

UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA LA MOLINA

Gestión de Calidad Total y Productividad
Ciclo Optativo de Especialización y Profesionalización



**“PROPUESTA DE MEJORA PARA UNA EMPRESA
AGROINDUSTRIAL EN SU PROCESO DE PRODUCCIÓN DE
BEBIDAS BASADO EN LA NTP ISO 9001:2009”**

Trabajo de Titulación para Optar el Título Profesional de:

INGENIERO EN GESTIÓN EMPRESARIAL

Carolina del Pilar Arias Li

Asesora: M. Sc. María Inés Núñez Gorriti

Lima – Perú

2015

UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA LA MOLINA

Gestión de Calidad Total y Productividad
Ciclo Optativo de Especialización y Profesionalización

**“PROPUESTA DE MEJORA PARA UNA EMPRESA
AGROINDUSTRIAL EN SU PROCESO DE PRODUCCIÓN DE
BEBIDAS BASADO EN LA NTP ISO 9001:2009”**

Trabajo de Titulación para Optar el Título Profesional de:

INGENIERO EN GESTIÓN EMPRESARIAL

Carolina del Pilar Arias Li

Sustentado y aprobado ante el siguiente jurado:

Dr. Pedro Ricardo Quiroz Quezada
Presidente

Mg. Adm. Josué Centeno Cárdenas
Miembro

Dr. Ampelio Ferrando Perea
Miembro

M. Sc. María Inés Núñez Gorriti
Asesora

Dedicatoria:



A mi mami, Gladys, por su inmenso amor y protección, por estar siempre cerca de mí; en mi mente y en mi corazón,

A papá, Nicolás, por enseñarme que no existe dificultad en la vida que no se pueda superar,

A Ceci, por ser siempre mi compañía, por ser mi hermana mayor.

Agradecimientos:

Al Gerente general, por darme la oportunidad de iniciar mi vida profesional en la empresa que dirige y por permitirme ser hasta ahora parte de ella. Y sobre todo gracias por permitirme lograr uno de mis mayores objetivos.

A mis compañeros de la empresa, gracias por tanto apoyo y cariño.

A mi querida María Inés por dedicarme su valioso tiempo, por ser la mejor maestra y guía, por su paciencia y tanta dedicación, por ser simplemente ella, Gracias Ming por aceptar ser mi apoyo en este camino.

ÍNDICE GENERAL

Resumen	1
I. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Alcance y limitaciones.....	2
1.2 Objetivo principal	3
1.3 Objetivos específicos	3
II. REVISIÓN DE LITERATURA	4
2.1 Definiciones vinculadas a la calidad.....	4
2.1.1 Calidad	4
2.1.2 Gestión de la calidad	5
2.1.3 Proceso	5
2.1.4 Mejora continua.....	5
2.1.5 Sistema de gestión de la calidad basado en procesos.....	6
2.1.6 Documentación de los sistemas de gestión de la calidad	7
2.2 Definiciones vinculadas a la piña MD2.....	7
2.2.1 Piña MD2.....	7
2.2.2 Precios de la piña MD2.....	8
2.3 Definiciones vinculadas a la industria de bebidas	9
2.3.1 Bebidas	9
2.3.2 Bebidas no alcohólicas	9
2.3.3 Mercado de jugos y néctares en el Perú	10
2.3.4 Consumo per cápita de las principales bebidas no alcohólicas	11
2.3.5 Preferencias de jugos envasados según la marca	11
2.3.6 Aparición de productos sustitutos	13
2.4 Tendencia al consumo de productos saludables o naturales	13
III. MATERIALES Y MÉTODOS	14
3.1 Materiales.....	14

3.1.1	Materiales y equipos.....	14
3.1.2	Normas	14
3.2	Metodología	15
3.2.1	Recolección de información.....	17
3.2.2	Análisis de la información.....	18
3.2.3	Diseño de la propuesta de mejora y del presupuesto para su implementación ..	19
IV.	RESULTADOS Y DISCUSIÓN	20
4.1	Resumen de capítulo	20
4.2	Generalidades.....	24
4.2.1.	Reseña de la organización	25
4.2.2.	Ubicación geográfica.....	27
4.2.3.	Infraestructura interna	29
4.2.4.	Estructura organizacional.....	31
4.3	Diagnóstico de la empresa según las herramientas de gestión	35
4.3.1.	Las 4 P'S del mix de marketing	37
4.3.2.	Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	43
4.3.3.	Análisis de la matriz de crecimiento y participación BCG.....	54
4.3.4.	Análisis de la matriz FODA	58
4.3.5.	Análisis de la cadena de valor	64
4.4	Análisis del proceso de producción según herramientas de ingeniería.....	79
4.4.1	Distribución de la sala de procesos	81
4.4.2	Análisis del proceso productivo	82
4.5	Diagnóstico de la empresa según las herramientas de calidad	99
4.5.1	Análisis de los resultados de la lista de verificación en base a la NTP ISO 9001:2009	101
4.5.2	Determinación de los problemas organizacionales	107
4.5.3	Aplicación y resultados de los cuestionarios realizados al personal operario.	114

4.6	Propuesta de mejora.....	117
4.6.1	Propuesta de mejora para la gestión empresarial	117
4.6.2	Propuesta de mejora de la calidad	128
V.	CONCLUSIONES	135
VI.	RECOMENDACIONES.....	136
VII.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	137
VIII.	ANEXOS	140

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Consumo promedio per cápita de bebidas por ámbito geográfico	11
Cuadro 2: Herramientas de análisis para la determinación de las condiciones iniciales	18
Cuadro 3: Nombres y cargos de colaboradores de Industrias de la Selva S.A.C.	20
Cuadro 4: Resumen de los resultados encontrados según las herramientas aplicadas ...	21
Cuadro 5: Resumen de la propuesta de mejora según las herramientas aplicadas	23
Cuadro 6: Resumen de los resultados encontrados según herramientas generales	24
Cuadro 7: Ventas anuales Industrias de la Selva S.A.C	26
Cuadro 8: Número de colaboradores por área de Industrias de la Selva S.A.C.	31
Cuadro 9: Descripción del personal a cargo de la producción de la línea de bebidas....	33
Cuadro 10: Resumen de los resultados encontrados según herramientas de gestión	35
Cuadro 11: Productos que conforman la línea de bebidas de de la Selva S.A.C.	38
Cuadro 12: Ventas anuales por tipo de bebidas que produce Industrias de la Selva S.A.C.	39
Cuadro 13: Ventas y porcentaje de ventas de la línea de bebidas por clientes en el 2014	41
Cuadro 14: Ventas anuales de Industrias de la Selva S.AC. para la línea de bebidas....	42
Cuadro 15: Resumen del diagnóstico de las 5 Fuerzas de Porter	43
Cuadro 16: Principales proveedores de Industrias de la Selva S.A.C.	48
Cuadro 17: Clientes de Industrias de la Selva S.A.C.	50
Cuadro 18: Ventas anuales de bebidas del 2013 de Industrias de la Selva S.A.C.	56
Cuadro 19: Matriz FODA de Industrias de la Selva S.A.C.....	58
Cuadro 20: Matriz EFE de Industrias de la Selva S.A.C.....	61
Cuadro 21: Matriz EFI de Industrias de la Selva S.A.C.....	63
Cuadro 22: Resumen de los resultados encontrados según herramientas básicas de ingeniería	80
Cuadro 23: Proporción de insumos en la actividad de Calentamiento	88
Cuadro 24: Controles de producción	91
Cuadro 25: Especificaciones de materia prima	95
Cuadro 26: Especificaciones de producto terminado	97
Cuadro 27: Resumen de los resultados encontrados según herramientas de calidad ...	100
Cuadro 28: Porcentaje de cumplimiento de los requisitos de la NTP ISO 9001:2009.	102

Cuadro 29: Resultados de la fase de generación de problemas	108
Cuadro 30: Resultados principales de la fase de generación de problemas	109
Cuadro 31: Puntaje y significado de ponderación	109
Cuadro 32: Criterios de selección.....	110
Cuadro 33: Resultados obtenidos de los cuestionarios al personal operario	115
Cuadro 34: Propuesta de mejora para la gestión empresarial de Industrias de la Selva S.A.C.	118
Cuadro 35: Resumen del MOF propuesto y descripción de su finalidad	123
Cuadro 36: Contenido de los manuales propuestos para el SGC	130
Cuadro 37: Descripción de la finalidad de los documentos propuestos para el SGC ..	132
Cuadro 38: Estimación del presupuesto de implementación de la propuesta de mejora	134

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Modelo de un Sistema de Gestión de la Calidad basado en procesos.....	6
Figura 2: Evolución de precios por jaba de piña MD2.....	8
Figura 3: Demanda de jugos y néctares en el país (2000- 2006).....	10
Figura 4: Evolución de las preferencias del consumidor por las marcas de jugos envasados más vendidos entre los años 2012 y 2014.....	12
Figura 5: Etapas del desarrollo de la investigación no experimental	16
Figura 6: Ubicación geográfica de Industrias de la Selva S.A.C.	28
Figura 7: Distribución espacial de Industrias de la Selva S.A.C.	30
Figura 8: Ventas anuales por tipo de bebidas que produce Industrias de la Selva S.A.C.	40
Figura 9: Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter de Industrias de la Selva S.A.C.....	44
Figura 10: Marcas consumidas habitualmente en los hogares	46
Figura 11: Volúmenes de producción por categorías de bebidas en el 2014	53
Figura 12: Matriz BCG de Industrias de la Selva S.A.C.....	55
Figura 13: Resumen gráfico de la cadena de valor de Industrias de la Selva S.A.C.....	65
Figura 14: Mapa de procesos simplificado del proceso de logística interna	67
Figura 15: Mapa de procesos simplificado del proceso de operaciones	69
Figura 16: Mapa de procesos simplificado del proceso de logística externa	71
Figura 17: Mapa de procesos simplificado del proceso de ventas y marketing	73
Figura 18: Mapa de procesos simplificado del proceso de servicio post - venta	75
Figura 19: Mapa de procesos simplificado del proceso de adquisición	78
Figura 20: Lay-Out simplificado de la sala de producción	81
Figura 21: Proceso de producción simplificado de Agua de piña light.....	83
Figura 22: Diagrama de flujo simplificado de Agua de piña light	84
Figura 23: Diagrama de Gantt para un batch de producción de Agua de piña light	86
Figura 24: Porcentaje de cumplimiento de los requisitos de la NTP ISO 9001:2009..	101
Figura 25: Porcentaje de cumplimiento de los requisitos por capítulo de la NTP ISO 9001:2009	103
Figura 26: Diagrama causa – efecto de Industrias de la Selva S.A.C.	113
Figura 27: Organigrama funcional propuesto para Industrias de la Selva S.A.C.....	122
Figura 28: Mapa de procesos simplificado y propuesto para la empresa.....	129

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Matriz de correspondencia.....	140
Anexo 2: Precios promedio por jaba de Piña MD2 - 2014.....	145
Anexo 3: Proyección para la producción de jugos y néctares (2000 - 2006).....	146
Anexo 4: Proceso de producción Agua de Piña Light.....	147
Anexo 5: Balance de masa de Agua de piña light	148
Anexo 6: Cuestionario al personal	149
Anexo 7: Lista de verificación-cumplimiento de requisitos NTP ISO 9001:2009.....	151
Anexo 8: Matriz de selección de problemas con criterios variables	163
Anexo 9: Escala de puntuación lista de verificación con base en la NTP ISO 9001: 2009	164
Anexo 10: Escala de calificación según el porcentaje de cumplimiento de la NTP ISO 9001:2009	165
Anexo 11: Manual de organización y funciones	166
Anexo 12: Manual de calidad.....	167
Anexo 13: Manual de procedimientos.....	168

RESUMEN

Este trabajo de titulación es una investigación no experimental desarrollada en Industrias de la Selva S.A.C. (nombre ficticio). La empresa tiene campos de cultivo de piña MD2; y además se dedica a la producción de bebidas a base de este fruto.

El estudio tuvo como objetivo principal determinar la situación inicial de la empresa y a partir de ello el diseño de una propuesta de mejora de la calidad basado en la NTP ISO 9001:2009, para su proceso de elaboración de bebidas. Los objetivos específicos fueron: identificar en qué grado la empresa cumple con los requisitos de la NTP ISO 9001:2009, desarrollar la propuesta de mejora a través del diseño de un manual de calidad y de procedimientos y determinar un presupuesto para su implementación.

La metodología consistió en el levantamiento de información para la aplicación de herramientas generales, de gestión y de calidad que determinen la situación actual al momento del estudio y a partir de ello proponer la propuesta de mejora.

Los principales resultados obtenidos son: la empresa no cuenta con elementos de dirección definidos ni difundidos; existe dependencia de un sólo cliente intermedio, lo que resulta peligroso para su desarrollo y crecimiento; el funcionamiento de la empresa responde bien en lo operativo en las actividades diarias, sin embargo, los procesos de planificación estratégica no se realizan, por lo que no estarían listos para afrontar acontecimientos adversos que puedan presentarse en el futuro; a la fecha de la investigación sólo posee un 33% de cumplimiento de los requisitos que exige la NTP ISO 9001:2009, afirmando que la empresa no cuenta con un sistema de gestión de la calidad implementado.

La primera parte de la propuesta de mejora tiene como objetivo sentar las bases para soportar un sistema de gestión de la calidad, y la propuesta de mejora de la calidad consiste en la elaboración documentaria que exige un sistema de calidad como éste.

Palabras clave: Gestión, calidad, mejora, proceso, ISO 9001:2008, NTP ISO 9001:2009, satisfacción, clientes, bebidas, agroindustrial.

ABSTRACT

This qualification study is a non experimental research conducted in Industrias de la Selva S.A.C. (fictitious name). The company has MD2 pineapple plantations and its business is the manufacturing of pineapple fruit beverage.

The main purpose of this study was to diagnose the real situation of the company and to design a plan that must be devised in order to implement an effective quality program based on the NTP ISO 9001:2009. The objectives of the study were to identify if the company meet the requirements of the ISO 9001:2009; to put forward a proposal for the improvement through the design of a quality and procedures manual how many budget would be necessary for the implementation.

The methodology consisted in gathering necessary information to apply general tools, management tools and quality tools and as a result determining the current situation at the time of the study and from that propose ideas for improvement.

The main results are that the company does not have direction elements defined or disseminated; there is dependence on a single intermediate customer, which is dangerous for their development and growth; the operation of the company responds well as operating however, strategic planning processes are not carried out so they would not be ready to face adverse events that may occur in the future; that to date research has only 33% compliance with the requirements under the NTP ISO 9001: 2009, asserting that the company does not have a System of quality management implemented.

The initial proposal aims to improve the basis for supporting a system of quality management, while the proposed quality improvement is the documentary preparation requiring a quality system like this.

Key Words: Management, quality improvement, process, ISO 9001:2008, NTP ISO 9001: 2009, satisfaction, customers, beverages, agribusiness

I. INTRODUCCIÓN

Hoy en día las organizaciones pueden enfrentarse a su competencia mediante el uso de signos que garanticen que el producto adquirido lleva el sello de calidad. Inmersos en la búsqueda de la satisfacción del cliente y la entrega de productos de óptima calidad, muchas empresas optan por adquirir los conceptos de calidad como una filosofía a desarrollar en el trabajo diario, buscando además obtener resultados que les permita ser más productivos, más eficientes y eficaces, y que los direcciones a lograr ventajas competitivas en el sector al que pertenecen.

Industrias de la Selva S.A.C. es una empresa dedicada al cultivo de piña en su variedad MD2, (conocida en el mercado como piña Golden) y a la producción de bebidas a base de esta fruta, de la cual obtienen: jugos, néctares, aguas naturales y aguas light, los cuales se comercializan a nivel nacional en las mejores cadenas retail del país.

En la empresa se observan deficiencias en el funcionamiento interno, tales como: falta de documentación, falta de estandarización de procesos, errores en la comunicación interna, poco control en el uso de los recursos y ausencia de planeamiento, que traen como consecuencia la devolución de productos, rechazo de lotes, incumplimiento de pedidos, quejas y reclamos de clientes, lo que genera insatisfacción en ellos, pérdida de dinero y sobrecostos.

Por tal motivo se propuso la aplicación de la NTP ISO 9001:2009 para superar las deficiencias y asegurar satisfacer lo solicitado por el cliente.

En este sentido, la empresa requiere el diseño de una propuesta de mejora basado en la norma NTP ISO 9001:2009 teniendo en cuenta su proceso de producción de bebidas que le permita superar las no conformidades; con la finalidad de mejorar el desempeño de este proceso productivo, entregando así productos que cumplan y respondan a las exigencias de sus clientes y/o consumidores.

El desarrollo de este trabajo responde a una metodología que nos lleva a dos grandes grupos de resultados; el primero, el hallazgo de resultados encontrados a través del levantamiento de información, los cuales se dieron a través de entrevistas personales y de la aplicación de encuestas al personal de la organización y a partir de ello la aplicación y desarrollo de herramientas de gestión y calidad que han permitido identificar la situación actual de la empresa; y el segundo, a la generación de la propuesta de mejora.

1.1 ALCANCE Y LIMITACIONES

En cuanto al alcance y limitaciones del presente trabajo, cabe mencionar que existe escasa información pública referida a la industria de bebidas en el país. Más aún de las bebidas que resultan ser competencia directa y de los productos similares a las bebidas que produce Industrias de la Selva S.A.C., ya que representan una pequeña proporción del mercado, por lo que no se encuentran bien cuantificados en las estadísticas disponibles; ello dificulta identificar cuales podrían tener una mayor o menor participación en el mercado actual.

Si bien es cierto Industrias de la Selva S.A.C. refleja un crecimiento y tiene un mercado posicionado en la escala donde participa, su actividad como tal no está debidamente registrada en las partidas arancelarias y en las divisiones que hacen las entidades del estado como el Ministerio de la producción, por lo que en el presente trabajo se presenta la información disponible hasta el momento.

1.2 OBJETIVO PRINCIPAL

Elaborar un diagnóstico inicial de la empresa, Industrias de la Selva S.A.C., y a partir de ello diseñar una propuesta de mejora de la calidad basado en la NTP ISO 9001:2009, en su proceso principal de elaboración de bebidas.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Determinar las condiciones iniciales de la empresa, Industrias de la Selva S.A.C., en su proceso principal de producción de bebidas.
- b) Identificar el grado de cumplimiento de los requisitos con respecto a la NTP ISO 9001:2009 en su proceso principal de producción de bebidas.
- c) Desarrollar una propuesta de mejora de la calidad a través de un manual de calidad y un manual de procedimientos, basado en la NTP ISO 9001:2009, para Industrias de la Selva S.A.C. en su proceso principal de producción de bebidas.
- d) Determinar los costos monetarios para la implementación de la propuesta de mejora basado en la NTP ISO 9001:2009 en Industrias de la Selva S.A.C.

II. REVISIÓN DE LITERATURA

2.1 DEFINICIONES VINCULADAS A LA CALIDAD

2.1.1 CALIDAD

La Real Academia Española (2015) define a la calidad como la propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor. Así mismo, Alcalde (2010) menciona que la calidad es satisfacer las necesidades de los clientes e incluso superar las expectativas que estos tienen puestas sobre él.

Por su lado, Alexander (2005) asegura que la calidad en cualquier sistema productivo es una filosofía de integración total de los elementos que lo componen para poder alcanzar los resultados deseados.

Según Claver *et al.* (2004) no hay asunto más importante para las empresas de hoy en día que la calidad pues el futuro de ellas depende de su habilidad para ofrecer bienes y servicios que se precien de tener esta cualidad, he ahí la importancia de entender qué es calidad.

El concepto de calidad ha ido evolucionando a través de los años. Hoy en día todas las organizaciones que buscan la excelencia se tropiezan con la calidad. Los objetivos de una empresa excelente son satisfacer las necesidades de los clientes, proveedores, accionistas, empleados y de la sociedad en pro de la mejora continua (Illia, 2007).

2.1.2 GESTIÓN DE LA CALIDAD

La gestión de la calidad total es una manera de mejorar constantemente el desempeño de la empresa en todos los niveles operativos y en cada área funcional de la organización, utilizando todos los recursos humanos y de cada capital disponible (Brocka y Brocka, 1994).

2.1.3 PROCESO

Según la norma ISO 9000:2005 (2005), define proceso como el conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados. También se dice que es una secuencia ordenada de actividades repetitivas cuyo producto tiene valor intrínseco para su usuario o cliente (Pérez, 2010).

2.1.4 MEJORA CONTINUA

Según ISO 9000 (2008) mejora continua es la actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir los requisitos.

Por otro lado, Tovar (2007) declara que a través de la mejora continua se aumenta la productividad y competitividad empresarial. Así mismo, también menciona que la mejora continua es controlada, evaluada y planificada de acuerdo con los objetivos corporativos de la organización.

2.1.5 SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD BASADO EN PROCESOS

La Figura 1 muestra el modelo de un sistema de gestión basado en procesos donde los clientes juegan un papel significativo para definir los requisitos como elementos de entrada. El seguimiento de la satisfacción del cliente requiere la evaluación de la información relativa a la percepción del cliente acerca de si la organización ha cumplido sus requisitos (ISO 9001: 2008, 2008).

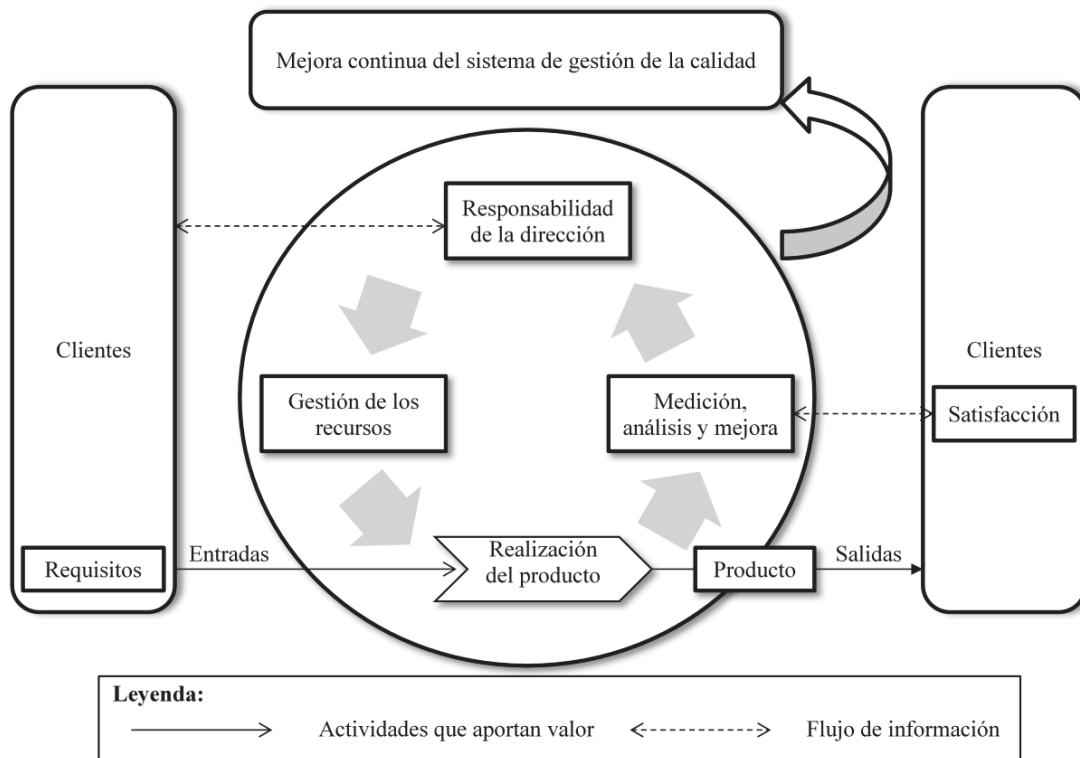


Figura 1: Modelo de un Sistema de Gestión de la Calidad basado en procesos

FUENTE: Norma ISO 9001:2008

2.1.6 DOCUMENTACIÓN DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

a. Manual de calidad

El manual de calidad es un documento que especifica el sistema de gestión de la calidad de una organización (ISO 9000:2008).

Así mismo, Serra y Bogueño (2004) mencionan que el manual de la calidad es un documento en el que se expone la política general de calidad y se establecen los procedimientos y prácticas de una organización relativa a la calidad.

b. Manual de procedimientos

Según Álvarez (1996) el manual de procedimientos documenta el cómo se hace para administrar el área, departamento, dirección, gerencia u organización. Así mismo, menciona que es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos ó más de ellas.

2.2 DEFINICIONES VINCULADAS A LA PIÑA MD2

2.2.1 PIÑA MD2

Ananas comosus, Piña MD2 o también conocida como piña Golden es un híbrido que fue desarrollado para satisfacer a un mercado en busca de dulzura excepcional, así como la uniformidad y consistencia en su tamaño y madurez. Sus propiedades organolépticas destacan a esta variedad como la más cotizada en el mercado. A diferencia de otras variedades, la MD2 mantiene un tamaño casi uniforme, con una apariencia cilíndrica de color amarillo-anaranjado intenso. En su interior la pulpa es amarilla, compacta y fibrosa; menos propensa a la oxidación que la piña regular (Massey, 2011).

2.2.2 PRECIOS DE LA PIÑA MD2

De acuerdo a la información histórica de la empresa se obtiene la lista de precios promedio del año 2014 (Ver Anexo 2) por jaba (15 Kg aproximadamente de piña MD2) puesto en el “Mercado mayorista de frutas Nro. 2”, entendiéndose por jaba a un cajón o cesto de varillas gruesas de madera en que se transportan las frutas.

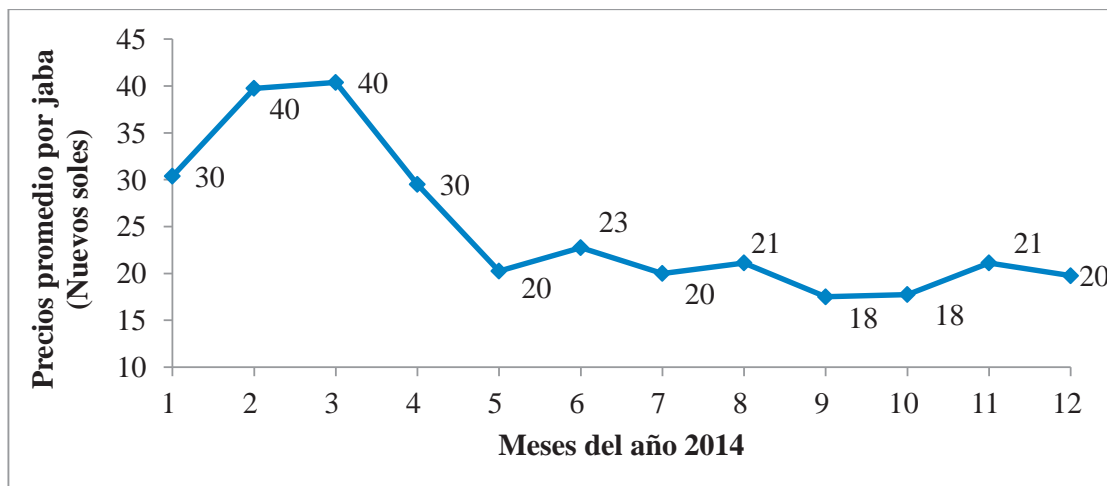


Figura 2: Evolución de precios por jaba de piña MD2

FUENTE: Elaboración propia

La Figura 2 muestra la evolución mensual de los precios por jaba de piña MD2, donde se observa el alza de los precios en los primeros meses del año por ser temporada de fuertes lluvias que afectan la zona central del país de donde proviene la mayor producción de piña MD2 a la ciudad, dificultando así el tránsito de unidades vehiculares y con ello el abastecimiento de frutas y demás productos que conforman la canasta familiar.

2.3 DEFINICIONES VINCULADAS A LA INDUSTRIA DE BEBIDAS

2.3.1 BEBIDA

Es cualquier líquido que se ingiere y aunque la bebida por excelencia es el agua, el término se refiere a las bebidas sin y con contenido de alcohol (Sociedad química del Perú, 2012).

2.3.2 BEBIDAS NO ALCOHÓLICAS

Para el Observatorio Agrocadenas del Ministerio de Agricultura de Colombia (2006) las bebidas no alcohólicas a base de frutas pueden clasificarse como jugos, néctares y refrescos, entre otros, se diferencian entre sí por el contenido de fruta en el producto final; así, un jugo es más concentrado que un néctar y un néctar, a su vez es más concentrado que un refresco.

La NTE de jugos, pulpas, concentrados, néctares, bebidas de frutas y vegetales. Reyes (2006) señala y diferencia los siguientes términos:

- Néctar de fruta

Es el producto pulposo o no pulposo sin fermentar, pero susceptible de fermentación, obtenido de la mezcla del jugo de fruta o pulpa, concentrados o sin concentrar o la mezcla de éstos, provenientes de una o más frutas con agua e ingredientes endulzantes o no.

- Jugo de fruta

Es el producto líquido sin fermentar pero susceptible de fermentación, obtenido por procedimientos tecnológicos adecuados, conforme a prácticas correctas de fabricación; procedente de la parte comestible de frutas en buen estado, debidamente maduras y frescas o, a partir de frutas conservadas por medios físicos.

2.3.3 MERCADO DE JUGOS Y NÉCTARES EN EL PERÚ

Para representar el mercado de jugos y néctares se determinaron dos puntos de referencia; el primero es que, según el Medio Empresarial, al 2000 el mercado de Jugos y Néctares en el Perú llegó a 22 millones de litros anuales, y pronostica un crecimiento de 15% a 20 % en el mediano plazo. El segundo, es que, según estudios de Marketing el mercado peruano representó en el 2004 un volumen de 50 millones de litros y se espera que se incremente en un 15% en el mediano plazo (Ver Anexo 3), esta proyección se observa gráficamente en la Figura 3 (Pérez y Soler¹, 2006).

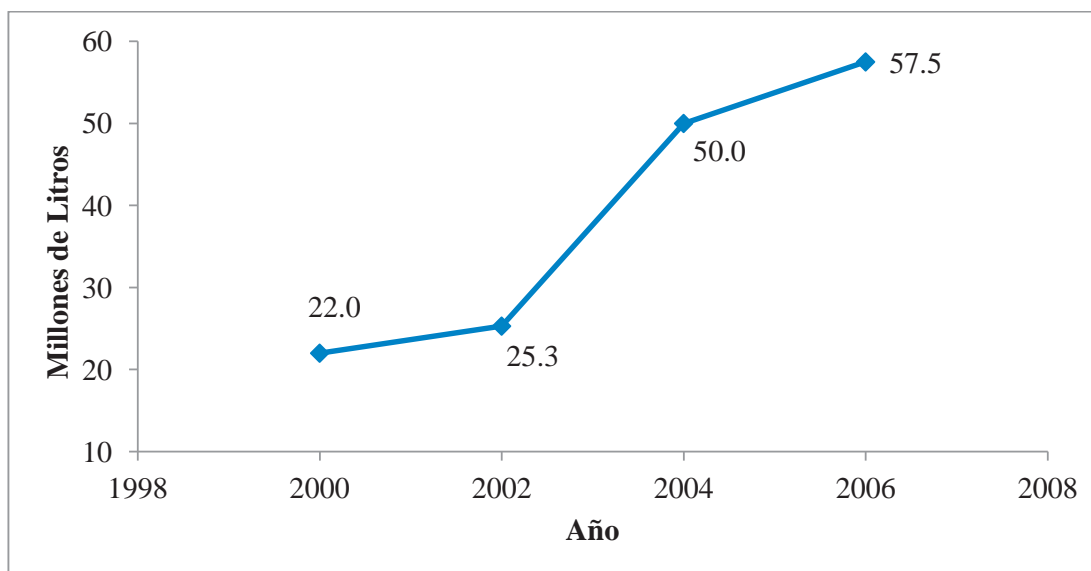


Figura 3: Demanda de jugos y néctares en el país (2000- 2006)

FUENTE: Proyecto de inversión para la industrialización y comercialización del néctar de cocona

¹ http://cybertesis.urp.edu.pe/bitstream/urp/193/1/perez_j.pdf

2.3.4 CONSUMO PER CÁPITA DE LAS PRINCIPALES BEBIDAS NO ALCOHÓLICAS

En el mercado, podemos encontrar una gran variedad de estas bebidas que han logrado posicionarse en el gusto del consumidor (INEI², 2012).

Cuadro 1: Consumo promedio per cápita de bebidas por ámbito geográfico

Principales tipos de bebidas	(Litros/persona)	
	Perú	Lima y Callao
Aguas minerales y de mesa	4.9	8.2
Gaseosas	27.3	33.3
Néctares	2.4	3.5
Refrescos fluidos	2.8	5.2

FUENTE: INEI - “Perú: Consumo per cápita de los principales alimentos 2008 – 2009”

En el Cuadro 1 se observa el consumo promedio per cápita de bebidas por ámbito geográfico. En Lima metropolitana el promedio per cápita de néctares es de 3.5 litros por persona, mientras que el consumo de gaseosas supera a las demás con el 33.3 litros por persona.

2.3.5 PREFERENCIAS DE JUGOS ENVASADOS SEGÚN LA MARCA

Según IPSOS Perú (2015) dentro de las marcas de jugos envasados, la marca de producto que se consume habitualmente es Frugos[®] con 57% sobre una base de un total de 602 amas de casa entrevistadas; en cuyos hogares se consume habitualmente esta clase de productos. El 16% consume Pulp[®], el 10% consume jugos de la marca Tampico[®], un 7% consume jugos Gloria[®] y sólo un 3% consume jugos Laive[®].

² http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1028/cap01.pdf

La Figura 4 muestra la evolución de las preferencias por las marcas de jugos envasados. El liderazgo lo mantiene Frugos®, pero con tendencia de decrecimiento desde el año 2012, en segundo lugar Pulp®, mientras que Tampico® ha incrementado su participación y Gloria® se ha mantenido estable.

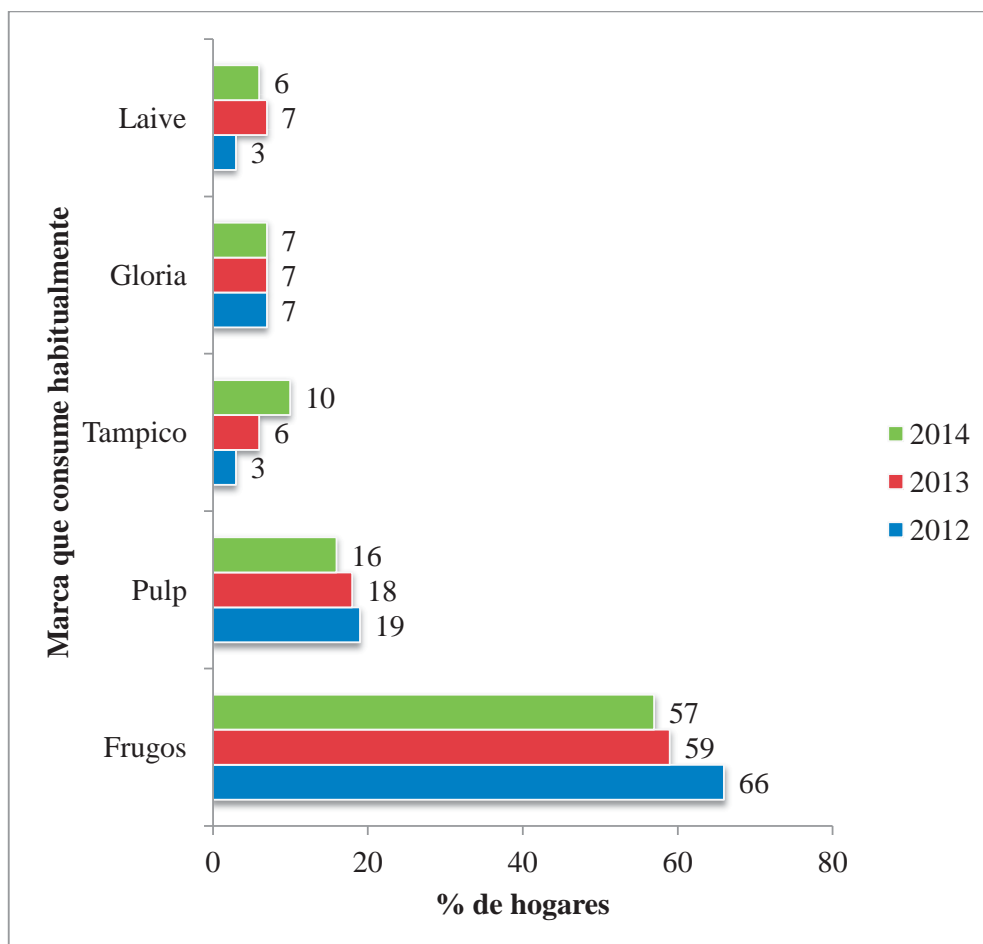


Figura 4: Evolución de las preferencias del consumidor por las marcas de jugos envasados más vendidos entre los años 2012 y 2014

FUENTE: IPSOS Perú (2015)

2.3.6 APARICIÓN DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

Según el diario El Comercio³ (2014) para ese año, las perspectivas de crecimiento del consumo de bebidas no alcohólicas superarían el tibio desempeño del 2013. Este mercado crecería 6%, a un ritmo similar al crecimiento que se espera del país y se prevé que supere los US\$1.400 millones, según el gerente general de la Asociación de la Industria de Bebidas Gaseosas (Asbega), Agustín Valencia. Si bien el crecimiento en la consolidada categoría de gaseosas (con un consumo per cápita de 60 litros anuales) seguirá siendo un pilar importante, los jugos y las aguas van ganando espacios en la preferencia de los consumidores. Vale decir que vienen creciendo a doble dígito. Y por ahí irá la apuesta de las empresas este año. "Las categorías con mayor dinamismo serán las emergentes como agua, jugos y otras nuevas que comienzan a participar más dinámicamente en el mercado de bebidas no alcohólicas. La industria se está preparando para eso con mayor capacidad instalada", agregó el ejecutivo.

2.4 TENDENCIA AL CONSUMO DE PRODUCTOS SALUDABLES O NATURALES

Los consumidores peruanos pagan hasta 123% más en la compra de productos saludables, versus otras opciones no saludables. Reveló el estudio Thinkfit de Kantar Worldpanel, que toma como muestra 8,100 hogares de 16 ciudades de Latinoamérica, incluyendo Lima. El gerente general de Kantar Worldpanel Perú, Juan Carlos Ramos, explicó que este mayor costo se debe a que la mayoría de estos productos, entre ellos los light, son importados, además de que existe aún poca oferta en nuestro país. Indicó que al estar el mercado peruano en desarrollo con respecto al consumo de productos saludables, presenta un gran potencial por explotar, teniendo en cuenta que el último año se ha incrementado el consumo de alimentos light; así, el 35% de los peruanos los consumen principalmente con el fin de tener una alimentación sana y cuidar su peso (Diario Gestión⁴, 2012).

³ <http://elcomercio.pe/economia/negocios/mercado-bebidas-sin-alcohol-se-expandira-6-2014-noticia-1703337>

⁴ <http://gestion.pe/noticia/1377316/peruanos-pagan-mas-productos-saludables-region>

III. MATERIALES Y MÉTODOS

En este capítulo se ha señalado los materiales así como la descripción de la metodología utilizada para desarrollar el diagnóstico y la propuesta de mejora de la empresa Industrias de la Selva S.A.C.

3.1 MATERIALES

3.1.1 MATERIALES Y EQUIPOS

En esta investigación se han empleado los siguientes materiales de escritorio y equipos:

- Computadora portátil Toshiba modelo Satellite C645
- Impresora
- Memoria USB de 8GB
- Cámara fotográfica digital
- Guantes de látex
- Tocas
- Mascarillas
- Mandil
- Botas de jebe con punta de acero

3.1.2 NORMAS

En esta investigación se han empleado las siguientes normas de referencia:

- ISO 9000:2005 Sistemas de Gestión de la Calidad – Fundamentos y Vocabulario.
- ISO 9001:2008 Sistemas de Gestión de la Calidad – Requisitos.
- ISO 19011:2002 directrices para la auditoría de los sistemas de Gestión de la Calidad y/o Ambiental.

3.2 METODOLOGÍA

El presente trabajo de investigación no experimental se realizó en la empresa Industrias de la Selva S.A.C., ubicada en la sede de Av. Nicolás Arriola 2330, San Luis, Lima - Perú.

El trabajo realizado consideró dos etapas principales: primero, el análisis de las condiciones iniciales y segundo, la formulación de la propuesta de mejora. Para lo cual se hizo uso de herramientas generales, de gestión y de calidad.

En la Figura 5 se detallan gráficamente todas las etapas que se desarrollaron en este trabajo de investigación para la empresa Industrias de la Selva S.A.C.

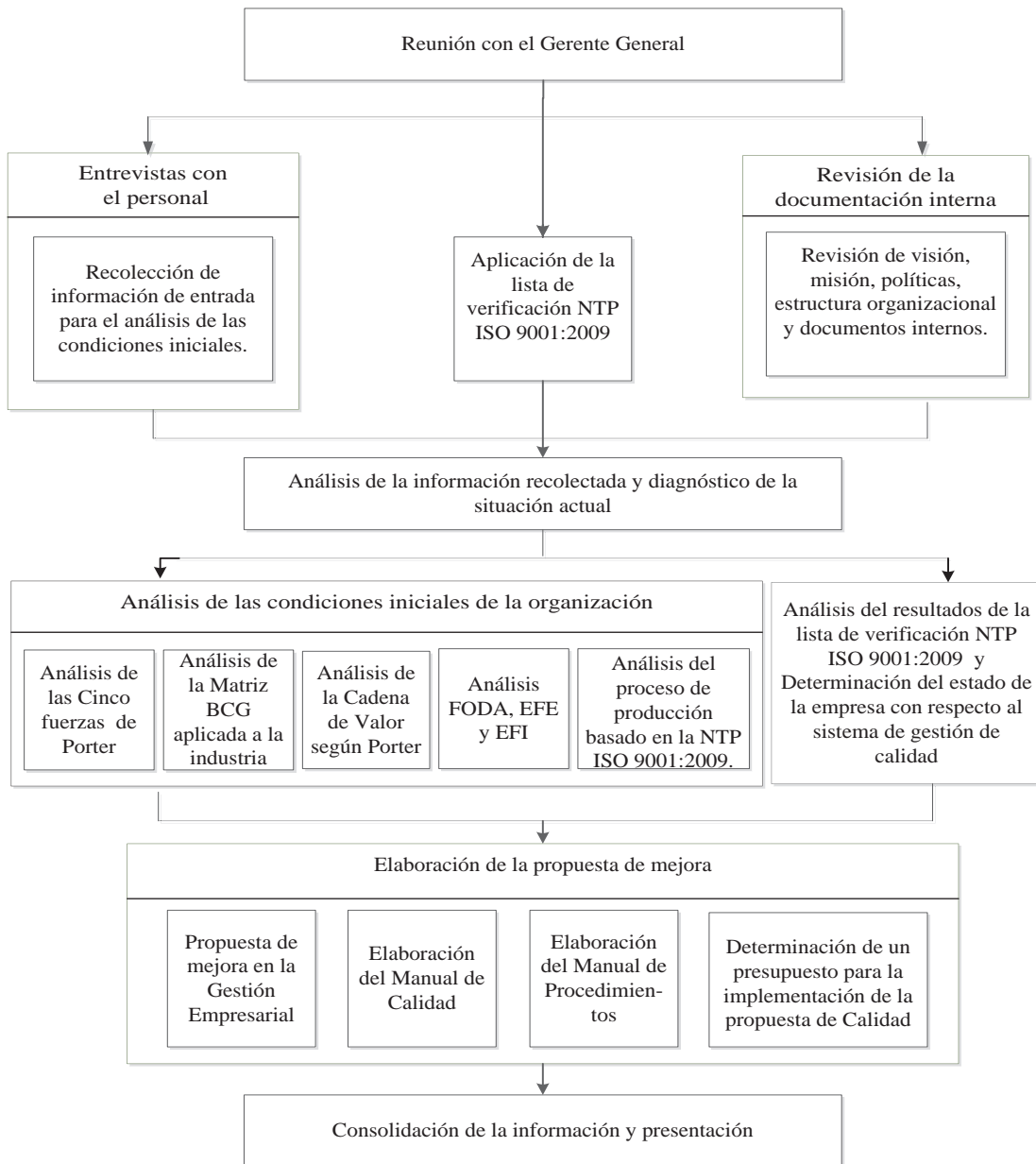


Figura 5: Etapas del desarrollo de la investigación no experimental

FUENTE: Elaboración propia

3.2.1 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

a. Reunión con el Gerente General

Se realizó una reunión inicial con el Gerente general de la empresa Industrias de la Selva S.A.C, con la finalidad de dar a conocer la naturaleza, el alcance, los objetivos, la metodología, los recursos necesarios y el cronograma de visitas a las instalaciones de la empresa que en conjunto hicieron posible el desarrollo de este trabajo de investigación no experimental. Así mismo, se informó del beneficio que esta propuesta conlleva para la organización.

Luego de la evaluación de la Gerencia General, se obtuvo la aprobación y compromiso de ambas partes (empresa y ejecutora del proyecto) para que este trabajo de investigación no experimental pueda llevarse a cabo sin mayores inconvenientes y con amplio acceso a la información.

b. Observación in situ de las instalaciones y recolección de información

Se realizaron visitas periódicas a la planta de la empresa Industrias de la Selva S.A.C con la finalidad de conocer la situación actual de la misma en cuanto a la línea de producción de bebidas, métodos de trabajo, documentación interna, organización, mercado al cual está enfocado y competencia a la que se enfrentan, para la recolección de información se emplearon las siguientes herramientas:

- Entrevistas con los colaboradores: jefe y supervisor del área así como al personal operario; con el fin de conocer las actividades que llevan a cabo dentro de los procesos que intervienen en la elaboración de bebidas.
- Aplicación de la lista de verificación de la NTP ISO 9001:2009.
- Revisión de la documentación interna disponibles en los archivos de la empresa con la finalidad de analizar las actividades y los registros que en ella se realizan.

3.2.2 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

En esta etapa se procesaron los resultados obtenidos de la aplicación de todas las herramientas empleadas, de forma que, se reveló el estado actual de la empresa Industrias de la Selva S.A.C. Esta etapa incluye los siguientes aspectos:

- La determinación de los procesos principales, mediante los resultados obtenidos de las entrevistas con los colaboradores de la empresa.
- Los análisis de las condiciones iniciales de la organización a través de las herramientas: generales, de gestión, de ingeniería y de calidad, mismos que se detallan en el Cuadro 2.
- Análisis de los resultados obtenidos de la aplicación de la Lista de Verificación NTP ISO 9001:2009, de manera que podamos calcular el grado de cumplimiento de la empresa para con los requisitos que esta norma exige.
- Posteriormente, basándose en los resultados obtenidos se procedió a identificar los aspectos deficitarios que la organización posee.

Cuadro 2: Herramientas de análisis para la determinación de las condiciones iniciales

Herramientas		Fuente de referencia
Generales	Ubicación de la empresa	Elaboración propia basada en documentación de la empresa.
	Régimen al que pertenece	
	Actividad económica	
De gestión	Las 4P's del Mix de marketing	Philip Kotler y Gary Armstrong (2003)
	Análisis de las cinco fuerzas competitivas	Michael Porter (1987)

“...Continuación”

	Análisis de la matriz BCG.	The Boston Consulting Group (1970)
	Análisis FODA	David (2003)
	Matriz EFE - EFI	David (2003)
	Análisis de la cadena de valor	Michael Porter (1987)
De calidad	Lista de verificación NTP ISO 9001:2009	NTP ISO 9001:2009
	Tormenta de ideas	Michael Morgan (1993)
	Matriz de selección de problemas	Yoshinobu Nayatani, Toru Eiga, Ryoj Futami (1994)
	Diagrama Causa-Efecto	Kasuya Hosotani (1992)

FUENTE: Elaboración propia

3.2.3 DISEÑO DE LA PROPUESTA DE MEJORA Y DEL PRESUPUESTO PARA SU IMPLEMENTACIÓN

Para la óptima gestión de los procesos se ha desarrollado la propuesta de mejora basada en la NTP-ISO 9001:2009, la cual incluyó el desarrollo de:

- Un manual de calidad, con referencia a la implementación de la NTP ISO 9001:2009.
- Un manual de procedimientos, en función a los procesos de la empresa.

Así mismo, se elaboró el presupuesto necesario para la implementación del sistema de gestión de la calidad en el cual se detallan los costos en los cuales se incurriría, en caso la organización tome la decisión de implementarla.

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 RESUMEN DE CAPÍTULO

En el presente capítulo se presentan y discuten los principales resultados encontrados en el desarrollo de la investigación. En el Cuadro 3 se presentan los nombres y cargos de los colaboradores que participaron de las entrevistas y encuestas programadas.

Cuadro 3: Nombres y cargos de colaboradores de Industrias de la Selva S.A.C.

Nombres y apellidos	Cargo
Víctor Pozo López	Gerente General
Manuel Elías Chávez	Jefe de Operaciones
Melissa Martínez Castro	Jefe de Calidad
Patricia Miranda Ríos	Supervisor de producción
Otros	Operario

FUENTE: Elaboración propia

Los resultados se han organizado en dos grupos: resultados encontrados y la propuesta de mejora los cuales se resumen a continuación:

Los resultados encontrados, el cual es desarrollado y explicado a través del análisis de las herramientas generales (reseña de la organización, ubicación, estructura organizacional, clientes, productos, etc.), las herramientas de gestión (5 fuerzas de Porter, FODA, Matriz BCG, etc.), las herramientas básicas de ingeniería (análisis y descripción del proceso productivo, identificación de los controles de producción, etc.) y las herramientas de calidad (aplicación de la lista de verificación, lluvia de ideas, diagrama causa – efecto) en base a ellas se busca determinar y concluir en el diagnóstico de la situación actual de la empresa. El Cuadro 4 resume los resultados encontrados en este capítulo.

La propuesta de mejora, sección en la cual se proponen ideas para la mejora de la gestión empresarial y la mejora de la calidad bajo el desarrollo de un Sistema de gestión de la calidad basado en la NTP ISO 9001:2009. El Cuadro 5 resume estos resultados.

Cuadro 4: Resumen de los resultados encontrados según las herramientas aplicadas

Tipo de herramientas	Herramientas utilizadas	Resultados encontrados
Generales	Reseña de la organización (ubicación, infraestructura, estructura)	Actividades: cultivo de Piña MD2 y producción de bebidas. Ubicada en las cercanías del Mercado mayorista de frutas Nro. 2, cuenta con un área de 1000 m ² . La empresa cuenta con 65 colaboradores en planilla, no se ha encontrado una misión, visión, valores, organigrama ni un Manual de organización y funciones definidas.
De gestión	Las 4 P's del Mix de marketing	El Producto ofrecido son bebidas a base de piña MD2; la principal Plaza donde se comercializan las bebidas es a través de la cadena retail CENCOSUD; la Promoción se da en el punto de venta a través de la degustación; el Precio promedio es de S/. 5 por botella.
	5 Fuerzas de Porter	El poder la negociación de los clientes intermedios, la amenaza de ingreso de nuevos competidores y la amenaza de productos sustitutos es alto. La negociación con los proveedores presenta un poder medio; en tanto la rivalidad entre competidores es baja.
	Matriz BCG	Se ha determinado un producto de alta participación (vaca-estrella), tres productos de bajo crecimiento y participación (perro) y tres productos de baja participación en un mercado de alto crecimiento (incógnita).

“...Continuación”

	FODA	Se obtuvo un ponderado de 2.74 en el análisis externo. Se obtuvo un ponderado de 2.48 en el análisis interno.
	Cadena de valor	La empresa tiene como principal actividad primaria las Operaciones de transformación, las cuales se realizan en su mayoría de forma manual y bajo planes de producción semanales. No todos los procedimientos están documentados por lo no que cumplan con lo exigido por un sistema de gestión de la calidad bajo los lineamientos de la NTP ISO 9001:2009.
De ingeniería	Análisis y descripción del proceso productivo	Procedimientos de procesos productivos documentados y descritos pero desactualizados. Uso de equipos y herramientas básicas. Se ha encontrado el uso de controles de higiene, de materia prima, de producción, de producto terminado.
De calidad	Lista de verificación, lluvia de ideas, causa - efecto	Treinta y tres por ciento de cumplimiento de los requisitos exigidos por la NTP ISO 9001:2009. El principal problema de la organización es la ausencia de un sistema de gestión de la calidad.

FUENTE: Elaboración propia

Cuadro 5: Resumen de la propuesta de mejora según las herramientas aplicadas

Tipo de herramientas	Herramientas utilizadas	Resultados propuestos
Generales	Reseña de la organización (ubicación, infraestructura, estructura)	Establecer: la visión y la misión de la empresa, identificar los valores organizacionales, estructura organizacional, y diseñar un “Manual de organización y funciones”. Señalar y delimitar los espacios de la planta.
De gestión	5 fuerzas de Porter	Abrir nuevos canales de distribución, fortalecer relaciones con clientes internos (proveedores) y clientes horizontales.
	Matriz BCG	Invertir recursos y hacer uso de herramientas como <i>e-commerce</i> para generar y promover la participación de los productos en el mercado.
	FODA	Aprovechar la tendencia de consumo de productos saludables, para incrementar el volumen de ventas, y la apertura de nuevos puntos de venta para ingresar con productos bajo marca propia, haciendo uso de la red de contactos comerciales con las que cuenta la gerencia general. Desarrollar mecanismos de motivación al personal (colaborador del mes, reconocer logros alcanzados), mejorar clima laboral
	Cadena de valor	Documentar procedimientos según la NTP ISO 9001:2009.
De calidad	Lista de verificación, lluvia de ideas, causa - efecto	Diseñar la documentación exigida por la NTP ISO 9001:2009, correspondiente a un Manual de calidad y un Manual de procedimientos.

FUENTE: Elaboración propia

4.2 GENERALIDADES

La descripción de la reseña de la organización, el análisis de la ubicación geográfica, de la infraestructura interna de la planta y la identificación de la estructura organizacional se detalla en esta sección. El Cuadro 6 resume los resultados encontrados según las herramientas generales.

Cuadro 6: Resumen de los resultados encontrados según herramientas generales

Tipo de herramienta	Herramientas utilizadas	Resultados encontrados
Generales	Reseña de la organización	<ul style="list-style-type: none"> • Empresa familiar con 24 años en el mercado. • Actividades principales: cultivo de Piña MD2 y producción de bebidas a base de esta fruta. • Estilo de liderazgo del Gerente general: democrático. • Ingreso anual del 2014: S/.3, 164,405. • Ausencia de misión, visión y valores organizacionales.
	Ubicación geográfica e infraestructura interna de la planta	<ul style="list-style-type: none"> • La ubicación geográfica se considera estratégica por su cercanía a proveedores y por presentar rutas de fácil acceso para proveedores y clientes. • La infraestructura interna tiene un área de 1000 m² correctamente distribuida pero sin señalización.
	Estructura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • 65 colaboradores en la sede de Lima. • No cuenta con “Manual de organización y funciones” ni con estructura organizacional documentada y definida.

FUENTE: Elaboración propia

4.2.1. RESEÑA DE LA ORGANIZACIÓN

Industrias de la Selva S.A.C. es una empresa que trabaja en nuestro país desde el año 1990; inicialmente tuvo como principal actividad económica, el cultivo de Piña MD2, localizando sus operaciones en la provincia de Chanchamayo, departamento de Junín.

La empresa es una Sociedad Anónima Cerrada. Es una empresa familiar, siendo el Sr. Víctor Pozo, Ing. agrónomo de profesión, el representante legal y gerente general de la empresa; posee el 95% de las acciones de la empresa, siendo el socio mayoritario, mientras que el socio minoritario posee sólo el 5% de las acciones. Ambas son personas naturales, es decir no cuentan con acciones inscritas en Registro Público del Mercado de Valores.

Según Robbins *et al.* (2009) el líder con estilo democrático describe al líder que involucra a los empleados en la toma de decisiones, delega autoridad, propicia la participación para decidir cuáles serán las metas, métodos de trabajo y usa la retroalimentación para dirigir a los empleados.

El gerente general ejerce el estilo de liderazgo democrático, ya que suele involucrar a sus colaboradores en la toma de decisiones, delega autoridad y suele propiciar la participación de ellos para elegir cuáles serán los caminos y lineamientos a seguir. Entre sus mayores defectos se ha encontrado que no genera actividades de motivación entre sus colaboradores.

En el 2004 se incursiona en una nueva línea de productos, dedicándose a la producción y comercialización de bebidas de alto valor agregado, que satisfagan las necesidades de sus accionistas, colaboradores, clientes y consumidores.

Actualmente cuentan con las siguientes líneas de producción: de frutas frescas, de procesamiento de pulpas y de procesamiento de bebidas. Siendo esta última la razón del presente estudio y que se detalla en la página 41.

Tomando en cuenta el nivel de ventas anuales, Industrias de la Selva S.A.C. es considerada una pequeña empresa, ya que en el 2013, alcanzó ventas de S/. 2, 938,577, y en el 2014 ha vendido la suma de S/. 3, 164,405.

Las ventas por meses entre el 2013 y 2014; se detallan en el Cuadro 7, conforme a los registros de la empresa. Se aprecia un crecimiento en las ventas anuales de 7.68 por ciento entre los dos años estudiados.

Por otro lado, la empresa no ha definido una misión, visión y los valores organizacionales al momento de la evaluación.

Cuadro 7: Ventas anuales Industrias de la Selva S.A.C

	VENTAS ANUALES (Nuevos soles)	
	2013	2014
Enero	279,925	287,820
Febrero	284,772	254,939
Marzo	266,531	298,235
Abril	257,590	237,550
Mayo	237,621	246,286
Junio	219,028	253,164
Julio	203,094	211,031
Agosto	195,549	227,456
Septiembre	201,606	281,522
Octubre	280,264	302,554
Noviembre	261,768	280,994
Diciembre	250,829	282,853
Total anual	2,938,577	3,164,405

FUENTE: Elaboración propia

4.2.2. UBICACIÓN GEOGRÁFICA

Industrias de la Selva S.A.C. está ubicada en la Av. Nicolás Arriola 2330, San Luis; en la ciudad de Lima. Siendo este un activo de propiedad de Industrias de la Selva S.A.C. En la Figura 6 se muestra la ubicación geográfica de la planta. La ubicación puede considerarse como estratégica por las siguientes razones:

- Está posicionada cerca al mercado Mayorista Nro. 2 de frutas, uno de sus principales proveedores de materia prima;
- Se encuentra en una vía continua a la carretera central por donde llega su principal producto de los cultivos propios de la empresa y de cultivos de agricultores asociados y en este caso el principal insumo de la línea de bebidas, procedente de los fundos de San Ramón, Chanchamayo hasta la planta de procesamiento en Lima.
- Según se muestra en la Figura 10, la planta presenta cercanas vías de acceso que le permiten conectarse con el resto de la ciudad, tales como: la Av. Nicolás Arriola que conecta con vías principales, al este con la Av. Circunvalación (con acceso a la Av. Javier Prado) y con la Av. Nicolás Ayllón (con acceso a la Av. Grau); al oeste se conecta con la Av. Nicolás Arriola la Línea uno del Metro de Lima.
- Vía de Evitamiento, Av. Circunvalación con acceso al corredor de la Av. Javier Prado y Av. con salida a la y vías de transporte como la cercanía al Tren eléctrico.

Las razones antes mencionadas fueron analizadas y tomadas en cuenta por el Gerente general de la empresa cuando buscó, seleccionó y adquirió el terreno. La ubicación geográfica permite a los colaboradores, proveedores y/o clientes acceder y/o salir fácilmente de la planta de procesamiento para el cumplimiento de sus fines. Según Koch (2009) la ubicación geográfica de la planta debe considerar la cercanía a la materia prima, el acceso a la mano de obra, la infraestructura de vías de comunicación e infraestructura de servicios que permitan llevar el producto al cliente.

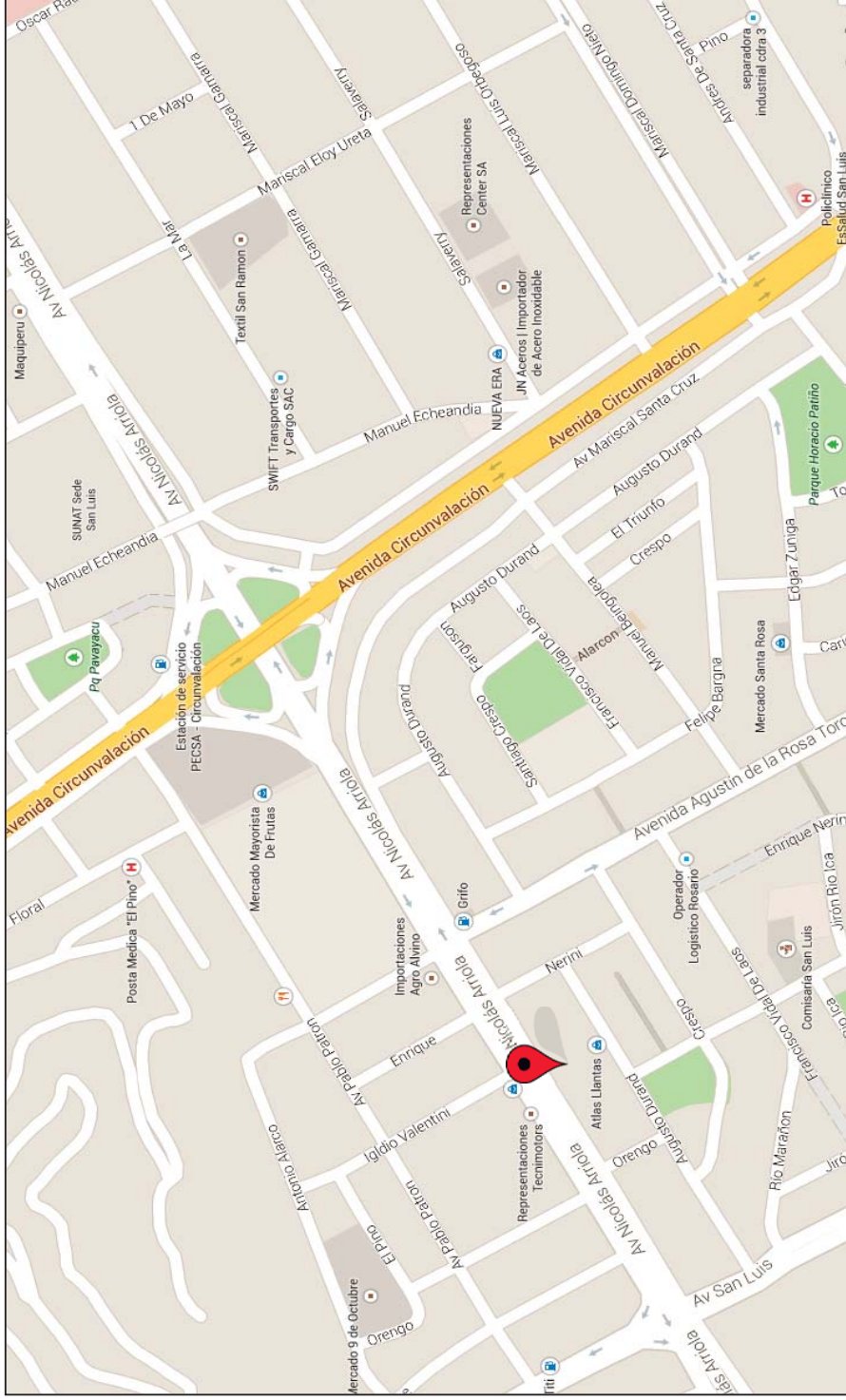


Figura 6: Ubicación geográfica de Industrias de la Selva S.A.C.

Fuente: Google Maps (2015)

4.2.3. INFRAESTRUCTURA INTERNA

La planta tiene una extensión total de 1000 m², cuya infraestructura cuenta con los siguientes ambientes: las oficinas administrativas (80 m²), una zona de despacho, la planta de selección y almacén de fruta fresca y la sala de procesos (50 m²). Presenta otros ambientes como: cocina-comedor, servicios higiénicos, un almacén de suministros, un almacén de insumos, un laboratorio de investigación y desarrollo de productos (20 m²) y una cámara de frío. La distribución espacial de la planta de Industrias de la Selva S.A.C. se presenta en la Figura 7.

. De acuerdo a esta distribución se recomienda a Industrias de la Selva S.A.C. delimitar y señalar cada uno de los espacios para mantener el orden y lograr la diferenciación de los recursos según las diversas etapas del proceso.

Por otro lado, los espacios destinados para almacenar botellas de vidrio, el área de etiquetado y el almacén de producto terminado son muy estrechos, pudiéndose generar riesgos laborales como: caída de objetos, estrés laboral, golpes, entre otros.

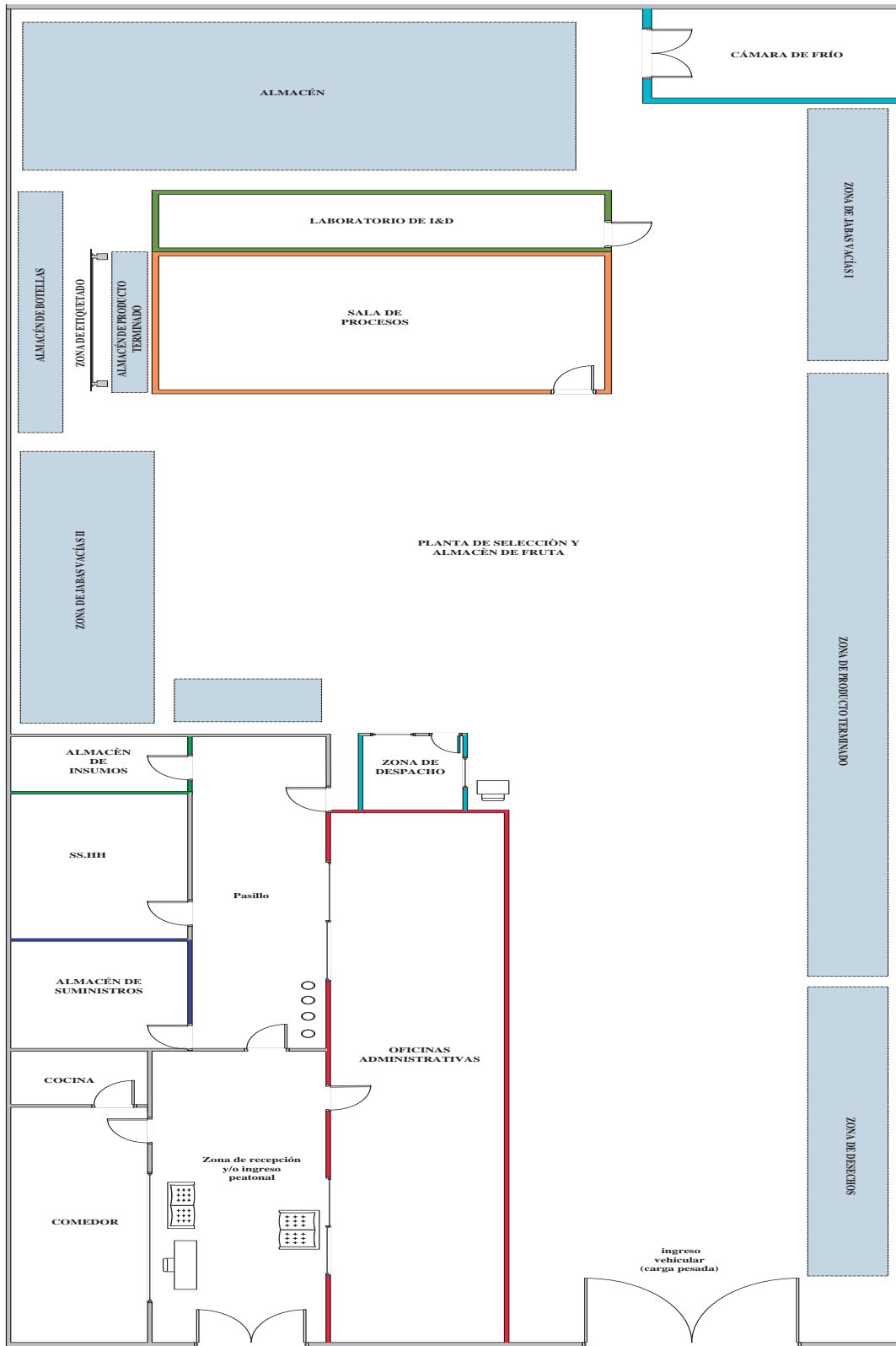


Figura 7: Distribución espacial de Industrias de la Selva S.A.C.

FUENTE: Elaboración propia

4.2.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

El equipo de Industrias de la Selva S.A.C. en su sede de Lima cuenta con un gerente general, un jefe comercial, un jefe de operaciones, un jefe administración y finanzas y un jefe de aseguramiento de la calidad. En el Cuadro 8 se revisa la cantidad de colaboradores por áreas que se identificaron en la empresa.

Cuadro 8: Número de colaboradores por área de Industrias de la Selva S.A.C.

Áreas	Total de colaboradores por área	Número de colaboradores permanentes por área
Alta dirección	2	2
Área comercial	24	4
Área de operaciones	30	8
Área de administración y finanzas	3	2
Área de calidad	3	3
Seguridad	3	2
Total de colaboradores	65	21

FUENTE: Elaboración propia

A la fecha de evaluación, la empresa no cuenta con un organigrama ni con un Manual de organización y funciones documentado y difundido entre sus colaboradores.

Según se observa en el Cuadro 8, la mayor cantidad de colaboradores se encuentran en las áreas de operaciones y comercial. Esto sucede porque el grupo de operarios, a quienes se les designan las tareas operativas, tanto de planta como de producción, se encuentran dentro del área de operaciones; mientras que la fuerza de ventas se encuentra dentro del área comercial.

Así mismo, es importante señalar que estos dos grupos de trabajo son los más rotativos de la empresa, lo cual está sustentado en las siguientes razones: sueldos y

bonos bajos e inferiores a los que pagan las otras empresas del rubro, pagos fuera de fecha, trabajo pesado y de alto esfuerzo físico para mujeres, ausencia de reconocimiento por logros.

En el Cuadro 8 también se observa que existe un grupo de trabajadores permanentes en la organización, estos representan el 32% de los colaboradores que en su mayoría está conformado por ingenieros, licenciados y egresados de universidades.

Como se mencionó anteriormente, el área de operaciones está conformada por los operarios de producción, quiénes se encargan de la elaboración de productos procesados (línea de producción de bebidas), el Cuadro 9 identifica los cargos, funciones y perfil profesional de sus integrantes. Cabe mencionar que en esta sección sólo se considera la descripción de los puestos que participan directamente en el proceso de producción de bebidas, razón de ser de este estudio.

Cuadro 9: Descripción del personal a cargo de la producción de la línea de bebidas

Cargo	Función	Perfil
Jefe de Operaciones	Planear las actividades del área. Controlar y asegurar el cumplimiento de los objetivos en el área.	Sexo: Femenino Edad: 36 años Grado de instrucción: Universitario completa Carrera: Ing. de alimentos.
Supervisor de Producción	Elaborar el plan de producción semanal. Dirigir, orientar y guiar al personal operario su cargo en el proceso de producción.	Sexo: Femenino Edad: 34 años Grado de instrucción: Carrera: Ing. de alimentos.
Operario 1	Suplir al Supervisor de producción en caso de ausencia. Elaborar y participar de todo el proceso productivo.	Sexo: Masculino Edad: 25 años Grado de instrucción: Técnico incompleto
Operario 2	Elaborar y participar de todo el proceso productivo.	Sexo: Femenino Edad: 26 años Grado de instrucción: Técnico incompleto
Operario 3		Sexo: Femenino Edad: 19 años Grado de instrucción: Técnico incompleto - estudiante

“...Continuación”

Operario 4	Elaborar y participar de todo el proceso productivo.	Sexo: Femenino Edad: 20 años Grado de instrucción: Universitario incompleto – estudiante
Operario 5		Sexo: Femenino Edad: 32 años Grado de instrucción: Secundaria incompleta
Operario 6		Sexo: Masculino Edad: 18 años Grado de instrucción: Secundaria completa
Operario 7		Sexo: Masculino Edad: 18 años Grado de instrucción: Secundaria Incompleta

FUENTE: Elaboración propia

A la actualidad, el número de operarios que participan en el proceso productivo es insuficiente para cumplir con los niveles de producción que exige la temporada alta de producción, la cual se da desde inicios del mes de enero hasta mayo. El Supervisor de producción ha señalado que un equipo de trabajo óptimo sería de nueve personas.

La organización se encuentra en estos momentos en el reclutamiento de nuevo personal para cubrir y lograr los objetivos de producción.

4.3 DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA SEGÚN LAS HERRAMIENTAS DE GESTIÓN

El Cuadro 10 contiene el resumen de las herramientas de gestión aplicadas a la organización.

Cuadro 10: Resumen de los resultados encontrados según herramientas de gestión

Tipo de herramientas	Herramientas utilizadas	Resultados encontrados
De gestión	Las 4 P's del Mix de marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Productos: bebidas a base de piña MD2 bajo la marca Bebefresh. • Plaza: el producto se distribuye y comercializa a través de la cadena retail CENCOSUD. Principalmente dirigido a segmentos socioeconómicos A y B. En el 2014: Las ventas a retail representaron el 99% y las ventas a clientes horizontales sólo el 1%. • Promoción: se realiza mediante el estímulo de ventas a través de la impulsación en el punto de venta. • Precio: S/. 4 nuevos soles promedio por botella para las presentaciones de 485 ml y de S/. 7 nuevos soles promedio para las presentaciones de 1 L. Precio alto pero aceptado en el segmento – mercado A y B.
	5 fuerzas de Porter	<ul style="list-style-type: none"> • La rivalidad entre competidores existentes es baja. • El poder de negociación de los clientes intermedios es alto. • La amenaza de ingreso de nuevos competidores es alta. • La amenaza de productos sustitutos es alto. • El poder de negociación de los proveedores es medio.

“...Continuación”

	Matriz BCG	<p>En la línea de bebidas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Perro: bajo crecimiento y baja participación; tres de los productos: Agua de piña natural de 485 ml, Jugo de piña de 485 ml y Jugo de piña 300 ml. • Incógnita: baja participación en un mercado de alto crecimiento; tres de los productos dentro de este grupo: Agua de piña light de 1L, Agua de piña natural de 485 ml y la Bebida de piña, coco y plátano de 485 ml. • Vaca - Estrella: alta participación; la bebida Agua de piña light en la presentación de 485 ml se encuentra en una transición de producto estrella a vaca.
	FODA	<ul style="list-style-type: none"> • Se obtuvo un ponderado de 2.74 en el análisis externo, donde las estrategias de la empresa están intentando aprovechar las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas del sector. • Se obtuvo un ponderado de 2.48 en el análisis interno; donde o las fuerzas internas de la organización son favorables o más influyentes que sus propias debilidades para alcanzar el éxito.
	Cadena de valor	<ul style="list-style-type: none"> • La principal actividad primaria de la organización es: operaciones. • No cuentan con procedimientos documentados. • La empresa trabaja con planes de producción semanal. • Las operaciones en general son manuales. • Ausencia de sistemas integrados de gestión.

Fuente: Elaboración propia

4.3.1. LAS 4 P'S DEL MIX DE MARKETING

El mix de marketing identificado en Industrias de la Selva S.A.C. para su línea de bebidas está orientado a la satisfacción de sus clientes y a atender las exigencias del mercado.

a. Productos

Los productos de Industria de la Selva S.A.C. son bebidas a base de piña MD2 bajo la marca Bebefresh, entregando al consumidor no sólo una bebida sino un estilo de vida sano y beneficioso para la salud. La presentación de las bebidas es en botellas de vidrio de 485ml y 1L. Industrias de la Selva S.A.C. utiliza el vidrio por los siguientes aspectos: la transparencia del envase permite observar el contenido a simple vista, es un envase que no altera el sabor, permitiendo conservar las características originales del producto y que se adapta al proceso de producción que maneja la empresa.

Industrias de la Selva S.A.C. gracias al apoyo de sus colaboradores viene trabajando en la extensión de su línea de bebidas. Actualmente, su cartera de productos está integrada por un total de cuatro bebidas, todas ellas comparten una similitud, están elaboradas a base de Piña MD2, 100% naturales y sin contenido de saborizantes. En el Cuadro 11 se describe a cada una de las bebidas elaboradas por Industrias de la Selva S.A.C., se menciona, el tiempo de vida útil y las presentaciones de cada uno de estos productos.

Cuadro 11: Productos que conforman la línea de bebidas de de la Selva S.A.C.

	Producto	Descripción de la bebida	Tiempo de vida útil	Profundidad de línea
Extensión de línea	Agua de piña natural	Elaborada a base de piña MD2, clavo, canela y azúcar. Bebida refrescante y ligera.	2 meses	Dos presentaciones: 485 ml y 1 L
	Agua de piña light	Elaborada a base de piña MD2, sin azúcar y alto contenido en vitamina C. Bebida refrescante, ligera y baja en calorías.	2 meses	Dos presentaciones: 485 ml y 1 L
	Jugo de piña	Elaborada con 100% pulpa de piña MD2. Libre de colorantes y/o preservantes.	15 días	Dos presentaciones: 300 ml y 485 ml
	Bebida de piña, plátano y coco	Única en el mercado, elaborada con piña MD2, coco y plátano.	30 días	Una presentación: 485 ml

FUENTE: Elaboración propia

El nivel de ventas total del año 2014 de cada una de las bebidas que ofrece Industrias de la Selva S.A.C. se puede observar en el Cuadro 12.

Cuadro 12: Ventas anuales por tipo de bebidas que produce Industrias de la Selva S.A.C.

Producto	Ventas 2014 (Nuevos soles)	Porcentaje (%)
Agua de piña natural 485 ml	98,960	13
Agua de piña natural 1 L	79,261	11
Agua de piña light 485 ml	305,951	41
Agua de piña light 1 L	187,288	25
Jugo de piña 300 ml	7,911	1
Jugo de piña 485 ml	28,781	4
Bebida de piña, plátano y coco 485 ml	29,128	4
Total	737,280	100

FUENTE: Elaboración propia

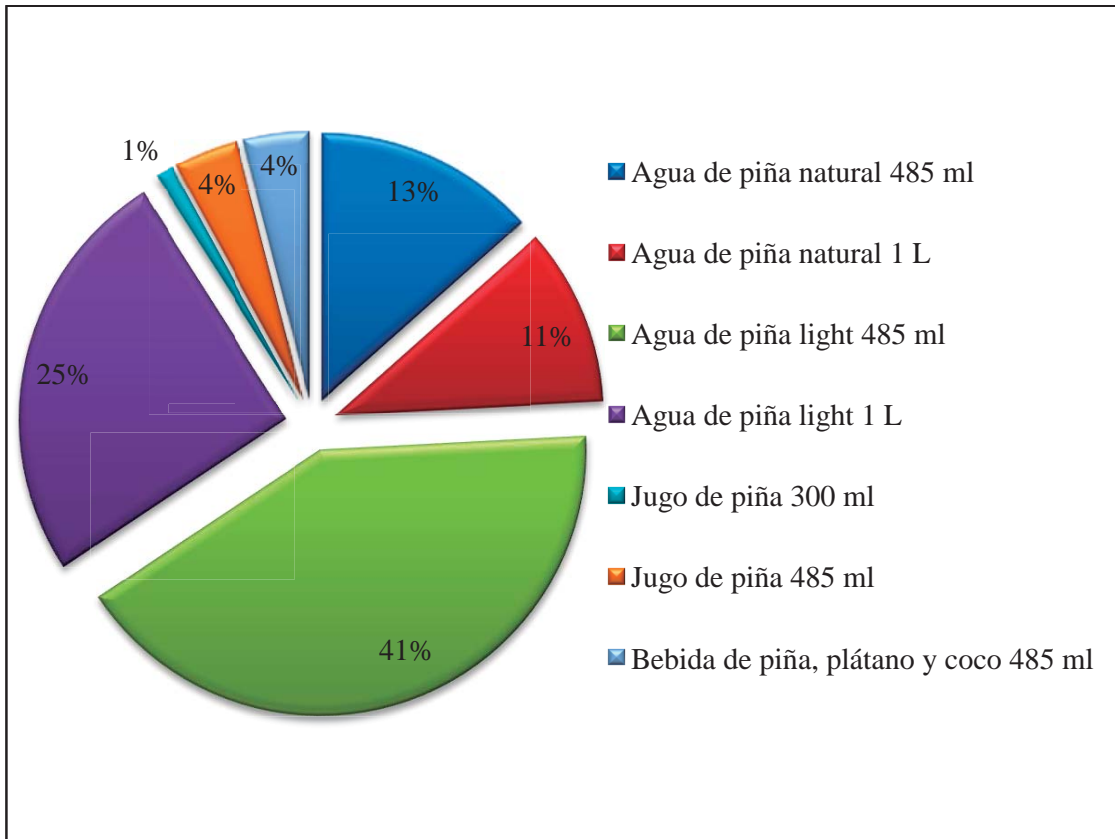


Figura 8: Ventas anuales por tipo de bebidas que produce Industrias de la Selva S.A.C.

FUENTE: Elaboración propia

Tal y como se puede observar en la Figura 8 y teniendo en cuenta que el total de ventas de bebidas del año 2014 fue de S/. 737, 280, el producto que ha tenido mayor nivel de ventas es el Agua de piña light de 485 ml con un 41%, seguido por un 25% de ventas de la bebida Agua de piña light de 1L, y muy cerca pero sólo con un 13% la presentación de Agua de piña natural de 485 ml.

b. Plaza

La plaza donde se distribuye y comercializa todos los productos que conforman la línea de bebidas es la cadena de supermercados CENCOSUD atendiendo principalmente a segmentos A y B, las bebidas se exhiben en los anaqueles de cada una de las tiendas de esta corporación.

La actual cartera de clientes de Industrias de la Selva S.A.C. contempla además a clientes horizontales, los cuales se atienden a través del canal de atención al cliente de la propia empresa, conformado en su mayoría por restaurantes y por personas naturales o jurídicas que compran al por mayor para consumo propio.

La producción de bebidas tiene la siguiente distribución de ventas en soles por tipo de clientes, contando además con el porcentaje de ventas por clientes, la cual se detalla en el Cuadro 13.

Cuadro 13: Ventas y porcentaje de ventas de la línea de bebidas por clientes en el 2014

Cliente	Ventas (Nuevos soles)	Porcentaje (%)
Clientes retail	731,568	99
Ventas horizontales	5,712	1
Total	737,280	100

FUENTE: Elaboración propia

Adicionalmente se tiene el valor de las ventas históricas respecto a lo facturado en los últimos tres años, (2012, 2013 y 2014). Estos valores reflejan las ventas totales de la línea de bebidas de la empresa, lo cual se observa en el Cuadro 14.

Cuadro 14: Ventas anuales de Industrias de la Selva S.A.C. para la línea de bebidas

Año	Ventas (Nuevos soles)
2012	606,345
2013	803,997
2014	737,280

FUENTE: Elaboración propia

Las ventas realizadas por la línea de bebidas del año 2013 crecieron un 33% con respecto al 2012. Sin embargo, en vez de continuar con la tendencia de crecimiento, en el 2014 se presentó una caída del 8% que según el Jefe de operaciones de la empresa se debió a la escasez de materia prima acontecida en plena temporada de verano 2014, lo que perjudicó la producción de bebidas en Industrias de la Selva S.A.C.

c. Promoción

La promoción para todos los productos de la línea de bebidas se lleva a cabo de la misma forma: mediante el estímulo de ventas a través de la degustación de la variedad de productos en los puntos de venta. Esta actividad es realizada por el equipo de impulsadoras que recluta la organización.

d. Precio

Los precios están dados en función de los costos de producción y un margen de ganancia esperado. Los precios de venta al público son los siguientes: Agua de piña de 485 ml (S/. 3.99), Agua de piña de 1 L (S/. 6.99), Agua de piña light de 485 ml (S/. 3.99), Agua de piña light de 1 L (S/. 6.99), Jugo de piña de 300 ml (S/. 3.25), Jugo de piña de 485 ml (S/. 4.55), Bebida de piña, coco y plátano de 485 ml (S/. 4.85).

4.3.2. ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

Las cinco fuerzas de Porter (1988) se llevó a cabo con la finalidad de realizar un análisis externo que sirvió como base para formular estrategias destinadas a aprovechar las oportunidades y/o hacer frente a las amenazas detectadas. Se ha determinado que Industrias de la Selva S.A.C. representa una baja rivalidad para las empresas competidoras, un alto poder de negociación de los clientes intermedios, así como un alto potencial de ingreso de nuevos competidores y de desarrollo potencial de productos sustitutos, y un nivel medio de poder de negociación de proveedores.

El Cuadro 15 muestra el resumen obtenido del diagnóstico. Así mismo, la Figura 9 muestra la interacción de Industrias de la Selva S.A.C. con las cinco fuerzas competitivas de Porter propias del sector.

Cuadro 15: Resumen del diagnóstico de las 5 Fuerzas de Porter

Fuerzas de Porter	Diagnóstico
Rivalidad entre competidores existentes	BAJO
Poder de negociación de los clientes intermedios.	ALTO
Amenaza de ingreso de nuevos competidores	ALTO
Amenaza de productos sustitutos	ALTO
Poder de negociación de los proveedores	MEDIO

FUENTE: Elaboración propia

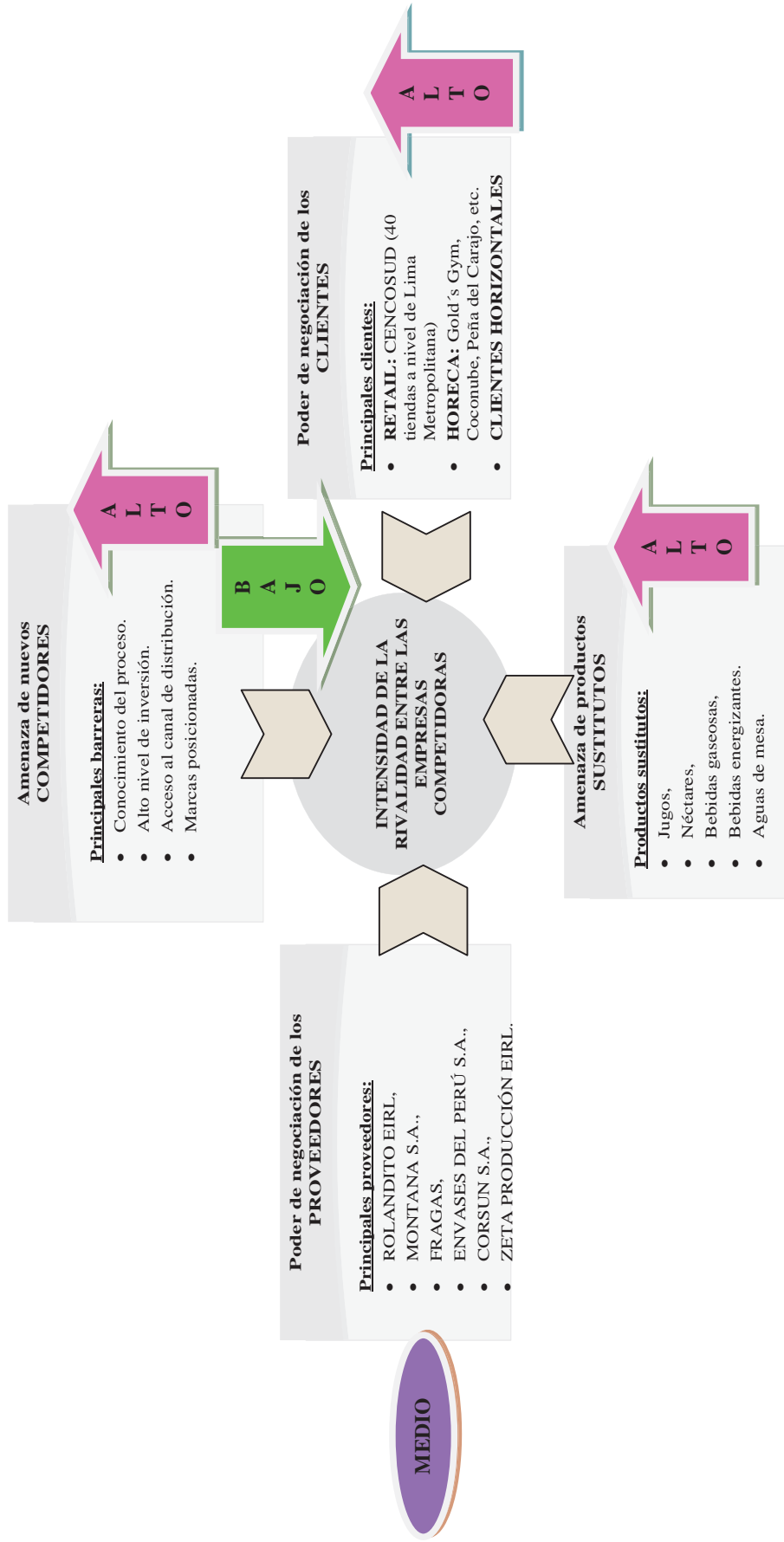


Figura 9: Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter de Industrias de la Selva S.A.C

FUENTE: Elaboración propia

a. Intensidad de la rivalidad entre las empresas competidoras

Como se observa en la Figura 9, Industrias de la Selva S.A.C. presenta una baja rivalidad y competencia para sus competidores porque la empresa no tiene competidores directos ya que no existe en el mercado producto similar a éste (preparado a base de piña MD2 y sin conservantes). Sin embargo, se podría considerar como competencia a los productos sustitutos, reconociendo así, como competidores a aquellas empresas que venden productos iguales o muy parecidos en el mercado en el que se está. Las bebidas competidoras para este caso son aquellas que el consumidor reconoce como naturales y saludables y que se expenden en el área de frutas y verduras de los supermercados, en ésta área encontramos a empresas como:

- Food Pack S.A.C. empresa que ofrece en el mercado jugos naturales de sabores como piña, naranja, mandarina, toronja, entre otros, bajo la marca Ecofresh[®], ellos usan envases de tipo PET con tapa rosca.
- Procesadora Catalina S.A.C. empresa que bajo la marca Naturale[®], ofrecen al mercado la tradicional chicha morada.
- Agro Selva S.A.C. por su parte tiene en el mercado néctares de frutas tropicales en la misma presentación que Industrias de la Selva S.A.C. (envases de vidrio y tamaños).
- Selva Industrial S.A.C. es una empresa que produce jugos a partir de frutas tropicales como: maracuyá, piña, naranja y camu camu. La presentación de los jugos es en botellas de vidrio bajo la marca Selva[®].
- ABT Natural S.A.C. es una empresa que produce bebidas naturales a partir de la combinación de frutas exóticas (camu camu, piña, cocona, maracuyá y otros). Las bebidas son presentadas en botellas de vidrio de 475 ml y son representadas bajo la marca Kero[®].

Además de las empresas antes mencionadas, Industrias de la Selva S.A.C. reconoce como competencia a los jugos y néctares envasados de marcas reconocidas como Gloria[®], Frugos[®], Pulp[®], Laive[®]. Según IPSOS-Perú (2015) en su estudio de mercado “Liderazgo de productos comestibles 2014”, se puede inferir la participación de mercado de cada una de estas marcas de acuerdo a la preferencia de marca que tienen las amas de casa al momento de adquirir productos para su canasta familiar.

La Figura 10 muestra dicha participación en donde el 3% “Otros” podría estar compartido por las marcas Ecofresh[®], Naturale[®], Agro Selva[®], Selva[®], Kero[®] y Bebefresh.

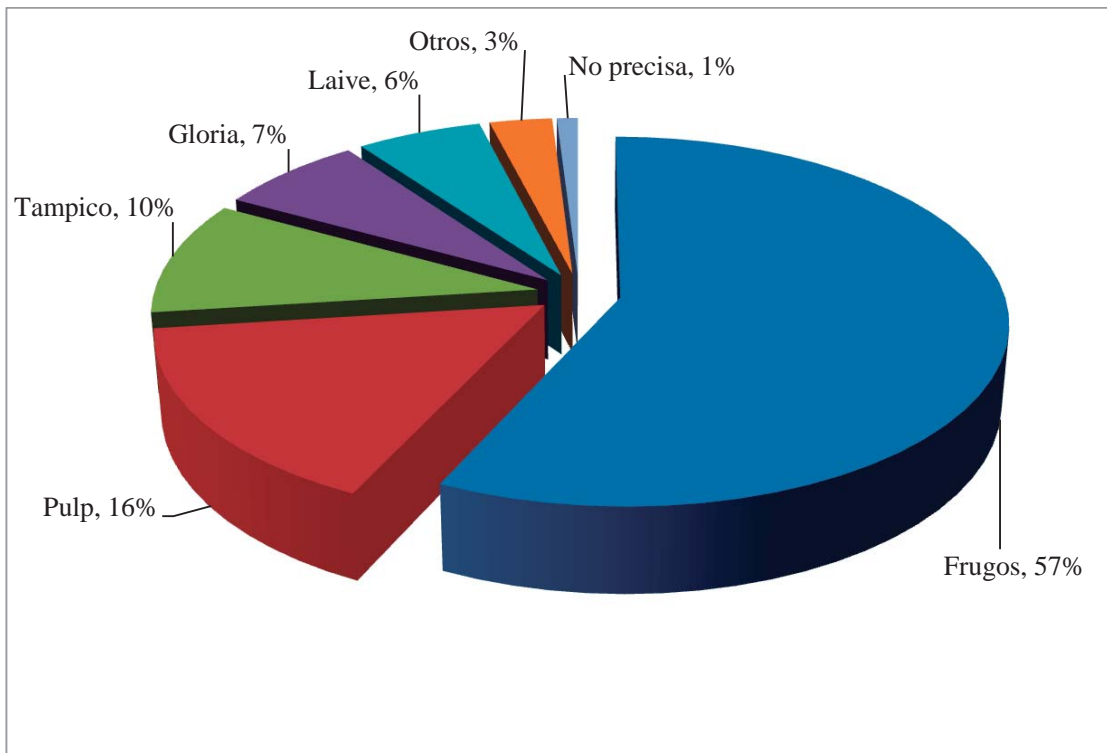


Figura 10: Marcas consumidas habitualmente en los hogares

FUENTE: IPSOS – Perú Liderazgo de productos comestibles 2014

b. Poder de negociación de los proveedores

Se ha considerado como nivel medio el poder de negociación que manejan los proveedores sobre Industrias de la Selva S.A.C. La materia prima de las bebidas, la piña MD2, es producida por la empresa en sus cultivos propios ubicados en el valle de Chanchamayo, departamento de Junín, generándose así una integración hacia atrás.


Según Amaya (2005) la integración hacia atrás es una estrategia para aumentar el control sobre los proveedores de una empresa o adquirir el dominio. La estrategia puede resultar conveniente cuando los proveedores actuales de la empresa no son confiables, son caros o no satisfacen las necesidades de la empresa.

Los niveles de producción de bebidas que se manejan en Industrias de la Selva S.A.C. no representan grandes volúmenes, lo que significa que no adquieren grandes cantidades de insumos: ya sea por espacio de almacenamiento, liquidez, costos, capacidad de planta u otros. Este es el caso de la adquisición y abastecimiento de insumos y botellas de vidrio a quienes se tiene como único proveedor a las empresas que se describen en el Cuadro 16. Estos insumos resultan ser indispensables en el proceso de elaboración de bebidas que elabora la empresa.


Así mismo, según los datos descritos en el Cuadro 16 tenemos que el principal insumo adquirido, por el volumen de compra son las botellas de vidrio de 485 ml, los cuáles sirven como envase para las bebidas que la empresa produce. Las cantidades y frecuencias de compra han sido tomadas del histórico de compras en temporadas altas de venta.

Entonces el poder de negociación impuesto sobre la empresa por parte de los proveedores, se da a causa del poder de que éstos disponen ya sea por su grado de especificidad de los insumos que proveen y por ser empresas que le otorgan a Industrias de la Selva S.A.C. la cantidad que requiere al mejor precio con la calidad requerida.

Cuadro 16: Principales proveedores de Industrias de la Selva S.A.C.

Nro.	Razón Social	Logo	Producto que provee	Cantidad/ Frecuencia de compra
1	Productos PIT S.R.L.		Canela	5 Kg / mensual
			Clavo	2 Kg / mensual
2	Montana S.A.	MONTANA	Conservantes	1Kg / mensual
			Edulcorante	1Kg / mensual
3	Envases del Perú Wildor E.I.R.L.		Botellas de vidrio 300ml	2000 und / semestral
			Botellas de vidrio 485ml	20000 und / mensual
			Botellas de vidrio 1L	6000 und / bimensual
4	Corsun S.A.		Tapas metálicas	40000 und / mensual
5	Repsol gas del Perú S.A.		Gas 45kg	20 Balones / mensual
6	Zetta comunicadores del Perú EIRL		Etiquetas	40000 und / mensual
			Adhesivos para fechar	100 rollos / trimestral

“...Continuación”

7	Soluciones múltiples	-	Precintos de seguridad	40000 und/ mensual
8	Plásticos Bolsitex S.R.Ltda	-	Mangas termo encogibles	5000 kg / mensual
9	Promotores eléctricos S.A.		Pistolas de calor	5 und / año

FUENTE: Elaboración propia

c. Amenaza de nuevos competidores

El ingreso al sector de nuevos competidores es considerado alto, debido a la presencia de barreras de entrada de alto nivel, principalmente por que el producto elaborado por Industrias de la Selva S.A.C. utiliza como materia prima a la piña con el precio más alto del mercado. La empresa cuenta con cultivos propios generándose una integración hacia atrás, permitiéndoles obtener la materia prima a un menor precio a diferencia de otro que no cuente con cultivos propios y con ello ofrecer al mercado un producto con un precio por debajo del que podría ofrecer la futura competencia.

Así mismo, el desconocimiento del proceso de producción de bebidas, que si bien es cierto es sencillo llevar a cabo, la falta de experiencia de estos nuevos competidores puede retrasar el desarrollo de un producto similar, se requiere de altos niveles de inversión en los para instalar una planta de procesos; así como el difícil acceso a los canales de distribución de tipo retail y al esfuerzo que se debe hacer por competir con el liderazgo de las marcas existentes. El ingreso de nuevos competidores también deberá enfrentar las normativas exigidas por entes como las Dirección General de Salud.

d. Poder de negociación de los clientes intermedios

El poder de negociación de los clientes intermedios de Industrias de la Selva S.A.C. presenta un nivel alto por las siguientes razones: son los clientes mayoritarios (99% de las ventas) de los productos que conforman la línea de bebidas, el sistema de pago que ofrece es a crédito de tres meses; la presencia de varios competidores, tanto directos como indirectos y por la existencia de muchos productos sustitutos, lo que le permite al cliente más representativo de la empresa manejar los precios y cantidades de pedido.

Cuadro 17: Clientes de Industrias de la Selva S.A.C.

Nro.	Tipo de cliente	Razón Social	Marca	Nivel de ventas (%)
1	Retail	Cencosud Retail Peru S.A.		99
2	Horizontales	Sumi Hospitalit y Group S.A.C.		1
3		New Fitness Centers S.A.		
4		Peña del Carajo		
5		Personas naturales y/o jurídicas (ventas al por mayor)		

FUENTE: Elaboración propia

Además se cuenta con un canal adicional de ventas, llamado canal horizontal, quienes según el Cuadro 17, representan sólo el 1% de las ventas. En este canal se tiene a Sumi Hospitality Group S.A.C., New Fitness Centers S.A., Peña del Carajo S.A.C., quienes ofrecen en sus locales las bebidas que produce Industrias de la Selva S.A.C.; y otras personas naturales y/o jurídicas que se comunican a través del canal de atención del cliente que maneja la empresa, para solicitar la compra de productos al por mayor pero por menos precio, ellos adquirieron el producto en el canal retail, éste superó sus expectativas y lo desean para su consumo personal, para reuniones o eventos.

e. Amenaza de productos sustitutos

La amenaza de encontrar productos sustitutos en el mercado para los productos de industrias de la Selva S.A.C., es alta. Si bien es cierto el producto que la empresa ofrece es único en el mercado, la oferta de bebidas está constituida por un alto número de productos sustitutos, entre ellos tenemos al gran grupo de bebidas no alcohólicas, mismas que están conformadas por:

- Jugos de diversos sabores
- Néctares de diversos sabores,
- Tés,
- Agua embotellada,
- Bebidas energizantes y,
- Bebidas gaseosas.

Los precios de los productos más semejantes a las bebidas de Industrias de la Selva S.A.C. en promedio están estandarizados con los precios que la empresa oferta, sin embargo en el mercado se puede encontrar precios de otros productos sustitutos muy por debajo del promedio.

Todos estos productos sustitutos cuentan con una posición ganada en el mercado y en muchos de los casos una marca posicionada, aceptada y valorada por los consumidores, por lo que Industrias de la Selva S.A.C. debería aplicar estrategias de marketing para competir al nivel de ellos e impedir el nacimiento de nuevos competidores.

Sin embargo, debemos tener en cuenta que a inicios del 2014 las perspectivas de crecimiento del consumo de bebidas no alcohólicas superarían el tibio desempeño del año anterior. Se decía que este mercado crecería 6%. "Las categorías con mayor dinamismo serán las emergentes como agua, jugos y otras nuevas que comienzan a participar más dinámicamente en el mercado de bebidas no alcohólicas. La industria se está preparando para eso con mayor capacidad instalada", según el gerente

general de la Asociación de la Industria de Bebidas Gaseosas (Asbega), Agustín Valencia (El Comercio⁵, 2014).

Según la Asociación de la industria de bebidas y refrescos sin alcohol del Perú⁶ (2014) los volúmenes aproximados de producción por categoría en las industrias de bebidas son como se muestra en la Figura 11.

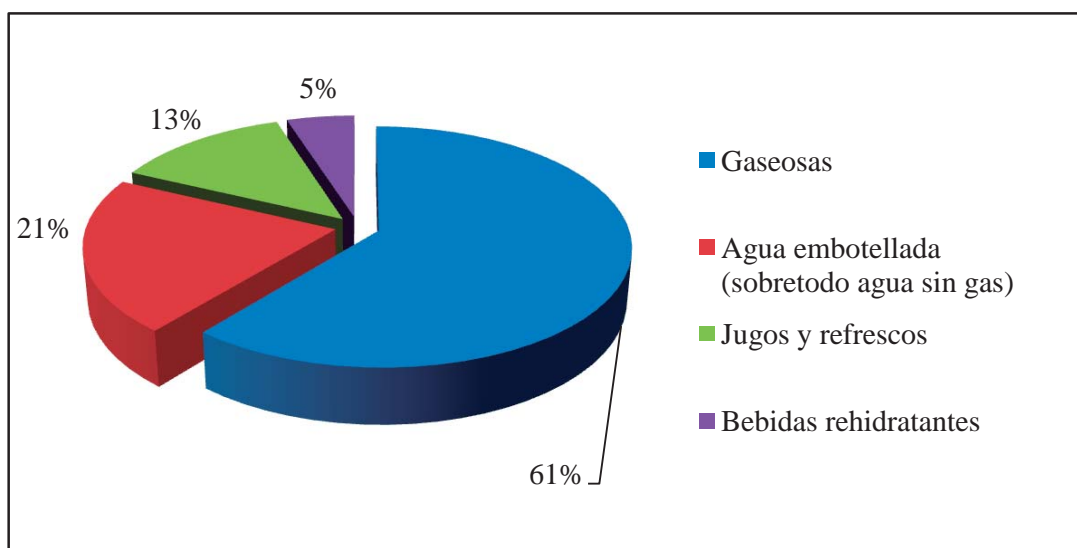


Figura 11: Volúmenes de producción por categorías de bebidas en el 2014

FUENTE: Asociación de la industria de bebidas y refrescos sin alcohol.

⁵ <http://elcomercio.pe/economia/negocios/mercado-bebidas-sin-alcohol-se-expandira-6-2014-noticia-1703337>

⁶ <http://abresa.pe/cadena-de-valor2/estadisticas-del-sector/>

4.3.3. ANÁLISIS DE LA MATRIZ DE CRECIMIENTO Y PARTICIPACIÓN BCG

A continuación la matriz de crecimiento y participación de Boston Consulting Group, también conocida como Matriz BCG aplicada a Industrias de la Selva S.A.C. Considerando los productos que ofrece dentro de su línea de bebidas se obtiene la

Figura 12 que permite identificar los productos rentables de la empresa y los que no lo son, mediante la combinación de la tasa de crecimiento de un producto con su cuota de mercado, llegando a conocer de esta forma el posicionamiento de cada uno de ellos. En el Cuadro 18 se detalla las ventas del año 2013 y 2014 de cada una de las bebidas que conforman la línea de producción.

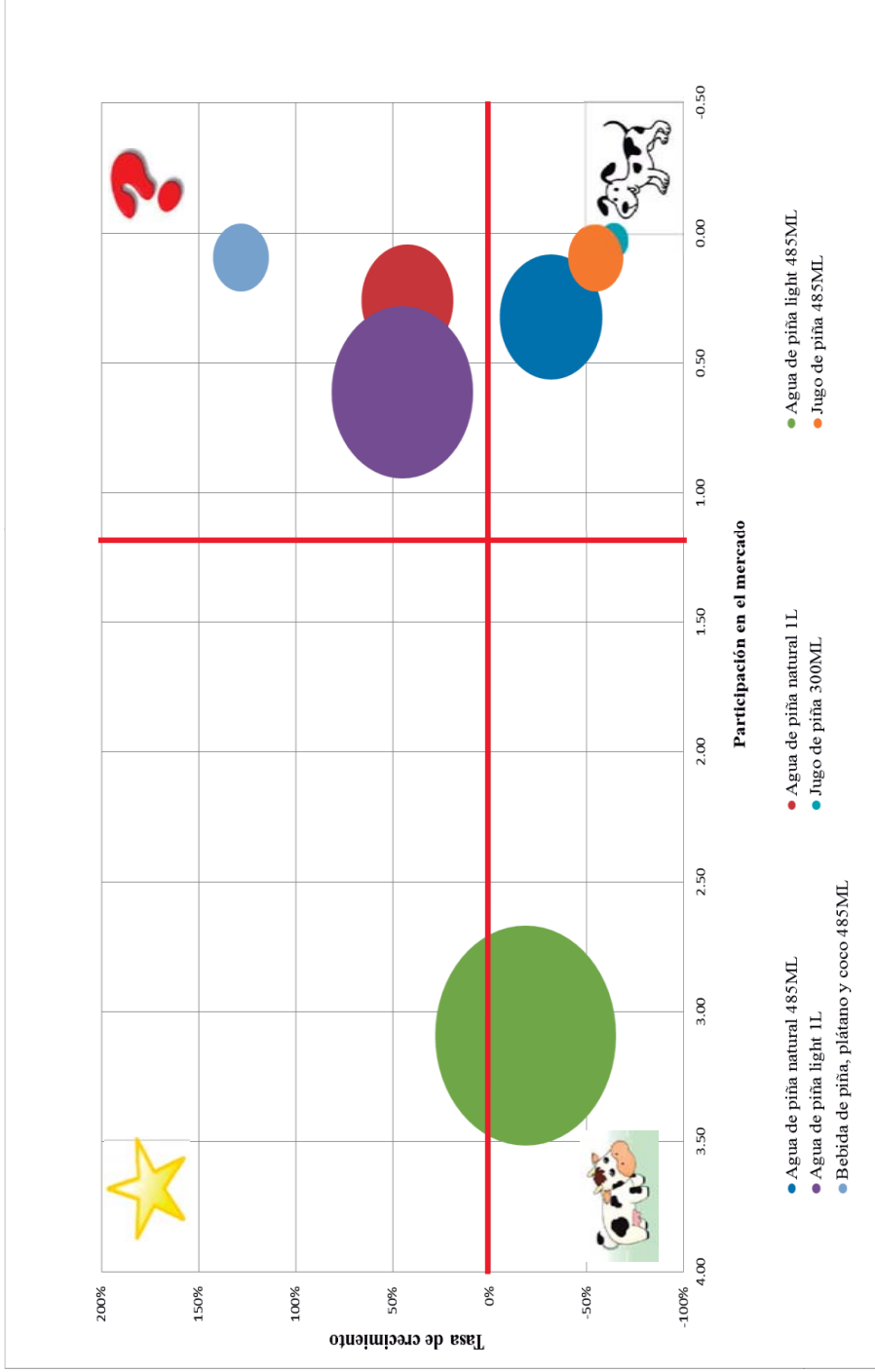


Figura 12: Matriz BCG de Industrias de la Selva S.A.C.

FUENTE: Elaboración propia

Cuadro 18: Ventas anuales de bebidas del 2013 de Industrias de la Selva S.A.C.

VENTAS POR AÑO (Nuevos soles)							
Nro.	PRODUCTOS	2013		2014		T/C (%)	
		Ventas	%	Ventas	%		
1	Agua de piña natural 485 ml	144,704	18.00	98,960	13.42	0.32	-32
2	Agua de piña natural 1 L	55,667	6.92	79,261	10.75	0.26	42
3	Agua de piña light 485 ml	375,696	46.73	305,951	41.50	3.09	-19
4	Agua de piña light 1 L	129,251	16.08	187,288	25.40	0.61	45
5	Jugo de piña 300 ml	22,300	2.77	7,911	1.07	0.03	-65
6	Jugo de piña 485 ml	63,617	7.91	28,781	3.90	0.09	-55
7	Bebida de piña, plátano y coco 485 ml	12,761	1.59	29,128	3.95	0.10	128
	Totales	803,997	100	737,280	100		-8

AÑO 1	AÑO 2
-------	-------

FUENTE: Elaboración propia

Los siete círculos que se observan en la

Figura 12 representan los siete productos actuales que se tienen en la línea de bebidas de la empresa. La empresa tiene una estrella, tres interrogantes, tres perros y ninguna vaca de dinero. Las áreas de los círculos son proporcionales a las ventas en soles de cada producto.

Producto Estrella: El producto agua de piña light en la presentación de 485 ml se encuentra en una transición de producto estrella a vaca. Lo que significa que éste producto ha estado mostrando un alto crecimiento y una alta participación. Este producto ha requerido de grandes inversiones para financiar su rápido crecimiento.

Producto Vaca: Industrias de la Selva S.A.C. está logrando que la bebida, agua de piña light en la presentación de 485 ml, se convierta en un producto vaca. Lo que le permite disponer de flujo de efectivo para apoyar al crecimiento de otros productos que necesitan de inversión.

Producto Interrogante: Son tres los productos dentro de este grupo: agua de piña light de 1L, agua de piña natural de 485 ml y la bebida de piña, coco y plátano de 485 ml. Ellos coinciden en tener una baja participación en un mercado de alto crecimiento. La gerencia debe decidir y determinar cuáles de estos productos tratará de convertir en estrellas.

Producto Perro: Los productos perro son aquellos que presentan bajo crecimiento y baja participación. Es el caso de tres productos de Industrias de la Selva S.A.C.: agua de piña natural de 485 ml, jugo de piña de 485 ml y jugo de piña de 300 ml. Podríamos decir que estos productos generan suficiente efectivo para mantenerse a sí mismas, lo que no significa que sean fuentes importantes de efectivo.

4.3.4. ANÁLISIS DE LA MATRIZ FODA

El análisis de la matriz FODA involucra un análisis interno de la propia organización, el mismo que contempla sus fortalezas y debilidades así como un análisis externo, el cual describe las oportunidades y las amenazas a las que la organización está expuesta.

En el Cuadro 19 se detalla el resultado del análisis de estos cuatro factores. Resultados obtenidos de las visitas y entrevistas realizadas en la empresa.

Cuadro 19: Matriz FODA de Industrias de la Selva S.A.C.

MATRIZ FODA	
ANÁLISIS INTERNO	
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Generación de integración hacia atrás (campos de cultivo de piña MD2 propios). • Equipo de investigación y desarrollo (I&D) con experiencia en el desarrollo e innovación de nuevos productos. • Amplia red de contactos comerciales identificados con la que cuenta la gerencia general. • Capacitación trimestral en temas de BPM y BPH, según programa de capacitaciones anual. • Sistema de impulso de productos en el punto de venta (100% de tiendas atendido por 1 ó 2 impulsadoras). 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de adquisición de maquinaria especializada. • Falta de desarrollo de nuevos canales de distribución (Dependencia de un sólo cliente). • Falta de inversión en infraestructura duradera. • Descuido de los colaboradores por mantener registros al día. • Falta de un sistema de información para sistematizar e integrar procesos de pedidos, despacho, facturación. • Falta de desarrollo de campañas de publicidad efectiva. • Falta de una visión y misión empresarial.

“...Continuación”

ANÁLISIS EXTERNO	
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none">• Incremento en la demanda de consumo de productos saludables.• Mayores oportunidades de acceso a créditos bancarios.• Se ofertan maquinarias en el mercado nacional que elevarían el rendimiento del proceso.• Incremento de nuevos puntos potenciales de venta.	<ul style="list-style-type: none">• Constantes conflictos sociales en los alrededores de las zonas de producción que impiden o retrasan la llegada de materia prima.• Lluvias estacionales y/o fenómenos meteorológicos (fenómeno del niño) que afectan el nivel de producción y el transporte de materia prima.• Amplia oferta de productos sustitos en el mercado local.• Ingreso de nuevos competidores con productos similares y a menor costo.• Exigencia de los clientes para que sus proveedores cuenten con certificaciones como requisito de entrada.

FUENTE: Elaboración propia

Si bien es cierto las fortalezas identificadas en la matriz FODA han permitido a Industrias de la Selva S.A.C. desarrollarse en el mercado y ganar clientes, éstas podrían ser fácilmente alcanzables y desarrolladas por sus competidores. Por otro lado, varias debilidades identificadas requieren de inversión para dejar de serlo, para ello la empresa debería tomar en cuenta las oportunidades, aprovecharlas para así mejorar su participación en el mercado.

a. Matriz de evaluación de factores externos – MATRIZ EFE

Según David (2003) luego de identificar las oportunidades y amenazas respectivamente y con el fin de determinar la Matriz EFE, se procedió a asignarle un peso relativo a cada factor de cero (no importante) hasta uno (no muy importante). El peso indica la importancia relativa de ese factor para el éxito de la organización. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe ser igual a 1.00.

Para indicar si efectivamente la actual estrategia de la organización responde a un factor, asignar una calificación de 1 a 4 a cada factor, considerando la siguiente escala, donde: 4 es igual a una respuesta superior, 3 es igual a una respuesta superior a la media, 2 es igual a una respuesta media y 1 es igual a una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa.

La matriz EFE, Cuadro 20, arroja como resultado global un puntaje de 2.74, lo cual indica que Industrias de la Selva S.A.C. responde medianamente bien a los factores externos. El peso ponderado total de las oportunidades (1.56) está por encima del peso ponderado total de las amenazas (1.18), lo que significa que las estrategias de la empresa están intentando aprovechar las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas del sector.

Cuadro 20: Matriz EFE de Industrias de la Selva S.A.C.

Oportunidades	Peso	Puntaje	Ponderado
Incremento en la demanda de consumo de productos saludables.	0.14	4	0.56
Mayores oportunidades de acceso a créditos bancarios.	0.13	3	0.39
Se ofertan maquinarias en el mercado nacional que eleven el rendimiento del proceso.	0.11	2	0.22
Incremento de nuevos puntos potenciales de venta.	0.13	3	0.39
Sub - Total	0.51		1.56
Amenazas	Peso	Puntaje	Ponderado
Constantes conflictos sociales en los alrededores de las zonas de producción que impiden o retrasan la llegada de materia prima.	0.10	3	0.30
Lluvias estacionales y/o fenómenos meteorológicos (fenómeno del niño) que afectan el nivel de producción y el transporte de materia prima.	0.10	3	0.30
Amplia oferta de productos sustitos en el mercado local.	0.11	2	0.22
Ingreso de nuevos competidores con productos similares y a menor costo.	0.08	2	0.16
Exigencia de los clientes para que sus proveedores cuenten con certificaciones como requisito de entrada.	0.10	2	0.20
Sub - Total	0.49		1.18
TOTAL	1.00		2.74

FUENTE: Elaboración propia

b. Matriz de evaluación de factores internos – MATRIZ EFI

Según David (2003) luego de identificar las oportunidades y amenazas respectivamente y con el fin de determinar la Matriz EFI, se procedió a asignarle un peso relativo a cada factor de cero (no importante) hasta 1.0 (muy importante). El peso asignado a un factor dado indica la importancia relativa de mismo para que la organización sea exitosa. Independientemente que el factor clave represente una fortaleza o una debilidad, los factores que se consideren que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe ser igual a 1.00.

Posteriormente, se asigna una calificación entre 1 y 4, a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa: una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fortaleza menor (calificación =3) o una fortaleza mayor (calificación = 4).

El Cuadro 21 muestra la matriz EFI de Industrias de la Selva S.A.C. presenta como resultado global un ponderado de 2.48, lo cual indica que es una organización débil en lo interno. Sin embargo, el peso ponderado total de las fortalezas (1.84) está por encima del peso ponderado total de las debilidades (0.64), lo cual establece que las fuerzas internas de la organización son favorables o más influyentes que sus propias debilidades para alcanzar el éxito en el sector.

Cuadro 21: Matriz EFI de Industrias de la Selva S.A.C.

Fortalezas	Peso	Puntaje	Ponderado
Generación de integración hacia atrás (campos de cultivo de piña MD2 propios).	0.12	4	0.48
Equipo de I&D con experiencia en el desarrollo e innovación de nuevos productos.	0.08	4	0.32
Amplia red de contactos comerciales identificados con la que cuenta la gerencia general.	0.10	4	0.40
Capacitación trimestral en temas de BPM y BPH.	0.08	3	0.24
Sistema de impulso de productos en el punto de venta.	0.10	4	0.40
Sub - Total	0.48		1.84
Debilidades	Peso	Puntaje	Ponderado
Falta de adquisición de maquinaria especializada	0.07	2	0.07
Falta de desarrollo de nuevos canales de distribución.	0.11	2	0.11
Falta de inversión en infraestructura duradera.	0.06	1	0.12
Descuido de los colaboradores por mantener registros al día.	0.06	2	0.12
Falta de un sistema de información para sistematizar e integrar procesos de pedidos, despacho, facturación.	0.06	1	0.06
Falta de desarrollo de campañas de publicidad efectiva.	0.07	2	0.07
Falta de una visión y misión empresarial.	0.09	2	0.09
Sub - Total	0.52		0.64
TOTAL	1.00		2.48

FUENTE: Elaboración propia

4.3.5. ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR

Se realizó el análisis de la cadena de valor de Industrias de la Selva S.A.C., identificando cinco actividades primarias y cuatro actividades de apoyo. Lo que ha permitido disgregar la organización en las actividades básicas que realiza para lograr la venta del producto.

Las actividades primarias son aquellas que intervienen directamente en el proceso productivo, en este caso, la producción y comercialización de bebidas que Industrias de la Selva S.A.C ofrece al mercado, poniéndolo en las manos del cliente y manteniéndolo ante ellos.

Sin ser menos importantes, las actividades de apoyo son procedimientos que facilitan la creación del producto así como su transferencia hacia el cliente.

En la Figura 13 se resumen las actividades que componen la cadena de valor de Industrias de la Selva S.A.C. Siendo la actividad de operaciones la principal actividad de la organización.

Industrias de la Selva S.A.C. tiene el control en casi la totalidad de la cadena de valor, se provee a sí mismo con materia prima de sus fundos para la producción de bebidas, motiva la venta y tiene contacto con el cliente final a través de su sistema de impulsación ubicados en los diversos puntos de venta permitiéndole tener una ventaja competitiva sobre sus competidores.

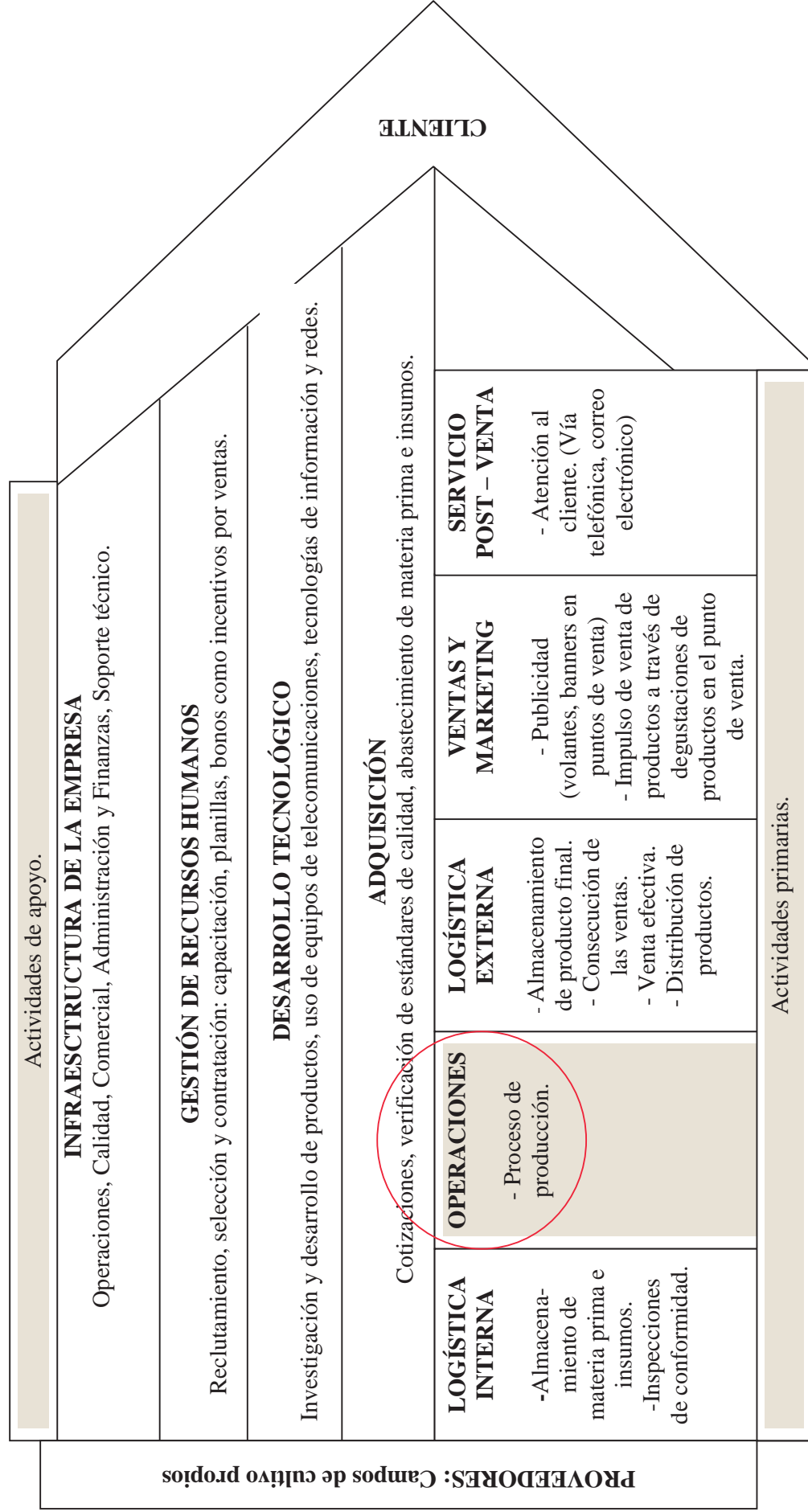


Figura 13: Resumen gráfico de la cadena de valor de Industrias de la Selva S.A.C.

FUENTE: Elaboración propia

a. Actividades primarias

- **Logística interna:** (Almacenamiento de materia prima e insumos; inspecciones de conformidad). Esta actividad primaria de Industrias de la Selva S.A.C. comprende la recepción de las adquisiciones, las cuales son sometidas a un muestreo de inspección que busca dar conformidad a lo adquirido, de esa forma las adquisiciones podrán ser ingresados al almacén hasta su requerimiento para el ingreso al proceso de producción. Se puede observar la caracterización del proceso de logística interna en la Figura 14.

Hallazgos de aspectos negativos

- El proceso no cuenta con un procedimiento documentado, es decir, no se tiene una definición formal de la misma.
- Las inspecciones no se realizan al 100% de las adquisiciones.
- Descuido de los registros de ingresos y salidas de recursos del almacén en la base de datos con el que la empresa cuenta, lo que no permite contar con información actualizada.
- Existencia de productos con altos valores de inventarios.
- No se cuenta con un sistema de control de inventarios que permita una fácil obtención de información acerca de los productos.
- Los insumos adquiridos no se almacenan adecuadamente con una codificación que permita su rápida identificación, de manera tal que se garantice un mínimo de obsolescencia y pérdidas.

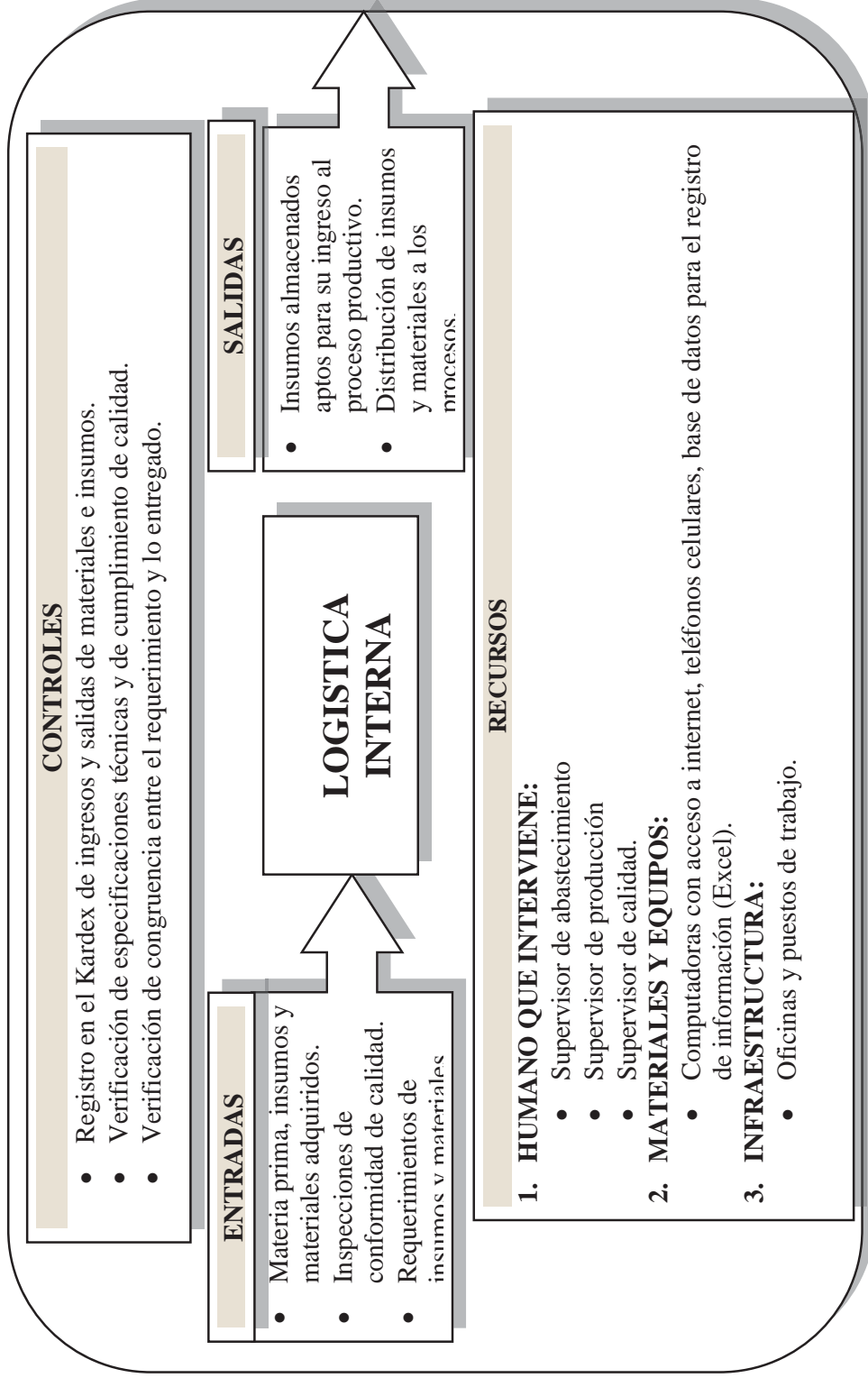


Figura 14: Mapa de procesos simplificado del proceso de logística interna

FUENTE: Elaboración propia

- **Operaciones:** (Proceso productivo). Esta actividad principal involucra el procesamiento y transformación de las materias primas en producto final y/o terminado. La empresa trabaja bajo planes de producción semanales.

Conforme a los datos históricos de producción del año 2014, para la temporada baja (mayo – diciembre), se procesan en promedio 82 kg de piña MD2 por día; para ello se necesitan cinco operarios de producción a razón de ocho horas por día. En temporada alta (Enero - Abril), se procesa en promedio 106 kg de piña MD2 por día, siendo necesaria la participación de ocho operarios trabajando 10 horas por día. Se puede observar la caracterización del proceso en la Figura 15.

Hallazgos de aspectos negativos

- Falta de organización en los registros de producción en una base de datos integrada.
- Incorrecta administración de la materia prima, insumos y del producto final.
- Ausencia de una ficha de producción que permita especificar recursos utilizados, verificar los tiempos empleados en cada actividad del proceso y verificar rendimientos en todas las producciones.
- Asignación de EPP's inadecuados para el tipo de trabajo que realizan los operarios (guantes de trabajo en caliente).
- Ausencia de inversión en la mejora de maquinaria y equipos en la línea de producción de bebidas.
- Falta de un programa de mantenimiento preventivo por lo cual la gran mayoría de reparaciones son de tipo correctivas.
- Pérdidas de volumen de producto terminado en el envasado.
- Los operarios permanecen de pie todo el turno y realizan trabajos repetitivos.
- El calor desprendido por los equipos, hace que se perciban altas temperaturas.
- Los operarios no colocan bien las etiquetas.
- Excesivas horas extras acumuladas en temporadas altas.

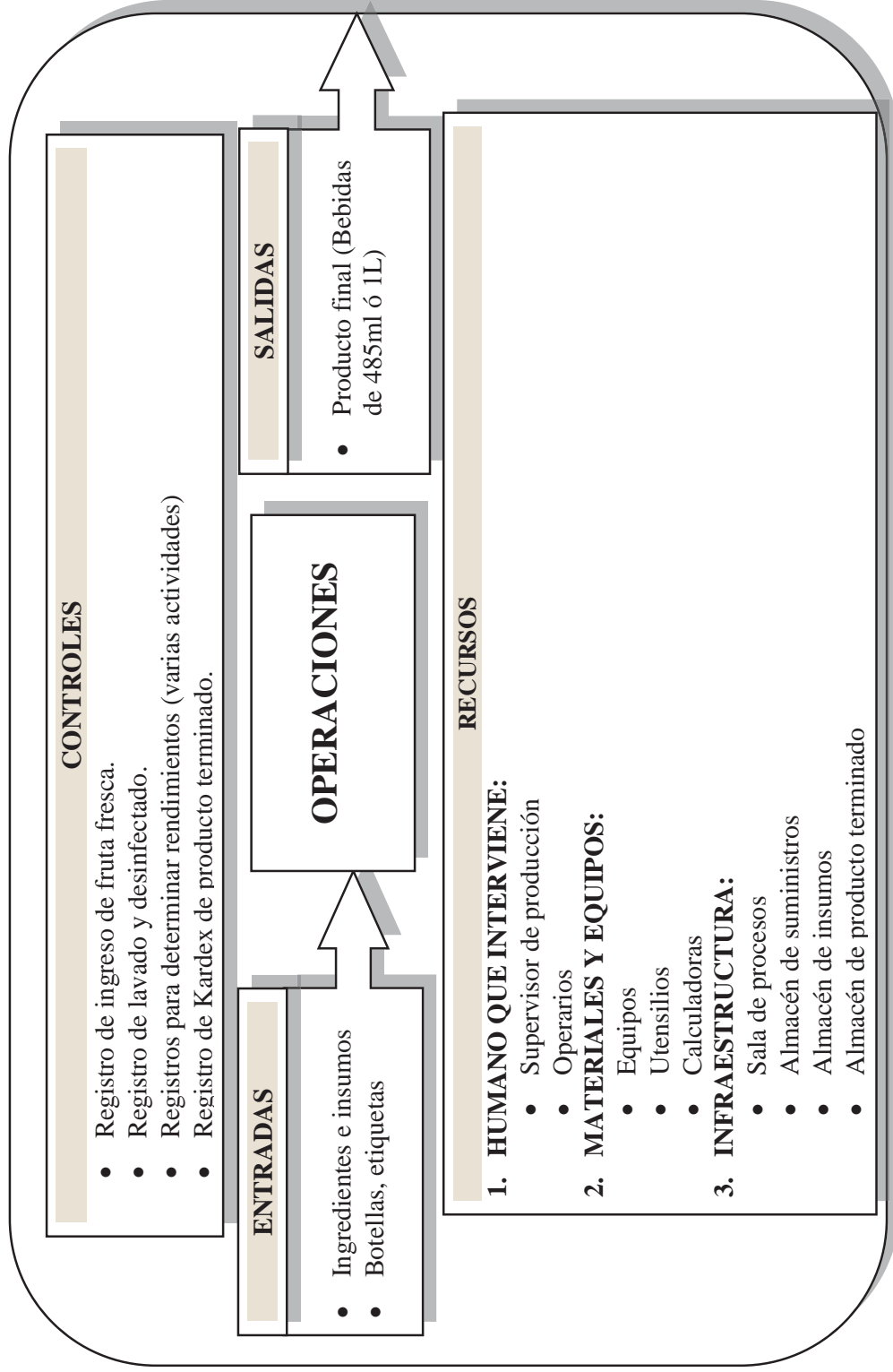


Figura 15: Mapa de procesos simplificado del proceso de operaciones

FUENTE: Elaboración propia

- **Logística externa:** (Almacenamiento de producto final e inventarios; supervisión de producto terminado; distribución de productos). Estas actividades conllevan el almacenamiento y distribución física del producto terminado hacia los consumidores finales. Involucrando así, la gestión de pedidos a cargo del área comercial, el mismo que involucra a los clientes y a la fuerza de ventas que se tiene en los puntos de venta. Industrias de la Selva S.A.C. cuenta con un espacio en su planta donde se almacenan los productos terminados. En cuanto a la distribución, la organización cuenta con transporte propio, pero también subcontratan ciertos fletes para cubrir todas sus rutas. Se puede observar la caracterización del proceso en la Figura 16.

Hallazgos de aspectos negativos

- El proceso no cuenta con un procedimiento documentado, es decir, no se tiene una definición formal de la misma.
- Descuido de los registros de ingresos y salidas de productos terminados en la base de datos del almacén, lo que no permite contar con información actualizada.
- Los lotes ingresantes al almacén son ubicados sin criterio, haciendo que los lotes antiguos no se dejen ver, generándose desde movimientos extras e innecesarios hasta mermas y pérdidas de productos.
- No se registran ingresos por devoluciones de productos.
- Errores de digitación en la toma de pedidos, de manera que se registran errores en las hojas de pedido y por ende retrasos en correcciones y rectificaciones.
- No se cuenta con un sistema que permita observar stocks disponibles de productos para venta en el momento que se requiera. Solicitarlo al supervisor de producción genera demoras.
- La pistola fechadora se malogra con facilidad.

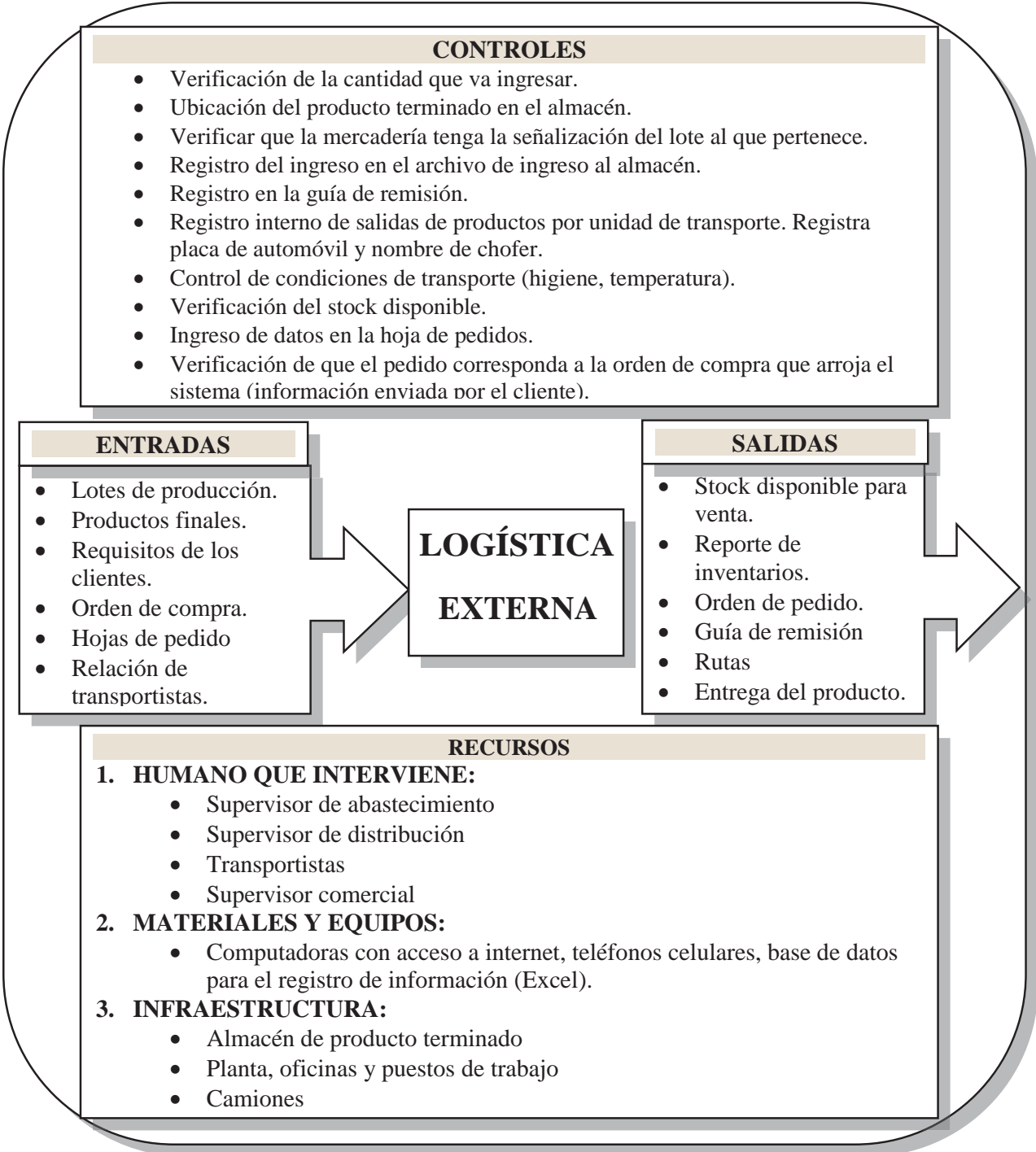


Figura 16: Mapa de procesos simplificado del proceso de logística externa

FUENTE: Elaboración propia

- **Ventas y marketing:** (Consecución de las ventas, venta efectiva; publicidad: volantes, banners en puntos de venta; impulso a través de degustaciones en el punto de venta). Esta actividad primaria de la cadena de valor involucra la gestión comercial que realizan los líderes del equipo comercial para lograr que el cliente compre el producto, de tal forma que pueda ser exhibido en sus anaqueles o vitrinas de exhibición. La publicidad corre por cuenta de Industrias de la Selva S.A.C. mas no del cliente, actualmente no se difunden campañas masivas de comunicación. Sólo se han preparado volantes que dan información de los productos, sin embargo una de las ventajas competitivas que maneja la empresa es la atención del punto de venta mediante impulsadoras que se encargan de la rotación, impulso y/o degustación de los productos con el fin de motivar la compra del consumidor final. Se puede observar la caracterización del proceso en la Figura 17.

Hallazgos de aspectos negativos

- No se cuenta con un presupuesto asignado para el desarrollo de material publicitario.
- Ausencia de un plan de actividades de promoción para el corto o mediana plazo.
- Ausencia de una página web y uso de redes sociales para promocionar productos.
- La fuerza de ventas no cuenta con uniforme completo, la empresa sólo les brinda mandiles estampados con el logo de la empresa. por lo que se observa desigualdad entre el vestir de cada personal.
- Falta de motivación de la fuerza de ventas para aumentar su rendimiento.

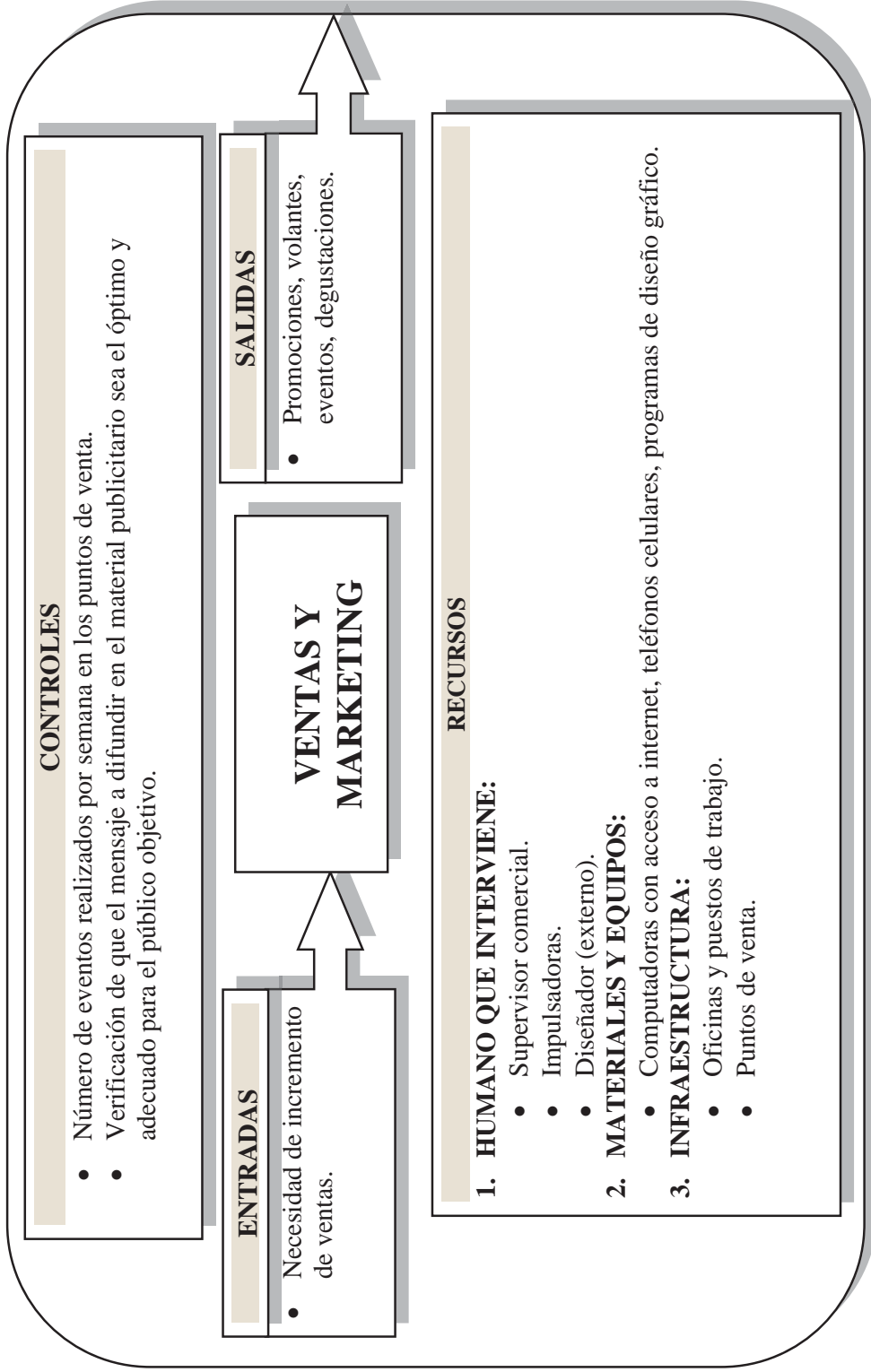


Figura 17: Mapa de procesos simplificado del proceso de ventas y marketing

FUENTE: Elaboración propia

- **Servicio Post - Venta:** (Atención al cliente: vía telefónica, correo electrónico). Esta actividad principal de Industrias de la Selva S.A.C. de la cadena de valor refiere a las actividades destinadas a la atención al cliente y al consumidor final. Industrias de la Selva S.A.C. cuenta con un correo electrónico y una central telefónica donde recibe las quejas o disconformidades de sus clientes. Incluso estos canales de atención sirven para pactar y concretar ventas horizontales. Se puede observar la caracterización del proceso en la Figura 18.

Hallazgos de aspectos negativos

- Demoras en atender consultas de clientes vía correo electrónico.
- El encargado de recepcionar las llamadas de la central no conoce del procedimiento de atención de quejas que guarda la organización.
- La empresa no cuenta con un catálogo atractivo de productos para ser enviado a sus clientes horizontales a través de correo electrónico.
- No se cuenta con una base de datos con información de clientes frecuentes, a quiénes se les vende a través del canal horizontal, no se registra histórico ni frecuencia de ventas.

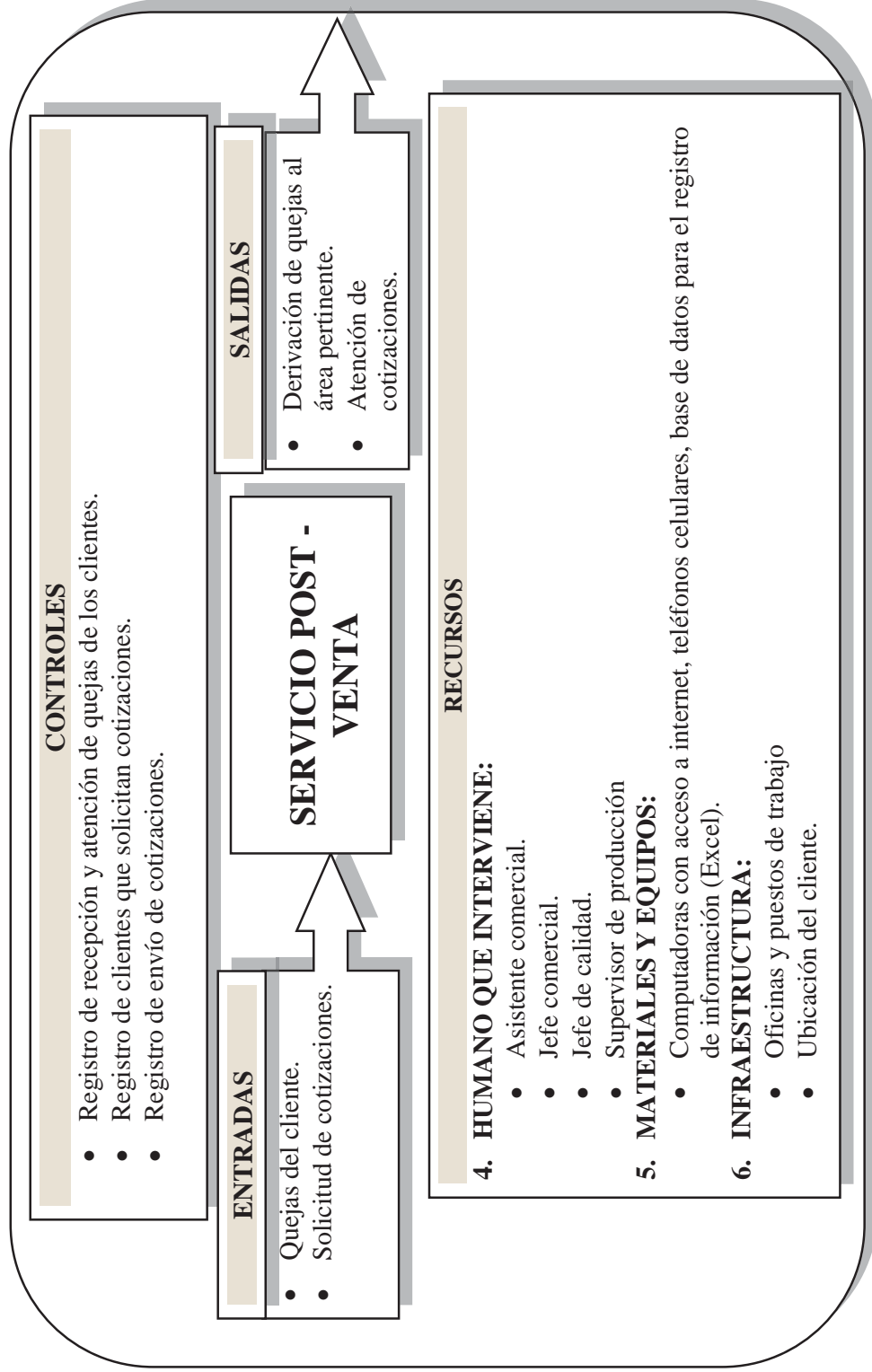


Figura 18: Mapa de procesos simplificado del proceso de servicio post - venta

FUENTE: Elaboración propia

b. Actividades de apoyo

- **Infraestructura de la empresa:** (Operaciones, Calidad, Comercial, Administración y Finanzas, Soporte técnico). Industrias de la Selva S.A.C. no cuenta con un organigrama, no existe un Manual de Organización y Funciones, por lo cual las tareas no están estructuradas ni determinadas formalmente.
- **Gestión de recursos humanos:** (Reclutamiento, selección y contratación: Capacitación, planillas, bonos como incentivos por ventas). No se evidencia la presencia de un área de recursos humanos que lleve a cabo y controle todas estas actividades en su conjunto, por el contrario cuando un área necesita reclutar personal se encarga de llevar a cabo todo el proceso que este conlleva. Los colaboradores encargados de llevar a cabo la producción reciben capacitación de acuerdo a su plan de capacitación anual. Sólo para el caso de la fuerza de ventas se le otorga un bono adicional a su remuneración como incentivos por las ventas logradas.
- **Desarrollo tecnológico:** (I&D de productos, adquisición de equipos, uso de telecomunicaciones, tecnologías de información, redes). El equipo encargado de la investigación y desarrollo de nuevos productos de la empresa Industrias de la Selva S.A.C. se encuentra en constante actividad buscando la ampliación de la cartera de productos, así mismo, se encuentran en el proceso de adquisición de nuevos equipos que le permitan optimizar los procesos de producción. El empleo de equipos de telecomunicación con el que cuentan les resulta fundamental para lograr el contacto directo con la fuerza de ventas, transportistas, etc., lo que les permite la solución de problemas de manera casi inmediata.
- **Adquisición:** (Cotizaciones, verificación de estándares de calidad, abastecimiento de materia prima e insumos). Industrias de la Selva S.A.C. es una empresa que busca adquirir materia prima e insumos de calidad y de proveedores que le otorguen la confianza necesaria para producir productos de la calidad más óptima posible. Las compras que realizan no son de grandes volúmenes por lo que muchas veces les resulta complicado encontrar el mejor

proveedor para sus requerimientos acompañados del mejor precio. Comprende desde el contacto con los proveedores ante el requerimiento de algún insumo necesario en el proceso productivo siendo la generación de la orden de compra el primer paso para las adquisiciones. En cuanto a materia prima, el principal proveedor de fruta es el propio fundo de la empresa. En cuanto a insumos, (azúcar, especias, conservantes, estabilizantes), se escogen a proveedores que expenden como minoristas, ya que las compras que hace Industrias de la Selva S.A.C. no abarca grandes cantidades. Lo mismo sucede con el abastecimiento de botellas de vidrio, tapas metálicas y etiquetas. Se puede observar la caracterización del proceso en la Figura 19.

Hallazgos de aspectos negativos

- No se cuenta con un procedimiento documentado para el proceso de compras.
- No se evidencia planes de programación de las posibles compras a realizar para un periodo determinado.
- No se realiza una selección ni evaluación adecuada de los proveedores, solo se reciben las cotizaciones y se elige según el precio ofrecido.
- Demoras en los pagos a proveedores.
- Ausencia de una política con referencia al incumplimiento de entrega de pedidos por parte del proveedor.

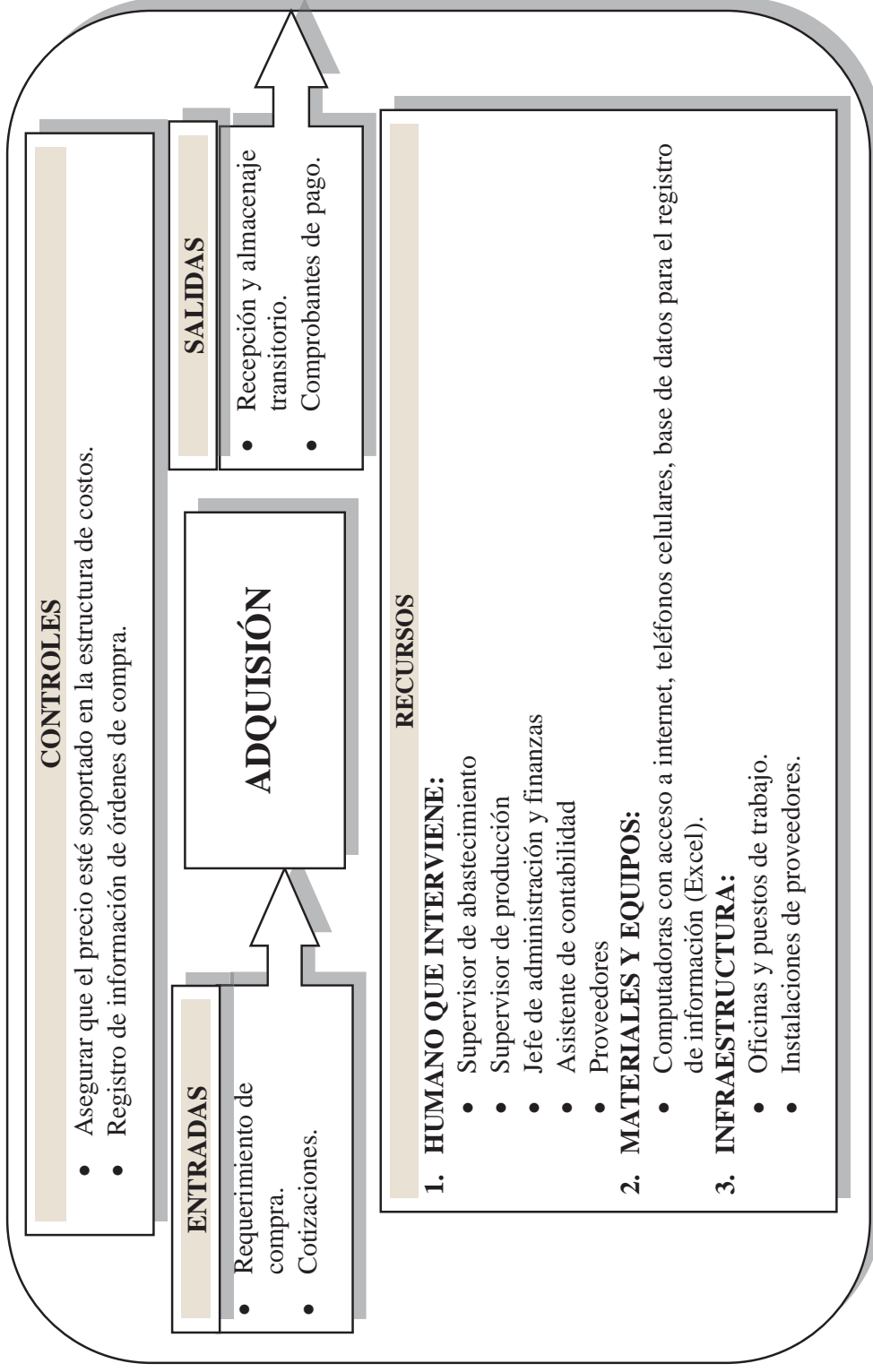


Figura 19: Mapa de procesos simplificado del proceso de adquisición

FUENTE: Elaboración propia

4.4 ANÁLISIS DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN SEGÚN HERRAMIENTAS DE INGENIERÍA

Con la finalidad de presentar una visión general de los procesos de producción que se realizan en Industrias de la Selva S.A.C. se ha tomado como ejemplo el caso del producto Agua de piña light, por ser el producto con mayor nivel de ventas.

El proceso de producción de bebidas de Industrias de la Selva S.A.C. es un proceso mecánico por la intervención de hombres y equipos. Es de producción simple porque solo elabora un tipo de producto, las bebidas. El flujo de los materiales es por línea, ya que las operaciones siguen una línea de proceso y el producto debe pasar por todas ellas. Es un sistema de producción por lotes, ya que la producción depende de la demanda de los clientes. El Cuadro 22 resume los resultados encontrados en esta sección.

Cuadro 22: Resumen de los resultados encontrados según herramientas básicas de ingeniería

Tipo de herramienta	Herramienta utilizada	Resultados encontrados
De ingeniería básica	Análisis y descripción del proceso productivo	<ul style="list-style-type: none"> • Industrias de la Selva S.A.C. cuentan con procedimientos de procesos productivos documentados y descritos pero estos se encuentran desactualizados. • La empresa cuenta con equipos básicos y no con maquinaria automatizada. • La empresa ha definido sus controles para garantizar la higiene y la inocuidad de sus productos a través de las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM). • La empresa ha definido los controles de higiene, materia prima, en el desarrollo del proceso productivo y en el producto terminado. • La empresa ha definido las especificaciones de la materia prima y del producto terminado.

Fuente: Elaboración propia

4.4.1 DISTRIBUCIÓN DE LA SALA DE PROCESOS

La línea de producción es básica, cuenta con equipos nacionales que ayudan a cumplir con la producción. La distribución de los equipos en la sala de procesos se muestra en la Figura 20 el Lay-Out de la sala de producción de Industrias de la Selva S.A.C. La descripción de cada uno de los equipos se detalla en la página 94.

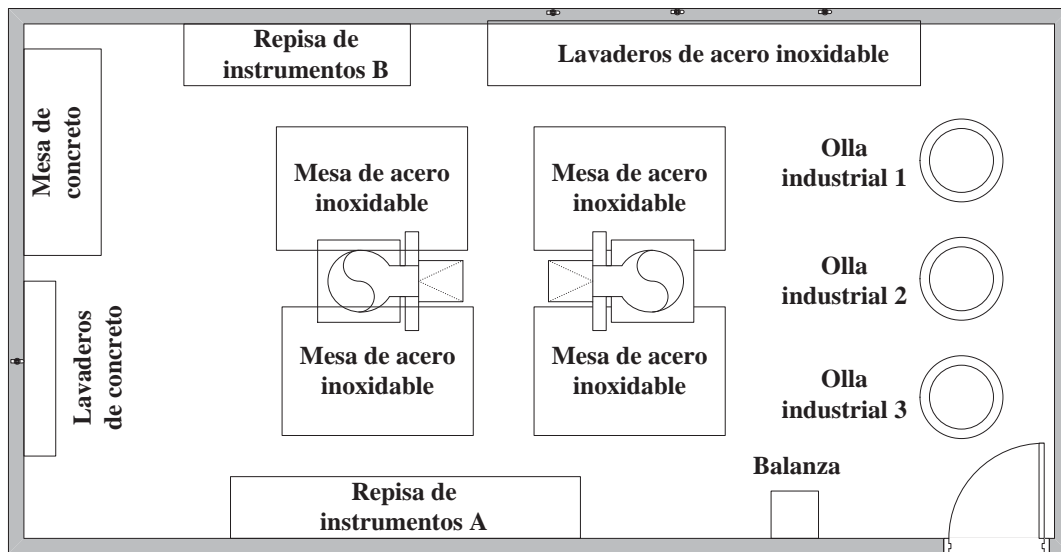


Figura 20: Lay-Out simplificado de la sala de producción de Industrias de la Selva S.A.C.

FUENTE: Elaboración propia

La distribución actual de la sala de procesos hasta el momento permite al personal llevar a cabo sus labores con normalidad, sin embargo si Industrias de la Selva S.A.C. optase por adquirir mayor tecnología y equipos de trabajo que permitan el proceso el espacio actual podría resultar pequeño y se requeriría de una redistribución de la sala.

En cuanto a los equipos hallados estos son simples y de poca tecnología, que si bien es cierto cumplen su función en el proceso de producción, la adquisición de nuevos equipos y maquinarias optimizaría el proceso, reduciendo niveles de merma, rechazos de lotes o devoluciones de productos.

4.4.2 ANÁLISIS DEL PROCESO PRODUCTIVO

A continuación se detallan los procesos de producción para la elaboración de Agua de Piña Light.

a. Diagrama de flujo simplificado del proceso de producción

En la Figura 21 se muestra el proceso de producción simplificado para la elaboración del Agua de piña light, donde se señalan las entradas, las salidas, los recursos que intervienen y los controles respectivos.

Mientras que en la Figura 22 se describe el diagrama de flujo simplificado del proceso de producción de Agua de piña light, el mismo que se deriva del diagrama de flujo completo, es decir a mayor detalle y especificación (Ver Anexo 4).

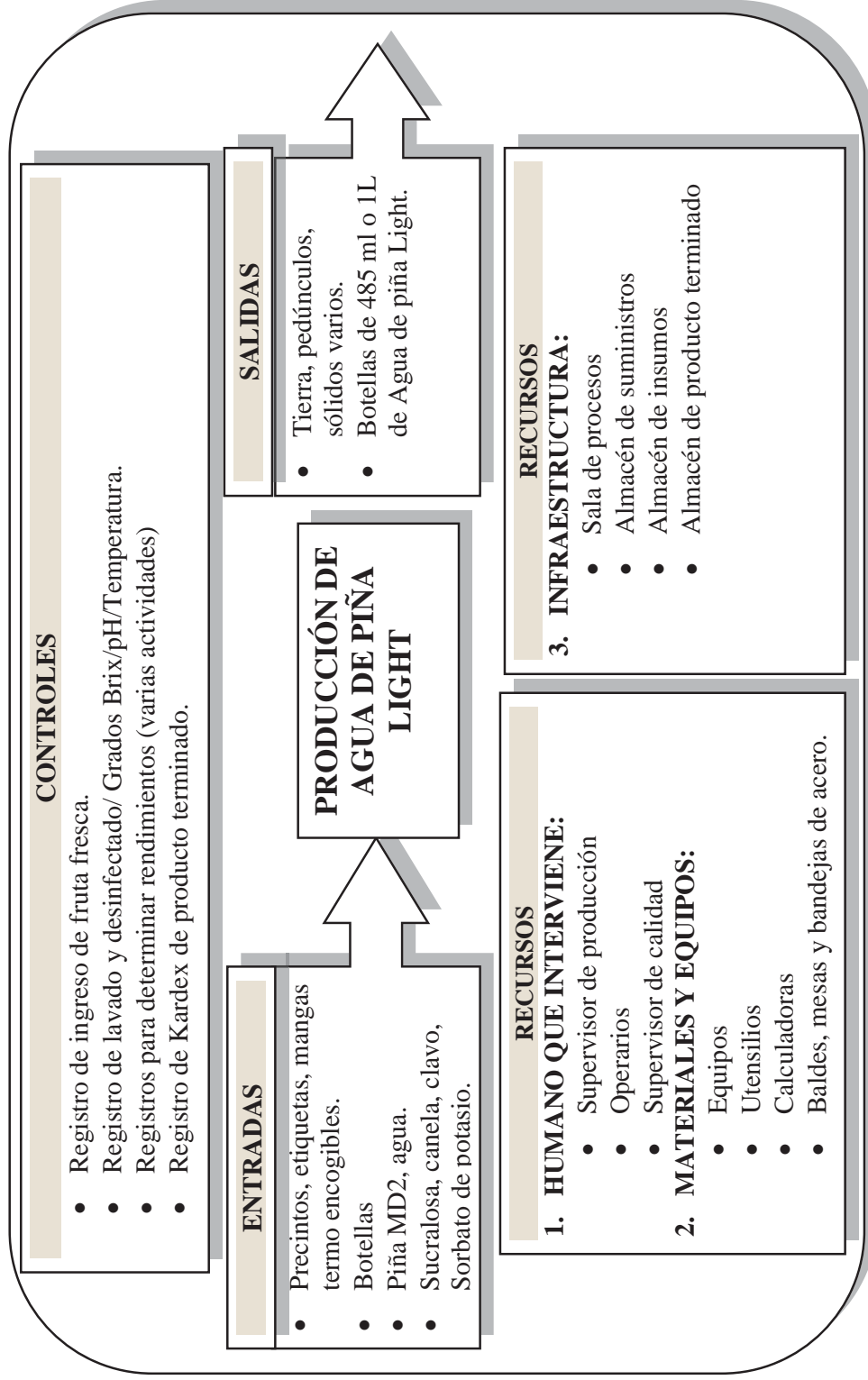


Figura 21: Proceso de producción simplificado de Agua de piña light

FUENTE: Elaboración propia

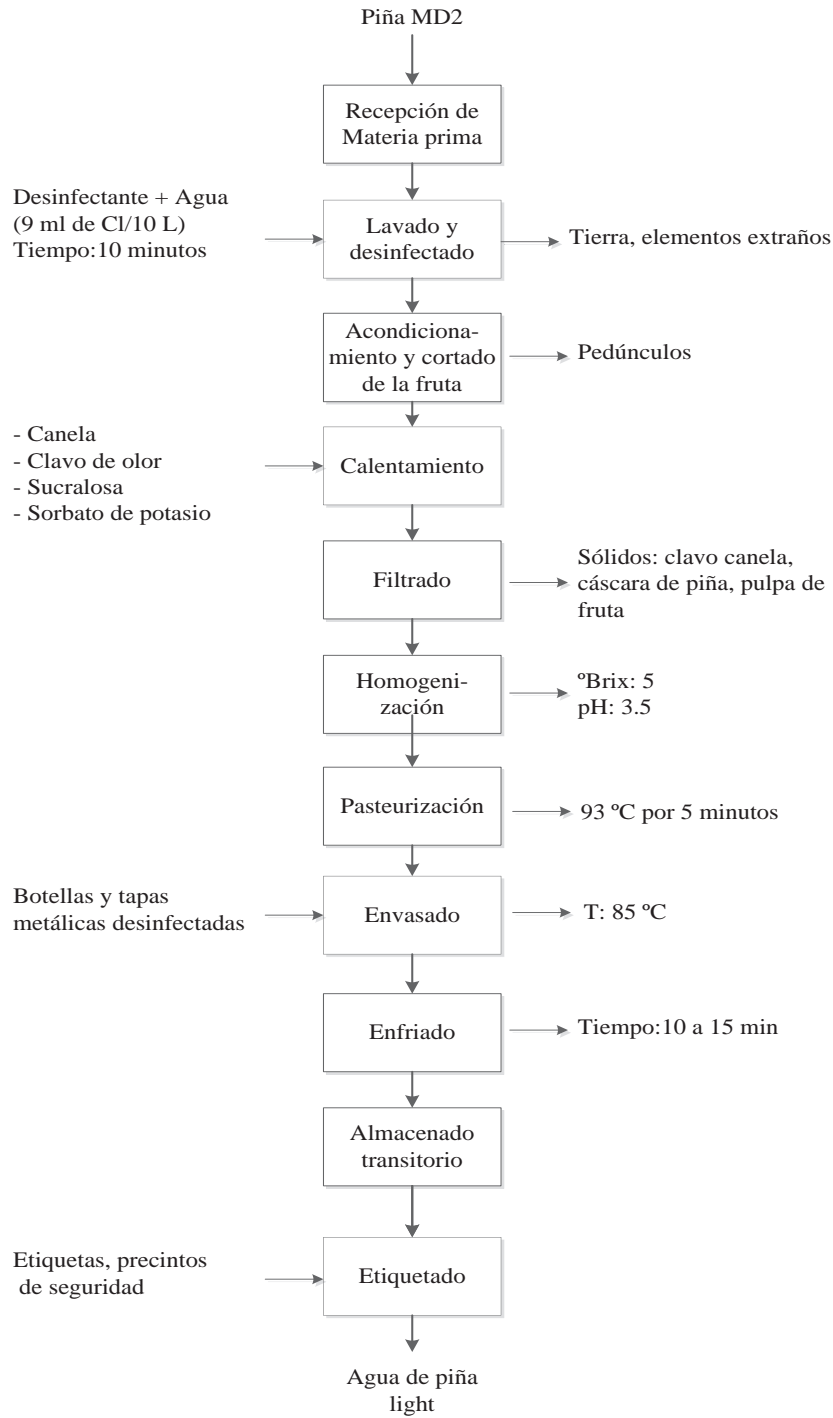


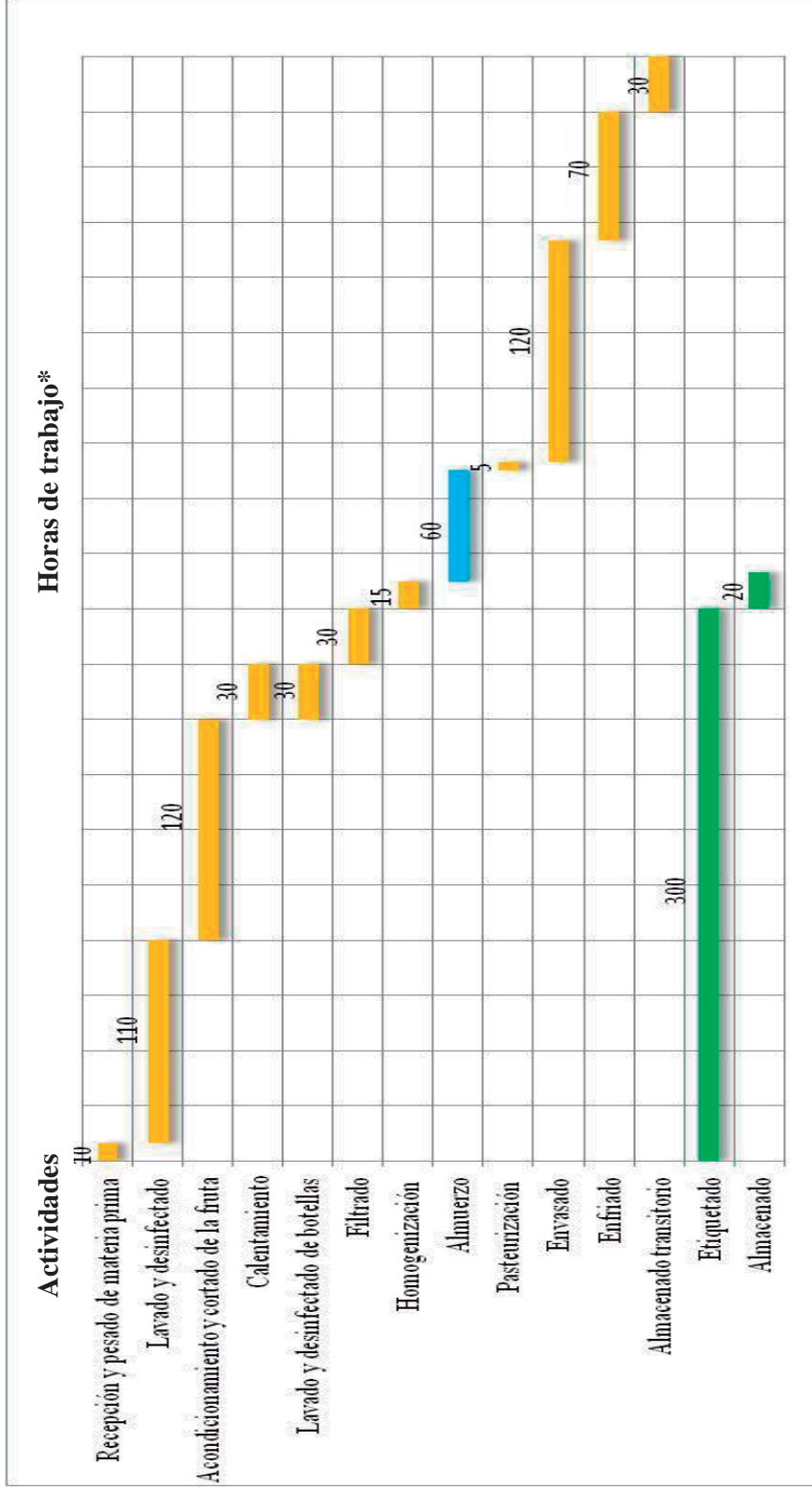
Figura 22: Diagrama de flujo simplificado de Agua de piña light

FUENTE: Elaboración propia

Para llevar a cabo el análisis del proceso productivo se tomaron datos in situ de cinco batch (operación de tres ollas industriales en simultáneo) de producción. La Figura 23 muestra el diagrama de Gantt con los promedios de tiempo en minutos obtenidos de la participación de siete operarios. La toma de datos se realizó con el apoyo de un cronómetro.

Este gráfico permite visualizar actividades simultáneas como son el caso del proceso de calentamiento, lavado y desinfectado de botellas. Las barras color verde, que pertenecen a los procesos de etiquetado y almacenado se completan al día siguiente de iniciado el proceso de producción por estar estipulado así en el proceso.

Así mismo, el ejercicio realizado permitió realizar los cálculos para la elaboración del balance de materiales, los resultados mostrados son los promedios obtenidos de los cinco días de visita a la planta de producción. El Diagrama de flujo con entradas y salidas (Ver Anexo 5) permite identificar las operaciones críticas para el balance de masa y cuantificarlas.



*Cada celda representa 30 minutos.

Figura 23: Diagrama de Gantt para un batch de producción de Agua de piña light

FUENTE: Elaboración propia

b. Descripción del proceso

- Recepción y pesado de materia prima

Esta es la etapa inicial del proceso, en el cual los operarios de planta entregan al supervisor de producción la cantidad de fruta solicitada en jabas plásticas. Esta fruta tiene las siguientes características: es de calibre C16, siendo el peso por piña de aproximadamente 1 kg sin corona, el grado de maduración aceptado es de 4. Las jabas son ingresadas a la sala de procesos donde se procede a pesarlas para corroborar que sea la cantidad solicitada. Esta operación es realizada en 10 minutos. Aproximadamente ingresa 280.8 kg (considerando que 4% será pedúnculo y será eliminado) de materia prima para producir un batch.

- Lavado y desinfectado

El lavado y desinfectado de la fruta se realiza por inmersión. La fruta puede tener acumulado algo de tierra o elementos extraños que adquirió en el campo o en el transporte, lo que hace que esté contaminado en la superficie. La fruta es colocada en tinas de acero inoxidable de 40 L, llenas de agua con desinfectante en la siguiente proporción: 9ml de Cl/10 L. de agua por un tiempo de 10 minutos. Estas especificaciones han sido estipuladas por el área de calidad de la empresa y han sido corroboradas en los registros de la propia organización. Transcurrido los 10 minutos se vuelve a medir el nivel de cloro para determinar si la concentración disminuyó para así regularla. Este proceso toma alrededor de 110 minutos.

- Acondicionamiento y cortado de la fruta

El proceso continúa con el acondicionamiento de la fruta, el cual consiste en cortar y retirar el pedúnculo de la piña. El pedúnculo se extrae con el uso de cuchillos de acero inoxidable apoyados en tablas de picar de color blanco. Esta parte de la piña es desechada ya que no continúan en el proceso de producción. Esta etapa requiere nuevamente del pesado de lo que queda de la fruta.

El cortado de la fruta involucra la separación de la cáscara y la pulpa de fruta, la que posteriormente es cortada en trozos grandes con cuchillos en aproximadamente 6

partes, los cuales son ubicados y reservados en bandejas de acero inoxidable de 10 L. Al ser este un proceso manual los cortes y tamaños no son uniformes. De encontrarse manchada la fruta o traslúcida es separada del proceso. Esta operación es realizada por los operarios en 120 minutos; según las observaciones se determinaron que se pierde el 4% del peso inicial entre pedúnculos y fruta traslúcida o manchada.

- Calentamiento

Esta es la etapa del proceso en el cual se vierten todos los insumos en ollas de acero inoxidable. La materia prima e insumos es sumergida en agua con el fin de extraer y disolver los compuestos aromáticos deseados y solubles a 100 °C por 30 minutos, tiempo que se controla con ayuda de un cronómetro; las proporciones se muestran en el Cuadro 23.

Cuadro 23: Proporción de insumos en la actividad de Calentamiento

Elemento	Proporción
Piña MD2 (Cáscara + pulpa) : agua	1 kg de fruta : 2L agua
Clavo	0.1% de materia prima
Canela	0.05% de materia prima

FUENTE: Industrias de la Selva S.A.C.

- Filtrado

En esta etapa del proceso, se emplean mallas filtrantes con el fin de retener las impurezas propias de la fruta que pueden haberse desprendido de la propia fruta o de la cáscara en el proceso anterior. Además, se busca retener los sólidos, tanto la canela como el clavo de olor. Para realizar el filtrado se necesitan tres operarios, uno por olla. Se colocan baldes de plástico de una capacidad de 20 L cada una con las mallas filtrantes de 20 micras. El proceso demora 30 minutos aproximadamente.

- Homogenización

Se procede a regresar el contenido filtrado de los baldes a las ollas de acero inoxidable (ante la eliminación de los sólidos, sólo basta con usar dos ollas), las cuales fueron previamente enjuagadas. En esta etapa del proceso, se incorpora la sucralosa y el ácido cítrico de ser necesario. Debiéndose llegar a 5 °Brix a un nivel de 3.5 de pH. Se realiza un balance de masa para determinar la cantidad de sucralosa a añadir, teniendo en cuenta que esta es aproximadamente 600 veces más dulce que el azúcar.

- Pasteurización

Con el líquido aún en las ollas se controla hasta llegar a una temperatura de 93 °C por 5 minutos para hacer efectivo el tratamiento. Esta fase es suficiente para destruir hongos y levaduras.

- Envasado

Inmediatamente después de terminada la pasteurización y con ayuda de jarras plásticas se vierte el líquido (a una temperatura no menor de 85 °C) hasta el ras de las botellas de vidrio que previamente fueron lavadas y desinfectadas en tinas metálicas con agua y desinfectante en la siguiente proporción: 100 ppm de cloro por 5 minutos. Enseguida se sella con la tapa metálica, esta operación se realiza con el fin de producir un vacío que consiste en extraer el aire infiltrado en el alimento. El envasado toma alrededor de 120 minutos.

- Enfriado

El producto envasado debe ser enfriado rápidamente para conservar su calidad y asegurar la formación del vacío dentro de la botella. Al enfriarse el producto, ocurrirá la contracción de la bebida dentro de la botella, lo que viene a ser la formación de vacío, esto último representa el factor más importante para la conservación del producto. El enfriado se realiza sumergiendo las botellas en tinas metálicas llenas de agua por un espacio de 10 a 15 min, que a la vez va a permitir realizar la limpieza exterior de las botellas de algunos residuos de la propia bebida que se hubieran impregnado. Las botellas son ubicadas en jabas de plástico para terminar de secar y enfriar. Completar este proceso toma alrededor de 70 minutos.

- Almacenado transitorio

Las botellas colocadas en jabs de plástico son trasladadas en parihuelas hasta el exterior de la sala de procesos, en un ambiente destinado para que complete su enfriamiento hasta el día siguiente. El proceso de trasladar toda la producción hasta el ambiente destinado para el almacenamiento transitorio tiene una duración de 30 minutos.

- Etiquetado

El etiquetado se realiza manualmente y constituye la etapa final del proceso de elaboración de la bebida y se realizó por cuatro personas y durante tres horas. Además, se coloca un sticker con la ayuda de un fechador manual donde se indica el lote y la fecha de vencimiento; lo cual considera dos meses después de la fecha de producción.

Así mismo, se coloca los precintos de seguridad en el cuello de la botella y se procede con la aplicación de calor para contraerlos con el uso de las pistolas de calor.

El empaclado se realiza también con la ayuda de una pistola de calor, la cual sella las mangas de polietileno en paquetes de seis unidades.

- Almacenado

Los six packs o seis botellas empaquetadas de Agua de piña light son colocados sobre parihuelas destinadas exclusivamente para el almacenamiento de este producto, cuidando que no esté expuesto a los rayos del sol.

c. Controles de producción

En el Cuadro 24 se describen los controles de higiene se llevan a cabo según lo descrito en el Manual de Buenas Prácticas de manufactura que maneja la empresa. Para el cumplimiento de las medidas allí estipuladas, la organización dispone de materiales e indumentaria para que su personal use y/o utilice para garantizar la inocuidad alimentaria; la organización ha encargado a los supervisores velar por el cumplimiento de lo descrito en dicho manual.

Cuadro 24: Controles de producción

Ámbito del control	Controles	Se realiza	No se realiza
Higiene	Los controles de higiene son llevados por el Supervisor de calidad con el apoyo del Supervisor de producción, antes y durante el proceso de producción. La empresa cuenta con un manual de Buenas Prácticas de manufactura en donde detallan entre otros, los controles de higiene que llevan a cabo, por ejemplo: <ul style="list-style-type: none">• Verificación de limpieza de las instalaciones• Control de higiene del personal.• Control de higiene de los vehículos de transporte.	x	
Materia prima	Los controles de materia prima son llevados por el Supervisor de producción en base a las especificaciones técnicas (entre ellas características organolépticas: grado de maduración, olor, apariencia de la fruta) descritas en el apartado “e” de esta sección.	x	
Proceso	Los controles aquí mencionados son llevados y son responsabilidad del Supervisor de	x	

	<p>producción, quien es encargado de la verificación y llevar los registros para el historial de la producción.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Control en la pasteurización: Se realiza empleando un termómetro. • Control en el filtrado: Se verifica que el gramaje del filtrador sea el especificado. • Control en la homogenización: Se realiza con el apoyo del pH metro y el refractómetro. • Control en el envasado: Se verifica que la botella de vidrio no presente abolladuras. Se verifica el nivel de llenado del producto en el envase. • Control en el etiquetado: Se verifica que la etiqueta esté centrada y no presente arrugas o esté mal pegada. • Control en la limpieza y desinfección de envases: Se verifica el nivel de cloro cada vez que se vierten nuevas botellas a las tinas de acero inoxidable. 		
Producto terminado	Los controles aplicables al producto terminado son responsabilidad del Supervisor de producción y de calidad.	x	

FUENTE: Industrias de la Selva S.A.C.

d. Descripción de equipos y herramientas

Industrias de la Selva S.A.C. cuenta con tecnología sencilla y manual. Según los registros de la empresa, la calibración de los equipos de medición se realiza siguiendo el programa de calibración de equipos en laboratorios certificados.

- **Balanzas**

Se cuenta con dos balanzas; la primera es una balanza de plataforma para pesar hasta 200 kg. Se utiliza para medir el peso de la materia prima y corroborar si el peso que están recibiendo es igual al solicitado; la segunda es una balanza de presión para pesar gramos, la cual es usada para pesar los insumos como: sucralosa, canela, clavo, etc.

- **Ollas industriales**

Se cuentan con tres ollas de acero inoxidable que funcionan a gas, con capacidad de 300 L cada una. Se hace uso de las ollas para los procesos de calentamiento, homogenización y pasteurización.

- **Refractómetro**

Se utiliza un refractómetro para controlar el nivel de grados Brix (medida de la concentración) de azúcar en el proceso de homogenización.

- **Termómetro**

Se utiliza un termómetro alimentario con un rango de temperatura de 0°C a 130°C con la finalidad de controlar la temperatura en los siguientes procesos de producción: calentamiento, pasteurización, envasado y enfriado.

- **pH metro**

Se utiliza un pH metro con la finalidad de determinar la acidez de la bebida en producción. Este instrumento se usa en el proceso de homogenización.

- Mesa de acero inoxidable

Se cuentan con dos mesas de acero inoxidable de 2 m de largo por 1 m de ancho. Las mesas sirven para realizar el acondicionamiento y cortado de la fruta, y sobre ellas se realiza el envasado de las bebidas.

- Tinas de acero inoxidable

Se tienen cuatro tinas de acero inoxidable de capacidad de 100 L cada una, en las cuales se realiza el lavado y desinfectado de la materia prima, así como el de las botellas.

- Baldes plásticos

Los baldes tienen capacidad de 20 L y son de color blanco, este color permite verificar su limpieza con mayor precisión. Los baldes son usados básicamente para almacenar el líquido resultante del proceso de filtración.

- Tablas y cuchillos

Las tablas de picar son de color blanco de la marca Basa[®] y se usan como soporte para el trozado de la fruta. Los cuchillos de 10" de mango blanco y de acero inoxidable son la línea Premium de la marca Tramontina.

- Jarras plásticas

Las jarras de plástico de color transparente son de la marca Basa[®] y tienen una capacidad de 2 L, las cuales son usadas para verter el líquido en las botellas de vidrio en el proceso de envasado.

e. Especificaciones de materia prima, insumos y producto terminado

En este apartado se describen las especificaciones técnicas que Industrias de la Selva S.A.C. utiliza para garantizar la entrega de productos de calidad. Para lo cual se ha revisado las especificaciones de la materia prima, de los insumos y del producto terminado.

- Especificaciones de materia prima

En el Cuadro 25 se describen las especificaciones con respecto a la materia prima usada para la elaboración de la bebida Agua de piña light.

Cuadro 25: Especificaciones de materia prima

Característica	Especificaciones para la materia prima	¿La empresa verifica el cumplimiento de las especificaciones?		
		Siempre	A veces	Nunca
Origen	Valle de Chanchamayo	x		
Variedad	MD2	x		
Forma	Simétrica y uniforme	x		
Grado de madurez	4	x		

FUENTE: Industrias de la Selva S.A.C.

El encargado de verificar que las especificaciones técnicas de materia prima descritas se respeten y cumplan es el Supervisor de producción. El método utilizado para determinar el grado de madurez es el visual, que si bien es cierto es subjetivo, la experiencia y entrenamiento del supervisor han permitido que la diferencie rápidamente y con facilidad. El riesgo de no usar fruta en el grado de madurez especificado podría alterar el sabor característico del producto final.

- Especificaciones de insumos

La empresa solicita a sus proveedores, tales como Montana S.A. y Productos PIT S.R.L. los certificados de análisis físico- químico y microbiológico de los aditivos y/o insumos adquiridos. Estos certificados le permiten a la empresa contar con la información necesaria para la trazabilidad de sus productos y para garantizar la inocuidad de los insumos y del producto final.

Según los registros de Industrias de la Selva S.A.C. la empresa cuenta con un programa anual de control de calidad de análisis de agua potable.

Con respecto a las especificaciones de la materia prima, Industria de la Selva S.A.C. se autoabastece por contar con cultivos propios. El control que ejerce sobre sus campos les otorga la garantía de la calidad de la fruta que utilizan en el proceso productivo.

- Especificaciones de producto terminado

La información que se muestra en el Cuadro 26 fue obtenida a partir de la Ficha técnica del producto Agua de piña light que maneja la empresa.

Cuadro 26: Especificaciones de producto terminado

Tipo de característica	Característica	Especificaciones para el producto
Características generales	Nombre genérico	Agua de piña light
	Descripción	Bebida no carbonatada, lista para ser consumida y con contenido de sucralosa.
	Empaque y presentación	Unidad: botella de vidrio de capacidad de 485ml Paquete: paquetes de 6 botellas cubiertos con mangas termo encogibles.
	Almacenamiento	En un lugar fresco y seco, libre de olores fuertes y fuera del alcance de los rayos solares.
	Vida útil	2 meses
Características físico químicas	°Brix	> 3.5
	pH	< 5
Características microbiológicas (límite mínimo por ml)	Aerobios mesófilos	10
	Mohos	1
	Levaduras	1
	Coliformes	< 3
Características sensoriales	Color	Amarillo claro casi transparente.
	Sabor y Olor	Característico de la piña MD2

FUENTE: Industrias de la Selva S.A.C.

Las características generales, físico químicas y sensoriales que aparecen en el Cuadro 26 fueron determinados por el área de calidad de la empresa.

Las características generales son corroboradas por el supervisor de producción. La descripción de estos puntos también debe estar impreso en las etiquetas de las bebidas, de tal forma que el cliente tenga conocimiento de ellas.

Para el caso de las características físico químicas, la medición de estos valores se realiza en la etapa de homogenización del proceso de producción.

En cuanto a las características sensoriales, tanto el supervisor de producción como los operarios con mayor experiencia en la empresa (4 años a más) están capacitados en reconocer e identificar estas características.

En cuanto al establecimiento de las características microbiológicas, la empresa tomó en cuenta la Norma sanitaria que establece los criterios microbiológicos de calidad sanitaria e inocuidad para los alimentos y bebidas de consumo humano (R.M. Nro. 591-2008-MINSA-27/06/2008).

4.5 DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA SEGÚN LAS HERRAMIENTAS DE CALIDAD

El Cuadro 27 resume los resultados encontrados según las herramientas de calidad descritos y analizados en esta sección, en el cual se aplica la lista de verificación con respecto a la NTP ISO 9001:2009; así mismo se hace uso de la lluvia de ideas y para finalizar se desarrolla el diagrama causa - efecto.

Cuadro 27: Resumen de los resultados encontrados según herramientas de calidad

Tipo de herramientas	Herramientas utilizadas	Resultados encontrados
De calidad	Aplicación de la lista de verificación	<ul style="list-style-type: none"> • El porcentaje de cumplimiento de los requisitos es de sólo 33%, por ende la empresa no cuenta con un sistema de gestión de la calidad implementado.
	Lluvia de Ideas	<ul style="list-style-type: none"> • Se definieron 15 ideas, las cuales fueron organizadas en cinco grupos. La matriz de selección de problemas arroja que actualmente el principal problema de la organización es la ausencia de un sistema de gestión de la calidad.
	Diagrama causa – efecto	<p>La ausencia de un sistema de gestión de la calidad se convierte en efecto y se determinan las causas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Métodos: presencia de procedimientos desactualizados. Ausencia de manual de calidad según la ISO 9001 y de procedimientos exigidos por la norma. Falta de auditorías internas. • Materiales: falta de verificación de las adquisiciones en el momento oportuno. No se evidencia una correcta evaluación a los proveedores. Falta de actualización de la documentación de diseño y desarrollo de productos. • Maquinaria y equipos: incumplimiento del programa de mantenimiento de maquinaria y equipos por falta de recursos, incumplimiento del programa de calibración de equipos en fechas pre-establecidas. • Mano de obra: excesiva carga laboral, ausencia de un Manual de organización y funciones, de una política de calidad, compromiso, concientización, deficiente programa de reclutamiento.

FUENTE: Elaboración propia

4.5.1 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA LISTA DE VERIFICACIÓN EN BASE A LA NTP ISO 9001:2009

Mediante el empleo de la lista de verificación de la NTP ISO 9001:2009 (ver Anexo 7) se puede estimar el grado de cumplimiento de los requisitos que esta norma exige para lograr un sistema de gestión basado en ella. Las calificaciones para cada ítem de la lista de verificación empleada se dieron en base a una escala de puntuación (Ver Anexo 9).

Después de haber aplicado esta herramienta en la empresa en estudio se puede concluir que Industrias de la Selva S.A.C. no cuenta con un sistema de gestión de la calidad implementado, el porcentaje de cumplimiento de los requisitos es de sólo 33% (Ver Anexo 10), tal y como se puede observar en la Figura 24. El tener este resultado conlleva a que Industrias de la Selva S.A.C. no elabore sus productos garantizando el 100% de la satisfacción de sus clientes.

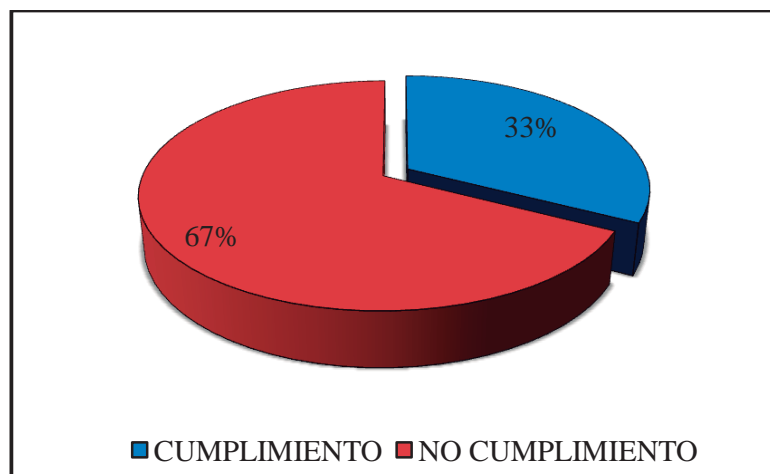


Figura 24: Porcentaje de cumplimiento de los requisitos de la NTP ISO 9001:2009

FUENTE: Elaboración propia

El puntaje obtenido, así como el porcentaje de cumplimiento para los requisitos descritos en los capítulos 4, 5, 6, 7 y 8 de la NTP ISO 9001:2009 analizado en la lista de verificación se observa en el Cuadro 28.

Cuadro 28: Porcentaje de cumplimiento de los requisitos de la NTP ISO 9001:2009

Capítulo de la norma	Puntaje obtenido	Puntaje óptimo	Porcentaje de cumplimiento (%)
4. Sistema de gestión de la calidad	2.25	10	23
5. Responsabilidad de la dirección	1.25	14	9
6. Gestión de los recursos	2.75	10	28
7. Realización del producto	16.5	38	43
8. Medición, análisis y mejora	8.5	24	35
Promedio ponderado	31.25	96	33

FUENTE: Elaboración propia.

Asimismo, de manera gráfica en la Figura 25 se observa el escaso grado de cumplimiento de los requisitos referentes a la responsabilidad de la dirección con respecto a los demás requisitos. Mientras que el requisito con mayor grado de cumplimiento en Industrias de la Selva S.A.C. es aquel que se refiere a la realización del producto.

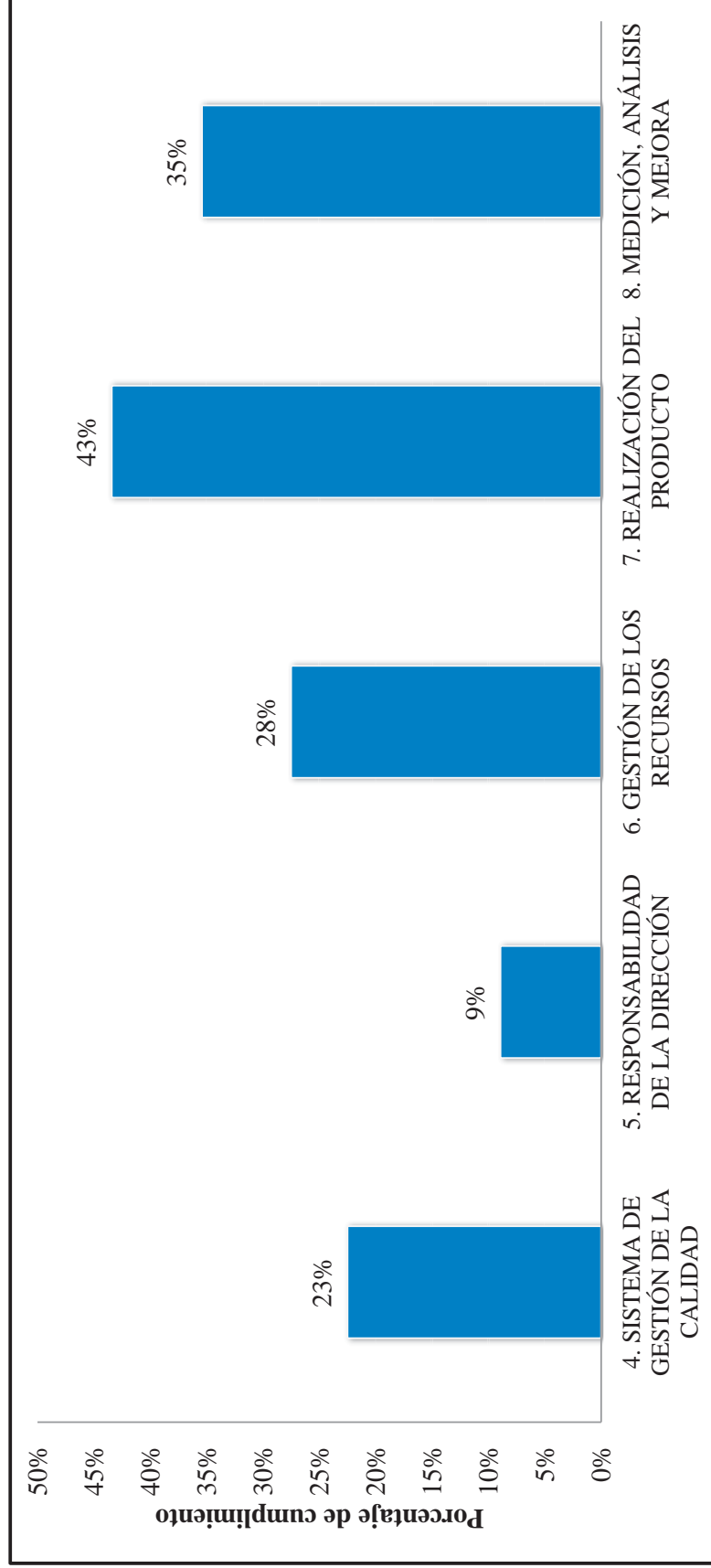


Figura 25: Porcentaje de cumplimiento de los requisitos por capítulo de la NTP ISO 9001:2009

FUENTE: Elaboración propia

a. Revisión del capítulo 4 - Sistema de Gestión de la calidad

- Industrias de la Selva S.A.C. no cuenta con un sistema de gestión de la calidad implementado conforme con los requisitos de la NTP ISO 9001:2009.
- La empresa no cuenta un Manual de la Calidad como lo exige la norma, y carece parcialmente de procedimientos documentados y/o actualizados que regulen sus actividades.
- No tienen definido la totalidad de los procesos, en donde se señalen las entradas, salidas y controles respectivos. Menos aún se ha establecido la interacción entre ellos.
- La organización revisa y aprueba sus documentos y los identifica, sin embargo no existe un procedimiento documentado para este control, siendo un documento obligatorio exigido por la NTP ISO 9001:2009.

b. Revisión del capítulo 5 – Responsabilidad de la dirección

- Si bien es cierto, Industrias de la Selva S.A.C. cuenta con una Política de la Calidad, ésta no se encuentra difundida en el 100% de su personal.
- La empresa carece de objetivos definidos en sus procesos, tampoco se han establecido objetivos de la calidad en los diferentes niveles de la organización, los cuales deben ser mensurables y consistentes con la Política de la Calidad. La empresa debe asegurarse de que su personal conozca y trabaje direccionado a la consecución de estos objetivos.
- El personal de la empresa conoce las actividades a realizar de manera empírica, pero no están definidas las funciones de cada puesto, no existen perfiles de puestos, ni un organigrama definido en la empresa.
- Industrias de la Selva S.A.C. no ha designado a un Representante de la Dirección, siendo éste un puesto clave para el éxito de la implementación del

sistema de gestión de la calidad. Las responsabilidades de éste cargo son asumidas parcialmente por el Jefe de calidad de la empresa.

- No se evidencia revisiones por la dirección debido a que el sistema no se encuentra implementado.

c. Revisión del capítulo 6 – Gestión de los recursos

- Industrias de la Selva S.A.C. al no haber definido formalmente una estructura de puestos no cuenta con perfiles ni competencias definidas para la búsqueda de personal.
- Las áreas de trabajo no son adecuados para el cumplimiento de requisitos, si bien es cierto se cuenta con un plan de mantenimiento, estos se realizan de manera superficial y no de fondo, haciendo que estos mantenimientos se deterioren con rapidez durando muy poco tiempo.
- Industrias de la Selva S.A.C. capacita a su personal en temas de inocuidad y cumplen el programa anual de capacitaciones, sin embargo no cuentan con un espacio propio con las condiciones óptimas para el correcto desarrollo de estas actividades.

d. Revisión del capítulo 7 – Realización del producto

- Industrias de la Selva S.A.C. muestra un cierto cumplimiento con respecto a la planificación y desarrollo de los procesos de realización de sus productos. Si bien es cierto los procesos se encuentra estandarizados, la documentación no se tiene actualizada.
- Los requisitos legales y reglamentarios son determinados por el Jefe de Calidad quien se encarga de gestionarlos y tenerlos vigentes. (Registros sanitarias, carnets de sanidad, etc.).

- La empresa ha establecido algunos criterios de control para con sus proveedores sin embargo no resultan ser suficientes, tampoco realiza inspecciones a sus proveedores críticos con el fin de evaluarlos in situ. Por ende, no se manejan registros de evaluación de proveedores.
- Los equipos como potenciómetros, balanzas y otros son calibrados según el cronograma de calibraciones que maneja la empresa, para lo cual cuentan un registro que valida esta información.

e. Revisión del capítulo 8 – Medición, análisis y mejora

- Si bien es cierto la empresa cuenta con un procedimiento documentado de auditorías internas, no se encuentran registros de haberse realizado.
- Al no contar con un mapa de procesos definido de la organización en general, tampoco se han definido indicadores que puedan medir la eficacia de los procesos de la organización.
- Industrias de la Selva S.A.C. cuenta con un procedimiento documentado de Producto No Conforme no actualizado.
- La empresa no aplica técnicas confiables para el análisis de datos, como el uso de herramientas estadísticas, que proporcionen información sobre la satisfacción del cliente, los proveedores, la conformidad con los requisitos del producto, entre otros.
- La empresa cuenta con un procedimiento documentado para llevar a cabo acciones correctivas y preventivas en sus procesos involucrados en el sistema de gestión de inocuidad (BPM – HACCP), sin embargo se encuentran desactualizadas. El jefe de calidad es el responsable de transmitir las, a pesar de ello en varias ocasiones el personal no acata estas medidas, lo que conlleva a que los problemas vuelvan a presentarse.

4.5.2 DETERMINACIÓN DE LOS PROBLEMAS ORGANIZACIONALES

Gracias a la tormenta de ideas aplicada a Industrias de la Selva S.A.C. y a la matriz de selección de problemas se pudo determinar que el problema más importante es la ausencia de un Sistema de Gestión de la calidad.

Para el desarrollo de esta herramienta se contó con la participación del personal operario y aquellos jefes, supervisores y encargados de las áreas que intervienen en estos procesos.

Para finalizar esta metodología, también se empleó la herramienta, diagrama de causa – efecto. En donde, el mayor problema se convierte en el efecto y se busca determinar cuáles son las causas que lo originan.

a. Tormenta de ideas

En Industrias de la Selva S.A.C. teniendo en cuenta el análisis previo se usó de esta técnica de manera que permitió generar, aclarar y seleccionar los problemas organizacionales que afectan a la empresa.

- Fase de generación

En esta fase se tomaron en cuenta los aspectos negativos encontrados en los procesos principales de Industrias de la Selva S.A.C., así como las ideas que el personal involucrado en la producción de bebidas pudo señalar en el proceso de levantamiento de información de este trabajo de investigación. Obteniendo un total de 15 ideas generadas, los cuales se pueden observar en el Cuadro 29.

Cuadro 29: Resultados de la fase de generación de problemas

No.	Idea generada
1	No se cuentan con el 100% de actividades documentadas.
2	El personal no conoce los procedimientos.
3	No siempre se registra lo que se hace.
4	La incorporación de nuevo personal es lenta.
5	Ausencia de política de calidad.
6	Quemaduras leves del personal por contacto en caliente.
7	Frecuentes cortes en las manos del personal.
8	Sensación de elevadas temperaturas en la sala de procesos.
9	Mermas de productos por problemas de oxidación en la boca de la botella y en la tapa metálica.
10	Pérdida de líquido en la etapa de envasado del proceso.
11	Pérdida de tiempo por re - procesos (etiquetado).
12	Información de producción desactualizada.
13	Descuido en el registro detallado de rendimientos de producción.
14	Operarios cansados por excesivas horas extras de trabajo.
15	Estrés laboral.

FUENTE: Elaboración propia

La fase de generación también involucra el agrupamiento de ideas similares. Gracias a la participación de los jefes, supervisores y encargados de áreas se determinaron cinco ideas principales que involucran las 15 ideas inicialmente mencionadas. Estas ideas se observan en el Cuadro 30.

Cuadro 30: Resultados principales de la fase de generación de problemas

No.	Idea principal	Agrupar las ideas
1	Falta de sistemas de protección de seguridad.	6, 7, 8
2	Ausencia de automatización de procesos.	9, 10, 11
3	Ausencia de un Sistema de gestión de la calidad	1, 2, 3, 4, 5
4	Alto descuido en los registros de producción.	12, 13
5	Alta carga laboral	14, 15

FUENTE: Elaboración propia

- Fase de aclaración

La fase de aclaración requiere el establecimiento de criterios para la evaluación de los problemas. Con tal motivo se elaboró el Cuadro 32 donde se describen dichos criterios. Así mismo, la empresa determinó una calificación a los puntajes ponderados de acuerdo al Cuadro 31.

Cuadro 31: Puntaje y significado de ponderación

Puntaje de ponderación	Significado
3	Muy importante
2	Importante
1	Regularmente importante

FUENTE: Elaboración propia

Cuadro 32: Criterios de selección

Criterio	Puntaje Ponderación	Nivel	Puntaje	Estimado
Inversión estimada	3	Alto	1	\$ 20,000.00
		Medio	2	\$ 10,000.00
		Bajo	3	\$ 5,000.00
Tiempo estimado	2	Largo plazo	1	8 meses
		Mediano plazo	2	4 meses
		Corto plazo	3	2 meses
Recursos externos a la empresa	2	Alto	1	80%
		Medio	2	50%
		Bajo	3	30%
Reacción al cambio	1	Positivo	3	Se adapta al cambio
		Neutro	2	Es indiferente al cambio
		Negativo	1	Se resiste al cambio
Incidencias sobre el cliente	3	Alto	3	100%
		Medio	2	50%
		Bajo	1	25%

FUENTE: Elaboración propia

- Fase de selección

Teniendo como base los criterios definidos en la fase de aclaración, se asignó un puntaje para calificar a cada uno de los problemas principales.

Como resultado se obtiene la matriz de selección de problemas (Ver Anexo 8) donde se arroja que el principal problema que muestra Industrias de la Selva S.A.C. actualmente es la ausencia de un sistema de gestión de la calidad con 117 puntos.

b. Desarrollo y análisis del diagrama de Ishikawa

Entre las principales causas que afectan directamente a la organización y con ello la calidad del producto está el deficiente proceso de inducción y capacitación que se le otorga al personal nuevo. El diagrama causa – efecto puede observarse en la Figura 26.

Métodos: Según la documentación de la empresa ésta cuenta con procedimientos desactualizados, los cuales no han tenido revisión desde su creación; además le falta definir varios procedimientos exigidos por la norma. Cuentan con una manual de calidad de BPM y BPH, más no de un manual de calidad conforme a la norma ISO 9001 que cumpla con sus requisitos. Según los registros de la empresa no se realizan auditorías internas que permitan evaluar el actual funcionamiento de la empresa y no existe indicio de que la alta dirección se involucre directamente en la revisión de los métodos de trabajo actuales.

Materiales: Según los registros de la empresa, en ocasiones los materiales e insumos no han sido los adecuados y su uso no fue prohibido ni controlado, dándose cuenta de ello cuando ya había ingresado al proceso de producción, generando así pérdidas por re procesos. Esto fue causado por falta de verificación a las adquisiciones en el momento oportuno. Así mismo, no se evidencia una correcta evaluación a los proveedores. Así mismo, el personal encargado del desarrollo y mejora de productos no actualiza la documentación con los cambios realizados, generando así confusión en el diseño y desarrollo de la producción.

Maquinaria y equipos: Si bien es cierto, la empresa cuenta con un programa de mantenimiento de maquinaria y equipos, según los registros este programa muchas veces no se cumple por falta de recursos (personal y dinero en efectivo para compra de repuestos) generando fallas y paros innecesarios de producción por arreglos de último momento. Así mismo, la empresa cuenta con un programa de calibración de equipos que según los registros muchas veces es cumplido pero fuera de la fecha planificada generando así errores en la medición de insumos.

Mano de obra: La excesiva carga laboral resulta ser una causa de este problema, la ausencia de un manual de organización y funciones conlleva a este tipo de situaciones en donde el personal puede estar realizando actividades que no le competen y deja de atender sus verdaderas funciones. Además encontramos, la ausencia de una política de calidad que no contempla la toma de conciencia y compromiso de los colaboradores por satisfacer los requerimientos del cliente. El deficiente programa de reclutamiento se da básicamente por la falta de definición de perfiles de puesto y por la ausencia de un procedimiento claro que permita acelerarlo y guiarlo.

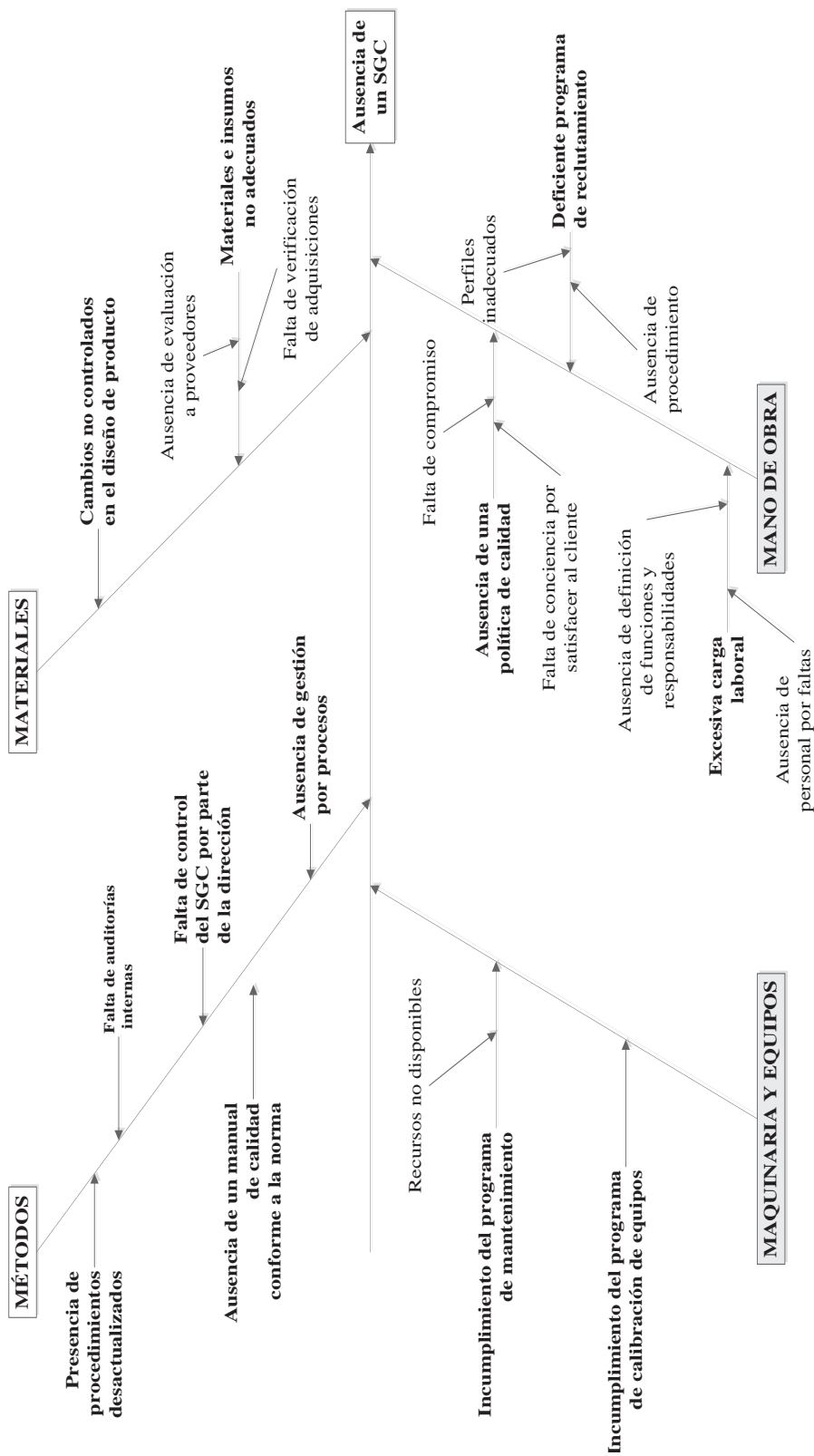


Figura 26: Diagrama causa – efecto de Industrias de la Selva S.A.C.

FUENTE: Elaboración propia

4.5.3 APLICACIÓN Y RESULTADOS DE LOS CUESTIONARIOS REALIZADOS AL PERSONAL OPERARIO

El área de producción de la empresa Industrias de la Selva S.A.C. cuenta con siete operarios regularmente, a estas personas se les aplicó el cuestionario (Ver Anexo 6). El mismo que contiene catorce preguntas, las cuales tienen por objetivo recoger información, primero de ámbito general y segundo sobre la gestión de calidad. A continuación se describen los resultados obtenidos:

De las preguntas Nro. 1 a la Nro. 4, se ha podido recoger que en su mayoría el personal operario es de sexo femenino, con un promedio de edad de 23 años. Con respecto al grado de instrucción que maneja este personal tenemos que: dos de ellos cuentan con secundaria incompleta, uno sólo con secundaria completa, dos con estudios técnicos y dos estudiantes universitarios.

El resumen de las demás preguntas del cuestionario se presenta en el Cuadro 33 en el cual se señalan propuestas de mejora para revertir los resultados negativos y se indica el propósito de cada una de ellas.

Cuadro 33: Resultados obtenidos de los cuestionarios al personal operario

Pregunta	Resultados	Propuesta de mejora	Propósito
Al momento de su ingreso a la empresa. ¿Recibió alguna inducción o capacitación sobre las funciones y tareas que realizaría en su área de trabajo?	Sí: 86% No: 14%	Incorporar un programa de capacitación e inducción para nuevos colaboradores.	Asegurar personal capacitado en sus funciones, familiarizarlo con la empresa, con sus compañeros de trabajo, con la cultura empresarial, con los manuales e instructivos.
¿Qué persona estuvo a cargo de esta inducción o primera capacitación?	Jefe de área: 50% Supervisor: 0% Encargado: 50% Otro operario: 0%	Designar en el Manual de organización y funciones al responsable de esta función.	Controlar la realización del proceso de inducción al 100% del personal ingresante.
¿Recibe Ud. capacitación referente a temas de Calidad?	Nunca: 14% A veces: 29% Casi siempre: 43% Siempre: 14%		Controlar la realización de capacitaciones.
¿Realiza Ud. algún tipo de control con los insumos?	Nunca: 0% A veces: 14% Casi siempre: 14% Siempre: 72%	Capacitar en la importancia del control de insumos en el proceso productivo.	Cumplir con las exigencias de un sistema de gestión de calidad

“...Continuación”

¿Cumple rigurosamente con los procedimientos de producción?	Nunca: 0% A veces: 0% Casi siempre: 14% Siempre: 86%	Capacitar al personal sobre los procedimientos de elaboración de bebidas.	Concientizar al 100% de los involucrados sobre la importancia de esta labor.
¿Identifica Ud. si el producto terminado cumple con las especificaciones?	Nunca: 0% A veces: 0% Casi siempre: 43% Siempre: 57%	Realizar capacitaciones y talleres.	Lograr 100% de colaboradores capacitados en la filosofía de calidad.
¿Tiene algún conocimiento sobre qué es la norma ISO 9001?	No: 100%	Invertir recursos (tiempo, personal, compromiso) Evaluar al personal.	Medir los objetivos trazados.

FUENTE: Elaboración propia

4.6 PROPUESTA DE MEJORA

La propuesta de mejora que se propone en este trabajo de titulación está basada en la NTP ISO 9001:2009, la cual ha tomado sus bases de los resultados obtenidos en la aplicación de lista de verificación. Esta propuesta se encuentra orientada a la gestión de la calidad, a tomar los requerimientos de los clientes y así satisfacer sus necesidades.

Ante el hallazgo de ciertas falencias y vacíos a nivel de la gestión organizacional de Industrias de la Selva S.A.C.; se presenta además, una propuesta de mejora para la gestión en dicha empresa, de manera que pueda afrontar un sistema de gestión de la calidad con las bases y columnas muy firmes. Así mismo, se incluye un presupuesto para la implementación de esta propuesta.

4.6.1 PROPUESTA DE MEJORA PARA LA GESTIÓN EMPRESARIAL

El análisis de las condiciones iniciales realizado mediante la aplicación de las herramientas de gestión permitió determinar ciertos problemas a nivel organizacional. Encontrando que Industrias de la Selva S.A.C. carece de una estructura organizacional establecida con funciones claras. Actualmente, los procesos claves de la organización no se encuentran documentados, y tampoco son controlados al mínimo del detalle.

Ante el constante desarrollo e investigación de nuevos productos y expansión de la línea, la empresa muestra un horizonte de crecimiento prometedor y ante la iniciativa de implementar un sistema de gestión de la calidad, la empresa necesitará de la corrección y aplicación de mejoras a nivel de la gestión empresarial para sostener y mantener este crecimiento en el que ya se encuentran inmersos, de manera que les permita competir satisfactoriamente y de esa manera aumentar su participación de mercado.

En el Cuadro 34 se observa una serie de acciones que permitirán a Industrias de la Selva S.A.C. marcar una metodología en su gestión con el fin de lograr lo anteriormente expuesto.

Cuadro 34: Propuesta de mejora para la gestión empresarial de Industrias de la Selva S.A.C.

Tipo de herramienta	Herramienta aplicada	Propuesta de gestión
Generales	De dirección y estructura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer una visión y misión organizacional. • Identificar y determinar los valores organizacionales. • Definir un organigrama. • Desarrollar un manual de organización y funciones.
Gestión	Análisis de las cinco fuerzas de Porter	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar nuevos canales de distribución para comercializar los productos con el fin de aumentar la participación de mercado. • Fortalecer las relaciones con los clientes horizontales a través de la generación de promociones para fidelizarlos; ofertas, costo cero por fletes, etc. • Mantener y promover las buenas relaciones con los proveedores y a largo plazo; por ejemplo, pagando facturas en el tiempo acordado.

“...Continuación”

	Análisis de la matriz BCG	<ul style="list-style-type: none">• Para mejorar la competitividad de sus productos en el mercado es necesario invertir recursos en: <i>e-commerce</i> (plataforma web, redes sociales), en el punto de venta y en publicidad móvil.
	Análisis FODA	<ul style="list-style-type: none">• Aprovechar la tendencia por consumo de productos saludables para motivar la venta y consumo de los productos.• Aprovechar la amplia red de contactos comerciales con los que cuenta la gerencia general.• Aprovechar la apertura de nuevos puntos de venta para colocar productos e impulsarlos con la fuerza de ventas de la empresa.• Establecer un programa de inducción riguroso al personal nuevo.• Motivar al personal para aumentar su compromiso con la empresa.
	Análisis de la cadena de valor	<ul style="list-style-type: none">• Documentar los procedimientos.• Automatizar los procesos de producción, adquisición de tecnologías.

FUENTE: Elaboración propia

a. Propuesta de dirección

- **Visión:** Se propone la siguiente visión de la empresa con el fin de que esta se proyecte al futuro y sirva como guía para la gestión empresarial.

“Ser la empresa líder de nuestro sector; planificando y trabajando en equipo en busca de la satisfacción de los requerimientos de nuestros clientes”

- **Misión:** Con la finalidad de explicar la existencia de la empresa y determinar cuál es el propósito que la mantiene en marcha se define la misión de Industrias de la Selva S.A.C.

“Somos una empresa dedicada a la producción y comercialización de frutas, generando valor agregado en nuestros procesos con el fin de otorgar una amplia variedad de productos a nuestros clientes con el fin de exceder sus expectativas”.

- **Valores:** Como parte de la cultura organizacional, se identificaron los valores que expresan la filosofía empresarial que se vive día a día en la organización. Entre los principales tenemos: compromiso, responsabilidad e innovación.

b. Propuesta de estructura organizacional

Al determinarse que Industrias de la Selva S.A.C. no cuenta con un organigrama que defina la línea de autoridad, ni con un manual de organización de funciones que defina las funciones y responsabilidades del personal se procedió al levantamiento de información que permita determinar y establecer lo mencionado.

En el levantamiento de información se determina que existe duplicidad de tareas, por ejemplo entre el supervisor comercial y el asistente de contabilidad, ambos registran la misma información en sus propias bases de datos. El asistente de operaciones y el asistente de calidad registran en diferentes formatos la misma información, entre otros.

Después de haber realizado una identificación de puestos y análisis de la información se procedió a diseñar el organigrama de la empresa, en la que se diferencian las unidades de staff (Presidente del directorio, gerente general, y jefaturas) y las unidades de línea (supervisores y operarios) quiénes tienen a su cargo funciones operativas, además de los órganos de apoyo (asistentes). Así mismo, se procedió a incorporar en el organigrama al Representante de la dirección ante el Sistema de gestión de la calidad, tal y como lo exige los requisitos de la NTP ISO 9001:2009.

La Figura 27 representa la estructura organizacional de Industrias de la Selva S.A.C. Para finalizar esta parte de la propuesta y teniendo como base el organigrama propuesto se procedió a elaborar el Manual de organización y funciones (Ver Anexo 11).

El Cuadro 35 describe la finalidad del desarrollo de este manual y su aporte a la empresa.

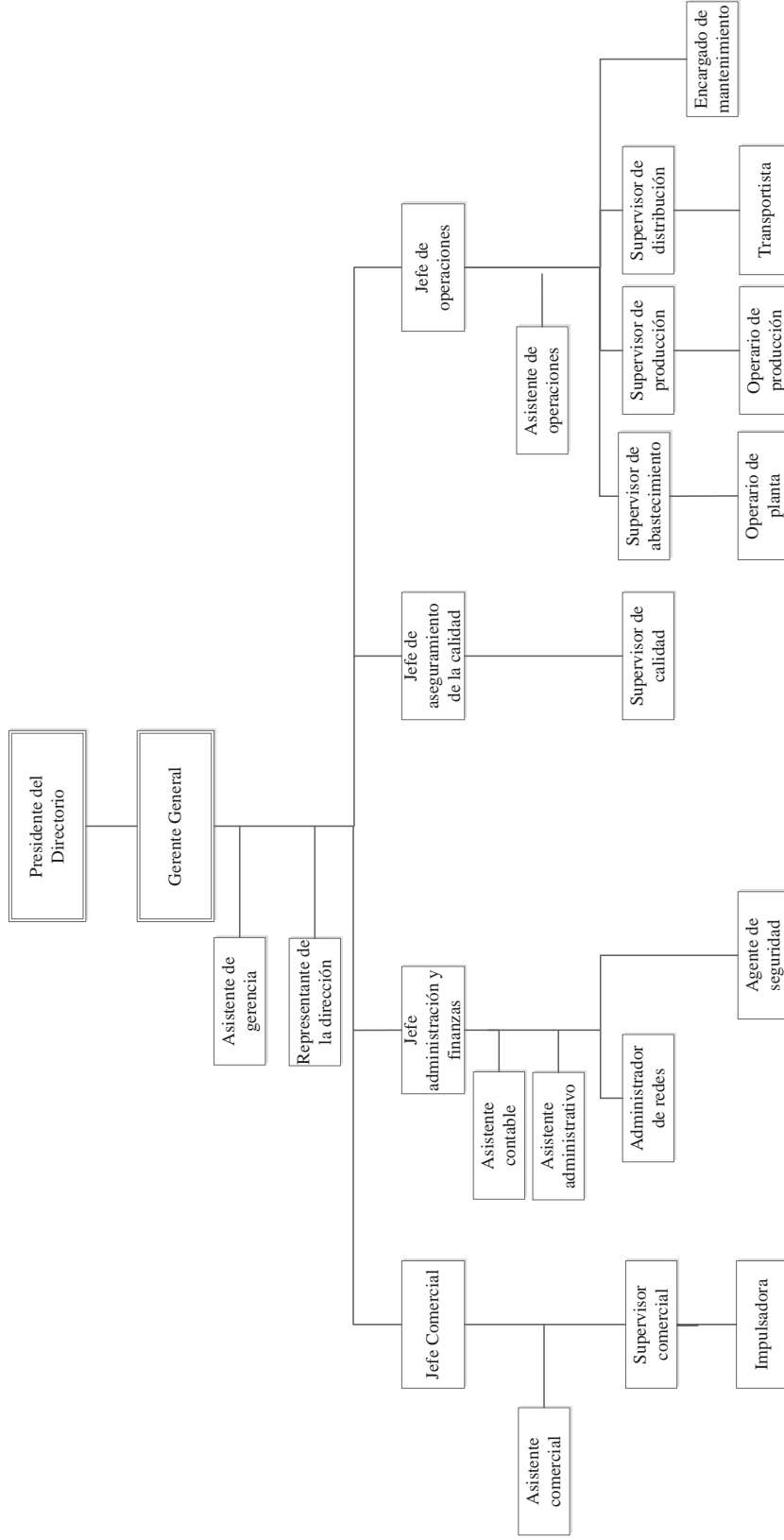


Figura 27: Organigrama funcional propuesto para Industrias de la Selva S.A.C.

FUENTE: Elaboración propia

Cuadro 35: Resumen del MOF propuesto y descripción de su finalidad

Documento propuesto	Contenido	¿Qué resuelve?
Manual de organización y funciones	<p>Para cada uno de los puestos de acuerdo al organigrama propuesto, se describe lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las descripciones de los puestos. • El detalle de las funciones que se desarrollan en cada puesto de trabajo. • La definición de la línea de autoridad a la que responde cada puesto: definiendo a quién reporta, a quién supervisa, y con quién coordina dentro y fuera de la empresa. • Los perfiles y requisitos que debe cumplir la persona para ocupar un puesto específico en la empresa, respondiendo a: nivel educativo alcanzado, formación complementaria (informática e idiomas) y experiencia laboral desarrollada. • Listado de habilidades personales adquiridas y desarrolladas para el óptimo desarrollo de las funciones que se le encarguen. 	<ul style="list-style-type: none"> • La falta de definición formal de una estructura organizacional. • La falta de documentación que permita mantener el control de las actividades que realiza el personal en su puesto de trabajo. • Mejora el monitoreo de las labores realizadas por el personal en la empresa. • La desordenada distribución de responsabilidades y tareas actuales que maneja el personal.

FUENTE: Elaboración propia

c. Propuesta basada en los resultados del análisis de las cinco fuerzas de Porter

- Buscar nuevos canales de distribución para comercializar los productos

Hoy en día el cliente busca encontrar el producto de su preferencia donde éste se encuentre. Con un único canal fuerte de comercialización como el que tiene Industrias de la Selva S.A.C. no es suficiente para aumentar la participación de mercado frente a su competencia. Ante ello se recomienda a la empresa intentar ingresar a nuevos canales de comercialización, éstos podrían ser grifos, multi markets, otros supermercados y cafés haciendo uso de una de sus fortalezas, la amplia red de contactos identificada.

- Fortalecer las relaciones con los clientes horizontales

Como se ha observado en el análisis inicial, las ventas realizadas a través del canal horizontal no tienen gran representatividad en cuanto a las ventas totales de la empresa. Ante ello se recomienda a Industrias de la Selva S.A.C. fortalecer este canal con la búsqueda de nuevos clientes y más aún buscar fidelizar a los clientes actuales. Se recomienda crear una base de datos para identificar a los clientes frecuentes, los clientes eventuales y los mejores. Se recomienda también generar campañas que acerquen a este tipo de clientes a la empresa y que con ello compren más productos. Para ello se recomienda usar la promoción de ventas como estrategia, por ejemplo: entrega gratuita por un monto mínimo de pedido, entrega de muestras de algún producto que nunca hayan pedido, ofertas de “docenas por catorce”, o ventas atadas como “por la compra de una bebida te llevas gratis un pack de otro producto que produzca la empresa”.

- Mantener y promover las buenas relaciones con los proveedores y a largo plazo

Es necesaria la generación de alianzas estratégicas, basadas en acuerdos colaborativos que faciliten la integración de los procesos del sistema Proveedor - Cliente. Una estrecha relación entre ellos se caracteriza por: el reconocimiento de la importancia del proveedor en la consecución de los objetivos de la organización, en el desarrollo de relaciones GANAR-GANAR y en la adopción de una conducta de confianza y honestidad.

Para ello, se recomienda a Industrias de la Selva S.A.C. definir claramente su ciclo de compras, el cual inicia cuando se detecta la necesidad de compra hasta que se le

paga al proveedor e integrar el proceso de compras con los procesos principales de la organización.

d. Propuesta basada en los resultados del análisis de la matriz BCG

- Propuesta de inversión en herramientas de marketing

Será necesario que Industrias de la Selva S.A.C. destine recursos de inversión en el uso de herramientas de marketing que promuevan la venta de sus productos y el posicionamiento de la marca en la mente de los consumidores. Para lograrlo, se recomienda que la empresa desarrolle estrategias de promoción como: ofertas, mayor publicidad en el punto de venta con ayuda de jala vistas, stands, exhibidores con publicidad y publicidad móvil en los camiones de la empresa, son algunos de las opciones que podría tomar la empresa para incrementar su publicidad.

Así mismo, se propone explotar la plataforma digital a través del desarrollo de una página web y el uso de redes sociales que permitan acercar la organización a los consumidores, en esta plataforma debería informarse sobre las ventajas y beneficios de los productos, realizar promociones, sorteos, etc. de esta forma fortalecer las relaciones con el consumidor y promover la venta de los productos.

e. Propuesta basada en los resultados del análisis FODA

Teniendo en cuenta los resultados del análisis FODA se propone a Industrias de la Selva S.A.C. lo siguiente:

- Aprovechar la tendencia por consumo de productos saludables para motivar la venta y consumo de sus bebidas

Se recomienda el uso de frases publicitarias que lleven al consumidor a relacionar el producto con algo saludable y bueno para su bienestar. Estas frases pueden ser: “Refréscate con salud”, “Toma bienestar, toma salud”, “Mejor vida, mejor salud”.

- Aprovechar la amplia red de contactos comerciales con los que cuenta la gerencia general.

Con el fin de ampliar los canales de distribución donde se comercializan las bebidas es necesario hacer uso de la amplia red comercial con la que cuenta la gerencia general. De tal forma que el ingreso a estos nuevos canales sea mucho más factible.

- Aprovechar la apertura de nuevos puntos de venta para colocar productos e impulsarlos con la fuerza de ventas de la empresa

Las cadenas de supermercados cada vez apertura nuevas tiendas en menores lapsos de tiempo, por lo que se le recomienda a Industrias de la Selva S.A.C. aprovechar estos potenciales punto de venta para ingresar con sus productos haciendo uso de su ventaja competitiva de contar con fuerza de ventas para motivar e impulsar la venta.

- Establecer un programa de inducción al personal nuevo

Este programa de inducción debe garantizar la preparación y facilitar el proceso de adaptación e integración del ingresante a su nuevo ambiente laboral. El programa de inducción debe tener como objetivo propiciar la identificación del nuevo colaborador con la empresa, conocer sus funciones y métodos de trabajo.

- Motivar al personal para aumentar su compromiso con la empresa

Con la finalidad de promover estímulos, para que el colaborador adopte el comportamiento y desempeño profesional que se espera de él, es necesario que la empresa incorpore en sus políticas, medidas referentes a la motivación. En busca de la mejora del clima laboral, Industrias de la Selva S.A.C. podría optar por dar reconocimientos por el buen desempeño, designando por ejemplo a su “colaborador del mes”, el cual puede otorgarse a aquellos que no tuvieron tardanzas, faltas o tuvieron un buen desempeño. Otra medida a tomar es la de agasajar una vez al mes a los que cumplen años, de eso modo el empleador reconoce a sus colaboradores y permite que ellos se sientan identificados con su empresa mejorando así su desempeño.

f. Propuesta basada en los resultados del análisis de la cadena de valor

Los aspectos negativos encontrados en los principales procesos de la cadena de valor intentan rebatirse con medidas que Industrias de la Selva S.A.C. debería evaluar para su pronta ejecución.

Cabe mencionar que el aspecto negativo que tienen en común estos procesos radica en la falta de documentación de procedimiento. No se evidencian registros de documentación que describan las operaciones recurrentes que se llevan a cabo en la organización, que mejoren la gestión del mismo y cumplan el objetivo que el proceso persigue.

- Documentar procedimientos de acuerdo a la NTP ISO 9001:2009

Decir, escribir y describir lo que se hace en la organización mediante procedimientos permitirá a la empresa hacer lo estipulado, llevar y mantener control sobre los procesos, reducir las fallas e incrementar la satisfacción del cliente.

- Automatizar los procesos de producción y adquisición de tecnologías.

Industrias de la Selva S.A.C. debe evaluar la adquisición de tecnologías que permitan acelerar sus procesos, reducir errores y re procesos y que contribuyan a la mejora de la eficacia del proceso productivo. Más aún, se recomienda la adquisición de un software de inventarios, ventas, de almacén que permita contar con información real y controlable en el momento que se requiera.

4.6.2 PROPUESTA DE MEJORA DE LA CALIDAD

Ante el bajo resultado obtenido en la evaluación de los resultados de la Lista de Verificación NTP ISO 9001:2009 y como soporte a la mejora de la gestión de la calidad se propone a Industrias de la Selva S.A.C. implementar un sistema de gestión de la calidad basado en los lineamientos de la NTP ISO 9001:2009 que tenga por alcance desde la compra de materia prima, insumos y materiales para la elaboración de bebidas hasta la entrega del producto al cliente.

La propuesta involucra la elaboración de un Manual de calidad (Ver Anexo 12) con el alcance antes mencionado, el cual está basado en los requisitos de la norma y un Manual de procedimientos (Ver Anexo 13) exigidos por la misma; además del establecimiento de una política y objetivos de calidad. El resumen de que procedimientos del Manual de calidad fueron desarrollados para cada uno de los requisitos de la norma se observa en el Cuadro 36.

Así mismo, en el Cuadro 37 se ha identificado y descrito lo que resuelve tanto el Manual de calidad como el Manual de procedimientos propuestos para la empresa.

Como primer paso para diseñar el Sistema de gestión de la calidad de la empresa se consideró la identificación de los procesos principales según la Figura 28, para lo cual se realizó la representación del Mapa de procesos (CAL-MCAL-ANX-001), el cual representa de forma gráfica las interrelaciones existentes entre los diferentes procesos que interactúan en Industrias de la Selva. S.A.C.

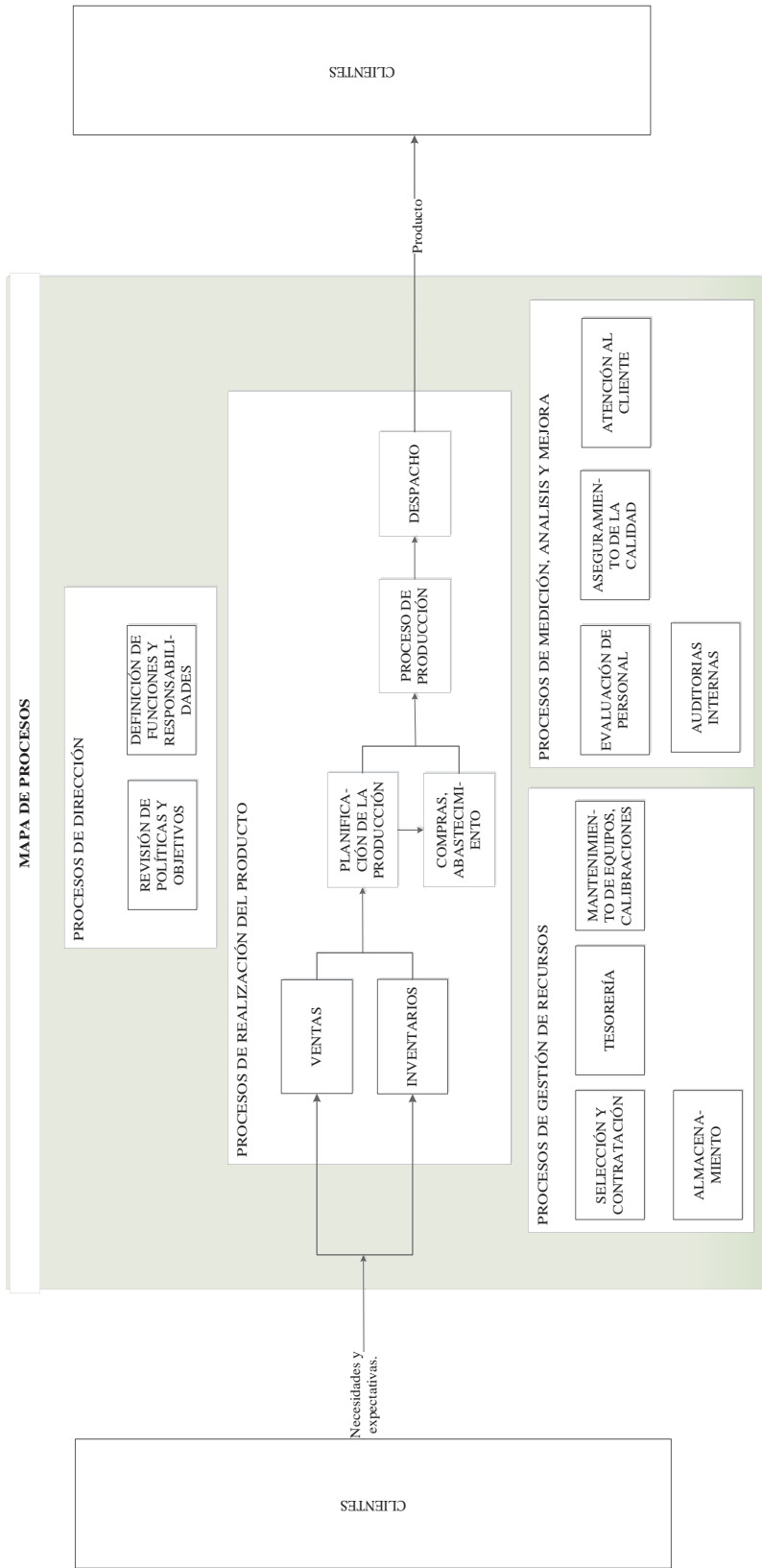







Figura 28: Mapa de procesos simplificado y propuesto para la empresa

FUENTE: Elaboración propia

Cuadro 36: Contenido de los manuales propuestos para el SGC

Manual de calidad	Manual de procedimientos	¿En qué contribuye cada capítulo del manual?
CAP. 4: SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD		
4.1 Requisitos generales	Política y objetivos de calidad. Mapa de procesos.	<ul style="list-style-type: none"> • En la identificación de los procesos y su interacción. • En la adecuada gestión de la documentación.
4.2 Requisitos de la documentación	Control de documentos y registros.	
CAP. 5: RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN		
5.1 Compromiso de la dirección	-	<ul style="list-style-type: none"> • En garantizar el compromiso e involucramiento de la dirección con la filosofía de calidad. • En la generación de una política que guiará a la organización. • En el aseguramiento de la definición de responsables.
5.2 Enfoque al cliente	-	
5.3 Política de calidad	-	
5.4 Planificación	-	
5.5 Responsabilidad, autoridad y comunicación	-	
5.6 Revisión por la dirección	-	
CAP. 6: GESTIÓN DE LOS RECURSOS		
6.1 Provisión de recursos	-	<ul style="list-style-type: none"> • En revertir la falta de acción de la organización para proveer recursos como: recursos humanos, infraestructura y de ambiente de trabajo.
6.2 Recursos humanos	Reclutamiento, selección y contratación de personal.	
6.3 Infraestructura	-	
6.4 Ambiente de trabajo	-	

“...Continuación”

CAP. 7: PRESTACIÓN DEL SERVICIO		
7.1 Planificación de la prestación del servicio	-	<ul style="list-style-type: none"> • En la planificación y desarrollo de procesos para la realización del producto. • En el ordenamiento del proceso de gestión comercial que realiza la empresa. • En la definición de un proceso de producción estandarizado, según los requisitos del cliente. • En el diseño de un proceso de compras asegurando requisitos.
7.2 Procesos relacionados con el cliente	Gestión comercial.	
7.3 Diseño y desarrollo	Producción.	
7.4 Compras	Compras, selección, evaluación y re-evaluación de proveedores.	
7.5 Producción y prestación del servicio	-	
7.6 Control dispositivos de seguimiento y medición.	-	
CAP. 8: MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA		
8.1 Generalidades	-	<ul style="list-style-type: none"> • En la recopilación de información, tanto internamente, como del cliente para mejorar la capacidad de entregar productos que cumplan los requisitos. • En la mejora continua del sistema de gestión de la calidad.
8.2 Seguimiento y medición	Seguimiento de la percepción del cliente y atención de quejas. Auditorías internas.	
8.3 Control del producto	Productos no conformes.	
8.4 Análisis de datos	-	
8.5 Mejora	Acciones correctivas y preventivas.	

FUENTE: Elaboración propia

Cuadro 37: Descripción de la finalidad de los documentos propuestos para el SGC

Documentos propuestos	¿Qué resuelve?
Manual de calidad NTP ISO 9001:2009	<ul style="list-style-type: none"> • Describir la estructura del SGC en busca del cumplimiento de la política establecida. • Conocer el detalle del funcionamiento del SGC. • Define la política, objetivos e identifica los procesos principales de la empresa. • Facilitar las actividades de aseguramiento de la calidad. • Asegurar la satisfacción del cliente.
Manual de procedimientos	<ul style="list-style-type: none"> • Asegurar de que todas las operaciones se encuentran documentadas y estandarizadas, señalar responsables y los formatos que permitirán mantener el control idóneo. • Contar con procedimientos documentados. • Estandarizar los procedimientos y optimizar los procesos. • Proporcionar un control efectivo de las prácticas diarias. • Asegurar el cumplimiento de los requisitos de la NTP ISO 9001:2009.
Política de calidad	<ul style="list-style-type: none"> • Señalar el compromiso e involucramiento de todos los colaboradores, incluyendo el de la alta dirección, con el fin de cumplir con el mantenimiento del sistema.
Objetivos de la calidad	<ul style="list-style-type: none"> • Enfocar y alinear a la organización a la mejora continua de sus procesos.
Mapa de procesos	<ul style="list-style-type: none"> • Representar gráficamente todos los procesos y la interrelación entre ellos dentro la empresa.
Formatos de control	<ul style="list-style-type: none"> • Evidenciar que los procesos se están llevando de acuerdo a lo establecido en el sistema.

FUENTE: Elaboración propia

a. Presupuesto para la implementación de la propuesta de mejora del SGC basada en NTP ISO 9001:2009

La inversión estimada que tendría que realizar la empresa para implementar su sistema de gestión de la calidad con base en la NTP ISO 9001: 2009, la cual no incluye el precio de la auditoría de certificación es de US\$ 3, 363.00 INC. IGV (dólares americanos). El presupuesto detallado puede observarse en el Cuadro 38.

Este presupuesto es brindado por una empresa consultora con experiencia en el diseño e implementación de sistemas de gestión de la calidad.

De establecer, documentar, implementar y mantener su sistema de gestión de la Calidad, la empresa se encontrará en condiciones de solicitar una auditoría externa a una empresa certificadora y de cumplir con los requisitos podrá ser recomendada para una certificación bajo la NTP ISO 9001:2009.

Cuadro 38: Estimación del presupuesto de implementación de la propuesta de mejora

Realizado por	Actividad	Inversión (Dólares americanos)
Servicio de consultoría	Diagnóstico inicial	180
	Diseño del SGC Incluye: Entrevistas con el personal Adecuación y revisión de documentos Elaboración del Manual de la calidad (Política, objetivos de la calidad, mapa de interacción de procesos) Elaboración de Manuales (Procedimientos exigidos por la norma)	2,000
	Implementación del SGC	1,000
	Capacitaciones Incluye: Introducción a la NTP ISO 9001:2009 Curso de auditores internos	
	Auditoría interna ISO 9001	500
Ejecutor del proyecto	Diagnóstico inicial*	180
	Manual de Calidad*	300
	Manual de Procedimientos*	350
TOTAL A PAGAR (SIN IGV)		2,850
18%		513
TOTAL A PAGAR (INCLUIDO IGV)		3,363
* Descuentos aplicados		

FUENTE: Elaboración propia

V. CONCLUSIONES

- La implementación de la estructura organizacional propuesta, la utilización de la red de contactos identificada y el uso de la documentación propuesta contribuirá en la centralización de la toma de decisiones, dependencia de un sólo cliente y ausencia de documentación y sistemas de gestión de la calidad.
- La empresa requiere la implementación del sistema de gestión de la calidad propuesto para asegurar la calidad requerida por sus clientes, puesto que en la lista de verificación cuantitativa, basada en la NTP ISO 9001:2009, se obtuvo como puntaje final 31.25, lo que equivale a un 33% de cumplimiento de los requisitos que señala la norma.
- La aplicación del manual de calidad desarrollado en el presente trabajo contribuirá a asegurar el cumplimiento de los requisitos exigidos por el cliente a través de la entrega de productos de calidad; estableciendo las responsabilidades y compromisos de la alta dirección, una adecuada gestión de los recursos y prestación del servicio y la mejora continua del sistema.
- La adopción del manual de procedimientos propuesto en el presente trabajo permitirá asegurar que todas las operaciones de la organización se encuentren documentadas y estandarizadas, manteniendo el control sobre los procesos.
- El presupuesto de inversión en el que debe incurrir Industrias de la Selva S.A.C. para lograr la implementación del sistema de gestión de la calidad asciende al monto de \$ 3,363.00 dólares americanos.

VI. RECOMENDACIONES

- Se recomienda a Industrias de la Selva S.A.C. la adopción de elementos de dirección, como una visión y misión organizacional.
- Se recomienda la adopción de la estructura organizacional propuesta, con el fin de mantener una organización formalmente ordenada, mejorar la secuencia de toma de decisiones y resolución de problemas.
- La empresa debe hacer uso del Manual de Organización y Funciones propuesto, que permita a los colaboradores conocer sus funciones e identificarse con sus responsabilidades.
- Ante la situación de contar con un sólo cliente (Cencosud tiene el 99% del mercado) se recomienda a la empresa hacer uso de su red de contactos para abrir nuevos canales de distribución (retail, grifos, cadenas de cafés y restaurantes) y asegurar así su permanencia en el mercado; apoyando esta acción con herramientas de publicidad de alto impacto.
- Se debe aplicar el Manual de la Calidad basado en la NTP ISO 9001:2009 desarrollado en este estudio, con el fin de garantizar la satisfacción de los clientes, de mejorar su participación en el mercado e incrementar su rentabilidad.
- Se recomienda al cuerpo directivo y a los demás miembros de la empresa la interiorización de la filosofía de calidad, descrita en los manuales propuestos, lo que aportaría al óptimo desarrollo del Sistema de gestión de la calidad.
- Se debe contratar los servicios de una empresa consultora especializada en la implementación de sistemas de gestión de la calidad para desarrollar el proyecto y alcanzar los objetivos propuestos.

VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. ALCALDE, P. 2010. Calidad. Ediciones Paraninfo. 2da Edición. España.
2. ALEXANDER, A. 2005. Calidad: Metodología para documentar el ISO 9000 versión 2000. Pearson Educación. Madrid.
3. ALVAREZ, M. 1996. Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos. 1era Edición. Panorama Editorial S.A. México.
4. BROCKA, B. y BROCKA, S. 1994. Gestión de la Calidad: cómo aplicar las mejores soluciones de los expertos. Vergara editores. Buenos Aires – Argentina.
5. CLAVER, E; MOLINA, J; TARI, J. 2004. Gestión de la Calidad Fundamentos, herramientas, normas ISO y relaciones. Ed. Pirámide. Madrid. España.
6. DIARIO EL COMERCIO (2014). La Oroya: bloquean Carretera Central en protesta contra minera. Consultado 03 de Enero 2015. Disponible: <http://elcomercio.pe/peru/junin/oroya-pobladores-rechazan-construccion-planta-chinalco-noticia-1755693>
7. DIARIO EL COMERCIO (2014). Mercado de bebidas sin alcohol se expandirá 6% en el 2014. Consultado 03 de Enero 2015. Disponible: <http://elcomercio.pe/economia/negocios/mercado-bebidas-sin-alcohol-se-expandira-6-2014-noticia-1703337>
8. DIARIO EL COMERCIO (2014). Pobladores de Pichanaki bloquearon la Carretera Central. Consultado 03 de Enero 2015. Disponible: <http://elcomercio.pe/peru/junin/pobladores-pichanaki-bloquearon-carretera-central-noticia-1758698>
9. DIARIO GESTIÓN (2012). Peruanos pagan más por productos saludables en la región. Consultado 03 de Enero 2015. Disponible: <http://gestion.pe/noticia/1377316/peruanos-pagan-mas-productos-saludables-region>
10. DIARIO GESTIÓN (2013). Todo lo que necesita conocer sobre el financiamiento para mypes y pymes. Consultado 03 de Enero 2015. Disponible: <http://gestion.pe/empresas/todo-lo-que-necesita-conocer-sobre-financiamiento-pymes-2079680>
11. ILLIA, Y. 2007. “Propuesta para la implementación del sistema de calidad ISO 9001 y su relación con la gestión estratégica por indicadores Balanced Scorecard

- aplicado a un operador logístico”. Tesis de Ing. Industrial. Pontificia Universidad Católica del Perú.
12. INSTITUTO ECUATORIANO DE NORMALIZACIÓN (2008). NTE INEN 2 337:2008 2008-12. Consultado 20 de Diciembre 2014. Disponible: <https://law.resource.org/pub/ec/ibr/ec.nte.2337.2008.pdf>
 13. INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA (2012). Información económica. Consultado 20 de Diciembre 2014. Disponible: <http://inei.inei.gob.pe/inei/siemweb/publico/>
 14. INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA (2012). Perú: Consumo Per Cápita de los Principales Alimentos 2008 – 2009. Consultado 21 de Diciembre 2014. Disponible: http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1028/index.html
 15. IPSOS APOYO OPINIÓN Y MERCADO (2012). Liderazgo en productos comestibles 2012. Consultado 23 de Diciembre 2014. Disponible: http://www.ipsos-apoyo.com.pe/marketingdataplus/download_public.php?filename=/Igm/2012/IGM%20Liderazgo%20en%20productos%20comestibles%202012.pdf
 16. ISO 9000:2005. Sistemas de Gestión de la Calidad- conceptos y vocabularios, Lima.
 17. ISO 9001:2008. Sistemas de gestión de la calidad – requisitos del sistema de gestión de la calidad, Lima.
 18. LA REPUBLICA.PE. (2014). El ingreso per cápita. Consultado 03 de Enero 2015. Disponible: <http://www.larepublica.pe/columnistas/el-pronostico/el-ingreso-per-capita-30-04-2014>
 19. MASSEY, V. 2011. Piña tropical, Ananas, Escala Traslucidez, Escala colores. Consultado 20 de Enero de 2013. Disponible <http://vmaseyors.blogspot.com/2011/12/pina-tropical-ananas-escala.html>
 20. MINISTERIO DE ECONOMIA Y FINANZAS (2005). Revisión de la remuneración mínima en Perú. Consultado 03 de Enero 2015. Disponible: https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/documentos/REVISION_DE_LA_RM_EN_PERU.pdf
 21. MINISTERIO DE ECONOMIA Y FINANZAS (2014). Marco macroeconómico multianual 2015-2017. Consultado 03 de Enero 2015. Disponible: http://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2015_2017.pdf

22. MINISTERIO DEL TRABAJO Y PROMOCIÓN DEL EMPLEO (2013). Perú RMV. Consultado 03 de Enero 2015. Disponible: www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/.../RMV_2013_febrero.xls
23. PEREZ, J. 2010. Gestión por procesos. 4ta Edición. ESIC Editorial. Madrid.
24. PEREZ, J. y SOLER, J. (2008). Proyecto de inversión para la Industrialización y Comercialización del néctar de cocona. Consultado 23 de Diciembre 2014. Disponible: http://cybertesis.urp.edu.pe/urp/2008/perez_j/pdf/perez_j-TH.2.pdf
25. REAL ACADEMIA ESPAÑOLA (2001) Diccionario de la Lengua Española. Madrid.
26. SERRA, J. y BUGUEÑO, G. 2004. Gestión de calidad en las pymes agroalimentarias. Ed. Univ. Politéc. Valencia.
27. SOCIEDAD QUÍMICA DEL PERÚ (2012). Bebidas y refrescos en la industria. Consultado 20 de Diciembre 2014. Disponible: <http://sqperu.org.pe/wp-content/uploads/2012/08/1.-Bebidas-y-Refrescos.-Conferencia.pdf>
28. TOVAR, A. 2007. Modelo de administración por procesos. Panorama Editorial. México.
29. URÍA, R. 2012. INDECOPI: Perú sólo tiene mil empresas certificadas. Consultado 20 de Enero de 2013. Disponible http://www.rpp.com.pe/2012-10-18-indecopi-peru-solo-tiene-mil-empresas-con-certificacion-de-calidad-noticia_532152.html
30. DAVID, F. 2003. Conceptos de administración estratégica. Pearson education de México. Naucalpan de Juárez. México.
31. PORTER, M. 1987. Ventaja competitiva. C.E.C.S.A. México.
32. PORTER, M. 1988. Ventaja competitiva: técnicas para analizar industrias y competidores. McGraw-Hill. Madrid.

VIII. ANEXOS

Anexo 1: Matriz de correspondencia

	OBJETIVOS	METODOLOGÍA	HERRAMIENTAS	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
ESPECÍFICO 1	<p>Determinar las condiciones iniciales de la empresa, Industrias de la Selva S.A.C., en su proceso principal de producción de bebidas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Reunión inicial con el representante de la empresa. • Visitas a la empresa para recolección de información. • Análisis de la información y diagnóstico de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista con el personal. • Aplicación de herramientas de gestión: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Análisis de las Fuerzas de Porter. ▪ Análisis de la Matriz BCG. ▪ Análisis FODA. ▪ Análisis de la Cadena de Valor. ▪ Laptop con MS Office. • Aplicación de herramientas de ingeniería: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Análisis del proceso productivo. • Libreta de apuntes, lapiceros, grabadora, laptop con MS Office. 	<p>- La implementación de la estructura organizacional propuesta, la utilización de la red de contactos identificada y el uso de la documentación propuesta contribuirá en la centralización de la toma de decisiones, dependencia de un sólo cliente y ausencia de documentación y sistemas de gestión de la calidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Se recomienda la adopción de elementos de dirección, como una visión y misión organizacional. - Se recomienda la adopción de la estructura organizacional propuesta, con el fin de mantener una organización formalmente ordenada, mejorar la secuencia de toma decisiones y resolución de problemas. - La empresa debe hacer uso del Manual de Organización y Funciones propuesto, que permita a los colaboradores conocer sus funciones e identificarse con sus responsabilidades. - Ante la situación de contar con un sólo cliente (Cencosud tiene el 99% del mercado) se recomienda a la empresa hacer uso de su red de contactos para abrir nuevos canales de distribución (retail, grifos, cadenas de cafés y restaurantes) y asegurar así su permanencia en el mercado; apoyando esta acción con herramientas de publicidad de alto impacto.

	OBJETIVOS	METODOLOGÍA	HERRAMIENTAS	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
ESPECÍFICO 2	<p>Identificar el grado de cumplimiento de los requisitos con respecto a la NTP ISO 9001:2009 en su proceso principal de producción de bebidas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Visitas a la empresa para recolección de información que incluyeron: revisión de documentación y registros existentes. • Aplicación de la Lista de Verificación NTP ISO 9001:2009 	<ul style="list-style-type: none"> • Lista de Verificación NTP ISO 9001:2009. • Entrevista con el personal. • Libreta de apuntes, lapiceros, laptop con MS Office. 	<p>- La empresa requiere la implementación del sistema de gestión de la calidad para asegurar la calidad requerida por sus clientes, puesto que en la lista de verificación cuantitativa, basada en la NTP ISO 9001:2009, se obtuvo como puntaje final 31.25, lo que equivale a un 33% de cumplimiento de los requisitos que señala la norma.</p>	<p>- Se recomienda la aplicación del manual de calidad y el manual de procedimientos propuestos.</p> <p>- Se recomienda al cuerpo directivo y a los demás miembros de la empresa la interiorización de la filosofía de calidad, descrita en los manuales propuestos, lo que aportaría al óptimo desarrollo del Sistema de gestión de la calidad.</p>

	OBJETIVOS	METODOLOGÍA	HERRAMIENTAS	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
ESPECÍFICO 3	<p>Desarrollar una propuesta de mejora de la calidad a través de un manual de calidad y un manual de procedimientos, basado en la NTP ISO 9001:2009, para Industrias de la Selva S.A.C. en su proceso principal de producción de bebidas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de la información. • Elaboración de la propuesta de mejora. 	<ul style="list-style-type: none"> • Libreta de apuntes, lapiceros, laptop con MS Office. 	<p>- La aplicación del manual de calidad desarrollado en el presente trabajo contribuirá en el cumplimiento de los requisitos exigidos por el cliente a través de la entrega de productos de calidad; estableciendo las responsabilidades y compromisos de la Alta dirección, una adecuada gestión de los recursos y prestación del servicio y la mejora continua del sistema.</p> <p>- La adopción del manual de procedimientos propuesto en el presente trabajo permitirá asegurar que todas las operaciones de la organización se encuentren documentadas y estandarizadas, manteniendo el control sobre los procesos.</p>	<p>- Se debe aplicar el Manual de la Calidad basado en la NTP ISO 9001:2009 desarrollado en este estudio, con el fin de garantizar la satisfacción de los clientes, de mejorar su participación en el mercado e incrementar su rentabilidad.</p> <p>- Se recomienda al cuerpo directivo y a los demás miembros de la empresa la interiorización de la filosofía de calidad, descrita en los manuales propuestos, lo que aportaría al óptimo desarrollo del Sistema de gestión de la calidad.</p>

	OBJETIVOS	METODOLOGÍA	HERRAMIENTAS	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
IESPECIFCO 4	<p>Determinar los costos monetarios para la implementación de la propuesta de mejora basado en la NTP ISO 9001:2009 en Industrias de la Selva S.A.C.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Elaboración del presupuesto de implementación. 	<ul style="list-style-type: none"> Libreta de apuntes, lapiceros, laptop con MS Office. 	<p>- El presupuesto de inversión en el que debe incurrir Industrias de la Selva S.A.C. para lograr la implementación del sistema de gestión de la calidad asciende al monto de \$ 3,363.00 dólares americanos.</p>	<p>- Se debe contratar los servicios de una empresa consultora especializada en la implementación de sistemas de gestión de la calidad para desarrollar el proyecto y alcanzar los objetivos propuestos.</p>

	OBJETIVOS	METODOLOGÍA	HERRAMIENTAS	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
GENERAL	<p>Elaborar un diagnóstico inicial de la empresa, Industrias de la Selva S.A.C., y a partir de ello diseñar una propuesta de mejora de la calidad basado en la NTP ISO 9001:2009, en su proceso principal de elaboración de bebidas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Reunión inicial con el representante de la empresa. • Visitas a la empresa para recolección de información. • Análisis de la información y diagnóstico de la empresa. • Elaboración de la propuesta de mejora. • Elaboración del presupuesto de implementación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas con personal • Lista de Verificación NTP ISO 9001:2009 • Aplicación de herramientas de gestión: <ul style="list-style-type: none"> ▪ 4 P's de marketing. ▪ Análisis de las Fuerzas de Porter. ▪ Análisis de la Matriz BCG. ▪ Análisis FODA. ▪ Análisis de la Cadena de Valor. • Libreta de apuntes, lapiceros, laptop con MS Office. 	<p>- La propuesta de mejora basado en la NTP ISO 9001:2009, se traduce en la implementación de un sistema de gestión de la calidad que tome en cuenta en su alcance el proceso de producción de bebidas y que le permita asegurar la calidad del producto exigida por el cliente.</p>	<p>- Se recomienda hacer uso de la información presentada en este trabajo de titulación con el fin de mejorar la gestión de la empresa y de satisfacer las necesidades de sus clientes.</p>

Anexo 2: Precios promedio por jaba de Piña MD2 - 2014

Meses	Precios promedio (Nuevos soles)
Enero	30
Febrero	40
Marzo	40
Abril	30
Mayo	20
Junio	23
Julio	20
Agosto	21
Septiembre	18
Octubre	18
Noviembre	21
Diciembre	20

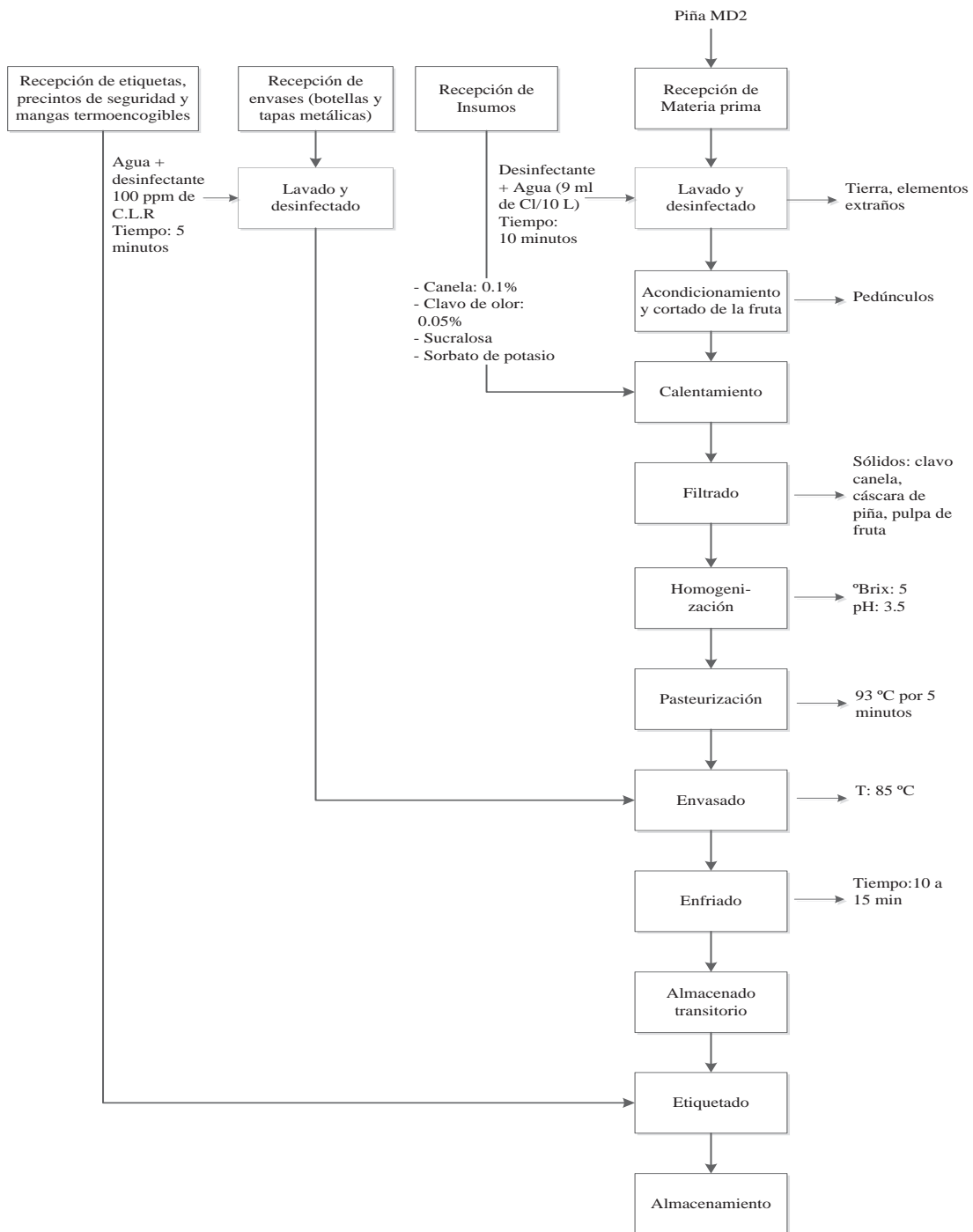
FUENTE: Industrias de la Selva S.A.C.

Anexo 3: Proyección para la producción de jugos y néctares (2000 - 2006)

Año	Millones de Litros	Crecimiento
2000	22.0	15%
2002	25.3	
2004	50.0	15%
2006	57.5	

FUENTE: Proyecto de inversión para la Industrialización y Comercialización del néctar de cocona

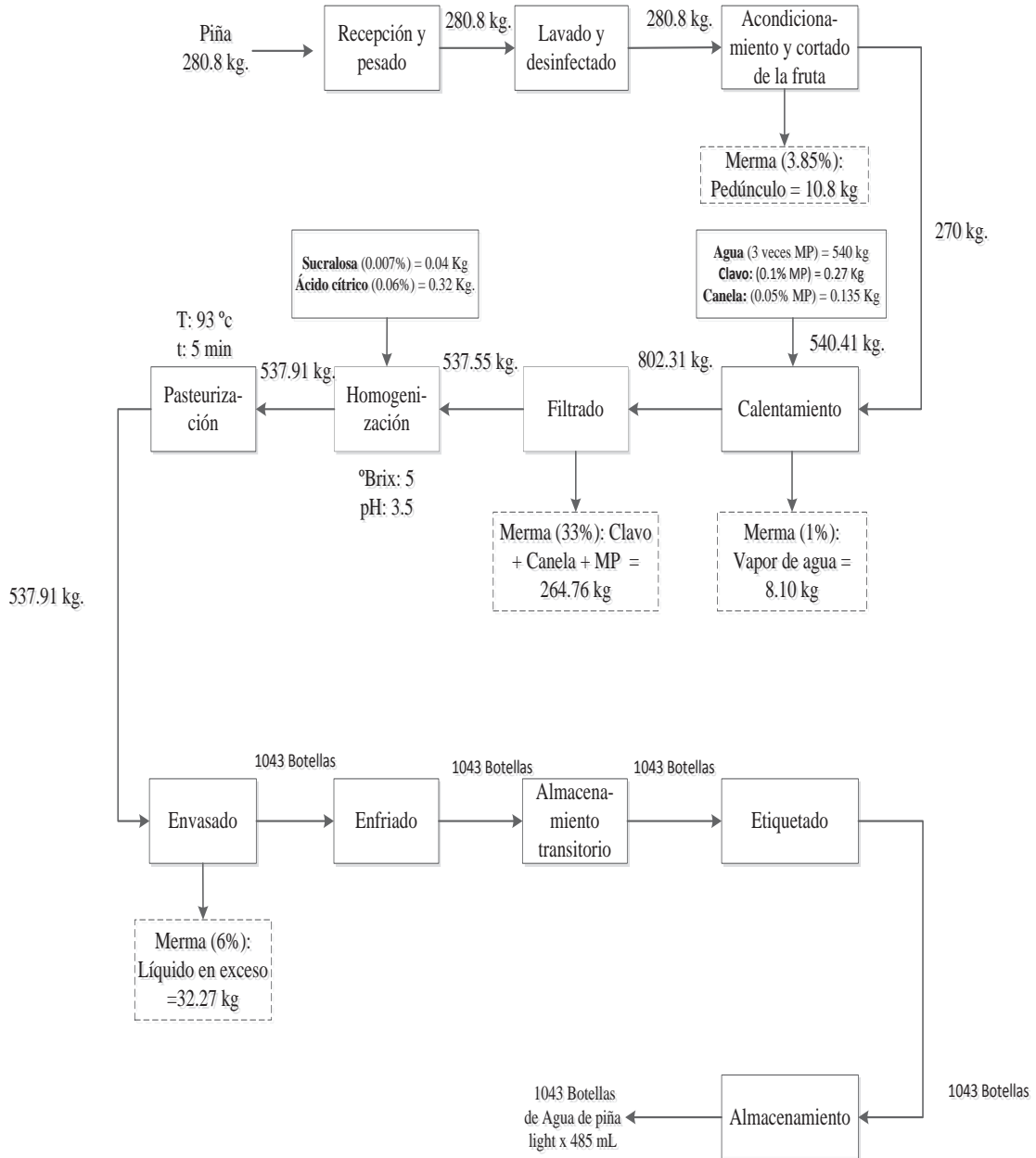
Anexo 4: Proceso de producción Agua de Piña Light



FUENTE: Industrias de la Selva S.A.C.

Anexo 5: Balance de masa de Agua de piña light

Tiempo: 1 jornada de 9 horas hasta la actividad de almacenamiento transitorio.
Adicionalmente, 5 horas 20 min para la actividad de etiquetado y almacenamiento.



FUENTE: Elaboración propia

Anexo 6: Cuestionario al personal

Marcar la alternativa que Ud. Considere como válida y explique sus respuestas según sea el caso

1. **Sexo:**
 - a. Femenino
 - b. Masculino

2. **Edad:** _____

3. **¿Cuál es su grado de instrucción?**
 - a. Secundaria incompleta
 - b. Secundaria completa
 - c. Técnico
 - d. Universitario incompleta
 - e. Universitario completa

4. **¿Cuál es su puesto o cargo?**
 - a. Jefe de área
 - b. Supervisor
 - c. Encargado
 - d. Operario

5. **Al momento de su ingreso a la empresa. ¿Recibió alguna inducción o capacitación sobre las funciones y tareas que realizaría en su área de trabajo?**
 - a. Sí (Continuar con la pregunta Nro. 6)
 - b. No (Continuar con la pregunta Nro. 7)

6. **¿Qué persona estuvo a cargo de esta inducción o primera capacitación?**
 - a. Jefe de área
 - b. Supervisor
 - c. Encargado
 - d. Otro operario

7. **¿Recibe Ud. Capacitación referente a temas de Calidad?**
 - a. Nunca
 - b. A veces
 - c. Casi siempre
 - d. Siempre

8. **¿Realiza Ud. algún tipo de control con los insumos?**
 - a. Nunca
 - b. A veces
 - c. Casi siempre
 - d. Siempre

9. **¿Cumple rigurosamente con los procedimientos de producción?**
 - a. Nunca
 - b. A veces
 - c. Casi siempre
 - d. Siempre

10. ¿Identifica Ud. si el producto terminado cumple con las especificaciones?

- a. Nunca
- b. A veces
- c. Casi siempre
- d. Siempre

11. ¿Existe algo que le gustaría mejorar o cambiar en el desarrollo de sus actividades?

- a. Sí

Explicar con un ejemplo:

- b. No

12. ¿Ha tenido alguna dificultad para desarrollar sus actividades con normalidad?

- a. Sí.

Explicar con un ejemplo:

- b. No

13. ¿Tiene algún conocimiento sobre qué es la norma ISO 9001?

- a. Sí

Explicar:

- b. No

14. ¿Sabe qué es un sistema de gestión de calidad?

- a. Sí

Explicar:

- b. No

Anexo 7: Lista de verificación-cumplimiento de requisitos NTP ISO 9001:2009

PREGUNTAS	CALIFICACIÓN				
	0%	25%	50%	75%	100%
4. SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD					
4.1 Requisitos generales					
1. ¿La organización establece, documenta, implementa y mantiene un sistema de gestión de la calidad y mejora continuamente su eficacia de acuerdo con los requisitos de esta Norma Internacional?		x			
2. ¿La organización gestiona los procesos de acuerdo con los requisitos de esta Norma Internacional?		x			
3. ¿En los casos en que la organización opte por contratar externamente cualquier proceso que afecte a la conformidad del producto con los requisitos, la organización se asegura de controlar tales procesos?		x			
4.2 Requisitos de la Documentación					
4.2.1 Generalidades					
4. ¿La documentación del sistema de gestión de la calidad incluye declaraciones documentadas de una política de la calidad y de objetivos de la calidad?	x				
5. ¿La documentación del sistema de gestión de la calidad incluye un manual de la calidad?	x				
6. ¿La documentación del sistema de gestión de la calidad incluye los procedimientos documentados y los registros requeridos por esta Norma Internacional?		x			
7. ¿La documentación del sistema de gestión de la calidad incluye los documentos, incluidos los registros que la organización determina que son necesarios para asegurarse de la eficaz planificación, operación y control de sus procesos?		x			
4.2.2 Manual de la calidad					
8. ¿La organización establece y mantiene un manual de la calidad?	x				

PREGUNTAS	CALIFICACIÓN				
	0%	25%	50%	75%	100%
4.2.3 Control de los documentos 9. ¿Se establece un procedimiento documentado que defina los controles necesarios para? <ul style="list-style-type: none"> • aprobar los documentos en cuanto a su adecuación antes de su emisión, • revisar y actualizar los documentos cuando sea necesario y aprobarlos nuevamente, • asegurarse de que se identifican los cambios y el estado de la versión vigente de los documentos, • asegurarse de que los documentos permanecen legibles y fácilmente identificables, • asegurarse de que los documentos de origen externo, que la organización determina que son necesarios para la planificación y la operación del sistema de gestión de la calidad, se identifican y que se controla su distribución, y • prevenir el uso no intencionado de documentos obsoletos, y aplicarles una identificación adecuada en el caso de que se mantengan por cualquier razón. 			x		
10. ¿Los registros permanecen legibles, fácilmente identificables y recuperables?			x		
5. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN					
5.1 Compromiso de la dirección 1. ¿La alta dirección proporciona evidencia de su compromiso con el desarrollo e implementación del sistema de gestión de la calidad, así como con la mejora continua de su eficacia?	x				
5.2 Enfoque al cliente 2. ¿La alta dirección se asegura de que los requisitos del cliente se determinan y se cumplen con el propósito de aumentar la satisfacción del cliente?		x			
5.3 Política de la calidad 3. ¿La alta dirección se asegura de que la política de la calidad?: <ul style="list-style-type: none"> • es adecuada al propósito de la organización, • incluye un compromiso de cumplir con los requisitos y de mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad, • proporciona un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de la calidad, • es comunicada y entendida dentro de la organización, y • es revisada para su continua adecuación 		x			

PREGUNTAS	CALIFICACIÓN				
	0%	25%	50%	75%	100%
5.4 Planificación 5.4.1 Objetivos de la calidad 4. ¿La alta dirección se asegura de que los objetivos de la calidad, incluyendo aquellos necesarios para cumplir los requisitos para el producto, se establecen en las funciones y los niveles pertinentes dentro de la organización?	x				
5.4.2 Planificación del sistema de gestión de la calidad 5. ¿La alta dirección se asegura de que la planificación del sistema de gestión de la calidad se realiza con el fin de cumplir los requisitos citados en el apartado 4.1, así como los objetivos de la calidad?	x				
6. ¿La alta dirección se asegura de que se mantiene la integridad del sistema de gestión de la calidad cuando se planifican e implementan cambios en éste?		x			
5.5 Responsabilidad, autoridad y comunicación 5.5.1 Responsabilidad y autoridad 7. ¿La alta dirección se asegura de que las responsabilidades y autoridades están definidas y son comunicadas dentro de la organización?		x			
5.5.2 Representante de la dirección 8. ¿La alta dirección designa un miembro de la dirección de la organización como su representante?	x				
5.5.3 Comunicación interna 9. ¿La alta dirección se asegura de que se establecen los procesos de comunicación apropiados dentro de la organización y de que la comunicación se efectúa considerando la eficacia del SGC?		x			
5.6 Revisión por la dirección 5.6.1 Generalidades 10. ¿La alta dirección revisa el sistema de gestión de la calidad de la organización, a intervalos planificados, para asegurarse de su conveniencia, adecuación y eficacia continuas?	x				

PREGUNTAS	CALIFICACIÓN				
	0%	25%	50%	75%	100%
11. ¿La revisión incluye la evaluación de las oportunidades de mejora y la necesidad de efectuar cambios en el sistema de gestión de la calidad, incluyendo la política de la calidad y los objetivos de la calidad?	x				
12. ¿Se mantienen registros de las revisiones por la dirección?	x				
5.6.2 Información de entrada para la revisión 13. ¿La información de entrada para la revisión incluye? <ul style="list-style-type: none"> • los resultados de auditorías, • la retroalimentación del cliente, • el desempeño de los procesos y la conformidad del producto, • el estado de las acciones correctivas y preventivas, • las acciones de seguimiento de revisiones por la dirección previas, • los cambios que podrían afectar al sistema de gestión de la calidad, y • las recomendaciones para la mejora 	x				
5.6.3 Resultados de la revisión 14. ¿Los resultados de la revisión por la dirección incluyen todas las decisiones y acciones relacionadas con? <ul style="list-style-type: none"> • la mejora de la eficacia del sistema de gestión de la calidad y sus procesos, • la mejora del producto en relación con los requisitos del cliente, y • las necesidades de recursos 	x				
6. GESTIÓN DE LOS RECURSOS					
6.1 Provisión de recursos 1. ¿La organización determina y proporciona los recursos necesarios para implementar y mantener el sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia?		x			
2. ¿La organización determina y proporciona los recursos necesarios para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos?		x			

PREGUNTAS	CALIFICACIÓN				
	0%	25%	50%	75%	100%
6.2 Recursos Humanos 6.2.1 Generalidades 3. ¿El personal que realiza trabajos que afectan a la conformidad con los requisitos del producto es competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas?		x			
6.2.2 Competencia formación y toma de conciencia 4. ¿La organización determina la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan a la conformidad con los requisitos del producto?		x			
5. ¿La organización, cuando sea aplicable, proporciona formación o toma otras acciones para lograr la competencia necesaria?		x			
6. ¿La organización evalúa la eficacia de las acciones tomadas?		x			
7. ¿La organización se asegura de que su personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad?			x		
8. ¿La organización mantiene los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia?		x			
6.3 Infraestructura 9. ¿La organización determina, proporciona y mantiene la infraestructura necesaria para lograr la conformidad con los requisitos del producto?		x			
6.4 Ambiente de trabajo 10. ¿La organización determina y gestiona el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad con los requisitos del producto?		x			
7. REALIZACIÓN DEL PRODUCTO					
7.1 Planificación de la realización del producto 1. ¿La organización planifica y desarrolla los procesos necesarios para la realización del producto?			x		
2. ¿La planificación de la realización del producto es coherente con los requisitos de los otros procesos del sistema de gestión de la calidad?		x			

PREGUNTAS	CALIFICACIÓN				
	0%	25%	50%	75%	100%
7.2 Procesos relacionados con el cliente					
7.2.1 Determinación de los requisitos relacionados con el producto					
3. ¿La organización determina los requisitos especificados por el cliente, incluyendo los requisitos para las actividades de entrega y las posteriores a la misma?			x		
4. ¿La organización determina los requisitos no establecidos por el cliente pero necesarios para el uso especificado o para el uso previsto, cuando sea conocido?			x		
5. ¿La organización determina los requisitos legales y reglamentarios aplicables al producto?			x		
6. ¿La organización determina cualquier requisito adicional que considere necesario?			x		
7.2.2 Revisión de los requisitos relacionados con el producto					
7. ¿La organización revisa los requisitos relacionados con el producto?			x		
8. ¿Cuando el cliente no proporciona una declaración documentada de los requisitos, la organización confirma los requisitos del cliente antes de la aceptación?			x		
9. ¿Cuando se cambian los requisitos del producto, la organización se asegura de que la documentación pertinente sea modificada y de que el personal correspondiente sea consciente de los requisitos modificados?			x		
7.2.3 Comunicación con el cliente					
10. ¿La organización determina e implementa disposiciones eficaces para la comunicación con los clientes, relativas a?: <ul style="list-style-type: none"> • la información sobre el producto, • las consultas, contratos o atención de pedidos, incluyendo las modificaciones, y • la retroalimentación del cliente, incluyendo sus quejas. 			x		
7.3 Diseño y desarrollo					
7.3.1 Planificación del diseño y desarrollo					
11. ¿La organización planifica y controla el diseño y desarrollo del producto?				x	

PREGUNTAS	CALIFICACIÓN				
	0%	25%	50%	75%	100%
<p>12. ¿Durante la planificación del diseño y desarrollo la organización determina?:</p> <ul style="list-style-type: none"> • las etapas del diseño y desarrollo, • la revisión, verificación y validación, apropiadas para cada etapa del diseño y desarrollo, y • las responsabilidades y autoridades para el diseño y desarrollo. 			x		
<p>7.3.2 Elementos de entrada para el diseño y desarrollo</p> <p>13. ¿Se determina los elementos de entrada relacionados con los requisitos del producto y se mantiene registros?</p>			x		
<p>14. ¿Los elementos de entrada se revisan para comprobar que sean adecuados?</p>			x		
<p>7.3.3 Resultados del diseño y desarrollo</p> <p>15. ¿Los resultados del diseño y desarrollo se proporcionan de manera adecuada para la verificación respecto a los elementos de entrada para el diseño y desarrollo, y se aprueban antes de su liberación?</p>			x		
<p>7.3.4 Revisión del diseño y desarrollo</p> <p>16. ¿En las etapas adecuadas, se realizan revisiones sistemáticas del diseño y desarrollo de acuerdo con lo planificado?</p>			x		
<p>7.3.5 Verificación del diseño y desarrollo</p> <p>17. ¿Se realiza la verificación, de acuerdo con lo planificado (véase 7.3.1), para asegurarse de que los resultados del diseño y desarrollo cumplen los requisitos de los elementos de entrada del diseño y desarrollo?</p>			x		
<p>7.3.6 Validación del diseño y desarrollo</p> <p>18. ¿Se realiza la validación del diseño y desarrollo de acuerdo con lo planificado (véase 7.3.1) para asegurarse de que el producto resultante es capaz de satisfacer los requisitos para su aplicación especificada o uso previsto, cuando sea conocido?</p> <p>7.3.7 Control de los cambios del diseño y desarrollo</p>			x		
<p>19. ¿Los cambios del diseño y desarrollo se identifican y se mantienen registros?</p>			x		

PREGUNTAS	CALIFICACIÓN				
	0%	25%	50%	75%	100%
20. ¿Los cambios se revisan, verifican y validan, según sea apropiado, y se aprueban antes de su implementación?			x		
7.4 Compras 7.4.1 Proceso de compras 21. ¿La organización se asegura de que el producto adquirido cumple los requisitos de compra especificados?			x		
22. ¿La organización evalúa y selecciona los proveedores en función de su capacidad para suministrar productos de acuerdo con los requisitos de la organización?			x		
7.4.2 Información de las compras 23. ¿La información de las compras describe el producto a comprar?			x		
24. ¿La organización se asegura de la adecuación de los requisitos de compra especificados antes de comunicárselos al proveedor?			x		
7.4.3 Verificación de los productos comprados 25. ¿La organización establece e implementa la inspección u otras actividades necesarias para asegurarse de que el producto comprado cumple los requisitos de compra especificados?			x		
26. ¿Cuando la organización o su cliente quieren llevar a cabo la verificación en las instalaciones del proveedor, la organización establece en la información de compra las disposiciones para la verificación pretendida y el método para la liberación del producto?		x			
7.5 Producción y prestación del servicio 7.5.1 Control de la producción y de la prestación del servicio 27. ¿La organización planifica y lleva a cabo la producción y la prestación del servicio bajo condiciones controladas?		x			
7.5.2 Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio 28. ¿La organización valida todo proceso de producción y de prestación del servicio cuando los productos resultantes no pueden verificarse mediante seguimiento o medición posteriores y, como consecuencia, las deficiencias aparecen únicamente después de que el producto esté siendo utilizado o se haya prestado el servicio?			x		

PREGUNTAS	CALIFICACIÓN				
	0%	25%	50%	75%	100%
<p>29. ¿La organización establece las disposiciones para estos procesos, incluyendo, cuando sea aplicable?:</p> <ul style="list-style-type: none"> • los criterios definidos para la revisión y aprobación de los procesos, • la aprobación de los equipos y la calificación del personal, • el uso de métodos y procedimientos específicos, • los requisitos de los registros y • la revalidación 			x		
<p>7.5.3 Identificación y trazabilidad</p> <p>30. ¿La organización identifica el producto por medios adecuados, a través de toda la realización del producto?</p>			x		
<p>31. ¿La organización identifica el estado del producto con respecto a los requisitos de seguimiento y medición a través de toda la realización del producto?</p>		x			
<p>7.5.4 Propiedad del cliente</p> <p>32. ¿La organización cuida los bienes que son propiedad del cliente mientras estén bajo el control de la organización o estén siendo utilizados por la misma?</p>		x			
<p>33. ¿La organización identifica, verifica, protege y salvaguarda los bienes que son propiedad del cliente suministrados para su utilización o incorporación dentro del producto?</p>		x			
<p>7.5.5 Preservación del producto</p> <p>34. ¿La organización preserva el producto durante el proceso interno y la entrega al destino previsto para mantener la conformidad con los requisitos?</p>		x			
<p>7.6 Control de los equipos de seguimiento y medición</p> <p>35. ¿La organización determina el seguimiento y la medición a realizar y los equipos de seguimiento y medición necesarios para proporcionar la evidencia de la conformidad del producto con los requisitos determinados?</p>		x			
<p>36. ¿La organización establece procesos para asegurarse de que el seguimiento y medición pueden realizarse y se realizan de una manera coherente con los requisitos de seguimiento y medición?</p>		x			

PREGUNTAS	CALIFICACIÓN				
	0%	25%	50%	75%	100%
37. ¿La organización evalúa y registra la validez de los resultados de las mediciones anteriores cuando se detecta que el equipo no está conforme con los requisitos?		x			
38. ¿Se confirma la capacidad de los programas informáticos para satisfacer su aplicación prevista cuando estos se utilicen en las actividades de seguimiento y medición de los requisitos especificados?		x			
8. MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA					
8.1 Generalidades					
1. ¿La organización planifica e implementa los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora necesarios para?: <ul style="list-style-type: none"> • demostrar la conformidad con los requisitos del producto, • asegurarse de la conformidad del sistema de gestión de la calidad • mejorar continuamente la eficacia del SGC 		x			
8.2 Seguimiento y medición					
8.2.1 Satisfacción del cliente					
2. ¿Cómo una de las medidas del desempeño del sistema de gestión de la calidad, la organización realiza el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos por parte de la organización?		x			
3. ¿Se determinan los métodos para obtener y utilizar dicha información?		x			
8.2.2 Auditoría interna					
4. ¿La organización lleva a cabo auditorías internas a intervalos planificados?	x				
5. ¿Se planifica un programa de auditorías tomando en consideración el estado y la importancia de los procesos y las áreas a auditar, así como los resultados de auditorías previas?	x				
6. ¿Se establece un procedimiento documentado para definir las responsabilidades y los requisitos para planificar y realizar las auditorías, establecer los registros e informar de los resultados?	x				
7. ¿La dirección responsable del área que esté siendo auditada se asegura de que se realizan las correcciones y se toman las acciones correctivas necesarias sin demora injustificada para eliminar las no conformidades detectadas y sus causas?	x				

PREGUNTAS	CALIFICACIÓN				
	0%	25%	50%	75%	100%
8. ¿Las actividades de seguimiento incluyen la verificación de las acciones tomadas y el informe de los resultados de la verificación?	x				
8.2.3 Seguimiento y medición de los procesos					
9. ¿La organización aplica métodos apropiados para el seguimiento, y cuando sea aplicable, la medición de los procesos del SGC?		x			
10. ¿Estos métodos demuestran la capacidad de los procesos para alcanzar los resultados planificados?		x			
11. ¿Cuando no se alcanzan los resultados planificados, se llevan a cabo correcciones y acciones correctivas, según sea conveniente?			x		
8.2.4 Seguimiento y medición del producto					
12. ¿La organización hace el seguimiento y mide las características del producto para verificar que se cumplen los requisitos del mismo?			x		
13. ¿La liberación del producto y la prestación del servicio al cliente son aprobados de otra manera por una autoridad pertinente y, cuando corresponda, por el cliente?			x		
8.3 Control del producto no conforme					
14. ¿La organización se asegura de que el producto que no sea conforme con los requisitos del producto, se identifica y controla para prevenir su uso o entrega no intencionados?			x		
15. ¿Se establece un procedimiento documentado para definir los controles y las responsabilidades y autoridades relacionadas para tratar el producto no conforme?			x		
8.4 Análisis de datos					
16. ¿La organización determina, recopila y analiza los datos apropiados para demostrar la idoneidad y la eficacia del sistema de gestión de la calidad y para evaluar dónde puede realizarse la mejora continua de la eficacia del sistema de gestión de la calidad?		x			
17. ¿El análisis de datos proporciona información sobre?:					
<ul style="list-style-type: none"> • la satisfacción del cliente (véase 8.2.1), • la conformidad con los requisitos del producto (véase 8.2.4), • las características y tendencias de los procesos y de los productos, incluyendo las oportunidades para llevar a cabo acciones preventivas (véase 8.2.3 y 8.2.4), y los proveedores (véase 7.4). 		x			

PREGUNTAS	CALIFICACIÓN				
	0%	25%	50%	75%	100%
8.5 Mejora 8.5.1 Mejora Continua 18. ¿La organización mejora continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad mediante el uso de la política de la calidad, los objetivos de la calidad, los resultados de las auditorías, el análisis de datos, las acciones correctivas y preventivas y la revisión por la dirección?		x			
8.5.2 Acción correctiva 19. ¿La organización toma acciones para eliminar las causas de las no conformidades con objeto de prevenir que vuelvan a ocurrir?				x	
20. ¿Las acciones correctivas son apropiadas a los efectos de las no conformidades encontradas?				x	
21. ¿Se establece un procedimiento documentado para?: <ul style="list-style-type: none"> • revisar las NC (incluyendo las quejas de los clientes), • determinar las causas de las no conformidades, • evaluar la necesidad de adoptar acciones para asegurarse de que las no conformidades no vuelvan a ocurrir, • determinar e implementar las acciones necesarias, • registrar los resultados de las acciones tomadas (véase 4.2.4), y • revisar la eficacia de las acciones correctivas tomadas. 				x	
8.5.3 Acción preventiva 22. ¿La organización determina acciones para eliminar las causas de no conformidades potenciales para prevenir su ocurrencia?			x		
23. ¿Las acciones preventivas son apropiadas a los efectos de los problemas potenciales?			x		
24. ¿Se establecieren un procedimiento documentado para definir los requisitos para?: <ul style="list-style-type: none"> • determinar las no conformidades potenciales y sus causas, • evaluar la necesidad de actuar para prevenir la ocurrencia de no conformidades, • determinar e implementar las acciones necesarias, • registrar los resultados de las acciones tomadas (véase 4.2.4), y revisar la eficacia de las acciones preventivas tomadas. 				x	

Anexo 8: Matriz de selección de problemas con criterios variables

INDUSTRIAS DE LA SELVA S.A.C.													
Fecha: 23 de Noviembre del 2013													
No de participantes: 5													
PUNTAJE/PONDERADO	CRITERIO	NIVEL											
				1	2	3	4	5					
3	INVERSION ESTIMADA	Alto	1	0	4	5	1	1	3	0	4	0	4
		Medio	2	1		0	5	3	0	0	5	0	5
		Bajo	3	4		0	1	0	5	5	5	5	5
2	TIEMPO	Largo plazo	1	0	2	3	1	3	1	0	2	0	2
		Mediano plazo	2	2		2	4	2	4	2	6	4	2
		Corto plazo	3	3		0	0	0	3	6	1	2	2
1	RECURSOS EXTERNOS A LA EMPRESA	Alto	1	4	6	4	6	0	1	0	1	0	1
		Medio	2	1		1	6	4	2	3	3	2	
		Bajo	3	0		0	4	3	3	2	2	2	
1	REACCIÓN AL CAMBIO	POSITIVO	3	3	9	5	1	4	1	1	2	2	1
		NEUTRO	2	0		0	5	4	2	9	2	1	
		NEGATIVO	1	2		0	0	2	2	1	1	1	
3	INCIDENCIAS SOBRE EL CLIENTE	Alto	3		2	5	4	5	4	0	2	1	2
		Medio	2	1		0	5	0	5	2	1	1	4
		Bajo	1	2		0	0	0	3	3	3	3	4
PUNTAJE TOTAL						107	95	117	114	114			

FUENTE: Elaboración propia.



**Anexo 9: Escala de puntuación lista de verificación con base en la NTP ISO 9001:
2009**

Calificación	Observación	Significado
0%	No existe	<ul style="list-style-type: none"> No se encontró nada.
25%	Existe algo	<ul style="list-style-type: none"> Enfoque evidente en algunas partes de la organización.
50%	Existe en grado mínimo aceptable	<ul style="list-style-type: none"> Existen pautas definidas pero no documentadas.
75%	Existe en grado bueno	<ul style="list-style-type: none"> Documentado (manuales, procedimientos, instrucciones, reglamentos).
100%	Existe en grado excelente	<ul style="list-style-type: none"> Implementado Responde completamente a todos los requerimientos del sistema de calidad.

FUENTE: Pola y Palomo (1997)

**Anexo 10: Escala de calificación según el porcentaje de cumplimiento de la NTP
ISO 9001:2009**

Calificación	Porcentaje de cumplimiento total
Cumple totalmente con un SGC eficaz.	99 - 100
Cumple casi con la totalidad de los requisitos para un SGC.	95 – 99
Cumple en mayor grado con los requisitos para un SGC.	90 - 95
Cumple parcialmente con los requisitos para un SGC.	85 – 90
Cumple en menor grado con los requisitos para un SGC.	75 – 85
Cumple con los requisitos mínimos para un SGC.	65 – 75
No cumple los requisitos mínimos para un SGC.	55 – 65
No tiene un SGC.	< 55

FUENTE: Catacora et al. (2002)

Anexo 11: Manual de organización y funciones

El manual de organización y funciones propuesto para Industrias de la Selva S.A.C. describe todas las funciones de todos los puestos de la empresa señalados en el Organigrama propuesto en este trabajo de titulación.

La definición de los cargos o denominaciones, los perfiles, las funciones y líneas de autoridad de cada puesto permite que el uso interno y diario de este manual, minimice los conflictos de áreas, marca responsabilidades, divide el trabajo y fomenta el orden en la gestión de actividades.

Anexo 12: Manual de calidad

El Manual de calidad propuesto para Industrias de la Selva S.A.C. es un documento que describe la estructura del Sistema de Gestión de la calidad de la organización y que busca cumplir los requisitos que la NTP ISO 9001:2009 exige.

El Manual de calidad descrito en el presente trabajo presenta un Sistema de gestión de la calidad cuyo alcance abarca desde la compra o adquisiciones de materia prima, insumos y materiales para la elaboración de bebidas hasta la entrega del producto al cliente.

Anexo 13: Manual de procedimientos

El Manual de procedimientos propuesto para Industrias de la Selva S.A.C. es un documento que contempla la documentación de los procesos exigidos por la NTP ISO 9001:2009. El objetivo de todos los procedimientos descritos determina y describe la forma específica en el que la organización debe llevar a cabo una actividad o un proceso.

SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Nombre			
Cargo			
Firma			
Fecha			

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	ANEXO	
		ADM-MOF-MAN-001	
		Rev.: 01	Página 2 de 30

PRESENTACIÓN

El presente manual de organización y funciones es un documento que describe, las funciones, la línea de autoridad y competencias mínimas requeridas para cada uno de los puestos que conforman la estructura organizacional de Industrias de la Selva S.A.C.

Este documento debe considerarse como dinámico, ya que estará sujeto a cambios de acuerdo a las necesidades de la propia organización y de los ajustes que se consideren válidos en pro del cumplimiento de la Visión, Misión y Objetivos estratégicos.

ALCANCE

El alcance del presente Manual de Organización y funciones comprende todos los colaboradores que forman parte de Industrias de la Selva S.A.C.

1 GERENTE GENERAL

FUNCIONES Y DESCRIPCIÓN DE PUESTO	
ÁREA:	ALTA DIRECCIÓN
DEFINICIÓN DEL PUESTO:	
<p>El gerente general es el responsable de definir la misión y visión organizacional, así como de plantear las estrategias para el crecimiento de la empresa. Es el responsable de velar por los intereses de la organización y de afianzar las relaciones a nivel corporativo.</p>	
FUNCIONES DEL PUESTO:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Representar a la empresa ante los grupos de interés. 2. Definir las políticas y plan estratégico de la empresa. 3. Dirigir, administrar y fiscalizar el cumplimiento de las políticas de la empresa ya sea directamente o mediante la delegación de atribuciones necesarias a las diferentes jefaturas. 4. Evaluar el desempeño de las jefaturas a su cargo, de acuerdo con las políticas y objetivos establecidos para cada una de ellas. 5. Dictar las disposiciones complementarias que sean necesarias con relación a la estructura, organización y documentación reglamentaria interna. 6. Recibir y analizar los reportes de las jefaturas y tomar decisiones sobre evidencia objetiva. 	
LINEAS DE AUTORIDAD, RESPONSABILIDAD Y COORDINACIÓN:	
REPORTA A:	Nadie
SUPERVISA A:	Todo el Personal
COORDINA DENTRO DE LA EMPRESA CON:	Todo el Personal
COORDINA FUERA DE LA EMPRESA CON:	Clientes
REQUISITOS DEL PUESTO:	
EDUCACIÓN:	Superior completa
FORMACIÓN BÁSICA:	Administración o afines.
FORMACIÓN COMPLEMENTARIA:	MBA, diplomado en coaching.
EXPERIENCIA REQUERIDA:	3 años en puestos gerenciales.
IDIOMAS:	Ingles nivel avanzado.
INFORMATICA:	Ninguno
HABILIDADES:	
Planificador	Ejecutivo
Líder	
Trabajo en equipo	
Motivador	

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	ANEXO	
		ADM-MOF-MAN-001	
		Rev.: 01	Página 4 de 30

2 ASISTENTE DE GERENCIA

FUNCIONES Y DESCRIPCIÓN DE PUESTO		
ÁREA:	ALTA DIRECCIÓN	
DEFINICIÓN DEL PUESTO:		
<p>La asistente de gerencia es la responsable de asistir directamente a la gerencia general. Y de brindar apoyo al gerente general en todos los procesos administrativos</p>		
FUNCIONES DEL PUESTO:		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Asistir administrativamente al Gerente General en todas sus actividades dentro de la organización. 2. Organizar la agenda, citas, compromisos, juntas, proyectos, llamadas y reuniones de Gerencia general. 3. Organizar y controlar el archivo físico y computacional de la Gerencia. 4. Archivar todos los documentos generados por la Gerencia. 5. Llevar el control de la correspondencia que llega a la empresa y canalizarla hacia su receptor. 6. Ejecutar trámites documentarios solicitados. 7. Elaborar memorándums y cartas que parten directamente de la gerencia. 8. Recoger las llamadas de la gerencia en caso esta se encuentre en una reunión. 9. Coordinar las actividades sociales de la empresa. 10. Coordinar los exámenes psicológicos para los postulantes a un puesto según requerimiento de las jefaturas. 11. Informar permanentemente a la Gerencia sobre cualquier novedad o situación de la compañía y mantener total reserva y confidencialidad sobre la información que esté bajo su responsabilidad. 		
LINEAS DE AUTORIDAD, RESPONSABILIDAD Y COORDINACIÓN:		
REPORTA A:	Gerente general	
SUPERVISA A:	Nadie	
COORDINA DENTRO DE LA EMPRESA CON:	Todas las jefaturas, asistentes, agentes de seguridad.	
COORDINA FUERA DE LA EMPRESA CON:	Postulantes, visitas.	
REQUISITOS DEL PUESTO:		
EDUCACIÓN:	Superior Técnico	
FORMACIÓN BÁSICA:	Secretariado.	
FORMACIÓN COMPLEMENTARIA:	Deseable especialización asistencia de gerencia, cursos de secretariado.	
EXPERIENCIA REQUERIDA:	2 años en puestos similares	
IDIOMAS:	Inglés nivel Básico (de preferencia)	
INFORMATICA:	Conocimientos de Microsoft Office nivel intermedio (de preferencia)	
HABILIDADES:		
Ejecutivo	Con Iniciativa	Veloz
Eficaz	Responsable	

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	ANEXO	
		ADM-MOF-MAN-001	
		Rev.: 01	Página 5 de 30

3 REPRESENTANTE DE LA DIRECCIÓN

FUNCIONES Y DESCRIPCIÓN DE PUESTO	
ÁREA:	ALTA DIRECCIÓN
DEFINICIÓN DEL PUESTO:	
<p>El Representante de la Dirección es el responsable de mantener y controlar el Sistema de Gestión de la Calidad y de informar a la alta gerencia los cambios que se producen en los mismos. Es el responsable de la planificación de las actividades del Sistema de Gestión de la Calidad y de hacer conocer a la alta dirección la necesidad de recursos que puedan permitir la mejora del sistema e incrementar la satisfacción del cliente.</p>	
FUNCIONES DEL PUESTO:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar, codificar y controlar los documentos y registros aprobados e ingresados en el sistema, según el procedimiento establecido. 2. Asegurar que se establezcan, implementen y mantengan los procesos necesarios para el Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001:2008. 3. Informar a la Alta Dirección sobre el desempeño del Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001:2008 y de cualquier necesidad de mejora. 4. Promover la sensibilización y la toma de conciencia de los requisitos del cliente y del Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001:2008, en todos los niveles de la empresa. 5. Planificar, organizar, dirigir y supervisar el desarrollo de las auditorías de calidad, según el procedimiento establecido. 6. Verificar la efectividad de las acciones correctivas, preventivas y las mejoras tomadas, según el procedimiento establecido. 7. Informar a la Alta Dirección sobre el desempeño del Sistema de Gestión de la Calidad y de cualquier necesidad de mejora. 8. Otras actividades o tareas que asigne la Gerencia General en mejora del Sistema de Gestión de la Calidad. 	
LINEAS DE AUTORIDAD, RESPONSABILIDAD Y COORDINACIÓN:	
REPORTA A:	Gerencia General
SUPERVISA A:	Sistema de Gestión de la Calidad
COORDINA DENTRO DE LA EMPRESA CON:	Todas las áreas
COORDINA FUERA DE LA EMPRESA CON:	Partes Interesadas
REQUISITOS DEL PUESTO:	
EDUCACIÓN:	Superior Técnico
FORMACIÓN BÁSICA:	Administración Asistente de Gerencia
FORMACIÓN COMPLEMENTARIA:	Conocimientos de la Norma ISO 9001:2008 (de preferencia)
EXPERIENCIA REQUERIDA:	6 meses en puestos similares
IDIOMAS:	Ninguno
INFORMATICA:	Conocimientos de Microsoft Office Nivel usuario (de preferencia)

HABILIDADES:

Planificador	Comunicador	
Con Iniciativa		
Trabaja en Equipo		
Organizador		

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	ANEXO	
		ADM-MOF-MAN-001	
		Rev.: 01	Página 7 de 30

4 JEFE COMERCIAL

FUNCIONES Y DESCRIPCIÓN DE PUESTO	
ÁREA:	COMERCIAL
DEFINICIÓN DEL PUESTO:	
<p>El Jefe comercial es el responsable de administrar y manejar las cuentas asignadas a cada uno de los clientes. Es responsable de todo el proceso de ventas y de gestionar los recursos necesarios para garantizar la satisfacción del cliente y del consumidor final. Así mismo, es responsable de motivar a la fuerza de ventas para lograr los objetivos del área comercial.</p>	
FUNCIONES DEL PUESTO:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Coordinar de forma integrada con las diferentes áreas de la organización en pro del cumplimiento de pedidos. 2. Proponer estrategias que permitan incrementar las ventas, entre ellas estrategias de promoción. 3. Supervisar la fuerza de ventas: imagen, desempeño, forma de trabajo, cumplimiento de funciones. 4. Supervisar puntos de venta: constata óptima exhibición y variedad de productos, abastecimiento, rotación, precios, competencia. 5. Elaborar reportes de ventas efectuadas. 6. Elaborar proyecciones de ventas de la cartera de productos actual y de los nuevos proyectos. 7. Elaborar y presentar informes comerciales para la gerencia comercial y general. 8. Calcular el pago por bonos a las mercaderistas. 9. Definir altas, bajas o renovación para el personal que tiene a cargo (mercaderistas o fuerza de ventas). 10. Definir la agenda de las reuniones mensuales con los mercaderistas. 11. Programar reuniones comerciales con el cliente. 12. Coordinar e interaccionar con compradores. 13. Identificar oportunidades de negocio. 	
LINEAS DE AUTORIDAD, RESPONSABILIDAD Y COORDINACIÓN:	
REPORTA A:	Gerente general
SUPERVISA A:	Asistente comercial, supervisor comercial, mercaderista.
COORDINA DENTRO DE LA EMPRESA CON:	Jefe de operaciones, jefe de calidad, supervisor de producción, supervisor de distribución.
COORDINA FUERA DE LA EMPRESA CON:	Jefes de sección, jefes de tienda.
REQUISITOS DEL PUESTO:	
EDUCACIÓN:	Superior Universitaria.
FORMACIÓN BÁSICA:	Administración, Ing. Industrial, Ing. en industrias alimentarias o afines.

FORMACIÓN COMPLEMENTARIA:	Diplomados o cursos en ventas, coaching.	
EXPERIENCIA REQUERIDA:	05 años en puestos similares y en empresas del rubro.	
IDIOMAS:	Inglés intermedio.	
INFORMATICA:	MS office nivel avanzado, Windows nivel intermedio.	
HABILIDADES:		
Trabaja en equipo.	Motivador.	Amable.
Íntegro.	Creativo.	Orientado al cliente.
Líder.	Ejecutivo.	
Comunicador.	Planificador.	

5 ASISTENTE COMERCIAL

FUNCIONES Y DESCRIPCIÓN DE PUESTO	
ÁREA:	COMERCIAL
DEFINICIÓN DEL PUESTO:	
<p>El asistente comercial es el responsable de apoyar al Jefe comercial en las tareas que este le encomiende. Además, está encargado de atender los requerimientos de la fuerza de ventas, escuchar sus necesidades en cuanto a materiales para el cumplimiento de sus funciones, los mismos que organiza, prepara y envía a los puntos de venta donde se encuentran las mercaderistas.</p>	
FUNCIONES DEL PUESTO:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Recepcionar, atender y derivar las llamadas entrantes a la central telefónica. 2. Administrar y rendir caja chica destinada para los gastos del área comercial. 3. Atender ventas horizontales. 4. Entrevistar como primer filtro a los postulantes a Mercaderistas. 5. Capacitar al personal ingresante. 6. Elaborar contratos de Mercaderistas. 7. Informar los vencimientos de los contratos para su respectiva renovación. 8. Realizar el tareo del mes respecto a la asistencia de las mercaderistas. 9. Efectuar los pagos por bonos a las Mercaderistas. 10. Elaborar cartas de presentación, permisos, por cambio de tienda, memorándums por indisciplina. 11. Coordinar con el jefe comercial los eventos promocionales en los puntos de venta. 12. Atender llamadas de las mercaderistas para conocer sus requerimientos y solicitudes. 13. Organizar implementos según los requerimientos de las Mercaderistas a nivel nacional. 14. Apoyar en el armado de la agenda comercial mensual de los equipos de ventas. 15. Realizar la presentación de contratos al Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. 16. Acudir al Banco de la Nación para realizar el pago por derecho de presentación de contratos ante el MINTRA. 17. Solicitar y tramitar los subsidios por lactancia ante el Seguro social. 	
LINEAS DE AUTORIDAD, RESPONSABILIDAD Y COORDINACIÓN:	
REPORTA A:	Jefe comercial.
SUPERVISA A:	Nadie
COORDINA DENTRO DE LA EMPRESA CON:	Jefe comercial, supervisor comercial.
COORDINA FUERA DE LA EMPRESA CON:	Mercaderistas.
REQUISITOS DEL PUESTO:	
EDUCACIÓN:	Técnico completa.
FORMACIÓN BÁSICA:	Administración.

FORMACIÓN COMPLEMENTARIA:	Atención al cliente.	
EXPERIENCIA REQUERIDA:	Mínima de 02 años en puestos similares.	
IDIOMAS:	Ninguno	
INFORMATICA:	MS office nivel básico - intermedio, Windows nivel usuario.	
HABILIDADES:		
Veloz.	Con iniciativa.	
Íntegro	Vocación de servicio	
Comunicador.	Amable.	
Ejecutivo.	Orientado al cliente.	

6 SUPERVISOR COMERCIAL

FUNCIONES Y DESCRIPCIÓN DE PUESTO	
ÁREA:	COMERCIAL
DEFINICIÓN DEL PUESTO:	
<p>El Supervisor comercial es el responsable de la toma de pedidos que realiza el cliente y que será direccionado a los puntos de venta que la empresa atiende. Además, es responsable de apoyar al Jefe comercial en la supervisión de puntos de ventas y personal ubicados en ellos.</p>	
FUNCIONES DEL PUESTO:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Tomar pedidos de los clientes a través del sistema. 2. Manejar órdenes de compra. 3. Reportar niveles de merma para cada producto en cada punto de venta. 4. Supervisar la fuerza de ventas. 5. Coordinar de forma integrada con las diferentes áreas de la organización en pro del cumplimiento de pedidos. 6. Elaborar reportes de ventas. 7. Supervisar puntos de venta. 8. Coordinar e interaccionar con jefes de tienda y jefes de sección. 9. Captar y desarrollar nuevos clientes. 10. Elaborar el consolidado de ventas mensual por empresa. 11. Presentar la facturación realizada por el asistente contable ante el cliente para su próximo pago. 	
LINEAS DE AUTORIDAD, RESPONSABILIDAD Y COORDINACIÓN:	
REPORTA A:	Jefe comercial.
SUPERVISA A:	Mercaderistas
COORDINA DENTRO DE LA EMPRESA CON:	Asistente comercial, jefe de operaciones, mercaderistas.
COORDINA FUERA DE LA EMPRESA CON:	Compradores
REQUISITOS DEL PUESTO:	
EDUCACIÓN:	Superior Universitaria
FORMACIÓN BÁSICA:	Administración, Ing. Industrial o afines
FORMACIÓN COMPLEMENTARIA:	Ninguno
EXPERIENCIA REQUERIDA:	Mínimo 2 años en puestos similares y en empresas del rubro.
IDIOMAS:	Ninguno
INFORMATICA:	MS office nivel Avanzado, Windows nivel usuario.
HABILIDADES:	
Trabajo en equipo.	Trabajo en equipo
Integro.	Eficiente.
Liderazgo.	Amable.
Comunicación efectiva.	

7 IMPULSADORA

FUNCIONES Y DESCRIPCIÓN DE PUESTO		
ÁREA:	COMERCIAL	
DEFINICIÓN DEL PUESTO:		
<p>La mercaderista es la imagen de la empresa en el punto de venta. Es responsable de la exhibición, rotación y venta de todos los productos que comercializa la organización.</p>		
FUNCIONES DEL PUESTO:		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Recepcionar mercadería. 2. Manejar guías. 3. Almacenar mercadería. 4. Exhibir, reponer y rotar mercadería. 5. Preparar, impulsar y degustar productos. 6. Controlar y reportar niveles de merma. 7. Fidelizar clientes. 8. Mantener comunicación constante con su supervisor. 9. Solicitar sus requerimientos de materiales al auxiliar de ventas. 		
LINEAS DE AUTORIDAD, RESPONSABILIDAD Y COORDINACIÓN:		
REPORTA A:	Administrador de cuenta, supervisor de cuenta.	
SUPERVISA A:	Nadie	
COORDINA DENTRO DE LA EMPRESA CON:	Administrador de cuenta, supervisor de cuenta, asistente comercial y auxiliar comercial.	
COORDINA FUERA DE LA EMPRESA CON:	Jefe de sección.	
REQUISITOS DEL PUESTO:		
EDUCACIÓN:	Secundaria completa	
FORMACIÓN BÁSICA:	Ninguno	
FORMACIÓN COMPLEMENTARIA:	Ninguno	
EXPERIENCIA REQUERIDA:	Deseable experiencia en ventas o como mercaderista (no indispensable)	
IDIOMAS:	Ninguno	
INFORMATICA:	Ninguno	
HABILIDADES:		
Trabaja en equipo	Comunicador	
Veloz	Amable	
Orientado al cliente		
Íntegro		

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	ANEXO	
		ADM-MOF-MAN-001	
		Rev.: 01	Página 13 de 30

8 JEFE DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

FUNCIONES Y DESCRIPCIÓN DE PUESTO		
ÁREA:	Administración y Finanzas	
DEFINICIÓN DEL PUESTO:		
<p>El jefe de administración y finanzas es el responsable de gestionar los recursos humanos, financieros y materiales de la organización, asegurando el uso racional y óptimo de los mismos en beneficio de la organización..</p>		
FUNCIONES DEL PUESTO:		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de administración de los recursos humanos, materiales, económicos y financieros, que requieran todas las áreas de la organización. 2. Proponer a la gerencia general la actualización y modificación del Reglamento Interno de Trabajo. 3. Proponer los perfiles de puestos y la escala salarial de los miembros de la organización. 4. Supervisar los procesos de contrataciones y el cumplimiento de los contratos conforme a la normatividad vigente 5. Autorizar y supervisar el pago de obligaciones de la organización. 6. Presentar y sustentar ante el gerente general los estados financieros. 7. Supervisar y evaluar a los colaboradores de la empresa. 8. Proyectar y controlar los flujos de caja. 		
LINEAS DE AUTORIDAD, RESPONSABILIDAD Y COORDINACIÓN:		
REPORTA A:	Gerente general	
SUPERVISA A:	Todos	
COORDINA DENTRO DE LA EMPRESA CON:	Jefe comercial, jefe de operaciones, jefe de calidad.	
COORDINA FUERA DE LA EMPRESA CON:	Bancos, entidades públicas.	
REQUISITOS DEL PUESTO:		
EDUCACIÓN:	Superior Universitaria.	
FORMACIÓN BÁSICA:	Administración, Ing. Industrial o afines.	
FORMACIÓN COMPLEMENTARIA:	Diplomados en finanzas, coaching.	
EXPERIENCIA REQUERIDA:	05 años en puestos similares y en empresas del rubro.	
IDIOMAS:	Inglés intermedio.	
INFORMÁTICA:	MS office nivel avanzado, Windows nivel intermedio.	
HABILIDADES:		
Trabaja en equipo.	Motivador.	Amable.
Íntegro.	Creativo.	Comunicador.
Líder.	Ejecutivo.	Planificador.

9 ASISTENTE ADMINISTRATIVO

FUNCIONES Y DESCRIPCIÓN DE PUESTO		
ÁREA:	Administración y Finanzas	
DEFINICIÓN DEL PUESTO:		
El asistente administrativo es el responsable de apoyar en las tareas que le asigne el jefe de administración y finanzas en pro del buen funcionamiento de la organización.		
FUNCIONES DEL PUESTO:		
<u>Apoyo en recursos humanos</u>		
<ol style="list-style-type: none"> Diseñar y publicar convocatorias de nuevos puestos de empleo. Recepcionar y realizar el primer filtro de CV's de acuerdo al perfil establecido por el jefe del área solicitante. Convocar y coordinar las entrevistas con los candidatos aptos y seleccionados por el jefe del área. 		
<u>Apoyo en marketing</u>		
<ol style="list-style-type: none"> Coordinar el desarrollo (información y diseño) de material gráfico y lo que ello implique: investigación de mercado, consulta a asesores externos. Recepcionar y almacenar los archivos editables de cada uno de los trabajos de diseño. Apoyar y realizar el seguimiento en los trámites ante INDECOPI. Coordinar pagos pendientes a los diseñadores. 		
<u>Otros</u>		
<ol style="list-style-type: none"> Apoyar y participar activamente en los nuevos proyectos donde la empresa decida incursionar. Realizar otras funciones que le designe alguno de los gerentes. 		
LINEAS DE AUTORIDAD, RESPONSABILIDAD Y COORDINACIÓN:		
REPORTA A:	Todas las gerencias y Jefe comercial.	
SUPERVISA A:	Nadie	
COORDINA DENTRO DE LA EMPRESA CON:	Todos	
COORDINA FUERA DE LA EMPRESA CON:	Diseñador gráfico, postulantes a nuevos puestos de trabajo	
REQUISITOS DEL PUESTO:		
EDUCACIÓN:	Universitaria completa	
FORMACIÓN BÁSICA:	Administración , Ing. Industrial o afines	
FORMACIÓN COMPLEMENTARIA:	Participación en cursos de marketing.	
EXPERIENCIA REQUERIDA:	01 Año de prácticas pre – profesionales en administración y en empresas del rubro.	
IDIOMAS:	Ingles Intermedio.	
INFORMATICA:	MS office nivel Avanzado, Windows nivel intermedio.	
HABILIDADES:		
Comunicador	Diestro bajo presión	Creativo
Responsable	Con iniciativa	Ejecutivo

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	ANEXO	
		ADM-MOF-MAN-001	
		Rev.: 01	Página 15 de 30

10 ASISTENTE CONTABLE

FUNCIONES Y DESCRIPCIÓN DE PUESTO	
ÁREA:	Administración y Finanzas
DEFINICIÓN DEL PUESTO:	
<p>El asistente contable es el responsable de la emisión y control de los documentos contables y financieros de la organización. Además se encarga de llevar a cabo el control del ingreso de un personal nuevo en conformidad con lo establecido por el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.</p>	
FUNCIONES DEL PUESTO:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar la facturación a partir de las guías de remisión. 2. Emitir notas de crédito y/o débito según corresponda. 3. Registrar y mantener al día los libros contables de ley. 4. Consolidar los saldos de cuentas por cobrar. 5. Revisar y determinar las declaraciones mensuales de impuestos. 6. Registrar los gastos 7. Revisar los archivos conciliados por tesorería. 8. Imprimir los libros electrónicos. 9. Solicitar a las Jefaturas de las áreas el listado del personal al cual se le renovará el contrato. 10. Elaborar los contratos de servicios profesionales para el personal de la empresa (ingresos nuevos o renovaciones). 11. Elaborar, calcular y entregar las boletas de pago al personal de la organización. 12. Llevar el control de los legajos del personal de la empresa. 13. Llevar el control de las Altas y Bajas de los trabajadores de la empresa. 14. Realizar la presentación de contratos al Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. 	
LINEAS DE AUTORIDAD, RESPONSABILIDAD Y COORDINACIÓN:	
REPORTA A:	Gerente de Administración y Finanzas
SUPERVISA A:	Nadie
COORDINA DENTRO DE LA EMPRESA CON:	Jefe de administración y finanzas.
COORDINA FUERA DE LA EMPRESA CON:	Entidades públicas (SUNAT, MINTRA, AFP, otros)
REQUISITOS DEL PUESTO:	
EDUCACIÓN:	Universitaria completa
FORMACIÓN BÁSICA:	Contabilidad
FORMACIÓN COMPLEMENTARIA:	Ninguno
EXPERIENCIA REQUERIDA:	03 años de experiencia en puestos similares.
IDIOMAS:	Inglés básico (no indispensable)
INFORMATICA:	MS office nivel Avanzado, Windows nivel

intermedio.

HABILIDADES:

Íntegro

Minucioso

Responsable

Ejecutivo

Diestro bajo presión

Ordenado

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	ANEXO	
		ADM-MOF-MAN-001	
		Rev.: 01	Página 17 de 30

11 ADMINISTRADOR DE REDES

FUNCIONES Y DESCRIPCIÓN DE PUESTO	
ÁREA:	SOPORTE TÉCNICO.
DEFINICIÓN DEL PUESTO:	
<p>El Administrador de redes es el encargado de la atención de fallas a los equipos de los usuarios internos, realización de los mantenimientos preventivos y correctivos de todos y cada uno de los equipos que están dentro de la red interna y el campo laboral, así como también asistir de manera inmediata a los usuarios que lo requieran, de acuerdo a las condiciones, la asistencia puede ser personalmente así como también remotamente.</p>	
FUNCIONES DEL PUESTO:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Planear, administrar, supervisar y ejecutar proyectos de equipamiento del Parque Informático a nivel organizacional. 2. Planear, administrar, supervisar y ejecutar programas de mantenimiento preventivo a los equipos, con el objetivo de velar por el óptimo funcionamiento de los equipos. 3. Realizar mantenimientos correctivos de equipos informáticos en forma interna o externa, con el objetivo de asegurar la atención oportuna de las fallas a los equipos. 4. Administrar y controlar el software operativo y utilitario instalado en los equipos informáticos, con el propósito de velar por la buena utilización de los equipos informáticos de acuerdo a las normativas vigentes y políticas internas de Frutas Golden. 5. Diseñar la implementación y ensayar periódicamente planes de contingencia, con el objetivo de minimizar el riesgo de pérdida o daño de la información en situaciones de emergencia. 6. Elaborar y remitir informes de seguimiento del plan mensual y/o anual de trabajo a la Gerencia general. 7. Crear y administrar los correos corporativos de la empresa. 8. Renovar los dominios y hosting en periodos anuales. 9. Administrar y controlar la entrega y posesión de líneas RPC y equipos celulares de los miembros de la organización. 	
LINEAS DE AUTORIDAD, RESPONSABILIDAD Y COORDINACIÓN:	
REPORTA A:	Jefe de administración y finanzas
SUPERVISA A:	Nadie
COORDINA DENTRO DE LA EMPRESA CON:	Todos
COORDINA FUERA DE LA EMPRESA CON:	Proveedores
REQUISITOS DEL PUESTO:	
EDUCACIÓN:	Técnico
FORMACIÓN BÁSICA:	Redes
FORMACIÓN COMPLEMENTARIA:	Hardware y Software

EXPERIENCIA REQUERIDA:	Mínimo 01 año en puestos similares.	
IDIOMAS:	Inglés básico.	
INFORMATICA:	MS office nivel avanzado, Windows nivel avanzado.	
HABILIDADES:		
Íntegro	Diestro bajo presión	Ordenado
Planificador	Eficaz	
Con iniciativa	Eficiente	
Organizador	Responsable	

12 AGENTE DE SEGURIDAD

FUNCIONES Y DESCRIPCIÓN DE PUESTO	
ÁREA:	Seguridad
DEFINICIÓN DEL PUESTO:	
<p>El agente de seguridad en el puesto A es el encargado de llevar a cabo el permanente control de la seguridad de la empresa en busca de salvaguardar la integridad de los miembros de la organización y de sus recursos. Asimismo es el responsable de controlar el ingreso y salida de las personas sean colaboradores o visitantes.</p> <p>El agente de seguridad en el puesto B es el responsable de velar por la seguridad en la planta de operaciones. Es el encargado de verificar y controlar el ingreso y salida de camiones con cargas de acuerdo a lo que indican los documentos de ingreso y salida respectivamente, velando así por los intereses y recursos de la organización.</p>	
FUNCIONES DEL PUESTO:	
<p><u>Funciones en el puesto A.</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Reportar las incidencias del día. 2. Recepcionar la correspondencia y entregarla al destinatario. 3. Recepcionar a los colaboradores de la empresa. 4. Verificar y contralar el ingreso y salida del personal de la empresa. 5. Verificar que los colaboradores se registren en el libro de asistencias y la información concuerde con la realidad. 6. Digitalizar el registro de asistencias y derivarlo a las jefaturas que correspondan. 7. Comunicar al personal que corresponda la llegada de personas externas a la empresa (visitas, proveedores, etc.) para su pronta atención. 8. Realizar el acompañamiento de los visitantes a la sala de reuniones donde se lo atenderá. 9. Registrar a los visitantes en el cuaderno respectivo. 10. Controlar y verificar que las salidas de productos producidos o comercializados por el grupo cuenten con orden de salida. 11. Revisar al personal operario antes de que se retiren de la planta. 12. Vigilar los vehículos del personal y visita parqueados en las afueras de la planta. 13. Entregar y disponer el libro de reclamaciones de la empresa cuando se le solicite. 14. Controlar el uso del botiquín de la empresa. Asegurar que por cada entrega se realice el registro de la salida de los medicamentos. <p><u>Funciones en el puesto B.</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 15. Controlar y registrar ingresos de materia prima. 16. Negociar la venta de descarte. 17. Verificar, controlar y registrar salidas de productos de acuerdo a los pedidos de los clientes. 18. Verificar, controlar y registrar ingresos y salidas de camiones y vehículos en general con carga de mercadería. 19. Realizar rondas dentro de la planta verificando el trabajo del personal operario. 20. Verificar, controlar y registrar el retorno e ingreso de jabs vacías. 	

LINEAS DE AUTORIDAD, RESPONSABILIDAD Y COORDINACIÓN:	
REPORTA A:	Jefe de administración y finanzas
SUPERVISA A:	Nadie.
COORDINA DENTRO DE LA EMPRESA CON:	Jefaturas.
COORDINA FUERA DE LA EMPRESA CON:	Compradores.
REQUISITOS DEL PUESTO:	
EDUCACIÓN:	Secundaria completa.
FORMACIÓN BÁSICA:	Ninguna.
FORMACIÓN COMPLEMENTARIA:	Ninguna.
EXPERIENCIA REQUERIDA:	01 año en puestos similares.
IDIOMAS:	Ninguno.
INFORMATICA:	MS office nivel básico.
HABILIDADES:	
Integro	Vocación de servicio.
Comunicador	Ordenado
Amable	Responsable
Diestro bajo presión.	

13 JEFE DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

FUNCIONES Y DESCRIPCIÓN DE PUESTO	
ÁREA:	CALIDAD
DEFINICIÓN DEL PUESTO:	
<p>El jefe de aseguramiento de la calidad es el responsable de asegurar el cumplimiento de los sistemas de calidad implementados en la empresa.</p> <p>Responsable del monitoreo y cumplimiento de los procesos de aseguramiento y control de la calidad del producto, en conformidad con las especificaciones requeridas por el cliente.</p>	
FUNCIONES DEL PUESTO:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Garantizar que los procesos y productos cumplan con las normas legales y técnicas de calidad y de salubridad. 2. Evaluar a los proveedores y asegurar que cumplan con los requisitos y estándares de calidad que exige la organización, previa coordinación con el supervisor de abastecimiento. 3. Elaborar, modificar y actualizar procedimientos operativos de la organización. 4. Coordinar actividades referentes a inspecciones de calidad. 5. Supervisar el desempeño del sistema de seguridad y salud ocupacional de la organización, a través del cumplimiento de la política y documentación generada. 6. Dirigir la investigación y el desarrollo de nuevos productos. 	
LÍNEAS DE AUTORIDAD, RESPONSABILIDAD Y COORDINACIÓN:	
REPORTA A:	Gerente general
SUPERVISA A:	Supervisor de calidad
COORDINA DENTRO DE LA EMPRESA CON:	Jefe de operaciones, jefe comercial, jefe de administración y finanzas.
COORDINA FUERA DE LA EMPRESA CON:	Proveedores.
REQUISITOS DEL PUESTO:	
EDUCACIÓN:	Superior completa.
FORMACIÓN BÁSICA:	Ing. en industrias alimentarias o afines
FORMACIÓN COMPLEMENTARIA:	Conocimiento en BPM, POES, HACCP.
EXPERIENCIA REQUERIDA:	05 años en puestos similares.
IDIOMAS:	Inglés intermedio (no indispensable)
INFORMATICA:	MS office nivel avanzado, Windows nivel intermedio.
HABILIDADES:	
Trabaja en equipo.	Creativo.
Íntegro.	Ejecutivo.
Comunicador.	Planificador.
Motivador.	Orientado al cliente.

14 SUPERVISOR DE CALIDAD

FUNCIONES Y DESCRIPCIÓN DE PUESTO	
ÁREA:	CALIDAD
DEFINICIÓN DEL PUESTO:	
<p>El supervisor de calidad es el responsable de supervisar los controles de calidad de los productos de la organización. Es responsable de hacer cumplir con las medidas establecidas por su área con el fin de garantizar la entrega de productos inocuos al mercado.</p>	
FUNCIONES DEL PUESTO:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Supervisar que las operaciones llevadas a cabo en la planta de la empresa se lleven a cabo según lo establecido en los manuales de calidad, de procedimientos y de BPM. 2. Verificar el cumplimiento de buenas prácticas de manufactura e higiene. 3. Realizar los registros en los formatos que ha establecido el área del control realizado. 4. Tomar y analizar muestras en las diferentes etapas del proceso de producción de alimentos en conformidad con las normas de calidad e inocuidad establecidas. 5. Verificar la calidad del producto terminado en conformidad con las normas y parámetros definidos por la organización. 6. Verificar la vigencia del carnet de sanidad de los trabajadores. 7. Participar en la investigación y el desarrollo de nuevos productos. 	
LINEAS DE AUTORIDAD, RESPONSABILIDAD Y COORDINACIÓN:	
REPORTA A:	Jefe de calidad.
SUPERVISA A:	Operarios.
COORDINA DENTRO DE LA EMPRESA CON:	Supervisor de producción, supervisor de abastecimiento y supervisor de distribución.
COORDINA FUERA DE LA EMPRESA CON:	Proveedores.
REQUISITOS DEL PUESTO:	
EDUCACIÓN:	Superior completa.
FORMACIÓN BÁSICA:	Ing. en industrias alimentarias o afines
FORMACIÓN COMPLEMENTARIA:	Conocimiento en BPM, POES, HACCP.
EXPERIENCIA REQUERIDA:	02 años en puestos similares.
IDIOMAS:	Inglés básico (no indispensable)
INFORMATICA:	MS office nivel intermedio, Windows nivel intermedio.
HABILIDADES:	
Ejecutivo	Eficaz
Planificador	Responsable
Minucioso	
Diestro bajo presión	

15 JEFE DE OPERACIONES

FUNCIONES Y DESCRIPCIÓN DE PUESTO		
ÁREA:	OPERACIONES	
DEFINICIÓN DEL PUESTO:		
<p>El jefe de operaciones es el responsable de la gestión de las operaciones en la planta, hace hincapié en la planificación, control y productividad de las actividades que se lleven a cabo, lo que involucra: abastecimiento, producción, mantenimiento, personal, eficiencia de los procesos y administración de los recursos.</p>		
FUNCIONES DEL PUESTO:		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Organizar, dirigir y controlar las actividades del personal a su cargo 2. Realizar un manejo eficiente de los recursos físicos, humanos y financieros para que los procesos operativos se realicen a tiempo y se pueda prevenir y reaccionar ante eventualidades que se puedan presentar. 3. Planificar la asignación de los recursos necesarios para asegurar la entrega de productos en los plazos establecidos. 4. Proponer mejoras en los procesos del área operativa. 5. Supervisar los horarios del personal a su cargo, organizando los descansos de los mismos para que la operatividad sea eficiente. 6. Elaborar el cuadro semanal de requerimientos del área. 		
LINEAS DE AUTORIDAD, RESPONSABILIDAD Y COORDINACIÓN:		
REPORTA A:	Gerente general	
SUPERVISA A:	Supervisor de abastecimiento, producción y de distribución.	
COORDINA DENTRO DE LA EMPRESA CON:	Todos	
COORDINA FUERA DE LA EMPRESA CON:	Proveedores	
REQUISITOS DEL PUESTO:		
EDUCACIÓN:	Superior completa	
FORMACIÓN BÁSICA:	Ing. industrial o afines	
FORMACIÓN COMPLEMENTARIA:		
EXPERIENCIA REQUERIDA:	05 años en puestos similares.	
IDIOMAS:	Inglés intermedio (no indispensable)	
INFORMATICA:	MS office nivel avanzado, Windows nivel intermedio.	
HABILIDADES:		
Trabaja en equipo.	Motivador.	Orientado al cliente.
Íntegro.	Creativo.	
Líder.	Ejecutivo.	
Comunicador.	Planificador.	

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	ANEXO	
		ADM-MOF-MAN-001	
		Rev.: 01	Página 24 de 30

16 SUPERVISOR DE ABASTECIMIENTO Y ALMACENES (1)

FUNCIONES Y DESCRIPCIÓN DE PUESTO		
ÁREA:	OPERACIONES	
DEFINICIÓN DEL PUESTO:		
<p>El supervisor de abastecimiento y almacenes es el responsable de asegurar la disposición de materia prima de la calidad establecida por la empresa para su próxima distribución. Además, es responsable de velar y mantener las buenas relaciones con los proveedores.</p>		
FUNCIONES DEL PUESTO:		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar, evaluar y proponer la alianza con nuevos proveedores para la empresa. 2. Asegura el abastecimiento de materia prima. 3. Asegurar el cumplimiento de los compromisos adquiridos con los clientes. 4. Realizar la gestión de pagos a proveedores en coordinación con el Jefe de Administración y finanzas. 5. Coordinar con el supervisor de producción el oportuno abastecimiento de materia prima para la sala de procesamiento. 		
LINEAS DE AUTORIDAD, RESPONSABILIDAD Y COORDINACIÓN:		
REPORTA A:	Jefe de operaciones	
SUPERVISA A:	Operarios de planta	
COORDINA DENTRO DE LA EMPRESA CON:	Supervisor de producción y de distribución.	
COORDINA FUERA DE LA EMPRESA CON:	Proveedores de materia prima (agricultores, vendedores mayoristas)	
REQUISITOS DEL PUESTO:		
EDUCACIÓN:	Superior completa.	
FORMACIÓN BÁSICA:	Ing. industrial o afines	
FORMACIÓN COMPLEMENTARIA:	Diplomados en temas de compras, manejo de almacenes.	
EXPERIENCIA REQUERIDA:	02 años en puestos similares.	
IDIOMAS:	Inglés básico (no indispensable)	
INFORMATICA:	MS office nivel intermedio, Windows nivel intermedio.	
HABILIDADES:		
Ejecutivo	Eficaz	
Planificador	Responsable	
Minucioso		
Diestro bajo presión		

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	ANEXO	
		ADM-MOF-MAN-001	
		Rev.: 01	Página 25 de 30

17 SUPERVISOR DE ABASTECIMIENTO (2)

FUNCIONES Y DESCRIPCIÓN DE PUESTO		
ÁREA:	OPERACIONES	
DEFINICIÓN DEL PUESTO:		
<p>El supervisor de abastecimiento y almacenes (2) es el responsable del manejo del almacén de materiales y suministros de la empresa. Lleva el control del inventario y se encarga de abastecer y atender los requerimientos de las áreas. Así mismo, es el responsable de controlar el ingreso y salida de las existencias de supervisar in situ el adecuado uso o instalación de los materiales que fueron solicitados por los diversos colaboradores de la empresa. Es el responsable de administrar los recursos del almacén y de mantenerlos en buen estado para su uso futuro.</p>		
FUNCIONES DEL PUESTO:		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Recibir, ingresar y almacenar materiales y suministros, para abastecer el normal funcionamiento de las áreas de la empresa. 2. Verificar la recepción de los materiales adquiridos según guía de remisión y orden de compra. 3. Coordinar con el supervisor de calidad el visto bueno de la adquisición que ingresa al almacén. 4. Realizar el inventario periódicos de las existencias de los materiales almacenados. 5. Realizar el abastecimiento y controla el despacho interno de materiales a las áreas que lo requieran. 6. Registrar productos no conformes que se reciben y coordinar su devolución al proveedor. 7. Enviar reportes mensuales de consumo de suministros. 		
LINEAS DE AUTORIDAD, RESPONSABILIDAD Y COORDINACIÓN:		
REPORTA A:	Jefe de operaciones	
SUPERVISA A:	Nadie	
COORDINA DENTRO DE LA EMPRESA CON:	Todos	
COORDINA FUERA DE LA EMPRESA CON:	Proveedores	
REQUISITOS DEL PUESTO:		
EDUCACIÓN:	Superior Técnica	
FORMACIÓN BÁSICA:	Administración o afines	
FORMACIÓN COMPLEMENTARIA:	Conocimientos de administración de almacenes (de preferencia)	
EXPERIENCIA REQUERIDA:	1 año en puestos similares (de preferencia)	
IDIOMAS:	Ninguno	
INFORMATICA:	Conocimientos de Microsoft Office Nivel Usuario (de preferencia)	
HABILIDADES:		
Minucioso	Ordenado	Íntegro
Eficaz	Eficiente	

18 OPERARIO DE PLANTA

FUNCIONES Y DESCRIPCIÓN DE PUESTO	
ÁREA:	OPERACIONES
DEFINICIÓN DEL PUESTO:	
<p>El operario de planta es responsable de llevar a cabo las tareas que le encarga el supervisor de abastecimiento y almacenes. Es responsable de la selección, almacenamiento y rotación adecuada de fruta según los parámetros definidos por la propia organización</p>	
FUNCIONES DEL PUESTO:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Recepcionar y almacenar materia prima 2. Seleccionar la fruta de acuerdo a los patrones establecidos por la organización. 3. Rotar mercadería según grado de madurez. 4. Ejecutar movimientos de mercadería del almacén de la empresa a los vehículos de transporte o viceversa. 5. Ordenar y organizar pallets de productos. 6. Velar por la organización, el orden y la limpieza del área de trabajo 	
LINEAS DE AUTORIDAD, RESPONSABILIDAD Y COORDINACIÓN:	
REPORTA A:	Supervisor de abastecimiento
SUPERVISA A:	Nadie
COORDINA DENTRO DE LA EMPRESA CON:	Nadie
COORDINA FUERA DE LA EMPRESA CON:	Nadie
REQUISITOS DEL PUESTO:	
EDUCACIÓN:	Secundaria completa
FORMACIÓN BÁSICA:	Ninguna
FORMACIÓN COMPLEMENTARIA:	Ninguna
EXPERIENCIA REQUERIDA:	06 meses en puestos similares (No indispensable)
IDIOMAS:	Ninguno
INFORMATICA:	Ninguno
HABILIDADES:	
Diestro bajo presión	
Ordenado	
Responsable	

19 SUPERVISOR DE PRODUCCIÓN

FUNCIONES Y DESCRIPCIÓN DE PUESTO	
ÁREA:	OPERACIONES
DEFINICIÓN DEL PUESTO:	
<p>El supervisor de producción es el responsable directo de la producción elaborada en la sala de procesos. Así mismo, es responsable de garantizar que los controles establecidos para cada uno de los procesos se cumplan rigurosamente.</p>	
FUNCIONES DEL PUESTO:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar la planificación semanal de la producción. 2. Programar el requerimiento quincenal de insumos y coordinar el abastecimiento. 3. Supervisar los procesos de producción de los productos procesadora- 4. Programar y controlar los descansos del personal operario de producción. 5. Supervisar ingresos y salidas de los insumos que forman parte del proceso productivo. 6. Supervisar el adecuado almacenamiento de insumos y productos terminados. 7. Supervisar la higiene del personal que tiene a cargo y la limpieza de los equipos y materiales que intervienen en el proceso producto. 8. Reportar el cumplimiento de los rendimientos de los procesos productivos. 	
LINEAS DE AUTORIDAD, RESPONSABILIDAD Y COORDINACIÓN:	
REPORTA A:	Jefe de operaciones
SUPERVISA A:	Operarios de producción
COORDINA DENTRO DE LA EMPRESA CON:	Supervisor de abastecimiento.
COORDINA FUERA DE LA EMPRESA CON:	Nadie
REQUISITOS DEL PUESTO:	
EDUCACIÓN:	Superior completa
FORMACIÓN BÁSICA:	Ing. en industrias alimentarias.
FORMACIÓN COMPLEMENTARIA:	Capacitaciones en BPM, POES, HACCP.
EXPERIENCIA REQUERIDA:	Experiencia en dirección de personal. Experiencia en producción de bebidas, pulpas.
IDIOMAS:	Inglés básico (no indispensable)
INFORMATICA:	MS office nivel intermedio, Windows nivel intermedio.
HABILIDADES:	
Ejecutivo	Eficaz
Planificador	Responsable
Minucioso	
Diestro bajo presión	

20 OPERARIO DE PRODUCCIÓN

FUNCIONES Y DESCRIPCIÓN DE PUESTO	
ÁREA:	OPERACIONES
DEFINICIÓN DEL PUESTO:	
<p>El operario de planta es responsable de llevar a cabo las tareas que le encarga el supervisor de producción. Es responsable de participar en el proceso de producción de productos con valor agregado que produce la empresa.</p>	
FUNCIONES DEL PUESTO:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Recepcionar y pesar los materiales e insumos e ingresarlos a la sala de producción. 2. Habilitar (lavado y desinfección) los materiales, equipos, insumos para su ingreso al proceso productivo. 3. Elaborar los productos según los procedimientos establecidos. 4. Cumplir con las normas de calidad, seguridad e inocuidad de los alimentos producidos. 5. Reportar cualquier incidente durante la operación a su supervisor. 	
LINEAS DE AUTORIDAD, RESPONSABILIDAD Y COORDINACIÓN:	
REPORTA A:	Supervisor de producción.
SUPERVISA A:	Nadie
COORDINA DENTRO DE LA EMPRESA CON:	Nadie
COORDINA FUERA DE LA EMPRESA CON:	Nadie
REQUISITOS DEL PUESTO:	
EDUCACIÓN:	Secundaria completa
FORMACIÓN BÁSICA:	Ninguna
FORMACIÓN COMPLEMENTARIA:	Ninguna
EXPERIENCIA REQUERIDA:	06 meses en puestos similares (No indispensable)
IDIOMAS:	Ninguno
INFORMATICA:	Ninguno
HABILIDADES:	
Diestro bajo presión	
Ordenado	
Responsable	

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	ANEXO	
		ADM-MOF-MAN-001	
		Rev.: 01	Página 29 de 30

21 SUPERVISOR DE DISTRIBUCIÓN

FUNCIONES Y DESCRIPCIÓN DE PUESTO		
ÁREA:	OPERACIONES	
DEFINICIÓN DEL PUESTO:		
<p>El supervisor de distribución es el responsable del flujo de las operaciones integrales de planeación, transporte y entrega de pedidos a los clientes, asegurando además la optimización del recorrido.</p>		
FUNCIONES DEL PUESTO:		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñar y elaborar las rutas que seguirán los transportistas de acuerdo a los pedidos por entregar. 2. Elaborar guías de remisión. 3. Elaborar facturas en ausencia del asistente contable con previa autorización. 4. Efectuar el cobro por mermas de productos frescos, procesados u otros, estos ingresos forman parte de la caja chica de despacho. 5. Reportar los ingresos y egresos de la caja chica de despacho. 6. Efectuar el pago de fletes eventuales que brindan el servicio a la empresa. 		
LINEAS DE AUTORIDAD, RESPONSABILIDAD Y COORDINACIÓN:		
REPORTA A:	Jefe de operaciones	
SUPERVISA A:	Transportistas	
COORDINA DENTRO DE LA EMPRESA CON:	Supervisor de producción, transportistas, operarios de planta.	
COORDINA FUERA DE LA EMPRESA CON:	Nadie.	
REQUISITOS DEL PUESTO:		
EDUCACIÓN:	Superior Técnica	
FORMACIÓN BÁSICA:	Administración o afines	
FORMACIÓN COMPLEMENTARIA:	Conocimientos de administración de almacenes (de preferencia)	
EXPERIENCIA REQUERIDA:	1 año en puestos similares (de preferencia)	
IDIOMAS:	Ninguno	
INFORMATICA:	Conocimientos de Microsoft Office Nivel Usuario (de preferencia)	
HABILIDADES:		
Minucioso	Ordenado	Íntegro
Eficaz	Eficiente	

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	ANEXO	
		ADM-MOF-MAN-001	
		Rev.: 01	Página 30 de 30

22 ENCARGADO DE MANTENIMIENTO

FUNCIONES Y DESCRIPCIÓN DE PUESTO		
ÁREA:	OPERACIONES	
DEFINICIÓN DEL PUESTO:		
<p>El Encargado de mantenimiento es el responsable de asegurar que los equipos de la empresa se encuentren 100% operativos o en su máxima eficiencia de operación y que las instalaciones de la organización se encuentren en óptimas condiciones.</p>		
FUNCIONES DEL PUESTO:		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Mantener, reparar y revisar equipos e instalaciones. 2. Instalar, modificar o remover equipos e instalaciones. 3. Asesorar en la compras de nuevas adquisiciones de equipos o diseño de nuevas instalaciones. 4. Desarrollar programas de mantenimiento preventivo y correctivo o de reparación. 5. Gestionar, hacer pedidos y solicitar requerimientos para la adquisición de repuestos, herramientas, materiales y otros para el desarrollo de sus funciones. 6. Rendir gastos efectuados con comprobantes de pagos dentro del periodo establecido. 7. Controlar y asegurar un inventario de repuestos y suministros. 		
LINEAS DE AUTORIDAD, RESPONSABILIDAD Y COORDINACIÓN:		
REPORTA A:	Jefe de operaciones.	
SUPERVISA A:	Nadie.	
COORDINA DENTRO DE LA EMPRESA CON:	Jefes de área.	
COORDINA FUERA DE LA EMPRESA CON:	Proveedores.	
REQUISITOS DEL PUESTO:		
EDUCACIÓN:	Técnico completo.	
FORMACIÓN BÁSICA:	Técnico en electrotecnia.	
FORMACIÓN COMPLEMENTARIA:	Capacitaciones en gasfitería.	
EXPERIENCIA REQUERIDA:	Mínimo de 01 año en puestos similares.	
IDIOMAS:	Ninguno.	
INFORMATICA:	MS office nivel usuario, Windows nivel usuario.	
HABILIDADES:		
Veloz	Ejecutivo	Organizador
Íntegro	Planificador	Eficaz
Comunicador	Con iniciativa	Eficiente
Creativo	Minucioso	Responsable

	MANUAL DE CALIDAD	MANUAL	
		CAL-MCAL-MAN-001	
		Rev.: 01	Página 1 de 19

SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

MANUAL DE CALIDAD

	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Nombre			
Cargo			
Firma			
Fecha			

	MANUAL DE CALIDAD	MANUAL	
		CAL-MCAL-MAN-001	
		Rev.: 01	Página 2 de 19

1. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

Industrias de la Selva S.A.C. es una empresa agroindustrial constituida desde el año 1990 dedicada a producción y comercialización de piña MD2 y de productos procesados a base de esta fruta, tales como: pulpa y bebidas.

Industrias de la Selva S.A.C. utiliza el canal retail para comercializar sus productos, es así que sus productos se encuentran en el 95% de los principales supermercados del país.

La empresa cuenta con un staff de profesionales comprometidos con el desarrollo y crecimiento de la organización que buscan cumplir los objetivos propuestos.

1.1 PROCESOS

La interrelación de los procesos de Industrias de la Selva S.A.C. está descrita en el siguiente documento:

- CAL-MCAL-ANX-001 Mapa de procesos de Industrias de la Selva S.A.C.

2. GENERALIDADES

2.1 OBJETIVO

El objetivo del presente Manual de Calidad es presentar de forma global el Sistema de Gestión de Calidad de Industrias de la Selva S.A.C.

2.2 ALCANCE DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

Industrias de la Selva S.A.C. ha definido que su Sistema de Gestión de Calidad incluirá los procesos desde la adquisición de insumos hasta la distribución de los productos al cliente en su proceso de producción de bebidas.

	MANUAL DE CALIDAD	MANUAL	
		CAL-MCAL-MAN-001	
		Rev.: 01	Página 3 de 19

2.3 DOCUMENTOS DE REFERENCIA

El Sistema de Gestión de Calidad de Industrias de la Selva S.A.C. está basado en el cumplimiento de los requisitos de la Norma internacional ISO 9001:2008.

2.4 EXCLUSIONES DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

De acuerdo a la naturaleza del Sistema de Gestión de Calidad de Industrias de la Selva S.A.C. en el presente manual no existen exclusiones de cumplimiento de los requisitos de la norma ISO 9001:2008.

2.5 RESPONSABLE

El responsable de la aplicación del presente Manual de Calidad es el Representante de la Dirección de Industrias de la Selva S.A.C.

3. TÉRMINOS Y DEFINICIONES

Es aplicable a este manual todos los términos y definiciones contenidos en la ISO 9000: Sistemas de Gestión de la calidad – Fundamentos y vocabulario, además de las siguientes abreviaciones que la organización ha considerado oportunas:

- a) **REPRESENTANTE DE LA DIRECCIÓN: (RD)**
- b) **SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD: (SGC)**

4. SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

4.1 REQUISITOS GENERALES

Industrias de la Selva S.A.C. ha establecido, implementado y actualmente mantiene un SGC y mejora continuamente su eficacia.

Industrias de la Selva S.A.C. ha determinado los procesos para el sistema de gestión de calidad y su aplicación; así como la interacción de los mismos en el siguiente mapa de procesos (CAL-MCAL-ANX-001: Mapa de procesos) que son responsabilidad del RD.

	MANUAL DE CALIDAD	MANUAL	
		CAL-MCAL-MAN-001	
		Rev.: 01	Página 4 de 19

La empresa ha determinado los criterios y métodos para la operación y el control de los procesos, bajo responsabilidad del RD, quién a su vez realiza el seguimiento, medición y análisis de los procesos.

La alta dirección de Industrias de la Selva S.A.C. brinda los recursos necesarios para la operación y control de los procesos del SGC.

Es responsabilidad del RD la implementación de acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de los procesos.

Industrias de la Selva S.A.C. gestiona los procesos de acuerdo a los requisitos de la norma ISO 9001:2008.

Industrias de la Selva S.A.C. controla los procesos contratados externamente y que afectan la conformidad del producto. Esto se detalla en la sección 7.4 del presente manual.

4.2 REQUISITOS DE LA DOCUMENTACIÓN

4.2.1. Generalidades

La documentación del SGC de Industrias de la Selva S.A.C. incluye:

- CAL-MCAL-ANX-002: Política de la calidad
- CAL-MCAL-ANX-003: Objetivos de la calidad
- CAL-MCAL-MAN-001: Manual de calidad.
- Los procedimientos documentados y registros requeridos por la norma ISO 9001:2008.
- Documentos y registros que Industrias de la Selva S.A.C. ha determinado que son necesarios para la eficaz planificación, operación y control de sus procesos.

4.2.2. Manual de calidad

	MANUAL DE CALIDAD	MANUAL	
		CAL-MCAL-MAN-001	
		Rev.: 01	Página 5 de 19

Industrias de la Selva S.A.C. ha diseñado y mantiene el presente CAL-MCAL-MAN-001: Manual de calidad que incluye:

- El alcance del SGC.
- Las referencias de los procedimientos documentados para el SGC.
- La descripción de la interacción de los procesos.

El Manual de calidad de (CAL-MCAL-MAN-001) es responsabilidad del RD y es aprobado por el Gerente general.

4.2.3. Control de los documentos

Los documentos pertenecientes al SGC de Industrias de la Selva S.A.C. se controlan siguiendo lo estipulado en el procedimiento Control de Documentos y Registros (CAL-MCAL-PRO-001).

En dicho procedimiento se definen la forma de proceder para:

- La aprobación de documentos en cuanto a su adecuación antes de su emisión.
- La revisión y actualización de los mismos.
- La identificación de los cambios y estado vigente
- La disponibilidad de los documentos en los puntos de uso.
- Legibilidad.
- Documentos de origen externo
- Prevenir el uso no intencionado de documentos obsoletos.

Así mismo, los registros se controlan siguiendo lo descrito en el procedimiento Control de Documentos y Registros (CAL-MCAL-PRO-001), para su identificación, legibilidad, almacenamiento, protección, recuperación, retención y disposición de los mismos. Este procedimiento es responsabilidad del RD de Industrias de la Selva S.A.C.

	MANUAL DE CALIDAD	MANUAL	
		CAL-MCAL-MAN-001	
		Rev.: 01	Página 6 de 19

5. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN

5.1 COMPROMISO DE LA DIRECCIÓN

La alta dirección de Industrias de la Selva S.A.C. está comprometida con el desarrollo e implementación del SGC, así como con la mejora continua de su eficacia.

La alta dirección de Industrias de la Selva S.A.C. ha comunicado a los miembros de la organización la importancia de satisfacer tanto los requisitos del cliente como los legales y reglamentarios.

La alta dirección ha establecido y difundido la Política de la calidad (CAL-MCAL-ANX-002), además se aseguró del establecimiento de los Objetivos de la calidad (CAL-MCAL-ANX-003), para ello lleva a cabo revisiones por la dirección de forma periódica y asegura la disponibilidad de los recursos tal y como se especifica en el punto 6.1 de este manual.

5.2 ENFOQUE AL CLIENTE

La alta dirección de Industrias de la Selva S.A.C., ha determinado cómo se deben determinar las exigencias de los clientes con el objetivo de cumplir con el propósito de aumentar la satisfacción del cliente. Esto se especifica en los puntos 7.2.1 y 8.2.1 de este manual.

5.3 POLÍTICA DE CALIDAD

La alta dirección de Industrias de la Selva S.A.C. ha definido la Política de la calidad (CAL-MCAL-ANX-002) y se asegurado que es adecuada al propósito de la organización.

La política de calidad incluye un compromiso de cumplimiento de los requisitos y de mejorar continuamente la eficacia del SGC y proporciona un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de la calidad.

	MANUAL DE CALIDAD	MANUAL	
		CAL-MCAL-MAN-001	
		Rev.: 01	Página 7 de 19

La Política de la calidad (CAL-MCAL-ANX-002) ha sido comunicada y entendida por los miembros de Industrias de la Selva S.A.C. y es revisada periódicamente para su continua adecuación.

5.4 PLANIFICACIÓN

5.4.1. Objetivos de la calidad

La alta dirección de Industrias de la Selva S.A.C. participa del establecimiento de los Objetivos de la calidad (CAL-MCAL-ANX-003) y se cerciora de que los objetivos se establecen de acuerdo a las funciones y niveles pertinentes dentro de la empresa.

Los Objetivos de la calidad (CAL-MCAL-ANX-003) incluyen los objetivos necesarios para cumplir con los requisitos para el producto, según lo descrito en el punto 7.1 de este manual. Así mismo, los objetivos son medibles y coherentes con la Política de calidad (CAL-MCAL-ANX-002).

5.4.2. Planificación del sistema de gestión de la calidad

La alta dirección participa de la planificación del SGC y lo hace teniendo en cuenta tanto los requisitos descritos en el punto 4.1 de este manual como los Objetivos de calidad (CAL-MCAL-ANX-003).

Con el fin de garantizar que los posibles cambios a efectuarse mantengan la integridad del SGC, la alta dirección cuenta con un Tablero de control (CAL-MCAL-ANX-004) que le permite controlar estas modificaciones.

5.5 RESPONSABILIDAD, AUTORIDAD Y COMUNICACIÓN

5.5.1 Responsabilidad y autoridad

El gerente general junto a sus jefes de áreas participa en la definición de responsabilidades y niveles de autoridad de su personal, obteniendo como resultado el Manual de organización y funciones (ADM-MOF-MAN-001) que es aprobado por el

	MANUAL DE CALIDAD	MANUAL	
		CAL-MCAL-MAN-001	
		Rev.: 01	Página 8 de 19

gerente general como mecanismo de que las responsabilidades han sido establecidas. Así mismo, se diseñó el Organigrama de la empresa (ADM-MOF-ANX-001) para la visualización gráfica de los niveles de autoridad.

Mediante el desarrollo de reuniones de trabajo (mensuales) el gerente general pide cuentas a sus jefes de área sobre el proceso de comunicación de responsabilidades a los trabajadores.

5.5.2 Representante de la dirección

La alta dirección de Industrias de la Selva S.A.C. ha designado a un miembro de la organización como RD, a quien se le otorga plena autoridad para cumplir con su responsabilidad de establecer, implementar y mantener los procesos necesarios para el SGC.

El RD informa a la alta dirección sobre el desempeño del sistema de gestión de la calidad y de cualquier necesidad de mejora. Además, el RD promueve la toma de conciencia de los requisitos del cliente en todos los niveles de la organización.

5.5.3 Comunicación interna

La alta dirección de Industrias de la Selva S.A.C. establece los procesos de comunicación apropiados dentro de la organización considerando mantener la eficacia del SGC.

a) Generalidades

- Información sobre comunicación individual es referenciada en los procedimientos documentados y evidenciada en registros generados.
- La comunicación de la información que se requiera controlar se distribuye mediante comunicados vía email, siguiendo una estructura simple.
- Para los procesos comunicativos de trabajo diario, serán utilizados el canal oral directo o remoto mediante teléfonos, radios y faxes o escrito mediante correos electrónicos.

	MANUAL DE CALIDAD	MANUAL	
		CAL-MCAL-MAN-001	
		Rev.: 01	Página 9 de 19

- En caso algún trabajador requiera hacer llegar una comunicación formal por escrito y que no calce en ningún formato de trabajo diario, se ha previsto el correo electrónico como medio de comunicación, siendo copiado al RD.
- b) Sistema de gestión de calidad: La comunicación de la información sobre la eficacia del SGC se da mediante:
- Reportes de auditoría
 - Informes de encuestas de satisfacción
 - Revisión de la dirección

5.6 REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN

5.6.1 Generalidades

La alta dirección de Industrias de la Selva S.A.C. revisa el SGC anualmente para asegurarse de su conveniencia, adecuación y eficacia. La revisión incluye:

- La evaluación de las oportunidades de mejora y,
- La necesidad de efectuar cambios en el SGC, incluyendo la política de calidad y los objetivos de calidad.

Cada revisión por la dirección es registrada en un informe emitido por el RD.

5.6.2 Información de entrada para la revisión

La información de entrada para la revisión anual por la alta dirección de Industrias de la Selva S.A.C. incluye:

- Los resultados de auditorías.
- La retroalimentación del cliente.
- El desempeño de los procesos y la conformidad del producto. El estado de las acciones correctivas y preventivas.

	MANUAL DE CALIDAD	MANUAL	
		CAL-MCAL-MAN-001	
		Rev.: 01	Página 10 de 19

- Las acciones de seguimiento de revisiones por la dirección previas. Los cambios que podrían afectar al SGC.
- Las recomendaciones para la mejora.

Esta información es presentada por el RD una semana antes de iniciarse la revisión por la dirección y es anexada en el informe final.

5.6.3 Resultados de la revisión

La alta dirección de Industrias de la Selva S.A.C. después de máximo 01 mes de recibida la información de entrada para la revisión del SGC expresa sus conclusiones en una reunión con el RD y abierta a todo personal de la empresa que desee participar de ella.

Los resultados se registran en el Informe de Revisión por la dirección, mismo que es responsabilidad del RD y que incluye todas las decisiones y acciones relacionadas con:

- La mejora de la eficacia del sistema de gestión de la calidad y sus procesos. La mejora del producto en relación con los requisitos del cliente.
- Las necesidades de recursos.

6. GESTIÓN DE LOS RECURSOS

6.1 PROVISIÓN DE LOS RECURSOS

La alta dirección de Industrias de la Selva S.A.C. proporciona los recursos necesarios para implementar y mantener el SGC y mejorar continuamente su eficacia para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

	MANUAL DE CALIDAD	MANUAL	
		CAL-MCAL-MAN-001	
		Rev.: 01	Página 11 de 19

6.2 RECURSOS HUMANOS

6.2.1 Generalidades

El personal de Industrias de la Selva S.A.C. que realiza trabajos que afecten la conformidad de los requisitos del producto es competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas. Es por ello que se utiliza el procedimiento Reclutamiento, Selección y Contratación de personal (ADM-MPRO-PRO-001) cuya aplicación y responsabilidad recae en el Jefe de Administración y finanzas.

6.2.2 Competencia, formación y toma de conciencia

Industrias de la Selva S.A.C. determina las competencias necesarias para el personal que realiza trabajos que afectan la conformidad con los requisitos del producto en el Manual de Organización y Funciones (ADM-MOF-ANX-001). El cual es un documento que incluye el perfil de cada puesto existente en la organización.

El Jefe de Administración y finanzas es quien controla dicho documento y hace que se aplique en la organización y además se encarga de gestionar la formación de su personal para lograr la competencia necesaria. Para ello cuenta con un programa de Capacitaciones para el personal en general (CAL-MCAL-ANX-004)

El responsable de Recursos Humanos realiza lo siguiente.

- Evalúa al personal para comprobar que las acciones tomadas para lograr la competencia han sido eficaces.
- Se encarga de comunicar al personal la pertinencia e importancia de sus respectivas actividades y de cómo contribuye al logro de los objetivos de la calidad.

	MANUAL DE CALIDAD	MANUAL	
		CAL-MCAL-MAN-001	
		Rev.: 01	Página 12 de 19

- Mantiene actualizados los registros de la educación, formación, habilidades y experiencia del personal que se encuentran en un File individual para cada persona, llamado File de personal

6.3 INFRAESTRUCTURA

Industrias de la Selva S.A.C. proporciona y mantiene la infraestructura necesaria para lograr la conformidad con los requisitos del producto.

Para ello se tiene un Programa de mantenimiento (CAL-MCAL-ANX-005) del lugar de trabajo, equipos y servicios asociados, cuya responsabilidad recae en el Jefe de operaciones.

6.4 AMBIENTE DE TRABAJO

Industrias de la Selva S.A.C. asigna el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad con los requisitos del producto. La responsabilidad de mantener las condiciones idóneas del ambiente de trabajo es del Jefe de Operaciones. En este caso también aplica el Programa de mantenimiento (CAL-MCAL-ANX-005).

7. REALIZACIÓN DEL PRODUCTO

7.1 PLANIFICACIÓN DE LA REALIZACIÓN DEL PRODUCTO

Industrias de la Selva S.A.C. ha elaborado el documento Plan de la Calidad (CAL-MCAL-ANX-006) el cual especifica los procesos necesarios para la realización del producto y los recursos a ser utilizados. Dicho documento es responsabilidad del Supervisor de producción.

	MANUAL DE CALIDAD	MANUAL	
		CAL-MCAL-MAN-001	
		Rev.: 01	Página 13 de 19

7.2 PROCESOS RELACIONADOS CON EL CLIENTE

7.2.1 Determinación de los requisitos relacionados con el producto

Industrias de la Selva S.A.C determina tanto los requisitos especificados por el cliente, como los no establecidos por él pero necesarios para la prestación del servicio, los requisitos legales y reglamentarios y cualquier otro requisito adicional, según los lineamientos del procedimiento Gestión comercial (CAL-MCAL-PRO-002), el cual es responsabilidad del Jefe comercial de Industrias de la Selva S.A.C.

7.2.2 Revisión de los requisitos relacionados con el producto

Industrias de la Selva S.A.C. se revisan los requisitos relacionados con el producto antes de que la organización se comprometa a proporcionar el producto al cliente registrando los resultados de dicha revisión, según los lineamientos del procedimiento Gestión comercial (CAL-MCAL-PRO-002), el cual es responsabilidad del Jefe comercial de Industrias de la Selva S.A.C.

7.2.3 Comunicación con el cliente

Industrias de la Selva S.A.C. determina e implementa disposiciones eficaces para la comunicación con los clientes en lo relativo a la información sobre los productos, las consultas, contratos o atención de pedidos y la retroalimentación del cliente incluyendo sus quejas.

Para informar sobre los servicios, las consultas, contratos o atención de pedidos, la comunicación con el cliente se realiza mediante el correo corporativo, central telefónica de la empresa o en reuniones comerciales, según los lineamientos del procedimiento Gestión comercial (CAL-MCAL-PRO-002).

7.3 DISEÑO Y DESARROLLO

Industrias de la Selva S.A.C. controla el diseño y desarrollo de sus nuevos cursos mediante el procedimiento de Producción (CAL-MCAL-PRO-003).

	MANUAL DE CALIDAD	MANUAL	
		CAL-MCAL-MAN-001	
		Rev.: 01	Página 14 de 19

7.4 COMPRAS

7.4.1 Proceso de compras

Industrias de la Selva S.A.C. utiliza el procedimiento Compras, selección, evaluación y re-evaluación de proveedores (CAL-MCAL-PRO-004) para el proceso de compras.

El responsable de seleccionar y evaluar a los proveedores en función de su capacidad para suministrar productos y/o servicios de acuerdo a los requisitos de la empresa es el Supervisor de abastecimiento. Los criterios y los registros necesarios sobre los resultados de las evaluaciones se realizan según el mismo procedimiento.

7.4.2 Información de las compras

La información de las compras que realiza Industrias de la Selva S.A.C. es recogida por el Supervisor de abastecimiento quién describe el producto a comprar y los requisitos necesarios para la aprobación del producto, según el procedimiento Compras, selección, evaluación y re-evaluación de proveedores (CAL-MCAL-PRO-004).

7.4.3 Verificación de los productos comprados

Para comprobar que los productos adquiridos cumplen con los requisitos especificados se realiza una inspección según el procedimiento Compras, selección, evaluación y re-evaluación de proveedores (CAL-MCAL-PRO-004), la cual es responsabilidad del Supervisor de calidad.

7.5 REALIZACIÓN DEL PRODUCTO

7.5.1 Control de la producción y elaboración del producto

En Industrias de la Selva S.A.C se han planificado los procesos mediante los planes de calidad (CAL-MCAL-ANX-006), garantizando su ejecución bajo condiciones controladas y de acuerdo a lo descrito en el punto 7.1 de este manual.

	MANUAL DE CALIDAD	MANUAL	
		CAL-MCAL-MAN-001	
		Rev.: 01	Página 15 de 19

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

Industrias de la Selva S.A.C valida los procesos de producción y prestación del servicio a través de un plan de la calidad, sus procedimientos e instructivos de trabajo.

7.5.3 Identificación y trazabilidad

La empresa identificará a los productos, a los cuales se les hará un seguimiento de acuerdo a los requisitos del producto según el formato Requisitos del producto (CAL-MCAL-FOR-001), Así mismo se realizara un seguimiento durante todos los procesos de realización del producto.

7.5.4 Propiedad del cliente

Se ha identificado como propiedad del cliente, a los almacenes de las tiendas donde se lleva y descarga nuestro producto final, cuidará de estas áreas, y tomará las precauciones debidas para no ocasionar daños al momento de su despacho en estas áreas.

7.5.5 Preservación del producto

Industrias de la Selva S.A.C. cuenta con un ambiente dentro de la planta destinado para el almacenamiento idóneo que garantiza la preservación del producto.

Así mismo, para el traslado se asegura el uso de mangas termo encogibles que ayudarán a que el producto no se quiebre y llegue en buen estado a su destino.

La responsabilidad de estas actividades recae en el Supervisor de producción.

7.6 CONTROL DE LOS EQUIPOS DE SEGUIMIENTO Y DE MEDICIÓN

El Jefe de calidad ha definido, planificado e implementado las actividades de medición y seguimiento necesarias para asegurar la conformidad del producto y servicio con los requisitos determinados por Industrias de la Selva S.A.C.

	MANUAL DE CALIDAD	MANUAL	
		CAL-MCAL-MAN-001	
		Rev.: 01	Página 16 de 19

8. MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA

8.1 GENERALIDADES

Industrias de la Selva S.A.C. ha implementado procesos de seguimiento, análisis y mejora para demostrar la conformidad de los requisitos de los productos que ofrece y para asegurarse que su SGC es conforme y que mejora continuamente. Deben mantenerse registros de los resultados de la calibración y verificación.

8.2 SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN

8.2.1 Satisfacción del cliente

Industrias de la Selva S.A.C. ha determinado que la obtención de la información de satisfacción del cliente se recoja mediante encuestas de satisfacción periódicas, según el procedimiento Seguimiento de la percepción del cliente y atención de quejas (CAL-MCAL-PRO-005)

8.2.2 Auditoría interna

En Industrias de la Selva S.A.C. se ejecutan auditorías internas a intervalos planificados, según el procedimiento Auditorías internas (CAL-MCAL-PRO-006), el cual contempla la planificación, la definición de criterios, el alcance, la selección de auditores y todos los registros asociados.

Los resultados de la auditoría interna forman parte de los elementos de entrada para la Revisión por la Dirección y deben ser uno de los principales generadores del cierre del círculo de mejora continua a través de acciones correctivas y preventivas.

8.2.3 Seguimiento y medición de los procesos

Industrias de la Selva S.A.C. ha establecido métodos para el seguimiento y medición, cuando sea aplicable, de los resultados de los procesos que forman parte del SGC, tales como: análisis de tendencias, diagramas causa efecto, gráficos de barras, etc. A través

	MANUAL DE CALIDAD	MANUAL	
		CAL-MCAL-MAN-001	
		Rev.: 01	Página 17 de 19

de dicho seguimiento se demuestra la capacidad de los procesos para alcanzar los resultados planificados.

Cuando no se alcanzan los resultados planificados, se llevan a cabo correcciones y acciones correctivas, según sea conveniente, para asegurarse de la eficacia de los procesos mediante el procedimiento de Productos no conformes (CAL-MCAL-PRO-007) y el procedimiento de Acciones correctivas y preventivas (CAL-MCAL-PRO-008).

Los procesos se miden a través de los objetivos, indicadores y programas de gestión resultados que son comparados con las metas y en caso de no alcanzar los resultados esperados se toman las acciones correctivas y preventivas correspondientes.

8.2.4 Seguimiento y medición del producto

El jefe de producción y el RD se encargan de medir y hacer el seguimiento de las características del producto (disponibilidad, atención oportuna, capacidad de atención, satisfacción del cliente) para verificar que se cumplan los requisitos del mismo. Así mismo, el seguimiento se hace comparando el producto brindado con las órdenes de compra.

Se conserva la evidencia de la conformidad con los criterios de aceptación, indicando en los registros la(s) persona(s) que autoriza(n) la liberación del producto, según el procedimiento Productos no conformes (CAL-MCAL-PRO-007).

8.3 CONTROL DEL PRODUCTO NO CONFORME

Industrias de la Selva S.A.C. ha definido el procedimiento Producto no conforme (CAL-MCAL-PRO-007) el cual indica las actividades y responsables para la prevención de la prestación no intencionada de un producto no conforme, así como los registros aplicables siendo esto responsabilidad del RD.

	MANUAL DE CALIDAD	MANUAL	
		CAL-MCAL-MAN-001	
		Rev.: 01	Página 18 de 19

8.4 ANÁLISIS DE DATOS

Industrias de la Selva S.A.C. ha determinado los datos apropiados que deben ser medidos para poder demostrar la idoneidad y la eficacia de su SGC, con la finalidad de poder evaluar las acciones necesarias para lograr la mejora continua del Sistema. Los datos son analizados por el área pertinente, teniendo en cuenta la satisfacción de los clientes, la conformidad con los requisitos del producto, las características y tendencias de los procesos y productos incluyendo acciones preventivas, y finalmente la información proveniente de los proveedores.

8.5 MEJORA

8.5.1 Mejora continua

Dado el diseño del SGC de ILM Perú S.A.C., con base en el ciclo PHVA (planificar, hacer, verificar y actuar), se puede evidenciar que en la empresa la mejora continua se proyecta como una constante. Entre los principales componentes del sistema que la propician están:

- La política de calidad. La continua adecuación y evolución de la misma genera compromisos más exigentes para con la calidad. (Ver 5.3)
- Los objetivos de calidad. Al ser renovables, se pueden mantener hasta ser alcanzados, para luego elevar su exigencia. (Ver 5.4.1)
- Las mediciones internas. Se establecen metas dinámicas en el tiempo para evidenciar la mejora,
- Los resultados de las auditorías internas. Como motor principal de la mejora, generan acciones correctivas, preventivas y evidencian oportunidades de mejora. (Ver 8.2.2)
- El análisis de datos. Está previsto que mediante pronósticos estadísticos se pueden tomar decisiones de mejora anticipándose a no conformidades reales (Ver 8.4)

	MANUAL DE CALIDAD	MANUAL	
		CAL-MCAL-MAN-001	
		Rev.: 01	Página 19 de 19

- Las reuniones con el personal. En estas reuniones se incluyen decisiones y proyectos para satisfacer cada vez mejor a nuestros clientes, tomando en cuenta sus nuevos requisitos y nuevas oportunidades de negocio.
- La revisión anual por la Dirección. Este evento marca el fin y el inicio de un nuevo periodo del funcionamiento del sistema, generando decisiones Generales para la adecuación y mejora del SGC. (Ver 5.6.3)

Son responsables de la mejora continua todos los miembros de la empresa, principalmente la alta dirección y el RD.

8.5.2 Acción correctiva y/o Acción preventiva

Las acciones correctivas así como las preventivas detectadas en ILM Perú S.A.C. se controlan por medio del procedimiento Acciones Correctivas y Preventivas (CAL-MCAL-PRO-008). En dicho procedimiento se establecen los pasos a seguir y los responsables para la implementación de acciones correctivas producto de auditorías, reclamos de clientes u otras fuentes de identificación, así como las acciones preventivas ante una determinada no conformidad potencial.

La verificación de la ejecución de las correcciones, acciones correctivas y acciones preventivas, así como la posterior verificación de la eficacia de la medida es responsabilidad del RD junto con el responsable de la actividad involucrada.

	CONTROL DE DOCUMENTOS Y REGISTROS	PROCEDIMIENTO	
		CAL-MCAL-PRO-001	
		Rev.: 01	Página 1 de 7

SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

CONTROL DE DOCUMENTOS Y REGISTROS

Rubro	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Nombre			
Cargo			
Firma			
Fecha			

	CONTROL DE DOCUMENTOS Y REGISTROS		PROCEDIMIENTO	
			CAL-MCAL-PRO-001	
	Rev.: 01	Página 2 de 7		

1. OBJETIVO

Asegurar el adecuado manejo y disponibilidad de los documentos requeridos por el SGC, a través de una metodología para la elaboración o modificación, revisión, aprobación, distribución y control de los documentos, tanto internos y/o externos.

2. ALCANCE

Aplica para todos los documentos del SGC de Industrias de la Selva S.A.C.

3. TÉRMINOS Y DEFINICIONES

- **Documento controlado:** Todo aquel documento interno y/o externo que presente información que afecte a la calidad de los productos proporcionados por Industrias de la Selva S.A.C.
- **Documento de origen externo:** Documento que sirve de referencia al desarrollo de las actividades y funciones del SGC y que no fue elaborado de manera interna en la organización. Ejemplos: leyes, NTP, etc.
- **Documento de origen interno:** Documento del SGC creado por Industrias de la Selva S.A.C.
- **Lista maestra de documentos controlados:** Registro de calidad en donde se encuentran relacionados todos los documentos controlados que integran el SGC.
- **Registro:** Documento que presenta resultados obtenidos o proporciona evidencia de actividades desempeñadas.

	CONTROL DE DOCUMENTOS Y REGISTROS	PROCEDIMIENTO	
		CAL-MCAL-PRO-001	
		Rev.: 01	Página 3 de 7

4. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

4.1 Control de documentos internos

a) Elaboración o modificación

Cualquier personal de la organización puede sugerir la elaboración o modificación de alguno de los documentos del SGC, lo cual debe comunicar al RD a través de un correo electrónico.

El RD identificará al responsable del proceso que se haga referencia en el correo electrónico y de ser el caso una elaboración de documento, éste se realizará según el instructivo Elaboración de documentos (CAL-MCAL-INS-001), y de tratarse de una modificación a un documento, éste se realizará según el instructivo Modificación de documentos (CAL-MCAL-INS-002).

b) Revisión y aprobación

El RD es quién realiza la revisión de los documentos, el cual consiste en verificar el cumplimiento del documento según los instructivos correspondientes y asegurarse de que estén descritas las prácticas reales de cada proceso antes de ser emitidos.

El gerente general es quién aprueba el nuevo o modificado documento y el RD actualiza el formato de Lista maestra de documentos internos y distribución (CAL-MCAL-FOR-001).

La revisión y aprobación de los documentos se registra con la firma de las personas que lo revisaron y aprobaron en la primera hoja del documento, en un cuadro como el siguiente:

	CONTROL DE DOCUMENTOS Y REGISTROS	PROCEDIMIENTO	
		CAL-MCAL-PRO-001	
		Rev.: 01	Página 4 de 7

Rubro	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Nombre			
Cargo			
Firma			
Fecha			

c) Identificación de los cambios

Los cambios efectuados en los documentos del SGC deberán figurar en los mismos de manera expresa en la sección 6 de cada documento “Identificación de cambios”, el cual contempla el número de revisión del documento, la fecha de actualización y la descripción del cambio.

El RD es el responsable de eliminar las versiones anteriores para no confundir su uso y actualiza la base documental del SGC cambiando la versión de los documentos por la inmediata superior. De considerar conservar algún documento obsoleto; de ser un documento físico, éste deberá sellarse en la parte superior derecha con la frase: “Doc. Obsoleto” y será archivado en el file “Documentos obsoletos” y de ser un documento virtual, se le colocará un sello de agua con la frase: “Doc. Obsoleto” y será archivado la carpeta “Documentos obsoletos”.

d) Distribución de documentos

La distribución de la documentación se mantiene disponible en la carpeta en red del SGC en formato .pdf para su consulta. El RD es el responsable de distribuir el documento nuevo o modificado al personal mediante una copia controlada la cual se registra en el formato Lista maestra de documentos internos y distribución (CAL-MCAL-FOR-001).

La identificación de la copia controlada se deberá identificar mediante el sello “Copia controlada”.

	CONTROL DE DOCUMENTOS Y REGISTROS	PROCEDIMIENTO	
		CAL-MCAL-PRO-001	
		Rev.: 01	Página 5 de 7

Por lo contrario, todo documento impreso o virtual que no se encuentra bajo el control de cambios deberá llevar el sello de “Copia NO controlada”.

e) Identificación y legibilidad de documentos

El RD se asegura que los documentos del SGC permanecen legibles y fácilmente identificables, así como de fácil lectura y entendimiento para el personal que hará uso de él.

La identificación de los documentos se realiza de la siguiente manera A-B-C-D, donde:

- A: Inicial correspondiente al área de la empresa al que pertenece el documento.
- B: Inicial correspondiente al manual al que pertenece el documento.
- C: Inicial correspondiente al tipo de documento que se está generando.
- D: Indica el orden del procedimiento (números correlativos empezando por 001).

4.2 Control de documentos externos

Los documentos de origen externo físicos son identificados por tener el nombre del documento en la parte superior del mismo que permita su fácil e inmediata lectura. Mientras que los documentos de origen externo virtuales el nombre del archivo será el nombre del documento. La empresa cuenta con el formato Lista maestra de documentos externos y distribución (CAL-MCAL-FOR-002), el cual permite el control de los mismos.

a) Verificación de la vigencia

El RD verifica la vigencia de los documentos externos basándose en la información oficial que publiquen las organizaciones correspondientes. La actualización de las versiones deberá registrarse en el formato Lista maestra de documentos externos y distribución (CAL-MCAL-FOR-002).

b) Acceso a los documentos

	CONTROL DE DOCUMENTOS Y REGISTROS		PROCEDIMIENTO	
			CAL-MCAL-PRO-001	
	Rev.: 01	Página 6 de 7		

Cualquier personal de la empresa puede acceder a los documentos externos guardados en formato .pdf en la carpeta de red “Documentos externos”

c) Control de documentos no vigentes

Es responsabilidad del RD informar mediante correo electrónico la nueva versión de los documentos externos exhortando a las personas a que acerquen a él con su copia controlada para proceder a eliminarla, en caso de querer mantener la versión obsoleta ésta deberá sellarse en la parte superior derecha con la frase: “Doc. Obsoleto” y será archivado en el file “Documentos obsoletos”

4.3 Control de registros

a) Generación

El personal de la empresa genera los registros durante la realización de las actividades establecidas en los diferentes documentos del SGC, con letra clara y legible para cualquier persona que haga uso de él.

b) Identificación

El personal de la empresa identifica los registros por el nombre o por el código establecido para su identificación según el formato Lista maestra de registros (CAL-MCAL-FOR-003).

c) Almacenamiento

Los registros se almacenan en medio físico o virtual; para el primer caso se mantienen en las áreas de almacenamiento como: gavetas, archiveros o cajones, debidamente identificados y organizados de acuerdo a las necesidades de cada proceso y para el segundo caso se conservan en medios electrónicos como en la carpeta de red.

d) Protección

El responsable de cada proceso o procedimiento, cuida la integridad de los registros generados y designan el lugar adecuado para la ubicación de los mismos evitando que puedan ser dañados, perdidos o deteriorados.

	CONTROL DE DOCUMENTOS Y REGISTROS	PROCEDIMIENTO	
		CAL-MCAL-PRO-001	
		Rev.: 01	Página 7 de 7

e) Recuperación

Todos los registros de calidad en papel o electrónicos son clasificados físicamente por quien lo genera (por nombre, fecha, tipo de información u otra forma conveniente para el usuario) y ubicados en sitios accesibles al personal que los requiere para el desarrollo de su trabajo, permitiendo su fácil y oportuna recuperación.

f) Retención

El responsable de cada proceso o procedimiento analizan cada tipo de registros y determinan el periodo en que se guardarán; este tiempo de retención se registra en el formato Lista maestra de registros (CAL-MCAL-FOR-003).

g) Disposición

Pasado el tiempo de retención de los registros el RD coordina con cada usuario o sobre su disposición, y toma la decisión de mantener su almacenamiento o procede con su eliminación.

5. REGISTROS

- Lista maestra de documentos internos y distribución (CAL-MCAL-FOR-001).
- Lista maestra de documentos externos y distribución (CAL-MCAL-FOR-002).
- Lista maestra de registros (CAL-MCAL-FOR-003).

6. IDENTIFICACIÓN DE CAMBIOS

Número de revisión	Fecha de actualización	Descripción del cambio

	RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL	PROCEDIMIENTO	
		ADM-MPRO-PRO-001	
		Rev.: 01	Página 1 de 4

SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL

	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Nombre			
Cargo			
Firma			
Fecha			

	RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL	PROCEDIMIENTO	
		ADM-MPRO-PRO-001	
		Rev.: 01	Página 2 de 4

1. OBJETIVO

Garantizar el cubrimiento de plazas con personal idóneo que cumpla con las exigencias del SGC de la organización.

2. ALCANCE

El procedimiento es aplicable a todo candidato que postule como respuesta a las convocatorias de personal que convoque la organización.

3. TÉRMINOS Y DEFINICIONES

Los aplicables de la norma ISO 9000:2000.

4. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

a) Requerimiento de personal

El jefe de área es el responsable de solicitar el requerimiento de la incorporación de nuevo personal a su área, lo cual debe realizar según el formato Requerimiento de selección de nuevo personal (ADM-MPRO-FOR-001), el cuál entregará al Jefe de administración, quién revisará y dará el VoBo, quién solicitará a través de un email al asistente administrativo la publicación de la plaza vigente en los portales de reclutamiento virtuales.

b) Convocatoria de personal

Una vez recibida la autorización de publicación enviada por el Jefe de recursos humanos, el asistente administrativo procede con la publicación en portales de la web que brindan este servicio.

	RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL	PROCEDIMIENTO	
		ADM-MPRO-PRO-001	
		Rev.: 01	Página 3 de 4

c) Selección de candidatos

Como primer filtro, el asistente administrativo, descarga, revisa y selecciona los CV's recibidos, considerando aquellos que más se aproximen a los requisitos de los cargos definidos en el Manual de organización y funciones.

Si no se ha definido el perfil para el cargo, por ser este nuevo en la organización, el responsable del área respectiva deberá definir el perfil, el jefe de administración y finanzas lo revisa y el gerente general debe aprobar el perfil definido y comunicar al Jefe de administración y finanzas para que actualice el MOF.

Definidos los candidatos que pasaron el primer filtro, se programan las entrevistas con el Jefe de área según corresponda, si éste lo considera como apto, se procede a la verificación de las referencias laborales, personales y la formación profesional, lo cual es responsabilidad del asistente administrativo. Lo cual será requisito para la programación de una segunda entrevista con el Jefe de administración y finanzas.


El jefe del área solicitante y el jefe de administración y finanzas, deciden la incorporación o no de la persona. Finalmente, la información es comunicada al gerente general.

d) Contratación

Una vez que el postulante ha sido seleccionado, el asistente administrativo entrega al nuevo personal el formato Ficha de ingreso (ADM-MPRO-FOR-002), mientras que el asistente contable elabora el Contrato de trabajo (ADM-MPRO-FOR-003),

e) Apertura del archivo Fichas del personal

Se debe crear una carpeta de Fichas de personal con la información del nuevo empleado donde se archivarán todos los documentos del mismo: contrato de trabajo,

	RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL	PROCEDIMIENTO	
		ADM-MPRO-PRO-001	
		Rev.: 01	Página 4 de 4

certificados laborales, de estudio, personales, documentos personales, etc., verificando que estén todos los documentos solicitados inicialmente.

Los registros que demuestran el proceso de selección, contratación, del personal son mantenidos en las respectivas carpetas personales. En oficina central el responsable de dichas carpetas son tanto el jefe de administración y el asistente administrativo.

f) Proceso de inducción

Cada vez que se incorpora una persona al equipo de trabajo, se reúne con su Jefe de área para que éste le contextualice en el quehacer de la empresa y de su puesto de trabajo, según el procedimiento Programa de Inducción (ADM-MPRO-PRO-002).

- Antecedentes generales e historia de la empresa
- Funciones y responsabilidades de su cargo
- SGC: objetivos, alcance., documentos y registros.
- Actividades operativas

5. REGISTROS

- Requerimiento de selección de nuevo personal (ADM-MPRO-FOR-001)
- Ficha de ingreso (ADM-MPRO-FOR-002),
- Contrato de trabajo (ADM-MPRO-FOR-003)

6. IDENTIFICACIÓN DE CAMBIOS

Número de revisión	Fecha de actualización	Descripción del cambio

	GESTIÓN COMERCIAL	PROCEDIMIENTO	
		CAL-MCAL-PRO-002	
		Rev.: 01	Página 1 de 5

SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

GESTIÓN COMERCIAL

	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Nombre			
Cargo			
Firma			
Fecha			

	GESTIÓN COMERCIAL	PROCEDIMIENTO	
		CAL-MCAL-PRO-002	
		Rev.: 01	Página 2 de 5

1. OBJETIVO

Establecer el procedimiento para la planificación, gestión, cumplimiento y control de la Comercialización de los

2. ALCANCE

El alcance cubre desde la proyección de ventas o captación de la venta hasta la recepción conforme del producto por parte del cliente.

3. TÉRMINOS Y DEFINICIONES

- **Cliente:** organización o persona que recibe un producto / servicio.

4. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

Según el tipo de cliente, la gestión comercial puede darse de dos formas:

a) CLIENTES – CADENAS DE SUPERMERCADOS

- **Proyección de ventas**

El jefe comercial elabora todos los viernes las proyecciones de venta del producto, al concluir deberá enviar la información resultante a través de un e-mail al supervisor de producción.

- **Programación de la producción**

El supervisor de producción es el responsable de programar la producción de la semana, solicita sus requerimientos de materiales, verifica el stock de materia prima e insumos garantizando así el óptimo desarrollo de la producción.

	GESTIÓN COMERCIAL	PROCEDIMIENTO	
		CAL-MCAL-PRO-002	
		Rev.: 01	Página 3 de 5

- **Toma de pedidos**

El supervisor de producción es el responsable de descargar las órdenes de compra realizadas por el cliente del Centro electrónico de negocios, y los registra en su base de datos según el formato Pedidos (CAL-MCAL-FOR-025).

Una vez descargados los pedidos, el supervisor comercial corrige los pedidos con la ayuda de la mercaderista vía telefónica y registra en el mismo formato.

De haber variado el pedido, el supervisor comercial, solicita nro. de orden de compra adicionales al cliente vía email. El supervisor comercial descarga las nuevas órdenes de compra y las ingresa al formato Pedidos (CAL-MCAL-FOR-025).

Al finalizar el formato Pedidos (CAL-MCAL-FOR-025) se imprime en dos juegos y son entregados al Supervisor de producción y al supervisor de despacho.

- **Preparación y despacho de pedidos**

Los operarios de producción bajo la vista del supervisor de producción arman los pedidos de acuerdo al formato Pedidos (CAL-MCAL-FOR-025), los cuales son colocados en jabas de pertenencia del cliente, características por su color verde. Las jabas con los pedidos son reservadas hasta su traslado al camión en un área delimitada para ello (área de despacho de bebidas).

El supervisor de despacho prepara y entrega al transportista las guías de remisión de acuerdo a las hojas de pedido y autoriza a los operarios de despacho a cargar los pedidos con el uso de montacargas del área de despacho de bebidas al medio de transporte.

El transportista y el operario de despacho que dirigen la mercadería hacia el cliente son los responsables de los productos cargados en el camión.

	GESTIÓN COMERCIAL	PROCEDIMIENTO	
		CAL-MCAL-PRO-002	
		Rev.: 01	Página 4 de 5

- **Recepción de pedidos**

Con el apoyo de la mercaderista de tienda, el pedido es ingresado a la tienda. El operario de producción que actúa como ayudante del transportista verifica que la guía de remisión sea devuelta a la empresa con el sello de “RECPECIONADO” del cliente.

- **Devoluciones de producto**

El operario de producción que actúa como ayudante del transportista informa de inmediato al supervisor de despacho (Jefe inmediato). Quién derivará la información al jefe de calidad y éste actuará de acuerdo al procedimiento Producto No conforme (CAL-MCAL-PRO-007).

b) CLIENTES HORIZONTALES

- **Captación de clientes**

La captación de clientes horizontales se realiza mediante contacto directo por parte del cliente con la empresa, a través de llamadas telefónicas, por la página web o vía e-mail. El asistente comercial es el encargado de atender y negociar con el cliente (cantidades, precios, punto de entrega, etc.). Una vez llegado a un acuerdo, el asistente comercial elabora la orden de pedido según el formato Solicitud de orden de pedido (CAL-MCAL-FOR-023) al cliente, quién deberá devolverlo debidamente firmado, adjuntando el comprobante de pago.

Si el primer contacto con el cliente se hace telefónicamente, se solicita que el cliente una dirección de correo electrónico para enviarle el formato Solicitud de orden de pedido y pueda continuar el procedimiento.

- **Preparación y entrega de pedidos**

El asistente comercial envía al jefe de operaciones la Solicitud de orden de pedido confirmada por el cliente. El jefe de operaciones es el responsable de gestionar la

	GESTIÓN COMERCIAL	PROCEDIMIENTO	
		CAL-MCAL-PRO-002	
		Rev.: 01	Página 5 de 5

preparación de pedido y programar su entrega en coordinación con el personal que tiene a cargo.

Así mismo, el asistente comercial envía el comprobante de depósito al asistente contable para que éste elabore la factura y/o boleta según requerimiento del cliente. El cual es entregado junto al pedido el día pactado de entrega de productos

La entrega de pedidos puede realizarse de dos formas:

- En las propias instalaciones de Industrias de la Selva S.A.C.
- En el lugar indicado por el cliente.

- **Encuesta de satisfacción**

Se realiza el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente, con respecto al cumplimiento de sus requisitos mediante encuestas de satisfacción, la cual se le envía por correo electrónico y/o sugerencias que puede realizar a través de la página web de la empresa.

5. REGISTROS

- Solicitud de orden de pedido (CAL-MCAL-FOR-023)
- Pedidos (CAL-MCAL-FOR-025)

6. IDENTIFICACIÓN DE CAMBIOS

Número de revisión	Fecha de actualización	Descripción del cambio

	PRODUCCIÓN	PROCEDIMIENTO	
		CAL-MCAL-PRO-003	
		Rev.: 01	Página 1 de 6

SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

PRODUCCIÓN

	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Nombre			
Cargo			
Firma			
Fecha			

	PRODUCCIÓN	PROCEDIMIENTO	
		CAL-MCAL-PRO-003	
		Rev.: 01	Página 2 de 6

1. OBJETIVO

Establecer, documentar y mantener el procedimiento para la elaboración de la bebida Agua de piña light de 485 ml.

2. ALCANCE

Se aplica a partir de la recepción de la fruta hasta el almacenado de los productos terminados.

3. TÉRMINOS Y DEFINICIONES

- **Sucralosa:** es un edulcorante 600 veces más dulce que el azúcar.
- **Ácido cítrico:** Es un buen conservante y antioxidante natural que se añade industrialmente como aditivo en el envasado de muchos alimentos.

4. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES*

a) Recepción, selección y pesado de materia prima

Los operarios de almacén trasladan las jabas desde el almacén de materia prima hasta el área de producción haciendo uso de pallets. El supervisor de producción es el responsable de verificar el contenido de las jabas que ingresarán a producción mediante el formato Lista de no conformidades (CAL-MCAL-FOR-004). Los operarios de producción pesan la fruta recibida y el supervisor de producción supervisa esta actividad mediante el formato Hoja de producción (CAL-MCAL-FOR-005).

b) Lavado y desinfectado

Los operarios dirigen las jabas de frutas al área de lavado y desinfectado, ésta se realiza por inmersión. La fruta es colocada en tinas de acero inoxidable de 40 L, llenas de agua con desinfectante en la siguiente proporción: 9ml de Cl/10 L. de agua por un tiempo de 10 minutos. Esta etapa es supervisada por el supervisor de producción.

	PRODUCCIÓN	PROCEDIMIENTO	
		CAL-MCAL-PRO-003	
		Rev.: 01	Página 3 de 6

c) Acondicionamiento y cortado de la fruta

Los operarios de producción realizan el acondicionamiento de la fruta, el cual consiste en cortar y retirar el pedúnculo de la piña. El pedúnculo se extrae con el uso de cuchillos de acero inoxidable apoyados en tablas de picar de color blanco. Esta parte de la piña es desechada ya que no continúan en el proceso de producción. Esta etapa requiere nuevamente del pesado de lo que queda de la fruta.

El cortado de la fruta involucra la separación de la cáscara y la pulpa de fruta, la que posteriormente es cortada en trozos grandes con cuchillos en aproximadamente 6 partes, los cuales son ubicados y reservados en bandejas de acero inoxidable de 10 L. Al ser este un proceso manual los cortes ni tamaños no son uniformes. De encontrarse manchada la fruta o traslúcida es separada del proceso.

d) Calentamiento

Los operarios de producción bajo la supervisión del supervisor de producción realizan esta actividad, en la cual la materia prima e insumos (canela, clavo,) es sumergida en agua en las ollas industriales con el fin de extraer y disolver los compuestos aromáticos deseados y solubles a 100 °C por 30 minutos, tiempo que se controla con ayuda de un cronómetro. Las cantidades se registran en el formato Hoja de producción (CAL-MCAL-FOR-005).

e) Filtrado

En esta etapa del proceso, los operarios de producción colocan baldes de plástico de una capacidad de 20 L cada una con las mallas filtrantes de 20 micras con el fin de retener las impurezas propias de la fruta que pueden haberse desprendido de la propia fruta o de la cáscara en el proceso anterior, buscando retener los sólidos, tanto la canela como el clavo de olor. Esta actividad es supervisada por el supervisor de producción.

	PRODUCCIÓN	PROCEDIMIENTO	
		CAL-MCAL-PRO-003	
		Rev.: 01	Página 4 de 6

f) Homogenización

Los operarios de producción proceden a regresar el contenido filtrado de los baldes a las ollas de acero inoxidable las cuales fueron previamente enjuagadas. En esta etapa del proceso, se incorpora la sucralosa y el ácido cítrico de ser necesario. Debiéndose llegar a 5 °Brix a un nivel de 3.5 de pH. Se realiza un balance de masa para determinar la cantidad de sucralosa a añadir, teniendo en cuenta que esta es aproximadamente 600 veces más dulce que el azúcar. Las cantidades se registran en el formato Hoja de producción (CAL-MCAL-FOR-005). Esta actividad es supervisada por el supervisor de producción.

g) Pasteurización

Con el líquido aún en las ollas se controla hasta llegar a una temperatura de 93 °C por 5 minutos para hacer efectivo el tratamiento. Con esta fase es suficiente para destruir hongos y levaduras. Esta actividad es supervisada por el supervisor de producción.

h) Envasado

Inmediatamente después de terminada la pasteurización, los operarios vierten el líquido en baldes y con ayuda de jarras plásticas, vierten el líquido (a una temperatura no menor de 85 °C) hasta el ras de las botellas de vidrio de 485 ml (colocadas sobre bandejas de acero y sobre las mesas de trabajo) que previamente fueron lavadas y desinfectadas en tinas metálicas con agua y desinfectante en la siguiente proporción: 100 ppm de C.L.R por 5 minutos, enseguida se sella con la tapa metálica, esta operación se realiza con el fin de producir un vacío que consiste en extraer el aire infiltrado en el alimento. Esta actividad es registrada y supervisada por el supervisor de producción según el formato Producción de bebidas (CAL-MCAL-FOR-006).

i) Enfriado

Bajo la supervisión del supervisor de producción, el producto envasado debe ser enfriado rápidamente para conservar su calidad y asegurar la formación del vacío dentro de la botella. Los operarios de producción sumergen las botellas en tinas metálicas

	PRODUCCIÓN	PROCEDIMIENTO	
		CAL-MCAL-PRO-003	
		Rev.: 01	Página 5 de 6

llenas de agua por un espacio de 10 a 15 min, que a la vez va a permitir realizar la limpieza exterior de las botellas de algunos residuos de la propia bebida que se hubieran impregnado. Las botellas son ubicadas en jabas de plástico para terminar de secar y enfriar.

j) Almacenado transitorio

Los operarios de producción colocan las botellas en jabas de plástico, las cuales son trasladadas en parihuelas hasta el exterior de la sala de procesos, al área de almacenamiento transitorio. Esta actividad es supervisada por el supervisor de producción.

k) Etiquetado

Los operarios de producción realizan el etiquetado manualmente y constituye la etapa final del proceso de elaboración de la bebida Además, colocan un sticker con la ayuda de un fechador manual donde se indica el lote y la fecha de vencimiento que se considera de dos meses. Posteriormente, proceden con la colocación de los precintos de seguridad en el cuello de la botella y se procede con la aplicación de calor para contraerlos con el uso de las pistolas de calor. Esta actividad es supervisada por el supervisor de producción.

Posteriormente, los operarios de producción, arman los packs de 6 unidades, el cual se realiza también con la ayuda de pistolas de calor, el cual sella las mangas de polietileno en paquetes de seis unidades. Esta actividad es supervisada por el supervisor de producción.

l) Almacenado

Los six packs o seis botellas empaquetadas de Agua de piña light son almacenados en la misma planta. Estos son colocados sobre parihuelas destinadas exclusivamente para el almacenamiento de este producto, cuidando que no esté expuesto a los rayos del sol. Esta operación también es supervisada por el Jefe de Producción quien registra la cantidad

	PRODUCCIÓN	PROCEDIMIENTO	
		CAL-MCAL-PRO-003	
		Rev.: 01	Página 6 de 6

obtenida que va ingresar al almacén en el formato Ingresos al almacén de producto terminado (CAL-MCAL-FOR-007).


*Todas las actividades deben ser verificadas además por el supervisor de calidad, quién debe registrar su VoBo en todos los registros como prueba de su supervisión.

5. REGISTROS

- Lista de no conformidades (CAL-MCAL-FOR-004).
- Hoja de producción (CAL-MCAL-FOR-005)
- Producción de bebidas (CAL-MCAL-FOR-006).
- Ingresos al almacén de producto terminado (CAL-MCAL-FOR-007).

6. IDENTIFICACIÓN DE CAMBIOS


Número de revisión	Fecha de actualización	Descripción del cambio

	COMPRAS, SELECCIÓN, EVALUACIÓN Y RE- EVALUACIÓN DE PROVEEDORES	PROCEDIMIENTO	
		CAL-MCAL-PRO-004	
		Rev.: 01	Página 1 de 6

SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

COMPRAS, SELECCIÓN, EVALUACIÓN Y RE- EVALUACIÓN DE PROVEEDORES

	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Nombre			
Cargo			
Firma			
Fecha			

	COMPRAS, SELECCIÓN, EVALUACIÓN Y RE- EVALUACIÓN DE PROVEEDORES	PROCEDIMIENTO	
		CAL-MCAL-PRO-004	
		Rev.: 01	Página 2 de 6

1. OBJETIVO

Establecer un método para la realización de los procesos de compras, y establecer las pautas de selección, evaluación y mantención de proveedores basado en su capacidad de atender los requerimientos de la empresa.

2. ALCANCE

Este procedimiento aplica para la selección, evaluación y re-evaluación de los proveedores externos de insumos, materiales y equipos, y las adquisiciones que afectan el SGC de Industrias de la Selva S.A.C.

3. TÉRMINOS Y DEFINICIONES


- **Proveedor:** Es la persona natural o jurídica, que cumple con las exigencias establecidas por la empresa para prestar servicios o entregar suministros.
- **Listado de proveedores confiables:** Listado que relaciona las personas naturales o jurídicas, que una vez hayan cumplido con todos los criterios de selección, se puede establecer una relación comercial.
- **Cotización**

4. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

a) Compras

- **Solicitud de compra**

Por medio de correo electrónico el supervisor de producción da a conocer una necesidad de compra de insumos o materiales a través del formato de Solicitud de requerimiento de compra (CAL-MCAL-FOR-013) y envía al RD y al Supervisor de abastecimiento, quién imprime un ejemplar y archivarlo en el file “Solicitudes de requerimiento de compra”.

	COMPRAS, SELECCIÓN, EVALUACIÓN Y RE- EVALUACIÓN DE PROVEEDORES	PROCEDIMIENTO	
		CAL-MCAL-PRO-004	
		Rev.: 01	Página 3 de 6

- **Identificación y selección del proveedor**

Cuando surge la necesidad de adquirir insumos o materiales, se identifica el proveedor por medio del Listado maestro de proveedores confiables (CAL-MCAL-FOR-011), en casos que no exista el proveedor que entregue lo solicitado, se investiga por medio de directorio telefónico o a través de internet, referencias de los empleados u otros medios. Se contacta al proveedor por vía telefónica, internet o personalmente, con el fin de invitarlo a formar parte de los proveedores de la empresa para lo cual deberá llenar el formato Inscripción y acreditación de proveedores (CAL-MCAL-FOR-008), y teniendo en cuenta los resultados se selecciona o no al proveedor.

- **Solicitud de cotizaciones**


El supervisor de abastecimiento busca en el listado maestro de proveedores a aquellos que ofrezcan el producto y se les solicita una cotización, teniendo en cuenta que:

Valor de compras	Nro. de cotizaciones
Menos de S/. 100	0
Entre S/. 101 y S/. 500	2
De S/. 501 a más	3

En el caso que existiese únicamente un solo proveedor en el mercado del bien que se va a adquirir se hace una sola cotización independiente del valor de la compra, las cotizaciones son enviadas por el proveedor a través de correo electrónico.

- **Realización de compra**

Una vez se haya elegido el proveedor más conveniente para la compra (según cotización y calidad del bien ofrecido), se elabora el formato orden de compra

	COMPRAS, SELECCIÓN, EVALUACIÓN Y RE- EVALUACIÓN DE PROVEEDORES	PROCEDIMIENTO	
		CAL-MCAL-PRO-004	
		Rev.: 01	Página 4 de 6

(CAL-MCAL-FOR-012), basado en la cotización, se hace llegar al proveedor y se cancela según la negociación previa.

- **Verificación del producto**

Una vez que el bien sea entregado por el proveedor, el Supervisor de calidad verifica que éste cumpla con las especificaciones dadas, de no ser así comunica al Supervisor de abastecimiento para que informe al proveedor que se realizará la devolución para subsanar el inconveniente.


El Supervisor de calidad Como firmará el formato de Orden de Compra para dar validez de conformidad, en casos en que se presenten inconsistencias o el bien sea devuelto, se hace la anotación en el campo de observaciones del formato mencionado.

- **Distribución de productos comprados**

Una vez culminada la compra, el Encargado de abastecimiento distribuye los bienes según los requerimientos presentados, el receptor del bien debe firmar el formato de Solicitud de requerimiento de compra como conformidad de la recepción.

b) Selección de proveedores

Etapa previa al inicio del proceso de compra, mediante la cual se logra la validación o aprobación de algunos proveedores, que tienen las competencias para satisfacer adecuadamente las necesidades de la empresa y de sus clientes finales y que de esa forma pueden pertenecer al Registro de Proveedores de Industrias de la Selva S.A.C. Por lo tanto, el proveedor que desee ingresar al Registro de proveedores debe proporcionar la información indicada en el formato Inscripción y acreditación de proveedores (CAL-MCAL-FOR-008), siendo esto responsabilidad del RD y del encargado de abastecimiento.

	COMPRAS, SELECCIÓN, EVALUACIÓN Y RE- EVALUACIÓN DE PROVEEDORES	PROCEDIMIENTO	
		CAL-MCAL-PRO-004	
		Rev.: 01	Página 5 de 6


c) Evaluación de proveedores

Cada vez que se realice una compra, la evaluación de los proveedores la debe hacer el encargado de abastecimiento junto al supervisor de producción, mediante el formato de Evaluación de proveedores (CAL-MCAL-FOR-009). Los criterios utilizados para esta evaluación son los siguientes:

CRITERIOS	PORCENTAJE	SE EVALUA
Cumplimiento en tiempo	25%	Cumplimiento del proveedor en cuanto a la puntualidad en la entrega. Respuesta ante imprevistos.
Cumplimiento en Ítems pedidos	25%	Cumplimiento del proveedor en cuando a la entrega de la totalidad de los productos solicitados
Producto y/o Servicio Conforme (calidad)	25%	Aquí se evalúa si el bien cumplió o no cumplió con las especificaciones.
Precio	25%	Evalúa la oferta económica del proveedor y descuentos que ofrece.
TOTAL	100%	

d) Re – evaluación de proveedores

La reevaluación de los proveedores se realizará cada año y es responsabilidad del RD y del encargado de abastecimiento, y se tendrán en cuenta los mismos criterios de evaluación. La re evaluación se llevará según el formulario Re-evaluación de proveedores (CAL-MCAL-FOR-010). Si el proveedor no alcanza el puntaje establecido para esta re-evaluación, saldrá automáticamente del listado maestro de proveedores confiables (CAL-MCAL-FOR-011), lo cual el RD debe informar mediante un Informe de Evaluación de proveedores indicando el motivo del término de las relaciones comerciales.

	COMPRAS, SELECCIÓN, EVALUACIÓN Y RE- EVALUACIÓN DE PROVEEDORES	PROCEDIMIENTO	
		CAL-MCAL-PRO-004	
		Rev.: 01	Página 6 de 6

5. REGISTROS

- Inscripción y acreditación de proveedores (CAL-MCAL-FOR-008).
- Evaluación de proveedores (CAL-MCAL-FOR-009)
- Re-evaluación de proveedores (CAL-MCAL-FOR-010)
- Listado maestro de proveedores confiables (CAL-MCAL-FOR-011)
- Orden de compra (CAL-MCAL-FOR-012)
- Solicitud de requerimiento de compra (CAL-MCAL-FOR-013)

6. IDENTIFICACIÓN DE CAMBIOS

Número de revisión	Fecha de actualización	Descripción del cambio

	MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE Y ATENCIÓN DE QUEJAS	PROCEDIMIENTO	
		CAL-MCAL-PRO-005	
		Rev.: 01	Página 1 de 4

SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE Y ATENCIÓN DE QUEJAS

	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Nombre			
Cargo			
Firma			
Fecha			

	MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE Y ATENCIÓN DE QUEJAS	PROCEDIMIENTO	
		CAL-MCAL-PRO-005	
		Rev.: 01	Página 2 de 4

1. OBJETIVO

Establecer la metodología para la aplicación de la evaluación de la satisfacción del cliente con el fin de medir su satisfacción con respecto al cumplimiento de sus requisitos y para la atención de quejas.

2. ALCANCE

Este procedimiento aplica a todos los clientes que consumen bebidas de Industrias de la Selva S.A.C.

3. TÉRMINOS Y DEFINICIONES

- **Cliente:** Persona que se beneficia de los productos de una empresa a cambio de una cantidad monetaria o una obligación de pago.
- **Satisfacción del Cliente:** Percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos.

4. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

a) Evaluación de la satisfacción del cliente

- **Levantamiento de información**

Las impulsadoras ubicadas en los puntos de venta invitarán a aquellas personas que adquieran las bebidas de Industrias de la Selva S.A.C. a ingresar al portal web de la empresa y responder la encuesta colgada en este medio y que figura según el formato Encuesta satisfacción del cliente (CAL-MCAL-FOR-016).

Así mismo, el RD coordinará con el Jefe comercial la generación de alguna motivación para que las personas ingresen a la web a responder dicha encuesta (generando sorteos, muestras gratis, etc.).

- **Elaboración de informe de resultados**

El responsable procesar la información es el Jefe de calidad. Quién además Concentra y clasifica la información de todas las encuestas recibidas. Elabora

	MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE Y ATENCIÓN DE QUEJAS	PROCEDIMIENTO	
		CAL-MCAL-PRO-005	
		Rev.: 01	Página 3 de 4

mensualmente un Informe de evaluación de la satisfacción del cliente, al cual le anexa toda la información generada. Para realizar estas actividades se apoya de las herramientas estadísticas que requiera. Posteriormente, el informe es entregado al RD para su análisis.

- **Análisis de resultados**

El RD es el responsable del análisis del informe preparado por el Jefe de calidad y es quién determina la necesidad de aplicar o no acciones correctivas y/o preventivas necesarias.

De aplicarse medidas: Determina las acciones correctivas necesarias para eliminar las causas que generaron la insatisfacción del cliente aplicándose el procedimiento Acciones correctivas y preventivas (CAL-MCAL-PRO-008).

De no aplicarse medidas: Se archiva la información en el file “Informes de la medición de la satisfacción del cliente” que posteriormente será parte de la revisión del SGC que realiza la alta dirección.

b) Atención de quejas

- **Recepción de la queja**

El Jefe de calidad recibe las quejas del cliente por e-mail o teléfono y las registra en el formato Atención de quejas (CAL-MCAL-FOR-014).

- **Solución a la queja**

El jefe de calidad investiga la queja recibida en un periodo máximo de dos días hábiles. Dependiendo del incidente, la respuesta o solución se dará por alguno de los medios antes mencionados y se registrará en el mismo formato. El jefe de calidad además determina si se requiere Acción correctiva, en caso se necesite plantear una, ésta se realiza mediante el formato Solicitud de acción correctiva (CAL-MCAL-FOR-015), de acuerdo al procedimiento Acciones correctivas y preventivas (CAL-MCAL-PRO-008).

	MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE Y ATENCIÓN DE QUEJAS	PROCEDIMIENTO	
		CAL-MCAL-PRO-005	
		Rev.: 01	Página 4 de 4

5. REGISTROS

- Atención de quejas (CAL-MCAL-FOR-014)
- Solicitud de acción correctiva (CAL-MCAL-FOR-015)
- Encuesta satisfacción del cliente (CAL-MCAL-FOR-016)

6. IDENTIFICACIÓN DE CAMBIOS

Número de revisión	Fecha de actualización	Descripción del cambio

	AUDITORÍAS INTERNAS	PROCEDIMIENTO	
		CAL-MCAL-PRO-006	
		Rev.: 01	Página 1 de 6

SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

AUDITORÍAS INTERNAS

	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Nombre			
Cargo			
Firma			
Fecha			

	AUDITORÍAS INTERNAS	PROCEDIMIENTO	
		CAL-MCAL-PRO-006	
		Rev.: 01	Página 2 de 6

1. OBJETIVO

Definir la metodología para llevar a cabo una auditoría interna de calidad, que será ver si el SGC es conforme con los requisitos de la norma ISO 9001:2008 y con lo establecido por la propia organización, y si dicho sistema ha sido implantado y se mantiene de forma eficaz.

2. ALCANCE

Aplicable a todos los procesos incluidos dentro del SGC de Industrias de la Selva S.A.C.

3. TÉRMINOS Y DEFINICIONES

Las definiciones aquí contenidas son de acuerdo con la Norma ISO-9000:2000 Sistemas de Gestión de la Calidad “Fundamentos y Vocabulario”.

- **Auditoría:** Instrumento de gestión que comprende la evaluación sistemática, documentada, periódica y objetiva que se realiza para determinar si el sistema de gestión satisface las disposiciones previamente establecidas, si el sistema se ha implantado de forma efectiva, y si es adecuado para alcanzar la política y objetivos de la organización.
- **Auditor/Equipo Auditor:** Auditor o grupo de auditores designados y cualificados para realizar la auditoría, pudiendo incluir expertos técnicos y auditores en formación.
- **Auditado:** Organización o persona sometida a una auditoría.
- **No Conformidad:** Incumplimiento de un requisito debido al incumplimiento de la norma de referencia, a no implementar documentos del SGC (Manual de Calidad, procedimientos, instrucciones) o bien a una reglamentación, un contrato, etc.
- **Acciones Correctivas:** Acción tomada para eliminar las causas de una no conformidad, de un defecto o cualquier otra situación indeseable existente, para impedir su repetición

	AUDITORÍAS INTERNAS	PROCEDIMIENTO	
		CAL-MCAL-PRO-006	
		Rev.: 01	Página 3 de 6

- **Acciones Preventivas:** Acción tomada para eliminar las causas de una no conformidad potencial, de un defecto o cualquiera otra situación, para impedir que se produzca.
- **Criterios de auditoría:** Políticas, prácticas, procedimientos, etc. con respecto a los cuales el auditor contrasta las evidencias que se han reunido acerca del Sistema de Gestión de Calidad de la Organización.
- **Evidencias:** informaciones verificables, registros o declaraciones de hechos.

4. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

a) Elaboración y aprobación del plan anual de auditorías

Al inicio de cada año, el RD es el responsable de armar el Programa anual de auditorías de acuerdo al formato Plan anual de auditorías (CAL-MCAL-FOR-017), el cual incluye contemplar posibles fechas de realización en coordinación con las áreas auditadas. Para la planificación de la(s) Auditoría(s), se han de tener en cuenta los resultados de auditorías anteriores.

El Gerente general aprueba el Plan anual de auditorías y es comunicado al personal a través de un correo electrónico que envía el RD.

b) Selección equipo auditor

El Gerente general y el RD asignan al equipo auditor el cual incluye a un auditor líder, que puede estar conformado por personal interno, externo y observadores, bajo ciertos requisitos:

- El auditor no puede auditar su propia área.
- Conocimiento comprobado de la Norma ISO 9001:2008.
- Conocimiento de los procesos de Industrias de la Selva S.A.C.
- Formación en Auditoría (mínimo 20 horas).
- Experiencia profesional como auditor (mínimo 2 auditorías).

	AUDITORÍAS INTERNAS	PROCEDIMIENTO	
		CAL-MCAL-PRO-006	
		Rev.: 01	Página 4 de 6

c) Preparación de la auditoría

El equipo auditor revisa la documentación del SGC, como:

- Manuales, procedimientos, instrucciones, registros, etc.
- Quejas y reclamos de clientes.
- Registros de no conformidades.
- Resultados obtenidos en auditorías previas.
- Registros de acciones correctivas o preventivas.
- Documentación sobre posibles problemas puntuales de calidad detectados desde la última auditoría.

Los requisitos a auditar serán de acuerdo a la norma ISO 9001:2008.

El auditor líder junto a su equipo auditor es el responsable de elaborar el Programa de auditoría según el formato Programa de auditoría (CAL-MCAL-FOR-018). El cual incluye: objetivo, alcance, fecha, horario, nombre y firma del auditor líder.

El auditor líder será el responsable de la difusión del Programa, es decir, deberá informar a los responsables de las áreas a auditar del Programa de Auditoría, facilitándoles una copia e indicándoles la fecha prevista de realización y el equipo auditor asignado.

d) Reunión de apertura

El primer día de trabajo tanto el equipo auditor como los miembros de la organización (RD y jefes de áreas auditadas) se reúnen en la sala de reuniones de la planta de Industrias de la Selva S.A.C. para:

- Presentar el Programa de auditoría.
- Presentar al equipo auditor.
- Establecer el canal de comunicación oficial entre el auditor y auditado.

	AUDITORÍAS INTERNAS	PROCEDIMIENTO	
		CAL-MCAL-PRO-006	
		Rev.: 01	Página 5 de 6

e) Ejecución de la auditoría

El equipo auditor recoge las evidencias mediante entrevistas, observación de actividades de trabajo (infraestructura, ambiente de trabajo) y revisión de la documentación generada (políticas, procedimientos, otros) in situ de las áreas auditadas.

Toda la información recogida debe contrastarse y corroborarse con otras informaciones. El objetivo es asegurar que áreas auditadas cumplen con lo establecido en el SGC y que éste es eficaz para alcanzar los objetivos planteados.

Todos los hallazgos son revisados para determinar las que se deben considerar como no conformidades con respecto a los criterios de auditoría, las cuales son informadas de inmediato al jefe del área auditada en medio del proceso de auditoría, de manera que puedan analizarse las causas que la provocan y permita aplicar acciones correctivas.

La información recogida durante el proceso de auditoría se realiza mediante el formato Lista de verificación para auditoría (CAL-MCAL-FOR-019).

Al final del día el equipo auditor se reúne con los responsables de las áreas auditadas para dejar en claro los resultados del proceso.

f) Reunión de cierre y presentación del informe

El equipo auditor tiene como responsabilidad la presentación del informe a la Gerencia general como cierre de la auditoría. Todas las no conformidades y observaciones se redactan según el formato Solicitud de acción correctiva y preventiva (CAL-MCAL-FOR-020), las cuales serán incluidas según el formato Informe de auditoría (CAL-MCAL-FOR-021).

g) Tratamiento de las no conformidades

El RD es el responsable de realizar las coordinaciones respectivas con los responsables de las áreas en donde se detectaron las No conformidades u observaciones para levantarlas según los procedimientos Acciones Correctivas,

	AUDITORÍAS INTERNAS	PROCEDIMIENTO	
		CAL-MCAL-PRO-006	
		Rev.: 01	Página 6 de 6

Preventivas (CAL-MCAL-PRO-008) y Productos no conformes (CAL-MCAL-PRO-007).

5. REGISTROS

- Plan anual de auditorías (CAL-MCAL-FOR-017)
- Programa de auditoría (CAL-MCAL-FOR-018)
- Lista de verificación para auditoría (CAL-MCAL-FOR-019)
- Solicitud de acción correctiva y preventiva (CAL-MCAL-FOR-020)
- Informe de auditoría (CAL-MCAL-FOR-021)

6. IDENTIFICACIÓN DE CAMBIOS

Número de revisión	Fecha de actualización	Descripción del cambio

	PRODUCTOS NO CONFORMES	PROCEDIMIENTO	
		CAL-MCAL-PRO-007	
		Rev.: 01	Página 1 de 4

SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

PRODUCTOS NO CONFORMES

	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Nombre			
Cargo			
Firma			
Fecha			

	PRODUCTOS NO CONFORMES	PROCEDIMIENTO	
		CAL-MCAL-PRO-007	
		Rev.: 01	Página 2 de 4

1. OBJETIVO

Establecer los mecanismos para controlar el producto no conforme que se genere en los procesos del SGC de Industrias de la Selva S.A.C.

2. ALCANCE

El procedimiento tiene aplicación en todos los procesos de realización del producto incluidos en el alcance del SGC de Industrias de la Selva S.A.C.

3. TÉRMINOS Y DEFINICIONES

Producto: Resultado de un proceso

4. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

a) Identificación del PNC

El PNC se genera cuando no se cumplen las características definidas en los siguientes formatos: Solicitud de requerimiento de compra (CAL-MCAL-FOR-013), Especificación del Producto (CAL-MCAL-FOR-022) y Solicitud de orden de pedido (CAL-MCAL-FOR-023).

Cualquier personal está en la posibilidad de detectar un PNC, el cual deberá registrar según el formato “Registro de producto no conforme” (CAL-MCAL-FOR-024) para mantener evidencia del control del producto no conforme.

El PNC puede detectarse en cualquiera de las etapas del proceso, al inicio, durante y al final del proceso dependiendo de la naturaleza del mismo.

Los jefes del área al que pertenece el proceso mantienen los registros de producto no conforme generados y analizan dicha información al final de cada mes, con el objeto de tomar acciones correctivas cuando se requiera.

	PRODUCTOS NO CONFORMES	PROCEDIMIENTO	
		CAL-MCAL-PRO-007	
		Rev.: 01	Página 3 de 4

b) Tratamiento al PNC y medidas de mejora.

- **Detección de PNC en la recepción de compras realizadas**

El encargado de abastecimiento y el supervisor de calidad determinarán los PNC de acuerdo a las especificaciones de compra que figuran en el formato Especificación Solicitud de requerimiento de compra (CAL-MCAL-FOR-013) al momento de recibir la mercadería, solicitándole al proveedor el cambio inmediato de producto mediante el formato Solicitud de acción correctiva y preventiva (CAL-MCAL-FOR-020), lo cual debe registrarse además en los formatos “Registro de producto no conforme” (CAL-MCAL-FOR-024) y Evaluación de proveedores (CAL-MCAL-FOR-009), para su control y seguimiento respectivo.

- **Detección de PNC en el proceso productivo**

El supervisor de producción y el supervisor de calidad son los encargados de autorizar la separación de productos que no cumplan con las especificaciones, lo cual se registra según el formato Registro de producto no conforme (CAL-MCAL-FOR-024), y se procede al cambio. Los PNC se colocan en jabas color naranja y son trasladadas a un área destinados para ello. El supervisor de producción es el encargado de registrar el formato Solicitud de acción correctiva y preventiva (CAL-MCAL-FOR-020).

- **Detección de PNC posterior a la entrega**

El jefe de calidad determina las acciones aplicables en el caso de que el PNC se detecte después de la entrega al cliente, ya sea en el caso de que lo reporte el cliente o cuando se ha comenzado a utilizar. El jefe de calidad evalúa las acciones que aplicará para asegurar que son apropiadas a los efectos potenciales de la no conformidad según el formato Solicitud de acción correctiva y preventiva (CAL-MCAL-FOR-020).

	PRODUCTOS NO CONFORMES	PROCEDIMIENTO	
		CAL-MCAL-PRO-007	
		Rev.: 01	Página 4 de 4

5. REGISTROS

- Solicitud de requerimiento de compra (CAL-MCAL-FOR-013)
- Solicitud de acción correctiva y preventiva (CAL-MCAL-FOR-020)
- Especificación del Producto (CAL-MCAL-FOR-022)
- Solicitud de orden de pedido (CAL-MCAL-FOR-023)
- Registro de producto no conforme (CAL-MCAL-FOR-024)

6. IDENTIFICACIÓN DE CAMBIOS

Número de revisión	Fecha de actualización	Descripción del cambio

	ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS	PROCEDIMIENTO	
		CAL-MCAL-PRO-008	
		Rev.: 01	Página 1 de 4

SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS

	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Nombre			
Cargo			
Firma			
Fecha			

	ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS	PROCEDIMIENTO	
		CAL-MCAL-PRO-008	
		Rev.: 01	Página 2 de 4

1. OBJETIVO

Describir el procedimiento a seguir para la gestión de las no conformidades a través de la toma de medidas para mitigar su impacto mediante la aplicación de acciones correctivas y preventivas.

2. ALCANCE

Desde la identificación de la no conformidad hasta el seguimiento de las acciones de mejora de los procesos del SGC de Industrias de la Selva S.A.C.

3. TÉRMINOS Y DEFINICIONES

- **Acción correctiva:** Acción tomada para eliminar las causas de una No conformidad, defecto o cualquier otra situación indeseable ya existente, para evitar su repetición.
- **Acción preventiva:** Acción tomada para eliminar las causas de Potenciales No conformidades, defectos o cualquier otra situación indeseable, con el fin de evitar que se produzca.
- **Solicitud de acción correctiva (SAC):** Formato en el que se registra la No conformidad detectada, las acciones a tomar y el reporte de la ejecución y verificación de las acciones tomadas, hasta el cierre o levantamiento de la misma.
- **Solicitud de acción preventiva (SAP):** Formato similar al anterior, pero aplicable a las Potenciales No Conformidades detectadas.
- **No conformidad:** Incumplimiento de la Norma, Política y/o documentos del Sistema Integrado de Gestión.
- **Potencial no conformidad:** Potencial incumplimiento de la Norma, Política y/o documentos del Sistema Integrado de Gestión.

	ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS	PROCEDIMIENTO	
		CAL-MCAL-PRO-008	
		Rev.: 01	Página 3 de 4

4. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

a) Identificación y descripción de la no conformidad

La identificación de una no conformidad puede ser resultado de:

- Inspecciones durante el proceso productivo u otro proceso donde no se cumplen los criterios o características especificadas previamente establecidas.
- Quejas de clientes
- Resultados de auditorías internas y externas.
- Revisión del SGC.

El jefe de área deberá registrar la no conformidad o potencial no conformidad según el formato Solicitud de acción correctiva y preventiva (CAL-MCAL-FOR-020) e informar al RD. Las no conformidades se redactan describiendo de manera clara y concreta de forma que permita identificar las causas que la ocasionaron.

b) Investigación de las causas – raíz

El RD convocará una reunión con el personal relacionado al proceso donde se encontró la no conformidad y solicitará información que ayude a determinar las causas (como registros, procedimientos, otros). El equipo convocado deberá usar la metodología “espina de pescado” para determinar las causas raíz y proponer acciones de mejora.

c) Propuesta de acciones de mejora

El equipo convocado propone propuestas para eliminar las causas más representativas, planea e implementa las acciones correctivas y preventivas y determina el responsable de la labor. Así mismo, se designa a un miembro del equipo que actuará como “auditor interno” de evaluar el cumplimiento de las acciones establecidas y la verificación de la efectividad de los resultados.

	ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS	PROCEDIMIENTO	
		CAL-MCAL-PRO-008	
		Rev.: 01	Página 4 de 4

d) Seguimiento y evaluación

Al concluir el plazo establecido para implementar las mejoras, el “auditor interno” se reúne con el responsable del proceso, a quién le solicitará información que verifiquen el cumplimiento de las actividades según el formato Solicitud de acción correctiva y preventiva (CAL-MCAL-FOR-020). Se pueden presentar ciertos escenarios:

- Si no se ejecutaron las acciones: se solicita la justificación y se plantea una nueva fecha de evaluación, lo cual es notificado al RD vía correo electrónico..
- Que las acciones no hayan sido suficientes para la mejora: se retorna al punto “b” de este procedimiento.
- Que las acciones hayan sido efectivas: Se cierra la Solicitud de acción correctiva y preventiva (CAL-MCAL-FOR-020) con la firma de los involucrados y notifica al RD para que actualice los cambios en el SGC.

5. REGISTROS

- Solicitud de acción correctiva y preventiva (CAL-MCAL-FOR-020).

6. IDENTIFICACIÓN DE CAMBIOS

Número de revisión	Fecha de actualización	Descripción del cambio