



DEDICATORIA

A nuestras familias, que creyeron en nosotros y nos dirigieron en el mejor camino de nuestras vidas, apoyándonos en este tiempo en todos los aspectos necesarios a nivel personal.



AGRADECIMIENTOS

A mis tres hermanos que son pilares en mi vida y mis ejemplos a seguir tanto en lo personal como en lo profesional.

A mis padres gracias por estar en todo momento y ayudarme a no bajar los brazos nunca.

A mi abuela Bubi, gracias por tu paciencia, por enseñarme el camino de la vida, gracias por tus consejos, por el amor que me has dado y por tu apoyo incondicional que han hecho que hoy pueda culminar esta etapa tan importante de mi vida.

Daniela Beatriz Palacios

La realización de este trabajo, es un esfuerzo muy grande que he hecho a lo largo de mi vida, y el mismo no habría podido ser sin el apoyo incondicional que me brindó mi familia en esta etapa universitaria.

A Lucas, mi novio, quien estuvo en cada momento que lo necesité y me ayudó a no bajar los brazos cuando las cosas se complicaban, o tan sólo necesitaba un empujón para poder continuar.

Y también quiero hacer un agradecimiento especial a mi compañera Daniela quien sin su colaboración, impulso y las ganas de realizar este trabajo, no hubiera podido culminar con esta etapa.

María Cristina Marcilla

No queremos dejar de hacer una mención especial a la profesora Mgter. Beatriz Ricci, quien con todo su conocimiento, paciencia y dedicación, nos encaminó en la senda correcta para llegar al final, y de esta manera, cerrar una etapa muy importante de nuestras vidas.

Cristina y Daniela

TRABAJO FINAL DE GRADO

Gestión de Calidad para la implementación de Normas ISO en una fábrica de hielo

Carrera: LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

Profesor Tutor:

MGTER. MARÍA BEATRIZ RICCI

Integrantes:

MARÍA CRISTINA MARCILLA
DANIELA BEATRIZ PALACIOS

Lugar y Fecha:

CÓRDOBA, DE DE 2015



I NSTITUTO
U NIVERSITARIO
A ERONAUTICO

Facultad de Ciencias de la
Administración

Departamento Desarrollo
Profesional

Córdoba, de
de 2015

INFORME DE ACEPTACIÓN del PROYECTO DE GRADO

Título: “GESTIÓN DE CALIDAD PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE NORMAS ISO EN
UNA FÁBRICA DE HIELO”

Integrantes: **Marcilla, María Cristina y Palacios, Daniela Beatriz** - Licenciatura en
Administración.

Profesor Tutor del PG: Mgter. María Beatriz Ricci

Miembros del Tribunal Evaluador:

Presidente: Lic. Pablo Agüero

Vocal: Ing. Eduardo Ruiz

.....
Resolución del Tribunal Evaluador

- El PG puede aceptarse en su forma actual sin modificaciones.
- El PG puede aceptarse pero el/los alumno/s debería/n considerar las Observaciones sugeridas a continuación.
- Rechazar debido a las Observaciones formuladas a continuación.

Observaciones:

.....
.....
.....
.....



INDICE

DEDICATORIA.....	1
AGRADECIMIENTOS.....	2
INFORME DE ACEPTACIÓN del PROYECTO DE GRADO	4
INDICE.....	5
INDICE DE FIGURAS – TABLAS – GRAFICOS.....	7
1. INTRODUCCION.....	8
1.1 Introducción del Trabajo Final de Grado.....	8
1.2 Objetivos del Trabajo Final de Grado.....	9
1.2.1 Objetivo general.....	9
1.2.2 Objetivos específicos	9
2. FUNDAMENTO TEORICO	10
2.1 Introducción.....	10
2.2 Generalidades de Normas ISO	11
2.2.1 La familia de normas ISO 9000:2000	12
2.2.2 El modelo de la norma ISO 9001:2000.....	14
2.3 El Sistema de Gestión de Calidad (S. G. C.).....	18
2.3.1 Etapas del Sistema de Gestión de Calidad	20
2.4 Conclusión.....	22
3. DESCRIPCION Y SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA	23
3.1 Introducción.....	23
3.2 Descripción del Mercado	24
3.2.1 Factores que determinan la demanda del hielo.....	24
3.2.2 Segmentación del mercado del hielo	25
3.3 Presentación de ALASKA S.A.....	25
3.3.1 ¿Qué es ALASKA S.A.?	25
3.3.2 ¿Qué ofrece ALASKA S.A.?.....	26
3.3.3 Misión.....	27
3.3.4 Visión	27
3.3.5 Objetivos	27
3.3.5.1 Objetivo general	27
3.3.5.2 Objetivos específicos.....	28
3.4 Diagnóstico Inicial.....	28
3.4.1 Recolección de datos.....	29
3.4.1.1 Entorno General	31
3.4.1.2 Entorno Específico	32
3.4.1.3 Entorno Interno	34
3.4.2 Diagnóstico de la empresa.....	42
3.5 Conclusión.....	43
4. DISEÑO ESTRUCTURAL DE LA EMPRESA	44
4.1 Introducción.....	44
4.2 Diseño de Organigrama	45
4.3 Diseño del Manual de Funciones.....	45
4.4 Diseño del Manual de Procedimientos Internos.....	53
4.5 Conclusión.....	65
5. DIAGNOSTICO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	66
5.1 Introducción.....	66
5.2 Informe de Diagnóstico según evaluación de la Norma ISO 9001:2008.....	67
5.3 Conclusión.....	77



6. PROPUESTA DEL DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD.....	78
6.1 Introducción.....	78
6.2 Establecimiento del plan de desarrollo del SGC	79
6.2.1 Plan de desarrollo.....	80
6.3 Elaboración de la documentación del SGC.....	85
6.3.1 Manual de Calidad propuesto para ALASKA S.A.....	85
6.3.1.1 Antecedentes de la empresa.....	86
6.3.1.2 Misión y Visión.....	87
6.3.1.3 Alcance del Sistema de Gestión de Calidad	87
6.3.1.4 Sistema de Gestión de Calidad.....	88
6.3.1.5 Responsabilidad de la Dirección.....	90
6.3.1.6 Gestión de los recursos.....	95
6.3.1.7 Realización del producto	97
6.3.1.8 Medición, análisis y mejora.....	99
6.4 Implantación del sistema de gestión de calidad	102
6.5 Revisión y auditoría	105
6.5.1 Auditorías internas	106
6.6 Certificación	106
6.6.1 Alcance de la certificación	107
6.6.2 Empresas certificadoras.....	107
6.6.3 Documentación	111
6.6.4 Esquema metodológico	111
6.7 Resultados esperados de la implementación.....	112
6.8 Conclusión.....	113
CONCLUSION FINAL.....	114
BIBLIOGRAFIA.....	115
ANEXOS	116
ANEXO A: Modelo de encuesta al personal	117
ANEXO B: Manual de Funciones.....	118
ANEXO C: Cronograma de Mantenimiento Anual	119
ANEXO D: Encuesta de Satisfacción al Cliente.....	120
ANEXO E: Formulario de No Conformidades.....	121
ANEXO F: Formulario de Acta de Revisión.....	123
ANEXO G: Modelo de estructura de procedimientos.....	124
ANEXO H: Programa de Auditorías Internas.....	125
ANEXO I: Cronograma de Auditorías Internas No Programadas	126
ANEXO J: Mapa de Procesos.....	127
ANEXO K: P.O.4.1 "Sistema de Gestión de Calidad"	128
ANEXO L: P.O.6.1 "Gestión de los Recursos".....	133
ANEXO M: P.O.7.1 "Compras y Evaluación de Proveedores"	135
ANEXO N: P.O.7.2 "Control de los Equipos"	138
ANEXO Ñ: P.O.8.1 "Auditorías internas del Sistema de Gestión de Calidad".....	141



INDICE DE FIGURAS – TABLAS – GRAFICOS

Fig. Nro. 1: Ciclo "Planificar-Hacer-Verificar-Actuar", también conocido como círculo de Deming	15
Fig. Nro. 2: Publicidad de ALASKA S.A.	28
Fig. Nro. 3: Localización geográfica de la empresa ALASKA S.A.	30
Fig. Nro. 4: Producto final de ALASKA S.A.	30
Fig. Nro. 5: Lay-Out de las instalaciones de ALASKA S.A.	40
Fig. Nro. 6: Distribución física y secuencia gráfica de la fabricación de hielo	41
Fig. Nro. 7: Circuito de producción de la máquina de hielo.....	41
Fig. Nro. 8: Organigrama propuesto para ALASKA S.A.....	47
Fig. Nro. 9: Designación de puestos para el desarrollo del SGC	80
Tabla 1: Personal que trabaja en ALASKA S.A.	35
Tabla 2: Detalle de Consumo por Período.....	35
Tabla 3: Ventas por Período	36
Tabla 4: Plan del Sistema de Gestión de Calidad de ALASKA S.A.	100
Gráfico Nro. 1: Consumo por Período	35
Gráfico Nro. 2: Ventas por Período.....	36
Gráfico Nro. 3: Plazos del plan de desarrollo	84
Gráfico Nro. 4: Niveles de la documentación.....	88



1. INTRODUCCION

1.1 Introducción del Trabajo Final de Grado

El concepto de Calidad, como tantos otros términos, ha variado a lo largo del tiempo y cambia según el contexto en el que es utilizado. En términos simples se dice que un producto es de Calidad cuando cumple las expectativas del Cliente, pero en la práctica es algo más; es lo que sitúa a una empresa por encima o por debajo de los competidores, y lo que hace que, a mediano o largo plazo, ésta progrese o caiga en la obsolescencia. Calidad se presenta hoy como sinónimo de buena Gestión Empresarial, lo que se traduce en productos competitivos. La forma de administrar de las empresas, en un entorno cada vez más incierto y global, tiene una importancia ventajosa al momento de definir estrategias y acciones eficientes para el mejoramiento continuo de la calidad como uno de los factores fundamentales de la competitividad y productividad.

El desarrollo del presente Trabajo Final de Grado se dividirá en 5 capítulos, que se detallan a continuación.

En el capítulo "*Fundamento Teórico*" se proporcionarán las generalidades de las Normas ISO, en cuanto a su evolución, la familia de las normas creadas, los objetivos de la Norma ISO 9000, algunos conceptos relacionados con la misma, y los principios de gestión que se exponen. En su segunda mitad se presentará el concepto de Sistema de Gestión de Calidad, los beneficios y riesgos que trae aparejado, y la metodología que se utilizará para la empresa ALASKA S.A.

En el capítulo "*Descripción y situación actual de la empresa*" se expondrá un relevamiento de la empresa ALASKA S.A, en donde se presentará su historia, objetivos, productos que elabora, los clientes a quienes provee, competidores, su sistema administrativo, su situación actual, entre otros aspectos.

En el capítulo "*Diseño estructural de la empresa*" se procederá a la explicación del diseño del organigrama, del manual de funciones y de los manuales de procedimientos de la empresa.

En el capítulo "*Diagnóstico del Sistema de Gestión de Calidad*" se planteará el informe de la evaluación de la empresa según los parámetros de la Norma ISO 9001:2008.

En el capítulo "*Propuesta del diseño del Sistema de Gestión de Calidad*" se presentará el plan de desarrollo del Sistema de Gestión de Calidad y se elaborará la documentación del mismo, basado en los lineamientos de la Norma ISO 9001:2008. Se seguirán con los pasos correspondientes a la metodología indicada en el capítulo "*Fundamento Teórico*". Y por último, se presentarán los beneficios de la implementación del SGC.



1.2 Objetivos del Trabajo Final de Grado

A continuación se presentan los objetivos que se pretenden alcanzar con el desarrollo del presente Trabajo Final de Grado.

1.2.1 Objetivo general

El objetivo del TFG es darle a la empresa ALASKA S.A. la información y modificaciones necesarias para poder certificar según un sistema de calidad basado en la norma ISO 9001:2008, que busca la mejora continua enfocada en la satisfacción de los clientes, de la propia empresa y de terceros implicados.

Con la aplicación de dicho propósito se busca conseguir la satisfacción del cliente a través de la efectiva aplicación de los procesos para la mejora continua, y demostrar la capacidad de la organización para suministrar en forma consistente los productos que superen las expectativas del cliente.

1.2.2 Objetivos específicos

- Proporcionar información acerca de las generalidades de la Norma ISO y exponer una metodología a seguir durante el desarrollo del presente TFG;
- Presentar la empresa en sus diferentes entornos (general, específico e interno);
- Analizar y diseñar la estructura organizacional acorde a las tareas que se realizan, destacando y mejorando las mismas para que cumplan con los parámetros de calidad que indica la Norma ISO;
- Evaluar las actividades del sistema de gestión de calidad teniendo en cuenta lo que determina la Norma ISO 9001:2008;
- Exponer la propuesta de diseño del manual de calidad con los beneficios que conlleva la implementación de la misma;
- Plasmar los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera universitaria durante el desarrollo del TFG.



2. FUNDAMENTO TEORICO

2.1 Introducción

En este capítulo se proporcionarán las generalidades de las Normas ISO, en cuanto a su evolución, la familia de las normas creadas, los objetivos de la Norma ISO 9000, algunos conceptos relacionados con la misma, y los principios de gestión que se exponen. En la segunda mitad se presentará el concepto de Sistema de Gestión de Calidad, los beneficios y riesgos que trae aparejado, y la metodología que se utilizará para la empresa ALASKA S.A.



2.2 Generalidades de Normas ISO

La International Organization for Standardization (ISO) es el organismo internacional que elabora los estándares que llevan su nombre, y que son publicados como normas internacionales. Entre ellos está la familia de normas ISO 9000, que se produjo precisamente con la finalidad de elaborar normas para la Gestión de la Calidad en las empresas. Esta serie de normas supuso la introducción de ISO en el ámbito de la dirección empresarial, con el desarrollo de estándares para la certificación de sistemas de gestión. Hasta el lanzamiento de las mismas, así como de la serie ISO 14000, la actividad de ISO estaba concentrada en la emisión de normas específicas para estandarizar productos, procesos o materiales. Por lo tanto, se amplió el propósito de la norma hacia los sistemas de gestión, al tiempo que se adoptó un enfoque de universalización ya que se trata de normas genéricas aplicables a cualquier organización.

La primera versión de normas ISO 9000 fue publicada en 1987. Esta primera familia de normas ISO 9000 comprendía una serie de estándares mundiales anteriores, con el objetivo de que sustituyesen a los múltiples estándares nacionales que se confeccionaron anteriormente, avanzando hacia la armonización internacional de las normas de calidad. Se perseguía crear un SGC basado equitativamente en requisitos internacionales, que además sirviese de guía a la práctica organizativa en la materia.

Estas normas fueron reformadas en 1994. Esta actualización fue provocada por el debate sobre las insuficiencias que padecía el modelo original, entre ellas su énfasis en el desarrollo de un sistema burocrático que implica mucho papeleo, así como su inadecuación para organizaciones de servicios. La segunda versión de las normas ISO 9000 introdujo cambios significativos, definiendo con mucha más claridad muchos de los requisitos.

La serie ISO 9000:1994 se componía de cinco normas. Una de ellas (ISO 9000) era de carácter conceptual y servía como guía y acompañamiento a las tres siguientes, siendo de aplicación general a cualquier organización. Por su parte, los estándares ISO 9001, 9002 y 9003 eran las normas susceptibles de ser certificadas cuando la empresa, por razones contractuales, está obligada a demostrar la calidad frente a terceros. Estos estándares detallaban los requisitos mínimos para implantar y mantener un SGC documentado de distinto alcance según el producto y las actividades que se desearan asegurar. La opción por una de ellas no era voluntaria, sino que dependía del tipo de actividad que desarrollaba la empresa. Por último, la norma ISO 9004:1994 ofrecía pautas de un SGC cuando la compañía pretendía desarrollarlo por razones internas, sin obligación contractual de certificación pues la misma no era certificable.



2.2.1 La familia de normas ISO 9000:2000

La evolución de las necesidades de las empresas y los clientes en calidad, así como de los propios enfoques para la Gestión de la Calidad, aconsejó prudentemente a ISO a incluir un protocolo que establecía la revisión de las normas al menos cada cinco años, para adaptarlos al cambio del marco empresarial. Los dos problemas básicos de la segunda edición de esta serie de normas eran su dificultad de adaptación a las empresas de servicios, al estar pensados básicamente para empresas industriales, y la creciente divergencia con los modelos de Gestión de Calidad Total. Junto a ellos, se determinaba una serie de problemas que han marcado los modelos enfocados a la certificación durante toda su trayectoria:

- Excesiva burocratización del sistema ligada a un énfasis desmedido en la documentación;
- Falta de flexibilidad asociada a la rigidez en la aplicación de los procedimientos e instrucciones de trabajo;
- Complejidad y falta de claridad en la estructura de la familia de normas;
- Obstáculos a la integración entre normas sobre distintos sistemas de gestión;
- Falta de presencia del principio de mejora continua en la configuración del propio SGC.

Todo ello propició la tercera edición de normas ISO, que coexistieron durante 3 años con la edición anterior, facilitando la adaptación a las organizaciones. A partir del 15 de Diciembre de 2003, la única edición de normas ISO 9000 que está en vigencia es la del año 2000.

Mientras que la reforma de 1994 no significó cambios fundamentales para las normas, la tercera edición introdujo modificaciones sustanciales de su contenido y su alcance. Los objetivos perseguidos con esta reforma eran varios:

- Generalizar la aplicabilidad de normas para la implantación y operación de SGC eficaces, a todos los sectores y organizaciones;
- Clarificación del lenguaje, aproximándolo a la práctica empresarial;
- Simplificar su estructura: la nueva estructura de la familia de normas ISO 9000:2000 reduce las diferentes alternativas de certificación que antes daban lugar las normas ISO 9001, 9002 y 9003, en una única norma ISO 9001 válida para todas las organizaciones, con independencia de la naturaleza de su producto y de las actividades desarrolladas;
- Complementariedad con otras normas: se persiguió la compatibilidad, tanto con otros SGC como con la norma ISO 14001 de gestión medioambiental;
- Cambio en la filosofía, progresar hacia la dirección estratégica de la calidad: las nuevas normas representan un cambio profundo de visión desde el aseguramiento hacia la Gestión de la



Calidad, o dicho de otra forma, desde una orientación basada en procedimientos a una perspectiva basada en procesos;

- Enriquecimiento del modelo: enfocado a la satisfacción de los clientes, a la mejora continua y a la integración de los SGC en los procesos de la organización. De hecho, la definición de principios establecidos en esta norma se realizó tras revisar modelos de GCT como el Deming Prize, el Modelo Europeo de Excelencia de la EFQM y otras experiencias como el Seis Sigma.

Estas diferencias sustanciales entre la segunda y la tercera versión de la norma explican que, la mayoría de las empresas analizadas crean que la norma ISO 9001:2000 propicia la implantación de SGC más eficaces que la ISO 9001:1994.

Las principales características de esta familia de normas son las siguientes:

- Responsabilidad de la dirección: obligación de elegir a un miembro del equipo directivo como el responsable directo del desarrollo del Manual de Calidad;
- La mejora continua como filosofía de gestión, siendo el ciclo PDCA de Deming, pieza esencial de la metodología;
- Método orientado hacia los procesos: busca definir e implantar un procedimiento común;
- Establecer y documentar criterios para la ejecución de procesos y especificaciones, cuyo cumplimiento permita satisfacer al cliente;
- Las normas hacen hincapié en la consecución, medida y documentación de los objetivos en registros, más que en documentar minuciosamente cada fase de los procesos;
- Modelo garantista: proporciona confianza y reconocimiento externo de la calidad;
- Actualización continua del sistema mediante auditorías periódicas.

Las ISO 9000:2000 quedaron conformadas por tres grandes apartados:

- ISO 9000:2005, describe los fundamentos y principios de los SGC, y especifica la terminología utilizada en Gestión de Calidad. Dicha norma no es certificable;
- ISO 9001:2008, especifica los requisitos para un SGC. Se centra en la eficacia del SGC, es decir que se enfoca en la satisfacción del cliente y es certificable;
- ISO 9004:2009, que se refieren a recomendaciones para llevar a cabo las mejoras de calidad. Considera tanto la eficacia como la eficiencia del SGC.



2.2.2 El modelo de la norma ISO 9001:2000

Los objetivos de la Norma ISO 9000:

- Satisfacer al cliente: conseguir la satisfacción del cliente a través de la efectiva aplicación del sistema, incluidos los procesos para la mejora continua y prevención de no-conformidades;
- Generar confianza: demostrar la capacidad de la organización, para proporcionar los productos que satisfagan los requisitos del cliente y los reglamentarios que le sean de aplicación.

Algunos conceptos básicos de los SGC extraídos de la Norma 9000:2005:

- *Sistema*: conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan;
- *Gestión*: actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización;
- *Proceso*: actividad u operación que recibe entradas y las convierte en salidas, para generar un resultado "producto o servicio";
- *Sistema de gestión*: actividades y metodología para establecer la política, objetivos, indicadores y los medios (recursos) para el logro de los mismos;
- *Sistema de gestión de calidad*: concepto que orienta y controla actividades de una organización, con la finalidad de lograr estándares de calidad en sus diversos procesos;
- *Gestión de la calidad*: conjunto de acciones planificadas y sistemáticas necesarias, para dar la confianza adecuada de que un producto o servicio cumplen con los requisitos de calidad y del cliente;
- *Calidad total*: estrategia cuyo objetivo es que la organización satisfaga de una manera equilibrada las necesidades y expectativas del cliente, de los empleados, de los accionistas y de la sociedad en general;
- *Calidad*: grado en que un conjunto de características inherentes del producto o servicio de la organización, se enfocan en virtud del cumplimiento de requisitos del cliente.

La nueva ISO 9001:2000, que es la única certificable de la familia, tiene una nueva estructura basada en procesos, y consta de los siguientes puntos principales (capítulos de la norma):

Cap. 4: Sistema de Gestión de Calidad.

Cap. 5: Responsabilidad de la Dirección.

Cap. 6: Gestión de Recursos.

Cap. 7: Realización del Producto.

Cap. 8: Medición, análisis y mejora.



Como se puede comprobar, esta nueva revisión ISO:

- a) se basa en el famoso "Círculo de Deming": PHVA- Planificar, Hacer, Verificar, Actuar;
- b) está estructurada en cuatro grandes bloques, completamente lógicos, y esto significa que, con el modelo de sistema de gestión de calidad basado en ISO, se puede desarrollar en el seno de cualquier actividad.

El mantenimiento y la mejora continua de la capacidad del proceso pueden lograrse aplicando el concepto de PHVA en todos los niveles de la organización. Esto aplica por igual a los procesos estratégicos de alto nivel, tales como la planificación de los sistemas de gestión de la calidad o la revisión por la dirección, y a las actividades operacionales simples llevadas a cabo como una parte de los procesos de realización del producto.

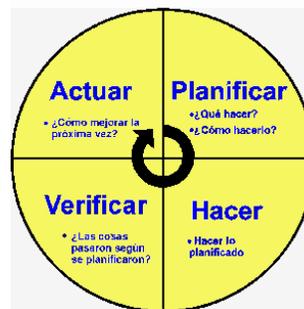


Fig. Nro. 1: Ciclo "Planificar-Hacer-Verificar-Actuar", también conocido como círculo de Deming
Fuente: Norma ISO 9000:2000

La nota en el apartado 0.2 de la Norma ISO 9001:2000 explica que el ciclo de PHVA aplica a todos los procesos tal como sigue:

"**PLANIFICAR**": establecer los objetivos, recursos, infraestructura y los procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización.

"**HACER**": implementar los procesos para el logro de los objetivos y los resultados predeterminados.

"**VERIFICAR**": realizar el seguimiento y medición de los procesos y los productos respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos para el producto e informar sobre los resultados.

"**ACTUAR**": tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos.

La versión 2000 de las normas ISO 9000 se basa en ciertos principios de gestión de la calidad. Se entiende por éstos a la regla o creencia profunda y fundamental, para dirigir y hacer funcionar una organización, enfocada a una mejora continua de la ejecución a largo plazo y centrándose en los clientes.



Se han identificado los siguientes principios:

1. Enfoque al cliente: las organizaciones dependen de sus clientes y deberán comprender sus necesidades actuales y futuras, satisfacer sus requisitos y esforzarse por exceder sus expectativas.

Aplicando esto, se impulsan las siguientes acciones:

- Estudiar y comprender los mismos;
- Definir compromisos;
- Comunicarlos a toda la organización;
- Medir la satisfacción de los clientes y actuar sobre los resultados;
- Gestionar relaciones apropiadas.

2. Liderazgo: los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deben crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda involucrarse en la consecución de los objetivos de la misma. Empleando esto, se promueven las siguientes actividades:

- Construir ambientes propicios al cambio;
- Desarrollar el talento humano;
- Considerar las necesidades de todas las partes interesadas;
- Promover una comunicación abierta y honesta;
- Crear confianza y eliminar temores;
- Establecer criterios desafiantes.

3. Participación del personal: El personal, con independencia del nivel en el que se encuentre, son la esencia de la organización y su total compromiso posibilita que sus conocimientos, habilidades, actitudes y experiencias sean utilizadas para el beneficio de la organización. A partir de esto, se insta a los siguientes actos:

- Aprendizaje constante;
- Desarrollo de una cultura organizacional;
- Ser innovador en el seguimiento de los objetivos de la organización;
- Obtener satisfacción del trabajo;
- Estar orgulloso de ser parte de la organización.



4. Enfoque basado en procesos: Los resultados deseados se alcanzan más eficientemente cuando los recursos y las actividades relacionadas se gestionan como proceso. Por lo tanto, se promueven las siguientes tareas:

- Definir el proceso para lograr resultados deseados;
- Identificar y medir las entradas y salidas del mismo;
- Identificar interfaces en el proceso con las funciones de la organización;
- Establecer responsabilidades y autoridades claras en la gestión del mismo.

5. Enfoque del sistema hacia la gestión: Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de los objetivos. Para esto, se decide:

- Definir y estructurar el sistema desarrollando procesos eficaces;
- Entender las interdependencias entre los mismos;
- Mejorar continuamente el sistema.

6. Mejora continua: La mejora continua del desempeño global de la empresa deberá ser un objetivo permanente de la misma. Justamente por esto, se impulsan a:

- Establecer objetivos;
- Definir mediciones;
- Crear cultura;
- Desarrollar habilidades;
- Construir estructura;
- Aplicar de manera consistente cambios;
- Controlar sistemas, procesos y productos.

7. Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones: Las decisiones eficaces se basan en el análisis de datos y en la información. Para esto, se debe:

- Crear cultura de la medición;
- Crear mecanismos apropiados para la recolección de datos;
- Determinar claramente las actividades que necesitan de medición;
- Formar al personal para el adecuado control, análisis y toma de decisiones.



8. Relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores: Una organización y sus proveedores son interdependientes, y el establecimiento de una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambas para crear valor. Por este motivo, corresponde:

- Identificar, capacitar, evaluar y seleccionar los proveedores clave;
- Compartir y establecer criterios;
- Establecer canales adecuados de comunicación;
- Iniciar el desarrollo conjunto y la mejora de los productos y procesos.

2.3 El Sistema de Gestión de Calidad (S. G. C.)

El sistema de gestión de una organización es el conjunto de elementos (estrategias, objetivos, políticas, estructuras, recursos y capacidades, métodos, tecnologías, procesos, procedimientos, reglas e instrucciones de trabajo) mediante el cual la dirección planifica, ejecuta y controla todas sus actividades en vistas al logro de los objetivos preestablecidos. Las normas ISO 9000 entienden el Sistema de Gestión de la Calidad como un componente del sistema de gestión de una organización. El SGC es el medio que las organizaciones utilizan para poner en práctica el enfoque de Gestión de la Calidad que la dirección ha adoptado. Este sistema se basa en normas comúnmente aceptadas para el diseño e implantación del mismo, y permiten además su certificación tras ser auditado por una entidad acreditada.

El eje del SGC, según los modelos normativos, tiene tres pilares:

- La definición de una serie de procedimientos estandarizados y bien documentados;
- La documentación de los requisitos de comportamiento en un Manual de Calidad;
- El cumplimiento de las directrices estipuladas en los procedimientos.

El SGC debe estar integrado en los procesos, procedimientos, instrucciones de trabajo, mediciones y controles, etc., de las propias operaciones de la empresa. En general, se lo puede definir como el aspecto de la gestión general de la empresa que determina y aplica la política de calidad, con el objetivo de orientar las actividades de la misma para obtener y mantener el nivel de calidad del producto o servicio, de acuerdo con las necesidades del cliente. El concepto "cliente" va más allá del cliente externo (cliente final), que tradicionalmente se identifica como el que compra o paga por un producto o servicio. Dentro de una misma sociedad, el receptor de un producto o servicio, ya sea terminado o semielaborado, también puede y debe considerarse cliente. Esto mismo puede aplicarse al concepto "proveedor". Ahora dentro de la organización, se habla de una relación "cliente-



proveedor" continua, donde cada destinatario tiene unas necesidades y expectativas, como "cliente interno", que su "proveedor interno" debe satisfacer.

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

Algunos de los aspectos positivos de la implementación de un SGC son:

- Mejora el ordenamiento interno de las organizaciones;
- Optimiza el análisis de los productos y procesos a través de un sistema organizado de registros;
- Facilita el planeamiento de todas las actividades;
- Confianza en la capacidad para controlar productos y procesos;
- Mayor precisión en las especificaciones, lo que permite una mejor interpretación y mayores oportunidades de satisfacer al cliente;
- Disminución de reclamos de clientes;
- Mejor comunicación dentro de la organización, lo que conlleva una mejor comprensión de políticas, objetivos y procesos de trabajo, y una mejor aptitud y actitud de los empleados, logrando un mejor clima laboral;
- Mejores relaciones entre clientes y proveedores;
- Aumento de la eficiencia;
- Disminución de costos, gracias a menores errores de diseño, procesamiento y entregas, reducción de desperdicios, y menores gastos por garantías;
- Promoción de mejoras continuas;
- Mejor posicionamiento en mercados actuales, lo que indica una sobresaliente reputación de la empresa, mejores productos y posibilidad de disminución de precios;
- Mayores oportunidades para el desarrollo de nuevos mercados.

Todas estas ventajas permiten alcanzar una mayor competitividad en el mercado actual y en mercados potenciales.

La mayoría de las entidades que han fracasado en su intento en la implementación de un SGC según las Normas ISO poseen algo en común: la falta de compromiso. No se resuelve solamente con cumplir los requisitos de documentación exigidos por la norma, no alcanza con poner en marcha el sistema y dejarlo actuar por sí mismo. La verdadera diferencia está en la gente. Si los directivos no se involucran seriamente, si realmente no comprenden la necesidad



de cambiar, si no prestan atención a sus mercados, si no ponen en práctica un liderazgo participativo, si no impulsan una cultura de calidad a lo largo y a lo ancho de la organización, la implementación de las normas sólo será un mero requerimiento formal condenado al fracaso.

Otros motivos que pueden hacer que los resultados obtenidos no sean los deseados, se relacionan con una mala definición de los objetivos de calidad, mala planificación, errores en la identificación y definición de los procesos críticos y/o una incorrecta evaluación costos-beneficios.

2.3.1 Etapas del Sistema de Gestión de Calidad

El proceso de establecimiento de un sistema de gestión de calidad ISO 9001 que se puede seguir, consta de las siguientes etapas de trabajo:

Paso 1 - Diagnóstico inicial: conocer la situación actual de la organización, para poder determinar cuál es el punto de partida. En esta fase se debe:

- Identificar cuáles son los procesos principales;
- Analizar la política de calidad existente;
- Establecer las necesidades de formación;
- Analizar la disponibilidad o necesidad de recursos;
- Ver qué mediciones, indicadores y objetivos se está utilizando;
- Estudiar el grado de cumplimiento que se tiene de los requisitos establecidos en la norma ISO 9001.

Paso 2 - Establecimiento del plan de desarrollo del sistema de gestión de calidad: En esta etapa se realizan las siguientes tareas:

- Realizar un cronograma de trabajo, con la fijación de un calendario concreto, con responsables y plazos;
- Constituir la organización necesaria para llevar a cabo la implantación del sistema de gestión de calidad. Debe de considerarse en particular:
 - La figura del responsable de calidad y las responsabilidades de la dirección de la organización;
 - El comité de calidad: órgano responsable del seguimiento del proceso, quien verificará el efectivo cumplimiento de los hitos y actividades, el control de quejas y las reclamaciones;
 - Posibles grupos de calidad para cada una de las direcciones, servicios o procesos;



- Designación de las tareas de los distintos responsables y grupos de trabajo.

Paso 3 - Elaboración de la documentación del sistema de gestión de calidad: Para elaborar la documentación del SGC, conviene coordinar a los responsables de hacerla por procesos que aporten valor, y que sean homogéneos y sencillos. También es preciso generar los registros necesarios, para documentar el correcto funcionamiento del sistema y la determinación de los indicadores o ratios.

El resultado de esta etapa será el establecimiento de la base documental del sistema de calidad:

- Manual de Calidad (con la política y objetivos de calidad incluidos);
- Mapa de procesos, con sus interrelaciones;
- Procedimientos del SGC;
- Instrucciones de trabajo (en el caso de que sea necesario);
- Registros;
- Otra documentación (normativa interna y externa, etc.).

Paso 4 - Implantación del sistema de gestión de calidad: Llegada a esta instancia, es preciso:

- Ejecutar lo establecido en el plan de desarrollo: aplicación de lo dispuesto en los procedimientos, medición, control de no conformidades, acciones correctoras, etc., adopción de las responsabilidades de cada agente del proceso, seguimiento o establecimiento de indicadores, del cuadro de mando, etc.;
- Revisar la aparición de nuevas tareas a realizar;
- Examinar la disponibilidad de recursos;
- Replantear el proceso de desarrollo de las tareas, en el caso de ser necesario.

Paso 5 - Revisión y auditoría: Una vez puesto en marcha el sistema de gestión de calidad, es preciso hacer su seguimiento y evaluación. Esto permitirá comprobar el grado de cumplimiento real que se tiene en la organización de las políticas y procedimientos que determinaron e introducir los ajustes y modificaciones necesarios para su correcto funcionamiento (retroalimentación del sistema). Para esto, conviene:

- Que las auditorías sean realizadas por personal formado e independiente de las áreas a auditar;
- Identificar desviaciones de cada uno de los procesos;
- Ajustar el sistema, realizando las modificaciones que sean precisas en la documentación;
- Realizar la revisión del sistema de gestión de calidad por la dirección.

El resultado es asegurarse el cumplimiento de los requisitos del SGC que se determinó.



Paso 6 - Certificación: Una vez que el sistema de gestión de calidad está instaurado en la organización, se puede optar por certificarlo. Los pasos que suelen seguirse son:

- Presentación de solicitud de certificación ante la entidad certificadora;
- Estudio de la documentación de la organización por dicha asociación;
- Visita previa de un equipo auditor a la sociedad;
- Auditoría inicial en la misma;
- Presentación del plan de acciones correctoras;
- Aprobación por la institución certificadora, firma del contrato y, en su caso, emisión del certificado.

A la hora de comenzar con el paso 1 de la metodología descrita anteriormente, se obtuvieron los datos significativos para el análisis estructural de la empresa ALASKA S.A. mediante:

- Visitas a la organización: de esta forma se interiorizó acerca de las ventajas y desventajas de la misma, la situación entre trabajadores y jefes, las condiciones con los clientes, qué tipo de documentación existe y manejan, entre otros datos;
- Comunicación continua: manteniéndose en contacto con los directivos de la empresa y personas encargadas que puedan brindar la información necesaria.

2.4 Conclusión

De acuerdo a lo desarrollado en este capítulo, se puede determinar que la adopción de un sistema de dirección orientado a los lineamientos de Norma ISO 9001:2008, es una de las alternativas que ha dado respuesta a los retos del entorno competitivo actual con más éxito. La ejecución de un sistema de gestión de calidad basado en esta norma, mejora la imagen de los productos y servicios ofrecidos, disminuye costos y contribuye al aumento de la rentabilidad financiera de las empresas. Así también se convierte en un factor de motivación y de integración de los trabajadores, logrando un mejor clima laboral. Además, aumenta la satisfacción de los clientes e influye directamente en la lealtad de los mismos. Estas y otras ventajas permiten afirmar que la implementación de las Normas ISO es un medio fundamental para mejorar los beneficios de las empresas y asegurar su competitividad en el entorno actual y en mercados potenciales.



3. DESCRIPCION Y SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA

3.1 Introducción

En el presente capítulo se expondrá la descripción del mercado con los diferentes factores que determinan la demanda del hielo y la segmentación a través de la clientela. En la segunda parte del mismo, se presentará un relevamiento de la empresa ALASKA S.A, en donde se presentará su historia, misión, visión, y objetivos generales y específicos. Seguidamente se desplegará el diagnóstico inicial a través de los distintos entornos general, específico e interno de la entidad. Luego del mismo, se presentará un análisis de la situación actual de la organización.



3.2 Descripción del Mercado

3.2.1 Factores que determinan la demanda del hielo

El hielo es agua en estado sólido producido por las bajas temperaturas. Este producto es un excelente complemento para enfriar las bebidas, elaborar batidos o también para tomarlo con licor. Además permite una mayor conservación de los alimentos. Este proceso retrasa su deterioro y prolonga su seguridad, evitando que los microorganismos se desarrollen. Cuando los comestibles se congelan, deja de estar a disposición de los microbios. No obstante, su mayoría, a excepción de los parásitos, siguen viviendo durante la congelación, así pues, es preciso manipular los víveres con cuidado tanto antes como después del proceso.

Según el artículo "Crioterapia: El hielo como agente terapéutico" de la revista Buena Salud del día 11 de Julio de 2013, se puede extraer la siguiente información:

"Esta técnica de aplicación de frío en el cuerpo se denomina crioterapia, es decir, la utilización del hielo como frío curativo para distintos fines terapéuticos, como la reabsorción de edemas, hematomas, disminuir la inflamación y el dolor en músculos y tendones (tendinitis). Pero también, la crioterapia es ampliamente utilizada para mejorar la belleza de la mujer y reafirmar aquellas zonas que nos hacen sentir incómodas.

Según los especialistas los principales efectos fisiológicos del hielo son:

- *La vasoconstricción sanguínea, que logra disminuir el flujo de la sangre en la zona afectada y evitar de forma considerable el sangrado de los mismos y las hemorragias;*
- *La hipoxia tisular ya que los tejidos entran en un estado de hibernación a causa del frío y lleva a disminuir las demandas metabólicas, la liberación de mediadores químicos (histamina) y las necesidades de oxígeno. Como resultado de estas disminuciones y la vasoconstricción se obtiene la desinflamación en la lesión.*
- *Logra atenuar el dolor ya que la acción prolongada del frío produce un efecto de anestesia local.*
- *Reducción de los espasmos musculares por la acción mio-relajante de las bajas temperaturas sobre el músculo afectado.*
- *Es un aliado para combatir la celulitis, flacidez, adiposidades localizadas, trastornos varicosos y linfáticos.*
- *Anti-arrugas: se puede aplicar hielo sobre las arrugas de la piel para atenuarlas, en caso de alergias o que una crema genere algún tipo de reacción, dermatitis, entre otras."*



3.2.2 Segmentación del mercado del hielo

Se puede decir que los consumidores de hielo lo utilizan para consumo, conservación de alimentos y medicina:

1. Consumo: el consumidor final adquiere el producto en supermercados, estaciones de servicio y kioscos para el uso en:
 - Bebidas alcohólicas y no alcohólicas, ya sea para utilización en su casa o reuniones sociales,
 - Bares, restaurantes o cafeterías, pues cuando compran sus bebidas consumen hielo indirectamente, pues en ellas se incluyen el producto al servir,
 - Aliviar hinchazones.
2. Conservación de alimentos: en esta división se utiliza el hielo para una mayor durabilidad del producto como las industrias bananeras, pesqueras, entre otras. El hielo permite que el artículo pueda ser transportado por largas distancias en buen estado;
3. Medicina: es utilizado por los centros de salud, clínicas, hospitales y centros estéticos para tratamientos de hinchazones, quemaduras y estética.

3.3 Presentación de ALASKA S.A

3.3.1 ¿Qué es ALASKA S.A.?

ALASKA S.A. es una empresa joven y familiar que nace en la ciudad de Córdoba en Mayo de 2012, con el objetivo de llevar adelante la fabricación del hielo en cilindros dentro del ejido urbano. El origen de la idea nació por el espíritu emprendedor de sus socios, quienes se vieron en la posibilidad de empezar a concretar el sueño de tener la propia empresa, en una actividad en la que se sienten altamente capacitados y preparados para desarrollar con excelencia.

Al momento de la elección del tipo societario, en este caso "sociedad anónima", se tuvieron en cuenta algunas de las características que se encuentran enunciadas en la Ley de Sociedades Comerciales 19.550:

- Es un emprendimiento de gran envergadura y riesgo, por lo que hay mucho dinero en juego;
- El aporte de capital fue realizado en partes iguales;
- Existe una limitación de la responsabilidad de los socios al capital aportado;
- La incorporación de terceros y la cesión de cuotas es flexible y rápida;



➤ La preeminencia del factor capital.

Los socios que componen la sociedad son un Ingeniero en Electrónica, especialista en tratamientos de agua, y un Técnico en Logística con fuerte capacidad comercial y visión de negocio. Además al tratarse de una empresa familiar joven, cuenta con el apoyo de otros familiares que, habiéndose formado en distintas disciplinas, brindan asistencia técnica en otras ramas claves como administración, imagen corporativa, atención al cliente, y ventas. Actualmente la empresa cuenta con 10 empleados, entre operadores, administrativo, gerente general, personal de mantenimiento, ventas y distribución, entre otros. No cuenta con una estructura definida formalmente, pero a simple vista, se pueden observar las tareas que se realizan en las áreas de producción, ventas, logística y distribución.

3.3.2 ¿Qué ofrece ALASKA S.A.?

Su objetivo primordial es fabricar hielo cristal en cilindros para llevarlo al cliente, de acuerdo a sus necesidades de negocio.

Sus clientes son especialmente bares, restaurantes, eventos, maxi kioscos, estaciones de servicio y cualquier otro lugar donde la demanda de hielo se haga presente.

Actualmente está trabajando y buscando nuevos nichos de mercado, para desarrollar puntos de venta, con la visión de que el hielo se ha vuelto un componente importante en cualquier negocio, vinculado a la gastronomía y la hotelera, incluso en fiestas privadas o familiares, se ha convertido en un insumo indispensable para las bebidas al momento de pensar en algún tipo de evento o negocio vinculado.

Las altas temperaturas, la prolongación de las estaciones primavera-verano, el incremento de las actividades gastronómicas en Córdoba, y el aumento de la oferta turística, requiere de muchos bienes complementarios para brindar con excelencia el servicio por lo que ALASKA S.A. quiere acompañar ese crecimiento con su producto.

El hielo que produce está formado con agua de altísima pureza, la cual es aplicada y sometida a un profundo filtrado y posteriormente a un tratamiento de Ozono, obteniendo como resultado un producto puro y cristalino. Los productos de la empresa son tres: bolsas de 1,5kg., bolsas de 3 kg., y bolsas de 10 kg.

ALASKA S.A se declara y manifiesta como una empresa socialmente responsable, desempeñando su actividad comercial en la ciudad de Córdoba con la mayor efectividad posible. Ser ciudadano responsable y previsor respetando los recursos naturales, efectuando prácticas comerciales y corporativas sanas, manteniendo la ética comercial y la moral como valores fundamentales.



3.3.3 Misión

Convertir sus productos en servicios integrales. Esto significa que el compromiso comienza con ofrecer hielo altamente cristalino, compuesto de agua purificada tratada con equipos de última generación y finaliza con un servicio de atención personalizada para sus clientes, adaptándolos a sus necesidades de tiempo, lugar y cantidades, con un sistema de distribución óptimo que garantiza que el producto llegue en las mismas condiciones que sale de la fábrica. Ser respetuosos con el medioambiente y proteger el cuidado del agua es un pilar principal en su trabajo, ya que la misma es la fuente vital de la empresa y la vida de todos.

3.3.4 Visión

Ser una empresa en continuo movimiento, desarrollando su actividad empresarial y de esta manera lograr expandirse internacional.

Valores de ALASKA S.A. y sus miembros

1. Compromiso.
2. Responsabilidad.
3. Calidad demostrada.
4. Atención personalizada.
5. Eficiencia.
6. Cuidado del ambiente.

3.3.5 Objetivos

3.3.5.1 Objetivo general

ALASKA S.A tiene como objetivo principal formar una empresa generadora de recursos y fuente de trabajo, a través de la producción y comercialización de sus propios productos, y de esta manera elevar la calidad de vida de los integrantes.



3.3.5.2 Objetivos específicos

Para el logro del objetivo general, se establecen los siguientes objetivos específicos:

- Capturar el 25% del mercado en los puntos de venta actual y desarrollar dos nuevos canales de venta para el 2015;
- Incrementar las ventas un 30% en los clientes ya consolidados a través de acciones de promoción;
- Contratar un representante de ventas que se relacione nuevos potenciales clientes;
- Aumentar la presencia en las redes sociales, asistiendo a eventos con nuestro servicio de provisión a domicilio.



Fig. Nro. 2: Publicidad de ALASKA S.A.
Fuente: página web de la empresa ALASKA S.A

3.4 Diagnóstico Inicial

De acuerdo al apartado *Etapas del Sistema de Gestión de Calidad* del capítulo "Fundamento Teórico", en la etapa 1 Diagnóstico inicial se debe conocer la situación actual de la empresa, para poder determinar cuál es el punto de partida. En el mismo, se:

- Identificarán cuáles son los procesos principales;
- Analizará la política de calidad existente;
- Establecerá las necesidades de formación;
- Analizará la disponibilidad o necesidad de recursos;



- Ver qué mediciones, indicadores y objetivos se está utilizando;
- Estudiará el grado de cumplimiento que tenemos de los requisitos establecidos en la norma ISO 9001.

3.4.1 Recolección de datos

En la empresa ALASKA S.A se obtuvieron datos significativos para el respectivo análisis. Los mismos fueron adquiridos mediante:

- Visitas continuas a la empresa: De esta forma se puede tener una visión, aproximación y familiarización respecto a las ventajas y desventajas de la empresa, la situación entre los trabajadores, sus condiciones de trabajo, la infraestructura, el proceso productivo, la organización de la administración y el tipo de documentación existente;
- Comunicación permanente: Manteniendo contacto con el jefe de la planta, con la dirección de la empresa y personas encargadas de brindar la información necesaria de algún cambio que puede darse, en momentos en los que no se pudo estar allí para recolectar datos. Esta comunicación fue de mucha importancia, porque se adquirieron datos con los que se contaban y que ayudó a dar un diagnóstico detallado.
- Métodos estadísticos: Las encuestas fueron al personal de la planta. De esta forma fue medida la opinión del personal respecto a la empresa y su estructura, haciendo con esta información un diagnóstico de la situación actual de ALASKA S.A. El modelo de la encuesta se encuentra en el Anexo A.



Ubicación

Actualmente la empresa ALASKA S.A. desarrolla sus actividades en la calle Martiniano Chilavert N° 2490 en Barrio Nueva Italia, de la ciudad de Córdoba.



Fig. Nro. 3: Localización geográfica de la empresa ALASKA S.A

Fuente: Google Maps

Producto

ALASKA S.A fabrica hielo en cilindro en tres opciones, según el tipo de cliente: bolsas de 1,5kg., bolsas de 3 kg., y bolsas de 10 kg. El principal insumo es el agua de red, que es procesada adecuadamente bajo un tratamiento de agua especializado que la deja totalmente esterilizada y disponible para ser convertida en hielo cilíndrico.



Fig. Nro. 4: Producto final de ALASKA S.A

Fuente: página web de ALASKA S.A



3.4.1.1 Entorno General

Se puede definir al entorno como todo aquello ajeno a la empresa como organización. Se refiere a todos aquellos factores externos a la empresa que tengan una influencia significativa en la estrategia empresarial y que la misma no puede controlar.

Se distingue entre entorno general, entorno específico y entorno interno:

- El primero se refiere al medio externo que rodea a la empresa desde una perspectiva genérica. Dentro de él se consideran el conjunto de factores económicos, socioculturales, tecnológicos, políticos y legales, que conforman el marco global de actuación;
- El ambiente específico se refiere a la parte del medio más próximo a la actividad habitual de la empresa. Consta de elementos que afectan de forma específica a las empresas que pertenecen al mismo sector, tales como los clientes, los proveedores, los actuales competidores, los competidores potenciales y los productos sustitutos;
- El medio interno incluye el conjunto de fuerzas que operan dentro de la organización y que tienen implicaciones específicas para la gestión empresarial.

Los factores del entorno general que intervienen en la gestión empresarial de ALASKA S.A. son:

➤ *Económicos*

Los desafíos principales que enfrenta la economía del país giran en torno al tipo de cambio y la inflación. Argentina ha mostrado en los últimos años gran inestabilidad económica, lo cual perjudica la estabilidad comercial de los negocios. Actualmente el aumento de la inflación genera que los costos de la materia prima en ALASKA S.A se incrementen, repercutiendo en el precio del producto.

➤ *Socioculturales*

Estos factores afectan al entorno económico ya que son las influencias culturales de consumo. Debido a las altas temperaturas en Diciembre y Enero creció de sobremanera la demanda del hielo, a lo que se le sumaron los cortes de energía eléctrica, lo que generó que ALASKA S.A no pudiera cumplir satisfactoriamente un 100% con los clientes.

➤ *Tecnológicos*

El componente tecnológico concierne a la empresa de manera vital ya que, para poder seguir compitiendo en el medio, debe adaptarse a las innovaciones y así no quedar obsoletos en el tiempo.



Esto implica invertir en maquinarias de vanguardia y capacitar al personal en nuevos procedimientos.

➤ *Políticos y Legales*

Constituyen la legislación vigente, las que rigen e imponen normas que permiten que la empresa participe y compita en el medio, dándole apoyo y también restringiéndola. ALASKA S.A está regulada bajo las siguientes normas:

- Ley 25.675 "Ley General de Ambiente";
- Constitución de la Provincia de Córdoba - Capítulo Tercero "Ecología".

3.4.1.2 Entorno Específico

El mismo está compuesto por componentes que atañen a la capacidad de ALASKA S.A para competir en el mercado de la ciudad de Córdoba. Los mismos son:

➤ *Clientes*

El público objetivo está compuesto principalmente por estaciones de servicio, supermercados, y en segundo lugar bares, restaurantes, eventos, maxi-kioscos, entre otros. Los puntos de venta se pueden clasificar en tres grandes grupos:

- Estaciones de servicio: Estación Santa Lucia, Estación Ramagas, Estación Oil, Estación Sol, Estación Esso Castiñera (cinco sucursales).
- Cadena de Supermercados: Supermercado Mariano Max (tres sucursales).
- Maxi kioscos: Kiosco Villa Sol, Kiosco Lugones.
- Otros: Los Obreros casa de comidas, Vinoteca Sabores, Carnicería Ernesto.

➤ *Proveedores*

Los proveedores de ALASKA S.A si bien son pocos, son altamente estratégicos por tratarse de un producto que requiere de una logística bien definida:

- El insumo necesario para la producción del hielo y su envasado es provisto por el fabricante de bolsas que es la empresa GARVI SRL. La misma provee desde el inicio de la actividad las bolsas de los tamaños ya definidos. Se seleccionó la misma del mercado de bolsas de polietileno (Lodi Plast, Poly Bel SRL, Ruly Plast, entre otras) por ser una empresa joven, con un precio competitivo y que ofrece un producto de calidad más elevada;



- Otro proveedor clave es el que brinda el servicio de dirección técnica y servicio de control de plagas, ya que esto requiere de una periodicidad mensual que no puede ser suspendida ni retrasada para evitar problemas sancionatorios de los organismos de control de Bromatología, Habilitación de Negocios, entre otros. Esta prestación lo brinda la empresa gestionada por el Director Técnico Martín Pages, quien gestionó toda la tramitación inicial en los organismos pertinentes para la autorización del inicio de la actividad;
- Un nuevo proveedor es REEFLINE S.A. que abastece a ALASKA S.A. de un contenedor refrigerado, el cual es alquilado en temporada alta (desde 01 de septiembre hasta el 31 de marzo aproximadamente);
- Otro proveedor de servicio clave, una empresa pública, y provee la energía eléctrica es EPEC. Este insumo es imprescindible en todo el proceso, tanto para la producción como para la distribución y la logística derivada de esto;
- Otro bien de capital que es imprescindible son las heladeras que se colocan en los puestos de venta. Las mismas son de tres tipos dependiendo el cliente. La empresa que provee se llama MTH y es de Rosario. A su vez estas heladeras son ploteadas a fin de darle "imagen institucional" por la empresa INVERSA;
- El agua de red, que es provista por AGUAS CORDOBESAS, si bien es un insumo fundamental para la fabricación del hielo, no reviste complicaciones ni grandes costos;
- El combustible, nafta súper, utilizada en la distribución se adquiere en las estaciones YPF ubicadas en la ciudad, según la necesidad del vehículo de la empresa;
- Los otros insumos que son de uso general para la empresa no tienen proveedor asignado, por tratarse de insumos mínimos.

Lo particular de la política de proveedores y abastecimiento tiene que ver con la naturaleza de la actividad y el producto. Es necesario contar con proveedores fijos, con fidelización y que puedan responder ágilmente a las demandas del ciclo de ALASKA S.A., ya que el mismo no es estable y está condicionado por diversos factores tanto internos como variables externas.

➤ *Competidores*

Entre los mismos están:

- DON JOSE
- EL CHINGOLO
- POLARCITO
- FRIKYTO



- HIELOS FRICOR
- HIELO BAJO CERO
- EL HIELERO
- HIELO CORDOBA

➤ *Productos Sustitutos*

Lo que se encuentra en el mercado como producto sustituto, es el gel refrigerante. Es ideal para mantener la temperatura fría del contenido de medicamentos y alimentos en general, por más tiempo que el hielo. Este producto es práctico, anatómico, flexible, no tóxico y puede ser reutilizado, ya que los materiales de la bolsa hacen que ésta sea resistente para evitar derrames del producto. Debido a su rendimiento, sustituye al hielo gracias a su descongelamiento retardado y que no deja residuo líquido.

3.4.1.3 Entorno Interno

Dentro de este último entorno, tenemos:

➤ *Bienes de capital e Instalaciones:*

- Inmueble: 1 propiedad alquilada de 300 mts cuadrados;
- Rodado: Fiat Fiorino, tipo Furgón, modelo 2012;
- Máquina fabricadora de hielo marca POLAIR capacidad 2400 kg hielo/día;
- Cámara frigorífica marca MTH capacidad 1500 kg hielo. (500 bolsas 3 kg);
- Herramientas:
 - Juego de destornilladores para mantenimiento,
 - Escalera expandible,
 - Juego de llaves tubo para mantenimiento,
 - Pinzas,
 - Máquina selladora de polietileno,
 - Carro para transporte de bolsas a las cámaras en acero inoxidable,
 - Mesa plástica,
 - Balanza electrónica para pesado.
- Repuestos:
 - Garrafa de gas refrigerante R22,
 - Aceite refrigerante máquina de hielo 2,8 Litros.



➤ *Mano de Obra*

Tabla 1: Personal que trabaja en ALASKA S.A

Clasificación del trabajo	Personal
Operadores	4
Personal de mantenimiento	1
Gerencia	1
Ventas y distribución	1
Electricista	1
Mecánico	1
Administrativo	1
Total	10

Fuente: ALASKA S.A

➤ *Gastos generales de la planta:*

Consumo Energético

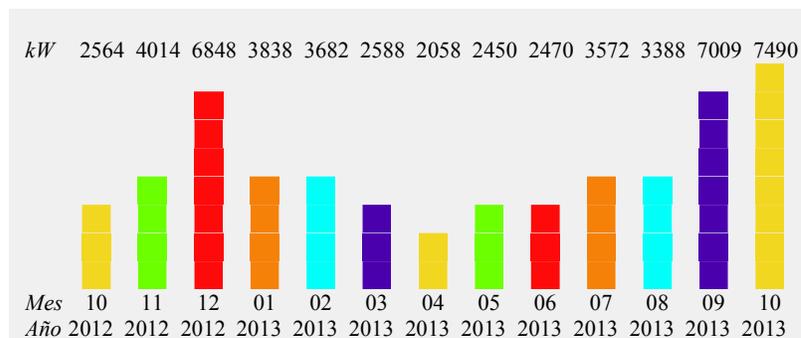
Tabla 2: Detalle de Consumo por Período

Período	Consumo
10/2013	7490
09/2013	7009
08/2013	3388
07/2013	3572
06/2013	2470
05/2013	2450
04/2013	2058
03/2013	2588
02/2013	3682
01/2013	3838
12/2012	6848
11/2012	4014
10/2012	2564

Los valores están expresados en KW.

Fuente: ALASKA S.A

Gráfico Nro. 1: Consumo por Período



Fuente: ALASKA S.A

- Suministro de agua 3.500 litros por día.



➤ *Ventas y Evolución:*

La cantidad de hielo que se demanda al inicio del año es la más alta, luego comienza a descender en los meses Marzo a Julio en los que llega a los niveles más bajos. Finalmente, la demanda asciende en los meses de Septiembre y Octubre, se recupera en Noviembre y tiene un alza considerable en el mes de Diciembre debido a las fiestas de fin de año.

Tabla 3: Ventas por Período

Período	Ventas \$
oct-12	\$ 17.500
nov-12	\$ 20.000
dic-12	\$ 30.000
ene-13	\$ 55.000
feb-13	\$ 50.000
mar-13	\$ 34.800
abr-13	\$ 25.000
may-13	\$ 20.000
jun-13	\$ 13.000
jul-13	\$ 12.500
ago-13	\$ 16.000
sep-13	\$ 30.000
oct-13	\$ 39.000

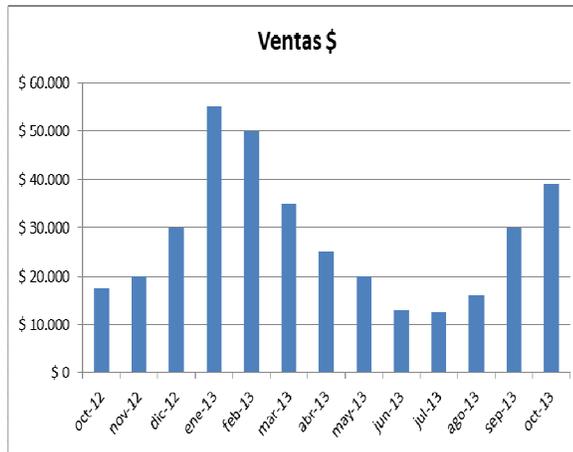


Gráfico Nro. 2: Ventas por Período

Fuente: ALASKA S.A

➤ *Políticas Comerciales:*

No se toman medidas uniformes para todos los clientes, pero hay cuestiones como los pagos y las entregas que se manejan dentro de los límites preestablecidos, a pesar de que las operaciones de compra la terminan distintos integrantes. Los pagos se emiten a medida que se van haciendo cobranzas, por lo que no hay una proyección de pagos, en función de los flujos de fondos a futuro. Los proveedores son generalmente los mismos y no se mencionan inconvenientes con ellos.

➤ *Estructura y Organigrama:*

La mayoría de los puestos de trabajo se afianzaron con las costumbres. Nunca se realizó un manual de funciones, ni se estipularon las tareas para cada uno.

➤ *Sistema Contable y Administrativo:*

No existe en la empresa un sistema de registro contable. Este servicio es tercerizado y realizado por un estudio contable ajeno a la misma.



➤ *Sistema de Información:*

ALASKA S.A carece de un sistema de información integrado, donde se refleje la situación de la empresa actual, con una proyección por lo menos de 3 meses.

➤ *Stock:*

No hay registros, ni se utiliza un programa para mantener las existencias actualizadas. El recuento es manual.

➤ *Cobranzas:*

Las cobranzas de ALASKA S.A se efectúan en el momento de entrega del producto.

➤ *Proceso Productivo*

Para poder explicar el proceso de fabricación del hielo, es necesario comenzar por el desarrollo de la calidad de la única e imprescindible materia prima que es el agua. La misma es una sustancia cuya molécula está formada por dos átomos de hidrógeno y unos de oxígeno (H₂O). En su uso común, nos referimos a la sustancia en su estado líquido, pero puede hallarse en forma sólida (hielo), y en forma gaseosa que llamamos vapor. En nuestro planeta, el agua cubre el 71% de la superficie terrestre. Se localiza principalmente en los océanos donde se concentra el 96,5%, los glaciares y casquetes polares el 1,74%, los depósitos subterráneos (acuíferos), los permafrost y los glaciares continentales suponen el 1,72% y el restante 0,04% se reparte en orden decreciente entre lagos, la humedad del suelo, atmósfera, embalses, ríos y seres vivos.

El agua potable es esencial para todas las formas de vida, incluida la humana. El acceso a la misma se ha incrementado sustancialmente durante las últimas décadas.

Características del agua:

- Es incoloro, sinsabor, sin olor;
- Es buen conductor de la electricidad;
- Es buen disolvente;
- No tiene forma y adquiere la forma del recipiente. Se representa en tres estados naturales sólido, líquido y gaseoso.

El proceso de fabricación de hielo es el siguiente:

1. El agua de red ingresa y se almacena en un tanque plástico tricapa con una capacidad aproximada 2.700 litros, para su posterior tratamiento. Desde ahí, el agua es impulsada por una



bomba marca Grunfos de acero inoxidable, con equipo press-control para encendido/apagado automático de la misma, cuando la máquina fabricadora de hielo lo requiera.

2. El equipo de tratamiento de agua está compuesto por los siguientes elementos:
 - Un filtro de antracita y arena construido en PRFV atóxico calidad alimento de 35 cm diámetro por 160 cm de alto, con cabezal automático digital para su retro-lavado, encargado de eliminar la suciedad del agua. Este filtro retiene las partículas mayores a 40 micrones de espesor durante el proceso de elaboración del hielo, se lava automáticamente y sin intervención humana en horario en que la máquina productora de hielo está apagada, con una frecuencia de dos veces por semana.
 - Un filtro de carbón activado de las mismas dimensiones del anterior y características técnicas dedicado a eliminar cloro, pesticidas y/o cualquier otro elemento que provoque mal gusto al agua.
 - Un filtro de 20 pulgadas de largo por 2,5 pulgadas de diámetro y 1 micra de poro, a fin de eliminar partículas superiores a 1 micrón, dejando el agua totalmente transparente.
 - Esterilizador ultravioleta para eliminar cualquier tipo de bacterias y/o microorganismos que puedan contener el agua tratada antes de ser procesada.
3. El agua purificada ingresa a la máquina fabricadora de hielo, donde se convierte en tubos de agua congelada, que luego se cortan a una medida preestablecida, dando la forma de cilindros simétricos. Mientras el proceso de fabricación está en marcha, el producto se almacena en un contenedor de PRFV provisoriamente, para su posterior envasado en bolsas biodegradables.
4. Alimentándose desde el contenedor refrigerado y por medio de un sinfín de acero inoxidable, mediante un sistema específicamente calibrado pueden llenarse bolsas de diferentes tamaños. El sistema se acciona por medio de un pedal y las bolsas son alimentadas desde una boquilla adaptable para las bolsas de diferente peso, para su posterior sellado térmico.
5. El sellado de las bolsas se realiza mediante una selladora térmica de banco, especial para este tipo de envasado. El sellado de la bolsa es de 3mm de ancho, evitando que se pueda abrir.
6. Una vez selladas las bolsas, se almacenan en una cámara frigorífica a una temperatura de hasta -10°C , para su posterior distribución de acuerdo al pedido de los distintos clientes.

Los productos se transportan en un vehículo especialmente preparado para conservar el frío hasta su distribución y puesta final en las heladeras.



Esta información es obtenida de las especificaciones técnicas de la máquina fabricadora de hielo marca POLAIR que utiliza ALASKA S.A:

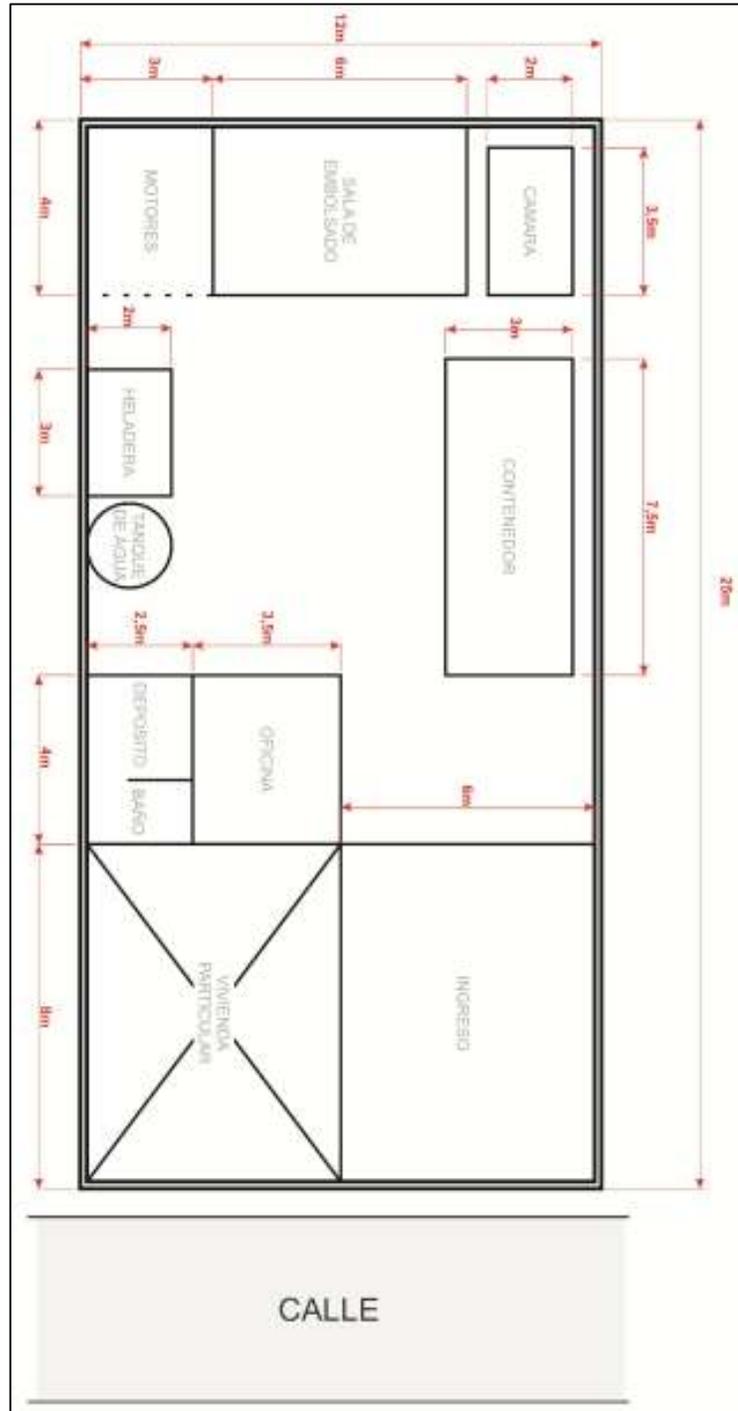
Producción de hielo por hora	Consumo eléctrico por hora	Costo energía eléctrica por KW	Costo consumo eléctrico por hora	Costo eléctrico por Kg
20,83 Kg	3,5 KW	\$0,88	\$3,08	\$0,15

Su producción diaria es de 500kg diarios.

Puede verse el lay-out de la empresa ALASKA S.A en la página siguiente.



Fig. Nro. 5: Lay-Out de las instalaciones de ALASKA S.A.



Fuente: Elaboración propia.

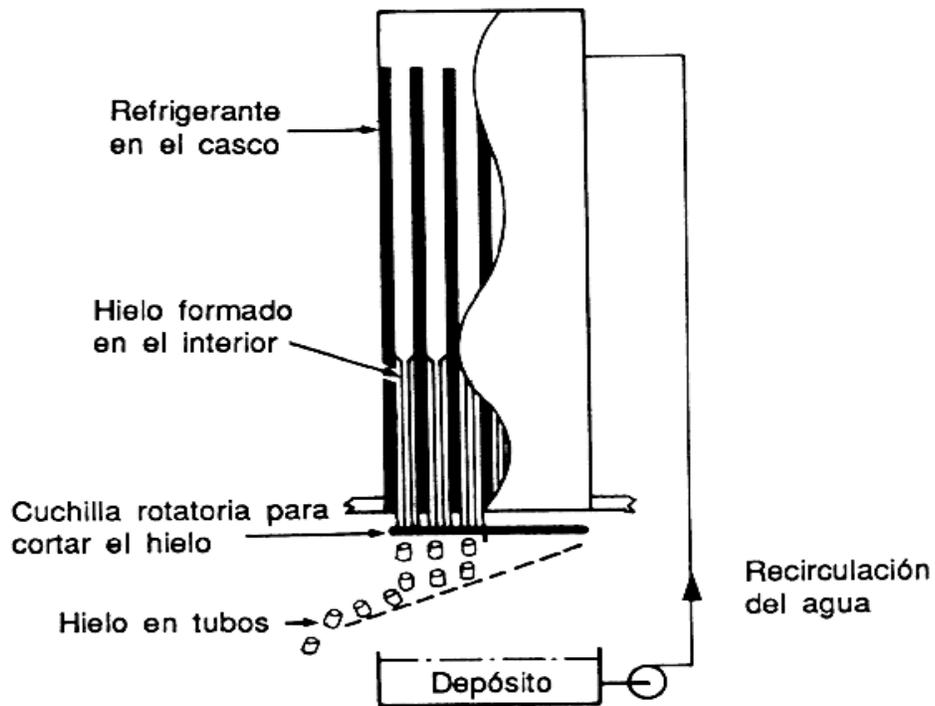


Fig. Nro. 6: Distribución física y secuencia gráfica de la fabricación de hielo



Fuente: información técnica máquina fabricadora de hielo POLAIR

Fig. Nro. 7: Circuito de producción de la máquina de hielo



Fuente: información técnica de máquina fabricadora de hielo



3.4.2 Diagnóstico de la empresa

De acuerdo a lo obtenido anteriormente, y tras un análisis de los resultados obtenidos de las encuestas realizadas al personal de la empresa, se puede establecer la siguiente situación actual organizacional de ALASKA S.A:

- La empresa se maneja en una planta con infraestructura, distribución física y requerimientos de espacio aceptables, lo que facilita la optimización de los recursos. Sin embargo, existen zonas que no se encuentran debidamente señalizadas, lo que ocasiona algunas veces desorden y mala apariencia en la fábrica;
- ALASKA S.A. no cuenta con un sistema organizacional formalmente definido, lo que produce desorientación y desinformación en el momento de transmitir órdenes de trabajo. Las funciones de los empleados y los procesos productivos no se encuentran formalmente definidos, por lo que se desconocen las responsabilidades a las que están sujetos cada uno de los empleados;
- Dicha empresa no cuenta con un sistema formal computarizado para llevar a cabo las cotizaciones de las órdenes de pedido y los cálculos de los costos de los procesos. Estas cotizaciones se llevan de forma manual. Asimismo no existen costos de actividades directamente relacionados, a fin de evitar la no calidad de los productos. Los costos de prevención y de evaluación son casi nulos;
- Existe una falta de documentación de procesos necesarios influyentes dentro del proceso productivo;
- El nivel de desempeño de los trabajadores de la empresa está dentro de los límites aceptables. No existe un programa de capacitación formal, por lo que no se aprovecha el gran potencial de aprendizaje que demuestran tener los empleados de la empresa. Se identificó una mínima capacidad para motivar a los empleados, y además una falta de canales de comunicación formalmente establecidos;
- La percepción de los clientes con respecto al producto ofrecido tiene un grado de excelencia. No se presentan problemas con los clientes por demoras en las entregas, ya que ALASKA S.A tiene como una de sus prioridades, cumplir con la agilidad en la entrega de las bolsas de hielo en el momento solicitado.



3.5 Conclusión

En el comienzo de este capítulo, se realizó una presentación del mercado del hielo y de la empresa ALASKA S.A. Durante el avance de este trabajo, se analizaron diversos datos que fueron presentados por la empresa para poder determinar, desde un comienzo hasta la actualidad, en donde se encuentra posicionada la misma de acuerdo a las etapas del Sistema de Gestión de Calidad. Luego del relevamiento realizado, se detectaron diferentes falencias que serán tenidas en cuenta para el desarrollo de los posteriores capítulos, y de esta manera mejorar la estructura organizacional de la empresa.



4. DISEÑO ESTRUCTURAL DE LA EMPRESA

4.1 Introducción

Considerando la situación actual de ALASKA S.A, obtenida del capítulo "*Descripción y situación actual de la empresa*", es que se diseñó el organigrama de la empresa, teniendo en cuenta los recursos humanos actuales, la distribución física, la metodología de trabajo, el volumen de ventas, etc.

Este esquema se nutre del manual de funciones que será redactado minuciosamente para dar dinamicidad al mismo y que se concrete en la realidad diaria. Este manual permitirá definir las funciones de cada uno de los puestos de trabajo, asignar responsabilidades, conocer con certeza sobre qué acciones se tiene que enfocar la labor, y sobre el que se evaluará el desempeño de cada uno.

Con lo indicado anteriormente, implementado el organigrama y con las personas ejerciendo las funciones que le corresponden de acuerdo a su posición en la compañía, se elaborará el manual de procedimientos internos, que regulará todos los procesos y formas de ejecutar las tareas, los formularios, y métodos de comunicación interna y externa, entre otras características que cumple esta documentación.



4.2 Diseño de Organigrama

Un organigrama es como una "declaración de funciones", en la que se señala qué debe hacer cada empleado dentro de la organización, se debe exponer en lugar visible para que sea visto y discutido por todos los mismos, y siempre es susceptible a cambios y mejoras. Las modificaciones las dicta la experiencia y el trabajo diario e implican, por lo general, cambios organizacionales profundos, ya que ningún departamento o sección de la entidad trabaja solo, depende de otros. Las líneas del organigrama señalan esa situación de dependencia o dominio.

Es muy frecuente encontrar en las pequeñas entidades trabajadores que no saben cuál es su rol dentro de la misma, sobre todo los que recién ingresan, como consecuencia de la falta de organización. El empleado debe conocer desde el ingreso en la compañía tres documentos claves: las declaraciones estratégicas (visión, misión, valores y objetivos), el organigrama funcional de toda la empresa y del área donde va a desempeñarse, y el manual de misiones y funciones.

Tal como se expresó en el apartado *Diagnóstico de la empresa*, del capítulo "*Descripción y situación actual de la empresa*", se llegó a la conclusión de que la empresa ALASKA S.A no cuenta con un sistema organizacional formalmente definido, lo que produce desorientación y desinformación en el momento de transmitir órdenes de trabajo. Se quiere advertir que la entidad no cuenta con un organigrama formal por el que deben regirse.

Es por ese motivo que se propone el diseño del organigrama para ALASKA S.A., que puede observarse en la página siguiente.

4.3 Diseño del Manual de Funciones

El manual de funciones es un documento normativo donde se describe las funciones, objetivos, características, requisitos y responsabilidades de cada cargo que se desarrolla en una organización, permitiendo un mejor desarrollo del empleado en la empresa. Su importancia se debe a que:

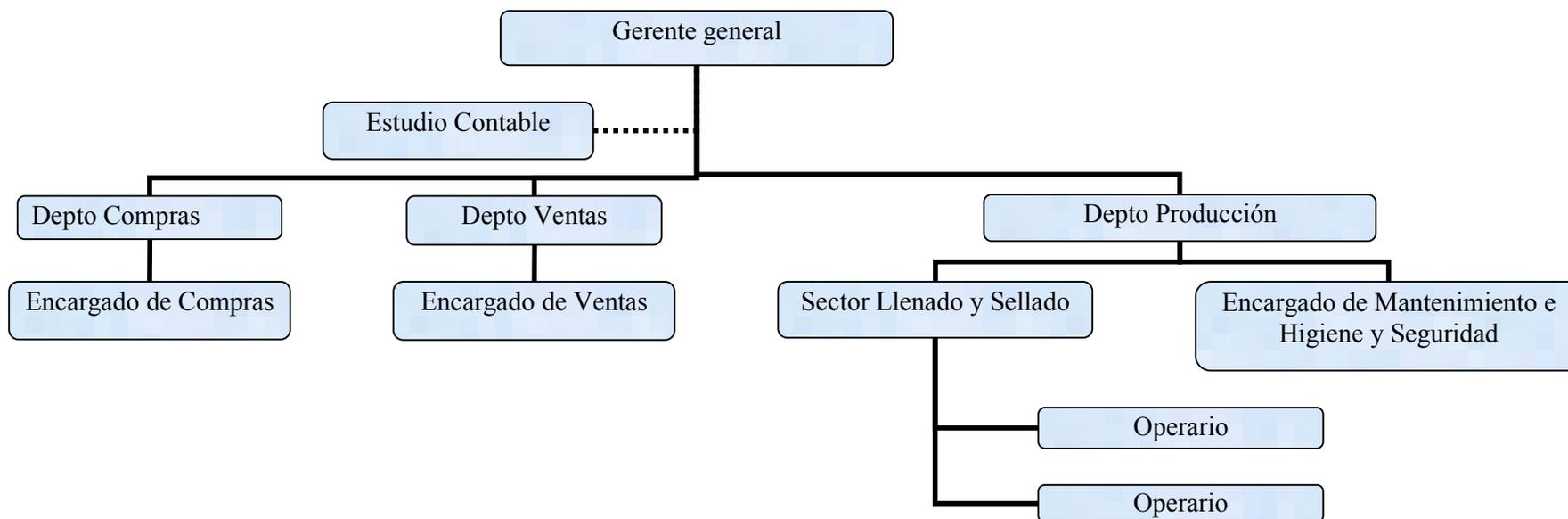
- Facilita el proceso de inducción del personal y permite el perfeccionamiento y/o orientación de las funciones y responsabilidades del cargo al que han sido asignados, así como aplicar programas de capacitación;
- Determina las funciones específicas, responsabilidad y autoridad de los cargos dentro de la estructura orgánica de cada dependencia;
- Proporciona información a los empleados sobre sus funciones específicas, su dependencia jerárquica y coordinación para el cumplimiento de sus actividades.



Debido a que la empresa no cuenta con estos documentos, es que se detallan el diseño del manual de funciones para los distintos puestos de trabajo de ALASKA S.A. luego del organigrama.



Fig. Nro. 8: Organigrama propuesto para ALASKA S.A.



Fuente: Elaboración propia



Manual de funciones diseñado para la empresa ALASKA S.A.:

AREA: GERENCIA GENERAL.
DEPENDE DE: -----
MISION: Ser el organizador general de la empresa.
FUNCIONES: <ul style="list-style-type: none">• Control de calidad;• Coordinación y seguimiento de la producción;• Atención a los clientes.
TAREAS: <ul style="list-style-type: none">A. Planificar estratégicamente las actividades de la empresa;B. Organizar la empresa en forma concordante con los objetivos de la institución y las condiciones del mercado;C. Ejercer el liderazgo para guiar y motivar a las personas, así como trabajar y velar por el logro de los objetivos de la organización;D. Seleccionar, asignar, motivar, integrar, promover y evaluar a las personas dentro de la estructura organizacional, teniendo en cuenta sus capacidades, habilidades, destrezas, competencias, carácter y personalidad;E. Tomar decisiones y dirigir el rumbo de la empresa hacia sus objetivos;F. Controlar el desempeño de las personas;G. Evaluar la producción y la productividad, mide las ventas, la rentabilidad y las utilidades alcanzadas y establece las medidas correctivas en caso de que no se estén alcanzando dichas metas.
A CARGO: <ul style="list-style-type: none">• Departamento de Ventas.• Departamento de Compras.• Departamento de Producción.
OBJETIVO 2015: Capturar el 25% del mercado en los puntos de venta actual y desarrollar dos nuevos canales de venta para el 2015.
OBSERVACIONES:



<i>CARGO: ENCARGADO DE VENTAS Y DISTRIBUCION</i>
<i>DEPENDENCIA: GERENCIA GENERAL</i>
<i>MISION:</i> Presentar a ALASKA Hielos como la mejor opción para la venta de hielos en cubos.
<i>FUNCIONES:</i> <ul style="list-style-type: none">• Ofrecer a los clientes los distintos empaques del producto;• Mantener la buena imagen de la empresa a través de la presencia de las heladeras ploteadas y el empaque de los distintos productos;• Averiguar las necesidades insatisfechas en posibles nuevos puntos de venta y comunicarlas al Gerente;• Conocer el stock actual de cada punto de venta, para evitar el desabastecimiento;• Registrar las operaciones de venta, y el movimiento diario de caja.
<i>TAREAS:</i> <ul style="list-style-type: none">A. Conservar la limpieza y orden del medio de distribución del producto;B. Verificar que el producto esté en condiciones al momento del llenado de heladeras de los clientes;C. Atender a los clientes, dar de alta, generar un registro de cada uno de ellos;D. Brindar un reporte de ventas de cada cliente al Gerente General, lo que permite tener una proyección de las mismas;E. Elaborar una política de seguimiento de stock de heladeras para evitar faltantes;F. Diseñar una ruta de distribución.
<i>A CARGO:</i> -----
<i>OBJETIVOS 2015:</i> Capturar nuevos clientes y fortalecer la relación con los actuales mediante acciones de promoción.
<i>OBSERVACIONES:</i>



CARGO: ENCARGADO DE COMPRAS
DEPENDENCIA: GERENCIA GENERAL
MISION: Definir una política de compras para los insumos necesarios en la empresa.
FUNCIONES: <ul style="list-style-type: none">• Encargarse de la adquisición, manejo, almacenamiento, stock y seguridad de los insumos;• Mantener los contactos oportunos con proveedores para analizar las características de los insumos, calidades y condiciones de servicio;• Evaluar permanentemente los costos de los insumos a comprar;• Emitir los pedidos de compra en el plazo adecuado para que su recepción se ajuste a las necesidades de la producción;• Participar en las pruebas y control de muestras para asegurar que reúnen las condiciones especificadas del empaque.
TAREAS: <ul style="list-style-type: none">A. Comunicar a la Gerencia los cambios en los precios de los insumos;B. Mantener los inventarios en los niveles óptimos;C. Sostener un registro actualizado de los proveedores y las condiciones de venta de cada uno;D. Realizar indicadores de gestión;E. Controlar en la recepción de los insumos que estén en óptimas condiciones.
A CARGO: -----
OBJETIVOS 2015: Encontrar el mejor precio del insumo, sin desmejorar la calidad del mismo.
OBSERVACIONES:



CARGO: ENCARGADO DE MANTENIMIENTO E HIGIENE Y SEGURIDAD
DEPENDENCIA: GERENCIA GENERAL
MISION: Proporcionar el mantenimiento de las maquinarias, y coordinar los procedimientos para brindar un ambiente de trabajo seguro y saludable
FUNCIONES: <ul style="list-style-type: none">• Establecer presupuestos y costos de mantenimiento;• Elaborar un manual de higiene y seguridad.
TAREAS: <ul style="list-style-type: none">A. Elaborar los informes correspondientes del mantenimiento realizado a las maquinarias;B. Establecer un registro de las fallas de los equipos e instalaciones;C. Informar los riesgos en la empresa;D. Proporcionar las condiciones del trabajo, con el fin de controlar y prevenir las causas de los riesgos en el trabajo.
A CARGO: -----
OBJETIVOS 2015: Reducir las fallas de las maquinarias en un 20%.
OBSERVACIONES:



CARGO: OPERARIO LLENADO Y SELLADO
DEPENDENCIA: GERENCIA GENERAL
MISION: Llevar al día los registros requeridos para el control de la producción.
FUNCIONES: <ul style="list-style-type: none">• Manejo de los equipos, maquinarias y herramientas utilizadas en la producción de hielo.
TAREAS: <ul style="list-style-type: none">A. Llenar, sellar y pesar de las bolsas de hielo;B. Controlar la calidad del producto terminado;C. Almacenar los productos terminados;D. Despachar las órdenes de los clientes;E. Revisar los equipos;F. Limpiar los desperdicios;G. Programar la máquina de hielo para la producción matutina del día siguiente.
A CARGO: -----
OBJETIVOS 2015: Reducir las mermas de la producción en un 15 %.
OBSERVACIONES:



4.4 Diseño del Manual de Procedimientos Internos

Un manual de procedimientos es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa. Incluye además los puestos que intervienen, precisando su responsabilidad y participación. Contiene información y ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios, máquinas o equipo de oficina a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar al correcto desarrollo de las actividades dentro de la empresa.

En este resumen se encuentra registrada y transmitida sin distorsión la información básica referente al funcionamiento de todas las entidades administrativas, facilita las tareas de auditoría, la evaluación y control interno y su vigilancia, la conciencia en los empleados y en sus jefes de que el trabajo se está realizando o no adecuadamente.

Sus ventajas son:

- Permite conocer el funcionamiento interno, ya que conforma la descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución;
- Sirven de apoyo en la inducción del puesto, al adiestramiento y capacitación del personal, ya que refieren en forma detallada las actividades de cada cargo;
- Sirve para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema;
- Determina en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores;
- Facilita las labores de auditoría, evaluación del control interno y su evaluación;
- Aumenta la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo;
- Ayuda a la coordinación de actividades y evitar duplicidades;
- Construye una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.

Los mismos se representan a través de los diagramas de flujo o flujogramas. Éstos son una representación gráfica de la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento y/o el recorrido de formas o materiales, en donde se muestran las unidades administrativas, o los puestos que intervienen, en cada operación descrita. Los esquemas representados en forma sencilla y accesible en el manual, brindan una descripción clara de las operaciones, lo que facilita su comprensión. Por lo tanto es aconsejable el empleo de símbolos y/o gráficos simplificados.



Tal como se enunció en la sección *Diagnóstico de la empresa* del capítulo anterior, se llegó a la conclusión de que la empresa ALASKA S.A existe una falta de documentación de procesos necesarios influyentes dentro del proceso productivo.

A continuación se exponen los diseños de los manuales de procedimientos y sus correspondientes flujogramas de Ventas, Compras y Producción.

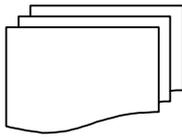


Manuales de procedimiento y flujogramas

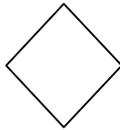
Simbología de los flujogramas



Documentos



Documentos
(0) Original
(1) Copia
(2) Duplicado



Decisión



Demora



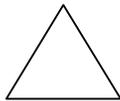
Proceso



Traslado de información



Proceso no representado



Archivo definitivo



ALASKA S.A	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	PRO 01- 01 Hoja: 1 de: 3
	VENTAS	

1- OBJETIVO

Administrar la gestión comercial de la empresa. Es decir, este procedimiento emite la documentación necesaria (remito y facturas), actualiza el stock y almacena las transacciones que generan los subdiarios correspondientes (clientes, mercadería, caja, ventas, etc.).

2- SECTORES AFECTADOS

Ventas y Producción.

3- ALCANCE

Este procedimiento es aplicable a los pedidos de productos de los clientes que recoge la empresa.

4- RESPONSABILIDAD

El encargado de ventas y distribución es responsable de la aplicación efectiva de este procedimiento.

5- DESARROLLO

El encargado de ventas y distribución toma el pedido del cliente, y verifica el stock existente de las bolsas de hielo solicitadas. Si hay stock, se procede a preparar el pedido, se despacha, distribuye, se entrega y se recibe el cobro correspondiente.

En el caso de que no haya stock suficiente, se planea y programa la producción en la máquina de hielo. Una vez listo el hielo en roll, se procede al control de calidad de los mismos para su llenado y sellado en las bolsas correspondientes.

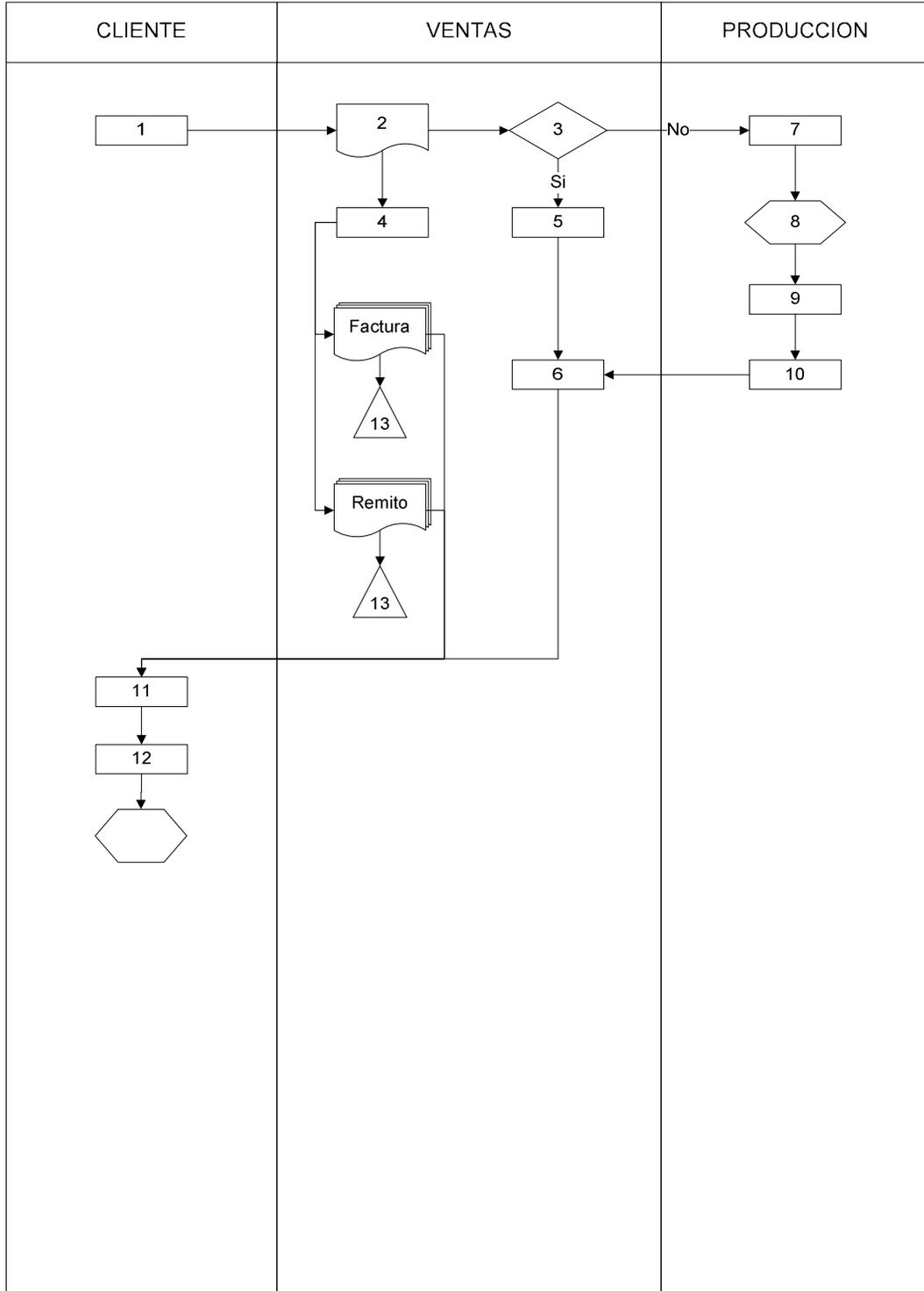
Antes de la fabricación y después de tomar el pedido del cliente, el encargado de ventas y distribución emite la factura por triplicado y el remito por duplicado, en donde el duplicado del remito y el triplicado de la factura se guardan en la carpeta del cliente correspondiente.

El proceso termina cuando el original del remito, el original y duplicado de la factura se adjuntan con el pedido a la hora de enviarlas al cliente, y se recibe el cobro correspondiente.



ALASKA S.A	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	PRO 01- 01 Hoja: 2 de: 3
	VENTAS	

6- CURSOGRAMA





ALASKA S.A	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	PRO 01- 01 Hoja: 3 de: 3
	VENTAS	

Referencias del cursograma:

1. Se toma el pedido del cliente.
2. Pedido del cliente.
3. Verifica si hay o no stock.
4. Se emite factura y remito.
5. Se prepara el pedido.
6. Se distribuye el pedido.
7. Se planea y programa la producción.
8. Se fabrica el hielo.
9. Control de calidad del hielo.
10. Se almacenan las bolsas de hielo.
11. Se entrega el pedido.
12. Se recibo el cobro.
13. El duplicado de la factura y el triplicado de la factura se almacenan en la carpeta del cliente.



ALASKA S.A	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	PRO 02- 01 Hoja: 1 de: 3
	COMPRAS	

1- OBJETIVO

Abastecer a Producción de materias primas (bolsas de hielo) y mantener los niveles mínimos de stock. Cubrir cualquier requerimiento de material en cualquier momento.

2- SECTORES AFECTADOS

Compras, Producción, Proveedores.

3- ALCANCE

Este procedimiento se aplica al sistema de compras, el cual tiene la función de cubrir las necesidades de materias primas.

4- RESPONSABILIDAD

El encargado de compras es responsable de la aplicación efectiva de este procedimiento.

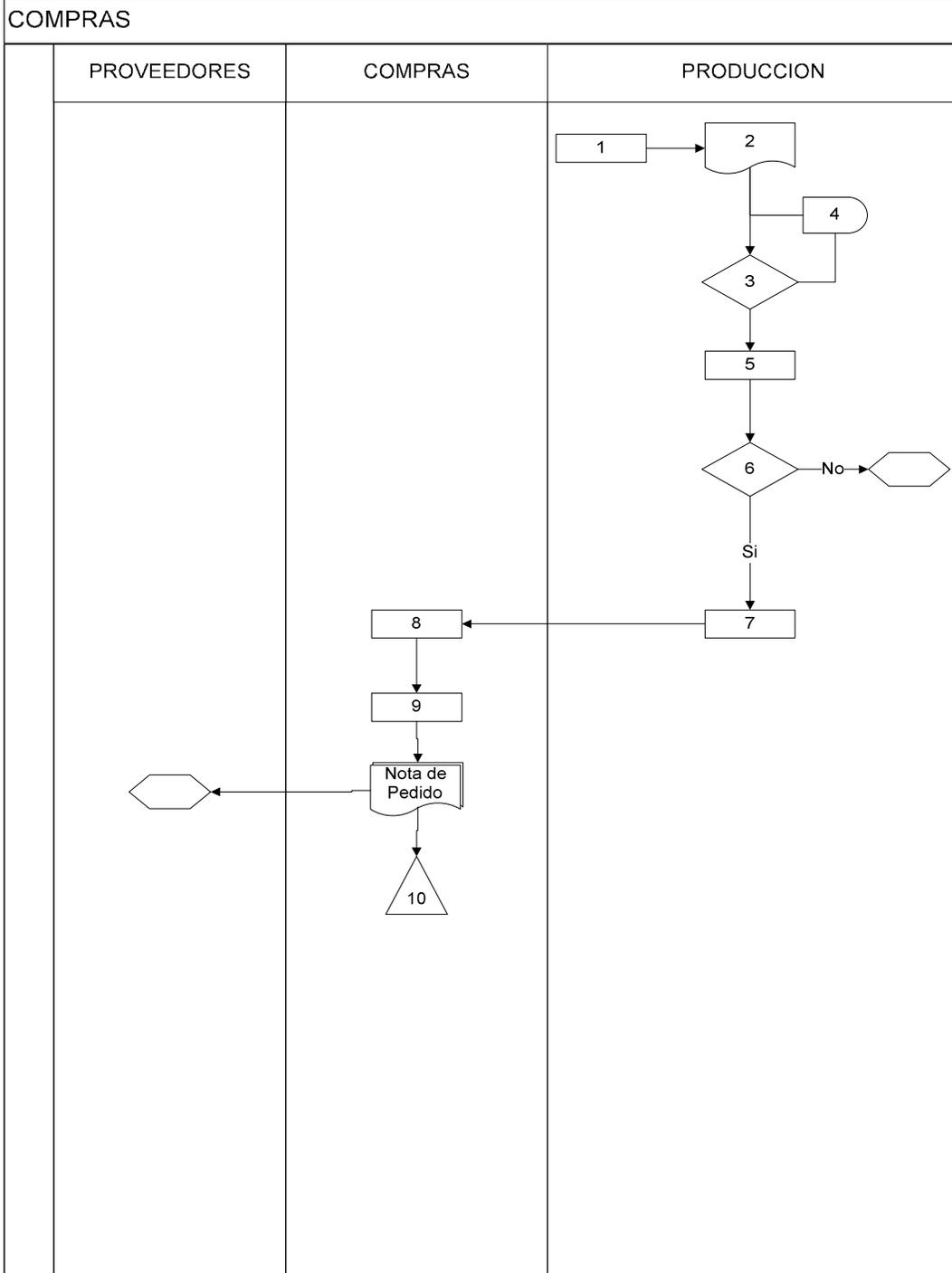
5- DESARROLLO

Producción emite una planilla de materias primas (bolsas de hielo) que es enviada a sus operarios. Llegado el día viernes (fin de la semana laboral) se actualiza la planilla de material, luego se observa si hay suficiente material, y en caso contrario se notifica a Compras los requerimientos de las mismas. En esta área (Compras) se selecciona el proveedor más conveniente y se emite la correspondiente nota de pedido por duplicado. El proceso termina cuando el duplicado es enviado al proveedor y el original queda archivado en la carpeta proveedor.



ALASKA S.A	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	PRO 02- 01 Hoja: 2 de: 3
	COMPRAS	

6- CURSOGRAMA





ALASKA S.A	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	PRO 02- 01 Hoja: 3 de: 3
	COMPRAS	

Referencias del cursograma:

1. Se emite una planilla de materias primas (bolsas de hielo).
2. Planilla de materias primas.
3. Si es el día viernes procedo actualizar planilla.
4. Demora hasta que sea fin de la semana laboral.
5. Actualiza la planilla.
6. Se verifica si se necesita material.
7. Se notifica a Compras.
8. Se selecciona el proveedor.
9. Se emite una nota de pedido por duplicado.
10. El original de la nota de pedido se guarda en la carpeta del proveedor.
11. Se envía el duplicado de la nota de pedido al proveedor.



ALASKA S.A	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	PRO 03- 01 Hoja: 1 de: 3
	PRODUCCION	

1- OBJETIVO

Abastecer de productos finales (bolsas de hielo) y mantener los niveles mínimos de stock

2- SECTORES AFECTADOS

Ventas, Producción, Proveedores.

3- ALCANCE

Este procedimiento se aplica al sistema de compras, el cual tiene la función de cubrir las necesidades de materias primas.

4- RESPONSABILIDAD

El encargado de compras es responsable de la aplicación efectiva de este procedimiento.

5- DESARROLLO

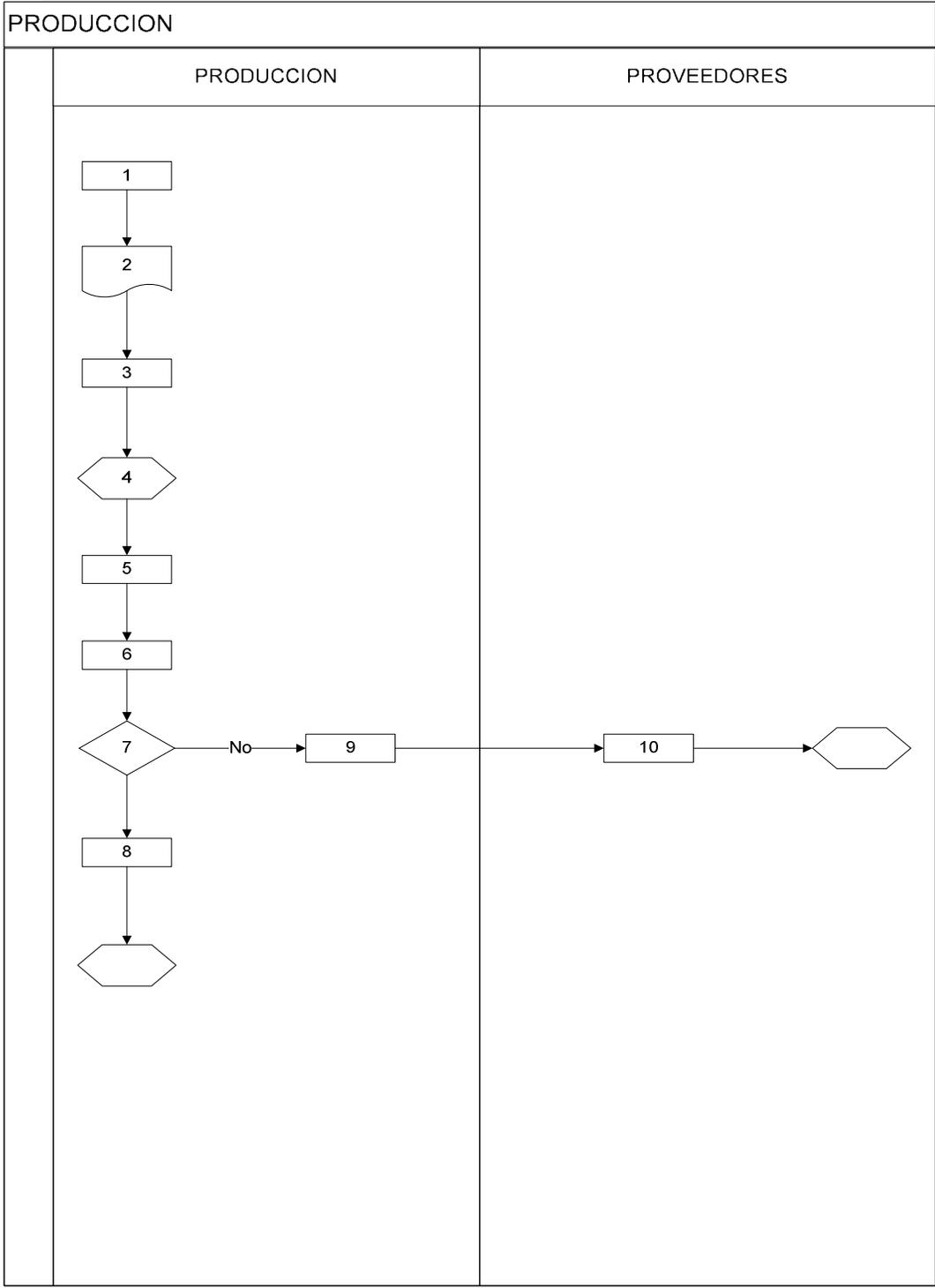
Se recibe orden de producción y se programa la misma. Una vez lista la fabricación de hielos, se procede al llenado y sellado de las bolsas de hielo. Se hace el control de calidad de las mismas. Si pasa este control, se almacenan las bolsas en las correspondientes heladeras y el procedimiento concluye.

En el caso de que no pase el control, se descarta la bolsa y se la considera una merma. En este caso, se hace el reclamo correspondiente al proveedor y termina el proceso.



ALASKA S.A	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	PRO 03- 01 Hoja: 2 de: 3
	PRODUCCION	

6- CURSOGRAMA





ALASKA S.A	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	PRO 03- 01 Hoja: 3 de: 3
	PRODUCCION	

Referencias del cursograma:

1. Se emite orden de producción.
2. Orden de producción.
3. Se planea y programa la producción.
4. Se fabrica el hielo
5. Se procede al llenado, sellado y pesaje de las bolsas de hielo.
6. Se hace el control de calidad.
7. Pasa el control de calidad.
8. Se almacena en las heladeras.
9. Se descarta la bolsa de hielo
10. Se realiza el reclamo correspondiente al proveedor.



4.5 Conclusión

Una vez estudiada ALASKA S.A. y luego de haber detectado ciertas irregularidades en el capítulo anterior, se consideró necesario proponer cambios a nivel estructural para resolver los problemas revelados, y de esta manera tener la posibilidad de fortalecer su ventaja competitiva. Toda formación organizacional que se pretenda en el interior de dicha empresa, responderá al direccionamiento estratégico, a la modernización corporativa y cumplimiento exitoso de la misma, conjuntamente con la satisfacción plena de las necesidades y objetivos, tanto personales como laborales. Estas son las intenciones abarcadas dentro de la propuesta de una estructura organizacional para la entidad en cuestión.

Para la materialización de la organización planteada, se diseñaron el Manual de Funciones, el Organigrama y Manual de Procedimientos Internos y sus cursogramas respectivos. Estos tres documentos tienen los elementos suficientes para guiar con mayor claridad a la empresa hacia una mejor organización estructural.



5. DIAGNOSTICO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

5.1 Introducción

En el desarrollo del presente capítulo se realizará un diagnóstico sobre si la empresa ALASKA S.A cumple con los lineamientos que la Norma ISO 9001:2008 establece.



5.2 Informe de Diagnóstico según evaluación de la Norma ISO 9001:2008

Luego de realizar un análisis del sistema de gestión de calidad de ALASKA S.A., se puede indicar que la misma no presenta una política de calidad, como así tampoco normativas específicas de las cuales puede regirse.

Es por ese motivo que se realizó un diagnóstico actual de la empresa sobre el Sistema de Gestión de Calidad, en base a las normativas de la Norma ISO 9001:2008, de cuáles son los parámetros que dentro de la misma se cumplen.

Cuestionario para el Diagnóstico del Sistema de Gestión de Calidad según Norma ISO 9001:2008	
Requisitos de la Norma ISO 9001:2008	Cumplimiento
4. SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD	
4.1 Requisitos Generales	
¿Se encuentran identificados los procesos del Sistema?	Sí
¿Se identifican y controlan los procesos subcontratados externamente?	No
4.2 Requisitos de la documentación	
4.2.1 Generalidades	
¿Existe un documento de Política de Calidad?	No
¿Existe un documento de objetivos de calidad?	No
¿Existe un Manual de Calidad?	No
¿Existen procedimientos documentados exigidos por la norma y necesarios para el desarrollo del sistema?	No
4.2.2 Manual de Calidad	No
4.2.3 Control de Documentos	No
4.2.4 Control de Registros	No



5. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCION	
5.1 Compromiso de la dirección	
¿Comunica la importancia de satisfacer tanto los requisitos de los clientes como los legales?	No
¿La alta dirección establece la política de calidad?	No
¿Asegura el establecimiento de los objetivos de la calidad?	No
¿La alta dirección realiza las revisiones por la dirección?	No
¿Asegura la disponibilidad de recursos?	Sí
5.2 Enfoque al cliente	
¿Se está realizando la determinación de los requisitos del cliente?	No
¿Se está analizando la satisfacción del cliente?	No
5.3 Política de la calidad	No presenta una política de calidad
5.4 Planificación	
5.4.1 Objetivos de la calidad	No presentan objetivos de calidad
5.4.2 Planificación del sistema de gestión de calidad	
¿Se encuentran planificados los procesos del sistema de gestión de calidad?	No
¿Se encuentran planificados los objetivos del sistema de gestión de la calidad?	No
5.5 Responsabilidad, autoridad y comunicación	
5.5.1 Responsabilidad y autoridad	
¿Se encuentran definidos los cargos o funciones de la organización en organigrama y manual de funciones?	Sí



¿Se encuentran documentadas las responsabilidades de cada puesto de trabajo?	No
¿Se encuentran comunicadas las responsabilidades a cada uno de los empleados de la organización?	Sí
5.5.2 Representante de la dirección	
¿Se encuentra documentada la asignación del representante de la dirección a algún cargo o puesto de la organización?	No
Dentro de las responsabilidades del puesto de trabajo, ¿se les indica el establecimiento, implementación y mantenimiento de los procesos del sistema?	No
El representante de la dirección, ¿es responsable de informar a la misma sobre el desempeño del sistema y las necesidades de mejora?	Sí
El responsable de la dirección ¿debe asegurarse de la promoción de la toma de conciencia de los requisitos del cliente?	Sí
¿Existen justificaciones documentadas del cumplimiento del cliente?	No
5.5.3 Comunicación interna	
¿Se encuentra evidencia de procesos de comunicación eficaces para el correcto desempeño de los procesos?	Sí



5.6 Revisión por la dirección	
5.6.1 Generalidades	
¿Se encuentra definida la frecuencia de realización de las revisiones del sistema por la dirección?	No
¿Se incluye en el informe de revisión, el análisis de oportunidades de mejora, la necesidad de cambios en el sistema y el análisis de la política y objetivos de calidad?	No
¿Se identifican y mantienen los registros de la revisión por la dirección?	No
5.6.2 Información de entrada por la revisión	No presenta informes de revisión
6. GESTION DE LOS RECURSOS	
6.1 Provisión de recursos	
¿Dispone la organización de los recursos necesarios para mantener el SGC y aumentar la satisfacción del cliente?	Sí
6.2 Recursos humanos	
6.2.1 Generalidades	
El personal ¿es competente para realizar sus trabajos?	Sí
6.2.2 Competencia, formación y toma de conciencia	
¿Se encuentra definida la competencia necesaria para cada puesto de trabajo, teniendo en cuenta la educación, formación, habilidades y experiencias apropiadas?	No
¿Existe un plan de formación o de logro de competencias?	No



¿Existe una metodología definida para la evaluación de la eficacia de las acciones formativas emprendidas?	No
¿Existen registros de plan de formación, competencia necesaria de cada puesto, manual de funciones o certificados de formación similares?	No
¿Existen pruebas documentadas del cumplimiento de los requisitos de competencia para cada empleado de la organización?	No
6.3 Infraestructura	
¿Se encuentra identificada la infraestructura necesaria y existente para la realización de procesos?	No
¿Existen planes o rutinas de mantenimiento preventivo para cada uno de los equipos?	No
¿Existen registros de las acciones de mantenimiento correctivo y preventivo realizadas?	No
¿Existe una metodología definida para la realización de estas tareas de mantenimiento?	No
6.4 Ambiente de trabajo	
¿Se encuentran definidas las condiciones específicas de trabajo?	No
¿Existen evidencias del mantenimiento de estas condiciones específicas de trabajo?	No



7. REALIZACION DEL PRODUCTO	
7.1 Planificación de la realización del producto	
La organización ¿dispone de una planificación de procesos de producción, teniendo en cuenta los requisitos del cliente?	No
7.2 Procesos relacionados con el cliente	
7.2.1 Determinación de los requisitos relacionados con el producto	
7.2.2 Revisión de los requisitos relacionados con el producto	No
7.2.3 Comunicación con el cliente	
¿Existe metodología eficaz para la comunicación con el cliente?	No
¿Se registran los resultados de satisfacción del cliente y sus quejas?	No
7.3 Diseño y desarrollo	
7.4 Compras	
7.4.1 Proceso de compras	
¿Se encuentran definidos por escrito los productos y los requisitos solicitados a los proveedores?	Sí
¿Existe una selección de proveedores y se encuentran definidos sus criterios?	No
¿Existe una evaluación de proveedores y sus criterios?	No
¿Existen registros del cumplimiento de los criterios de selección, evaluación y reevaluación?	No
7.4.2 Información de las compras	
¿Existe una metodología para la realización de los pedidos de compras?	Sí



Los pedidos de compras ¿contienen información sobre todos los requisitos deseados?	Sí
¿Se cumple la metodología definida para los requisitos de compras?	Sí
7.4.3 Verificación de los productos comprados	
¿Están definidas las responsabilidades para la inspección de los productos comprados?	Sí
¿Existen registros de las inspecciones conformes a la metodología definida?	Sí
7.5 Producción y prestación del servicio	
7.5.1 Control de la producción y de la prestación del servicio	
¿Existe una metodología adecuada definida para la producción o prestación del servicio?	No
¿Existen registros de cumplimientos conforme a lo definido en la metodología de producción?	No
Si existen instrucciones de trabajo ¿se encuentran disponibles en los puestos y están actualizadas?	No
¿Se realizan las inspecciones adecuadas durante el proceso de producción o prestación del servicio?	No
¿Se utilizan los medios y los equipos adecuados?	No
El personal ¿es competente para la realización del trabajo?	Sí



7.5.2 Validación de los procesos de producción y de la prestación del servicio	
Si existen procesos para validar, ¿se han definido los requisitos para esta validación?	Sí
¿Existen registros de la validación de los procesos?	No
7.5.3 Identificación y trazabilidad	
¿Se encuentra identificado el producto a lo largo de todo el proceso productivo?	Sí
Si es necesaria la trazabilidad del producto, ¿se justifica la misma?	Sí
7.5.4 Propiedad del cliente	
¿Existe una metodología adecuada definida para la comunicación de los daños ocurridos en los productos del cliente?	No
¿Existen registros de estas comunicaciones?	No
7.5.5 Preservación del producto	
¿Se ha definido una metodología adecuada para la preservación del producto?	Sí
¿Se demuestra el correcto cumplimiento de esta metodología?	No
Si fuese necesario, ¿Se ha definido el embalaje del producto?	Sí
8. MEDICION, ANALISIS Y MEJORA	
8.1 Generalidades	
¿Existen definidos procesos para realizar el seguimiento, medición, análisis y mejora?	No
¿Se están empleando técnicas estadísticas?	No



8.2 Seguimiento y medición	
8.2.1 Satisfacción del cliente	
¿Existe definida una metodología adecuada para el análisis de la satisfacción del cliente?	No
¿Existen registros conformes a la metodología definida?	No
¿Se emprenden acciones a partir del análisis de satisfacción?	No
8.2.2 Auditoría interna	No
8.2.3 Seguimiento y medición de los procesos	No
8.2.4 Seguimiento y medición del producto	
¿Se encuentran definidas las pautas de inspección final del producto?	No
¿Existen registros de estas inspecciones finales?	No
8.3 Control del producto no conforme	No
8.4 Análisis de datos	
¿Existen confirmaciones del análisis de datos del sistema?	No
¿Se emprenden acciones a partir de este análisis?	No
8.5 Mejora	
8.5.1 Mejora continua	
¿Existen pruebas de acciones emprendidas para la mejora continua?	No
8.5.2 Acción correctiva	No



Como resumen del diagnóstico acerca del cumplimiento de la Norma ISO 9001:2008 de ALASKA S.A, se pueden indicar los puntos que sí cumplen:

- Cuenta con la identificación de los procesos del sistema;
- Se asegura la disponibilidad de los recursos. En este caso, el recurso principal es el agua que es provista por Aguas Cordobesas;
- Se encuentran definidos los puestos de trabajo mediante el organigrama diseñado, como así también cada empleado reconoce su función dentro de la empresa gracias a los manuales de funciones planteados en el capítulo anterior;
- La dirección se encarga de comunicarles a los trabajadores que deben cumplir con la satisfacción del cliente y la promoción de mejoras;
- Existe una comunicación por parte de la gerencia con los subordinados, para el adecuado desempeño de las funciones y procesos;
- Se cuenta con el personal adecuado ya que cuentan con experiencia en sus cargos;
- Presenta un inventario de compras del recursos utilizado para la producción, en este caso las bolsas plásticas;
- Tiene una técnica para el embalaje del producto, la cual ha sido explicada en el capítulo anterior;
- Dispone de cámara frigorífica para la conservación de las bolsas de hielo, para preservar su temperatura y evitar su descongelamiento.

Las debilidades que se encontraron en ALASKA S.A en base al diagnóstico, son:

- Carece de un Comité de Calidad, que haga las inspecciones progresivas de los productos;
- No presenta una política de calidad, ni objetivos de calidad;
- Carece del Manual de Calidad.

Para mejorar los aspectos mencionados anteriormente, la empresa debe:

- Consolidar el Comité de Calidad por cada proceso;
- Hacer partícipes a todos los empleados en el establecimiento del Sistema de Gestión de Calidad, para garantizar posteriormente su implementación;
- Establecer líderes de proceso y asignar responsabilidades puntuales frente a la implementación del S.G.C.



5.3 Conclusión

La calidad es la que sitúa a la empresa por encima o por debajo de los competidores, y lo que hace que, a medio o largo plazo, la empresa progrese o se quede obsoleta. La misma se presenta en la actualidad como sinónimo de buena gestión empresarial, y se ha convertido en una necesidad para permanecer en el mercado. Para lograr ese objetivo es que se realizó un análisis de la gestión de calidad de ALASKA S.A a través de un cuestionario y se obtuvo como resultado una ausencia de política de calidad y sus objetivos de calidad, como así también se pudo conocer los puntos débiles y fuertes respecto a los requisitos de la norma. Esto permite conocer el punto de partida para la implementación de la Norma ISO y sirve de referencia para saber el esfuerzo y dedicación que serán precisos.



6. PROPUESTA DEL DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTION **DE CALIDAD**

6.1 Introducción

Con la realización de los capítulos "*Descripción y situación actual de la empresa*", "*Diseño estructural de la empresa*" y "*Diagnóstico del Sistema de Gestión de Calidad*" del presente Trabajo Final de Grado, se completó el primer paso del proceso de establecimiento del Sistema de Gestión de Calidad. En el presente apartado, se procederá a culminar con las siguientes etapas del dicho procedimiento.



6.2 Establecimiento del plan de desarrollo del SGC

De acuerdo a la sección Etapas del Sistema de Gestión de Calidad mencionado en el capítulo "Fundamento Teórico" del presente TFG, en la etapa 2 *Establecimiento del plan de desarrollo del sistema de gestión de calidad*, se realizan las siguientes tareas:

- Constituir la organización necesaria para llevar a cabo la implantación del sistema de gestión de calidad. Debe de considerarse en particular:
 - La figura del responsable de calidad y las responsabilidades de la dirección de la organización;
 - El comité de calidad: órgano responsable del seguimiento del proceso, quien verificará el efectivo cumplimiento de los hitos y actividades, el control de quejas y las reclamaciones;
 - Posibles grupos de calidad, para cada una de las direcciones, servicios o procesos;
 - Designación de las tareas de los distintos responsables y grupos de trabajo.
- Realizar un cronograma de trabajo, con la fijación de un calendario concreto, con responsables y plazos.

El Gerente General selecciona al equipo encargado de supervisar y mantener el correcto funcionamiento del Sistema de Gestión de Calidad de ALASKA S.A. Se elige al Responsable de Calidad que tendrá como función principal garantizar que se instituyan y mantengan los procesos del sistema. También se nombran a los integrantes del Comité de Calidad, equipo encargado del desarrollo, implementación, mantenimiento y mejoramiento del sistema, y que sirven de apoyo al Responsable del SGC. También se definen los dueños de proceso o representantes de área, quienes colaboran en la documentación de los procedimientos requeridos por la empresa y de elaborar los registros correspondientes.

Esta designación de puestos para el desarrollo del SGC se puede observar a continuación en el organigrama, que fuera diseñado previamente en el capítulo "Diseño Estructural de la Empresa".

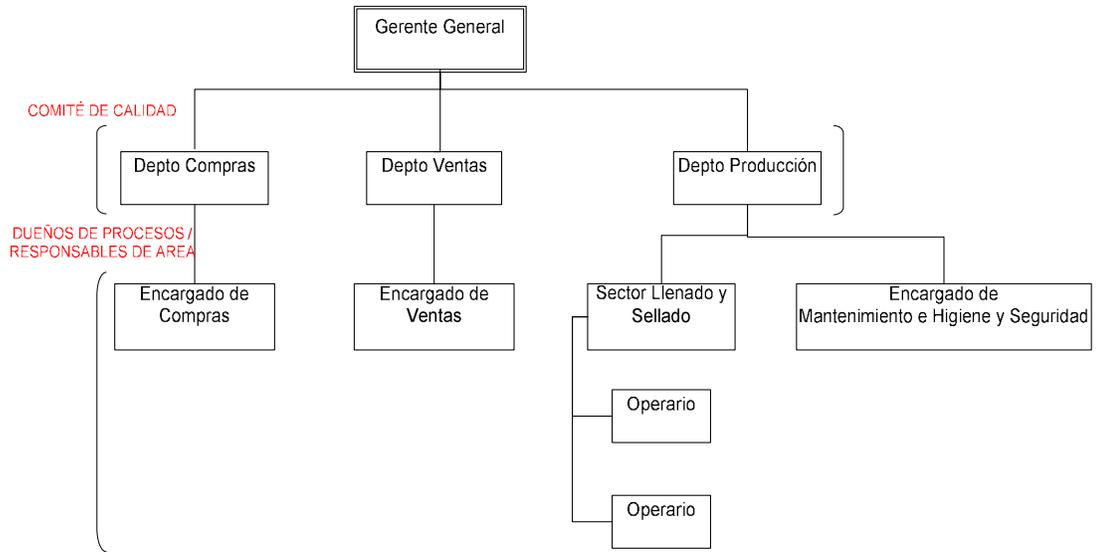


Fig. Nro. 9: Designación de puestos para el desarrollo del SGC

6.2.1 Plan de desarrollo

El plan de desarrollo del SGC debe contener la estructura de todo el esquema de acción. Para elaborarlo, se determinarán las etapas en la implementación y mantenimiento del SGC. Se recomienda la necesidad de contratar un jefe del SGC para que supervise el proyecto de ejecución y oriente a la organización. El horizonte estimado del proyecto es de 60 semanas, las cuales abarcan las seis etapas para la culminación y mantenimiento del SGC, desde la presentación del proyecto hasta la mejora continua. Cabe destacar que queda a criterio de la empresa de continuar con última etapa, correspondiente con la certificación.

A continuación se detallan las diferentes etapas, las actividades a realizar con sus respectivos responsables para la consecución de la implantación del SGC y los plazos correspondientes:

Etapas 0: Preparación y diseño

El punto de partida para implementar el SGC en ALASKA S.A está definido por la política y objetivos de calidad, alcance del sistema y análisis de los procesos. En primera instancia, se definió que abarcará los procesos desarrollados por la empresa para lograr la elaboración del producto final. Estos procedimientos comprenden desde la



concepción del artículo hasta su distribución final, y los que aportan los recursos necesarios.

Dura 4 días.

Etapa 1: Presentación del proyecto

El jefe del SGC, con el consentimiento del Gerente General, será el encargado de presentar y sustentar el proyecto para lograr su aprobación. Durante esto, se tomará nota de las observaciones, comentarios y sugerencias que puedan surgir.

El Gerente General presentará detalladamente el proyecto al Comité de Calidad elegido, y le comunicará la política, los objetivos y el alcance de la empresa para su difusión a todo el personal, mediante los medios de comunicación adecuados, como ser correo electrónico, boletines, entre otros.

Los objetivos de esta etapa son:

- Presentar y sustentar los conceptos referentes al Sistema de Gestión de Calidad para su aprobación;
- Presentar a la organización el equipo que trabajará en la definición e implementación del SGC;
- Motivar al personal para lograr su máxima colaboración con el proyecto.

Dura 10 días.

Etapa 2: Planificación del proyecto

En esta instancia se deben establecer los recursos físicos, humanos y de información necesarios para el diseño del sistema. Se deben determinar y desarrollar los métodos, tareas, responsabilidades, funciones y estándares requeridos en el SGC.

El jefe del SGC gestiona el plan para la implementación del proyecto que determina las actividades a seguir, su secuencia y estrategias para su consecución, el cual será revisado y aprobado por el Gerente General. El Gerente General debe identificar al personal involucrado y responsable del mantenimiento del SGC, y seleccionará a los auditores internos que serán luego capacitados para realizar las auditorías correspondientes.

Asimismo, se designarán las responsabilidades y funciones que recaen sobre cada miembro del Comité de Calidad antes, durante y después de la implementación del SGC.

Dura 28 días.



Etapa 3: Sensibilización y formación

Esta fase consiste en concientizar y capacitar a los miembros de ALASKA S.A en los temas básicos referentes a calidad y al SGC. Esta tarea debe ser impulsada por el Gerente General, y coordinada por el área de RR.HH, a través de especialistas externos. Se procederá a integrar grupos de trabajo conformados por miembros de las áreas involucradas. Se dispondrá de material relacionado con los temas de calidad y SGC para su discusión y refuerzo, así como una evaluación para determinar el nivel de comprensión acerca de las capacitaciones recibidas.

Dura 126 días.

Etapa 4: Implementación del SGC

Como punto de partida, los trabajadores de cada área deben desarrollar toda la documentación que soporta al SGC, bajo la supervisión y gestión del Comité de Calidad. Dentro de esto se encuentra el manual de organización y funciones, procedimientos generales y específicos, registros, documentación técnica e instructivos, el cual se elaborará en un plazo de 100 días dentro de esta etapa. Luego, el Comité de Calidad distribuirá dicha documentación al personal de las diferentes áreas para su mantenimiento y puesta en práctica.

El inicio de la implementación del SGC es comunicada por el Gerente General a través del Comité de Calidad, resaltando su importancia, comunicando su alcance y metodología de desarrollo al personal de la empresa involucrado. El Comité de Calidad realizará el seguimiento a todas las áreas de la organización por medio de visitas de apoyo, capacitaciones adicionales, atención personalizada y continua a todas las inquietudes del personal de la organización. También se encargará de supervisar la realización de procesos y asesorar a los trabajadores en sus funciones, facilitando los recursos y herramientas necesarias.

Dura 196 días.

Etapa 5: Verificación y validación

En este paso se deben establecer los mecanismos de seguimiento, medición y análisis necesarios para asegurarse de la eficiencia y evaluar el grado de implementación del SGC. Para ello, el Responsable del SGC (Gerente General) elaborará el Plan Anual de Auditoría Interna, el cual será distribuido a cada jefe de departamento. A su vez, el



Comité de Calidad realizará la recopilación y análisis de datos referentes al cumplimiento y desempeño del SGC junto con los indicadores de los procesos, del producto y de la satisfacción del cliente para ser presentados al Gerente General.

Dura 63 días.

Etapa 6: Mejora continua

Para el mantenimiento de la eficacia del SGC de la empresa, se debe contar con un proceso de mejora continua con el fin de resolver las no conformidades y corregir las faltas para que no vuelvan a ocurrir.

El Responsable del SGC, con el apoyo del Comité de Calidad, identificará e implementará las acciones correctivas y preventivas, y oportunidades de mejora al sistema, tomando en cuenta los recursos disponibles.

Dura 84 días.

Etapa 7: Certificación

Cuando el sistema esté en marcha y no se presente mayores inconvenientes en las auditorías internas, se puede optar por la certificación del SGC mediante una empresa certificadora competente y reconocida. En primer lugar, se debe dar paso a la auditoría de pre-certificación. Para ello, el jefe del SGC y el Gerente General deben planificar la acreditación. Luego, el organismo certificador seleccionado procede a realizar la evaluación del SGC implementado en la empresa. Con los resultados obtenidos de la auditoría de pre-certificación, el Gerente General y el Comité de Calidad procederán a registrar y corregir las no conformidades levantadas. El informe de no conformidades identificadas, seguimientos de las acciones correctivas/preventivas implementadas, y las mejoras del sistema será presentado al Gerente General.

Finalmente, una vez revisado y aprobado el informe con las rectificaciones hechas en el sistema, el Gerente General autorizará la ejecución de la auditoría de certificación del SGC por el organismo certificador.

Dura 210 días.



6.3 Elaboración de la documentación del SGC

Ya en el paso 3 *Elaboración de la documentación del sistema de gestión de calidad* del procedimiento previamente mencionado, es conveniente coordinar a los responsables de hacerla por procesos que aporten valor, y que sean homogéneos y sencillos. También es preciso generar los registros necesarios, para documentar el correcto funcionamiento del sistema y la determinación de los indicadores o ratios. El resultado de esta etapa será el establecimiento de la base documental del sistema de calidad:

- Manual de Calidad (con la política y objetivos de calidad incluidos);
- Mapa de procesos, con sus interrelaciones;
- Procedimientos del sistema de gestión de calidad;
- Instrucciones de trabajo (en el caso de que sea necesario);
- Registros;
- Otra documentación (normativa interna y externa, etc.).

El diseño del Sistema de Gestión de Calidad que se propone abarcará los procesos desarrollados por ALASKA S.A para lograr la elaboración del producto final: bolsas de hielo de 1,5kg, 3kg y 10kg. Estos procedimientos comprenden desde la concepción del producto hasta su distribución final, y los que aportan los recursos necesarios. A partir de esto se identifican las siguientes áreas que formarán parte del SGC: Ventas, Compras y Producción.

El propósito de este sistema es mejorar el desempeño y la capacidad de proporcionar artículos que respondan a las necesidades y expectativas de los clientes, a través de un enfoque basado en procesos. Para el desarrollo del mismo, se toman en cuenta los capítulos 4 al 8 de la Norma ISO 9001:2000, ya que los puntos 1, 2 y 3 son de carácter introductorio (objeto y campo de aplicación; referencias normativas; términos y definiciones).

6.3.1 Manual de Calidad propuesto para ALASKA S.A

La finalidad de este manual es establecer los lineamientos y responsabilidades relacionadas con la implementación del Sistema de Gestión de Calidad de ALASKA S.A. para alcanzar los objetivos que se estipulen en el mismo.



6.3.1.1 Antecedentes de la empresa

ALASKA S.A. es una empresa joven y familiar que nace en la ciudad de Córdoba en Mayo de 2012, con el objetivo de llevar adelante la fabricación del hielo en cilindros dentro del ejido urbano. El origen de la idea nació por el espíritu emprendedor de sus socios, quienes se vieron en la posibilidad de empezar a concretar el sueño de tener la propia empresa, en una actividad en la que se sienten altamente capacitados y preparados para desarrollar con excelencia.

Al momento de la elección del tipo societario, en este caso "sociedad anónima", se tuvieron en cuenta algunas de las características que se encuentran enunciadas en la Ley de Sociedades Comerciales 19.550:

- Es un emprendimiento de gran envergadura y riesgo, por lo que hay mucho dinero en juego;
- El aporte de capital fue realizado en partes iguales;
- Existe una limitación de la responsabilidad de los socios al capital aportado;
- La incorporación de terceros y la cesión de cuotas es flexible y rápida;
- La preeminencia del factor capital.

Los socios que componen la sociedad son un Ingeniero en Electrónica, especialista en tratamientos de agua, y un Técnico en Logística con fuerte capacidad comercial y visión de negocio. Además al tratarse de una empresa familiar joven, cuenta con el apoyo de otros familiares que, habiéndose formado en distintas disciplinas, brindan asistencia técnica en otras ramas claves como administración, imagen corporativa, atención al cliente, y ventas. Actualmente la empresa cuenta con 10 empleados, entre operadores, administrativo, gerente general, personal de mantenimiento, ventas y distribución, entre otros.

Su objetivo primordial es fabricar hielo cristal en cilindros para llevarlo al cliente, de acuerdo a sus necesidades de negocio.

Sus clientes son especialmente bares, restaurantes, eventos, maxi kioscos, estaciones de servicio y cualquier otro lugar donde la demanda de hielo se haga presente.

El hielo que produce está formado con agua de altísima pureza, la cual es aplicada y sometida a un profundo filtrado y posteriormente a un tratamiento de Ozono, obteniendo como resultado un producto puro y cristalino. Los productos de la empresa son tres: bolsas de 1,5kg., bolsas de 3 kg., y bolsas de 10 kg.



ALASKA S.A se declara y manifiesta como una empresa socialmente responsable, desempeñando su actividad comercial en la ciudad de Córdoba con la mayor efectividad posible. Ser ciudadano responsable y previsor respetando los recursos naturales, efectuando prácticas comerciales y corporativas sanas, manteniendo la ética comercial y la moral como valores fundamentales.

6.3.1.2 Misión y Visión

Misión

Convertir sus productos en servicios integrales. Esto significa que el compromiso comienza con ofrecer hielo altamente cristalino, compuesto de agua purificada tratada con equipos de última generación y finaliza con un servicio de atención personalizada para sus clientes, adaptándolos a sus necesidades de tiempo, lugar y cantidades, con un sistema de distribución óptimo que garantiza que el producto llegue en las mismas condiciones que sale de la fábrica. Ser respetuosos con el medioambiente y proteger el cuidado del agua es un pilar principal en su trabajo, ya que la misma es la fuente vital de la empresa y la vida de todos.

Visión

Ser una empresa en continuo movimiento, desarrollando su actividad empresarial y de esta manera lograr expandirse al mercado internacional.

6.3.1.3 Alcance del Sistema de Gestión de Calidad

El Sistema de Gestión de Calidad abarca las operaciones desarrolladas por las áreas de Ventas, Compras y Producción.

Exclusiones: El requisito de diseño y desarrollo se excluye del SGC, dado que el producto final es hielo cristal en formato cilíndrico y el formato de las bolsas ya viene preestablecido por el proveedor.



6.3.1.4 Sistema de Gestión de Calidad

Requisitos generales

ALASKA S.A establece, documenta, implementa, mantiene y mejora continuamente su SGC, de acuerdo a los lineamientos de la Norma ISO 9001:2008. La empresa determina los procesos necesarios, establece su secuencia e interacción en el Mapa de Procesos, asegura la disponibilidad de los recursos necesarios, realiza mediciones en los casos que resulte aplicable y efectúa las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua.

La validación de la eficacia del SGC de ALASKA S.A. será asegurada por el desarrollo, implementación y actualización de Manuales y Procedimientos documentados, conformados en 3 niveles, interrelacionados e integrados en su conjunto.

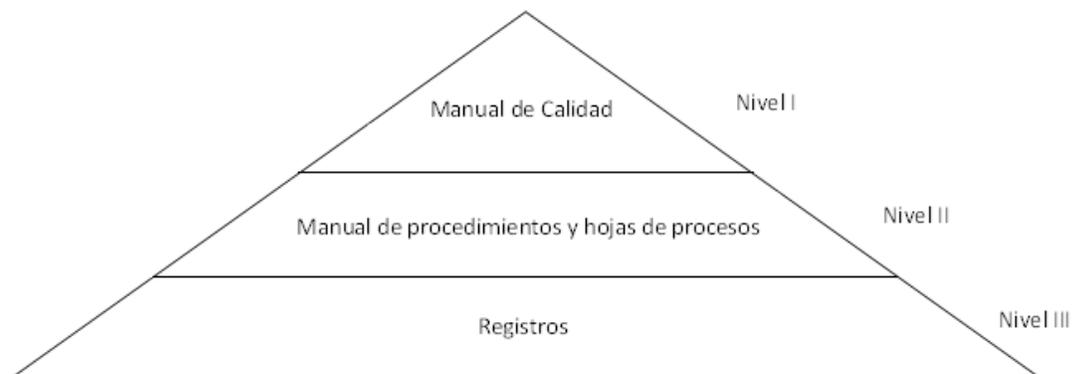


Gráfico Nro. 4: Niveles de la documentación

Ver: **Punto 6.3.1.8 del presente Manual.**

P.O.4.1 "Sistema de Gestión de Calidad" (anexo K)

P.O.6.1 "Gestión de los Recursos" (anexo L)

Requisitos de la documentación

Generalidades

ALASKA S.A. documenta su política de calidad y objetivos de la calidad en el presente Manual de Calidad. Mantiene los procedimientos requeridos por la norma de referencia, los documentos necesarios para la planificación, operación y control eficaz de sus procesos, como así también los registros de la calidad exigidos.



Ver Mapa de Procesos en el Anexo J.

Manual de la Calidad

ALASKA S.A. establece y mantiene el presente Manual de Calidad que incluye el alcance del SGC, la referencia a los procedimientos documentados y la descripción de la interacción entre los procesos del SGC.

Los procedimientos que incluye el SGC son los siguientes:

P.O.4.1 "Sistema de Gestión de Calidad" (anexo K)

P.O.6.1 "Gestión de los Recursos" (anexo L)

P.O.7.1 "Compras y Evaluación de proveedores" (anexo M)

P.O.7.2 "Control de los Equipos" (anexo N)

P.O.8.1 "Auditorías Internas del Sistema de Gestión de Calidad" (anexo Ñ).

Estos procedimientos citados satisfacen la exigencia documental existente en la Norma ISO 9001:2008.

Control de documentos

ALASKA S.A establece el procedimiento operativo **P.O.4.1 "Sistema de Gestión de Calidad"**, el cual define la dinámica de trabajo de emisión y aprobación de documentos, la revisión y actualización de los mismos cuando sea necesario, identificando los cambios y el estado de revisión vigente. Además se asegura la disponibilidad, legibilidad e identificación de las versiones vigentes de los mismos, ya sean internos y externos, controlando su distribución para evitar el uso de versiones obsoletas.

Control de los registros de la calidad

ALASKA S.A. instituye el procedimiento operativo **P.O.4.1 "Sistema de Gestión de Calidad"** para asegurar la identificación, legibilidad, almacenamiento, protección, recuperación, tiempo de retención y disposición de los registros de la calidad.



6.3.1.5 Responsabilidad de la Dirección

Compromiso de la Dirección

La Gerencia de ALASKA S.A. asume el deber de desarrollar, implementar y mejorar continuamente su Sistema de Gestión de Calidad. Este compromiso se demuestra a través de la definición y comunicación de su Política de Calidad, la fijación de los Objetivos de Calidad, la asignación de los recursos para su cumplimiento, y el monitoreo de las actividades mediante las periódicas revisiones por la Gerencia. La dirección demuestra su compromiso con el desarrollo e implementación del SGC cumpliendo con:

- El aprovisionamiento de los recursos necesarios para la implementación, mantenimiento y mejora del sistema;
- La definición e información a todos los niveles dentro de la organización sobre las responsabilidades, funciones y autoridades;
- El establecimiento de mecanismos de comunicación eficiente con la organización, proveedores y clientes por medio de correos electrónicos y llamadas telefónicas, con el fin de identificar y satisfacer sus requerimientos;
- Establecer y asegurar que sea difundida y comprendida la política de calidad con sus respectivos objetivos;
- Revisación mensual, o cada vez que sea necesario, el funcionamiento y desempeño del Sistema de Gestión de Calidad enfocándose en mantener la mejora continua del mismo.

Ver: Punto 6.3.1.8 del presente Manual.

Política de Calidad

Los siguientes puntos conllevan a establecer una política de calidad en ALASKA S.A. Dicha planta procesadora de hielo debe estar diseñada y establecida en una instalación que permita efectuar correctamente las buenas prácticas de fabricación:

- Se debe llevar registro de las pruebas efectuadas a la materia prima (agua), producto en proceso, producto terminado, mantenimiento sanitario del equipo, líneas de



producción y accesorios y número de lote asignado al producto, los cuales deben conservarse por un año a disposición de la autoridad sanitaria;

- El hielo purificado se debe envasar en bolsas o empaques de tipo sanitario que tenga sello, grapa o banda de garantía, elaborados con materiales inocuos y resistentes a distintas etapas del proceso, de tal manera que no reaccionen con el producto o alteren sus características físicas, químicas y organolépticas;
- El hielo debe de estar con olor inodoro, sabor insípido, color blanco cristalino (que no presente manchas coloridas ni partículas extrañas) ni turbiedad;
- La bolsa debe ser correctamente cerrada y segura, además de que debe de estar libre de cualquier objeto extraño;
- Elaborar pruebas periódicas de laboratorio entre ellas, análisis fisicoquímico, análisis bacteriológico, Ph, y recuento de microorganismos mesofólicos;
- Hacer pruebas periódicas para cada uno de los manipuladores del producto y que cada uno tenga el certificado de manipulación de alimentos.

ALASKA S.A se compromete a fabricar cada una de las presentaciones de su producto final (hielo en cubos) con los más altos estándares, manteniendo la calidad y eficiencia desde el ingreso de la materia prima (agua) e insumos hasta la distribución del artículo terminado. A partir de este compromiso, el Gerente General es el responsable de comunicar y mantener esta política aplicable en toda la organización.

A continuación se establece la **política de calidad**, la cual debe estar claramente difundida y entendida en la organización:

"Asegurar la satisfacción y expectativas de los clientes desarrollando productos de primera calidad, entendiendo las necesidades del mercado; así como una capacitación continua del personal, desarrollando sus habilidades, promoviendo el trabajo en equipo y buscando su compromiso y eficiencia basándose en los valores de honestidad, lealtad, iniciativa y creatividad".

Planificación

Objetivos de la Calidad

En el marco de la política de calidad se han definido los **objetivos de calidad**, separándolos para las funciones y niveles pertinentes, estableciendo los indicadores de



gestión que permitan revisar su desempeño. Son revisados por la dirección por lo menos semestralmente, y están sujetos a modificaciones en caso de ser necesario. Los mismos son comunicados a todo el personal y revisados a través de reuniones mensuales dirigidas por los jefes de área.

A continuación se presentan el objetivo general de calidad y los objetivos específicos vinculados a la política de calidad.

Objetivo General:

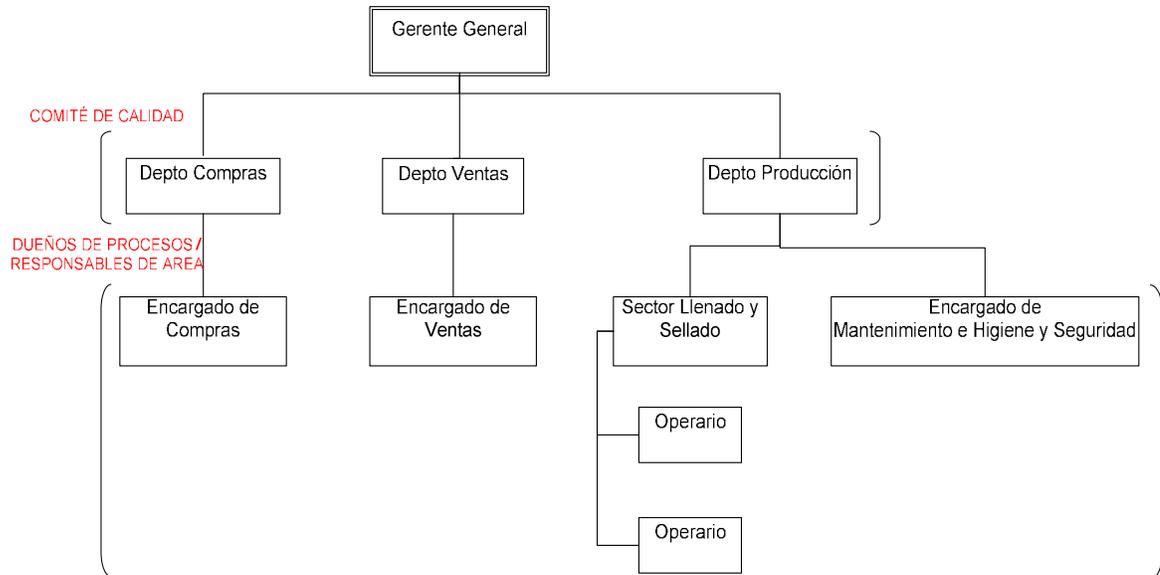
Asegurar la calidad del producto final y servir de soporte a los distintos procesos llevados a cabo para la elaboración del mismo, con orientación a incrementar el valor agregado bajo un enfoque de mejora continua.

Objetivos Específicos:

- Aumentar la satisfacción del cliente a través de la mejora continua de los procesos;
- Brindar soporte durante la elaboración del producto, controlando y fijando límites de los procesos según los requisitos especificados por el cliente;
- Capacitar al personal según los requerimientos de la empresa;
- Asegurar la calidad de la materia prima y producto terminado cumpliendo los aspectos reglamentarios y de seguridad;
- Compromiso de mantener y cumplir con los requisitos del SGC.

Responsabilidad y autoridad

La designación de puestos para el desarrollo del SGC se puede observar a continuación en el organigrama.



El Responsable del Sistema de Calidad:

Este cargo está en la figura del Gerente General de ALASKA S.A, debido a su amplio conocimiento de la empresa, su capacidad de liderazgo y la autoridad que posee frente al personal de la misma.

Las funciones de su cargo son:

- Asegurarse de que se establecen, implementen y mantienen los procesos necesarios para el SGC;
- Cerciorarse de que se promueva la toma de conciencia de los requisitos del cliente en todos los niveles de la organización, a través de reuniones;
- Monitorear la aplicación y actualizar la documentación referente al SGC;
- Solicitar a los responsables los informes del cumplimiento de objetivos de calidad, acciones correctivas y preventivas, capacitaciones, evaluaciones al personal, entre otros;
- Establecer la mejora continua del sistema, resolviendo no conformidades e identificando las oportunidades de mejora, con el apoyo de los responsables de los procesos correspondientes;
- Liderar reuniones semanales con el Comité de Calidad para evaluar el desempeño del SGC, comunicar las faltas encontradas, y acordar las acciones a tomar para resolverlas.



Comité de Calidad:

Es un grupo formado para asegurar que los productos que se elaboran, cumplen con los requisitos específicos de los clientes y que los procesos se mantienen en óptimas condiciones. Se encuentra conformado por el jefe de Compra, el jefe de Venta y el jefe de Producción.

Sus funciones son:

- Planear, apoyar y asistir el proceso de desarrollo e implementación del Sistema de Gestión de Calidad;
- Establecer los mecanismos que permitan a los diferentes procesos la aplicación de los objetivos y política de calidad;
- Elaborar los programas de las auditorías internas y evaluar los resultados;
- Dar adecuado tratamiento a las quejas, reclamos y sugerencias de los clientes internos y externos;
- Estudiar las propuestas de mejora del sistema producidas por los usuarios internos y externos;
- Verificar el nivel de cumplimiento de las acciones correctivas, preventivas y de mejora implementadas en el SGC;
- Monitorear y respaldar la documentación del SGC.

Dueños del proceso o responsables del área:

Este equipo está conformado por el encargado de Compras, el encargado de Ventas, los operarios del sector Llenado y Sellado, y el encargado de Mantenimiento e Higiene y Seguridad. Son los responsables del desempeño global de los procesos, lo que supone su efectividad, control y adaptabilidad. Su función es la de colaborar en la documentación de los procedimientos requeridos por la empresa y de elaborar los registros correspondientes.

Comunicación interna

El Comité de Calidad garantizará la comunicación interna entre los diferentes niveles de la empresa, ya que es la herramienta principal para el desarrollo e implementación del Sistema de Gestión de Calidad. Se establecerá a través de reuniones mensuales o semestrales por los jefes de las distintas áreas y será suministrada por medio de reportes, encuestas, publicación en paneles o buzón de sugerencias, anunciando sobre:



- Cumplimiento de política y objetivos;
- Estado de desempeño de los procesos;
- Satisfacción de los clientes internos y externos;
- Resultados de auditorías, acciones correctivas y preventivas;
- Cambios y mejoras del SGC.

6.3.1.6 Gestión de los recursos

Recursos Humanos

ALASKA S.A definirá los requisitos y competencias de los puestos de trabajo que conciernen al SGC a través del Manual de Funciones, cuyo formato se encuentra en el Anexo B.

La asignación de personal se definirá tomando en cuenta las necesidades de cada tipo de tarea y considerando la competencia en función de la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas. La gerencia general y jefes de cada área determinarán las capacidades necesarias de los trabajadores a su cargo y sus requerimientos de capacitación, para lograr la satisfacción del cliente y mejorar el desempeño de sus actividades.

Cada jefatura diagnosticará e identificará las necesidades de aprendizaje del equipo de su área de acuerdo a la naturaleza de las actividades que desempeñan, para su desarrollo personal o acorde con la cultura de la organización. Por otro lado, el llevar un seguimiento y control del desempeño de los mismos resulta de suma importancia para la compañía. De esta manera, se verificará que éstos cumplan con las actividades y responsabilidades que le han sido asignadas. Es por esto que se llevarán a cabo evaluaciones de desempeño de forma anual en coordinación con el área de RRHH y los jefes de cada área.

Infraestructura

El Gerente General determinará, proporcionará y mantendrá la infraestructura necesaria para la elaboración del producto con los más altos estándares de calidad.

El encargado de Mantenimiento e Higiene y Seguridad será el responsable y encargado del control y aseguramiento de los tipos de mantenimiento aplicados en la organización, siendo los mismos:



- **Mantenimiento Autónomo:** es para la prevención del deterioro de los equipos y componentes de los mismos. Es llevado a cabo por los trabajadores y debe contribuir significativamente a la eficacia de las maquinarias en la línea de producción. Se realizará una vez por semana y apuntará a mantener las condiciones básicas de funcionamiento de los artefactos;
- **Mantenimiento Preventivo:** consiste en el mantenimiento controlado de las máquinas y equipos que permite detectar fallas repetitivas, disminuir los puntos muertos por paradas, aumentar la vida útil y disminuir el costo de las reparaciones. Para esto se desarrollará el Cronograma de Mantenimiento Anual con el formato presentado en el Anexo C, que indica el equipo, máquina o zona a ser asistido, la frecuencia y duración del mantenimiento, los materiales a utilizar, y el método a emplear para asegurar su óptimo funcionamiento;
- **Mantenimiento Correctivo:** se entiende como la corrección de las fallas cuando las mismas se presentan. Debe llevarse a cabo con la mayor agilidad para evitar que se incrementen costos e impedir daños materiales y/o humanos. Esto se puede evitar a través de los tipos de mantenimientos anteriormente descritos.

Por otro lado, se mantendrán documentos y registros del cuidado realizado a las instalaciones, equipos y máquinas dentro de la planta de producción.

Ambiente de trabajo

Los canales adecuados de comunicación en el aspecto laboral y social, la armonía, la satisfacción y el bienestar del personal son algunos de los aspectos que se deberán cultivar permanentemente para fortalecer la interacción de todo el personal en ALASKA S.A y asegurar una adecuada entrega del producto final. Para lograr un óptimo ambiente de trabajo para el desarrollo de las labores, la Gerencia General establecerá:

- Condiciones ergonómicas para actividades desarrolladas en las oficinas y en la planta de producción, con lo cual se pretende prevenir riesgos laborales;
- Escenarios ambientales del trabajo según las exigencias de las actividades que se desarrollan, tomando en cuenta factores como humedad, luz, ruido, ventilación, entre otros;
- Entornos de seguridad y métodos de trabajo (procedimientos, instructivos y guías);



- Reuniones de integración (aniversarios, campeonatos deportivos, celebraciones de fechas especiales, etc.) que promueven las interrelaciones del personal.

Ver **P.O.6.1 Gestión de los Recursos** en Anexo L.

6.3.1.7 Realización del producto

Planificación de la realización del producto

Para la elaboración del producto se han identificado los siguientes procesos:

- Recepción del pedido del cliente;
- Verificación del stock existente;
- Hacer pedido a Producción;
- Programación de la máquina fabricadora de hielo;
- Llenado y sellado de las bolsas de hielo;
- Almacenamiento y distribución de los pedidos de clientes.

Estos procedimientos se encuentran efectivamente interrelacionados, abarcan actividades desde la recepción del pedido del cliente hasta la entrega del producto final (bolsas de hielo) en alguno de los puntos de venta (estaciones de servicios, cadena de supermercado, maxi kioscos, entre otros).

Se mantendrán registros identificados durante el transcurso de la realización del producto para un mayor detalle del cumplimiento de las actividades ejecutadas por el personal, las no conformidades detectadas, las oportunidades de mejora identificadas, y para la revisión del responsable del proceso.

Procesos relacionados con el cliente

ALASKA S.A. establece las exigencias que deben cumplir el producto, y los términos legales y reglamentarios aplicables al mismo. Asimismo revisa los requisitos relacionados con el artículo antes de proporcionarlo, asegurando que estén definidos y que las modificaciones al pedido estén resueltas.



Diseño y desarrollo

El requisito de diseño y desarrollo se excluye del Sistema de Gestión de Calidad, dado que el producto final es hielo cristal en formato cilíndrico y el formato de las bolsas ya viene preestablecido por el proveedor.

Compras

El embalaje estará especificado en documentos que identificarán sus características, presentación, descripción y criterio de identificación. Se asegurará que cumplan con los requisitos acordados con los proveedores mediante el procedimiento operativo **P.O.7.1 "Compras y Evaluación de Proveedores"**. Algunos de los criterios que considerará el procedimiento son: capacidad de suministro, plazos, calidad técnica, etc.

Operaciones de producción y de servicio

ALASKA S.A. planifica y realiza la producción bajo condiciones controladas, asegurando su fiabilidad mediante las disposiciones del procedimiento operativo **P.O.7.2 "Control de los Equipos"**. Los productos terminados en su empaque secundario (bolsas de hielo, en este caso), tendrán número de muestra bromatológica, número de habilitación de negocios y la fecha de vencimiento. El embalaje permite proteger al producto durante su manipulación, almacenamiento y despacho al cliente. Estas pautas preservarán la conformidad de los artículos durante los procesos internos hasta la entrega al cliente.

Los medios de manipulación permiten trasladar las mercaderías a los distintos lugares de trabajo, almacén o despacho mediante el uso de carros de carga para el mejor traslado. Además, asegura que las condiciones ambientales sean las requeridas para la preservación del mismo mediante el uso y mantenimiento de una adecuada infraestructura. Asimismo, se llevarán a cabo verificaciones de los bienes almacenados para asegurar que la calidad de las bolsas de hielo no ha sufrido deterioro alguno durante su almacenamiento en las cámaras de frío.



6.3.1.8 Medición, análisis y mejora

Generalidades

ALASKA S.A. planifica e implementa los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora necesarios para obtener la conformidad con los requisitos del producto. De esta forma asegura la mejora continua y la eficiencia del Sistema de Gestión de Calidad.

Medición y seguimiento

Satisfacción del cliente

La empresa realiza el seguimiento de la satisfacción de los clientes conforme a lo establecido en los Objetivos de Calidad desarrollados anteriormente. Los datos necesarios para el análisis se obtienen a través de encuestas de satisfacción (ver Anexo D), y se realiza el seguimiento y estudio de los resultados alcanzados.

Auditoría interna

ALASKA S.A. establece el procedimiento operativo **P.O.8.1 "Auditorías Internas del S.G.C"** donde se describe el método para realizar las auditorías internas.

Medición y seguimiento de los procesos

La organización realiza el seguimiento de los procesos que forman parte del SGC y su medición cuando corresponda, verificando el cumplimiento de los objetivos planificados y llevando a cabo correcciones o implementando acciones correctivas según sea conveniente. A continuación se presenta el Plan de Sistema de Gestión de Calidad, donde se presentan los objetivos específicos que se desprenden de la política de calidad, el proceso vinculado, la estrategia para alcanzarlos, el indicador de gestión relacionado y el parámetro o meta a alcanzar.



Tabla 4: Plan del Sistema de Gestión de Calidad de ALASKA S.A

PLAN DEL SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD de ALASKA HIELOS S.A.							
Política de Calidad	Proceso	Objetivos	Estrategia General	Indicador General	Fórmula	Meta	Seguimiento
"Asegurar la satisfacción y expectativas de los clientes desarrollando productos de primera calidad, entendiendo las necesidades del mercado; así como una capacitación continua del personal, desarrollando sus habilidades, promoviendo el trabajo en equipo y buscando su compromiso y eficiencia [...]"	Recursos Humanos	Capacitar al personal según los requerimientos de la empresa.	Cumplir con el Plan de Capacitación	Capacitación Programada	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de Cursos Realizados}}{\text{N}^\circ \text{ de Cursos Planificados}} \times 100$	100%	Anual
	Compras	Asegurar la calidad de materia prima y producto terminado cumpliendo los aspectos reglamentarios y de seguridad.	Tener las evaluaciones y reevaluaciones del proveedor actualizadas.	% de Proveedores Calificados	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de Proveedores Calificados (Buenos)}}{\text{N}^\circ \text{ de Proveedores}} \times 100$	90%	Mensual
	Logística		Hacer seguimiento a los reclamos del proveedor.	% de Incidencias de Reclamos	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de Reclamos al Proveedor}}{\text{N}^\circ \text{ de Ordenes de Compra}} \times 100$	< a 2 %	Mensual
			Registrar las devoluciones de materia prima y producto terminado.	% de Devolución	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de Unidades Devueltas}}{\text{N}^\circ \text{ de Unidades Entregadas}} \times 100$	< a 1 %	Mensual
	Elaboración del Producto	Brindar Apoyo y soporte durante la elaboración del producto controlando y fijando los límites de los procesos según los requerimientos especificados por el consumidor/cliente.	Mantener los estándares de los procesos.	Efectividad del Proceso	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de Unidades Vendidas al mes}}{\text{Producción Real Mensual}} \times 100$	100%	Mensual
				Recursos Humanos Empleados	$\text{IERH} = ((\Sigma\text{HHp} / \Sigma\text{HHr}) - 1) * 100$ ΣHHp : horas - hombre Programadas ΣHHr : horas - hombre Realmente utilizadas	0	Mensual
				Índice de Accidentabilidad	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de Lesiones}}{\text{Total de Trabajadores}} \times 100$	0	Mensual
	Marketing/Ventas	Aumentar la satisfacción del cliente a través de la mejora continua de los procesos.	Realizar mediciones de la satisfacción de nuestros clientes.	Satisfacción del Cliente	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de Clientes Satisfechos}}{\text{N}^\circ \text{ de Clientes Encuestados}} \times 100$	90%	Mensual



PLAN DEL SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD de ALASKA HIELOS S.A.

<i>Política de Calidad</i>	<i>Proceso</i>	<i>Objetivos</i>	<i>Estrategia General</i>	<i>Indicador General</i>	<i>Fórmula</i>	<i>Meta</i>	<i>Seguimiento</i>
<i>"[...] basándose en los valores de honestidad, lealtad, iniciativa y creatividad"</i>	SGC	Compromiso de mantener y cumplir con los requisitos del sistema de Gestión de Calidad.	Registrar y tomar acciones correctivas/preventivas frente a las No Conformidades.	No Conformidades Pendientes	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de No Conformidades Cerradas}}{\text{N}^\circ \text{ de No Conformidades Levantadas}} \times 100$	80%	Trimestral
			Buscar constantemente la mejora de la eficacia del Sistema.	Índice de Mejora	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de Sugerencias y/o Reclamos Atendidos}}{\text{N}^\circ \text{ de Sugerencias y/o Reclamos Recepcionados}} \times 100$	80%	Mensual
			Cumplir con el Programa de Auditorías.	Auditoria Programada	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de Auditorías Internas Realizadas}}{\text{N}^\circ \text{ de Auditorías Programadas}} \times 100$	100%	Anual
				% Cumplimiento SGC	$\frac{\text{Resultado de Auditoria}}{\text{Total Puntos de Auditoria}} \times 100$	90%	Quincenal/ Mensual



Control del producto no conforme

El control de los productos no conformes estará especificado en el formulario de No Conformidades (ver Anexo E), y en una base de datos que describe la identificación, evaluación, comunicación, destino, revisión y el tratamiento de los productos no conformes. El jefe de Producción tiene la responsabilidad de identificarlos y la autoridad para decidir la aceptación o su rechazo definitivo.

Mejora

ALASKA S.A define como método de medición, análisis y mejora al formulario de No Conformidades e informes de Auditorías internas y externas. La empresa, implementando el Sistema de Gestión de Calidad, utiliza las acciones correctivas y preventivas como herramientas de mejora. Las pautas y gestión de las mismas se desarrollan según las disposiciones del formulario de No Conformidades.

6.4 Implantación del sistema de gestión de calidad

Antes de continuar con el avance de la etapa de la implementación, se debe reflexionar sobre si las tareas cumplen con los parámetros que indica la Norma ISO. Es por esto que se remonta al diagnóstico de las actividades de ALASKA S.A de acuerdo a lo que apunta la Norma ISO 9001:2008 realizado en el capítulo "*Diagnóstico del Sistema de Gestión de Calidad*", en donde se pudo determinar que hay tareas que sí están dentro de esas pautas:

- Cuenta con la identificación de los procesos del sistema;
- Se asegura la disponibilidad de los recursos. En este caso, el recurso principal es el agua que es provista por Aguas Cordobesas;
- Se encuentran definidos los puestos de trabajo mediante el organigrama que fuera diseñado en el capítulo "*Diseño Estructural de la Empresa*", como así también cada empleado reconoce su función dentro de la empresa gracias a los manuales de funciones planteados en el mismo capítulo. A su vez, se crearon los manuales de procedimientos de las operaciones de Ventas, Compras y Producción, durante el



- desarrollo del capítulo mencionado anteriormente. Cabe destacar que fue un avance importante para la empresa ya que no contaba con esos documentos;
- La dirección se encarga de comunicarles a los trabajadores que deben cumplir con la satisfacción del cliente y la promoción de mejoras;
 - Existe una comunicación por parte de la gerencia con los subordinados, para el adecuado desempeño de las funciones y procesos;
 - Se cuenta con el personal adecuado ya que cuentan con experiencia en sus cargos;
 - Presenta un inventario de compras del recurso utilizado para la producción (las bolsas plásticas), en el manual de procedimientos de Compras que se elaboró en el capítulo "*Diseño Estructural de la Empresa*";
 - Tiene una técnica para el embalaje del producto, la cual ha sido explicada en el capítulo "*Descripción y Situación Actual de la Empresa*";
 - Dispone de cámara frigorífica para la conservación de las bolsas de hielo, para preservar su temperatura y evitar su descongelamiento.

Las debilidades que se encontraron en ALASKA S.A en base al diagnóstico, son:

- Carece de un Comité de Calidad, que haga las inspecciones progresivas de los productos;
- No presenta una Política de Calidad, ni de los objetivos de calidad;
- Carece del Manual de Calidad.

Para mejorar los aspectos mencionados anteriormente, la empresa debe:

- Consolidar el Comité de Calidad por cada proceso;
- Hacer partícipes a todos los empleados en el establecimiento del Sistema de Gestión de Calidad, para garantizar posteriormente su implementación;
- Establecer líderes de proceso y asignar responsabilidades puntuales frente a la implementación del S.G.C.

Las debilidades fueron planteadas durante el diseño del Manual de Calidad, que se desarrolló en el transcurso del presente capítulo, como así también los aspectos a mejorar.



Siguiendo con las etapas del procedimiento mencionado en el capítulo "Fundamento Teórico", en el paso 4 *Implementación del sistema de gestión de calidad*:

- Ejecutar lo establecido en el plan de desarrollo: aplicación de lo dispuesto en los procedimientos, medición, control de no conformidades, acciones correctoras, etc., adopción de las responsabilidades de cada agente del proceso, seguimiento o establecimiento de indicadores, del cuadro de mando, etc.;
- Revisar la aparición de nuevas tareas a realizar;
- Examinar la disponibilidad de recursos;
- Replantear el proceso de desarrollo de las tareas, en el caso de ser necesario.

Los responsables de cada uno de los procesos del SGC establecerán, seleccionarán y examinarán los datos apropiados para demostrar la eficacia del mismo y evaluar dónde es que puede realizarse la mejora continua. Con estos resultados se elaborará el diagnóstico para el perfeccionamiento de la eficacia global de la empresa, y se presentarán en las reuniones de revisión por parte de la Gerencia General. ALASKA S.A. debe mantener implementado un sistema de mejora continua, el cual impulse al personal a buscar la perfección del SGC a través de los siguientes mecanismos:

- Política y objetivos de calidad;
- Resultados de las auditorías internas;
- Análisis de datos;
- Acciones correctivas y preventivas;
- Revisión del SGC por la Gerencia General.

Además, resulta necesario que toda la documentación referente al SGC sea actualizada mensualmente por los responsables de los diferentes procesos.

La Gerencia General, con el apoyo del Comité de Calidad, efectuará la revisión del sistema después de cada auditoría interna o cada vez que se lo considere necesario, como mínimo una vez al año. Esta comprobación se lleva a cabo con la finalidad de asegurar la ventaja, adecuación y eficacia continua del SGC. Debe incluir la evaluación de oportunidades de mejora y la necesidad de realizar cambios, incluyendo la política y los objetivos de calidad. Para efectuar esta verificación, es necesario que se reúna la siguiente información:

- Resultados de las auditorías internas y externas;
- Retroalimentación del cliente;
- Desempeño de los procesos;



- Acciones correctivas y preventivas;
- Seguimiento de revisiones por la Gerencia General;
- Cumplimiento de política y objetivos de calidad;
- Recomendaciones para la mejora;
- Cambios que puedan afectar al SGC.

Los resultados de la revisión incluirán todas las decisiones y acciones relacionadas con:

- a) La mejora de la eficacia del SGC y sus procesos;
- b) El mejoramiento en el producto basado en los requisitos del cliente;
- c) La mejor disposición de recursos para el SGC.

Como resultado, el Responsable del SGC, en la figura del Gerente General, elaborará el Acta de Revisión propuesto en el Anexo F, ejecutando el seguimiento de las decisiones y acciones tomadas, para que sea presentado al personal involucrado en el SGC sobre su cumplimiento.

6.5 Revisión y auditoría

A continuación, se procede a la etapa 5 *Revisión y auditoría*. Una vez puesto en marcha el Sistema de Gestión de Calidad, es preciso hacer su seguimiento y evaluación. Esto permitirá comprobar el grado de cumplimiento real que se tiene en la organización de las políticas y procedimientos que determinaron e introducir los ajustes y modificaciones necesarios para su correcto funcionamiento (retroalimentación del sistema). Para esto, conviene:

- Que las auditorías sean realizadas por personal formado e independiente de las áreas a auditar;
- Identificar desviaciones de cada uno de los procesos;
- Ajustar el sistema realizando las modificaciones que sean precisas en la documentación;
- Realizar la revisión del SGC por la dirección.

El resultado es asegurarse el cumplimiento de los requisitos del sistema que se determinó.



6.5.1 Auditorías internas

Los auditores internos seleccionados por el Gerente General lo constituirán en un principio el jefe de Compra, el jefe de Venta y el jefe de Producción, a quienes se les capacitará previamente en temas de auditoría interna, respetando lo establecido por el procedimiento operativo **P.O.8.1 "Auditorías Internas del S.G.C"**, y todas las actividades y documentación involucrada. Comenzarán a partir de la semana 49 después de implementar el SGC, y se realizarán mensualmente por tres meses. Luego, ALASKA S.A decidirá si llevar a cabo o no la auditoría de certificación del SGC.

6.6 Certificación

Una vez que el Sistema de Gestión de Calidad está implantado en la organización, se puede optar por certificarlo. En el caso de seguir por este camino, los pasos que suelen seguirse de acuerdo a lo indicado en la etapa 6 *Certificación* del procedimiento antes mencionado, son:

- Presentación de solicitud de certificación ante la entidad certificadora;
- Estudio de la documentación de la organización por dicha asociación;
- Visita previa de un equipo auditor a la sociedad;
- Auditoría inicial en la misma;
- Presentación del plan de acciones correctoras;
- Aprobación por la institución certificadora, firma del contrato y, en su caso, emisión del certificado.

La certificación es la emisión de un documento que manifiesta que un proceso productivo, producto o servicio, o una empresa se ajusta a unas determinadas normas técnicas. En la actualidad, esta etapa constituye una de las herramientas más importantes para elevar la calidad de los productos y los servicios de una comunidad. Constituye el camino que lleva de forma paulatina a uno de los conceptos básicos que aseguran el éxito de una innovación tecnológica: la imagen de marca.



6.6.1 Alcance de la certificación

El alcance de la certificación debe claramente definir:

- Qué y cuánto abarca el SGC (incluyendo detalles de las líneas de producto y sus instalaciones, departamentos, divisiones, etc., que están cubiertos por el mismo);
- Los principales procesos de la organización para la realización del producto o actividades de prestación del servicio;
- Cualquier requisito de la norma ISO 9001 que haya sido excluido.

Estar certificado a través de la Norma ISO 9001:2008 confirma que se tiene implantado un Sistema de Gestión de Calidad, que permite mejorar de forma continua los procesos con el objetivo de aumentar la satisfacción del cliente.

6.6.2 Empresas certificadoras

Los aspectos básicos a considerar a la hora de elegir un organismo de certificación son:

- Neutralidad (no debe poseer intereses relacionados con la organización);
- Que esté acreditado;
- Costos del proceso de certificación;
- Tipos de servicios que ofrece: cursos de capacitación, realización de auditorías preliminares, entre otros;
- Relación contractual y condición del evaluador respecto a la empresa evaluadora;
- Fechas en que se realizarán las evaluaciones y seguridad de la capacidad de la organización certificadora para cumplir con las mismas.

A continuación se presentan propuestas de las empresas certificadoras en Argentina con mucha experiencia y reconocidas a nivel internacional; queda a cargo de ALASKA elegir a la que cumpla plenamente con los aspectos antes descriptos y que le represente los mejores beneficios. Cualquiera sea su elección, obtendrá las siguientes ventajas:

- Distinguirse de aquellos competidores que basan su estrategia empresarial en vender barato con sus productos de baja calidad;
- Estimular a todos sus miembros para mejorar su sistema de control de calidad;
- Ampliar su mercado natural a través de la marca de calidad que da el certificado.



IRAM

IRAM es el único representante argentino ante la ISO. Brinda servicios de certificación de productos, procesos, personas, servicios y sistemas de gestión, tanto a nivel nacional como internacional. Completado el período de implementación, realiza las auditorías correspondientes a la certificación. Una vez recibido su certificado, esta entidad continuará brindándole auditorías periódicas que ayudarán a la organización a mantener su SGC y a optimizarlo a lo largo del ciclo.

Certificando con esta corporación, la organización cuenta con atención comercial y técnica durante todo el proceso. Los ejecutivos de cuenta confeccionan una propuesta a medida, y el coordinador asignado organiza la logística de las auditorías. Los auditores, especializados en cada norma y sector, aportan mayor valor a su sistema en forma integral, ya que son capacitados constantemente en técnicas actuales de gestión.

La implementación de un sistema de gestión profesionaliza el análisis ante la toma de decisiones y lo garantiza, brinda una posición de liderazgo, compromiso y enfoque al cliente en un proceso de mejora continua. La certificación contribuye al desarrollo tecnológico de las empresas, a lograr un mejor posicionamiento en los mercados y a facilitar y promover la exportación.

Los certificados de IRAM tienen validez nacional e internacional y constituyen la puerta de entrada a muchos mercados, a través de las membresías en IQNet e IECEE, de múltiples acuerdos bilaterales y de las acreditaciones y reconocimientos para los esquemas de certificación europeos de alimentos.

El sello IRAM de conformidad con norma IRAM fue el primer sistema de certificación de productos de Argentina y Latinoamérica, e IRAM ha sido el primer organismo de certificación en ser acreditado por el Organismo Argentino de Acreditación (OAA).

BUREAU VERITAS

Desde su fundación en 1828, Bureau Veritas asiste con mucho compromiso a los clientes en cumplir con los estándares y normativas internacionales, ofreciendo una amplia gama de servicios y soluciones complementarias.

Los principales reconocimientos y ventajas que ofrece Bureau Veritas son los siguientes:



- 60.000 empresas han certificado su Sistema de Gestión de Calidad con Bureau Veritas, convirtiéndola en el líder mundial;
- Está acreditada por más de 35 organismos de diferentes países, lo que asegura que el certificado obtenido sea reconocido por los clientes de la organización en todo el mundo;
- Experiencia y capacidad técnica de 4,800 auditores que dan respuesta a las necesidades de cada cliente en todos los sectores y en cualquier parte del mundo;
- Experiencia internacional y capacidad técnica orientadas a proporcionar valor a la organización son la clave de su éxito en más de 140 países;
- Provee asesorías personalizadas que reducen los riesgos de la implementación y mejoran el desempeño de la organización.

SGS

SGS es líder mundial en inspección, verificación, ensayos y certificación. Goza de la reputación de ser la referencia mundial en cuanto a calidad e integridad. Cuenta con una red de más de 1650 oficinas y laboratorios en todo el mundo, con más de 80.000 empleados. Sus servicios básicos pueden dividirse en cuatro categorías:

- Inspección: su cartera integral de servicios de inspección y verificación, líderes en el mundo, como la comprobación del estado y del peso de los productos comercializados en los transbordos, le ayudan a controlar la cantidad y la calidad, y a cumplir con los requisitos reglamentarios relevantes en diferentes regiones y mercados;
- Ensayos: su red mundial de instalaciones de ensayos, donde trabaja un personal formado y experto, le permite reducir riesgos, reducir el tiempo de acceso al mercado y probar la calidad, la seguridad y el rendimiento de sus productos según los estándares aplicables de salud, seguridad y reglamentación;
- Certificación: le ayuda a probar que sus productos, procesos, sistemas o servicios son conformes a estándares y reglamentos nacionales o internacionales, o bien estándares definidos por el cliente, a través de la certificación;
- Verificación: garantiza que los productos y servicios cumplan con los estándares mundiales y las regulaciones locales. Gracias a la combinación de la cobertura mundial con el conocimiento local, así como una experiencia y unos conocimientos



técnicos inigualables en casi todos los sectores, SGS abarca toda la cadena de suministro, desde materias primas hasta el consumo final.

Van siempre más allá de las expectativas de sus clientes y de la sociedad para prestar servicios líderes del mercado allí donde sea necesario. Como líder en la oferta de soluciones de negocio especializadas en la mejora de la calidad, seguridad y productividad y en la reducción de riesgos, ayudan a sus clientes a navegar por un mundo cada vez más reglamentado. Sus servicios independientes añaden un valor significativo a las operaciones de sus clientes y garantizan la sostenibilidad de los negocios.

Ofrecen servicios que promueven el desarrollo sostenible, y sus valores muestran además un compromiso con la sostenibilidad empresarial. Para SGS, la sostenibilidad se basa en gestionar un negocio rentable a largo plazo tomando en consideración todos los efectos medioambientales, sociales y económicos, positivos y negativos.

TÜV RHEINLAND

TÜV Rheinland ofrece soluciones para la calidad, la seguridad y el medio ambiente a través de certificaciones, inspecciones, auditorías y capacitaciones.

Es un organismo que fue fundado en Alemania en 1872, con el objetivo de proteger a los trabajadores de los accidentes que se producían en las instalaciones de calderas de vapor. Desde entonces, se han especializado en todo tipo de servicios referidos a la calidad, la seguridad técnica y la protección del hombre y del medio ambiente.

Actualmente, a través de aproximadamente 17.000 colaboradores acerca todo su conocimiento técnico a personas, empresas e instituciones. Con varias oficinas en la región, ofrece sus servicios a nivel local con el respaldo y aval técnico de nuestro prestigio internacional.

Sus principales fortalezas residen en la objetividad e independencia de nuestras soluciones.

Gracias a la permanente comunicación con sus diversas filiales en el mundo y la formación interdisciplinaria y continua de sus expertos técnicos, ofrecen un servicio de prestigio internacional.

Un plantel de profesionales especialistas en distintas áreas de la industria y el comercio ofrece de forma personalizada soluciones globales para la seguridad, la calidad y la protección del hombre y del medio ambiente.



6.6.3 Documentación

La entrega de la documentación necesaria y elemental del Sistema de Gestión de Calidad a la empresa certificadora, se debe realizar por lo menos con 1 mes de anticipación, siendo que la misma incluye:

- Manual de Calidad;
- Manual de Funciones;
- Diagrama organizacional;
- Políticas y objetivos de la empresa;
- Resultados de auditorías internas;
- Acciones correctivas y preventivas tomadas en las auditorías internas;
- Documento de revisión por la Dirección;
- Cualquier otra documentación solicitada por la empresa certificadora.

De la documentación mencionada anteriormente se han desarrollado: el manual de calidad (capítulo "*Propuesta del diseño del Sistema de Gestión de Calidad*"), manual de funciones (capítulo "*Diseño estructural de la empresa*"), diagrama organizacional (capítulo "*Diseño estructural de la empresa*") y políticas y objetivos de la empresa (capítulo "*Descripción y situación actual de la empresa*"). La documentación restante se obtiene con la implementación del manual de calidad.

6.6.4 Esquema metodológico

En el caso de la Norma ISO 9001:2008, el proceso de certificación que cualquier empresa ha de superar se puede dividir en cuatro fases:

1. Auditoría de pre-certificación: La empresa certificadora evalúa las condiciones de ubicación, áreas de trabajo, desempeño del personal y gestión de procesos de la organización para determinar su grado de preparación. Además, también evalúa los resultados de las auditorías internas para determinar si el SGC cumple los requisitos de la norma ISO 9001 y poder así planificar y realizar la auditoría de certificación;
2. Auditoría inicial de certificación: El equipo auditor visita las instalaciones y analiza el Sistema de Gestión de Calidad, basándose en los requisitos de la norma y en lo establecido en los documentos que integran el sistema. El resultado da lugar a un



informe de auditoría y la organización dispone de un mes para presentar un plan de acciones correctivas dirigido a subsanar las no conformidades detectadas en la auditoría. Tras este proceso, se adopta una decisión sobre la emisión del certificado. Si el resultado es favorable, se entrega el certificado con una vigencia de tres años, y durante este período el SGC se somete a una auditoría de seguimiento anual;

3. Auditorías de seguimiento: Durante los tres años de vigencia del certificado se realizan auditorías de seguimiento anuales, cuyo objetivo es verificar que el SGC certificado se mantiene y, si es posible, mejorarlo en adecuación y eficacia;
4. Auditoría de renovación: Antes de que concluya el plazo de vigencia del certificado (3 años), se procede a la renovación del mismo a través de una auditoría para evaluar el continuo cumplimiento de todos los requisitos de la norma del Sistema de Gestión de Calidad.

6.7 Resultados esperados de la implementación

Con el Sistema de Gestión de Calidad completamente implementado, incluyendo las auditorías internas y la de certificación, se espera obtener un crecimiento global de la empresa ALASKA S.A., percibido en resultados a corto, mediano y largo plazo que se exponen a continuación:

- Con la documentación del SGC continuamente actualizada se logrará la plena ordenación de los procesos, actividades y procedimientos llevados a cabo en la empresa. Al establecer y difundir la política de calidad y objetivos, se mantendrá el compromiso e involucramiento del personal, partiendo desde la Gerencia General, para cumplir con la conservación del sistema. Para esta etapa se podrá percibir con mayor claridad el enfoque y hacia dónde apunta la empresa;
- La identificación de los procedimientos principales y su interacción en el mapa de procesos fueron claves para cerrar la brecha entre los requerimientos del cliente y su satisfacción. Con el nuevo sistema se espera tener un mejor control y seguimiento sobre lo que el consumidor opina acerca del servicio y del producto, apoyándose en la mejora continua de las operaciones principales;
- Se dispone optimizar la comunicación entre las áreas involucradas en los distintos procesos de la producción, logrando encontrar oportunidades de ahorro o mejoras del producto, que se traducen en ganancias para la empresa;



- Las evaluaciones a los proveedores serán más exigentes para verificar que cumplan con todos los requisitos y estándares que le propone la empresa. El no cumplir con los requerimientos mínimos resultaría en el apartamiento del mismo y la selección de uno nuevo que ocupe su lugar. A raíz de esto, las incidencias de reclamos al proveedor por parte de la empresa debería disminuir a menos del 2% del total de notas de pedido realizadas mensualmente;
- El índice de mejora deberá aumentar atendiendo inmediatamente los reclamos y sugerencias de los clientes cuando sea posible, llegando a cerrar por lo menos el 80% de los registrados en la base de datos, en el caso de existir;
- Por último, las auditorías se convertirán en un procedimiento clave para mantener un Sistema de Gestión de Calidad efectivo, es por ello que se espera cumplir con todas las auditorías programadas anualmente.

6.8 Conclusión

Con la propuesta de implementación del Sistema de Gestión de Calidad basado en la Norma ISO 9001:2008, se busca mejorar la estructura e integración de las operaciones diarias de ALASKA S.A. dando como resultado un mejoramiento en la calidad del producto ofrecido. Además, se puede detectar la prevención de problemas, conocimientos de las causas reales de los mismos y lograr una disminución de los costos. Al mismo tiempo, busca diferenciarse de los competidores, utilizando como estrategia la implementación del SGC y así poder satisfacer al consumidor más exigente.



CONCLUSION FINAL

Al finalizar este trabajo basado en la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad en una industria alimenticia sentimos una gran satisfacción por los conocimientos adquiridos, no sólo en lo que el tema compete sino porque el desarrollo del mismo implicó el despliegue de numerosos conocimientos de la ciencia de la administración adquiridos a lo largo de nuestra carrera profesional.

Respecto al tema principal de este trabajo de grado nos ha permitido identificar la relevancia de implementar y sostener un sistema de gestión de calidad en una industria, sobretodo en el sector alimenticio. En los tiempos que corren, las empresas actuales están sumergidas en un escenario de altísima competitividad que las impulsa a estar permanentemente incorporando ventajas competitivas, ya sea en la gestión interna como en su público exterior. Por ello es que la calidad en sí misma pasa a ser un atributo obligatorio si quieren mantenerse vigentes en el mercado en que se desarrollan.



BIBLIOGRAFIA

- Bethancourt, O., Díaz, C., Fernández, L., Hernández, G., Hernández, M., Marín, C., y otros. (2011). *Implantación de un Sistema de Gestión de Calidad en una fábrica de hielo*. Panamá.
- Crioterapia: El hielo como agente terapéutico. (11 de Julio de 2013). *Revista Buena Salud*.
- Herbas Torrico, B. C. (2006). *Sistemas de Gestión de Calidad*. Cochabamba, Bolivia.
- IRAM. (2001). *Orientación acerca de del enfoque basado en procesos para los sistemas de gestión de calidad*. IRAM.
- IRAM-ISO. (2008). *Norma argentina IRAM-ISO 9001. Sistemas de gestión de calidad. Requisitos*. IRAM.
- ISO. (2005). *Norma internacional ISO 9000. Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario*. ISO.
- IRAM Instituto Argentino de Normalización y Certificación. (s.f.). Obtenido de <http://www.iram.org.ar/>
- JUMBO RETAIL ARGENTINA S.A. (2012). *Manual de Gestión de Calidad*. Córdoba.
- Monterroso, E. (2003). *Normas ISO*. Universidad Nacional de Luján.
- Monzón Quintana, I., Prendes Gutiérrez, R., Falcón Villaverde, P., & Diéguez Glez, M. (2004). *Implantación de los Sistemas de Gestión de Calidad ISO 9000*. Cienfuegos, Cuba: Ciget Cienfuegos.
- Pérez Rodríguez, Z. (s.f.). *Procedimiento metodológico para la gestión de calidad*. Holguín, Cuba: Universidad de Holguín .
- Refrigeración POLAIR. (s.f.). Recuperado el 15 de Noviembre de 2013, de http://www.refrigeracionpolair.com.ar/fichas_tecnicas/Boletin%20Roll-Ice%20I-500.pdf
- SGS. (2011). *Curso de formación en introducción a la norma ISO 9001:2008*.
- Soluciones ONG. (s.f.). Obtenido de <http://www.solucionesong.org/recurso/sistemas-de-gestion-de-la-calidad-cuales-existen/25>
- Ugaz Flores, L. A. (2012). *Propuesta de diseño e implementación de un sistema de gestión de calidad basado en Norma ISO 9001:2008 aplicado a una fábrica de lejías*. Lima: Pontificia Universidad del Perú.
- BUREAU VERITAS ARGENTINA. (s.f.). Obtenido de <http://www.bureauveritas.com.ar>
- SGS. (s.f.). Obtenido de <http://www.sgsgroup.com.ar/>
- TÜVRheinland. (s.f.). Obtenido de <http://www.tuv.com/es/argentina/home.jsp>



ANEXOS



ANEXO A: Modelo de encuesta al personal

Nombre y Apellido:

Edad:

Puesto:

1) ¿Conocer el organigrama de la empresa?

SI **NO**

2) ¿Obtuvo una capacitación de ingreso a la empresa?

SI **NO**

3) ¿Conoce en su totalidad las funciones de su puesto de trabajo?

SI **NO**

4) ¿Cree que utiliza todo su potencial en el puesto que ocupa?

SI **NO**

5) ¿Conoce documentación referida al sector en que se desempeña?

SI **NO**

¿Cuál? Manual de funciones

Manual de procedimientos internos

Manual de Calidad

Formularios

Otros:



ANEXO B: Manual de Funciones

<i>AREA:</i>
<i>DEPENDE DE:</i>
<i>MISION:</i>
<i>FUNCIONES:</i> <ul style="list-style-type: none">•••
<i>TAREAS:</i> <ul style="list-style-type: none">A.B.C.D.E.F.G.
<i>A CARGO:</i> <ul style="list-style-type: none">•••
<i>OBJETIVO 20...:</i>
<i>OBSERVACIONES:</i>



ANEXO D: Encuesta de Satisfacción al Cliente

ALASKA S.A. desea mejorar cada día más y para nosotros es importante conocer su opinión

¿Qué es lo que le llama más la atención de nuestra empresa?

- Los precios
- Los diferentes tamaños de las bolsas de hielo
- La disponibilidad de las bolsas de hielo
- Todas las anteriores
- Otros

Nombre otras empresas que vendan hielo

.....
.....
.....
.....

¿En qué época del año, piensa usted que se compra más hielo?

- Año Nuevo
- Navidad
- Eventos especiales (cumpleaños, reuniones familiares, etc.)
- Carnaval
- Otros.....

¿Qué sugerencias haría para nuestra página web o para la empresa?

.....
.....
.....
.....

¿Qué aspectos mejoraría de nuestros productos?

.....
.....
.....

¿Cuán satisfecho está usted con nuestros productos?

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Indeciso
- Insatisfecho
- Muy insatisfecho
- NS/NC

Muchas gracias por ayudarnos a mejorar cada día.



ANEXO E: Formulario de No Conformidades

A- INFORME DE NO CONFORMIDAD

**A COMPLETAR POR LA PERSONA QUE HA DETECTADO LA NO CONFORMIDAD Y
REMITIR A LA ATENCIÓN DEL COMITÉ DE CALIDAD**

Datos de la persona que ha detectado la No Conformidad:

Nombre:

Apellidos:

Cargo:

E-mail:

Teléfono o extensión de contacto:

ORIGEN DE LA NO CONFORMIDAD:

Auditoría

Reclamo

Otros (especificar)

LUGAR:

DESCRIPCIÓN DE NO CONFORMIDAD REAL O POTENCIAL:

OBSERVACIONES / SUGERENCIAS:

Fecha:

Firma:

A RELLENAR POR EL COMITÉ DE CALIDAD

Nº DE NO CONFORMIDAD:

ANÁLISIS DE LAS CAUSAS:

DESCRIPCIÓN DE LA RESOLUCIÓN: Corrección AC AP

Fecha:

Firma:



B- INFORME ACCIÓN: **CORRECTIVA** **PREVENTIVA**

ACCIÓN ADOPTADA:		
Responsable: (Nombre, fecha y firma)		
Responsable de la implantación:	Plazo para la implantación:	Fecha para el control y seguimiento:

C- SEGUIMIENTO Y CONTROL (COMITÉ DE CALIDAD/RESPONSABLE DEL S.G.C.)

Comprobación de la implementación: <input type="checkbox"/> EJECUTADA <input type="checkbox"/> NO EJECUTADA	Comprobación de la eficacia: <input type="checkbox"/> ACEPTABLE <input type="checkbox"/> NO ACEPTABLE <input type="checkbox"/> PENDIENTE
OBSERVACIONES:	
Responsable: (Nombre, fecha y firma)	



ANEXO F: Formulario de Acta de Revisión

FORMATO DE ACTA DE REUNION
Proceso:
Procedimiento:

OBJETO:	PARTICIPANTES:
LUGAR:	
FECHA:	

TEMAS A TRATAR:
1.
2.
3.
4.
....

DESARROLLO:

Se deja constancia de las personas que intervinieron en esta reunión	
.....
Nombre:	Nombre:
Cargo:	Cargo:
.....
Nombre:	Nombre:
Cargo:	Cargo:
.....
Nombre:	Nombre:
Cargo:	Cargo:

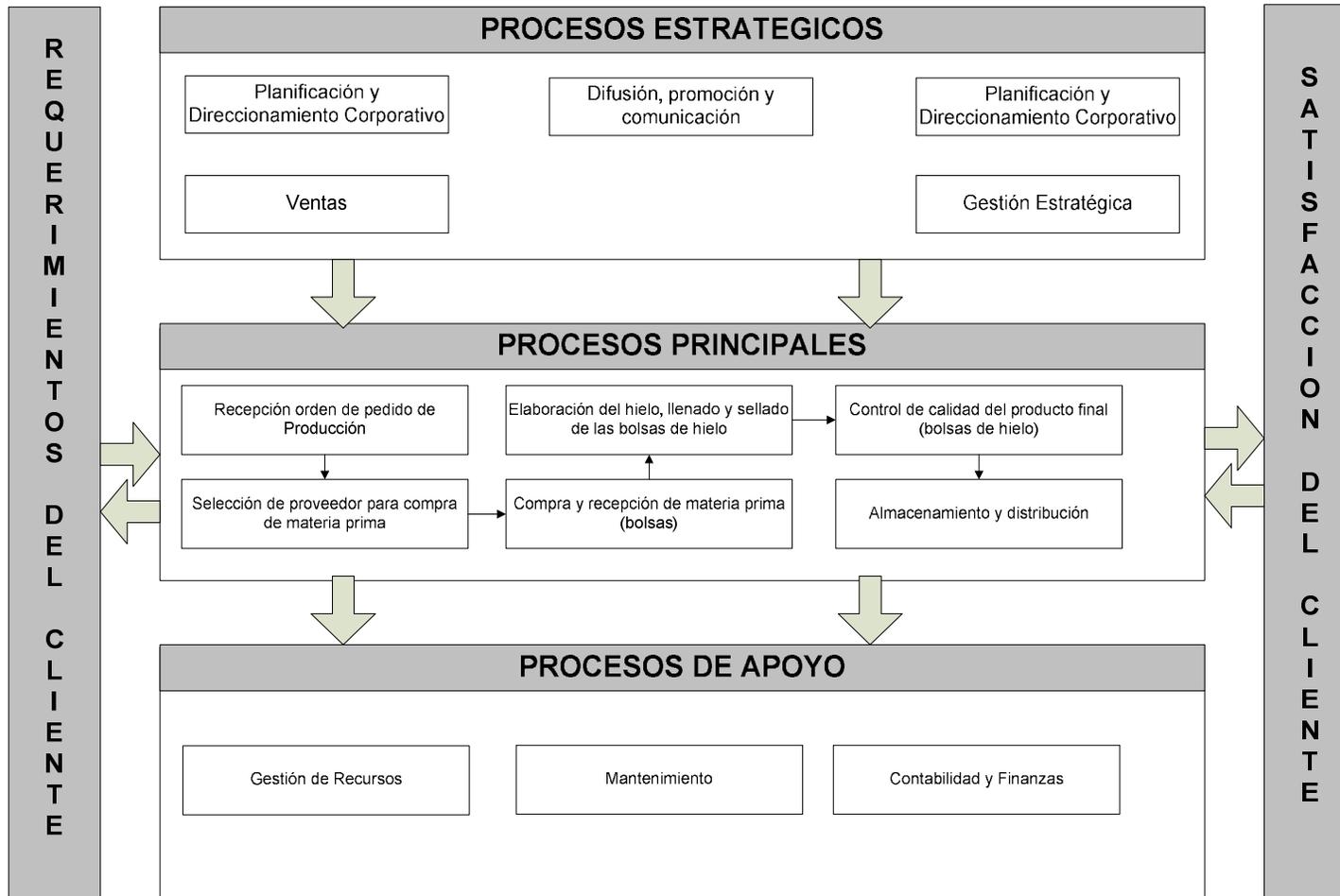


ANEXO G: Modelo de estructura de procedimientos

P.O.X.Y	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y HOJAS DE PROCESO		
TITULO:			
CONTENIDO: • • • • •			
	Emitió	Aprobó	
FIRMA			
FECHA			
MOTIVO DE LA REVISIÓN			
Rev.	Fecha	Descripción	Pág.
Fecha	Revisión	Página X de Y	



ANEXO J: Mapa de Procesos





ANEXO K: P.O.4.1 "Sistema de Gestión de Calidad"

P.O.4.1	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y HOJAS DE PROCESO		
TÍTULO: Sistema de Gestión de Calidad			
CONTENIDO: 1. Objeto 2. Alcance 3. Responsable 4. Área de Aplicación 5. Procedimiento			
	Emitió		Aprobó
FIRMA			
FECHA			
MOTIVO DE LA REVISION			
Rev.	Fecha	Descripción	Pág.
1. Objeto Definir la estructura documental del Sistema de Gestión de Calidad. Establecer la metodología para la emisión, aprobación, control y distribución de los documentos integrantes del SGC.			
2. Alcance La totalidad de la documentación definida como controlada (interna y externa), integrante del Sistema de Gestión de Calidad.			
3. Responsable Gerente General, jefe de Compras, jefe de Ventas, jefe de Producción.			
4. Área de aplicación La totalidad de los sectores afectados por el Sistema de Gestión de Calidad.			
5. Procedimiento 5.1 Glosario Documento: se determina como tal a toda instrucción o información soportada en medios físicos y/o electrónicos que indicar un proceso a seguir. Registro: es un documento que contiene los resultados alcanzados o da evidencia de actividades realizadas.			
Fecha	Revisión		Página 1 de 5



P.O.4.1	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y HOJAS DE PROCESO	
TITULO: Sistema de Gestión de Calidad		
<p><i>5.2 Sistema de Gestión de Calidad</i> La estructura documental del Sistema de Gestión de Calidad, se refiere a tres niveles, en su descripción, codificación y contenido:</p> <div style="text-align: center;">  </div> <p>Primer Nivel:</p> <p>Manual de Calidad: define las políticas y responsabilidades en relación con lo exigido en la Norma. Considerado como el documento básico de contrato para asegurar la calidad hacia el cliente. Dicho documento destinado a la circulación interna y externa, se complementará y articulará con el Manual de Procedimientos y Hojas de Procesos.</p> <p>Segundo Nivel:</p> <p>Manual de Procedimientos y Hojas de Procesos: define y reglamenta las actividades a desarrollarse dentro del Sistema de Gestión de Calidad, en alineación con lo exigido en la Norma ISO 9001:2008. Dicha documentación será reservada para circulación interna como guía operativa. No obstante, podrá estar a disposición del auditor autorizado, con el fin de dar justificación objetiva del SGC.</p> <p>El Manual de Procedimientos y Hojas de Procesos estará integrado por los Procedimientos Operativos, Hojas de Proceso, Anexos, Tablas y Registros, cuyo codificación es la siguiente:</p> <p>Procedimientos P.O.X.Y donde: P = Procedimiento O = Operativo X = Orden correlativo con la identificación de los capítulos de la Norma ISO Y = Orden correlativo de procedimientos</p> <p>Flujograma Flujograma N° X – Sector u operación Será documentación controlada por el SGC cuando no exista una Hoja de Proceso que describa las actividades a ejecutar.</p>		
Fecha	Revisión	Página 2 de 5



P.O.4.1	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y HOJAS DE PROCESO	
TÍTULO: Sistema de Gestión de Calidad		
<p>Instructivos – Manuales Instructivo/Manual – Operación y/o sector Será documentación controlada por el SGC cuando no existan Procedimientos, Hoja de Proceso u otro documento controlado que describa las actividades a ejecutar, o, en su defecto, resulte procedente su existencia en el sector o puesto de trabajo.</p> <p>Hojas de Proceso Hoja de Proceso N° X – Sector: Operación</p> <p>Tablas Nombre genérico a definir por el sector.</p> <p>Anexos Los Anexos referenciarán en su título el Procedimiento, Hoja de Proceso u otro documento al cual se encuentren vinculados.</p> <p>Tercer Nivel:</p> <p>Registros: se identificarán mediante un nombre único que referencia a la actividad o acción acerca de la cual se deja justificación objetiva.</p> <p><i>5.3 Estructura de Control de Procesos</i></p> <p>Se utiliza el siguiente modelo para definir los procesos del Sistema de Gestión de Calidad:</p> <ul style="list-style-type: none">➤ Flujograma: punto de partida cuando la complejidad del proceso lo requiera. En caso de no requerirse Hojas de Proceso, el Flujograma formará parte de la documentación controlada.➤ Hojas de Proceso (si procede): se confecciona en función del Flujograma.➤ Instructivos – Manuales (si procede): pueden estar asociados a Flujogramas u Hojas de Proceso, resultando complementarias a éstos.➤ Tablas (si procede): asociadas al Flujograma, Hojas de Proceso y Registros.➤ Registros (si procede): asociados a Hojas de Proceso y Flujogramas. <p><i>5.4 Estructura de Procedimientos</i></p> <p>Dichos documentos serán elaborados observando los siguientes elementos básicos:</p> <p><i>Carátula:</i></p> <ul style="list-style-type: none">Nombre del documentoContenidoQuién emiteQuién apruebaMotivo de revisión		
Fecha	Revisión	Página 3 de 5



P.O.4.1	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y HOJAS DE PROCESO	
TITULO: Sistema de Gestión de Calidad		
<p><i>Encabezados:</i> Título Código</p> <p><i>Pie de página:</i> Fecha Revisión Nº de página Ver Anexo G.</p> <p><i>5.5 Emisión, aprobación, distribución, administración y control de los documentos</i></p> <p>El Comité de Calidad realizará electrónicamente estas actividades notificando vía correo electrónico a los sectores involucrados la puesta en vigencia de documentos nuevos o revisados, los cuales se encontrarán en una carpeta compartida <i>Documentación del Manual de Calidad</i> disponible en el servidor de ALASKA S.A.</p> <p><u>5.5.1 Niveles de emisión y aprobación</u></p> <p>a) Manual de Calidad Emite: Comité de Calidad, en las figuras de jefe de Compras, jefe de Ventas y jefe de Producción. Aprueba: Responsable del Sistema de Calidad, representado en el Gerente General.</p> <p>b) Procedimientos Operativos: Emite: Comité de Calidad, en las figuras de jefe de Compras, jefe de Ventas y jefe de Producción. Aprueba: Responsable del Sistema de Calidad, representado en el Gerente General.</p> <p>c) Hojas de Proceso, Flujograma, Instructivos-Manuales, Tablas, Registros, Anexos: Emite: Dueños de procesos o responsables de cada área. Aprueba: Responsable del Sistema de Calidad, representado en el Gerente General.</p> <p>El Comité de Calidad mantendrá en soporte electrónico los ejemplares originales de Manual de Calidad, Procedimientos, Hojas de Proceso, y otros documentos denominados como documentos controlados, en la siguiente dirección de red: \\ALASKA\Calidad\Documentación del Manual de Calidad</p> <p><u>5.5.2 Distribución de documentación en soporte físico (papel)</u> El Comité de Calidad o responsable del sector hará disponible la documentación en el sector correspondiente.</p>		
Fecha	Revisión	Página 4 de 5



P.O.4.1	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y HOJAS DE PROCESO	
TITULO: Sistema de Gestión de Calidad		
<p><u>5.5.3 Recuperación de elementos eliminados del Sistema de Gestión de Calidad</u></p> <p>Cuando se trate de documentación que reemplaza o modifica el nivel de revisión de un documento, el responsable del sector usuario de dicho documento estará obligado a proceder a la inmediata destrucción de las copias impresas que existan de tal documentación superada. Dicha destrucción será realizada a partir de la notificación que cursará el Comité de Calidad.</p> <p><u>5.5.4 Identificación de la documentación</u></p> <p>Se considerará <i>copia controlada</i> a la totalidad de documentación del Sistema de Gestión de Calidad, que se encuentra en la siguiente dirección de red:</p> <p>\\ALASKA\Calidad\Documentación del Manual de Calidad</p> <p>Cuando cualquier sector alcanzado por el Sistema de Gestión de Calidad estime conveniente proceder a la impresión de la documentación disponible en la dirección de red anteriormente mencionada, esto tendrá el carácter de copia no controlada para fines de consulta y capacitación. El responsable de cada sector asumirá la responsabilidad de verificar que las copias no controladas en circulación correspondan a las versiones vigentes.</p> <p><u>5.5.5 Control de la documentación superada</u></p> <p>Será de competencia del Comité de Calidad existiendo dos formas de llevar el control de la documentación superada:</p> <ol style="list-style-type: none">1) En la dirección de red \\ALASKA\Calidad\Documentación del Manual de Calidad\Obsoletos2) Carpeta medio papel. <p>Se guardará copia de la versión anterior a la vigente de las Hojas de Proceso, Flujogramas, Procedimientos e Instructivos, Manual de Calidad y demás documentos del sistema. Opcionalmente, se podrán identificar los documentos colocando la leyenda "Obsoletos".</p> <p><u>5.6 Modificación en los Documentos y Datos</u></p> <p>Queda expresamente definido que los documentos no podrán ser alterados, testados o testeados, enmendados en forma alguna, pues ello implicará automáticamente la nulidad de la copia y su correspondiente reemplazo.</p> <p>A su vez, cuando se efectúen cambios en el Manual de Calidad o en un Procedimiento, se dejará indicado en la carátula de la nueva revisión, los motivos del cambio, a qué partes y páginas del documento se extiende dicho cambio.</p> <p>Estas modificaciones deberán ser emitidas y aprobadas siguiendo los niveles establecidos en el punto 5.5.1. del presente manual.</p>		
Fecha	Revisión	Página 5 de 5



ANEXO L: P.O.6.1 "Gestión de los Recursos"

P.O.6.1		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y HOJAS DE PROCESO	
TITULO: Gestión de los Recursos			
CONTENIDO: 1. Objeto 2. Alcance 3. Responsable 4. Área de Aplicación 5. Procedimiento			
		Emitió	Aprobó
FIRMA			
FECHA			
MOTIVO DE LA REVISION			
Rev.	Fecha	Descripción	Pág.
1. Objeto Establecer la metodología para asegurar la provisión oportuna, eficaz y eficiente del recurso humano necesario para la implementación, mantenimiento y mejora del Sistema de Gestión de Calidad de ALASKA S.A.			
2. Alcance La totalidad de los puestos de trabajo afectados al Sistema de Gestión de Calidad, así como la infraestructura y ambiente de trabajo en que se desarrollarán las actividades.			
3. Responsable Gerente General, jefe de Compras, jefe de Ventas, jefe de Producción.			
4. Área de aplicación La totalidad de los sectores afectados por el Sistema de Gestión de Calidad.			
5. Procedimiento 5.1 Descripción del puesto La descripción del puesto es una herramienta que enumera las funciones y responsabilidades de cada uno de los puestos de la empresa, definiendo el objetivo que cumplen cada uno de ellos.			
Fecha		Revisión	Página 1 de 2

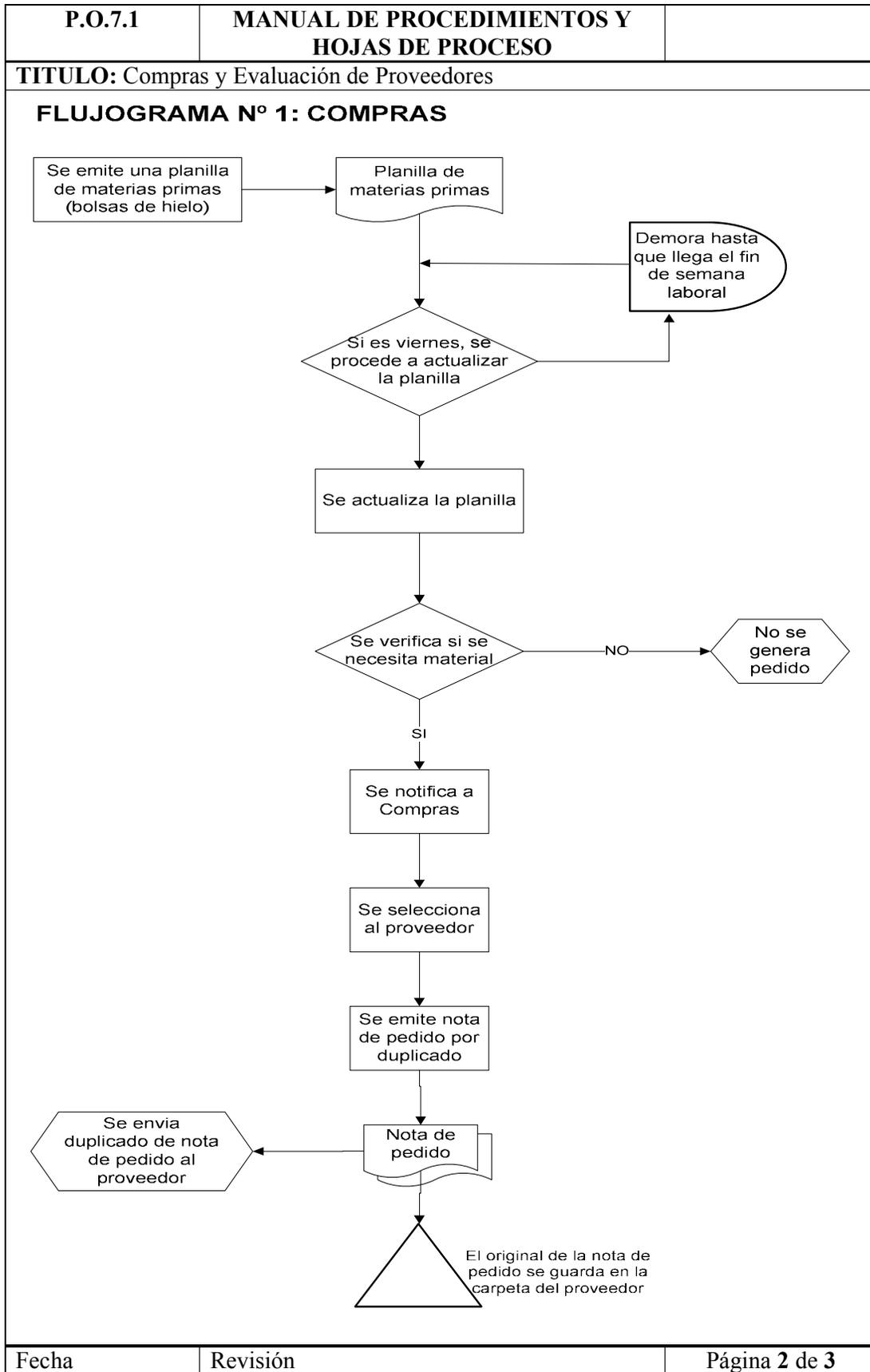


P.O.6.1	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y HOJAS DE PROCESO	
TITULO: Gestión de los Recursos		
<p>El desarrollo de esta actividad se ve detallada en el Manual de Funciones de la empresa, disponible en el Anexo B.</p> <p><i>5.2 Competencias del personal</i></p> <p>Las competencias del personal se encuentran detalladas en el Manual de Funciones de la empresa, en el ítem Observaciones. Cada jefe de sector es responsable de gestionar a su personal a cargo, y de buscar desarrollar en los mismos comportamientos de alto desempeño que garanticen el éxito en la realización de sus tareas.</p> <p><u>5.2.1 Capacitación al personal ingresante</u></p> <p>Cumplidas las etapas de requerimiento e incorporación del personal, el jefe de cada sector realizará al ingresante la inducción a la empresa. En el desarrollo de la inducción se facilitará la siguiente información:</p> <ul style="list-style-type: none">➤ Descripción resumida de la empresa (historia de la empresa, actividad, clientes, productos, proveedores, etc.);➤ Alcance y conceptos básicos del Sistema de Gestión de Calidad implementado en la empresa. <p>El personal ingresante completará su inducción, al recibir por parte del responsable del sector la capacitación correspondiente en los procesos establecidos en cada sector.</p> <p><i>5.3 Infraestructura</i></p> <p>La empresa asegurará la disponibilidad de infraestructura necesaria para cumplir con los procesos definidos dentro del Sistema de Gestión de Calidad, como así también su mantenimiento preventivo y correctivo.</p> <p><i>5.4 Ambiente laboral</i></p> <p>La empresa determina y gestiona los recursos necesarios para lograr un ambiente de trabajo adecuado complementando la capacitación continua con la provisión de equipos necesarios, condiciones ambientales, motivación y la comunicación interna. Se dará cumplimiento a las disposiciones vigentes relativas a Higiene y Seguridad en el Trabajo.</p>		
Fecha	Revisión	Página 2 de 2



ANEXO M: P.O.7.1 "Compras y Evaluación de Proveedores"

P.O.7.1		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y HOJAS DE PROCESO	
TITULO: Compras y Evaluación de Proveedores			
CONTENIDO: 1. Objeto 2. Alcance 3. Responsable 4. Área de Aplicación 5. Procedimiento			
		Emitió	Aprobó
FIRMA			
FECHA			
MOTIVO DE LA REVISION			
Rev.	Fecha	Descripción	Pág.
1. Objeto Establecer la metodología para formular requerimientos de reposición de insumos para la producción, gestionar la compra/contratación y realizar la evaluación de proveedores (precio y calidad).			
2. Alcance La totalidad de las actividades relacionadas con: ➤ Requerimientos de cada punto de venta; ➤ Gestión de compra y contratación; ➤ Evaluación de proveedores.			
3. Responsable Gerente General, jefe de Compras, jefe de Producción.			
4. Área de aplicación La totalidad de los sectores alcanzados por el Sistema de Gestión de Calidad.			
5. Procedimiento 5.1 Pedidos y requerimientos En el siguiente flujograma de Compras se especifica la secuencia y operatoria con que la empresa solicita el aprovisionamiento de insumos, generando la nota de pedido al proveedor seleccionado.			
Fecha		Revisión	Página 1 de 3





P.O.7.1	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y HOJAS DE PROCESO	
TITULO: Compras y Evaluación de Proveedores		
<p><i>5.2 Gestión de compras de insumos</i> Toda transacción de adquisición de insumos se ajustará a los siguientes requisitos:</p> <ul style="list-style-type: none">➤ De la documentación de la compra:<ul style="list-style-type: none">- Comparativa de precios y calidad de los insumos;- Pedido de presupuesto;- Nota de pedido con las cláusulas y condiciones;- Seguimiento de la ejecución de la nota de pedido.➤ Documentación de la contratación del proveedor seleccionado. <p><i>5.3 Evaluación del proveedor</i> Los proveedores serán evaluados en dos instancias:</p> <ul style="list-style-type: none">➤ Calificación para su incorporación: se exige el cumplimiento en tiempo y forma de lo dispuesto en el punto 5.2.➤ Calificación de desempeño: se realizará una evaluación de los cumplimientos en tiempo y forma de los pedidos, y calidad requerida de los insumos. En cuanto a la calificación de la calidad, será informada después de análisis rigurosos por el jefe de Producción.		
Fecha	Revisión	Página 3 de 3



ANEXO N: P.O.7.2 "Control de los Equipos"

P.O.7.2		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y HOJAS DE PROCESO		
TITULO: Control de los Equipos				
CONTENIDO: 1. Objeto 2. Alcance 3. Responsable 4. Área de Aplicación 5. Procedimiento				
		Emitió		Aprobó
FIRMA				
FECHA				
MOTIVO DE LA REVISION				
Rev.	Fecha	Descripción	Pág.	
1. Objeto Establecer la metodología para el control, calibración, programación y mantenimiento de los equipos.				
2. Alcance La totalidad de los equipos que se utilizan para garantizar la conformidad del producto con las especificaciones.				
3. Responsable Encargado de Mantenimiento.				
4. Área de aplicación La totalidad de los sectores afectados por el Sistema de Gestión de Calidad.				
5. Procedimiento 5.1 Dispositivos de medición y seguimiento Los instrumentos de medición y seguimiento afectados al presente procedimiento son: ➤ Mantenimiento: <ul style="list-style-type: none">• Balanza electrónica para pesado;• Máquina selladora de polietileno;• Máquina fabricadora de hielo;• Cámaras frigoríficas.				
Fecha		Revisión		Página 1 de 3



P.O.7.2	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y HOJAS DE PROCESO	
----------------	--	--

TITULO: Control de los Equipos

5.2 Mantenimiento de equipos

Las rutinas de mantenimiento de los equipos se encuentran descriptas y programadas en el formulario de Cronograma de Mantenimiento, utilizado por el encargado de Mantenimiento. Dicho formulario se expone a continuación

CRONOGRAMA DE MANTENIMIENTO ALASKA S.A - PERIODO AÑO 20.....								
ACTIVO	NOMBRE	UBICACIÓN	FECHA PROGRAMADA	RESPONSABLE	OK	OBSERVACIONES	REPROGRAMACION	
							FECHA	MOTIVO

Fecha	Revisión	Página 2 de 3
-------	----------	---------------



P.O.7.2	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y HOJAS DE PROCESO	
TITULO: Control de los Equipos		
<p><i>5.3 Requerimientos y reclamos de mantenimiento correctivo</i></p> <p>La solicitud de intervención del área de Mantenimiento por deficiencias de infraestructura o servicio de equipamiento se gestionará a través del siguiente circuito:</p> <ul style="list-style-type: none">a) El encargado o responsable del sector donde se detecta la deficiencia, requerirá (personal o telefónicamente) la intervención del sector de Mantenimiento;b) El área de Mantenimiento gestionará los requerimientos de la siguiente manera:<ul style="list-style-type: none">➤ Si la deficiencia se refiere a un elemento, equipo o instrumento que detiene la producción o impide su inicio:<ul style="list-style-type: none">• Se hará presente de inmediato en el sector requerido, a fin de verificar el requerimiento;• Estimaré y consensuaré con el personal de la planta el plazo estimado de resolución;• Gestionaré la reparación con medios propios o de terceros;➤ Si la deficiencia no se refiere a un elemento, equipo o instrumento que comprometa la producción en curso o su inicio, entonces la verificación, diagnóstico y plazo estimado de resolución deberá realizarse dentro de las 24hs de recibido el reclamo.		
Fecha	Revisión	Página 3 de 3



ANEXO Ñ: P.O.8.1 “Auditorías internas del Sistema de Gestión de Calidad”

P.O.8.1		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y HOJAS DE PROCESO	
TÍTULO: Auditorías internas del Sistema de Gestión de Calidad			
CONTENIDO:			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Objeto 2. Alcance 3. Responsable 4. Área de Aplicación 5. Procedimiento 			
		Emitió	Aprobó
FIRMA			
FECHA			
MOTIVO DE LA REVISION			
Rev.	Fecha	Descripción	Pág.
<p>1. Objeto</p> <p>Establecer la metodología que ampare la planificación y gestión de las auditorías internas del Sistema de Gestión de Calidad.</p> <p>2. Alcance</p> <p>La totalidad de las actividades alcanzadas por el Sistema de Gestión de Calidad.</p> <p>3. Responsable</p> <p>Gerente General, jefe de Compras, jefe de Ventas, jefe de Producción.</p> <p>4. Área de aplicación</p> <p>La totalidad de los sectores afectados por el Sistema de Gestión de Calidad.</p> <p>5. Procedimiento</p> <p>5.1 Tipos de auditorías</p> <p>5.1.1 Auditorías internas</p> <p>Serán aquellas que se realicen de acuerdo al programa anual de auditorías, el cual será aprobado por el Responsable de Calidad (Gerente General), además de tener la facultad de realizar auditorías no programadas.</p>			
Fecha		Revisión	Página 1 de 3



P.O.8.1	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y HOJAS DE PROCESO	
TITULO: Auditorías internas del Sistema de Gestión de Calidad		
<p>Si la empresa decidiera adoptar como política realizar únicamente auditorías no programadas, el Comité de Calidad deberá disponer (confidencial) de una planificación semestral que asegure que la totalidad de los sectores afectados hayan sido auditados en dicho periodo.</p> <p>Las auditorías internas programadas y no programadas deberán ser ejecutadas por personal independiente al sector auditado.</p> <p><u>5.1.2 Auditorías externas</u></p> <p>Son las practicadas por entes externos de certificación, que persiguen como objetivo validar por tercera parte el Sistema de Gestión de Calidad implementado.</p> <p><i>5.2 Planificación</i></p> <p>El Comité de Calidad deberá:</p> <ul style="list-style-type: none">➤ Elaborar el programa anual de auditorías internas, tomando en consideración el estado, la importancia de los procesos, las áreas a auditar, y los resultados de auditorías anteriores;➤ Obtener la aprobación del programa anual por parte del Gerente General;➤ Conservar los resultados de los informes de auditorías ejecutadas;➤ Realizar el seguimiento de las medidas correctivas implementadas. <p><i>5.3 Programa anual de auditorías</i></p> <p>El programa anual de auditorías se documentará mediante:</p> <ul style="list-style-type: none">➤ Programa de auditorías internas del Sistema de Gestión de Calidad;➤ Cronograma de auditorías internas no programadas. <p>Ambos formularios se encuentran en el Anexo H e I respectivamente.</p> <p><i>5.4 Comunicación del programa</i></p> <p>El programa será emitido por el Comité de Calidad, que lo hará disponible mediante una comunicación interna a través de los paneles en los distintos sectores.</p> <p>Con antelación a la realización de la auditoría, el Comité de Calidad comunicará al sector a auditar y a los auditores designados, la respectiva fecha y hora de la auditoría, con un mínimo de 2 días corridos.</p> <p>En el caso del cronograma de auditorías no programadas, al tener el carácter confidencial, no requerirá comunicación del mismo al sector auditado.</p> <p><i>5.5 Responsabilidades del auditor</i></p> <p>Las actividades asignadas al auditor responsable, son las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none">➤ Coordinar con Comité de Calidad la fecha a fijar para la auditoría;➤ Alcance y objetivos de la auditoría;➤ Documentación requerida para el objeto;		
Fecha	Revisión	Página 2 de 3



P.O.8.1	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y HOJAS DE PROCESO	
TÍTULO: Auditorías internas del Sistema de Gestión de Calidad		
<ul style="list-style-type: none">➤ Preparar la auditoría conjuntamente al auditor acompañante;➤ Analizar la documentación de referencia;➤ Coordinar la reunión previa de la auditoría;➤ Realizar la auditoría, documentando los resultados;➤ Informar los resultados de la misma. <p><i>5.6 Informe de los resultados de la auditoría</i></p> <p>El documento disponible para informar a los sectores auditados los hallazgos y resultados, asegurando la debida notificación, será un informe de auditorías internas.</p> <p><i>5.7 Responsabilidades del sector auditado</i></p> <p>Ante una auditoría interna o externa, las distintas áreas deberán facilitar las acciones de auditorías, y colaborarán en base a las siguientes medidas:</p> <ul style="list-style-type: none">➤ Hacer disponibles al personal, los elementos y documentación requeridos por los auditores;➤ Tomar conocimiento de los resultados de la auditoría;➤ Realizar una reunión dentro de las 24hs de recibida la auditoría, a fin de tratar las no conformidades detectadas en la misma y disponer las acciones correctivas necesarias;➤ Registrar las desviaciones detectadas en el formulario de No Conformidad;➤ Gestionar las acciones correctivas para corregir los desvíos detectados. <p>El formulario de No Conformidades se encuentra en el Anexo E.</p>		
Fecha	Revisión	Página 3 de 3