE 223			
		CODIGO: PLCH-C001		VERSIÓN: 1	
	Proceso de la longaniza y chorizo / colgado	FECHA EMISION	DIA: 23	MES: 11	AÑO: 2011
		FECHA REVISION	DIA: 24	MES: 11	AÑO: 2011

3.6.2.3 PROCESOS DE LA LONGANIZA Y EL CHORIZO

Colgado

Las piezas después de su cocción se las cuelga en carros evitando que se toquen entre sí para que no queden con manchas.

FIGURA N°3.39



Fuente: Observación Directa.
Realizado por: Grupo de investigadoras.

Para este proceso se requiere equipos para colgar los productos terminados con altura máxima de 50 cm. Sobre el piso para evitar que el producto se contamine de impurezas. Esta área deberá estar climatizada (15 a 18°C) para el almacenamiento del producto terminado, con control de humedad relativa al ambiente.

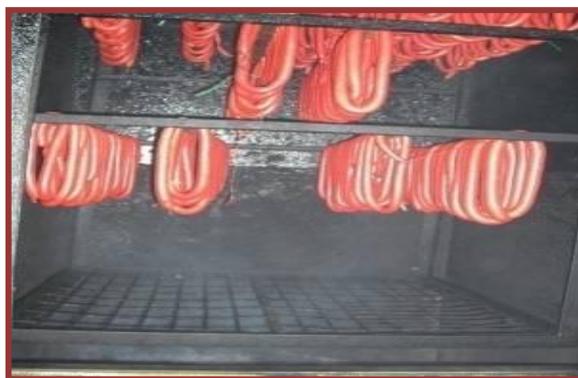
	MODELO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD BAJO LAS NORMAS ISO 9001 - 2000	PAG: 142 DE 223			
		CODIGO: PLCH-AHU001		VERSIÓN: 1	
		FECHA EMISION	DIA:	MES:	AÑO:

	Proceso de la longaniza y chorizo / ahumado		23		2011
		FECHA REVISION	24		2011

Ahumado

Luego de colgarlos se les deja secar primero durante 20 minutos a 50 °C, después se aplica el humo durante otros 20 minutos a 55 °C y por último se corta el humo y se terminan de cocer a 75 °C hasta 70 °C en el corazón.

FIGURA N°3.40



Fuente: Observación Directa.
Realizado por: Grupo de investigadoras.

En este subproceso se recomienda utilizar el horno automáticos continuó, el mismo que ahúma y hornea, donde el producto entra por un lado y continuamente van saliendo cocidas, ahumados y enfriados.

También es importante que frente a los hornos, deban instalarse una canaleta de 25 cm de ancho por 30 cm de profundidad, cubierta con una rejilla construida en acero inoxidable, muy resistente debido al tránsito de carros pesados. La misma sirve para eliminar rápidamente del área de cocimiento el agua grasosa y con partículas sólidas de humo y el agua jabonosa o con productos desengrasantes utilizados en la limpieza.

	MODELO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD BAJO LAS NORMAS ISO 9001 - 2000	PAG: 143 DE 223			
		CODIGO: PLCH-ESC001		VERSIÓN: 1	
	Proceso de la longaniza y chorizo / escaldado	FECHA EMISION	DÍA: 23	MES: 11	AÑO: 2011
		FECHA REVISION	24	11	2011

Escaldado

Los embutidos escaldados se elaboran a base de carne troceada de vaca, cerdo o ternera, grasa, agua y otros condimentos. Este tipo de embutidos se someten a un proceso de cocción.

FIGURA N°3.41



Fuente: Observación Directa.
Realizado por: Grupo de investigadoras.

Estos procesos son repetitivos en cada uno de los productos, para lo cual se debe utilizar un mueble construido en acero inoxidable con ventiladores internos que hacen uniforme la distribución del calor.

El sistema de calentamiento es por vapor indirecto. No debe emplearse vapor directo pues se hace difícil controlar la temperatura y se producen defectos graves de sobrecocción.

Los embutidos escaldados se pueden colocar en forma manual, aunque es más conveniente y reduce la mano de obra necesaria, estandarizar y emplear carros (jaulas) de acero inoxidable transportados por ruedas o colgados sobre rieles.

	MODELO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD BAJO LAS NORMAS ISO 9001 - 2000	PAG: 144 DE 223			
		CODIGO:PLCH-EN001		VERSIÓN: 1	
	Proceso de la longaniza y chorizo / enfriado	FECHA EMISION	DIA: 23	MES: 11	AÑO: 2011
		FECHA REVISION	24	11	2011

Enfriado

Ya el producto previamente cocido pasa a la etapa de serenado, y posteriormente envasado para su conservación, distribución y venta.

Enfriado bajo lluvia de agua corriente se detalla el sistema de enfriado con agua especificando a qué temperatura, durante cuánto tiempo, si la ducha es continua o a intervalos, de cuánto tiempo cada intervalo, etc.

FIGURA N°3.42



Fuente: Observación Directa.
Realizado por: Grupo de investigadoras.

Estos procesos son repetitivos en cada uno de los productos, para lo cual se debe utilizar un mueble construido en acero inoxidable con ventiladores internos que hacen uniforme la distribución del calor. El sistema de calentamiento es por vapor indirecto. No debe emplearse vapor directo pues se hace difícil controlar la temperatura y se producen defectos graves de sobrecocción.

Los embutidos escaldados se pueden colocar en forma manual, aunque es más conveniente y reduce la mano de obra necesaria, estandarizar y emplear carros (jaulas) de acero inoxidable transportados por ruedas o colgados sobre rieles.

	MODELO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD BAJO LAS NORMAS ISO 9001 - 2000	PAG: 145 DE 223			
		CODIGO: PL-CH-PES001		VERSIÓN: 1	
	Proceso de la longaniza y chorizo / pesado	FECHA EMISION	DÍA: 23	MES: 11	AÑO: 2011
		FECHA REVISION	24	11	2011

Pesado y enfundado

Una vez que el Producto se encuentre completamente enfriado se procede al pesado y enfundado en diferentes cantidades y según el pedido de los diferentes clientes.

FIGURA N°3.43



Fuente: Observación Directa.
Realizado por: Grupo de investigadoras.

En todas las operaciones de pesado y enfundado al vacío deben extremarse las medidas de higiene para evitar la contaminación superficial de los productos pasteurizados durante el cocimiento y de esta forma prolongar su vida útil y evitar la decoloración superficial por ataque bacteriano.

Para el empackado de productos cocidos sin protección tales como botón, salchicha, longaniza, productos reenfundados, deberán empackarse con los siguientes cuidados: Área aislada, con acceso restringido, limpia, sanitizada con temperatura controlada (preferentemente a -10 °C).

En caso de que se empacken más de dos productos, se deberá limpiar y sanitizar entre una y otra actividad, las veces que sea necesario.

	MODELO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD BAJO LAS NORMAS ISO 9001 - 2000	PAG: 146 DE 223			
		CODIGO: PL-CH-REF001		VERSIÓN: 1	
	Proceso de la longaniza y chorizo / refrigerado	FECHA EMISION	DÍA: 23	MES: 11	AÑO: 2011
		FECHA REVISION	24	11	2011

Es importante que la etiqueta contenga la siguiente información: nombre de cada uno de los productos, elaborado por, registro sanitario, peso, numero de lote, fecha de elaboración, fecha de vencimiento, código de barra, norma INEN, información nutricional, ingredientes, precio de venta al público y la forma de conservación. Esto garantiza el movimiento correcto de los productos elaborados.

Refrigerado

Una vez Pesado y Enfundado se lo traslada a un cuarto de refrigeración para su mantenimiento.

FIGURA N°3.44



Fuente: Observación Directa.

Realizado por: Grupo de investigadoras.

Los embutidos se pueden conservar por largos periodos, hasta un año por medio del proceso de congelación a temperaturas de menos 15 grados centígrados. Algunos productos, como la morcilla y el botón, se conservan mejor a menores temperaturas: entre menos 18 y menos 20 grados centígrados.

El proceso de congelación de embutidos debe ser rápido, pues de lo contrario, se forman cristales de hielo de gran tamaño que destruyen parte del tejido, perjudican su calidad y perjudican la conservación.

	MODELO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD BAJO LAS NORMAS ISO 9001 - 2000	PAG: 147 DE 223			
		CODIGO: PL-CH-DES001		VERSIÓN: 1	
	Proceso de la longaniza y chorizo / despachado	FECHA EMISION	DÍA: 23	MES: 11	AÑO: 2011
		FECHA REVISION	DÍA: 24	MES: 11	AÑO: 2011

Despachado

Según las facturas de los diferentes pedidos de los clientes de procede a despachar a los diferentes clientes con los que cuenta la empresa de embutidos.

FIGURA N°3.45



Fuente: Observación Directa.
Realizado por: Grupo de investigadoras.

Los productos deben ser transportados en gavetas plásticas, colgados en gancheras. Se evitará en todo momento acondicionar muchos productos, uno encima del otro, pues un peso excesivo, desmejora su presentación, textura y acorta su vida útil. Por lo tanto quienes transportan dichos productos, deberán estar conscientes de estos principios elementales.

Para la distribución al público estos productos son trasladados a los diferentes puntos de venta, donde se distribuyen en pequeñas cantidades, como es por libras o cantidad que la persona solicite.

	MODELO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD BAJO LAS NORMAS ISO 9001 - 2000	PAG: 148 DE 223			
		CODIGO: PGC001		VERSIÓN: 1	
	Principios de Gestión de Calidad	FECHA EMISION	DÍA: 23	MES: 11	AÑO: 2011
		FECHA REVISION	24	11	2011

3.7 PRINCIPIOS DE GESTIÓN DE CALIDAD

Un principio de gestión de la calidad es una regla o creencia profunda y fundamental, para dirigir y hacer funcionar una organización, enfocada a una mejora continua de la ejecución a largo plazo y centrándose en los clientes.

Para conducir y operar una organización en forma exitosa se requiere que ésta se dirija y controle en forma sistemática y transparente. La gestión de una organización comprende la gestión de la calidad entre otras disciplinas de gestión.

El Modelo de Gestión de la Calidad para la empresa de embutidos LA MADRILEÑA, será elabora aplicando los ocho principios de gestión de la calidad que pueden ser utilizados por la alta dirección con el fin de conducir a la organización hacia una mejora en el desempeño.

3.7.1 ENFOQUE AL CLIENTE

La empresa de embutidos “La Madrileña” ha tomado preponderancia al cliente y considera que primero está el cliente, segundo el cliente y tercero el cliente. 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. Para lo cual se procedió a analizar las necesidades y expectativas de nuestros clientes las mismas que se detalla en la siguiente tabla.

	MODELO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD BAJO LAS NORMAS ISO 9001 - 2000	PAG: 149 DE 223			
		CODIGO: E-C001		VERSIÓN: 1	
	Enfoque al cliente	FECHA EMISION	DÍA: 23	MES: 11	AÑO: 2011
		FECHA REVISION	24	11	2011

TABLA N°3.1

ENFOQUE AL CLIENTE

NECESIDADES Y EXPECTATIVAS	REQUISITOS
Analizar los precios de los productos.	Fijar los precios relacionando con la calidad del producto, ya que de esta manera se podrá cubrir los costos de producción y además se puede obtener utilidad.
Mejorar la calidad del producto.	Desarrollar procesos específicos de producción para la correcta elaboración de los diferentes productos.
	Implantar un laboratorio para optimizar el control de la calidad.
Optimizar la atención al cliente.	Crear un área de marketing y ventas, con personal capacitado.
	Capacitación permanente al personal de ventas.
Diseñar programas de promociones para todos los productos.	Realizar descuentos dependiendo la cantidad de producto que consuman los clientes.
	Se realizara degustaciones del producto en los diferentes puntos de venta, a través de las impulsadoras que estarán ubicadas estratégicamente.

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de la empresa de embutidos "La Madrileña"

Realizado por: Grupo de investigadoras.

	MODELO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD BAJO LAS NORMAS ISO 9001 - 2000	PAG: 150 DE 223			
		CODIGO: L002		VERSIÓN: 1	
	Liderazgo	FECHA EMISION	DÍA: 23	MES: 11	AÑO: 2011
		FECHA REVISION	24	11	2011

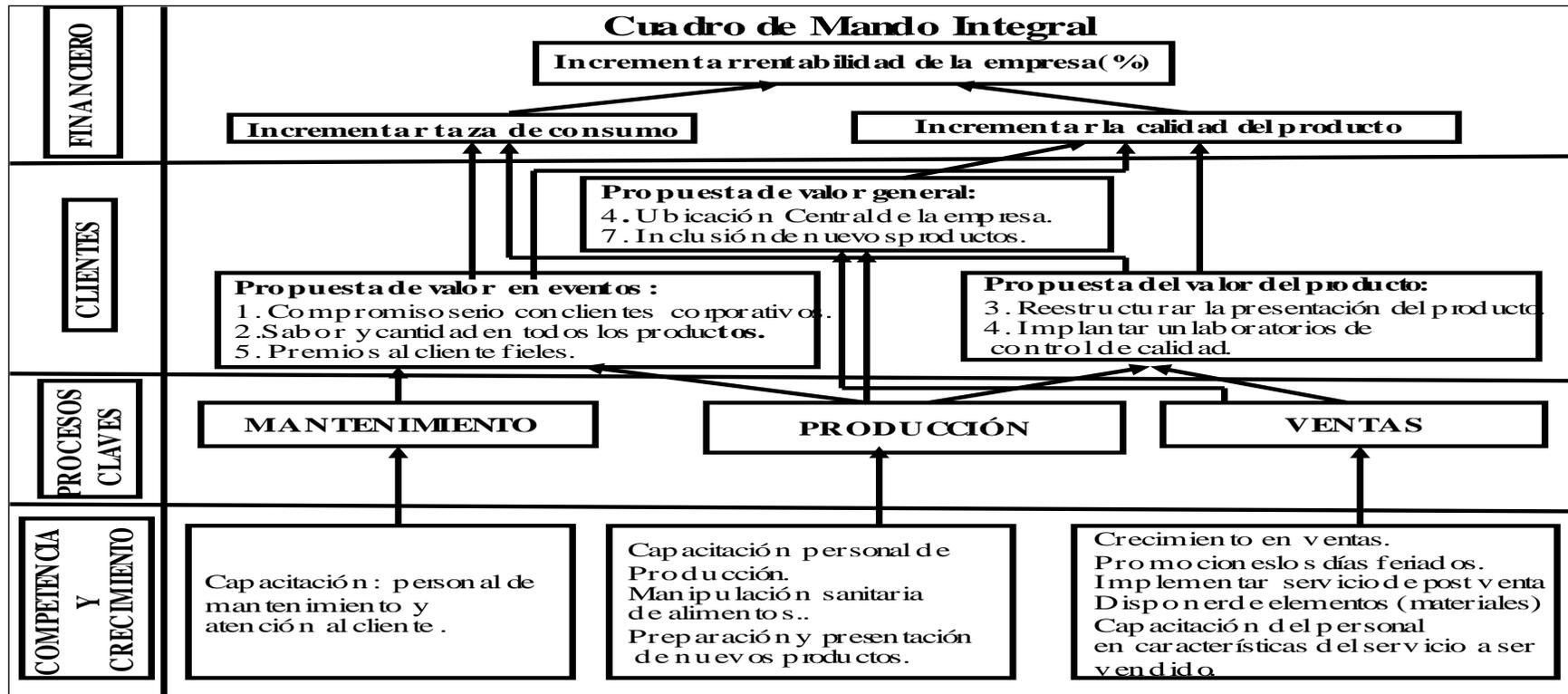
3.7.2 LIDERAZGO

La aplicación de este principio impulsa a los miembros de la empresa de embutidos “La Madrileña” a crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la empresa. Requiere las siguientes acciones:

- Establecer objetivos y metas desafiantes.
- Crear y mantener valores compartidos, imparcialidad y modelos éticos de comportamiento en todos los niveles de la organización.
- Crear confianza y eliminar temores.
- Proporcionar al personal los recursos necesarios, la formación y la libertad de actuar con responsabilidad y autoridad... Esto es “facultar” y “empoderar”.
- Inspirar, animar y reconocer las contribuciones del personal.

	MODELO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD BAJO LAS NORMAS ISO 9001 - 2000	PAG: 151 DE 223			
		CODIGO: L002-CMI001		VERSIÓN: 1	
	Cuadro de Mando Integral	FECHA EMISION	DIA: 23	MES: 11	AÑO: 2011
		FECHA REVISION	24	11	2011

TABLA N°3.2



	MODELO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD BAJO LAS NORMAS ISO 9001 - 2000	PAG: 152 DE 223			
		CODIGO: P-PER003		VERSIÓN: 1	
	FECHA EMISION	DÍA: 23	MES: 11	AÑO: 2011	
	Participación del personal	FECHA REVISION	24	11	2011

3.7.3 PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL

Es importante que la empresa identifique las necesidades y expectativas del personal en aspectos como satisfacción del trabajo, desarrollo personal y reconocimiento. Este tipo de atención ayuda a asegurarse de que el compromiso y la motivación sean tan fuertes como es posible.

Todo el personal de la empresa de embutidos “La Madrileña”, participa activamente en la todas las Capacitaciones que se organizan, para dictar diferentes temas que son de gran ayuda para su mejor desempeño. Para lo cual se procedió a analizar las necesidades y expectativas de todo el personal las mismas que se detalla en la siguiente tabla:

TABLA N°3.3

PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL

NECESIDADES Y EXPECTATIVAS	ESTRATEGIAS
Mejorar la capacidad del talento humano.	Plantear y ejecutar un programa de capacitación para el talento humano.
Fortalecer el direccionamiento estratégico de la empresa, para mejorar su competitividad.	Evaluar la escala de valores corporativos, para fortalecer las relaciones.
Incrementar la flexibilidad laboral para la empresa.	Disponer de planes de dotación de equipo de seguridad industrial y capacitación.
Implantar un sistema de gestión de la calidad.	Capacitación permanente sobre la gestión de calidad para mejorar la eficiencia y eficacia de la empresa.
Lograr un agradable ambiente de trabajo en la empresa.	Realizar programas de incentivos, para fortalecer las relaciones entre el personal.
Evaluar el rendimiento laboral del Talento Humano para establecer su nivel de eficiencia y eficacia.	Establecer un programa de evaluación del desempeño individual.

Fuente: Encuesta realizada al personal que labora en la empresa “La Madrileña”.

Realizado por: Grupo de investigadoras.

	MODELO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD BAJO LAS NORMAS ISO 9001 – 2000	PAG: 153 DE 223			
		CODIGO: P-PER003-AC01		VERSIÓN: 1	
	Participación del personal	FECHA EMISION	DÍA: 23	MES: 11	AÑO: 2011
		FECHA REVISION	24	11	2011

FIGURA N°3.46

CAPACITACIONES SOBRE MANIPULACIÓN DE ALIMENTOS



Fuente: Observación Directa
Realizado por: Grupo de investigadoras

El conocimiento y la experiencia de los miembros del personal figuran entre los recursos más importantes de una organización. Los empleados que realizan una tarea diariamente saben mejor que nadie que contratiempos pueden ocurrir y porque. También pueden tener las ideas más prácticas sobre cómo mejorar el proceso. Para mejorar la calidad, los administradores en el nivel más alto deben reconocer y valorar el conocimiento y la experiencia de los miembros del personal en cada nivel. Además, deben otorgar a los miembros del personal la autoridad y responsabilidad para mejorar la calidad. Así facultados, los miembros del personal generalmente pueden resolver problemas y mejorar la calidad rápida y eficazmente.

	MODELO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD BAJO LAS NORMAS ISO 9001 - 2000	PAG: 154 DE 223			
		CODIGO: EBP004-MP001		VERSIÓN: 1	
	Enfoque basado en procesos/Mapa de procesos	FECHA EMISION	DÍA: 23	MES: 11	AÑO: 2011
		FECHA REVISION	24	11	2011

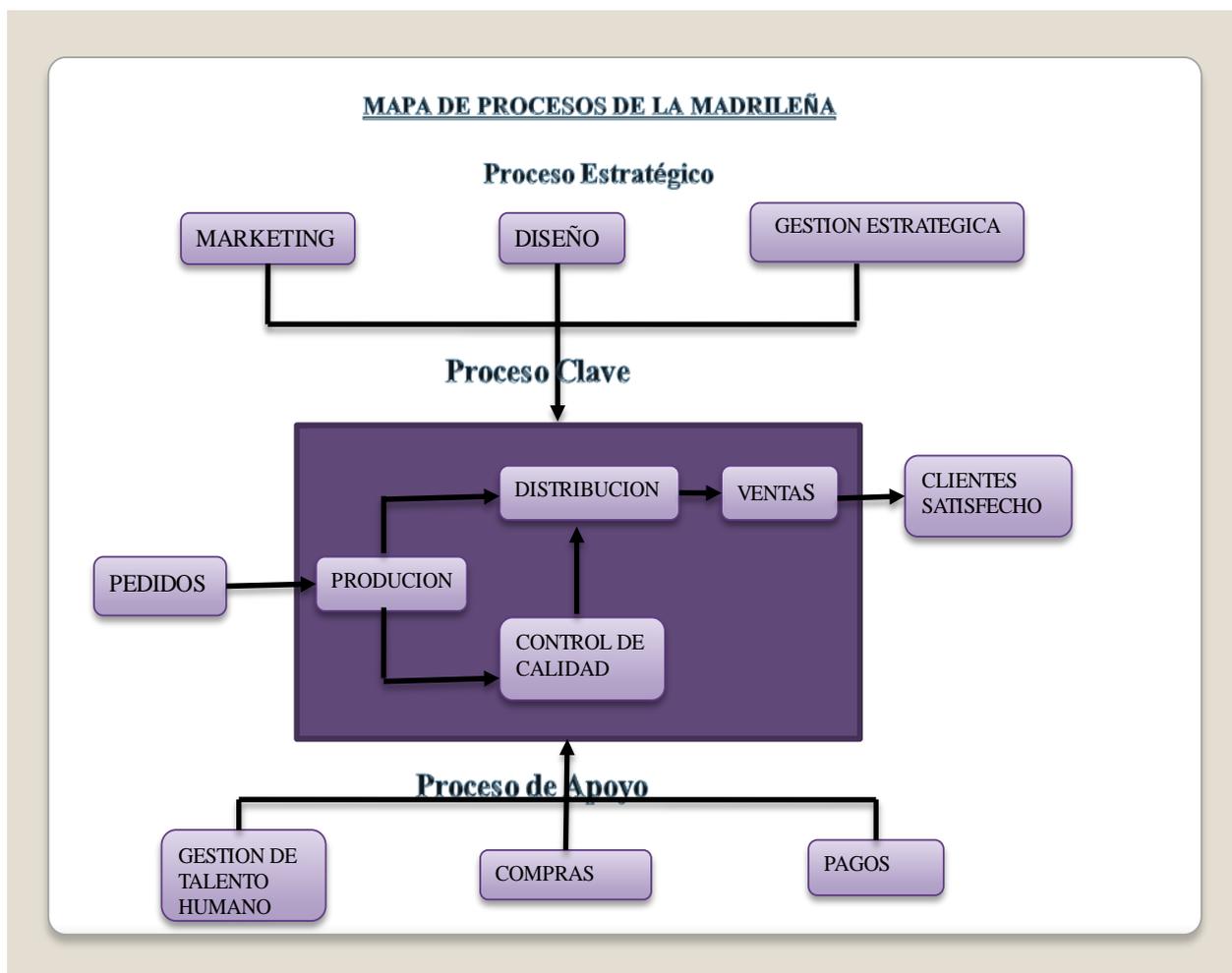
3.7.4 ENFOQUE BASADO EN PROCESOS

3.7.4.1 MAPA DE PROCESOS

La interrelación de los procesos de la empresa de embutidos “La Madrileña” se describe a continuación y se encuentra en la grafica de la figura n°3.48

FIGURA N°3.47

MAPA DE PROCESOS DE LA EMPRESA EMBUTIDOS “LA MADRILEÑA”



Fuente: Observación Directa
Realizado por: Grupo de investigadoras.

	MODELO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD BAJO LAS NORMAS ISO 9001 - 2000	PAG: 155 DE 223			
		CODIGO: EBP004-MP002		VERSIÓN: 1	
	Diagrama de flujo de proceso productivo	FECHA EMISION	DÍA: 23	MES: 11	AÑO: 2011
		FECHA REVISION	24	11	2011

3.7.4.2 DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO PRODUCTIVO

A continuación se presenta el Diagrama de Flujo de las actividades de producción que se desarrollan en la empresa.

Simbología de flujogramas

LP: Lista de proveedores.

EC: Egreso de caja.

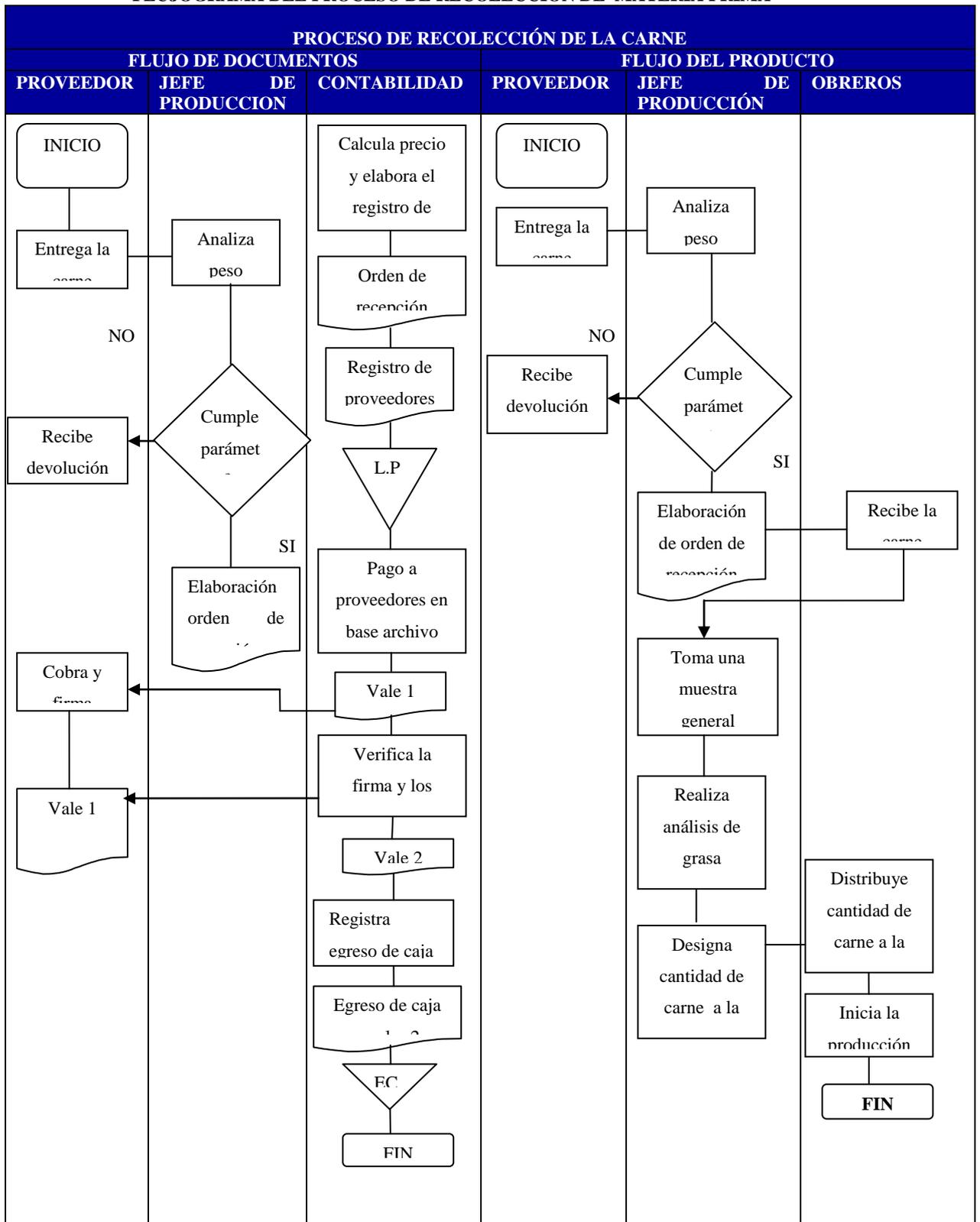
V: Archivo del vendedor.

B: Archivo del bodeguero.

C: Archivo del contador

OP: Orden de producción

**FIGURA N°3.48
FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE RECOLECCIÓN DE MATERIA PRIMA**

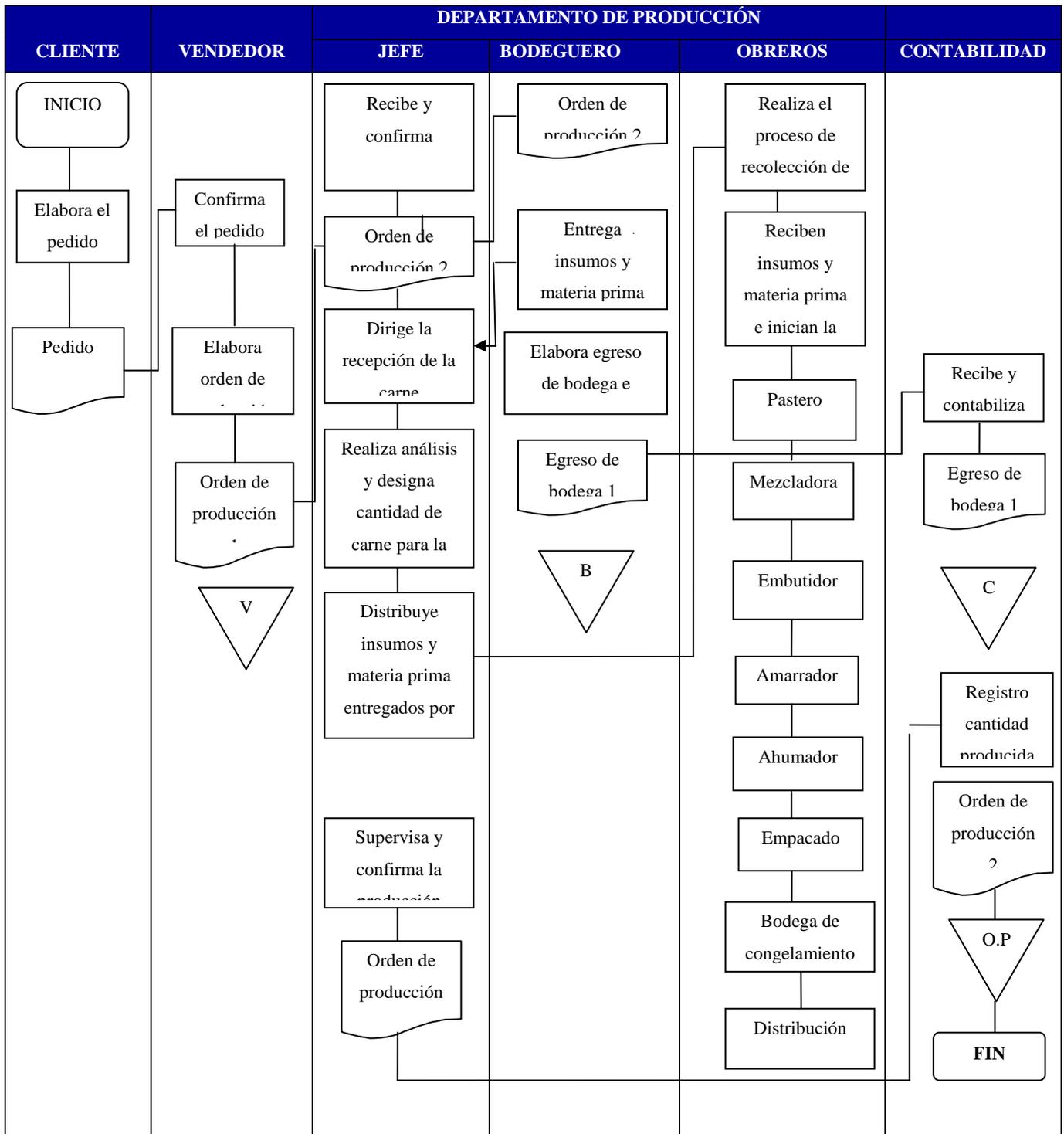


Fuente: Empresa de embutidos “La Madrileña”

Realizado por: Grupo de investigadoras

FIGURA 3. 49

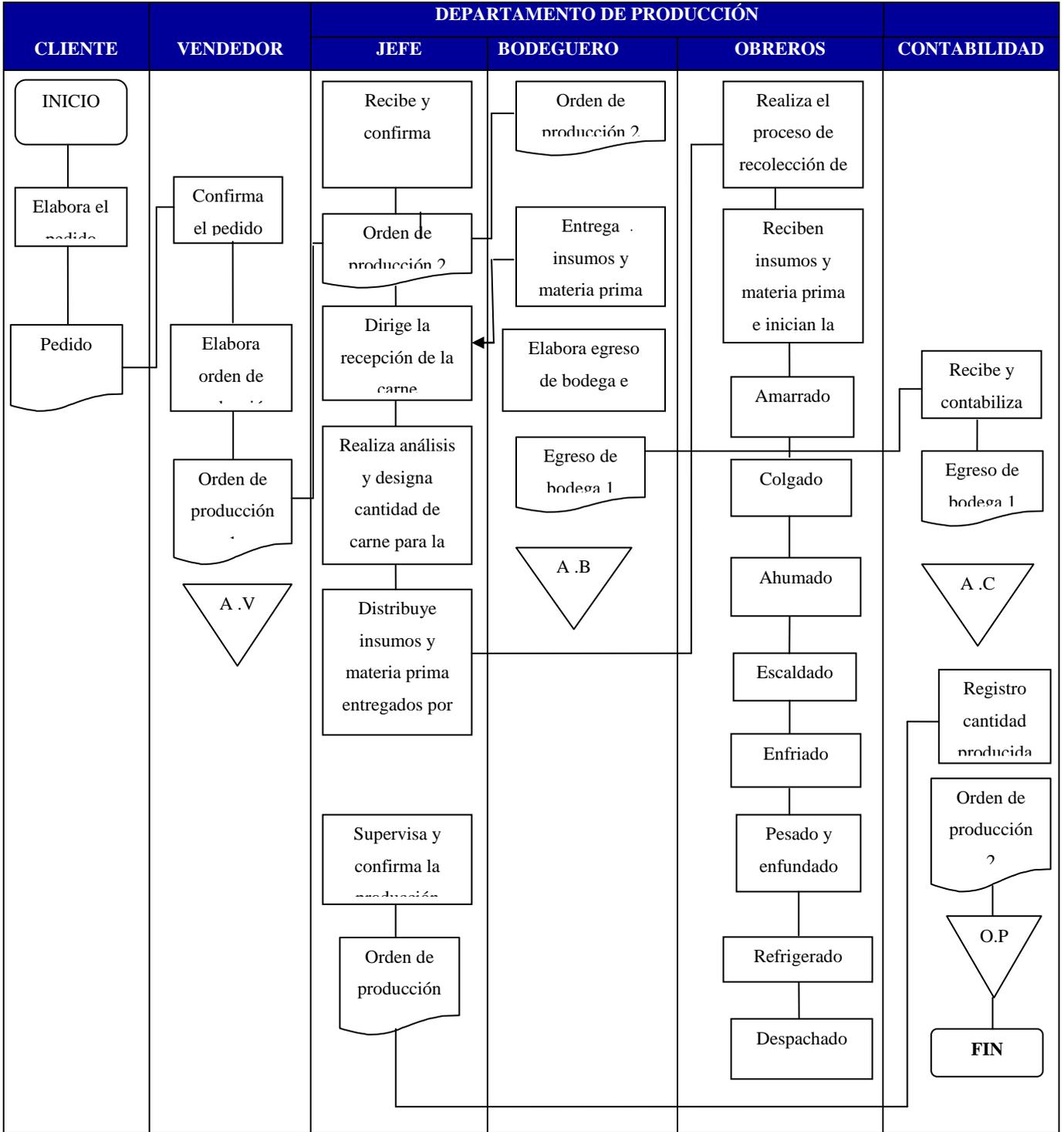
FLUJOGRAMA DEL PROCESO LA MORTADELA



Fuente: Empresa de embutidos “La Madrileña”
 Realizado por: Grupo de investigadoras

FIGURA 3. 50

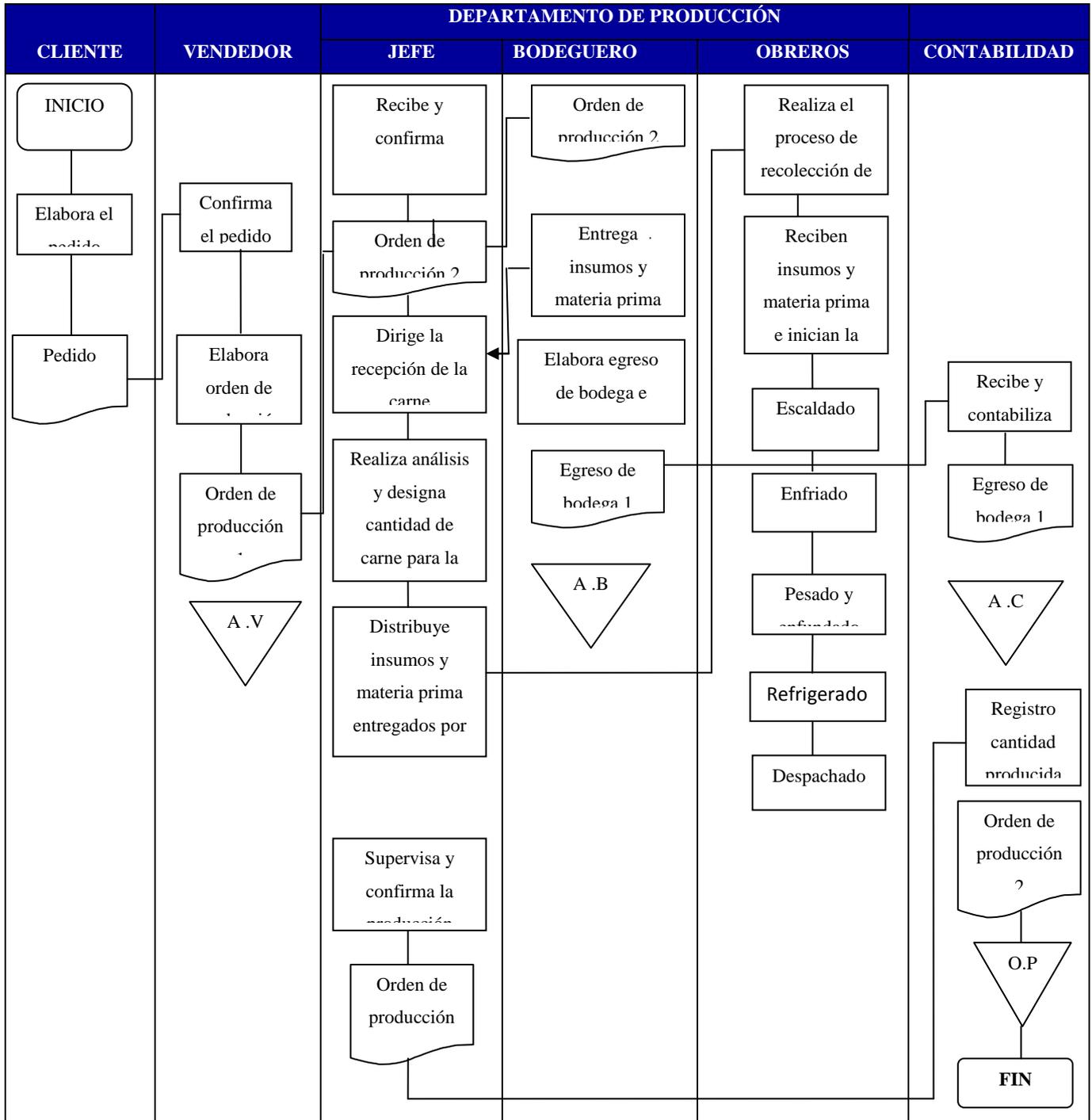
FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN DEL BOTON



Fuente: Empresa de embutidos “La Madrileña”
 Realizado por: Grupo de investigadoras

FIGURA 3. 51

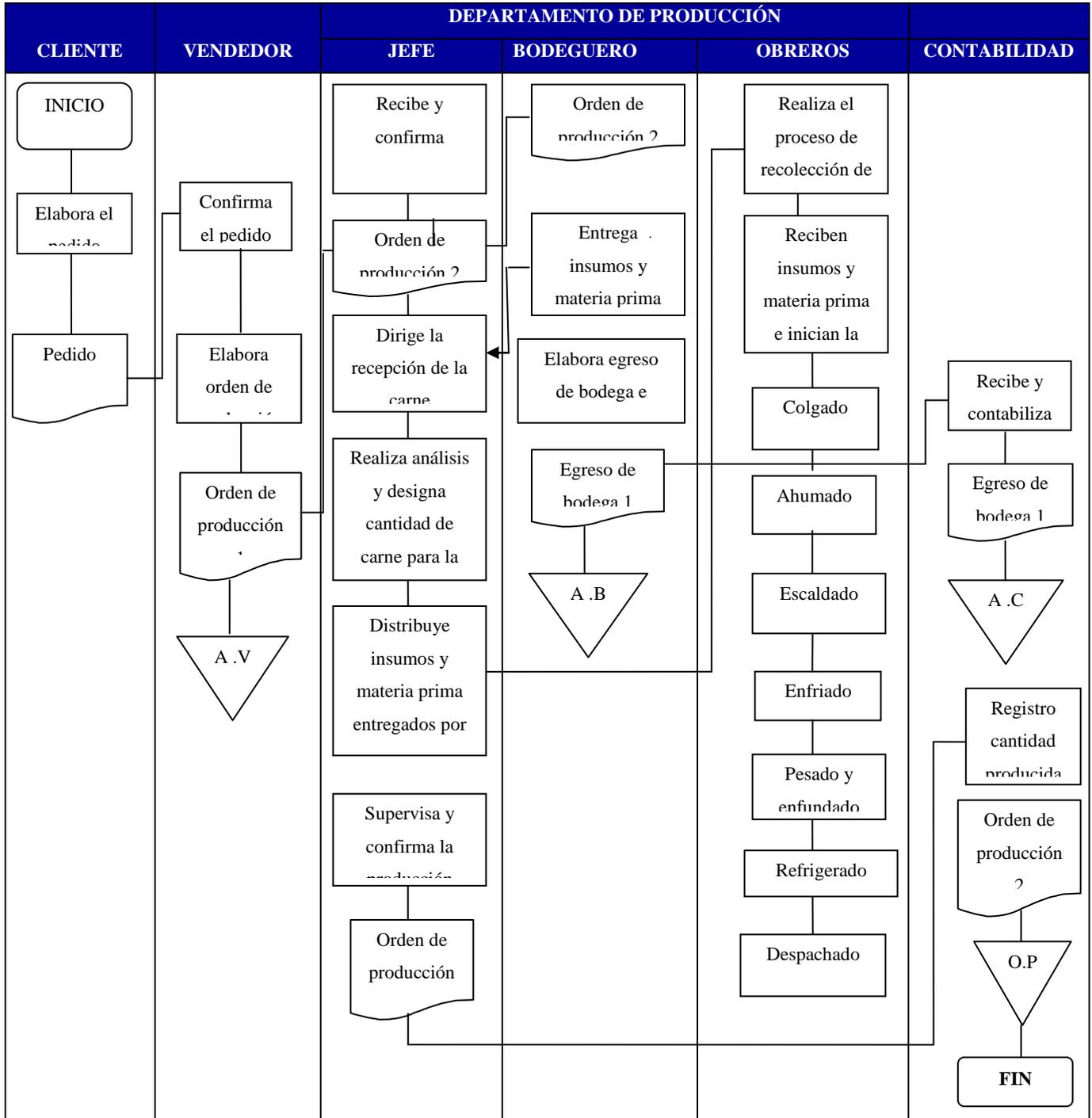
FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN DE LA SALCHICHA



Fuente: Empresa de embutidos “La Madrileña”
 Realizado por: Grupo de investigadoras

FIGURA 3. 52

FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN DE LONGANIZA,
CHORIZO



Fuente: Empresa de embutidos “La Madrileña”
Realizado por: Grupo de investigadoras

	MODELO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD BAJO LAS NORMAS ISO 9001 - 2000	PAG: 161 DE 223			
		CODIGO: EBP004-CP008		VERSIÓN: 1	
	Caracterización de procesos	FECHA EMISION	DÍA: 23	MES: 11	AÑO: 2011
		FECHA REVISION	24	11	2011

3.7.4.3 CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS

En esta etapa se pretende describir el conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan en el proceso productivo, con la finalidad de establecer objetivos para orientar y dar seguimiento a la mejora continua en la empresa de embutidos “La Madrileña”.

TABLA N°3.4

DISEÑO Y DESARROLLO DE PRODUCTOS

ÁREA	Área de Proceso Productivo
RESPONSABLE	Gerente de Producción
DESCRIPCIÓN	Diseñar los productos de “Embutidos la Madrileña” de acuerdo con las características establecidas por mercadeo.
ALCANCE	Aplicable a todos los productos de “Embutidos la Madrileña” desde el diseño de la fórmula asegurando la estabilidad de los productos durante su tiempo de vida útil.
OBJETIVOS	<ul style="list-style-type: none"> • Tener los productos desarrollados para la fecha solicitada. • Asegurar que los productos desarrollados cumplen con los requisitos definidos por mercadeo. • Asegurar que los productos terminados mantienen sus especificaciones durante el tiempo de vida útil.

Fuente: Empresa de embutidos “La Madrileña”

Realizado por: Grupo de investigadoras.

	MODELO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD BAJO LAS NORMAS ISO 9001 - 2000	PAG: 162 DE 223			
		CODIGO: EBP004-ICPDP009		VERSIÓN: 1	
	Indicadores de control de proceso del diseño y desarrollo de productos	FECHA EMISION	DÍA: 23	MES: 11	AÑO: 2011
		FECHA REVISION	24	11	2011

TABLA N°3.5

INDICADORES DE CONTROL DE PROCESO DEL DISEÑO Y DESARROLLO DE PRODUCTOS

NOMBRE	CALCULO	META	FUENTE	PERIODICIDAD	OBJETIVO ASOCIADO
Cumplim. Cronograma actividades productos a desarrollar	No. Actividades realizadas No. Actividades programadas X 100	90%	Planificación del diseño	Mensual	1/2
N° de productos Registrados por año	No. Registros 3 X 100	100%	Registro Sanitario	Anual (de Enero a Diciembre)	1

Fuente: Empresa de embutidos "La Madrileña"
Realizado por: Grupo de investigadoras.

TABLA N°3.6

INDICADOR DE GESTIÓN GERENCIAL DEL DISEÑO Y DESARROLLO DE PRODUCTOS

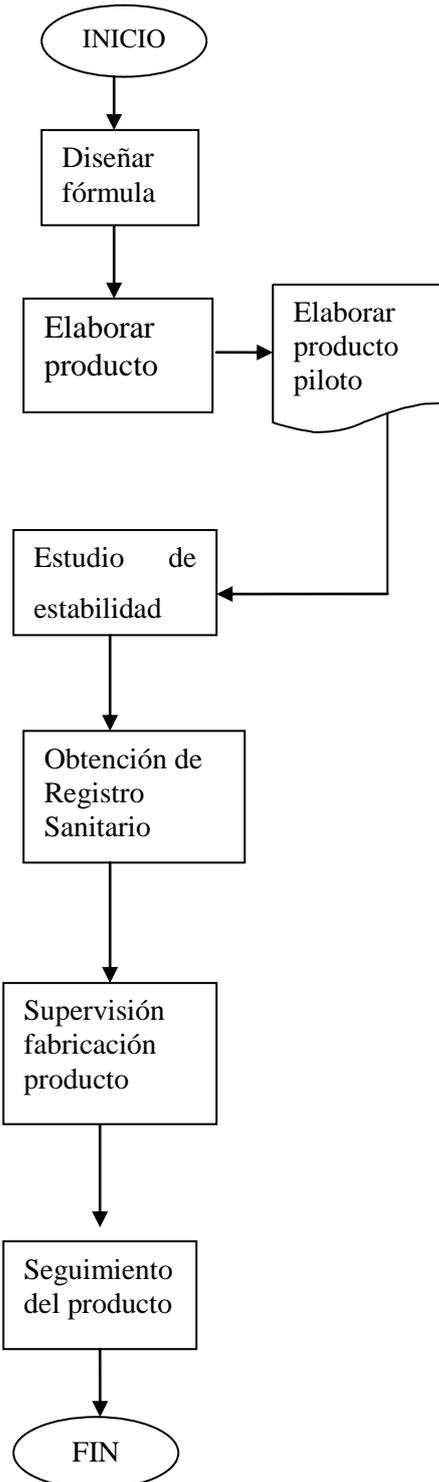
TALENTO HUMANO	De acuerdo con descripción de cargo para Gerente de Producción.
AMBIENTE DE TRABAJO	Lo indicado en el panorama de riesgos para un ambiente de oficina y desarrollado a través del Ministerio de Trabajo.
INFRAESTRUCTURA	Espacio de oficina adecuado para realizar la labor, teléfono, fax, calculadora.
RECURSOS	Mano de obra, software de inventarios.

Fuente: Empresa de embutidos "La Madrileña"
Realizado por: Grupo de investigadoras.

	MODELO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD BAJO LAS NORMAS ISO 9001 – 2000	PAG: 163 DE 223			
		CODIGO: EBP004-DF010		VERSIÓN: 1	
	Diagrama de flujo del diseño y desarrollo de productos	FECHA EMISION	DÍA: 23	MES: 11	AÑO: 2011
		FECHA REVISION	24	11	2011

FIGURA N°53

DIAGRAMA DE FLUJO DEL DISEÑO Y DESARROLLO DE PRODUCTOS



	MODELO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD BAJO LAS NORMAS ISO 9001 - 2000 Descripción del diagrama de flujo del diseño y desarrollo de productos	PAG: 164DE 223			
		CODIGO: EBP004- DES-DFCP011		VERSIÓN: 1	
		FECHA EMISION	DIA: 23	MES: 11	AÑO: 2011
		FECHA REVISION	24	11	2011

TABLA N°3.7

DESCRIPCIÓN DEL DIAGRAMA DE FLUJO DEL DISEÑO Y DESARROLLO DE PRODUCTOS

ACTIVIDAD	GUÍA O PROCEDIMIENTO	RESPONSABLE	ELEMENTOS DE ENTRADA	ELEMENTOS DE SALIDA	CONTROL	PROCESO/ PARTE INTERESADA CON QUE INTERACTUA
Diseñar formula	De acuerdo con necesidades del mercado	Gerente de Producción	<ul style="list-style-type: none"> • Requisitos de Productos nuevos • Planificación del diseño • Muestras materias primas. • Revistas / Internet • Información proveedores • Diseño de fórmulas 	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de fórmula (Fórmula aprobada) • Costo de producción (fórmula aprobada) 	Cumplimiento característica Margen bruto	Mercadeo
Elaborar producto		Coordinador de Producción	<ul style="list-style-type: none"> • Formula aprobada • Muestras de materias primas • Diseño de fórmula (Procedimiento de fabricación tentativo) • Información preliminar (Especificaciones y métodos de análisis de materia prima) • Relación de costos de desarrollo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de fórmula (Formula aprobada ajustada) • Diseño de fórmula (Procedimiento de fabricación ajustado) • Requisición de compras • Envase y empaque aprobado por mercadeo. • Especificaciones de materias primas. • Informe materiales productos nuevos 	Seguimiento del producto	Compras aseguramiento de calidad

				<ul style="list-style-type: none"> • Relación de costos • Verificación del diseño. 		
Elaboración producto piloto	Guía codificación Normas de Buenas prácticas de manufactura	Gerente de Producción Coordinador de Producción	<ul style="list-style-type: none"> • Formula aprobada ajustada • Orden de Producción lote Piloto • Materias primas aprobadas. • Contrato de producción • Instructivo codificación inventarios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Orden de producción Standard • Procedimiento stand. de producción • Especificaciones de P. Terminado • Ítems codificados • Códigos de barras 	Ajustes	Planeación de producción Coordinación de producción
Estudio de Estabilidad		Gerente de Producción Coordinador de Producción	<ul style="list-style-type: none"> • Método análisis de Producto terminado “TENTATIVO” Muestras de Lotes piloto Industriales • Listado de estándares 	<ul style="list-style-type: none"> Método de análisis del Producto Terminado “VALIDADO” • Identificación productos para estabilidad • Seguimiento de productos para estabilidad • Tiempo de vida útil 	Degustación del productos	
Obtención de Registro Sanitario		Gerente de Producción	<ul style="list-style-type: none"> • Información Técnica producto piloto • Información del proceso productivo. • Producto codificados • Códigos de barras 	<ul style="list-style-type: none"> • Registro Sanitario otorgado por el Ministerio de Salud. • Estado actual registros sanitarios 	Seguimiento del trámite.	Mercadeo Capacitación a representante
Seguimiento del producto		Gerente de Producción	<ul style="list-style-type: none"> • Formato de Quejas y reclamos Registro de No conformidades 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de casos y acciones correctivas 	Seguimiento Cronogramas	Dirección SGC
Supervisión Fabricación producto	Normas BPM Instructivo contenido de ficha técnica	Coordinador de Producción	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de actividades de los procesos de Planeación de la producción y Coordinación de la producción 	<ul style="list-style-type: none"> • Verificación que el producto esté en bodega 	Certificado de análisis del producto terminado	Coordinación Producción Almacenaje Producto Terminado Mercadeo

Fuente: Empresa de embutidos “La Madrileña”

Realizado por: Grupo de investigadoras.

	MODELO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD BAJO LAS NORMAS ISO 9001 - 2000	PAG: 166 DE 223			
		CODIGO: EBP004-PLAP012		VERSIÓN: 1	
	Planeación de producción	FECHA EMISION	DÍA: 23	MES: 11	AÑO: 2011
		FECHA REVISION	DÍA: 24	MES: 11	AÑO: 2011

TABLA N°3.8

PLANEACIÓN DE PRODUCCIÓN

ÁREA	Área de Proceso Productivo
RESPONSABLE	Gerente de Producción
DESCRIPCIÓN	Presupuestar mes a mes y producto a producto, las órdenes de producción (OP) y programar la compra de los insumos necesarios para ejecutar estas O.P., teniendo en cuenta las necesidades establecidas por ventas y mercadeo y la política de inventarios.
ALCANCE	Aplicable a todos los productos de de “Embutidos la Madrileña” desde el conocimiento del presupuesto de ventas y mercadeo o los mejores estimados, hasta obtener el plan maestro de producción y compras.
OBJETIVOS	Cumplir con el nivel de inventarios y la rotación de los mismos.

Fuente: Empresa de embutidos “La Madrileña”

Realizado por: Grupo de investigadoras.

TABLA N°3.9

INDICADOR DE CONTROL DE LA PLANEACIÓN DE PRODUCCIÓN

NOMBRE	CALCULO	META	FUENTE	PERIODICIDAD	OBJETIVO ASOCIADO
Días de planeación	Fecha (OP- Traslados- OC) –Fecha inicial mes	10 días	Consecutivo OP, traslados, requisición de compras.	Mensual	1

Fuente: Empresa de embutidos “La Madrileña”

Realizado por: Grupo de investigadoras.

	MODELO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD BAJO LAS NORMAS ISO 9001 – 2000	PAG: 167 DE 223			
		CODIGO: EBP004-IG013		VERSIÓN: 1	
	Indicador de gestión gerencial de la planeación de producción	FECHA EMISION	DIA: 23	MES: 11	AÑO: 2011
		FECHA REVISION	24	11	2011

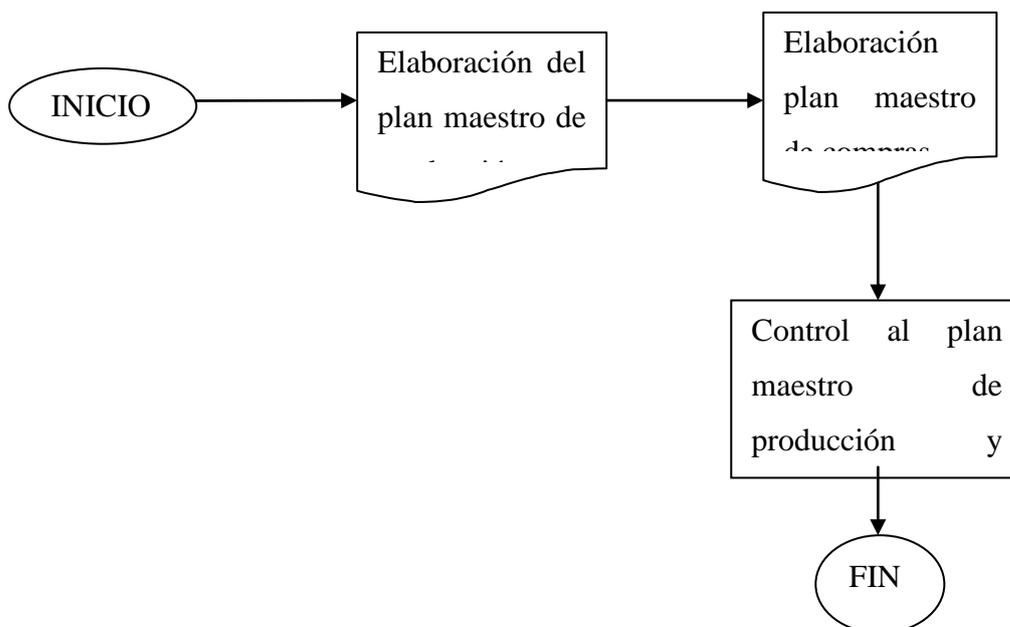
TABLA N°3.10

INDICADOR DE GESTIÓN GERENCIAL DE LA PLANEACIÓN DE PRODUCCIÓN

TALENTO HUMANO	De acuerdo con la descripción del cargo para Coordinación de Producción.
AMBIENTE DE TRABAJO	Lo indicado en el panorama de riesgos para un ambiente de oficina y desarrollado a través del Ministerio de Trabajo.
INFRAESTRUCTURA	Espacio de oficina adecuado para realizar la labor, teléfono, fax, calculadora.
RECURSOS	Mano de obra.

Fuente: Empresa de embutidos “La Madrileña”
Realizado por: Grupo de investigadoras.

FIGURA N°3.54
DIAGRAMA DE FLUJO



	MODELO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD BAJO LAS NORMAS ISO 9001 - 2000 Descripción del diagrama de flujo de la planta de producción	PAG: 168 DE 223			
		CODIGO: EBP004-DES-DES-DFP014		VERSIÓN: 1	
		FECHA EMISION	DIA: 23	MES: 11	AÑO: 2011
		FECHA REVISION	24	11	2011

TABLA N°3.11

DESCRIPCIÓN DEL DIAGRAMA DE FLUJO DE LA PLANEACIÓN DE PRODUCCIÓN

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	ELEMENTOS DE ENTRADA	ELEMENTOS DE SALIDA	CONTROL	PROCESO O PARTE INTERESADA CON QUE INTERACTUA
Elaboración Plan Maestro de Producción	Coordinación de Producción	<ul style="list-style-type: none"> • Formula unitaria estándar. • Presupuesto de Ventas anual y por mes • Plan mercadeo (Muestras de productos por mes. • Kardex en unidades por bodega • Plan estratégico (Nivel de inventarios establecido) • Tiempo de entrega PT. 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan maestro de producción por producto • Plan maestro de producción global 	Nivel de inventarios	Diseño y Desarrollo de Productos
Elaboración Plan Maestro de Compras	Coordinación de Producción	<ul style="list-style-type: none"> • Orden de producción estándar • Cantidad mínima compra • Kardex en unidades por 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan maestro de compras por producto 	Nivel de inventarios	Compras

		<p>Bodega)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nivel de inventarios • Tiempo de reposición <p>Materiales (proveedor material y análisis)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plan maestro de producción Global • Especificaciones de materia prima. • Especificaciones material prima. 			
Control al Plan Maestro de compras y producción	Coordinación de Producción	<ul style="list-style-type: none"> • Kardex en unidades por bodega • Materiales pendientes por descargar • Informe ventas vs. Presupuesto • Plan maestro de producción por producto • Plan maestro de compras por ítem • Órdenes de compra pendientes de entrega • Listados de apoyo • Resultado evaluación de proveedores 	<ul style="list-style-type: none"> • Solicitud de traslados entre bodegas • Requisición compras de producción • Consecutivas órdenes de producción. 	Presupuesto ventas vs inventarios	Compras

Fuente: Empresa de embutidos “La Madrileña”

Realizado por: Grupo de investigadoras.

	MODELO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD BAJO LAS NORMAS ISO 9001 - 2000	PAG: 170 DE 223			
		CODIGO: EBP004-CP015		VERSIÓN: 1	
	Coordinación de producción	FECHA EMISION	DÍA: 23	MES: 11	AÑO: 2011
		FECHA REVISION	24	11	2011

TABLA N°3.12

COORDINACIÓN DE PRODUCCIÓN

ÁREA	Área de Proceso Productivo
RESPONSABLE	Coordinador de Producción
DESCRIPCIÓN	Ejecutar el plan maestro de producción con el objeto de asegurar que el producto esté disponible oportunamente para la venta.
ALCANCE	Aplicable a todos los productos de Empresa de embutidos “La Madrileña” y a sus representados, desde la revisión de la planeación hasta la entrega de producto terminado.
OBJETIVOS	Coordinar que la planeación de producción se cumpla de acuerdo con lo establecido

Fuente: Empresa de embutidos “La Madrileña”

Realizado por: Grupo de investigadoras.

	MODELO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD BAJO LAS NORMAS ISO 9001 - 2000	PAG: 171 DE 223			
		CODIGO: EBP004-ICCP016		VERSIÓN: 1	
	Indicador de control de la coordinación de producción.	FECHA EMISION	DIA: 23	MES: 11	AÑO: 2011
		FECHA REVISION	24	11	2011

TABLA N°3.13

INDICADOR DE CONTROL DE LA COORDINACIÓN DE PRODUCCIÓN

NOMBRE	CALCULO	META	FUENTE	PERIODICIDAD	OBJETIVO ASOCIADO
Producto dejado de facturar (asociado a producción)	Producto no facturado-mes presupuesto X ventas mes (Reportado en unidades)	0%	Formato productos dejados de facturar.	Mensual	1

Fuente: Empresa de embutidos "La Madrileña"

Realizado por: Grupo de investigadoras.

TABLA N°3.14

INDICADOR DE GESTIÓN GERENCIAL DE COORDINACIÓN DE PRODUCCIÓN

TALENTO HUMANO	De acuerdo a la descripción del cargo para Coordinador de Producción en el proceso.
AMBIENTE DE TRABAJO	Lo indicado en el panorama de riesgos para un ambiente de oficina y desarrollado a través del Ministerio de Trabajo.
INFRAESTRUCTURA	Espacio de oficina adecuado para realizar la labor, teléfono, fax, calculadora, computador.
RECURSOS	Mano de obra, aplicativo FENIX, producción.

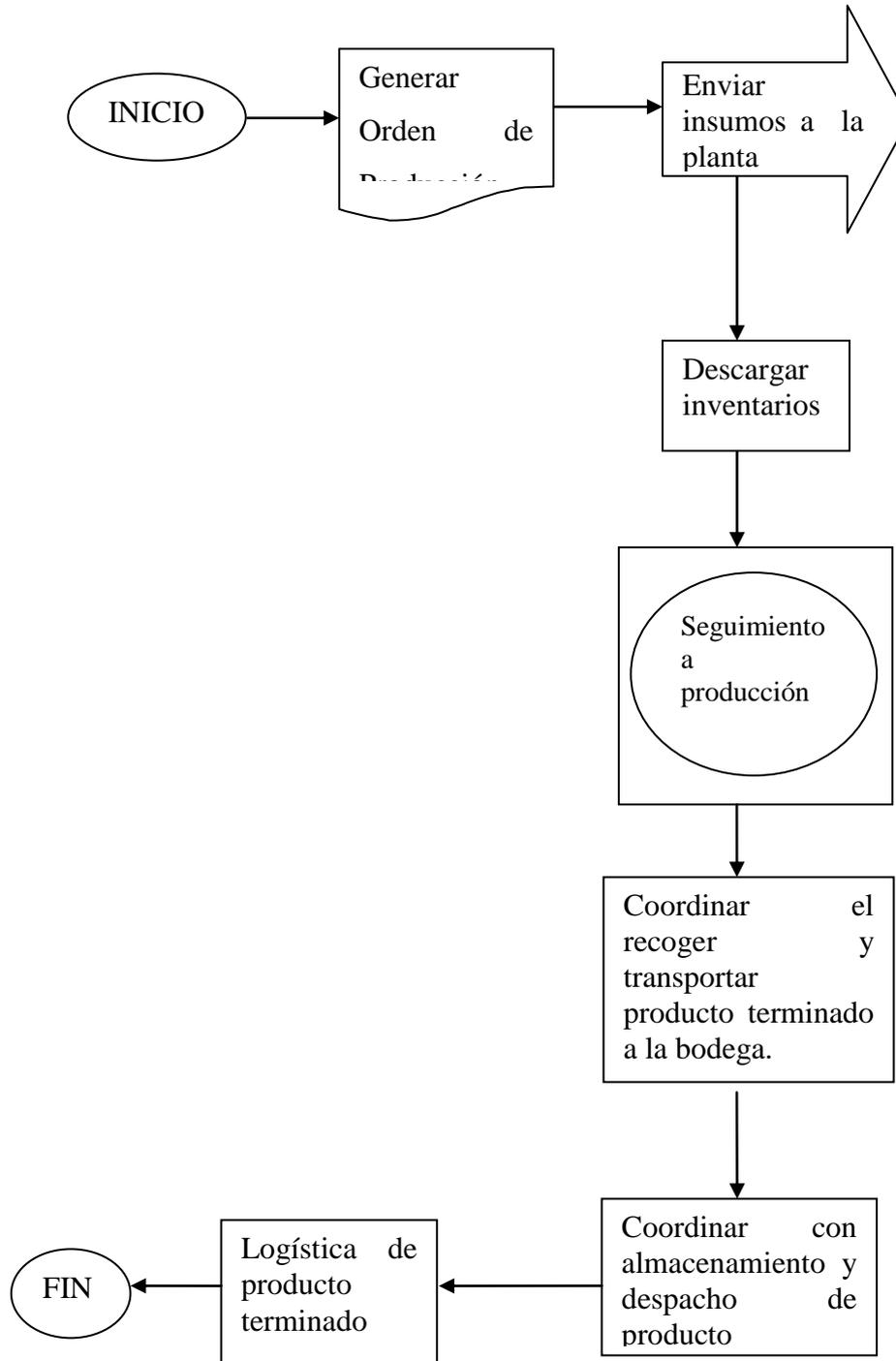
Fuente: Empresa de embutidos "La Madrileña"

Realizado por: Grupo de investigadoras.

	MODELO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD BAJO LAS NORMAS ISO 9001 - 2000	PAG: 172 DE 223				
		CODIGO:EBP004-DFCP017		VERSIÓN: 1		
	Diagrama de flujo de coordinación de producción	FECHA EMISION	DIA: 23	MES: 11	AÑO: 2011	
		FECHA REVISION	24	11	2011	

FIGURA N° 3. 55

DIAGRAMA DE FLUJO DE COORDINACIÓN DE PRODUCCIÓN



	MODELO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD BAJO LAS NORMAS ISO 9001 - 2000	PAG: 173DE 223			
		CODIGO: EBP004- DES-DFCP018		VERSIÓN: 1	
	Descripción del diagrama de flujo de coordinación de producción	FECHA EMISION	DIA: 23	MES: 11	AÑO: 2011
		FECHA REVISION	24	11	2011

TABLA N° 3.15

DESCRIPCIÓN DEL DIAGRAMA DE FLUJO DE COORDINACIÓN DE PRODUCCIÓN

ACTIVIDAD	GUÍA O PROCEDIMIENTO	RESPONS	ELEMENTOS DE ENTRADA	ELEMENTOS DE SALIDA	CONTROL	PROCESO O PARTE INTERESADA CON QUE INTERACTUA
Generar Ordenes de Producción y documentación técnica y envío a la producción.		Coordinador de Producción	<ul style="list-style-type: none"> • Consecutivo Ordenes de Producción 	<ul style="list-style-type: none"> • Orden de Producción • Proceso productivo • Recepción pedidos para la producción. • Listado de ordenes de producción en proceso 	Orden de producción con recibido.	Planeación de producción.
Solicitud de envío de insumos	Procedimiento	Coordinador de Producción.	<ul style="list-style-type: none"> • Orden de Producción • Materiales pendientes por descargar • Listado de referencias • Kardex en unidades por Bodega. 	<ul style="list-style-type: none"> • Traslado entre bodegas • Pedidos de clientes 	Verificar en traslado el recibido por la producción.	Almacenaje y despacho insumos.
Descargar OP del inventarios.		Coordinador de Producción.	<ul style="list-style-type: none"> • Orden de Producción 	<ul style="list-style-type: none"> • Salida de materiales. • Ajustes por faltantes • Ajustes por sobrantes • Entradas varia Salidas varias 	Verificar faltantes de materiales	Planeación de producción Compras
Seguimiento de Producción		Coordinador de	<ul style="list-style-type: none"> • Kardex en unidades por bodega - Item (PT) a la 	<ul style="list-style-type: none"> • Dar prioridades de pedidos para la producción. 	Ingreso del producto	Almacenamiento de producto terminado

		Producción	<p>fecha.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kardex en unidades global Item • Informe ventas mes en valores y unidades vs presupuesto. • Consecutivo Ordenes Producción • Plan maestro de producción 	<ul style="list-style-type: none"> • Seguimiento Producción (Registro del seguimiento Telefónico) 		
Coordinar el recoger, transportar y entregar Producto terminado a bodega		Coordinador de Producción	<ul style="list-style-type: none"> • Confirmación entrega de producto terminado (registro de confirmación telefónico). • Programar transporte. 	<ul style="list-style-type: none"> • Planilla de transportador aprobada. • Cantidades entregadas de producto terminado • Certificado de Análisis de producto terminado 	<p>Verificar Identificación y cantidades de P.T</p> <p>Seguimiento a ingreso de certificado análisis de P.T.</p>	Transporte, almacenaje y despacho producto Terminado.
Trámite en cambios Mano a Mano	Manejo de producto no conforme	Coordinador de Producción	<ul style="list-style-type: none"> • Nota de devolución Diligenciada con cambio mano a mano. Solicitar autorización 	<ul style="list-style-type: none"> • Devolución sin nota crédito 	<p>Nota devolución vs Devolución sin nota crédito</p>	Ventas Almacenamiento y Despacho de producto terminado

Fuente: Empresa de embutidos "La Madrileña"

Realizado por: Grupo de investigadoras.

	MODELO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD BAJO LAS NORMAS ISO 9001 - 2000	PAG: 175 DE 223			
		CODIGO: EBP004-ADIP019		VERSIÓN: 1	
	Almacenaje y despacho de insumos de producción	FECHA EMISION	DIA: 23	MES: 11	AÑO: 2011
		FECHA REVISION	24	11	2011

TABLA N°3.16

ALMACENAJE Y DESPACHO DE INSUMOS DE PRODUCCIÓN

ÁREA	Bodega
RESPONSABLE	Bodegueros
DESCRIPCIÓN	Almacenar adecuadamente las materias primas, materiales e insumos y despacharlo a la correctamente.
ALCANCE	Aplicable a todos los insumos de la empresa de embutidos “La Madrileña” desde su recepción, hasta su despacho.
OBJETIVOS	Aplicar los procedimientos de toma de muestras y almacenamiento de insumos de producción.

Fuente: Empresa de embutidos “La Madrileña”

Realizado por: Grupo de investigadoras.

TABLA N°3.17

INDICADORES DE CONTROL DE ALMACENAJE Y DESPACHO DE INSUMOS

NOMBRE	CALCULO	META	FUENTE	PERIODICIDAD	OBJETIVO ASOCIADO
Cumplimiento en el tiempo de toma de muestras	$\frac{\text{Muestra enviadas a tiempo}}{\text{total muestras tomadas}}$	100 %	Solicitud de análisis	Mensual	1
Cumplimiento en el tiempo de alistamiento de materiales	$\frac{\text{Traslados enviados a tiempo} \times 100}{\text{Total traslados solicitados}}$	100 %	Traslado entre puntos de venta	Mensual	1

Fuente: Empresa de embutidos “La Madrileña”

Realizado por: Grupo de investigadoras.

	MODELO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD BAJO LAS NORMAS ISO 9001 – 2000	PAG: 176 DE 223			
		CODIGO: EBP004-IGADIP020		VERSIÓN: 1	
	Indicador gerencial de almacenaje de insumos.	FECHA EMISION	DÍA: 23	MES: 11	AÑO: 2011
		FECHA REVISION	24	11	2011

TABLA N° 3.18

INDICADOR DE GESTIÓN GERENCIAL DE ALMACENAJE Y DESPACHO DE INSUMOS DE PRODUCCIÓN

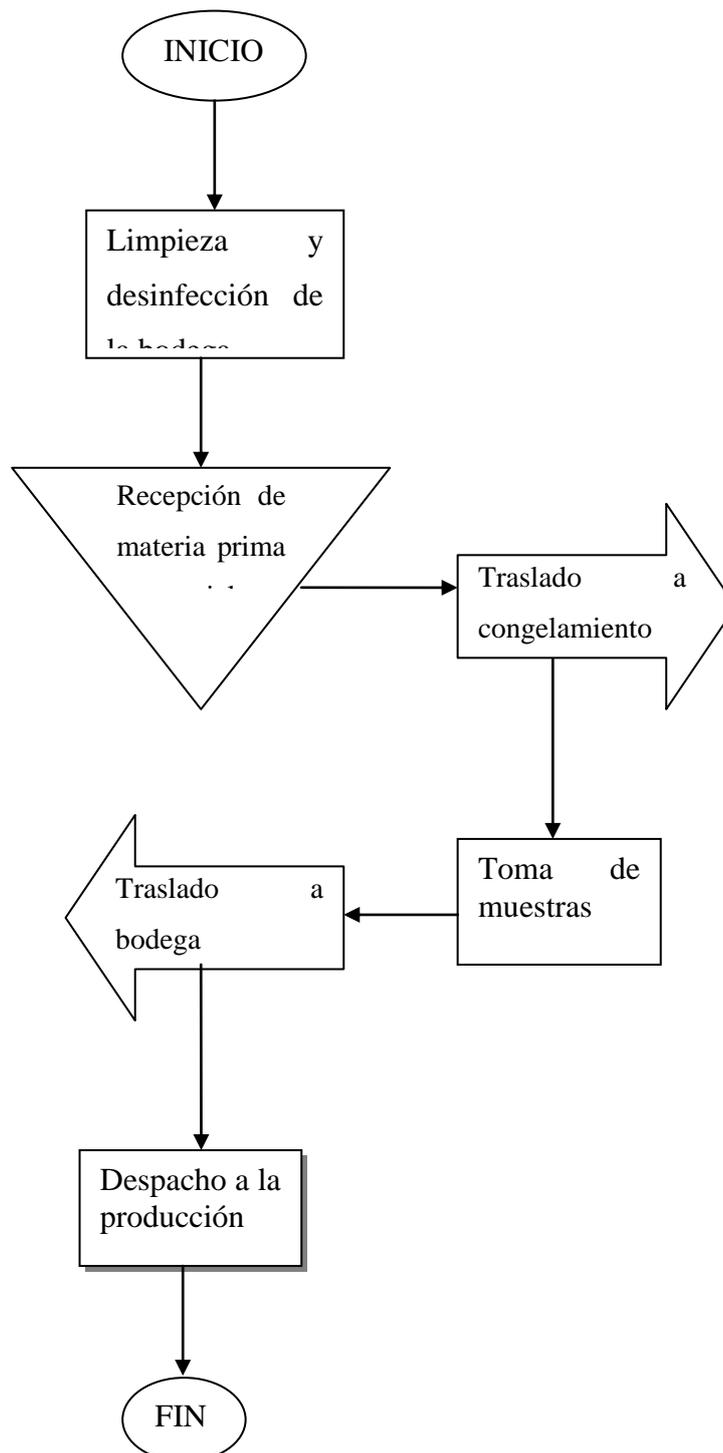
TALENTO HUMANO	De acuerdo con perfil del cargo para bodeguero.
AMBIENTE DE TRABAJO	Lugar adecuado para el desarrollo de la labor con elementos de protección personal que correspondan. Tipo de riesgo ocupacional de la tarea.
INFRAESTRUCTURA	Bodega debidamente demarcada e iluminada con espacio para la ubicación de los materiales según su clasificación, área para el congelamiento del embutido, cuartos fríos, calculadora. Ver detalles en Instructivo Almacenamiento y despachos producto terminado.
RECURSOS	Mano de obra y software de inventarios.

Fuente: Empresa de embutidos “La Madrileña”
Realizado por: Grupo de investigadoras.

	MODELO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD BAJO LAS NORMAS ISO 9001 – 2000	PAG: 177 DE 223			
		CODIGO:EBP004- DFADIP021		VERSIÓN: 1	
	Diagrama de flujo de almacenaje de insumos de producción	FECHA EMISION	DIA: 23	MES: 11	AÑO: 2011
		FECHA REVISION	24	11	2011

FIGURA N°3. 56

DIAGRAMA DE FLUJO DE ALMACENAJE Y DESPACHO DE INSUMOS DE PRODUCCIÓN



	MODELO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD BAJO LAS NORMAS ISO 9001 - 2000	PAG: 178DE 223			
		CODIGO: EFP004-DDFADIP022		VERSIÓN: 1	
	Descripción del diagrama de flujo de almacenaje y despacho de insumos de producción	FECHA EMISION	DIA: 23	MES: 11	AÑO: 2011
		FECHA REVISION	24	11	2011

TABLA N°3.19

DESCRIPCIÓN DEL DIAGRAMA DE FLUJO DE ALMACENAJE Y DESPACHO DE INSUMOS DE PRODUCCIÓN

ACTIVIDAD	GUÍA O PROCEDIMIENTO	RESPONS	ELEMENTOS DE ENTRADA	ELEMENTOS DE SALIDA	CONTROL	PROCESO O PARTE INTERESADA CON QUE INTERACTUA
Limpieza y desinfección de la bodega	Instructivo para la limpieza y desinfección de la bodega	Bodeguero	<ul style="list-style-type: none"> • Cronograma limpieza y desinfección de la bodega. 	<ul style="list-style-type: none"> • Formato registro de limpieza 	Seguimiento del cronograma	Compras
Recepción de materia prima, materiales e insumos.	Instructivo almacenamiento y despacho de materiales.	Bodeguero	<ul style="list-style-type: none"> • Remisión o factura del proveedor • Material • Orden de compra • Certificado de análisis del proveedor 	<ul style="list-style-type: none"> • Remisión o factura del proveedor verificada. • Recepción de materiales • Material verificado • Entrada de materiales • Rótulo “Identificación de materiales” 	Cantidades y precios vs. Remisión	Compras
Traslado a congelamiento		Bodeguero	<ul style="list-style-type: none"> • Rotulo de congelador • Rótulo de identificación de materiales • Materiales 	<ul style="list-style-type: none"> • Material identificado y en área de congelamiento. 	Datos de identificación de entrada	
Toma de muestras	Instructivo Toma de muestras	Bodeguero	<ul style="list-style-type: none"> • Material en cuarentena • Rótulo de “Muestreado para Control de Calidad” • Rotulo “Identificación de muestras para análisis” • Certificado análisis 	<ul style="list-style-type: none"> • Muestra para análisis identificada • Solicitud de análisis (diligenciado) • Material en cuarentena muestreado y rotulado 	Datos de Identificación de la muestra	Laboratorio de análisis (ente externo)

			Proveedor • Compras acumuladas por ítem • Solicitud de análisis			
Traslado físico a bodega	Instructivo almacenamiento y despacho de materiales	Bodeguero	• Rótulo “APROBADO” o “RECHAZADO” diligenciado • Material en congelamiento muestreado y rotulado • Traslado entre bodegas	• Material aprobado o rechazado correctamente ubicado e identificado	Identificación Rotulo “aprobados” vs. “entrada”	Cuartos fríos
Despacho a la producción	Instructivo manejo de materiales por parte del transportador	Bodeguero	• Material aprobado y rotulado • Traslado entre bodegas	• Traslado entre bodegas verificada • Material a despachar verificado.	Material y cantidad vs. Remisión de Materiales	Producción Clientes

Fuente: Empresa de embutidos “La Madrileña”

Realizado por: Grupo de investigadoras.

	MODELO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD BAJO LAS NORMAS ISO 9001 - 2000	PAG: 180 DE 223			
		CODIGO: ESG005		VERSIÓN: 1	
	Enfoque de sistemas para la gestión	FECHA EMISION	DÍA: 23	MES: 11	AÑO: 2011
		FECHA REVISION	24	11	2011

3.7.5 ENFOQUE DE SISTEMAS PARA LA GESTIÓN

A la empresa de embutidos “La Madrileña” este enfoque le permitirá identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuyendo así a la eficacia y eficiencia de la empresa, a la vez se lograra establecer las limitaciones de los recursos antes de actuar.

	MODELO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD BAJO LAS NORMAS ISO 9001 - 2000	PAG: 181 DE 223			
		CODIGO: ESG005-DESPP001		VERSIÓN: 1	
	Descripción de entradas y salidas del proceso productivo	FECHA EMISION	DIA: 23	MES: 11	AÑO: 2011
		FECHA REVISION	24	11	2011

3.7.5.1 DESCRIPCIÓN DE ENTRADAS Y SALIDAS DEL PROCESO PRODUCTIVO: A continuación se presenta la descripción de las entradas y salidas de los procesos productivos de la empresa embutidos “La Madrileña”.

**TABLA N°3.20
DESCRIPCIÓN DE ENTRADAS Y SALIDAS DEL PROCESO PRODUCTIVO**

ENTRADAS			PROCESO PRODUCTIVO	SALIDAS		
Materias primas, insumos y auxiliares	Agua	Energía	Etapas	Efluentes Líquidos	Residuos Sólidos	Emisiones Atmosféricas y ruido
Carne, Grasa, cuero(Chancho), Fécula, Proteína, especias, pasta de pollo	SI	SI	RECEPCIÓN MATERIA PRIMA	NO	SI	SI
Carne y Grasa	NO	SI	MOLIDO	NO	NO	SI
Molido (carne, grasa) cuero, fécula Proteína, especias, pasta de pollo.	NO	SI	PESADO	NO	NO	SI
Mólido(carne, grasa) cuero, fécula Proteína, especias, pasta de pollos	SI	SI	CUTEADO	SI	NO	NO
Pasta (general)	NO	SI	EMBUTIDO	NO	NO	NO
Producto terminado	NO	SI	DESPACHO	NO	SI	NO
LUBRICANTES SANITARIOS Aceite de vaselina, Aceite satirizante Lubricante para maquina (Shell Tellus)	SI	SI	TALLER DE MANTENIMIENTO	SI	SI	SI

	MODELO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD BAJO LAS NORMAS ISO 9001 – 2000	PAG: 182 DE 223			
		CODIGO: ESG005-IS-P-SUBP002		VERSIÓN: 1	
	Identificación de salidas: productos y subproductos	FECHA EMISION	DÍA:	MES:	AÑO: 2011
		FECHA REVISION			2011

3.7.5.2 IDENTIFICACIÓN DE SALIDAS: PRODUCTOS Y SUBPRODUCTOS

A continuación se describen las cantidades anuales de los productos y subproductos que se elaboran en la empresa.

TABLA N° 3.21

IDENTIFICACIÓN DE SALIDAS: PRODUCTOS Y SUBPRODUCTOS.

Nº	PRINCIPALES PRODUCTOS O SERVICIOS	PRODUCCIÓN (UNIDAD)	DESTINO FINAL
1	SALCHICHA POLLO 300 GR	196	Diferentes Mercados Nacionales
2	CHORIZO AMBATEÑO 10CM	134,086	Diferentes Mercados Nacionales
3	BOTON CHANCHO	124429,008	Diferentes Mercados Nacionales
4	BOTON CHANCHO CLAUDIA	5643,975	Diferentes Mercados Nacionales
5	BOTON CHANCHO SIN AMARRAR	908,773	Diferentes Mercados Nacionales
6	BOTON CHANCHO POPULAR	47535,184	Diferentes Mercados Nacionales
7	BOTON CHANCHO POPULAR AHUMADO	906,804	Diferentes Mercados Nacionales
8	BOTON CHANCHO POPULAR PRAGA	147,723	Diferentes Mercados Nacionales
9	BOTON CHANCHO POPULAR 15CM	8828,113	Diferentes Mercados Nacionales
10	BOTON POPULAR MARCA PLAST	2555,536	Diferentes Mercados Nacionales
11	MORTADELA RES VACIO 1 LB	1769	Diferentes Mercados Nacionales
12	CHORIZO AL VACIO 500 GR.	4895	Diferentes Mercados Nacionales
13	LONGANIZA VACIO 500 GR	419	Diferentes Mercados Nacionales
14	PERNIL	40,784	Diferentes Mercados Nacionales

15	TOCINO	37,779	Diferentes Mercados Nacionales
16	JAMON	273,729	Diferentes Mercados Nacionales
17	COSTILLA AHUMADA	30,45	Diferentes Mercados Nacionales
18	CHULETA AHUMADA	128,839	Diferentes Mercados Nacionales
19	POLLO AHUMADO	35,61	Diferentes Mercados Nacionales
20	PICADO	1757,342	Diferentes Mercados Nacionales
21	BOTON CHORIZO	13054,568	Diferentes Mercados Nacionales
22	BOTON CHORIZO CLAUDIA	49,997	Diferentes Mercados Nacionales
23	CHORICILLO	15225,349	Diferentes Mercados Nacionales
24	CHORIZO	65437,846	Diferentes Mercados Nacionales
25	LONGANIZA POPULAR AHUMADA	2981,778	Diferentes Mercados Nacionales
26	BOTON CHORIZO POPULAR	5657,575	Diferentes Mercados Nacionales
27	BOTON CHORIZO POPULAR AHUMADO	1579,517	Diferentes Mercados Nacionales
28	CHORICILLO POPULAR	12741,426	Diferentes Mercados Nacionales
29	MEZCLADO (SAL-RES-POLLO)	34,11	Diferentes Mercados Nacionales
30	MORTALLEDA RES VACIO 300GR	1661	Diferentes Mercados Nacionales
31	PARRILLADA VACIO 500GR	2357	Diferentes Mercados Nacionales
32	SALCHICHA POPULAR GRUESA 30 CM	550,94	Diferentes Mercados Nacionales
33	CHORIZO POPULAR	43855,919	Diferentes Mercados Nacionales
34	CHORIZO AMBATEÑO	46891,37	Diferentes Mercados Nacionales
35	CHORIZO COLOMBIANO	12489,311	Diferentes Mercados Nacionales
36	LONGANIZA	80563,631	Diferentes Mercados Nacionales
37	LONGANIZA POPULAR	24700,209	Diferentes Mercados Nacionales
38	LONGANIZA PRAGA	52,272	Diferentes Mercados Nacionales

39	LONGANIA POPULAR DE PRAGA	59,09	Diferentes Mercados Nacionales
40	BOTON MASHQUITA	989,91	Diferentes Mercados Nacionales
41	BOTON PAISA	1728,251	Diferentes Mercados Nacionales
42	CHORICILLO PAISA	456,065	Diferentes Mercados Nacionales
43	MORCILLA	8513,289	Diferentes Mercados Nacionales
44	MORCILLA CLAUDIA	138,624	Diferentes Mercados Nacionales
45	SALCHICHA ROJA GRUESA	128177,167	Diferentes Mercados Nacionales
46	SALCHICHA ROJA DELGADA	28355,223	Diferentes Mercados Nacionales
47	SALCHICHA ROJA SIN COLOR GRUEZA	29527,023	Diferentes Mercados Nacionales
48	SALCHICHA ROJA SIN COLOR DELGADA	24663,657	Diferentes Mercados Nacionales
49	SALCHICHA ROJA SN COLOR 20X15 TRANSPARENTE	1724,977	Diferentes Mercados Nacionales
50	SALCHICHA POLLO DELGADA	120592,401	Diferentes Mercados Nacionales
51	SALCHICHA DE POLLO COCTEL	443,415	Diferentes Mercados Nacionales
52	SALCHICHA POLLO GRUESA	4074,914	Diferentes Mercados Nacionales
53	SALCHICHA POLLO POPULAR DELGADA	90068,161	Diferentes Mercados Nacionales
54	SALCHICHA POLLO GRUESA POPULAR	3465,852	Diferentes Mercados Nacionales
55	SALCHICHA ECONOMICA	3029,875	Diferentes Mercados Nacionales
56	SALCHICHA ECONOMICA GRUESA	13,636	Diferentes Mercados Nacionales
57	SALCHICHA ESPECIAL	6198,384	Diferentes Mercados Nacionales
58	SALCHICHA ESPECIAL GRUESA	3749,162	Diferentes Mercados Nacionales
59	SALCHICHA POPULAR	239916,651	Diferentes Mercados Nacionales
60	SALCHICHA POPULAR DELGADA 30CM	13,635	Diferentes Mercados Nacionales
61	SALCHICHA POPULAR COCTEL	2540,306	Diferentes Mercados Nacionales

62	SALCHICHA POPULAR CON MARCA	1996,435	Diferentes Mercados Nacionales
63	SALCHICHA POPULAR GRUESA	5582,677	Diferentes Mercados Nacionales
64	TERNERA	30807,835	Diferentes Mercados Nacionales
65	TERNERA CLAUDIA	1070,146	Diferentes Mercados Nacionales
66	TERNERA SIN AMARRAR	52,269	Diferentes Mercados Nacionales
67	TERNERA POPULAR	8823,842	Diferentes Mercados Nacionales
68	MORTADELA POLLO CORTADA C/CINTA	232,05	Diferentes Mercados Nacionales
69	MORTADELA POLLO CORTADA C/CINTA 3LB	380,544	Diferentes Mercados Nacionales
70	MORTADELA POLLO ENTERA 3LB	8	Diferentes Mercados Nacionales
71	MORTADELA POLLO ENTERA 2.27KG	2742,232	Diferentes Mercados Nacionales
72	TAQUITO POLLO 0.45 KG	3390	Diferentes Mercados N
73	MORTADELA RES CORTADA C/CINTA	2393,963	Diferentes Mercados Nacionales
74	MORTADELA RES CORTADA C/CINTA 1.36KG	4802,089	Diferentes Mercados Nacionales
75	MORTADELA RES ENTERA 2.27KG	4928,973	Diferentes Mercados Nacionales
76	MORTADELA RES POPULAR 1.39KG	377	Diferentes Mercados Nacionales
77	TAQUITOS RES 0.45 KG	8836,272	Diferentes Mercados Nacionales
78	BOTON CHANCHO 300 GR	2859	Diferentes Mercados Nacionales
79	BOTON CHORIZO DE 300 GR	1988	Diferentes Mercados Nacionales
80	BOTON MIX 300 GR	1381	Diferentes Mercados Nacionales
81	TERNERA VACIO 300 GR	116	Diferentes Mercados Nacionales
82	CHORICILLO 300G	1788	Diferentes Mercados Nacionales
83	COLOMBIANO 300G	1744,18	Diferentes Mercados Nacionales
84	CHORIZO 300G	3762,545	Diferentes Mercados Nacionales
85	PARRILLADAS 300G	9309,272	Diferentes Mercados Nacionales

86	PICADO 300G	19074,09	Diferentes Mercados Nacionales
87	JAMON VACIO 300G	125	Diferentes Mercados Nacionales
88	BOTON CHANCHO AL VACIO 500 GR.	2276	Diferentes Mercados Nacionales
89	LONGANIZA 300G	2797	Diferentes Mercados Nacionales
90	MORCILLA VACIO 300 GR	26	Diferentes Mercados Nacionales
91	MORTADELA POLLO VACIO 300 GR	1233	Diferentes Mercados Nacionales
92	SALCHICHA POLLO VACIO 300 GR	1932	Diferentes Mercados Nacionales
93	SALCHICHA POPULAR VACIO 300 GR	1173	Diferentes Mercados Nacionales
94	BOTON CHANCHO VACIO 1 LB	310	Diferentes Mercados Nacionales
95	BOTON CHORIZO VACIO 500 GR.	1249	Diferentes Mercados Nacionales
96	BOTON CHORIZO POPULAR DE 15CM	663,619	Diferentes Mercados Nacionales
97	MORTADELA DE POLLO VACIO 1 LB	1	Diferentes Mercados Nacionales
98	CHORICILLO VACIO 450 GR	65	Diferentes Mercados Nacionales
99	BOTON MEZCLADO (CHOR-BTN- LONG)	448,31	Diferentes Mercados Nacionales
100	POLLOS PELADOS	6,6	Diferentes Mercados Nacionales
101	TOCINO 300 GR	21	Diferentes Mercados Nacionales
102	TOCINO 150 GR	1	Diferentes Mercados Nacionales

Fuente: Empresa de embutidos "La Madrileña"

Realizado por: Grupo de investigadoras.

	MODELO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD BAJO LAS NORMAS ISO 9001 – 2000	PAG: 187 DE 223			
		CODIGO: ESG005-LE003		VERSIÓN: 1	
	Listado de equipos	FECHA EMISION	DIA:	MES:	AÑO:
		FECHA REVISION			2011

3.7.5.3 LISTADO DE EQUIPOS: A continuación se describe el listado de equipos que son utilizados en los diferentes procesos de la empresa.

**TABLA N° 3.22
LISTADO DE EQUIPOS DEL ÁREA DE MÁQUINAS**

No.	NOMBRE DE LA ETAPA DEL PROCESO	EQUIPO	Año de fabricación o instalación. (POTENCIA).	FRECUENCIA Y FECHA DE LA ÚLTIMA REFORMA, AMPLIACIÓN O MANTENIMIENTO
1	RECEPCIÓN	Bomba de Agua	3HP Trifásica	Mantenimiento Semanal Periódico
		Bomba de Agua	1HP Bifásica	Mantenimiento Semanal Periódico
		Bomba de Agua	220 V, Bifásica	Mantenimiento Semanal Periódico
		Mulas		Mantenimiento Semanal Periódico
		Balanza de pedestal	300 Kg.	Mantenimiento Semanal Periódico
2.	MOLIDO	Molino de carne	220 Bifásico	Mantenimiento Semanal Periódico
		Molino de carne	320 Trifásico	Mantenimiento Semanal Periódico
		Molino Cutter	80 Lts Bifásico	Mantenimiento Semanal Periódico
		Maquina de Hielo	100Kg./día	Mantenimiento Semanal Periódico
		Licadora Industrial	10 Lts Monobásica	Mantenimiento Semanal Periódico

		Mesa Rectangular		Mantenimiento Semanal Periódico
		Mesa Pequeña		Mantenimiento Semanal Periódico
3.	PESADO	Estanterías inoxidables		Mantenimiento Semanal Periódico
		Extintor		Mantenimiento Semanal Periódico
		Balanza de pedestal		Mantenimiento Semanal Periódico
4.	CUTEADO	Molino Cutter	80 Lts Bifásico	Mantenimiento Semanal Periódico
		Cutter	200 Lts	Mantenimiento Semanal Periódico
		Tablero de mando del cutter	440 V	Mantenimiento Semanal Periódico
		Tablero Cutre pequeño	380 V	Mantenimiento Semanal Periódico
5	EMBUTIDO	Embutidora con elevador	200 Lts Trifásico	Mantenimiento Semanal Periódico
		Retorcedor de Salchichas	250 Porciones	Mantenimiento Semanal Periódico
		Embutidora de pistón	30 Lts.	Mantenimiento Semanal Periódico
		Embutidora sin Elevador	80 Lbs.	Mantenimiento Semanal Periódico
		Engrampadora/mortadela	-	Mantenimiento Semanal Periódico
		Mesas Rectangulares Md	-	Mantenimiento Semanal Periódico
		Mesas Rectangulares Gr	-	Mantenimiento Semanal Periódico
		Mesa Cuadrada Pq	-	Mantenimiento Semanal Periódico
		Mesa Rectangular Pq	-	Mantenimiento Semanal Periódico

		Mesa Rectangular Gr	-	Mantenimiento Semanal Periódico
		Escalera pequeña	-	Mantenimiento Semanal Periódico
		Estante	-	Mantenimiento Semanal Periódico
		Tablero de Maquinas	-	Mantenimiento Semanal Periódico
6	COCCIÓN	Horno	4 coches con ahumador	Mantenimiento Semanal Periódico
		Horno	Gas dos puertas,	Mantenimiento Semanal Periódico
		Horno	Doble Potencia	Mantenimiento Semanal Periódico
		Cubas de Enfriamiento	Inoxidable, 1 sin tapa	Mantenimiento Semanal Periódico
		Cuba de Enfriamiento	Construcción Mixta sin tapa	Mantenimiento Semanal Periódico
		Ablandador	110 V	Mantenimiento Semanal Periódico

Fuente: Empresa de embutidos "La Madrileña"

Realizado por: Grupo de investigadoras.

	MODELO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD BAJO LAS NORMAS ISO 9001 – 2000	PAG: 190 DE 223			
		CODIGO: MC006		VERSIÓN: 1	
	Mejora continua	FECHA EMISION	DÍA: 23	MES: 11	AÑO: 2011
		FECHA REVISION	24	11	2011

3.7.6 MEJORA CONTINUA

El Sistema de Gestión de Calidad es un proceso de perfeccionamiento, es decir, es un sistema de mejora que permite llevar al éxito a la empresa.

La mejora continua es lo que se pretende alcanzar en la empresa mediante un Modelo de Gestión de Calidad, esta mejora solo se puede lograr si cada área tiene la responsabilidad de revisar al menos mensualmente la ejecución de los procesos y los resultados obtenidos, así como determinar acciones preventivas y correctivas, el análisis y evaluación de datos, identificando debilidades y transformándolas en fortalezas.

La mejora continua, requiere de un plan que contenga lo siguiente:

- Empleados entrenados para hacer el trabajo bien, para controlar los defectos, errores y realizar diferentes tareas y actividades.
- Empleados motivados que pongan empeño en su trabajo, que busquen realizar las operaciones de manera óptima y sugieran mejoras.
- Empleados con disposiciones al cambio capaces de adaptarse a nuevas situaciones de la empresa.

Para el cumplimiento de estos requisitos se aplicara el plan de capacitación existente en la empresa Embutidos “La Madrileña”, es así que el comprometimiento de mejora continua comienza desde la más alta jerarquía, en virtud que liderara el cambio con el Modelo de Gestión de Calidad.

Para la entrega del presente proyecto de investigación de la empresa Embutidos “La Madrileña”, se ha establecido el siguiente plan de mejora continua.

	MODELO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD BAJO LAS NORMAS ISO 9001 - 2000	PAG: 191 DE 223			
		CODIGO: MC006 - GH001		VERSIÓN: 1	
	Gestión humana	FECHA EMISION	DIA: 23	MES: 11	AÑO: 2011
		FECHA REVISION	24	11	2011

TABLA 3.23

GESTIÓN HUMANA

ÁREA	Administrativa / Financiera
RESPONSABLE	Administrador
DESCRIPCIÓN	Coordinar la selección, contratación, formación, capacitación, bienestar y evaluación del personal en “Embutidos la Madrileña”.
ALCANCE	Desde la coordinación de la Gestión Humana, propendiendo por su bienestar, la satisfacción de sus necesidades de entrenamiento, formación y capacitación, hasta su desvinculación.
OBJETIVOS	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar la realización de las actividades de capacitación y evaluación que surgen en cada área. • Asegurar el cumplimiento de los requisitos legales de la empresa con sus empleados. • Asegurar el desarrollo óptimo del proceso de selección, para así contar con el personal idóneo que cumpla con las competencias establecidas por la compañía. • Asegurar que el ambiente de trabajo, el mantenimiento óptimo (infraestructura de la empresa y personal) sea el propicio y seguro para laborar.

Fuente: Empresa de embutidos “La Madrileña”

Realizado por: Grupo de investigadoras.

	MODELO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD BAJO LAS NORMAS ISO 9001 - 2000	PAG: 192 DE 223			
		CODIGO: MC006 - ICGH002		VERSIÓN: 1	
	Indicadores de control de la gestión humana	FECHA EMISION	DIA: 23	MES: 11	AÑO: 2011
		FECHA REVISION	24	11	2011

TABLA 3.24

INDICADORES DE CONTROL DE LA GESTIÓN HUMANA

NOMBRE	CALCULO	META	FUENTE	PERIODICIDAD	OBJETIVO ASOCIADO
Cumplimiento del cronograma de capacitación, formación y entrenamiento.	No. de capacitaciones realizadas No. de capacitaciones programadas X 100	>80 %	<ul style="list-style-type: none"> • Cronograma • Listado de asistencia 	Trimestral	1
Cumplimiento del cronograma de actividades de labor.	No Actividades Realizadas No actividades programadas X 100	>80 %	<ul style="list-style-type: none"> • Listado de asistencia • Cronograma de actividades. 	Semestral	2 y 3
Cumplimiento cronograma de mantenimiento inspección de infraestructura.	No Actividades Realizadas No actividades programadas X 100	100%	<ul style="list-style-type: none"> • Formato Inspecciones infraestructura 	Semestral	4
Cumplimiento del cronograma de bienestar.	No Actividades Realizadas No actividades programadas X 100	80%	<ul style="list-style-type: none"> • Cronograma de actividades 	Trimestral	4

Fuente: Empresa de embutidos “La Madrileña”

Realizado por: Grupo de investigadoras.

	MODELO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD BAJO LAS NORMAS ISO 9001 - 2000	PAG: 193 DE 223			
		CODIGO: MC006 - IGH003		VERSIÓN: 1	
	Indicador de gestión humana	FECHA EMISION	DIA: 23	MES: 11	AÑO: 2011
		FECHA REVISION	24	11	2011

TABLA 3.25
INDICADOR DE GESTIÓN HUMANA

HUMANO	Según descripción del cargo para asistente de personal.
AMBIENTE DE TRABAJO	Lo indicado en el panorama de riesgos para un ambiente de oficina y desarrollado a través del Ministerio de Trabajo.
INFRAESTRUCTURA	Espacio de oficina adecuado para realizar la labor, teléfono, fax, calculadora.
RECURSOS	Mano de obra y software.

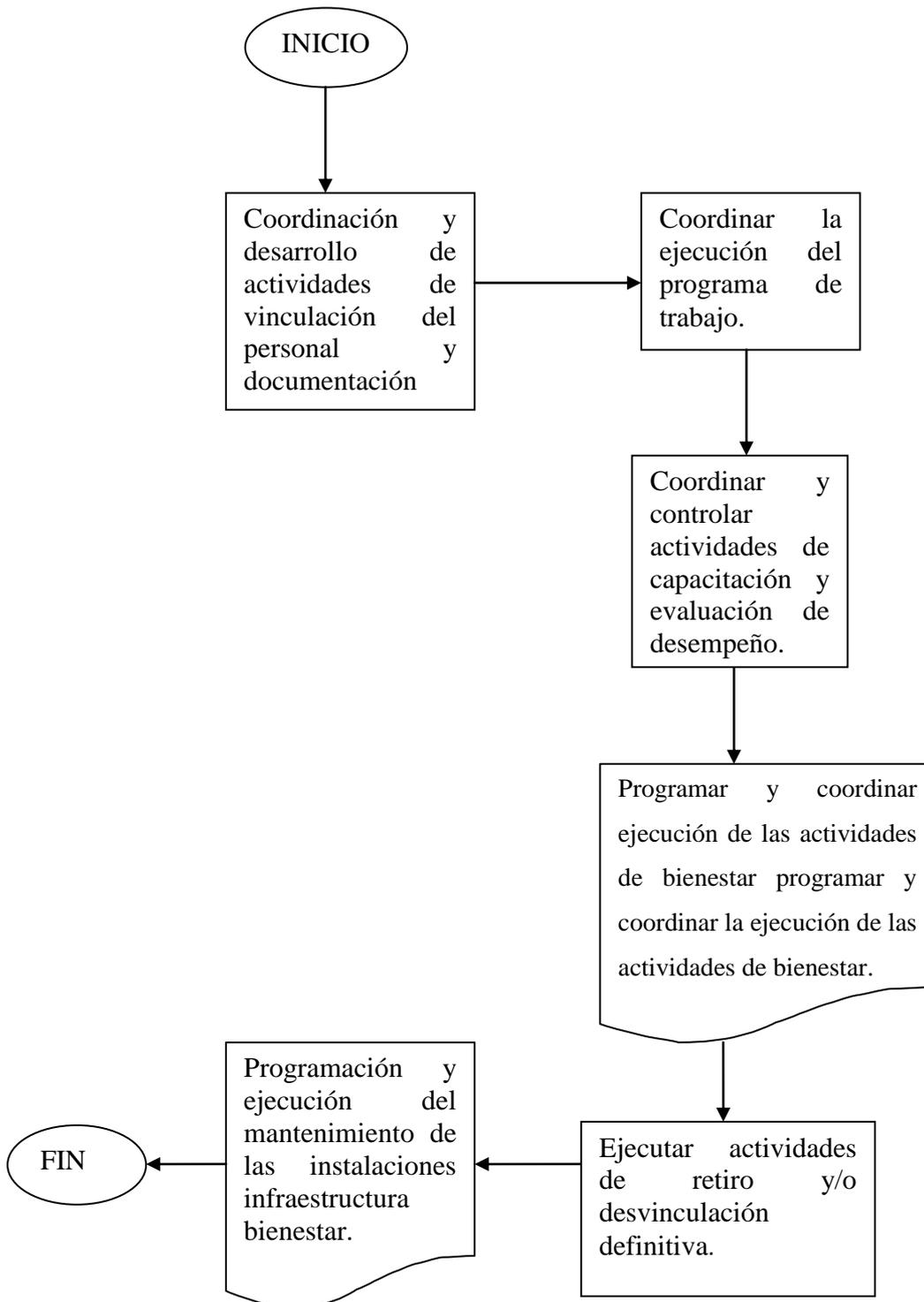
Fuente: Empresa de embutidos "La Madrileña"

Realizado por: Grupo de investigadoras.

	MODELO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD BAJO LAS NORMAS ISO 9001 - 2000	PAG: 194 DE 223			
		CODIGO: MC006 - DFGH004		VERSIÓN: 1	
	Diagrama de flujo de la gestión humana	FECHA EMISION	DIA: 23	MES: 11	AÑO: 2011
		FECHA REVISION	24	11	2011

FIGURA N°3. 57

DIAGRAMA DE FLUJO DE LA GESTIÓN HUMANA



	MODELO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD BAJO LAS NORMAS ISO 9001 - 2000	PAG:195 DE 223			
		CODIGO: MC006-DESDFGH005		VERSIÓN: 1	
	Descripción del diagrama de flujo de la gestion humana	FECHA EMISION	DIA: 23	MES: 11	AÑO: 2011
		FECHA REVISION	24	11	2011

TABLA 3.26

DESCRIPCIÓN DEL DIAGRAMA DE FLUJO DE LA GESTIÓN HUMANA

ACTIVIDAD	GUÍA O PROC.	RESPON	ELEMENTOS DE ENTRADA	ELEMENTOS DE SALIDA	CONTROL	PROCESO PARTE INTERESADA CON QUE INTERACTUA
Coordinación y desarrollo de las actividades de vinculación de persona.	Selección de Personal	Adm.	<ul style="list-style-type: none"> •Necesidades de personal (Memorando aprobado por responsables de área). •Formulario para contratación de personal. •Hojas de vida candidatos. 	<ul style="list-style-type: none"> •Novedades de personal. • Fólder de personal. •Solicitud de documentos de ingreso (memorando). •Cronograma de inducción verificación de referencias • Contrato de Trabajo, Afiliaciones de ley. 	Lista de Personal.	Todos
Coordinar la ejecución del programa de trabajo.	Marco legal del programa de trabajo.	Adm.	<ul style="list-style-type: none"> •Cronograma de actividades. • Panorama de riesgos •Panorama de capacitación. •Programa de capacitación. •Programa de actividades. 	<ul style="list-style-type: none"> • Listado de asistencia • Panorama de riesgo actualizado. •Programa S.O. actualizado 	Indicador de cumplimiento de actividades.	Todos
Coordinar y controlar actividades de capacitación y evaluación de	Evaluación de desempeño	Adm.	<ul style="list-style-type: none"> •Cuestionario evaluación de desempeño. •Cronograma de evaluación de desempeño. •Cronograma de capacitación 	<ul style="list-style-type: none"> •Cuestionario evaluación de desempeño. •Listado de necesidades de capacitación. •Capacitación ejecutada y 	Cronograma de evaluación y capacitación aprobado cumplimiento	Jefes de área.

desempeño del personal.			aprobado.	certificaciones. • Listado de Asistencia	del cronograma.	
Programar y coordinar ejecución del las actividades de bienestar.	Requerimientos de actividades de bienestar.	Adm.	•Necesidades de personal y de la organización. •Solicitud del asistente de personal •Documentos de apoyo de caja de compensación •Memorando de solicitud aprobado por gerencia general.	•Novedades de personal • Listado de Asistencia •Encuesta de satisfacción de la actividad. •Cronograma de actividades sala de ventas.	Seguimiento listado de asistencia	Todos
Ejecutar actividades de retiro y/o desvinculación definitiva.	Margo Legal	Adm.	• Novedad de retiro aprobada por el jefe de área.	•Novedades de desvinculación. • Cartas de retiro.	Formulario de liquidación, firmado y cancelado.	Personal retirado.
Programación y ejecución mantenimiento de la infraestructura	Solicitud jefe de área	Adm.	•Inspecciones planeadas •(Memorando Solicitud servicio) por el jefe de área. • Revisión preventiva.	Formato y cronograma de inspección infraestructura aprobado por Gerencia.	Seguimiento formato y cronograma de inspecciones infraestructura actualizado.	-Jefes de área. -Tesorería. -Gestión Humana

Fuente: Empresa de embutidos “La Madrileña”

Realizado por: Grupo de investigadoras.

	MODELO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD BAJO LAS NORMAS ISO 9001 – 2000	PAG: 197 DE 223			
		CODIGO: MC006 - F006		VERSIÓN: 1	
	Finanzas	FECHA EMISION	DÍA: 23	MES: 11	AÑO: 2011
		FECHA REVISION	24	11	2011

TABLA N° 3.27

FINANZAS

ÁREA	Administrativa / Financiera
RESPONSABLE	Contador / Auxiliar contable
DESCRIPCIÓN	Recepción de dinero, de facturas programación y pago de facturas.
ALCANCE	Desde la recepción de dinero y las facturas hasta la cancelación de las obligaciones financieros y cuenta por pagar.
OBJETIVOS	<ul style="list-style-type: none"> • Asegurar que el dinero recaudado esté disponible lo antes posible en las cuentas bancarias para contar con los recursos y cumplir las obligaciones.

Fuente: Empresa de embutidos "La Madrileña"

Realizado por: Grupo de investigadoras.

	MODELO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD BAJO LAS NORMAS ISO 9001 - 2000	PAG: 198 DE 223			
		CODIGO:MC006 - IGF007		VERSIÓN: 1	
	Indicador de gestión financiera	FECHA EMISION	DIA: 23	MES: 11	AÑO: 2011
		FECHA REVISION	24	11	2011

TABLA N°3.28

INDICADOR DE GESTIÓN FINANCIERA

NOMBRE	CALCULO	META	FUENTE	PERIODICIDAD	OBJETIVO ASOCIADO
Cumplimiento a tiempo de consignación puntos de venta.	$\frac{\text{No. Consignación fuera plazo}}{\text{No. Consignaciones totales}} \times 100$	0%	•Comprobante de consignación	Mensual	1

Fuente: Empresa de embutidos “La Madrileña”

Realizado por: Grupo de investigadoras.

	MODELO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD BAJO LAS NORMAS ISO 9001 - 2000	PAG: 199 DE 223			
		CODIGO: MC006 - IGHDF008		VERSIÓN: 1	
	Indicador de gestión del departamento de finanzas	FECHA EMISION	DIA: 23	MES: 11	AÑO: 2011
		FECHA REVISION	24	11	2011

TABLA N°3.29
INDICADOR DE GESTIÓN DEL DEPARTAMENTO DE FINANZAS

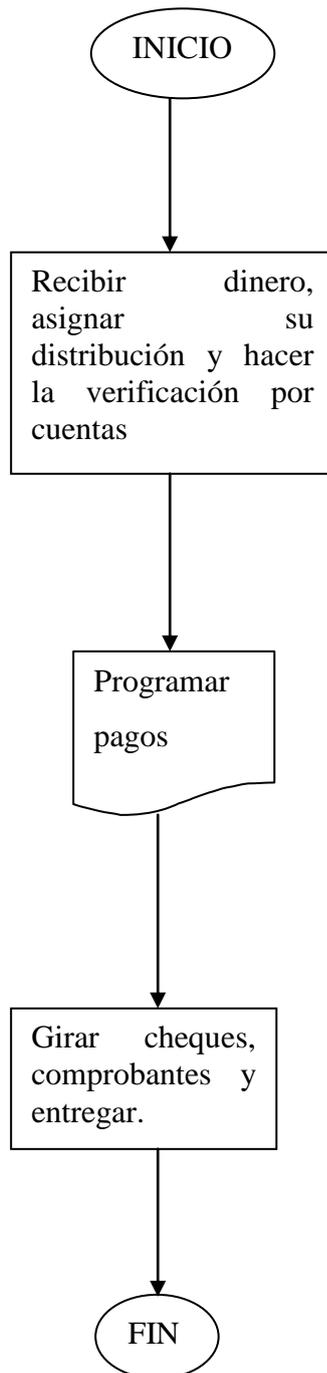
HUMANO	De acuerdo con la descripción de cargo para contador y auxiliar contable.
AMBIENTE DE TRABAJO	Lo indicado en el panorama de riesgos para un ambiente de oficina y desarrollado a través del Ministerio de Trabajo.
INFRAESTRUCTURA	Espacio de oficina adecuado para realizar la labor, teléfono, fax, calculadora.
RECURSOS	Mano de obra y software.

Fuente: Empresa de embutidos "La Madrileña"

Realizado por: Grupo de investigadoras.

	MODELO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD BAJO LAS NORMAS ISO 9001 – 2000	PAG: 200 DE 223			
		CODIGO: MC006-DFDF009		VERSIÓN: 1	
	Diagrama de flujo del departamento financiero	FECHA EMISION	DIA: 23	MES: 11	AÑO: 2011
		FECHA REVISION	24	11	2011

FIGURA N°3. 58
DIAGRAMA DE FLUJO DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO



	MODELO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD BAJO LAS NORMAS ISO 9001 - 2000	PAG:201 DE 223			
		CODIGO: MC006-DFC010		VERSIÓN: 1	
	Descripción del diagrama de flujo del dep. financiero	FECHA EMISION	DIA: 23	MES: 11	AÑO: 2011
		FECHA REVISION	24	11	2011

**TABLA N°3.30
DESCRIPCIÓN DEL DIAGRAMA DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO**

ACTIVIDAD	GUÍA O PROC.	RESPON	ELEMENTOS DE ENTRADA	ELEMENTOS DE SALIDA	CONTROL	PROCESO PARTE INTERESADA CON QUE INTERACTUA
Recibir dinero y asignar su distribución		Auxiliar Contable	<ul style="list-style-type: none"> • Recibo de pago • Dinero • Saldo Bancario • Consignación bancaria • Formato de Consignación 	<ul style="list-style-type: none"> • Comprobante de consignación • Saldo bancario actualizado • Recibo de pago verificado 	Dinero vs recibo de pago conciliación bancaria	Cartera
Programar pagos	Procedimiento "Flujo de documentos contables"	Auxiliar Contable	<ul style="list-style-type: none"> • Cuentas de Cobro • Relación de Cuentas por pagar • Facturas proveedores • Recibos de ser. Publico • Cuentas de gastos • Nómina • Planillas aportes patronales. • Programación obligaciones financieras • Impuestos • Saldos bancarios 	<ul style="list-style-type: none"> • Listado de pagos • Comprobantes de egresos • Extracto 	Fechas de vencimiento	Contabilidad
Giro de cheques, comprobante de egreso y entrega al beneficiario	Listado de cuentas por pagar aprobado	Auxiliar Contable	<ul style="list-style-type: none"> • Cheque • Comprobante de Egreso • Documento a pagar • Programación de pagos (aprobado) • Factura 	<ul style="list-style-type: none"> • Cheque diligenciado • Documento cancelado • Comprobante egreso (diligenciado) y aceptado por el beneficiario 	<ul style="list-style-type: none"> • Firmas y sellos en cheque y C.de egreso • Revisar elaboración. cheque • Conciliar valor a pagar 	Contabilidad Proveedores

Fuente: Empresa de embutidos "La Madrileña"

Realizado por: Grupo de investigadoras.

	MODELO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD BAJO LAS NORMAS ISO 9001 – 2000	PAG: 202 DE 223			
		CODIGO: MC006- F011		VERSIÓN: 1	
	Facturación	FECHA EMISION	DÍA: 23	MES: 11	AÑO: 2011
		FECHA REVISION	24	11	2011

TABLA N°3.31

FACTURACIÓN

ÁREA	Administrativa / Financiera
RESPONSABLE	Facturadora
DESCRIPCIÓN	Generación de facturas, de acuerdo con los pedidos de los clientes directos de los clientes o a través de órdenes de compra de representantes de ventas.
ALCANCE	Desde el recibo del pedido, hasta la entrega de informes.
OBJETIVOS	<ul style="list-style-type: none"> • Dar trámite a los pedidos de acuerdo a los tiempos establecidos por la compañía.

Fuente: Empresa de embutidos “La Madrileña”

Realizado por: Grupo de investigadoras.

	MODELO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD BAJO LAS NORMAS ISO 9001 - 2000	PAG: 203 DE 223			
		CODIGO: MC006-IGPF012		VERSIÓN: 1	
	Indicador de gestión para facturación	FECHA EMISION	DIA: 23	MES: 11	AÑO: 2011
		FECHA REVISION	24	11	2011

TABLA N°3.32

INDICADOR DE GESTIÓN PARA FACTURACIÓN

NOMBRE	CALCULO	META	FUENTE	PERIODICIDAD	OBJETIVO ASOCIADO
Cumplimiento elaboración factura	$\frac{\text{No. de facturas realizadas a tiempo}}{\text{Total pedidos en el mes}}$	100 %	*Factura *Pedido *Solicitud de actuación	Mensual	1

Fuente: Empresa de embutidos “La Madrileña”
Realizado por: Grupo de investigadoras.

	MODELO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD BAJO LAS NORMAS ISO 9001 – 2000	PAG: 204 DE 223			
		CODIGO: MC006-IGPF013		VERSIÓN: 1	
	Indicador de gestión para facturación	FECHA EMISION	DÍA: 23	MES: 11	AÑO: 2011
		FECHA REVISION	24	11	2011

TABLA N°3.33

INDICADOR DE GESTIÓN PARA FACTURACIÓN

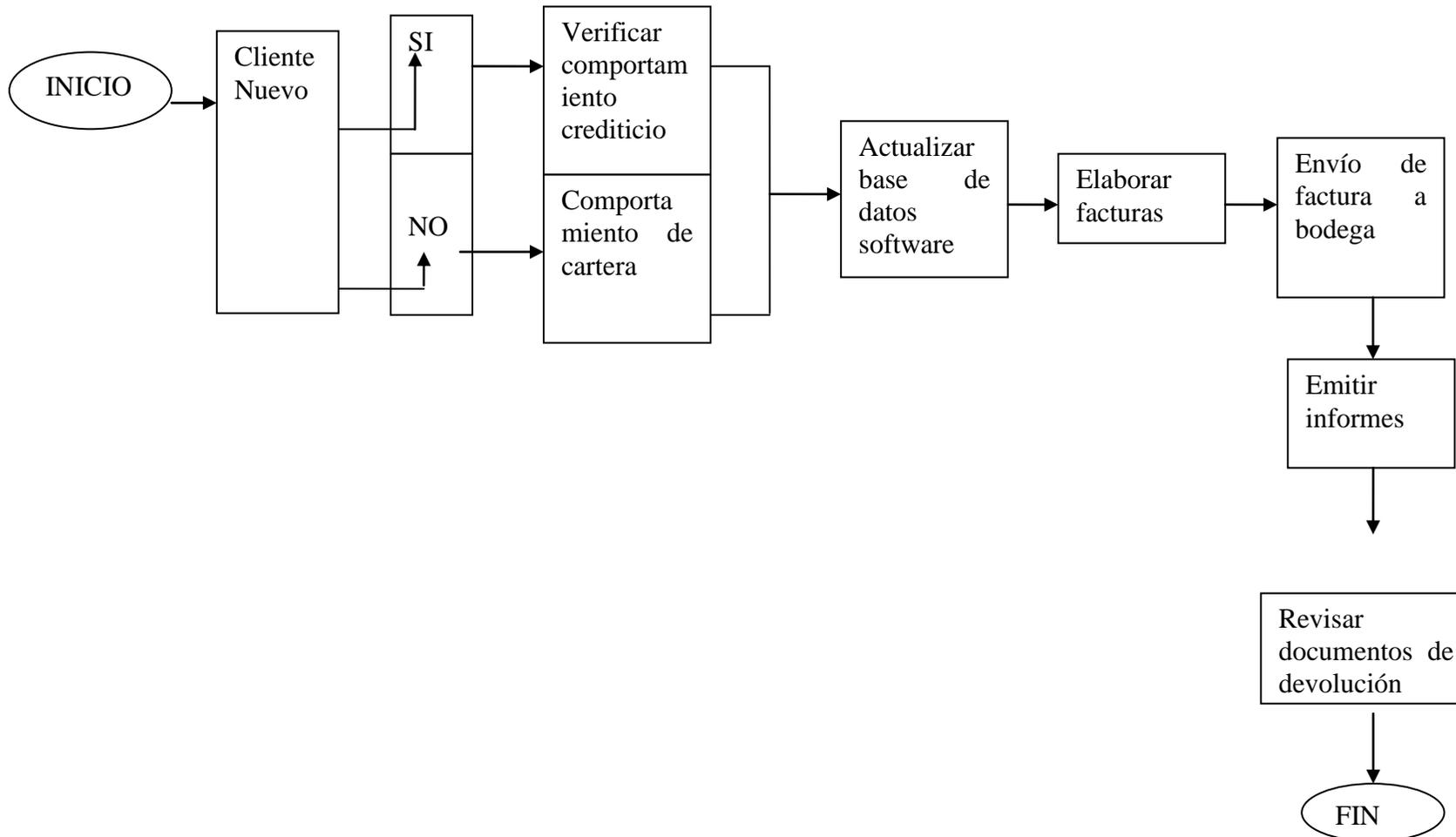
HUMANO	De acuerdo a la descripción de cargo que exista para la facturadora.
AMBIENTE DE TRABAJO	Lo indicado en el panorama de riesgos para un ambiente de oficina y desarrollado a través del Ministerio de Trabajo.
INFRAESTRUCTURA	Espacio de oficina adecuado para realizar la labor, teléfono, fax, calculadora.
RECURSOS	Mano de obra y software.

Fuente: Empresa de embutidos “La Madrileña”

Realizado por: Grupo de investigadoras.

	MODELO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD BAJO LAS NORMAS ISO 9001 - 2000	PAG: 205 DE 232			
		CODIGO: MC006-DFPF014		VERSIÓN: 1	
	Diagrama de flujo para facturación	FECHA EMISION	DIA: 23	MES: 11	AÑO: 2011
		FECHA REVISION	24	11	2011

**FIGURA N°3. 59
DIAGRAMA DE FLUJO PARA FACTURACIÓN**



	MODELO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD BAJO LAS NORMAS ISO 9001 - 2000	PAG:206 DE 223			
		CODIGO: MC006-DESDFC015		VERSIÓN: 1	
	Descripción del diagrama de flujo para facturación	FECHA EMISION	DIA: 23	MES: 11	AÑO: 2011
		FECHA REVISION	24	11	2011

**TABLA N°3.34
DESCRIPCIÓN DEL DIAGRAMA DE FLUJO PARA FACTURACIÓN**

ACTIVIDAD	GUÍA O PROCEDIMIENTO	RESPON	ELEMENTOS DE ENTRADA	ELEMENTOS DE SALIDA	CONTROL	PROCESO PARTE INTERESADA CON QUE INTERACTUA
Verificación de datos cliente nuevo	Procedimiento de facturación	Facturadora	<ul style="list-style-type: none"> •Orden de pedido o compra • Numero del Cliente • Referencias comerciales • Referencias bancarias • Cámara de comercio • Centrales de riesgos • Base de datos clientes 	•Aprobación de la orden de pedido	Verificación de la información del cliente	Cartera
Verificación de datos cliente antiguo	Procedimiento de facturación	Facturadora	<ul style="list-style-type: none"> • Orden de pedido o compra • Base de datos clientes 	•Aprobación de la orden de pedido	Verificación de la información del cliente	Cartera
Actualización base de datos software		Facturadora	<ul style="list-style-type: none"> • Lista de precios de venta • Presupuesto de ventas • Listado de clientes con asignación de precios • Formato apertura de clientes. • Documentos del cliente: RUC y fotocopia de documentos personales. 	•Base de datos actualizada		
Envío de	Procedimiento de	Facturadora	•Copia de factura rosada	•Pedido para despacho	Sello de recibido	Almacenaje

factura a bodega	facturación				de bodega	y despacho PT
Elaboración de facturas	procedimiento de facturación	Facturadora	<ul style="list-style-type: none"> •Certificados comercial. •Otros conceptos (materia prima, transporte, documentos no conocimiento. a clientes) 	<ul style="list-style-type: none"> •Factura de venta (original y tres copias) •Listado de remisión •Listado de despacho por cliente 	Verificar precios, plazo, descuentos y cartera estado de cuenta del cliente	Almacenaje y despacho PT
Archivar facturas	Procedimiento de facturación	Facturadora	<ul style="list-style-type: none"> •Copia factura amarilla •Copia factura rosada •Pedido (original o fax) •Orden de compra (cliente) 	<ul style="list-style-type: none"> •Archivo consecutivo factura amarilla + pedido y/o orden compra •Archivo por representante factura verde. 		
Emitir informes		Facturadora	<ul style="list-style-type: none"> •Datos del sistema 	<ul style="list-style-type: none"> •Informe ventas mensuales en unidades y valores. •Informe ventas mensual por zona •Informe de ventas mensual en unidades. 		Comercial Mercadeo Contabilidad
Revisión documentos de devolución	Procedimiento de facturación	Facturadora	<ul style="list-style-type: none"> •Ingreso devolución 	<ul style="list-style-type: none"> •Nota crédito Oficial 	Verificación firmas bodega autorización Gerente comercial	

Fuente: Empresa de embutidos "La Madrileña"

Realizado por: Grupo de investigadoras.

	MODELO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD BAJO LAS NORMAS ISO 9001 - 2000	PAG: 208 DE 223			
		CODIGO: MC006-C016		VERSIÓN: 1	
	Cartera	FECHA EMISION	DIA: 23	MES: 11	AÑO: 2011
		FECHA REVISION	24	11	2011

TABLA N°3.35

CARTERA

ÁREA	Comercial
RESPONSABLE	Gerente Comercial
DESCRIPCIÓN	Descargue de facturas teniendo como base los pagos realizados por los clientes.
ALCANCE	Desde el descargue de facturas a cuentas por cobrar hasta el cierre mensual y entrega de informes.
OBJETIVOS	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener actualizada la base de datos de cada distribuidor para aprobar los pedidos. • Proveer la información respecto a los recursos económicos con que cuenta la compañía.

Fuente: Empresa de embutidos "La Madrileña"

Realizado por: Grupo de investigadoras.

	MODELO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD BAJO LAS NORMAS ISO 9001 - 2000	PAG:209 DE 223			
		CODIGO: MC006-IGPA017		VERSIÓN: 1	
	Indicador de gestión para cartera	FECHA EMISION	DIA: 23	MES: 11	AÑO: 2011
		FECHA REVISION	24	11	2011

TABLA N°3.36

INDICADOR DE GESTIÓN PARA CARTERA

NOMBRE	CALCULO	META	FUENTE	PERIODICIDAD	OBJETIVO ASOCIADO
Actualización cartera	$\frac{\text{No. recibos recibidos a tiempo}}{\text{Total recibos}} \times 100$	100 %	* Recibo de pago * Recibo de caja	Mensual	1 , 2
Cartera de contado	$\frac{\text{Cartera} > 30 \text{ días}}{\text{Cartera total clientes}} \times 100$	≤ 15%	Reporte de cartera representantes	Mensual	1.2

Fuente: "Embutidos la Madrileña"

Realizado por: Grupo de investigadoras

	MODELO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD BAJO LAS NORMAS ISO 9001 - 2000	PAG: 210 DE 223			
		CODIGO:MC006- IGPC018		VERSIÓN: 1	
	Indicador de gestión para cartera	FECHA EMISION	DIA: 23	MES: 11	AÑO: 2011
		FECHA REVISION	24	11	2011

TABLA N°3.37

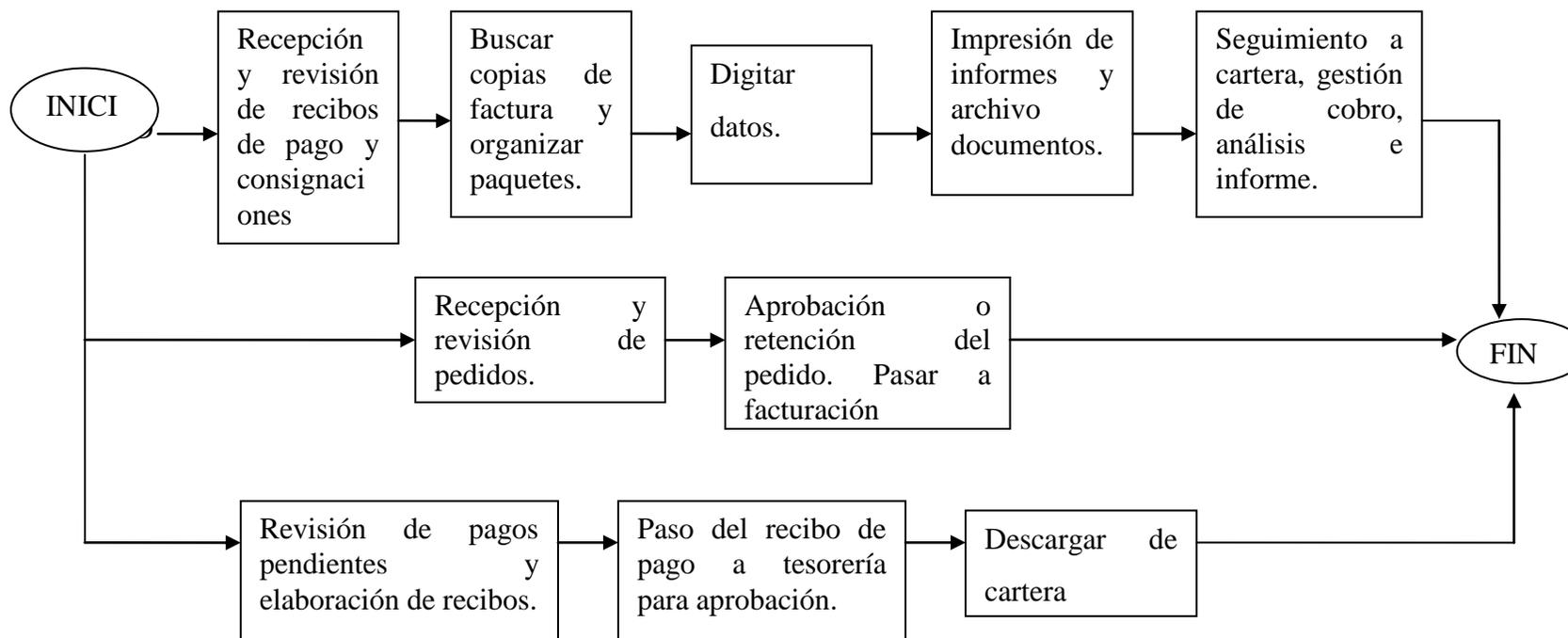
INDICADOR DE GESTIÓN PARA CARTERA

HUMANO	De acuerdo con el cargo para gerente comercial.
AMBIENTE DE TRABAJO	Lo indicado en el panorama de riesgos para un ambiente de oficina y desarrollado a través del Ministerio de Trabajo.
INFRAESTRUCTURA	Espacio de oficina adecuado para realizar la labor, teléfono, fax, calculadora.
RECURSOS	Mano de obra y software.

Fuente: Fuente: Empresa de embutidos "La Madrileña"
Realizado por: Grupo de investigadoras.

	MODELO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD BAJO LAS NORMAS ISO 9001 - 2000		PAG:211 DE 223			
				CODIGO: MC006-DFC019		VERSIÓN: 1
	Diagrama de flujo para cartera		FECHA EMISION	DIA: 23	MES: 11	AÑO: 2011
			FECHA REVISION	24	11	2011

FIGURA N°3. 60
DIAGRAMA DE FLUJO PARA CARTERA



	MODELO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD BAJO LAS NORMAS ISO 9001 - 2000	PAG:212 DE 223			
		CODIGO: MC006-DESDFC020		VERSIÓN: 1	
	Descripción del diagrama de flujo para cartera	FECHA EMISION	DÍA: 23	MES: 11	AÑO: 2011
		FECHA REVISION	24	11	2011

TABLA N°3.38

DESCRIPCIÓN DEL DIAGRAMA DE FLUJO PARA CARTERA

ACTIVIDAD	GUÍA O PROCEDIMIENTO	RESPON	ELEMENTOS DE ENTRADA	ELEMENTOS DE SALIDA	CONTROL	PROCESO PARTE INTERESADA CON QUE INTERACTUA
Recepción y revisión de pedidos	Procedimiento de cartera.	Gerente Comercia	<ul style="list-style-type: none"> • Pedido • Aplicativo cuentas por cobrar –extracto cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pedido aprobado 	Distribuidor dentro del periodo acordado de pago	Facturación Ventas
Recepción y revisión de recibos de pago y consignaciones	Procedimiento de cartera.	Gerente Comercia	<ul style="list-style-type: none"> • Recibos de pago • (verificados por tesorería) • Consignaciones • Extractos bancarios 	<ul style="list-style-type: none"> • Recibos de pago (revisados y organizados por fecha) 	Verificación los documentos total y correctamente diligenciados	Facturación
Buscar copias de factura y organizar paquetes.	Procedimiento de cartera.	Gerente Comercia	<ul style="list-style-type: none"> • Recibo de pago • Consignación anexa a recibo de pago • Nota crédito oficial • Documentos externos (cliente) 	<ul style="list-style-type: none"> • Paquete documentos organizados 		
Digitar datos	Procedimiento de cartera.	Gerente Comercia	<ul style="list-style-type: none"> • Paquete documentos Organizados 	<ul style="list-style-type: none"> • Recibo de caja oficial 	Valor total Consignación vs. total	

					recibo de caja	
Impresión informes y archivo de documentos	Procedimiento de cartera.	Gerente Comercia	•Registros en sistema (periodo del reporte y fecha de corte)	• Reporte recibo de caja • R. caja (original - copia) • Nota crédito consecutivo • Reporte de cartera por representante.		Contabilidad Ventas
Seguimiento a cartera, gestión de cobro, análisis e informe	Procedimiento de cartera.	Gerente Comercia	• Reporte cartera por representante	• Comunicación al distribuidor	Entrega mensual Indicadores de gestión	-Distribuidor -ventas -Coordinación SGC.
Aprobación o retención del pedido. Pasar a facturación.		Gerente Comercial	• Pedidos	•Pedido sellado, firmado o retenido		- Ventas - Facturación
Revisión de pagos pendientes y elaboración de recibos		Gerente Comercial Vendedor	• Reporte de Cartera	•Recibos diligenciados o consignaciones representante		- Tesorería - Ventas
Paso de recibo de pago a tesorería para aprobación		Gerente Comercia	• Recibos de Pago	• Recibos de Pago aprobados por tesorería		- Tesorería
Descargar de cartera		Gerente Comercial Vendedor	• Recibos de Pago aprobados por tesorería	• Recibo de caja oficial		

Fuente: Empresa de embutidos "La Madrileña"

Realizado por: Grupo de investigadoras.

	MODELO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD BAJO LAS NORMAS ISO 9001 - 2000	PAG: 214 DE 223			
		CODIGO: EBETD007		VERSIÓN: 1	
	Enfoque basado en hechos para la toma de decisión	FECHA EMISION	DÍA: 23	MES: 11	AÑO: 2011
		FECHA REVISION	24	11	2011

3.7.7 ENFOQUE BASADO EN HECHOS PARA LA TOMA DE DECISIÓN

La empresa de embutidos “La Madrileña” requiere de una evaluación permanente de sus procesos y así realizar un adecuado seguimiento de su Sistema de Calidad. Esta evaluación debe ser clara, analizando siempre la evolución de la entidad, es decir, que refleje el potencial desarrollo actual de la misma y vea oportunidades de mejora y no solo detecten los problemas.

A la vez es significativo determinar de una manera notoria si las actividades de planeación, organización, liderazgo y control están siendo debidamente ejecutadas, verificando que se cumplan como se detallan a continuación:

Planeación

Permitirá identificar las oportunidades de mejoramiento y desarrollo de la empresa mediante la correcta aplicación de sus procedimientos.

Organización

Tendrá por objeto la obtención, disposición, asignación, y distribución de los recursos contemplados en los procesos, definiendo relaciones.

Liderazgo

Cumplirá la realización de las actividades planeadas toma de decisiones y motivara al grupo al logro de los objetivos.

	MODELO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD BAJO LAS NORMAS ISO 9001 – 2000	PAG: 215 DE 223			
		CODIGO: EBETD007		VERSIÓN: 1	
	Enfoque basado en hechos para la toma de decisión	FECHA EMISION	DÍA: 23	MES: 11	AÑO: 2011
		FECHA REVISION	24	11	2011

Control

Determinara el cómo se está ejecutando las actividades, y en caso de haber errores, buscara tomar medidas correctivas necesarias, en vista de que siempre está evaluando.

Una vez que se ha verificado que se cumple con las actividades antes mencionadas, es importante y adecuado el confirmar que el producto que ofrece la empresa cumplan con los requisitos establecidos en el Sistema de Calidad, para lo que se debe efectuar un debido control que sea efectivo y como se mencionó anteriormente que sea permanente, con el único fin de tener confianza suficiente en el Sistema de Calidad de la entidad.

Es responsabilidad del administrador el prever la revisión y evaluación del sistema, este control debe ser realizado por el Jefe Administrativo existente y los resultados de las revisiones deben ser bien estructurados y comprensivos.

Se ha considerado que el encargado de la evaluación y control sea el Jefe Administrativo, es independiente de las actividades o áreas específicas que ejecuta la empresa, por lo que elaborara su trabajo analizando los puntos detallados, en el orden propuesto en el siguiente cuadro.

	MODELO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD BAJO LAS NORMAS ISO 9001 - 2000	PAG: 216 DE 223			
		CODIGO: EBETD007-PE001		VERSIÓN: 1	
	Pasos para la evaluación	FECHA EMISION	DIA: 23	MES: 11	AÑO: 2011
		FECHA REVISION	24	11	2011

FIGURA N°61

PASOS PARA LA EVALUACIÓN



	MODELO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD BAJO LAS NORMAS ISO 9001 - 2000	PAG: 217 DE 223			
		CODIGO: EBETD007- MCESC002		VERSIÓN: 1	
	Matriz de control y evaluación del sistema de calidad	FECHA EMISION	DIA: 23	MES: 11	AÑO: 2011
		FECHA REVISION	24	11	2011

Al aplicar este cuadro en el proceso de evolución se asegurara que las actividades reales se ajustan a las actividades planificadas, logrando mantener al Sistema de Calidad en buen camino. Esta evaluación además se puede se puede efectuar a través de cuestionarios de control interno, los mismos que serán elaborados de acuerdo a las necesidades del Jefe Administrativo y los clientes para la obtención de resultados.

A la vez el Jefe Administrativo puede basarse para la evaluación de los procesos en la siguiente matriz.

TABLA N°3.39
MATRIZ DE CONTROL Y EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CALIDAD

PROCESO	TIEMPO	FRECUENCIA	OBSERVAC.	RESPONSAB.
Selección y contratación del personal	1 mes	Cada 6 meses		
Ingreso de nuevos clientes (tabulación)	15 min.	Cada fin de mes		
Ingreso de nuevos clientes (por caja)	25 min.	Cada fin de mes		
Envío y recepción de descuentos del producto	15 días	Inicio del mes		
Arqueo de caja	45 min.	Semanalmente		
Incremento de caja	1 hora	Semanalmente		
Fondo rotativo de Caja Chica	2 días	Bimensual		
Pago de remuneraciones	2 días	Anualmente		
Pago de obligaciones fiscales	1 semana	Fin de mes		
Adquisición de bienes muebles, contratación de servicios y suministros	1 semana	Anualmente		
Registros de asientos contables	10 min.	Semestralmente		

Fuente: Empresa embutidos “La Madrileña”
Realizado por: Grupo de investigado.

	MODELO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD BAJO LAS NORMAS ISO 9001 – 2000	PAG: 218 DE 223			
		CODIGO:RMBCP008		VERSIÓN: 1	
	Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	FECHA EMISION	DIA: 23	MES: 11	AÑO: 2011
		FECHA REVISION	24	11	2011

El tiempo que se ha considerado para cada proceso ha sido determinado en base a la observación, que es una técnica de investigación, cabe mencionar que el tiempo de duración de cada proceso puede variar según las circunstancias que se presenten y los factores que intervengan, a la vez la frecuencia con la que serán revisados, los procesos pueden variar de acuerdo a la carga de trabajo.

3.7.8 RELACIONES MUTUAMENTE BENEFICIOSAS CON EL PROVEEDOR

La empresa embutidos “La Madrileña” y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

En esta empresa la sección de compras está a cargo del contador y Jefe de producción, los mismos que realizan la adquisición de la materia prima directa e indirecta para la producción diaria de cada producto.

Cabe mencionar que la materia prima para el desarrollo de los embutidos es la carne misma que debe ser adquirida diaria o semanalmente (dependiendo de las ordenes de pedido) siempre y cuando con anticipación a proveedores nacionales los mismos que entregan dichos pedidos en la planta.

Para la entrega del presente proyecto de investigación de la empresa embutidos “La Madrileña”, se ha establecido el siguiente plan de actividades mutuamente beneficiosas con los proveedores:

	MODELO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD BAJO LAS NORMAS ISO 9001 – 2000 Compras	PAG: 219 DE 223			
		CODIGO: RMBCP008-C001		VERSIÓN: 1	
		FECHA EMISION	DIA: 23	MES: 11	AÑO: 2011
		FECHA REVISION	24	11	2011

TABLA N°3.40
COMPRAS

ÁREA	Área de Proceso Productivo
RESPONSABLE	Contador y Gerente de Producción
DESCRIPCIÓN	Realiza todas las compras que sean requeridas
ALCANCE	Aplicable a todas las áreas de “Embutidos la Madrileña” desde la selección y evaluación de los proveedores hasta la entrega a satisfacción de lo requerido.
OBJETIVOS	<ul style="list-style-type: none"> • Tramitar y hacer seguimiento a la orden de compra para cumplir con las fechas de entrega. • Realizar el registro y evaluación a los proveedores de insumos y servicios. • Ver las causas reales de los faltantes en el área de producción.

Fuente: Empresa embutidos “La Madrileña”
Realizado por: Grupo de investigadoras.

	MODELO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD BAJO LAS NORMAS ISO 9001 – 2000	PAG: 220 DE 223			
		CODIGO: RMBCP008- ICC002		VERSIÓN: 1	
	Indicadores de control de compras	FECHA EMISION	DÍA: 23	MES: 11	AÑO: 2011
		FECHA REVISION	24	11	2011

TABLA N°3.41

INDICADORES DE CONTROL DE COMPRAS

NOMBRE	CALCULO	META	FUENTE	PERIODICIDAD	OBJETIVO ASOCIADO
Cumplimiento Tiempo de entrega a Ordenes de Compra	OC recibidas a tiempo Total OC colocadas X 100	90%	Ordenes compra	Mensual	1
Cumplimiento cronograma de evaluación a proveedores	Evaluaciones Retroalimentadas X 100 Evaluaciones programadas	100 %	Cronograma a Formulario diligenciado	Mensual	2
Faltantes en Producción	Σ faltantes	0	Materiales Pendientes por descargar por fabricante	Mensual	3

Fuente: Empresa embutidos “La Madrileña”

Realizado por: Grupo de investigadoras.

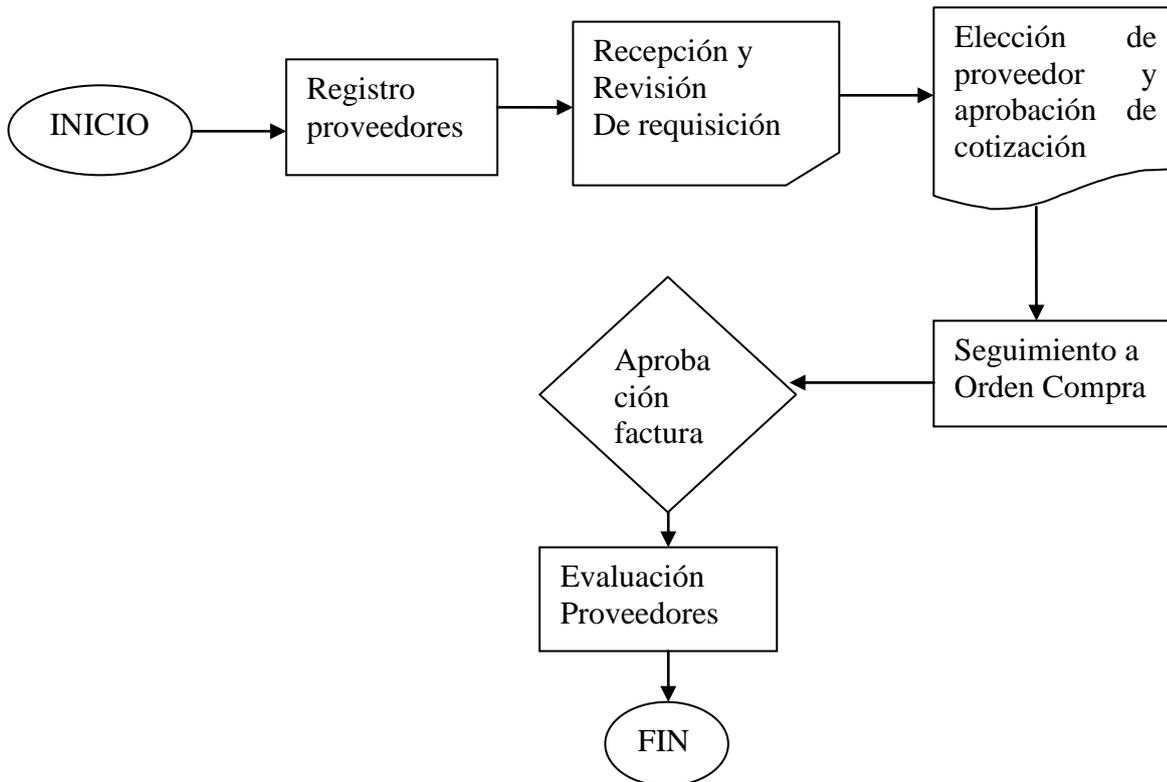
	MODELO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD BAJO LAS NORMAS ISO 9001 – 2000	PAG: 221 DE 223			
		CODIGO: RMBCP008-IGC003		VERSIÓN: 1	
	Indicador de gestión gerencial de compras	FECHA EMISION	DIA: 23	MES: 11	AÑO: 2011
		FECHA REVISION	24	11	2011

**TABLA N°3.42
INDICADOR DE GESTIÓN DE COMPRAS**

TALENTO HUMANO	De acuerdo con el cargo para coordinador de producción
AMBIENTE DE TRABAJO	Adecuado para desarrollar la tarea.
INFRAESTRUCTURA	Espacio de oficina adecuado para realizar la labor, teléfono, fax, calculadora.
RECURSOS	Mano de obra, aplicativo FENIX, internet.

Fuente: Empresa embutidos “La Madrileña”
Realizado por: Grupo de investigadoras.

**FIGURA N°3. 62
DIAGRAMA DE FLUJO DE COMPRAS**



	MODELO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD BAJO LAS NORMAS ISO 9001 - 2000	PAG:222 DE 223			
		CODIGO: RMBCP008-DESDFC004		VERSIÓN: 1	
	Descripción del diagrama de flujo de compras	FECHA EMISION	DÍA: 23	MES: 11	AÑO: 2011
		FECHA REVISION	24	11	2011

TABLA N°3.43

DESCRIPCIÓN DEL DIAGRAMA DE FLUJO DE COMPRAS

ACTIVIDAD	GUÍA O PROCEDIMIENTO	RESPONS	ELEMETOS DE ENTRADA	ELEMENTOS DE SALIDA	CONTROL	PROCESO O PARTE INTERESADA CON QUE INTERACTUA
Registro de Proveedores	Procedimiento de registro, evaluación y calificación de proveedores.	Asistente Adm. o y Financiero	<ul style="list-style-type: none"> • Carta al proveedor • Registro de Proveedores • Listado de proveedores 	<ul style="list-style-type: none"> • Registro de proveedores • Listado de proveedores (actualizado) 	Clasificación según puntaje	
Recepción y revisión de requisición		Coordinador de Producción	<ul style="list-style-type: none"> • Requisición compras • Requisición compras prod. • Cotización aprobada 	<ul style="list-style-type: none"> • Requisición compras verificada • Cotización verificada 	Cantidad Proveedor Firma	
Elaboración y aprobación de Orden de Compra	Procedimiento de compras	Coordinador de Producción	<ul style="list-style-type: none"> • Cotización aprobada • Requisición compras actualizada 	Orden de compra para el proveedor y bodega	Aprobación de la orden de compra. Cantidades Valores	Cartera

					específicos	
Seguimiento Orden de Compra	Procedimiento de compras	Coordinador de Producción	Orden de Compra aprobada	<ul style="list-style-type: none"> Listado “Órdenes de compra pendientes de entrega por fecha”. Orden de compra pendiente entrega por proveedor. 	Cantidad Fecha de entrega	Almacenaje
Verificación documentación y Aprobación Factura	Procedimiento de compras	Coordinador de Producción	<ul style="list-style-type: none"> Remisión del proveedor verificada. Factura del proveedor. Certificado de análisis del Proveedor. Entrada de materiales 	<ul style="list-style-type: none"> Factura aprobada. Contabilidad: Factura revisada. Entrada al almacén. Producción: entrada al almacén, Certificado de análisis. Entrega de elementos al Solicitante. 	Remisión y factura vs. Orden de compra.	Tesorería Contabilidad
Evaluación del Proveedor	Registro, Evaluación y calificación de proveedores.	Coordinador de Producción	<ul style="list-style-type: none"> Cronograma de visitas a proveedores. Evaluación de proveedores. 	<ul style="list-style-type: none"> Evaluación de proveedores. Calificación del proveedor. Carta al proveedor. 		Planeación de producción. Diseño y desarrollo. Mercadeo

Fuente: Empresa embutidos “La Madrileña”

Realizado por: Grupo de investigadoras.

CONCLUSIONES

- Se realizó el presente Modelo de Gestión de Calidad para la empresa embutidos “La Madrileña”, el mismo que será de gran ayuda para la ejecución de las actividades y por ende en la comercialización del producto.
- En el diagnóstico se presentaron algunas no conformidades de acuerdo a lo que exige la norma ISO 9001:2000 por medio del DOFA realizado.
- Mediante el análisis DOFA fue posible determinar que en la empresa “La Madrileña” existen como puntos fuertes: recursos propios, eficiencia en la toma de decisiones, cumplimiento de obligaciones con proveedores, existencia de software para cálculo estructural y una gran variedad de productos; y sus puntos críticos: la inexistencia de estándares de productividad, distribución en planta y seguridad e higiene del trabajo poco adecuados, inexistencia de un Modelo de Gestión de Calidad, escasa publicidad y promoción y alta cartera vencida.
- Es necesario que los directivos de la empresa capaciten al todo el personal de la misma, lo que le permita al trabajador saber donde, como, cuando y con que ejecutar sus actividades para el normal desenvolvimiento de la empresa.
- De acuerdo a la caracterización de los procesos pudimos determinar realmente el tiempo de ejecución de cada uno de ellos, si algunos procesos son consecuentes con otros y además se puede establecer que se deben tener unos tiempos de ejecución establecidos para que no hayan alteraciones en los flujos de procesos.
- La gestión de “La Madrileña” dentro del ciclo de vida empresarial se encuentra en la etapa de crecimiento, por lo que no tiene un buen posicionamiento institucional, amplia línea de crédito, procesos adecuados y sistemas de control de calidad.
- El Modelo de Gestión de Calidad es una influencia directa para alcanzar los objetivos propuestos por la empresa, pero se debe tener muy en cuenta el replanteamiento de las estrategias a seguir y utilizar, lo mejor es que se haga una retroalimentación de

dichas estrategias y revisar cada uno de sus ítems para que no se distorsione el logro de los objetivos y de las metas propuestas.

- Se estableció un ambiente laboral muy agradable a pesar de la reestructuración de la empresa mediante la gestión de calidad mostrando una excelente organización de la planta laboral y la organización de sus puestos de trabajo.
- El modelo de Gestión de Calidad bajo las Normas ISO 9001 – 2000 se operacionalizará a través de un Cuadro de Mando, ya que este permite conocer paso a paso cual es el rumbo que debe seguir la empresa de embutidos “La Madrileña” para combatir la complejidad del medio interno y externo que rodea y de esta manera mejorar su competitividad.
- La dirección tiene la responsabilidad de suministrar evidencias de su compromiso con el desarrollo, implantación y el mantenimiento Sistema de Gestión de Calidad bajo las Normas ISO 9001 – 2000, así como, su eficacia y mejora continua, por lo que si no hay un compromiso adecuado para la implantación de mencionado sistema por parte de la alta dirección y del equipo de trabajo. No habrá implantación exitosa.

RECOMENDACIONES

- Implantar el Sistema de Gestión de Calidad en la empresa, para alcanzar un mejoramiento continuo y a la vez la confianza y fidelidad del cliente, alcanzado así el crecimiento de la misma.
- Es necesario realizar una investigación exhaustiva de todo el entorno externo de la empresa en cuanto a estudios de mercado , índices macroeconómicos y todo lo que se refiere a la industria alimenticia para determinar las nuevas Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas las cuales debe afrontar la empresa.
- Es importante implementar procesos de capacitación en forma didáctica y concreta con el propósito de que los temas expuestos despierten el interés e iniciativa de los miembros de la empresa para integrar procesos de innovación.
- Fomentar en el personal una cultura de calidad, que permita mejorar sus conocimientos, destrezas, habilidades, aptitudes y predisposición para cumplir satisfactoriamente en la ejecución de sus actividades y así brindar al cliente un producto y servicio de calidad.
- Es de vital importancia hacer revisiones periódicas de la evolución de los procesos y procedimientos para medir de forma cualitativa y cuantitativa el desempeño de los cargos y sus responsables.
- Es fundamental que ante los cambios constantes del medio la empresa mantengan un sistema de información sobre nuevas perspectivas y tendencias de sus clientes, competidores y mercado en general, para un desempeño eficaz de la empresa.
- Es vital que el personal se acople cada vez más a la implantación del Modelo de Gestión de Calidad para que se empiece a aplicar lo antes posible en sus procesos y procedimiento ya que el mercado lo exige y los clientes son muy persistentes en cuanto a la calidad de los productos.

- Comprometer al personal de la empresa en el cumplimiento de la política y objetivos de calidad, para de esta manera alcanzar la mejora continua en la ejecución de cada una de las actividades que se desarrolla.
- Para la ejecución de la Gestión de Calidad bajo las Normas ISO 9001 – 2000 es necesario la retroalimentación en forma constante a través del desarrollo de un sistema de mejora continua, para superación y crecimiento personal y empresarial.
- Comprometer al personal de la empresa en el cumplimiento de la política y objetivos de calidad, para de esta manera alcanzar la mejora continua en la ejecución de cada una de las actividades que se desarrolla.

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

BIBLIOGRAFÍA CITADA:

- CAMISO, Cesar; CRUZ, Sonia y GONZALES, Tomas. "Gestión de la Calidad", Editorial Pearson Educación S.A, Madrid 2007 (Pág. 148 y 346).
- DALE, H. Besfriend. "Control de Calidad", Cuarta Edición, Editorial Prentice Hall, México 2002 (Pág.56).
- HOYLE, David. "Manual de Sistemas de Calidad" Editorial Paraninfo, 1995 (Pág. 45).
- MULLO, Nancy; SEGOVIA, Paulina. "Diseño y desarrollo de un sistema de calidad total en procesos de producción de lácteos para la empresa "Nueva Avelina", Tesis 2007 (Pág.3,4 y 230).
- URIBE, Augusto. "Introducción al Proyecto", Segunda Edición, Editorial Herrero Hnos.1989 (Pág. 28).
- VELASQUEZ, Mastretta Gustavo. "Administración de los Sistemas de Producción", Editorial Limusa Norie, México 1996 (Pág. 238).

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA:

- DAN, Ciampa. "Calidad Total", Editorial Addison Wesley, México 1993.
- GUTIÉRREZ, Humberto. "Calidad Total Y productividad", Segunda Edición, 2005.
- IVANCEVICH, John. "Gestión de Calidad y Competitividad", Primera Edición, Editorial Irwin, Madrid 1991 (Pág. 9 – 15).
- JAMES R, Evans. "Administración y Control de la Calidad", Sexta Edición, Colombia 2006.
- RODRIGUEZ, Freddy. "Diseño de Proyectos", Primera Edición, Editorial Ecuador del Futuro, Ecuador 2005 (Pág. 24 – 27).
- RUSSELL, Ratfor. "Administración de Operaciones y Producción", Editorial Mc Graw Hill, Colombia 1998 (Pág. 312 – 316).
- SANCHEZ, Antonio. "Inspección y Control de la Calidad", Editorial Limusa Wiley S.A, México 1972 (Pág. 30 – 31).
- TAYLOR, Federico. "Principios de la Administración Científica" Editorial Espasa, 1970 (Pág. 21 – 58).

BIBLIOGRAFÍA VIRTUAL:

- <http://www.caesmit.edu/produc/deming/home>, enero 22, 2011 (11h30).
- <http://monografias.com/trabajos11/empre/html>, febrero 26, 2011 (10h30).
- <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/gestioalidad.htm>, marzo 05, 2011 (14h00).
- <http://www.monografias.com/trabajos13/tesis/tesis.shtml>, marzo 06, 2010 (09h00).

A N N E X O S

ANEXO N° 1

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas

ENCUESTA DIRIGIDA AL CLIENTE

OBJETIVO: Obtener información suficiente de los clientes para determinar las fortalezas y debilidades de la empresa.

INSTRUCCIONES:

Para llenar esta encuesta se pide responder las preguntas con la mayor sinceridad posible, puesto que de sus respuestas depende el éxito de la investigación a realizar. Se pide marcar las respuestas con una X en la opción elegida.

CUESTIONARIO

1. **¿Usted ha consumido los productos que ofrece la Empresa “Embutidos la Madrileña”?**

SI ()

No ()

*En caso de que su respuesta sea **NO** gracias por su colaboración.*

2. **¿Con que frecuencia consume Ud. los productos que ofrece la Empresa “Embutidos la Madrileña”?**

Diario () Semanal () Quincenal () Mensual ()

3. **¿Qué considera Ud. más importante al momento de adquirir estos productos?**

Precio ()

Normas de Calidad ()

Cantidad ()

Servicio ()

Promociones ()

4. **¿Según su criterio como define la calidad de los productos que ofrece la Empresa “Embutidos la Madrileña” frente a la competencia?**

Excelente () Muy Buena () Buena () Regular ()

5. **¿Está de acuerdo con la calidad e higiene de los productos que ofrece la Empresa “Embutidos la Madrileña”?**

Si () No ()

6. **¿Está satisfecho con la variedad de productos que ofrece la Empresa “Embutidos la Madrileña”?**

Si () No ()

7. **¿Qué productos desearía que incrementará la Empresa “Embutidos la Madrileña” para la satisfacción del cliente?**

8. **¿Qué cree Ud. que es más importante del producto que ofrece la Empresa “Embutidos la Madrileña”?**

Presentación ()

Contenido ()

Los dos ()

9. **¿Está Ud. conforme con el servicio que ofrece los distribuidores de la Empresa “Embutidos la Madrileña” al momento de recibir su pedido en su domicilio?**

Si () No ()

10. **¿Está Ud. de acuerdo con el trato de la persona que le atiende en la Empresa “Embutidos la Madrileña”?**

Si () No ()

¿Por qué?

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO N° 2

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas

ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL QUE LABORA EN LA EMPRESA “EMBUTIDOS LA MADRILEÑA”

OBJETIVO: Conocer que logros está alcanzando la empresa en relación con las personas que la integran. La información recogida permitirá plantear objetivos completos, relativos al grado de satisfacción laboral del personal y desplazar las acciones necesarias para alcanzarlos.

INSTRUCCIONES: Se pide marcar las respuestas con una X en la opción elegida.

CUESTIONARIO

1. ¿Qué cargo desempeña?

2. ¿Hace que tiempo ingreso a la empresa?

3. ¿Considera que su empleo se desarrolla en las mejores condiciones?

Si ()

No ()

4. ¿Se siente a gusto en su puesto de trabajo?

Si ()

No ()

5. ¿Está conforme con su remuneración económica?

Si ()

No ()

6. ¿Se siente motivado en la actividad que realiza?

Si ()

No ()

7. ¿Cómo le gustaría ser motivado?

- Incentivos Económicos ()
Reconocimiento por escrito ()
Agasajos ()
Otros ()

8. ¿Cómo califica Ud. la relación interpersonal del grupo?

- Excelente () Muy Buena () Buena () Regular ()

9. ¿Con que frecuencia sus opiniones, criterios, sugerencias son consideradas por su Jefe inmediato?

- Siempre () Rara Vez () Nunca ()

10. ¿Durante el tiempo que ha trabajado Ud. ha recibido capacitaciones?

- Siempre () Rara Vez () Nunca ()

11. ¿En qué temas ha recibido mayor capacitación?

12. ¿Cree que la capacitación que recibe contribuye para mejorar la calidad de su desempeño?

- Si () No ()

13. ¿Considera Ud. que un Sistema de Gestión de Calidad en la empresa ayudaría a la administración, el trabajo en equipo, así como la mejora continua del proceso productivo?

- Si () No ()

¿Por qué?

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO N° 3

CHECK LIST PARA LIBERACIÓN DE PRODUCCIÓN EN LA PLANTA “EMBUTIDOS LA MADRILEÑA”



FECHA: _____

RESPONSABLE: _____

ASPECTO	CUMPLIMIENTO (SI/NO)		
	5:00 AM	9:00 AM	13:00 PM
INSTALACIONES			
PISOS LIMPIOS Y SECOS			
PAREDES LIMPIAS			
BASUREROS LIMPIOS, SIN BASURA Y CON FUNDA			
CORTINAS PLÁSTICAS LIMPIAS			
PUERTAS LIMPIAS Y CERRADAS			
LAVAMANOS LIMPIOS Y DOTADOS			
ÁREAS DE PROCESO LIMPIAS Y ORDENADAS			
DESAGÜES LIMPIOS			
EQUIPOS Y UTENSILIOS			
EQ. DEL ÁREA DE MOLIENDA LIMPIOS Y DESINFECTADOS			
CUTTER LIMPIO Y DESINFECTADO			
EMBUTIDORAS MAINCAS LIMPIAS Y DESINFECTADAS			
TOLVA ROBBIT LIMPIA Y DESINFECTADA			
FRANKAMATIC LIMPIA Y DESINFECTADA			
MESAS LIMPIAS Y DESINFECTADAS			
COCHES LIMPIOS, DESINFECTADOS Y ORDENADOS			
PALOS DE MADERA LIMPIOS Y ORDENADOS			
PISCINA DE ENFRIAMIENTO CON AGUA LIMPIA			
CORTADORA LIMPIA Y DESINFECTADA			

BALANZAS LIMPIAS Y DESINFECTADAS			
SELLADORAS LIMPIAS Y DESINFECTADAS			
GAVETAS LIMPIAS Y BIEN APILADAS			
ESTANTERÍAS LIMPIAS Y ORDENADAS			
MAT. PRIMA, PRODUCTO EN PROCESO Y TERMINADO			
BUEN MANEJO DEL HIELO			
MATERIA PRIMA EN ESPERA PROTEGIDA			
PASTA DE EMBUTIDO EN ESPERA PROTEGIDA			
TEMPERATURAS ADECUADAS DE PREPARACIÓN COCCION Y ENFRIAMIENTO.			
MATERIAL DE EMPAQUE EN CANTIDAD SUFICIENTE Y PROTEGIDO			
TRIPAS NATURALES Y SINTÉTICAS EN CANTIDAD SUFICIENTE Y PROTEGIDAS			
PERSONAL			
PERSONAL COMPLETAMENTE ASEADO			
PERSONAL BIEN UNIFORMADO			
PERSONAL EN BUEN ESTADO DE SALUD			
DECISIÓN FINAL			

ANEXO N° 7

REGISTRO DE LIMPIEZA Y DESINFECCIÓN DE INSTALACIONES

	REGISTROS DE LIMPIEZA Y DESINFECCION DE LAS INSTALACIONES	PAG: 1 DE 1			
		CODIGO:		VERSIÓN: 1	
		FECHA EMISION	DIA:	MES:	AÑO:
		FECHA REVISION			2009

FECHA: _____

AREA/INSTALACION	MOTIVO	HORA DE INICIO	HORA DE FINALIZACIÓN	RESPONSABLE DE LIMPIEZA	RESPONSABLE DEL CONTROL	OBSERVACIONES

ANEXO N° 8

REGISTRO DE LIMPIEZA Y DESINFECCIÓN DE EXTERIORES

	REGISTROS DE LIMPIEZA Y DESINFECCIÓN DE LOS EXTERIORES	PAG: 1 DE 1			
		CODIGO:		VERSIÓN: 1	
		FECHA EMISION	DÍA:	MES:	AÑO: 2009
		FECHA REVISION			2009

I

FECHA	P	D	DS	CP	G	J		HORA DE INICIO	HORA DE FINALIZACIÓN	RESPONSABLE DE LIMPIEZA	RESPONSABLE DEL CONTROL	OBSERVACIONES

- | | |
|---|--|
| <p>P PARQUEADEROS</p> <p>D DORMITORIOS</p> <p>DS ÁREA DE DESECHOS SÓLIDOS</p> | <p>CP CONTROL DE PLAGAS</p> <p>G GAVETAS</p> <p>J JARDINES</p> |
|---|--|

ANEXO N°9

REGISTRO DE LIMPIEZA Y DESINFECCIÓN DE BAÑOS

	REGISTROS DE LIMPIEZA Y DESINFECCION DE LOS BANOS Y DUCHAS	PAG: 1 DE 1			
		CODIGO:		VERSIÓN: 1	
		FECHA EMISION	DIA:	MES:	AÑO: 2009
		FECHA REVISION			2009

I

FECHA	L	D	BL	PH	JB	SH	HORA DE INICIO	HORA DE FINALIZACIÓN	RESPONSABLE DE LIMPIEZA	RESPONSABLE DEL CONTROL	OBSERVACIONES

- | | |
|--|--|
| <p>L LIMPIEZA</p> <p>D DESINFECCION</p> <p>PH PAPEL HIGIENICO</p> | <p>JL JABON LIQUIDO</p> <p>SH SHAMPOO</p> <p>BL BASUREROS LIMPIOS</p> |
|--|--|

ANEXO N° 10

REGISTRO DE LIMPIEZA Y DESINFECCIÓN DEL LAVAMANOS DE PLANTA

	REGISTROS DE LIMPIEZA Y DESINFECCION DE LAVAMANOS DE PLANTA	PAG: 1 DE 1			
		CODIGO:		VERSIÓN: 1	
		FECHA EMISION	DIA:	MES:	AÑO: 2009
		FECHA REVISION			2009

FECHA	L	D	TP	JL	AG	BL	HORA DE INICIO	HORA DE FINALIZACIÓN	RESPONSABLE DE LIMPIEZA	RESPONSABLE DEL CONTROL	OBSERVACIONES

- | | |
|----------------------------|--|
| L LIMPIEZA | JL JABON LIQUIDO |
| D DESINFECCIÓN | AG ALCOHOL GEL |
| TP TOALLAS DE PAPEL | BL BASUREROS LIMPIOS Y CON FUNDAS |

ANEXO N° 11

REGISTRO DE LIMPIEZA Y DESINFECCIÓN DE VEHÍCULOS

	REGISTROS DE LIMPIEZA Y DESINFECCION DE LOS VEHICULOS	PAG: 1 DE 1			
		CODIGO:		VERSIÓN: 1	
		FECHA EMISION	DIA:	MES:	AÑO:
		FECHA REVISION			2009

FECHA	VEHICULO	MOTIVO	HORA DE INICIO	HORA DE FINALIZACION	RESPONSABLE DE LIMPIEZA	RESPONSABLE DEL CONTROL	OBSERVACIONES

OBSERVACIONES GENERALES: _____

ANEXO N° 13

FORMULARIO DE QUEJAS Y SUGERENCIAS PARA CLIENTES



EMBUTIDOS "LA MADRILEÑA"

QUEJAS Y SUGERENCIAS

Quejas-----

Sugerencias-----

ANEXO N° 14



FORMATO PARA EL INVENTARIO

Día-----

fecha-----

Cód.	Producto	Cantidad	Gavetas	Total kg.
634	Salchicha roja			
641	Salchicha pollo			
651	Salchicha popular			
601	Botón de chancho			
656	Ternera			
614	Chorizo			
628	Longaniza			
613	Choricillo			
621	Chorizo Ambateño			
610	Botón chorizo			
622	Colombiano			
631	Morcilla			
630	Mashiquita			
630b	Piasa			
672	Mortadela de res			
665	Mortadela de pollo			
678	Taquitos de res			
670	Taquitos de pollo			
Jam001	Jamón			
60u	Picado			
	Carnes			
Car003	Lomo fino			
Car002	Lomo de falda			
Car004	Pulpa de res			
Hue004	Hueso de res			
Mol002	Molida de res			
317	Chuleta			
Pat002	Patas de res			
Rin001	Riñón			
	Corazón			
	Lengua			
	Librillo			
Car001	Borrego			
315	Chuleta de chancho			
Hue001	Hueso de chancho			
327	Patas de chancho			
Trim001	Carne de chancho			
319	Guata			
Cue005	Cuero			



MADRILEÑA

CLIENTES

INFORME :

INFDEUDA

EMISION :

10/11/2011

HORA: 15:49:20

ANEXO N° 15

CARTERA DE CLIENTES DE “LA MADRILEÑA”

Numero	Código	Cliente	Dirección	Emisión
1	000373	ACOSTA GAVILANEZ CARMEN ADRIANA	QUITO CALL MEJIA Y GUAYA.FREN.A LA PLAZA	14/11/2011
2	001261	ACOSTA PATRICIO	CALLE SIMON RODROGUEZ FRENTE DE LA PLAZA DE GALLINA	24/03/2011
3	001266	ACOSTA PEREZ WILMA	ESMERALDAS CENTRO CALLE 9 DE OCTUBRE	22/10/2011
4	000374	ACURIO MARIA	AMBATO VICENTE LEON Y VICENTE MALDONADO	27/10/2011
5	001472	AGROVET	GUAYTACAMA BARRIO LA LIBERTAD CALLE 6 DE DICIEMBRE	08/11/2011
6	001138	AGUILAR MAYRA	AV. PICHINCHA PULIJI	15/10/2011
7	000550	AIMACAÑA ALOMOTO ROSA MARIA	CUICUNO CENTRO	08/11/2011
8	001047	AIMACAÑA CECILIA VERONICA	PANAM FTE A COCA COLA PANAMERICANA SUR	05/10/2011
9	000800	ALAJO LAICA ELVIA	11 NOV CHIMBORAZO Y ILINIZA LA LAGUNA	21/10/2011
10	000375	ALBAN ELSA (A)	FRENTE A LA PLAZA DE PAPAS 24 DE MAYO	27/10/2011
11	000376	ALBAN SILVA MARCIA	RUMIPAMBA LA UNIVERSIDAD CALL SAN ISIDRO	19/10/2011
12	001791	ALBARADO ATIAGA LOURDES GIORGINA	SAN ANTOÑO DE TANDACEATO	01/10/2011
13	000377	ALBEAR MONICA PANADERIA INTEGRAL	24 MAYO Y PADRE SALCEDO LADO	07/11/2011
14	001915	ALBEL PARCO FLORES	JUAN LEON MERA Y OLMEDO ESQUINA SEMAFORO	07/11/2011
15	001527	ALMACHE AQUINO LUIS FERNANDO (A)	calle 24 de mayo 1414 y cotopaxi	24/10/2011

16	000616	ALMAGRO LUIS	PASTOCALLE BARRIO MILAGRO FRT IGLESIA PREGUNTAR	31/10/2011
17	000521	ALPUSI JORGE	VIA BELISARIO QUEVEDO FREN UNAPUCHO NORMA	03/11/2011
18	000338	ALULEMA VALLE GEOMAIRA	AMBATO SUCRE Y BOLIVAR JUNTO AL CEMENTERIO	11/10/2011
19	001746	ALVAREZ CHINGARCELA CARLOS RODRIGO	AMAZONAS	16/11/2011
20	001179	ALVAREZ ESTHER	SIMON RODRIGUEZ Y ARGENTINA	27/10/2011
21	001180	ALVAREZ UBALDINA	PAN.OCCIDEN VIA PUJILI VIVERES ALVAREZ	17/10/2011
22	001054	AMAY LOJA NARCISA	CIDLA PATRIA LLUQUI SOLIS Y VICENT ROCERO	28/09/2011
23	001338	AMAYA CHISAGUANO MARIA	SAN MARCOS VIA SURILLAL A 15M A LA ENTRADA DE SAN FRANCISCO	26/10/2011
24	000825	AMORES ELVA (+)	ANTONIA VELA 10-22 Y CALIXTO PINO	19/11/2011
25	001181	AMORES MONICA- VIV. NENITA	CALLE 10 DE AGOS. Y CHILE SAN FELIPE	20/10/2011
26	000826	ANCHATUÑA BENAVIDES ELENA	LAGUNACALL CHIMBORAJUNT ORQUESTA ALAJO	04/11/2011
27	000827	ANCHATUÑA JENNY MERCEDES	AV. ATAHUALPA LTGA UNIDADADA NACIONAL	04/11/2011
28	000522	ARCOS CENAIDA	BARRIO ILLUCHI JUNTO A LA IGLESIA A LADO	12/10/2011
29	001301	ARCOS QUISPE LINA SILVANA	POALO FRET A LA IGLESIA	04/11/2011
30	001620	AREQUIPA TAIPE FLOR MARIA	SANFELIPE CUATRO ESQUINAS	15/10/2011
31	001289	ARIAS ACUÑA JENNY	LA TEBAIDA CALLE MUELLE AMBATO CASA DE	12/09/2011
32	000533	ARIAS MARIA DEL CARMEN-ALAUQUEZ	ALAUQUEZ CENTRO VIVERES CARMITA	21/11/2011
33	001790	ARIAS PILAR ALBARO RENE	TANDACATO	14/11/2011
34	001818	ARMIJOS CARLOTA	PANAMERICANA SUR CIUDADELA	26/09/2011
35	000157	ASO. DE EMPLEA MUNI CANT SALCEDO	SALCEDO GUAYAQUIL Y OLMEDO A LADO DE	17/10/2011
36	001133	AYALA ERAZO OLIMPIA CARMELINA	POALO CENTR VIVIE AYALA	04/11/2011
37	002065	AYALA CHUGCHILAN JUAN	PUJILI	06/10/2011
38	000382	BALAREZO NORMA	SUCRE PLAZA DE PAPAS BARRIO ELOY ALFARO	03/11/2011
39	000383	BALAREZO PAEZ PATRICIA	RICARDO GARCES PLAZA DE PAPAS	27/10/2011

40	18116	BALSECA OÑATE MONICA ALEXANDRA	ISLA FLOREANA Y SAN SALVADOR	17/11/2011
41	001182	BALSECA ROBAYO OLGA DE VACA	SIMON RODRIGUEZ Y BRAZIL AVIMENTOS	10/11/2011
42	000828	BALSECA ROMERO MAYRA	AVD.NAPO GUAYAQUIL	20/10/2011
43	000384	BARAJA LILIANA	GONZALES SUAREZ Y JULIO HIDALGO N.- 1306	07/11/2011
44	001467	BASTIDAS MAROTO LOURDES	BELISARI QUEVEDO TEBAIDA CENTRAL ETAPA 1 FRENTE A TRAVEZ OFELIA	09/11/2011
45	000306	BAUTISTA MARIA ALEGRIA	BARRIO EL TRIUNFO SAN JUAN DE	11/10/2011
46	001249	BAUTISTA ROBALINO SILVANA VERONICA	CALLE 24 DE MAYO Y JUAN LEON MERA	17/11/2011
47	001749	BENITES PANCHI CRISTIAN	MIGUEL INTURRALDE	21/11/2011
48	001026	BERRAZUETA CARMELA- VIV. CARMELITA	RUMIPANBA	05/10/2011
49	001598	BOCANCHO MENTOR	DONDE LA SEÑORA BOCANCHO ZOILA	14/11/2011
50	000075	BOLAÑOS MATA NUVIA MARISOL	PANAMERICANA SUR KM 2 1/2	22/11/2011
51	000579	BONILLA BALAREZO ELVIA CECILIA (A)	RIOBLANCO ALTO PANAMERICANA NORTE S/N	03/11/2011
52	001449	BONILLA PAEZ OSWALDO	OLMEDO Y JUAN LEON MERA ESQUINA	21/11/2011
53	000829	BRAZALES CORRALES GLORIA MERCEDES	FELIX VALENCIA 614 Y DOS DE MAYO EL SALT	01/11/2011
54	000386	BUNCES ARIAS NORMA	AV JAIME MATA AL FINAL DE AVENIDA	24/10/2011
55	000387	BUSTOS TIPANTASIG PAULINA	GARCIA MORENO Y BELISARIO QUEVEDO	24/10/2011
56	001903	CABEZAS FABIAN	PATAIN ULIBI	04/11/2011
57	18097	CACPATA PATRICIO	BARRIO EL ARENAL A MEDIA CUADRA DE LA VIA	04/11/2011
58	000534	CADENA MARIA (A-)	BARRIO PUENTE DE ALAQUEZ JUNTO A LA LAVADORA	07/11/2011
59	000388	CAGUANGO GUANOPATIN MARIANA DE JESUS	ABDON CALDERON AVN.OLMEDO ESQUINERO	27/10/2011
60	001541	CAGUANO SANGUCHO MARTHA	MEJIA Y MANUEL MARIA SALGADO	31/10/2011
61	001473	CAISAGUANO MORENO JOHANA (A)	DIRECCIONES MOLLEPAMBA FRENTE	04/11/2011
62	001078	CAISAGUANO PINTA GLADYS FABIOLA	SIMON RODRIGUEZ FREN AL COLEGIO JUAN.A. ECHEBERIA	25/10/2011
63	000618	CAISALITIN AYNUCA YOLANDA (A-)	LASSO TANDACATO CENTRO	12/10/2011

64	000712	CAISAPANTA MARTHA EDELMIRA	TOACAZO CALLE COTOPAX VIA SIGCHOS	29/10/2011
65	001820	CAIZA MARTHA	EL BOLICHE	19/11/2011
66	001382	CAIZA TOAQUIZA MARIA MAGADALENA	DIAGONAL AL TERMINAL A LADO DEL SR. PAREDES	21/10/2011
67	000644	CALAPAQUI NACEVILLA ROCIO CARMEN	MARISCAL SUCRE 1076 Y GONZALES SUAREZ	18/10/2011
68	002039	CALAPIÑA ORTEGA GUSTAVO EONARDO	GUAPANTE GRANDE CASA 2 PISOS	18/10/2011
69	000802	CALLE GLADYS BEATRIZ	11 DE NIVIEMBRE Y ILINIZAS EN LA ESQUINA	04/11/2011
70	001979	CALVA SOLANO ROSA OLIVIA	LASSO EL VERJEL	26/08/2011
71	000897	CALVOPIÑA CHACON EULALIA	SAN SILVESTRE ENT QUITO VIV ELIZABETH	24/10/2011
72	001055	CALVOPIÑA HERNANDEZ PATRICIA	JUAN URQUIZA Y ANGEL RIVERA CASA DE	26/10/2011
73	001484	CALVOPIÑA PILALUISA HUGO PAUL	SUCRE Y URBINA ESQUINA	01/11/2011
74	001184	CANDO MUSO SEGUNDO JULIO	CALL PATAGUAY AL TOPE CEMEN SELVA ALEGRE	27/10/2011
75	001411	CANDO SANTO ELSA PIEDAD	CALLE 10 DE AGOSTO Y PARAGUAY VIV, NOE	06/10/2011
76	002017	CAÑIZARES VACA JUAN OSWALDO	LASSO PANAMERICANA NORTE AGLOMERADO COTOPAXI	14/11/2011
77	001163	CARDENAS DORA (A)	BARRIO CUATRO ESQUINAS	11/11/2011
78	001576	CARLOS TIGLLA	SALCEDO BARRIO CHIPUALO CALLE VIA AMBATO	04/11/2011
79	000096	CARNIDEN CIA.LTDA	PANAMERICANA NORTE KM 20	06/10/2011
80	000581	CARRERA MORALES IRMA YOLANDA	PAN. NORTE. ROT MANICERO LUBRIC MORALES	20/10/2011
81	000814	CARRILLO CARRILLO DANILO	QUIJANO ORDOÑEZ Y CALIXTO PINO	01/11/2011
82	001590	CASA CORRALES ELVIA	LASSO SANTA ANA FRENTE A LA SR. ARIAS MERCEDES	10/11/2011
83	002070	CASTELLANO GUILLERMO	MARISCAL SUCRE Y 9 DE OCTUBRE	12/10/2011
84	001185	CASTELLANO MARCIA	PAN Y 10D E AGOSTO, PARQUE PRINCIPAL CASA BLANCA DE	20/10/2011
85	000833	CASTILLO ELIDA NATIVIDAD	QUIJANO ORDOÑEZ Y GRAL. PROAÑO 11-32	18/10/2011
86	18085	CASTRO CAZA CARLOS VINICIO	SAQUISILI	08/11/2011
87	000715	CATOTA CARMEN	PILACUBI-TOACAZO AL LADO ESC. LUISA SAENS	29/10/2011
88	000716	CATOTA ROSA	PILACUMBI A LADO CATOTA CARMEN	04/11/2011

89	000935	CEPEDA JAPA ROCIO	SANCH DE ORELLANO FREN.CAMARA DE COMER.	27/10/2011
90	18094	CEPEDA SIMBAÑA ALIZON GABRIELA	PRINCIPAL	06/10/2011
91	001089	CERDA CUEVA MARTHA CECILIA	5 DE JUNIO Y MARCO AUERLIO SAUBIA	22/11/2011
92	000390	CEVALLOS ESMERALDA	STA ANA DIAG IGLESIA JUNTO WILMA VEGA	11/11/2011
93	000391	CHABLAY MARTHA	AV. OLMEDO Y PADRE SALCEDO	24/10/2011
94	000835	CHACON IRALDA	AV CALIXTO PINO 13-26 Y ORIENTE PABLO HERRERA	15/11/2011
95	001922	CHANALUISA JORGE	POALO CALL. 14 DE SEPTIEMBRE	10/11/2011
96	000393	CHAUCA ROSA	VIA S. ANA BRR. CAMP. ALEGRE 2 PISOS EN CONSTRUCCI	21/10/2011
97	000803	CHECA HUILCAMAIGUA MELIDA	11 NOV. VIA CABAÑAS LAGUNA ESQUINA	04/11/2011
98	001958	CHICAIZA JEREZ GUSTAVO	PASTOCALLE	29/10/2011
99	001218	CHICAIZA LAGLA YOLANDA	SAN RAFAEL CASA DE 2 PISOS BLANCA	09/11/2011
100	001807	CHICAIZA LILIANA	SALCEDO PADRE SALCEDO Y VICENTE LEON	21/11/2011
101	001766	CHICAIZA PILA HECTOR EFRAIN	VIA AGLOMERADOS - SAQUISILI	15/11/2011
102	000925	CHICAIZA QUIMBITA NANCY PATRICIA (A)	CARANQUIS Y BABAS	09/09/2011
103	002042	CHICAIZA RAUL	ASADERO EL TRIANGULO PANAMERICANA NORTE	19/11/2011
104	001614	CHICAIZA REYSANCHO LOURDES ELISA (A-)	LASSO PASTOCALLE DE CALVACHE	08/10/2011
105	000394	CHICAIZA RODRIGUEZ ROSA	BELIZARIO QUEVEDO VIA A SANTA ANA	27/10/2011
106	002061	CHICAIZA SEGUNDO RUBEN	SALCEDO	07/11/2011
107	001561	CHICAIZA TIGSE YOLA	SAN ANDRES SECTOR EL TRIUNFO	15/11/2011
108	001254	CHICAIZA TOAQUIZA SORAYA	MERCADO CENTRAL PUJILI EN	28/10/2011
109	000837	CHICAIZA TONATO MARIA	CALL 2 DE MAYO Y GENERAL RUMIÑAHUI 5-07	27/10/2011
110	000696	CHICAIZA TRAVEZ MARIA (A--)	CALL LEONIDAS PLAZA JUNTO METALICAS	02/11/2011
111	001322	CHILIQUINGA ELVIA	BARRIO PATAIN 4 ESQUINAS EN LA CASA DE MIDUVI	10/09/2011
112	000395	CHILIQUINGA JUAN NICOLAS	STA ANA CENTRO CASA BLANCA 2 PISOS	20/10/2011
113	001956	CHILIQUINGA BEATRIZ	PATAI CENTRO	06/09/2011

114	000396	CHILIQUINGA LUZMILA	BARRIO PATAIN SUR PLAZA DEL DIVINO	31/10/2011
115	18130	CHILUISA PAULINA	RIO YANAYACU Y RIO TOACHI	24/10/2011
116	001310	CHILUIZA CAIZA ROSA	BARRIO NIÑO MANUEL VIA SAN JOSE SAN ANDRES	25/10/2011
117	001187	CHILUIZA JENNY	SIMON RODRIGUEZ Y PARAGUAY 1 PISO	27/10/2011
118	000397	CHILUIZA QUISPE LUIS RAMIRO	AV.OLMEDO Y JUAN LEON MERA FRE.A ROS SORIA	31/08/2011
119	000535	CHILUIZA TACO JORGE (A-)	ALAQUEZ BARRIO CRUSILLI 1 PISO BLANCA	07/11/2011
120	000313	CHILUIZA TIGSE FAVIAN	HUAPANTA GRANDE BARRIO COCHA	20/09/2011
121	000160	CHIMBO BALTAZAR JOSE ANTONIO	AV SUCRE Y NUEVE DE OCTUBRE A POCOS	14/10/2011
122	000930	CHISAGUANO MULLO SUSANA PIEDAD	SANTAN GRANDE FRENTE A ROSA ELVIRA TAR.	30/09/2011
123	000536	CHIZA SALAZAR GLORIA MERCEDES (A-)	ALAQUZ FRET AL PARQUE EN SALCHIPAPA CA	22/08/2011
124	18134	CHOLOQUINGA GUANOQUIZA FRANCISCO	SAQUISILI	28/10/2011
125	002008	CHUGCHILAN BAYRON	CALL. ISLA ISABELA Y SAN CRISTOBAL 2 PISOS	29/08/2011
126	001904	CHUGCHILAN VEGA DIEGO SALVADOR	PUJILI PANADERIA MULTIPAN	16/07/2011
127	001978	CHUQUI VACA SEGUNDO SEBASTIAN	BELISARIO QUEVEDO	10/11/2011
128	000755	CHUQUI YUGLA YOLANDA MARIBEL	TIOBAMBA NORTE PARADA BUSES BETHLEMIT	03/11/2011
129	000398	CHUQUITARCO DOLORES	STA ANA VIA SAN ISIDRO CASA BLANCA 2 PISOS ESQ	27/10/2011
130	001628	CISNERO FREIRE NUMA GEOVANY	PILLARO FRENTE AL MERCADO SAN LUIS	18/10/2011
131	000138	COBOS ALBAN LUIS ARMANDO	PASTOCALLE CENTRO	27/09/2011
132	001324	COCHA MOPOSITA BERTHA	PARROQUIA CUNCHIBAMBA BARRIO SAN	22/10/2011
133	001840	COLLANTES AMABLE JOSE	EL TERMINAL TERRESTRE	03/11/2011
134	000772	COMERCIAL POPULAR Q	AV.AMAZONAS Y GUAYAQUIL	14/10/2011
135	001981	CONDEMAITA TOCTAGUANO LOURDES	TANDACADO CENTRO	19/11/2011
136	18099	CONDOLO GUAYA DELIA MARUJA	PRINCIPAL VIA A TOACAZO	14/11/2011
137	001613	CONDOR FARINANGO LUISA	SALCEDO CHIPUALO	15/11/2011
138	000184	CONDRADO RENE	SIMON RODRIGUEZ SAN FELIPE	18/10/2011

139	001292	COQUE LARCOS LORENA	SAN MARCOS A 100 MTRS. DE LA VIA	26/10/2011
140	001115	CORDOVA BRIONES ANA LUCIA (A-)	CLL PANGUA Y COTOPAXI SUR A LADO DE LA PANADERIA	26/10/2011
141	001090	CORRALES PAZUÑA VICTORIA	AVD GRAL ELOY ALFARO Y GATAZO ESQUINA	25/10/2011
142	000361	CORTEZ MEDINA MONICA	GARCIA MORENO Y URBINA VIVERES	15/11/2011
143	000363	CRIOLLO QUISPE GLORIA	MERCADO SAN LUIS LOCAL 13 VIVERES	25/10/2011
144	000733	CRUZ CARRERA TITO SMITH	JOSE GUANGO BAJO FRENTE A SALON PARROQUIAL	24/10/2011
145	001540	CRUZ FREIRE ROSA INES	PADRE SALCEDO Y LAISA A MARTINEZ	16/07/2011
146	001916	CRUZ HIDALGO DIEGO OSWALDO	SALCEDO VICENTE LEON Y JUAN LEON MERA	21/11/2011
147	000292	CRUZ PANCHI CARMEN ROSARIO	AV AMAZONASY PASAJE SAN MARTIN FRENTE A LA TORRE DE CONTROL	27/09/2011
148	001781	CRUZ PILA MARIA JUANA	PANAMERICANA SUR ANTES DE LA GASO. ÑAGARA	26/10/2011
149	001569	CUNALATA CARRILLO ROCIO	PANSALEO BARRIO EL PROGRESO	04/11/2011
150	000164	CURICHO MIGUEL	URB. ESTRELLA DE LA MAÑANA ENT IGLESI	28/10/2011
151	001144	CUYO HILDA	VELASCO IBARRA A LADO DE COMOPLAF	04/11/2011
152	001192	CUYO LUIS OLMEDO	SIMON RODRIGUEZ Y NICARAGUA ESQUINA	03/11/2011
153	18197	DE LA CRUZ SANCHEZ JORGE EDMUNDO	EN LA PLAZOLETA DE SAN SEBASTIAN DE LATACUNGA	14/11/2011
154	000649	DEFAZ VALVERDE SEGUNDO ALBERTO (A)	SAQUISILI BARRENO Y GONZALES SUARES	19/10/2011
155	001764	DEQUIROS UNAPANTA MARIA ESTHER	ANTOÑA VELA 1038 Y SARMIENTO	16/11/2011
156	000079	DIAZ MANUEL	FRENT COOP SANTA DONDE HACE ALLULLAS	10/10/2011
157	002043	DUCHI CARRILLO JOSE LUIS	OLMEDO Y ABDON CALDERON	21/11/2011
158	001637	DUQUE VILLAMARIN AMPARITO	SALACHE BARBAPANBA	19/10/2011
159	002058	EDY MARILU RIOFRIO	ANTOÑA VELA 6 -44 Y GUAYAQUIL Y 5 DE JUNIO	16/11/2011
160	002090	ENCALADA PADILLA MIARIAM	BARRIO SAN JOSE OBRERO CASA COLOR DURAZNO	18/11/2011
161	001816	ENDARA ENDARA JUAN CARLOS	AV. UNIDAD NACIONAL	06/10/2011
162	000928	ESCOBAR BANDA MARTHA GEOVANA (A)	GUSTAVO ITURRALDE Y CALIXTO PINO	01/11/2011

163	001075	ESCUDERO HECTOR ALONSO	MARCO URELIO SUBIA FRENTE TERMNAL	05/10/2011
164	001466	ESCUDERO VISCAINO FANNY ENRIQUETA (A)	CALLE PRINCIPAL	26/10/2011
165	000756	ESCUDERO VISCAINO NANCY FAVIOLA (A)	CALLE PRINCIPAL MANZANA C16	26/10/2011
166	001441	ESPIN LOURDES	CALLE ISLA MARCHENA GUALUNDUN	13/08/2011
167	000763	ESPINEL HINOJOSA WILMA MERCEDES (A)	ISLA ESPAÑOLA / ISLA FERNANDINA	03/11/2011
168	001100	ESPINOSA NUÑES MARINA ELIZABETH	PARRQ LA VICTORIA VICENTE ROCAFUERTE	04/11/2011
169	000844	ESPINOSA NUÑEZ LUIS EDMUNDO (A)	JUAN ABEL ECHEVERIA Y JOSE FACALIXTO	27/10/2011
170	001165	ESQUIVEL ENRIQUETA	BELIZARIO QUEVEDO Y ROCAFUERTE	07/10/2011
171	000964	ESTRADA ORTIZ MARIANA DE JESUS	BARRIO TEJAR ALADO IGLESIA LA VICTORIA	04/11/2011
172	001806	ESTRELLA NELY	SALCEDO CALLE PADRE SALCEDO Y BELISARIO QUEVEDO	21/11/2011
173	000403	ESTRELLA PALOMO MARIA HILDA	LA TEBAIDA MINI SURTIDOS KAREN ANTES	26/10/2011
174	001563	EXROCOB CIA LTDA	PANAMERICANA NORTE KM 20 LASSO	07/11/2011
175	001335	FERNANDEZ SILVA ANTONIO JOSE	HDA. SAN JOSE KM.32 MURO DE PIEDRA 500M A LA ENTRDA DE	29/10/2011
176	001932	FLORES CARMEN	PANADERIA	17/11/2011
177	000815	FLORES FANNY	QUIJANO Y O. Y GNRAL. PROA%OVIVERSE FANICITA	22/10/2011
178	001146	FLORES SILVA VERONICA	JUAN SALINAS Y MARCELO ARROYO JUNTO	09/09/2011
179	000081	FONDO ECUATORIANO POPULORUM PROGRE	AV. 5 DE JUNIO 5719	04/11/2011
180	001645	FONSECA LUZ	SANTA LUCIA CENTRO FRENTE AL PARQUE	14/11/2011
181	000407	FONSECA SONIA JAKELINE	URB. RUM. CALL C ENTRE 5 Y 6 #1470 CASA CELESTE	14/11/2011
182	000212	FREIRE MARTINEZ JUAN	BOLIVAR Y PICHINCHA	28/10/2011
183	000603	FUSTILLOS MARIANA (A-)	ENTRADA MULALO CASA BLANCA TIENDA PEQUEÑA	31/10/2011
184	18106	GALARZA CARRASCO VILMA PATRICIA	GUALUNDUN PUERTO AYORA Y LOS PINGUINOS	03/11/2011
185	000137	GALLARDO MOLINA LUIS JAIME (A)	RAMIROS DAVALOS Y RAFAEL CAJIAO	26/10/2011
186	000409	GALLARDO VAZQUEZ MIGUEL HUMBERTO	SUCRE Y PADRE SALCEDO MERCADO	27/10/2011
187	002062	GAMBOA NUBIA	LA BRIGADA PATRIA PANAMERICANA SUR	03/10/2011

188	001571	GARCEZ GARCEZ MARIA	VICENTE MALDONADO Y BELISARIO QUEVEDO	29/08/2011
189	001914	GARCIA BAUTISTA PABLO ANIBAL	SALCEDO	24/10/2011
190	001925	GARCIA SORIA PABLO	MINI MARKET SAN FRANCISCO	21/11/2011
191	001194	GARZON GUANOLUISA MIRIAN ELIZABETH	SIMON RODRIGEZ FRT. AL COMERCIAL KALMIAL	27/10/2011
192	001240	GARZON PEREZ ANA LUCIA	BELIZARIO QUEVEDO CENTRO ENTRADO	27/10/2011
193	000410	GAVILANES ELSA	MERCADO 24 DE MAYO Y JUAN MERA	10/10/2011
194	001804	GAVILANES MARIA	SALCEDO	26/10/2011
195	001116	GUANOLUISA MUSO BLANCA	CALL SALCEDO Y TOACASO	01/11/2011
196	001197	GUANOLUISA PALLO HILDA	RAFAEL M VASQUEZ JUNTO A LOS TANQUES DE AGUA	28/09/2011
197	001786	GUANOLUIZA MAYRA	AV. AMAZONAS Y GUAYAQUIL	16/11/2011
198	001592	GUAYGUA MEJIA DARWIN HERMEL	CALLE AMAZONAS Y SUCRE ESQUINA	07/11/2011
199	001835	GUAYTA IZA HILDA MERCEDES	GUAYTACAMA CALLE 24 DE MAYO	15/11/2011
200	001547	GUERRA TARCO MYRIAN DEL ROCIO (A)	CALIXTO PINO Y GUSTAVO ITURRALDE	01/11/2011
201	000414	GUEVARA ROSA	VICENTE LEON Y JUAN LEON MERA	03/11/2011
202	000750	GUISHA SAQUINGA LUZ AMELIA(A--)	NAPO Y JUAN A ECHEVERRIA DOND BALSECA	20/04/2011
203	000345	HARO MORENO MELIDA	AV RUMIÑAHUI FRENTE AL BANCO DE	18/11/2011
204	000506	HARO REAL FREDDY	BARRIO SANTA ROSA VIA PILLARO	18/08/2011
205	000415	HECTOR MALDONADO VILLAMARIN	BELISARIO QUEVEDO LA TEBAIDA VIA SAN PEDRO PLAZA DE HIERVAS	09/11/2011
206	001260	HEREDIA PATRICIA (A)	LAIGUA DE MALDONADO	24/10/2011
207	000538	HEREDIA QUINALUIZA RAFAEL ISAIAS (A-)	BARR.TANDA LIVI ENT.BRIGADA PATRIA ESQUINA	07/11/2011
208	000539	HEREDIA TOAQUIZA SANDRA MARIANA (A-)	TANDALIVI ANTES LLEGAR SALIDA MULALO	07/11/2011
209	000794	HERRERA ADRIANA	AV PANZALEO + ARRIBA COLISEO COCHA	25/10/2011
210	000855	HERRERA CHACON ANGEL RIGOBERTO	LOS ALAMOS CALL. ISABEL Y MASCHENA CASA BLANCA	24/10/2011
211	001107	HERRERA HERRERA MIRIAN DE LOURDES	AV BENJAMIN TERAN Y AMAZONAS FRIGO VICTORIA	18/10/2011

212	001546	HERRERA JORGE	PANSALEO Y COLORADOS	08/11/2011
213	001199	HERRERA VACA MARGOTH	AV SIMON RODRIGUEZ Y PARAGUAY	27/10/2011
214	001108	HIDALGO MOLINA MARTHA	ANTONIA VELA Y ENRIQUEZ GALINDO JUN TOLDOS	26/10/2011
215	000655	HIDALGO OÑATE JAKELINE MARJOIRY	SAQUI.PICHINCHA Y GARCIA MORENO ESQUINERA	25/10/2011
216	000418	HINOJOSA LUIS ALCIVAR	JAIME MATA Y ABDON CALDERON	21/11/2011
217	001954	HINOJOSA TAPIA MARCELA MARIBEL	JAIME MATA Y ABDON CALDERON ESQUINA HELADERIA BAMBI	14/11/2011
218	000937	HUACALES MARIA UBALDINA (A)	ANTONIO DE ULLOA	03/11/2011
219	000806	HUILCATOMA LUIS ALBERTO	CALLE CHIMBORAZO EN EL MOLINO	04/11/2011
220	000419	ILAQUICHE JOSEFINA	BELISARI QUEVEDO RUMIPAMBA LA UNIVERSIDAD A 10 MRT DE LA	19/10/2011
221	000990	IZA CHICAIZA SEGUNDO MANUEL	CALL.DIEZ DE AGOSTO Y BRASIL CABI.PORTA	29/09/2011
222	001902	IZA IZA MARCO FABIAN	CANCHAGUA	12/11/2011
223	000346	IZA PIMBOSA MIRIAN	RESTAURANT MAMA SHOLE EN LA PLAZA	18/10/2011
224	001478	JACHO CHANATASIG LUZ ANGELICA	bARRIO LA DELICIA VIA A PATUTAN VIVERES	14/11/2011
225	000902	JACOME BEDON LUCIA ELVIA (A)	AV. AMAZONAS A 50 METROS DE LA CAPILLA	31/10/2011
226	000420	JACOME DOLORES +	24 DE MAYO Y JUAN LEON MERA CASA DE 3 PISOS CELESTE	14/11/2011
227	000741	JACOME GUAYAQUIL ELENA MARIA	AV AMAZONAS Y ACALIXTO PINO	14/10/2011
228	18160	JAMI LLUMITASIG ROSA ELVIRA	GUANTO CHICO VIA A CHILLAGRANDE	07/11/2011
229	001743	JAQUE VACA JHOANA MARISOL	EL NIAGRA VIA A SALCEDO	28/09/2011
230	000718	JAYA ALMEIDA PATRICIA	PILCUMBI EN LA PLAZA FRENTE A LA	19/11/2011
231	001785	JEREZ TENELEMA JOSE MANUEL	PADRE SALCEDO Y VICENTE LEON	31/10/2011
232	002083	JIMENEZ AVILES GLORIA	BARRIO SANTA ANA JUNTO A LA INGLESIA ESQUINA	18/11/2011
233	001842	JIMENEZ FONSECA VINICIO ROLANDO	SALCEDO	31/10/2011
234	001845	JIMENEZ MONICA	AV.VELASCO IBARRO "COCACOLA DESPENSA	18/11/2011
235	002081	JIMENEZ RAMIREZ LORENA	LOS NEVADOS RIO CRISTAL Y RIO ESMERALDAS	16/11/2011

236	000526	JIMENEZ SANTIAGO	BELISARIO QUEVEDO JUN.A LA ESCUE.SALON	26/10/2011
237	001360	JUAN CHUSIN	JUAN AVEL ECHEVERIA Y NAPO FRETE A LA PLAZA DE	10/06/2011
238	000858	LAGLA TAIPE LUCILA	MARQUEZ MAENZA RUMIÑAHUI ESQUINA	31/10/2011
239	001219	LAGLA YOLANDA	SAN RAFAEL AV REPUBLICA DE ECUADOR	16/11/2011
240	001629	LANDETA PULLUPAGSI EDISON FERNANDO	PUPANA SUR CALLE PRINCIPAL VIA SAQUISILI	15/11/2011
241	001948	LARA SORIA FELIX ANGEL	MONTALVO Y CARLOS TAMAYO	03/08/2011
242	000425	LARCOS ISABEL	BARRIO ANCHILIBI 1 CUADRA DE IGLESIA	21/10/2011
243	000426	LARCOS CRESPO LUIS OSWALDO	ANA PAREDES Y 24 DE MAYO JUN SRA TROYA	09/11/2011
244	000427	LARCOS MESIAS	24 DE MAYO Y VICENTE MALDONADO STA. ANA	25/10/2011
245	000428	LARCOS NANCY	SANTA ANA SALCEDOBARR 4 ESQUINA	21/10/2011
246	001600	LARREA DORA	JUNTO A RAQUEL MOSCOSO	20/09/2011
247	001349	LASLUIA AIMACAÑA MERY MARLENE	BARRIO LOCOA SANTA MARIANITA	07/10/2011
248	001168	LAVERDE ROSA	CALLE SALINAS Y BOLIVAR PUJILI	04/11/2011
249	000527	LECHON CAMPUES NANCY ESPERANZA	BELIZARIO QUEVEDO A LADO DE LA SRA.	16/11/2011
250	000366	LEON WILMER ROBERTO	URBINA Y FLORES JUNTO COOP.SAC	15/11/2011
251	001548	LISINTUÑA NAVARRO VILMA MARLELE	SANFELIPE CALLE SIMON RODRIGUEZ PASEJE GUATEMALA	06/10/2011
252	000700	LLANO VIRACOCOA LILIAN MARGOTH (A)	LASSO	02/11/2011
253	001318	LLOACANA QUINGATUÑA NELSON	URBANIZACION VEINTIMILLA FRENTE A LA CAN	09/07/2011
254	001537	LLUMIQUINGA NELLY	LAS FUENTES	12/10/2011
255	001112	LOGROÑO LARA CLARISA	MULTI FAMILIAR RIO SENEPA Y TIGRE NEVADOS	26/10/2011
256	000947	LOMA VELASCO SEGUNDO FRANCISCO (A)	CENTRO SAN BUENAVENTURA	20/09/2011
257	000057	LOMAS PAREDES NORMA VICTORIA	PARROQUIA CUSUBAMBA	22/10/2011
258	000584	LOOR VERA FREDDY (A)	LASO CENTRO FREN.A LOS BAÑOS SPRES	03/11/2011
259	000309	LOPEZ NIEBLA MARIANELA	BARRIO SAN ANDRES FRENTE AL PARQUE	01/11/2011
260	000367	LOPEZ PILAR	SUCRE Y GOREVAR FUNERARIA LOPEZ	08/11/2011

261	000131	LOPEZ ROSA	CALLE PUJILI FRETE BODEGA MULTISA	04/10/2011
262	000656	LOPEZ TAPIA MERCEDES AMELIA (A--)	MARISCAL SUCRE Y 24 DE MAYO	15/10/2011
263	000432	LUCERO JENNY VIVERES ANAHI	MEJIA Y GUAYAQUIL FRT PLAZA DE GRANOS	21/11/2011
264	000328	LUCERO QUISPE FLORA ELEVACION	HERN PAEZ LOS RIOS FRT BOCANCHO ZOYLA	19/11/2011
265	001799	LUTUALA CUCHIPARTE JOAQUIN OSWALDO	PUJILI	18/11/2011
266	000433	MACHUCA FERNANDO	CALLE JUAN LEON M Y ROCAFUERTE	07/11/2011
267	001149	MADRID ESPINOZA MARTHA	MARCELO ARROYO A LADO DE LA	28/10/2011
268	000720	MALDONADO BALSECA MERY YOLANDA	TOACASO CENT BOLIVAR Y MANABI COLEG MUNICIPAL	04/11/2011
269	002095	MALDONADO SANDRA	VINCENTE MALDONADO Y VICENTE LEON	14/11/2011
270	001627	MARCA RAMIREZ MARIA FABIOLA	SAQUISILI PANAMERICANA	18/11/2011
271	001822	MARCALLA VINOCUNGA SEGUNDO	MIÑO SAN ANTONIO	19/11/2011
272	000434	MARIN PILAR	PADRE SALCEDO FRENTE AL MERCADO	07/10/2011
273	000907	MARTINEZ CHILUISA JANETH MARCIA-	SAN SILVESTRE AV MIGUEL ITURRALD FERRETERO	31/10/2011
274	000585	MARTINEZ PANCHI SEGUNDO CARLOS (A)	AGLOMERADOS ENTRADA SAQUISILI CAS AMARIL	27/10/2011
275	000807	MASAPANTA GONZALO	LA LAGUNA ATAHUALPA Y SANTIAGO ZAMORA	14/10/2011
276	000992	MAYO NORMA	SIMON RODRIGUEZ SAN FELIPE	21/10/2011
277	001242	MAYORGA PARRA JOSE AUGUSTO	LA AVELINA PANAMERICANA NORTE K17 A 500M DEL PARADERO	21/09/2011
278	001397	MEDINA PULLOTASIG MARIA	CDL.PATRI VIVER. ANGELITA EDUAR VACA Y VICENTE ROSERO	20/04/2011
279	001757	MEJIA ALBAN MARIA ELENA	DOS DE MAYO 1-20 Y RUMIÑAGUI	17/11/2011
280	002019	MELO MELO JOHANNA	NOVEDADES ANDY SANTA RITA ENTRADA AL PNC	05/09/2011
281	001235	MENA MENA EMMA PIEDAD (A)	TANICUCHI JUAN MANUEL LASO Y GENERAL	28/09/2011
282	000630	MERA GALLO SEGUNDO MANUEL (A)	PAR.JOSE GUANGO BAJO BARR.SAN	25/10/2011
283	001059	MINIGUANO CHICAIZA SILVANA	CDLA PATRI VIVERES KEVIN ORQUISO Y ROSERO	02/11/2011
284	001152	MINIGUANO WILSSON (AAA)	SUCRE Y BELIZARIO QUEVEDO	07/10/2011
285	001130	MISE CRUZ DIOSELINA	SANTA ROSA CASA BLAN CABINA PORTA	29/09/2011

286	001102	MOLINA ALCOSER LUZMILA	SANTA ROSA CASA BLAN CABINA PORTA	06/10/2011
287	000818	MOLINA ALEXANDRA	SANTA ROSA CASA BLAN CABINA PORTA	20/10/2011
288	001899	MOLINA CALVOPIÑA WILMA XIMENA	CALIXTO PINO 9-79 Y NAPO FRT LUBRI LAVADORA	18/10/2011
289	001495	MOLINA CARLOS	AL FINAL DE LA ISLA ESPAÑOLA Y LAS IGUANAS	10/09/2011
290	001514	MOLINA MOLINA CARMEN AMELIA	EL TEJAR CASA DE 2 PISOS	22/10/2011
291	000864	MOLINA SARA MARGOTH (A-)	EL TEJAR CASA DE 2 PISOS	28/10/2011
292	000722	MOLINA TIPANQUIZA ISOLINA	EL TEJAR CASA DE 2 PISOS	04/11/2011
293	000436	MOLINA VILLACIS LUIS	AV. ORIENTE	03/11/2011
294	000438	MOLLOCANA PAEZ DORIS	CALLE PICHINCHA Y PASTAZA ESQUINA	19/11/2011
295	001263	MONGA SANCHEZ LUCIA GERMANIA	SUCRE Y MARIO MOGOLLON VIA CUSUBAMBA	07/11/2011
296	001169	MONJE JOSE	SANTA ANA VIA PALAMA CASA AMARILLA A 1KLM	27/10/2011
297	001060	MONTACHANA MARIO FERNANDO	PANADERIA RICO PAN Y ESQUINA BELIZARIO Q. Y OLMEDO	28/10/2011
298	000524	MONTACHANGA QUISHPE ROSA MERCEDES	EDUARDO VACAS Y AV, TIGUINZA	09/11/2011
299	001753	MONTALUISA GUANOLUISA MARIA	EDUARDO VACAS Y AV, TIGUINZA	16/11/2011
300	001724	MONTENEGRO VASQUEZ SEGUNDO GUILLERMO	BELISARIO QUEVEDO CENTRO	09/11/2011
301	001237	MOPOSITA TOAPANTA JORGE ANIBAL	VIVERES SAN PEDRITO	15/11/2011
302	001068	MORALES AVILA MARCELO EFRAIN	CRUZ PAMBA CABINAS PORTA	25/10/2011
303	000440	MORALES AVILES MARINA	CRUZ PAMBA CABINAS PORTA	25/10/2011
304	000623	MORALES MARIANA (A-)	CARMEN AV VELAS CO IBARRA Y CAMILO PONCE	18/10/2011
305	001730	MORALES TAPIA GLORIA DE LAS MERCEDES	VICEN.MALDONADO Y ROCAF.VIA.ANCHILIBI	03/11/2011
306	000909	MOREANO VICTOR HUGO	PASTOCALLE 24 DE MAYO Y SIMON BOLIVAY IGLESIA	03/11/2011
307	000022	MORENO DELFINA	LASSO PANAMERICANA NORTE	17/11/2011
308	002015	MORETA MARIA ESPERANZA	MERCADO CENTRAL BELIZARIO QUEVEDO	22/11/2011
309	002028	MOROCHO FRANKLIN	PANAMERICANA SUR A LADO DE FAMILIA SANCELA	19/11/2011
310	000351	MOYA MOLINA SILVIA	BARRIO 5 DE JUNI Y NACIONES UNIDAS	07/11/2011

311	180079	MULTISA CENTRO DE ACOPIO Y DISTRIBUCION S.C.	LA CALERITA PANAMERICANA NORTE S/N	09/06/2011
312	001710	MUÑOZ PILA BLANCA PAULINA	LA CALERITA PANAMERICANA NORTE S/N	06/07/2011
313	001710	MUÑOZ PILA BLANCA PAULINA	LASSO MINIMAKKET 2Y M SANTA ANA VIA PRINCIPAL	10/11/2011
314	001933	MUSO FREDY	SAN FELIPE SUPERMERCADO EL REBENTON	10/11/2011
315	000668	NACEVILLA MAIGUA ROSA MARIA (A)	CALLE PULLOPAXIY ORIENTE AL NORTE A	28/10/2011
316	001119	NARANJO CONSTANTE MERCEDES	CALLE PULLOPAXIY ORIENTE AL NORTE A	28/10/2011
317	001844	NINASUNTA COCHA VICENTE JOSE	CALLE PULLOPAXIY ORIENTE AL NORTE A	29/10/2011
318	001536	NINASUNTA NINASUNTA NELLY MARISOL (A)	SAQUISILI I LAS PAMPAS N.1-43 LA MALDONADO	01/11/2011
319	18109	NUÑEZ ALVAREZ JENNY ELIZABETH	AV. VELASCO IBARRA Y SUCRE	04/11/2011
320	001586	OBANDO EVA	BARRIO CHANTILIN GRANDE	11/11/2011
321	000671	OÑA CANDO MARIA MAGDALENA	BARRIO CHANTILIN GRANDE	11/11/2011
322	000765	OÑA MARTHA CECILIA (A)	SAN FELIPE	17/11/2011
323	000758	ORDOÑEZ ALTAMIRANO JAKELINE	24 DE MAYO Y BARTOLOME DE LAS CASAS JUN	20/09/2011
324	001699	ORTEGA CAICEDO JESUS EFRAIN	ISLA FLOREANA	09/06/2011
325	002057	ORTEGA ELIAS	BETHELEMITAS CALL PRINCIPAL FR VILLAS	09/11/2011
326	001120	ORTEGA MARIA ESTHELA	SIGCHOS LOS ILINIZAS Y 22 DE SEMTIEMBRE	25/10/2011
327	001485	ORTEGA TOAPANTA MARIA SOLEDAD	BARRIO SAN JOSE LA LIDERA EN LA SEÑORA MOPOSITA FANNY	18/10/2011
328	000443	ORTIZ ANDRADE ALCIDEZ	BARRIO SAN JOSE LA LIDERA EN LA SEÑORA MOPOSITA FANNY	18/10/2011
329	000192	OSORIO AMADO	MEJIA Y JUAN LEON MERA CASA 06*13	27/10/2011
330	001083	OSORIO YOLANDA	MEJIA Y JUAN LEON MERA CASA 06*13	03/11/2011
331	000670	OVIEDO YAMBAR INES GRACIELA (A)	SIMON RODRIGUEZ CERCA DE SRA. BALTICA	07/11/2011
332	001040	PACHECO MENA CLARA CONSEPCION	LA CALERA	08/11/2011
333	001041	PACHECO MENA JUANA MARIA	LEONIDAS PLAZA JUN.JARDIN BEATRIZ CAMPAÑA	06/10/2011
334	000780	PAEZ BERRONES LUISA SUSANA (A)	11 DE NOVIEMBRE BARRIO LA UNION	04/11/2011
335	001534	PAEZ BUSTILLOS SOFIA ELIZABETH (A)	AV. 5 DE JUNIO Y ANTONIA VELA	06/10/2011

336	000449	PAEZ MERCEDES (A)	TANICUCHI CENTRO VIV. CAMILITA	02/11/2011
337	000870	PALMA ARELLANO MARIANA DE JESUS (A)	24 DE MAYO Y ANA PAREDEZ FRENTE AQ COMERCIAL	21/10/2011
338	000450	PANCHI LASLUIZA MARIA	CALLE E	05/10/2011
339	18095	PARADOR TURISTICO EL IMPERIO REAL	BOLIVAR Y MEJIA EN LA SALIDA DE BUSES	14/11/2011
340	000913	PAREDES CHASI DELIA MARIA (A-)	BOLIVAR Y MEJIA EN LA SALIDA DE BUSES	21/11/2011
341	001153	PAREDES CHASIPANTA JOSE EDGAR	SALCEDO	31/08/2011
342	000819	PARRA CORRALES CECILIA LA MERCED	SAN FRANCISCO DE ASIS	07/11/2011
343	000067	PAUCARIMA SOTO PIEDAD	CALL E VELASCO IBARRA Y SUCRE	14/10/2011
344	001051	PAZ ROBALINO TERESA	QUIJANO Y ORDOÑEZ Y JUAN ABEL ECHEVERRIA	26/10/2011
345	002030	PEREZ ORDOÑEZ LIGIA	AV. AMAZONAS	03/11/2011
346	001308	PICHUCHO ANALUCA NELSON FABIAN	CDLA LOS MOLINOS TIENDA MARI CRIS	19/10/2011
347	000528	PICHUCHO ILIANA MERCEDES	PADRE SALCEDO Y VICENTE LEON	10/10/2011
348	000015	PILATASI OLMEDO	JUAN DE VELASCO Y ANTONIA VELA	07/11/2011
349	000809	PILATASIG ELSA ESTHER	JUAN DE VELASCO Y ANTONIA VELA	07/11/2011
350	001125	PILATASIG VELASCO MARIA EUGENIA	CDL.CASOLA Y LUIS MINEGAS VIA A LA NUEVA VIDA CASA	18/10/2011
351	001208	PINTA MAGDALENA	CDL.CASOLA Y LUIS MINEGAS VIA A LA NUEVA VIDA CASA	25/10/2011
352	001209	PINTO VALENCIA GEORGINA	CDL.CASOLA Y LUIS MINEGAS VIA A LA NUEVA VIDA CASA	01/11/2011
353	000975	POGO MORI SANDRA	SUMBALICA SUR SEGUN.VUELTATIEN RINCONCI	15/11/2011
354	001737	POJOS BAUTISTA ROSA	10 DE AGOSTO Y CHILE LADO AMORES MONICA	03/11/2011
355	002014	POZO EFREN	CALL PICHINCHA 1 CUADRA PARQUE	20/08/2011
356	000016	PROAÑO BASTIDAS ANGEL	CDLA MALDONADO TOLEDO	19/10/2011
357	000742	PROAÑO HINOJOSA ROCIO	CDLA MALDONADO TOLEDO	26/10/2011
358	000790	PROAÑO LAURA	CDLA MALDONADO TOLEDO	03/11/2011
359	000625	PUCO LLANO ANGEL RODRIGO (A)	ISLA MARCHENA Y ORIENTE SAN SEBASTIAN	03/11/2011
360	000888	PUMASHUNTA CAIZA ROSA AMELIA	ISLA MARCHENA Y ORIENTE SAN SEBASTIAN	10/11/2011

361	000723	PUMASUNTA GALLO ERIKA	ISLA MARCHENA Y LAGUNA CUYABENO	11/11/2011
362	001280	PURUNCAJAS VIERA DAYSY ELIZABETH	CALLE PICHINCHA Y COTOPAXI FRENTE A LA ESCUELA	29/10/2011
363	000781	QUEVEDO QUISHPE ESTELA LEONOR (A)	CALLE PICHINCHA Y COTOPAXI FRENTE A LA ESCUELA	29/10/2011
364	000916	QUIMBITA MARTINEZ LILIA	CANTON SAQUISILI	14/05/2011
365	000543	QUIMBITA QUIMBITA HECTOR MARCELO (A)	DOS DE MAYO Y FELX VALENCIA	25/10/2011
366	000917	QUIMBITA SALAZAR AZAEL-	PLOCOLITA CENTRO FRENTE AL PARQUE	08/11/2011
367	002011	QUINATO A MAMARANDI JANETH	BARRIO LA LIBERTAD SR.GLADYS SALZAR	14/11/2011
368	001819	QUINATO A YUGCHA BLANCA ROCIO	SANTA LUCIA CENTRO	19/11/2011
369	000330	QUINGALUISA MARIA GLORIA	TANICUCHI	19/11/2011
370	000743	QUINTANILLA FANNY	TANICUCHI	21/11/2011
371	001465	QUISHPE LANDA MARIA ROSA	BARRIO SALATILIN CENTRO	28/10/2011
372	001154	QUISPE CARMELINA	LA MERCED CALL HERMANAS PAZMIÑO Y CALIX	22/10/2011
373	000451	QUISPE LEON ENMA BEATRIZ	JUAN LEON MERA Y AV OLMEDO PANADERIA	07/11/2011
374	001093	QUITO QUITO VICTOR	ENTRADA CDELA. LOS NEVADOS	27/09/2011
375	002087	RAUL MARCELINO MORA TORO	ENTRADA CDELA. LOS NEVADOS	13/10/2011
376	000369	REINOSO MOYA MARGARITA	ENTRADA CDELA. LOS NEVADOS	16/11/2011
377	000453	REMACHE SAGAL DOLORES	SAN ISIDRO LABRADOR Y LAS GABIOTAS	19/11/2011
378	18162	RENGIFO GALLO GLADYS FERNANDA	JUAN LEON MERA Y 24 MAYO ALD YOGO ASADE	11/11/2011
379	001136	REYES ZAPATA LIDIA OLIVA	JOSE GUANGO BAJO CALLE PRINCIPAL	21/11/2011
380	000546	REYSANCHO MARTHA SUSANA (A)	POALO CENTRO14 DE SEPTIEMBRE Y RIPERTO	28/10/2011
381	18129	ROCANA PANCHI ROSARIO MATILDE	LAIGUA DE VARGAS ALADO ASERRADERO	21/11/2011
382	000173	RODRIGUEZ ANA	LAIGUA DE VARGAS ALADO ASERRADERO	07/11/2011
383	000454	RODRIGUEZ CASTELA ROSA	BARRIO MONJAS CALLE PRINCIPAL ENTRADA AL BARRIO	15/08/2011
384	002009	RODRIGUEZ LOPEZ DEISY MARICELA	JAIME MATA Y GAUAYQUIL FREN.A LA	14/11/2011
385	001011	ROJAS PAZ ANGELITA TERESA	24 DE MAYO ESQUINA Y CARCHI	08/11/2011

386	000724	ROMAN ROSARIO	24 DE MAYO ESQUINA Y CARCHI	15/11/2011
387	001719	ROMERO BALSE REVELA VAZARENO	CIUD LOS MOLINOS AV PRINCIPAL TIE.MARI CRIS	02/11/2011
388	000456	ROMERO MINIGUANO ELSA EUGENIA	A 200METROS DE TOACAZO ENTRADA A CHILLA	19/11/2011
389	002041	ROSA MADRIL	FRENTE A LA GASOLINERA	01/09/2011
390	000174	SAAVEDRA VILLALBA MIRIAN ROCIO	SUCRE Y ANA PAREDES	30/09/2011
391	001690	SALAZAR BORJA JUAN FERNANDO	SUCRE Y ANA PAREDES	13/10/2011
392	000457	SALAZAR CRUZ DANIEL	BARR.SAN FRANCISCO CASA VERDE ESQUINA	31/10/2011
393	001241	SALGUERO MIRIAN ELENA	AV, ELOY ALFARO Y GATASO	09/09/2011
394	000458	SANCHEZ POZO ALEXANDRA JAQUELINE	BELIZARIO QUEVEDO CENTRO	27/10/2011
395	001941	SANCHEZ TOAPANTA VICTOR ELIAS	PANAMERICANA NORTE SALCEDO FRENTE	19/10/2011
396	000680	SANDOVAL MARCO +	JUAN LEON MERA Y ROCAFUERTE	07/11/2011
397	000352	SANGUCHO CALVOPIÑA MARIA CLAUDINA	CHASQUI FRENTE A LAS CABINAS	29/10/2011
398	000030	SANTACRUZ FLOR MARINA	SANTA GRANDE DE LA IGLESIA (SUR)	04/11/2011
399	000459	SANTAFE CHICAIZA MARIA VICTORIA	SIGCHOS CARLOS HUGO PAEZ Y TUNGURAHUA	18/10/2011
400	001043	SANTO CANDO LOURDES	SIGCHOS CARLOS HUGO PAEZ Y TUNGURAHUA	18/10/2011
401	001223	SANTO CLAUDIO BLANCA	CALLE SUCRE Y RICARDO GARCES	16/09/2011
402	001044	SANTO LUZ MARIA	4 ESQUINAS VIA TILIPULO POR ATRAS D LA UNIV	03/11/2011
403	001491	SANTO SANTO MIRIAN VERONICA	VIA TILIPULO CAS BLANCA 1 PISO CABINAS DE PORTA	10/11/2011
404	001210	SANTOS CLAUDIO MARLENE	BARRIO CUATRO ESQUINAS VIA TILIPULO	27/10/2011
405	000460	SANTOS SILVIA +	CUATRO ESQUINASVIA TILIPU CABINA PORTA	17/11/2011
406	000354	SAQUINGA LUIS	CUATRO ESQUINASVIA TILIPU CABINA PORTA	17/11/2011
407	18140	SOLIS PALACIOS SOFIA DEL ROCIO	CALERA FRENTE A LAS CANCHAS CABINAS	01/11/2011
408	000508	SOLIS ROBAYO CECILIA	GUAYTACAMA CENTRO FRENTE AL PARQUE	01/11/2011
409	001945	SUAREZ CRISTOBAL	CRUZ PAMBA VIA A PILLARO	25/10/2011
410	001436	SUAREZ GUATO LORENA	CRUZ PAMBA VIA A PILLARO	01/11/2011

411	002010	SUAREZ RUIZ TERESITA	PANAMERICANA SUR ENTRADA A SALCEDO	03/10/2011
412	001682	SUNTA CANDO PAULINA	PLAZA DE PAPAS JUNTO A LOS BAÑOS MINUCIPALES	27/10/2011
413	001303	SUNTA MALDONADO GLORIA	CUNCHIBAMBA BARRIO SAN JORGE JUNTO A	08/10/2011
414	001616	SUPERMERCADO EL AHORRO	BARRIO NUESTRO PUEBLO CALLE MOLLE AMBATO	07/11/2011
415	18105	SUPERMERCADOS ANDINOS	MULALILLO BARRIO LA GLORIA CALLE PRINCIPAL MAS	04/11/2011
416	000881	TACAN CHICAIZA MARIA	LA CALERA JUNTO A LA ESCUELA LOJA RT PRONACA	19/10/2011
417	001731	TACO CAJAS PAULINA ()	LASSO PANAMERICANA NORTE KM 20	10/11/2011
418	001808	TACO TACO FANY	ANTONIA VELA Y PADRE ALBERTO SEMANATE	19/11/2011
419	000921	TAIPE ALVAREZ YOLANDA	CALLE FELIX VALENCIA Y QUIJANO Y ORDOÑEZ	26/10/2011
420	001114	TAIPE MARIA TERESA	SALCEDO	21/11/2011
421	000260	TAMAYO OCAÑA GRACIELA AMERICA (A)	SAN SILVESTRE VIVERES YOLANDA. TENIS CLUB	10/10/2011
422	001404	TELLO BALAREZO LEONOR	TOACAZO CALLE PICHINCHA JUNTO ANDINATEL	07/11/2011
423	001071	TELLO MORA JAQUELINE	LASSO JUNTO ALA FABRICA DE AGLOMERADOS	27/10/2011
424	001395	TENORIO BASANTES TERESA	SUCRE PADRE SALCEDO JUNTO A MOGUEL GUILLERMO	14/11/2011
425	001906	TENORIO ELVIA BEATRIZ	CALL ISIDRO AYORA 2-62 ROLDOS AGUILERA	25/10/2011
426	000465	TENORIO ENMA ISABEL	MEJIA Y GUAYAQUIL FRENTE ALA PLZA DE GALLINA A LADO DE UNA PANADRIA	31/10/2011
427	001783	TENORIO PIEDAD	AV. NORTE ENTRADA A SALCEO	31/10/2011
428	000703	TIPAN TOAQUIZA LUZ AMPARO (A)	VIA A PATATE	04/10/2011
429	000499	TIPANTASIG OLIVARES LUIS ANIBAL	VIA A PATATE	05/10/2011
430	001772	TITUAÑA BAUTISTA NORMA	BARR SAN PEDRO TRA LA IGLESIA FRE ESTADIO	02/11/2011
431	000500	TITUAÑA CAIZA MARIA	PILLARO	25/10/2011
432	001505	TITUAÑA GUANO CARMEN	PILLARO	01/11/2011
433	000704	TOAPANTA BAZAR ANGELA ALEX (A)	SAN ANDRES CENTRO A LADO DE LA	08/11/2011
434	002038	TOAPANTA ALCASIER MONICA GUADALUPE	BARRIO LA LINDERA VIA SAN ANTONIO A DOS CUADRAS	30/08/2011

435	000372	TORRES PEÑAFIEL TERESA	SAN MIGUEL	11/11/2011
436	000335	TOSCANO CUJI JORGE PATRICIO	CENSO ANCHILIVI VIA LANGUZA FRENTE CASA	03/11/2011
437	001085	TRAVEZ CARRION JUAN JOSE	CALLE FLORES 0-35 Y FUND DEL CANTON	11/10/2011
438	000217	UNAUCHO ALOMOTO CARMEN OLIMPIA (A-)	10 DE AGOSTO Y PASAJE COLOMBIA	20/10/2011
439	18110	VACA BORJA MARCIA MARINA	10 DE AGOSTO Y PASAJE COLOMBIA	03/11/2011
440	001929	VALENCIA ALEXANDER	AV. MARCO AURELIO SUBIA	12/08/2011
441	000549	VALENZUELA TOAPANTA OLGUER RAUL (A-)	AV. MARCO AURELIO SUBIA	09/11/2011
442	000477	VASCO MAYRA ALEJANDRA -ATIAGA ALICI	FELIX VALENCIA Y QUITO COMERCIAL MOVA	01/11/2011
443	002097	VEGA BEATRIZ	CALLE VICENTE LEON Y ANA PAREDES SALCEDO	07/11/2011
444	000479	VEGA PAEZ WILMA	ANGAMARCA	23/08/2011
445	000025	VEINTIMILLA OSORIO MARGOTH	SAN JUAN ENTRADA A SARAPAMBA ESQUINA	16/11/2011
446	002025	VEINTIMILLA ROSA	STA ANA JUNTO A VIVERES ESMERALDA	03/11/2011
447	002025	VEINTIMILLA ROSA	LOS HORNOS	22/09/2011
448	000548	VELASCO PROAÑO LIBIA YOLANDA (A-)	CRISTO REY MAS ABAJO DE LA SRA. LUZ RUIZ	04/11/2011
449	001542	VELOZ TRAVEZ CARLOS IVAN	CRISTO REY MAS ABAJO DE LA SRA. LUZ RUIZ	10/11/2011
450	001542	VELOZ TRAVEZ CARLOS IVAN	ALAQUEZ (CABINAS TELEFONICAS) FRENTE AL PARQUE	07/11/2011
451	000813	VERA ALMACHI GLORIA CECILIA (A)	LA CALERA ENTRADA A LA FLORIDA	11/10/2011
452	001062	VICTORERO PALACIOS MANUEL FRANCISCO	LA CALERA ENTRADA A LA FLORIDA	25/10/2011
453	000822	VITERI REYNOSO NELSON	BARRIO GUILCHESALAS A 3 CUADRAS DE LA GASOLINERA	29/10/2011
454	000924	VIVAS ARMAS CARLOS	AMBATO FELIX VALENCIA 11-32 Y GUAYAQUIL	25/10/2011
455	001415	VIVAS AULESTIA DIGNA	FELIX VALENCIA 11-32 Y QUIJANO Y ORDOÑEZ	07/11/2011
456	000483	VIVAS LOVATO MERY	QUIJANO Y ORDOÑEZ CERCA LA SALLE	27/10/2011
457	000484	VIVERES EL GOLOSITO	PUJILI EN LE REDONDEL DEL DANSANTE RESTAURANTE	21/10/2011
458	001507	VIVERES YOLANDA	RUMIPAMBA CENTRO FRENTE A LAS	13/10/2011
459	000884	YANCHAGUANO ANA LUCIA	FELIX VALENCIA Y VELISARIO QUEVEDO	01/11/2011

460	000985	YANCHAPANTA YANCHIPANTA MARIA	FELIX VALENCIA Y VELISARIO QUEVEDO	07/11/2011
461	18087	YANCHAPAXI FREIRE MERCY MARIBEL	QUITO BARRIO NUEVA AURORA	07/11/2011
462	000611	YANEZ LUZ IMELDA	RIOBAMBA SAN JOSE FRT LAS CANCHA	18/11/2011
463	000337	ZAPATA SALGADO OSWALDO FREDDY	AMBATO CDL CASOLA DIAG PUERT ALEGRIA BAND COCOACOL	01/11/2011
464	001230	ZUMBA CHILUIZA LOURDES DEL ROCIO	PARQUE MULALILLO	22/10/2011
465	001230	ZUMBA CHILUIZA LOURDES DEL ROCIO	ESMERALDAS PARQUE CENTRAL	22/10/2011