

ARMONIZACIÓN DE LA NORMA ISO 9001 EN EMPRESA DE ALIMENTOS

TRABAJO DE GRADO

DIANA CAMILA CÁRDENAS ALFONSO
ANGÉLICA XIOMARA GONZÁLEZ BONILLA

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE MANIZALES

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
ESPECIALIZACIÓN GERENCIA DE CALIDAD
MAYO 2019

ARMONIZACIÓN DE LA NORMA ISO 9001 EN EMPRESA DE ALIMENTOS

TRABAJO DE GRADO

DIANA CAMILA CÁRDENAS ALFONSO
ANGÉLICA XIOMARA GONZÁLEZ BONILLA

ERIK MARCELO SEPÚLVEDA VARGAS

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
ESPECIALIZACIÓN GERENCIA DE CALIDAD
MAYO 2019

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
TABLA DE CONTENIDO	II
LISTA DE IMÁGENES	III
INTRODUCCIÓN.....	4
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	6
2. ANTECEDENTES	7
3. JUSTIFICACIÓN.....	8
4. OBJETIVOS.....	9
5. IMPACTO SOCIAL.....	10
6. REFERENTES TEÓRICOS.....	12
7. DISEÑO METODOLÓGICO	14
8. TÉCNICAS DE LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN	16
9. INDICADORES DE SOSTENIBILIDAD.....	18
CONCLUSIONES.....	¡Error! Marcador no definido.
Bibliografía.....	20

LISTA DE IMÁGENES

Imagen 1 Propósito Nestlé.....	10
Imagen 2. Evolución de ISO 9001	12
Imagen 3 Procesos de la Cadena de valor y Procesos de Soporte.....	14
Imagen 4. Etapas de armonización del sistema NMS	15
Imagen 5. DOFA Función Q	16
Imagen 6. Análisis de riesgos	17
Imagen 7. Estructura organizacional Nestlé	18
Imagen 8 Indicadores de gestión	19

INTRODUCCIÓN

Nestlé, es una de las compañías de alimentos y bebidas más grande del mundo, con operación en más de 460 fábricas y 152 años de historia. Hoy en día, está presente en 8 de cada 10 hogares colombianos con un portafolio de productos que incluye productos lácteos, culinarios, galletas, confites, café, bebidas, cereales y alimentos infantiles y alimentos concentrados para mascotas. Entre las marcas más reconocidas se destacan: KLIM®, NESCAFÉ®, MILO®, NESTEA®, LA LECHERA®, FITNESS®, MAGGI®, Purina® entre otras. Como empresa, busca mejorar la calidad de vida y contribuir a un futuro más saludable. (Corporativa Nestlé, 2019)

La fábrica de productos alimenticios para consumo humano, Nestle de Colombia S.A., Fabrica Bugalagrande, cuenta con su propio *Sistema de gestión de Nestlé* (NMS) bajo requerimientos mandatorios internos para el sostenimiento del sistema de Seguridad, salud, ambiente y calidad (SHE&Q). (Correa, 2019)

NMS, se asegura a través de la aplicación del ciclo de gestión que incluye rutinas asociadas al ciclo PHVA, evaluando su desempeño. De esta manera se asegura la sostenibilidad y mejora del sistema de gestión.

El Sistema de gestión basado en procesos es un principio esencial del NMS. Provee un marco de trabajo para alcanzar y mantener el cumplimiento, la medición del desempeño y la mejora continua, para alcanzar la satisfacción de todas las partes interesadas. Un proceso es una actividad que usa recursos para transformar entradas en resultados. Los procesos están interconectados cuando las salidas de un proceso se convierten en las entradas de otro proceso. (Correa, 2019)

Cuando hablamos de diferentes procesos y operaciones, las actividades diarias deben estar enfocadas en un sistema, en el cual todas las actividades deben estar integradas bajo el mismo sistema de gestión. Por lo tanto, hablamos de un sistema integrado de gestión (SIG).

Un Sistema Integrado de Gestión (SIG) aúna distintas disciplinas de un modo conjunto. Esto simplifica el mantenimiento de los distintos sistemas de gestión e incrementa su utilidad. Para las empresas significa una mejora notable tanto en la calidad de sus outputs como en los programas o políticas que se aplican. (Consultores, 2019)

La aplicación de los sistemas de gestión basados en normas internacionales ha tenido una gran aceptación y proliferación como vía para cumplir con los requisitos de los clientes y mejorar el desempeño de las organizaciones (Gárciga Fernandez, 2001).

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La fábrica de productos alimenticios para consumo humano, Nestle de Colombia S.A., Fabrica Bugalagrande, cuenta con su propio *Sistema de gestión de Nestlé* (NMS) bajo requerimientos mandatorios internos para el sostenimiento del sistema de Seguridad, salud, ambiente y calidad (SHE&Q). Actualmente, la fábrica está certificada bajo la ISO 14000:2015 y OHSAS 18001:2017, sin embargo, para el caso de la implementación de la ISO 9001 recientemente la fábrica inicio su implementación oficial por lo tanto se requiere su armonización con el sistema actual.

2. ANTECEDENTES

La empresa Nestlé de Colombia cumple con los requisitos obligatorios de seguridad, salud, ambiente y calidad, bajo los lineamientos internos. Actualmente está certificada bajo las normas ISO 14000:2015 y OHSAS 18001:2017. En cuanto al sistema de gestión de calidad, se cumple con los procedimientos corporativos y direccionados por el centro en Vevey, Suiza.

Por lo tanto, la empresa cuenta con su propio sistema de gestión, pero no cumple con el estándar internacional, teniendo como base la implementación de la norma ISO 9001.

3. JUSTIFICACIÓN

La implementación de los sistemas con los que cuenta actualmente la compañía, ha permitido mejorar el desempeño de la organización a lo largo de su historia.

En el marco de la estrategia de simplificación llamado Fábrica 2020 que conlleva a la optimización de procesos, se hace necesario integrar los sistemas de gestión de calidad, seguridad, salud y medio ambiente. Actualmente la compañía ya cuenta con la certificación de normas ISO 14001 y OSHAS 18000, sin embargo, es necesario lograr la certificación en la norma ISO 9001/2015 para lograr llegar a la integración de los sistemas.

4. OBJETIVOS

General

Garantizar la armonización del sistema de gestión actual con el sistema implementado de la norma ISO 9001

Específicos

- 1.** Establecer el alcance de los procesos que se deben armonizar y ajustar de acuerdo a los requerimientos normativos.
- 2.** Implementar estrategia de seguimiento para garantizar la integración del sistema.
- 3.** Realizar formación de auditores internos en sistema integrado de gestión para soportar la implementación.
- 4.** Verificar la armonización para todos los departamentos del mercado Colombia - Ecuador

5. IMPACTO SOCIAL

Nestlé tiene como propósito mejorar la calidad de vida y contribuir a un futuro más saludable, desde los valores basados en el respeto, que nos unen como una empresa, en todos nuestros negocios, mercados y geografías. Las áreas de impacto de Nestlé son las personas y la familia posibilitando vidas más saludables y felices; para las comunidades ayudando a desarrollar comunidades más prósperas y autosuficientes; para el planeta preservando los recursos para las generaciones futuras.



Imagen 1 Propósito Nestlé

Las cinco maneras en que vivimos nuestros valores:

Servimos con pasión. Trabajamos con iniciativa y sin descanso para entender las necesidades de las personas del mundo, y respondemos a esas necesidades con pasión. El éxito en conquistar corazones y mentes requiere de calidad en todo lo que hacemos, con un espíritu de excelencia y responsabilidad.

Construimos a largo plazo. Creemos que el éxito verdadero se mide en el tiempo. La confianza en nuestra compañía, productos, servicios y marcas, sólo puede construirse

consistentemente, si lo hacemos paso a paso. Por ello tomamos decisiones con una visión a largo plazo, a la vez que nos aseguramos de cumplir con nuestros compromisos de hoy.

Inspirados para innovar. Abrazamos este mundo diverso y rápidamente cambiante como una fuente inagotable de retos, inspiración y nuevas posibilidades. Escuchamos y aprendemos con curiosidad y una mente abierta. Luego aplicamos el pensamiento creativo, la ciencia, la tecnología más avanzada y el espíritu colaborador, para convertir el conocimiento en acción.

Siempre nos esforzamos por mejorar. Nunca dejamos de proponernos retos, sin importar lo exitosos que seamos, porque sabemos que siempre podemos hacerlo mejor. Este espíritu dinámico nos ayuda a mejorar continuamente, persiguiendo nuestra misión.

Creemos y triunfamos juntos. Conseguimos mucho más cuando estamos juntos, de lo que conseguiríamos por separado. Trabajando junto a colaboradores, con diferentes culturas y formas de pensar, crecemos como individuos, como equipos y como compañía, y ayudamos a los demás a crecer con nosotros. (Correa, 2019)

Adicionalmente, como parte del equipo de trabajo de Nestlé, somos conocidos como “Ciudadanos Nestlé” el cual tiene como rol principal la Creación de Valor Compartido (CVC) el cual hace parte de los principios básicos de la estrategia de negocios de Nestlé y nuestra forma de asegurar el éxito a largo plazo.

Crear valor compartido es un gana – gana que consiste en generar acciones que beneficien a nuestros accionistas, al mismo tiempo que a toda nuestra cadena de valor y a la sociedad en general.

- Cada ciudadano desde su rol corporativo Crea Valor con Nestlé.
- Foco en nutrición, agua y desarrollo rural.
- Crear Valor en todas las actividades y procesos de nuestra cadena productiva es la única forma de asegurar el éxito del negocio a largo plazo.

De acuerdo a lo anterior, durante el 2018 y 2019 se han realizado diferentes actividades como:

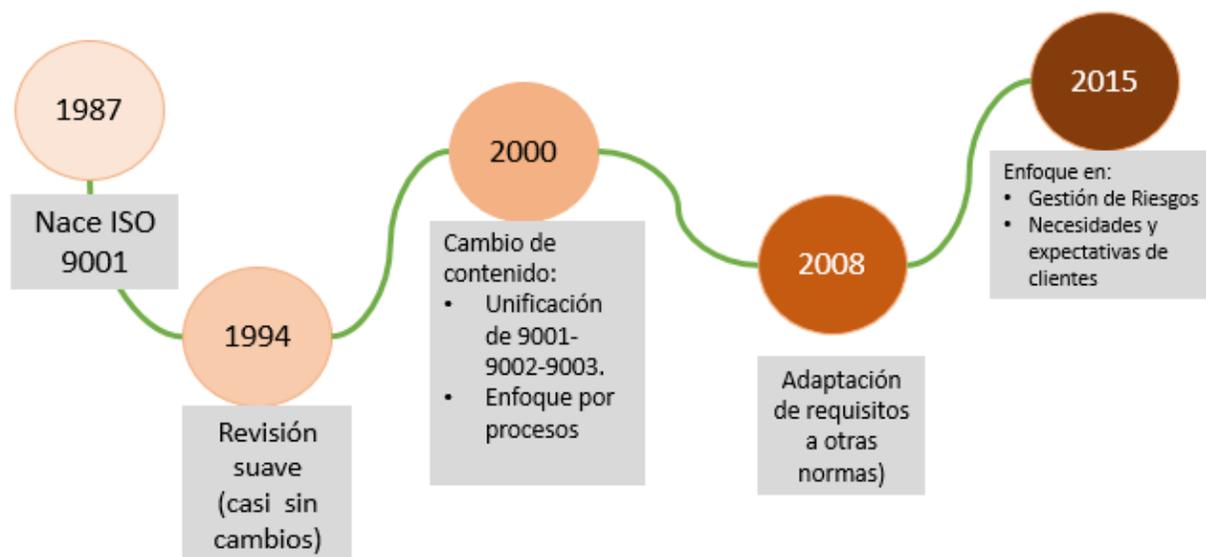
- Ludoteca en Dosquebradas, Risaralda, que benefician a 600 niños de la comunidad.
- Responsabilidad social empresarial con proveedores, ganaderos y caficultores.
- Voluntariado niños saludables

6. REFERENTES TEÓRICOS

Para llevar a cabo el desarrollo de este proyecto, se detectó como principal debilidad la ausencia de la certificación de la norma ISO 9001:2015 para una industria de alimentos. Por lo tanto, es indispensable conocer el origen y evolución de la calidad ilustrada como la evolución de la ISO 9001. La primera versión de la norma fue en el año 1987 y hasta la fecha ya se cuenta con 5 versiones.

En el sitio web de normas 9000 nos lleva a la historia de la norma ISO 9001. En los años 80's, la calidad ya no se está enfocada únicamente al producto, sino que engloba todo el proceso y la cadena de producción que deben de garantizar la conformidad del producto. Por lo tanto, se deben llevar a cabo los análisis de calidad pertinente para el producto a lo largo de la cadena de producción. Es deber de la empresa demostrar la calidad del producto al cliente.

Al principio de los años 2000, la garantía de calidad que se realizaba únicamente en las cadenas de producción pasó a ser dirigida, gestionada, y mejorada bajo la forma de un sistema de gestión: el producto, así como los servicios creados y aprovisionados por la empresa pasan a estar bajo la responsabilidad del sistema de gestión. La empresa no solo debe garantizar la conformidad de sus productos y de sus servicios, sino que también debe satisfacer al cliente y brindarle la prueba de conformidad. (Rodriguez, 2017).



Imágen 2. Evolución de ISO 9001

La norma ISO 9001:2015 sitúa la nueva versión de la norma como parte integral de los esfuerzos de una organización por el desarrollo sostenible y lo fomenta como herramienta para mejorar el rendimiento general.

Fomenta una mayor atención de las partes interesadas a nivel interno y a nivel externo, como parte de la adopción de un enfoque basado en riesgos para la gestión de la calidad, y enfatiza la importancia de adoptar un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) como decisión estratégica para una organización.

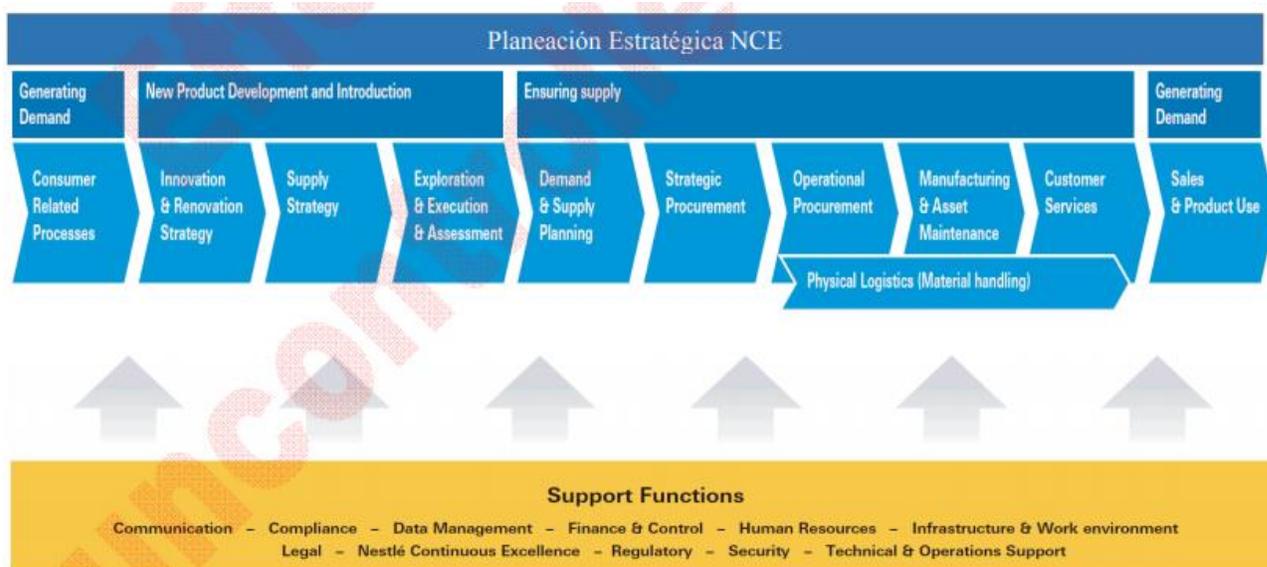
Por otro lado, tenemos los conceptos asociados al contexto organizacional: NMS, sistema de gestión de Nestlé

NCE, Nestlé continuous excellence es el sistema de mejora continua de Nestlé encargado de trabajar el liderazgo, gestión de competencias, solución de problemas, gestión de manufactura, TPM y LEAN

7. DISEÑO METODOLÓGICO

La gestión efectiva de procesos en el Sistema de gestión de Nestlé (NMS), se asegura a través de la aplicación del ciclo de la gestión que incluye rutinas alineadas con el ciclo Planear, Hacer, Verificar, Actuar (PHVA) y evalúa el desempeño. Esto asegura la sostenibilidad y direcciona la mejora de nuestro sistema de gestión.

El Sistema de gestión basado en procesos es un principio esencial del NMS. Provee un marco de trabajo para alcanzar y mantener el cumplimiento, la medición del desempeño y la mejora continua, para alcanzar la satisfacción de todas las partes interesadas. Un proceso es una actividad que usa recursos para transformar entradas en resultados. Los procesos están interconectados cuando las salidas de un proceso se convierten en las entradas de otro proceso. El enfoque por procesos en el NMS se describe a través del diagrama 1. Descripción del ciclo de gestión en el NMS.



Imágen 3 Procesos de la Cadena de valor y Procesos de Soporte

El proceso ejecutado para lograr la armonización de los requisitos de la norma ISO 9001/2015 con el sistema de gestión de la compañía NMS se realizó en tres etapas:



Imágen 4. Etapas de armonización del sistema NMS

8. TÉCNICAS DE LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN

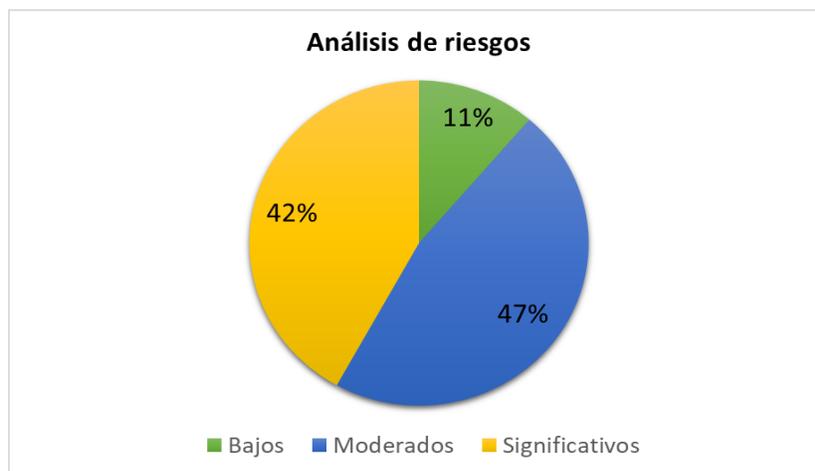
Con el propósito de evaluar la situación actual del sistema integrado de gestión de la empresa, se construye la matriz DOFA por procesos y posteriormente se realiza una priorización a través de la matriz de riesgos y oportunidades, así como el análisis de partes interesadas.

DOFA FUNCION Q

FORTALEZAS	<ul style="list-style-type: none"> - Laboratorios y confiabilidad analítica - Competencias del equipo de calidad - Soporte regional para todos los stream de la cadena de valor - Buena relación con clientes y proveedores - Estructura de mejora continua (zero pérdidas en Manufacturing excellence) liderado por pilar ME - Cumplimiento en todo nivel evaluado por fundacionales - Estandarización y modelo de gestión estratégico NCE - Soporte Internacional en todas las categorías de la fabrica - OMP alineado a las necesidades del negocio dándole prioridad a los valores de consumidor - Proceso de competencias en fabrica liderado por el pilar de E&T - Certificación en otras normas internacionales FSSC 22000 - Pensamiento causa raíz - Nuevo esquema de gestión sobre simplicidad y velocidad - El esquema de gestión de operaciones mediante SAP - Implementación de TPM 	DEBILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> - Dificultad de operación y complejidad por el sindicato. - Cumplimiento en tiempo de las acciones. - Alto numero de estándares que aumentan la complejidad de fabrica. - Demora en la implementación de Globe QMS. - No somos buenos comunicando lo bueno que hacemos. - Liberación excepcional de VP por demoras e incumplimientos en pasos anteriores (I&R y compras). - Alta carga vs altos compromisos de la función y del rol. - Lentos en reaccionar ante la competencia y por complejidad en procesos internos.
OPORTUNIDADES	<ul style="list-style-type: none"> - Aprendizajes de otras fabricas que sirvan como elementos de gestión. - Auditores internos regionales para aumentar la capacidad y competencia del equipo de Q - Misiones cruzadas entre fabricas con buenos resultados de auditorias internas - Presupuestos Flat próximos años. - Alineación del centro hacia simplicidad y velocidad - Continuar con la alineación de la función Q y Pilar Q. 	AMENAZAS	<ul style="list-style-type: none"> - Nuevas normas internas y externas - Los nuevos esquemas de ventas como Justo y Bueno, ARA, etc. - Proveedores de bajo músculo económico para cumplir con requisitos de Nestlé. - Únicos proveedores. - Varios cambios y herramientas lanzadas al mismo tiempo lo que genera saturación y riesgos de incumplimiento.

Imágen 5. DOFA Función Q

Con respecto los aspectos detectados en la matriz DOFA, se realiza la evaluación de riesgos y oportunidades, encontrando 62 riesgos de los cuales 7 fueron bajos, 29 moderados y 26 significativos. Estos riesgos significativos se deben principalmente a programación de entrenamientos, gestión de cierre de acciones, asignación de recursos e infraestructura.



Imágen 6. Análisis de riesgos

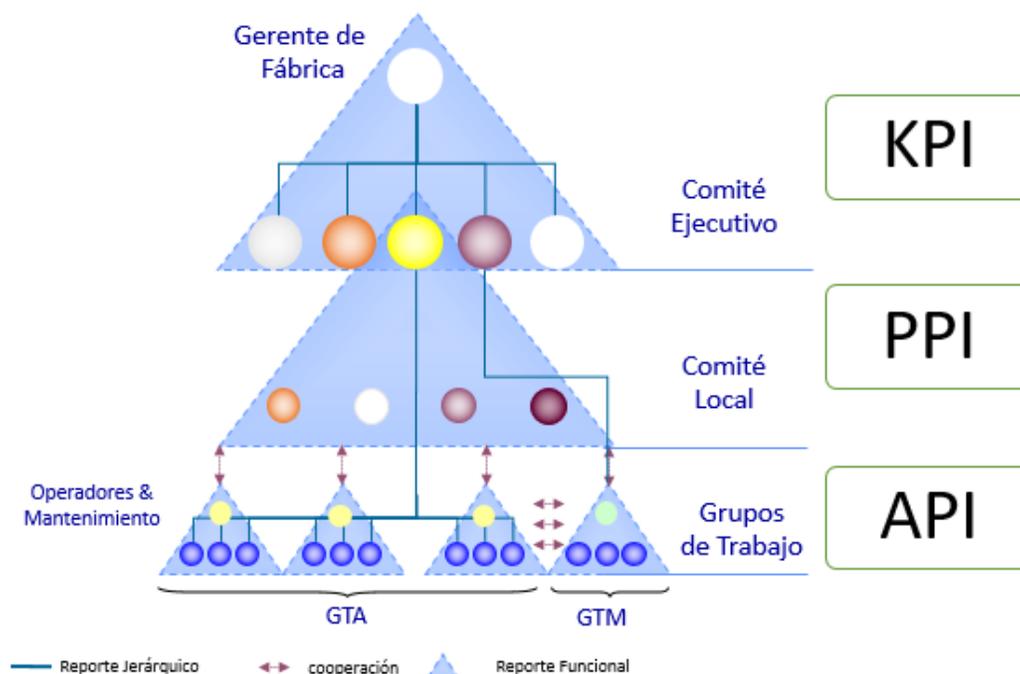
Para el caso de los riesgos moderados, los cuales representan el 47% de los riesgos, obedecen al alto nivel de ausentismo lo que no permite avanzar en los planes de desarrollo, descriptivos de cargo desactualizados, alineación entre partes interesadas y baja disponibilidad de mano de obra calificada.

Por otro lado, se realiza el análisis de las partes interesadas, teniendo en cuenta cada una de las áreas de la fábrica, parte interesada, necesidad, expectativa, influencia que tiene la parte interesada, el interés que la parte interesada tiene en los entregables de la organización en materia de calidad. Por lo anterior, se buscó evaluar la influencia (que tanto me influye a mi lo que haga la parte interesada; y evaluar el interés (que tanto se interesa la parte interesada por lo que yo haga).

Se realiza evaluación a 7 partes interesadas que incluyen calidad, SHE, logística, innovación y renovación, producción, RRHH, y mantenimiento; con un total de 322 necesidades identificadas de las cuales 188 tienen una influencia crítica y que puede bloquear o afectar (Positiva o negativamente) los resultados de nuestras actividades, como lo es mantener el buen relacionamiento laboral con las organizaciones sindicales, trabajadores, proveedores y comunidad, abastecimiento oportuno de los materiales que ingresan a fábrica y manejo adecuado de presupuesto.

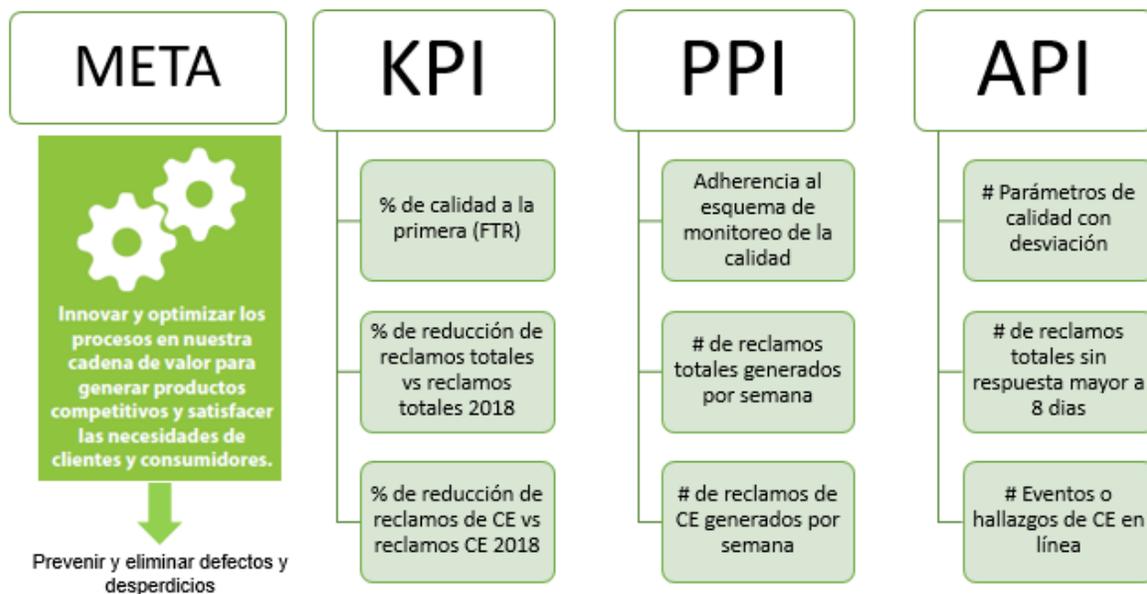
9. INDICADORES DE SOSTENIBILIDAD

Los indicadores de gestión se llevan a cabo a partir del cascadeo que realiza el centro a todas las fábricas y se construye el plan maestro operacional (OMP). De esta manera se define como prioridad del negocio *innovar y optimizar los procesos en nuestra cadena de valor para generar productos competitivos y satisfacer las necesidades de clientes y consumidores* el cual se mide de acuerdo a la siguiente estructura organizacional:



Imágen 7. Estructura organizacional Nestlé

De acuerdo a lo que muestra la imagen 7, se realizan reuniones operacionales en donde los grupos de trabajo o personal de línea socializa los API o las actividades a nivel operativo que impactan la meta principal; el comité local se reúne para revisar las actividades que están siendo impactadas directamente por los procesos y el comité ejecutivo monitorea los indicadores de primer nivel. En la siguiente imagen se muestran los indicadores de gestión del sistema.



Imágen 8 Indicadores de gestión

Bibliografía

Consultores, C. (15 de Marzo de 2019). *CTMA Consultores*. Obtenido de

<https://ctmaconsultores.com/sistemas-gestion-integrados/>

Corporativa Nestlé. (24 de Enero de 2019). Obtenido de

<https://www.corporativa.nestle.com.co/nhw>

Correa, L. S. (10 de Enero de 2019). **MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN NMS**

COLOMBIA. Bogotá, Cundinamarca, Colombia: Nestlé.

Gárciga Fernandez, M. (2001). Sistemas integrados en pos de la eficiencia. *Normalización*, 25-

29.

Rodriguez, M. (17 de 10 de 2017). *Normas 9000*. Obtenido de Normas 9000:

http://www.normas9000.com/Company_Blog/historia-iso-9001.aspx