

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE INGENIERÍA
CARRERA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL



DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD
BASADO EN LA NORMA ISO 9001:2015 EN LA EMPRESA
PANIFICADORA “SAN JAVIER”

PROYECTO DE GRADO PARA LA OBTENCIÓN DE LICENCIATURA EN
INGENIERÍA INDUSTRIAL

POR: JHOVANNA MARIBEL CALLE QUEUCHACA

TUTOR: ING. GABRIELA NADIA TORRICO DE NEGRÓN

LA PAZ – BOLIVIA

Diciembre, 2023



**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE INGENIERIA**



LA FACULTAD DE INGENIERIA DE LA UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS AUTORIZA EL USO DE LA INFORMACIÓN CONTENIDA EN ESTE DOCUMENTO SI LOS PROPÓSITOS SON ESTRICTAMENTE ACADÉMICOS.

LICENCIA DE USO

El usuario está autorizado a:

- a) Visualizar el documento mediante el uso de un ordenador o dispositivo móvil.
- b) Copiar, almacenar o imprimir si ha de ser de uso exclusivamente personal y privado.
- c) Copiar textualmente parte(s) de su contenido mencionando la fuente y/o haciendo la cita o referencia correspondiente en apego a las normas de redacción e investigación.

El usuario no puede publicar, distribuir o realizar emisión o exhibición alguna de este material, sin la autorización correspondiente.

TODOS LOS DERECHOS RESERVADOS. EL USO NO AUTORIZADO DE LOS CONTENIDOS PUBLICADOS EN ESTE SITIO DERIVARA EN EL INICIO DE ACCIONES LEGALES CONTEMPLADAS EN LA LEY DE DERECHOS DE AUTOR.

DEDICATORIA

Dedico el presente Proyecto de Grado, a Dios, a mis queridos padres, hermanos que estuvieron apoyándome cada segundo, y por la confianza que me brindaron a lo largo de mi educación, mi familia, mis amig@s, mi personita especial que me brindó su apoyo y ayuda incondicional “M” y al plantel de Docencia de la queridísima Universidad Mayor de San Andrés.

AGRADECIMIENTO

Agradezco la aceptación de todas las Autoridades que conforman la Universidad Mayor de San Andrés, al Director de la Carrera de Ingeniería Industrial, a mi tutora Ing. Gabriela Nadia Torrico Negrón, por la guía que me brindaron mis docentes al transmitirme sus conocimientos, el recibimiento y confianza de la Empresa Panificadora “San Javier “, a mis padres, hermanos, amig@s y mi personita especial “M” por la confianza y apoyo incondicional y motivación para la culminación del presente Proyecto de Grado

CONTENIDO

DEDICATORIA.....	i
AGRADECIMIENTO	ii
RESUMEN.....	iii
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I.....	2
ANTECEDENTES DEL PROYECTO	2
1. ANTECEDENTES	2
1.1. ANTECEDENTES GENERALES DEL SECTOR DE ALIMENTOS	3
1.1.1. <i>IMPORTACIÓN DE HARINA DE TRIGO CON MAYOR CRECIMIENTO</i>	4
1.2. MÉTODO DE LOS 6 PASOS	6
1.2.1. <i>IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA</i>	6
1.2.2. <i>DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA</i>	6
1.2.3. <i>ANÁLISIS DE CAUSAS DEL PROBLEMA</i>	7
1.2.4. <i>SOLUCIONES OPCIONALES</i>	8
1.2.5. <i>TOMA DE DECISIONES</i>	8
1.2.6. <i>PLAN DE ACCIÓN</i>	8
1.3. PROBLEMÁTICA.....	9
1.3.1. <i>PLANEAMIENTO DEL PROBLEMA</i>	9
1.4. OBJETIVOS.....	10
1.4.1. <i>OBJETIVO GENERAL</i>	10
1.4.2. <i>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</i>	10
1.5. JUSTIFICACIÓN	11
1.5.1. <i>JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA</i>	11
1.5.2. <i>JUSTIFICACIÓN ACADÉMICA</i>	12
1.5.3. <i>JUSTIFICACIÓN LEGAL</i>	12
1.5.4. <i>JUSTIFICACIÓN ECONÓMICA- SOCIAL</i>	13
1.6. ALCANCE.....	13
1.6.1. <i>ALCANCE</i>	13
CAPÍTULO II	15

MARCO TEÓRICO	15
2.1. TEORÍA GENERAL DE LOS SISTEMAS.....	15
2.2. HISTORIA SOBRE LA ISO.....	15
2.3. HISTORIA Y EVOLUCIÓN ISO 9001	16
2.4. NUEVA ESTRUCTURA DE LA NORMA ISO 9001: 2015	18
2.5. ESTRUCTURA NORMAS ISO PARA SISTEMAS DE GESTIÓN.....	18
2.6. GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL	19
2.7. PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD	20
2.8. ENFOQUE BASADO EN PROCESOS	25
2.9. CICLO PHVA	25
2.10. PENSAMIENTO BASADO EN RIESGO	26
2.11. BUENAS PRÁCTICAS DE MANUFACTURA (BPM)	27
2.12. GESTIÓN DE CALIDAD	27
2.13. IMPORTANCIA DE LA CALIDAD	29
2.14. SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	29
<i>2.14.1. VENTAJAS Y RIESGOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD SGC .</i>	30
2.15. ESTRUCTURA DE ALTO NIVEL DE NB ISO 9001:2015	32
<i>2.15.1. ESTRUCTURA DE LA NORMA ISO 9001:2015.....</i>	32
2.16. MARCO CONCEPTUAL	32
2.17. MARCO PRÁCTICO.....	35
CAPÍTULO III.....	36
MARCO REFERENCIAL	36
3.1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA	36
<i>3.1.1. MISIÓN</i>	37
<i>3.1.2. VISIÓN</i>	37
<i>3.1.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</i>	37
<i>3.1.4. LÍNEAS DE PRODUCCIÓN</i>	38
3.2. PROCESO DE PRODUCCIÓN	40
<i>3.2.1. MAPA DEL PROCESO PRODUCTIVO</i>	40
<i>3.2.2. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN</i>	40

3.3. PRODUCTOS	45
3.1.1. DEFINICIÓN DE MATERIA RIMA E INSUMOS HARINA	48
3.3.2. MAQUINARIA Y EQUIPO	50
3.4. MERCADO COMPARTIDO	58
CAPÍTULO IV	59
DIAGNÓSTICO DE CUMPLIMIENTO EN BASE A LA NORMA ISO 9001: 2015	59
4.1. DIAGNÓSTICO INICIAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	59
4.1.1. METODOLOGÍA DE LA HERRAMIENTA	59
4.1.2. METODOLOGÍA DEL DIAGNÓSTICO	60
4.1.3. RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO	61
4.2. CONFORMACION DEL COMITÉ DE CALIDAD	64
CAPÍTULO V	66
DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	66
5.1. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN	66
5.1.1. COMPRESIÓN DE LA ORGANIZACIÓN Y DE SU CONTEXTO	66
5.1.1.1. ANÁLISIS FODA	66
5.1.1.2. ANALISIS PEST	67
5.2. COMPRESIÓN DE LAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LAS PARTES INTERESADAS	68
5.3. DETERMINACION DEL ALCANCE DEL SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD	73
5.4. SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD Y SUS PROCESOS	74
5.4.1. MAPA Y FICHAS DE PROCESO	75
5.5. LIDERAZGO	77
5.5.1. LIDERAZGO Y COMPROMISO	77
5.5.1.1. GENERALIDADES	77
5.5.1.2. ENFOQUE AL CLIENTE	78
5.5.2. POLÍTICA	79
5.5.2.1. ESTABLECIMIENTO DE LA POLÍTICA DE LA CALIDAD	79
5.5.2.2. COMUNICACIÓN DE LA POLÍTICA DE LA CALIDAD	79
5.5.3. ROLES DE RESPONSABILIDAD Y AUTORIDADES DE LA ORGANIZACIÓN ..	81

5.6. PLANIFICACIÓN	82
5.6.1. ACCIONES PARA ABORDAR RIESGOS Y OPORTUNIDADES	82
5.6.2. OBJETIVOS DE LA CALIDAD Y PLANIFICACIÓN PARA LOGRARLOS	82
5.6.2.1. DETERMINACIÓN DE LOS OBJETIVOS DE LA CALIDAD	82
5.6.3. PLANIFICACIÓN DE LOS CAMBIOS	83
5.7. APOYO	84
5.7.1. RECURSOS	84
5.7.1.1. GENERALIDADES	84
5.7.1.2. PERSONAS	84
5.7.1.3. INFRAESTRUCTURA	84
5.7.1.4. AMBIENTE PARA LA OPERACIÓN DE LOS PROCESOS	85
5.7.1.5. RECURSOS DE SEGUIMIENTO MEDICIÓN	93
5.7.1.6. CONOCIMIENTOS DE LA ORGANIZACIÓN	95
5.7.2. COMPETENCIA	96
5.7.2.1. CAPACITACIONES	96
5.7.3. TOMA DE CONCIENCIA	100
5.7.4. COMUNICACIÓN	101
5.7.5. INFORMACIÓN DOCUMENTADA	101
5.8. OPERACIÓN	104
5.8.1. PLANIFICACIÓN Y CONTROL OPERACIONAL	104
5.8.2. REQUISITOS PARA LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS	105
5.8.3. CONTROL DE LOS PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS SUMINISTRADOS EXTERNAMENTE	111
5.8.4. PRODUCCIÓN Y PROVISIÓN DEL SERVICIO	115
5.8.5. LIBERACIÓN DE PRODUCTOS Y SERVICIOS	119
5.8.6. CONTROL DE SALIDAS NO CONFORMES	120
5.9. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	120
5.9.1. SEGUIMIENTO, MEDICIÓN, ANÁLISIS Y EVALUACIÓN	120
5.9.2. AUDITORIA INTERNA	125
5.9.3. REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN	125

5.10. MEJORA	127
5.10.1. GENERALIDADES	127
5.10.2. NO CONFORMIDAD Y ACCIÓN CORRECTIVA	127
5.10.3. MEJORA CONTINUA	128
5.11. RESULTADOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD.....	128
CAPITULO VI.....	132
EVALUACIÓN FINANCIERA	132
6.1. EVALUACIÓN SGC	132
6.2. COSTOS DE DIAGNÓSTICO Y DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD.....	132
6.2.1. COSTOS DEL DIAGNOSTICO	132
6.3. COSTOS DEL DISEÑO DEL SGC.....	133
6.3.1. INVERSIÓN EN CAPACITACIONES	135
6.4. COMPARACIÓN DE INDICADORES.....	136
CAPÍTULO VII.....	139
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	139
7.1. CONCLUSIONES.....	139
7.2. RECOMENDACIONES.....	140
CAPÍTULO VIII	142
BIBLIOGRAFÍA.....	142
8.1. BIBLIOGRAFÍA.....	142
ANEXOS	145

INDICE DE TABLAS, FIGURAS Y ANEXOS

Tabla 1	3
Índice global de actividad económica variación Porcentual e Incidencia 2022-2023	3
Tabla 2	3
Bolivia, Variación acumulada del IGAE general por actividad económico en (%).....	3
Tabla 3	4
Bolivia, importaciones de materia prima para la industria Harina de Trigo de enero-julio 2022-2023 (en miles de bolivianos)	4
Figura 1	4
Participación porcentual departamental en la gestión 2022-2023	4

Tabla 4	5
Producto Interno Bruto, según actividad económica gestion 2021-2022	5
Figura 2	5
Bolivia: Tasa de crecimiento del PIB, producto de molinería y panadería (en miles de bolivianos)	6
Tabla 5	7
Diagrama de Ishikawa	7
Tabla 6	11
Tipo de estudios	11
Figura 3	17
Evolución ISO 9001.....	17
Figura 4	38
Organigrama Panificadora "San Javier"	38
Tabla 7	45
Productos en la Línea De Panadería	45
Tabla 8	45
Línea de Repostería y Postres	45
Figura 5	51
Maquina Amasadora	51
Figura 6	52
Maquina Laminadora	52
Figura 7	53
Maquina Sobadora	53
Figura 8	53
Maquina Grupo Trinchadora.....	53
Figura 9	54
Cámara De Fermentación	54
Figura 10	55
Horno Rotativo Industrial.....	55
Figura 11	56
Maquina Divisora Boleadora.....	56
Figura 12	56
Maquina Biscomatica	56
Figura 13	57
Batidora Digital.....	57
Figura 14	58
Pesa Electrónica Digital	58
Tabla 9	61
Códigos de Lista de Verificación.....	61
Tabla 10	61
Resultados del Check List	61_Toc176976446
Figura 15	62

Resultados del check list (cantidad de si y no).....	62
Figura 16	64
Grado de cumplimiento de la ISO 9001:2015	64
Tabla 11	67
Análisis Pest Panificadora “San Javier”	67
Tabla 12	69
Partes Interesadas Internas y Externas de la Organización	69
Tabla 13	70
Partes Interesadas Internas y Externas de la Organización	70
Tabla 14	73
Alcance Panificadora “San Javier”	73
Figura 17	76
Mapa de Procesos	76
Tabla 15	80
Comunicación de la Política de Calidad	80
Figura 18	81
Organigrama Empresa Panificadora “San Javier”	81
Tabla 16	83
Descripción de Objetivos	83
Tabla 17	86
Señalización y Salud en el Trabajo	86
Tabla 18	87
Señales Obligatorias.....	87
Tabla 19	87
Equipo de Protección Personal EPPS	87
Tabla 20	88
Análisis de EPPS.....	88
Tabla 21	94
Trazabilidad de Mediciones	94
Tabla 22	97
Plan de Capacitación	97
Tabla 23	98
Orientación sobre la Manipulación.....	98
Tabla 24	99
Escalas y Sub Escalas	99
Tabla 25	102
Encabezado de la Información Documentada	102
Tabla 26	102
Formato de la Revisión.....	102
Tabla 27	103
Control de la Información Documentada	103
Tabla 28	104

Registro del Documento	104
Tabla 29	112
Tipos y Alcance.....	112
Tabla 30	115
Control de Producción	115
Tabla 31	119
Formulario de Control de Cambio.....	119
Tabla 32	123
Fórmulas de Índices de Capacidad de Procesos	123
Tabla 33	126
Requisitos para la Revisión por la Dirección sobre las Entradas.....	126
Tabla 34	128
Evaluación del Sistema de Gestión de la Calidad.....	129
Figura 19	129
Resultados del Sistema de Gestión de la Calidad	129
Tabla 35	132
Costo Real del Diagnóstico del SGC	133
Tabla 36	133
Costos Ocultos del Diagnóstico del SGC.....	133
Tabla 37	134
Costos Reales del Diseño del SGC	134
Tabla 38	134
Costo Oculto del Diseño del SGC	134
Tabla 39	135
Costo de Capacitación BPM y Sistema de gestión de Calidad ISO 9001:2015	135
Tabla 40	135
Resumen de Costos.....	136
Tabla 41	136
Flujo de Fondos	136
Tabla 42	137
Flujo de Fondo al Año Actual	137
Tabla 43	137
Flujo de Fondos	137
Tabla 44	138
Flujo de Fondos al Año Actual.....	138
ANEXO 1	146
ANEXO 3	163
ANEXO 4	168
ANEXO 5	172
ANEXO 6	175
ANEXO 7	195
ANEXO 8	197

ANEXO 9	199
ANEXO 10	202
ANEXO 11	208
ANEXO 12	210
ANEXO 13	211
ANEXO 14	213
ANEXO 15	222
ANEXO 16	223
ANEXO 17	225
ANEXO 18	226
ANEXO 19	229
ANEXO 20	233
ANEXO 21	236
ANEXO 22	237
ANEXO 23	240
ANEXO 24	243
ANEXO 25	246
ANEXO 26	249
ANEXO 27	255
ANEXO 28	257
ANEXO 29	259

RESUMEN

El proyecto de grado mencionado tiene como fin el establecer un sistema de gestión de la calidad según la NB ISO 9001: 2015 en la Empresa Panificadora San Javier.

Dentro del primer capítulo se realizó la descripción y análisis del problema objetivos generales y específicos del proyecto, seguido de eso a realizar la descripción y antecedentes de la empresa ,en el segundo capítulo se procedió a describir el marco teórico en la cual se describen las principales normas relacionadas con la NB ISO 9001 , en el tercer capítulo se describe el marco referencial, productos que ofrece la empresa y una descripción más detallada de la organización, en el cuarto capítulo de realizo un análisis y diagnóstico para ello se realizó un diagnóstico para evaluar el cumplimiento de los requisitos exigibles poa la NB ISO 9001: 2015,en el quinto capítulo se procedió a realizar el diseño tomando en cuenta los requisitos de los numerales cuatro al diez de la NB ISO 9001: 2015 y el enfoque basado en riesgos y oportunidades los que incluyen aspectos como el Contexto de la organización ,Liderazgo ,Planificación, Apoyo, Operación y Evaluación del desempeño.

El punto final que es la Mejora los cuales se reflejan en manuales, procedimientos, documentos y registros, en el sexto capítulo se procedió a realizar la evaluación económica financiera y ver la factibilidad de este proyecto, finalmente en el último capítulo se muestran las conclusiones y recomendaciones del proyecto en la Empresa Panificadora San Javier.

El Diseño de Gestión de Calidad se dio de forma participativa se llevaron a cabo entrevistas y fichas de observación de los procesos de producción. Donde acorde los

resultados obtenidos por el diagnóstico se identificaron que la empresa requiere de un diseño completo de un Sistema de Gestión de la Calidad por presentar un grado de cumplimiento a la norma ISO 9001:2015 de 29 % y el no cumplimiento de 71%.

Finalizando el proyecto con la evaluación económica caso el Sistema de Gestión de la Calidad sea aplicado por parte de la empresa, por medio de la realización del flujo de caja usando el indicador relación de Beneficio/Costo (B/C) donde se obtuvo un 1,942.

Donde se obtuvo como resultado de que el proyecto es factible por presentar una relación de (B/C) de lo cual demuestra que por cada boliviano invertido se obtiene una ganancia de 0,942 bolivianos lo cual es beneficioso para la empresa.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad a nivel empresarial, cada organización necesita realizar y poner en práctica distintas planificaciones y estrategias para que sobre salgan y estén activas en el mercado buscando y teniendo como objetivo la satisfacción de las necesidades de los clientes.

Dentro de la gestión de calidad se pueden enfocar cuatro procesos entre ellas; la planificación, control, aseguramiento y mejoramiento de la calidad. los mismos que deben estar interrelacionadas con el objetivo organizacional.

El presente Proyecto de Grado fue desarrollado en la Empresa Panificadora “San Javier”, donde produce más de 35 variedades en productos en sus dos líneas de producción que son panadería y repostería. Tiene una trayectoria de 27 años desde su apertura, tiempo en el cual ha estado desarrollando sus actividades en la Ciudad de El Alto Ciudad Satélite gracias a la iniciativa del Sr. Eusebio Palli padre del actual Gerente General Jhonny Palli. Sin embargo, al diagnosticar se observó una inadecuada aplicación del enfoque de calidad en el Área de Producción por la inapropiada coordinación e intercambio de información de esta área con las otras unidades organizacionales de la Empresa; control de almacenes de materiales, materia prima, insumos y producto terminado de forma no regular y sin un cronograma de mantenimiento de su maquinaria.

Como solución a este problema se propuso el Diseño de un SGC (Sistema de Gestión de la Calidad) bajo la norma ISO 9001:2015, en función a todas sus actividades y procesos de la empresa.

CAPITULO I

ANTECEDENTES DEL PROYECTO

1. ANTECEDENTES

La Panadería “San Javier” cuenta con una larga experiencia en el mercado, sus productos están en tendencia creciente y hasta la fecha ha logrado sobrevivir a los cambios del entorno y la proliferación de nuevos competidores, sin embargo se percibe la necesidad de reestructurar su gestión sin que esto signifique influir sobre la calidad de sus productos, tal reestructuración está pensada a partir de incorporar en la gestión una administración formal de los recursos que dispone a fin de mejorar su efectividad, eficiencia, eficacia, productividad, competitividad y sostenibilidad; ese proceso de mejora en el que deberá avanzar la panadería debe estar inmerso en un alto contenido de motivación y disposición al cambio por parte de sus dueños y colaboradores.

En el año 2015 se inauguró una nueva planta industrial, con maquinaria totalmente moderna, logrando construir una fábrica modelo de panificación.

Los productos que realiza la empresa que poco a poco fue aumentando son:

Mercado compartido: En la actualidad y desde el año (2019) la industria panificadora “San Javier” produce más de 25 variedades en productos en sus dos líneas de producción que son panificación y repostería o pastelería, estos productos son distribuidos a sus tres agencias de venta en la ciudad de El Alto (SUCURSAL 1: Calle 4 Villa Dolores, entre Francisco Carvajal & Tiwanacu; SUCURSAL 2: Av. Franco Valle, esquina Calle 5)) en la ciudad de La Paz también distribuye en Tejar Alpacoma, Buenos Aires y Llojeta.

1.1. ANTECEDENTES GENERALES DEL SECTOR DE ALIMENTOS

El Índice Global de Actividad Económica (IGAE) según sector de actividad económica gestión 2022-2023.

Tabla 1

Índice global de actividad económica variación Porcentual e Incidencia 2022-2023

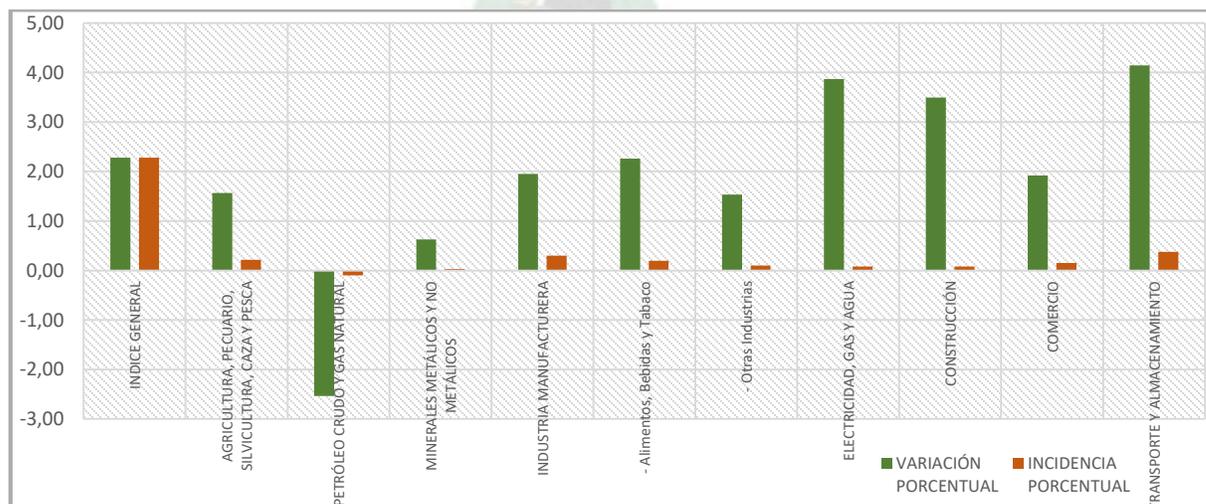
ACTIVIDAD ECONÓMICA	2022 Ene - Mar	2023 Ene - Mar	VARIACIÓN PORCENTUAL	INCIDENCIA PORCENTUAL
INDICE GENERAL	303,74	310,66	2,28	2,28
AGRICULTURA, PECUARIO, SILVICULTURA, CAZA Y PESCA	276,66	280,99	1,56	0,22
PETRÓLEO CRUDO Y GAS NATURAL	282,90	275,73	-2,54	-0,10
MINERALES METÁLICOS Y NO METÁLICOS	233,72	235,19	0,63	0,03
INDUSTRIA MANUFACTURERA	275,28	280,65	1,95	0,30
- Alimentos, Bebidas y Tabaco	348,06	355,93	2,26	0,20
- Otras Industrias	214,77	218,07	1,53	0,10
ELECTRICIDAD, GAS Y AGUA	388,71	403,73	3,87	0,08
CONSTRUCCIÓN	230,59	238,64	3,49	0,08
COMERCIO	269,10	274,26	1,92	0,15
TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO	339,03	353,07	4,14	0,38
COMUNICACIONES	653,27	660,43	1,10	0,03

Nota. (Sistema integrado de informacion productiva SIIP)

<https://siip.produccion.gob.bo/repSIIP2/formCuodeImport.php>

Tabla 2

Bolivia, Variación acumulada del IGAE general por actividad económico en (%)



Nota. (Sistema integrado de informacion productiva SIIP)

<https://siip.produccion.gob.bo/repSIIP2/formCuodeImport.php>

1.1.1. IMPORTACIÓN DE HARINA DE TRIGO CON MAYOR CRECIMIENTO

Los productos con mayor crecimiento en el valor de las importaciones fueron: harina de trigo, extracto de malta, leche evaporada, cerveza, sardinas, atunes y preparaciones de pescado. Mientras que los productos de chocolate, preparaciones de cacao, galletas, tortas y productos de panadería registraron baja demanda en lo que va del período 2020.

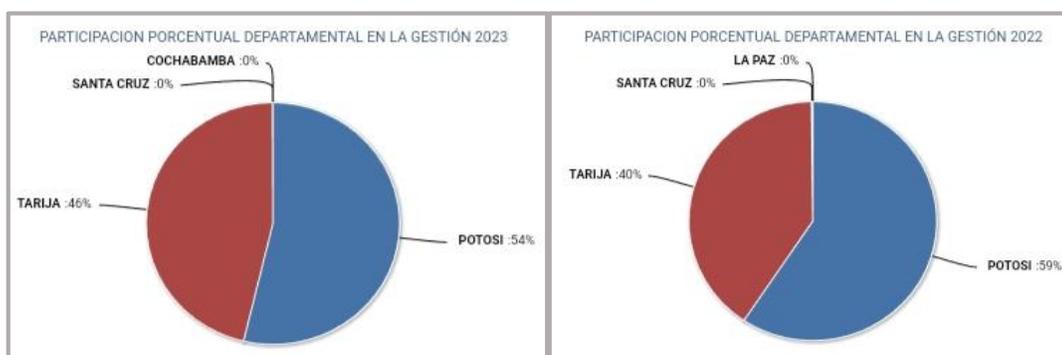
Tabla 3

Bolivia, importaciones de materia prima para la industria Harina de Trigo de enero-julio 2022-2023 (en miles de bolivianos)

Departamento	GESTIÓN 2022	
	Valor (Miles Bs.)	Porcentaje %
POTOSÍ	169.541,39	59,38
TARIJA	115.464,90	40,44
SANTA CRUZ	516,89	0,18
LA PAZ	0,21	0
TOTAL	285.523,37	100
Departamento	GESTIÓN 2023	
	Valor (Miles Bs.)	Porcentaje %
POTOSÍ	101.071,01	53,73
TARIJA	86.934,40	46,22
SANTA CRUZ	100,24	0,05
COCHABAMBA	2,05	0
TOTAL	188.107,70	100

Figura 1

Participación porcentual departamental en la gestión 2022-2023



Nota. (Sistema integrado de información productiva SIIP) de <https://siip.produccion.gob.bo/repSIIP2/formCuodeImport.php>
<https://siip.produccion.gob.bo/noticias/files/2020-3d79b-3alimentos.pdf>

Durante el mes de agosto, del 2020 los precios de los productos de panadería y pastelería descendieron, debido a que no pudieron ser distribuidos normalmente.

Tabla 4

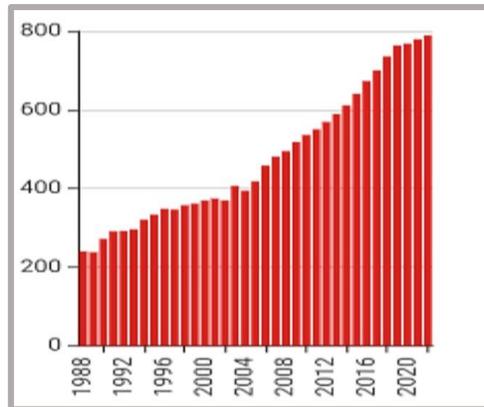
Producto Interno Bruto, según actividad económica gestión 2021-2022

SECTORES ECONÓMICOS	2021(p)		2022(p)		Crecimiento %	Incidencia %
	Miles de Bs.	Participación %	Miles de Bs.	Participación %		
Agricultura, Silvicultura, Caza Y Pesca	6.629	13,9	6.874	13,93	3,71	0,52
Extracción De Minas Y Canteras	4.341	9,1	4.183	8,48	-3,65	-0,33
Industrias Manufactureras	7.862	16,48	8.037	16,28	2,23	0,37
Alimentos	3.157	6,62	3.279	6,64	3,86	0,26
Carnes Frescas Y Elaboradas	814	1,71	844	1,71	3,71	0,06
Productos Lácteos	340	0,71	355	0,72	4,48	0,03
Productos De Molinería Y Panadería	779	1,63	789	1,6	1,25	0,02
Azúcar Y Confitería	288	0,6	291	0,59	1,23	0,01
Productos Alimenticios Diversos	937	1,96	1.000	2,03	6,75	0,13
Bebidas Y Tabaco	1.129	2,37	1.178	2,39	4,3	0,1
Textiles, Prendas De Vestir Y Productos Del Cuero	506	1,06	553	1,12	9,38	0,1

Nota. (Sistema integrado de información productiva SIIP)
<https://siip.produccion.gob.bo/repSIIP2/formCuodeImport.php>

Figura 2

Bolivia: Tasa de crecimiento del PIB, producto de molinería y panadería (en miles de bolivianos)



Nota. (Sistema integrado de información productiva SIIP)

<https://siip.produccion.gob.bo/repSIIP2/formCuodeImport.php>

1.2. MÉTODO DE LOS 6 PASOS

1.2.1. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Para asegurar la calidad y productividad de los productos que ofrece la empresa Panificadora “San Javier”, debemos asegurar el cumplimiento de los requisitos en los productos, para así poder disminuir y eliminar la falta de control en el proceso de producción que ocasionan variabilidad y la interacción entre los procesos que no existe.

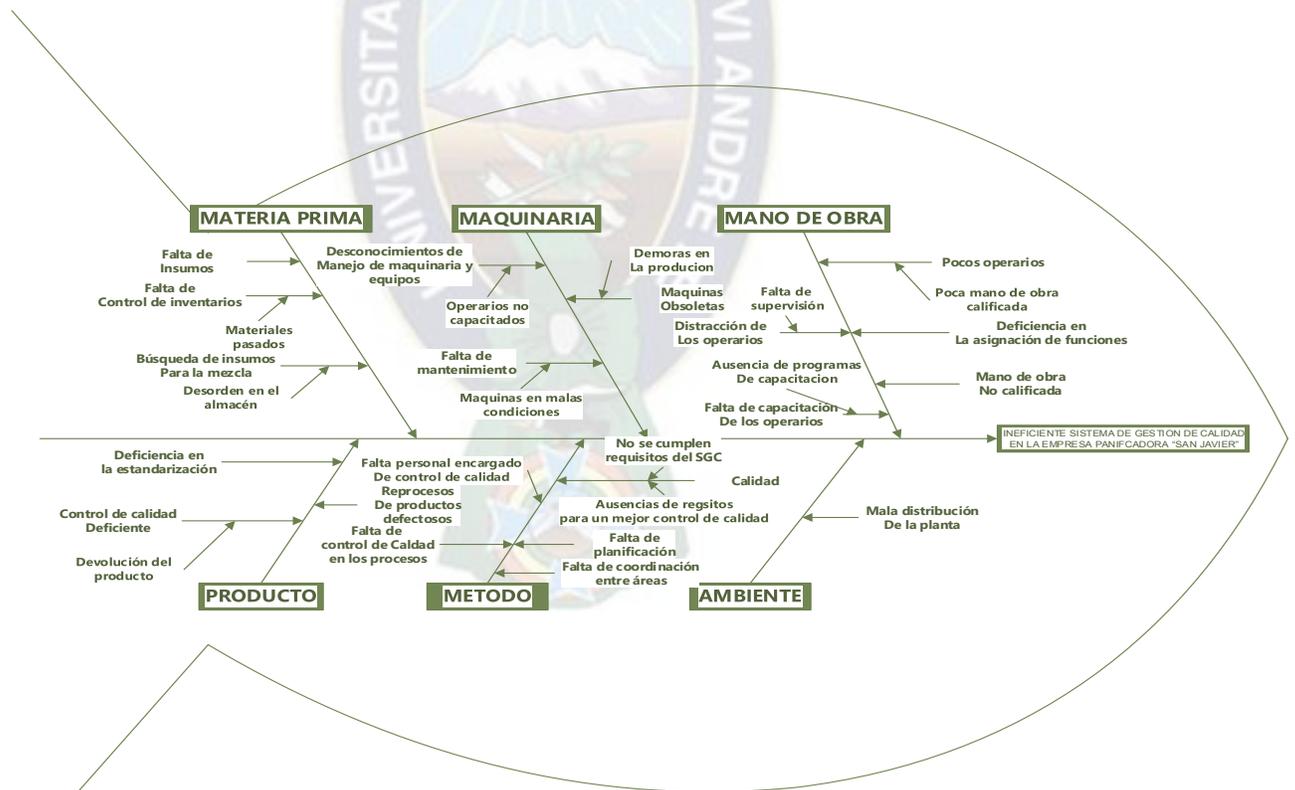
1.2.2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

La falta de control y estandarización en los procesos de producción, esto hace que ocasione que los productos presenten variabilidad con respecto a color, sabor, textura y tamaño, lo que generaría la insatisfacción y demora en la entrega de los productos, como resultado disminuyendo sus ventas y la inadecuada coordinación entre procesos, la falta de elaboración de registros para así tener un control, seguimiento, medición y evaluación para su posterior toma de decisión.

1.2.3. ANÁLISIS DE CAUSAS DEL PROBLEMA

Entre las causas que conllevan al problema de la empresa es la Falta de capacitación en la mano de obra, falta de control de calidad en ciertos procesos lo que ocasiona variabilidad en la calidad de los productos, maquinaria en malas condiciones e inadecuada coordinación entre áreas. Personal que no está acostumbrado al llenado de registros de todo proceso que lleva acabo la empresa. Donde se hace uso del diagrama causa efecto.

Tabla 5
Diagrama de Ishikawa



Nota. Elaboración propia

Si bien la empresa quiere ser competitiva en el mercado necesita que todos sus procesos tengan un seguimiento y funcione bajo un conjunto de medidas de control como la norma ISO 9001 para que puedan mejorar el tema de calidad para la satisfacción.

1.2.4. SOLUCIONES OPCIONALES

Diseño de un sistema de Gestión de Calidad según Norma ISO 9001:2015 en la Empresa Panificadora “San Javier” adoptando las herramientas y procedimientos, que permita: superar falencias y diferencias de la organización así como los objetivos de la calidad de la empresa, aplicando estrategias empresariales y así fomentar la mejora continua dentro de la organización.

1.2.5. TOMA DE DECISIONES

La decisión del presente proyecto de diseñar un sistema de gestión de calidad ayuda al control para satisfacer los requerimientos del mercado y cumpliendo con lo que los clientes quieren y esperan, apoyado en un estudio y diseño.

1.2.6. PLAN DE ACCIÓN

ACCIÓN	DESCRIPCIÓN
DIAGNÓSTICO	Una vez analizada la situación actual de la empresa Panificadora San Javier se hará una evaluación respecto al cumplimiento de los requisitos de la norma ISO 9001:2015
ESTRUCTURACIÓN DE DOCUMENTOS	Identificar y elaborar la información documentada necesaria y poder aplicar el Sistema de gestión de calidad en la organización.
CONTEXTO – LIDERAZGO PLANIFICACIÓN	Esta estará basada según el diagnóstico que engloba el objetivo y la política del Sistema de gestión de Calidad, identificación de los procesos, establecimientos de entradas y salidas, riesgos, partes interesadas.

APOYO	Recursos físicos; infraestructura, ambiente. Competencia; comunicación e información documentada.
OPERACIÓN	Planificar y controlar los procesos necesarios para cumplir los requisitos para la provisión de productos.
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	Métodos de seguimiento, medición, análisis y evaluación necesarios para asegurar resultados válidos. Así evaluar el desempeño y la eficacia del SGC.
MEJORA	Mejorar, los productos para cumplir los requisitos, considerar las necesidades y expectativas futuras. Así poder corregir prevenir o reducir los efectos no deseados, mejorando el desempeño y la eficacia del sistema de Gestión de Calidad.

Nota. Elaboración propia en base a la (INSTITUTO BOLIVIANO DE NORMALIZACIÓN Y CALIDAD IBNORCA)

1.3. PROBLEMÁTICA

1.3.1. PLANEAMIENTO DEL PROBLEMA

El presente proyecto se llevará a cabo en la Empresa panificadora “San Javier”, Una empresa dedicada a la producción y venta de dos líneas que son panadería y repostería dentro de ellas postres, localizada en la Ciudad de El Alto. Sus producciones entre las dos líneas poseen alrededor de 35 variedades, los cuales son distribuidos en sus diferentes sucursales, tiendas de barrio, entre otros.

Actualmente al pasar los años las exigencias del mercado son cada vez más competitivas, la empresa está obligada a realizar un seguimiento permanente de su proceso, ya que no solo es producir y producir, hay que tomar en cuenta el analizar, revisar y posteriormente mejorar.

La empresa no cuenta con un sistema de gestión de la calidad (SGC) y aunque esto no le ha generado de gran manera en la venta de los productos, si les limita la posibilidad de consolidarse mejor como empresa y de acceder a nuevos mercados

Una manera de aplicar el sistema de gestión de calidad de forma integral para la empresa es por medio de la aplicación de la ISO 9001:2015. De esta manera cumplir con los clientes y el mercado, ya que el hecho de poder conseguir la certificación ISO 9001:2015 hará que la empresa demuestre confianza.

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar un Sistema de Gestión de Calidad basado en la norma ISO 9001:2015 en la Empresa Panificadora “San Javier”

1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un Diagnóstico de la situación actual de la empresa en relación con los requisitos de la norma ISO 9001:2015 y sistematizar la información generada.
- Realizar una descripción de la organización Panificadora “San Javier”
- Diseñar y Estructurar los documentos necesarios del Sistema de la Gestión Calidad ISO 9001:2015.
- Realizar la evaluación económica del Proyecto.

1.5. JUSTIFICACIÓN

1.5.1. JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA

El realizar y elaborar la documentación del sistema de gestión de calidad, nos permitirá demostrar y evidenciar como se hacen las cosas, que la Empresa Panificadora” San Javier” pueda brindar un mejor servicio a sus clientes con ciertos requerimientos específicos establecidos en la norma. Así poder garantizar al cliente un producto o servicio de calidad para así satisfacer sus necesidades.

Se plantea realizar dos tipos de estudio:

Tabla 6

Tipo de estudios



Nota. Elaboración propia

La empresa tendrá una herramienta útil con respecto a lo que es la documentación de un SGC, que evidencia la forma de hacer las cosas, procedimientos los resultados(registros) y así tomar decisiones que involucra dos aspectos importantes que son los aspectos internos y externos de la organización basados en la norma con el propósito de cumplir con los objetivos planteados.

1.5.2. JUSTIFICACIÓN ACADÉMICA

El presente proyecto con el tema seleccionado tomará en cuenta los conocimientos que se llevaron durante el transcurso de la carrera como ser las siguientes áreas de:

- Administración industrial: brinda conocimiento acerca del manejo adecuado del personal
- Gestión de la calidad: conocimiento de los requerimientos de la Norma ISO 9001:2015
- Tecnología de alimentos: para llevar a cabo el uso del BPM buenas prácticas para la elaboración de panes

Lo que se quiere lograr es dar una solución y un aporte con respecto a la gestión de calidad, así la empresa pueda registrar y tener un procedimiento en función a la norma y por consiguiente poder certificarse para aumentar su competitividad en el mercado.

1.5.3. JUSTIFICACIÓN LEGAL

Se realizará bajo la norma ISO 9001 vigente de la gestión de 2015, además del uso de la herramienta del B.P.M., sin embargo, cabe resaltar que la norma es de carácter voluntario para cualquier organización. El cumplimiento de requisitos del SENASAG para los productos de panificación, lo que aporta a la empresa Panificadora San Javier, mayor grado de garantía de sus productos hacia sus clientes, lo que indica una ventaja competitiva en comparación a otras empresas.

1.5.4. JUSTIFICACIÓN ECONÓMICA- SOCIAL

Dando a conocer y gracias a un SGC según la norma ISO 9001:2015, la empresa demuestra su capacidad para proporcionar los diferentes productos de las dos líneas como ser pastelería y panes de distintas variedades que satisfagan a los clientes.

Se logrará mayor participación en el mercado, los clientes tendrán más satisfacción al adquirir su producto. El proyecto genera impactos sociales positivos de manera indirecta esto debido a que la certificación de calidad de un valor o una revalorización tanto en términos económicos como en imagen corporativa entregando productos de muy buena calidad.

Considerando ciertas partes interesadas y que tienen las siguientes ventajas se puede mencionar:

- SENASAG: Referente por productos alimenticios e inocuos que aparte de cumplir con los requerimientos y requisitos de los clientes se vela por la salud de cada una de las personas y entregar un producto confiable.
- SEPREC: Al tener licencia de la organización con una perspectiva directa hacia la calidad motivara a las otras empresas aplicar este tipo de estrategias.

1.6. ALCANCE

1.6.1. ALCANCE

El presente proyecto tiene un alcance de diseñar un Sistema de Gestión de la Calidad según norma ISO 9001:2015, en la empresa Panificadora “San Javier” de producción y comercialización de panadería y repostería.

- **Alcance Geográfico**

La investigación se desarrollará en La Paz – Bolivia, Ciudad de El Alto, Zona Ciudad Satélite Plan 50 Avenida Costanera C/C-6, planta de producción Empresa Panificadora “San Javier”.

LATITUD	LONGITUD
-16.529989	-68.147673



Nota. Empresa Panificadora “San Javier”

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. TEORÍA GENERAL DE LOS SISTEMAS

En 1937, Ludwing Von Bertalanffy hace referencia acerca de la Teoría General De los Sistemas, muestra la relación existente entre las diversas ramas especializadas.

Es decir, los sistemas tienen una relación evidente si se analizan como un todo y se da una descripción más universal. Esta Teoría que permite a las organizaciones establecer ciertos modelos de trabajo y como también de desarrollo que sean eficientes entre los diferentes aspectos que se presentan en el quehacer diario, buscando no repetir o incurrir en reiteraciones o redundancias que se han contemplado en otras ramas.

2.2. HISTORIA SOBRE LA ISO

En el año 1926 comenzó la actividad con el nombre de Federación Internacional de Asociaciones de Normalización Nacionales (con sus siglas en inglés ISA). Con el fin de crear normas para el sector de la ingeniería Mecánica.

En los primeros 40 años de la existencia de la ISO, se centraron para la realización de normas técnicas para la tecnología y los productos. En los años 80 la ISO fue desarrollando normas de proceso, la primera conocida como la ISO 9000, Normas de Sistema de Gestión de Calidad, en los años 90 la ISO creó y desarrolló la Norma ISO 1400 para la Gestión Ambiental. La ISO está conformada por 126 países que son la organización nacional de normalización en todo el mundo.

2.3. HISTORIA Y EVOLUCIÓN ISO 9001

La Organización Internacional de Estandarización (ISO: International Organization for Standardization).

A inicios de los años 80 la gestión de calidad ha sido una preocupación para los miembros de la ISO. En el año 1987 se publicó el primer paquete normativo ISO 9000. Desde la primera revisión se ha estado revisando consecutivamente y les ha dado lugar a diversas actualizaciones de la norma. La última versión es la norma ISO (9001:2015, 2014) que ha sido culminada el 23 de septiembre de dicho año.

Ciertas normas han tenido revisiones mayores y otras menores de las 5 normas:

✓ ISO 9001:1987

En 1987 se publicaron tres normas bajo el concepto de aseguramiento de la calidad.



Normas que contenían determinados requisitos que aseguraban la calidad allí donde se aplicaban.

✓ ISO 9001:1994

En el año 1994 se actualizaron tres normas, y siendo publica la segunda edición. No tuvo cambios significativos durante su revisión para el aseguramiento de la calidad.

✓ **ISO 9001:2000**

En el año 2000 la norma ISO 9001 que reemplazó a los anteriores modelos. Y se incorporó cambios en la efectividad del sistema de gestión de calidad así como un mejor desempeño de todas las organizaciones.

✓ **ISO 9001:2008**

En año 2008 se publicó la cuarta edición de la ISO 9001. Con el fin de hacer más sencilla su implementación sin algún cambio significativo.

✓ **ISO 9001:2015**

Pretende mantener una aplicabilidad de la norma en todo tipo de organizaciones así como incentivar con otras normas de sistema de gestión.

Figura 3

Evolución ISO 9001



Nota. (NB/ISO 9001:2015, Ciclo Planificar, Hacer, Verificar, Actuar, 2016)

2.4. NUEVA ESTRUCTURA DE LA NORMA ISO 9001: 2015

Respecto de a la versión de 2008 los cambios más destacados en la versión 2015 de ISO 9001 es la estructura llamada Alto Nivel, establecida por la ISO. En el cuadro que se muestra a continuación se describe la estructura común que tendrán todas las normas ISO. Dentro de ellas los apartados encontrados son: 4. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN, 5. LIDERAZGO, 6. PLANIFICACIÓN, 7. SOPORTE, 9. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO y 10. MEJORA CONTINUA (Lopez, 2015, pág. 33).

2.5. ESTRUCTURA NORMAS ISO PARA SISTEMAS DE GESTIÓN

4. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN

- 4.1. Conocimiento de la organización y su contexto
- 4.2. Conocimiento de las necesidades y expectativas de las partes interesadas
- 4.3. Determinación del alcance del sistema de gestión de la calidad
- 4.4. 4.4 Sistema de gestión de la calidad y sus procesos.

5. LIDERAZGO

- 5.1 Liderazgo y compromiso
- 5.2 Política
- 5.3 Roles, responsabilidades y autoridades en la organización

7 APOYO

- 7.1 Recursos
- 7.2 Competencia
- 7.3 Toma de conciencia
- 7.4 Comunicación
- 7.5 Información documentada

6 PLANIFICACIÓN

- 6.1 Acciones para abordar riesgos y oportunidades
- 6.2 Objetivos de la calidad y planificación para lograrlo
- 6.3 Planificación de los cambios

9. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

- 9.1 Seguimiento, medición, análisis y evaluación
- 9.2 Auditoría interna
- 9.3 Revisión por la dirección

8. OPERACIÓN

- 8.1 Planificación y control operacional
- 8.2 Requisitos para los productos y servicios
- 8.3 Diseño y desarrollo de los productos y servicios
- 8.4 Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente
- 8.5 Producción y provisión del servicio
- 8.6 Liberación de los productos y servicios
- 8.7 Control de las salidas no conformes

10 MEJORA

- 10.1 Generalidades
- 10.2 No conformidad y acción correctiva
- 10.3 Mejora continua

Nota. (International Organization for Standardization “Sistemas de Gestión de la) Elaboración propia

2.6. GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL

La Gestión de la Calidad Total en sus denominaciones TQM –Total Quality Management, se basa en la necesidad de una serie de cambios en las estructuras, aptitudes y funcionamiento de la organización. Estos cambios se pueden realizar en tres aspectos: pensamiento estratégico, herramientas de gestión, los elementos culturales y técnicas.

Dentro de lo estratégico se refiere a plantear la política y los objetivos de la empresa y el cómo podría convenir estos en todas las líneas estratégicas que llegan a los niveles de organización.

El resultado de ello es la unión de los esfuerzos de toda la empresa. Lo que estaría dentro de ella es la cultura de la empresa, lo que se refiere los hábitos de comportamiento las forma de pensar y actuar de las personas de la organización.

Dentro de los hábitos siempre está el trabajo en equipo, colaboración de entre funciones, un enfoque de todas las actividades hacia la satisfacción del cliente y la mejora continua de todos los procesos. *“La gestión está centrada en poder lograr para cada*

acción la satisfacción del cliente y la mejora continua, mediante la aplicación sistemática del ciclo PHDA y la aplicación del trabajo en equipo” (Cadena Chavez, 2018, pág. 25).

2.7. PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD

Los principios de gestión de la calidad son aquellos que toda organización debe seguir para obtener los beneficios. De nada sirve que una organización implante un sistema de gestión de la calidad que cumpla con los requerimientos de la norma ISO 9001, si no sigue los principios de gestión de la calidad.

PRINCIPIO 1: Enfoque al cliente

Cada organización que realizan y que se dedican a una actividad, depende sus clientes por lo que deben comprender sus necesidades, cumplir y satisfacer sus necesidades y esforzarse en exceder sus expectativas. Cada organización puede alcanzar su éxito y manteniendo en el tiempo conservando la confianza de sus clientes, así como de las partes interesadas, prestar atención a nuestros clientes ante sus necesidades actuales y futuras. “Para esto hay que entender las necesidades presentes y futuras que puedan tener”. (Ovideo, 2018, pág. 18)

Ciertas acciones pueden tener y poner en práctica este principio como:

- Entender las necesidades y expectativas actuales y futuras de los clientes
- Poder relacionar los objetivos de la organización en primera tomando en cuenta las necesidades y así expectativas de los clientes
- Comunicar y hacer entender las necesidades y expectativas de todos los clientes a todo el personal de la organización

- Medir la satisfacción del cliente y actuar ante los resultados. El retroalimentar la información del grado de satisfacción percibido por sus clientes para así poder planificar mejoras en los productos y servicios

Los beneficios y ventajas que presenta este principio son:

- Satisfacción y fidelización del cliente
- Ampliación y satisfacción de los clientes y así por efecto haya un incremento de las ganancias dentro de las organizaciones.

PRINCIPIO 2: 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. (Consulting, 2019, pág. 77)

Ciertas acciones pueden tener y poner en práctica el principio de liderazgo como:

- Establecer una visión clara del futuro de la organización.
- Establecer y tener claras metas y objetivos
- Eliminar temores y establecer y aumentar más confianza
- Alentar y reconocer las contribuciones de las personas y de los miembros de la organización
- Proporcionar a las personas los recursos necesarios, capacitación y libertad para actuar con cierta responsabilidad.
- Asignar líderes que ayuden y sean ejemplos positivos para las personas con el fin de fomentar la contribución de todos los miembros de la organización

Los beneficios y ventajas que presenta este principio son:

- Disminución de la comunicación deficiente entre todos los distintos niveles de la organización
- Mejora la comunicación en todas las organizaciones y así poder mejorar la coordinación de los procesos
- Mejora y aumentó de la eficacia y eficiencia al cumplir los objetivos de la calidad.

PRINCIPIO 3: Compromiso de las personas

Es importante implicar a todas las personas (recursos humanos) en todos los niveles, mejorando su competencia para lograr los objetivos de la calidad.

Ciertas acciones pueden tener y poner en práctica el principio como:

- Realizar las encuestas para poder evaluar la satisfacción de las personas, ver e informar los resultados y tomar las acciones adecuadas de acuerdo al resultado.
- Comunicar a las personas que están dentro de la organización que Es importante el trabajo en equipo e individual.

PRINCIPIO 4. Enfoque a procesos

“El sistema de gestión de la calidad se compone de procesos interrelacionados. La comprensión de cómo se llegaron a los resultados permite optimizar el rendimiento de la organización” (Ovideo, 2018, pág. 23).

Ciertas acciones pueden tener y poner en práctica el principio como:

- Poder establecer responsabilidades para gestionar las actividades clave
- Analizar y medir la capacidad de las actividades clave

- Gestionar los procesos y sus interrelaciones basando y tomando en cuenta los recursos con el fin de lograr los objetivos de la calidad
- Abordar y evaluar los riesgos que se encuentran asociados a los procesos que puedan afectar a los resultados.

Los beneficios y ventajas que presenta este principio son:

- Identificación y priorización de las oportunidades de mejora
- Costos bajos y periodos cortos a través del uso eficaz de los recursos

PRINCIPIO 5: Mejora

“Las organizaciones exitosas cuentan con el enfoque en la mejora continua. La mejora es indispensable para mantener el rendimiento de una organización, reaccionar a los cambios internos y externos y crear nuevas oportunidades” (Oviedo, 2018)

La aplicación del principio conduce a:

- Establecer metas para poder trazar la mejora continua
- Proporcionar a las personas capacitación en todos los métodos y herramientas que ayuden en la mejora continua

Los beneficios y ventajas que presenta este principio son:

- Flexibilidad ante cualquier oportunidad que se presente
- Mejora las capacidades de la organización y aprovechar ante las oportunidades que se presenten
- Mejora en el desempeño mediante las capacidades organizacionales

PRINCIPIO 6: La toma de decisión

“Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información” (Consulting, 2019)

Las decisiones que se toman son basadas en el análisis y evaluación de todos los datos e información que nos lleva a un resultado deseado.

Implica un cierto grado de incertidumbre ya que la toma de decisiones puede ser un proceso complejo, pero es importante analizar las evidencias y los datos que se tenga para tener una mayor objetividad y confianza ante la toma de decisiones.

La aplicación del principio conduce a:

- Analizar los datos, así como las informaciones empleando herramientas y métodos válidos.
- Asegurar que todos los datos e información sean suficientes y confiables.
- Establecer y hacer que todos los datos sean accesibles para quienes lo necesiten.

Los beneficios y ventajas que presenta este principio son:

- Mejora en la eficacia y eficiencia operativo
- Aumento de la capacidad de demostrar la eficacia de las decisiones que se lleguen a tomar.

PRINCIPIO 7: Gestión de las Relaciones

Las organizaciones deben gestionar sus relaciones con las partes interesadas, para tener el éxito sostenido. Podemos mencionar por ejemplo los proveedores.

En una organización sus proveedores y sus partes interesadas son interdependientes, y una relación mutua que es beneficiosa que aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

La aplicación y para poner en práctica el principio de gestión son:

- medir el desempeño y proporcionar retroalimentación a las partes interesadas cuando sea apropiado, para aumentar el desempeño de mejora.
- Priorizar las relaciones que es necesario gestionar

Los beneficios y ventajas que presenta este principio son:

- Generar flujos estables de productos y/o servicios mediante una cadena de suministros bien gestionada
- Optimización de los costos y los recursos.

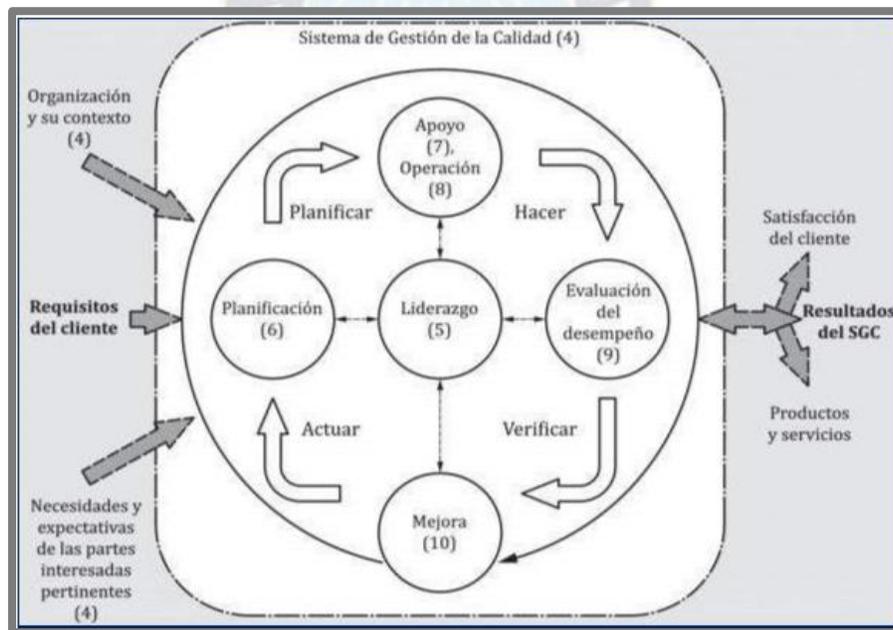
2.8. ENFOQUE BASADO EN PROCESOS

La norma (NB ISO 9001:2015 REQUISITOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD – FUNDAMENTOS Y VOCABULARIO), promueve la adopción de un enfoque a procesos y sus interacciones al momento de, implementar, mantener y mejorar un sistema de gestión de la calidad con el propósito y el fin de cumplir con los requerimientos, requisitos del cliente y así aumentar la satisfacción del mismo.

2.9. CICLO PHVA

Conocido como el ciclo de planificar-hacer-verificar-actuar que es aplicado a todos los procesos de un SGC.

- **Planificar.** - establecer los objetivos del sistema y de sus procesos. Así como los recursos necesarios para generar y proporcionar de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización e identificar y abordar los riesgos y oportunidades.
- **Hacer.** - implementar lo planificado
- **Verificar.** - realizar el seguimiento y cuando sea aplicable la medición de los procesos y productos y servicios resultante respecto a las políticas objetivos los requisitos y las actividades planificadas e informar sobre los resultados.
- **Actuar.** - tomar decisiones para mejorar el desempeño cuando sea necesario



Nota. (NB/ISO 9001:2015, Ciclo Planificar, Hacer, Verificar, Actuar, 2016)

2.10. PENSAMIENTO BASADO EN RIESGO

Como componente para lograr el sistema de gestión de calidad eficaz, abordar tanto los riesgos como las oportunidades de mejora, establecen una base para aumentar la eficacia

del sistema de gestión de calidad, alcanzar mejores resultados y prevenir efectos negativos en los productos y servicios a los clientes.

2.11. BUENAS PRÁCTICAS DE MANUFACTURA (BPM)

Las “Buenas Prácticas de Manufacturas” herramienta que intenta optimizar y aumentar la calidad de los todos procesos para la elaboración de un producto alimenticio, en este caso de todo lo que está dentro de la elaboración de panes, para obtener lo más inocuo herramienta básica para la obtención de productos que sean seguros para el consumo humano, que se centralizan en la higiene y la forma en la que se las manipula.

2.12. GESTIÓN DE CALIDAD

La gestión de calidad debe estar enfocada en 4 grandes procesos mismos que deben estar interrelacionadas con el fin de conseguir los objetivos organizacionales. Los puntos más importantes a las cuales deben enfocarse son las siguientes mencionadas.



- **Planificación de la calidad**

La planificación de la calidad está enfocada a los objetivos de la calidad y a las especificaciones de todos los procesos operativos necesarios y así como los recursos que están relacionados con el fin de cumplir los objetivos de la calidad.

Para tener claro los objetivos y las directrices principales. Antes se deben hacer algunas preguntas.

- ¿Cuál es su negocio frente a las necesidades de los clientes?
- ¿Cuáles son las creencias y valores de la organización?
- ¿Dónde quiere llegar la organización?
- ¿Cuáles son los factores que se vuelven críticos para el éxito del negocio?

Las respuestas a estas preguntas y a otras nos definirán las directrices incluyendo misión, valores, visión de futuro y ciertos factores críticos de éxito.

- **Control de la calidad.**

El control de calidad orientada al cumplimiento de los requisitos de la calidad. Es definido como un sistema de actividades diseñadas para que nuestro producto y servicio sean valoradas.

Si un producto no tiene las especificaciones requeridas son desechadas o reelaboras y en cierta manera se reduce su categoría. Se aplican métodos de inspección y como también técnicas estadísticas.

- **Aseguramiento de la calidad**

El aseguramiento de calidad está orientada a proporcionar confianza con la seguridad de que se cumplirán los requisitos de la calidad.

- **Mejoramiento de la calidad**

Orientada a aumentar la capacidad de cumplir con todos los requisitos de la calidad. Con el fin de una mejora continua. Un plan de calidad o sistema de calidad, como

objetivo introducir mejoras en la estructura, procesos de trabajo y resultados que se quieren alcanzar.

Busca establecer valores, criterios, estructuras, metodologías sistemas que permiten el mejoramiento continuo de la calidad.

2.13. IMPORTANCIA DE LA CALIDAD

Ya en tiempos atrás era muy frecuente que los productos obtenidos por el cliente manejaban una baja calidad, ya que el consumidor o según los fabricantes decían que siempre iban a comprar el producto más barato dejando de lado el factor importante de lo que es la calidad generando una competencia mediante el precio.

El cliente en la actualidad cuenta con una gran variedad a la hora de obtener un producto o servicio esto debido a la gran oferta que presentamos.

De esta manera se busca mejorar la calidad del producto generando minimización de desperdicio de materia prima en el proceso productivo y así su reducción en los costos, se busca generar su diseño y factibilidad de fabricación con el fin de bajar los precios y aumentar las ventas.

2.14. SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

Un Sistema de Gestión es el modo en el que una empresa u organización ordena sus procesos para intentar conseguir la satisfacción del cliente. (ISO 9001:2015, 2018)

Implementar un SGC es una estrategia muy beneficiosa, inicialmente se puede realizar una medición de los resultados, comunicación asertiva entre las diferentes áreas de la empresa y una mejora continua.

Al implementar obtenemos la certificación ISO de la norma 9001:2015 generando beneficios para todas las partes interesadas de la empresa logrando obtener una mejor imagen de la misma. Con ello se beneficiaría ya que esto conlleva a nuevas oportunidades de negocio.

2.14.1. VENTAJAS Y RIESGOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD SGC

“Al implementar un sistema de gestión de calidad según” (Mora, 2012, pág. 2) la organización puede obtener las siguientes ventajas:

Desde el punto de vista interno:

1. Cumplimiento de sus objetivos según las leyes y normas vigentes.
2. Eficiencia y aumento de la productividad
3. Mejor comunicación
4. Debido a la realización de procesos más eficientes en la organización, mejora la calidad del producto o servicio.
5. Mayor satisfacción del cliente

Desde el punto de vista externo:

1. Facilita la salida del servicio o producto que ofrece la empresa al exterior, ya que asegurando el cumplimiento de los requisitos de calidad posibilita la entrada a nuevos mercados.
2. Transparencia en los desarrollos de procesos
3. Ventaja competitiva
4. Aumento en las oportunidades de venta
5. Confianza de los clientes con la empresa

Según (Monzón, 2004) La implantación de un sistema de gestión de calidad también puede generar riesgos si no se asume como una oportunidad de mejora (pág. 2) como las siguientes mencionadas:

- a) Una mala comunicación puede generar grandes barreras en el desarrollo del análisis e implantación de medidas por temores infundados.
- b) No obtener el compromiso y la colaboración de todos los afectados pueden conllevar a que la implantación del sistema pase de ser algo positivo para la organización a algo negativo

Y por lo tanto según (Lopez Rey, 2006) propone cuatro objetivos clave que deben existir en todo sistema de gestión de la calidad, las cuales son:

- I. Mejorar la calidad de las operaciones internas, para satisfacer de manera continua a los clientes y las partes interesadas.
- II. Conseguir, mantener y buscar una mejora continua en relación con los requisitos de la calidad. (pág. 33)

2.15. ESTRUCTURA DE ALTO NIVEL DE NB ISO 9001:2015

La estructura de alto nivel es el nombre con el que se conoce al resultado del trabajo en grupo de Coordinación Técnica en Norma de Sistema de Gestión de la Organización Internacional de Estándares (ISO), lo cual genera de la misma estructura, definiciones y textos fundamentales idénticos a las normas del sistema de gestión.

2.15.1. ESTRUCTURA DE LA NORMA ISO 9001:2015

0. Introducción
1. Objetivo y campo de aplicación
2. Referencias Normativas
3. Términos y definiciones
4. Contexto de la organización
5. Liderazgo
6. Planificación
7. Apoyo
8. Operación
9. Evaluación del desempeño
10. Mejora



2.16. MARCO CONCEPTUAL

El Plan de Sistema de Gestión de la Calidad, busca cumplir la norma NB ISO 9001:2015 vigente, asegurar la calidad de los productos y servicios de la organización para satisfacer a los clientes.

Para la mejor comprensión del presente documento es necesario conocer los conceptos de algunas palabras, como ser:

Sistema de gestión

son estructuras y planteadas por las organizaciones con el fin de generar una mayor eficiencia y productividad tanto en los procesos y procedimientos partiendo de las políticas empresariales que han desarrollado y de acuerdo a una filosofía (Según norma o visión empresarial).

Calidad total

Se encarga de buscar un alto nivel de calidad en cuatro pasos (Camisón & González, 2007):

- Calidad del producto
- Calidad del servicio
- Calidad de gestión
- Calidad de vida

La calidad total en el ámbito empresarial este definido como una estrategia de gestión de la organización con el fin de satisfacer de una manera equilibrada las expectativas y necesidades de los grupos interés.

Eficacia

Grado en el cual se realizan las actividades que son planificadas y se logran los resultados planificados.

Alta Dirección

Definida si una Persona o grupo de personas que dirigen y así controlan una organización. Tiene el poder para delegar autoridad y proporcionar recursos dentro de la organización.

Proceso

Es un Conjunto de actividades que están interrelacionadas o que interactúan, que transforma elementos de entrada en elementos de salida.

Política

Intenciones y dirección de una organización, las cuales expresa formalmente su alta dirección.

Parte Interesada

Puede afectar, verse afectada, o que se perciba como afectada por una decisión o una actividad. Sea una persona u organización.

Organización

Tienen sus propias funciones podría ser una persona o una organización con responsabilidades, autoridades y relaciones con el fin de lograr sus objetivos. Incluye, entre otros, un trabajador independiente, compañía, corporación, firma, empresa, autoridad, sociedad, organización de caridad o institución, o una parte o combinación de éstas, ya estén constituidas o no, públicas o privadas.

Requisito

Necesidad o expectativa, generalmente implícita u obligatoria. Implícita" referida a una costumbre o práctica común dentro de la organización y en las partes interesadas.

Mejora Continua

Una Actividad recurrente para poder mejorar el desempeño.

Acción Correctiva

Acción para eliminar la causa de una no conformidad y así poder prevenir que vuelva a ocurrir.

2.17. MARCO PRÁCTICO

En lo que se refiere en el marco practico, se procede según los requisitos de la NB ISO 9001:2015 para poder comprender el contexto. No existe un marco práctico específico para la realización del diseño del Sistema de Gestión de Calidad, es sistemática según cada punto de la norma, más la evaluación económica. Pero se mencionará el método y la técnica que se usará el presente proyecto.

Método: El método a usar serán los pasos que establecen la norma ISO 9001:2015. También considerando los pasos de lo que requiere una gestión de calidad.

Técnica: Se usará como técnica cualitativa, la observación y el análisis, por lo cual se explicará los procedimientos existentes en la empresa Panificadora “San Javier”. Así también se hará uso de la técnica documental que nos permite la recopilación de toda la información, enunciando el tema propuesto. Dentro de Los instrumentos definidos para la información recabada, será el tipo de entrevistas a los miembros de la empresa. Por la parte cuantitativa se realizará un procedimiento de datos, con y según el análisis de los registros existentes de los productos que realiza la empresa San Javier para satisfacer las necesidades de sus clientes y cubrir la demanda.

CAPÍTULO III

MARCO REFERENCIAL

3.1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

La Empresa Panificadora “San Javier” inicio por el año de 1995 en la Ciudad de El Alto, con la iniciativa del Sr. Eusebio Palli, la panificadora empezó como un horno tradicional donde se elaboraba el pan de cada día de muchas familias que era comercializada en tiendas de barrio. Con el tiempo se hace cargo de la empresa el Sr. Jhonny Cesar Palli Cabrera, siguiendo la fabricación de forma artesanal. Con el emprendimiento creativo dan inicio a la diversificación de productos y al mejoramiento tecnológico con la compra de maquinaria.

El nombre de “San Javier” se otorga debido al nombre del primogénito del Sr. Eusebio. Los Hermanos Palli trabajaron juntos para hacer surgir la empresa al mercado, actualmente solo cuatro de los hermanos se encuentran a cargo del funcionamiento de la empresa en distintas áreas como ser:

- Área administrativa está a cargo de Sr. Johnny Palli (Gerente general)
- Área de producción Sra. Marisol y el Sr. Rolando Palli
- Área de ventas está a cargo de la Lic. Elizabeth Palli.
- Auxiliar de contabilidad a cargo de la Srta. Yesica Peñaranda

Desde el año 2012 se hace cargo el Sr Jhonny Cesar Palli Cabrera diversificando más productos.

En el año 2015 se inaugura una nueva planta industrial, con maquinaria totalmente moderna, logrando construir una fábrica modelo de panificación.

En la actualidad y desde el año (2019) la industria panificadora “San Javier” produce más de 25 variedades en productos en sus dos líneas de producción que son panificación y repostería o pastelería,

Nombre de la empresa	Panificadora “San Javier”
Representante legal	Sr. Jhonny Cesar Palli Cabrera
Productos	Panes y repostería
Tamaño de la empresa	Mediana
Rubro	Elaboración de productos de panadería
Código	CIIU C1071
Dirección	Z/ciudad Satélite, Plan 50. Av. Costanera C/C-6, N°25
Teléfono/celular	2816213 - 78989421
NIT	6046950015

3.1.1. MISIÓN

Somos una empresa que se dedica a la elaboración y comercialización de productos de panadería y repostería, comprometidos con nuestros clientes para brindarles productos de gran calidad y sabor, brindándoles un servicio oportuno.

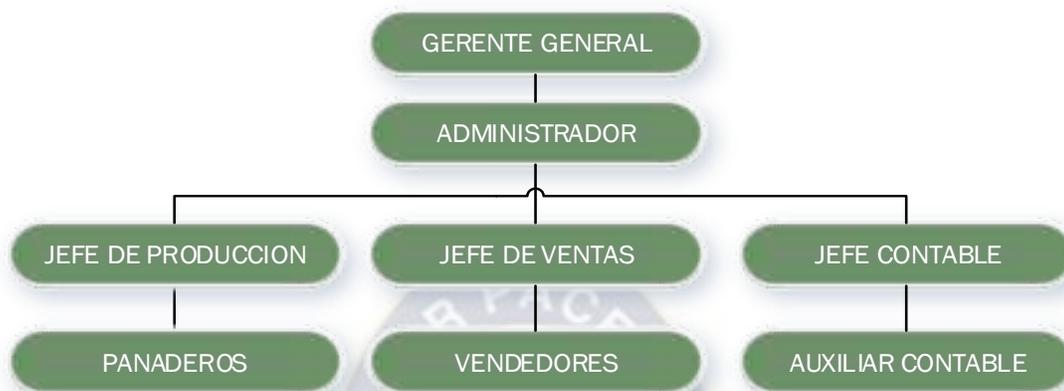
3.1.2. VISIÓN

Ser una empresa líder en el mercado del departamento de La Paz, ofreciendo los mejores productos a nuestros clientes, y expandiendo nuestras sucursales por todo el departamento.

3.1.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Figura 4

Organigrama Panificadora "San Javier"



Nota. Empresa Panificadora "San Javier"

3.1.4. LÍNEAS DE PRODUCCIÓN





- PAN SARNA
- PAN INTEGRAL
- PAN CAUCA
- PAN ANÍS
- PAN FRANCÉS
- PAN MAÍZ
- PAN SURTIDO
- PORCIÓN SELVA
NEGRA
- BIZCOCHITOS
- PAN DE CHOCOLATE

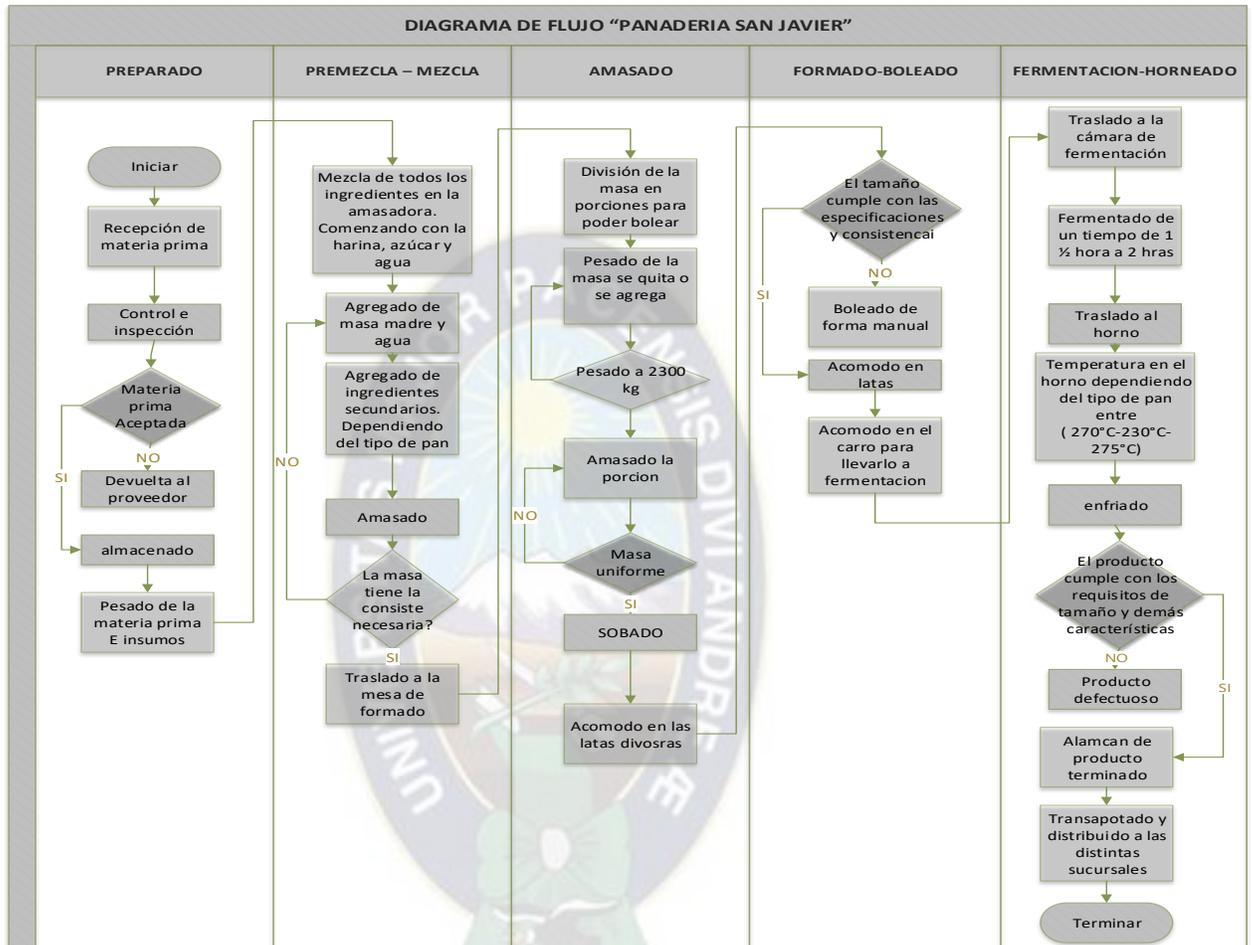


- QUEQUE MARMOLADO
- PASTEL DE MIL HOJAS
- DONA DE CHOCOLATE
- ROLLOS DE QUESO
- TARTA DE FRUTILLA
- ALFAJOR DE HOJA
- ALFAJOR DE MAICENA
- EMPANADA DE ROYAL
- EMPANADA DE HOJA
- ALFAJOR DE ROYAL
- ALFAJOR E MAICENA
- PAN DE CHOCOLATE
- MAGDALENAS
- CONO DE HOJA
- ROLLITOS
- TORTAS
- CUÑAPE
- PALITOS DE QUESO
- TRES LECHES
- TARTAleta
- GALLETA 1/2KG COCO NARANJA

Nota. Elaboración propia en base a la Empresa Panificadora “San Javier”

3.2. PROCESO DE PRODUCCIÓN

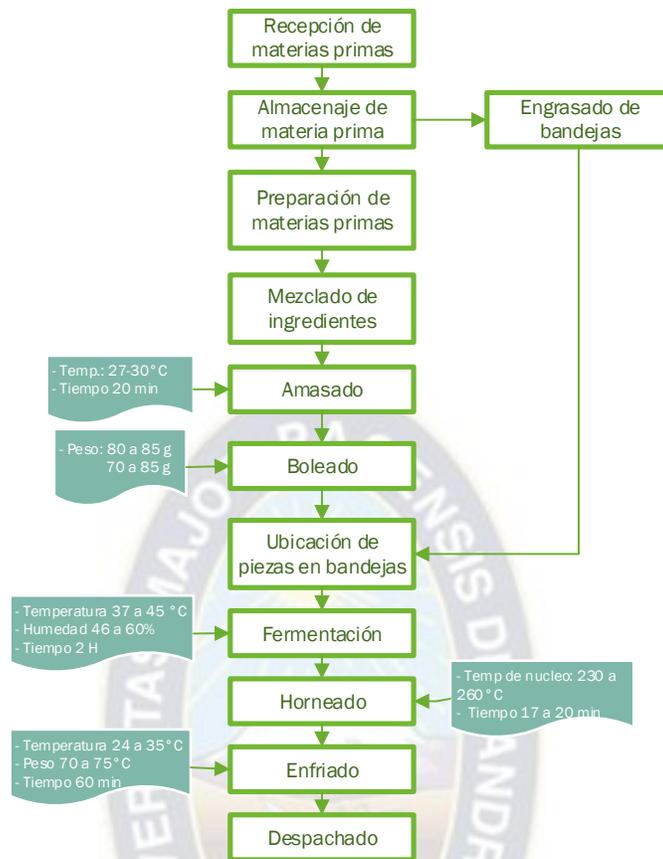
3.2.1. MAPA DEL PROCESO PRODUCTIVO



Nota. Elaboración propia en base a la información de la Empresa Panificadora “San Javier”

3.2.2. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN

La empresa Panificadora “San Javier”. Elabora diferentes productos, en sus dos líneas, panes y la de repostería ambas líneas presentan similar proceso de producción, pero con diferentes materiales y el uso de máquinas. A continuación, se describirá el proceso en general.



Nota. Elaboración propia en base a la Empresa Panificadora “San Javier”

- **Recepción y almacenamiento de materia prima e insumos**

La materia prima e insumos que en la gran mayoría es harina, azúcar y manteca, llegan en camionetas las cuales son descargadas y verificadas por el gerente para saber si están las cantidades requeridas y enseguida son llevadas al almacén principal. Se realiza la revisión de los ingredientes en stock, Ingredientes frescos como frutas y/o hortaliza (para tortas) se adquiere para iniciar el proceso de preparación. Los demás ingredientes se realizan las compras quincenales y/o mensuales dependiendo de la rotación de los mismos.

- **Selección de materia e insumos**

Según al día de trabajo y los turnos correspondientes, y también pedidos se selecciona y separa todo lo que se necesitara en la producción diaria, la encargada del

almacén realiza los pesados respectivos de las materias primas y se lo almacena para pasar a los siguientes procesos.

- **Pesado de ingredientes**

Luego de obtener todo lo necesario en la selección de materia prima, se procesa el pesado de acuerdo a la cantidad y variedad que se desee realizar. Las pesadas de todos los ingredientes deberán realizarse en un lugar apropiado y seleccionado, el pesado correcto y preciso es necesario para obtener consistencia y uniformidad en la producción, el encargado realiza los pesados un día antes de ser usados una vez terminado se lo almacena y al día siguiente son usados para pasar a los siguientes procesos.

- **Mesclado de ingredientes - Amasado**

El amasado constituye la base de la elaboración de la masa. Su objetivo es el de mezclar los ingredientes que la componen y de asegurar seguidamente sobre esa mezcla un trabajo mecánico hasta que proporcione una masa coherente homogénea y lisa que se desprenda de las paredes de la amasadora, el tiempo de mezclado varía según al producto que se vaya a producir, desde 20 minutos, hasta 35 minutos.

La función de este proceso es la de mezclar y la homogeneización de los insumos y la dispersión uniforme del gluten.

- **Sobado**

La masa formada en la mezcladora pasa a la máquina sobadora, en la cual es introducida repetidamente, hasta conseguir la textura deseada. Esta operación consiste en uniformar la masa en un espesor determinado con la ayuda de la Máquina Sobadora y un

operario, el cual ayuda en su manipulación y se encargan de transportar la masa al área de fraccionado.

- **Formado**

Esta operación consiste en dar forma simétrica a los trozos de masa. Se realiza manualmente cuando se trata de hogazas y algunos tipos de panes especiales y a máquina (formadora) cuando el formato es en barra. El formado es una de las etapas claves en la fabricación del pan, y como se verá más adelante, muchos de los defectos originados en el pan pueden ser causado por una mala manipulación de la masa durante el formado.

La formadora somete a la masa a la siguiente fase:

El laminado. - Se obtiene pasando la bola por dos rodillos que aplasta la masa en forma de galleta ovalada. Para evitar el desgarro de la masa los rodillos deben abrirse o cerrarse, dependiendo del tamaño o del volumen de la pieza.

- **Transporte a carros**

Las bandejas deben ser colocadas a los carros, los carros son transportados a la cámara de maduración, cada carro contiene 30 latas.

- **Fermentado**

la fermentación es la hinchazón de la masa que posteriormente permitirá la obtención de un pan, esponjoso y ligero. Proceso enzimático que depende de la temperatura, la humedad y del ambiente en que se desarrolla. Este proceso se realiza por efecto de la acción de la levadura en presencia de ciertas sustancias. Consiste en la transformación de los azúcares, que al descomponerse producen gas carbónico y alcohol.

Durante la estancia en la cámara la masa no debe producirse corteza, es decir no debe secarse por cesión y pérdida de humedad de la parte externa.

La temperatura recomendada en la cámara de fermentación debe ser 26-40°C y la humedad relativa de 80-85%, en estas condiciones se asegura un crecimiento adecuado y se evita la formación de "cáscara" en la superficie del pan. Y un tiempo de aproximadamente hora y media.

- **Horneado**

La cocción del pan resulta del intercambio calorífico entre el calor del horno y la masa. Una vez que los carros salen den de la cámara de fermentación, los carros bandejeros son transportados al horno donde se realiza la cocción de cada pieza (hornos industriales), tanto la temperatura como el tiempo deben ajustarse en cada caso según lo requiera el producto base a una serie de características que lo determinan temperatura de 230-275 y 275 °C. Normalmente, estos dos factores de tiempo y temperatura, van directamente ligados y se suele dar una premisa básica y ciertamente lógica que apunta a que a mayor temperatura menor tiempo de cocción

- **Enfriado**

Los carros que salen del horno bandejeros con las piezas de pan cocidas son transportados al área de almacenado de enfriado.

- **Despachado**

Una vez enfriados estos son separados y divididos dependiendo del pedido para luego ser transportados a las distintas sucursales.

3.3. PRODUCTOS

La empresa Panificadora “San Javier” cuenta con dos líneas de producción: línea de panadería y la línea de repostería y postres.

Produce los siguientes productos en la línea de panadería:

Tabla 7

Productos en la Línea De Panadería

PRODUCTO	P/U (Bs)
Pan Sarna	0,5
Pan Integral	0,5
Cauca	0,5
Pan Anís	0,5
Pan Francés	0,5
Pan Maíz	0,5
Pan Surtido	0,5
Porción Selva Negra	7
Biscochitos	1

Nota. Elaboración propia en base a la Empresa panificadora “San Javier”

En la línea de repostería y postres:

Tabla 8

Línea de Repostería y Postres

PRODUCTO	P/U (Bs)
Empanada de Royal	2
Empanada de Hoja	2
Rollo de Queso	15
Rollitos	2,5
Alfajor de Hoja	5
Alfajor de Maicena	3
Alfajor de Royal	3
Cono de Hoja	3
Queque de Naranja	10
Queque Marmolado	10

Pan de Chocolate	1
Magdalenas	1
Torta Especial	40
Torta 2 (Mediano)	70
Porción De Torta	5
Galleta 1/2kg Coco Naranja	10
Galleta 1/4kg Chip de Chocolate	5
Galleta Bandeja	8
CUÑAPE	2
Chancaca	1
Palitos de Queso	1
POSTRES	
Tres Leches	4
Vasitos de Gelatinas	3
Tartaleta	3
Dona de Chocolate	3

Nota. Elaboración propia en base a la Empresa panificadora “San Javier”

El producto estrella en la empresa son los queques de naranja y marmolado.

SARNITA INTEGRAL

El Producto Pan “Sarnita Integral”, es uno de los productos que se estuvo manteniendo también se podría decir que es como uno de los principales de la línea de panificación, se caracteriza por su alto aporte nutritivo con sus componentes principales la harina integral y su toque de queso

QUEQUE DE NARANJA

El Producto “Queque de Naranja”, parte de la repostería que elabora la empresa, lleva el sabor único de la naranja. La naranja que tiene muchas propiedades saludables y entre ellas podemos encontrar que es un antioxidante, desinfectante, es una fruta baja en calorías.

QUEQUE MARMOLADO

El Producto “Queque marmolado”, Es un queque con consistencia de masa clara y otra de chocolate unidas en remolinos para crear el efecto mármol, esa es la esencia del marmolado. Otro de los productos que sale más al mercado así como el queque de naranja.

PAN CHOCOLATE

El producto “Pan de chocolate” con el sabor azucarado del chocolate con el salado del pan. Se trata de una mezcla final excitante para el paladar, el chocolate es el ingrediente principal de este pan y el más importante nutricionalmente. Ofrece una base neurológica, que hace que se desencadenen reacciones fisiológicas en nuestro organismo. Con estos principios activos se generan sensaciones agradables, influyendo a la vez en el estado de ánimo

DONAS

Estas donas que ofrece la empresa como bien se conoce tiene una forma circular con un orificio en el centro; para elaborarla se extiende la masa y se le da forma hecho con una masa frita que se recubre o rellena con algún ingrediente dulce como azúcar, chocolate, mermelada o crema.

PASTEL DE MIL HOJAS

El producto “Pastel de mil hojas” llevando ese nombre por las capas que lleva, de forma rectangular que contiene merengue o crema pastelera entre dos capas de hojaldre espolvoreado con azúcar glas.

3.1.1. DEFINICIÓN DE MATERIA RIMA E INSUMOS HARINA

La materia prima principal que la empresa San Javier utilizan para la elaboración de sus productos es la harina de trigo blanca e integral. La harina de trigo es la que más se produce. Y la que se utiliza en las industrias panificadoras.

Esta harina es producto finamente triturado resultante de la molturación del grano de trigo, en la proporción máxima del 80 % y 20 %, procedente principalmente del endospermo del grano. La harina es de gluten alto, con un 12% a 14% de contenido de gluten, su masa tiene un tacto elástico que aguanta su forma bien una vez horneada. La harina blanda baja en gluten resulta en un pan con una textura más fina.

HARINA DE TRIGO INTEGRAL

Materia donde tiene un color mucho más oscuro e intenso. El trigo es rico en hidratos de carbono, contiene en menor medida proteínas, grasas, minerales y una considerable aportación de vitaminas, concretamente la A, la B-9.

Otra de las características más particulares del grano de trigo es su escasa aportación de agua. Esta singularidad permite que la harina se conserve con gran facilidad.

Alguna de las propiedades que contiene la harina es el gluten, responsable de que esta tenga una elasticidad y esponjosidad incomparable con otros alimentos.

Por otra parte, la harina integral, además de tener un índice glucémico más bajo, aporta una mayor cantidad de nutrientes, si bien contiene más grasa que la blanca. El

magnesio, el calcio, el potasio o la fibra son otros de los componentes que hacen de la harina de trigo sea un alimento completo.

la composición media de las harinas panificables oscila entre los siguientes valores:

- Materias celulósicas: 3%.
- Humedad: 13 - 15%.
- Vitaminas: B, PP y E.
- Almidón: 68 - 72%.
- Materias grasas: 1 - 2%.
- Azúcares fermentables: 1 - 2%.
- Enzimas hidrolíticos: amilasas, proteasas, etc.
- Cenizas: 0.5 - 0.65%.
- Proteínas: 9 - 14% (85% gluten).

AGUA

Es el segundo componente en mayor cantidad en la masa y es el que hace posible el amasado de la harina. El agua hidrata facilita la formación del gluten de la harina, con el trabajo mecánico del amasado se le confieren a la masa características como: la cohesión, la elasticidad, la plasticidad y la tenacidad. (Calvel, 1983, pág. 11) La presencia de agua en la masa también es necesaria ya que ayuda para el desarrollo de las levaduras que han de llevar a cabo la fermentación del pan.

LEVADURA

Componente microbiano aportado a la masa con el fin de hacerla fermentar con el fin de que se produzca etanol y CO₂. El CO₂ queda atrapado en la masa la cual se

esponja y aumenta de volumen. A este fenómeno se le denomina levantamiento de la masa. (Humanes, 1994); (Tejero, Panadería Española. (2 Vols.), 1992-1995, pág. 24); (Godon & Guinet, 1996)

SAL

El objetivo principal es dar sabor al pan” (Calvel, 1994) Además, “hace que la masa sea más tenaz, aumenta la capacidad de retención de agua en el actúa y ayuda como regulador de la fermentación y favorece la coloración de la corteza durante la cocción. (Calvel, 1983, pág. 23).

AZÚCAR

Insumo presente en la masa reaccionan bajo la acción del calor con aminoácidos libres y se transforman en compuestos coloreados aromáticos. Características en cuanto su uso en la panificación es que contribuye al ablandamiento inicial de la mezcla de masa, mejora la conservación, da mayor valor nutritivo y mejora su sabor en el pan.

OTROS INGREDIENTES

“Con los objetivos de: aumentar el valor nutritivo del pan o también proporcionarle un determinado sabor. El empleo dar panes especiales. Entre los más comunes: azúcares, leche, materias grasas, huevos, frutas, etc.” (Tejero, 1992-1995, pág. 44).

3.3.2. MAQUINARIA Y EQUIPO

Las maquinas requeridas para la producción en sus dos líneas de panificación y repostería que están ubicadas en diferentes secciones, ordenada por el área de producción.

Amasadora

Existen varias clases de amasadoras en espiral, diferenciándose unas de otras por la presencia o no del eje central y por la velocidad. Esta máquina trabaja la masa con un precio de arriba hacia abajo, el fin es que posee una menor oxidación, por lo que es ideal para la elaboración de distintos panes. Algunas ventajas que presenta esta amasadora es:

- Amasado rápido
- Permite realizar masas grandes y pequeñas
- Precisión en el tiempo de amasado
- Adecuado para el entablado automático de barras

Figura 5

Maquina Amasadora



Nota. Elaboración propia en base a fotografías tomadas en la empresa

Laminadora

Esta maquinaria presenta un rodillo de pre laminado, que asegura que gradualmente la bola sea aplastada antes de pasar al par de rodillos laminadores. Este rodillo de pre laminado es fundamental para las piezas de mayor tamaño y para aquellas

masas sobre gasificadas. Las cintas móviles para el enrollado se sitúan por una malla de acero fija, que enrolla la torta de masa. Ya ahora se ven distintos y nuevos modelos a los que la masa de presión, permite aumentar hasta tres las planchas de alargamiento, suavizándose las condiciones de la masa para conseguir la longitud deseada. También es importante que la cinta móvil donde cae la barra una vez formada sea bastante larga y con velocidad moderada. Por todo ello la formadora ideal será aquella que este provista de rodillo de pre laminado, rodillos teflonados, suficientes planchas de presión que aseguren un alargamiento sin desgarros.

Figura 6

Maquina Laminadora



Nota. Elaboración propia en base a fotografías tomadas en la empresa

Sobadora

Es una máquina utilizada para el estirado de la masa, está formada por dos cilindros macizos de regulación rápida y milimétrica y dos volantes de giro, que permite emparejar el espesor de la preparación. Una vez finalizado, la masa sale por el transportador posterior pudiéndole acoplar con el carro de corte, dejando el bastón preparado para el equipo de armado. También se puede cambiar sus moldes para obtener diferentes formas.

Figura 7

Maquina Sobadora



Nota. Elaboración propia en base a fotografías tomadas en la empresa

Grupo trinchadora

Es una maquina compacta que corta, arma y trincha, usada para el pan hog dog, pan francés y entre otros. Este permite pausar momentáneamente el grupo cortador (la entrada de masa) para solo realizar el armado y trinchado de la masa. La cortadora tiene una velocidad en la cuchilla y un sistema de embrague para detener la misma y regulación milimétrica para la entrada de la masa.

Figura 8

Maquina Grupo Trinchadora



Nota. Elaboración propia en base a fotografías tomadas en la empresa

Cámara de fermentación

Una vez que se tiene el pan formado y dispuesto sobre el tablero, es el momento de introducirlo en la cámara de fermentación, que se encargará de mantener una temperatura y una humedad asignada de manera constante hasta que la masa haya alcanzado el punto óptimo de fermentación. En la cámara la masa no debe producirse corteza, es decir no debe secarse y pérdida de humedad de la parte externa. Este efecto podría venir dado por varios factores. Una alta temperatura, una humedad relativa del aire baja o un exceso de corriente de aire provocada por la excesiva velocidad de los ventiladores, temperatura a la cual debe estar a 32°C a 35°C dentro de ella puede estar 12 carros.

Figura 9

Cámara De Fermentación



Nota. Elaboración propia en base a fotografías tomadas en la empresa

Horno industrial rotativo

El horno rotativo presenta una serie de bandejas que rotan. El objetivo es que el pan se cocine de forma homogénea. Dispone de un control mecanizado de aire caliente y húmedo que garantiza un resultado equilibrado con una consistencia crujiente. se le puede regular el tiempo y temperatura.

Figura 10

Horno Rotativo Industrial



Nota. Elaboración propia en base a fotografías tomadas en la empresa

Divisora boleadora

Es una máquina semiautomática que permite dividir y bolear piezas de entre 20 y 100 gr. Su funcionamiento consiste en introducir en dicha máquina un plato(molde)sobre el que se coloca la masa una vez ya reposada, al accionar una palanca la masa se corta y se bolea. Esta máquina es ideal para pequeñas producciones y de piezas pequeñas.

Figura 11

Maquina Divisora Boleadora



Nota. Elaboración propia en base a fotografías tomadas en la empresa

Biscomatica para galletas

Esta máquina es una cortadora de un amplio surtido de galletas viene con 6 moldes, realiza y tiene una capacidad de 50 kilos /hora. Se obtiene mayor cantidad y calidad en el producto de forma rápida, y una notable disminución del trabajo y esfuerzo del personal. Corta 300 galletitas por minuto, las cuales ya salen estibadas en las bandejas listas para ser cocinadas.

Figura 12

Maquina Biscomatica



Nota. Elaboración propia en base a fotografías tomadas en la empresa

Batidora digital.

Este equipo construido en fierro fundido y accionado por un motor y un juego de engranajes harán de sus productos.

Figura 13

Batidora Digital



Nota. Elaboración propia en base a fotografías tomadas en la empresa

Pesa electrónica digital

Los materiales son pesados con las distintas pesas digitales que tiene la empresa las utiliza para el pesado de los insumos. Max cap. Primera imagen 300 kilos – segunda imagen 5 kilos.

Figura 14

Pesa Electrónica Digital



Nota. Elaboración propia en base a fotografías tomadas en la empresa

3.4. MERCADO COMPARTIDO

La empresa panificadora San Javier, sus dos líneas de panificación y repostería estos productos son distribuidas a sus agencias de venta en la ciudad de El Alto (SUCURSAL 1: Calle 4 Villa Dolores, entre Francisco Carvajal & Tiwanacu; SUCURSAL 2: Av. Franco Valle, esquina Calle 5) y 2 SUCURSALES en la ciudad satélite, una en la misma planta, y en la ciudad de La Paz distribuye sus diferentes clientes en Tejar Alpacoma, Buenos Aires y Llojeta.

CAPÍTULO IV

DIAGNÓSTICO DE CUMPLIMIENTO EN BASE A LA NORMA ISO 9001: 2015

4.1. DIAGNÓSTICO INICIAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

Para el diagnóstico primero se necesita conocer la situación actual de la empresa, el objetivo de ello es determinar el grado de cumplimiento de los requisitos establecidos por la norma ISO 9001: 2015 y de esa manera obtener la información base.

- ✓ Identificar cuáles serían los procesos principales de la organización
- ✓ Analizar la política de calidad
- ✓ Analizar disponibilidad o necesidad de recursos
- ✓ Ver y notar que condiciones, indicadores y objetivos se está utilizando

El diseño y el grado de cumplimiento se toma como la segunda etapa del diagnóstico del sistema de gestión de la calidad.

4.1.1. METODOLOGÍA DE LA HERRAMIENTA

La metodología empleada con el objetivo de verificar el grado de cumplimiento de la norma ISO 9001: 2015 es obtenida mediante el uso del check list (lista de verificación) en la organización.

4. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN	8. OPERACIÓN
4.1. Comprensión de la organización y de su contexto	8.1 Planificación y control operacional
4.2. Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas	8.2 Requisitos para los productos y servicios 8.3. Diseño y desarrollo de los productos y servicios

4.3 Determinación del alcance del sistema de gestión de la calidad	8.4 Control de los procesos productos y servicios suministrados externamente
4.4 Sistema de gestión de la calidad y sus procesos	8.5 Producción y provisión de servicio
	8.6 Liberación de los productos y servicios
	8.7 Control de las salidas no conformes
5. LIDERAZGO	9. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
5.1 Acciones y compromiso	9.1 Seguimiento, medición, análisis y evaluación
5.2 Política	9.2 Auditoria Interna
5.3 Roles, responsabilidades y autoridades en la organización	9.3 Revisión por la dirección
6. PLANIFICACIÓN	10. MEJORA
6.1 acciones para abordar riesgos y oportunidades	10.1 Generalidades
6.2 Objetivos de la calidad y planificación para lograrlos	10.2 No conformidad y acción correctiva
6.3 Planificación de los cambios	10.3 Mejora continua
7. APOYO	
7.1 Recursos	
7.2 Competencia	
7.3 Toma de conciencia	
7.4 Comunicación	
7.5 Información documentada	

Nota. Elaboración propia en base a la NB ISO 9001:2015

4.1.2. METODOLOGÍA DEL DIAGNÓSTICO

Se toma en cuenta que los puntos del 1 al 3 de la norma son aspectos generales no certificables y no se toma en cuenta en la lista de verificación de la norma, se considera a partir el punto 4 al 10 debido a que son requisitos aplicables según el alcance de la

organización. El registro fue realizado mediante el método de observación directa de la organización. Los códigos utilizados son:

Tabla 9

Códigos de Lista de Verificación

CODIGOS	
SI	CUMPLE
NO	NO CUMPLE

4.1.3. RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO

Una vez llenado el check list ANEXO 1 en base a la norma ISO 9001:2015 se obtuvieron los siguientes resultados que se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 10

Resultados del Check List

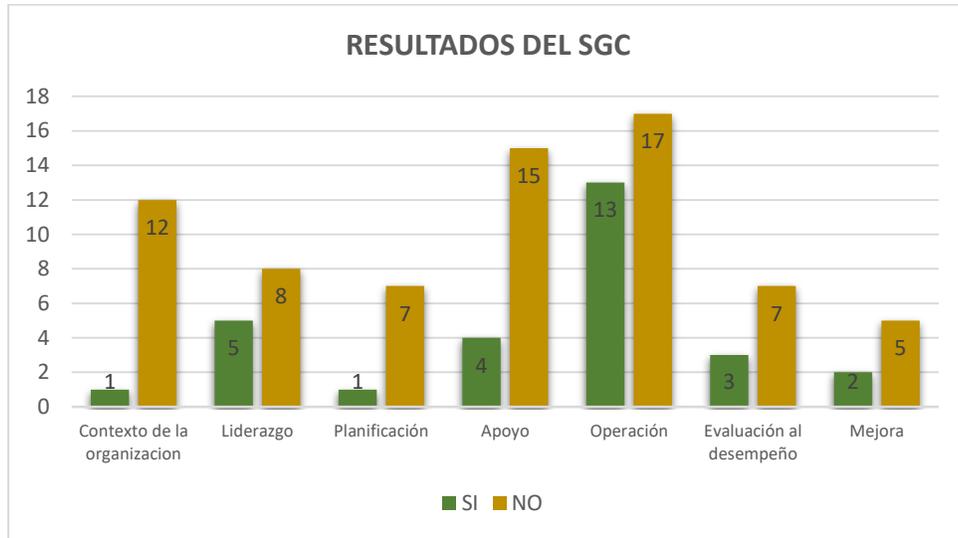
REQUISITOS DE LA NORMA 9001:205	CUMPLE			CUMPLIMIENTO (%)
	SI	NO	TOTAL	
Contexto de la organizacion	1	12	13	8%
Liderazgo	5	8	13	38%
Planificación	1	7	8	13%
Apoyo	4	15	19	21%
Operación	13	12	30	43%
Evaluación al desempeño	3	8	10	30%
Mejora	2	3	7	29%
TOTAL				29%

Nota. Elaboración propia con base en los resultados del Check List.

En la tabla 4 se muestra el resumen del Check List, mostrando el número de preguntas con respuesta positiva y negativa, de cada capítulo según la norma.

Figura 15

Resultados del check list (cantidad de si y no)



Nota. Elaboración propia con base en el cuadro

En el capítulo 4 contexto de la organización, se obtuvo un 8% de cumplimiento, donde no se tiene bien definidos los procesos que conforman el mapa de procesos. Y tampoco se tiene implementada un sistema de Gestión de Calidad.

En el capítulo 5 liderazgo, el cumplimiento es del 38%, debido a que se evidencia un gran interés y compromiso por parte de la alta dirección con el diseño del Sistema de Gestión de la Calidad, tomando en cuenta que no se tiene bien definido la política de la calidad así como los roles y responsabilidades para el Sistema de Gestión de la Calidad.

En el capítulo 6 planificación, tiene un cumplimiento del 13%, debido a que la empresa no aborda los riesgos y oportunidades en los procesos que tampoco están definidos.

En el capítulo 7 apoyo, tiene un cumplimiento del 21%, al no tener definido el mapa de procesos no se han asignado a las personas para la operación y control de los mismos, se mantiene un buen ambiente para la operación de los procesos ya que no se evidencia actualmente problemas entre los trabajadores pero no se ha determinado las acciones a llevar a cabo en caso de que se presenten problemas como conflictos y estrés.

En el capítulo 8 de operación se obtiene un 43% de cumplimiento, con respecto al control de procesos, productos y servicios suministrados externamente no se aplican criterios de evaluación para los proveedores, en este capítulo se determina la no aplicabilidad del requisito 8.3 diseño y desarrollo de los productos y servicios, el requisito 8.5.3 propiedad perteneciente a los clientes o proveedores externos.

En el capítulo 9, Evaluación de desempeño, se tiene un cumplimiento del 30%, la organización al no tener implementado un Sistema de Gestión de Calidad no se han determinado las actividades que necesitan como seguimiento y medición, los métodos específicos de análisis y medición de la satisfacción de los clientes, auditorías internas y la revisión por la dirección, pero en las reuniones por parte de la alta dirección que se tienen se determinan algunas acciones a llevar a cabo y oportunidades de mejora.

En el capítulo 10 de Mejora, se tiene un cumplimiento del 29%, ya que la organización tiene el interés de mejorar sus procesos de producción para superar las expectativas de los clientes.

Como conclusion como se puede observar en el grafico respecto al grado de cumplimiento a la norma ISO 9001:2015 es de 29 % y el no cumplimiento de 71%.

Figura 16

Grado de cumplimiento de la ISO 9001:2015



Nota. Elaboración propia en base a la Tabla 2

A partir del diagnóstico inicial se determinó que la empresa no cuenta con un Sistema de Gestión de la Calidad por lo que se determina el Diseño del mismo, para lo cual se comenzó primero con la conformación de un Comité de Calidad y un Equipo de Calidad, como se detallará en los siguientes puntos.

4.2. CONFORMACION DEL COMITÉ DE CALIDAD

La NB/ISO 9001:2015, establece que: “La alta dirección debe demostrar liderazgo y compromiso con respecto al Sistema de Gestión de la Calidad”, (NB/ISO 9001/2015 ,

pág. 14) ya no se utiliza el término “representante de la dirección”, sino que se deben asignar roles, responsabilidades y autoridades en la organización; donde los miembros de la alta dirección forman parte del comité de calidad así como del equipo de calidad, para seguir de manera directa el proceso de Diseño del SGC.

La estructura del comité de calidad es de carácter transitorio y tendrá bajo su responsabilidad el Diseño del Sistema de Gestión de la Calidad y está conformado por miembros de la alta dirección los cuales son:

- Gerente General
- Jefe de producción
- Coordinador del SGC

Las responsabilidades del comité de calidad son las siguientes:

- Identificar los riesgos y oportunidades asociados a cada uno de los procesos del Sistema de Gestión de la calidad con ayuda de una matriz FODA.
- Identificar todos los procesos que actúan en el Sistema de Gestión de la Calidad de la empresa para elaborar un mapa de procesos
- Elaborar y verificar la información documentada necesaria para el Sistema de Gestión de la Calidad.
- Asegurar la participación y socialización total del personal de la organización con el Sistema de Gestión de la Calidad mediante la comunicación correspondiente establecida.

CAPÍTULO V

DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

5.1.CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN

5.1.1. *COMPRENSIÓN DE LA ORGANIZACIÓN Y DE SU CONTEXTO*

5.1.1.1. ANÁLISIS FODA

Para el contexto organizacional se hizo el uso de la herramienta matriz foda, esta nos permitira conocer sobre la situacion de la empresa, analizando las partes internas y externas y con ello tener una direccion estrategica para lograr los resultados esperados.

FODA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La empresa Panificadora San Javier tiene diversificacio en sus productos ✓ Alto compromiso por la alta direccion en mejorar el negocio ✓ Compromiso en el cumplimiento de ls requisitos del cliente ✓ Cuenta con precios competitivos y a la necesidad de los consumidores. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mala distribucion en la planta ✓ Deficiente control de calidad ✓ Falta de publicidad ✓ Falta de personal capacitado ✓ No existe control constanste del proceso de produccion ✓ No cuenta con mantenimiento preventivo.
<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Diversificar nuevos productos ✓ Diseñar e implementar un sistema de gestion de calidad ✓ Nuevos mercados ✓ Diversificacion de los productos ✓ Se puede incrementar la produccion ✓ Contratar los servicios de empresas de delivery. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La Ampliacion, nos dará más oportunidades de promover los nuevos productos y demostrar a nuestros clientes el buen trato hacia ellos. ✓ Con la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad se lograra una mejora en la productividad se obtendrá menor variación en los productos ofrecidos para una mayor satisfacción de los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Capacitaciones al personal en nuevas técnicas y equipos para mejorar su desempeño laborar. ✓ Mejorar la publicidad y vender productos nuevos para aumentar la clientela. ✓ Con la obtención de nuevas tecnologías de fabricación podremos mejorar la productividad, menor variaciones de costos y rápida distribución. ✓ Con la contratación de servicios de delivery podremos

		<p>ofrecer un mejor servicio a nuestros clientes y lograr que nuestros productos lleguen a más lugares.</p> <p>✓ Incrementar el volumen de producción, aplicando un sistema de control de producción.</p>
<p>AMENAZAS</p> <p>✓ Existencia de otras industrias panificadoras ya posicionadas.</p> <p>✓ Hábitos de realizar compra de los consumidores, preferencia por compra en tiendas y productos preempacados.</p> <p>✓ Crecimiento de la competencia en el mercado.</p>	<p>✓ Tener un producto con calidad y precio rentable para satisfacer a los clientes y cubrir los gastos</p> <p>✓ Con nuestra calidad al servicio del cliente y novedosos productos podremos posicionar la marca para ganar más clientes y ser más reconocidos.</p> <p>✓ Disminuir la pérdida de clientes, fidelizar al cliente con los productos de calidad.</p>	<p>✓ Mejorar la Distribución de Productos para además de obtener mayor satisfacción de nuestros clientes</p> <p>✓ Desarrollar mejores habilidades en el personal mediante capacitaciones regulares.</p> <p>✓ Realizar inversiones en la compra de nueva maquinaria para diversificar la producción y ser competentes en el mercado.</p>

Nota. Elaboración propia con base en un análisis

5.1.1.2. ANALISIS PEST

Tabla 11

Análisis Pest Panificadora “San Javier”

POLÍTICO	ECONÓMICO	SOCIAL	TECNOLÓGICO
<ul style="list-style-type: none"> • El Decreto Supremo N° 2944, 30 de enero de 1952 indica el reglamento de las industrias panaderas. • El Decreto supremo 29229, 15 de agosto del 2007; suspender la exportación de harina de trigo, trigo y manteca animal y/o vegetal. • Implementar mecanismos de control en el transporte, la distribución y la comercialización de harina de trigo y pan, en el mercado interno. 	<ul style="list-style-type: none"> • Según el INE existe estabilidad económica en el país, esto es inversamente proporcional a la demanda de los productos de la empresa. • Variación de ingresos anuales en las familias. • Disminución de los ingresos en las familias (debido a la pandemia que atraviesa el país) 	<ul style="list-style-type: none"> • el consumidor exige calidad a menor precio, los panaderos a inicios del año 2019 tenían la intención de subir el precio del pan de batalla. • Las personas cuidan más de su cuerpo, razón por la cual buscan productos bajos en calorías. • El consumo per cápita de pan en Bolivia llega a 47 kg al año, esto nos indica un mercado potencial en productos de panadería. (INE) 	<ul style="list-style-type: none"> • Existe un equipo de panaderos con experiencia para la elaboración y manejo de las maquinarias (hornos, amasadoras, sobados. etc.) para los diferentes productos. • El avance tecnológico ha sido benéfico en muchos aspectos como: nuevos hornos eléctricos y digitales, • La empresa cuenta con maquinaria que no cuenta con un software que permita controlar la utilización del mismo para tener un mejor rendimiento.

Nota. Elaboración propia

5.2. COMPRENSIÓN DE LAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LAS PARTES INTERESADAS

Tomando en cuenta como parte interesada a todos aquellos factores como interno y externos que intervienen sobre la organización.

En la siguiente tabla se muestra las partes interesadas:

Tabla 12

Partes Interesadas Internas y Externas de la Organización

PARTES INTERESADAS EXTERNAS	PARTES INTERESADAS INTERNAS
<ul style="list-style-type: none">• Proveedores• Clientes• Impuesto nacional• SENASAG	<ul style="list-style-type: none">• Propietarios de la empresa• Trabajadores• Gerentes

Nota. Elaboración propia

Los requisitos pertinentes de estas partes interesadas para el sistema de gestión de calidad son:



Tabla 13

Partes Interesadas Internas y Externas de la Organización

PARTES INTERESADAS	EXPECTATIVAS	NECESIDADES DE LAS PARTES INTERESADAS	RIESGOS	OPORTUNIDADES
Trabajadores	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mejoramiento continuo ✓ Disciplina y orden en operarios. ✓ Programas de Capacitación. ✓ Mejoramiento de la capacidad en mano de obra. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Seguridad y estabilidad profesional. ✓ Desempeño laboral y ambiental, sin riesgos. ✓ Pagos puntuales e incentivos. ✓ Control de indumentaria. ✓ Control de asistencia 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Accidentes laborales ✓ Bajo rendimiento de sus actividades si no se les paga a tiempo ✓ Incumplimiento de horarios de trabajo establecidos en la empresa. ✓ Poca aceptación e interés 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Buena productividad y desempeño ✓ Mayor desempeño en sus actividades ✓ Sentirse más cómodos e identificarse con la organización
Propietarios	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Buen clima laboral ✓ Mejoramiento continuo ✓ Expansión de la empresa ✓ Aumento de clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Trabajo organizado, competencia justa. ✓ Análisis de costos, seguimiento del trabajo cada periodo de tiempo. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mal análisis de costos, mala organización que lleve a no poder cumplir con las metas. 	
Gerencia	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Plan de control y evaluación de resultados. ✓ Comunicación y liderazgo. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Posicionamiento de la empresa. ✓ Coordinación con los operarios. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Falta de recursos financieros para realizar mejoras. ✓ Manejo inadecuado de un plan de administración. ✓ Falta de comunicación e interacción con los operarios. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cumplir y operar de manera eficiente los pedidos en el tiempo establecido. ✓ Conocer todos los indicadores de desempeño y así trabajar de manera

			<ul style="list-style-type: none"> ✓ Falta de control y seguimiento a los trabajadores. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ regular. ✓ Mejorar la planificación interna de la Empresa. ✓ Mejorar en la coordinación con los operarios.
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Encontrar productos con mejores precios y de mejor calidad. ✓ Entrega puntual ✓ Atención de reclamos de forma oportuna. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Satisfacción del cliente. ✓ Calidad en productos y servicios ✓ Cumplimiento con la entrega de trabajo en el plazo acordado. ✓ Dar respuesta a los reclamos inmediatamente. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Reclamos por la calidad del producto. ✓ Los clientes pueden dejar de hacer pedidos a la empresa ✓ Denuncias por incumplimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mejora de la imagen de la empresa. ✓ Reconocimiento por parte de los clientes. ✓ Fidelización del cliente. ✓ Aumentan las ventas.
Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Buena calidad en el producto terminado. ✓ Abastecimiento puntual de materia prima. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Puntualidad en la provisión de materias primas e insumos. ✓ Claridad en los pedidos ✓ Negociación justa de precios ✓ Entrega en buen estado con puntualidad. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Materias primas que presentan daños diversos. ✓ Incumplimiento del tiempo de entrega de los pedidos debido a no contar con existencias de mp. ✓ Perdida de ventas. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Productos finales de buena calidad. ✓ Encontrar nuevos proveedores de materia prima.
Impuestos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Evitar multas y atrasos en el pago de impuestos. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Emisión de facturas 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Multas por retrasos en los pagos de los impuestos. ✓ Clausura de las instalaciones por incumplimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Poner en marcha las actividades de la empresa de manera regular y legal. ✓ Acceso a financiamiento

SENASAG	✓ Poder llegar a los estándares establecidos por el Senasag.	✓ Asegurarse que las empresas de alimentos cuenten con los requisitos necesarios.	✓ Problemas con el cumplimiento de normas de higiene e inocuidad alimentaria	✓ Confianza y buena imagen ante la sociedad, mercados y los clientes ✓ Mejor control en el proceso de producción.
---------	--	---	--	--

Nota. Elaboración propia en base un analisis en la Empresa Panificadora “San Javer”



5.3. DETERMINACION DEL ALCANCE DEL SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD

El alcance del sistema de gestión de calidad de la Empresa Panificadora “San Javier” abarca las áreas de producción y comercialización de la línea de productos de panadería.

Tabla 14

Alcance Panificadora “San Javier”

ALCANCE DEL PROCESO	El alcance de Sistema de Gestión de calidad de la Panificadora “San Javier” abarca el área de producción y comercialización toda la gama de la línea de productos de panadería en sus dos líneas panadería y repostería.
ALCANCE GEOGRÁFICO	Z/Ciudad Satélite, Plan 50. Av. Costanera C/C-6, N°25
NUESTRO SISTEMA DE CALIDAD EXCLUYE	Nuestro sistema de gestión de calidad no aplica los requisitos 8.3 de la Norma ISO 9001:2015, motivo que no realiza ningún diseño y desarrollo del productos nuevos y los requisitos del producto se encuentra regulada de acuerdo a las Especificaciones técnicas de la empresa y requerimientos contractuales establecidas por el cliente y la calidad del producto.

AREAS RESPONSABLES DEL SGC

Las areas que son responsable que Intervendrían en el Sistema de Gestion de Calidad de la Empresa son: Gerencia general, gerencia de administracion, area de produccion, area de calidad, area de distribucion, area de ventas y contabilidad.

PRODUCTOS DENTRO DEL ALCANCE DEL SGC

Los productos dentro del alcance del Sistema de Gestion de Calidad son: lines de panificacion y linea de reposteria.

NO APLICA

Teniendo en cuenta la NO APLICABILIDAD de los siguientes requisitos.

+ 8.3 Diseño y desarrollo de los productos y servicios

Este requisito no aplica debido a que elabora su producto de acuerdo a especificaciones que ya son establecidas en la empresa.

5.4.SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD Y SUS PROCESOS

- Entradas y salidas de los procesos

Podemos identificar las siguientes entradas y salidas.

PROCESO	ENTRADA	SALIDA
Recepción de materiales	Azúcar, sal, huevos, manteca, levadura, harina, agua	Materiales preparados
Mezcla	Materiales preparados, mezcladora	Masa para pan
Amasar	Masa para pan, amasadora	Masa en su punto
Tipos de panes	Masa en su punto, laminadora	Tipos de panes formados
Fermentado	Tipos de panes formados, fermentadora	Masa fermentada
Horneado	Masa fermentada, hornos	Pan horneado
Enfriado	Pan horneado	Pan temperatura ambiente

Entradas: Las entradas de un proceso responden a criterios de aceptación definidos, por ejemplo: la factura del suministrador con todos los datos necesarios. También puede haber alguna entrada con información proveniente de un proveedor interno, por ejemplo: una normativa de la administración, un procedimiento. Las entradas del proceso pueden ser tanto elementos físicos (por ejemplo, materia prima, documentos, etc.), como elementos humanos (personal) o técnicos (información, etc.). En definitiva, son elementos que entran al proceso sin los cuales el proceso no podría llevarse a cabo. Para establecer la interrelación entre procesos se deben identificar los procesos anteriores (proveedores internos y externos) que dan lugar a la entrada de los procesos.

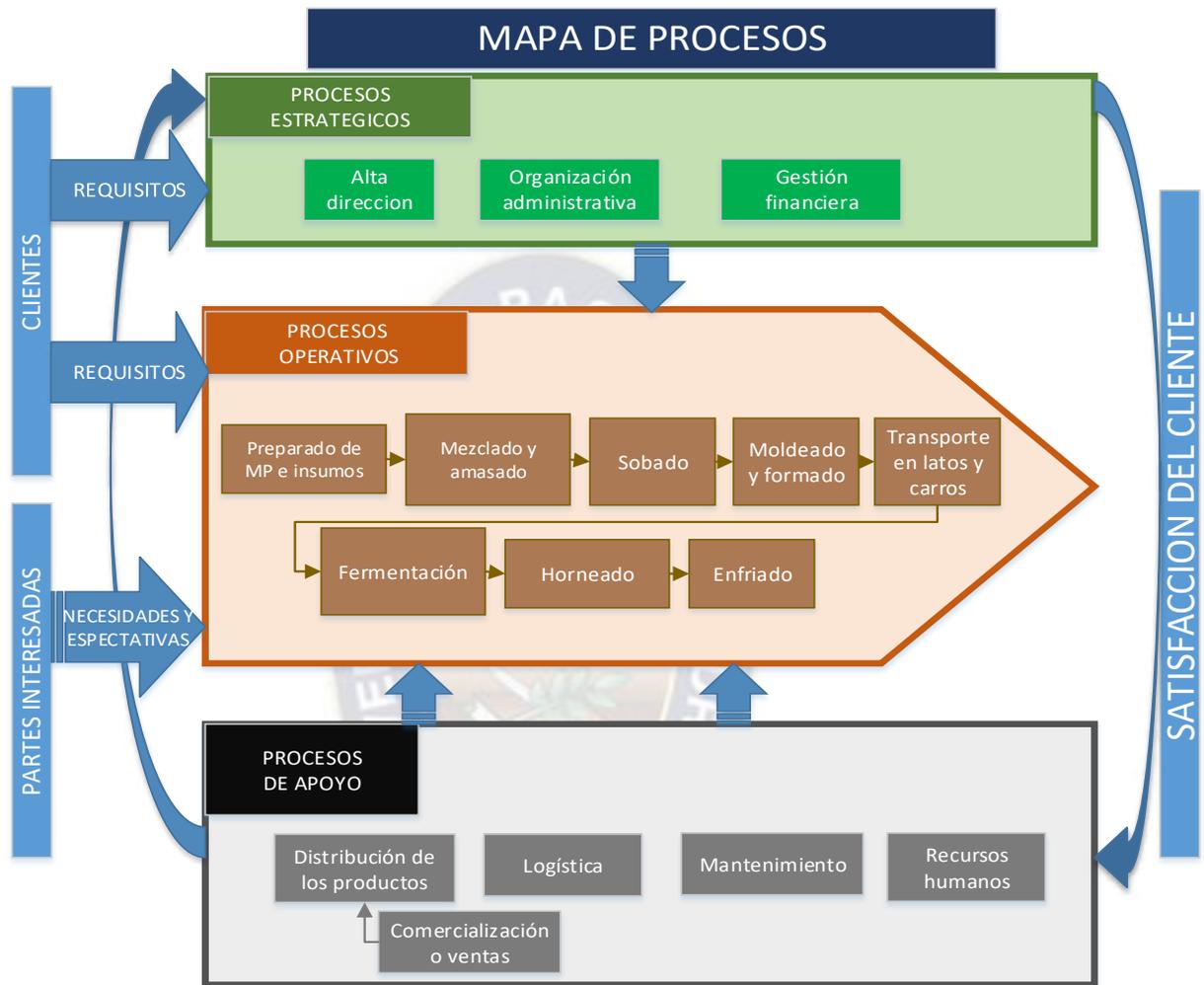
Salidas: Un output con la calidad exigida por el estándar del proceso: por ejemplo: el impreso diario con el registro de facturas recibidas, importe, vencimiento; un material conforme a las especificaciones, etc. De forma similar, las salidas de un proceso pueden ser productos materiales, información, recursos humanos, servicios, etc. En general, son la entrada del proceso siguiente. Para establecer la interrelación entre procesos se deben identificar los procesos posteriores (clientes internos y externos) a los que se dirigen las salidas del proceso

En la Norma ISO 9001:2015 dentro de ella proueve la adopcion de un enfoque a procesos e interacciones, siendo uno de los siete principios de gestion de calidad con el fin y objetivo de aumentar la satisfaccion del cliente mediante el cumplimiento.

5.4.1. MAPA Y FICHAS DE PROCESO

Figura 17

Mapa de Procesos



Nota. Elaboración propia en base a la Norma NB/ISO 9001:2015

a) **PROCESOS ESTRATÉGICOS**

Este proceso está Conformado por los procesos de Planificación del SGC, Seguimiento y Evaluación. Estos distintos procesos tienen como objetivo poder definir, analizar, asegurar, decidir y controlar las metas de la organización como también se encargan de proporcionar directrices a todos los demás procesos.

b) **PROCESOS OPERATIVOS**

Dentro de los procesos operativos de la organización se encuentra el proceso de producción. estos procesos están definidos a cumplir con el objetivo principal de la empresa, que es elaborar los productos que se entrega al cliente y la satisfacción.

c) PROCESOS DE APOYO

Dentro del proceso de apoyo son las que apoyan a los procesos estratégicos y operativos de la organización y proveen los recursos necesarios. Los procesos de apoyo para la organización son de recursos humanos, mantenimiento, distribución de los productos y logística.

Una vez mencionados los procesos de la organización para su correcto funcionamiento del SGC cada una se describe en unas fichas de pocesos que se encuentran en el **ANEXO 2**.

5.5. LIDERAZGO

5.5.1. LIDERAZGO Y COMPROMISO

5.5.1.1. GENERALIDADES

La alta dirección de la empresa Panificadora “San Javier”, demuestra liderazgo y compromiso con respecto al sistema de Gestión de la Calidad, asumiendo la responsabilidad y obligación de rendir cuentas con relación a la eficacia del sistema asi como:

- Establecer la política de la calidad y objetivos asegurándose que sean compatibles con el contexto y el plan estratégico de la organización. (Ver 5.2)

- Asegurar que los procesos de negocio de la organización estén integrados con los requisitos del sistema.
- Establecer la política de calidad basado en el buen funcionamiento de los procesos.
- Asegurar la disponibilidad de los recursos necesarios para que el sistema logre los resultados previstos.
- Comprometiendo, dirigiendo y apoyando al personal, para contribuir a la eficacia del sistema de gestión de la calidad.
- Apoyar otros roles pertinentes de la dirección, para que se demuestre liderazgo en sus áreas respectivas.
- Promueve el enfoque hacia la mejora continua

En base al punto 5.1 del presente documento se procedió a realizar el análisis del contexto de la organización en la cual se identificó los siguientes puntos a liderazgo. La alta dirección mostrará liderazgo en la determinación y comprensión de los requisitos del cliente, los legales y reglamentarios aplicables por otro lado para la determinación de los riesgos y oportunidades que pueden afectar a la conformidad de los productos y capacidad de aumentar la satisfacción del cliente.

5.5.1.2. ENFOQUE AL CLIENTE

Teniendo en cuenta que el cliente es el centro de atención de toda organización por las cuales se realizan todas las estrategias y mecanismos, para que quede satisfecho con el servicio, la panificación ha utilizado las herramientas para identificar las necesidades, dificultades y deseos del cliente; de esta manera ofrecer productos de alta calidad y dar cumplimiento a sus expectativas y requerimientos.

La percepción con respecto al cumplimiento de sus requisitos por parte de la empresa y así como en el punto (comunicación del cliente). Que se menciona a continuación:

8.2.1. comunicación con el cliente

8.2.2. determinación de los requisitos relativos a los bienes y servicios

8.2.3. Revisión de los requisitos con los bienes y servicios

De esta misma manera el numeral 9.1.2 (satisfacción del cliente) se basa en la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos por parte de la empresa.

5.5.2. POLÍTICA

5.5.2.1. ESTABLECIMIENTO DE LA POLÍTICA DE LA CALIDAD

La alta dirección de la empresa Panificadora “San Javier” debe establecer, implementar y mantener una política de calidad acorde a la empresa que pertenece al rubro de panificación. De modo que a política apoye a la dirección estratégica de la empresa.

La Empresa Panificadora “San Javier”, se compromete en satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes con productos de panadería de alta calidad, a través del desarrollo integral de la empresa que está conformada con personas competentes y comprometidas que desarrollan sus actividades en base a un enfoque de mejoramiento continuo de los procesos logrando un crecimiento sostenible.

5.5.2.2. COMUNICACIÓN DE LA POLÍTICA DE LA CALIDAD

Dentro de la comunicación de la política de la calidad a su vez debe cumplir:

- Estar disponible y mantenerse como información documentada.
- Comunicarse entenderse y aplicarse dentro de la organización.

- Estar disponible en los lugares pertinentes para todo el personal.

Esta prioridad será transmitida por la dirección de la empresa Panificadora “San Javier” al resto del personal con tal intensidad, que servirá para crear una cultura colectiva basada en el servicio al cliente y satisfacer las necesidades de este. De esta forma, se logrará generar una actitud positiva en todo el personal y a su vez enfocar el SGC al proceso teniendo como objetivo satisfacer al cliente.

La comunicación de la política debe asegurarse que esta es comprendida y no solo aprendida por todos los miembros de la organización, analizando las causas y solucionándolas si no es así. Por otro lado, la política elaborada puede ser sometida a la opinión de los miembros de la organización, para que realicen sugerencias o aportaciones como vía para conseguir una política de calidad que represente fielmente el sentir de toda la empresa y al mismo tiempo aumente la toma de conciencia, motivación y participación de todos sus integrantes.

Tabla 15

Comunicación de la Política de Calidad

¿A QUIÉN SE COMUNICA?	¿QUE SE COMUNICA?	¿QUIÉN COMUNICA?	¿COMO SE COMUNICA?
Operarios	Se debe brindar una explicación detallada de las funciones que debe cumplir cada uno así como las obligaciones que tiene cada uno.	Alta dirección	Capacitación, Charlas Grupales, Forma Verbal y Documentada reuniones mensuales con los operarios
Proveedores	Se les comunica que deben cumplir con la norma sanitaria del GAML P y el importante rol que cumplen en la cadena de suministro de la empresa.	Alta dirección	Forma verbal, vía web y documentada.

Clientes	Comunicar el cómo se maneja la empresa y sobre los beneficios y calidad del producto	Alta dirección	Página web, redes sociales, medios visuales, auditivos y escritos.
----------	--	----------------	--

Nota. Elaborado con base en la norma ISO 9001:2015.

5.5.3. ROLES DE RESPONSABILIDAD Y AUTORIDADES DE LA ORGANIZACIÓN

Para la aplicación del Sistema de Gestión de Calidad existe la participación, se debe conformar equipos del cual este debe funcionar como responsable para poder obtener los resultados esperados aprovechando las habilidades de liderazgo de cada uno de los integrantes.

La organización esta conformado y se mostrara en un organigrama que conforma la empresa. Encabezado por el Gerente General el Sr. Jhonny Cesar Palli Cabrera, el responsable debe velar por el buen desarrollo del sistema de gestión de calidad.

En el manual de funciones se detalla los cargos de cada personal de la organización

ANEXO 3.

Figura 18

Organigrama Empresa Panificadora “San Javier”



Nota. Elaboración en base a información proporcionada por la Empresa Panificadora “San Javier”

5.6. PLANIFICACIÓN

5.6.1. ACCIONES PARA ABORDAR RIESGOS Y OPORTUNIDADES

Para identificar los riesgos y oportunidades, la empresa tomó en cuenta asegurar que el sistema de gestión de la calidad logre los resultados previstos, y aumente los efectos deseables, reduzca los efectos no deseados y logre la mejora, se ha elaborado el procedimiento se tomó en cuenta la valoración de riesgos donde se definen actividades que debe realizar cada dueño de procesos incluyendo a la alta dirección para identificar los riesgos y oportunidades considerando el contexto de la organización y los requisitos de las partes interesadas pertinentes. Ver documento **ANEXO 4** de los análisis de riesgos y oportunidades.

5.6.2. OBJETIVOS DE LA CALIDAD Y PLANIFICACIÓN PARA LOGRARLOS

5.6.2.1. DETERMINACIÓN DE LOS OBJETIVOS DE LA CALIDAD

En la siguiente tabla se muestra describe los objetivos de calidad.

Tabla 16

Descripción de Objetivos

OBJETIVOS DE LA CALIDAD	METRICA
Medir el nivel de satisfacción de necesidades y expectativas de los clientes, consumidores, y partes interesadas de la Empresa Panificadora “San Javier”	Realizar trimestralmente el análisis y medición de todas las quejas y sugerencias de la atención de las mismas, y tratar un 80% mínimo
	Aumentar el número de clientes un 12% de forma anual.
	Cientes con al menos 80% de satisfacción
Incrementar las ventas de los panes con respecto al año anterior	Hasta en un 15 %
Mantener al personal capacitado y comprometido	Evaluar el Desempeño del personal y planear estrategias a los resultados de las mediciones.
	Cumplir con el Programa de Capacitación del personal al menos en un 80%
	Reducir el porcentaje de rechazo hasta un 5%
Mejorar continuamente el proceso de producción y comercialización	Evaluar y calificar a los proveedores de Materia prima
	Mejorar la infraestructura productiva de la planta

Nota. Elaboración propia

5.6.3. PLANIFICACIÓN DE LOS CAMBIOS

La alta dirección debe validar la integridad del SG identificando y planificando los cambios necesarios y llevando el control para su buen funcionamiento. Con el objetivo de asegurar que dicho sistema de gestión se desarrolle adecuadamente.

Se tiene documentado todas las acciones a seguir para hacer frente a los cambio acontecidos o necesarios para continuar con la mejora de los procesos y de la organización el procedimiento Control de Cambios. **(SJ-SGC-PRO-002) ANEXO 20.**

5.7.APOYO

5.7.1. RECURSOS

5.7.1.1. GENERALIDADES

La empresa Panificadora “San Javier” determina y proporciona los recursos necesarios para el establecimiento, mantenimiento y mejora continua del sistema de gestión de calidad, considerando las capacidades y limitaciones de los recursos internos existentes, así como también lo que necesita obtener de los proveedores externa.

5.7.1.2. PERSONAS

La empresa Panificadora “San Javier” en donde la alta dirección se encargó de revisar las competencias, educación, habilidades, responsabilidad y experiencia que posee cada uno de sus colaboradores. El personal que realiza los trabajos que afectan a la conformidad de requisitos del producto es competente en base de la educación con formación, habilidades y experiencias apropiadas son detalladas en el manual de funciones que se encuentra dentro del documento dentro del **ANEXO 3**.

5.7.1.3. INFRAESTRUCTURA

La empresa Panificadora “San Javier”, dentro de la infraestructura se considera la instalación física de la empresa, máquinas, equipos de protección personal con los que se cuenta para lograr la conformidad de los productos que se ofrece al cliente y mantener la seguridad de cada uno de los trabajadores.

Debido a que los productos que realiza la empresa son productos alimenticios inocuos (panadería y repostería). Se debe realizar el mantenimiento preventivo y limpieza de las instalaciones mediante un procedimiento que se muestra en el **ANEXO 5**, procedimiento y registro de mantenimiento preventivo. Para garantizar la inocuidad de los productos se ha establecido a través de BPM (Buenas Prácticas de Manufactura) que se encuentra en el **ANEXO 6**.

La infraestructura es adecuada para la cantidad de producción y según las buenas prácticas de manufactura, sin embargo, se desea incrementar la misma de manera considerable, se requiere una ampliación de instalaciones, en la actualidad se cuenta con las siguientes áreas: producción, horneado, fermentado, decorado, almacén, baños, vestidores y el sector de despacho.

5.7.1.4. AMBIENTE PARA LA OPERACIÓN DE LOS PROCESOS

La empresa San Javier determina, proporciona y mantiene el ambiente necesario para la operación de sus procesos y para lograr la conformidad de los requisitos del producto, se han elaborado los manuales de BPMs, limpieza y desinfección **ANEXO 6**.

Donde se tomarán en cuenta los siguientes aspectos las cuales son:

- i. **Sociales:** La alta dirección promueve un ambiente libre de conflictos, y asegura un ambiente tranquilo.
- ii. **Psicológicos:** Se realizan pausas en el horario de trabajo para evitar el agotamiento y estrés en los trabajadores.

iii. **Físicos:** En cuanto al ambiente de la Empresa Panificadora “San Javier” se realizó el diagnóstico y por la cual un análisis de seguridad industrial. Detalladas en las siguientes tablas.

Tabla 17

Señalización y Salud en el Trabajo

SEÑAL	DESCRIPCION	SEÑAL	DESCRIPCIÓN
	SALIDA		EXTINTOR
	PROHIBIDO INGRESO PERSONAL NO AUTORIZADO		USO DE PAPELERA O BASUREROS
	PROHIBIDO COMER		PELIGRO DE INCENDIO
	PROHIBIDO FUMAR		BOTIQUÍN

Nota. Elaboración propia

Primeros auxilios

Los primeros auxilios se definen como:

- Aquellos gestos o medidas que se adoptan inicialmente con un accidentado o enfermo repentino, en el mismo lugar de los hechos, hasta que se pueda obtener asistencia especializada.

Tabla 18

Señales Obligatorias

SEÑALES	SIGNIFICADO
  <p data-bbox="586 556 867 611">Protección obligatoria de la cabeza</p>	<p data-bbox="951 401 1373 474">Uso obligatorio de mascarilla y protección de la cabeza</p> <p data-bbox="951 485 1393 516">Color de seguridad: Fondo blanco.</p> <p data-bbox="951 527 1154 558">Contraste: Azul</p> <p data-bbox="951 569 1208 600">Forma: Rectangular</p> <p data-bbox="951 611 1330 642">Símbolo: Rostro con mascara</p>
 <p data-bbox="456 825 724 884">Protección obligatoria de los pies</p>	<p data-bbox="951 682 1422 714">Uso obligatorio de botas industrial</p> <p data-bbox="951 724 1393 756">Color de seguridad: Fondo blanco.</p> <p data-bbox="951 766 1154 798">Contraste: Azul</p> <p data-bbox="951 808 1208 840">Forma: Rectangular</p> <p data-bbox="951 850 1149 882">Símbolo: Botas</p>

Nota. Elaboración propia

 **Equipos de primeros auxilios (EPA)**

Su función sea la de prestar primera ayuda sanitaria a los lesionados o heridos durante la emergencia. Tendrán formación adecuada para la realización de esta primera asistencia.

Tabla 19

Equipo de Protección Personal EPPS

IMAGEN	DESCRIPCIÓN
 <p data-bbox="488 1640 581 1671">COFIA</p>	<p data-bbox="821 1514 1490 1671">Evita que el producto caiga sobre el producto, evitando cualquier imperfección. Cubre todo el cabello y esta va para ambos sexos hombres y mujeres.</p>



Usada para las áreas al momento de sacar los productos al transporte y llegada de las materias primas a los almacenes.

ENTERIZOS DE TELA



CHALECOS PARA VENTAS Y DISTRIBUCIÓN

Para todo el personal que se encuentre en las áreas de ventas y distribución, debe portar la cofia, barbijo y delantal en caso de entrada a almacenes.

El chaleco exclusivo para la entrega de los productos utilizar para la identificación de la empresa. Utilizando guantes al momento de la entrega del producto y recibir el dinero al momento de recibir el dinero.



ZAPATOS CERRADOS

Evitará que alguna impureza llegue al operario y de la misma manera al producto.



BARBIJO

Evita cualquier contaminación al producto, y ayudara al operario cualquier problema de salud ocasionado por la harina.

El ambiente de distribución de la Empresa Panificadora “San Javier” se muestra en el **ANEXO 7**, layout de la planta como así mostrando las señalizaciones.

En la siguiente tabla se estableció un análisis de EPPS como se explica a continuación:

Tabla 20

Análisis de EPPS

PROCESO	DESCRIPCION	RIESGO	CONSECUENCIAS	EPP
RECEPCIÓN DE MATERIA PRIMA E INSUMOS	La materia prima e insumos se recibe directamente en el almacén de la empresa, donde también se realiza un control de la fecha de vencimiento.	Sobreesfuerzo, caídas durante el traslado de las materias primas e insumos.	Contusiones, lesiones, fracturas.	Fajas para manipulación de cargas, guantes, calatrava, barbijo con válvula.
PREPARADO DE MATERIA PRIMA E INSUMOS	Se realiza el pesado de los materiales e insumos.	Sobreesfuerzo, caídas durante el alzado de las materias primas e insumos a la balanza.	Contusiones, lesiones, fracturas.	Fajas para manipulación de cargas, barbijo con válvula, guantes.
	En la báscula se pesa la harina recepcionada, y en la balanza electrónica se pesan los insumos.	Manipular ingredientes	Dispersión de la materia prima en polvo durante el almacenamiento.	Equipos filtrantes sin mantenimiento; equipos con filtros recambiables
MEZCLADO Y AMASADO	Se homogenizan los ingredientes necesarios para la elaboración del producto, formando de esta manera una masa. Este amasado favorece la formación de una estructura de gluten que ayuda a alcanzar el volumen deseado en los productos y también retiene el gas producido en una siguiente operación de fermentación.	Encender máquina mezcladora	Lesión eléctrica, quemaduras	Uso de guantes aislantes al encender la máquina

SOBADO	<p>Una vez obtenida la masa de un proceso anterior esta pasa al proceso de sobado de la masa la cual consiste en que una maquina semi-manual donde con ayuda de un operario este logra conseguir que la masa obtenga una textura y un compacto deseado de la masa para luego proseguir en el siguiente proceso.</p>	<p>Sobreesfuerzo al accionar la máquina, mala manipulación del operario.</p>	<p>Lesiones por carga, lesiones por aplastamiento.</p>	<p>Fajas para manipulación de cargas, guantes, barbijo con válvula.</p>
MOLDEADO Y FORMADO	<p>Una vez obtenida la masa se procede al formado de las piezas estas se obtienen mediante un proceso de boleado donde con una maquina automática se introduce la masa y se obtiene trozos de masa en forma de pequeñas bolas las cuales se las da forma de manera manual dependiendo el producto que se quieran producir.</p>	<p>Encender máquina de boleado, amasar manualmente.</p>	<p>Lesión eléctrica, quemaduras; lesiones musculoesqueléticas</p>	<p>Uso de guantes aislantes al encender la máquina</p>
TRANSPORTE DE LAS LATAS A LOS CARROS	<p>Las latas con las respectivas masas de pan deben ser colocados en el carro y posterior a esta operación se transporta a la cámara de maduración, un carro contiene 30 latas.</p>	<p>Sobreesfuerzo al transportar las latas, caídas.</p>	<p>Fatiga, lesiones, fracturas.</p>	<p>Fajas para manipulación de cargas, guantes, barbijo con válvula.</p>

FERMENTACIÓN	<p>El fermentado de la masa para cada pan depende de la temperatura de la humedad y del ambiente en que se desarrolla dicho proceso, el carro es llevado a la cámara de maduración y dejado aproximadamente por 30 a 40 minutos aproximadamente, después de haber transcurrido este tiempo el carro es retirado de la cámara de maduración y se pone en cola para ya hornearlo en el horno rotatorio.</p>	Elevadas temperaturas	Quemaduras, fatiga	Uso de guantes aislantes, barbijos con válvula	
HORNEADO	<p>La temperatura durante la fermentación no debe ser superior a 30 °C, llegando a 35 °C como máximo. La temperatura gobierna este proceso de fermentación, a mayor temperatura menor tiempo de reposo.</p>	<p>El carro es transportado al horno rotatorio industrial a 180 °C – 220 °C, varia la temperatura según a la marca del horno, para que se realice la cocción durante 30 min y posterior a este tiempo requerido tenga el aspecto agradable y apetitoso.</p>	Manipulación de hornos	Quemaduras, fatiga	Uso de guantes termoaislan

	<p>La cocción del pan es un proceso fisicoquímico que requiere relaciones de tiempo.</p>		<p>tes, barbijos con válvula</p>
	<p>Las diferencias de temperatura alcanzadas entre la miga interior y la corteza pueden alcanzar los 100°C, por lo que conviene asegurarse que el interior alcanza esta temperatura para poder garantizar la erradicación de los posibles organismos patógenos que hayan quedado en la masa.</p>	<p>Incendio o explosión por fuga de gas durante el encendido y el funcionamiento del horno</p>	<p>Quemaduras, muerte</p>
<p>ENFRIADO</p>	<p>Luego del horneado de las piezas de pan, el operario retira el carro del horno para que se enfríe, sigue el enfriado hasta la temperatura ambiente en un lugar adecuado</p> <p>Tras la cocción en el horno sobreviene directamente el enfriamiento del pan debido a que se extrae de la fuente primaria de calor y poco a poco va enfriándose, debe decirse que en este proceso la capa de la corteza suele tener muy poca humedad y muy alta temperatura (la corteza tiene una humedad relativa del 15% mientras que la miga un 40%).</p>	<p>Manipulación a altas temperaturas (pan caliente, horno este caliente).</p>	<p>Quemaduras, fatiga</p> <p>Uso de guantes termoaislantes, barbijos con válvula</p>

DISTRIBUCIÓN	Los productos una vez que son enfriados son distribuidos para su comercialización.	NN
--------------	--	----

Nota. Elaboración propia

5.7.1.5. RECURSOS DE SEGUIMIENTO MEDICIÓN

5.7.1.5.1. GENERALIDADES

La empresa debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para asegurar valores y fiabilidad de los resultados cuando se realiza el seguimiento y gestión de los equipos para verificar.

Para lograr que la empresa logre este objetivo debe disponer:

- **Mantenimiento:** el operario eficiente de la maquinaria evita fallos y paradas no programadas, en lo posible realiza mantenimiento preventivo y caso extremo mantenimiento correctivo.
- **Capacitación:** es necesario la capacitación adecuada a los trabajadores para que no haya fallos o errores dentro del proceso y sobretodo se pueda cumplir las buenas prácticas de higiene y orden dentro del área de trabajo.
- **Calibración:** los instrumentos de medición que se usen deben de estar calibrados, es decir que se deben de tener pesos de referencia para la calibración y verificación de las balanzas, los instrumentos de medición deben de tener las alertas para indicar tiempos cumplidos.

- **Trazabilidad:** para la trazabilidad se debe de contar con la ayuda de los operarios que siguen un programa de producción y diferenciación de las latas, además de contar y llevar un registro de las mezclas de los distintos panes y masas que se elaboran.

5.7.1.5.2. TRAZABILIDAD DE LAS MEDICIONES

Para garantizar la trazabilidad en las mediciones cada equipo que pertenece a la Panificadora “San Javier”, se propone una adecuada calibración de cada equipo por instituciones avaladas como se muestra en el siguiente cuadro.

Tabla 21

Trazabilidad de Mediciones

MAQUINARIA Y/O EQUIPO	CALIBRACIÓN	REVISIÓN	MANTENIMIEN TO SIMPLE	RESPONSABLE	PERIODO
Balanza	Ibmetro Se realiza calibración anual y la medición del peso. Programa de calibración - Computo de piezas. - Rango tara: 50% del rango iluminación de fondo.	Calibración y revisión para garantizar que continúe proporcionando mediciones precisas. Error de linealidad de unidad calibrada con peso inexacto.	SI	Gerente General (Proceso de Compra) Ibmetro	Una por Año
Termómetro	De forma anual (acorde ibmetro).	Control de medición de temperatura.	NO	TÉCNICO (Metal mecánica) u operario	Una vez al Año
Hidrómetro	De forma anual (acorde ibmetro).	Control de medición de humedad.	NO	TÉCNICO (Metal mecánica) u operario	Una vez al Año

Cámara de fermentación	Se realiza calibración anualmente	Panel de control	SI	TÉCNICO (Metal mecánica) u operario	Una vez al Año
Horno	Se realiza calibración anualmente	Control de medición de temperaturas, para evitar cocción desigual y desperdicio de energía.			Una vez al Año

Nota. Elaboración propia en base a la Norma ISO 9001:2015, gestión 2018.

El mantenimiento de cada maquinaria es realizado acorde a su sistema de mantenimiento preventivo, relacionado con el Sistema de Gestión de la Calidad.

5.7.1.6. CONOCIMIENTOS DE LA ORGANIZACIÓN

La organización para el logro de la gestión del conocimiento determino realizar:

- Brindar capacitación continua y los conocimientos necesarios al personal mediante programas de capacitaciones internas.
- Capacitaciones de los trabajadores de la empresa para asegurar la seguridad e inocuidad ya que se trabaja con maquinaria y alimentos.
- Adquirir el conocimiento adicional necesario

La empresa principalmente debe tener conocimiento en el aspecto alimenticio ya que la empresa es una panificadora y repostería son productos de consumo. Por ese motivo debe tener como un pilar fundamental la calidad debido a que este conocimiento hará que la empresa sea reconocida a nivel nacional e internacional, con respecto a la elaboración

de productos alimenticios inocuos para el consumo, así satisfacer los requisitos y necesidades de los clientes

5.7.2. COMPETENCIA

La panificadora “San Javier”, respecto al personal y sus competencias que afectan el rendimiento de los procesos y la calidad de los productos, donde se tiene el manual de funciones en el punto 5.3.1 (**ANEXO 3**) para tener una adecuada información de las competencias.

Contar con un manual de funciones, se evidencia la descripción de cada uno de los cargos de la organización, con la competencia requerida para su buen desempeño.

En función a las competencias se definen acciones necesarias. Dentro de las acciones se determina que es necesario llevar a cabo uno o más de una capacitación. En el caso de no existir la competencia necesaria, se ejecuta el Cronograma de Capacitación, con cursos, seminarios y otros eventos orientados a fortalecer la motivación y el compromiso, como se puede observar en el punto 5.7.2.1 Capacitaciones.

5.7.2.1. CAPACITACIONES

Se proponen temas para las capacitaciones dentro de las instalaciones de la empresa que se podrían realizar por medio virtual y presencial estas competen en:

- a) Inducción general a la capacitación en higiene para manipuladores de alimentos
- b) Introducción a la metodología de las 5s “mayor productividad. Mejor lugar de trabajo”
- c) Capacitación de lavado de manos

El registro de capacitaciones se encuentra en el **ANEXO 8**.

5.7.2.1.1. PLAN DE CAPACITACIÓN

En las siguientes tablas se describen sobre el plan de capacitación:

Tabla 22

Plan de Capacitación

OBJETIVO GENERAL	<ul style="list-style-type: none">- Involucrar a los participantes en el desarrollo de la formación.- Inducir a los participantes en el desarrollo de la capacitación.
OBJETIVOS DE APRENDIZAJE	<ul style="list-style-type: none">- Reconocer la importancia del papel del manipulador de alimentos en la conservación de la salud pública.
METODOLOGÍAS Y TÉCNICAS DE APRENDIZAJE	El material de instrucción básico, lo constituyen el material didáctico elaborado de manera sencilla basado en la normativa y en la temática recomendada. Las técnicas utilizadas se basan en exposiciones dialogadas, lectura dirigida, demostración, talleres prácticos, entre otros.
EVALUACIÓN	<p>Para la evaluación de los participantes se utilizarán diferentes métodos que incluyen tres tipos de evaluación: diagnóstico, evaluación formativa y sumativa.</p> <p>Se debe realizar una prueba previa que contenga el contenido del módulo para evaluar el nivel de conocimiento de los participantes, que se puede realizar de forma verbal y por escrito.</p> <ul style="list-style-type: none">• Después de completar cada tarea en el módulo, los participantes deben desarrollar una práctica. (Formación 40%)• La prueba posterior es una prueba que contiene el contenido del módulo y se utiliza para evaluar el nivel de aprendizaje. Puede ser oral o escrito, equivalente al 50 %.• La participación activa durante la conferencia debe incrementar el resultado final en un 10%.• Los participantes con calificaciones del 71% o más tendrán calidad calificada y recibirán tarjetas de capacitación y materiales de referencia. Quien no cumpla con las calificaciones establecidas deberá repetir la evaluación.• Para mantener el mejor desempeño y logros de los participantes, el facilitador debe mantener registros de asistencia y desempeño.• El facilitador evalúa a los participantes

Nota. Elaboración propia

a) Orientación general sobre formación en higiene para manipuladores de alimentos

Tabla 23

Orientación sobre la Manipulación

Manipuladores de alimentos	Se considera Manipulador de Alimentos a la persona que labora en un establecimiento en donde se manipulan alimentos en cualquiera de las fases de la cadena alimentaria
Componente de manipuladores de alimentos	Se tiene como propósito velar por la salud de los consumidores con el fin de evitar la transmisión de enfermedades.

5.7.2.2. CLIMA ORGANIZACIONAL

Nos enfocamos en aspectos importantes como son las personas dentro de la organización, un factor importante dentro de una organización y más aún que se habla de las personas, el conversar con ellos y dedicarles tiempo al personal, para así generarles un buen clima laboral que esto a la larga significara una relación estable y de confianza entre el trabajador y el empleador, los trabajadores son los activos más importantes de una organización.

Un segundo aspecto es el tiempo de convivencia que se tiene entre los trabajadores, ya que son horas establecidas de trabajo, y por ende el solo hecho de estar con los compañeros de trabajo alrededor de 40 horas semanales implica darles una gran importancia en generar un muy buen ambiente de trabajo entre compañeros ya que diariamente entre ellos estarán rodeados resolviendo problemas y en situaciones de estrés o conflictos en común.

El modelo de encuesta al personal de la empresa se encuentra en **ANEXO 9**.

Escalas y Sub escalas:

Los 90 ítem están relacionados con las escalas y sub escalas, el cual se indica de la siguiente manera.

Tabla 24

Escalas y Sub Escalas

I. RELACIONES	ÍTEM
1. Implicación (IM)	1,11,21,31,41,51,61,71,81
2. Cohesión (CO)	2,12,22,32,42,52,62,72,82
3. Apoyo (AP)	3,13,23,33,43,53,63,73,83
II. AUTORREALIZACIÓN	
4. Autonomía (AU)	4,14,24,34,44,54,64,74,84
5. Organización (OR)	5,15,25,35,45,55,65,75,85
6. Presión (PR)	6,16,26,36,46,56,66,76,86
III. ESTABILIDAD/CAMBIOS	
7. Claridad (CL)	7,17,27,37,47,57,67,77,87
8. Control (CN)	8,18,28,38,48,58,68,78,88
9. Innovación (IN)	9,19,29,39,49,59,69,79,89
10. Desarrollo (DS)	10,20,30,40,50,60,70,80,90

La encuesta se realizó de manera colectiva, con carácter anónimo para que el personal pueda expresarse libremente, junto con la ayuda de la herramienta “SurveyMonkey” que es una herramienta para realizar encuestas y analizar los datos en cuanto a las respuestas.

Se procede a la evaluación estadística de los resultados para la determinación de las conclusiones o hallazgos encontrados y así tomar las acciones correctivas.

La evaluación estadística de resultados de la encuesta se muestra en **ANEXO 10**.

Conclusiones:

Con los comentarios realizados de acuerdo a los porcentajes de respuestas verdaderas y falsas; datos recabados de las encuestas realizadas al personal que con la ayuda de la herramienta “SurveyMonkey” se pudo realizar de manera satisfactoria, al final con sus respectivas escalas y sobre escalas se concluye que se tiene un adecuado, lógico y buen clima organizacional no teniendo que aplicar acciones y medidas correctivas.

5.7.3. TOMA DE CONCIENCIA

Es muy importante que la organización se asegure de la importancia que tiene que formar un personal consciente en la pertinencia e importancia de las actividades que contribuyan al alcance de los logros basados en los objetivos de calidad, por esta razón la gerencia se basa en una creación de toma de consciencia referente a:

- La planeación estratégica (Misión, Visión, Valores).
- La política de calidad.
- El manual de funciones

Las acciones permanentes en este sentido incluyen la exhibición de la política de la calidad. Las acciones a realizar serán:

- **COMUNICACIÓN:** hacer partícipe a todo el personal de la empresa de las reuniones donde se aclare de forma directa las expectativas que tiene la como empresa, los objetivos de calidad y el compromiso que cada uno adquiere con la empresa.
- **TRABAJO EN EQUIPO:** realizar reuniones para dialogar los puntos importantes para el SGC y la importancia de cumplirlos a cabalidad, pedir opiniones a los

trabajadores para la mejora continua, establecer metas y darles seguimiento para fortalecer su desempeño laboral.

- **MOTIVACIÓN:** programar capacitaciones que requieran desarrollar, felicitarlos dándoles reconocimiento por su esfuerzo y trabajo.

5.7.4. COMUNICACIÓN

5.7.4.1. COMUNICACIÓN INTERNA

La comunicación interna sirve como canal de comunicación para todos miembros de la organización. A través de ella se genera un flujo de comunicación que fluye en todos los sentidos, para informar y ser informados, el proceso de comunicación interna se encuentra en **ANEXO 11.**

5.7.4.2. COMUNICACIÓN EXTERNA

La comunicación externa se la realiza mediante un contacto constante y directo con los proveedores y clientes de la empresa. El proceso de comunicación externa se encuentra **ANEXO 12.**

5.7.5. INFORMACIÓN DOCUMENTADA

5.7.5.1. GENERALIDADES

La empresa Panificadora “San Javier” actualmente no cuenta con un sistema estandarizado de documentación de información, con el fin de facilitar la disponibilidad de esta información se propone un sistema de información detallado a continuación, en el cual se centra toda la información relacionada al sistema de gestión de calidad.

La información documentada (actualización y creación) se puede ver con más detalle en el ANEXO 13.

5.7.5.2. CREACIÓN Y ACTUALIZACIÓN

Las creaciones y actualizaciones de documentos deben cumplir con el formato establecido con el fin de mantener el orden y uniformidad de los documentos; cada actualización debe ser informada para el conocimiento de todos los involucrados en el SGC. El formato establecido es el siguiente:

Tabla 25

Encabezado de la Información Documentada

	PANIFICADORA “SAN JAVIER” SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	Código del documento (Arial; 10 ;Negrita)
	TÍTULO (Arial; 11; Negrita)	Versión (Arial; 10; Negrita)

Todos los documentos, independientemente del uso y del medio de soporte deben estar identificados con un título, fecha de emisión y nivel de revisión.

Tabla 26

Formato de la Revisión

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
FECHA	FECHA:	FIRMA:

Nota. Elaboración propia

5.7.5.3. CONTROL DE LA INFORMACIÓN DOCUMENTADA

La información documentada requerida por el Sistema de Gestión de la Calidad, se controla de acuerdo al almacenamiento de archivos conforme se registran, se debe de realizar de forma clara y sencilla por lo cual se recomienda el siguiente etiquetado para los archivos con los documentos seleccionados por tipo para los que también llevan un carimbo determinado dependiendo el tipo de documento del SGC, estos últimos deben también estar plastificados, para el formato en tapa de archivador se debe hacer uso del siguiente carimbo:.

Tabla 27

Control de la Información Documentada

	TIPO DE CARPETA	CÓDIGO:
		FECHA:

Los registros deben ser controlados y verificados, además que se deben considerar ciertos aspectos:

- Disponibilidad del archivo: Los archivos físicos se almacenarán en la oficina de Gerencia General y secretaría de manera que puedan ser accesibles fácilmente cuando sean necesarios. Además, los documentos digitales se encontrarán en la computadora principal de la oficina de Gerencia General almacenadas en su disco duro.
- Protección de los documentos: Los documentos físicos estarán protegidos y resguardados en estantes del área de secretaría teniendo que pedir el respectivo permiso para acceder a ellos. Los documentos digitales estarán protegidos por una

contraseña de seguridad instalada en el disco duro de la computadora de gerencia general.

- Distribución, acceso, almacenamiento, conservación y disposición.

Toda la documentación debe de estar disponible para las personas encargadas para su uso, como ser el Gerente General, el equipo de trabajo y las actualizaciones deben ser registradas y dadas a conocer a todos los miembros de trabajo encargado del SGC.

Además de realizar un registro de cada documento como se muestra a continuación:

Tabla 28

Registro del Documento

CÓDIGO	TIPO DE REGISTRO	NOMBRE DE REGISTRO	REVISADO	NOMBRE DEL ENCARGADO DE REGISTRO	FECHA DE RECEPCIÓN
SGC- SAN JAVIER 01	-----	ADMINISTRACIÓN DE BASE DE DATOS	GERENTE GENERAL	----	X/XX/202X

5.8.OPERACIÓN

5.8.1. PLANIFICACIÓN Y CONTROL OPERACIONAL

La Empresa Panificadora “San Javier” planifica, establece y controla mediante el responsable de comercialización el procedimiento para toda actividad que corresponda al área de producción según los procesos descritos en el punto 5.4, el cual asegura la producción de sus productos de manera diaria o semanal en función de la demanda de los

clientes en el mercado. Durante la planificación de la realización del producto, la empresa debe determinar lo siguiente:

- Los objetivos de la calidad y los requisitos para el producto.
- La necesidad de establecer procesos y documentos y de proporcionar recursos específicos para el producto.
- Las actividades requeridas de verificación, validación, seguimiento, medición, inspección y ensayo/prueba específica para el producto, así como los criterios para la aceptación del mismo, los registros que sean necesarios para proporcionar evidencia de que los procesos de realización y el producto resultante cumplen los requisitos.

La empresa Panificadora “San Javier”, muestra la siguiente metodología para la planificación de la producción. La realización de esta planificación, se encuentra detallada en el procedimiento de producción de la empresa que se encuentra en el **ANEXO 14**.

5.8.2. REQUISITOS PARA LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS

5.8.2.1. COMUNICACIÓN CON EL CLIENTE

La comunicación con el cliente es escrita o verbal; esta debe incluir:

a) Proporción de información relativa a los productos.

La Panificadora “San Javier” proporcionará información de: identificación de los productos, variedad de los productos, precio sugerido a través (WhatsApp) y Pagina Web de la empresa que serán habilitados u otros servicios informáticos relacionados (correo electrónico, redes sociales, entre otros).

b) Tratamiento de las consultas, los contratos y los pedidos incluyendo el cambio.

A través de una carta de cotización se establecerán las condiciones de pago y los plazos de entrega de producto.

c) Obtención de la retroalimentación de los clientes incluyendo las quejas.

Para tal efecto se desarrolla a continuación el procedimiento de reclamos y sugerencias en el respectivo apartado.

d) Manipulación y control de la propiedad del cliente.

La información tanto de los clientes como de los proveedores (pedidos y especificaciones) además de la información obtenida de la página Web de la empresa será controlada y manipulada por el personal capacitado para la respectiva retroalimentación.

e) Establecimiento de los requisitos específicos para las acciones de contingencia, cuando sea pertinente.

Se incluyen las acciones de contingencia cuando se presenten imprevistos tales como cambio en alguno de los productos, retiro de productos, entre otros.

PROCEDIMIENTO DE RECLAMOS Y SUGERENCIAS

- Recepción de la Queja y sugerencia

Tomando en cuenta que las quejas son una fuente de información valiosa acerca de qué es lo que los clientes quieren y no están teniendo además de constituir una fuente de ideas para mejorar la calidad del servicio, estos serán registrados en el “Registro de

Presentación de Atención y Recepción de Quejas”, que serán proporcionados en físico y depositados en los buzones en inmediaciones de la empresa.

Si las quejas o sugerencias fueron realizados vía telefónica o a través de la página Web, el personal que recepcionó la información debe anotar en el registro mencionado.

- **Análisis de causa**

El Representante de la Dirección designa a un funcionario para atender las quejas y/o sugerencia, el cual debe realizar un análisis de causas en el formulario de Respuesta de la queja en función a:

- Descripción de las quejas
- Revisión de toda la documentación relacionada con las quejas
- Verificación si el reclamo y/o sugerencia genera el incumplimiento de los requisitos del servicio o SGC.
- Consultas pertinentes a los funcionarios relacionados con el proceso
- En caso necesario, comunicación con el cliente para la recolección de más información. Al concluir el análisis el funcionario establece si las quejas y/o sugerencia es una no conformidad u observación.

- **Tratamiento del reclamo y sugerencia y evaluación de acciones**

El Representante de la Dirección en forma conjunta a la persona que realizó la evaluación de las quejas y/o sugerencia, determinan la o las acciones a seguir: correctivas, preventivas o inmediatas.

- **Acciones correctivas:** Se identifica los errores en los que se incurre y se toman medidas para no volver a cometerlos; estos se anotaran en el registro de Control de Cambios.
- **Acciones preventivas:** las medidas a tomar evitan que se presenten algunas situaciones que incomoden a los clientes; estos se anotaran en el registro de Control de Cambios.
- **Acciones inmediatas:** Se asigna responsables y plazos de ejecución comunicando a los respectivos responsables. El representante de la dirección verificara si se cumplieron las acciones propuestas y si no se logró resolver el reclamo se procede a la apertura de una acción preventiva o correctiva.

Los registros propuestos de Registro de prevención de atención y recepción de quejas se encuentran en **ANEXO 15**. Y el Registro de control de cambios (para acciones preventivas).

La **comunicación con el cliente** se realiza a las 72 horas de recibido la queja, siempre y cuando se cuente con los datos del cliente y éste haya mencionado en el registro que solicita una respuesta a su queja. El responsable de atender las quejas es el que se comunica con el cliente, para informarle que su reclamo ha sido recibido y si este procede a ser tratado o no.

5.8.2.2. DETERMINACIÓN DE LOS REQUISITOS PARA LOS PRODUCTOS

Empresa Panificadora “San Javier” ha determinado como factor principal de competitividad y cumplimiento de las expectativas del cliente, tener en cuenta aspectos como:

- Requerimientos especificados por el cliente, incluyendo actividades para la entrega y posteriores a la misma.
- Exigencias no establecidas por el cliente, pero indispensables para el correcto funcionamiento del sistema.
- Los requisitos legales y reglamentarios aplicables para el producto.
- Requisitos adicionales determinados por la empresa como necesarios.

Los requisitos del cliente se determinan de acuerdo con el Procedimiento Satisfacción al cliente **ANEXO 16**.

5.8.2.3. REVISIÓN DE LOS REQUISITOS PARA LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS

La empresa Panificadora “San Javier” debe llevar a cabo una revisión antes de comprometerse a suministrar sus productos a un cliente, donde se toma en cuenta:

- En la aceptación de pedidos, las propiedades de los productos deben estar bien definidas.
- Los requisitos especificados por el cliente, incluyendo los requisitos para las actividades de entrega y las posteriores a la misma debe estar especificado en el contrato o el pedido.

- Las diferencias existentes entre los requisitos del contrato o pedido y los expresados previamente.
- Se asegura de que se resuelven las diferencias existentes entre los requisitos del contrato o pedido y los expresados previamente,
- Confirma los requisitos del cliente antes de la aceptación, cuando el cliente no proporcione una declaración documentada de sus requisitos.

La organización mantendrá una información documentada de los pedidos por cliente, que evidencian los requisitos para los productos, ver el en el **ANEXO 17** Programación de pedido.

5.8.2.4. CAMBIOS EN LOS REQUISITOS PARA LOS PRODUCTOS O SERVICIOS

Cuando el cliente no proporcione una declaración documentada de los requisitos, la empresa confirmará los requisitos del cliente antes de la aceptación.

Y cuando se cambien los requisitos del producto, la empresa se asegurará de que la documentación pertinente sea modificada y de que el personal correspondiente sea consciente de los requisitos modificados para realizar la entrega acorde al pedido.

5.8.3. CONTROL DE LOS PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS SUMINISTRADOS EXTERNAMENTE

5.8.3.1. GENERALIDADES

La Empresa Panificadora San Javier asegura de que los procesos, productos y servicios suministrados externamente son conformes a los requisitos. Para ello se han determinado los controles que se aplican cuando:

- ✓ Los productos y servicios de proveedores externos están destinados a incorporarse dentro de los propios productos y servicios de la Empresa panificadora “San Javier”.
- ✓ Los productos y servicios son proporcionados directamente a los clientes por proveedores externos en nombre de la empresa panificadora “San Javier”.
- ✓ Un proceso o una parte de un proceso, es proporcionado por un proveedor externo como resultado de una decisión de la empresa panificadora “San Javier”.

Formulario de evaluación de la empresa Panificadora “San Javier” **ANEXO 18.**

A través del: Formulario de evaluación de la empresa panificadora “San Javier”, determina y aplica criterios para la evaluación, selección, el seguimiento del desempeño y la reevaluación de los proveedores externos, basándose en su capacidad para proporcionar proceso, productos y servicios de acuerdo con los requisitos.

La alta dirección, conserva la información documentada de estas actividades y de las acciones necesaria que surjan de las evaluaciones.

5.8.3.2. TIPOS Y ALCANCE DEL CONTROL

La empresa “San Javier” se asegura de que todos los procesos y productos se suministran de forma externa para evitar posibles riesgos y no afectar negativamente a la capacidad que tiene la empresa para entregar productos y servicios de forma coherente para sus clientes.

Tabla 29

Tipos y Alcance

SUMINISTRO EXTERNO	AREA DE SUMINISTRO	TIPO DE CONTROL QUE SE APLICA	RIESGO DE OCURRENCIA
Mantenimiento de maquinaria	Área de producción	Registro de información de los técnicos de mantenimiento. Control mensual del estado de la maquinaria empleada en el área de producción.	ALTO
Proveedor de materia prima e insumos	Inventario inicial del área de producción	Tener una cartera de 3 proveedores como mínimo para evitar cualquier posible fallo de algún proveedor de materia prima e insumos.	MEDIO
Proveedor de herramientas de trabajo	Área de producción	La empresa tiene un registro de los proveedores que abastecen herramientas de trabajo en el área de producción	MEDIO

Nota. Elaboración propia en base a datos de la empresa

5.8.3.3. INFORMACIÓN PARA LOS PROVEEDORES EXTERNOS

La empresa Panificadora “San Javier”, se asegura que los requisitos de la provisión externa mediante la comunicación, compromiso con los proveedores dependiendo de impacto del producto y su aplicación.

La organización debe comunicar a los proveedores externos sus requisitos para:

- El proceso, productos que debe proporcionar los proveedores mediante un compromiso y las decisiones tomadas.

En los siguientes puntos se describen los pasos que se han establecido para tomar en cuenta los criterios de evaluación.

- 1. Identificar el porqué de la necesidad de la compra:** se deben realizar los niveles de stock de los insumos y materiales directos, de acuerdo a cada nivel de realizar la compra con las especificaciones técnicas y las cantidades.
- 2. Identificar al proveedor:** de acuerdo al requerimiento realizado, se debe identificar a los proveedores más idóneo para lo cual debemos demostrar consultar el registro de evaluación de proveedores (**SJ-SGC-REG-008**), también se puede tomar en cuenta otros proveedores que no se encuentran en la lista y que recién fueron identificados, pero no aun evaluados.
- 3. Enviar peticiones de oferta a los proveedores:** a cada proveedor seleccionado ya sea uno o varios se debe solicitar su cotización, en el cual especifique sus características, especificaciones, cantidad y plazos de entrega. Si presenta alguna inconformidad registrar en (**SJ-SGC-REG-009**).

La solicitud de cotización al proveedor se le puede realizar vía telefónica, fax o por correo electrónica, etc. Al momento de pedir las cotizaciones a los proveedores, se debe informar a cada uno sobre las características que son evaluadas por la empresa “Criterios para proveedores ANEXO 18, para que sean tomados en cuenta.

Estos criterios son utilizados para todos los proveedores, como ser:

- Cumplimiento de requisitos

Referida a las especificaciones

- Tiempo de entrega

Referida al cumplimiento de la fecha pactada de entrega del servicio/producto

- Reconocimiento del mercado

Referida a la marca del proveedor, por ejemplo, certificación del producto o del SGC

- Precio
- Satisfacción del cliente interno

Referida a las quejas que pudieran existir por parte del personal de la empresa

- 4. Evaluar ofertas de proveedores:** las cotizaciones deben ser evaluadas tomando en cuenta las mejores condiciones para la empresa de manera que cumplan con los requisitos del supervisor de producción.

Se debe realizar la evaluación al proveedor mediante el procedimiento “Evaluación de proveedores ANEXO 18, para definir si se realizará la compra o que proveedor se debe elegir.

- 5. Aprobar las ofertas:** La firma del Tesorera indica que existen fondos para realizar la compra y la petición pasa al Gerente General, quien debe aprobar la compra, firmando los tres ejemplares.

- 6. Realizar pedidos:** Aprobado por la gerencia administrativa y gerencia general se procede a realizar el pedido formal enviando una copia del formato.

- 7. Recepcionar los insumos o materiales:** Se debe controlar la fecha de entrega de los insumos o materiales que fueron definidos con el proveedor, una vez que llega el producto verificar la cantidad de acuerdo al formato.

8. Enviar a almacenes para su inspección: Enviar los insumos o productos comprados a almacén para su inspección y control de calidad.

5.8.4. PRODUCCIÓN Y PROVISIÓN DEL SERVICIO

5.8.4.1. CONTROL DE LA PRODUCCIÓN Y DE LA PROVISIÓN DEL SERVICIO

La Empresa Panificadora “San Javier”, para brindar productos con altos estándares de calidad es consciente de mantener un control sobre cada uno de los factores que forman parte del proceso productivo de la organización manteniendo información documentada sobre el proceso de producción.

Cuando sea necesario, se debe poner a disposición del personal productivo instrucciones de trabajo que expliquen cómo se deben hacer las cosas. Para ello la empresa deberá disponer de instrucciones documentadas sobre aspectos de la producción que son útiles y necesarios.

Disponibilidad de instrucciones de trabajo

Cuando sea necesario, se debe poner a disposición del personal productivo instrucciones de trabajo que expliquen cómo se deben hacer las cosas. Para ello la empresa deberá disponer de instrucciones documentadas sobre aspectos de la producción que son útiles y necesarios.

Los procesos donde se destaca el control de producción son:

Tabla 30

Control de Producción

PROCESO	PUNTO CRÍTICO DE CONTROL	RESPONSABLE
Recepción de materia prima	Estado de recepción del producto con su debido control de calidad de acuerdo a la materia prima.	Jefe de almacén Jefe de producción
Preparado	Cantidades adecuadas para el preparado del producto.	Jefe de producción
Mezclado	Limpieza de la maquinaria y ambiente de preparado	Jefe de producción
División y redondeo de la masa	Peso y consistencia del producto.	Jefe de producción
Sobado	Control organoléptico	Jefe de producción
Boleado	Control organoléptico y peso	Jefe de producción
Formado	Control organoléptico	Jefe de producción
Fermentación	Control del tiempo, humedad y temperatura	Jefe de producción
Horneado	Control temperatura y tiempo	Jefe de producción
Enfriado	Control del tiempo, peso y temperatura	Jefe de producción
Almacenamiento y distribución	Control organoléptico	Jefe de despacho de panes

Nota. Elaboración propia

5.8.4.2. IDENTIFICACIÓN Y TRAZABILIDAD

La empresa Panificadora “San Javier”, identifica el estado de la producción con respecto a los requisitos de seguimiento y medición ello se puede verificar mediante los registros para identificar el estado de la producción. **ANEXO 19.**

Esta identificación quedará registrada adecuadamente y debe permitir la trazabilidad, es decir conocer la “historia” de la vida de este producto, desde la materia prima.

Mediante un sistema trazable podemos ir siguiendo el cumplimiento de los requisitos de calidad y los valores obtenidos para cada uno de ellos.

5.8.4.3. PROPIEDAD PERTENECIENTE A LOS CLIENTES O PROVEEDORES EXTERNOS

La Empresa Panificadora San Javier, tiene el deber de cuidar y resguardar los bienes pertenecientes a sus clientes, es por ello que la organización debe realizar la identificación, verificación y protección de los datos, acuerdos comerciales, etc. Cuando se presente algún inconveniente se deberá informar al cliente sobre la situación además de mantener registros donde se indique acciones necesarias.

5.8.4.4. PRESERVACIÓN

La Empresa Panificadora “San Javier” cuida con anticipación las salidas del producto durante la producción para asegurarse de la conformidad de los requisitos del producto y la entrega al destino previsto. Esta conservación incluye la identificación, manipulación, almacenamiento y protección del producto, de acuerdo con las siguientes especificaciones:

- Adecuada identificación y conservación de materias primas, se deben almacenar en un depósito limpio fuera de todo contacto húmedo para evitar los mohos, ratones o insectos.
- La manipulación de la mezcla de la materia prima debe ser controlada para evitar cualquier tipo de objeto que pueda insertarse en la masa como tal y poder obtener el producto final como se requiere.
- El producto terminado se almacena en cajas, canastas, canastillas que deben estar cubiertas para evitar todo tipo de partículas, polvos y así poder ser distribuidos a los puntos de venta.

5.8.4.5. ACTIVIDADES POSTERIORES A LA ENTREGA

Como medida del desempeño del sistema de gestión de la calidad, la organización debe monitorear la información sobre las percepciones de los clientes sobre la satisfacción de la empresa de sus requisitos.

Los controles implementados se basan en las quejas recibidas y existe un procedimiento de quejas y reclamos. Normalmente no se presentan reclamos ya que la panadería hace las entregas diariamente evitando productos guardados o vencidos, pero ante cualquier queja se cuenta número telefónico destinado a la atención al cliente para recibir una retroalimentación de parte de los clientes.

5.8.4.6. CONTROL DE LOS CAMBIOS

El propósito es documentar y registrar los cambios en la producción para su posterior comparación con datos anteriores, para así tomar decisiones.

Se ha desarrollado junto con la organización un procedimiento para realizar la revisión y control de los cambios que afectan a la producción en la medida necesaria para asegurar la continuidad del proceso en conformidad con los requisitos.

Se ha comunicado que todo cambio que afecte a la calidad y desarrollo de los productos, debe ser reportado y registradas las acciones realizadas para llevar a cabo una adecuada gestión del cambio.

En el procedimiento **ANEXO 20**, Control de Cambios en los procesos, se da a conocer en caso de cambios identificados o realizados.

Todo cambio debe de registrarse con el propósito de conservar información documentada que describa los resultados de dichos cambios, quienes son los involucrados además de cualquier información relevante del cambio.

Tabla 31

Formulario de Control de Cambio

NUMERO DE REVISIÓN	FECHA	DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO	TERMINADO
JEFE DE PRODUCCIÓN		OBSERVACIONES	
VISTO BUENO			

5.8.5. LIBERACIÓN DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

La empresa Panificadora “San Javier” debe medir y monitorear los procesos de producción, así como debe demostrar la capacidad del proceso para obtener los resultados planificados y emprender las acciones correctivas necesarias para asegurar la conformidad del cliente.

Esta es la etapa final del proceso de coordinación de servicios. En el sistema de gerencia de la empresa se debe mantener información documentada sobre la liberación y quien la autorizó. Donde se considerará los siguientes aspectos:

- Establecer criterios de control en las diferentes etapas del proceso, llegando los resultados a estar identificados y validados respectivamente donde se realizará un control de la conformidad de los mismos.

- El personal responsable que intervendrá en todo el proceso sea calificado y competente para elaborar, revisar, verificar y validar todos los resultados del proceso.
- Los cambios que ocurrieran en la producción de cualquier producto se deben registrar, así como el responsable de quien lo autorizó.

Los controles necesarios en el proceso, se dará a través de seguimiento y medición. Donde el registro de Control de liberación de producto terminado se encuentra en el **ANEXO 21**.

5.8.6. CONTROL DE SALIDAS NO CONFORMES

Las salidas no conformes con los requisitos deben ser identificadas y controladas para prevenir su uso no intencionado, para tal efecto se utiliza el procedimiento de “No conforme”

El Control del Producto No conforme debe documentarse como un procedimiento del SGC. Se conserva la información documentada en el registro encontrado. **ANEXO 22**, procedimiento de no conformidad del producto.

5.9. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

5.9.1. SEGUIMIENTO, MEDICIÓN, ANÁLISIS Y EVALUACIÓN

5.9.1.1.GENERALIDADES

La panificadora “San Javier” planificará los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora necesarios para:

- Demostrar la conformidad del producto, mediante la inspección de la materia prima, control de la producción y del producto terminado, calibración de equipos.

- Asegurarse de la conformidad del Sistema de Gestión de la Calidad, mediante el resultado de las auditorías internas.
- Mejorar continuamente la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad, mediante revisiones del sistema.

La encargada de determinar la planificación de la revisión del SGC, es la alta dirección por lo que debe realizar esta revisión periódicamente. De manera extraordinaria, en el caso de que sea necesario debido a cambios trascendentales dentro de la empresa, de esta manera evaluar el estado actual de la empresa, su adecuación y eficacia, para ver nuevas oportunidades de mejora y posibles cambios en el SGC.

La organización debe determinar:

- i. Qué necesita seguimiento y medición;
- ii. Los métodos de seguimiento, medición, análisis y evaluación necesarios para asegurar resultados válidos;
- iii. Cuándo se deben llevar a cabo el seguimiento y la medición;
- iv. Cuándo se deben analizar y evaluar los resultados del seguimiento y la medición.

La organización debe evaluar el desempeño y la eficacia del sistema de gestión de la calidad. Debe mantener la información documentada como evidencia de los resultados.

Donde se puede Ver en el **ANEXO 23** seguimiento y medición.

5.9.1.2. SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

La percepción de nuestros clientes en la organización, es uno de los aspectos importantes para la identificación de necesidades y requerimientos del mismos. Para la medición del desempeño del SGC, es importante realizar un seguimiento de evaluación

del desempeño de la organización directo con los clientes y la satisfacción de los mismos con respecto al producto que ofrece.

- Reclamos detectados durante el proceso productivo

La metodología y actividades relacionadas se encuentran en el procedimiento Evaluación del cliente. **ANEXO 24.**

En la cual el último trimestre de cada año se realizará una evaluación y posterior análisis por la dirección.

5.9.1.3. ANÁLISIS Y EVALUACIÓN

La empresa Panificadora “San Javier”, en conjunto con las acciones y parámetros establecidos en el párrafo anterior se preocupa por el correcto análisis y evaluación de los resultados de la empresa frente a los requisitos del Sistema de Gestión Integrado.

Determina que no solo se debe considerar los mecanismos ya descritos sino a la misma en contexto y como un todo (situación del mercado, el estado de sus servicios, funcionarios, etc.), lo anterior con el fin de desarrollar un análisis más coherente y apropiado para la evaluación del desempeño de la organización. Como herramientas adicionales, la organización considera los siguientes aspectos:

- Encuestas de satisfacción y percepción del cliente.
- Comités para el análisis de mejora de los procesos.

En las diferentes áreas del proceso de producción se efectuará el seguimiento y medición de las características del producto y servicio a verificar que cumple con los

requisitos del mismo. El objetivo es demostrar capacidad de los procesos para alcanzar los resultados planificados en la empresa.

- ✓ **Lead Time GAP (Tiempo de previsión de las necesidades del cliente):** En este intervalo de tiempo es cuando se deben realizar las previsiones respecto a los puntos y cantidades de pedido futuras. La magnitud del GAP es directamente proporcional con los errores en las previsiones que se puede ver en la siguiente imagen.

Ecuación del Lead Time en función al tiempo.

$$\text{GAP} = \text{Fecha deseada} - \text{Fecha de ingreso de la orden}$$

Este indicador es útil para poder ver el control de tiempos y entrega de los pedidos en el momento en que el cliente requiera, siendo una forma de medir y controlar la satisfacción del cliente por medio de un Sistema de Gestión de Calidad bajo la norma ISO 9001:2015 de cada uno de sus productos de la empresa.

- ✓ **Mediciones de capacidad de Procesos:** indicador que es útil en las mediciones especializadas en evaluar la capacidad, que permiten comparar procesos y detectar la necesidad de mejoras. Los índices de capacidad de procesos (ICP) son un medio altamente efectivo de determinar la calidad del producto y desempeño del proceso. Para la empresa serán utilizadas las siguientes formulas a continuación: **ÍNDICE**

Tabla 32

Fórmulas de Índices de Capacidad de Procesos

ÍNDICE	USO	DEFINICIÓN	FORMULA
Cp o Pp	El proceso está centrado en los	Es el radio entre la amplitud permitida (distancia entre los	(LES-LEI)/6σ

	límites de especificación.	de límites de especificación) y la amplitud natural.	
Cpk o Ppk	El proceso no está centrada en los límites de especificación, pero está contenido en ellos.	Es el cociente entre la amplitud permitida y la amplitud natural, teniendo en cuenta la medida del proceso respecto al punto medio de ambos límites de especificaciones.	$\text{Min}\{ (LES-\mu)/3\sigma*(\mu-LEI) /3\sigma\}$
CPUo PPU	El proceso solo tiene un límite de especificación superior.		$LES-\mu/3\sigma$

Nota. Control Estadístico de la Calidad y Seis Sigma (Pulido, 2009); (Martinez, 2014)

(Humberto Gutiérrez Pulido, 2009) Indicadores de Control de Gestión de la Producción, Ing. Roxana Martínez, 2014

De la misma manera se la utilizara para la medición de la capacidad utilizada para la producción de cada una de sus líneas de producción panificadora y repostería.

- ✓ **Gestión Comercial:** En este punto se realiza el control por medio del control de registros, como se ve a continuación.
- ✓ **Lote de Producción:** se presenta a continuación la ficha de control de lote de producción.
- ✓ **Control visual de Almacén:** se presenta a continuación la ficha de control de visual de almacenes. (MEDINA, 2019)

Las fichas de procesamiento de la gestión comercial y de orden de producción para el análisis y evaluación se encuentran en el **ANEXO 25**.

5.9.2. AUDITORIA INTERNA

Para verificar la conformidad de los procesos y eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad NB ISO 9001:2015, la empresa Panificadora “San Javier”, debe llevar a cabo auditorías internas mediante la planificación de uno o varios programas de auditoría, para lo cual se elaboró el plan de un plan y programa de auditoría interna que se encuentra en el **ANEXO 26**.

5.9.3. REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN

5.9.3.1. GENERALIDADES

La empresa Panificadora “San Javier”, dentro de la revisión del SGC llevara a cabo las siguientes acciones:

- Realizar un seguimiento y medición de forma continua

Seguimiento; se realizará de forma diaria, según planilla de producción, ventas, etc.

Medición; se llevará a cabo diariamente, de acuerdo a las planillas ya llenadas dentro de la empresa.

- Los resultados del seguimiento y medición se realizarán de forma semanal, mensual, semestral y anualmente
- Se analizarán y evaluarán los resultados, cada mes dando a conocer acciones necesarias a tomar según su análisis.

En el caso de que sea necesario debido a cambios trascendentales dentro de la empresa, de esta manera evaluar el estado actual de la empresa, su adecuación y eficacia, para ver nuevas oportunidades de mejora y posibles cambios en el SGC.

5.9.3.2. ENTRADA DE REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN

La alta dirección revisa el sistema de gestión de la calidad de la empresa a intervalos planificados, para asegurarse de su conveniencia, adecuación, eficacia y alineación continuas con la dirección estratégica de la empresa, en el siguiente cuadro se presenta como es conformado el proceso de revisión por alta dirección.

Tabla 33

Requisitos para la Revisión por la Dirección sobre las Entradas

ENTRADAS	
La revisión por la alta dirección se debe planificar y llevar a cabo incluyendo consideraciones como:	
i)	El estado de las acciones de las revisiones por la dirección previas
ii)	Cambios en las cuestiones externas e internas que sean pertinentes al SGC
iii)	La eficacia de las acciones tomadas para abordar los riesgos y así como las oportunidades. Que fueron señaladas en anteriores puntos.
iv)	Información sobre el desempeño y eficacia del SGC, Incluyendo dentro de ellas;
	- La satisfacción del cliente
	- El grado en que se han logrado los objetivos de calidad
	- Las no conformidades y acciones correctivas
	- Resultados de medición y seguimiento
	- Resultados de parte las auditorias

Nota. Elaboración propia según la norma ISO 9001:2015

5.9.3.3. SALIDAS DE LA REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN

La empresa en función de la información almacenada en los puntos 7.5 Información documentada la empresa deberá tomar acciones correspondientes a:

- Oportunidades de Mejora
- Necesidades de cambio en el SGC
- Necesidades de recursos

La empresa debe conservar la información completamente organizada de los resultados de la revisión que se realizó por dirección. **ANEXO 27.**

5.10. MEJORA

5.10.1. GENERALIDADES

La empresa Panificadora San Javier, está comprometida con la mejora, mediante la realización de selección de las oportunidades de mejora y las acciones necesarias en la empresa.

- ✓ Presentar productos de buena calidad con el cumplimiento de los requisitos, considerando las necesidades y expectativas futuras.
- ✓ Aumentar la Satisfacción de nuestros clientes.
- ✓ Identificar las oportunidades de mejora.
- ✓ Mediante los resultados corregir, prevenir los efectos no deseados sean internos y externos.
- ✓ La mejora e implementación en el desempeño y la eficacia del SGC

5.10.2. NO CONFORMIDAD Y ACCIÓN CORRECTIVA

La empresa Panificadora San Javier en el caso de que tenga que identificar las: no conformidades y acciones correctivas, dentro de ellas cualquiera originada por quejas, donde debe:

- i) Reaccionar ante las no conformidades tomando en cuenta y cuando sea aplicable:
 - Tomar acciones para controlar y posteriormente corregirlas

- Hacer
- ii) Poder evaluar las acciones para eliminar las causas de la no conformidad, con el objetivo de que no vuelvan a ocurrir.
- iii) Implementar acciones necesarias
- iv) Revisa la eficacia ante la acción correctiva tomada

Por otro lado, también la empresa debe conservar información documentada como evidencia de las no conformidades y cualquier acción tomada posteriormente; así también resultados de cualquier acción correctiva que se encuentra en el **ANEXO 28**, Registro de no conformidad y acción correctiva.

5.10.3. MEJORA CONTINUA

La empresa panificadora San Javier para cumplir con el requisito de la norma ISO 9001:2015 se debe lograr mejorar continuamente su sistema de gestión de calidad para lo cual deberá ser revisado anualmente y mejorar el adecuado funcionamiento y eficacia del mismo, mediante auditorías internas posteriormente a su análisis de los resultados en la revisión por parte de la alta dirección, identificando necesidades u oportunidades consideradas como mejora continua. por lo cual se elaboró una propuesta de un registro de mejora continua **ANEXO 29**.

5.11. RESULTADOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

En el siguiente cuadro y gráfico resumen se puede evidenciar el correspondiente sistema de gestión de calidad para la Empresa Panificadora “San Javier”.

Tabla 34

Evaluación del Sistema de Gestión de la Calidad

SITUACION REQUISITOS DE LA NORMA 9001:2015	SIN EL SGC		CON EL SGC	
	% OBTENIDO DE VERIFICACIÓN	ACCIONES POR REALIZAR	% OBTENIDO DE VERIFICACIÓN	ACCIONES POR REALIZAR
Contexto de la organización	8%	DISEÑAR	82	MANTENER
Liderazgo	38%	DISEÑAR	85	MANTENER
Planificación	13%	DISEÑAR	81	MANTENER
Apoyo	21%	DISEÑAR	83	MANTENER
Operación	43%	MEJORAR	86	MANTENER
Evaluación al desempeño	30%	DISEÑAR	82	MANTENER
Mejora	29%	DISEÑAR	82	MANTENER
TOTAL	29%		83	

Nota. Elaboración propia con información de la empresa, gestión 2023

Figura 19

Resultados del Sistema de Gestión de la Calidad



Nota. Elaboración propia con información de la empresa, gestión 2023

Con los resultados obtenidos del Sistema de Gestión de Calidad que está acorde a la norma ISO 9001:2015 para la empresa Panificadora “San Javier”, se concluye, que se estandarizaron los procesos para la elaboración de cada uno de sus productos con un

enfoque de calidad, al cumplir cada uno de los requisitos como en el caso del punto 4. Enfoque de la Calidad, a través de la identificación las necesidades de cada una de las partes interesadas, la elaboración de la matriz FODA, así cumpliendo los requisitos necesarios para satisfacer a sus clientes, dando un porcentaje de 79%, lo que indica que debe ser mantenido y controlado para su desarrollo de forma eficiente.

En el caso del punto 5. Liderazgo se planteó la política de calidad como así, la recomendación de compromiso con sus clientes, el compromiso por parte de alta dirección con el SGC, además de estandarizar los roles y responsabilidades de cada uno de los puestos de trabajo de la empresa para cumplir con el SGC, dando como resultado un valor de 80% en cumplimiento de este punto, lo que indica que debe ser mantenido y controlado.

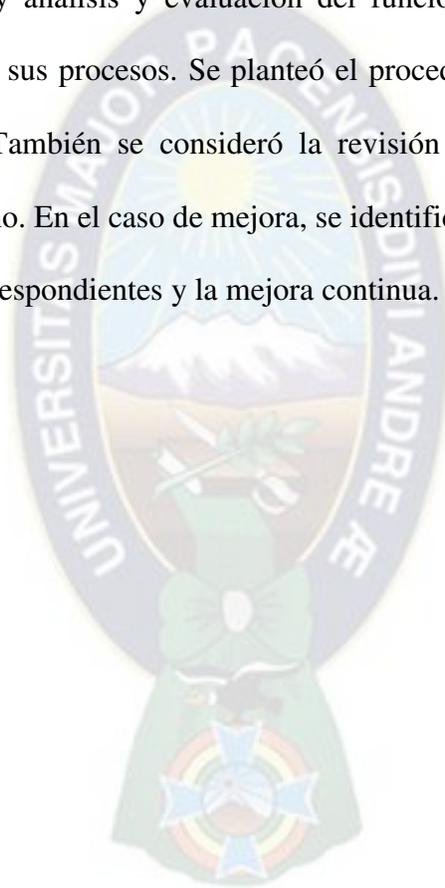
En el punto 6. Planificación del SGC bajo la norma ISO 9001:2015 para cumplir este requisito se identificaron y plantearon todas las acciones necesarias para abordar los riesgos y oportunidades, los objetivos de calidad y la planificación de los cambios, cumpliendo con este punto en un porcentaje de 81%, lo que significa que debe ser mantenido y controlado respectivamente.

Considerando el punto 7. Apoyo acorde al SGC, acorde a la norma ISO 9001:2015, además del personal y su competencia, la toma de conciencia, la comunicación y la información documentada cada uno de los requisitos cumplidos ayudan a todos los procesos que estén relacionados a la elaboración de cada uno de los productos de la empresa, dando como resultado un porcentaje de cumplimiento de 83%, lo que indica que debe ser también mantenido y controlado de forma eficiente.

En el punto 8, Operación se planificó y controló las operaciones de la empresa, se estableció los requisitos de los productos para satisfacer las necesidades de los clientes de

la empresa, se detalla el control de los procesos y productos, se controla el proceso de producción y el control de las salidas no conformes, dando como resultado un porcentaje de cumplimiento de 85% a comparación de la situación inicial de la empresa, lo que indica que este punto debe ser mantenido y controlado.

Los puntos 9. Evaluación y Desempeño y el punto 10. Mejora, donde se realizó el seguimiento, medición y análisis y evaluación del funcionamiento del sistema en la empresa en cada uno de sus procesos. Se planteó el procedimiento de auditoria interna con su programación. También se consideró la revisión por la alta dirección en la evaluación del desempeño. En el caso de mejora, se identificaron las no conformidades y acciones correctivas correspondientes y la mejora continua.



CAPITULO VI

EVALUACIÓN FINANCIERA

6.1. EVALUACIÓN SGC

Para realizar el estudio financiero del proyecto, se calcularon los distintos gastos y beneficios en escenarios con y sin proyecto. Para esto se calcula el Indicador B/C del proyecto para ambos escenarios, comparando los beneficios proyectados que tendrá la organización con los costos más la inversión que debe realizar para el sistema de Gestión de calidad.

6.2. COSTOS DE DIAGNÓSTICO Y DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

Los costos de diagnóstico y diseño del SGC se dividen en:

- **Costo real:** Determinado por el conjunto de gastos incurridos por la empresa ya sea en material de apoyo, material de escritorio, refrigerios, etc., en un determinado periodo de tiempo.
- **Costo oculto:** Determinado por costos que la empresa no ve de manera directa, como por ejemplo las horas de trabajo que el recurso humano dedico durante la etapa de diseño y el tiempo otorgado por el personal administrativo.

6.2.1. COSTOS DEL DIAGNOSTICO

El costo real como se muestra en la tabla 36 fue un total de Bs. 165

Tabla 35

Costo Real del Diagnóstico del SGC

ITEM	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO (Bs)	TOTAL (Bs)
Impresiones	50	0,5	25
Pasajes	20	5	100
Anillados	1	15	15
Paquete de hojas	1	25	25
Costo Total			165

Nota. Elaboración propia

Tabla 36

Costos Ocultos del Diagnóstico del SGC

ÍTEM	Numero de Trabajadores	Cantidad de horas	COSTO/HORA (Bs/hora)	Total (Bs)
Reunión inicial equipo de calidad	3	1	12,4	37,2
Observación coordinador del SGC	1	15	12,4	186
Entrevista con el personal	10	2	12,4	248
Llenado del check list jefe de producción.	1	2	12,4	24,8
Llenado del check list coordinador del SGC	1	2	12,4	24,8
Revisión del check list gerente general	1	1	12,4	12,4
Costo Total				533,2

Nota. Elaboración propia

6.3. COSTOS DEL DISEÑO DEL SGC

En la tabla 38 se presentan los costos reales de la etapa de diseño del Sistema de Gestión de la Calidad que asciende a Bs.625 y en la tabla 39 los costos ocultos que suman un total de Bs. 5220,4.

Tabla 37

Costos Reales del Diseño del SGC

ITEM	CANTIDAD (unid)	PRECIO UNITARIO (Bs)	TOTAL (Bs)
Refrigerio	20	5	100
Almuerzo	20	12	240
Pasajes	30	5	150
Impresiones	120	0,5	60
Paquete de hojas	3	25	75
Costo total			625

Nota. Elaboración propia**Tabla 38**

Costo Oculto del Diseño del SGC

ITEM	Numero de Trabajadores	Cantidad de horas	COSTO/HORA (Bs/hora)	Total (Bs)
Definición del contexto y partes interesadas	3	2	12,4	74,4
Construcción del mapa de procesos	1	2	12,4	24,8
Elaboración de las fichas de procesos	1	12	12,4	148,8
Reunión equipo de calidad	3	6	12,4	223,2
Entrevistas por parte del coordinador del SGC	1	8	12,4	99,2
Entrevista a los operarios	1	6	12,4	74,4
Entrevista a los encargados	1	1	12,4	12,4
Elaboración de procedimientos, instructivos y registros.	1	240	12,4	2976
Reunión equipo de calidad	3	2	12,4	74,4
Validación de documentos – coordinador del SGC	1	2	12,4	24,8

Validación de documentos operarios	3	8	12,4	297,6
Elaboración Manual de calidad	2	48	12,4	1190,4
Costo total				5220,4

Nota. Elaboración propia

6.3.1. INVERSIÓN EN CAPACITACIONES

La inversión en capacitaciones se refiere al monto destinado a la capacitación del personal con respecto a la realización de la Buenas Prácticas de Manufactura en sus productos.

Tabla 39

Costo de Capacitación BPM y Sistema de gestión de Calidad ISO 9001:2015

NÚMERO DE PERSONAS	CARGOS	COSTO POR HORA	COSTO DE HORAS INVERTIDAS	COSTO TOTAL (BS)
1	Gerente	36,46	291,68	2333,44
12	Personal de producción	21,88	175,04	2100,48
<i>SUB TOTAL</i>				4433,92
SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD ISO 9001:2015				
NÚMERO DE PERSONAS	CARGOS	COSTO POR HORA	COSTO DE HORAS INVERTIDAS	COSTO TOTAL (BS)
15	Personal de producción	23,00	69,00	1035
<i>SUB TOTAL</i>				1035
TOTAL				5468,92

Nota. Elaboración propia en base a los datos de Panificadora “San Javier” e IBNORCA

Por último, tenemos la tabla donde se muestra el resumen de los costos del diagnóstico y diseño del Sistema de Gestión de la Calidad.

Tabla 40

Resumen de Costos

ITEM	COSTO REAL	COSTO OCULTO	TOTAL (Bs)
DIAGNOSTICO	165	533,2	698,2
DISEÑO SGC	625	5220,4	5845,4
CAPACITACIÓN			5468,92
TOTAL	790	5753,6	12012,52

Nota. Elaboración propia

En función a la información proporcionada por la empresa se calculó el costo total de la fase de diagnóstico y diseño del Sistema de Gestión de la Calidad por lo que tomando en cuenta el costo real de Bs. 790 y el costo oculto de Bs. 5753,6 además del costo de capacitación de BPM y del SGC ISO 9001:2015 que es Bs. 5468,92 el costo total del diseño es de Bs. 12012,52.

6.4. COMPARACIÓN DE INDICADORES

Realízanos una proyección a 5 años SIN PROYECTO con un costo de oportunidad del 3%, tenemos:

Tabla 41

Flujo de Fondos

AÑO	1	2	3	4	5
INGRESOS	188260,64	193908,51	199725,71	205717,48	211889,01
IVA 13%	24473,88	25208,11	25964,34	26743,27	27545,57
IT 3%	5647,82	5817,26	5991,77	6171,52	6356,67
INGRESOS NETOS	158138,94	162883,11	167769,59	172802,68	177986,77
COSTOS	93000,00	95790,00	98663,70	101623,60	104672,00

Nota. Elaboración propia, en base a los datos proporcionados por la Empresa

Convertimos todos los ingresos al año cero y tenemos todos los flujos para determinar el indicador beneficio/costo y lo vemos en la tabla 44 a continuación:

Tabla 42

Flujo de Fondo al Año Actual

	COSTO	INGRESOS NETOS
1	93000	158138,94
2	93000	158138,94
3	93000	158138,94
4	93000	158138,94
5	93000	158138,94
TOTAL	465000	790694,69

Nota. Elaboración propia, en base a los datos proporcionados por la Empresa

Cálculo del indicador beneficio/costo:

$$\frac{\text{Beneficio}}{\text{Costo}} = \frac{\text{ingresos netos}}{\text{Costo}}$$

$$\mathbf{B/C= 1,714}$$

Por cada boliviano incurrido en el costo se obtiene un beneficio de 1.714 bolivianos en los próximos 5 años. Ahora realizamos una proyección a 5 años CON PROYECTO con un costo de oportunidad del 15%.

Tabla 43

Flujo de Fondos

AÑO	1	2	3	4	5
INGRESOS	188260,64	216499,74	248974,70	248974,72	286320,91
IVA 13%	24473,89	28144,97	32366,71	37221,72	42804,97
IT 3%	5647,82	6494,99	7469,24	8589,63	9878,07
INGRESOS NETOS	158138,94	181859,78	209138,74	203163,34	233637,87
COSTOS	93000	93000	93000	93000	93000
COSTOS SGC	12012,52	13000	13000	13000	13000

COSTO TOTAL	105012,53	106000	106000	106000	106000
--------------------	-----------	--------	--------	--------	--------

Nota. Elaboración propia, en base a los datos proporcionados por la Empresa

Convertimos todos los ingresos al año cero y tenemos todos los flujos para determinar el indicador beneficio/costo y lo vemos en la tabla 46 a continuación:

Tabla 44

Flujo de Fondos al Año Actual

	COSTO	INGRESOS NETOS
1	105012,53	206488,65
2	106000	206488,65
3	106000	206488,65
4	106000	206488,65
5	106000	206488,65
TOTAL	529012,52	1032443,27

Calculo del indicador beneficio/costo:

$$\mathbf{B/C= 1.942}$$

Al implementar un Sistema de Gestión de la Calidad cada boliviano incurrido en el costo se obtendría un beneficio de 1.942 bolivianos, lo cual demuestra que por cada boliviano invertido se obtiene una ganancia de 0, 942 bolivianos lo cual es beneficioso para la empresa.

CAPÍTULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1. CONCLUSIONES

Se realizó el diagnóstico respectivo para evaluar en el estado que se encuentra la empresa según la Norma ISO 9001:2015 y se sistematizó la información, lo cual dio para el diseño del SGC de la Empresa Panificadora “San Javier”. Con el compromiso de Gerencia y personal administrativo-productivo se cumplió con el objetivo general del presente proyecto de diseñar un SGC ISO 9001:2015, que beneficiará de gran manera a la empresa.

Se realizó una descripción de la organización de la Empresa Panificadora “San Javier”. Al realizar el análisis, la evaluación de la organización se obtuvo un cumplimiento de 29% al cumplimiento de la Norma ISO 9001:2015. El Diseño de Gestión de Calidad se dio de forma participativa se llevaron a cabo entrevistas y el llenado del check list (lista de verificación) en la organización.

Se ha elaborado la información documentada, que la Norma requiere que se mantenga y/o conserve, en este caso para la mejora del proceso de producción y coordinación en el personal y que es necesario para dar cumplimiento a los requisitos de la Norma.

Se ha estructurado la información documentada pertinente para el sistema de Gestión de Calidad en base a la Norma Internacional ISO 9001:2015 y a los requerimientos de la Empresa Panificadora “San Javier”, que incluye entre ellas el

procedimiento, registros, manuales e informes. Se efectuó la política y los objetivos de la calidad que ha requerido la elaboración de un plan que incluye metas, acciones, herramientas, medición, asociados a los objetivos. El manual de funciones servirá como un apoyo para la determinación de roles, responsabilidades y autoridades en la organización, además de ser importante y fundamental.

Con respecto a la evaluación financiera del proyecto, se calcularon los costos que se incurrieron para realizar el Diagnóstico y Diseño del SGC, posteriormente se realizó el cálculo del indicador financiero “relación beneficio costo”, con el análisis en dos escenarios (Sin y Con proyecto). Obteniendo que el valor de la situación Con proyecto es mayor al otro escenario de Bs 1,942, así demostrando la factibilidad del presente proyecto en la Empresa Panificadora “San Javier”.

7.2. RECOMENDACIONES

Se recomienda que se mantenga una documentación permanente de todos los procesos, procedimientos, instructivos y registros ya sea de forma física o digital.

La alta Gerencia debe mantenerse siempre actualizada la información de los cambios del contexto de la organización y requisitos de las partes interesadas que pudieran afectar al SGC.

Se debe mantener la interacción de todos los miembros de la organización con el sistema, tanto al personal antiguo como a nuevos integrantes.

Realizar capacitación con respecto a los BPM, mas tratando que la empresa realiza productos que son consumibles. Y esto también ayudara a que el cliente confié más en el producto que elabora.

Realizar constantes revisiones a la documentación, registros e indicadores de cada área para la respectiva actualización y así contribuir a la mejora continua, con el fin de demostrar el cumplimiento a los requisitos del Sistema de Gestión.

Que los dueños de proceso no dejen de trabajar con respecto a la motivación y concientización de su personal para brindar un mejor servicio al cliente.



CAPÍTULO VIII

BIBLIOGRAFÍA

8.1. BIBLIOGRAFÍA

- 5.1.1 LIDERAZGO. (2015). En NORMA BOLIVIANA 9001:2015 (pág. 14).
9001:2015. (2014). Evolucion a travez de los años. Obtenido de <http://calidad.pucp.edu.pe/elasesor/iso-9001-2015-evolucion-a-traves-de-los-anos>
- Cadena Chavez, O. (2018). Gestion de calidad y productividad. Obtenido de <http://repositorio.espe.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/21000/15416/GESTION%20DE%20LA%20CALIDAD%20Y%20PRODUCTIVIDAD.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Calidad. (2015). Los 8 principios de gestion de la calidad. Obtenido de . Obtenido de <http://blogdecalidadiso.es/los-8-principios-de-gestion-de-la-calidad/>
- Calvel, R. (1983). Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/724/72430508.pdf>
- Calvel, R. (1994). Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/724/72430508.pdf>
- Calvel, R. (1994). El Sabor del Pan. Montagud, Barcelona.
- Camisón, C., & Gonzáles, T. (2007). Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas, Madrid, España: Pearson Educación S.A.
- Consulting, I. H. (15 de enero de 2019). Integral Health Consulting. Obtenido de <https://inheco.net/documentation/>
- Godon, B., & Guinet, R. (1996). La Panificación. Obtenido de <https://digital.csic.es/bitstream/10261/17118/1/libro%20panificacion-2007.pdf>
- Humanes, J. (1994). Pastelería y Panadería. Ed. McGrawHill Interamericana, Madrid.
- INSTITUTO BOLIVIANO DE NORMALIZACIÓN Y CALIDAD IBNORCA . (s.f.). Obtenido de “Sistema de Gestión de la Calidad - Requisitos”. Norma Internacional ISO .
- Instituto nacional de estadística (p) preliminar (INE). (s.f.). Obtenido de <https://siip.produccion.gob.bo/noticias/files/2020-3d79b-3alimentos.pdf>
- International Organization for Standardization “Sistemas de Gestión de la . (s.f.).

- ISO 9001:2015. (2018). Sistema de Gestión de Calidad, principales principios. Obtenido de <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2018/04/sistema-de-gestion-de-calidadprincipios/>
- Lopez Rey, S. (2006). Implantacion de un Sistema de Calidad. España: Ideaspropias. . Obtenido de http://aulas.uniminuto.edu/mdl_201750/pluginfile.php/1009313/mod_resource/content/1/Como%20documentar%20un%20Sistema%20de%20Gestion.pdf
- Lopez, P. (2015). Como documentar un sistema de gestion de calidad segun iso 9001:2015. Obtenido de http://aulas.uniminuto.edu/mdl_201750/pluginfile.php/1009313/mod_resource/content/1/Como%20documentar%20un%20Sistema%20de%20Gestion.pdf
- Martinez, I. R. (2014). indicadores de control gestion de la produccion .
- MEDINA, C. X. (2019). DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD SEGÚN LA NORMA ISO 9001:2015 EN EL ÁREA DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA “ATABEX S.R.L. Obtenido de <https://repositorio.umsa.bo/bitstream/handle/123456789/23111/TES-1149.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Monzón, I. P. (2004). Implantación de los Sistemas de Gestión de Calidad ISO 9000. Obtenido de <https://www.monografias.com/trabajos27/implantacion-sistemas/implantacionsistemas.shtml#sistemas#ixzz4BxUqmhFw>
- Mora, S. G. (2012). Sistema de Gestión de Calidad. Serie de Normas ISO 9001. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajospdf5/sgc-iso-9000/sgc-iso-9000.shtml>
- NB ISO 9001:2015 REQUISITOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD – FUNDAMENTOS Y VOCABULARIO. (s.f.).
- NB/ISO 9001/2015 . (s.f.). En NORMA INTERNACIONAL, SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD REQUISITOS (pág. 14).
- NB/ISO 9001:2015, Ciclo Planificar, Hacer, Verificar, Actuar. (abril de 2016). Obtenido de <https://www.researchgate.net/figure/Figura-30-ISO-90012015-y-el>
- Ovideo, A. (2018). Análisis para la Interpretación de la NOM 9001:2015. Obtenido de. Obtenido de de <https://books.google.com.bo/books?id=ffdTDwAAQBAJ&dq=>

- Oviedo, A. (2018). Análisis para la Interpretación de la NOM 9001:2015. Obtenido de <https://books.google.com.bo/books?id=ffdTDwAAQBAJ&dq=>
- Pulido, H. G. (2009). Control estadístico de la calidad y seis sigma.
- Quispe, M. L. (2019). diseño de un sistema de gestión de calidad basado en la norma 9001:2015 en la planta de producción para mercado nacional de la empresa de alimentos IRUPANA ANDEAN ORGANIC FOOD S.A. Obtenido de <https://repositorio.umsa.bo/bitstream/handle/123456789/23117/TES-1152.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Tejero, F. (1992-1995). Obtenido de <http://www.franciscotejero.com/publicaciones/>
- Tejero, F. (1992-1995). Panadería Española. (2 Vols.). Obtenido de <http://www.franciscotejero.com/publicaciones/>

ANEXOS

ANEXO 1

REQUISITO DE LA NORMA	PREGUNTAS	SI	NO	OBSERVACIONES
4. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN				
4.1 Comprensión de la organización y de su contexto	¿Se han determinado las cuestiones externas e internas pertinentes al propósito y dirección estratégica de la organización?	X		
	¿Se realiza el seguimiento y revisión de la información sobre las cuestiones externas e internas?		X	
4.2 Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas	¿Se han determinado las partes interesadas pertinentes al SGC?		X	
	¿Se han determinado los requisitos de las partes interesadas?		X	
	¿Se realiza el seguimiento y revisión de la información sobre las partes interesadas y sus requisitos pertinentes?		X	
4.3 Determinación del alcance del sistema de gestión de la calidad	¿Se tiene determinado el alcance del SGC?		X	
	¿Se consideran las cuestiones externas e internas para determinar el alcance del SGC?		X	
	¿Se consideran los requisitos de las partes interesadas para determinar el alcance del SGC?		X	
	¿Se consideran los productos y servicios de la organización?		X	
	¿El alcance del SGC se encuentra disponible y mantiene como información documentada?		X	
4.4 Sistema de gestión de la calidad y sus procesos	¿Se establece, implementa, mantiene y mejora un SGC?		X	
	¿Se determinan los procesos necesarios para el SGC?		X	

		¿Se mantiene y conserva la información documentada de la operación de los procesos?		X	
5. LIDERAZGO					
5.1. LIDERAZGO Y COMPROMISO 5.1.1 Generalidades		¿La dirección muestra liderazgo y compromiso con el diseño del SGC?		X	
		¿La dirección establece la política y los objetivos de la calidad para el SGC?		X	
		¿La dirección asegura que estén disponibles los recursos necesarios para el SGC?		X	
		¿La dirección comunica la importancia de una gestión de la calidad?	X		
5.1.2. Enfoque al cliente		¿La dirección se asegura que se determinen, comprenden y cumplen los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables?	X		
		¿La dirección se asegura que se determinen y consideren los riesgos y oportunidades?	X		
		¿La dirección busca aumentar la satisfacción del cliente?	X		
5.2. POLÍTICA					
5.2.1 Establecimiento de la política de la calidad		¿La política de la calidad es apropiada al propósito y contexto de la organización?		X	
		¿La política de la calidad proporciona un marco de referencia para el establecimiento?		X	
		¿La política de la calidad incluye un compromiso de cumplir los requisitos aplicables y de mejora continua del SGC?		X	
5.2.2 Comunicación de la política de calidad		¿La política de la calidad está disponible para las partes interesadas pertinentes y se mantiene como información documentada?		X	
		¿La política de la calidad se mantiene, entiende y aplica dentro de la organización?		X	

5.3 Roles, responsabilidades y autoridades en la organización		¿La dirección se asegura que las responsabilidades y autoridades se asignen, comuniquen y entiendan en toda la organización?	X		
6. PLANIFICACIÓN					
6.1. Acciones para abordar riesgos y oportunidades		¿Se determinan los riesgos y oportunidades con el fin de asegurar que el SGC pueda lograr sus resultados previstos?		X	
		¿Se determinan los riesgos y oportunidades con el fin de aumentar los efectos deseables y prevenir o reducir efectos no deseados?		X	
		¿Se determinan los riesgos y oportunidades con el fin de lograr la mejora?		X	
		¿Se planifican las acciones para abordar los riesgos y oportunidades?		X	
6.2. Objetivos de la calidad y planificación para lograrlos		¿Se establecieron objetivos de la calidad?		X	
		¿Los objetivos de la calidad se mantienen como información documentada?	X		
		¿Se tiene determinado los planes para lograr los objetivos de la calidad?		X	
6.3 Planificación de los cambios		¿Se realiza una planificación para llevar a cabo cambios en el SGC?		X	
7.1 APOYO					
7.1 RECURSOS 7.1.1 Generalidades		¿Se determinaron y proporcionaron los recursos necesarios para el establecimiento, implementación, mantenimiento y mejora continua del SGC?		X	
		¿Se consideran las capacidades y limitaciones de los recursos internos existentes?		X	
		¿Se considera qué se necesita obtener de los proveedores externos?	X		

7.1.2 Personas		¿Se determinaron y proporcionaron las personas necesarias para la implementación?		X	
7.1.3 Infraestructura		¿Se determina, proporciona y mantiene la infraestructura necesaria para la operación de los procesos?		X	
7.1.4 Ambiente para la operación de los procesos.		¿Se determina, proporciona y mantiene el ambiente necesario para la operación de los procesos de la organización?		X	
7.1.5 Recursos de seguimiento y medición					
7.1.5.1 Generalidades		¿Se determinan y proporcionan los recursos necesarios para realizar el seguimiento y medición?		X	
		¿Se conserva información documentada apropiada como evidencia de que los recursos de seguimiento y medición son idóneos?		X	
7.1.5.2. Trazabilidad de las mediciones		¿Los equipos de medición son calibrados en base a patrones de medición que corresponda?		X	
7.1.6 Conocimientos de la organización		¿Se determinaron los conocimientos necesarios para la operación de los procesos y lograr la conformidad de los productos y servicios?	X		
7.2 Competencia		¿Se determinó la competencia necesaria de las personas que realizan un trabajo que afecta al desempeño y eficacia del SGC?	X		
		¿Se toman acciones para adquirir la competencia necesaria?		X	
		¿Se conserva información documentada apropiada como evidencia de la competencia?		X	
7.3. Toma de conciencia		¿Se asegura que las personas que trabajan en la organización tomen conciencia de la política y objetivos de la calidad?		X	
7.4 Comunicación		¿Se determinaron las comunicaciones internas y externas pertinentes al SGC?		X	

		¿Las comunicaciones incluyen qué, cuándo, a quién, cómo y quién comunica?		X	
7.5. INFORMACION DOCUMENTADA					
7.5.1 Generalidades		¿El SGC incluye información documentada requerida por la Norma y que la organización determina como necesaria?		X	
7.5.2 CCreación y actualización		¿Se asegura que la identificación, descripción, formato, revisión y aprobación de la información documentada sea apropiado?		X	
7.5.3 Control de la información documentada		¿Se asegura que la información documentada esté disponible y sea idónea para su uso dónde y cuándo se necesite y este protegido adecuadamente?	X		
8. OPERACIÓN					
8.1 Planificación y control operacional		¿Se determinan los requisitos para los productos de la organización?	X		
		¿Se determinan los recursos necesarios para lograr la conformidad con los requisitos de los productos?		X	
		¿Se determina la información documentada necesaria para el logro de los procesos y conformidad de los productos?		X	
8.2.1 Comunicación con el cliente		¿Se tiene buena comunicación con el cliente?	X		
		¿Se realiza un análisis a las quejas de los clientes para la retroalimentación?	X		
8.2.2 Determinación de los requisitos para los productos y servicios		¿Se asegura que los requisitos de los productos incluyan requisitos legales, reglamentarios y los necesarios para la organización?		X	
		¿La organización se asegura de poder cumplir con las declaraciones de los productos que ofrece?	X		
8.2.3 Revisión de los requisitos para los productos y servicios		¿Se lleva a cabo una revisión antes de comprometerse a suministrar productos a los clientes?	X		

		¿Cuándo el cliente no proporciona una declaración documentada de sus requisitos, ¿se confirman los mismos antes de la aceptación?	X		
		¿Se conserva la información documentada necesaria sobre requisitos nuevos para los productos?		X	
8.2.4. Cambios en los requisitos para los productos y servicios		Cuando se cambian los requisitos para los productos, ¿Se asegura que la información documentada sea modificada y se anuncie los cambios?		X	
8.4 Control de los procesos , productos y servicios suministrados externamente					
8.4.1 Generalidades		¿Se asegura que los productos suministrados externamente son conformes a los requisitos de la organización?		X	
		¿Se determinan y aplican criterios para la evaluación, selección, seguimiento del desempeño y la reevaluación de los proveedores externos?		X	
		¿Se conserva la información documentada de las actividades anteriores mencionadas realizadas a los proveedores?		X	
8.4.2 Tipo y alcance del control		¿Se asegura que los productos suministrados externamente no afectan de manera adversa a la capacidad de entregar productos a sus clientes?	X		
8.4.3 Información para los proveedores externos		¿Se asegura la adecuación de los requisitos antes de comunicar al proveedor externo?		X	
8.5. PRODUCCIÓN Y PROVISIÓN DEL SERVICIO					
8.5.1 Control de la producción y de la provisión del servicio		¿Se dispone de información documentada que defina las características de los Productos a producir y los resultados a alcanzar?		X	

		¿Se tienen implementados acciones para prevenir los errores humanos?		X	
8.5.2 Identificación y trazabilidad		¿Se utiliza en el proceso medios apropiados específicos para identificar la salida de los productos?		X	
		¿Se conserva información documentada necesaria para realizar la trazabilidad de los productos?		X	
8.5.4. Preservación		¿Se preserva las salidas durante la producción para asegurar la conformidad con los requisitos?	X		
8.5.5 Actividades posteriores a la entrega		¿Se realizan actividades posteriores a la entrega del producto?		X	
8.5.6. Control de los cambios		¿Se revisan y controlan los cambios para la producción para asegurar la continuidad en la conformidad con los requisitos?	X		
		¿Se conserva la información documentada de los resultados de los cambios?		X	
8.6 Liberación de los productos y servicios		¿Se tiene implementado disposiciones planificadas para verificar que se cumplen con los requisitos del producto?	X		
		¿Se controla la liberación de los productos si no se han completado las disposiciones planificadas?		X	
		¿Se conserva la información documentada de la liberación de los productos?		X	
8.7 Control de las salidas no conformes		¿Se asegura que las salidas no conformes se identifican y controlan para prevenir su uso o entrega no intencionada?	X		
		¿Se realiza alguna acción para tratar a las salidas no conformes?	X		
		¿Se conserva la información documentada que describa la no conformidad, acciones tomadas, etc.?	X		

9. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO					
9.1. SEGUIMIENTO, MEDICIÓN, ANÁLISIS Y EVALUACIÓN 9.1.1 Generalidades		¿Se determina qué necesita seguimiento y medición, los métodos, cuándo se debe llevar a cabo y cuándo se deben analizar los resultados?		X	
		¿Se conserva la información documentada apropiada como evidencia de los		X	
9.1.2 Satisfacción del cliente		¿Se realiza el seguimiento a las percepciones de los clientes del grado en que se cumplen sus necesidades y expectativas?	X		
9.1.3 Análisis y evaluación		¿Se realiza el análisis a los datos e información apropiado del seguimiento y medición?		X	
9.2 Auditoria interna		¿Se llevan a cabo auditorías internas para proporcionar información acerca del SGC?			
		¿Se tiene planificado, establecido e implementado uno o varios programas de auditoria interna?		X	
9.3 Revisión por la dirección					
9.3.1 Generalidades		¿Se revisa el SGC a intervalos planificados de tiempo?		X	
9.3.2 Entradas de la revisión por la dirección.		¿Se planifican acciones correctivas y preventivas como resultado de las revisiones?		X	
9.3.3 Salidas de la revisión por la dirección.		¿Las salidas incluyen las oportunidades de mejora?		X	
10. MEJORA					
10.1. Generalidades		¿Se determinan y seleccionan las oportunidades de mejora y acciones necesarias para cumplir con los requisitos y aumentar la satisfacción del cliente?	X		
		¿Las oportunidades seleccionadas toman en cuenta mejorar el desempeño y eficacia del SGC?		X	
10.2 No conformidad y acción correctiva		¿Se toman acciones para controlar, corregir o hacer frente a las consecuencias de una no conformidad?	X		

		¿Se evalúan la necesidad de acciones para eliminar las causas de la no conformidad?		X	
		¿Se conserva la información documentada como evidencia de la naturaleza de las no conformidades y los resultados de cualquier acción correctiva?		X	
10.3 Mejora continua		¿Se mejora continuamente la conveniencia, adecuación y eficacia del SGC?		X	
		¿Se consideran los resultados del análisis y evaluación para determinar necesidades y oportunidades de mejora?		X	

ANEXO 2

	PANIFICADORA “SAN JAVIER” SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	Código: SJ-SGC-MAN-001 Fecha de emisión:
	FICHAS DE PROCESOS ESTRATÉGICOS	Versión: 0

- FICHA DE PROCESOS ESTRATÉGICOS

PROCESO: DIRECCIÓN		FECHA DE REVISIÓN	
ENCARGADO: GERENTE DE LA EMPRESA			
MISIÓN: Tomar decisiones que lleven a incrementar las utilidades de la empresa.		DOCUMENTACIÓN : Balance General, Libros Diarios, Estado de Resultados, Reportes de Ganancias y Ventas.	
ALCANCE	INICIO: Análisis del Estado Actual		
	INCLUYE: Análisis FODA, diagrama de Gantt. Planificación estratégica Establecer metas y objetivos detallados y claros enfocados en el cliente. Política, revisión Evaluar los riesgos.		
	FINAL: Toma de Decisiones y verificaciones		
PLANEAR	HACER	VERIFICAR	ACTUAR
Diseñar la Planificación estratégica el Plan objetivos	Realizar el análisis foda, Hacer la política Matriz de riesgos Matriz de objetivos	Seguimiento y cumplimiento de las estrategias planteadas	Evaluar y Corregir los riesgos
Diseñar un plan de mejora para la empresa que logre aumentar las utilidades	Dirigir las operaciones de la empresa	Realizar la evaluación de las decisiones tomadas	Capacitación de personal
ENTRADAS	PROVEEDORES	SALIDA	CLIENTES
Informes de compras y ventas	Todas las operaciones de la empresa considerando	Toma de Decisiones de Sectores	Todas las operaciones del proceso
Pedidos de los clientes		Incremento Productividad	
Solicitudes de Producción		Conclusión de Pedidos	

		Información de Utilidades	
REGISTROS		INDICADORES PRINCIPALES	FICHAS DEL INDICADOR
Registros de Comercialización y Producción			
Movimientos Bancarios			
Diagrama analítico y de procesos		Estado de Resultados y Ganancias enfocado a Utilidades	Planilla de Producción y Comercialización
VARIABLES DE CONTROL			
Planillas de Producción y Comercialización			
Listas de Pago			
Listas de Clientes Frecuentes			
Pedidos Cumplidos			

PROCESO: GESTIÓN DE LA CALIDAD		FECHA DE REVISIÓN	
ENCARGADO: JEFE DE ASEGURAMIENTO DE CALIDAD O RESPONSABLE DE MEJORA			
MISIÓN:		DOCUMENTACIÓN	
Garantizar el mejoramiento continuo a través de actividades planificadas y requeridas de verificación, seguimiento, medición, inspección, la capacitación (toma de conciencia); para el sistema de gestión de calidad		Determinación del Contexto, Riesgos y Oportunidades, Toma de Conciencia, Comunicación Interna y Externa, Creación, Actualización y Control de la Información Documentada, Auditoria Interna	
ALCANCE	INICIO: Todos los procesos		
	INCLUYE: Análisis del entorno, objetivos estratégicos, objetivos de calidad, política de calidad, alcance del SGC. Identificación y control de los procesos necesarios que aseguren la entrega de productos que satisfagan al cliente		
	FINAL: Despacho del pedido		
PLANEAR	HACER	VERIFICAR	ACTUAR
Determinar el Contexto, Riesgos y Oportunidades	Identificar y controlar de los procesos necesarios que aseguren la entrega de productos que satisfagan al cliente	Personal competente para cada cargo, recursos económicos , infraestructura	Control de Salidas No Conformes
Análisis del entorno, objetivos estratégicos, objetivos de calidad, política de calidad, alcance del SGC.	Creación, Actualización y Control de la Información Documentada. Auditoria interna	Sistemas de información /comunicación, tercerización	No Conformidades y Acciones Correctivas
ENTRADAS	PROVEEDORES	SALIDA	CLIENTES

Necesidades de control	Planificación estratégica. Todos los procesos, Comercial, Cliente Final	Programación de resultados y seguimiento de los objetivos de calidad (plan de acción si corresponde)	Dirección
Resultados (desempeño de los procesos)		Informe de medición y cumplimiento de los resultados (objetivos de los procesos)	Todos los procesos
Información generada por proceso y resultado de auditorías.		Informe de seguimiento de NO conformidades y acciones correctivas	Consumidor Final (Cliente)
Retroalimentación del cliente		Informe de seguimiento, medición y cumplimiento la meta de reclamos y plan de acción	
REGISTROS		INDICADORES PRINCIPALES Cumplimiento de las mediciones, cumplimiento de procedimientos e instructivos	FICHAS DEL INDICADOR N° de cumplimientos a procedimientos/N° de procedimientos revisado
Documentos actualizados			
Informes de auditorías			
Informes de seguimientos de cumplimiento			
VARIABLES DE CONTROL			
Eficacia del sistema de gestión de calidad			
Nivel de servicio no conforme			

PROCESO: SEGUIMIENTO, MEDICIÓN, ANÁLISIS Y EVALUACIÓN		FECHA DE REVISIÓN	
ENCARGADO: JEFE DE PRODUCCIÓN			
MISION:		DOCUMENTACIÓN Documento de seguimiento y medición	
Evaluar el desempeño y la eficacia del sistema de gestión de la calidad mediante el análisis y evaluación de los datos e información generados por el seguimiento y medición.			
ALCANCE	INICIO: registros de presente y futuro mejora		
	INCLUYE: Planificación de entrega, control		
	FINAL: toma de decisiones y verificaciones		
PLANEAR	HACER	VERIFICAR	ACTUAR
Verificar los procesos de producción para no tener fallas	Administrar el cumplimiento de requisitos del personal calificado	Verificar el cumplimiento del plan de gestión	Realizar mejoras en los procesos productivos.

ENTRADAS	PROVEEDORES	SALIDA	CLIENTES
Mapa de procesos del Sistema	Liderazgo Planificación del SGC Todos los procesos	Informe para la revisión del sistema	Revisión por la dirección Mejora
Características de procesos		Propuestas de métodos de medición	
Información de los procesos del Sistema		Resultados de las perspectivas de los clientes	
REGISTROS		INDICADORES PRINCIPALES	FICHAS DEL INDICADOR
Registro de los procesos			
Registro de necesidades y quejas del cliente			
VARIABLES DE CONTROL		Cumplimiento de los objetivos de calidad Y de los procesos evaluados	Procedimiento evaluación de satisfacción del cliente
Existencia de productos finales			
Cantidad de entregas			

- **FICHAS DE PROCESOS DE APOYO**

PROCESO: LOGÍSTICA		FECHA DE REVISIÓN	
ENCARGADO: JEFE COMERCIAL			
MISION:		DOCUMENTACIÓN Documento de transporte, seguro contra accidentes	
Gestionar los medios necesarios (compras de materia prima e insumos, medios de transporte, ventas de los productos)			
ALCANCE	INICIO: Planificación de compras de M.P. e Insumos		
	INCLUYE: Planificación de entrega, control y manejo de inventarios		
	FINAL: Transporté del producto final y ventas		
PLANEAR	HACER	VERIFICAR	ACTUAR
Determinar la cadena de suministros y acciones encaminadas a conseguir las metas.	Plan de compras, manejo de inventarios de materia prima e insumos, plan de comercialización	Control de inventarios, servicio al cliente de calidad	Compra de suministros con el plan de compras, registro de inventarios
ENTRADAS	PROVEEDORES	SALIDA	CLIENTES
Plan de compras	Recursos de la empresa	Registro de compras de materia prima	Personas y tiendas que deseen los productos.
Vehículos de transporte		Transporte seguro del producto final	

Plan de control de inventarios		Registro de inventarios	
Plan de ventas		Llegada rápida y segura de productos	
REGISTROS		INDICADORES PRINCIPALES	FICHAS DEL INDICADOR
Registro de inventarios			
Registro de compras			
Registro de transporte			
Registro de ventas			
VARIABLES DE CONTROL		Eficiencia en control de existencias, productos vendidos y entregados	Registro diario de entradas y salidas
Existencia en almacén			
Existencia de productos finales			
Tiempos de transporte			
Cantidad de entregas			

PROCESO: MANTENIMIENTO Y LIMPIEZA ENCARGADO: PERSONAL DE MANTENIMIENTO Y LIMPIEZA	FECHA DE REVISIÓN: XX/XX/2021		
MISION: Asegurar que los equipos utilizados estén siempre en plenas condiciones de uso, así cumplir con la productividad necesaria.	DOCUMENTACION: Procedimiento de mantenimiento Preventivo y Correctivo Ficha de Procesos Gestión de Mantenimiento, Lista Maestra de Registros Gestión de mantenimiento		
ALCANCE	Inicio : Identificación de las herramientas, Planificación de mantenimiento		
	Incluye: Planeamiento y ejecución de mantenimiento		
	Final : registro de la información generada, mantener un histórico que ayude a evitar posibles fallas de equipo		
PLANEAR	HACER	VERIFICAR	ACTUAR
Programar actividades de mantenimiento de equipos Planear horarios de inspección de los equipos	Gestionar la ejecución de programas de mantenimiento de los equipos	Realizar seguimiento y evaluación de los procesos de mantenimiento	Realizar seguimiento y evaluación de los procesos de mantenimiento
ENTRADAS:	PROVEEDORES:	SALIDAS:	CLIENTES:

Nuevos equipos Requisitos de cada proceso Capacitación de personal Solicitudes de compra de equipos	Jefe de logística, mantenimiento y limpieza	Equipos verificados Equipos calibrados Equipos desechados Compra de nuevos equipos	
REGISTRO:		INDICADORES PRINCIPALES:	FICHAS DEL INDICADOR:
<ul style="list-style-type: none"> - Lista de equipos bajo control - Ficha de equipos y materiales 			
VARIABLES DE CONTROL:		Número de incidencias relacionadas con los procesos de producción. Número de equipos arreglados	Estadísticas de mantenimiento Estadísticas de quipos necesarios para la producción
Calibraciones de equipos de medida Inspección de equipos			

PROCESO: GESTION DE RRHH ENCARGADO: ADMINISTRACION	FECHA DE REVISIÓN: XX/XX/2021		
MISION: Gestionar que la empresa tenga todos los recursos necesarios para su correcto, como ser recursos humanos, financieros, materia prima e insumos, maquinaria y equipos.	DOCUMENTACION: Plantilla RRHH, Plantilla de Maquinaria, Plantilla de Compras y Consumos, Plantilla de Proveedores, Plantilla de Pago de Servicios de Luz, Agua, Gas e Internet.		
ALCANCE	Empieza: Inicio de Operaciones		
	Incluye: La realización del pedido, la cotización de la cantidad requerida y la autorización correspondiente.		
	Termina: Salarios del personal y finalización de operaciones.		
PLANEAR	HACER	VERIFICAR	ACTUAR
Diseñar un plan que permita que todos los recursos estén siempre disponibles en la empresa.	Realizar las gestiones necesarias para tener disponibles todos los recursos para el funcionamiento del proceso productivo.	Verificar el cumplimiento del plan de gestión de recursos.	Realizar mejoras en los procesos productivos.

ENTRADAS:	PROVEEDORES:	SALIDAS:	CLIENTES:
Necesidad de personal y capacitación	Proveedores de materia prima, maquinaria, insumos y todo lo relacionado con el proceso	Personal Capacitado	Personas de la Ciudad de La Paz, SENASAG
Maquinaria		Equipos Reparados	
Cotizaciones de pedidos		Informes de Cumplimiento de pedido	
REGISTRO:		INDICADORES PRINCIPALES:	FICHAS DEL INDICADOR:
- Pedidos cumplidos a tiempo			
- Ingresos de Materia Prima e Insumos			
- Informes Diarios de Producción y Ventas		Índice de Productividad de la Empresa Estado de Pérdidas y Ganancias	Planillas de Producción y Ventas Balances Generales
VARIABLES DE CONTROL:			
- Listas de Verificación			
- Soportes de contratos			
- Planillas de Producción y Ventas			
- Estado de Resultados			
- Balances Generales			

PROCESO: DISTRIBUCION DE LOS PRODUCTOS ENCARGADO: JEFE COMERCIAL	FECHA DE REVISIÓN: XX/XX/2021		
MISION: Realizar la entrega de productos según establece la orden de compra, gestionando ordenes de envío para la satisfacción de nuestros clientes.	DOCUMENTACION: Proceso de distribución, planillas de correo, certificados de entrega. rutas de distribución		
ALCANCE	Empieza: El pedido de distribución del producto		
	Incluye: Programación y ruteo para la distribución de productos		
	Termina: Despacho del pedido.		
PLANEAR	HACER	VERIFICAR	ACTUAR
Redes y canales de distribución	Realizar la distribución de los productos de la empresa.	Realizar seguimiento al cumplimiento de rutas asignadas Verificar el estado del pedido hasta la recepción del cliente.	Despachar los productos para su distribución.
ENTRADAS:	PROVEEDORES:	SALIDAS:	CLIENTES:

Lista de precios	Empresa Panificadora “San Javier”	Productos en el domicilio de los clientes.	Consumidor Final (Cliente)
Información de clientes			
Direccionamiento estratégico			
Convenios de entrega			
REGISTRO:		INDICADORES PRINCIPALES:	FICHAS DEL INDICADOR:
- Revisión de entrega efectiva de los productos			
- Revisión de resultados de distribución			
- Revisión de motivos de devolución		Registro de pedidos	Informes de distribución de producto
VARIABLES DE CONTROL:			
- Guía de entrega			
- Registros de pedidos			

ANEXO 3

- **GERENTE GENERAL**

	PANIFICADORA “SAN JAVIER” SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	Código: SJ-SGC- MAN-002 Fecha de emisión:
	MANUAL DE FUNCIONES	Versión: 0
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
Nombre del Cargo	Gerente General	
Objetivo del cargo	Administrar, coordinar y dirigir las actividades que sean necesarias para el crecimiento de la empresa. Decidir en base al cumplimiento de los objetivos estratégicos y tácticos organizacionales. Evaluar el rendimiento, desempeño y crecimiento de la Compañía.	
REQUISITOS		
Educación:	Licenciado en Administración de Empresas, Ingeniero Industrial o Ramas a fines	
Formación:	Conocimiento en administración de recursos humanos Conocimiento en planificación financiera Conocimiento en manejo de equipos de trabajo y liderazgo	
Experiencia:	5 años de experiencia en cargos similares 2 años de experiencia en el rubro de alimentos	
Habilidades:	<ul style="list-style-type: none"> • Control directivo. • Planeación. • Toma de decisiones. • Liderazgo. • Comunicación oral y escrita, efectiva. • Manejo de conflictos. Compromiso y sentido de pertenencia.	
FUNCIONES ESENCIALES		
<ul style="list-style-type: none"> • Tomar decisiones objetivas. • Evaluar la situación actual de la organización. • Gestionar las actividades para el crecimiento empresarial. • Controlar y monitorear el cumplimiento de los objetivos. • Efectuar acciones de seguimiento que permitan implementar acciones de mejora continua • Planificar el relacionamiento interno y externo de la empresa • Promover y velar por el cumplimiento de las políticas, normas, procesos y procedimientos de la organización. 		

- JEFE DE PRODUCCIÓN

	PANIFICADORA “SAN JAVIER” SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	Código: SJ-SGC-MAN-002 Fecha de emisión:
	MANUAL DE FUNCIONES	Versión: 0
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
Nombre del Cargo	Jefe de producción	
Dependencia	Gerencia	
Objetivo del cargo	Coordinar el proceso de producción, producir con los estándares de calidad establecidos por la empresa y la cantidad de unidades a realizar	
REQUISITOS		
Educación:	Lic. Ingeniero Industrial Ingeniería química, Ingeniería de alimentos y Ramas a fines Licenciado en estrategias de producción. Estudios en Productividad en el área de alimentos	
Formación:	Conocimientos solidos sobre Manejo de Inventarios Sólidos conocimientos en dirección, planificación y organización.	
Experiencia:	Cursos en logística	
FUNCIONES ESENCIALES		
<ul style="list-style-type: none"> • liderar al equipo humano y mantenerlo motivado. • Participar en las tareas capacitación de personal. • Desarrollar de forma satisfactoria las funciones a las cuales sea asignado. Asegurar el cumplimiento del presupuesto, organizando el equipo y sus recursos. • Mantener la higiene en la elaboración de cada producto • Realizar todas las actividades inherentes a la realización de panadería y repostería. • Controlar el aseo diariamente y las mínimas condiciones de inocuidad del producto terminado. 		

- **JEFE DE VENTAS**

	PANIFICADORA “SAN JAVIER” SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	Código: SJ-SGC-MAN-002 Fecha de emisión:
	MANUAL DE FUNCIONES	Versión: 0
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
Nombre del Cargo	Jefe de ventas	
Dependencia	Gerencia	
Objetivo del cargo	Encargada de cumplir con las metas de ventas determinadas por el gerente genera	
REQUISITOS		
Educación:	Lic. Ingeniero Industrial Ingeniería química, Ingeniería de alimentos y Ramas a fines	
Formación:	Licenciatura en ventas. Estrategia de ventas	
Experiencia:	Dos años de experiencia profesional relacionada con el rubro.	
FUNCIONES ESENCIALES		
<ul style="list-style-type: none"> • Organiza y dirige el equipo de ventas. • Ejecutar y controlar los planes comerciales de la empresa. • Definir estrategias de comercialización. • Asistente de gerencia general. 		

- **ENCARGADO DE VENTAS**

	PANIFICADORA “SAN JAVIER” SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	Código: SJ-SGC-MAN-002 Fecha de emisión:
	MANUAL DE FUNCIONES	Versión: 0
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
Nombre del Cargo	Encargado de ventas(vendedores)	
Dependencia	Ventas	
Objetivo del cargo	Vender todos los productos de la empresa con buen trato, respeto y cordialidad	
REQUISITOS		
Educación:	Bachiller	
Formación:	Licenciatura en marketing	
Experiencia:	Un año de experiencia en el rubro.	
FUNCIONES ESENCIALES		
<ul style="list-style-type: none"> • Atender y vender los productos. • Mantener limpio el proceso de venta con cada uno de sus clientes. • Llevar cuentas de lo vendido. • Disponibilidad a otras tareas que se lo deleguen. • Tener y Mantener buenas relaciones con sus clientes. 		

- **JEFE CONTABLE**

	PANIFICADORA “SAN JAVIER” SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	Código: SJ-SGC-MAN-002 Fecha de emisión:
	MANUAL DE FUNCIONES	Version:0
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
Nombre del Cargo	JEFE CONTABLE	
Dependencia	Gerente general	
Objetivo del cargo	Organizar, Dirigir y controlar los estados financieros de la Empresa y la información contable, financiera y presupuestal requerida para una adecuada toma de decisiones en la administración de los recursos económicos	
REQUISITOS		
Educación:	Profesional con grado de Licenciatura en Contaduría Pública o ramas afines.	
Formación:	Conocimientos básicos de ofimática Manejo de sistemas contables Ingles Técnico-Comercial	
Experiencia:	Dos - tres años de experiencia	
FUNCIONES ESENCIALES		
<ul style="list-style-type: none"> • Revisar que el registro contable de las compras, servicios de terceros y documentos de caja chica se realicen correcta y oportunamente en el registro correspondiente. • Elaborar los Estados Financieros en forma oportuna y con la calidad debida según cronograma. • Brindar la información requerida por los auditores internos y externos. • Realizar otras funciones que le sean asignadas por su inmediato superior 		

ANEXO 4

		PANIFICADORA “SAN JAVIER” SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD										Código: SJ-SGC-PRO-001 Fecha de emisión:			
		MATRIZ DE RIESGOS Y OPORTUNIDADES										Version:0			
RIESGO	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	CLIENTE	P	I	R(1)	PROCESOS	P	I	R(1)	PARTES INTERESADAS	P	I	R(1)	R(2)	NIVEL DE RIESGO
Que los envases tengan roturas	Que lleguen los envases de los ingredientes rotos y pueda tener algún tipo de contaminación microbiológica, física o química	Disminución de la satisfacción del cliente	2	1	2	Elaboración de los panes con algún tipo de contaminación	1	3	3	Jefe de planta, Panaderos, clientes	1	1	1	6	MEDI O (TIPO C)
No se mantenga en un ambiente adecuado los ingredientes que lo necesitan	Que los ingredientes no lleguen en condiciones adecuadas para el proceso de pan y repostería	Disminución de la satisfacción del cliente	2	1	2	Ingredientes de calidad defectuosa incrementan costos de producción por nuevas compras	1	4	4	Jefe de planta, Panaderos, clientes	1	1	2	8	ALTO (TIPO B)

Fallas de equipos de pesaje	Equipos de pesaje podría existir des calibración	Disminución de la satisfacción del cliente	1	1	1	Uso inadecuado de ingredientes por fallas de equipo de pesaje	1	3	3	Panaderos	1	2	2	6	MEDIO (TIPO C)
Fallas en las batidoras	Batidoras tengan fallas y no se realice un adecuado mezclado	Disminución de la satisfacción del cliente	2	1	1	Disminución de la velocidad de proceso	1	3	3	Panaderos	1	2	2	6	MEDIO (TIPO C)
Use inadecuado de ingredientes	Uso de ingredientes que disminuyen la presentación del producto final	Disminución de la satisfacción del cliente	1	3	3	Desviaciones en el proceso o falta de producto	1	3	3	Jefe de planta, Panaderos, clientes	1	2	4	10	ALTO (TIPO B)
Alturas inadecuado de tortas	Las tortas como producto final no llegan al estándar de altura de (10-12 cm)	Disminución de la satisfacción del cliente	1	3	4	Desviaciones en el proceso o falla de temperatura del horno	1	4	4	Jefe de planta, Panaderos, clientes	1	3	3	11	ALTO (TIPO B)

Inadecuada limpieza de las chapas	Las chapas no se encuentran bien lavadas y secas	Disminución de la satisfacción del cliente	1	2	2	Los moldes no se encuentran a tiempo en el proceso	1	2	2	Jefe de planta, Panaderos, clientes	1	2	3	7	MEDIO (TIPO C)
Fallas en la temperatura del horno	Que el horno no llegue a la temperatura de trabajo	Disminución de la satisfacción del cliente	1	2	3	Calidad de los panes y repostería deficientes por falla del horno	1	3	3	Panaderos	1	3	4	10	ALTO (TIPO B)
Pérdida de peso y altura	Se sacan antes del horno antes de tiempo y produce pérdida de peso y altura	Disminución de la satisfacción del cliente	1	2	2	Calidad de los panes y repostería según el horneado	1	3	3	Panaderos	1	3	2	7	MEDIO (TIPO C)
Deficiencias de decoración en cuanto a tortas	De acuerdo al tipo de decoración se impacta visualmente a los clientes	Disminución de la satisfacción del cliente	1	2	3	Presentación de las tortas como producto final	1	4	4	Panaderos, clientes	1	1	2	9	ALTO (TIPO B)
Falla en equipos e instrumentos	Pesado, horneado deficientes por fallas de equipos	Disminución de la satisfacción del cliente	2	1	2	Mantenimiento, preventivo y correctivo	2	2	4	Jefe de planta, Panaderos, clientes	1	3	3	9	ALTO (TIPO B)

Deficiente limpieza y saneamiento de los materiales y equipos	Que el personal de producción use los equipos, materiales e instrumentos sin haber realizado una adecuada limpieza y desinfección	Disminución de la satisfacción del cliente	1	2	2	Personal de producción insuficiente para cumplir con las labores de limpieza	2	2	4	Jefe de planta, Panaderos, clientes	1	2	2	8	ALTO (TIPO B)
Deficiencia de espacio para almacenamiento adecuado	Que el almacén de insumos no tenga los espacios adecuados	Disminución de la satisfacción del cliente	1	1	1	Mejoramiento del uso de espacio	2	2	4	Maestro ayudantes	3	2	5	10	ALTO (TIPO B)
Revisado:															
Aprobado:															

IMPACTO/ OCURRENCIA	IMPACTO				
	INSIGNIFICANTE	MENOR	CRITICO	CATASTRÓFICO	
	1	2	3	4	
MUY FRECUENTE	4	4	8	12	16
MODERADA	3	3	6	9	12
OCASIONAL	2	2	4	6	8
REMOTA	1	1	2	3	4

ANEXO 5

	PANIFICADORA “SAN JAVIER” SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	Código: SJ-SGC-PRO-003 Fecha de emisión:
	PROCEDIMIENTO DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO	Versión: 0

Objetivo

Elaborar programa de mantenimiento, para asegurar la disponibilidad de los equipos y maquinaria.

Alcance

El procedimiento general de mantenimiento se aplica a las maquinarias y los ambientes de la organización que formen parte de la cadena productiva de Empresa Panificadora “San Javier”.

Procedimiento





ELEMENTO	RESPONSABLE	MANTENIMIENTO	OBSERVACIONES
Equipo y maquinaria	Responsable de Mantenimiento	Cada 3 meses o cuando ocurre la falla	Debido a la antigüedad de algunos equipos
Área de trabajo	Operarios	Antes de finalizar el turno del día	Tomar en cuenta 2 turnos de trabajo
Estanterias	Personal de limpieza u operarios intercalados	Cada semana o finalizar cada turno	Antes de limpiar retirar los productos
Suelos	Personal de limpieza u operarios intercalados	Cada semana es necesario	Hacer uso de detergentes y paño
Paredes	Personal de limpieza u operarios intercalados	Cada semana o cada mes	Hacer uso de detergentes y paño
Utensilios	Personal de limpieza u operarios intercalados	Diario	Hacer uso de detergentes y paño
Transporte	Mecánico	Cada 2 meses o cuando ocurre una falla	-----

	PANIFICADORA “SAN JAVIER” SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	Código: SJ-SGC-REG-001 Fecha de emisión:
	REGISTRO DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO	Versión:

Programación				Seguimiento					Reprogramación	Calificación del servicio		Observaciones
Equipo /Elemento	Código de maquinaria	Fecha programada	Responsable	¿Se ejecuto el Mantenimiento	Fecha de ejecución	Duración Mantenimiento (horas)	Días de retraso o anticipo		Nueva Fecha de mantenimiento	Oportunidad	Calidad	
Sobadora	SB-12	10/7/2015	Julian Carmin	Si	#### ##	4	0	Anticipo	20/12/2015	Bueno	Excelente	
							--	--				
							--	--				
							--	--				
							--	--				
Revisado por:									Firma del Responsable:			

ANEXO 6

	PANIFICADORA “SAN JAVIER” SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	Código: SJ-SGC-MAN-003 Fecha de emisión:
	BUENAS PRACTICAS DE MANUFACTURA LIMPIEZA Y DESINFECCION	Versión: 0

BUENAS PRACTICAS DE MANUFACTURA LIMPIEZA Y DESINFECCION

PROPÓSITO: Lograr la inocuidad de los productos procesados en la empresa PANIFICADORA “SAN JAVIER” y estos sean aptos para consumo humano.

CONTROL DE HIGIENE EN LOS PROCESOS DE PRODUCCIÓN

El personal que se encuentra en las áreas antes de tener un contacto directo o indirecto debe tener el implemento de la indumentaria apropiada. Ponerse la ropa de trabajo limpios (overoles, guardapolvo y otros). Incluido el calzado y debe lavarse las manos antes de entrar.

Indumentaria

- Redecilla: para mantener la cabeza siempre cubierta de forma que no puedan caer cabellos sueltos o caspa.
- Gabacha, playera y pantalón: las cuales no deben tener bolsas ni botones que puedan ocasionar que aparezcan en el producto objetos extraños.
- Guantes de alta temperatura para los horneros: lo cual deben de cubrir los antebrazos, para evitar quemaduras.

Hábitos o conductas higiénicas personales

El trabajador no debe realizar acciones que puedan contaminar los productos alimenticias, como, por ejemplo:

- Comer cuando está trabajando
- Fumar, mascar chicle y/o rascarse la cabeza
- Introducirse los dedos en la boca o en la nariz
- Escupir en el suelo
- Toser o estornudar sobre el alimento

- No debe peinarse o arreglarse el pelo en el lugar donde se manipulan los alimentos
- No debe llevar las uñas pintadas, anillos, pulseras, cadenas, aretes o cualquier tipo de joyas, ni maquillaje o cosméticos en la piel cuando este manipulando alimentos.

¿Cuál es la forma correcta de lavarse las manos?

- Mojarse las manos y antebrazos con agua
- Enjabonarse las manos y antebrazos con jabón antibacterial ya sea liquido o barra
- Frotar las manos entre sí, realizando un movimiento circular y con un poco de fricción de 20 a 25 segundos
- Enjuagar a fondo las manos con agua corriente, colocándolas de modo que el agua escurra de la muñeca a los dedos
- Secarse las manos con toalla o mediante una secadora de manos

¿Cuándo se deben lavar las manos?

- Después de ir al baño
- Antes de empezar a trabajar
- Antes de preparar, manipular los alimentos
- Antes y después de comer
- Después de lavar los utensilios
- Después de limpiar las mesas
- Después de sonarse la nariz
- Antes de usar objetos limpios

Vestuarios y sanitarios

Estos lugares deben estar bien iluminados y así también ventilados, no debe tener comunicación directa con el sector de elaboración.

Los operarios de la panadería deben ingresar a los vestuarios para dejar la ropa de calle y ponerse la correspondiente ropa de trabajo.

Los vestuarios deben estar limpios y ordenados

Los servicios sanitarios deben contar con:

- Inodoro y lavamanos de material cerámico para su fácil limpieza y desinfección.
- Dispensadores de jabón liquido

- Dispensas adores de toallas desechables de papel o secadores eléctricos
- Recipientes para basura

Se debe mantener en buenas condiciones de la infraestructura, con las reparaciones necesarias para impedir el acceso de plagas y eliminar posibles lugares de reproducción.

Por ejemplo, Los agujeros, desagües y otros lugares por los que puedan ingresar plagas deben mantenerse cerrados herméticamente como se detalla en el procedimiento de Control de Plagas.

ÁREA DE PRODUCCIÓN

ÁREA	DESCRIPCIÓN
<p>Área de materia prima</p> 	<p>En donde se almacena la materia prima, donde se verifica la limpieza del área al iniciar la jornada, en caso de que el ambiente se encuentre sucio se procede a la limpieza inmediata, y registrar en el registro de limpieza y se sancionara en caso de no cumplimiento. Una vez determinadas los motivos. Limpieza diaria de toda el área, pisos, paredes al finalizar las jornadas laborales o tunos de trabajo.</p> <p>Al momento de la llegada de la materia prima, el encargado debe verificar la limpieza e higiene de las áreas destinadas al almacenamiento. Por ejemplo: trapeado toda la superficie en contacto con la mp, tener limpias los equipos a utilizar que no estén contaminadas,</p> <p>El jefe o responsable de almacén debe verificar la limpieza del área coordinando con el jefe de planta para el respectivo control.</p>
<p>Almacén de producto en proceso para su despacho y terminado</p>	<p>Verificar la limpieza antes de iniciar la jornada, en caso de que se encuentre sucio. O el ambiente debería ser limpiado después que se termine el trabajo.</p> <p>El responsable de almacenes y auxiliares de almacenes deben inspeccionar la limpieza permanente del área, bajo la supervisión del Jefe de Almacenes, según los criterios de limpieza como ser:</p>

	<p>cualquier manipulación de producto envasado, debe ser realizada con guantes, utilización obligatoria de cobertores de cabello, además queda prohibido fumar, comer o tomar en el área de trabajo. (Quispe, 2019)</p>
Transporte	<p>El medio de transporte o recipiente (contenedor) debe limpiarse eficazmente y en caso necesario desinfectarse. El transporte permita una separación efectiva entre los distintos productos y artículos no alimentarios durante el transporte.</p> <p>Se Debe proporcionar una protección eficaz contra la contaminación, incluidos polvos, humos, humedad, temperatura, aire y otras condiciones necesarias para proteger los productos contra el crecimiento de microorganismos nocivos o indeseables y contra el deterioro que los puedan hacer no aptos para el consumo.</p>
Área de servicio e higiene	<p>Dentro de ellas incluida los vestidores, baños higiénicos, y otros.</p> <p>Vestidores; todos los operarios deben mantener limpias los vestidores, no se deben mantener alimentos en el interior de estos, no se deben dejar prendas fuera del lugar respectivo. No se debe consumir alimentos dentro del vestidor.</p> <p>Baños higiénicos: En forma diaria el responsable de limpieza debe vaciar los basureros de los baños higiénicos y el responsable de limpieza y/o cualquier obrero debe de informar si alguna persona no realiza un uso adecuado de los baños higiénicos de la empresa.</p>
Higiene personal	<p>Todas las personas que manipulan alimentos tienen un rol importante con sus actitudes para prevenir la contaminación, ya que esta estaría causada por la falta de higiene.</p> <p>El personal siempre debe lavarse las manos, porque su nivel de limpieza puede afectar la inocuidad de los alimentos.</p>

	Al inicio de la jornada tanto operarios y administrativos que manipulen los alimentos deben lavarse las manos. (Quispe, 2019)
Área de oficinas	Esta área parte de la dirección personal, se debe realizar el desempolvado de los muebles, accesorios de las oficinas, barrido de los pisos y gradas. Todos los basureros deben ser vaciados diariamente por el personal de limpieza.
Área de maquinas	Deben ser limpiados de forma diaria, se debe evitar que partículas, grasas, pintura y demás estén sobre el piso en las áreas de producción. Se debe coordinar con el jefe de planta para hacer la limpieza después de terminar su jornada laboral.
Lavado de pisos y paredes	Es muy importante tener limpios los pisos y paredes para no tener contaminados los productos y estén libre de cualquier contaminación que haya. Con la ayuda de detergentes y un paño, mantenerlo siempre limpio y ordenado para evitar accidentes.
<p>Limpiar de la forma más rápida y eficaz posible cualquier fuga o derrame detectado y disponer de material de limpieza adecuado para ello.</p> <p>Tener siempre los envases y recipientes cerrados, salvo cuando sea necesario para el uso en el proceso productivo.</p> <p>Al ingreso a las áreas de producción no se debe tener puesto joyas, broches u otros objetos que representen amenaza para la inocuidad de los alimentos dentro.</p> <p>Antes del ingreso a las áreas tener la ropa exclusiva y limpia para el desarrollo del mismo. Y con el pelo recogido.</p> <p>Visitantes: personas que ingresen a las áreas de producción, deben llevar ropa protectora como ser: guardapolvos, barbijos, guantes y cubre pelos.</p>	



PANIFICADORA "SAN JAVIER"
SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD
CONTROL DE HIGIENE DEL PERSONAL

Código: SJ-SGC-REG-002
Fecha de emisión:
Versión: 0

CONTROL DE HIGIENE DEL PERSONAL											
FECHA DE CONTROL		CONTROL TURNO 1									
		CONTROL TURNO 2									
Nº	NOMBRE COMPLETO	CONSISTE EN LA REVISIÓN DE: camisa limpia (cuello + área de axila), pantalón limpio (bolsillos + bota pies), delantal limpio, zapatos limpios, gabacha limpia, barbijo limpio, mangas limpias lentes de uso personal, y pañuelo.	CONSISTE EN LA REVISIÓN DE: uñas cortas, uñas limpias, sin heridas en las manos.	CONSISTE EN LA REVISIÓN DE VARONES: cabello corto, sin barba.	CONSISTE EN LA REVISIÓN DE DAMAS: cabello recogido, sin pintura ni maquillaje.	Sin objetos extraños	ADICIONALES			OBSERVACIÓN	
							Boligrafo + tapa	Libreta	Celular cooperativo		
ADMINISTRATIVOS											
			Corrección		Corrección		Corrección		Corrección		
1											
2											
3											
7											
8											
9											
Nº	NOMBRE COMPLETO	ROPA DE TRABAJO	HIGIENE PERSONAL				Sin objetos	ADICIONALES (BOLIGRAF O, LIBRETA Y CORPORATIVO)	OBSERVACIÓN		
		Igual al anterior.	Igual al anterior.	Igual al anterior.	Igual al anterior.						
OPERATIVOS ENCARGADOS											
18											
19											
20											
REFERENCIA			√	Cumple		x	No cumple				



**PANIFICADORA "SAN JAVIER"
SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD**

Código: SJ-SGC-REG-003
Fecha de emisión:

REGISTRO DE CONTROL DE CASILLEROS

Versión:0

FECHA DE CONTROL		CONTROL TURNO 1								FIRMA DE VºBº
		CONTROL TURNO 2								
Nº	NOMBRE COMPLETO	NÚMERO DE CASILLERO	LIMPIO Y ORDENADO	OBJETOS CONTENIDOS EN ENVASE SEPARADO					OBJETOS EXTRAÑOS	OBSERVACIONES
				ROPA DE TRABAJO	ZAPATOS	ROPA DE CALLE	INSUMOS DE ASEO PERSONAL	ALIMENTOS SECOS EN ENVASE	Radios, dinero en grandes cantidades, objetos de valor. Agentes corrosivos, sustancias inflamables. Objetos mojados. Otros.	
ADMINISTRATIVOS										
1										
2										
3										
4										
5										
6										
OPERATIVOS ENCARGADOS										
1										
2										
3										
4										
5										
6										
7										
8										
9										
10										
11										
REFERENCIAS	√	Cumple	x	No cumple	-	No aplica				

	PANIFICADORA "SAN JAVIER" SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	Código: SJ-SGC-REG-004 Fecha de emisión:
	REGISTRO DE CONTROL DE LIMPIEZA DE HORNOS - CÁMARA DE FERMENTACIÓN	Versión:

CONTROL SEMANAL DE LIMPIEZA DE HORNOS - CÁMARAS DE FERMENTACIÓN

SEMANA del: _____ **al:** _____

HORNOS													
DESCRIPCIÓN		FECHA	RESPONSABLE	FECHA	RESPONSABLE	FECHA	RESPONSABLE	FECHA	RESPONSABLE	FECHA	RESPONSABLE	FECHA	RESPONSABLE
		LATERALES		POSTERIOR		PUERTA		VIDRIO		REJILLA		CHIMENEA	
HORNO	1												
HORNO	2												
HORNO	3												

CÁMARAS DE FERMENTACIÓN						PISOS - PAREDES							
DESCRIPCIÓN		PASILLO CENTRAL		ENTRE HORNOS		DETRÁS DE HORNOS		PAREDES		PISO		PUERTA	
CÁMARAS 1													
CÁMARAS 2													
CÁMARAS 3													
PISO													
PISO													
PAREDES													

REVISADO POR:		FIRMA:	
---------------	--	--------	--

OBSERVACIONES: _____

	PANIFICADORA “SAN JAVIER” SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD											Código: SJ-SGC-REG-005 Fecha de emisión:				
	REGISTRO DE VERIFICACIÓN DE ORDEN Y LIMPIEZA Y DESINFECCIÓN											Versión:				
VERIFICACIÓN DE ORDEN, LIMPIEZA Y DESINFECCIÓN																
SEMANA DEL:					XX/XX/XX					XX/XX/XX						
SECTOR		PRODUCCIÓN - TURNO 1						SECTOR		PRODUCCIÓN - TURNO 2						
RESPONSABLE DE VERIFICACIÓN								RESPONSABLE DE VERIFICACIÓN								
DÍA DE REVISIÓN		LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SÁBADO		DÍA DE REVISIÓN	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SÁBADO	
HORA DE REVISIÓN								HORA DE REVISIÓN								
DETALLE		<small>LIMPIO Y ORDENADO</small> <small>CORRECCIÓN</small>	<small>LIMPIEZA PROFUNDA</small> <small>LIMPIO Y ORDENADO</small> <small>CORRECCIÓN</small>	DETALLE	<small>LIMPIO Y ORDENADO</small> <small>CORRECCIÓN</small>	<small>LIMPIEZA PROFUNDA</small> <small>LIMPIO Y ORDENADO</small> <small>CORRECCIÓN</small>										
AMASADORA 1*									ARROLLADORA *							
AMASADORA 2*									AMASADORA 1*							
SOBADORA 1*									DIVISORA MANUAL*							
SOBADORA 2*									BALANZA DIGITAL 1*							
BALANZA DE PISO*									BALANZA DIGITAL 2*							
BALANZA DIGITAL 1*									MESITA DE BALANZA*							
BALANZA DIGITAL 2*									CARRO DE MASA CRUDA * (4)							
CARRITO DE BALANZA 1*									CARRO DE MATERIALES*							
CARRITO DE BALANZA 2									CONTENEDOR DE RESIDUOS *							
CARRO DE MASA CRUDA									MESA DE INOX 1*							
CARRO DE MATERIALES*									MESA DE INOX 2*							
CONTENEDOR DE RESIDUOS *									UTENSILIOS Y MATERIALES*							
ESTANTE DE MATERIALES*									GRADAS*							

		PANIFICADORA “SAN JAVIER” SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD		Código: SJ-PRO-MAN-004
		BUENAS PRACTICAS DE MANUFACTURA(BPM)		Fecha de emisión:
				Versión:0
MATERIA PRIMA	TIPO DE PELIGRO	CAUSAS		
HARINA	FISICO			
	Polvos y piedra	Contaminación de la materia prima desde el envasado en la empresa productora		
	Particulas de metal			
	Pelos y Plastico			
	Tierra			
	QUIMICOS			
	ninguno			
	BIOLÓGICOS			
Hongos	Por contaminación en el proceso de producción por el personal a cargo del mismo.			
Insectos				
Microorganismos				
SAL	FISICO			
	Polvos y plastico	Contaminación de productos al momento del pedido o al momento del almacenado		
	Polvos y piedra			
	QUIMICOS			
	ninguno			
BIOLÓGICOS				
ninguno				
AGUA	FISICO			
	Tierra	Suministro deficiente por parte de la empresa encargada de la distribución de agua potable.		
	Piedra			
	QUIMICOS			
	No blanda , cloro y otros metales pesados	Suministro deficiente por parte de la empresa encargada de la distribución de agua potable. Agua suministrada con exceso de cloro. No potabilizada correctamente.		
BIOLÓGICOS				
E Escherichia coli	Uso de agua de cañerías.			
MANTECA	FISICO			
	Tierra y Polvo	La contaminación de estos al momento de la distribución o la mala manipulación.		
	Plastico			
	QUIMICOS			
ninguno				

	BIOLÓGICOS	
	Microbiología	Poca limpieza en el área
AZÚCAR	FISICO	
	Plastico	Contaminación al momento de la distribución o la mala manipulación.
	Polvos, Tierra y piedra	
	QUIMICOS	
	Polvos dentro del envase	Mala elección de los proveedores
	BIOLÓGICOS	
Escherichia Coli	Inadecuado conservación en lugares sucios, falta de limpieza	
HUEVOS	FISICO	
	Ninguno	
	QUIMICOS	
	ninguno	
	BIOLÓGICOS	
Microorganismos	Productos poco o nada controlados de parte la empresa repartidora	
CHOCOLATE	FISICO	
	Agentes extraños Polvo, tierra	Mala práctica de manufactura en transporte y manipulación
	QUIMICOS	
	Producto alterado o vencido	Mala elección de proveedor
	BIOLÓGICOS	
Escherichia coli, Listeria monocytogenes	Mala manipulación de insumo y del envase	
LEVADURA	FISICO	
	Polvos, Pelos y piedra	Contaminación de los productos a causa de malos manejos o mal almacenado.
	Partículas de metal y tierra	
	QUIMICOS	
	Hormonas	Formación de aditivos en la levadura
BIOLÓGICOS		
Hongos e Insectos	Por contaminación en el proceso por el personal a cargo de la producción del mismo.	

	Microorganismos	
LECHE y CREMA DE LECHE	FISICO	
	Polvos y Pelos	Falta de limpieza y mantenimiento en el lugar de almacenado
	Mala higiene en la bolsa	Mala manipulación, mal almacenamiento
	Fecha de vencimiento	Producto vencido
	QUIMICOS	
	Antibiótico (Beta-Lactámicos y sulfonamidas).	Pasteurización no adecuados con grado bajo de calidad y que no cumpla con los requisitos necesarios para la producción de masas.
	Pesticidas y fertilizantes	
	Hormonas, dioxinas	
	BIOLÓGICOS	
	Hongo Aspergillus Flavus	Contaminación en nuestro almacén o antes de la llegada a nuestros almacenes por mal transporte o inadecuado manejo del material.
	Leucocitos (bacterias de mayor tamaño)	
	Staphylococcus aereus	Falta de limpieza
	Micro bacterias (mohos y levaduras Listeria)	Inadecuada conservación
Esporas	Células somáticas que botan los animales enfermos	

MATERIA PRIMA	MEDIDAS PREVENTIVAS					
	FASE PRIMARIA	INFRAESTRUCTURA	OPERACIÓN	SANITIZACION	HIGIENE PERSONAL	PRODUCTO TERMINADO
HARINA	Realizar controles de acuerdo a normas de calidad que prevén la calidad de la materia prima antes del ingreso a almacenes.	Establecer lugares adecuados para el almacenado que estén con constante limpieza y que se eviten la acumulación de cualquier microorganismos o que pueda crear humedad por la ineficiencia en la limpieza.	Utilización de utensilios previamente desinfectaos y limpiados para evitar la contaminación de la materia prima a causa de una mala práctica de operarios.	Realizar operación de limpieza en el área de almacenamiento. Evitar utensilios de madera debido a que tiende a llenarse de moho y otros posibles focos de contaminación.	Los trabajadores deberán mantener cabellos y bigotes cortos y bien recogida por la gabacha, en general una buena presentación. Deben mantener uñas cortas y sin pintar y las manos sin heridas ni raspones.	Harina de trigo en buenas condiciones para su uso

SAL	Inspección y verificación de la fecha de vencimiento.	Desinfectar los envases de almacenado, tener ambientes adecuados para su almacenamiento. Se debe disponer de un lugar adecuado para su disposición sanitaria final. Las paredes, techos, ventanas, puertas deben ser de material sanitario de fácil limpieza y desinfección.	Controlar que el ambiente de almacenamiento se encuentre a un rango de temperatura de 5 - 18 °C. Es necesario tener una buena ventilación que permita la circulación del aire dentro de todas las instalaciones donde se realiza el proceso.	Realizar operación de limpieza adecuada de utensilios para el uso del producto, realizar una limpieza del área de almacenamiento.	Uso de barbijo, guantes, gabacha y guardapolvo limpios. Lavado y desinfectado de las manos. Los trabajadores deberán mantener cabellos y bigotes cortos y en general una buena presentación. Deben mantener uñas cortas y sin pintar y las manos sin heridas ni raspones.	Sal yodada en buen estado para su uso.
AGUA	Inspección que el agua sea blanda con un PH que oscila entre 6,5-8,5.	Tener ambientes adecuados que no contenga partículas extrañas y utensilios con la limpieza necesaria para el almacenamiento de agua. debe haber suficientes recipientes de material sanitario con tapa para recolectar. Los pisos y drenajes deben ser de materiales sanitarios resistentes, no porosos y de fácil limpieza y desinfección. frigos deben poseer filtros para evitar el paso de agentes físicos.	Controlar que el agua se encuentre pasteurizada(hervirla) con un salino metro realizando un análisis de agua si esta blanda, controlar la temperatura de almacenamiento la cual es menor a 18 C y recipientes adecuados para su almacenamiento.	Realizar la operación de limpieza en utensilios para el almacenamiento de agua, se debe realizar la limpieza con detergentes, lavandina y enjuagar con abundante agua, esto para limpiar hongos de los recipientes de almacenamiento.	Uso de barbijo, guantes, gabacha y guardapolvo limpios. Lavado y desinfectado de las manos. Personal de manipulación correctamente aseado.	Agua pasteurizada y fría para su uso.

MANTECA	Establecer controles en la manipulación de las latas de manteca pidiendo los requerimientos a la empresa proveedora.	Establecer ambientes adecuados con temperaturas ambiente necesarios para evitar la formación de microorganismos en el producto.	Utilización de utensilios de metal preferible acero inoxidable correctamente limpiados.	Limpieza constante en los utensilios y ambientes donde se almacenaran estos productos evitando la generación de ambientes húmedos.	Uso de barbijo, guantes, gabacha y guardapolvo limpios. Lavado y desinfectado de las manos. Deben mantener uñas cortas y sin pintar y las manos sin heridas ni raspones.	Manteca libre de contaminantes
AZÚCAR	Realizar controles de acuerdo a normas de calidad que prevén la calidad del insumo antes del ingreso a almacenes	Establecer ambientes adecuados con temperaturas ambiente necesarios para evitar la formación de microorganismos en el producto.	Proceder al tamizado y utilización de utensilios de metal preferible acero inoxidable correctamente limpiados.	Realizar controles constantes de ambientes evitando así la exposición de los quintales a agentes biológicos contaminantes.	Uso de barbijo, guantes, gabacha y guardapolvo limpios. Lavado y desinfectado de las manos.	Azúcar libre de agentes contaminantes
HUEVOS	Realizar controles de la fecha de vencimiento con métodos que puedan establecer que los productos puedan cumplir con las necesidades de la empresa	Establecer ambientes con temperaturas frías y frescas de al menos 10°C evitando la producción de huevos con caducidad temprana.	Utilización de cartones para la movilidad evitando el desperdicio o pérdidas de material productivos. Proceder al lavado de los huevos para la producción de masas.	Realizar controles de lavado, fracturas en la cascara para evitar el uso de productos en mal estado.	Los trabajadores deberán mantener cabellos y bigotes cortos y en general una buena presentación. Deben mantener uñas cortas y sin pintar y las manos sin heridas ni raspones.	Huevos de calidad
LEVADURA	Realizar controles de acuerdo a normas de calidad que prevén la calidad de la materia prima antes del ingreso a almacenes.	Establecer lugares adecuados para el almacenado que se encuentren a menos de 25 °C estos deben estar en constante limpieza y que se eviten la acumulación de cualquier microorganismos o que pueda crear humedad por malas limpiezas.	Verificar la textura de la levadura y utilizar utensilios previamente desinfectados y limpiados para evitar la contaminación de la materia prima a causa de una mala práctica de operarios.	Realizar operación de limpieza en el área de almacenamiento. Evitar utensilios de madera debido a que tiende a llenarse de moho y otros posibles focos de contaminación.	Los trabajadores deberán mantener cabellos y bigotes cortos y en general una buena presentación. Deben mantener uñas cortas y sin pintar y las manos sin heridas ni raspones.	Levadura libre de contaminación.

CHOCOLATE	Buena elección de proveedores .Revisar las condiciones del producto	Se debe controlar la limpieza del almacén de materias primas, esterilizar todos los equipos a utilizar con sosa caustica	Se debe controlar el certificado de calidad del proveedor. En la recepción del chocolate en polvo se debe controlar el cumplimiento de los requisitos de calidad como: color y olor.	Instalaciones y Área de trabajo adecuada de tal manera que se impida la circulación de insectos, polvo. Debe controlarse: la temperatura menor a 12° C y la humedad relativa menor al 50% ,calidad y ventilación del aire , iluminación y almacenamiento	Uso de barbijo, gabacha y guardapolvo y botas limpias. Lavado de manos y desinfectado	chocolate en buen estado listos para uso en producción.
LECHE Y CREMA EVAPORADA	<p>Se debe revisar la composición de: grado de acides con un pH entre 6,6-6,8 densidad la cual oscila entre 1.028 y 1.034 g/cm3.</p> <p>prueba de azul de metileno mayor a una hora para la calidad de la leche.</p> <p>Materia grasa con un (2,6-4)%, lactosa (3,6-5,5)% .</p> <p>Color, olor, sabor y realizar limpieza adecuadamente de recipientes</p>	Desinfectar bien los utensilios en la planta procesadora es importante lavar muy bien con detergente tipo industrial, sin fragancia. Lavar todos los mesones con agua clorada y por ultimo con agua potable para así obtener un equipo bien higiénico. Los equipos deben evitar la contaminación del alimento con lubricantes y combustibles. En lo posible todos los utensilios y equipos deben ser de acero inoxidable, fáciles de armar y desarmar.	Ambiente adecuado para la conservación de la leche. El almacenamiento de la leche debe ser adecuado a una temperatura de refrigeración de 6°C a -6°C Cuando por algún motivo se detecten plagas internamente en los equipos se debe contar con las medidas de exterminio y control.	Realizar la limpieza de utensilios con abundante agua en donde se va recepcionar la leche, al inicio y final de la actividad de recepción de leche. se deben tomar las precauciones razonables para asegurar que los procesos de elaboración no contribuyan a la contaminación de cualquier fuente. Se debe contemplar la utilización de procedimientos para examinar productos químicos, aspectos microbiológicos y materiales extraños.	Los trabajadores deberán tener una esmerada limpieza personal mientras estén de servicio y en todo momento durante el trabajo. Deberán llevar ropa protectora, sus manos deben estar limpias, no usar anillos, relojes u otros objetos capaces de contaminar alimentos.	La leche debe estar libre de todo los riesgos, además mantenerlo a una temperatura de 6°C a -6°C para su uso.

PROCESO	EVALUACIÓN DE RIESGO	CAUSAS	
RECEPCIÓN DE M ^o P ^o Y ALMACENADO	FISICO		
	Metales, Carton, Polvos Trozos de envases	Transporte inadecuado y almacenado en diferentes estaciones de trabajo de una manera incorrecta con una mala conservación.	
	QUIMICOS		
	Fitosanitarios, Detergente Desinfectante, Aditivos no autorizado	Mala recepción de productos ,mala recepción de harina transportada en cisternas.	
	BIOLÓGICOS		
	Insectos, Microorganismos Bacterias, mohos	Controles inadecuados en la distribución de materia desde la planta de producción con algún contaminante en la materia prima.	
	PESADO DE M ^o P ^o	FISICO	
		Polvos, pelos Astillas de Madera Plastico, carton y metals	Intrusión de agentes externos en el pesado de materia prima a falta de insumos de control de pesado o limpieza en puestos de pesado
QUIMICOS			
Residuos plaguicidas Desinfectante Detergente, Metales pesados		Contaminación de productos a causa de residuos dejados por mala limpieza de instrumentos de pesado.	
BIOLÓGICOS			
Insectos Bacterias, hongos y parasitos		Tiempos de vida de gérmenes o microorganismos largos los cuales podrían contaminar la materia prima.	
MEZCLADO DE M ^o P ^o E INSUMOS		FISICO	
		Astillas de Madera Metales, polvo, pelos	Contaminación de material mediante circulación de corrientes de aire no controladas que contengan partículas, o utensilios contaminados que intervienen en la operación.
	QUIMICOS		

	Residuos plaguicidas	Contaminación con materiales utilizados los cuales se hayan sometido a desinfección y no hayan pasado un proceso completo de limpieza.
	Desinfectante, Detergente	
	Silicona o Teflon	
	BIOLÓGICOS	
	Insectos, parásitos	Supervivencia de por largos periodos en utensilios.
BOLEADO, ACOMODADO ENLATADO Y FERMENTADO	FÍSICO	
	Polvo, pelos, Metales	Incrustación de contaminantes en al momento de la producción o incluso mismo materia prima ya procesada.
	QUÍMICOS	
	Residuos plaguicidas	Contaminación a causa de productos desinfectantes y de limpieza.
	Desinfectante, Detergente	
	BIOLÓGICOS	
	Microbiológicos	Mala limpieza y desinfección
HORNEADO ENFRIADO	FÍSICO	
	Polvo, pelos, metales	Enfriar las bandejas o recipientes en el piso, por mala manipulación del personal
	QUÍMICOS	
	Detergente	Contaminación de productos a causa de la reacción de los productos de limpieza en ambientes elevados de temperatura
	Residuos plaguicidas	
	BIOLÓGICOS	

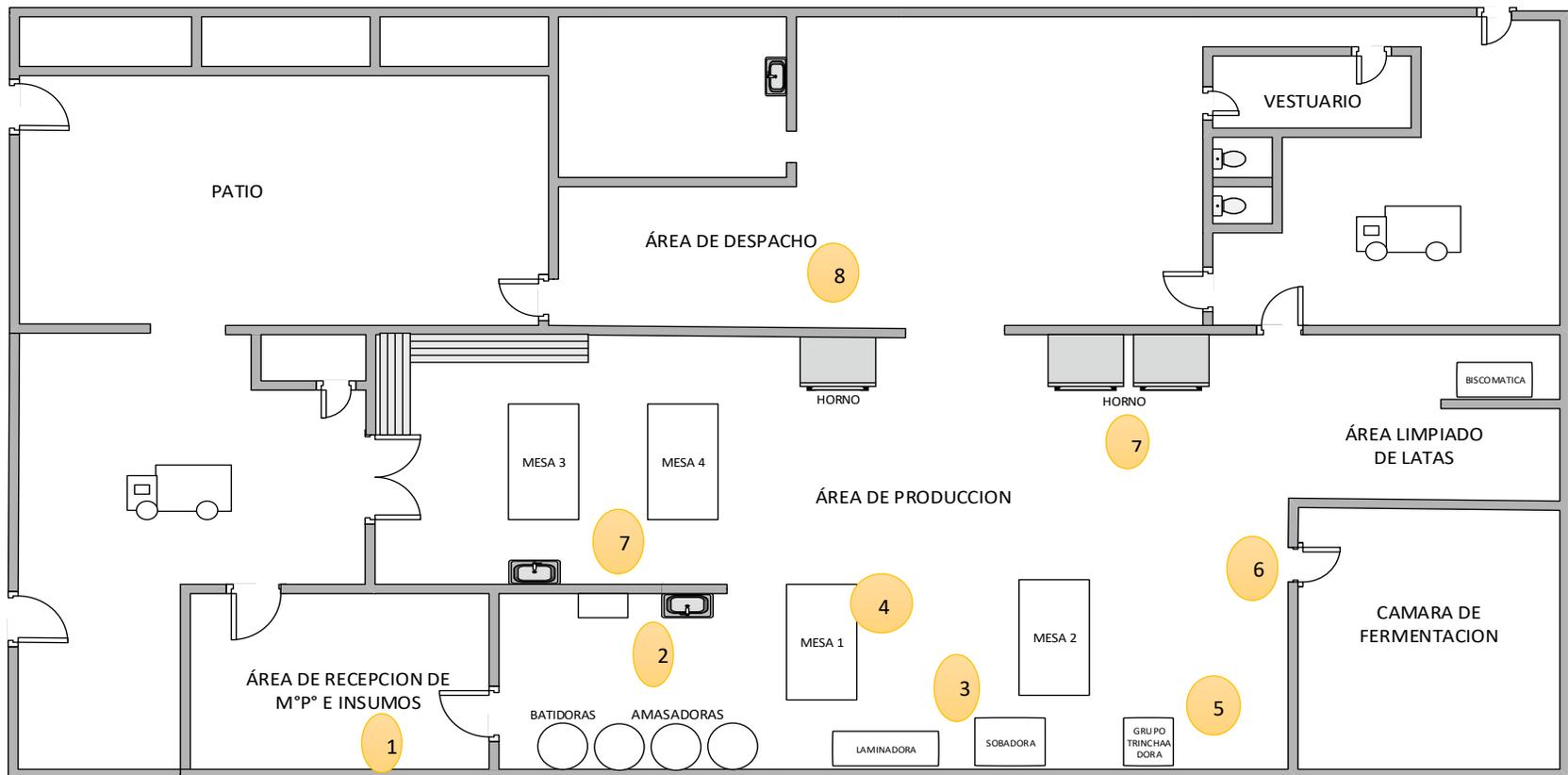
MEDIDAS PREVENTIVAS, BUENAS PRACTICAS					
FASE PRIMARIA	INFRAESTRUCTURA	OPERACIONAL	MANTENIMIENTO Y SATISFACCIÓN	HIGIENE PERSONAL	PRODUCTO TERMINADO
Tener un estricto control respecto a nuestros proveedores de los cuales estos nos puedan ofrecer productos con un	Establecer un punto de acopio para nuestro producto donde este se pueda distribuir a los demás rangos de producción siendo este un punto estratégico	Recepción de productos con controles de bioseguridad evitando puntos importantes como ser, si los	Es muy importante mantener el almacén limpio, ordenado y libre de plagas mediante la aplicación de un adecuado plan	Manipulación con implementos de bioseguridad (barbijo, guantes, cubre cabeza, botas, ropa de trabajo)	Harina a granel, azúcar, huevo frutas, etc.

alto grado de confiabilidad respecto a su producción.	para todas las áreas de producción.	contenedores presentan algunas fallas estos deben ser reportados por los operarios.	de limpieza, desinfección y control de plagas, Evitar la entrada de cualquier tipo de animal, doméstico o no, en el almacén.		
tener un control de limpieza adecuado en instrumentos de pesado utilizando utensilios debidamente desinfectados.	Disponer de lugares que estén debidamente desinfectados, mesas con implementos de limpieza que sea constantemente y así lograr puestos libres de contaminantes para la materia prima.	Establecer medidas operacionales para que la variación de pesos no afecte a la producción de modo tal que estas estén debidamente preestablecidas para cada producto.	Mantener un estricto control con instrumentos de pesado y realizando controles cada ciertos periodos evitando la des calibración de los mismos instrumentos.	Manipulación con implementos de bioseguridad (barbijo, guantes, cubre cabeza, botas, ropa de trabajo)	Pesado de harina e insumos
Aplicación de controles de limpieza en utensilios y materiales que intervengan en la operación de mezclado evitando así la intrusión de agentes externos en la operación de mezclado.	Las mesas, mostradores y estanterías han de ser de mármol, acero inoxidable, material vitrificado o materias duras totalmente lisas, fácilmente lavables. Debe evitarse el uso de madera en lo posible, ya que es un material poroso y difícil de desinfectar.	Establecer medidas de exactas para la producción de cada tipo de producción y así evitando la variación en el proceso actual e incluso procesos posteriores.	Mantener todos los equipos (amasadoras, batidoras, etc.), utensilios y superficies en perfectas condiciones de conservación y limpieza. Todas las operaciones que deban efectuarse de modo manual deben realizarse del modo	Manipulación con implementos de bioseguridad (barbijo, guantes, cubre cabeza, botas, ropa de trabajo)	Amasado

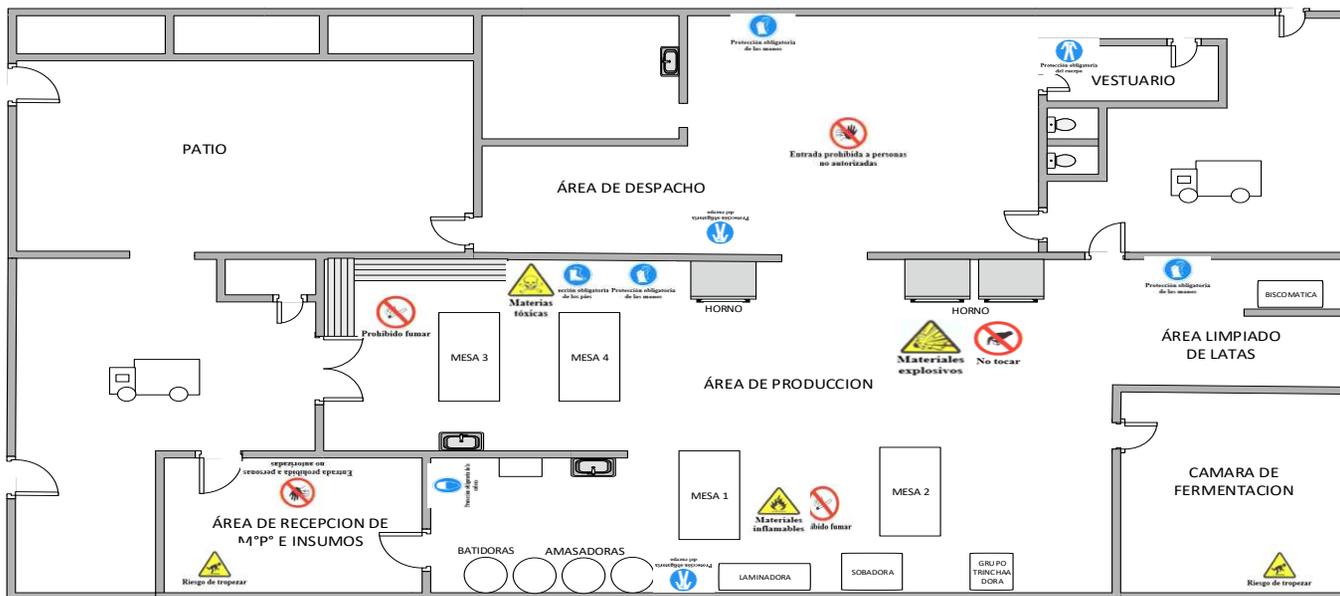
			más higiénico posible.		
Mantenimiento y limpieza de mesas y utensilios antes de la producción y en la producción con controles visuales.	Uso de mesas y latas contenedoras de las masas con una limpieza adecuada y con controles visuales que eviten la contaminación de masas.	Generar un tiempo promedio de boleado y fermentado para cada producto evitando así las acumulaciones de productos en proceso y evitando la generación de productos a destiempo.	Limpieza constante manteniendo un lugar fresco y seguro, tener un lugar seco y bien ventilado, mantener en las temperaturas controladas	Manipulación con implementos de bioseguridad (barbijo, guantes, cubre cabeza, botas, ropa de trabajo)	colocado en latas que pasan a la fermentación.
Controlar los tiempos y temperaturas prefijados para elaboración de cada tipo de producto.	Usar hornos que funcionan con aire caliente en los que los productos se introducen colocados en bandejas. Son hornos muy fáciles de limpiar y además muy productivos, capaces de hornear gran cantidad de producto.	Hornear a una temperatura de adecuada para cada producto durante un tiempo de preestablecido, dependiendo del producto a hornear.	Controlar la temperatura y tiempo de cocción para evitar que se quemen. El almacén de los combustibles debe estar perfectamente aislado de las zonas de elaboración y almacenamiento de materias primas.	Manipulación con guantes, barbijo y gorra	Productos horneados

	PANIFICADORA "SAN JAVIER" SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	Código: SJ-SGC-MAN-004 Fecha de emisión:
	LAYOUT DE LA EMPRESA PANIFICADORA "SAN JAVIER"	Versión:

ANEXO 7



Las señales que se utilizarán en cada ambiente es la siguiente:



COLOR DE SEGURIDAD	SÍMBOLO
Rojo	    No tocar Prohibido fumar Prohibido fumar y encender fuego Entrada prohibida a personas no autorizadas
Amarillo	    Materiales explosivos Materias tóxicas Riesgo de tropezar Materiales inflamables
Azul	    Protección obligatoria de los pies Protección obligatoria de la cabeza Protección obligatoria de las manos Protección obligatoria del cuerpo

ANEXO 8

	PANIFICADORA “SAN JAVIER” SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	Código: SJ-SGC-MAN-005 Fecha de emisión:
	CAPACITACIONES	Versión: 0

OBJETIVO

Establecer la metodología a seguir para el proceso de capacitación al recurso humano de la empresa Panificadora “San Javier” con el fin de fortalecer y ampliar los conocimientos, competencia y valores éticos de los mismos.

CAPACITACIONES

N°	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
1	Necesidad de la capacidad	La necesidad de capacitar al personal da de los resultados del desempeño de cada uno de los trabajadores, indicando las deficiencias donde se necesitaría una capacitación.
2	Programar las capacitaciones	Una vez que se tengan los resultados de la evaluación de desempeño y el número de capacitaciones que son necesarias para que los trabajadores adquieren la competencia requerida, se debe realizar un programa de capacitaciones y así registrar en el formato “Programa de capacitaciones SGC- XX-REG.”, este este programa una vez terminado debe ser revisado por la alta dirección gerente general.
3	Ejecutar las capacitaciones	Las capacitaciones se deben llevar a cabo según el “Programa de capacitaciones” con la fecha indicada.
4	Evaluación	Al culminar la capacitación se debe realizar una evaluación a cada uno de los asistentes para determinar la capacidad de entendimiento y nivel de aprendizaje, de acuerdo al formato “Evaluación de capacitación”. A cada trabajador que asistió a las 5Ses se le debe entregar un certificado de asistencia.

	PANIFICADORA “SAN JAVIER” SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	Código: SJ-SGC-REG-006 Fecha de emisión:
	REGISTRO DE CAPACITACIONES	Versión: 0

TALLER/ CURSO:						
FECHA:						
RESPONSABLE:						
Hora de inicio:						
Hora de finalización:						
Nº	Nombre de participantes	Sugerencias	Área	seccion 1 Firma	Seccion 2 Firma	Nota de evaluación
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						

ANEXO 9

ENCUESTA REALIZADA

PREGUNTAS	V	F
1. El trabajo es realmente estimulante.		
2. La gente se esfuerza en ayudar a los recién contratados para que estén a gusto.		
3. Los jefes suelen dirigirse al personal en tono autoritario.		
4. Son pocos los empleados que tienen responsabilidades algo importantes.		
5. El personal presta mucha atención a la terminación del trabajo.		
6. Existe una continua presión para que no se deje de trabajar.		
7. Las cosas están a veces bastante desorganizadas.		
8. Se da mucha importancia a mantener la disciplina y seguir las normas.		
9. Se valora positivamente el hacer las cosas de modo diferente.		
10. Al personal se le brinda facilidades para el estudio.		
11. No existe mucho espíritu de grupo.		
12. El ambiente es bastante impersonal.		
13. Los jefes suelen felicitar al empleado que hace algo bien.		
14. Los empleados poseen bastante libertad para actuar como crean mejor.		
15. Se pierde mucho tiempo por falta de eficacia.		
16. Aquí parece que las cosas siempre son urgentes.		
17. Las actividades están bien planificadas.		
18. En el trabajo se puede ir vestido con ropa extravagante, si se quiere.		
19. Aquí siempre se están experimentando ideas nuevas y diferentes.		
20. El personal que se prepara o estudia, tiene oportunidades de progreso.		
21. Muchos parecen estar sólo pendientes del reloj para dejar el trabajo.		
22. La gente se ocupa personalmente por los demás.		
23. Los jefes no alientan el espíritu crítico de los subordinados.		
24. Se anima a los empleados para que tomen sus propias decisiones.		
25. Muy pocas veces las cosas se dejan para otro día.		
26. La gente no tiene oportunidad para relajarse (expansionarse).		
27. Las reglas y normas son bastante vagas y ambiguas.		
28. Se espera que la gente haga su trabajo siguiendo unas reglas establecidas.		
29. Esta empresa sería una de las primeras en ensayar nuevas ideas.		
30. Se da importancia al personal capacitado para mejores cargos.		
31. La gente parece estar orgullosa de la organización.		
32. Los empleados raramente participan, juntos, en otras actividades fuera del trabajo.		
33. Normalmente los jefes valoran las ideas aportadas por los empleados.		
34. La gente puede utilizar su propia iniciativa para hacer las cosas.		

35. Nuestro grupo de trabajo es muy eficiente y práctico.		
36. Aquí nadie trabaja duramente.		
37. Las responsabilidades de los jefes están claramente definidas.		
38. Los jefes mantienen una vigilancia bastante estrecha sobre los empleados.		
39. La variedad y el cambio no son especialmente importantes aquí.		
40. Es importante capacitarse, para ascender a otros puestos superiores.		
41. Los empleados ponen gran esfuerzo en lo que hacen.		
42. En general, la gente expresa con franqueza lo que piensa.		
43. A menudo los jefes critican a los empleados por cosas de poca importancia.		
44. Los jefes animan a los empleados a tener confianza en sí mismos, cuando surge un problema.		
45. Aquí es importante realizar mucho trabajo.		
46. No se “meten prisas” para cumplir las tareas.		
47. Normalmente se explican, al empleado, los detalles de las tareas encomendadas.		
48. Se obliga a cumplir con bastante rigor las reglas y normas.		
49. Se han utilizado los mismos métodos durante mucho tiempo.		
50. La empresa da importancia a la capacitación de su personal.		
51. Aquí hay pocos voluntarios para hacer algo.		
52. A menudo los empleados comen juntos al mediodía .		
53. Normalmente el personal se siente libre para solicitar un aumento de sueldo.		
54. Generalmente los empleados no intentan ser especiales o independientes.		
55. Se toma en serio la frase, el trabajo antes que el juego.		
56. Es difícil mantener, durante tiempo, el esfuerzo que requiere el trabajo.		
57. Muchas veces los empleados tienen dudas porque no saben exactamente lo que tienen que hacer.		
58. Los jefes están siempre controlando al personal y le supervisan muy estrechamente.		
59. En raras ocasiones se intentan nuevas maneras de hacer las cosas.		
60. El personal, en general, está interesado en capacitarse para mejorar su trabajo.		
61. En general, aquí se trabaja con entusiasmo.		
62. Los empleados, de diferentes puestos en esta organización, no se llevan bien entre sí.		
63. Los jefes esperan demasiado de los empleados.		
64. Se anima a los empleados a que aprendan cosas, aunque no sean directamente aplicables a su trabajo.		
65. Los empleados trabajan muy intensamente.		
66. Aquí se pueden tomar las cosas con calma y, no obstante, realizar un buen trabajo.		
67. Se informa totalmente al personal de los beneficios obtenidos.		
68. Los jefes no suelen ceder a las presiones de los empleados.		

69. Las cosas tienden a continuar siempre del mismo modo.		
70. La empresa tiene mucho interés en capacitar a su personal.		
71. Es difícil conseguir que el personal haga su trabajo extraordinario.		
72. Frecuentemente los empleados hablan entre sí de sus problemas personales.		
73. Los empleados tratan con los jefes sus problemas personales.		
74. Los empleados actúan con gran independencia de los jefes.		
75. El personal parece ser muy poco eficiente.		
76. Siempre se tropieza uno con la rutina o con una barrera para hacer algo.		
77. Las normas y los criterios cambian constantemente.		
78. Se espera que los empleados cumplan muy estrictamente las reglas y costumbres.		
79. El ambiente de trabajo presenta novedades y cambios.		
80. El personal participa activamente en las actividades de capacitación.		
81. De ordinario, el trabajo es muy interesante.		
82. A menudo la gente crea problemas, hablando de otros a sus espaldas.		
83. Los jefes apoyan realmente a sus subordinados.		
84. Los jefes se reúnen regularmente con sus colaboradores para coordinar aspectos del trabajo.		
85. Los empleados suelen llegar tarde al trabajo.		
86. Frecuentemente, hay tanto trabajo, que hay que hacer en horas extraordinarias.		
87. Los jefes estimulan a los empleados para que sean disciplinados y ordenados.		
88. Sin un empleado llega tarde, pueden compensarlos saliendo también más tarde.		
89. Aquí parece que el trabajo está cambiando siempre, para lograr mejores resultados.		
90. Estoy muy motivado en capacitarme y superarme cada día más.		

ANEXO 10

RESULTADOS DE LA ENCUESTA

ESCALA	SUB ESCALA	ÍTEM	ENUNCIADO	V	F	V	F	PROM. V	PROM. F	COMENTARIO
1	IM	1	El trabajo es realmente estimulante.	9	1	90%	10%	58%	42%	Existe una buena implicación del personal; mostrando que el trabajo, espíritu, voluntad, esfuerzo, organización, entusiasmo existe por si solo y se da a ver.
		11	No existe mucho espíritu de grupo.	4	6	40%	60%			
		21	Muchos parecen estar sólo pendientes del reloj para dejar el trabajo.	3	7	30%	70%			
		31	La gente parece estar orgullosa de la organización	5	5	50%	50%			
		41	Los empleados ponen gran esfuerzo en lo que hacen algo	6	4	60%	40%			
		51	Aquí hay pocos voluntarios para hacer algo.	6	4	60%	40%			
		61	En general, aquí se trabaja con entusiasmo.	8	2	80%	20%			
		71	Es difícil conseguir que el personal haga su trabajo extraordinario.	4	6	40%	60%			
2	CO	81	De ordinario, el trabajo es muy interesante.	7	3	70%	30%	56%	46%	El personal no se esfuerza por ayudar a un nuevo porque la mayoría ya viene con los conocimientos necesarios para su puesto de trabajo, solo comparten si tienen confianza entre ellos
		2	La gente se esfuerza en ayudar a los recién contratados para que estén a gusto.	4	6	80%	30%			
		12	El ambiente es bastante impersonal.	5	5	50%	50%			
		22	La gente se ocupa personalmente por los demás.	3	7	30%	70%			
		32	Los empleados raramente participan, juntos, en otras actividades fuera del trabajo	6	4	60%	40%			
		42	en general la gente expresa lo que piensa	5	5	50%	50%			
		52	A menudo los empleados comen juntos al mediodía	7	3	70%	30%			
		62	Los empleados, de diferentes puestos en esta organización, no se llevan bien entre sí.	8	2	80%	20%			
72	Frecuentemente los empleados hablan entre sí de sus problemas personales.	5	5	50%	50%					
82	A menudo la gente crea problemas, hablando de otros a sus espaldas.	3	7	30%	70%					

3	AP	3	Los jefes suelen dirigirse al personal en tono autoritario.	6	4	60%	40%	54%	46%	El gerente general, jefe de ventas y jefe de producción no están directamente relacionados con los operarios ni vendedores, pero si aceptan nuevas ideas para generar mayor ingreso.
		13	Los jefes suelen felicitar al empleado que hace algo bien	7	3	70%	30%			
		23	Los jefes no alientan el espíritu crítico de los subordinados.	4	6	40%	60%			
		33	Normalmente los jefes valoran las ideas aportadas por los empleados.	7	3	70%	30%			
		43	a menudo los jefes critican a los empleados por cosas de poca importancia	4	6	40%	60%			
		53	Normalmente el personal se siente libre para solicitar un aumento de sueldo	4	6	40%	60%			
		63	Los jefes esperan demasiado de los empleados.	8	2	80%	20%			
		73	Los empleados tratan con los jefes sus problemas personales.	1	9	10%	90%			
		83	Los jefes apoyan realmente a sus subordinados.	8	2	80%	20%			
4	AU	4	Son pocos los empleados que tienen responsabilidades algo importantes	6	4	60%	40%	62%	38%	El personal no se esfuerza por ayudar a un nuevo porque la mayoría ya viene con los conocimientos necesarios para su puesto de trabajo, solo comparten si tienen confianza entre ellos.
		14	Los empleados poseen bastante libertad para actuar como crean mejor.	4	6	40%	60%			
		24	Se anima a los empleados para que tomen sus propias decisiones	4	6	40%	60%			
		34	La gente puede utilizar su propia iniciativa para hacer las cosas.	7	3	70%	30%			
		44	Los jefes animan a los empleados a tener confianza en sí mismos, cuando surge un problema	7	3	70%	30%			
		54	Generalmente los empleados no intentan ser especiales o independientes.	4	6	40%	60%			
		64	Se anima a los empleados a que aprendan cosas, aunque no sean directamente aplicables a su trabajo	7	3	60%	40%			

		74	Los empleados actúan con gran independencia de los jefes	8	2	90%	10%			
		84	Los jefes se reúnen regularmente con sus colaboradores para coordinar aspectos del trabajo.	8	2	90%	10%			
5	OR	5	El personal presta mucha atención a la terminación del trabajo	10	0	100%	0%	64%	36%	persona del sistema se comporta de manera autónoma en cuanto a las responsabilidades que tienen y eso ayuda al clima organizacional.
		15	Se pierde mucho tiempo por falta de eficacia.	6	4	60%	40%			
		25	Muy pocas veces las cosas se dejan para otro día	9	1	90%	10%			
		35	Nuestro grupo de trabajo es muy eficiente y práctico	9	1	90%	10%			
		45	aquí es importante realizar mucho trabajo	6	4	60%	40%			
		55	Se toma en serio la frase, el trabajo antes que el juego	6	4	60%	40%			
		65	Los empleados trabajan muy intensamente.	6	4	60%	40%			
		75	El personal parece ser muy poco eficiente.	4	6	40%	60%			
		85	Los empleados suelen llegar tarde al trabajo	2	8	20%	80%			
6	PR	6	Existe una continua presión para que no se deje de trabajar	5	5	50%	50%	44%	56%	Se puede decir que cada persona del sistema se comporta de manera autónoma en cuanto a las responsabilidades que tienen y eso ayuda al clima organizacional.
		16	Aquí parece que las cosas siempre son urgentes	4	6	40%	60%			
		26	La gente no tiene oportunidad para relajarse (expansionarse).	2	8	20%	80%			
		36	Aquí nadie trabaja diamante	1	9	10%	90%			
		46	No se "meten prisas" para cumplir las tareas	5	5	50%	50%			
		56	Es difícil mantener, durante tiempo, el esfuerzo que requiere el trabajo.	6	4	60%	40%			
		66	Aquí se pueden tomar las cosas con calma y, no obstante, realizar un buen trabajo	5	5	50%	50%			
		76	Siempre se tropieza uno con la rutina o con una barrera para hacer algo	7	3	70%	30%			
		86	Frecuentemente, hay tanto trabajo, que hay que hacer en horas extraordinarias	5	5	50%	50%			

7	CL	7	Las cosas están a veces bastante desorganizadas.	7	3	70%	30%	58%	42%	30 Los operarios saben entre ellos que orden deben seguir más que todo en el área productiva para no provocar desorden y se cumpla con los estándares de producción rutinaria.
		17	Las actividades están bien planificadas	6	4	60%	40%			
		27	Las reglas y normas son bastantes vagas y ambiguas.	3	7	30%	70%			
		37	Las responsabilidades de los jefes están claramente definidas.	7	3	70%	30%			
		47	Normalmente se explican, al empleado, los detalles de las tareas encomendados.	8	2	80%	20%			
		57	Muchas veces los empleados tienen dudas porque no saben exactamente lo que tienen que hacer.	5	5	50%	50%			
		67	Se informa totalmente al personal de los beneficios obtenidos.	6	4	60%	40%			
		77	Las normas y los criterios cambian constantemente	3	7	30%	70%			
		87	Los jefes estimulan a los empleados para que sean disciplinados y ordenados	7	3	70%	30%			
8	CN	8	Se da mucha importancia a mantener la disciplina y seguir las normas	9	1	90%	10%	74%	49%	No hay presión como tal más que todo en el proceso productivo ni de ventas porque se tiene una organización que el mismo personal cumple individualmente.
		18	En el trabajo se puede ir vestido con ropa extravagante, si se quiere	1	9	10%	90%			
		28	Se espera que la gente haga su trabajo siguiendo unas reglas establecidas	10	0	100%	0%			
		38	Los jefes mantienen una vigilancia bastante estrecha sobre los empleados	6	4	60%	40%			
		48	Se obliga a cumplir con bastante rigor las reglas y normas	9	1	90%	10%			
		58	Los jefes siempre controlan al personal y la supervisan estrechamente.	7	3	70%	30%			
		68	Los jefes no suelen ceder a las presiones de los empleado	8	2	80%	2			
		78	Se espera que los empleados cumplan muy estrictamente las reglas y costumbres	9	1	90%	10%			

		88	Sin un empleado llega tarde, pueden compensarlos saliendo también más tarde.	4	6	40%	60%			
9	IN	9	Se valora positivamente el hacer las cosas de modo diferente	9	1	90%	10%	61%	39%	Cuesta un poco tener claridad en que producto se va a preparar y hornear al día porque las ventas varían ya sea por las fechas festivas o por probar nuevas masitas
		19	Aquí siempre se están experimentando ideas nuevas y diferentes	9	1	90%	10%			
		29	Esta empresa sería una de las primeras en ensayar nuevas ideas.	7	3	70%	30%			
		39	La variedad y el cambio no son especialmente importantes aquí	3	7	30%	70%			
		49	se han utilizado los mismos métodos durante mucho tiempo	7	3	70%	30%			
		59	En raras ocasiones se intentan nuevas maneras de hacer las cosas.	4	6	40%	60%			
		69	Las cosas tienden a continuar siempre del mismo modo	6	4	60%	40%			
		79	El ambiente de trabajo presenta novedades y cambios	4	6	40%	60%			
		89	Aquí parece que el trabajo está cambiando siempre, para lograr mejores resultados	6	4	60%	40%			
10	DS	10	Al personal se le brinda facilidades para el estudio	8	2	80%	20%	67%	33%	Con el personal que responde a quien le contrata y al clima de bienestar; existe un control individual respecto al estándar del comportamiento de las personas del sistema.
		20	El personal que se prepara o estudia, tiene oportunidades de progreso.	9	1	90%	10%			
		30	Se da importancia al personal capacitado para mejores cargos.	8	2	80%	20%			
		40	es importante capacitarme para acceder para mejores cargos	2	8	20%	80%			
		50	es importante capacitarme para subir a otros puestos superiores	8	2	80%	20%			
		60	El personal, en general, está interesado en capacitarse para mejorar su trabajo	6	4	60%	40%			

		70	la empresa tiene mucho interés en capacitar a su personal	7	3	70%	30%			
		80	El personal participa activamente en las actividades de capacitación	5	5	50%	50%			
		90	Estoy muy motivado en capacitarme y superarme cada día más	7	3	70%	30%			

Nota. Elaborado con base a datos obtenidos de la encuesta realizada con la herramienta “SuveyMonkey” al personal de la Panificadora “San Javier”

ANEXO 11

	PANIFICADORA “SAN JAVIER” SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD			Código: SJ-SGC-PRO-005 Fecha de emisión:			
	PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA				Versión:		
¿Qué se comunica?	¿Quién comunica?	¿Cuándo se comunica? (frecuencia)	¿A quién se comunica?	¿Cómo se comunica?			
ELEMENTO A COMUNICAR	RESPONSABLE DE GENERAR LA INFORMACIÓN	CUANDO SE COMUNICA	A QUIÉN SE DIRIGE	MEDIOS	Nro.	FECHA	OBS.
Actualización del Sistema de Gestión de la Calidad	Alta dirección y/o Gerente propietario	Cuando existan cambios.	A todo el personal de la organización	Reuniones informativas			
				Comunicados			
Objetivos, Políticas y Alcance de la Calidad	Alta dirección y/o Gerente propietario	Anual y/o cuando se requiera	A todo el personal de la organización	Talleres, reunión.			
				Correo electrónico			
				Comunicados, paneles informativos			
Funciones. Responsabilidad y Autoridad.	Alta dirección y/o Gerente propietario. Recursos Humanos	Cuando se requiera y/o se realice algún cambio	A todo el personal de la organización, personal nuevo.	Reuniones			
				Correo electrónico			
				Memorándum de designación de funciones			
				Manual del SGC.			
Entrenamiento, concientización, competencia, formación y toma de conciencia	Alta dirección y/o Gerente propietario	De forma Permanente	A todo el personal de la organización	Talleres, reuniones, cursos.			
				Correo electrónico			
				Comunicados, paneles informativos			
Resultados de Auditorías Externas y/o Internas	Jefe de administración	Cuando se requiera. finalización de la misma	Alta dirección y/o Gerente propietario.	Reuniones			
				Correo electrónico			
				Informes			
Indicadores de desempeño de	Jefe de producción, jefe de administración	Mensualmente	Alta dirección y/o	Reuniones			
				Correo electrónico			

los producción			Gerente propietario	Plan de seguimiento de Indicadores			
Estado de las acciones correctivas, no conformidades, observaciones y oportunidades de mejora.	Operarios	Mensualmente, Mientras existan Productos No Conformes sin solventarse.	Gerente propietario, jefe de producción,	Fecha posterior a la auditoria			
				Desde el registro del hallazgo, hasta el cierre del mismo			
Resultados de Riesgos y Oportunidades	Jefe de administración	Trimestralmente y/o Cuando sea necesario	Gerente Propietario.	Informes			
				Correo Electrónico			
				Matriz de riesgos			
				Matriz de Oportunidades			

ANEXO 12

	PANIFICADORA “SAN JAVIER” SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD			Código: SJ-SGC-PRO-006 Fecha de emisión:			
	PLAN DE COMUNICACIÓN EXTERNA				Versión:		
¿Qué se comunica?	¿Quién comunica?	¿Cuándo se comunica? (frecuencia)	¿A quién se comunica?	¿Cómo se comunica?			
ELEMENTO A COMUNICAR	RESPONSABLE DE GENERAR LA INFORMACIÓN	CUANDO SE COMUNICA	A QUIÉN SE DIRIGE	MEDIOS	Nro.	FECHA	OBS.
Normativa vigente	Jefe de ventas	Cuando existan cambios.	Cliente	Página Web			
				Correo electrónico			
Derechos y obligaciones del consumidor	Jefe de ventas	Cuando hay un nuevo cliente	Cliente	Página Web			
				Correo electrónico			
Atención de reclamos	Jefe de ventas	Cuando se solicite	Cliente	Llamada telefónica			
				Correo electrónico			
Variedad de productos	Jefe de ventas	Cuando existan cambios.	Cliente	Página Web			
				Correo electrónico			
Requerimientos de materia prima e insumos	Gerente propietario	Mensualmente	Proveedores	Reuniones			
				Vía WhatsApp Correo elec.			
Derechos y obligaciones	Gerente propietario	Cuando existan cambios	Proveedores	Página Web			
				Correo electrónico			

ANEXO 13

OBJETIVO

Establecer el mecanismo para elaborar cualquier tipo de documento, procedimiento, instructivo y formato perteneciente al Sistema de Gestión de Calidad en la empresa Panificadora “San Javier”.

ALCANCE

Se aplica a todos los documentos generados en todas las áreas de la empresa dentro del alcance del SGC, comienza con la persona responsable de elaborar el documento y termina con la distribución del documento.

	PANIFICADORA “SAN JAVIER” SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD CREACIÓN Y ACTUALIZACIÓN DE INFORMACIÓN	Código: SJ-SGC-MAN-005 Fecha de emisión:
		Versión:

CODIGO	TIPO	NOMBRE DEL DOCUMENTO	RESPONSABLE DEL DOCUMENTO	INDICADORES VALIDOS	REGISTROS VALIDOS	DOCUMENTOS VALIDOS	GENERACIÓN DE EVIDENCIA	FECHA FIN REVISIÓN	FIRMA CONFORMIDAD
PROCESOS DE LA DIRECCIÓN									
	DOCUMENTO	Plan Estratégico							
GESTIÓN DE LA CALIDAD									
P-SGC-G-001	PROCEDIMIENTO	Determinación del Contexto							
P-SGC-G-002	PROCEDIMIENTO	Gestión de Riesgos y Oportunidades							
P-SGC-G-003	PROCEDIMIENTO	Toma de Conciencia, Comunicación Interna y Externa							

P-SGC-G-004	PROCEDIMIENTO	Creación, Actualización y Control de la Información Documentada								
P-SGC-G-005	PROCEDIMIENTO	Control de Salidas No conformes								
P-SGC-G-006	PROCEDIMIENTO	Revisión por la Dirección y planificación de los cambios								
COMERCIALIZACIÓN Y DESPACHO										
P-SGC-G-006	PROCEDIMIENTO	almacén de producto terminado y despachos								
PRODUCCIÓN										
RECURSOS HUMANOS										
CONTROL DE CALIDAD										
ELABORADO POR:			REVISADO POR:				APROBADO POR:			
FECHA:			FECHA:				FECHA:			

ANEXO 14

	PANIFICADORA “SAN JAVIER” SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	Código: SJ-SGC-REG-007 Fecha de emisión:
	PLANIFICACIÓN DE LA PRODUCCIÓN	Versión:

1. OBJETO

El objeto del proceso de planificación de la producción es establecer los recursos y prioridades para el proceso de producción.

2. ALCANCE

El proceso de planificación de la producción comprende actividades desde la llegada del pedido hasta la obtención de un plan de producción para satisfacer las necesidades de los departamentos involucrados.

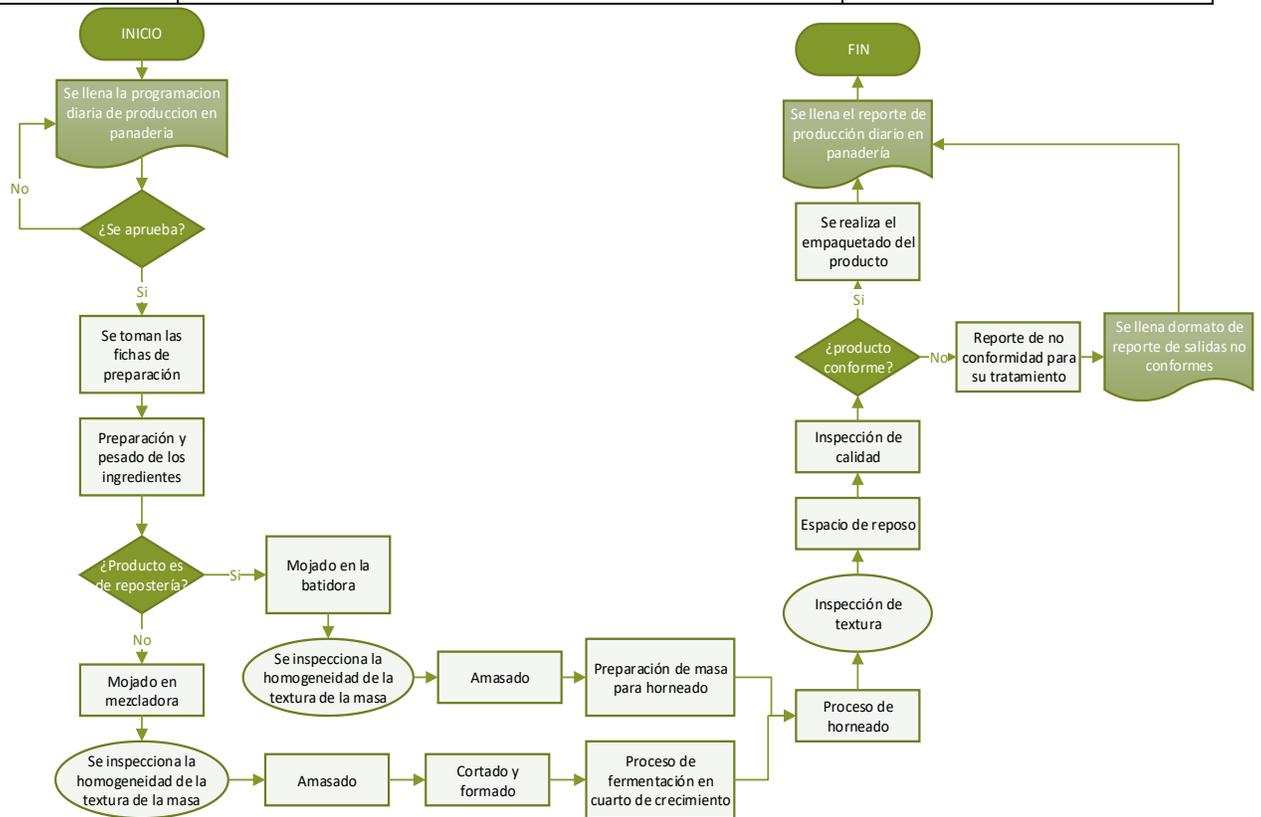
3. RESPONSABILIDADES

- Gerente de producción: responsable de efectuar todo el proceso de planificación en la realización del producto de acuerdo a metas establecidas.
- Gerente general: responsable de revisar, verificar y aprobar la planificación.

4. PROCEDIMIENTO

4.1. Planificación de la elaboración del pan

	PANIFICADORA “SAN JAVIER” SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	Código: SJ-SGC-REG-007 Fecha de emisión:
	PLANIFICACIÓN DE LA PRODUCCIÓN	Versión:

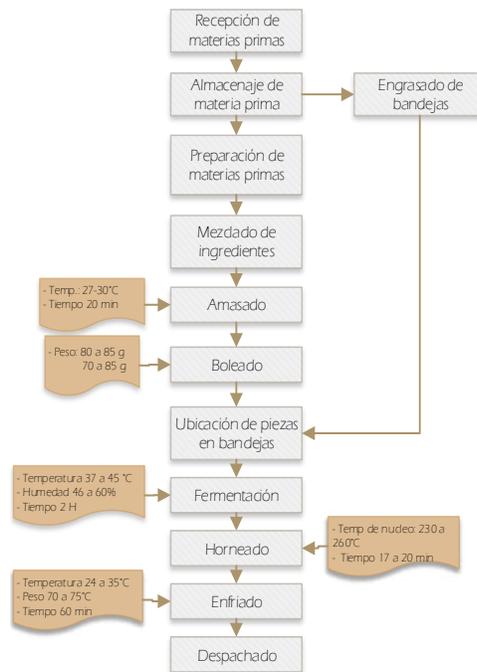


• **Formato de programación diaria de panificación**

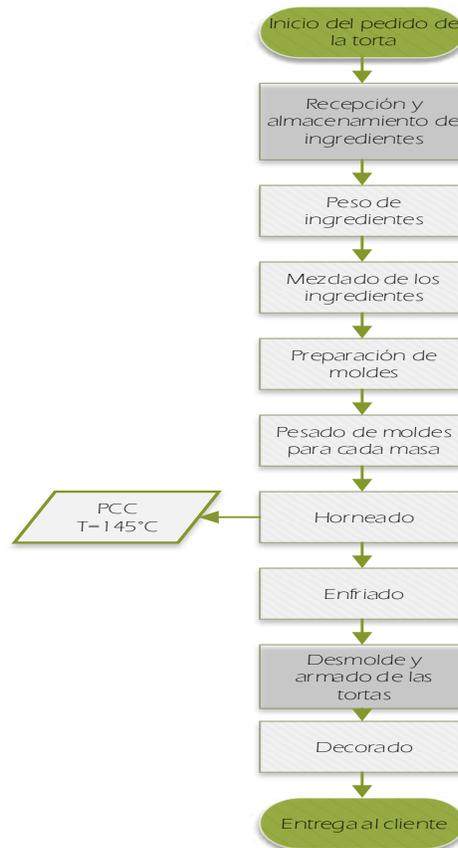
FECHA:			RESPONSABLE		
PRODUCTO	PESO	CANTIDAD A PRODUCIR	PRECIO(Bs)		OBSERVACIONES
			UNITARIO	TOTAL	
PAN					
PAN SARNA			0,5		
PAN INTEGRAL			0,5		
CAUCA			0,5		
PAN ANÍS			0,5		
PAN FRANCÉS			0,5		
PAN MAÍZ			0,5		
PAN SURTIDO			0,5		
PORCIÓN SELVA NEGRA			7		
BIZCOCHITOS			1		
REPOSTERÍA					
EMPANADA DE ROYAL			2		

EMPANADA DE HOJA			2		
ROLLO DE QUESO			15		
ROLLITOS			2,5		
ALFAJOR DE HOJA			5		
ALFAJOR DE MAICENA			3		
ALFAJOR DE ROYAL			3		
CONO DE HOJA			3		
QUEQUE DE NARANJA			10		
QUEQUE MARMOLADO			10		
PAN DE CHOCOLATE			1		
MAGDALENAS			1		
TORTA ESPECIAL			40		
TORTA 2 (MEDIANO)			70		
PORCIÓN DE TORTA			5		
GALLETA 1/2KG COCO NARANJA			10		
GALLETA 1/4KG CHIP DE CHOCOLATE			5		
GALLETA BANDEJA			8		
CUÑAPE			2		
CHANCACA			1		
PALITOS DE QUESO			1		
TRES LECHES			4		
VASITOS DE GELATINAS			3		
TARTELETA			3		
DONA DE CHOCOLATE			3		
RESPONSABLE:				FIRMA:	

- **Proceso de producción de la elaboración de pan**

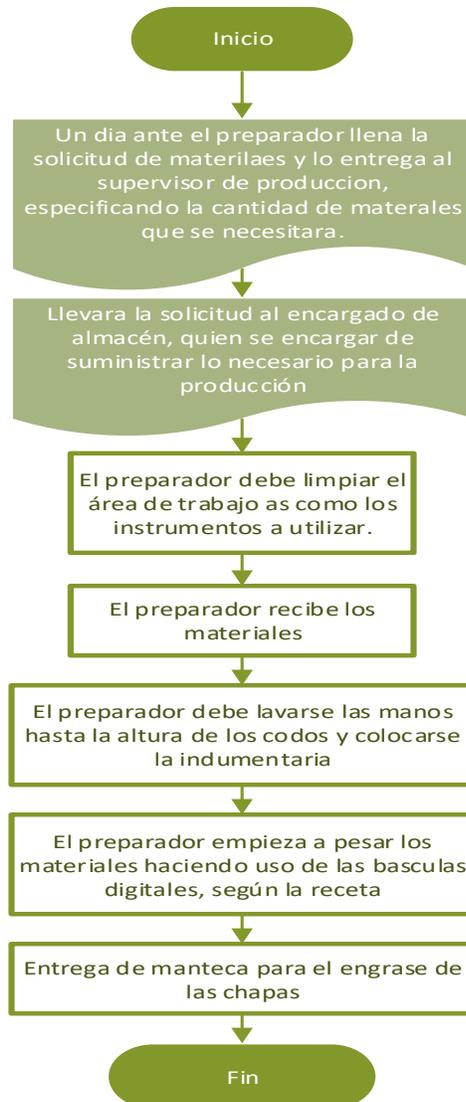


- **Proceso de producción de la elaboración de repostería**



Procedimientos desde la solicitud de material hasta la entrega del producto

- **Diagrama de solicitud de material**



- **Diagrama de amasado del pan**



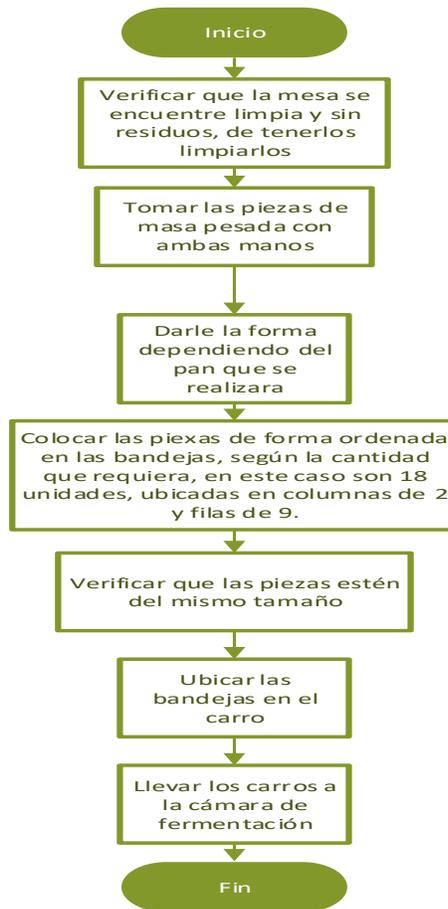
- **Diagrama de boleado del pan**



- **Diagrama del pesado de pan**



- **Diagrama del formado del pan**



- Diagrama del horneado del pan



- **Diagrama para la entrega y empaquetado**



En la planificación de la producción se toman las siguientes consideraciones:

- El requerimiento de la materia prima e insumos y envases se realizarán hasta inicio de lunes de todas las semanas por el jefe de producción.
- El registro de planificación del personal se llenará y publicará cada domingo antes del ingreso del lunes de cada semana se publicará en las paredes del inicio de la entrada de la planta. Así también se considerarán las vacaciones. Bajas y permisos del personal.

ANEXO 15

	PANIFICADORA “SAN JAVIER” SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	Código: SJ-SGC-REG-007 Fecha de emisión:
	REGISTRO DE ATENCIÓN Y QUEJAS	Versión:

REGISTRO DE PREVENCIÓN DE ATENCIÓN Y RECEPCIÓN DE QUEJAS			
Formulario Nro. :		Fecha:	
Tipo	Queja:	Sugerencias:	
I. IDENTIFICACIÓN DEL CLIENTE			
NOMBRE Y APELLIDOS			
DIRECCIÓN			
NUMERO DE C.I.			
CORREO ELECTRÓNICO			
DESEA RECIBIR LA RESPUESTA DE SU QUEJA O SUGERENCIA:			
II. DESCRIPCION DE LA QUEJA O SUGERENCIA			
FIRMA DEL CLIENTE:			
III. PLAN DE ACCION (ESTA PARTE DEBE SER COMPLETADA POR LA EMPRESA PANIFICADORA “SAN JAVIER”)			
ACTIVIDAD/ ACCION	RESPONSABLE (S)	PLAZO	
RESPONSABLES DESIGNADOS:		PUESTO	

ANEXO 16

PROCEDIMIENTO

i) Clasificación de los clientes

Para establecer el nivel de satisfacción del cliente en relación a los productos brindados por Panificadora San Javier y realizar las acciones correctivas necesarias, para mejorar los productos y servicios, se han tomado en cuenta a los clientes finales e intermedios.

- **Consumidores finales:** son los clientes finales que consumen los productos
- **Consumidores intermedios:** son los clientes que comercializan los productos

ii) Cobertura y Frecuencia de la Medición de la Satisfacción del Cliente por tipo de cliente

Se hará medición de la satisfacción del cliente, al menos dos veces en un año, durante las fechas programadas para la medición semestralmente. Los resultados son válidos si responden a la encuesta al menos el 50% del total de clientes registrados.

El siguiente formulario es la Encuesta de satisfacción del cliente:

	PANIFICADORA “SAN JAVIER” SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD		Código: SJ-SGC-PRO-007 Fecha de emisión:	
	FORMULARIO DE ATENCIÓN DE QUEJAS DEL CLIENTE		Versión: 0	
OBJETIVO: Conocer las causas de la que y/o inconformidad del cliente, para brindar soluciones optimas que mejoren su nivel de satisfacción respecto al producto brindado.			N° DE QUEJA	
Atención vía:	Teléfono		Personal	WHATSAPP:
DATOS:				
NOMBRE Y/O RAZÓN SOCIAL DEL CLIENTE:				
CI/NIT:			CIUDAD:	
DIRECCIÓN:				
TELÉFONO:		CELULAR:		WHATSAPP:
CORREO ELECTRÓNICO:				
DETALLES DE LA QUEJA:				

1. Motivo de la queja: Marque con un X en la casilla que corresponda a su queja			
Servicios y atención al cliente:		Productos:	
<input type="checkbox"/>	Atención del personal	<input type="checkbox"/>	Productos en mal estado
<input type="checkbox"/>	Distribución del producto	<input type="checkbox"/>	Inconformidad del envase del producto
<input type="checkbox"/>	Demoras en la entrega del producto	<input type="checkbox"/>	Producto vencido
2. Describa con el mayor detalle las causas de su disconformidad			
3.¿Tiene evidencias de su queja?			
<input type="checkbox"/>	SI	<input type="checkbox"/>	NO
Si su respuesta el SI, detalle la evidencia que posee:			
4. ¿Por qué medio desea recibir respuesta a su reclamo?			

CLIENTE

RECIBIDO POR

Cargo:
Nombre:
C.I.:

Estimado cliente, esta queja será respondida en un plazo máximo de 15 días hábiles. Gracias por el tiempo empleado en llenar este formulario.

ANEXO 17

	PANIFICADORA “SAN JAVIER” SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	Código: SJ-SGC-REG-008 Fecha de emisión:
	PROGRAMACIÓN DE PEDIDOS	Version:

Cliente:					Fecha de emisión:				
PRODUCTO	DESTINO	N° DE UNIDADES	N° DE EMPAQUES	SALDO DE ALMACÉN	PEDIDO OCTUBRE	PEDIDO NOVIEMBRE	PEDIDO DICIEMBRE	TOTAL	FECHA DE ENTREGA

Jefe de producción:		VoBo	
Nota:			

ANEXO 18

OBJETIVO

Establecer la gestión y la planificación de compras de MP que se utiliza en Panificadora “San Javier”

DESCRIPCION

- Gerencia General de acuerdo a lo faltante y las existencias de mp en los almacenes de Panificadora “San Javier”, autoriza y da la orden de compra de mp.
- Gerencia General es el encargado de la negociación con los proveedores de mp en base a los resultados de la Evaluación de Proveedores, de acuerdo con los resultados de la Evaluación de Proveedores
- Gerencia General es el encargado de aprobación o no de la compra. Si la aprobación es positiva se elabora el contrato, con una coordinación paralela con almacenes para la recepción del cargamento.
- Una vez que la materia prima se encuentra en los almacenes de la Panificadora “San Javier”, se realiza una verificación de acuerdo al registro de conformidad compra de mp. Además, se realiza el pago a la empresa de transporte.
- Una vez aprobado la realización del pago posterior se realiza la autorización del desembolso al área de Contabilidad.

CRITERIOS DE EVALUACIÓN

Estos criterios son utilizados para todos los proveedores

- Cumplimiento de requisitos

Referida a las especificaciones

- Tiempo de entrega

Referida al cumplimiento de la fecha pactada de entrega del servicio/producto

- Reconocimiento del mercado

Referida a la marca del proveedor, por ejemplo, certificación del producto o del SGC

- Precio
- Satisfacción del cliente interno

Referida a las quejas que pudieran existir por parte del personal de la empresa

	PANIFICADORA "SAN JAVIER"		SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD		Código: SJ-SGC-REG-008		Fecha de emisión:	
	REGISTRO EVALUACIÓN DE PROVEEDORES				Versión:			
DIRECCIÓN:			FECHA:		ZONA:			
RAZÓN SOCIAL/NOMBRE:			HORA:					
IMPORTADOR		REPRESENTANTE DIRECTO			DITRIBUIDOR			
CRITERIOS	FACTOR DE PONDERACIÓN(FP)	CALIFICACIÓN					TOTAL FACTOR(TF=FP+C)	
		1	2	3	4	5		
Cumplimiento de requisitos del servicio/producto								
Tiempo de entrega								
Reconocimiento del mercado								
Precio								
Precio								
Satisfacción del cliente interno								
Otro								
TOTAL	200	Valor minimo (100)						
		Valor maximo (200)						
Calificación		Puntaje			Observación			
		De 80%-100% proveedor - tipo A						
		De 70%-79% proveedor - tipo B						
		De 60%-69% proveedor - tipo C (en observación)						
		Valor menor a 60% proveedor tipo D (retirado de la lista de proveedores)						
Elaborado por:		Revisado por:			Aprobado por:			

	PANIFICADORA "SAN JAVIER" SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	Código: SJ-SGC-REG-009 Fecha de emisión:
	REGISTRO DE CONFORMIDAD DE COMPRA DE MATERIA PRIMA	Versión: 0

REGISTRO DE CONFORMIDAD DE COMPRA DE MATERIA PRIMA							
FECHA:				Dirección:			
HORA:				NOMBRE O RAZÓN SOCIAL:			
N°	Descripción específica	Cantidad pedido	Cantidad recibida	Confomidad		Costo	
				SI	NO	Costo unitario	Costo total
Elaborado por:				Revisado por:		Aprobado por:	

ANEXO 19

	PANIFICADORA “SAN JAVIER” SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	Código: SJ-SGC-REG-010 Fecha de emisión:
	REGISTRO DE CONTROL DE TRAZABILIDAD DE RECEPCIÓN DE INSUMOS	Version: 0

CONTROL DE TRAZABILIDAD EN RECEPCIÓN DE:

CODIGO:			
FECHA DE EMISIÓN:	N° DE EMISIÓN	FECHA DE EDICIÓN	PÁGINA
RECEPCIÓN DE INSUMOS			
FECHA DE RECEPCIÓN/HORA.			
CANTIDAD:			
PROVEEDOR:			
LOTE O CODIGO DE IDENTIFICACIÓN:			
CODIGO DE IDENTIFICACIÓN INTERNO:			
N° DE DEPÓSITO DE DESTINO:			
TIPO DE ANÁLISIS:			
RESULTADO:			
RESPONSABLE:			
OBSERVACIONES:			

	PANIFICADORA “SAN JAVIER” SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	Código: SJ-SGC-REG-012 Fecha de emisión:
	REGISTRO DE CONTROL DE TRAZABILIDAD DE ALMACENES	Version:

FECHA DE EMISIÓN:	N° DE EMISIÓN	FECHA DE EDICIÓN	PÁGINA

ALMACÉN

ALMACÉN						
DENOMINACIÓN DEL PRODUCTO	CANTIDAD DE ENTRADA	LOTE/CODIGO DE IDENTIFICACIÓN INTERNO	FECHA Y HORA DE ENTRADA	FECHA Y HORA DE SALIDA	LOTE/CODIGO DE CANTIDAD DE SALIDA	DESTINO

OBSERVACIONES

--

RESPONSABLES

--

	PANIFICADORA "SAN JAVIER" SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	Código: SJ-SGC-REG-013 Fecha de emisión:
	REGISTRO DE CONTROL DEL PROCESO	Version: 0
CONTROL DE TRAZABILIDAD EN EL PROCESO		

FECHA DE PRODUCCIÓN:	TURNO:	RESPONSABLE:
PRODUCTO:	PAN MARRAQUETA	
CANTIDAD DE PREPARACIONES:		
MAESTRO		

MATERIA PRIMA			
INGREDIENTES	CANTIDAD	N° PREPARACIONES	
		HARINA DE TRIGO	50 Kg
AZÚCAR	1,5 Kg		
MANTECA GORDITO	1 Kg		
LEVADURA INSTANTÁNEA	0,165 Kg		
SAL YODADA	0,9 Kg		
LUSOPAN	0,15 Kg		
GLUTEN VITAL	0,5 Kg		
AGUA	L		

AMASADO			
DESCRIPCION	UNIDAD	N° PREPARACIONES	
		TIEMPO DE AMASADO	min
TEMPERATURA DE LA MASA	°C		

OBSERVACIONES:

DIVISIÓN DE LA MASA

HORA	M°P°	PESO CRUDO POR UNIDAD (g)				PROM.

RESPONSABLE DIVISIÓN:

OBSERVACIONES:

FERMENTACIÓN(MADURACIÓN)

DESCRIPCIÓN		N° CÁMARA			
		HORA DE INGRESO			
HORA DE SALIDA					
TEMPERATURA	°C				
TIEMPO	min				
HUMEDAD	%				

HORNEADO

HORA				
NUMERO DE HORNO				
TEMPERATURA	°C			
TIEMPO	min			
HUMEDAD	%			

OBSERVACIONES:

ANEXO 20

	PANIFICADORA “SAN JAVIER”	Código: SJ-SGC-PRO-002
	SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	Fecha de emisión:
	CONTROL DE CAMBIOS EN LOS PROCESOS	Versión: 0

Objetivo

Establecer los lineamientos para gestionar los cambios en los procesos que puedan afectar a la calidad e inocuidad de los productos terminados y/o materias primas de manera planificada.

Campo de aplicación

El presente procedimiento mostrado a continuación considera los siguientes cambios que puedan darse en los procesos:

- 1. Productos.** - Incluye el lanzamiento de productos nuevos o modificaciones de los productos ya existentes.
- 2. Proveedores de servicio.** Intervendría servicios que afectan a la calidad o inocuidad del producto, el cambio de proveedores de los mismos.
- 3. Materias primas, insumos, material.** - Incluye la adición o retiro de mp, insumos, materiales.
- 4. Equipos de producción.** - Inclusión o retiro de equipos dentro del procesos, también incluye a los equipos de seguimiento y medición (termómetros, balanzas)
- 5. Infraestructura.** - Incluye a construcciones nuevas, ampliaciones, cambios de locaciones (permanentes o temporales), movimientos de equipos dentro de la planta, cambios significativos en el entorno.
- 6. Programas de limpieza y desinfección.** - Incluye la eliminación a adición de productos químicos para la limpieza en general, cambios en concentraciones de desinfectantes y detergentes. Cambios en la frecuencia de limpieza, cambios en los métodos de limpieza dentro de la planta.

7. **Personal.** - Incluye los cambios significativos en el personal, creación de nuevos cargos, cambios de responsabilidad, autoridad o asignación de funciones, la generación de nuevos cargos. Estos cambios deben ser informados del personal que cuenta con personal dependiente (jefes, supervisor operativo, etc.), personal crítico (funciones afecten directamente a la calidad o inocuidad del producto).
8. **Requisitos de partes interesadas.** - Incluye los cambios en los requisitos solicitados por el cliente que pueden afectar a las actividades desarrolladas por el proceso y/o a la calidad e inocuidad del producto.
9. **Quejas que involucren retiradas de productos.** - Incluye todas las retiradas de productos que se realizan en la empresa.

Actividades que deben realizarse

Actividad	Documento emitido	Responsable
Una vez que el cambio esté aprobado por la instancia correspondiente. Comunicar el cambio de acuerdo a los ítems afectados por el cambio a la cuenta de: cambiossanjavier@gmail.com	Correo electrónico	Responsable del proceso
Registrar el cambio en la base de datos Plazo: 2 días hábiles	Seguimiento de control de cambios	Asistente de aseguramiento de calidad
Registrar el cambio comunicado por el proceso y enviar el registro con copia a cambiossanjavier@gmail.com para establecer plazo para el cierre del cambio y los documentos que tienen que ser actualizados. Plazo: 2 días hábiles	Correo electrónico	Asistente de aseguramiento de calidad
Hacer el seguimiento a los cambios registrados, según proceso asignado	Seguimiento de control de cambios	Asistente de aseguramiento de calidad
Realizar el Informe de los cambios registrados en la base de datos. Plazo: 5 días hábiles posterior al cierre de mes.	Informe de cambios por proceso	Asistente de aseguramiento de calidad

	PANIFICADORA "SAN JAVIER" SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD		Código: SJ-SGC-REG Fecha de emisión:
	REGISTRO DE CONTROL DE CAMBIOS		Versión: 0
IDENTIFICACIÓN DEL CAMBIO EN EL SGC			
Nombre del solicitante:		Cargo del solicitante:	
		Fecha de solicitud:	
Motivo del cambio:			
Descripción del cambio:			
Procesos involucrados:			
Propósito del cambio:			
REVISIÓN Y EVALUACIÓN DE SOLICITUD DE CAMBIO			
Fecha:		Cargo del evaluador:	
		Nombre del evaluador:	
Consecuencias del cambio:			
Aprobado:		Rechazado:	
		Firma:	
EJECUCIÓN DE CAMBIOS			
Fecha:		Nombre:	
		Firma:	
Recursos necesarios para el cambio:			
SEGUIMIENTO DEL CAMBIO			
Fecha:		Nombre:	
		Cargo:	
		Firma:	
Estado de los cambios realizados			
Observaciones:			

ANEXO 22

	PANIFICADORA “SAN JAVIER” SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	Código: SJ-SGC-PRO-008 Fecha de emisión:
	PROCEDIMIENTO DE NO CONFORMIDAD	Versión:

OBJETIVOS. -

Controlar las salidas no conformes que se podrían generar en los procesos productivos, a través de la identificación, análisis y tratamiento, para asegurar que estos se cumplan a cabalidad.

Definiciones

- 1. Producto o Servicio.-** Resultado de un proceso o procesos destinado a un cliente
- 2. Salida no Conforme.-** Resultado de un proceso que no cumple alguna característica definida como requisito
- 3. Características.-** Rasgo diferenciador, puede ser inherente, asignada, cualitativa o cuantitativa
- 4. No Conformidad.-** incumplimiento de un requisito
- 5. Grado de Aceptabilidad.-** el margen mínimo de error permitido del producto de acuerdo a estándares
- 6. Aceptación.-** autorización de productos, continúe con la siguiente etapa del proceso
- 7. Control.-** medidas tomadas para asegurar que el producto este conforme a requisitos
- 8. Corregir.-** acción necesaria para eliminar un error o inconformidad
- 9. Transferir.-** acción requerida para traspasar a un tercero el producto para que este pueda restablecer el producto
- 10. Eliminar.-** acción que se toma sobre un producto no conforme según condiciones iniciales
- 12. Acción Correctiva.-** acción para eliminar las causas de no conformidad y prevenir que vuelva a ocurrir

ENTREGA DE PRODUCTOS

Verificar: mal especificación del producto, entrega a destiempo, mala coordinación de entrega, deterioro del producto y mala atención al cliente.

¿Quién detecta?: vendedor, distribuidor y cliente.

¿Qué hacer?: volver a tomar datos, coordinar nueva fecha de entrega, verificación de algún defecto e identificar el problema

	PANIFICADORA “SAN JAVIER” SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD				Código: SJ-SGC-REG-014 Fecha de emisión:		
	REGISTRO DE CONTROL DE CALIDAD DE NO CONFORME				Versión:		
CONTROL DE CALIDAD EN PROCESO							
FECHA:				PRODUCTO:			
HORA:							
TEXTURA							
COLOR							
OLOR							
SABOR							
OBSERVACIONES:							
LIBERACION							
RESPONSABLE							
HORA:							
COLOR							
ALTURA							
PLAN DE MUESTREO							
CANASTILLOS REVISADOS							
CANTIDAD INCORRECTA (CANASTA)							
CANASTILLO SUCIO							
ELEMENTOS EXTRAÑOS/SUCO							
APLASTADO							
FIRMAR SOLO EN CASO DE ACEPTAR							
LLENAR DESDE AQUÍ EN CASO DE RECHAZAR							
TIEMPO PARA CORRECCIÓN							
DESCRIPCION DE LA CORRECCIÓN							

CONTROL DE LAS SALIDAS NO CONFORMES (INFORME DE NO CONFORMIDAD DE PRODUCTOS)

IDENTIFICACIÓN DE LA NO CONFORMIDAD			
FECHA:			
NOMBRE PROCESO/S:			
PRECEDENCIA: Reclamos/Queja/ Sugerencias			
NOMBRE Y PUESTO DE LA PERSONA (SI PROCEDE):			
DESCRIPCIÓN:			
CAUSA:			
PROCEDE ACCIONES CORRECTIVAS	SI	NO	
JUSTIFICACIÓN EN SU CASO, DE LA NO PROCEDENCIA DE ACCIONES			
OBSERVACIÓN:			

INFORME DE NO CONFORMIDAD (FICHA DE IDENTIFICACIÓN DE NO CONFORMIDAD INTERNAS PREVENTIVAS)

IDENTIFICACIÓN DE LA NO CONFORMIDAD			
PROCESO(S):			
DESCRIPCIÓN:			
CAUSA:			
DETECTADA POR:			
FIRMA RESPONSABLE PROCESO			
La firma procede en caso de no conformidad identificadas			
NOMBRE:			
OBSERVACIÓN:			
ELABORADO POR:		REVISADO POR:	

ANEXO 23

		PANIFICADORA “SAN JAVIER” SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD					Código: SJ-SGC-PRO-009 Fecha de emisión:	
		SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN PRODUCCIÓN					Versión:	
Etapas del Proceso ¿En qué etapas del proceso se realiza el seguimiento y medición?	Características a medir – Parámetros ¿Sobre qué elementos se hace el seguimiento y/o medición?	Método de Seguimiento y/o Medición ¿Cómo se hace el seguimiento y/o la medición?	Con qué Frecuencia se hace el seguimiento y/o medición?	Criterios de Aceptación y/o Rechazo	Responsable ¿Quién realiza el seguimiento y/o medición?	Registros	¿Qué tipo de análisis de datos se realizan sobre el proceso? – gráficas estadísticas	
Recepción y Pesado de Materia prima e insumos: i. Materia prima ii. Insumos	i. Tipo y peso de la materia prima Número de ítems por pedido Características organolépticas Peso y nº lote del producto ii. Cantidad de insumo y peso del insumo	i. ii. Control, verificación visual y físico de los productos recibidos, registro y comparación entre lo observado visualmente y lo mencionado en el documento de entrega.	Cada vez que se recibe MP e insumos	i. ii. Si más del 50% de la muestra tomada se encuentra fuera del rango establecido, no se rechaza, pero se registra como Producto no conforme y se realizan las correcciones hasta que se encuentre	Supervisor Almacenero	Control de mp en recepción. -Control de Uniformidad de peso de materia prima ii. Nota de entrega	i. -Registro Diferencia de Inventarios - Cantidad de materia prima recepcionada vs. lo requerido. - Cantidad de insumos recibidos vs lo requerido i. ii. Estadística de Producto/Servicio No Conforme	

		Pesaje del Producto		dentro de rango. i. ii. Se rechaza cuando está fuera de los parámetros de calidad y en caso de que no coincida el producto físico con lo descrito en la Nota de entrega, se rechaza, pero se acepta una vez corregido el registro y la conformidad del producto.			
Almacenamiento y enfriamiento de Productos terminados	Bajas y Devoluciones en Kg.	Emisión de reportes e informes mensuales de inventario	Mensualmente	Según Parámetros de eficiencia	Supervisor de producción	-----	Índice de Eficiencia
Preparación de Pedido. Producto terminado	Cantidad por pedido del cliente	Durante el conteo del producto para la	Cada vez que se realiza el pedido del cliente	Se rechaza en caso de que el producto pedido por el	Supervisor de producción /Almacenero	-Hoja de Preparación de Entrega	Informe de Reclamos

	dependiendo del tipo de producto	elaboración pedidos, se verifica la cantidad de acuerdo a la Hoja de preparación y entrega		cliente en la Hoja de preparación de entrega no coincida con el producto que se está entregando		-Control Diario de pedidos	
Entrega del producto terminado	Cantidad y Calidad, según Hoja de Preparación de entrega	Control visual y físico del tipo y cantidad de producto, de acuerdo a la Hoja de Preparación de entrega	Cada vez que se realiza la entrega del producto	Se rechaza cuando está fuera de los parámetros de calidad y en caso de que no coincida el producto físico con lo descrito en la Hoja de Preparación de entrega	- Supervisor de producción	Hoja de preparación de entrega	Índice de Eficiencia

CONTROL DE CAMBIOS

Revisado por:	fecha	Detalle
----------------------	--------------	----------------

ANEXO 24

Objetivo

Establecer la metodología para determinar la satisfacción del cliente con el fin de medir su percepción así el producto y la atención brindada.

Alcance

Procedimiento de aplicación a los clientes de Panificadora “SAN JAVIER”

Descripción

Elaboración de la Encuesta

El responsable de elaborar o actualizar la encuesta para medir la satisfacción de los clientes, es el de área de comercialización y ventas, con la finalidad de medir los siguientes aspectos:

- Atención a pedidos
- Calidad del producto
- Atención de quejas
- Entre otros aspectos

Una vez finalizada la encuesta es enviada al gerente General para su posterior aprobación.

Aplicación de la Encuesta

La gerencia general junto con el área de comercialización coordinando aplicara la encuesta por lo menos una vez al año, la encuesta de satisfacción al cliente se remite (RE-) indicando que el objetivo es medir el grado de satisfacción con respecto al producto.

Evaluación de los Resultados

Una vez obtenidas y recibidas las encuestas, el área de comercialización procesa y evaluara de manera objetiva y cuantificable el resultado de las encuestas, realizando un análisis estadístico de cada una de las preguntas elaboradas.

Finalizada la evaluación, el área de comercialización elaborara un informe respecto a satisfacción al cliente en base a los resultados de la calificación de la encuesta según el registro de procesamiento de datos en donde reporta los resultados obtenidos.

El informe será presentado a Gerencia General para su posterior revisión y aprobación, y la toma de decisiones y la ejecución de planes de mejora.

	PANIFICADORA "SAN JAVIER" SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD			Código: SJ-SGC-REG-015 Fecha de emisión:
	REGISTRO ENCUESTA DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE			Versión:0
ENCUESTA DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE				
FECHA:				
De acuerdo a las características presentadas de nuestro producto califíquela en base a las escalas siguientes:				
			ESCALA:	
MALO	1			
REGULAR	2			
BUENO	3			
EXCELENTE	4			
CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO		ESCALA		
	1	2	3	4
Presentacion				
Calidad				
Cumplimiento de especificaciones				
Tiempo de entrega				
Precio				
Atención al cliente				
TOTAL				
SUGERENCIAS:				

	PANIFICADORA “SAN JAVIER” SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	Código: SJ-SGC-REG-016 Fecha de emisión:
	REGISTRO DE PROCESAMIENTO DE DATOS	Versión:

REGISTRO DE PROCESAMIENTO DE DATOS

DETERMINACIÓN DE CALIFICACIÓN

El puntaje o calificación para la evaluación del personal se determinará de la siguiente manera:

$$PUNTAJE = \frac{NM1 * 1 + NM2 * 2 + NM * 3 + NM4 * 4}{30}$$

Donde:

NM1: Numero de marcas en la escala 1

NM2: Numero de marcas en la escala 2

NM3: Numero de marcas en la escala 3

NM4: Numero de marcas en la escala 4

CRITERIOS DE CALIFICACIÓN:

RANGO DE CALIFICACIÓN	GRADO DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE
0 – 50%	Mala
50 – 70%	Regular
70 – 80%	Buena
90 – 100%	Excelente

ANEXO 25

A. FICHA DE PROCESAMIENTO DE GESTIÓN COMERCIAL

	PANIFICADORA “SAN JAVIER” SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	Código: SJ-SGC-PRO-010 Fecha de emisión:
	FICHAS DE ANÁLISIS Y EVALUACIÓN	Versión: 0
PROCESAMIENTO DE GESTIÓN COMERCIAL		
Revisión Nro:	Responsable de venta:	
Fecha de ingreso:	Código de Lote:	
Fecha de entrega:	Venta al cliente:	
LÍNEA DE PRODUCTO:	Fecha:	
Tipo de producto:	Monto de pago:	
Cantidad de pedido:	Forma de pago:	
PROCESO DE CONTROL		
1. Cantidad de producto entregado conforme:		
2. Cantidad de producto no conforme:		
3. Cantidad de producto faltante:		
4. Reclamo:		
5. Tiempo de reenvió (caso haya faltante)		
Revisado por:	Firma:	
Aprobado por:	Firma:	

B. FICHA DE ORDEN DE PRODUCCIÓN

	PANIFICADORA “SAN JAVIER” SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	Código: SJ-SGC-PRO-010 Fecha de emisión:
	FICHA DE ORDEN DE PRODUCCIÓN	Versión:
PROCEDIMIENTO DE ORDEN DE PRODUCCIÓN		
Cliente y Numero de pedido:	Responsable de producción:	
Fecha de entrega:	Código de Lote:	
Revisión Nro:	Fecha:	
LÍNEA DE PRODUCTO:	Fecha de vencimiento:	
Tipo de producto:	Fecha de salida:	
Fecha de entrega en almacén de enfriamiento:	Fecha de salida de almacén de enfriamiento:	
PROCESO DE CONTROL		
1. Cantidad de producto entregado conforme:		
2. Cantidad de producto no conforme:		
3. Cantidad de producto faltante:		
4. Causa del producto no conforme:		
Revisado por:	Firma:	
Aprobado por:	Firma:	

C. FICHA DE CONTROL DE ALMACÉN

	PANIFICADORA “SAN JAVIER” SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	Código: SJ-SGC-PRO-010 Fecha de emisión:
	FICHA DE CONTROL DE ALMACÉN	Versión:
PROCEDIMIENTO DE CONTROL DE ALMACÉN		
Proveedor y Numero de pedido:	Responsable de producción:	
Fecha de entrega:	Código de Lote:	
Revisión Nro:	Fecha:	
MATERIA PRIMA:	Fecha de vencimiento:	
Tipo:	Fecha de salida:	
Fecha de entrada en almacén :	Fecha de salida de almacén:	
PROCESO DE CONTROL MATERIA PRIMA O INSUMO		
1. Cantidad de producto entregado conforme:		
2. Cantidad de producto no conforme:		
3. Cantidad de producto faltante:		
4. Causa del producto no conforme:		
Revisado por:	Firma:	
Aprobado por:	Firma:	

ANEXO 26

	PANIFICADORA “SAN JAVIER” SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	Código: SJ-SGC-REG-016 Fecha de emisión:
	PLAN DE AUDITORIA INTERNA	Versión:

OBJETIVO

Describir las actividades a realizar para llevar a cabo auditorías internas en la empresa.

ALCANCE

El procedimiento tiene como alcance las auditorías internas del sistema de gestión de la calidad de la empresa Panificadora San Javier.

RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

El comité de calidad tiene la responsabilidad de aplicar el presente procedimiento para la planificación de las auditorias del sistema.

DEFINICIONES Y ABREVIATURAS

- **Auditado:** Organización o proceso que es auditado.
- **Auditor:** Persona que lleva a cabo una auditoria.
- **Criterios de la auditoria:** Conjunto de políticas, procedimientos o requisitos usados como referencia frente a la cual se compara la evidencia objetiva.
- **No Conformidad:** Incumplimiento de un requisito.
- **Auditoría:** Proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias objetivas y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar el grado en que se cumplen los criterios de auditoria.
- **Programa de la auditoria:** Conjunto de una o más auditorias planificadas para un periodo de tiempo determinado y dirigidas hacia un enfoque específico.
- **SGC:** Sistema de gestión de la calidad.

	PANIFICADORA “SAN JAVIER”	Código: SJ-SGC-REG-016
	SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	Fecha de emisión:
PLAN DE AUDITORIA INTERNA		Versión:
PLAN DE AUDITORIA INTERNA		
VERSIÓN:	PAGINA 1	SJ-SGC-PRO-011

CRONOGRAMA					
AUDITORIA DEL SGC ()					
	8:00 a 8:30	Reunión de apertura			
Día	Horario	Área –Proceso	Dueño de Proceso	Responsable Designado	Requisito
	13:00 a 14:00	Reunión de enlace (entre auditores) – ALMUERZO			
Día	Horario	Unidad organizacional –Proceso	Dueño de Proceso	Responsable Designado	Requisito
	13:00 a 14:00	Reunión de enlace (entre auditores) – ALMUERZO			
		Realización dl informe			
		Reunión de Cierre			
Auditor líder o evaluador:				Alta dirección	
Fecha:				Fecha:	



**PANIFICADORA "SAN JAVIER"
SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD**

Código: SJ-SGC-REG-017
Fecha de emisión:

PLAN DE AUDITORIA INTERNA

Versión:

VERSIÓN:

PAGINA 1

P-SGI-G-006-F01

Gestión: 2023

N°	Objeto de auditoría y Alcance	TIPO	CRITERIO		Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
			Norma	Procesos													
1	Verificar la conformidad de los requisitos relacionados con la Norma NB ISO 9001:2015 y el cumplimiento de las normas, procesos, planes, programas y procedimientos.	Auditoría del SGC	NB ISO 9001:2015	Todos los procesos que													
3	Verificar la conformidad de los requisitos relacionados con la Norma NB ISO 9001:2015 y el cumplimiento de las normas, políticas, procesos, planes, programas y procedimientos que se encuentre.	Auditoría Externa de LSGC	NB ISO 9001:2015	Todos los procesos que													

Elaborado por:

Revisado por:

PROGRAMA N° 1 AUDITORIA DEL SGC

1. OBJETIVO DEL PROGRAMA
Verificar la conformidad de los requisitos relacionados con la norma NB ISO 9001:2015 y el cumplimiento de las normas, políticas, manuales, procesos, planes, programas e instructivos, que se encuentre implementadas en la Empresa Panificadora “San Javier”.
2. ALCANCE DEL PROGRAMA
Todos los procesos incluidos en el alcance de la Empresa Panificadora “San Javier”.
3. CRITERIOS DEL PROGRAMA
Norma ISO 9001:2015 sistema de gestión de la calidad-requisitos, reglamentación de la Empresa e información documentada.
4. METODOLOGÍA DEL PROCESO
Revisión documental , entrevistas en el lugar
5. CRONOGRAMA:
AUDITORIAS INTERNA

AUDITORIA DEL SGC LA PAZ						
Área - Proceso - Ubicación	Requisitos/Documentos	Importancia del Proceso	Carga Horaria	Responsables de del Proceso	Fecha Estimada de Auditoria	
					Inicio	Fin
Alta dirección	4.1 Comprensión de la Organización y su Contexto.					
	4.2 Necesidades y expectativas de las partes interesadas,					
	4.3 Determinación del Alcance del SGC					
	4.4 Sistema de gestión de la calidad y sus procesos					
	5.1 Compromiso de la dirección					
	5.2 Política					
	6.2 Objetivos de la calidad y planificación para lograrlos					
	7.3 Toma de conciencia					
	7.4 Comunicación					
	9.3 Revisión por la Dirección					
10.3 Mejora Continua						

Sistema de gestión de la calidad	4.4 Sistema de gestión de la calidad y sus procesos 6.1 Acciones para abordar riesgos, 6.3 Planificación de los cambios 8.7 Control de las Salidas No Conformes 9.1.3 Análisis y evaluación 9.2 Auditoría Interna 10.2 No conformidad y acciones correctivas 7.3 Toma de conciencia 7.5 Información documentada					
Comercialización	4.4 Sistema de gestión de la calidad y sus procesos 7.3 Toma de conciencia 8.1 Planificación y control operacional 8.2 Requisitos para los productos y servicios 8.2.1 Comunicación con los clientes 8.5.5 Actividades posteriores a la entrega 8.7 Control de las Salidas No Conformes 9.1.2 Satisfacción del Cliente					
Producción	7.3 Toma de conciencia 8.1 Planificación y control operacional 8.2 Requisitos para los productos y servicios 8.5.1 Control de la producción y de la provisión del servicio 8.5.2 Identificación y trazabilidad 8.5.3 Propiedad perteneciente a los clientes o proveedores externos 8.5.4 Preservación 8.5.5 Actividades posteriores a la entrega 8.5.6 Control de los cambios 8.6 Liberación de los productos y servicios 8.7 Control de salidas no conforme 4.4 Sistema de gestión de la calidad y sus procesos 9.1.3 Análisis y evaluación					

Control de Calidad	8.6 Liberación de los productos y servicios					
Mantenimiento	7.1.3. Infraestructura (a) Equipos y servicios asociados					
Almacén	8.5.4 Preservación					
TI	7.1.3 Infraestructura (b) Software y Hardware					
Compras y logística	8.4 Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente					
Recursos Humanos	7.1.2 Personas 7.2 Competencia 7.1.4 Ambiente para la operación de los procesos					
Administración y Finanzas	7.1.1 Recursos 7.1.3. Infraestructura (a) Edificios y servicios asociados					

Importancia del Proceso/Carga Horaria: *(Indicar en base a qué proceso se determinó la carga horaria)*

Alta: ≥ 3 horas; Moderada 2 a 2,50 horas; Baja; 1 a 1,50 horas

6. EQUIPO DESIGNADO PARA EL PROCESO

Audidores externos que actuaran como auditores internos.

7. RECURSOS

8. COMENTARIOS

Este programa se efectuara entre el 15 de abril y el 30 de junio de 2018.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

ANEXO 27

Objetivo

Establecer la metodología para que la alta dirección de la empresa Panificadora San Javier, realice la revisión del SGC.

Alcance

El procedimiento tiene el alcance el sistema de Gestión de Calidad.

Responsabilidad Y Autoridad

La alta dirección es responsable de efectuar y realizar la revisión de SGC y la misma de hacerla cumplir.

Definiciones Y Abreviaturas

SGC: Sistema de gestión de calidad.

Revisión: Determinación de la conveniencia, adecuación de un objeto para lograr objetivos establecidos.

Alta dirección: Persona(s) que dirigen y controla una organización al más alto nivel, demostrando liderazgo y compromiso.

Descripción

	PANIFICADORA “SAN JAVIER” SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	Código: SJ-SGC-DOC-001 Fecha de emisión:
	REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN	Versión:
PARTICIPANTES		
GERENTE GENERAL		
ADMINISTRATIVOS		
OBJETIVOS		
<p style="text-align: center;">Asegurar la adecuación y efectividad permanente del sistema de gestión de calidad en cumplimiento de la norma ISO 9001/2015, así como identificar acciones correctivas o de mejora</p>		
TEMAS A TRATAR		
<p>ENTRADAS</p> <p>La revisión por la alta dirección se debe planificar y llevar a cabo incluyendo consideraciones como:</p> <ol style="list-style-type: none"> i. El estado de las acciones de las revisiones por la dirección previas ii. Cambios en las cuestiones externas e internas que sean pertinentes al SGC iii. La eficacia de las acciones tomadas para abordar los riesgos y así como las oportunidades. Que fueron señaladas en anteriores puntos. iv. Información sobre el desempeño y eficacia del SGC, Incluyendo dentro de ellas; <ul style="list-style-type: none"> - La satisfacción del cliente - El grado en que se han logrado los objetivos de calidad - Las no conformidades y acciones correctivas - Resultados de medición y seguimiento <p>Resultados de parte las auditorias</p>		
<p>SALIDAS</p> <ol style="list-style-type: none"> i. Oportunidades de Mejora ii. Necesidades de cambio en el SGC iii. Necesidades de recursos 		

ANEXO 28

	PANIFICADORA “SAN JAVIER” SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	Código: SJ-SGC-REG-017 Fecha de emisión:
	REGISTRO DE NO CONFORMIDAD Y ACCIÓN CORRECTIVA	Version:

INFORME DE NO CONFORMIDAD ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS

INFORME DE NO CONFORMIDAD ACCIONES CORRECTIVAS		
IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE UNA NO CONFORMIDAD		
CÓDIGO :	FECHA:	
DESCRIPCIÓN DE LA NO CONFORMIDAD:		
CAUSA DE LA NO CONFORMIDAD:		
PROPUESTA DE ACCIONES CORRECTIVAS		
RESPONSABLE DE LA EJECUCIÓN	ACCIONES CORRECTIVAS/PREVENTIVAS PROPUESTAS	FECHA OBJETIVO
OBSERVACIONES:		
APROBADO POR:		
SEGUIMIENTO DE ACCIONES CORRECTIVAS		
RESPONSABLE:	FECHA:	
VERIFICACIÓN :		
RESPONSABLE:	FECHA:	

FICHA DE ACCIONES CORRECTIVAS Y DE VERIFICACIÓN (NO CONFORMIDADES INTERNAS CORRECTIVAS)

INFORME DE NO CONFORMIDADES/ ACCIONES CORRECTIVAS INTERNAS DEL PROCESO	
IDENTIFICACIÓN DE ACCIONES CORRECTIVAS:	
PROPUESTA POR:	
AUTORIZADO POR:	
RESPONSABLE:	CÓDIGO DE LAS ACCIONES
DESCRIPCIÓN GENÉRICA DE LA ACCIÓN/ES:	
FECHA PREVISTA DE LA IMPLANTACIÓN DEFINITIVA DE LA ACCIÓN/ES CORRECTIVAS:	
VERIFICACIÓN DE EFICACIA: CIERRE Responsable del sistema de gestión de calidad	
Fecha:	

FORMATO DE REGISTRO DE ACCIONES CORRECTIVAS

N°	No conformidad/accion correctiva	Fecha de inicio	Fecha de cierre	Responsable	Observaciones	Nueva accion correctiva

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

ANEXO 29

		PANIFICADORA “SAN JAVIER” SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD								Código: SJ-SGC-REG-018 Fecha de emisión:		
		REGISTRO DE MEJORA CONTINUA PLAN DE MEJORA CONTINUA								Versión:		
N° de Registro	NECESIDAD U OPORTUNIDAD DE MEJORA	FECHA	ACTIVIDADES	REQUISITO DE LA NORMA	ÁREA / PROCESO	TIPO DE ACCIÓN	ACCION INMEDIATA	PLAN DE ACCIONES	RESPONSABLE	FECHA PROPUESTA DE TERMINACIÓN (PLAZO)	VERIFICACIÓN DE LA EFICACIA DE LA ACCIÓN TOMADA	FECHA DE CONCLUSIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN
ELABORADO POR:				REVISADO POR:					APROBADO POR:			
Nombre:				Nombre:					Nombre:			
Firma:				Firma:					Firma:			
_____				_____					_____			
Fecha:				Fecha:					Fecha:			
_____				_____					_____			

	PANIFICADORA “SAN JAVIER” SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD			Código: SJ-SGC-REG-019 Fecha de emisión:	
	REGISTRO DE MEJORA CONTINUA PLAN DE ACCIONES			Versión: 0	
Actividades a realizar			Responsable	Fecha Inicio	Fecha Final
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
TERMINACIÓN DEL PLAN DE ACCION					
¿Se cumplió el Objetivo?	SI		NO		
Acción a realizar					
ELABORADO POR:		REVISADO POR:		APROBADO POR:	
Nombre:		Nombre:		Nombre:	
Firma:		Firma:		Firma:	
_____		_____		_____	
Fecha:		Fecha:		Fecha:	



DIRECCIÓN DE DERECHO DE AUTOR
Y DERECHOS CONEXOS
RESOLUCIÓN ADMINISTRATIVA NRO. 1-4555/2023
La Paz, 22 de Diciembre del 2023

VISTOS:

La solicitud de Inscripción de Derecho de Autor presentada en fecha 15 de Diciembre del 2023, por JHOVANNA MARIBEL CALLE QUEUCHACA con C.I. N° 12365082 LP, con número de trámite DA 2553/2023, señala la pretensión de inscripción del Proyecto de Grado titulado: "Diseño de un sistema de gestión de la calidad basado en la Norma ISO 9001:2015 en la Empresa Panificadora "San Javier"", cuyos datos y antecedentes se encuentran adjuntos y expresados en el Formulario de Declaración Jurada.

CONSIDERANDO

Que, en observación al Artículo 4º del Decreto Supremo N° 27938 modificado parcialmente por el Decreto Supremo N° 28152 el "Servicio Nacional de Propiedad Intelectual SENAPI, administra en forma desconcentrada e integral el régimen de la Propiedad Intelectual en todos sus componentes, mediante una estricta observancia de los regímenes legales de la Propiedad Intelectual, de la vigilancia de su cumplimiento y de una efectiva protección de los derechos de exclusiva referidos a la propiedad industrial, al derecho de autor y derechos conexos; constituyéndose en la oficina nacional competente respecto de los tratados internacionales y acuerdos regionales suscritos y adheridos por el país, así como de las normas y regímenes comunes que en materia de Propiedad Intelectual se han adoptado en el marco del proceso andino de integración".

Que, el Artículo 16º del Decreto Supremo N° 27938 establece "Como núcleo técnico y operativo del SENAPI funcionan las Direcciones Técnicas que son las encargadas de la evaluación y procesamiento de las solicitudes de derechos de propiedad intelectual, de conformidad a los distintos regímenes legales aplicables a cada área de gestión". En ese marco, la Dirección de Derecho de Autor y Derechos Conexos otorga registros con carácter declarativo sobre las obras del ingenio cualquiera que sea el género o forma de expresión, sin importar el mérito literario o artístico a través de la inscripción y la difusión, en cumplimiento a la Decisión 351 Régimen Común sobre Derecho de Autor y Derechos Conexos de la Comunidad Andina; Ley de Derecho de Autor N° 1322, Decreto Reglamentario N° 23907 y demás normativa vigente sobre la materia.

Que, la solicitud presentada cumple con: el Artículo 6º de la Ley N° 1322 de Derecho de Autor, el Artículo 26º inciso a) del Decreto Supremo N° 23907 Reglamento de la Ley de Derecho de Autor, y con el Artículo 4º de la Decisión 351 Régimen Común sobre Derecho de Autor y Derechos Conexos de la Comunidad Andina.

Que, de conformidad al Artículo 18º de la Ley N° 1322 de Derecho de Autor en concordancia con el Artículo 18º de la Decisión 351 Régimen Común sobre Derecho de Autor y Derechos Conexos de la Comunidad Andina, referentes a la duración de los Derechos Patrimoniales, los mismos establecen que: "la duración de la protección concedida por la presente ley será para toda la vida del autor y por 50 años después de su muerte, a favor de sus herederos, legatarios y cesionarios".



"2023 AÑO DE LA JUVENTUD HACIA EL BICENTENARIO"

Oficina Central - La Paz
Av. Montes, N° 515,
entre Esq. Uruguay y
C. Batallón Illimani.
Telfs.: 2195709
2195276 - 2195251

Oficina - Santa Cruz
Av. Uruguay, Calle
prolongación Quijarro,
N° 29, Edif. Bicentenario.
Telfs.: 3127752 - 72042936

Oficina - Cochabamba
Calle Bolívar, N° 737,
entre 16 de Julio y Antezana.
Telfs.: 4144403 - 72042957

Oficina - El Alto
Av. Juan Pablo II, N° 2560
Edif. Multicentro El Ceibo
Ltda. Piso 2, Of. 5B,
Zona 16 de Julio.
Telfs.: 2141001 - 72043029

Oficina - Chuquisaca
Calle Kilómetro 7, N° 366
casi esq. Urriolagoitia,
Zona Parque Bolívar.
Telf.: 72005873

Oficina - Tarija
Av. La Paz, entre
Calles Ciro Trigo y Avaroa
Edif. Santa Clara, N° 243.
Telf.: 67201286

Oficina - Oruro
Calle 6 de Octubre N° 5837
entre Ayacucho y Junín,
Galería Central, Of. 14.
Telf.: 67201288

Oficina - Potosí
Av. Villazón entre calles
Wenceslao Alba y San Alber
Edif. AM. Salinas N° 242,
Primer Piso, Of. 17.
Telf.: 72018160

www.senapi.gob.bo

Que, se deja establecido en conformidad al Artículo 4º de la Ley Nº 1322 de Derecho de Autor, y Artículo 7º de la Decisión 351 Régimen Común sobre Derecho de Autor y Derechos Conexos de la Comunidad Andina que: "...No son objeto de protección las ideas contenidas en las obras literarias, artísticas, o el contenido ideológico o técnico de las obras científicas ni su aprovechamiento industrial o comercial".

Que, el artículo 4, inciso e) de la ley 2341 de Procedimiento Administrativo, instituye que: "... en la relación de los particulares con la Administración Pública, se presume el principio de buena fe. La confianza, la cooperación y la lealtad en la actuación de los servidores públicos y de los ciudadanos ...", por lo que se presume la buena fe de los administrados respecto a las solicitudes de registro y la declaración jurada respecto a la originalidad de la obra.

POR TANTO

El Director de Derecho de Autor y Derechos Conexos sin ingresar en mayores consideraciones de orden legal, en ejercicio de las atribuciones conferidas

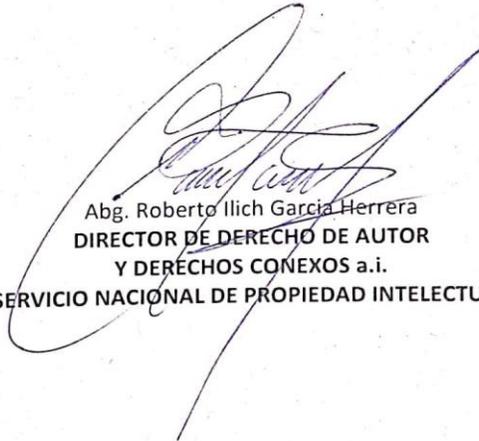
RESUELVE:

INSCRIBIR en el Registro de Tesis, Proyectos de Grado, Monografías y Otras Similares de la Dirección de Derecho de Autor y Derechos Conexos, el Proyecto de Grado titulado: "Diseño de un sistema de gestión de la calidad basado en la Norma ISO 9001:2015 en la Empresa Panificadora "San Javier"", a favor de la autora y titular: **JHOVANNA MARIBEL CALLE QUEUCHACA** con C.I. Nº 12365082 LP, quedando amparado su derecho conforme a Ley, salvando el mejor derecho que terceras personas pudiesen demostrar.

Regístrese, Comuníquese y Archívese.



RJGH/gfc
c.c.Arch.


Abg. Roberto Ilich Garcia Herrera
**DIRECTOR DE DERECHO DE AUTOR
Y DERECHOS CONEXOS a.i.**
SERVICIO NACIONAL DE PROPIEDAD INTELECTUAL



"2023 AÑO DE LA JUVENTUD HACIA EL BICENTENARIO"

Oficina Central - La Paz
Av. Montes, Nº 515,
entre Esv. Uruguay y
C. Batallón Illimani.
Tells.: 2115750
2115276 - 2115251

Oficina - Santa Cruz
Av. Uruguay, Calle
prolongación Gujjarro,
Nº 29, Edif. Bicentenario.
Tells.: 3121752 - 72042936

Oficina - Cochabamba
Calle Bolívar, Nº 737,
entre 16 de Julio y Antezana.
Tells.: 4141403 - 72042957

Oficina - El Alto
Av. Juan Pablo II, Nº 2560
Edif. Multicentro El Cebo
Ltda. Piso 2, Of. 5B,
Zona 16 de Julio.
Tells.: 2141001 - 72043029

Oficina - Chuquisaca
Calle Kilómetro 7, Nº 366
casí esq. Urriolagoitia,
Zona Parque Bolívar.
Tells.: 72005873

Oficina - Tarija
Av. La Paz, entre
Calles Oro Trigo y Avaroa
Edif. Santa Clara, Nº 243.
Tells.: 72015286

Oficina - Oruro
Calle 6 de Octubre Nº 5832
entre Ayacucho y Junín,
Galería Central, Of. 14.
Tells.: 67201288

Oficina - Potosí
Av. Villazón entre calles
Wenceslao Alba y San Alberto,
Edif. AM. Salinas Nº 262,
Primer Piso, Of. 17.
Tells.: 72018160

www.senapi.gob.bo

NOMBRE: CALLE QUEUCHACA JHOVANNA MARIBEL

CORREO ELECTRÓNICO: callemaribel41@gmail.com

Número de celular: 73082793