

UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA LA MOLINA

FACULTAD DE ECONOMÍA Y PLANIFICACIÓN

Ciclo Optativo de Especialización y Profesionalización

Gestión de Calidad Total y Productividad



**«PLANIFICACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA
CALIDAD BASADA EN LA NORMA ISO 9001:2008 PARA UNA
EMPRESA CONCESIONARIA DE ALIMENTOS»**

**Trabajo de Titulación para Optar el Título Profesional de:
INGENIERO EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

LIZETH VARGAS RODRÍGUEZ

Lima – Perú

2016

DEDICATORIA

A mis padres, por haberme brindado la oportunidad de contar con una excelente educación en el transcurso de mi vida, por motivarme constantemente a continuar con mi formación académica y por darme las fuerzas necesarias para alcanzar mis objetivos.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, a mi patrocinador del Trabajo de Titulación Mg. Sc. Luis Enrique Espinoza Villanueva, mi más amplio agradecimiento por su valiosa dirección y apoyo en el desarrollo y conclusión del mismo; su experiencia y ánimo han sido una fuente de motivación constante para la culminación del presente trabajo.

Al Gerente General y al Gerente de Operaciones, integrantes de la empresa CONCESIONARIA DE ALIMENTOS S.R.L., por haberme brindado todas las facilidades para llevar a cabo la presente investigación.

A mi familia por el apoyo incondicional, por entender mis ausencias y mis malos momentos, y por- a pesar de sus múltiples actividades - estar pendiente del proceso del presente trabajo apoyándome y brindándome consejos desde el punto de vista de sus diferentes profesiones.

ÍNDICE

RESUMEN	1
I INTRODUCCIÓN	3
1. Descripción de la Realidad Problemática	5
2. Planteamiento del Problema	12
2.1. Formulación del Problema	12
2.2. Problema Principal	13
2.3. Problemas Secundarios	13
3. Objetivos.....	14
3.1. Objetivo General	14
3.2. Objetivos Específicos.....	14
4. Justificación	14
5. Importancia.....	15
6. Limitaciones	15
II REVISIÓN DE LA LITERATURA.....	17
1. Antecedentes de la Investigación	17
2. Marco Teórico	20
2.1. Concesionario de Alimentos	20
2.1.1. Requisitos para el funcionamiento.....	20
2.1.2. Requisitos Sanitarios.....	21
2.1.3. Vigilancia Sanitaria.....	22
2.1.4. Marco Legal	23
2.2. Control de las Operaciones	23
2.3. Análisis del entorno interno y externo	25
2.3.1. Matriz EFE.....	26
2.3.2. Matriz de Perfil Competitivo (MPC)	26
2.3.3. Matriz EFI.....	27
2.3.4. Análisis FODA.....	27
2.4. Organización Internacional de Normalización.....	28
2.4.1. Familia ISO 9000	28
2.4.2. Sistema de Gestión de la Calidad.....	29
2.5. Norma ISO 9001:2008	29
2.5.1. Metodología del sistema de gestión de la calidad ISO 9001:2008	30
2.5.2. Requisitos de la Norma ISO 9001:2008	30
2.5.3. Enfoque basado en los procesos	32
2.5.4. Planificación del Sistema de Gestión de la Calidad.....	34
2.5.5. Documentación del Sistema de Gestión de la Calidad	36
2.6. Beneficios de implementar un Sistema de Gestión de la Calidad.....	41
2.7. Documentos de Auditoría para la Recolección de Información	41
2.7.1. Lista de Verificación.....	42
2.8. Costos de la calidad.....	42
2.8.1. Clasificación de los Costos de Calidad.....	42
3. Marco Histórico.....	44

3.1.	Evolución de la Calidad	44
4.	Terminología	46
III	METODOLOGÍA.....	48
1.	Lugar de ejecución.....	48
2.	Método de Investigación	48
3.	Delimitación de la investigación	48
4.	Técnicas e Instrumentos	50
5.	Fuentes de recolección de información	51
5.1.	Visita a la Empresa e Instalaciones del Concesionario	51
5.1.1.	Entrevistas con las Gerencias.....	52
5.1.2.	Entrevista con los Responsables de Área.....	52
5.2.	Instrumentos para la Recopilación de datos	53
5.2.1.	Análisis del Entorno Interno y Externo	53
5.2.2.	Evaluación con respecto a la Norma ISO 9001:2008.	58
5.2.3.	Estimación de costos de la calidad.....	61
6.	Determinación de Criterios de Control Operacional	63
7.	Identificación de los Procesos y Documentación Pertinente.....	65
8.	Diagnóstico Situacional.....	66
9.	Planificación del Sistema de Gestión	66
IV	RESULTADOS Y DISCUSIÓN	67
1.	Descripción de la empresa.....	67
1.1.	Generalidades	68
1.2.	Organización	69
1.3.	Productos.....	70
1.4.	Principales clientes.....	72
2.	Producción y Prestación del Servicio	73
2.1.	Área de Trabajo.....	74
2.1.1.	Almacén Central	74
2.1.2.	Ambiente dentro del Concesionario.....	75
2.2.	Proceso productivo	80
2.3.	Criterios de Control.....	81
2.3.1.	Limpieza y Desinfección de Áreas	81
2.3.2.	Manejo de Residuos Sólidos.....	84
2.3.3.	Limpieza y Desinfección de las Instalaciones	84
2.3.4.	Medidas de Higiene y Seguridad del Personal Operario	85
2.3.5.	Control de Plagas	85
2.3.6.	Análisis Microbiológicos y Físicoquímicos del Agua	85
2.3.7.	Vehículos de Transporte	86
2.4.	Máquinas y Equipos.	86
2.5.	Fuerza Laboral.....	87
3.	Entrevista con la alta dirección.....	88
4.	Diagnóstico de la gestión de la empresa.....	89
4.1.	Análisis Interno y Externo.....	89
4.1.1.	Análisis de la matriz de evaluación de los factores externos (EFE)	89

4.1.2.	Análisis de la matriz del Perfil Competitivo (MPC).....	91
4.1.3.	Análisis de la matriz de evaluación de los factores internos (EFI)	95
4.1.4.	Análisis FODA.....	95
4.2.	Diagnóstico de la empresa en base a la Norma ISO 9001:2008	98
4.2.1.	Resultado de la evaluación con respecto a la Norma ISO 9001:2008.	98
4.3.	Resultados de la evaluación de estimación de costos de calidad.	112
4.3.1.	Análisis del desempeño de la empresa respecto a sus costos de calidad.	114
4.4.	Descripción de los Criterios de Control	117
4.5.	Descripción de la estructura de procesos y documentaria.....	118
5.	Planificación del Sistema de Gestión de la Calidad	120
5.1.	Planeamiento Estratégico	120
5.2.	Estructura Organizacional	122
5.3.	Representante de la Dirección.....	125
5.4.	Determinación de los Controles Operacionales	125
5.4.1.	Determinación de los Puntos Críticos de Control.....	125
5.4.2.	Indicadores de desempeño	129
5.5.	Diseño del Sistema de Gestión de la calidad.....	129
5.5.1.	Enfoque basado en los Procesos	129
5.5.2.	Estructura de la Documentación	130
6.	Estimación Económica	132
	CONCLUSIONES.....	135
	RECOMENDACIONES	137
	CITAS BIBLIOGRÁFICAS.....	139
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	140

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N°1: Evolución de las Certificaciones ISO 9001(1993-2014).	6
Figura N°2: Certificaciones ISO 9001 - Año 2014.	6
Figura N°3: Evolución Certificaciones ISO 9001 en Sudamérica (1993-2014).	7
Figura N°4: Certificaciones ISO 9001 en Sudamérica – Año 2014.	7
Figura N°5: Sector Alojamiento y Restaurantes – Diciembre 2014 (Año base 2007).	10
Figura N°6: Incremento de actividades de alojamiento y restaurantes.	10
Figura N°7: Modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos.	33
Figura N°8: Estructura típica de la documentación del S.G.C.	37
Figura N°9: La cadena de Deming.	41
Figura N°10: Metodología del Trabajo de Titulación.	49
Figura N°11: Árbol de decisiones.	65
Figura N°12: Organigrama de CONCESIONARIA DE ALIMENTOS S.R.L.	71
Figura N°13: Distribución de la Planta (Instalaciones de la empresa) –Primer piso.	77
Figura N 14: Distribución de la Planta (Instalaciones de la empresa) – Segundo piso.	78
Figura N°15: Distribución de un Concesionario de alimentos – Instalaciones del cliente.	79
Figura N°16: Flujo de producción.	80
Figura N°17: Flujo de actividades dentro de un concesionario de alimentos tradicional. .	82
Figura N°18: Flujo de actividades - concesionario de alimentos en centros de salud.	83
Figura N°19: Porcentaje de cumplimiento por capítulo de la norma ISO 9001:2008.	98
Figura N°20: Puntuación obtenida por numeral de la norma ISO 9001:2008.	101
Figura N°21: Resultados de la encuesta IMECCA	113
Figura N°22: Mapa de procesos de CONCESIONARIA DE ALIMENTOS S.R.L.	119
Figura N°23: Organigrama propuesto - CONCESIONARIA DE ALIMENTOS S.R.L.	124
Figura N° 24: Flujograma general del proceso productivo.	126
Figura N°25: Mapa de Procesos CONCESIONARIA DE ALIMENTOS S.R.L.	131

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1: Encabezado de la lista de verificación.....	59
Cuadro N° 2: Explicación del llenado de la lista de verificación.	59
Cuadro N° 3: Puntuación según el estado de cumplimiento de la norma ISO 9001:2008. 60	
Cuadro N° 4: Nivel de cumplimiento total con respecto a la norma ISO 9001:2008.	60
Cuadro N° 5: Clasificación según la puntuación obtenida.	61
Cuadro N° 6: Categorías de los costos de la calidad.	62
Cuadro N°7: Descripción del estilo de gestión de la empresa.	63
Cuadro N° 8: Secuencia de apartados de la tabla de gestión.	64
Cuadro N° 9: Secuencia de respuestas del árbol de decisiones para identificar un PCCe. 65	
Cuadro N°10: Clientes actuales.	72
Cuadro N°11: Promedio de ingresos anuales por cliente.....	73
Cuadro N° 12: Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).....	90
Cuadro N° 13: Matriz del Perfil Competitivo de un Concesionario Tradicional.....	92
Cuadro N°14: Matriz del Perfil Competitivo de un Concesionario en Centro de Salud. ..	94
Cuadro N° 15: Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).....	96
Cuadro N°16: Matriz FODA.....	97
Cuadro N°17: Nivel de cumplimiento respecto a los capítulos de la Norma ISO 9001:2008	98
Cuadro N° 18: Nivel de cumplimiento respecto a los numerales de la Norma ISO 9001:2008	100
Cuadro N°19: Resultados de la encuesta IMECCA.....	113
Cuadro N° 20: Ventas Brutas y Costo Total de la Calidad.....	114
Cuadro N°21: Costo total por factor analizado.....	114
Cuadro N°22: Puntos Críticos de Control Específicos (PCCe).	127
Cuadro N°23: Evaluación económica.....	133

LISTA DE ANEXOS

ANEXO N°1: Matriz de Consistencia Lógica.

ANEXO N°2: Diagrama de Gantt visitas a Concesionaria de Alimentos S.R.L.

ANEXO N°3: Lista de Verificación según la norma ISO 9001:2008.

ANEXO N°4: Encuesta de Estimación de los Costos de la Calidad.

ANEXO N°5: Tabla de Gestión de los Puntos de Control (PC).

ANEXO N°6: Matriz de Indicadores.

ANEXO N°7: Matriz de Responsabilidades.

ANEXO N°8: Fichas Técnicas de los Procesos de Realización del Producto.

ANEXO N°9: Fichas Técnicas de los Procesos Propuestos de Medición, Análisis y Mejora

ANEXO N°10: Política de la Calidad.

ANEXO N°11: Objetivos de la Calidad.

ANEXO N°12: Manual de la Calidad.

ANEXO N°13: Procedimientos Documentados.

ANEXO N°14: Formatos del SGC.

ANEXO N°15: Diagrama de Gantt posterior a la Planificación del SGC.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación no experimental desarrolla la Planificación del Sistema de Gestión de la Calidad bajo la norma ISO 9001:2008 para la empresa CONCESIONARIA DE ALIMENTOS S.R.L. La investigación tiene como finalidad mejorar el desempeño de la organización, controlar los niveles de inocuidad de los productos y facilitar el control de las operaciones.

En primer lugar, se concretó una entrevista con la Gerencia General en la cual se expuso el objetivo y alcance de la investigación, ello a fin de obtener la aprobación para aplicar la metodología requerida para la Planificación del Sistema de Gestión de Calidad.

Para obtener la información necesaria se realizaron visitas a las instalaciones de la empresa CONCESIONARIA DE ALIMENTOS S.R.L., donde se encuentran las áreas administrativas y el almacén central, y visitas a los concesionarios de alimentos en las instalaciones del cliente, donde se realiza la producción de los platillos y la prestación del servicio.

Gracias a la colaboración de los Gerentes y Responsables de Área se pudo aplicar las diferentes herramientas de recopilación de datos, los cuales fueron cotejados a través de observaciones a las operaciones e instalaciones. Las herramientas utilizadas fueron:

- Matriz EFE, EFI, matriz del perfil competitivo (MPC) y el análisis FODA: Se analizó el entorno para conocer los factores que condicionan el desempeño de la empresa
- Lista de verificación con base en la norma ISO 9001:2008: Su aplicación permitió determinar la situación de la empresa con respecto a los requisitos de la norma.
- Encuesta de estimación de los costos de calidad (IMECCA): Permitted identificar la tendencia de los costos de la calidad en la empresa.

Con la participación de la Alta Dirección (Gerencias) y el Responsable de RR.HH. se logró realizar el análisis interno y externo de la empresa, permitiendo el establecimiento de la política y objetivos estratégicos necesarios para la posterior determinación de la política y objetivos de la calidad.

A partir de los resultados obtenidos tras la aplicación de la Lista de Verificación, se determinó que la empresa presenta un nivel de cumplimiento muy deficiente de los requisitos de la norma, es decir, no existen evidencias de que sus operaciones estén respaldadas por un

Sistema de Gestión de la Calidad. En cuanto a los resultados de la aplicación de la Encuesta de Estimación de los Costos de la Calidad, se obtuvo que la gestión de la empresa está orientada principalmente a la evaluación y fallos, destinando pocos esfuerzos en la prevención de la calidad.

Se identificó a su vez que la empresa cuenta con los puntos de control generales identificados y bajo supervisión constante, mas no todos los puntos de control específicos se encuentran identificados. Asimismo, la empresa carece de indicadores de gestión que le permitan evaluar el desempeño de sus procesos e identificar desviaciones oportunamente.

En lo que respecta a los procesos, no se encuentran correctamente definidos y al ser transmitidos verbalmente originan resultados heterogéneos. Asimismo, no cuenta con la documentación mínima requerida por el Sistema de Gestión de la Calidad, careciendo de objetivos y políticas de la calidad, de un manual de la calidad, procedimientos documentados y registros de datos que deberían ser tomados durante la producción.

Como respuesta a lo mencionado anteriormente se plantea la Planificación del Sistema de Gestión de la Calidad la cual involucra los siguientes aspectos:

- Apertura de dos unidades dentro de la estructura organizacional: una destinada al seguimiento y control de la calidad y otra dedicada netamente a las operaciones financieras.
- Designar un Representante de la Dirección y transmitirle formalmente las responsabilidades referentes al Sistema de Gestión de la Calidad.
- Identificación de los Puntos Críticos de Control Específicos y elaboración de Tablas de Gestión correspondientes y necesarias para su correcto seguimiento.
- Determinación de los indicadores de gestión, los mismos que se desarrollan en la Matriz de Indicadores y la Matriz de Responsabilidades.
- Identificación de los procesos de realización del producto (según lo propuesto por la norma ISO 9001:2008) y posterior elaboración de las ficha técnicas correspondientes. Asimismo, se seleccionó y elaboró la documentación necesaria para dar soporte al Sistema de Gestión de la Calidad.

Adicionalmente, se realizó una estimación económica de las etapas posteriores a la planificación del Sistema de Gestión de la Calidad (implementación, verificación y mejora continua), dejando en evidencia la factibilidad del presente trabajo.

I INTRODUCCIÓN

En la actualidad el rol que desempeña la Calidad es cada vez más determinante en el éxito empresarial, ya que constituye una ventaja competitiva si se sabe gestionar de manera adecuada. El Sistema de Gestión de la Calidad permite que las empresas puedan mejorar su desempeño de forma integral y detectar oportunidades de mejora, las cuales implementadas exitosamente se reflejarán en el incremento de la satisfacción del cliente y, por ende, en la rentabilidad de las empresas.

Con el presente trabajo se ha llevado a cabo la planificación del Sistema de Gestión de la Calidad para la empresa CONCESIONARIA DE ALIMENTOS S.R.L., empresa que ofrece servicios de alimentación colectiva en cafeterías y comedores de diversas entidades públicas y privadas dentro del departamento de Lima, y que está destinada a cubrir necesidades y expectativas alimentarias de sus consumidores finales a fin de garantizar su permanencia en el mercado.

Actualmente, CONCESIONARIA DE ALIMENTOS S.R.L. no cuenta con un Sistema de Gestión de la Calidad, es decir, carece de una estructura operacional establecida, no se encuentra correctamente documentada ni integrada a los procesos y no mantiene los controles necesarios. Todas estas falencias repercuten en la satisfacción del cliente, además, ocasionan el desperdicio de recursos.

Para el rubro de los concesionarios de alimentos la gestión de la calidad es un tema crítico, y es que el cumplimiento de las especificaciones –tanto del producto como del servicio– involucra directamente la garantía de ofrecer alimentos inocuos al consumidor final. Por tal motivo, es de vital importancia que todas las operaciones relacionadas con la realización del producto permanezcan bajo un control de calidad constante; en caso contrario, se pondría en riesgo la salud de los comensales.

La planificación del Sistema de Gestión de la Calidad que se propone le va a permitir a CONCESIONARIA DE ALIMENTOS S.R.L.: alcanzar con eficiencia y eficacia sus objetivos, dar valor agregado a sus productos y servicios, y cumplir con las exigencias y expectativas del cliente. De esta manera, CONCESIONARIA DE ALIMENTOS S.R.L. desarrollará y mantendrá ventajas competitivas que la diferenciarán de sus competidores e incrementará su rentabilidad.

A lo largo del tiempo se han desarrollado diversas metodologías de Mejora Continua para gestionar la calidad: Calidad Total, Reingeniería, Justo a Tiempo, Reestructuración, normas ISO: 9000, entre otros. En la elaboración del presente trabajo se ha tenido como base a la norma ISO 9001:2008, ya que cuenta con mayor reconocimiento en el mundo. Cabe señalar que este tipo de norma establece los requisitos mínimos con los que debe contar una empresa para tener un sistema efectivo, que permita administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios constituyendo una guía para la gestión de la calidad.

Se empleó el método de Investigación DESCRIPTIVO y se realizó bajo el diseño NO EXPERIMENTAL. Las técnicas e instrumentos de recolección de datos que se utilizaron fueron las fuentes primarias y secundarias, las cuales usaron como métodos la observación, aplicación de listas de verificación, cuestionarios, el desarrollo de matrices para el análisis interno y externo, entre otros.

1. Descripción de la Realidad Problemática

En la actualidad el entorno competitivo en el que operan las empresas en el mundo, ya sean estas de bienes o servicios, exige que direccionen sus esfuerzos a desarrollar estrategias para profundizar la eficiencia, la productividad y el perfeccionamiento de la calidad. En ese sentido, las compañías deben garantizar el uso óptimo de sus recursos internos para ser capaces de producir más y mejor. Para ello, deben contar con una cultura empresarial sobre el uso racional de los recursos y el avance constante de sus procesos productivos, traduciéndolos en valor agregado, mejoramiento de la calidad y –por ende– de la percepción del cliente, asegurando así su permanencia, crecimiento en el mercado y contribuyendo en el desarrollo del sector empresarial.

El desarrollo del sector empresarial y productivo es un factor clave para incrementar la competitividad de un país, acelerar su crecimiento económico sostenido en el largo plazo, y mejorar sus condiciones sociales a través de la generación de empleo y valor agregado en la economía. Un objetivo central de los gobiernos es incrementar la competitividad de las empresas, ya que una empresa competitiva –gracias a un sistema efectivo basado en la calidad– tiene la capacidad de diferenciarse en el mercado nacional e internacional.

Hoy en día el desempeño industrial y comercial, distinguido por la calidad de una empresa, se puede garantizar en cualquier parte del mundo mediante la certificación de una norma internacional; tal es el caso de la ISO 9001:2008, norma que evalúa que una organización cuente con un sistema efectivo, la cual le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios.

Según la última publicación del informe ISO SURVEY OF MANAGEMENT SYSTEM STANDARD CERTIFICATIONS - 2014, respecto al estado en el que se encuentran las certificaciones alrededor del mundo, la ISO 9001 abarca 182 países, siendo China el país que presenta mayor número de empresas certificadas con base en esta norma. Los países que le proceden son Italia, Alemania y Japón, en el segundo, tercer y cuarto lugar respectivamente. Las empresas de los países mencionados buscan constantemente destacar entre otras de su rubro; emplean para ello un mejor desempeño industrial y comercial – permitiéndoles ofrecer productos y servicios de calidad a nivel mundial–, el cual es avalado por dicha certificación.

La Figura N°1 muestra la evolución de los certificados ISO 9001 a nivel mundial (línea azul), mostrando un crecimiento con respecto al año 2011. Así mismo, se aprecia una marcada diferencia entre la evolución de las certificaciones en Europa y países de América del Norte, América Central y América del Sur.

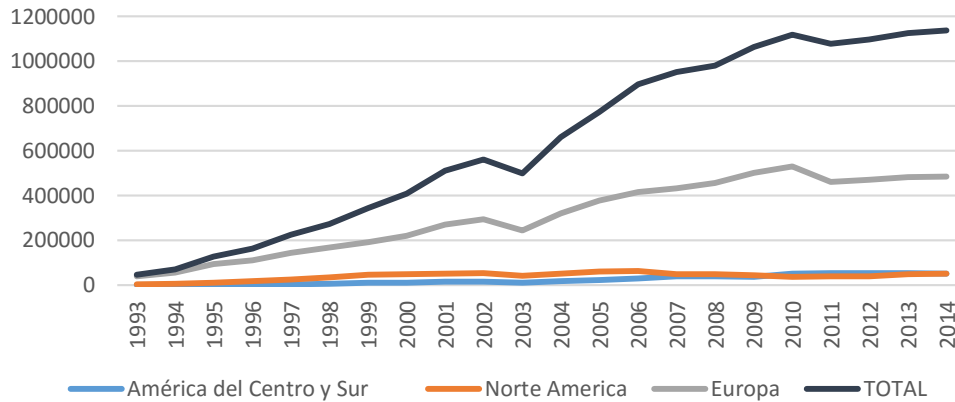


Figura N°1: Evolución de las Certificaciones ISO 9001(1993-2014).

Fuente: ISO Survey 2014

La Figura N°2 muestra la diferencia que existe entre Europa, Asia y otros sectores. Se aprecia que entre los dos continentes mencionados acumulan aproximadamente el 85% de los certificados del mundo.

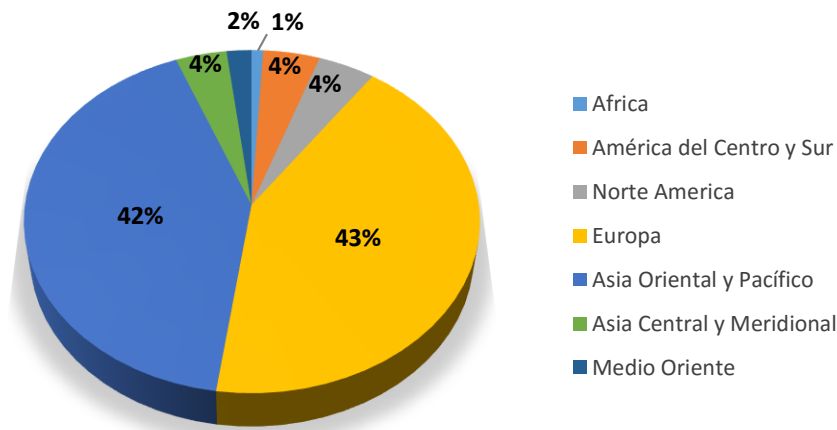


Figura N°2: Certificaciones ISO 9001 - Año 2014.

Fuente: ISO Survey 2014.

La Figura N°3 muestra los resultados de los países de Sudamérica. Se aprecia el amplio dominio de Brasil por sobre el resto de los países a lo largo del tiempo, lo cual se desprende del gran desarrollo industrial que tuvo el país durante las últimas décadas, llegando a obtener

un 36% de los certificados en la región en el año 2014. Observamos también que Colombia ha obtenido un fuerte crecimiento durante los últimos años. Se percibe también la disminución en Argentina que venía creciendo a un muy buen ritmo, en el año 2006 casi tenía la misma cantidad de certificados que Brasil, pero cae fuertemente en el año 2008 debido al inestable contexto social que atravesaron derivado de los conflictos entre los sectores agropecuarios y el gobierno nacional.

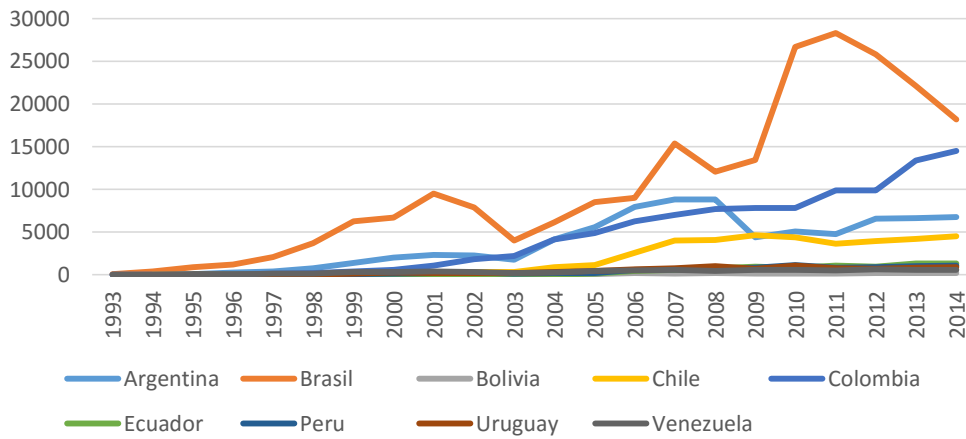


Figura N°3: Evolución Certificaciones ISO 9001 en Sudamérica (1993-2014).

Fuente: ISO Survey 2014

La Figura N°4 muestra el porcentaje de certificados ISO con los que cuentan los países Sudamericanos. Además, en el gráfico se aprecia que el Perú solo cuenta con el 2% de los certificados expedidos para Sudamérica, dejando en evidencia una enorme brecha para alcanzar la competitividad necesaria que satisfaga las necesidades de un mercado globalizado.

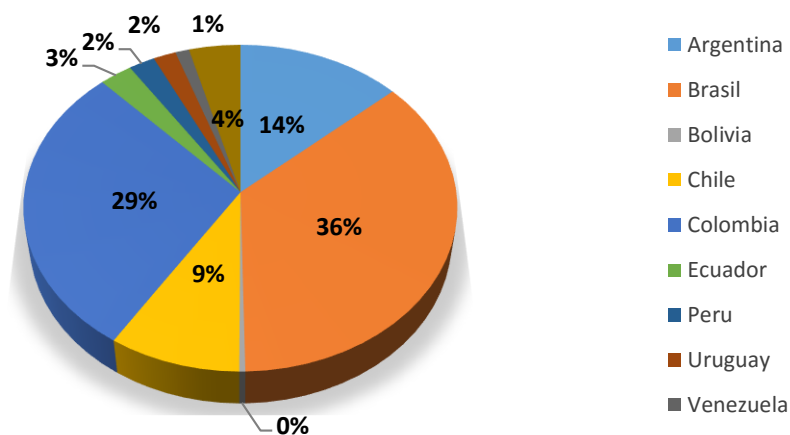


Figura N°4: Certificaciones ISO 9001 en Sudamérica – Año 2014.

Fuente: ISO Survey 2014

Si bien el Perú mostró un importante crecimiento económico en las últimas dos décadas, para que este ritmo de crecimiento se mantenga el país requiere, entre otros aspectos, aumentar los niveles de competitividad y productividad de las empresas, incentivando la cultura de la calidad que garantice estándares para los servicios y productos que se ofrecen. El hecho de que las empresas adopten un Sistema de Gestión de la Calidad constituye un factor indispensable para alcanzar los dos niveles, ambos con un desarrollo social y económico sostenible para el país. (Terrones, L. Gerente de Desarrollo COFIDE, 2014).

En el Perú se contemplan los compromisos del estado referidos a promover la competitividad del país, estimulando la inversión privada y propiciando el fortalecimiento del aparato productivo nacional mediante la inversión en las capacidades humanas. Así mismo, se han emitido dos normas legales que son de suma importancia, ya que revela una verdadera reforma en temas de la calidad, estas son: el Decreto Supremo 046-2014-PCM, de fecha 01 de julio de 2014, que aprueba la Política Nacional de la Calidad; y la Ley 30224, de fecha 11 de julio de 2014, que crea el Sistema Nacional para la Calidad-SNC y el Instituto Nacional de Calidad-INACAL.

La Política Nacional de la Calidad, publicada por la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM), guía de manera clara y con visión de largo plazo la planificación, implementación, desarrollo y gestión de la infraestructura de la calidad en el Perú, generando una mayor confianza de los productos que se ofrecen, respetando el derecho de los ciudadanos y contribuyendo con la competitividad del país. Además, resalta dos temas relevantes que forman parte de la agenda pendiente: a) fortalecer el crecimiento de la productividad e innovación y, al mismo tiempo, fortalecer el desarrollo de capacidades y habilidades tecnológicas; y b) diversificar las exportaciones del país dando valor agregado a los diversos bienes primarios exportados. Los Acuerdos de Promoción Comercial cumplen una función esencial en la apertura comercial, para su éxito se requiere de medidas internas que promuevan la oferta de bienes y servicios adecuados y competitivos. En este punto, la calidad, los estándares y la evaluación de la conformidad adquieren un papel primordial.

Según el documento publicado por la PCM, en el Perú existe un reducido número de empresas que han implementado sistemas de gestión bajo las normas ISO. Al 2012 solo existían 860 empresas certificadas con ISO 9001, 252 empresas certificadas con ISO 14000 y solo cuatro empresas con ISO 27001. Dichas cifras son bajas si se comparan con las existentes en Chile y Colombia, países que tienen una estructura productiva similar al Perú

y que nos llevan una enorme ventaja respecto a la capacidad de gestión. Al 2012, por ejemplo, las empresas con certificación ISO 9001 ascendían en Colombia a 9,817 y en Chile a 3,716; mientras que con la norma ISO 14000, Chile tenía 1,415 empresas y Colombia 945 empresas certificadas.

En comparación con otros países del entorno con las cuales el Perú mantiene relaciones comerciales, el gobierno consideró que a pesar de los importantes avances realizados en los últimos años no hay suficientes normas técnicas sobre la calidad de los productos y servicios. Debido a ello, el Poder Ejecutivo desarrolló un proyecto de Ley planteando crear el Sistema Nacional para la Calidad (SNC) y la creación del Instituto Nacional de Calidad (INACAL), en él se indica que el SNC tiene por finalidad promover y asegurar el cumplimiento de la Política Nacional para la Calidad con miras al desarrollo y la competitividad. Por su parte, el INACAL (Organismo Público Técnico Especializado adscrito al Ministerio de la Producción y con competencia a nivel nacional) constituiría el ente rector y máxima autoridad técnico-normativa del SNC, siendo responsable de su funcionamiento en el marco de lo establecido en esta Ley.

Las empresas con mayores deficiencias en el país en cuanto a calidad son las pequeñas y medianas empresas. Según datos de la Corporación Financiera de Desarrollo (COFIDE, 2013), las micro y pequeñas empresas peruanas aportan entre el 40% y el 45% del PBI, emplean a casi el 60% de la PEA, a nivel regional más del 60% de ellas mueren durante los dos primeros años de vida y solo el 20% tienen índices de acumulación, es decir, ganan dinero haciendo lo que hacen. Para Jorge Sánchez Milla, presidente del Comité de la Pequeña Industria, las Pymes son las más excluidas de la economía, pues están consideradas como empresas con infraestructura tecnológica deficiente, baja productividad y competitividad y, por ende, su participación del PBI sigue en descenso pese a que el 99% de las empresas del Perú son Pymes (COPEI, 2014).

Dentro de las pequeñas empresas peruanas podemos citar a los concesionarios de alimentos de capital peruano, encargados de brindar servicios de alimentación colectivas. Según la Revisión número cuatro de la Clasificación Internacional Uniforme de todas las actividades económicas - CIIU (ONU, 2009), la actividad económica principal a la cual pertenece una empresa concesionaria de alimentos está incluida en la división de «Actividades de servicio de comidas y bebidas», clase «Otras actividades de servicio de comidas». Dicha revisión fue

adaptada por la Dirección Nacional de Cuentas Nacionales perteneciente al Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) en el año 2010.

Según el informe de Producción Nacional de Enero a Diciembre del 2014 (INEI), el sector Alojamiento y Restaurantes incrementó su actividad en 4.53 %, sustentando su mayor actividad en los establecimientos de hospedaje (0,98%) y restaurantes (5,08%).

Sector	Ponderación	Variación porcentual 2014/2013	
		Diciembre	Enero-Diciembre
Sector Alojamiento y Restaurantes	100,00	3,93	4,53
Alojamiento	13,60	2,57	0,98
Restaurantes	86,40	4,11	5,08

Figura N°5: Sector Alojamiento y Restaurantes – Diciembre 2014 (Año base 2007).

Fuente: INEI - Encuesta Mensual de Restaurantes, MINCETUR

El incremento de la actividad en restaurantes (5,08%) es explicado por el desenvolvimiento positivo de otras actividades de servicio de comidas, actividades de restaurantes, suministro de comidas por encargo y actividades de servicio de bebidas. En la clase «Otras actividades de servicio de comidas» se destacaron los concesionarios de alimentos gracias al crecimiento sostenido durante todo el año, al posicionamiento logrado, a la firma de contratos con diversos sectores –industrias, bancos, universidades, hospitales, clínicas y centros de esparcimiento–, a la oferta de soluciones *on-site* (en el sitio) o transportada y a la alta calidad del servicio brindado. Contribuyó también el suministro de comidas para contratistas, principalmente por la mayor demanda de servicio de empresas de transporte –tanto terrestre como aéreo– favorecido por la variedad de menú presentado (INEI Producción Nacional de Enero a Diciembre, 2014).

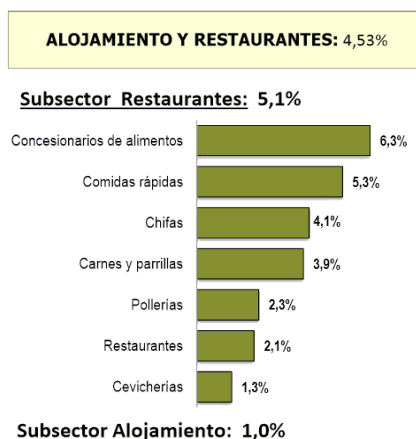


Figura N°6: Incremento de actividades de alojamiento y restaurantes.

Fuente: INEI - Encuesta Mensual de Restaurantes, MINCETUR

Los concesionarios de alimentos evolucionaron positivamente debido al incremento de clientes influenciados por la gama de servicios y estándares de salubridad de la conservación de alimentos, ya sea en la modalidad de servicio interno (en las instalaciones del cliente) o externo (desde la planta). Además, otros factores claves de crecimiento fueron la moderna tecnología y las herramientas que poseen para optimizar los procesos, las cuales permiten la atención de todas las raciones diarias de manera simultánea a clientes cada vez más exigentes (Producción Nacional INEI, 2014).

La Actividad de Restaurantes mostró un crecimiento de 2.78% con respecto de su similar del año anterior debido al avance de importantes rubros de alimentación. Uno de ellos fue «Otras actividades de servicios de comida» que se incrementó un 8.98%, con destaque del rubro de concesionarios de alimentos por diversificación del mercado objetivo –servicios de alimentación a grandes, medianas y pequeñas empresas y en la realización de eventos corporativos–; asimismo por nuevas concesiones por parte de las fuerzas armadas, institutos penitenciarios, ministerios, hospitales, clínicas y universidades. (Encuesta mensual de Restaurantes del mes de agosto INEI. 2015).

En cuanto a las certificaciones de restaurantes, los más prestigiosos como Astrid & Gastón, Segundo Muelle, Brujas de Cachiche, La Mar, Las Canastas, Pardo's Chicken, Pescado Capitales, entre otros que también se han convertido en franquicias de exportación, están certificados con base en una norma internacional que garantiza su desempeño industrial y comercial, así mismo los distingue por su calidad en cualquier parte del mundo (Strategia N°26 PUCP, 2013). El Perú no cuenta con concesionarias de alimentos peruanas certificadas en calidad, sin embargo algunas de ellas cuentan con un sistema de gestión de la calidad implementado. Empresas transnacionales como Mediterránea (España) y Sodexo (Francia), entre otras, cuentan con certificaciones de calidad y operan en el país atendiendo a los sectores más exigentes.

El Jefe de Selección de Servicios y Concesionarios de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP), Teddy Palacios, indica que las gestiones eficientes de soporte administrativo, dentro de las empresas del cliente de alimentos, son frecuentes y seguidas muy de cerca por un coordinador de Concesionarios y una coordinadora de Nutrición (generalmente del área de RR.HH. de la empresa cliente), ello con la finalidad de que se cumplan las exigencias de los consumidores finales y de los contratos firmados. (Portal Administrativo PUCP, 2014).

Por lo presentado, es de gran importancia que CONCESIONARIA DE ALIMENTOS S.R.L. centre sus esfuerzos en adoptar un sistema de gestión de la calidad que le permita afianzar sus relaciones con sus clientes; así como aprovechar el aumento de la actividad en el sector para captar a nuevos clientes cada vez más exigentes. Debemos considerar que este aumento de la demanda del servicio de alimentación colectiva va a originar, también, el surgimiento de nuevos competidores. Es necesario que CONCESIONARIA DE ALIMENTOS S.R.L. desarrolle una ventaja competitiva basándose en la calidad, la cual le permita ofrecer productos y servicios que colmen la expectativa del cliente con una mejor utilización de sus recursos. De esta manera, la empresa garantizará su permanencia y una mayor participación en el mercado, sin dejar de lado la importancia para el país de que una pequeña empresa se aúne a este concepto. Se espera que el presente proyecto genere interés y se replique en otras micro y pequeñas empresas, contribuyendo así con el desarrollo del país.

2. Planteamiento del Problema

2.1. Formulación del Problema

Actualmente la empresa CONCESIONARIA DE ALIMENTOS S.R.L. no cuenta con un Sistema de Gestión de la Calidad que le permita alcanzar con eficiencia y eficacia sus objetivos, dar valor agregado a sus productos y servicios, y cumplir cabalmente con los requisitos y expectativas del cliente. Analizando a la empresa CONCESIONARIA DE ALIMENTOS S.R.L. podemos encontrar las siguientes falencias:

- Desconocimiento por parte de la alta dirección de los beneficios que se pueden alcanzar si CONCESIONARIA DE ALIMENTOS S.R.L. integra el concepto de calidad, control y mejora continua en sus operaciones.
- Carecen de un organigrama que permita a los miembros de CONCESIONARIA DE ALIMENTOS S.R.L. identificar las diferentes divisiones, niveles de jerarquía, líneas de autoridad, responsabilidad, comunicación y la interacción entre los puestos.
- No cuenta con una estructura operacional establecida, sus procesos son transmitidos verbalmente (no se encuentran documentados ni integrados a los procedimientos), lo que ocasiona resultados heterogéneos.
- No cuenta con documentación de sus principales procesos, lo que dificulta el control de los mismos. Ello se debe principalmente a la falta de dedicación por parte del personal responsable para desarrollar adecuadamente el soporte documental.

- Desconocimiento de la orientación de sus costos de la calidad (prevención, evaluación o fallos) lo cual impide que la alta dirección refleje el desempeño de la empresa - en lo que a la calidad se refiere - en términos económicos.
- CONCESIONARIA DE ALIMENTOS S.R.L. no respeta el cronograma de pagos de sus proveedores; asimismo, las remuneraciones a sus trabajadores son realizadas con retraso, el mismo que puede llegar a ser de una semana, generado grandes malestares con los proveedores y los clientes internos.

2.2. Problema Principal

CONCESIONARIA DE ALIMENTOS S.R.L. carece de la planificación del Sistema de Gestión de la Calidad, basado en la norma ISO 9001:2008, que le permita estructurar un modelo de ejecución de dicho sistema y mejorar su competitividad en el mercado.

2.3. Problemas Secundarios

- CONCESIONARIA DE ALIMENTOS S.R.L. carece de un planeamiento estratégico establecido por la gerencia (política y objetivos estratégicos) que brinde los lineamientos para la planificación del Sistema de la Gestión de la Calidad en base a la norma ISO 9001:2008.
- No se ha llevado a cabo la determinación del diagnóstico de CONCESIONARIA DE ALIMENTOS S.R.L. para conocer la situación actual de la empresa en base a los requisitos de la norma ISO 9001:2008.
- CONCESIONARIA DE ALIMENTOS S.R.L. no ha evaluado sus costos de calidad los cuales constituye una herramienta poderosa para alcanzar rentabilidad.
- CONCESIONARIA DE ALIMENTOS S.R.L. no ha analizado los criterios y métodos de control necesarios a lo largo de los procesos de realización del producto o servicio.
- No se cuenta con estructuras de operaciones por procesos y documentarias con base en la norma ISO 9001:2008 para incrementar la productividad y facilitar la toma de decisiones, respectivamente, dentro de la empresa.

3. Objetivos

3.1. Objetivo General

Planificar un Sistema de Gestión de la Calidad basada en los requerimientos de la norma ISO 9001:2008 para la empresa CONCESIONARIA DE ALIMENTOS S.R.L. –que le permita estructurar un modelo de ejecución y mejorar su competitividad en el mercado– desde el enfoque operativo del Sistema de Gestión de la Calidad.

3.2. Objetivos Específicos

- Establecer con la gerencia el planeamiento estratégico (política y objetivos estratégicos) para facilitar la orientación de la planificación del Sistema de la Gestión de la Calidad con base en la norma ISO 9001:2008.
- Determinar el diagnóstico de CONCESIONARIA DE ALIMENTOS S.R.L. para conocer la situación actual de la empresa en relación con los requisitos de la norma ISO 9001:2008.
- Evaluar los Costos de Calidad de la empresa CONCESIONARIA DE ALIMENTOS S.R.L., puesto que constituye una herramienta poderosa para alcanzar rentabilidad.
- Analizar los criterios y métodos de control necesarios a lo largo de los procesos de realización del producto o servicio.
- Diseñar estructuras de operaciones por procesos y documentaria con base en la norma ISO 9001:2008 para incrementar la productividad y facilitar la toma de decisiones, respectivamente, dentro de la empresa.

4. Justificación

- La etapa de planificación de un Sistema de Gestión de la Calidad permite que una organización identifique y defina correctamente su estructura organizacional, así como su documentación y procesos necesarios.
- Se concibe en la planificación del Sistema de Gestión de la Calidad la unificación entre los principios del negocio con los principios de la calidad, lo cual –comunicado correctamente– generará un ambiente de compromiso donde el equipo humano esté orientado a la calidad en cada una de sus actividades.

- El diagnóstico de la empresa, como punto de partida para la planificación, permite analizar el desempeño actual de una organización, detectar falencias y oportunidades de mejora que permitirán un cambio sustancial en sus indicadores de desempeño.
- La planificación de un Sistema de Gestión de la Calidad va a permitir que la realización de las actividades dentro de la empresa se vuelvan mejores y más simples; así mismo, forma una cadena de valor con los proveedores y clientes.
- La planificación de un Sistema de Gestión de la Calidad facilita la toma de decisiones estratégicas de la organización, ya que es una etapa fundamental para rentabilizar la gestión y garantizar el futuro de la empresa.
- La planificación del sistema de Gestión de la Calidad permitirá contar con una base sólida para que posteriormente se pueda implementar el Sistema de Gestión de la Calidad.

5. Importancia

- La adopción de un Sistema de Gestión de la Calidad permitirá a los trabajadores de CONCESIONARIA DE ALIMENTOS S.R.L. contar con una guía de actuación, clara y definida, sobre los aspectos específicos de su trabajo.
- La planificación de un Sistema de Gestión de la Calidad en CONCESIONARIA DE ALIMENTOS S.R.L. va a permitirle— durante su posterior implementación— brindar servicios en forma estandarizada, garantizando la homogeneidad y el valor agregado en los resultados, propiciando así el logro de objetivos y la satisfacción del cliente.
- CONCESIONARIA DE ALIMENTOS S.R.L. contará con una base que le permitirá a futuro asegurar el estándar de calidad de su servicio, posibilitándole una mayor participación en licitaciones públicas o privadas más exigentes.
- La planificación de un Sistema de Gestión de la Calidad, con base en la norma ISO 9001:2008, será el primer escalón que le permitirá a CONCESIONARIA DE ALIMENTOS S.R.L. la obtención de la certificación ISO 9001:2008.

6. Limitaciones

- No se ha identificado una fuente de información acerca de la planificación de un Sistema de Gestión de la Calidad en una Concesionaria de Alimentos que sirva de referencia para el presente proyecto.

- La información obtenida en las entrevistas a los trabajadores de CONCESIONARIA DE ALIMENTOS S.R.L. puede resultar no verás o incompleta. Esto sucede cuando los entrevistados omiten problemas propios del área con la finalidad de no verse perjudicados o expuestos ante sus superiores.
- La medición de la calidad en los servicios es más compleja que la de los productos, dado su carácter intangible. La heterogeneidad de la prestación de los servicios dificulta su estandarización.

II REVISIÓN DE LA LITERATURA

1. Antecedentes de la Investigación

Feigenbaum (1944), principal experto en calidad de General Electric en Schenectady - Nueva York en 1944, fue el creador del concepto «Control Total de Calidad». Definió a la calidad como lo mejor que puede obtener el cliente por el precio de venta. Consideró que el «control» es una herramienta que nos permite: establecer normas de calidad, evaluar la conformidad respecto a esas normas, actuar ante las diferencias y planificar las mejoras. Para Feigenbaum la calidad es dinámica y debe definirse en términos de satisfacción del cliente, porque los clientes tienen necesidades y expectativas cambiantes.

Ishikawa (1949), experto en el control de calidad, cuyo principal aporte fue la implementación de sistemas de calidad adecuados al valor de procesos empresariales. Se le considera el padre del análisis científico de las causas de problemas en procesos industriales, dando nombre al diagrama de causa y efecto (diagrama de pescado o diagrama de Ishikawa), cuyos gráficos agrupan por categorías todas las causas de los problemas. Integró también «Las siete herramientas estadísticas básicas del Control Total de Calidad»: Diagrama de Ishikawa, Gráfico de control, Histograma, Diagrama de Pareto, Diagrama de dispersión y el Muestreo Estratificado.

Deming (1950) instruyó sobre la importancia de la calidad y desarrolló el concepto de calidad total cuando Japón buscaba reactivar su economía al quedar muy dañada luego de la segunda guerra mundial. Deming presentó el ciclo PHVA (planear, hacer, verificar, actuar) en los años 50 en Japón, el mismo que constituye el elemento esencial del proceso de planificación como una metodología de mejora continua aplicable a todo tipo de situaciones. Aportó también los 14 principios de la calidad y las siete enfermedades mortales, ambos aportes son ampliamente reconocidos.

Taguchi (1961) afirmó que todo desperdicio, reproceso o falta de calidad tiene un costo para la sociedad. Desarrolló el Método Taguchi, cuya mayor contribución se refiere a la eficacia de la calidad del diseño de productos y servicios, que implica la combinación de métodos de ingeniería y estadísticos a fin de lograr rápidas mejoras en costo y calidad. Pone énfasis en la funcionalidad del producto durante sus primeras etapas de desarrollo, cuando aún hay tiempo de realizar mejoras al mínimo costo en el diseño del producto o proceso.

Crosby (1973) inició el Programa «Cero Defectos» en una planta en Orlando, Florida. Para él, la «Calidad total es el cumplimiento de los requerimientos, donde el sistema es la prevención, es estándar, es cero defectos y la medida es el precio del incumplimiento»; gracias al programa obtuvo un 25% de reducción en tasa de retorno y un 30% de reducción de costos. En 1979 creó su compañía de consultoría organizando cursos educativos sobre gestión de la calidad. Crosby desarrolló también lo que se denomina «Cuatro Absolutos»: la definición de la calidad, el sistema para la calidad, estándar de realización, y medición de la calidad.

Juran (1986) aportó su mayor contribución: la «Trilogía de la Calidad». En ella se establece un paralelismo entre la gestión financiera en sus fases de Planificación, Control y Mejora, con la gestión de calidad. Es conocido también por el «Principio de Pareto» o regla 80/20 desarrollado en 1937, en el cual expresa que en cualquier sistema natural o humano «el 20 por ciento del esfuerzo produce el 80 por ciento de los resultados y el 80 por ciento restante es desperdicio».

Harrington (1987) elaboró documentos describiendo el progreso de la revolución de la calidad de IBM. Escribió un libro «The improvement process», en él argumenta que el único enfoque que tendrá efecto en la calidad es aquel que la convierta en la vida predominante de la empresa, lo cual involucra un cambio drástico en la forma de pensar de la organización. Harrington propone convertir el proceso de mejoramiento en parte del sistema operativo de la empresa.

Familia de Normas ISO 9000 (1987) surge ante la necesidad de estandarizar las normas de productos que mantengan la seguridad en las empresas u organizaciones a nivel internacional; es decir, que los productos que se adquieren en otras partes del mundo cumplan con las especificaciones de calidad requeridas, ya sea mediante la unificación de las normas industriales y/o la promoción del desarrollo de normas internacionales de fabricación, comercio y comunicación.

Carlzon (1993) es uno de los especialistas en calidad más importantes en el área de servicios. Creador del sistema «Momentos de la Verdad», el cual trata acerca de los momentos en que los trabajadores interactúan con sus clientes para realizar un servicio (aproximadamente 15 segundos). Carlzon sostiene que toda la empresa se pone en riesgo dependiendo de las habilidades del empleado para con el cliente. La estrategia de la calidad desarrollada por el especialista consiste en documentar los pasos que el cliente debe seguir para recibir el

servicio (ciclo del servicio), siendo la motivación del empleado una pieza fundamental para lograr la calidad.

Los antecedentes de investigación presentados han permitido la generación de diversos estudios de investigación, entre los cuales podemos citar:

Ortiz (2010), en su tesis «Modelo de Gestión de Calidad y su efecto en las ventas de la Finca El Triunfo del Cantón», brinda una herramienta para gestionar las actividades con criterios de economía y eficacia a fin de incrementar la productividad y la calidad de sus procesos. Él concluye que el Sistema de Gestión de la Calidad representa una oportunidad de mejora que le va a permitir a dicha finca un mayor impacto en el mercado.

Quiroz (2010), en su tesis titulada «Evaluación de un Sistema de Gestión de la Calidad en el área educativa de la Universidad de Oriente Núcleo Bolívar mediante la aplicación de la Norma ISO 9001:2008», realizó una investigación siendo su principal herramienta de recolección de datos la lista de verificación, basada en los requisitos que debe cumplir cualquier organización, permitiéndole detectar una serie de irregularidades. Obtuvo como resultado la necesidad de establecer medidas para la consolidación progresiva del mejoramiento, asegurando así la dinámica y la evolución del Sistema de Gestión de la Calidad.

Benavides (2012), en su tesis doctoral «Calidad y Productividad en el Sector Hotelero Andaluz», considera que la gestión de la calidad en las actividades de servicios resulta especialmente compleja dado la importancia de la participación del cliente. En este sentido, la oferta de un mayor nivel de servicio o la gestión por parte de una cadena hotelera generan mejoras de productividad. En cuanto a la calidad, una mayor implantación de los principios de la gestión de la calidad total, con el objetivo del logro de la excelencia, incide positivamente sobre la productividad de los hoteles, el mejoramiento de la imagen empresarial, la satisfacción de los clientes actuales, la captación de nuevos clientes y, por ende, un incremento de los ingresos.

Marquina y Ramírez (2013), en su trabajo de titulación «Elaboración de un diagnóstico del Sistema de Gestión de la Calidad en base a la NTP ISO 9001:2009 y una propuesta de mejora para la empresa Frigorífica de Alimentos S.A.C.», realizaron el diagnóstico de la empresa con base en la observación y recopilación de información. Ellos determinaron los principales problemas de gestión y propusieron –a fin de que la empresa pueda gestionar de manera

eficaz sus procesos— la elaboración de un manual de la calidad, de procedimientos y de toma de registros según lo indica la NTP ISO 9001:2009.

Todo lo leído y analizado pretende demostrar la importancia de la calidad para el éxito de una empresa, ya sea sobre su relación con la satisfacción del cliente o el incremento de la productividad; así mismo, permite dilucidar que un Sistema de Gestión con base en la Calidad involucra un cambio profundo en la cultura de la empresa, pues pone énfasis en las personas. La calidad adquiere un indudable valor estratégico y a través de la mejora continua busca la excelencia de la empresa u organización a lo largo del tiempo.

En lo referente al rubro Concesionarios de Alimentos son escasos los estudios que abordan la relación entre calidad y productividad. Dada la escasa evidencia empírica, el presente proyecto pretende aportar y servir de guía para futuras investigaciones.

2. Marco Teórico

2.1. Concesionario de Alimentos

La Resolución Suprema N° 0019-81/DVM, «Normas para el Establecimiento y Funcionamiento de Servicios de Alimentación Colectivos», señala al concesionario de alimentos como una organización que presta servicios de alimentación colectiva. Llevan esta designación los comedores, cafeterías y establecimientos que proveen alimentación a un grupo determinado de personas fuera de su propia institución, es decir, que son contratadas para prestar este tipo de servicio a instituciones tales como Ministerios, Instituciones Públicas descentralizadas, fábricas, empresas, universidades, colegios, guarderías, albergues, centros de readaptación.

2.1.1. Requisitos para el funcionamiento

La Resolución Suprema N° 0019-81/DVM¹ establece requisitos generales para la apertura y el funcionamiento los cuales se citan a continuación:

- Para el establecimiento del Servicio de Alimentación Colectiva es necesario que se disponga del permiso sanitario otorgado por el Área Hospitalaria o Región de Salud Correspondiente; para ello, las gestiones deberán iniciarse con 90 días de anticipación.
- Todo servicio de alimentación contará con administrador o persona responsable encargado de dirigir, controlar y supervisar las diarias actividades del Servicio.

- El personal de cocina y limpieza para servicios de menos de 500 raciones diarias será de 6 como mínimo. Para los servicios de 500 a 800 raciones diarias será de 9 y para los servicios de más de 800, de 12.
- En función al número de raciones a atenderse, todo Servicio de Alimentación deberá contar obligatoriamente con la asesoría técnica de un profesional nutricionista.
- Se considera la labor profesional a tiempo parcial para servicios con menos de 500 raciones diarias, y a tiempo completa para servicios con más de 500 raciones.
- Los locales destinados para los servicios de Alimentación Colectiva deberán ser construidas ex profeso para este propósito, ajustándose a las especificaciones técnicas sanitarias contenidas en el presente manual. Los locales ya existentes se adecuarán a los requerimientos de la presente norma; en aquellos casos que resulte prácticamente imposible su adecuación, se mantendrá un sistema simplificado de cafetería.

2.1.2. Requisitos Sanitarios

Según D.S. N°007-98-SA, «Reglamento sobre vigilancia y Control Sanitario de Alimentos y Bebidas»², los establecimientos dedicados a la elaboración y expendio de alimentos y bebidas deben cumplir con los siguientes requisitos sanitarios mínimos:

- a) Disponer de un área para el almacenamiento de productos no perecibles con ventilación e iluminación adecuada; además, debe tener la capacidad suficiente respecto al volumen de atención del establecimiento. Los productos estarán ordenados según su clase y se practicará una estricta rotación del stock. No se permitirá la presencia de sustancias químicas, estas se almacenarán en áreas distintas.
- b) El área de la cocina debe ser lo suficientemente amplia como para permitir que la elaboración de las comidas sigan un flujo de avance desde el área sucia a la limpia, evitando la contaminación cruzada de la preparación final. El piso de la cocina será de material noble, no absorbente y resistente a la corrosión; tendrá declive hacia sumideros que permitan la evacuación de líquidos y estará provisto de desagüe con los dispositivos adecuados (rejillas, sifones), evitando así el mal olor y la entrada de roedores e insectos.
- c) Las paredes tendrán una superficie lisa, serán no absorbentes y estarán cubiertas con pintura lavable de color claro. Los techos estarán contruidos de forma que no se

acumule polvo ni vapores de condensación. Las uniones de paredes con el piso serán a media caña.

- d)** Disponer de agua potable en cantidad suficiente para cubrir las necesidades del local. La red interna de distribución de agua tendrá el número necesario de conexiones para asegurar la limpieza y el lavado de todos los ambientes.
- e)** Disponer de servicios higiénicos para los usuarios según la norma correspondiente.
- f)** Disponer de vestuario y servicios higiénicos para el personal en proporción al número de trabajadores.
- g)** Contar con depósitos de material plástico –provistos de bolsas– para la recolección de los residuos. Existirá un lugar separado para el almacenamiento de los residuos de la cocina, los que se eliminarán diariamente.
- h)** Contar con instalaciones adecuadas de refrigeración cuando se almacenen o expandan productos susceptibles de alteración o descomposición por el calor.

2.1.3. Vigilancia Sanitaria

Según lo mencionado en la N.T.S. N° 098 MINSA/DIGESA-V-01³, los servicios de alimentación están sujetos a la vigilancia sanitaria del Ministerio de Salud a través de las DISAS (Direcciones de Salud), o de los Gobiernos Regionales a través de las Direcciones Regionales de Salud, según corresponda.

La vigilancia sanitaria puede responder ante una fiscalización del cumplimiento de dicha norma sanitaria, a un proceso de rastreabilidad por alerta sanitaria, en atención a quejas o denuncias, a operativos con el Ministerio Público, a eventos epidemiológicos, así como ante eventos por situaciones de riesgo para la salud de los usuarios de los establecimientos.

En todos los casos la vigilancia sanitaria debe ser realizada a través de inspectores sanitarios oficiales debidamente capacitados e identificados. El responsable del servicio de alimentos debe permitir el ingreso del inspector sanitario y brindarle las facilidades para: el acceso a la información disponible relacionada a la vigilancia sanitaria, la toma de muestras de ser el caso, y para toda acción que permitan el cumplimiento de su labor. Los inspectores sanitarios, para realizar la inspección a las instalaciones donde hay alimentos, deben cumplir las mismas condiciones de higiene y de vestimenta que las exigidas a los manipuladores de alimentos.

Los inspectores aplican la ficha de inspección que constituye un acta. El documento deberá ser firmado por el responsable del establecimiento debidamente identificado al momento de la inspección, a quien se le entregará una copia. En caso de que el intervenido se niegue a firmarlo, se dejará constancia del hecho en la misma, lo cual no invalida el documento.

2.1.4. Marco Legal

Es responsabilidad de un CONCESIONARIO DE ALIMENTOS en el Perú el cumplimiento de los siguientes dispositivos legales:

- Ley N°26842, «Ley General de Salud».
- R.S. N°019-81-SA/DVM, «Normas para el funcionamiento de Servicios de Alimentación Colectiva».
- D.S. N°007-98-SA, «Reglamento sobre Vigilancia y Control Sanitario de Alimentos y Bebidas».
- D.S. N°022-2001-SA, «Reglamento Sanitario para las actividades de Saneamiento Ambiental en viviendas y establecimientos comerciales, industriales y de servicios».
- Resolución Ministerial N°363-2005/MINSA, «Normas Sanitarias para el funcionamiento de Restaurantes y Servicios Afines».
- D.S. N°034-2008-AG, «Ley de Inocuidad de los Alimentos».
- Ley N°29783, «Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo», D.S. N°005-2013-TR.
- Ley N°26572, «Ley de Arbitraje».
- Ley N°26872, «Ley de Conciliación Extrajudicial».
- Resolución Ministerial N°749-2012/MINSA, «Norma Sanitaria para los Servicios de Alimentación en Establecimientos de Salud».
- Código Civil

2.2. Control de las Operaciones

Según la Resolución Ministerial N° 449-2006/MINSA, «Norma Sanitaria para la aplicación del sistema HACCP en la fabricación de alimentos y bebidas»⁴, el control de las operaciones es un requisito fundamental. Las empresas tienen la responsabilidad de producir alimentos inocuos y aptos para el consumo humano, para lo cual deben tener en cuenta el control de los peligros alimentarios. En la cadena alimentaria se identificarán primero las fases de las operaciones que sean fundamentales para la inocuidad de los alimentos, y luego los procedimientos eficaces de control en cada fase. Se vigilará que dichos procedimientos sean

de eficacia constante; sobre todo, cuando existan cambios de operaciones. Entre estos, se destacan los siguientes controles:

a) Tiempo y temperatura

En dicho control se debe tener en cuenta la naturaleza del alimento, la duración prevista en almacén, los métodos de elaboración, el envasado, la modalidad de uso del producto y los límites tolerables de las variaciones de tiempo y temperatura. El control inadecuado de la temperatura en los alimentos es una de las causas más frecuentes de su deterioro, así como de enfermedades gastrointestinales e intoxicaciones transmitidas por alimentos.

b) Procesos específicos

Entre los procesos que contribuyen a la inocuidad e higiene de los alimentos están comprendidos: el enfriamiento, el tratamiento térmico, la irradiación, la desecación, la preservación por medios químicos, el envasado al vacío, entre otros.

c) Peligros de contaminación en los alimentos

Las especificaciones de peligros microbiológicos, físicos o químicos en los alimentos deben basarse en las regulaciones sanitarias. En cuanto a la contaminación por peligros microbiológicos, los riesgos de contaminación cruzada deben ser identificados y prevenidos. Respecto a la contaminación por peligros físicos y químicos, deben existir sistemas de prevención que permitan reducir el riesgo de contaminación de los alimentos en cuanto a presencia de cuerpos extraños, humos nocivos y sustancias químicas indeseables.

d) Requisitos relativos a las materias primas

Se prohíbe el uso de materia prima deteriorada, adulterada, contaminada, vencida y sin Registro Sanitario cuando proceda, y de aditivos u otras sustancias en límites no permitidos por la Autoridad Sanitaria o el Codex, entre otros regulados por la legislación sanitaria. Las materias primas e ingredientes deben inspeccionarse y clasificarse según las especificaciones para cada una de ellas, llevándose un registro de proveedores seleccionados. De ser necesario, deben efectuarse pruebas de laboratorio para determinar su calidad sanitaria e inocuidad.

e) Envasado

El diseño y materiales de envasado deben ofrecer una protección adecuada a los alimentos, evitar daños y permitir el correcto etiquetado, entre otras disposiciones establecidas.

f) Dirección y Supervisión

La empresa debe contar con personal profesional calificado y capacitado para dirigir y supervisar el control de las operaciones en toda la cadena alimentaria.

g) Documentación y Registros

La empresa debe mantener registros apropiados de la producción, almacenamiento, distribución y otras fases de la cadena alimentaria, que estarán a disposición de la Autoridad Sanitaria.

h) Procedimientos para retirar alimentos

La empresa debe asegurar la aplicación de procedimientos eficaces para hacer frente a cualquier situación que ponga en riesgo la inocuidad de los alimentos. Asimismo, permitir que se retire del mercado, completa y rápidamente, todo el lote de producto alimenticio terminado que implique un riesgo para la salud del consumidor.

2.3. Análisis del entorno interno y externo

El proceso de administración estratégica se basa en que las empresas deben monitorear continuamente las tendencias y los eventos internos y externos, a fin de efectuar los cambios necesarios y oportunos (David, F. 2013).

El análisis externo hace posible la identificación de factores exógenos que condicionan el desempeño de la organización, tanto en sus aspectos positivos (oportunidades) como negativos (amenazas); mientras que el análisis interno, la identificación de los factores claves que han condicionado el desempeño de una organización sacando a relucir las fortalezas y debilidades que presenta en su funcionamiento.

a) Oportunidades y amenazas externas: Hacen referencia a las tendencias y acontecimientos fuera del control de una organización: económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos, que podrían beneficiar o perjudicar de modo significativo a una organización en el futuro. Las empresas deben formular

estrategias para aprovechar las oportunidades externas y evitar o reducir el impacto de las amenazas externas (David, F. 2013).

b) Fortalezas y debilidades internas: Hacen referencia a las actividades que una organización puede controlar: administración, marketing, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo, y sistemas de administración de información de una empresa. Las organizaciones se esfuerzan por encontrar estrategias que capitalicen las fortalezas internas y eliminen las debilidades internas. (David, F. 2013).

Es importante un buen análisis externo e interno para el desarrollo de estrategias competentes, es decir, una organización debe ajustarse a las mejores oportunidades de mercado y ser compatible con sus capacidades para ejecutar la estrategia de forma que tenga un buen desempeño. Las estrategias ganadoras evidencian un ajuste dinámico, pues evolucionan con el paso del tiempo, manteniéndose efectivas y estrechamente alineadas con la situación de la compañía, incluso cuando cambian las condiciones externas e internas. (Thompson et al, 2012)

Cabe resaltar que las estrategias son los medios a través de los cuales se alcanzarán los objetivos a largo plazo. Las estrategias son posibles cursos de acción que requieren de decisiones por parte de los altos directivos y de grandes cantidades de recursos de la empresa; además, pueden afectar la prosperidad a largo plazo de la organización si no se encuentran alineadas con su entorno externo e interno (David, F. 2013).

2.3.1. Matriz EFE

La matriz de evaluación de factores externos (EFE) permite resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva de la empresa bajo estudio (David, F. 2013).

2.3.2. Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

La matriz de perfil competitivo (MPC) identifica los principales competidores de la empresa, su posición estratégica frente a ellos así como sus fortalezas y debilidades particulares. Los factores críticos de éxito en una MPC incluyen tanto cuestiones internas como externas. En la MPC, las calificaciones y las puntuaciones ponderadas totales para las compañías rivales pueden ser comparadas contra la compañía muestra. Este análisis comparativo arroja importante información estratégica interna. El objetivo no es llegar a un resultado numérico,

sino asimilar y evaluar la información de una manera significativa que ayude en la toma de decisiones (David, F. 2013).

2.3.3. Matriz EFI

La matriz de evaluación de factores internos (EFI) es una síntesis dentro del proceso de auditoría interna de la administración estratégica. Esta herramienta, para la formulación de estrategias, sintetiza y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes encontradas en las áreas funcionales de una empresa; también, constituye la base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas (David, F. 2013).

2.3.4. Análisis FODA

Realizar diagnósticos en las empresas es una condición para intervenir profesionalmente en la formulación e implantación de estrategias y su seguimiento para efectos de evaluación y control (Allarie y Firsirotu, 1985; Bryson y Bromiley, 1993; Hax y Majluf, 1984).

El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostiquen la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas. Este análisis constituye una herramienta que puede considerarse sencilla, ya que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. Adicionalmente, el análisis FODA estima el efecto que una estrategia tiene para lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación externa (Thompson y Strikland, 1998).

2.3.4.1. Matriz FODA

La matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) es una importante herramienta que ayuda a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias FO (fortalezas - oportunidades), estrategias DO (debilidades-oportunidades), estrategias FA (fortalezas-amenazas) y estrategias DA (debilidades-amenazas).

Las estrategias FO utilizan las fortalezas internas de la empresa para aprovechar las oportunidades externas. Las estrategias DO buscan superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. Las estrategias FA utilizan las fortalezas de la empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas. Las estrategias DA son tácticas defensivas cuyo propósito es reducir las debilidades internas y evitar las amenazas

externas. Si la organización enfrenta varias amenazas externas y muchas debilidades internas, podría afirmarse que está en una posición precaria (David, F. 2013).

2.4. Organización Internacional de Normalización

La Organización Internacional para la Estandarización (ISO) es una de las organizaciones de desarrollo más grandes e importantes en cuanto a normas internacionales. Esta normativa es de carácter voluntario y contiene especificaciones pertinentes de los productos, servicios y mejores prácticas; asimismo, contribuye a una producción más eficiente incrementando el potencial industrial. Las normas internacionales son desarrolladas por consenso, lo que tiene un efecto positivo en la reducción de las barreras al comercio.

La ISO fue fundada en 1947, ha publicado más de 19 500 Normas Internacionales que se aplican a casi todos los aspectos de la tecnología y los negocios, por tal motivo, tienen gran impacto en todos los aspectos de la vida.

2.4.1. Familia ISO 9000

Establecida por la Organización Internacional de Normalización (ISO) para dar respuesta a la necesidad de precisar requisitos que debería tener un sistema de gestión de la calidad dentro de una organización. Actualmente, el modelo sobre Sistemas de Gestión de la Calidad está siendo más aceptado en organizaciones de todo tipo, ya que recogen requisitos y directrices para conseguir que las organizaciones mejoren sus procesos –actividades. Gracias a este modelo, las empresas pueden asegurarle a sus clientes que lo que realizan lo realizan bien. (Alcalde, 2010).

Las normas ISO nacieron recopilando los principios existentes en normas de sistemas de calidad en distintos países; por lo que, desde su primera edición, se pretendió que fueran normas de aplicación a cualquier tipo de organización independientemente de su tamaño o sector de actividad. La familia de normas ISO 9000 se compone de 3 normas:

- ISO 9000:2005, «Sistemas de Gestión de la Calidad. Principios y vocabulario».
- ISO 9001:2008, «Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos».
- ISO 9004:2009, «Gestión para el éxito sostenido de una organización. Enfoque de gestión de la calidad».

De las 3 normas antes mencionadas, la ISO 9001:2008 se utiliza para la implantación de Sistemas de Gestión de la Calidad y, también, para conseguir un certificado.

2.4.2. Sistema de Gestión de la Calidad.

El Sistema de Gestión de la Calidad forma parte del sistema de gestión de una organización. Está enfocada en el logro de resultados en relación con los objetivos de la calidad para satisfacer las necesidades, expectativas y requisitos de las partes interesadas, según corresponda (ISO, Norma ISO 9000:2008).

Este término se emplea en cualquier organización. Se aplica a los productos, datos, decisiones, acciones e información, y está conformado por una estructura operacional bien documentada e integrada a los procedimientos técnicos y gerenciales con la finalidad de cumplir con los requisitos del cliente. El Sistema de Gestión de la Calidad se lleva a cabo sobre un conjunto de elementos dentro de una organización, logrando con ello la calidad de los productos y servicios.

2.5. Norma ISO 9001:2008

Esta norma internacional constituye la base del Sistema de Gestión de la Calidad. Se centra en todos los elementos de administración de calidad con los que una empresa debe contar para tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios. Especifica los requisitos que deben tener en cuenta las organizaciones para la aplicación interna de un Sistema de Gestión de la Calidad, ya sea para certificación o para fines contractuales; especifica también los requisitos para la realización de auditorías.

La primera versión de esta norma aparece en el año 1987 y sufre una profunda revisión en 1994. Dada que estas normas deben ser revisadas— al menos cada cinco años para decidir si se mantienen, modifican o se anulan—, en diciembre del año 2008 se publicó la norma ISO 9001:2008 que no introduce nuevos requisitos sino que establece clarificaciones a la versión publicada en el año 2000, aumentando la compatibilidad con la norma ISO 14001:2004 de Gestión Ambiental. En la versión del 2008 de la norma se insiste en la adopción de un sistema basado en procesos que permitan el seguimiento, medición y análisis de los mismos, así como su control y su mejora continua. Por otro lado, la norma denomina «Producto» tanto a los productos fabricados como a los servicios prestados (Alcalde, 2010).

2.5.1. Metodología del sistema de gestión de la calidad ISO 9001:2008

Como todos los Sistemas de Gestión de la Calidad, la aplicación de la norma ISO 9001:2008 consiste en implementar un sistema de producción para que funcione correctamente. Una vez comprobado que funciona según lo previsto, el siguiente paso es asegurar que se va a poder repetir los resultados una y otra vez, para finalmente ir incorporando mejoras para conseguir un sistema cada vez más eficiente. Para conseguir ello, la norma establece la siguiente forma de llevar a cabo las actividades (Alcalde, 2010):

- Escribir lo que se hace (documentación de la calidad).
- Hacer lo que se ha escrito (planificar los procesos).
- Verificar lo que se ha hecho (control de procesos).
- Mejorar de forma continua lo que se ha hecho (mejora continua).

2.5.2. Requisitos de la Norma ISO 9001:2008

La norma ISO 9001:2008 indica que tiene muchas semejanzas con el Círculo de Deming o PHVA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar). Se encuentra estructurada en ocho capítulos, refiriéndose los tres primeros a declaraciones de principios, estructura y descripción de la empresa, requisitos generales, etc., es decir, son de carácter introductorio. Los capítulos restantes están orientados a procesos y en ellos se agrupan los requisitos para la implantación del sistema de calidad. Los ocho capítulos de ISO 9001 son:

- 1. Guías y descripciones generales.**
- 2. Normativas de referencia.**
- 3. Términos y definiciones.**
- 4. Sistema de gestión:** Contiene los requisitos generales y los requisitos para gestionar la documentación.
 - 4.1.Requisitos generales.
 - 4.2.Requisitos de documentación.
- 5. Responsabilidades de la Dirección:** Contiene los requisitos que debe cumplir la dirección de la organización, tales como definir la política, asegurar que las responsabilidades y autoridades están definidas, aprobar objetivos, buscar el compromiso de la dirección con la calidad, etc.
 - 5.1.Requisitos generales.
 - 5.2.Requisitos del cliente.

- 5.3.Política de calidad.
- 5.4.Planeación.
- 5.5.Responsabilidad, autoridad y comunicación.
- 5.6.Revisión gerencial.
- 6. Gestión de los recursos:** La Norma distingue los siguientes tipos de recursos sobre los cuales se debe actuar: RR.HH., infraestructura y ambiente de trabajo. Aquí los requisitos exigidos hacen referencia a:
 - 6.1.Requisitos generales.
 - 6.2.Recursos humanos.
 - 6.3.Infraestructura.
 - 6.4.Ambiente de trabajo.
- 7. Realización del producto:** Aquí están contenidos los requisitos productivos, desde la atención al cliente hasta la entrega del producto o el servicio.
 - 7.1.Planeación de la realización del producto y/o servicio.
 - 7.2.Procesos relacionados con el cliente.
 - 7.3.Diseño y desarrollo.
 - 7.4.Compras.
 - 7.5.Operaciones de producción y servicio
 - 7.6.Control de equipos de medición, inspección y monitoreo
- 8. Medición, análisis y mejora:** Aquí se sitúan los requisitos para los procesos que recopilan información, la analizan, y que actúan en consecuencia. El objetivo es mejorar continuamente la capacidad de la organización para suministrar productos que cumplan los requisitos.
 - 8.1.Requisitos generales.
 - 8.2.Seguimiento y medición.
 - 8.3.Control de producto no conforme.
 - 8.4.Análisis de los datos para mejorar el desempeño.
 - 8.5.Mejora.

El objetivo primordial en la Norma es que la organización alcance la satisfacción del cliente a través del cumplimiento de los requisitos en ella mencionados. (ISO, Norma ISO 9001:2008).

2.5.3. Enfoque basado en los procesos

La Norma Internacional ISO 9001:2008 promueve la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un sistema de gestión de la calidad. Un proceso está conformado por numerosas actividades relacionadas entre sí con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados logrando que una organización funcione de manera eficaz. Frecuentemente el resultado de un proceso constituye directamente en el elemento de entrada del siguiente proceso.

La aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización– junto con la identificación e interacciones de estos procesos, así como su gestión para producir el resultado deseado– puede denominarse como «enfoque basado en procesos». Una ventaja de este enfoque es el control continuo que proporciona sobre los vínculos entre los procesos individuales dentro del sistema de procesos, así como sobre su combinación e interacción.

Un enfoque de este tipo, cuando se utiliza dentro de un Sistema de Gestión de la Calidad, enfatiza la importancia de:

- a) La comprensión y el cumplimiento de los requisitos,
- b) La necesidad de considerar los procesos en términos que aporten valor,
- c) La obtención de resultados del desempeño y eficacia del proceso, y
- d) La mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas.

El modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos que se muestra en la Figura N°7 ilustra los vínculos entre los procesos presentados en los Capítulos 4 a 8 de la Norma ISO 9001:2008. Esta figura muestra que 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. El modelo mostrado en la Figura N°7 cubre todos los requisitos de esta Norma Internacional, pero no refleja los procesos de una forma detallada (ISO, Norma ISO 9001:2008).

De manera adicional, puede aplicarse a todos los procesos la metodología conocida como «Planificar-Hacer-Verificar-Actuar» (PHVA). PHVA puede describirse brevemente como:

- a) **Planificar:** Establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización.

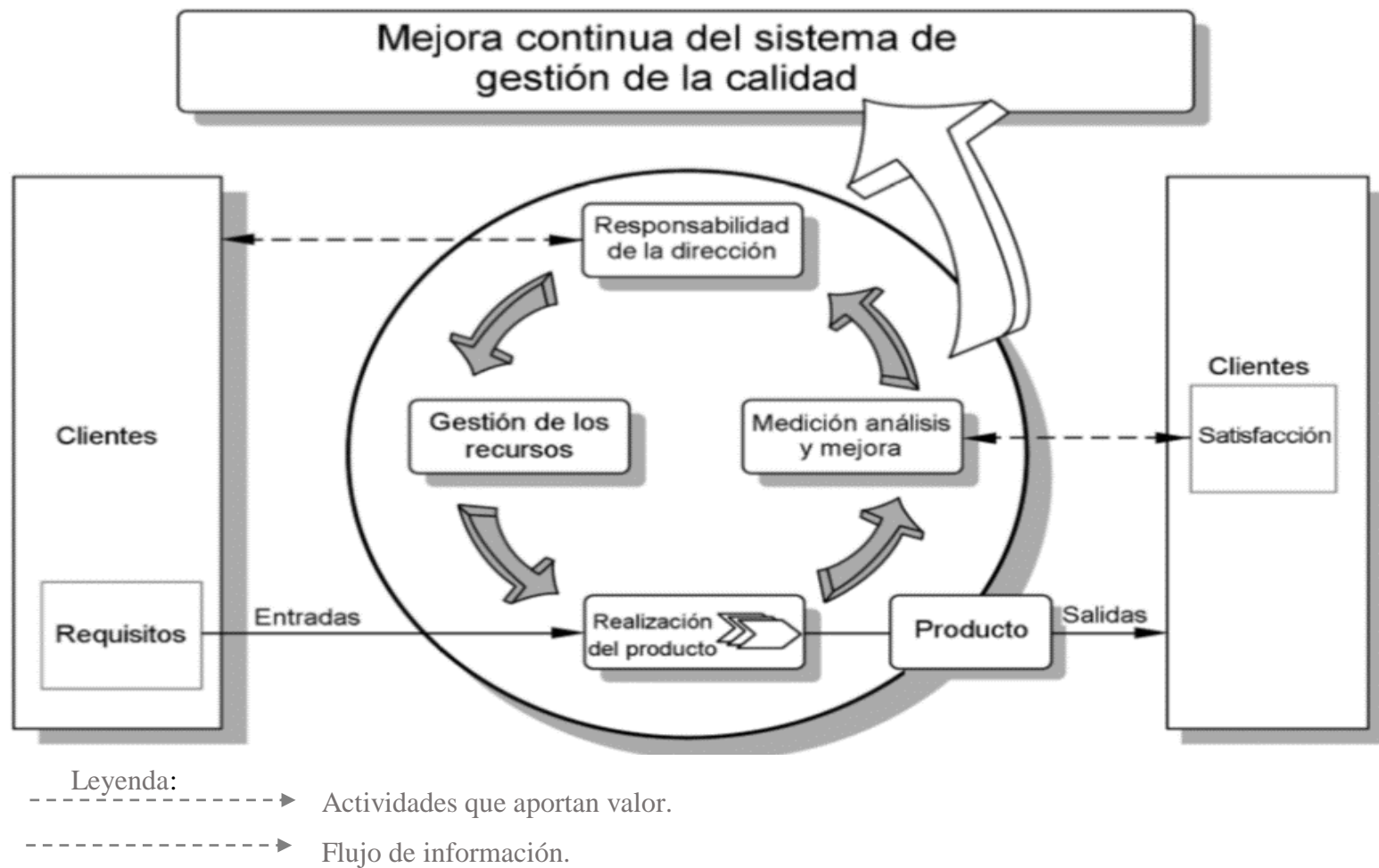


Figura N°7: Modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos.

Fuente: Norma ISO 9001:2008.

- b) Hacer:** Implementar los procesos.
- c) Verificar:** Realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos para el producto, e informar sobre los resultados.
- d) Actuar:** Tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos.

2.5.4. Planificación del Sistema de Gestión de la Calidad

La planificación de la calidad es una parte de la Gestión de la Calidad orientada a fijar objetivos de calidad y a especificar los procesos operativos y recursos necesarios para cumplir con los objetivos fijados (ISO, Norma ISO 9000:2008).

En el apartado 4.1, requisitos generales del Sistema de Gestión de la Calidad, se indica que la organización debe establecer, documentar, implementar y mantener un Sistema de Gestión de la Calidad y mejorar continuamente su eficacia de acuerdo con los requisitos de esta Norma Internacional. La organización debe:

- a) Determinar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización.
- b) Determinar la secuencia e interacción de estos procesos.
- c) Determinar los criterios y los métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos son eficaces.
- d) Asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos.
- e) Realizar el seguimiento, la medición cuando sea aplicable y el análisis de estos procesos.
- f) Implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos.

La Planificación es citada en el apartado 5.4 de la norma ISO 9001:2008 y constituye una responsabilidad propia de la dirección asegurar que se realice de manera efectiva. Dentro de la planificación, la alta dirección debe asegurarse de que los objetivos de la calidad, incluyendo aquellos necesarios para cumplir los requisitos para el producto, se establezcan en las funciones y los niveles pertinentes dentro de la organización. Los objetivos de la calidad deben ser medibles y coherentes con la política de la calidad (numeral 5.4.1).

Respecto a la planificación del Sistema de Gestión de la Calidad (numeral 5.4.2 de la norma), la alta dirección debe asegurarse de que:

- a) La planificación del Sistema de Gestión de la Calidad se realiza con el fin de cumplir los requisitos citados en el apartado 4.1 de la norma, así como los objetivos de la calidad, y
- b) Se mantiene la integridad del sistema de gestión de la calidad cuando se planifican e implementan cambios en éste.

Así mismo, dentro de las generalidades de los requisitos de la documentación (numeral 4.2.1), se indica que la documentación del sistema de gestión de la calidad debe incluir los documentos –incluidos los registros– que la organización determina que son necesarios para asegurarse de la eficaz planificación, operación y control de sus procesos. La planificación del sistema de gestión deberá estar documentada. Los documentos requeridos por el sistema de gestión de la calidad deben controlarse (numeral 4.2.3). Los registros son un tipo especial de documento y deben controlarse de acuerdo con los requisitos citados en el numeral 4.2.4.

La organización debe planificar y desarrollar los procesos necesarios para la realización del producto (numeral 7.1). La planificación de la realización del producto debe ser coherente con los requisitos de los otros procesos del sistema de gestión de la calidad. El resultado de esta planificación debe presentarse acorde a la metodología de operación de la organización.

En cuanto a la Planificación del diseño y desarrollo (numeral 7.3.1), la organización debe planificar y controlar el diseño y desarrollo del producto. Los resultados de la planificación deben actualizarse, según sea apropiado, a medida que progresa el diseño y desarrollo.

Los apartados de la norma directamente relacionados con la planificación son los siguientes:

- 4.1 Requisitos Generales - Sistema de Gestión de la Calidad.
- 5.4.1 Objetivos de la calidad.
- 5.4.2 Planificación del Sistema de Gestión de la Calidad.
- 5.6.1. Generalidades – Revisión de la dirección.
- 7.1. Planificación de la realización del producto.
- 7.3.1. Planificación del diseño y desarrollo.
- 7.5.1. Control de la Producción y de la prestación del servicio.
- 7.6. Control de los Equipos de Seguimiento y Medición.
- 8.1. Generalidades – Medición, Análisis y Mejora.
- 8.2.2. Auditorías Internas (Planificación del programa de auditorías).

2.5.5. Documentación del Sistema de Gestión de la Calidad

Las Normas Internacionales de la familia ISO 9000 requieren que el Sistema de Gestión de la Calidad de una organización se encuentre documentado. Las organizaciones tienen flexibilidad en la selección de la documentación de su sistema de gestión de la calidad, cada una debe desarrollar la cantidad de documentación que necesite para demostrar la eficacia de la planificación, operación, control y mejora de su sistema de gestión de la calidad y de sus procesos (ISO/TR 10013:2001).

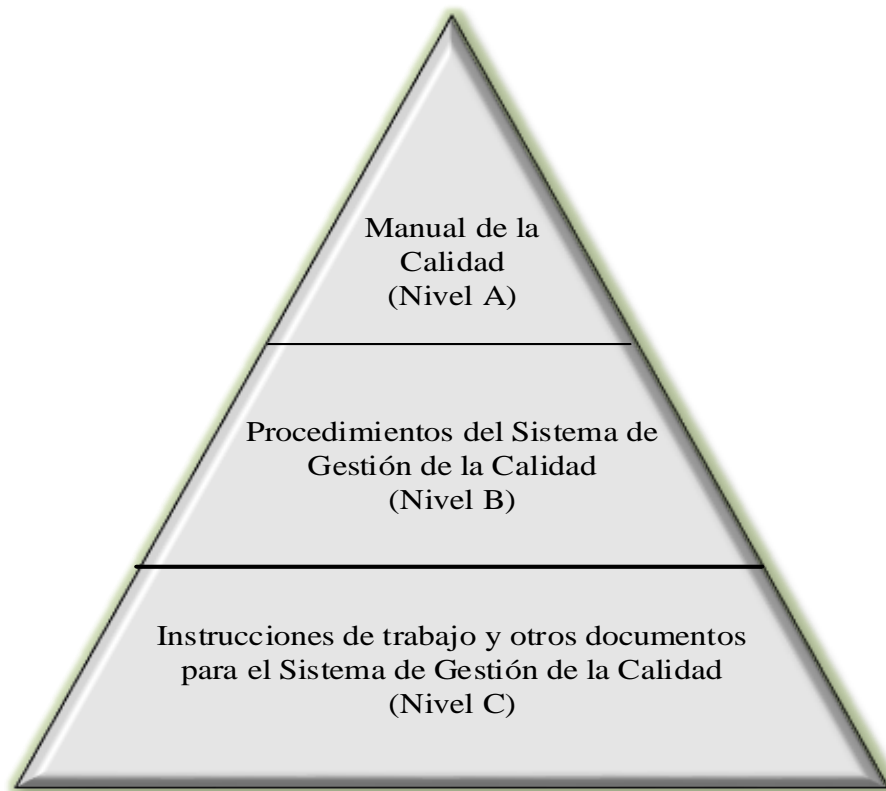
La documentación del Sistema de Gestión de la Calidad puede relacionarse con las actividades totales de una organización o con una parte seleccionada de esas actividades; por ejemplo, los requisitos especificados que dependen de la naturaleza de los productos, procesos, requisitos contractuales, reglamentarios gubernamentales o de la propia organización. (ISO/TR 10013:2001). La documentación de un sistema de gestión de la calidad según la norma ISO 9001:2008 debe incluir como mínimo:

- Declaraciones documentadas de una política y objetivos de la calidad.
- Manual de la calidad.
- Procedimientos documentados y los registros requeridos por esta norma.
- Los documentos, incluidos los registros que la organización determina que son necesarios para asegurarse de la eficaz planificación, operación y control de sus procesos.

Según la norma ISO 9001:2008, la extensión de la documentación del Sistema de Gestión de la Calidad puede diferir de una organización a otra debido a:

- El tamaño de la organización y el tipo de actividades.
- La complejidad de los procesos y sus interacciones.
- La competencia del personal.

La estructura de la documentación puede describirse en forma jerárquica. El desarrollo de una jerarquía depende de las circunstancias de la organización facilitando la distribución, conservación y entendimiento de la documentación. El Figura N°8 ilustra una jerarquía típica de la documentación del sistema de gestión de la calidad. La secuencia de preparación de la documentación del sistema de gestión de la calidad no necesariamente sigue la jerarquía allí ilustrada, ya que los procedimientos documentados e instrucciones de trabajo son frecuentemente elaborados antes de finalizar el manual de la calidad (ISO/TR 10013:2001).



CONTENIDO DEL DOCUMENTO

Nivel A: Describe el Sistema de Gestión de la Calidad de acuerdo con la política y los objetivos de la calidad establecidos.

Nivel B: Describe los procesos y actividades interrelacionados requeridos para implementar el sistema de gestión de la calidad.

Nivel C: Consta de documentos de trabajo detallados.

Nota 1: El número de niveles puede ajustarse a las necesidades de la organización.

Nota 2: Los formularios pueden aplicarse a todos los niveles de la jerarquía.

Nota 3: Un formulario se transforma en registro cuando se le incorporan los datos.

Figura N°8: Estructura típica de la documentación del S.G.C.

Fuente: ISO/TR 10013:2001

La norma ISO/TR 10013:2001, «Directrices para la documentación de Sistemas de Gestión de la Calidad», brinda la siguiente información respecto a los documentos que se mencionan a continuación:

2.5.5.1. Política de la Calidad y sus objetivos

La política de la calidad y sus objetivos deben estar documentados y pueden estar en un documento independiente o estar incluidos en el manual.

2.5.5.2. Manual de la Calidad

El manual de la calidad es único para cada organización y permite flexibilidad en la definición de la estructura, forma, contenido, o el método de presentación de la documentación del Sistema de Gestión de la Calidad. Una organización pequeña puede encontrar apropiado incluir la descripción de su Sistema de Gestión de la Calidad completo dentro de un solo manual, incluyendo todos los procedimientos documentados requeridos por la Norma ISO 9001. Las organizaciones grandes, las multinacionales, pueden necesitar varios manuales a nivel global, nacional o regional, y una jerarquía más compleja de documentación.

La información acerca de la organización— tal como su nombre, ubicación y medios de comunicación— deberían estar incluidos en el manual de la calidad. También puede ser incluida información adicional tal como su línea de negocio, una breve descripción de sus antecedentes, historia y tamaño. Cabe resaltar que según la norma ISO 9001:2008, un manual de calidad debe incluir como mínimo lo siguiente:

- El alcance del Sistema de Gestión de la Calidad, incluyendo los detalles y la justificación de cualquier exclusión.
- Los procedimientos documentados establecidos para el Sistema de Gestión de la Calidad, o referencia a los mismos.
- Una descripción de la interacción entre los procesos del Sistema de Gestión de la Calidad.

El manual de la calidad debería contener los siguientes elementos, pero no necesariamente en el mismo orden:

- Título y alcance.
- Tabla de contenidos.
- Revisión, aprobación y modificación.

- Política y objetivos de la calidad.
- Organización, responsabilidad y autoridad.
- Referencias.
- Descripción del sistema de gestión de la calidad.
- Anexos.

2.5.5.3. Procedimientos del Sistema de Gestión de la Calidad.

Los procedimientos documentados generalmente describen actividades que competen a funciones diferentes. La estructura y formato de los procedimientos documentados (en papel o medios electrónicos) deberían estar definidos por la organización de las siguientes maneras: texto, diagramas de flujo, tablas, una combinación de éstas, o por cualquier otro método adecuado de acuerdo con las necesidades de la organización.

Los procedimientos documentados deberían contener la información necesaria y cada uno de ellos una identificación única:

- Contenido:
 - o Título
 - o Propósito
 - o Alcance
 - o Responsabilidad y autoridad
 - o Descripción de actividades
 - o Registros
 - o Anexos
- Revisión, aprobación y modificación
- Identificación de los cambios

A lo largo de la norma ISO 9001:2008 existen algunos procedimientos documentados que son obligatorios para cualquier organización que desee certificar su sistema de gestión de calidad y se encuentran en los siguientes seis apartados de la norma:

- **4.2.3. Control de los documentos:** Donde se asegura que los documentos son adecuados, actualizados en perfecto estado de forma y correctamente identificados.
- **4.2.4. Control de los registros:** Donde se definen los controles para su identificación, almacenamiento, protección, recuperación, disposición y vigencia.

- **8.2.2. Auditoría interna:** Donde se definen las responsabilidades y requisitos para la planificación y la realización de las auditorías.
- **8.3 Control del producto no conforme:** Donde se refleje la naturaleza de las no conformidades una vez que se hayan producido.
- **8.5.2. Acción correctiva:** Donde se analicen las causas de las no conformidades y se emprendan las acciones necesarias para que no vuelvan a ocurrir.
- **8.5.3. Acción Preventiva:** Donde se analicen las causas posibles de las no conformidades y se emprendan las acciones preventivas para que no ocurran.

2.5.5.4. Instrucciones de Trabajo

Las instrucciones de trabajo se desarrollan y mantienen para describir el desempeño de todo trabajo que pueda verse afectado adversamente por la falta de las mismas. Las instrucciones contienen un título y una identificación única. La estructura, formato y nivel de detalle utilizado en las instrucciones de trabajo deben de adaptarse a las necesidades del personal de la organización y dependerá de la complejidad del trabajo, métodos utilizados, formación recibida, y las habilidades y calificaciones de tal personal. Las instrucciones de trabajo pueden estar incluidas en los procedimientos documentados o hacerse referencia en ellos.

2.5.5.5. Formularios

Los formularios se desarrollan y mantienen para registrar los datos que demuestran el cumplimiento de los requisitos del Sistema de Gestión de la Calidad.

Los formularios deben contener un título, número de versión y fecha de modificación. En el manual de calidad, procedimientos documentados y/o instrucciones de trabajo debe hacerse referencia a los formularios o incluirlos como anexos.

2.5.5.6. Registros

Los registros del Sistema de Gestión de la Calidad muestran los resultados obtenidos o, en todo caso, proporcionan evidencia que indica que se están llevando a cabo las actividades establecidas en los procedimientos documentados o instrucciones de trabajo. Los registros deben indicar el cumplimiento de los requisitos del Sistema de Gestión de la Calidad y de los especificados para el producto. Las responsabilidades para la preparación de los registros deben ser consideradas en la documentación del Sistema de Gestión de la Calidad. Generalmente los registros no están bajo control de modificación, puesto que los registros no están sujetos a cambio.

2.6. Beneficios de implementar un Sistema de Gestión de la Calidad

Los beneficios para una organización al lograr la calidad se exponen claramente a través de la reacción en cadena de Deming. En ella se demuestra que al producir con menos errores, menos tardanzas, menos obstáculos, reduciendo el reprocesamiento y haciendo un mejor uso de los insumos se consigue un aumento de la productividad, es decir, a hacerse más competitivo, permitiéndoles capturar el mercado con productos de mejor calidad y a un menor precio. De esta forma, la empresa asegurará la permanencia de su negocio, teniendo como resultado una mayor prosperidad del mismo (Deming, E. 1950).

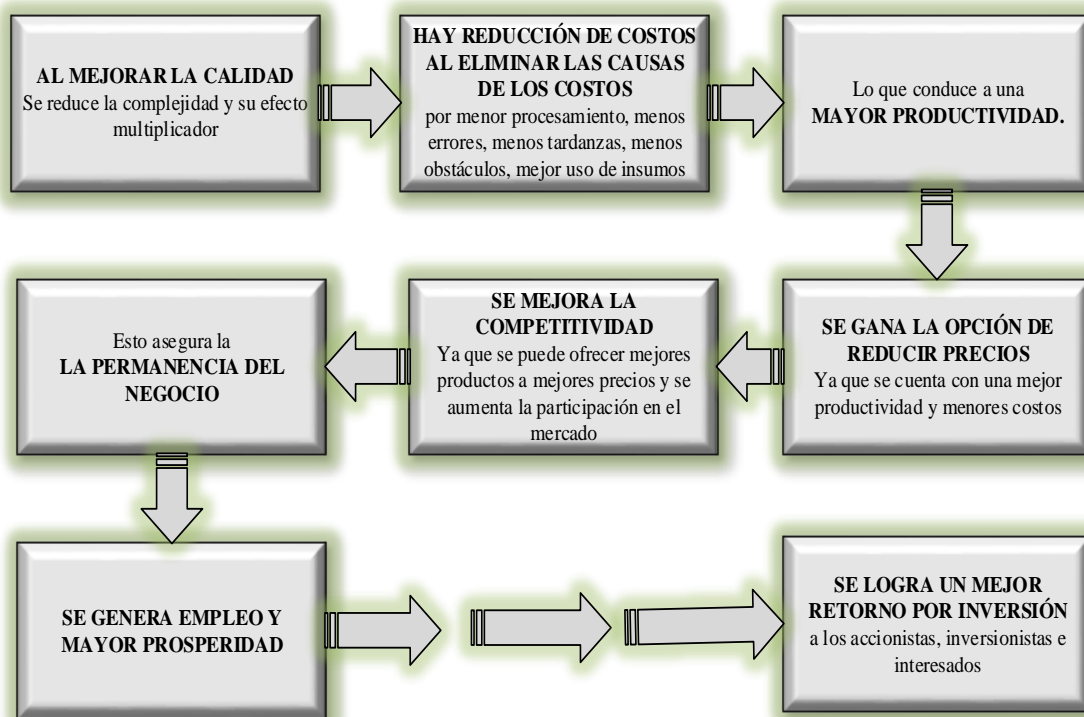


Figura N°9: La cadena de Deming.

Fuente: Deming, E. 1950

2.7. Documentos de Auditoría para la Recolección de Información

Los miembros del equipo auditor deben recolectar y revisar la información pertinente a las tareas asignadas, así como preparar los documentos de trabajo que sean necesarios como referencia y registro del desarrollo de la auditoría (ISO, Norma ISO 19011: 2011).

Tales documentos de trabajo pueden incluir:

- Listas de verificación.
- Planes de muestreo de auditoría.

- Formatos para registrar información, tal como evidencias de apoyo, hallazgos de auditoría y registros de las reuniones.

2.7.1. Lista de Verificación

La lista de verificación es una herramienta –entre tantas usadas por del auditor– para asegurar que la auditoría cubrirá como mínimo los requisitos definidos en el alcance de la auditoría. No existe un formato definido por la norma para la elaboración de las listas, el diseño va a depender de muchos factores, incluyendo las necesidades de los clientes, las restricciones de tiempo y costos, la experiencia del auditor y los requisitos del esquema del sector. Los auditores deben evaluar el valor de la lista de verificación como una ayuda en el proceso de auditoría y considerar su uso como una herramienta funcional.

2.8. Costos de la calidad.

Anteriormente se percibía como el costo del laboratorio de control a las inspecciones, el hallazgo de productos con errores y costos que se podían justificar. En la actualidad, los costos de la calidad hacen referencia a aquellos en que se incurren cuando se diseña, implementa, opera y mantiene los Sistema de Calidad de una organización; costos empresariales ligados a los procesos de mejora continua; costos de sistemas, productos y servicios que fallaron al ser rechazados por el mercado; así como, todos los costos necesarios y no valorados que son agregados a actividades requeridas para conseguir un producto o servicio de calidad (García et al., 2002).

El conocimiento de los Costos de la Calidad ayuda a los directivos a justificar la inversión en el mejoramiento de la calidad, siendo de utilidad para vigilar la eficacia de los esfuerzos realizados.

Los costos de calidad reflejan el desempeño de la empresa en lo que se refiere a la calidad y lo expresa a través del lenguaje que interesa a la alta dirección; es decir, en términos económicos (Dale y Plunkett, 1993).

2.8.1. Clasificación de los Costos de Calidad

La mayoría de los modelos de costos de la calidad están basados en la Clasificación de Costos de Calidad de Prevención, Evaluación y Fallos – Modelo PEF (Schiffauerova y Thomson, 2006; Gracia y Dzul, 2007).

La categorización de costos de la calidad que se muestra a continuación es la más aceptada y fue desarrollada por Feigenbaum (1994).

- a) **Costos de Prevención:** Son aquellos destinados a las actividades encargadas de asegurar la calidad del producto o servicio. Entre ellos podemos citar:
- Costos de planeación de la calidad.
 - Costos de control de los procesos.
 - Costos de los sistemas de información.
 - Costos de capacitación y de administración general.
- b) **Costos de Evaluación:** Son aquellos destinados a medir el nivel de la calidad conseguido en el proceso. Entre ellos podemos encontrar:
- Costos de pruebas y de inspecciones.
 - Costos de mantenimiento de instrumentos.
 - Costos de medición y control de los procesos.
 - Costo de los programas de auditoría.
- c) **Costos de Fallos:** Son aquellos derivados por la falta de calidad en los productos o servicios, antes (internos) o después de ser entregados (externos) al cliente.

Entre los costos por fallos internos podemos citar:

- Costos de desperdicios y re trabajo.
- Costos de acciones correctivas.
- Costos por deterioro.
- Costos por horas extras para subsanar errores.
- Costos por inventarios.
- Costos por fallas en los procesos.

Entre los costos por fallos externos encontramos:

- Costos por quejas y devoluciones de clientes.
- Costos por recoger productos y quejas por garantía.
- Costos por responsabilidad a terceros por productos.
- Costos por demandas por incumplimiento de acuerdos.

En relación a las interacciones de las categorías mencionadas se considera que a mayor inversión en prevención y evaluación disminuyen los costos de fallos (Juran, J. 1988).

3. Marco Histórico

3.1.Evolución de la Calidad

El interés de la sociedad por la calidad es tan antiguo como el origen de las sociedades humanas, por lo que tanto el concepto como las formas de gestionar la calidad han ido evolucionando progresivamente (Ivancevich *et al.*, 1996).

La palabra «Calidad» ha dado lugar a una larga serie de definiciones muy diversas y significativas. A continuación se citan alguna de ellas:

- Calidad significa conformidad con los requisitos (Crosby, 1973).
- Calidad es la medida en que un producto específico se ajusta a un diseño o especificación (Gilmore, s.f.).
- Calidad es aptitud para el uso (Juran, 1970).
- Calidad es el grado de excelencia a un precio aceptable y el control de la variabilidad a un costo aceptable (Broh, s.f).

Los medios para satisfacer las necesidades de los clientes, es decir, los procesos para gestionar la calidad, también han sufrido grandes cambios continuos (Juran, 1977). En la antigüedad la gestión de la calidad se basaba solo en dos principios:

- Inspección del producto por los consumidores, el cual se sigue utilizando en la actualidad en algunos mercados.
- El concepto de artesanía, donde los clientes confían en la reputación y la habilidad de los artesanos (hombres expertos en la elaboración de sus productos).

Posteriormente el comercio se expandió, siendo necesario llevar los productos fuera de los límites locales. Con la ayuda de la tecnología se inventaron nuevos conceptos y herramienta para genera ayuda a la gestión de la calidad.

Con la revolución industrial en Europa se desarrolló un sistema de fábricas que rápidamente sobrepasó a los talleres independientes, los artesanos se convirtieron en operarios apresurando el desarrollo de nuevas estrategias:

- Especificaciones escritas para los materiales, procesos y artículos terminados.
- Mediciones y los correspondientes instrumentos de medida y laboratorios de ensayo.
- Formas de normalización.

La revolución industrial, siguiendo dichas estrategias, se expandió de Europa a América. Al término del siglo diecinueve, Estados Unidos rompió con la tradición europea y adoptó el sistema Taylor de gestión (Juran 1973). El enfoque central de dicho sistema fue separar la planificación y la ejecución, ello se logró gracias a un crecimiento considerable de productividad. Para establecer un equilibrio, los directores de fábrica adoptaron una nueva estrategia: Un departamento central de inspección encabezado por un inspector jefe, hoy conocido como departamentos de Calidad.

La incorporación de este nuevo departamento generó una serie de inconvenientes, uno de ellos fue la idea de que la calidad era solo responsabilidad de dicho departamento y de que no se estaban atacando las causas de los defectos. (Juran, 1990).

La necesidad evidente de mejorar la calidad hace surgir nuevas herramientas como el «Control Estadístico de Calidad», y asociaciones como la «Sociedad Americana para el Control de la Calidad» (ASQC), que actualmente ha cambiado su denominación por «Sociedad Americana para la Calidad» (ASQ).

Después de la II Guerra Mundial aparece el desarrollo de la calidad japonesa. Japón se ve en la necesidad de levantar un país destrozado material y moralmente. Estudian los métodos americanos y revolucionan la gestión de la calidad a través de las siguientes ideas:

- Liderazgo de la alta dirección en la revolución de la calidad.
- Todos los niveles se someten a la formación en calidad.
- Ritmo continuado e innovador.
- La mano de obra se integró a través de los Círculos de Calidad.

La equivocación del resto de los países fue creer que la competencia de los japoneses se basaba en los precios, cuando en realidad se trataba de la producción de artículos de calidad; esto produjo que disminuyeran su calidad y dejaran de colmar las expectativas de sus clientes. Al pasar de los años se declinó la competencia en el precio mientras que se incrementó la competencia en la calidad. Esta última sobrepasó el entorno propio de la fábrica y llegó a convertirse en un arma competitiva, que abarca desde la concepción inicial del producto o servicio hasta su posterior utilización por parte del cliente o consumidor (Juran 1981).

La necesidad de estandarizar las normas de productos y mantener la seguridad para las empresas u organizaciones –a nivel internacional– originó el nacimiento de la Organización

Internacional para la Normalización o ISO (International Organization for Standardization), organismo encargado de promover el desarrollo de normas internacionales de fabricación, comercio y comunicación.

En la década de los noventa la atención estuvo basada en la forma de conseguir la gestión de la calidad de los productos y servicios. Se puede identificar cuatro estadios para la gestión de la calidad, cada uno se integra a los anteriores y han sido desarrollados hasta el día de hoy:

- Consecución de la calidad mediante la Inspección de la Calidad.
- Consecución de la calidad mediante el Control de la Calidad.
- Consecución de la calidad mediante el Aseguramiento de la Calidad.
- Consecución de la calidad mediante la Gestión de la Calidad.

4. Terminología

- a) **CALIDAD:** Grado en el que un conjunto de características inherentes cumplen con los requisitos (ISO 9000:2005).
- b) **COMPETITIVIDAD:** Capacidad que tiene una empresa de obtener rentabilidad en el mercado en relación a sus competidores. Depende de la relación entre el valor y la cantidad del producto ofrecido y los insumos y métodos necesarios para obtenerlo.
- c) **CONFORMIDAD:** Cumplimiento de un requisito (ISO 9000:2005).
- d) **DOCUMENTO:** Información y su medio de soporte (ISO 9000:2005).
- e) **EFICACIA:** Grado en que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados (ISO 9000:2005).
- f) **EFICIENCIA:** Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados (ISO 9000:2005).
- g) **INOCUIDAD DE LOS ALIMENTOS:** Engloba acciones encaminadas a garantizar la máxima seguridad posible de los alimentos. Las políticas y actividades que persiguen dicho fin deberán de abarcar toda la cadena alimenticia, desde la producción al consumo (Organización Mundial de la Salud).
- h) **NO CONFORMIDAD:** Incumplimiento de un requisito (ISO 9000:2005).
- i) **OBJETIVO DE LA CALIDAD:** Algo ambicionado o pretendido, relacionado con la calidad, los objetivos de la calidad generalmente se especifican para los niveles y funciones pertinentes de la organización (ISO 9000:2005).
- j) **ORGANIGRAMA:** Incluye la división de funciones, los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y responsabilidad, la naturaleza lineal o asesoramiento del

departamento, así como, las relaciones que existen entre los diversos puestos de la empresa en cada departamento de la misma (Leener, 1959)

- k) **PLANIFICACIÓN DE LA CALIDAD:** Parte de la gestión de la calidad enfocada al establecimiento de los objetivos de la calidad, y a la especificación de los procesos operativos necesarios y de los recursos relacionados (ISO 9000:2005).
- l) **POLÍTICA:** Son los medios para alcanzar objetivos anuales que consisten en directrices, reglas y procedimientos establecidos para apoyar los esfuerzos realizados para lograr dichos objetivos. Las políticas orientan la toma de decisiones y el manejo de situaciones repetitivas o recurrentes (David, F. 2013).
- m) **POLÍTICA DE LA CALIDAD:** Intenciones globales y orientación de una organización relativa a la calidad, tal como se expresan formalmente por la alta dirección. Es coherente con la política de la organización y proporciona un marco de referencia para el establecimiento de los objetivos de la calidad (ISO 9000:2005).
- n) **PUNTO CRÍTICO DE CONTROL (PCC):** Es aquella fase u operación en la cual puede surgir un problema que, dependiendo de su importancia, puede aportar un peligro al alimento y, en consecuencia, al consumidor. (Ministerio de Salud RM N° 449-2006, 2006).
- o) **PROCEDIMIENTO:** Forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso. Los procedimientos pueden estar documentados o no (ISO 9000:2005).
- p) **PROCESO:** Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados (ISO 9000:2005).
- q) **PRODUCTO:** Resultado de un proceso. Cuando se hace referencia a la palabra producto se está refiriendo también a la prestación del servicio (ISO 9000:2005).
- r) **REGISTRO DOCUMENTADO:** Presenta resultados obtenidos o proporciona evidencia de actividades desempeñadas (ISO 9000:2005).
- s) **REQUISITO:** Necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria (ISO 9000:2005).
- t) **SATISFACCIÓN DEL CLIENTE:** Percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos. Capacidad de una organización, sistema o proceso para realizar un producto que cumpla con los requisitos para dicho producto (ISO 9000:2005).
- u) **SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD:** Sistema de gestión para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad (ISO 9000:2005).

III METODOLOGÍA

1. Lugar de ejecución

El presente trabajo de investigación se desarrolló en la empresa CONCESIONARIA DE ALIMENTOS S.R.L., compañía que brinda servicios de alimentación colectiva para colegios, universidades, clínicas y hospitales en el departamento de Lima. El almacén y las oficinas administrativas se encuentran ubicados en el distrito de Ate Vitarte, de aquí se obtuvo parte de información proveniente de Gerencia y Responsables de área, también se realizaron visitas a las instalaciones de sus clientes (donde la empresa ofrece el servicio) con la finalidad de analizar las operaciones de producción in situ.

2. Método de Investigación

El presente trabajo empleó el método de Investigación DESCRIPTIVO, ya que el interés del proyecto se centró en describir personas, grupos o situaciones dentro de CONCESIONARIA DE ALIMENTOS S.R.L. Así mismo, este método permitió medir o evaluar diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar, donde los datos que se pudieron recoger fueron de gran importancia para el objeto de la investigación.

La investigación se realizó bajo el diseño NO EXPERIMENTAL, es decir, sin manipular deliberadamente las variables. Primero se procedió a la observación de los fenómenos tal y como se dieron en su contexto natural, para después analizarlos no habiendo condiciones o estímulos a los cuales se expusieran los sujetos en estudio. Los sujetos fueron observados en su ambiente natural.

La secuencia de actividades para el desarrollo del presente trabajo de investigación se encuentra en la Figura N°10.

3. Delimitación de la investigación

La investigación se limitó en su desarrollo al estudio de los procesos comprendidos en la realización del producto o servicio, los cuales son: compras, recepción de materias primas, despacho de insumos a sedes (transporte), producción y servicio de atención al cliente.

Se analizaron también los procesos administrativos vinculados con el proceso de producción y almacenamiento, los mismos que se llevan a cabo en las instalaciones de la empresa CONCESIONARIA DE ALIMENTOS S.R.L. El análisis del proceso productivo y la prestación del servicio al consumidor final se llevaron a cabo en las instalaciones del cliente,

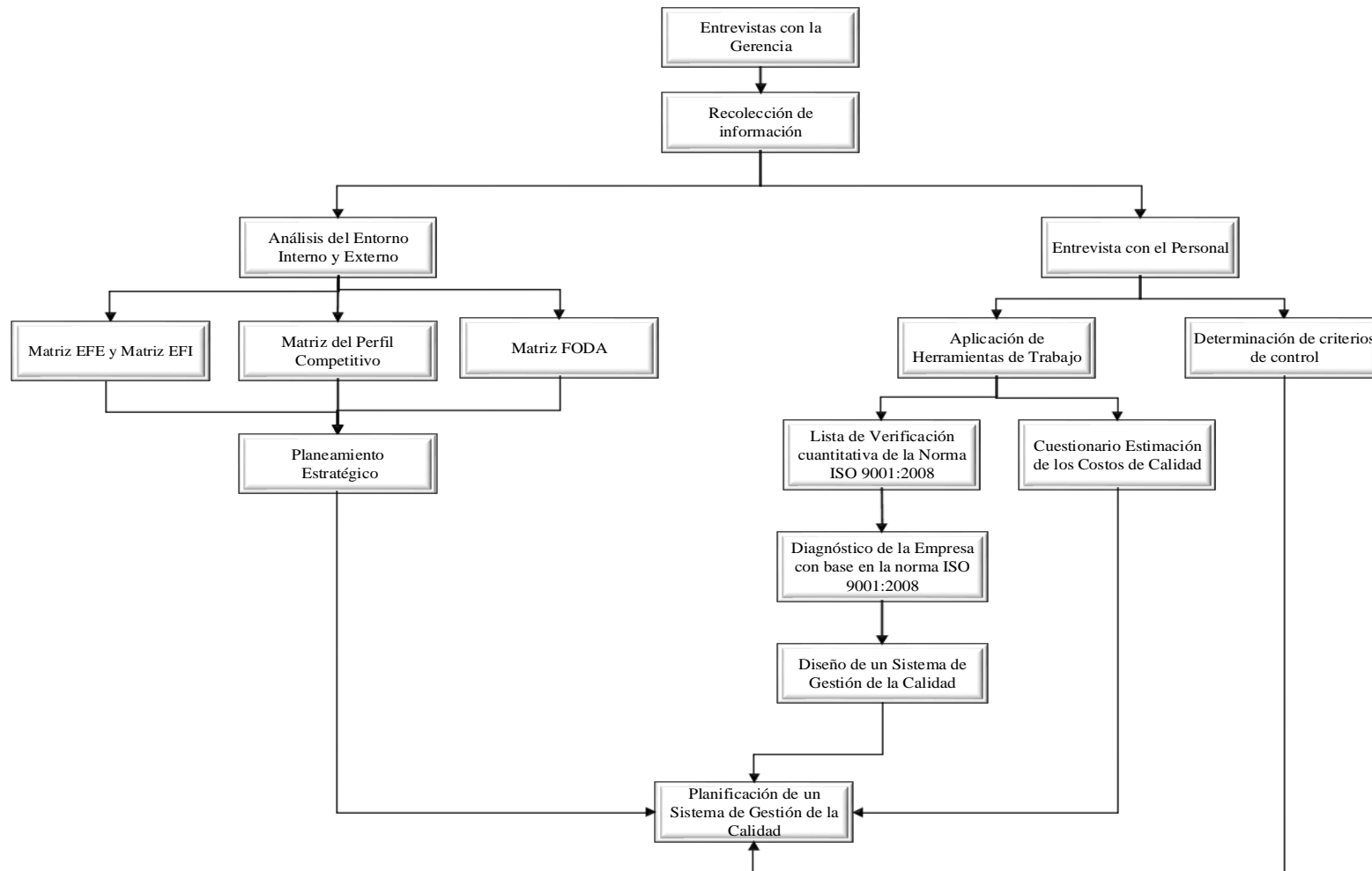


Figura N°10: Metodología del Trabajo de Titulación.

Fuente: Elaboración Propia

donde la empresa brinda el servicio de concesionario de alimentos. Cabe mencionar que estarán bajo análisis dos tipos de concesionarios: uno «Tradicional» y otro en «Centros de Salud», las diferencias básicas son las dietas ofrecidas y la forma de distribución de los platillos elaborados. Se debe señalar que las denominaciones mencionadas son propias de la empresa en estudio.

Se pone en manifiesto la confidencialidad manejada por la empresa en la divulgación de su información; asimismo, las mejoras que se proponen provenientes de la planificación de gestión de la calidad no aseguran la posterior implementación por parte de la empresa CONCESIONARIA DE ALIMENTOS S.R.L.

4. Técnicas e Instrumentos

Las técnicas utilizadas constituyen el conjunto de mecanismos que permitieron recolectar, conservar, analizar y transmitir datos de los fenómenos sobre los cuales se basó esta investigación. Por consiguiente, las técnicas utilizadas han sido recursos fundamentales de recolección de información que hicieron posible el acercamiento a los hechos.

Las labores de búsqueda de información se realizaron a través de:

- a) **Fuentes Primarias y Secundarias:** Entrevistas a trabajadores, responsables y gerencias; asimismo, revisión de fuentes de información en la empresa. Fue indispensable contar con las normas ISO siguientes:
- **ISO 9000:2005** Sistemas de Gestión de la Calidad. Definiciones y Fundamentos. Establece un punto de partida para comprender las normas y define los términos fundamentales utilizados en la familia ISO 9000, las cuales son necesarias para evitar malentendidos en su utilización.
 - **ISO 9001:2008** Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos. Es la norma que se emplea para cumplir eficazmente los requisitos del cliente y los reglamentarios. Gracias a ella se puede conseguir la satisfacción del cliente.
 - **ISO 19011:2011** Directrices para la auditoría de los Sistemas de Gestión. Constituye una guía para la planificación y realización de auditorías a los sistemas de gestión dentro de una empresa.

- **ISO/TR 10013:2011** Directrices para la documentación de Sistemas de Gestión de la Calidad. El uso de estas directrices ayuda a establecer un sistema documentado como el requerido por la norma de Sistema de Gestión de la Calidad.
- b) Métodos de Investigación:** A través de la observación de actividades, ambiente y condiciones que rodean el trabajo; realización de encuesta y entrevistas; análisis de la información y determinación de áreas deficitarias.
- c) Instrumentos usados:** Cuestionarios, mediciones cualitativas (matriz EFE y EFI, matriz del perfil competitivo, matriz FODA), aplicación de lista de verificación en base a la norma ISO 9001:2008, cuestionario de estimación de costos de calidad, tablas de gestión de puntos de control específicos, matriz de indicadores y matriz de responsabilidades.

5. Fuentes de recolección de información

Para recolectar información fue necesario visitar las instalaciones de CONCESIONARIA DE ALIMENTOS S.R.L. y a los concesionarios en los establecimientos del cliente. Se tomaron en cuenta primordialmente tres actividades: reuniones con las gerencias, entrevistas a los responsables de áreas y observaciones a las diversas operaciones.

5.1. Visita a la Empresa e Instalaciones del Concesionario

Se realizaron visitas a la empresa CONCESIONARIA DE ALIMENTOS S.R.L. y visitas a dos concesionarios de alimentos en las instalaciones del cliente: el primero «Tradicional» y el segundo ubicado en un «Centro de Salud». Para minimizar la interferencia entre las actividades de investigación y los procesos de trabajo de la empresa se tuvo en cuenta lo siguiente:

a) Planeamiento de la visita:

- Se aseguró el permiso y los accesos a aquellos lugares dentro de las instalaciones de la empresa que se iban a visitar (oficinas, almacenes y áreas de despacho).
- Para que no haya problemas en la entrada se contó con toda la información necesaria en materia de requisitos para el ingreso a los concesionarios (horarios, indumentaria y permisos de ingreso a las instalaciones del cliente).
- Se preparó una pequeña presentación del proyecto para informar a los miembros de la gerencia acerca de los objetivos de la investigación.
- Se determinó el tiempo de dedicación previsto para las diferentes actividades a realizar dentro de la empresa.

El diagrama de Gantt de las diversas actividades realizadas durante las visitas a la planta y a las concesionarias de alimentos se encuentra en el Anexo N° 2.

b) Actividades en Sitio

- No se tocó o manipuló ningún equipo o instrumento.
- Se pidió autorización para la toma de datos y fotografías.

Las pautas sobre las visitas a instalaciones fueron tomadas de la Norma ISO 19011:2011, directrices para la auditoría de Sistemas de Gestión, considerándose solo aquellas pautas aplicables al rubro de la empresa CONCESIONARIA DE ALIMENTOS S.R.L.

5.1.1. Entrevistas con las Gerencias

Se coordinó dos reuniones en las cuales se expuso el objetivo del proyecto y la importancia de adoptar un Sistema de Gestión de la Calidad para incrementar la competitividad de una organización. Los asistentes a dichas reuniones fueron en su mayoría miembros de la alta dirección, con su participación se logró elaborar el análisis interno y externo de la empresa.

- Gerente Comercial.
- Gerente de Administración.
- Gerente de Operaciones.
- Gerente de Logística.
- Responsable de RR.HH.

Se coordinó una reunión previa con la Gerente General de CONCESIONARIA DE ALIMENTOS S.R.L., el motivo del encuentro fue presentarle el beneficio del proyecto y solicitarle su autorización para aplicar la metodología necesaria para la planificación de un Sistema de Gestión de Calidad en su empresa.

5.1.2. Entrevista con los Responsables de Área

Se realizaron entrevistas programadas a los responsables de las principales áreas con el fin de conocer las actividades que se llevan a cabo y, a su vez, para que ellos puedan servir de guías a lo largo del proceso en los que participen.

- Responsable de RR.HH.
- Responsable de Contabilidad
- Responsable de Compras.
- Responsable de Almacén.

- Administrador de un Concesionario de Alimentos Tradicional.
- Administrador de un Concesionario de Alimentos en Centros de Salud.

Gracias a la colaboración de los gerentes y responsables de área se pudo aplicar los diferentes instrumentos de recopilación de datos de manera satisfactoria.

5.2. Instrumentos para la Recopilación de datos

Para una recolección de datos confiable fue necesario conocer los principales instrumentos a utilizar:

- Se analizó el entorno interno y externo para conocer los factores que condicionan el desempeño de la empresa. Las herramientas utilizadas fueron la matriz EFE, EFI, Matriz del perfil competitivo (MPC) y el análisis FODA.
- Se empleó una lista de verificación con base en la norma ISO 9001:2008, ello permitió determinar la situación de la empresa referente a los requisitos de la norma.
- Se aplicó la encuesta de estimación de los costos de calidad (IMECCA) para sacar a relucir la tendencia de los costos en la empresa.

La información recopilada fue cotejada a través de observaciones a las operaciones y a los ambientes de sus instalaciones.

5.2.1. Análisis del Entorno Interno y Externo

La alta dirección, basándose en la norma ISO 9001:2008, debe asegurarse de que la política de la calidad sea adecuada con el propósito de la organización. La empresa CONCESIONARIA DE ALIMENTOS S.R.L. como primer paso tuvo que definir su real propósito: primero analizó su situación interna y externa, luego estableció estrategias que sirvieron como base para la elaboración de objetivos estratégicos y política de la empresa, aspectos propios de un planeamiento estratégico que la empresa aún tenía incipiente y que fueron posteriormente utilizados como base para la determinación de las políticas y objetivos de la calidad.

Para llevar a cabo el mencionado análisis se empleó el **Modelo integral para la formulación de estrategias**⁵. Dicho modelo consiste en integrar diferentes técnicas para la formulación estratégica en un solo patrón de toma de decisiones, está conformado por tres etapas (David, F. 2013):

- a) **Primera Etapa:** Está integrado por las matrices EFE, EFI y de perfil competitivo (MPC). En esta fase, denominada etapa de los insumos, se resume la información básica necesaria para formular estrategias.
- b) **Segunda Etapa:** Denominada etapa de adecuación, se enfoca en generar estrategias alternativas factibles mediante la alineación de los factores clave, tanto internos como externos. Entre las técnicas utilizadas en esta etapa están la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA); la matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA); la matriz del Boston Consulting Group (BCG, o matriz de crecimiento-participación); la matriz interna-externa (IE) y la matriz de la estrategia principal.
- c) **Tercera etapa:** Denominada etapa de decisión, comprende una sola técnica: la matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE). La MCPE utiliza la información obtenida en la primera etapa para evaluar objetivamente las estrategias alternativas factibles identificadas en la segunda etapa. Esta etapa pone al descubierto el atractivo relativo de cada una de las estrategias alternativas y ofrece una base neutral para elegir estrategias específicas.

En el presente trabajo de investigación se llevaron a cabo las dos primeras etapas y se seleccionaron las herramientas a utilizar desde las propuestas por el autor.

Durante la primera etapa se utilizaron la Matriz EFE, que permitió resumir y evaluar información externa (competitiva, tecnológica, económica, etc.); la Matriz del Perfil Competitivo (MPC), que permitió identificar y analizar los principales competidores así como ubicar aspectos internos y externos de la empresa en comparación con ellos; y la Matriz EFI, que permitió sintetizar información estratégica propia de la organización. En la segunda etapa se utilizó la Matriz FODA, esta permitió combinar las amenazas y oportunidades con las debilidades y fortalezas para poder determinar estrategias.

Se ha obviado la tercera etapa dado que no era necesario para la presente investigación ponderar las estrategias obtenidas en la segunda etapa para obtener estrategias específicas. Lo que realmente se ha pretendido es tener un lineamiento (estrategias obtenidas en la matriz FODA) para el desarrollo de objetivos estratégicos y la política empresarial, ya que estas conforman la base sobre la cual van a girar nuestros objetivos, políticas de la calidad y, por ende, toda la planificación del Sistema de Gestión de la Calidad que se ha propuesto para la empresa CONCESIONARIA DE ALIMENTOS S.R.L.

5.2.1.1. Matriz EFE

Para el desarrollo de la matriz de los factores externos se llevaron a cabo cinco pasos (David, F. 2013):

- Se solicitó a los participantes de la reunión identificar alrededor de 10 principales oportunidades y 10 principales amenazas que ellos perciban de su entorno y que afecten directamente a la empresa. Las ideas fueron expresadas oralmente listándose en primer lugar las oportunidades seguidas por las amenazas, cada una de ellas se denominó «factor externo clave» obteniendo en total 20 de ellos.
- Se asignaron pesos relativos a cada factor oscilando entre 0.0 (no importante) a 1.0 (muy importante). Los pesos indicaron la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria. La suma de todos los pesos asignados a los factores sumaron 1.0.
- Se asignó un puntaje de 1 a 4 a cada uno de los factores con el objeto de indicar si las estrategias presentes en la empresa están respondiendo con eficacia a cada factor: 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala.
- Se multiplicó el peso de cada factor por su puntaje para obtener una calificación ponderada.
- Se sumó las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el resultado ponderado total de la organización.

Los resultados de la matriz se obtuvieron gracias al análisis de los resultados ponderados. La puntuación ponderada total más alta posible es de 4.0 y la más baja es de 1.0. La puntuación ponderada total promedio es de 2.5.

Una puntuación ponderada total de 4.0 indica que la organización está respondiendo extraordinariamente bien a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. En otras palabras, las estrategias de la empresa aprovechan de manera eficaz las oportunidades existentes y minimizan los posibles efectos adversos de las amenazas externas. Una puntuación total de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están ayudando a capitalizar las oportunidades ni evitando las amenazas externas (David, F. 2013).

5.2.1.2. Matriz del Perfil Competitivo (MPC)

Se elaboraron dos matrices del perfil competitivo, una para analizar la situación de CONCESIONARIA DE ALIMENTOS S.R.L. frente a sus competidores principales en un «Concesionario de Alimento Tradicional», y otra para analizar a sus competidores principales en un «Concesionario de Alimentos en Centro de Salud». Las dos matrices se elaboraron debido a que cada uno de estos tipos de concesionarios presenta competidores diferentes.

Para el desarrollo de la matriz del perfil competitivo se llevaron a cabo cinco pasos (David, F. 2013):

- Se identificaron los principales competidores de la empresa y se analizaron sus fortalezas y debilidades particulares en relación con la posición estratégica. Sin embargo, los factores críticos de éxito consideraron cuestiones internas y externas.
- Se asignaron pesos relativos a cada factor que oscilaban entre 0.0 (no importante) y 1.0 (muy importante). Los pesos indicaron la importancia relativa del factor para alcanzar el éxito en la industria. La suma de todos los pesos asignados a los factores sumaron 1.0.
- Se asignaron a cada uno de los competidores y a la empresa CONCESIONARIA DE ALIMENTOS S.R.L. calificaciones o puntajes, donde 4 = fortaleza principal, 3 = fortaleza menor, 2 = debilidad menor y 1 = debilidad principal.
- Se multiplicó el peso asignado a cada factor clave por la calificación o puntaje correspondiente para cada empresa.
- Se sumaron las columnas de resultados ponderados para cada empresa. El resultado más alto indicaría al competidor más amenazador y el resultado menor, al más débil.

5.2.1.3. Matriz EFI

Para el desarrollo de la matriz de los factores internos se llevaron a cabo cinco pasos (David, F. 2013):

- Se solicitó a los participantes de la reunión identificar alrededor de 10 principales fortalezas y 10 principales debilidades que ellos perciban de su entorno y que afecte directamente a la empresa. Las ideas fueron expresadas oralmente, primero se listó las fortalezas seguidas por las debilidades, a cada una de ellas se les denominó «factor interno clave». Se obtuvo un total 20 de ellos.

- Se asignaron pesos relativos a cada factor oscilando entre de 0.0 (no importante) y 1.0 (muy importante). Los pesos indicaron la importancia relativa de cada factor para alcanzar el éxito de la empresa en la industria. La suma de todos los pesos asignados a los factores sumaron 1.0.
- Se asignó a cada factor una calificación o puntaje de 1 a 4 para indicar si representa una debilidad importante (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fortaleza menor (calificación = 3) o una fortaleza importante (calificación = 4). Las fortalezas recibieron una clasificación de 3 o 4; las debilidades, una clasificación de 1 o 2.
- Se multiplicó el peso de cada factor por su calificación o puntaje para determinar una puntuación ponderada para cada variable.
- Se sumaron las puntuaciones ponderadas para cada variable con el fin de determinar la puntuación ponderada total de la organización.

Los resultados de la matriz se obtuvieron gracias al análisis de los resultados ponderados. Sin importar cuántos factores se incluyan en una matriz EFI, la puntuación ponderada total puede abarcar desde un mínimo de 1.0 hasta un máximo de 4.0, con una puntuación promedio de 2.5. Las puntuaciones ponderadas totales muy inferiores a 2.5 son características de organizaciones con grandes debilidades internas, mientras que las puntuaciones muy superiores a 2.5 indican una posición interna fuerte (David, F. 2013).

5.2.1.4. Matriz FODA

La construcción de una matriz FODA se realizó siguiendo ocho pasos (David, F. 2013):

- Se seleccionaron 05 oportunidades (factores externos clave) de la empresa a partir de la matriz EFE. También se consideró a aquellas que presentaron mayor resultado ponderado, ya que son ellas las que cuentan con mayor importancia dentro de las analizadas y frente a las que CONCESIONARIA DE ALIMENTOS S.R.L. cuenta con una mejor capacidad de aprovechamiento.
- Se seleccionaron 05 amenazas (factores externos clave) de la empresa a partir de la matriz EFE. Se consideró, además, a aquellas que presentaron mayor resultado ponderado, ya que son ellas las que cuentan con mayor importancia dentro de las analizadas y ante las que CONCESIONARIA DE ALIMENTOS S.R.L. cuenta con una mejor capacidad de respuesta.

- Se seleccionaron 05 fortalezas (factores internos clave) de la empresa a partir de la matriz EFI. Se tomó en cuenta las que presentaron mayores resultados ponderados, pues son ellas las representan factores clave para el éxito y a su vez son fortalezas importantes para la empresa.
- Se seleccionaron 05 debilidades (factores internos clave) de la empresa a partir de la matriz EFI. Se consideró a las que presentaron menores resultados ponderados porque combinan factores claves en el éxito y constituyen debilidades importantes para CONCESIONARIA DE ALIMENTOS SRL.
- Se estableció la relación entre las fortalezas internas con las oportunidades externas y se registró las estrategias «FO» resultantes.
- Se estableció la relación entre las debilidades internas con las oportunidades externas y se anotó las estrategias «DO» resultantes.
- Se estableció la relación entre las fortalezas internas con las amenazas externas y se registró las estrategias «FA» resultantes.
- Se estableció la relación entre las debilidades internas con las amenazas externas y se anotó las estrategias «DA» resultantes.

El propósito de esta herramienta es crear alternativas de estrategias posibles, no seleccionar ni determinar cuáles estrategias son las mejores (David, F. 2013).

5.2.2. Evaluación con respecto a la Norma ISO 9001:2008.

Después de realizar el análisis externo e interno se procedió a utilizar la herramienta denominada lista de verificación con base en la norma ISO 9001:2008. Gracias a ella se pudo recopilar información para conocer la situación real de la empresa CONCESIONARIA DE ALIMENTOS S.R.L. en relación a la ISO 9001:2008, permitiendo la identificación de los aspectos en los cuales se debe trabajar con prioridad para el desarrollo de un Sistema de Gestión de la Calidad.

La metodología utilizada fue la siguiente:

- a) Diseño de una lista de verificación para evaluar los requisitos de la norma ISO 9001:2008. Las columnas que conforman la lista de verificación se muestran en el Cuadro N°1 y la explicación referente al llenado de cada una de estas se muestra en el Cuadro N°2.

- b) Aplicación de la lista de verificación por medio de la observación directa y las entrevistas a los gerentes y al personal responsable de las diferentes áreas.
- c) Expresar en valores numéricos la información obtenida gracias a la lista de verificación.
- d) Análisis de los resultados.

Cuadro N° 1: Encabezado de la lista de verificación.

A	B	C	D					E
Numeral de la Norma	Descripción	Aplica (A) / No aplica (NA)	Puntuación					Avance %
			0	1	2	3	4	
4	SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD							
4.1	Requisitos Generales							

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro N° 2: Explicación del llenado de la lista de verificación.

COLUMNA	DESCRIPCIÓN
A	Numeral de norma ISO 9001:2008
B	Descripción del numeral de la norma
C	Se colocará la letra A si aplica el numeral correspondiente al alcance del Sistema de Gestión de Calidad, caso contrario se colocará NA. Dicha exclusión no debe afectar la calidad del producto o servicio según la naturaleza de la organización.
D	La asignación de la puntuación será del 0 al 4 según la tabla de valoración.
E	Se aplicará un porcentaje de cumplimiento según la puntuación obtenida.

Fuente: Elaboración propia.

Los apartados de la lista de verificación fueron elaborados teniendo como base los capítulos que se muestran a continuación:

- CAPÍTULO 4: Sistema de Gestión de la Calidad.
- CAPÍTULO 5: Responsabilidad de la Dirección.
- CAPÍTULO 6: Gestión de los Recursos.
- CAPÍTULO 7: Realización del producto.
- CAPÍTULO 8: Medición, análisis y mejora.

Como se puede apreciar se excluyen los tres primeros capítulos de la norma ya que solo muestran guías y descripciones generales y no enuncian ningún requisito.

Para la valoración del cumplimiento de los requisitos de la Norma ISO 9001:2008 en la empresa CONCESIONARIA DE ALIMENTOS S.R.L. se elaboró el Cuadro N°3. El esquema, a través de valores (puntuación) y porcentajes que se le asigna, muestra una valoración cualitativa del estado de cumplimiento con respecto a los numerales de la norma.

Cuadro N° 3: Puntuación según el estado de cumplimiento de la norma ISO 9001:2008.

VALORACIÓN	PUNTUACIÓN	%AVANCE	SIGNIFICADO
No Aplica	---	---	Se excluye el numeral de la norma
No cumple	0	0	No se encontró evidencia de cumplimiento.
Se cumple en bajo grado	1	25%	Existe poca evidencia de cumplimiento
Cumplimiento medio	2	50%	Existe evidencia de cumplimiento (parcial)
Se cumple en alto grado	3	75%	Existe un buen grado de evidencia de cumplimiento
Se cumple en su totalidad	4	100%	Se encontró evidencia de total cumplimiento.

Fuente: Elaboración propia.

Aplicando la escala de puntuación mencionada a cada pregunta de la lista de verificación se obtuvieron puntajes parciales para cada numeral de la norma. Asimismo, y a fin de obtener el nivel de cumplimiento total, se evaluó el desempeño por capítulo y el desempeño general de la empresa frente a la Norma ISO 9001:2008. La clasificación según el nivel de cumplimiento total se encuentra en el Cuadro N°4.

Cuadro N° 4: Nivel de cumplimiento total con respecto a la norma ISO 9001:2008.

PUNTUACIÓN	% AVANCE	NIVEL DE CUMPLIMIENTO
18 - 20	90% - 100%	Cumple los requisitos con excelentes sistemas de calidad y rendimiento.
16 - 18	80% - 90%	Cumple los requisitos con sistemas de seguridad y rendimiento a la medida.
14 - 16	70% - 80%	Cumple los requisitos con sistemas y rendimientos aceptables.
12 - 14	60% - 70%	Cumple los requisitos con sistemas de rendimiento mínimos. Requiere mejoras y acciones correctivas necesarias.
10 - 12	50% - 60%	Requiere mejoras y acciones correctivas inmediatas.
0 - 10	0% - 50%	Muy deficiente.

Fuente: Adaptado de Pola y Palom. 1997

5.2.3. Estimación de costos de la calidad.

La estimación de los costos de la calidad de CONCESIONARIA DE ALIMENTOS S.R.L. se realizó con base en la «Encuesta de Estimación de Costos de Calidad». El documento, proporcionado por el Instituto Mexicano de Control de la Calidad, se empleó con la finalidad de deducir la situación y/o tendencia de dichos costos (prevención, evaluación y fallos) dentro de la gestión de la empresa, y con ello lograr su cuantificación en función a las ventas brutas (IMECCA, 1996).

El cuestionario fue dirigido al Gerente de Operaciones de CONCESIONARIA DE ALIMENTOS S.R.L., ya que es la persona que se encuentra más involucrada con la calidad y cuenta con el conocimiento general de todas las áreas. Las respuestas obtenidas se contrarrestaron con las observaciones realizadas en las diferentes visitas efectuadas a la empresa y a los concesionarios en las instalaciones del cliente, permitiendo complementar así el diagnóstico de la empresa respecto a la gestión de la calidad.

La encuesta describe los aspectos más importantes de la gestión de la calidad: productos, políticas, procedimientos y los costos. Cada aspecto puede tener una puntuación entre 1 y 6, la calificación se obtendrá luego de ser evaluados a partir del porcentaje obtenido en una serie de preguntas referentes a los aspectos mencionados. Este porcentaje se determina de acuerdo a la probabilidad de ocurrencia interpretada también como nivel de ejecución.

Cuadro N° 5: Clasificación según la puntuación obtenida.

PUNTOS	DESCRIPCIÓN	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA
1	Muy de acuerdo	90% - 100%
2	De acuerdo	70% - 90%
3	Algo de acuerdo	50% - 70%
4	Algo en desacuerdo	30% - 50%
5	En desacuerdo	10% - 30%
6	Muy en desacuerdo	0% - 10%

Fuente: IMECCA 1996

Los puntajes totales obtenidos en relación a cada aspecto fueron normalizados a fin de establecer comparaciones entre los mismos, ello debido a que cada rubro tuvo un número de

preguntas diferentes. De esta manera, se pudo determinar el aspecto que ocasiona mayores costos de calidad. Para la normalización del puntaje original se utilizó la siguiente fórmula:

$$V.N. = V \times 10/n^{\circ} \text{ de preguntas}$$

Donde:

V.N.: Valor normalizado.

V: Valor o puntaje total obtenido en la encuesta por cada aspecto.

A partir del puntaje original obtenido se ubicó a la empresa dentro de una categoría de las mostradas en el Cuadro N°6, luego se halló el costo total de la calidad como porcentaje del ingreso por ventas que le corresponde ($C.T.C. / VB \times 100$) mediante una interpolación.

Cuadro N° 6: Categorías de los costos de la calidad.

PUNTUACIÓN TOTAL DEL CUESTIONARIO	CATEGORÍAS	% DE VENTAS BRUTAS (I%)
55 – 110	Bajo	2% – 5%
111 – 220	Moderado	6% – 15%
221 – 275	Alto	16% – 20%
276 - 330	Muy Alto	21% – 25%

Fuente: IMECCA 1996

Se determinó la categoría a la cual pertenece CONCESIONARIA DE ALIMENTOS S.R.L. en materia de costos. El costo total de la calidad se estimará mediante la siguiente fórmula.

$$C.T.C. = ((I) \times V.B.)/100$$

Dónde:

C.T.C.: Costo total de la Calidad Anual.

V.B.: Ingreso por ventas.

I: es el valor obtenido en el Cuadro N°6.

Gracias al uso de la encuesta IMECCA se pudo identificar hacia qué tipo de Costos de Calidad tiende la empresa, pudiendo ser de prevención, evaluación o de fallos (internos y externos). Los estilos de gestión que devienen a partir de la identificación de la categoría de costos en la cual se incurre viene detallado en el Cuadro N°7.

Cuadro N°7: Descripción del estilo de gestión de la empresa.

RANGO	DESCRIPCIÓN DEL ESTILO DE GESTIÓN
55 – 110	La empresa está extremadamente orientada a la prevención. Si las respuestas están ponderadas entre 2 y 3, un programa formal de costos de calidad sería recomendable.
111 – 165	El costo de calidad es probablemente moderado. Si el subtotal en relación al producto es bajo, el subtotal en relación al costo es alto y los demás subtotales son bajos, la empresa está más orientada a la prevención que a la evaluación. También es recomendable un programa de costos de calidad para así poder identificar oportunidades de ahorro.
166 – 220	La empresa está orientada a la evaluación. Si la mayoría de respuestas están entre 3 y 4, probablemente la empresa gasta más en evaluación y fallos que en prevención de la calidad.
221 – 275	La empresa está orientada al fallo siempre que las respuestas estén entre 4 y 5, probablemente se gasta poco o nada en prevención. Probablemente gasta demasiado en fallos y cifras moderadas en evaluación.
276 - 330	La empresa está extremadamente orientada al fallo. Tiene que redefinir la gestión actual de calidad y usar un programa de costos de calidad.

Fuente: IMECCA 1996

6. Determinación de Criterios de Control Operacional

Se determinaron los Puntos Críticos de Control (PCC) en CONCESIONARIA DE ALIMENTOS S.R.L. basándose en la observación y entrevistas a lo largo de los procesos de realización del producto. Se tuvo en consideración la terminología de puntos críticos de control generales (PCCg) y puntos críticos de control específicos (PCCe). (Longobardo et al, s.f.)

a) PCCg: Puntos Críticos de Control Generales

Se determinaron los siete puntos críticos de control generales. Se les denomina así ya que afectan a todas las empresas agroalimentarias independientemente del producto que realicen. Si estos se encontraran fuera de control ocasionarían graves problemas sanitarios (Longobardo et al, s.f.).

Estos puntos son los siguientes:

- Limpieza y desinfección.
- Desperdicios.
- Higiene del personal.
- Mantenimiento higiénico de instalaciones.

- Desinsectación y desratización.
- Agua potable.
- Transporte.

b) PCCe: Puntos Críticos de Control Específicos

Se determinaron los puntos críticos de control específicos, es decir, aquellos que se identifican propiamente dentro de la fase de producción. Por la naturaleza que tiene la empresa, realizar un estudio de las materias primas empleadas –desde su recepción hasta la obtención de un determinado plato– hubiera sido una tarea compleja y poco práctica al momento de determinar los PCCe; por tal motivo, se decidió que su identificación se llevara cabo mediante un enfoque basado en los procesos: «Process Approach», muy utilizado en la elaboración del HACCP (Longobardo et al, s.f.).

Para identificarlos se procedió a la elaboración de forma esquemática de todas las fases de producción del alimento, desde que entran las materias primas hasta que la comida es servida mediante la utilización de un diagrama de Flujo. El diagrama se elaboró lo más completo posible, ya que la supresión de alguna fase afectaría al posterior estudio de las tablas de gestión de puntos control específicos (ya sean críticos o no). La secuencia se muestra en el Cuadro N°8 (Longobardo et al, s.f.).

Cuadro N° 8: Secuencia de apartados de la tabla de gestión.

Fase y N°	Peligro	Medida Preventiva	Límite crítico o nivel objetivo	Vigilancia (medida para monitorear el peligro)	Frecuencia de la vigilancia	Medida de corrección	Registro

Fuente: CECAM

Para identificar si una determinada fase es un punto crítico de control específico (PCCe) o únicamente un punto de control específico (PCE) se empleó el «árbol de decisiones», el cual se aplicó en cada fase del diagrama de flujo para cada uno de los peligros y medidas de control encontradas.

Cabe resaltar que la aplicación del árbol de decisiones (Figura N°11) responde secuencialmente a una serie de preguntas, las cuales están relacionadas a los peligros y a las medidas preventivas en cada fase o etapa del diagrama de flujo. En función de las respuestas

obtenidas (Cuadro N°9) se avanza en un sentido u otro en el árbol de decisiones, así hasta obtener la respuesta que nos permitirá identificar a un PCCe.

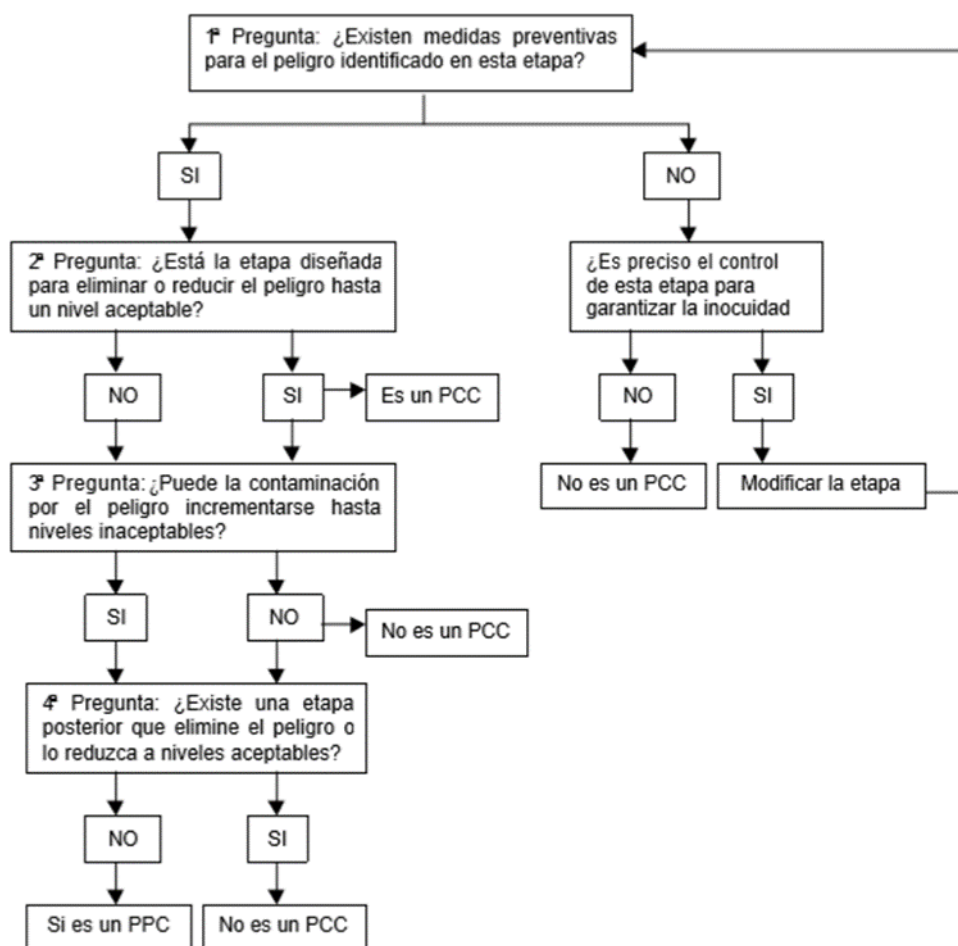


Figura N°11: Árbol de decisiones.

Fuente: CECAM

Cuadro N° 9: Secuencia de respuestas del árbol de decisiones para identificar un PCCe.

	P1	P2	P3	P4	PCCe
OPCIÓN 1	SI	SI			SI
OPCIÓN 2	SI	NO	SI	NO	SI

Fuente: CECAM

7. Identificación de los Procesos y Documentación Pertinente

Se determinó los procesos que rigen las operaciones de CONCESIONARIA DE ALIMENTOS S.R.L. basándose en las observaciones y entrevistas realizadas. Se siguió el «enfoque basado en procesos», el cual muestra que los requisitos del cliente constituyen los

elementos de entrada para posteriormente ser transformados en resultados (productos y servicios). Lo mencionado se representó en un mapa de procesos agrupándolos en cuatro tipos según lo propuesto en la norma ISO 9001:2008:

- Procesos de realización.
- Procesos de medición, análisis y mejora.
- Procesos para la gestión de recursos.
- Procesos de la dirección.

La documentación relacionada a las operaciones de la empresa se fue revisando a lo largo de las entrevistas. Se identificó la documentación faltante necesaria para dar soporte al Sistema de Gestión de la Calidad según la norma, procediendo con la elaboración de la misma según las necesidades de la empresa con la finalidad de que pueda demostrar a futuro la eficacia de su planificación, operación, control y mejora de su Sistema de Gestión de la Calidad (ISO/TR 10013:2001).

8. Diagnóstico Situacional

Con la información recopilada gracias a las observaciones, reuniones con gerencias, entrevistas, aplicación de listas de verificación, encuesta de costos, evaluación de los actuales controles existentes a lo largo de la cadena productiva, identificación de procesos y revisión de la documentación se obtuvo el diagnóstico situacional de la empresa, el mismo que gira en base a la norma ISO 9001:2008.

9. Planificación del Sistema de Gestión

El diagnóstico situacional de CONCESIONARIA DE ALIMENTOS S.R.L. permitió determinar los aspectos deficitarios de la empresa respecto al Sistema de Gestión de la Calidad basado en la norma ISO 9001:2008. A raíz de ello es que se plantea que la Planificación de su Sistema de Gestión de la Calidad deba orientarse según sus necesidades, complementándose con los aspectos trabajados por la empresa en pro de la calidad de sus productos o servicios.

IV RESULTADOS Y DISCUSIÓN

1. Descripción de la empresa.

CONCESIONARIA DE ALIMENTOS S.R.L. es una empresa familiar que inició sus operaciones en la ciudad de Lima en 1996, desde entonces viene ofreciendo servicios de alimentación colectiva para empresas del sector público y privado en el departamento de Lima. Su principal objetivo es convertirse en la empresa que mejor satisfaga las necesidades y expectativas alimentarias de sus clientes. Para ello, la empresa actúa de acuerdo con las normas legales y sanitarias; así mismo, respeta el medio ambiente.

Brindan sus servicios a hospitales, universidades, clínicas, entre otros. Cuentan con profesionales que eligen rigurosamente las dietas, elaborándose menús de acuerdo a la edad y en las cantidades necesarias de acuerdo al tipo de actividad o trabajo que efectúan los comensales. Cuentan también con las maquinarias, equipos, menajes y los recursos financieros necesarios para ofrecer productos que cumplan las condiciones del cliente.

Las gerencias de la organización (alta dirección) –quienes tienen la responsabilidad de dirigir, gestionar y liderar la organización– han alineado sus pensamientos e ideas de negocios para luego plasmarlos en la visión, misión y valores de la empresa.

VISIÓN

«Ser reconocidos a nivel nacional por nuestro liderazgo en los servicios alimentarios, basándonos en la calidad de los productos, la atención de los clientes y en un grupo humano comprometido y consolidado».

MISIÓN

«Brindamos servicios de alimentación con elevados estándares de seguridad sanitaria, sabor y calidad nutricional, a través de un grupo humano con alto nivel profesional, organizado y comprometido, para superar las expectativas de los consumidores».

VALORES

Trabajo en Equipo

Calidad

Proactividad

Responsabilidad

1.1.Generalidades

CONCESIONARIA DE ALIMENTOS S.R.L. ofrece servicios de alimentación colectiva, es decir, brinda servicios de alimentación para un número superior de comensales a los que comprende un grupo familiar. Los comensales propios de este servicio se hallan en un lugar determinado a la hora de comer y no pueden desplazarse del lugar donde realizan sus actividades. Estos servicios se ofrecen en comedores o cafeterías de universidades, colegios, fábricas, empresas, prisiones, clínicas, hospitales, etc. Cabe resaltar que se considera «Cliente» a la entidad que contrata el servicio, y consumidor final a las personas que se benefician directamente con el servicio en las instalaciones del cliente: estudiantes, trabajadores, pacientes etc.

Dado que cada vez es mayor la cantidad de personas que utilizan este tipo de servicios, el suministro de alimentos y la competencia también se ha incrementado, siendo el estado de higiene, cumplimiento de las normas legales y sanitarias, el profesionalismo del personal, la variedad de los menús y la buena atención a los comensales factores de gran importancia para la supervivencia del negocio.

CONCESIONARIA DE ALIMENTOS S.R.L. brinda dos tipos de servicios de alimentación colectiva, es decir, mantiene dos tipos de concesionarios. Estos han sido catalogados por la gerencia de la siguiente manera:

a) Concesionario de alimentos Tradicional

Preparación de desayunos, almuerzos y cenas tradicionales en comedores y cafeterías. También ofrecen atenciones especiales como venta de sándwiches, bebidas, snacks, golosinas, entre otros, la preparación de lo mencionado se realiza en las instalaciones del cliente. Cada concesionario cuenta con un administrador (Lic. Nutricionista de profesión) responsable de las operaciones y del equipo humano.

b) Concesionario de alimentos en Centros de Salud

Corresponde a atenciones especializadas a centros de salud (clínicas y hospitales) donde se elaboran dietas normales, específicas, terapéuticas, entre otros. Estas preparaciones son apropiadas para los pacientes, actualmente la empresa lo brinda a centros asistenciales de la Red ESSALUD. CONCESIONARIA DE ALIMENTOS S.R.L. cuenta con el know how por la amplia experiencia en este tipo de servicios y

por la presencia de Licenciados en Nutrición, tanto en la administración como en la preparación y distribución de los alimentos.

Referente a sus instalaciones, CONCESIONARIA DE ALIMENTOS S.R.L. cuenta con la infraestructura necesaria para la realización de sus actividades. La empresa denomina «Planta» al espacio físico (sede principal) donde se lleva a cabo las labores administrativas, encontrándose allí también el almacén central. Los proveedores hacen llegar los insumos a la sede principal según las solicitudes de compra, posteriormente son enviados por el almacén con base en los requerimientos de los administradores de los concesionarios (a las instalaciones del cliente) para la elaboración de las raciones diarias.

1.2.Organización

CONCESIONARIA DE ALIMENTOS S.R.L. es una empresa familiar con aproximadamente 20 años en el mercado que, a pesar de la dificultad que se presenta en algunas empresas familiares, ha logrado consolidar esta condición con estructuras formales de gobierno corporativo. La cabeza de la organización es el Gerente General, que junto con las Gerencias de Administración, Logística, Operaciones y Comercial conforman la Alta dirección.

La empresa se ha valido de herramientas que le han permitido transformar el espíritu de emprendimiento de una familia en un espíritu de negocios. Estas herramientas son las siguientes:

- a) **Protocolo Familiar:** Documento en el cual se definen las reglas de funcionamiento, los procedimientos y pautas de participación de los miembros.
- b) **Consejo Familiar:** Espacio de conversación que mantienen por separado los miembros de la familia en el cual cada integrante manifiesta sus propias expectativas respecto al proyecto empresarial favoreciendo la cohesión entre ellos.

La empresa cuenta con 120 trabajadores, encontrándose 17 de ellos en Planta, los demás colaboradores se encuentran distribuidos en los diez comedores o cafeterías de los concesionarios que adjudican; instalaciones correspondientes a cinco clientes, cuatro de ellos privados y uno de ellos público el cual corresponde a una Red Asistencial de Salud con seis dependencias.

Las relaciones, estructuras, funciones y responsabilidades de la empresa se encuentran determinadas mas no plasmadas en un organigrama. En el transcurso de las entrevistas con

la Gerencia se estableció un bosquejo del organigrama el mismo que fue complementado con la información obtenida de las visitas a la planta y a los concesionarios El organigrama elaborado se encuentra en la Figura N°12.

1.3.Productos

Los productos ofrecidos por CONCESIONARIA DE ALIMENTOS S.R.L. en los **Concesionarios Tradicionales** son los siguientes:

- a) Menús:
 - Recomendación del Chef: Segundo, pan, refresco o infusión.
 - Menú Ejecutivo: Entrada o sopa, segundo, postre, pan, refresco o infusión.
 - Menú Académico: Entrada o sopa, segundo (02 opciones), postre, pan, refresco o infusión.
 - Menú Básico: Segundo (02 opciones), postre, pan, refresco o infusión.
 - Menú Vegetariano: Segundo, postre, pan, refresco o infusión.
- b) Platos a la Carta.
- c) Dietas Blandas: Dietas líquidas o secas.
- d) Dietas Hipertensos: Dieta hiposódica.
- e) Dieta para diabéticos: Dieta hipoglúcida.
- f) Ensaladas: Tropical, light, mixta, caribeña, balsámica.
- g) Entradas.
- h) Desayunos: ejecutivo, light, americano, gourmet,
- i) Sándwich: Pollo, lomito, bistec, hot dog, mixto simple, hamburguesa, triples, etc.
- j) Empanadas: Carne, pollo, Ají de gallina, etc.
- k) Bebidas Frías y Jugos: Gaseosas, agua mineral, jugos de frutas, entre otros.
- l) Bebidas calientes: Café (americano, expés), té, anís, manzanilla, etc.
- m) Postres: Tortas, especialidades, pasteles y postres individuales.
- n) Pasteles Salados.

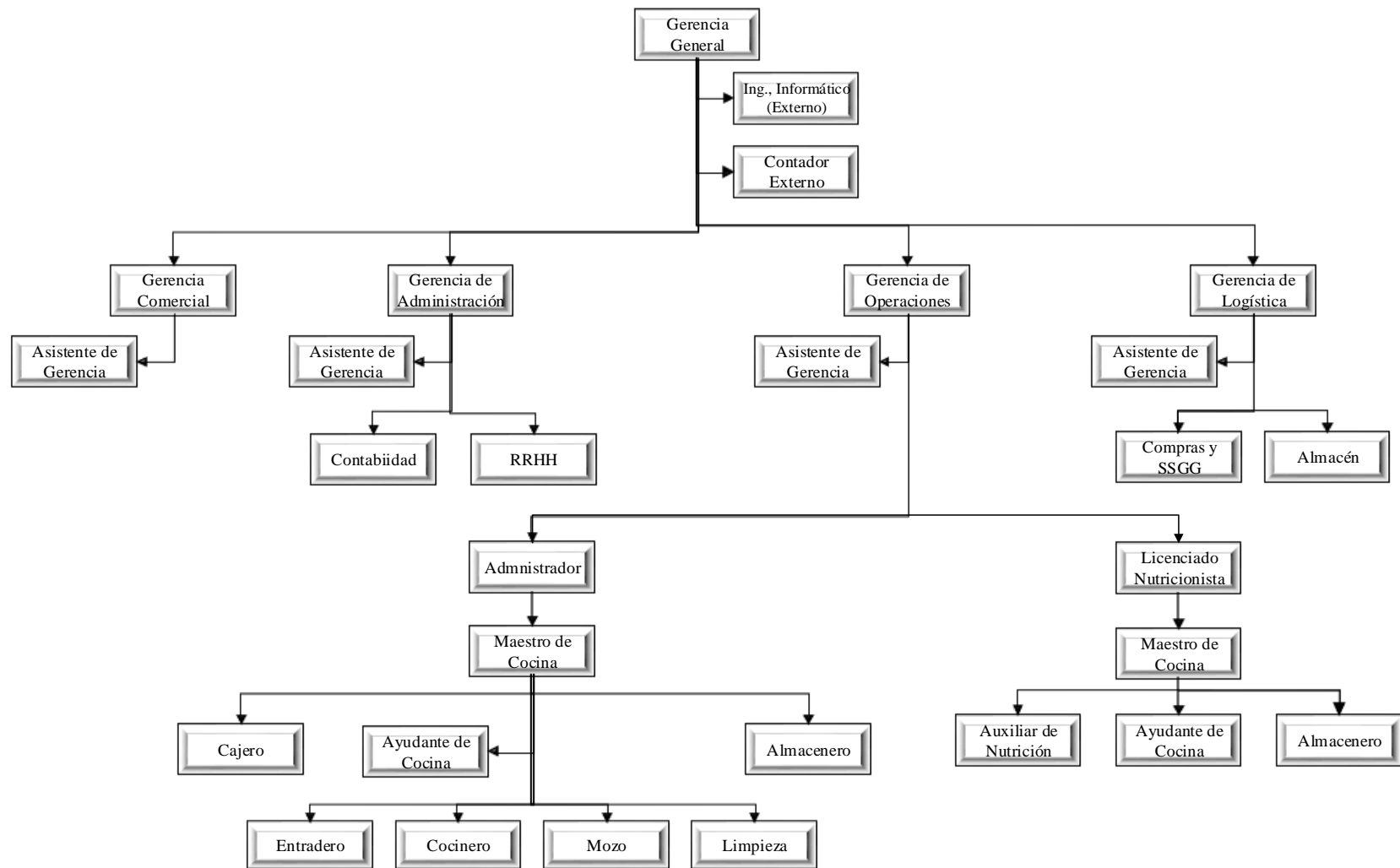


Figura N°12: Organigrama de CONCESIONARIA DE ALIMENTOS S.R.L.

Fuente: Entrevistas con las Gerencias y personal Responsable de áreas.

La programación es propuesta por CONCESIONARIA DE ALIMENTOS S.R.L., lo cual le brinda la opción de elaborar las preparaciones recurriendo a insumos en función a la temporada y el precio, respetando la cantidad y el buen sabor solicitado por el cliente sin dejar de prestar atención al servicio ofrecido. En la elaboración de los menús que actualmente se ofertan, los gramajes de los insumos y la frecuencia de preparación de los platillos son establecidos por la empresa y presentados al cliente al momento de la licitación. El valor calórico de las comidas principales del día de los regímenes normales (menú tradicional) no debe ser menor de 2200 calorías las mismas que son distribuidas de la siguiente manera: Desayuno 20%, almuerzo 45% y cena 35%.

En el caso de las preparaciones en los Concesionarios de alimentos en Centros de Salud los regímenes dieto terapéuticos dependen de la prescripción médico-dietética para cada paciente. Los Nutricionistas responsables (por parte del cliente) brindan las especificaciones para dichas elaboraciones. La relación de nutrientes para las raciones normales y específicas debe además cubrir los requerimientos vitamínicos y minerales.

Existen diversificaciones de los regímenes dieto terapéuticos: líquidos, blandos, hipograsos, antialérgicos, hipoglúcidos, renal, hiposódico, hipercelulosico. La diversificación de los regímenes es establecida por los responsables del servicio de nutrición del hospital y está en relación al nivel de atención que brinda. Cabe resaltar que se prepara también regímenes normales en pequeñas cantidades para los trabajadores o para las visitas de los pacientes.

1.4.Principales clientes

CONCESIONARIA DE ALIMENTOS S.R.L. ofrece servicios de alimentación colectiva tradicional y en centros de salud a los siguientes clientes:

Cuadro N°10: Clientes actuales.

NOMBRE DEL CLIENTE		TIPO DE SERVICIO
Universidad Peruana	Concesionario de la cafetería del Pabellón K	Concesionario de alimentos Tradicional
Cerámicos del Perú S.A.	Concesionario del comedor principal	Concesionario de alimentos Tradicional
Litoral Gas del Perú S.A.	Concesionario del comedor principal	Concesionario de alimentos Tradicional
Red Asistencial de ESSALUD	Concesionario del servicio de alimentación y nutrición	Concesionario de alimentos en Centros de Salud
Club los Ángeles Lima	Concesionario del comedor (trabajadores)	Concesionario de alimentos Tradicional

Fuente: Elaboración propia.

El promedio de raciones anuales depende de factores estipulados por el cliente en el contrato: número de comensales, número de turnos y número de días en los que se presta el servicio. Las raciones diarias generalmente comprenden desayunos, almuerzos y cenas; y en cuanto a los días en que se presta servicio, por citar algunos ejemplos, en las instituciones educativas se considera un receso por el periodo de vacaciones estudiantil y en el caso de hospitales la atención se brinda todos los días del año.

El promedio de ingresos anuales por cliente se muestra en el Cuadro N°11, el cual ha sido elaborado considerando solamente la venta de menús, ya que este tipo de venta es el que genera casi la totalidad de los ingresos, dejando de la lado la venta de snack, bebidas, postres, entre otros. Asimismo, se ha considerado el valor promedio de los precios de venta del menú básico, ejecutivo, académico y light en caso de los concesionarios de alimentos tradicionales; en el caso de los concesionarios de alimentos en centros de salud, se consideró el promedio de los precios de venta de los menú según tipo de dietas.

Cuadro N°11: Promedio de ingresos anuales por cliente.

CLIENTE	DÍAS DE ATENCIÓN AL AÑO	RACIONES APROX (DÍA)	PRECIO PROMEDIO POR MENÚ	TOTAL ANUAL
Universidad Peruana	234	740	S/. 8.00	S/. 1,385,280.00
Cerámicos del Perú S.A.	252	615	S/. 6.00	S/. 929,880.00
Litoral Gas del Perú S.A.	252	530	S/. 6.00	S/. 801,360.00
Red Asistencial de ESSALUD	360	910	S/. 5.50	S/. 1,801,800.00
Club los Ángeles Lima	360	430	S/. 6.00	S/. 928,800.00
				S/. 5,847,120.00

Fuente: Elaboración propia.

2. Producción y Prestación del Servicio

Se identificaron los ambientes físicos o áreas de trabajo, donde se realizan las principales actividades, tareas y procedimientos relacionados con los procesos de realización del producto (elaboración de menús, diversos platillos y atención al público); así mismo se identificaron estas áreas dentro de las planos de la planta de la empresa y dentro de los planos de un concesionario para tener una visión general de donde llevan a cabo estas actividades.

El proceso de producción se describió gracias a la recopilación de información en las diferentes etapas de los procesos: se observó las operaciones, se identificó el flujo de

producción y se elaboraron diagramas de flujo de las actividades comprendidas. La información en mención se obtuvo mediante visitas a la planta y a dos sedes en la que presta sus servicios: un concesionario tradicional y un concesionario en Centros de Salud. Adicionalmente, se identificaron y recolectaron datos de los factores que intervienen en el proceso, como son: materiales, equipos y mano de obra.

2.1. Área de Trabajo

El proceso productivo de CONCESIONARIA DE ALIMENTOS S.R.L. se inicia en el almacén central, ubicado en la «Planta» (instalaciones de la empresa) donde se reciben las materias primas provenientes de los proveedores, para posteriormente ser despachadas a los almacenes en los concesionarios (instalaciones del cliente). Las áreas especiales requeridas en los ambientes mencionados, donde se desarrollan las tareas, acciones y procedimientos, cuentan con una clara separación de áreas limpias de aquellas de mayor contaminación; así como el estricto cumplimiento de las disposiciones del Reglamento Sanitario del país.

2.1.1. Almacén Central

- a) **Área de Recepción:** Cuenta con comunicación directa al exterior y está complementado con un patio y/o plataforma de descarga que facilita el acceso de vehículos, carga y descarga de los insumos.
- b) **Área de Lavado:** en este ambiente se ubican los lavaderos de acero inoxidable donde los productos frescos como las frutas u hortalizas pasan por un proceso de lavado para remover la contaminación grosera de tierra.
- c) **Área Almacenamiento de Frescos (refrigerados):** Destinada al almacenamiento de alimentos naturales, pre elaborados, envasados o congelados para conservarlos a temperaturas controladas: entre 10°C y 14°C para la conservación de frutas y hortalizas; entre 0°C y 8°C destinado a lácteos en general y postres elaborados; temperaturas menores a 4°C para la conservación de aves y productos elaborados, temperaturas menores a 3°C para la conservación de pescados y mariscos, y menores a 7°C para productos cárnicos; para productos congelados la temperatura debe ser menor a -18°C.
- **Área Almacenamiento de Secos (alimentos no perecibles):** Destinada al almacenamiento de abarrotos en general. Cuenta con dos ambientes la «bodega» y la

«despensa»; la primera destinada a almacenamiento de alimentos no perecibles, para cubrir las necesidades y stock de reserva por un período de una a dos semanas y la segunda destinada al almacenamiento de pequeñas cantidades de abarrotes que serán despachadas en un lapso de 48 horas.

- **Área Artículos no Comestibles:** Se encuentra dividida en tres secciones, la primera sección destinada al almacenamiento de utensilios de cocina, menajería y equipos; la segunda correspondiente a uniformes y mantelería; y la tercera correspondiente a materiales de limpieza.
- **Área de Basura y Desperdicios:** Destinada a la disposición de basuras y desperdicios en forma manual, se encuentra separada de los otros ambientes de la planta y cuenta con un sistema de agua para el lavado de contenedores.
- **Área de Despacho:** En este ambiente se realiza la carga de los insumos a los vehículos para ser posteriormente transportados a las sedes según la programación. Los volúmenes transportados cubren las necesidades en dichas sedes para dos días en promedio. Se realizan despachos a cada sede tres veces a la semana.

2.1.2. Ambiente dentro del Concesionario

El espacio destinado por el cliente para la realización del producto y servicio comprende ambientes de cocina, depósitos y el comedor donde finalmente se presta el servicio. Los espacios de depósito fueron destinados por CONCESIONARIA DE ALIMENTOS S.R.L. como áreas de almacén.

- a) **Área de Almacén:** Cuentan con dos espacios destinados a almacén, uno para productos frescos y otro para productos secos donde llegan los insumos traídos desde la planta; así como un depósito donde se colocan los equipos descompuestos, equipos operativos en desuso, entre otros.

El área de producción en la cocina se encuentra dividida en áreas según el tipo de materia prima (para evitar la contaminación cruzada): vegetales, carnes, cocción, elaboraciones en frío, repostería, lavado y despacho. Estas áreas delimitan las operaciones que se realizan para procesar los alimentos. Las actividades que se realizan en cada una de las áreas son:

- a) **Área de Vegetales:** Se procesan legumbres, hortalizas y otros productos pertenecientes a este grupo de alimentos. Se elaboran los cortes específicos (cubos, tiras, julianas, etc.) según el tipo de preparación. Se preparan los ingredientes para

las ensaladas; en general, se llevan a cabo las operaciones necesarias que le dan a los vegetales y a las hortalizas la forma requerida para la preparación del menú.

- b) Área de Carnes:** Se procesan las carnes (aves, cerdo y res), las cuales se cortan (cubos, tiras, etc.) y se aderezan.
- c) Área de Cocción:** Se reciben los productos provenientes de las áreas de vegetales y de carnes para continuar con la secuencia de la preparación. Esta zona cuenta con equipos especializados –marmitas, sartenes de volteo, freidoras, planchas, etc. – siendo diseñados para cocinas industriales que puedan procesar grandes volúmenes de alimentos.
- d) Área de Preparaciones en Frío:** Aquí se manipulan productos en crudo, elaborados en frío, o cocinados y enfriados para la preparación de diversos tipos de ensaladas o sándwiches.
- e) Área de Repostería:** Aquí se elaboran platos o postres con base en diferentes tipos de masas, así como también postres con base en cremas o frutas (helados y otras preparaciones frías).
- f) Área de Lavado:** Se limpia y lava toda la utilería y los materiales que se involucran en el proceso productivo. Estas actividades se realizan manualmente; la secuencia de tareas que se cumplen corresponden a la recepción del material sucio, la remoción de desperdicios, el pre enjuague, el lavado, el enjuague y la desinfección.
- g) Área Basura o Desperdicios:** Destinada a la disposición de basuras y desperdicios de forma manual. Se encuentra separada de los otros ambientes.
- h) Área de Despacho:** En esta zona se reciben los alimentos procesados, provenientes del área de cocción, y se colocan en la línea de baño maría (távolas) para que conserven su temperatura hasta el momento de servirse, ya sean menús o platillos a la carta. En el caso de un concesionario en centros de salud, los platos preparados (dietas clínicas) se sirven y colocan en los carros contenedores para el posterior envío a la habitación del paciente.

La Figura N°13 y la Figura N°14 muestran los planos de distribución de los ambientes del primer y segundo piso de la planta, respectivamente. La Figura N°15 muestra los ambientes dentro del concesionario donde se realizan las actividades de producción y prestación de servicio.

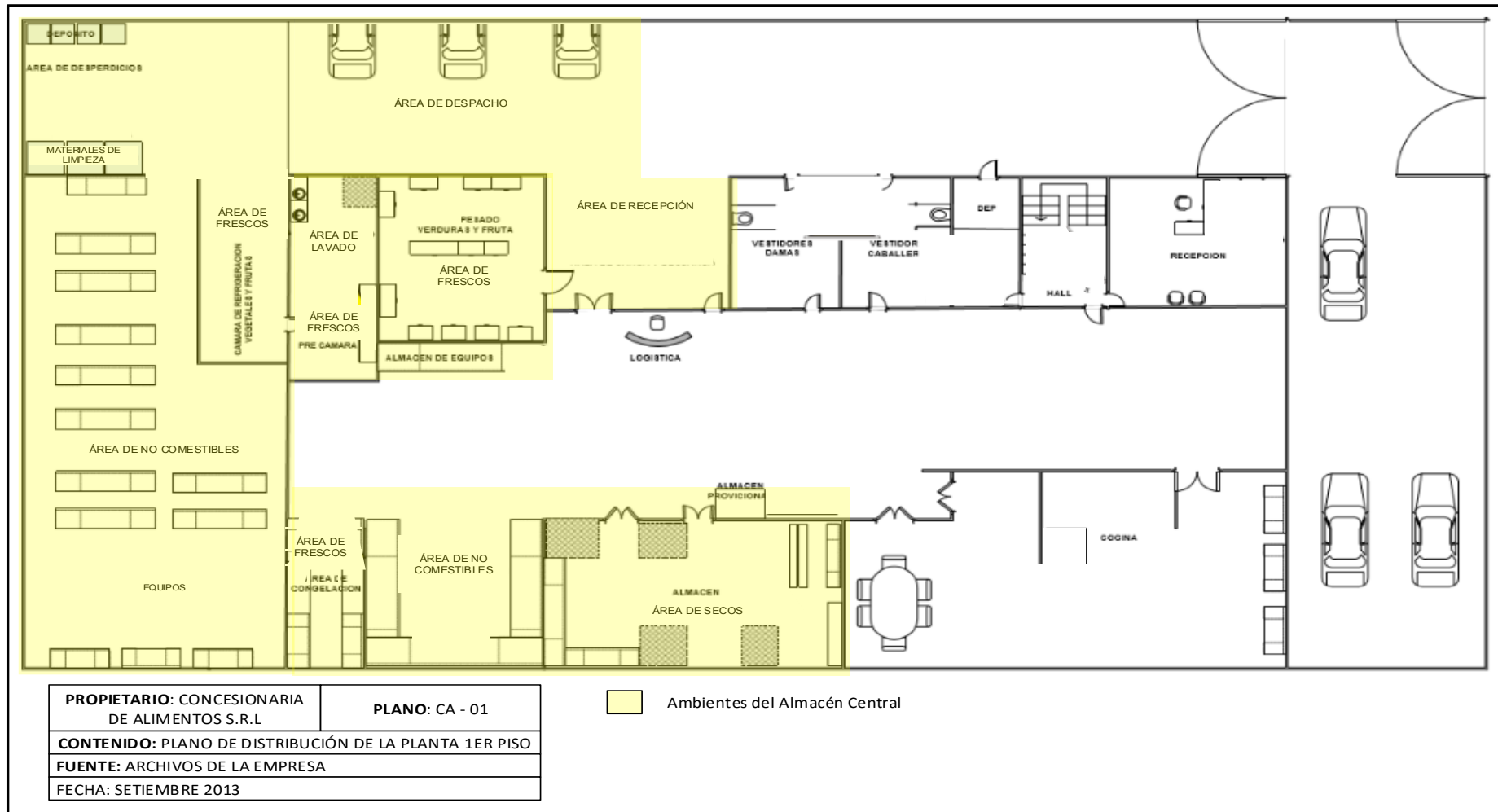


Figura N°13: Distribución de la Planta (Instalaciones de la empresa) –Primer piso.

Fuente: Archivos de Concesionaria de Alimentos S.R.L.

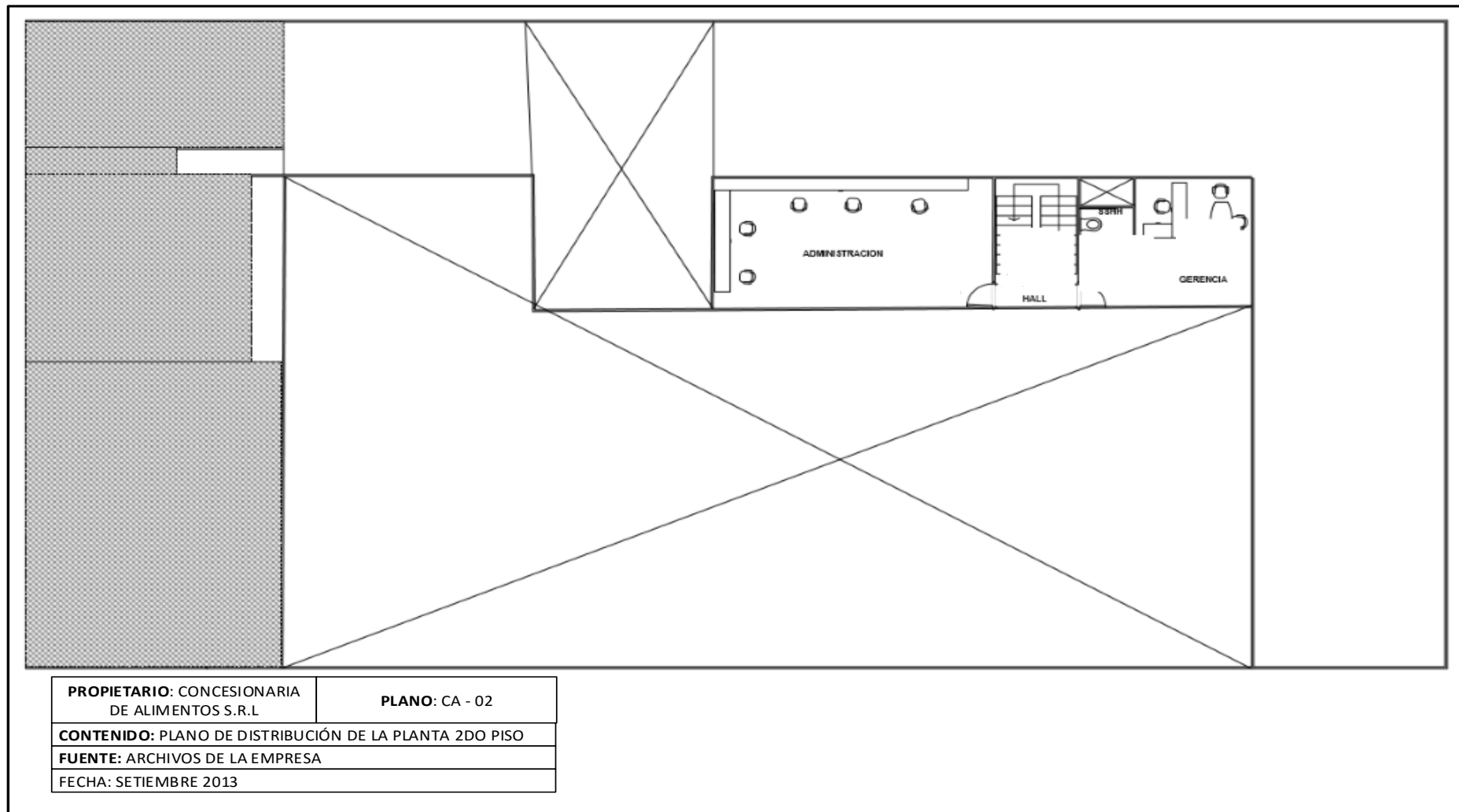


Figura N 14: Distribución de la Planta (Instalaciones de la empresa) – Segundo piso.

Fuente: Archivos de Concesionaria de Alimentos S.R.L.

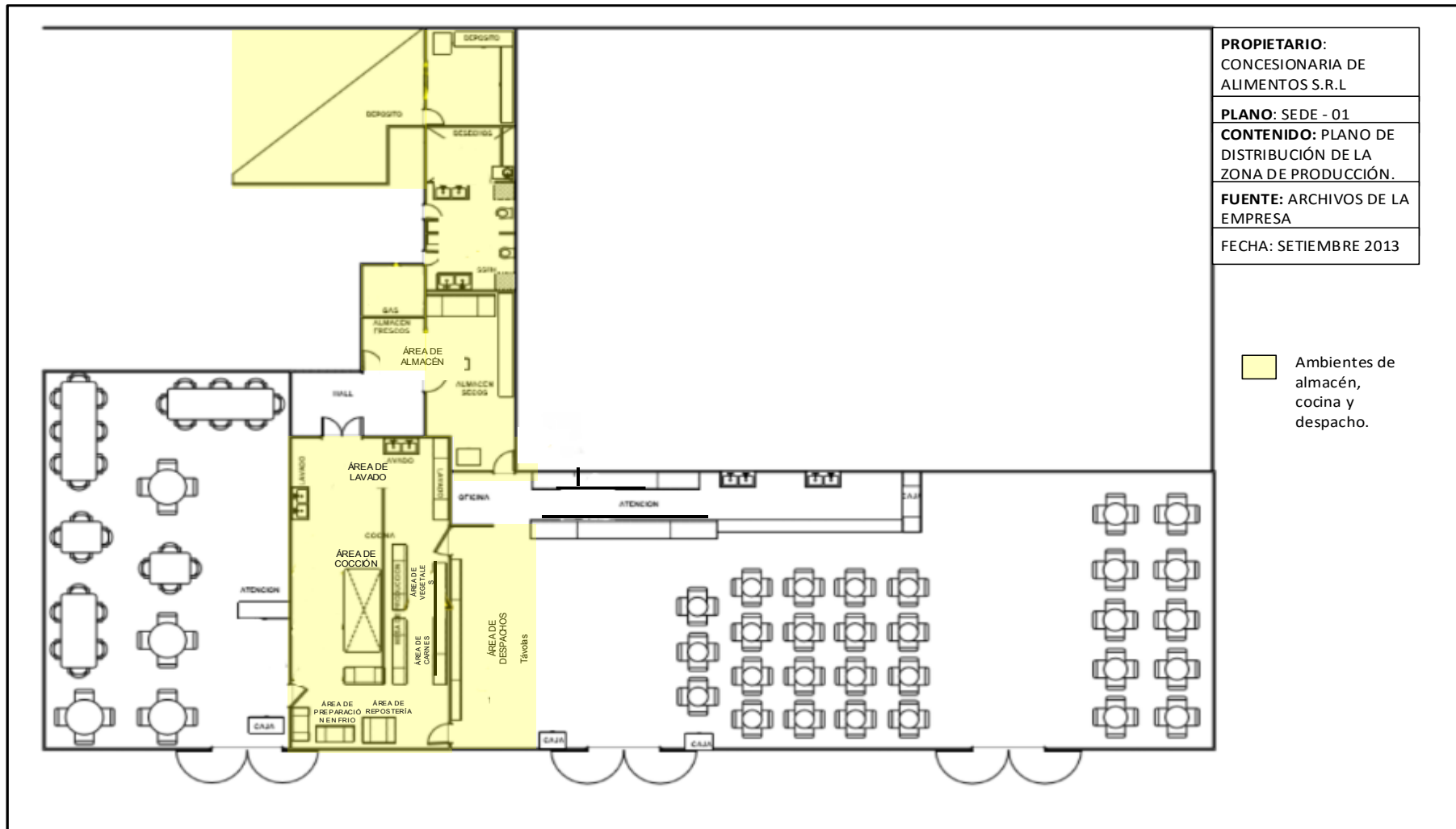


Figura N°15: Distribución de un Concesionario de alimentos – Instalaciones del cliente.

Fuente: Archivos de Concesionaria de Alimentos S.R.L.

2.2. Proceso productivo

El flujo del proceso productivo de CONCESIONARIA DE ALIMENTOS S.R.L. inicia con la recepción de materia prima o insumo seguido del almacenamiento, la producción propiamente dicha (procesamiento de materias primas e insumos) y la distribución de los alimentos elaborados tal como viene mostrado en la Figura N° 16.

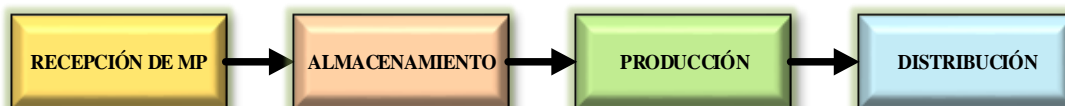


Figura N°16: Flujo de producción.

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto a la producción propiamente dicha corresponde a los procesos realizados en el área de cocina (instalaciones del cliente) y su organización sigue un orden lógico el cual fundamentalmente está diseñado para evitar la contaminación cruzada involucrando las etapas de aseo, desinfección y esterilización según corresponda. Las operaciones que se encuentran a lo largo de esta línea están constituidas por:

a) Operaciones preliminares (pre producción)

- Destinada a la ejecución de los primeros procedimientos aplicados en la manipulación de los alimentos (lavado, desinfección, cortes, etc).
- Estas se ejecutan en secciones separadas según sí la materia prima utilizada es vegetal, frutas o productos cárnicos.

b) Operaciones fundamentales (preparación)

- Desarrolladas con el propósito de producir cambios de consistencia, cocción, concentración, elaboración de masas etc.
- Comprende el tratamiento de los alimentos tales como: sazonar, mezclar, entre otros.
- Se consideran dos tipos de operaciones en la ejecución de las preparaciones: Preparaciones en frío y preparaciones en caliente.
- Se incluyen las operaciones propias de la conservación del alimento para el mantenimiento de su temperatura.

c) Operaciones de distribución

- Destinadas al despacho de las preparaciones a los comensales (de brindarse el servicio en un centro de salud el despacho se realiza a la habitación del paciente).

El flujo de actividades dentro del proceso productivo del CONCESIONARIO DE ALIMENTOS S.R.L. varía dependiendo al tipo de concesionario. La Figura N°17 muestra el flujo de actividades dentro de un concesionario de alimentos tradicional donde se puede apreciar diferencias en cuanto a la distribución del producto elaborado en comparación al flujo de actividades dentro de un concesionario de alimentos en Centros de salud mostrado en la Figura N°18. Cabe resaltar que lo presentado ha sido elaborado con fines prácticos para la visualización de las operaciones de producción dentro de la empresa según las observaciones y las entrevistas llevadas a cabo más la empresa no cuenta con documentación formal al respecto.

2.3.Criterios de Control

CONCESIONARIA DE ALIMENTOS S.R.L. cuenta con un Programa de Limpieza y Saneamiento con el cual cubre los puntos críticos de control generales (PCCg) con el objetivo de evitar problemas sanitarios. A continuación se describe brevemente cada uno de los apartados presentes en dicho programa:

2.3.1. Limpieza y Desinfección de Áreas

En CONCESIONARIA DE ALIMENTOS S.R.L., limpian y desinfectan las superficies que contactan con los alimentos y los ambientes próximos para ayudar al mantenimiento del control microbiológico. Cuentan con una serie de instructivos para cada uno de los ítems citados a continuación:

a) Limpieza y desinfección de techos y protectoras de fluorescentes:

- Frecuencia de limpieza y desinfección profunda: una vez al mes.

b) Limpieza y desinfección de paredes y puertas:

- Frecuencia de limpieza y desinfección profunda: una vez por semana.

c) Limpieza y desinfección de ventanas y mallas protectoras.

- Frecuencia de limpieza y desinfección de ventanas: una vez por semana.
- Frecuencia de limpieza y desinfección de mallas protectoras: quincenal.

d) Limpieza y desinfección de equipos y maquinarias: Balanza, cámaras de conservación (refrigeradoras), cámaras de congelación (congeladoras).

- **Balanza Digital:** Limpieza y desinfección al inicio y final de uso o turno.
- **Refrigeradoras y Congeladoras:**
Superficies externas: Limpieza y desinfección al inicio y final de uso o turno.
Superficies internas: Limpieza y desinfección una vez a la semana.

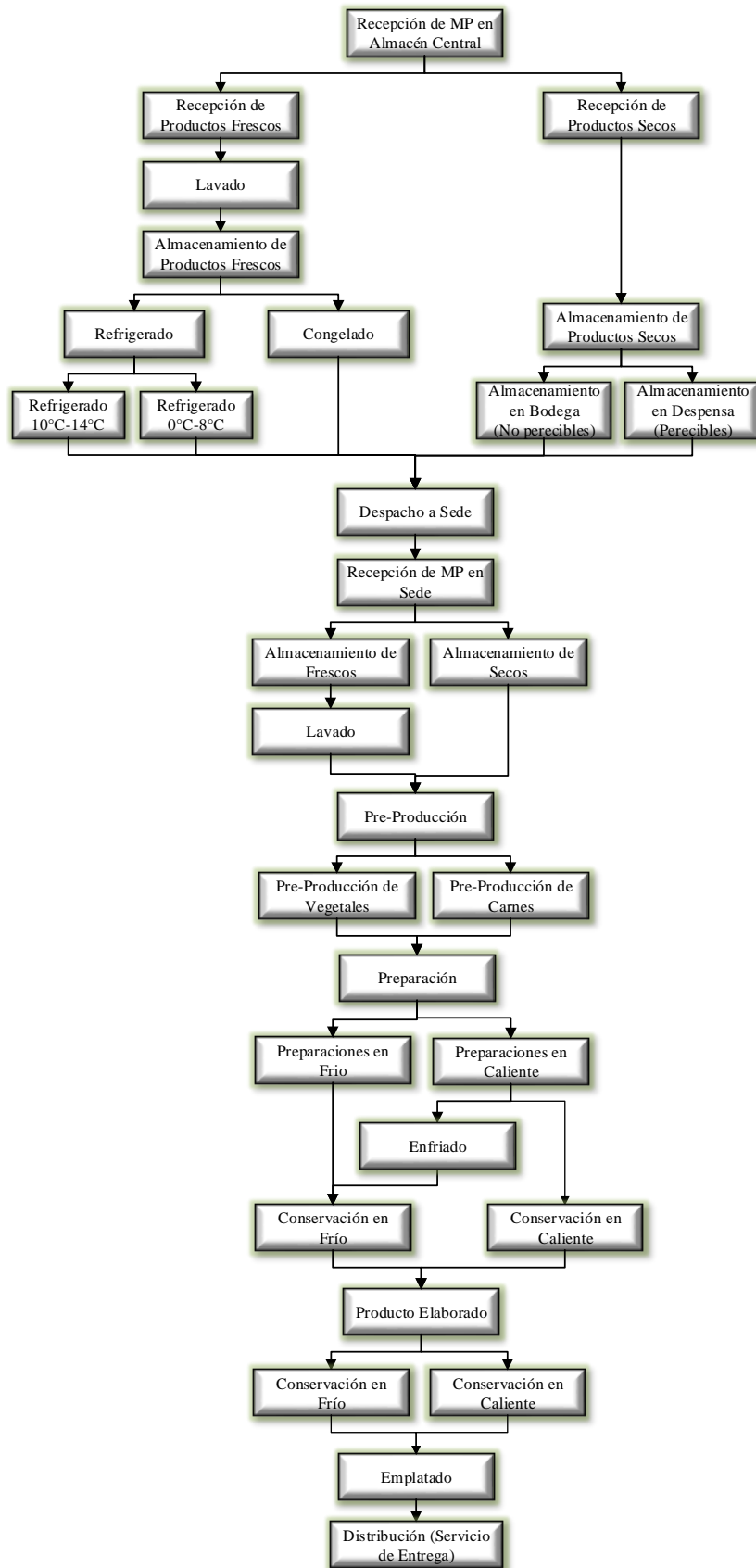


Figura N°17: Flujo de actividades dentro de un concesionario de alimentos tradicional.

Fuente: Elaboración propia.

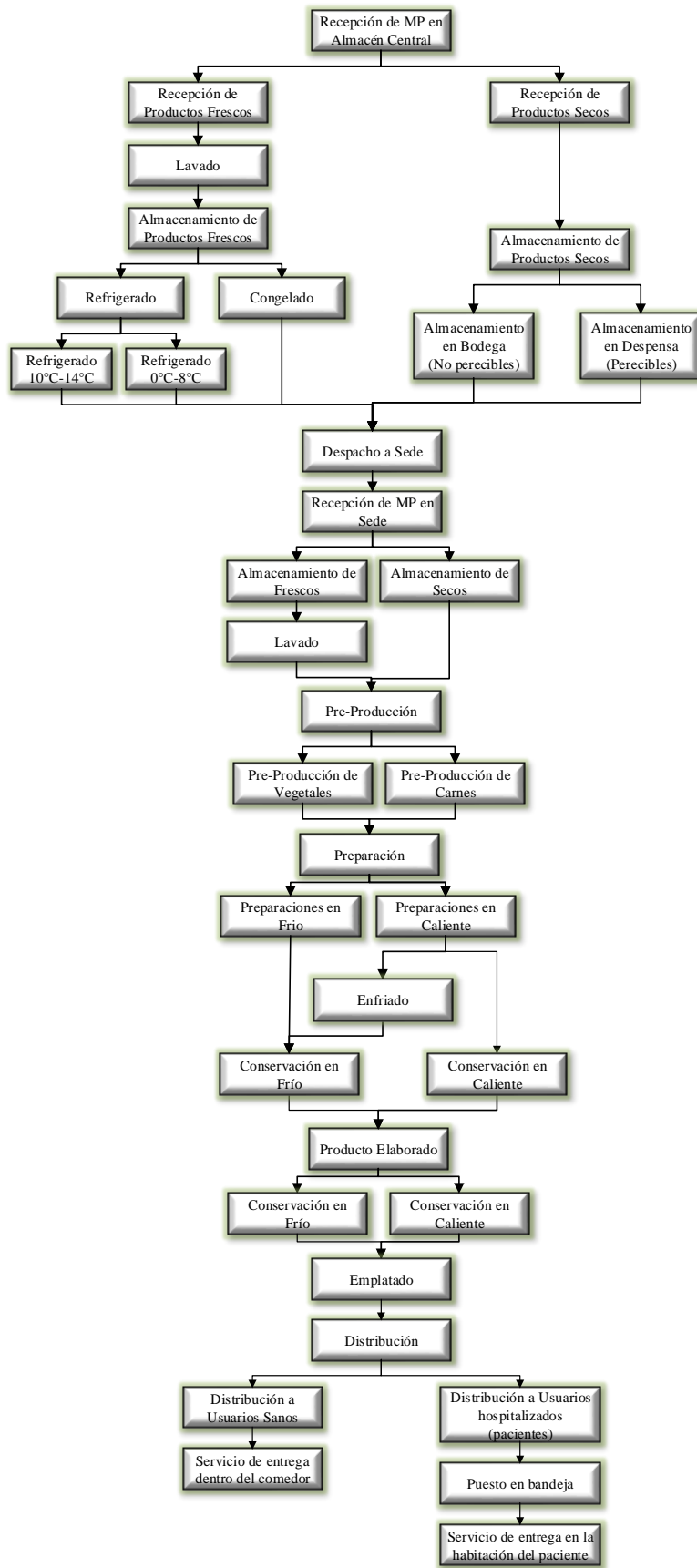


Figura N°18: Flujo de actividades - concesionario de alimentos en centros de salud.

Fuente: Elaboración propia.

- **Cámara refrigerada:** Limpieza y desinfección una vez a la semana

e) Limpieza y desinfección del almacén

- Frecuencia de limpieza y desinfección del almacén: una vez a la semana.

f) Limpieza y desinfección de muebles: Frecuencia de limpieza y desinfección diaria.

- Mesas, repisas, estantes, pozas de lavado y bandejas.
- Gabinetes de vestuarios y de primeros auxilios.

g) Limpieza y desinfección de utensilios.

- Frecuencia de limpieza y desinfección después de cada uso

h) Limpieza y desinfección de pisos y parihuelas.

- Frecuencia de limpieza y desinfección al inicio y final de cada turno.

2.3.2. Manejo de Residuos Sólidos

Incluye las actividades de recolección, aislamiento y expulsión de todo tipo de desperdicios y eliminación de efluentes que se generan producto de las actividades. CONCESIONARIA DE ALIMENTOS S.R.L. dispone de un lugar apropiado para el almacenamiento de desechos y materiales antes de su eliminación (área de desechos). En la zona de proceso, se cuenta con tachos de basura debidamente rotulados o identificados provistos de bolsas plásticas y tapados en cada área de la cocina.

Las bolsas de desechos se retiran de la zona de trabajo hacia el área de desechos, todas las veces que sea necesario (como mínimo al finalizar el turno) y diariamente se lavan y desinfectan los tachos de cada sala. Según el procedimiento para el manejo de los residuos, éstos son clasificados en contenedores de colores, tal como se detalla:

- Aceites vegetales (Bidones)
- Papel y cartón (Contenedor azul)
- Plásticos y vidrio (Contenedor verde)
- Basuras (Contenedor negro)

2.3.3. Limpieza y Desinfección de las Instalaciones

La limpieza y desinfección de las instalaciones no solo es necesaria para el adecuado uso al que serán destinadas, sino también por el grado en el que facilitan las diferentes operaciones de limpieza y desinfección, trabajo, seguridad, etc. dentro de la empresa. CONCESIONARIA DE ALIMENTOS S.R.L. cuenta con los siguientes instructivos:

- a) Limpieza y desinfección de almacenes refrigerados (en planta y concesionarios).
- b) Limpieza y desinfección de almacenes secos (en planta y concesionarios).

- c) Limpieza y desinfección del corredor principal (en planta).
- d) limpieza y desinfección del área de recepción de insumos (en planta y concesionarios).
- e) Limpieza y desinfección de instalaciones sanitarias (en planta y concesionarios).
 - Inodoros, urinarios, duchas y lavaderos de manos.
 - Dispensador para jabón.
 - Cepillo de Uñas.

2.3.4. Medidas de Higiene y Seguridad del Personal Operario

La empresa ha establecido los lineamientos básicos de higiene dirigido a todo el personal (incluyendo visitantes) que ingresen o trabajen en el área de producción, atención al cliente, etc.; este lineamiento debe ser aplicado antes, durante y después de la producción y hacen referencia al aseo personal, cabellos y barbas, manos y uñas, hábitos de limpieza, uniformes y prohibición de joyas y accesorios. Así mismo; cuentan con un instructivo de lavado de manos y un procedimiento de capacitación al personal operario, cuyo responsable de la programación, la impartición de la charla y el llenado de los registros de asistencia es el administrador de cada concesionario.

2.3.5. Control de Plagas

Esta actividad es tercerizada a una empresa competente y la frecuencia con que se realiza es cada seis meses. La empresa contratada emite un informe por escrito de la forma de ejecución del trabajo o un informe final de lo realizado y utilizado, adjuntando un croquis de la ubicación de los cebos: así mismo entrega un certificado o constancia al finalizar el servicio y copias de los registros sanitarios emitidos por DIGESA de los productos utilizados cada vez que se venzan o cada vez que se use un producto nuevo.

2.3.6. Análisis Microbiológicos y Fisicoquímicos del Agua

Estos análisis son tercerizados a una empresa competente y la frecuencia con que se realizan es cada doce meses; la empresa contratada emite un informe por escrito con forma de ejecución del trabajo o un informe final de lo realizado y un certificado o informe de ensayo al finalizar el servicio; cabe resaltar que CONCESIONARIA DE ALIMENTOS S.R.L. realiza un tercer análisis denominado CLR (cloro libre residual) que se realiza cuatro veces por mes, si este desinfectante residual no se encuentre en los límites permisibles (0.5 - 1.5 ppm) en las redes de distribución, se considera un incumplimiento reglamento de la Calidad del Agua para el Consumo Humano (DS N° 031-2010-SA).

2.3.7. Vehículos de Transporte

La función principal es la de transportar las materias primas o insumos, desde el punto de compra hasta el almacén central ubicada en la «planta»; y la posterior distribución de éstos desde el almacén central hasta el concesionario de alimentos en las instalaciones del cliente.

El transporte se realiza en vehículos propios tratando en la medida de lo posible que las materias primas lleguen al establecimiento en el mismo estado en el que se encontraban en el punto de compra. Las materias primas, especialmente las no envasadas, se transportan aisladas de cualquier contacto con las paredes y suelo del vehículo (en jabas), tampoco pueden transportarse junto a productos de limpieza o cualquier otra sustancia que pueda contaminarlas.

CONCESIONARIA DE ALIMENTOS S.R.L. cuenta con un área de lavado de vehículos con un drenaje adecuado en la planta. El lavado se realiza con agua y detergente, restregando los vehículos procurando retirar completamente los residuos de materia orgánica. El enjuagado se realiza con agua a presión para eliminar los residuos del detergente y materia orgánica. La frecuencia con la cual se realiza el lavado es una vez por semana.

2.4. Máquinas y Equipos.

El servicio de alimentación ofrecido por CONCESIONARIA DE ALIMENTOS S.R.L. cuenta con la maquinaria y equipos necesarios para alcanzar el volumen de producción deseado permitiéndole a la empresa alcanzar los objetivos.

Dentro de las principales máquinas y equipos utilizados por la empresa se encuentran:

a) Equipos Generadores y/o Contenedores de Frío

- Cámaras frigoríficas.
- Refrigeradores.
- Carros transportadores.

b) Equipo Generadores y/o Contenedores de Calor

- Cocinas industriales.
- Marmitas.
- Hornos de doble o triple cámara.
- Sartén de volteo.
- Horno Microondas

c) Equipos Mecánicos

- Balanza digital.
- Exprimidores
- Máquina Lava vajillas.
- Peladora de papas.

d) Equipos de transporte

- Carros bandejeros.
- Carros Refrigeradores para platos preparados.
- Carros de utensilios

e) Equipos para distribución y conservación de alimentos congelados

- Termos de acero inoxidable
- Cajas refrigerantes o térmicas
- Cámaras de congelación
- Congeladores verticales
- Congeladores horizontales
- Vitrinas verticales u horizontales

f) Equipos de pesas y medidas

- Balanzas
- Termómetros
- Dinamómetros

g) Equipos de lavado

- Lavamanos de acero inoxidable
- Lavadero de una pieza, de acero inoxidable

h) Equipos de extracción de vapores

- Extractores mediante aire forzado
- Filtros de acero inoxidable recambiables
- Canal decantador de grasa

2.5.Fuerza Laboral

CONCESIONARIO DE ALIMENTOS S.R.L. cuenta con recursos humanos con vasta experiencia en el rubro. El número de colaboradores en un concesionario asciende a once

trabajadores en promedio cifra que va a depender de la cantidad de comensales estimados en cada sede para así dar cumplimiento a las metas diarias.

La descripción de los puestos de trabajo en un concesionario son los siguientes:

- a) **Administrador:** Administra y coordina con los clientes todos los aspectos relacionados con la buena marcha del servicio, supervisa la producción de raciones alimenticias y otras funciones que son de su competencia o que le sean asignadas. Todos los Administradores de los concesionarios son de profesión Lic. Nutricionistas lo cual agrega valor al puesto ya que garantiza la correcta supervisión de la producción de raciones alimenticias y aporta asesoría nutricional.
- b) **Maestro Cocinero:** Es el responsable de la preparación de los menús, platos a la carta y de las preparaciones para los eventos que se realicen en las instalaciones del cliente. Asimismo, se encarga de distribuir las tareas dentro de la cocina y coordina con el administrador la implementación de la minuta alimentaria.
- c) **Ayudantes de Cocina:** Colaboran con el Maestro Cocinero en la elaboración de los menús y otras preparaciones; así mismo, apoyan en la distribución de los menús en la línea de servicio.
- d) **Azafata/Mozo:** Es el responsable de la atención a los comensales, es decir, de la distribución de los alimentos y bebidas en mesa, así como de manejar la higiene en su área de trabajo.
- e) **Cajero:** Se encarga del cobro de todos los productos vendidos en el comedor, entregando por cada transacción realizada un comprobante de pago al cliente.

3. Entrevista con la alta dirección.

El contacto con la alta dirección (Gerencias Generales) se llevó a cabo mediante reuniones y entrevistas, las mismas que fueron facilitadas gracias al Gerente de Operaciones, contacto clave para la realización del presente trabajo de investigación.

La primera reunión se dio en la oficina de la Gerente General de CONCESIONARIA DE ALIMENTOS S.R.L. en la cual se obtuvo la autorización para recopilar la información necesaria para la Planificación del Sistema de Gestión de la Calidad.

Las reuniones posteriores se llevaron con la participación de los gerentes de área, el responsable de RR.HH. y en ausencia de la gerencia general. En la primera reunión se desarrollaron la matriz EFE y la matriz EFI y se expusieron y analizaron los resultados. En la segunda reunión se elaboraron las matrices del perfil competitivo y se definieron las estrategias a partir del análisis FODA.

El programa y actividades de las reuniones con las gerencias se muestran en el Anexo N°2, así mismo, muestra el cronograma de las entrevistas realizadas con los responsables de áreas para la obtención de información acerca de los diferentes procesos.

4. Diagnóstico de la gestión de la empresa.

4.1. Análisis Interno y Externo

4.1.1. Análisis de la matriz de evaluación de los factores externos (EFE)

La matriz de factores externos (Cuadro N°12) arroja un resultado ponderado total de 3.24, es decir, está por encima del promedio (punto medio) de 2.5 lo cual indica que CONCESIONARIA DE ALIMENTOS S.R.L. está teniendo éxito aprovechando las oportunidades externas y evitando las amenazas a las que se enfrenta.

CONCESIONARIA DE ALIMENTOS S.R.L. cuenta con áreas de oportunidad por aprovechar ya que la puntuación ponderada total más alta (cuatro puntos) no ha sido alcanzada. Como se puede apreciar en las calificaciones o puntajes asignados a cada factor a la empresa aún le falta aprovechar la «Tendencia creciente del interés por la gastronomía peruana» ya que es la oportunidad con menor puntaje dentro de las enlistadas. Así mismo, se puede apreciar que la amenaza «Cambios radicales en las gestiones de ESSALUD con cada nuevo gobierno» cuenta con la calificación más baja ya que por razones de incertidumbre la empresa no podría responder eficazmente ante esta, lo cual le afectaría significativamente por contar con la concesión de una la Red Asistencial de ESSALUD,

La oportunidad más importante obtenida fue el «Incremento de actividad en el sector servicios de alimentación colectiva», seguido también por el «Crecimiento económico: mayor poder adquisitivo de las personas», resultando unas de las más relevantes para el éxito del negocio por presentar puntuaciones elevadas y por ende altos resultados ponderados. En cuanto a las amenazas los «Fenómenos climáticos inesperados», el «Incremento de competidores en el sector privado» y la «Mayor exigencia por parte de los

Cuadro N° 12: Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

FACTORES EXTERNOS CLAVES		Peso	Puntaje	Resultado ponderado
OPORTUNIDADES				
1	Nuevas políticas de alimentación saludable (MINSA).	0.04	4	0.16
2	Incremento de actividad en el sector servicios de alimentación colectiva.	0.07	3	0.21
3	Crecimiento económico: mayor poder adquisitivo de las personas.	0.06	4	0.24
4	Tendencia creciente del interés por la gastronomía peruana.	0.03	2	0.06
5	Incremento de los institutos de cocina: MO calificada.	0.05	3	0.15
6	Mayor acceso a equipos de alta tecnología.	0.05	3	0.15
7	Formalidad en los contratos de concesión pública.	0.06	4	0.24
8	Pocos competidores especializados en ser concesionarios en centros de salud.	0.06	4	0.24
9	Mayor toma de conciencia sobre la exigencia de un producto/servicio de calidad.	0.06	4	0.24
10	Normativas que favorecen la seguridad y salud en el trabajo.	0.04	4	0.16
AMENAZAS				
1	Cambios radicales en las gestiones de ESSALUD con cada nuevo gobierno. (Genera incertidumbre ya que la empresa cuenta con concesionarios en una de sus redes de salud).	0.05	2.00	0.10
2	Competencia injusta: alta corrupción en las instituciones, baja excesiva en los precios por parte de los competidores.	0.05	3.00	0.15
3	El crecimiento económico es desacelerado.	0.04	3.00	0.12
4	El número de clientes que buscan reducir el precio de las raciones va en aumento.	0.05	3.00	0.15
5	Fenómenos climáticos inesperados.	0.06	3.00	0.18
6	Escaza MO calificada que opere equipo de alta tecnología.	0.04	3.00	0.12
7	Control legal sometido a infinidad de reglas (alta burocracia).	0.03	3.00	0.09
8	No se toma muy en cuenta la importancia de la buena nutrición.	0.04	3.00	0.12
9	Incremento de competidores en el sector privado.	0.06	3.00	0.18
10	Mayor exigencia por parte de los clientes (exige el cumplimiento de sus requisitos y realizan un mayor seguimiento).	0.06	3.00	0.18
Total		1.00		3.24

Fuente: Elaboración propia.

clientes» resultaron claves para el éxito de la empresa, de las cuales ante las dos últimas la empresa responde favorablemente usando sus estrategias encontrándose su puntaje por encima del promedio.

4.1.2. Análisis de la matriz del Perfil Competitivo (MPC)

Se realizó el análisis según el tipo de concesionario que ofrece CONCESIONARIA DE ALIMENTOS S.R.L., ya que en cada uno de ellos encontramos competidores diferentes.

a) Tipo de concesionario: TRADICIONAL

Del análisis de la matriz del perfil competitivo (Cuadro N° 13) para CONCESIONARIA DE ALIMENTOS S.R.L. y sus dos competidores más cercanos se desprende lo siguiente:

- Los factores considerados más importantes para el éxito en este tipo de concesionario son la calidad en la atención al público y la calidad del producto.
- Las fortalezas mayores para CONCESIONARIA DE ALIMENTOS S.R.L. son el precio y el cumplimiento de estándares y normativas al igual que SERCONSFA S.A.C., mientras que para CATERING BUS S.A. son el precio y la infraestructura en los puntos de venta; en cuanto a las debilidades las tres presentan a la asesoría nutricional personalizada como su mayor debilidad.
- Los factores en los que CONCESIONARIA DE ALIMENTOS S.R.L. ha obtenido mejores resultados son: la calidad de atención al público, la calidad del producto y el precio; los dos primeros hacen referencia a la calidad y constituyen una fortaleza menor para la empresa; en cuanto al precio, este corresponde una fortaleza mayor ya que lo consideran razonable para la calidad del producto y servicio ofrecido.
- SERCONSFA S.A.C. y CATERING BUS S.A. presentan sus mejores resultados en el factor de calidad del producto y el factor de calidad de atención al público respectivamente; así mismo, ambos cuentan con una fortaleza mayor en el precio.
- Las tres empresas ofrecen productos y servicios aceptables pero no logran convertir la calidad en una fortaleza mayor; en cuanto al precio si son competitivos
- En términos generales CONCESIONARIA DE ALIMENTOS S.R.L. con un resultado total de 2.95, es más fuerte que sus competidores más cercanos, seguido por SERCONSFA S.A.C. con un resultado de 2.85 y un 2.75 de CATERING BUS S.A. Cabe resaltar que la diferencia entre estos resultados es pequeña y es necesario que gerencia se plantee acciones para aumentar esta brecha.

Cuadro N° 13: Matriz del Perfil Competitivo de un Concesionario Tradicional

FACTORES CLAVES DEL ÉXITO	Peso	CONCESIONARIA DE ALIMENTOS S.R.L.		SERCONSEFA S.A.C.		CATERING BUS S.A.	
		Puntaje	Resultado	Puntaje	Resultado	Puntaje	Resultado
1.Calidad atención al público	0.2	3	0.6	2	0.4	3	0.6
2.Imagen	0.1	2	0.2	3	0.3	3	0.3
3.Infraestructura en puntos de venta	0.05	3	0.15	3	0.15	4	0.2
4.Asesoría nutricional personalizada	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05
5.Cumplimiento de estándares y normativas	0.05	4	0.2	4	0.2	3	0.15
6.Gestión de Marca	0.05	2	0.1	3	0.15	3	0.15
7.Calidad de producto	0.2	3	0.6	3	0.6	2	0.4
8. Precio	0.15	4	0.6	4	0.6	4	0.6
9.Abastecimiento	0.1	3	0.3	3	0.3	2	0.2
10.Capacidad de respuesta	0.05	3	0.15	2	0.1	2	0.1
Total	1		2.95		2.85		2.75

Fuente: Elaboración Propia

Concluimos luego de la evaluación de los resultados que CONCESIONARIA DE ALIMENTOS S.R.L., debe generar una ventaja competitiva que le permita diferenciarse y encontrarse un paso delante de la competencia; incrementar la calidad de sus productos y servicios por ser uno de los factores más determinantes en la industria, lo cual le va a permitir también mejorar la puntuación en otros ítems como lo es la imagen y la capacidad de respuesta.

b) Tipo de concesionario: CENTRO DE SALUD

Del análisis de la matriz del perfil competitivo (Cuadro N°14) para CONCESIONARIA DE ALIMENTOS S.R.L. y sus dos competidores más cercanos se desprende lo siguiente:

- El factor considerado más importante para el éxito en este tipo de concesionarios (en su mayoría hospitales de ESSALUD) es la Propuesta Económica, seguido por la calidad del producto, la calidad de atención al público y el Know How de la empresa.
- El factor en el que CONCESIONARIA DE ALIMENTOS S.R.L. ha obtenido mejores resultados es la propuesta económica, seguido por la calidad de atención al público, la calidad del producto y el Know How de la empresa. Los factores mencionados constituyen para la empresa fortalezas menores.
- SERCONSFA S.A.C. y JKB ALIMENTARIA S.R.L. presentan sus mejores resultados en el factor de propuesta económica, seguidos por la calidad del producto y el know How de la empresa.
- La fortaleza mayor que presenta CONCESIONARIA DE ALIMENTOS S.R.L. es el cumplimiento de estándares y normativas; en el caso de SERCONSFA S.A.C. son la infraestructura en planta, el cumplimiento de estándares y normativas y la calidad del producto mientras que JKB ALIMENTARIA S.R.L. no presenta fortalezas mayores en cuanto a las debilidades SERCONSFA S.A.C. tiene a la calidad de atención al público como debilidad menor; JKB ALIMENTARIA S.R.L. cuenta con la calidad de atención al público y el Know How de la empresa como debilidades menores.
- En términos generales CONCESIONARA DE ALIMENTOS S.R.L. con un resultado total de 3.05, no es tan fuerte como su competidora más cercana SERCONSFA S.A.C. con un resultado de 3.35, pero sí se muestra más fuerte que la empresa JKB ALIMENTARIA S.R.L., la cual obtuvo un resultado total de 2.7.

Cuadro N°14: Matriz del Perfil Competitivo de un Concesionario en Centro de Salud.

FACTORES CLAVES DEL ÉXITO	Peso	CONCESIONARA DE ALIMENTOS S.R.L.		SERCONSFA S.A.C.		JKB ALIMENTARIA S.R.L.	
		Puntaje	Resultado	Puntaje	Resultado	Puntaje	Resultado
1.Calidad atención al público	0.15	3	0.45	2	0.3	2	0.3
2.Imagen	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15
3.Equipamiento	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15
4. Infraestructura de Planta	0.05	3	0.15	4	0.2	3	0.15
5.Cumplimiento de estándares y normativas	0.05	4	0.2	4	0.2	3	0.15
6.Know How de la empresa	0.15	3	0.45	3	0.45	2	0.3
7.Calidad de producto	0.15	3	0.45	4	0.6	3	0.45
8. Propuesta económica	0.25	3	0.75	4	1	3	0.75
9.Abastecimiento	0.1	3	0.3	3	0.3	3	0.3
Total	1		3.05		3.35		2.7

Fuente: Elaboración Propia

Concluimos luego de la evaluación de los resultados que en CONCESIONARIA DE ALIMENTOS S.R.L, es necesario que la gerencia tome acciones para hacer frente al competidor más amenazante (SERCONSFA S.A.C.), las medidas a tomar deberían centrarse en los factores críticos (con mayor peso) como la propuesta económica, calidad de producto, calidad de atención al público y el desarrollo del know How de la empresa.

4.1.3. Análisis de la matriz de evaluación de los factores internos (EFI)

La matriz de factores internos (Cuadro N°15) arroja un resultado ponderado total de 2.52<> 2.5, que en la escala del 1 al 4, se encuentra en la mitad lo cual indica que es posible mejorar las operaciones, estrategias, políticas y procedimientos de la empresa CONCESIONARIA DE ALIMENTOS S.R.L.

Se observa que el factor de éxito más importante para la empresa es «Productos inocuos respetando las normas vigentes» seguido por «Know How del personal», «Solidez financiera», «Buen ambiente, equipo e infraestructura», «La flexibilidad y agilidad en la gestión de las operaciones» y el «Desorden en las funciones del personal». Se observa también que la empresa tiene los mejores resultados en el factor de éxito más importante (productos inocuos, respetando las normas vigentes) y en los factores como el «Know How del personal», «Buen ambiente, equipo e infraestructura» y «Personal se encuentra comprometido con la visión» las cuales conforman las fortalezas más importantes.

Se observa también que CONCESIONARIA DE ALIMENTOS S.R.L. está teniendo problemas importantes en sus procesos ya que «No se encuentran bien definidos ni formalizados», presentan «Desorden en las funciones del personal», «los pagos no se realizan de manera oportuna a proveedores ni colaboradores», «falta de mantenimiento preventivo de los equipos», así mismo la «Gerencia general se encuentra ausente la mayor parte del tiempo» las cuales representan sus debilidades más importantes.

4.1.4. Análisis FODA

Del análisis de los factores externos e internos se seleccionaron cinco oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades según lo mencionado en la metodología de la matriz FODA.; se combinaron las amenazas y oportunidades con las debilidades y fortalezas para obtener la estrategias FO, FA, DO y DA tal como se aprecia en la matriz FODA mostrada en el Cuadro N°16.

Cuadro N° 15: Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).

FACTORES CLAVES INTERNOS		Peso	Puntaje	Resultado Ponderado
FORTALEZAS				
1	Flexibilidad y agilidad en la gestión de las operaciones.	0.06	3	0.18
2	Personal comprometido con la visión.	0.05	4	0.20
3	Seguimiento de las actividades cotidianas.	0.04	3	0.12
4	Capacidad de respuesta.	0.05	3	0.15
5	Utilización de página web y Facebook.	0.03	3	0.09
6	Buen ambiente, equipo e infraestructura.	0.06	4	0.24
7	Desarrollo de nuevos conceptos en cuanto a servicios.	0.05	3	0.15
8	Solidez financiera.	0.06	3	0.18
9	Know How del personal.	0.06	4	0.24
10	Productos inocuos respetando las normas vigentes.	0.07	4	0.28
DEBILIDADES				
1	Gerencia General ausente la mayor parte del tiempo.	0.04	1.00	0.04
2	Los procesos no se encuentran bien definidos ni formalizados.	0.05	1.00	0.05
3	Desorden en las funciones del personal: falta de conocimiento de sus actividades y descoordinación con las actividades de otros trabajadores.	0.06	1.00	0.06
4	Inadecuadas políticas de control.	0.06	2.00	0.12
5	Escasez de presupuesto en el marketing de la empresa.	0.04	2.00	0.08
6	La estructura organizacional no está establecida formalmente.	0.04	2.00	0.08
7	Los pagos no se realizan de manera oportuna a proveedores ni colaboradores.	0.05	1.00	0.05
8	Alta rotación de mano de obra.	0.04	2.00	0.08
9	Problemas de motivación y fidelización del personal.	0.04	2.00	0.08
10	Falta de mantenimiento preventivo de los equipos.	0.05	1.00	0.05
Total		1.00		2.52

Fuente: Elaboración propia

Cuadro N°16: Matriz FODA

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<p>O1. Incremento de actividad en el sector servicios de alimentación colectiva.</p> <p>O2. Crecimiento económico: mayor poder adquisitivo.</p> <p>O3. Formalidad en los contratos de concesión en entidades públicas.</p> <p>O4. Pocos competidores especializados en ser concesionarios en centros de salud.</p> <p>O5. Mayor toma de conciencia sobre la exigencia de un producto/servicio de calidad.</p>	<p>A1. Competencia injusta: alta corrupción en las instituciones, baja excesiva en los precios por parte de los competidores.</p> <p>A2. El número de clientes que buscan reducir el precio de las raciones va en aumento.</p> <p>A3. Fenómenos climáticos inesperados.</p> <p>A4. Incremento de competidores en el sector privado.</p> <p>A5. Mayor exigencia por parte de los clientes (exigen el cumplimiento de sus requisitos y realizan un mayor seguimiento).</p>
FORTALEZAS	Estrategias FO	Estrategias FA
<p>F1. Flexibilidad y agilidad en la gestión de las operaciones.</p> <p>F2. Personal comprometido con la visión.</p> <p>F3. Buen ambiente, equipo e infraestructura.</p> <p>F4. Know How del personal.</p> <p>F5. Productos inocuos, respetando las normas vigentes.</p>	Captar nuevos clientes ya que se cuenta con rápida adaptabilidad gracias a la flexibilidad y agilidad en las operaciones (O1,F1)	Programar reuniones para determinar variaciones en las operaciones (preparaciones sustitutas) ante algún fenómeno natural como huayco, fenómeno del Niño, etc. (A3, F1, F4)
	Desarrollar una cultura de trabajo con base en la calidad (O5, F1, F2, F3, F4, F5)	Implementar un SGC que permita repotenciar la empresa y alcanzar la satisfacción del cliente. (A5, F1, F2, F3, F4, F5)
	Hacer más comfortable el ambiente e infraestructura en los puntos de atención como gancho para captar mayor número de comensales (O2,F3)	Diferenciarse de los competidores por los atributos del producto/servicio, experiencia y conocimiento. (A4, F4, F5)
	Aprovechar el conocimiento obtenido del personal para identificar nuevos productos/servicios y crecer en el mercado. (O1.O2, F4)	Mejorar las propuestas para que reflejen las bondades del producto/servicio en relación a su precio. (A2, F1, F3, F5)
	Incrementar la productividad para cubrir la creciente demanda por parte de los comensales (O2, F3, F4)	Garantizar la inocuidad de los alimentos manteniendo la limpieza y realizando controles y seguimiento a las operaciones. (A5, F5)
	Postular a redes de ESSALUD ya que cada vez existe menos incertidumbre en cuanto al respeto del contrato, existen menos competidores y se cuenta con experiencia en el rubro. (O3, O4, F4, F5)	-
DEBILIDADES	Estrategias DO	Estrategias DA
<p>D1. Gerencia General ausente la mayor parte del tiempo.</p> <p>D2. Los procesos no se encuentran bien definidos ni formalizados.</p> <p>D3. Desorden en las funciones del personal: falta de conocimiento de sus actividades y descoordinación con las actividades de otros trabajadores.</p> <p>D4. Los pagos no se realizan de manera oportuna a proveedores ni a colaboradores.</p> <p>D5. Falta de mantenimiento preventivo de los equipos.</p>	Involucrar y comprometer a la gerencia exponiéndole la importancia de su rol para el cumplimiento de los requisitos del cliente. (O5, D1)	Reducir los costos de operación y los gastos administrativos mediante la identificación, descripción y comunicación de procesos; y el desarrollo de una estructura organizacional con la finalidad de ser más competitivos. (A2, A4, A5, D2, D3, D5)
	Identificar, describir y comunicar los principales procesos ya que nos permitirá una mejor utilización de los recursos de la empresa y así poder atender a nuevos clientes. (O1, O2, D2)	Configurar una cultura organizacional basada en la calidad para mejorar el rendimiento de la empresa. (A2,A4,A5,D1)
	Desarrollar una estructura empresarial: Organigrama, MOF y comunicarla a todo el personal, con esto se conseguirá agilizar las operaciones para poder atender también a nuevos clientes. (O1, O2, D3)	
	Corregir evaluación de inversiones en nuevos proyectos, establecer periodos de cobro más cortos (entidades públicas) y sanciones en caso de no hacerlo a tiempo para contar con liquidez en el momento deseado. (O1, O2, O4, D4)	Analizar exhaustivamente las convocatorias que se realizan para participar solo en aquellas serias, justas y rentables. (A1, A2, D1, D3)
	Elaborar y cumplir una programación de actividades de inspección de los equipos garantizando así su fiabilidad en los procesos que tienen contacto con el alimento. (O5,D4)	-

Fuente: Elaboración propia

El análisis del entorno interno y externo y la elaboración de estrategias resultaron indispensables para la elaboración de la política y los objetivos estratégicos de CONCESIONARIA DE ALIMENTOS S.R.L., los que a su vez fueron determinantes para la elaboración de las políticas y objetivos de la calidad.

4.2. Diagnóstico de la empresa en base a la Norma ISO 9001:2008

4.2.1. Resultado de la evaluación con respecto a la Norma ISO 9001:2008.

Luego de aplicar la lista de verificación en base a la norma ISO 9001:2008 a la empresa CONCESIONARIA DE ALIMENTOS S.R.L. (Anexo N° 3) se observó que el grado de cumplimiento general obtenido con respecto a los requisitos de la norma es de 41.02%, lo cual significa que la empresa presenta un nivel de cumplimiento muy deficiente. Los porcentajes de cumplimiento por capítulo, se detallan a continuación:

Cuadro N°17: Nivel de cumplimiento respecto a los capítulos de la Norma ISO 9001:2008

Capítulo	Descripción	Aplica (A) / No aplica (NA)	Puntuación Máxima	Puntuación Obtenida	% de Avance
4	SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	A	4	0.70	17.55%
5	RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN	A	4	0.86	21.51%
6	GESTIÓN DE LOS RECURSOS	A	4	2.78	69.38%
7	REALIZACIÓN DE PRODUCTO	A	4	2.86	71.40%
8	MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA	A	4	1.01	25.24%
TOTAL			20	8.20	41.02%

Fuente: Elaboración propia.

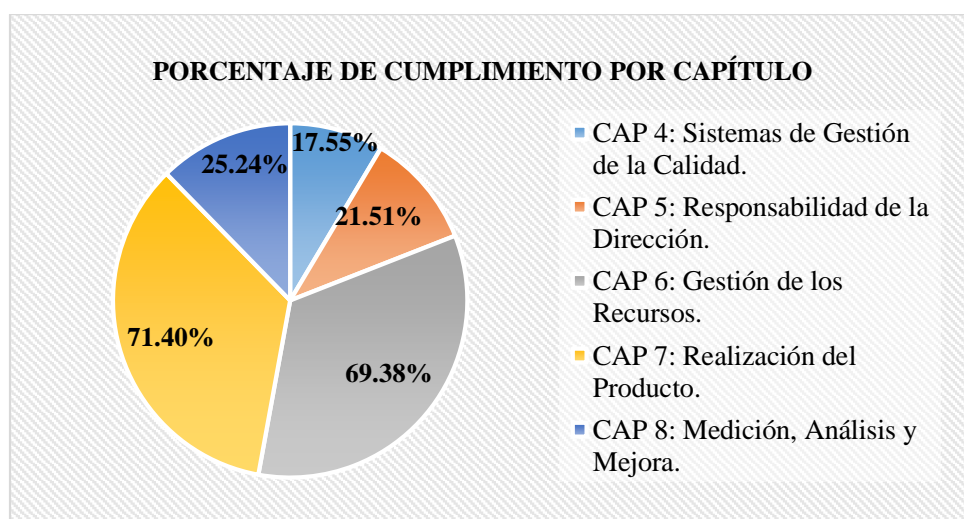


Figura N°19: Porcentaje de cumplimiento por capítulo de la norma ISO 9001:2008.

Fuente: Elaboración Propia.

El capítulo que presenta un mayor cumplimiento es el N°7 (realización del producto) evidenciando que CONCESIONARIA DE ALIMENTOS S.R.L. ha desarrollado los procesos necesarios para la realización del producto o servicio, enfatizando los requisitos del cliente en su planificación y realizando oportunamente las validaciones en las actividades clave.

El segundo capítulo con mayor cumplimiento es el N°6 (gestión de los recursos) debido a que la empresa se preocupa por contar con los recursos necesarios en el momento oportuno para la elaboración del producto o prestación del servicio; por contar con el personal competente en las funciones que afectan directamente a la calidad; así mismo se preocupa por la preservación de la infraestructura esforzándose por mantener seguro el ambiente de trabajo.

El capítulo que presenta un menor cumplimiento de la norma es el N°4 esto debido a que la empresa no ha establecido un sistema de gestión de la calidad, no se han identificado la interacción de procesos, criterios de aseguramiento, entre otros.

El Cuadro N°18 nos va a permitir tener una visión más amplia de las puntuaciones obtenidas por la norma ya que se desagregaran los capítulos en numerales específicos. Cabe resaltar que la puntuación obtenida por capítulo es el promedio de sus numerales.

Cabe mencionar que se excluyó del análisis el numeral 7.3 de la norma ISO 9001:2008 debido a lo siguiente:

- a) **Numeral 7.3 «Diseño y Desarrollo»:** En Concesionaria de Alimentos S.R.L. no se llevan a cabo procesos de diseño y desarrollo, es decir, procesos de transformación de requisitos del cliente en características específicas o en especificaciones del producto (platos personalizados), si no que se elabora lo ofrecido en la propuesta y aceptado por el cliente y la empresa mediante un contrato.

Cuadro N° 18: Nivel de cumplimiento respecto a los numerales de la Norma ISO 9001:2008

Numeral de la Norma	Descripción	Aplica (A) / No aplica (NA)	Puntuación Máxima	Puntuación Obtenida	% de Avance
4	SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	A	4	0.70	17.55%
4.1	REQUISITOS GENERALES	A	4	0.80	20.00%
4.2	REQUISITOS DE LA DOCUMENTACIÓN	A	4	0.60	15.10%
5	RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN	A	4	0.86	21.51%
5.1	COMPROMISO DE LA DIRECCIÓN	A	4	1.60	40.00%
5.2	ENFOQUE AL CLIENTE	A	4	1.00	25.00%
5.3	POLÍTICA DE LA CALIDAD	A	4	0.00	0.00%
5.4	PLANIFICACIÓN	A	4	0.17	4.17%
5.5	RESPONSABILIDAD AUTORIDAD Y COMUNICACIÓN	A	4	0.78	19.44%
5.6	REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN	A	4	1.62	40.48%
6	GESTIÓN DE LOS RECURSOS	A	4	2.78	69.38%
6.1	PROVISIÓN DE RECURSOS	A	4	1.50	37.50%
6.2	RECURSOS HUMANOS	A	4	2.60	65.00%
6.3	INFRAESTRUCTURA	A	4	4.00	100.00%
6.4	AMBIENTE DE TRABAJO	A	4	3.00	75.00%
7	REALIZACIÓN DE PRODUCTO	A	4	2.86	71.40%
7.1	PLANIFICACIÓN DE LA REALIZACIÓN DEL PRODUCTO	A	4	2.40	60.00%
7.2	PROCESOS RELACIONADOS CON EL CLIENTE	A	4	3.32	82.92%
7.3	DISEÑO Y DESARROLLO	NA	4	NA	NA
7.4	COMPRAS	A	4	2.80	70.00%
7.5	PRODUCCIÓN Y PRESTACIÓN DEL SERVICIO.	A	4	3.26	81.61%
7.6	CONTROL DE LOS EQUIPOS DE SEGUIMIENTO Y DE MEDICIÓN	A	4	2.50	62.50%
8	MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA	A	4	1.01	25.24%
8.1	GENERALIDADES	A	4	1.00	25.00%
8.2	SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN	A	4	1.33	33.33%
8.3	CONTROL DEL PRODUCTO NO CONFORME	A	4	2.00	50.00%
8.4	ANÁLISIS DE DATOS	A	4	0.67	16.67%
8.5	MEJORA	A	4	0.05	1.19%

Fuente: Elaboración Propia.

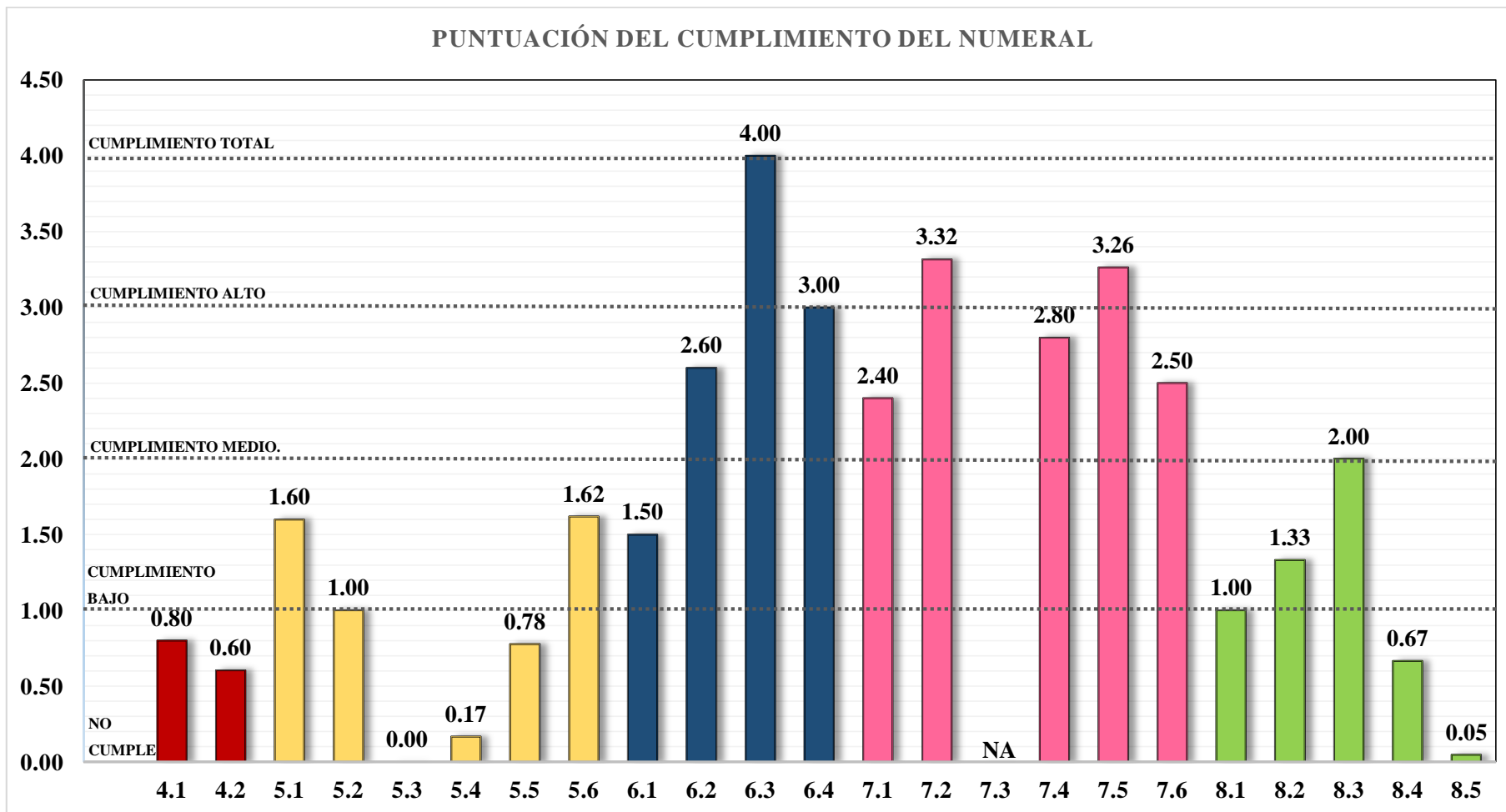


Figura N°20: Puntuación obtenida por numeral de la norma ISO 9001:2008.

Fuente: Elaboración Propia.

4.2.1.1. Análisis del desempeño de la empresa respecto a los numerales de la norma ISO 9001:2008.

A continuación se presenta los principales resultados obtenidos de la aplicación de la lista de verificación a la empresa CONCESIONARIA DE ALIMENTOS S.R.L. respecto a los numerales de la norma ISO 9001:2008.

CAP 4: Sistema de Gestión de la Calidad (SGC)

a) Requisitos Generales (4.1)

- Concesionaria de Alimentos S.R.L no ha establecido aún un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC).
- No se han determinado los procesos necesarios para llevar a cabo un SGC. Los procesos que actualmente se efectúan no se encuentran correctamente delimitados ni se ha determinado la secuencia de interacción entre ellos.
- Carecen de indicadores de gestión de los procesos (porcentaje de mermas en la producción, tiempo de atención del cliente en mesa, tiempo de espera en caja, nivel de satisfacción de los clientes, etc.) que les permitan evaluar su desempeño y realizar una debida retroalimentación de los resultados a los trabajadores.
- La empresa siempre dispone de recursos para sus procesos necesarios como son los de realización del producto, provisión de recursos, desatendiendo los procesos para las actividades de la dirección en cuanto al SGC y medición, análisis y mejora.
- Se realiza el seguimiento, la medición y análisis de los procesos que consideran críticos en la preparación de los alimentos sin considerar otros procesos que también lo requieren como la recepción de MP, procesos de compras, entre otros.
- Los procesos contratados externamente como el mantenimiento de equipos se encuentran identificados; se cuenta con reportes de operación de algunos de ellos pero no están correctamente controlados.

b) Requisitos de la Documentación (4.2)

- La empresa no cuenta con declaraciones documentadas de la política de la empresa ni de la política de calidad.
- La empresa no cuenta con un manual de la calidad que sirva como guía y establezca los lineamientos para la organización.
- No cuenta con procedimientos documentados.

- La empresa cuenta con algunos registros como los de calibración y verificación de equipos, conformidad de productos (expedidos mensualmente por el cliente y necesarios para que éste le efectúe el pago) y revisión de requisitos relacionados al producto (bases expedidas por los clientes al momento de las licitaciones).
- La empresa cuenta con registros operativos propios de la actividad (requisiciones, solicitudes de compra, copia de facturas, etc.) careciendo de otros necesarios como registros de tomas de temperatura o registros de control de Recepción de insumos y materia prima, entre otros.
- La empresa no cuenta con la documentación requerida por un SGC; así mismo, carece de procedimientos documentados que definan los controles para la aprobación, revisión, actualización, manejo de documentos obsoletos, entre otros.
- No se han establecido los registros para proporcionar evidencia de conformidad del producto, adicionalmente carecen de un procedimiento adecuado para definir los controles necesarios para la identificación, almacenamiento, la protección, recuperación y la retención de los registros. Actualmente los registros permanecen legibles ubicados en archivadores (algunos archivadores no se encuentran rotulados de la manera correcta) y se encuentran ubicados en las áreas correspondientes.

CAP 5: Responsabilidad de la Dirección

a) Compromiso de la dirección (5.1)

- Si bien CONCESIONARIA DE ALIMENTOS S.R.L. no cuenta con un SGC, la alta dirección trata de insertar el concepto de la calidad en sus empleados aprovechando las charlas periódicas de seguridad laboral resaltando la importancia del esfuerzo del equipo para lograr satisfacer a los clientes (charlas a operarios en los comedores a cargo del administrador de su respectivo concesionario) en el caso de los trabajadores administrativos y almacén en planta se aborda la calidad desde otro punto de vista centrándose en temas legales y reglamentares para evitar sanciones de organismos como la SUNAT, DIGESA, Ministerio de Trabajo, Municipalidad, entre otros.
- Se consultó a gerencia por los objetivos de la calidad a lo cual indicaron que se habían planteado objetivos orientados a la satisfacción del cliente (internos y externos) pero que no han sido difundidos por no encontrarse correctamente definidos.
- Mensualmente se realizan reuniones para evaluar el desarrollo de sus operaciones, en las cuales abordan temas referentes a la calidad, coincidiendo en algunos puntos

con los requisitos de la norma. No se ha encontrado evidencias escritas pero los miembros de la gerencia coinciden en este punto.

- La alta dirección asegura los recursos para sus procesos sobre todo en los relacionados con la realización del producto. Al no contar con un SGC hay procesos importantes que no han sido considerados, tal es el caso de los procesos de comunicación, procesos para demostrar la conformidad del producto entre otros.

b) Enfoque al Cliente (5.2)

- Se cumplen los requisitos básicos del cliente, los mismos que se encuentran especificados en las bases de las licitaciones y posterior contrato, pero no logran alcanzar la plena satisfacción del cliente ya que el servicio brindado no cuenta con la calidad debida.

c) Política de la Calidad (5.3)

- La alta dirección no ha establecido una política de calidad.

d) Planificación (5.4)

- No se ha establecido objetivos ni políticas de calidad, ya que para la determinación de estas es necesario contar primeramente con la política de la empresa y los objetivos estratégicos.
- La empresa cuenta con lineamientos generales acerca de operar con calidad, los mismos que son transmitidos verbalmente, pero aún no se han enfocado en la planificación de un SGC.

e) Responsabilidad, Autoridad y Comunicación (5.5)

- Las responsabilidades y autoridades son comunicadas verbalmente al momento del ingreso de un trabajador nuevo. La alta dirección no ha establecido procesos de comunicación apropiados, no se cuenta con un MOF ni un organigrama formal.
- Los temas de calidad son desarrollados por el Gerente de Operaciones sobre todo en los procesos de realización del producto. Al no contar la con un SGC no existe un miembro designado como representante para dicho fin.

f) Revisión por la Dirección (5.6)

- La alta dirección realiza reuniones mensuales para discutir la eficacia de las actividades realizadas sobre todo en los procesos de realización del producto, así

como las retroalimentaciones obtenidas de sus clientes. No se ha revisado la opción de contar con un SGC.

- Las revisiones incluyen la solución de inconvenientes (no conformidades) indicadas por los clientes, en la mayoría de casos enfocándose en las correcciones mas no en identificar y eliminar las causas.
- La información de entrada para la revisión incluye la retroalimentación del cliente, teniendo como prioridad absolver sus observaciones o demandas a fin de evitar futuros reclamos o término adelantado de contrato (lo que traería consigo penalidades monetarias) ocasionando grandes pérdidas económicas; incluye también el estado de acciones tomadas, mas no se analizan acciones preventivas.
- Los gerentes de cada área presentan recomendaciones de manera verbal para la mejora de los procesos, según las observaciones o solicitudes de los clientes.
- Los resultados de la revisión por la dirección incluyen acciones de gestión de recursos y mejora de los procesos de realización del producto y están orientados a resolver las demandas de los clientes.

CAP 6: Gestión de los Recursos

a) Provisión de Recursos (6.1)

- La empresa proporciona los recursos necesarios para brindarle al cliente los productos y servicios que mejor satisfagan sus expectativas. Cuenta con el personal adecuado, insumos, equipos, etc. para realizar las diversas operaciones relacionadas con los procesos de realización del producto (preparación de menús, platos a la carta, atención al cliente, etc.), pero no se asignan recursos como es debido a otros procesos como son los de medición, análisis, mejora y actividades de dirección entre otros.

b) Recursos Humanos (6.2)

- En su mayoría, el personal que realiza trabajos que afecta directamente la conformidad del producto cuenta con las competencias necesarias, aunque se han identificado algunos casos en los que el personal ha sido seleccionados solo en base a su experiencia y/o habilidades dejando de lado la formación.
- No se encuentran determinadas las competencias por cada puesto, al verse frente a la necesidad de contratar un personal nuevo el encargado del área solicitante indica el perfil del puesto a RR.HH.

- La empresa ha brindado formación en ocasiones puntuales: clases de computación para el personal administrativo o de almacén para que desempeñen correctamente nuevas funciones asignadas; así mismo, evalúa la eficacia de las acciones tomadas para lograr la competencia del personal mediante la observación del desempeño en sus nuevas actividades.
- El personal es consciente de la importancia de sus actividades para obtener un buen resultado final, pero al no tener definidos los objetivos de calidad desconocen la real implicancia de su desempeño.
- La empresa mantiene los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia; y todos estos son solicitados al personal al momento de su ingreso

c) Infraestructura (6.3)

- La empresa determina, proporciona y mantiene los diferentes espacios de trabajo, equipos para los procesos, hardware y software; y servicios de apoyo (transporte, comunicación o sistemas de información) tanto en la planta como en los diferentes concesionarios en los que presta sus servicios.

d) Ambiente de Trabajo (6.4)

- La empresa ha evaluado las condiciones necesarias sobre todo en lo relacionado al proceso de la elaboración de los alimentos: se aplican rigurosas medidas de higiene, limpieza, flujo de aire, temperatura y recomendaciones de seguridad, pero hay algunos aspectos que no se han resuelto como adecuados equipos de protección, ergonomía entre otros.

CAP 7: Realización del Producto

a) Planificación de la Realización del Producto (7.1)

- La organización planifica los procesos necesarios para la realización del producto o servicio (cantidad a producir, equipo a utilizar, personal necesario, etc.) en el momento de la elaboración de la propuesta para participar como concesionario; sin embargo, ésta no es suficiente por no consideran algunos aspectos importantes como objetivos, alcances, documentos, registros o seguimientos necesarios para el desarrollo coherente de sus procesos. La falta de definición de estos origina confusión en los empleados.

- La empresa ha definido los requisitos del producto y servicio, pero no ha establecido objetivos de la calidad; así mismo vela por el adecuado aprovisionamiento de los recursos en los procesos de realización del producto.
- Se cuentan con algunos registros que proporcionan evidencia de que los productos y servicios resultantes cumplen con los requisitos del cliente (cartas de conformidad de servicio); así mismo, cuentan con registros que dan fe de la verificación, medición e inspección (calibración y verificación de equipos, entre otros), pero todos los registros necesarios no han sido determinados.

b) Procesos Relacionados con el Cliente (7.2)

- Los requisitos especificados por el cliente (incluyendo los de entrega del producto) se encuentran en las bases de licitación que ellos mismos elaboran, en base a estas la empresa CONCESIONARIA DE ALIMENTOS S.R.L. elabora su propuesta.
- La empresa revisa los requisitos relacionados con el producto o servicio antes de que se comprometa a proporcionarlo (antes de la aceptación de contratos o aceptación de cambios en los contratos).
- La empresa ha determinado los requisitos básicos no establecidos por el cliente como los necesarios para garantizar la inocuidad del alimento o calidad del servicio (higiene, cordialidad, rapidez), se han determinado también los requisitos legales y reglamentarios aplicables al producto.
- Cuentan con insuficientes registros de los resultados de las revisiones de los requisitos del cliente (carecen de reportes de no conformidad y potencial no conformidad).
- La empresa determina e implementa disposiciones para la comunicación con los clientes acerca del producto, generalmente desde la recepción de las bases hasta asentar el concesionario de alimentos (visitas a las instalaciones del cliente, comunicación vía correo electrónico, etc.). Cuentan también con disposiciones relativas a la retroalimentación del cliente (consultas respecto al contrato, quejas). El Gerente Comercial y los administradores de cada Concesionarios son los encargados de mantener esta comunicación; más no se tienen registros al respecto.
- La empresa analiza minuciosamente que estén bien definidos los requisitos y que no haya diferencias entre lo especificado en el contrato y lo expresado verbalmente. Ante alguna modificación de los requisitos (posterior a la firma del contrato) el

Gerente Comercial se encarga de hacer llegar la información correspondiente a los administradores de cada concesionario.

c) Compras (7.4)

- Se realizan las verificaciones para asegurar que el producto adquirido cumple con los requisitos de compra; en ocasiones se cuentan con observaciones o quejas por parte de los administradores de los concesionarios cuando les llegan los insumos incorrectos originando futuras devoluciones.
- Se evalúa la capacidad logística y comercial de los proveedores y se ha establecido criterios básicos para la selección de estos tales como: cumplimiento de requisitos legales y precio, dejando de lado criterios de calidad de insumos, desempeño, entre otros. En cuanto a registros de los resultados de las evaluaciones a los proveedores, la empresa cuenta solamente con registros sanitarios. Cabe mencionar que estas evaluaciones se realizan antes de la primera compra y no se hacen reevaluaciones
- La información que define el producto a comprar se transfiere de forma verbal o por correo electrónico al proveedor, en ciertas ocasiones la información no es la adecuada ocasionando el despacho de un producto incorrecto.
- En su mayoría se aseguran de que los requisitos especificados al proveedor sean los correctos, pero en ocasiones por ser compras no planificadas (de último minuto) no se realiza la verificación respectiva.
- Cuando es apropiado (compras de equipos como exhibidores, távolas o cajas registradoras) la información de las compras cuentan con requisitos para su aprobación o para la calificación del personal. En ciertas ocasiones los proveedores solicitan información faltante para que puedan ofrecer el equipo idóneo.
- En la mayoría de casos se establece e implementa la inspección para asegurarse que se haya comprado el artículo correcto, hay excepciones en los que luego de realizar el envío del almacén (en la planta de la empresa) al administrador (en un concesionario de alimentos), este último lo devuelve por no cumplir con lo especificado, cuando el error debió ser detectado por los almaceneros en planta antes del envío.

d) Producción y Prestación del Servicio (7.5)

- La empresa lleva a cabo la producción y la prestación del servicio bajo condiciones controladas; los principales proceso de realización del producto están seguidos de

- cerca por los administradores de cada concesionario (control de T ° en las preparaciones, vida útil de los insumos, etc.) pero no cuentan con registros de esto.
- Cuentan con disponibilidad de instrucciones de trabajo a cargo de los administradores de cada concesionario y de los maestros cocineros, ellos son los encargados de brindar instrucciones al personal operativo como ayudantes y auxiliares de cocina, mozos y cajeros.
 - Uso de equipos controlados: refrigeradoras, exhibidoras refrigeradas, mesas congeladoras, távolas, entre otras.
 - Cuentan con disponibilidad para el uso de equipos de seguimiento y medición: balanzas, balanzas analíticas, refractómetro, termómetros entre otros. Se han reportado casos en que por demora en las reparaciones se han dejado desprovistos de estos instrumentos por mayor tiempo al debido.
 - La empresa valida los procesos de producción ya que los productos resultantes (platos elaborados) no puede verificarse mediante seguimiento o mediciones posteriores. Por ejemplo, resultaría inviable realizar una análisis microbiológico (toma de muestras para posterior análisis en un laboratorio) de cada lote de comida elaborada ya que son productos elaborados para el consumo inmediato.
 - Cuando es apropiado, la empresa identifica el producto por los medios adecuados a través de la realización del producto (trazabilidad), por ejemplo en la elaboración de un producto (menú) se puede hallar los ingredientes, personas que intervinieron en su elaboración, día de pedidos de ingredientes de almacén del concesionario a almacén en planta, momento de compra, proveedores, entre otros; es decir, a lo largo de la historia del procesamiento. La empresa no cuenta con los registros necesarios.
 - Se mantiene confidencialidad de la información (datos personales de los clientes, características de la población en sus respectivas entidades, etc.), más no se realizan verificaciones de la información brindada por ser los clientes instituciones reconocidas en el país (universidades particulares, clínicas, etc.).
 - No ha ocurrido pérdida de la propiedad del cliente (información de los clientes, equipos); en caso de deterioro de los equipos o infraestructura del cliente se les ofrece el mantenimiento adecuado según contrato. Se llevan algunos registros (conformidad del buen funcionamiento del equipo luego del mantenimiento).
 - Para la preservación del producto se toman las siguientes medidas: buenas prácticas de manufactura, higiene, facilidades sanitarias y actualizaciones periódicas de los carné sanitarios del personal que se encuentra en contacto con el alimento.

e) Control de los Equipos de Seguimiento y de Medición (7.6)

- La empresa ha determinado los puntos críticos de control generales y algunos específicos donde es indispensable el seguimiento y medición durante todo el proceso de realización del producto (elaboración de alimentos) así como los equipos correspondientes para proporcionar evidencia de la conformidad. El personal responsable conoce por experiencia los PCC y como realizar estas verificaciones mas no se encuentran plasmados por escrito ni se cuenta con los registros necesarios.
- El equipo de medición se compara con patrones de medición mas no se llevan registros de los datos tomados a lo largo del tiempo, los intervalos de calibración son periódicos; el ajuste o reajuste se realiza en caso de notarse alguna irregularidad (no como acción preventiva) tampoco se cuenta con un programa de calibración de equipos. Se mantienen registros de los resultados de calibración cuando son realizados por terceros (constancias o certificados).
- La mayoría de equipos de medición se encuentran identificados y protegidos contra daños. Se han reportado casos en que los equipos como los termómetros son dejados en las zonas donde se realizaron la medición sin ser guardados en el lugar correcto.

CAP 8: Medición, Análisis y Mejora

a) Generalidades (8.1)

- Los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora necesarios no se encuentran documentados y son realizados en base a la experiencia del personal, los datos obtenidos no se encuentran registrados por tal no hay análisis de su comportamientos a lo largo del tiempo.
- El seguimiento y medición que se realiza no considera todos los PCC ya que no se ha realizado un estudio pormenorizado de éstos; sin embargo, les ha permitido la conformidad con los requisitos el producto (salvo excepciones).
- No se han incluido técnicas estadísticas para la medición, análisis y mejora.

b) Seguimiento y Medición (8.2)

- Por solicitud del cliente existen reuniones periódicas entre ellos y el administrador de la empresa en el concesionario, la gerencia se preocupa por recopilar las informaciones relativas a la percepción del cliente allí vertidas.

- Se han determinado métodos básicos de comunicación entre las Gerencias de Operación y Comercial con los administradores en los concesionarios pero no se han determinado otros métodos de recopilación de información directa con el cliente.
- No se han realizado auditorías internas; solo inspecciones y verificaciones a los procesos de realización del producto.
- La empresa no ha definido sus procesos, los métodos de seguimiento que se utiliza son solo en los puntos críticos, tampoco se han establecido indicadores de gestión ni objetivos específicos por procesos, la planificación de los mismos es escasa.
- Se llevan a cabo correcciones y acciones correctivas generalmente a partir de una observación, queja o reclamo del cliente.
- El grado de la planificación del seguimiento es mínimo pero sí se realiza el seguimiento de las etapas críticas identificadas por la empresa. Se mide las características del producto para verificar que se cumplen los requisitos del mismo a lo largo de la preparación del producto; descuidando el servicio prestado.
- La empresa mantiene evidencia de la conformidad con los criterios de aceptación; cuentan con los PECOSER (pedidos de conformidad del servicio) firmados otorgado por el jefe de área (en hospitales estatales) necesarios para el pago mensual a la concesionaria y documentos de conformidad firmado por el área de RR.HH. en entidades privadas. Al término del contrato el cliente expide un documento que garantiza la conformidad del servicio prestado lo cual también se conserva.
- El administrador de la concesionaria autoriza la liberación del producto al cliente pero esta información no se encuentra registrada.

c) Control del Producto No Conforme (8.3)

- Debido a la gravedad de contar con un producto no conforme (ya que atentaría contra la salud del consumidor) la empresa se asegura de que se identifique y controle para prevenir el uso o entrega no intencional; los productos no conformes son separados del ambiente de cocina y colocadas en los tachos respectivos.
- Se toman las acciones para eliminar la no conformidad detectada; la empresa autoriza el uso para la liberación o aceptación de productos no conformes (como desperdicio o venta para consumo animal según el estado en que se encuentre).
- Se toman acciones para impedir el uso previsto de los productos no conformes como la orden del retiro del producto, pero no se encuentran documentadas. No todo el

personal conoce la gravedad de que estos productos lleguen al consumidor, tampoco se han determinado las sanciones en el caso llegue a ser despachado.

- No se mantienen registros de la naturaleza de las no conformidades, de cualquier acción tomada posteriormente o de los acuerdos llegados. Cabe resaltar que por la naturaleza del negocio no se corrige un producto no conforme.

d) Análisis de Datos (8.4)

- No se cuentan con suficientes datos del resultado de seguimiento y medición.
- La información acerca de la satisfacción del cliente obtenida es solo a partir de las observaciones brindadas por ellos mismos.
- No se cuentan con registros de no conformidades, solo se dispone de datos referentes a las observaciones de los clientes (quejas) cuando el consumidor final le reportó problemas de salud a causa de la ingesta de un producto no conforme.
- El análisis de datos no proporciona la información necesaria de las características y tendencias de los procesos, de los proveedores y tampoco de las oportunidades para llevar a cabo acciones preventivas.

e) Mejora (8.5)

- En su mayoría de casos la empresa elimina la no conformidad mas no las causas reales, incurriendo en despidos, devolución de productos mal comprados entre otros; lo cual ocasiona que el problema se vuelva a repetir.
- No se ha establecido un proceso documentado para definir los requisitos de evaluación y manejo de no conformidades reales o potenciales y sus causas.
- No se han determinado acciones preventivas ya que no se ha identificado las no conformidades potenciales.
- No se han definido los registros que permitan el posterior análisis de las no conformidades reales o potenciales.

4.3.Resultados de la evaluación de estimación de costos de calidad.

Luego de realizar la encuesta IMECCA (Anexo N° 4) al Gerente de Operaciones se obtuvieron los resultados porcentuales respecto a los factores producto, políticas, procedimientos y costos en relación a su participación en el costo total de calidad, los mismos que se muestran a continuación:

Cuadro N°19: Resultados de la encuesta IMECCA

FACTOR	VALOR OBTENIDO EN LA ENCUESTA (V)	VALOR NORMALIZADO (V.N.)	PORCENTAJE
PRODUCTO	50	29.41	21.04%
POLÍTICAS	41	41.00	29.33%
PROCEDIMIENTOS	55	34.38	24.59%
COSTOS	42	35.00	25.04%
	188.00	139.79	100.00%

Fuente: Elaboración Propia

En la Figura N°21 se muestra la comparación de los resultados porcentuales (provenientes de los valores normalizados) obtenidos para cada factor evaluado en la encuesta.

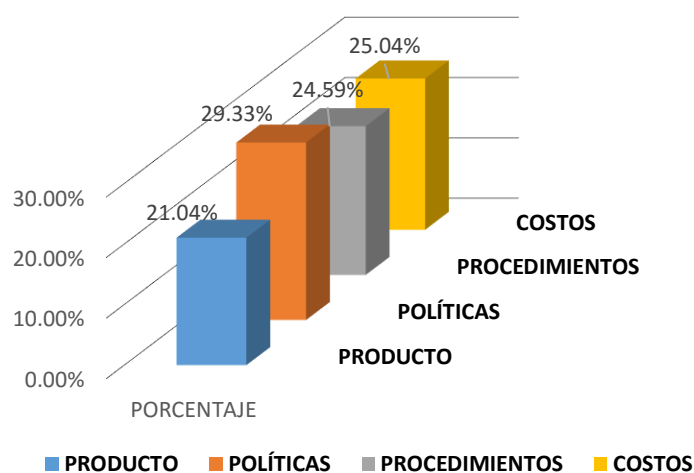


Figura N°21: Resultados de la encuesta IMECCA

Fuente: Elaboración Propia.

El puntaje original obtenido por CONCESIONARIA DE ALIMENTOS S.R.L. en la encuesta de estimación de costos fue de 188 puntos con lo cual podemos ubicarla en la categoría donde los costos de calidad son MODERADOS, indicando que su gestión está orientada principalmente a la evaluación y fallos, destinando pocos esfuerzos en la prevención de la calidad.

Interpolando los resultados con respecto al puntaje total obtenido se tuvo un porcentaje de ventas brutas de 12.82%, dato que nos permitirá estimar los costos de calidad en los cuales incurre la empresa.

El cálculo del costo total de la calidad (C.T.C.) se determinó considerando el valor de las ventas brutas del año 2014, dato proporcionado por el área de contabilidad de la empresa en estudio, resultando un valor de s/. 762,181.65.

Cuadro N° 20: Ventas Brutas y Costo Total de la Calidad.

% DE VENTAS BRUTAS	VENTAS BRUTAS (S/) 2014	COSTO TOTAL DE CALIDAD 2014 (S/.)
12.82	5,946,098.00	762,181.65

Fuente: Data de Concesionaria de Alimentos S.R.L. 2014

Analizando los subtotales (valores normalizados) se puede observar que en relación a las políticas es donde se tienen los mayores costos de la calidad, esto debido a que no se encuentra establecida una política de la calidad, ocasionando que los miembros de la empresa no hayan interiorizado el concepto de calidad y mucho menos la tengan en cuenta al momento de realizar sus labores lo cual se ve reflejado en el producto o servicio final.

Cuadro N°21: Costo total por factor analizado.

FACTOR	PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN EN EL CTC	COSTO DE CALIDAD
PRODUCTO/SERVICIO	21.04%	160,366.45
POLÍTICAS	29.33%	223,550.83
PROCEDIMIENTOS	24.59%	187,428.29
COSTOS	25.04%	190,836.08
C.T.C.	100.00%	762,181.65

Fuente: Elaboración propia.

4.3.1. Análisis del desempeño de la empresa respecto a sus costos de calidad.

A continuación se detallan observaciones encontradas en cada uno de los aspectos de la encuesta de la estimación de los costos de la calidad:

a) En relación al Producto/Servicio:

- Los productos (platillos preparados) son considerados como estándares de comparación para los competidores lo cual no ocurre con el servicio ya que en dicho aspecto solo es considerado como un buen referente.

- CONCESIONARIA DE ALIMENTOS S.R.L. se encuentra perdiendo cuota en el mercado dado que sus competidores más cercanos están ofreciendo un mejor servicio a similares precios.
- La garantía de que se cumpla con lo especificado en la propuesta se encuentra sujeta a una carta fianza (requisito por parte del cliente).
- No han habido problemas importantes de retiro de productos.
- Se han reportado quejas por intoxicación (casos excepcionales) las mismas que han sido refutadas por la concesionaria de alimentos y de las cuales no ha podido demostrarse su responsabilidad directa.
- Toda información por reclamo es recepcionada por los administradores del concesionario y alcanzada a la gerencia.
- Por ser consumidos los productos en el mismo establecimiento del concesionario de alimentos éstos no llevan etiquetas. Los contenidos calóricos son expuestos en los menús en los comedores y toda duda referente a los ingredientes por parte del cliente es absuelta por los miembros del concesionario.

b) En relación a las Políticas:

- CONCESIONARIA DE ALIMENTOS S.R.L. no cuenta con un departamento de la calidad ni una política de la calidad.
- Las funciones de supervisión y orientación al personal hacia la calidad son realizadas por el Gerente de Operaciones.
- En las charlas diarias de seguridad y salud en el trabajo dirigido a los trabajadores en cada concesionario (dictada por el administrador de cada sede) se les suele recalcar la importancia de sus actividades para obtener un producto y servicio de calidad.
- La empresa considera que la calidad es tan importante como el precio o el plazo de entrega. Ofrecen sus productos y servicios a un precio razonable; se preocupan por el abastecimiento adecuado de sus productos en las cafeterías y comedores, para lo cual siguen rigurosamente los programas de compras y posteriores despachos para que de esta manera no falten los insumos para la preparación de los diversos platillos. Sin embargo, en la práctica aún se observan contradicciones respecto a la búsqueda y cumplimiento de la calidad.
- Existe una buena relación entre los colaboradores, mas el clima laboral se ve dañado con el retraso en los pagos al personal, el cual en ocasiones se suele desfasar una semana en promedio.

c) En relación a los Procedimientos:

- La empresa no cuenta con procedimientos de calidad documentados.
- Controlan la calidad de los insumos y materias primas suministrados por los proveedores valiéndose de la inspección de las características organolépticas, en base a la experiencia de los responsables de compras y almacén; en el caso de equipos y maquinarias mediante demostraciones del buen funcionamiento de los equipos a los responsables de las áreas donde serán utilizados y a la gerencia respectiva.
- Las correcciones se realizan al momento de detectarse un problema, sin embargo el tratamiento posterior de una no conformidad no es parte de un procedimiento formal.
- Generalmente el mantenimiento a los equipos se realiza por la detección de alguna avería o falla, mas no cuentan con programa de mantenimiento preventivo.
- La capacitación que recibe un nuevo ingreso es transmitida por el personal antiguo que se dispone a dejar el puesto o por el responsable del área.
- La empresa cuenta con personal con amplio conocimiento de su labor proveniente principalmente por la experiencia adquirida gracias al tiempo desempeñando sus funciones.
- La empresa conserva los diferentes espacios de trabajo, equipos para los procesos, hardware y software; y servicios de apoyo (transporte, comunicación o sistemas de información) tanto en la planta como en los diferentes concesionarios en los que presta sus servicios.

d) En relación a los Costos:

- La empresa considera como desechos a los desperdicios de sobreproducción, los resultantes del deficiente mantenimiento de equipos y del traslado de materia prima e insumos; así como los desperdicios propios del proceso (mermas, insumos que se descomponen por su larga permanencia en el almacén), mas estos no se encuentran cuantificados monetariamente.
- Se conoce la cantidad de insumos destinados a reproceso, sin embargo, este no es registrado ni controlado pues se considera que el costo por reproceso es insignificante por su baja incidencia.
- Desconocen cifras exactas de los gastos por trasportes urgentes.
- Los incrementos de costos no se traspasan al precio del producto, siendo asumidos y absorbidos por la empresa; por ello, no se logra incrementar el margen de ganancia.

- El precio de venta no se modifica, ya que este está especificado por contrato. No se ha reportado problemas innatos del proceso productivo que originen cambios drásticos en el precio de venta entre una propuesta y otra (renovación de contrato).
- Los costos de los seguros de responsabilidad civil no han forzado a aumentar el precio de ventas. Al reportarse estos casos la empresa asume el costo adicional; los costos por penalizaciones no se consideran al no haberse reportado ningún caso.
- La empresa cuenta con beneficios sistemáticos, pero gerencia considera que con un buen control de los procesos, disminución de mermas, entre otros; este podría ser mayor al obtenido actualmente.
- Los productos y servicios ofrecidos por la empresa son bien vistos en el sector, pero aún no destacan por ser productos y servicios de alta calidad.

4.4.Descripción de los Criterios de Control

CONCESIONARIA DE ALIMENTOS S.R.L. realiza una correcta limpieza y desinfección de las superficies que contactan con los alimentos, los ambientes próximos y de las instalaciones; así mismo, las medidas de higiene y seguridad del personal operario, los controles de plaga y los análisis microbiológicos y fisicoquímicos del agua son realizados según el programa sin presentar inconvenientes. En cuanto al manejo de residuos sólidos la recolección, aislamiento y expulsión se realiza según lo indicado en el plan; sin embargo, se ha observado que no todos los tachos ubicados en las distintas áreas de la cocina cuentan con la identificación requerida, lo mismo sucede con los contenedores generales dificultando la separación final de los residuos. Respecto al transporte, no cuentan con un vehículo capaz de mantener la temperatura del producto estable, que evite que se rompa la cadena del frío.

El cumplimiento de las actividades de limpieza y desinfección son supervisadas por el administrador de cada concesionario y seguidos muy de cerca con el Gerente de Operaciones. En cuanto a las actividades de limpieza y desinfección realizadas en la planta son supervisadas directamente por el Gerente de Operaciones.

Según lo mencionado CONCESIONARIA DE ALIMENTOS S.R.L. cuenta con los puntos de control generales identificados y bajo supervisión constante; sin embargo, no ha habido un estudio pormenorizado dentro de la fase de producción para determinar todos los puntos críticos de control específico (PCCe) cuyo control y seguimiento son necesarios. Los PCCe que se manejan, como control de temperatura en diferentes etapas, el manejo de materia

prima, entre otros, son transmitidos verbalmente al ingresar un personal nuevo pero no se encuentra documentado ni se toman registros de éstos, lo cual produce que se omitan algunos puntos necesarios de control y no haya un documento al cual recurrir ante alguna duda; así mismo carecen de indicadores de gestión que le permitan evaluar el desempeño de sus procesos e identificar desviaciones sobre las cuales se podrían tomar acciones correctivas o preventivas según el caso.

4.5.Descripción de la estructura de procesos y documentaria

Como primer paso se definió la estructura de los procesos en base al modelo de la norma ISO 9001:2008 (Figura N°22) que ilustra los vínculos entre los procesos actualmente prestados y el papel significativo que cumplen los clientes, nótese que para reflejar las salidas se ha considerado solo el producto sin mencionar el grado de satisfacción del cliente, dado que por carecer de Sistema de Gestión la Calidad el producto (entiéndase también como servicio) no ha alcanzado aún los estándares de calidad necesarios para cubrir los requisitos del cliente.

Los procesos que se muestran en el mapa de procesos de la figura en mención son los que se dan actualmente en la empresa, de los cuales los procesos de alta dirección no se encuentran centrados en la calidad y los procesos de medición, análisis y mejora se deben desarrollar según lo indicado por la norma ya que no cuenta con procesos de Control de la Calidad definidos, de medición de la satisfacción del cliente ni procesos de aseguramiento de la calidad. El mapa de procesos presentado no refleja los procesos de una forma detallada pero brinda una visión global de las operaciones.

Respecto a la estructura documentaria en base a la norma ISO 9001:2008 la empresa no cuenta con objetivos ni políticas de la calidad, no cuenta con procedimientos documentados que brinden las pautas para la ejecución de las actividades; así mismo, carece de un manual que describa su sistema de gestión y de registros propios de la recolección de datos de los puntos críticos de control. Actualmente CONCESIONARIA DE ALIMENTOS S.R.L. maneja un Programa de Limpieza y Saneamiento, instrucciones para los trabajadores referentes al aseo personal, usos de uniformes, y aseo de sus áreas de trabajo; cuenta con los certificados de calibración y fumigación, documentación del personal, registros de asistencia, solicitudes de compras, registros sanitarios, comprobantes de pago, bases las licitaciones a las que participa, contratos, constancias de seguro SCTR, entre otros propios de la actividad. .

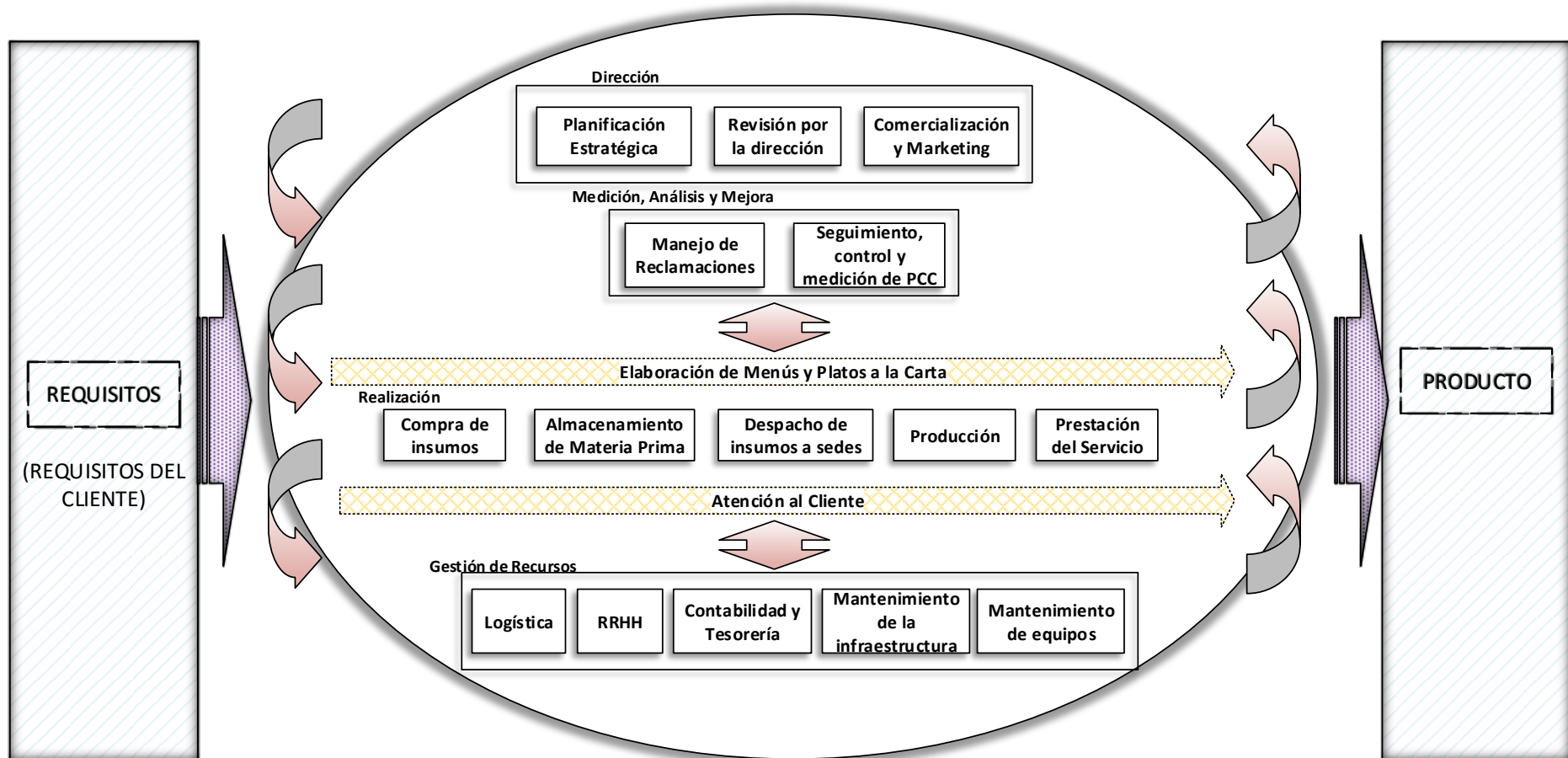


Figura N°22: Mapa de procesos de CONCESIONARIA DE ALIMENTOS S.R.L.

Fuente: Elaboración Propia.

5. Planificación del Sistema de Gestión de la Calidad

Si bien CONCESIONARIA DE ALIMENTOS S.R.L. es una empresa sólida y en crecimiento luego de la aplicación de las diversas herramientas descritas en la metodología, se ha evidenciado diversas falencias relacionadas con la calidad de sus productos y servicios; para poder superarlas resulta indispensable que la empresa desarrolle una política y objetivos estratégicos que orienten la planificación de un Sistema de Gestión de la Calidad; así como la elaboración de un organigrama que proporcione información sobre las relaciones jerárquicas y administrativas. Se deben definir también los procesos que la empresa gestiona y añadir procesos que aseguren que el seguimiento y la medición se realicen de manera coherente; a su vez, se debe definir la estructura documentaria que dará soporte al sistema y elaborar formatos que permitan a futuro el registro de la información pertinente a lo largo de los procesos. Se deben determinar también los criterios de control necesarios para asegurar productos conformes a lo largo de la cadena productiva, para garantizar la inocuidad de los alimentos y la satisfacción de los clientes.

Lo propuesto da respuesta a la Planificación del Sistema de Gestión de la Calidad; es decir, el establecimiento de políticas y objetivos de la calidad, procesos, criterios de control y la documentación necesaria para ofrecer productos y servicios de calidad con la finalidad de cumplir con los requisitos del cliente. Es necesario que la alta dirección nombre un representante del Sistema de Gestión de la Calidad para llevar de manera adecuada la planificación del sistema. Las acciones mencionadas siguen un esquema que responde a las particularidades de la empresa y se encuentra basado en la norma ISO 9001:2008.

5.1.Planeamiento Estratégico

CONCESIONARIA DE ALIMENTOS S.R.L. en un esfuerzo organizacional definió su visión, misión y valores institucionales. En el transcurso de la investigación se llevó a cabo el análisis del entorno interno y externo y la elaboración de estrategias, lo cual ha permitido la elaboración de los objetivos estratégicos y la política empresarial, los mismos que se mencionan a continuación:

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.

- Incrementar el volumen de ventas en cada concesionario de alimentos tradicional en un 20% para finales del año 2016.

- Captar dos nuevos concesionario en centros de salud para fines del año 2016.
- Reducir el número de reclamos por parte de los clientes en un 20% para el mes de octubre del año 2016.
- Incrementar la productividad de la empresa en un 5% anual.
- Mantener y garantizar la inocuidad de los alimentos en un 99% de forma permanente.
- Mejorar la calidad de nuestro servicio y la calidad de los alimentos ofrecidos en un 50% para el mes de marzo del año 2017.
- Identificar todos los factores críticos que afectan al desempeño organizacional para mediados del año 2016.
- Reducir los costos de operación y los gastos administrativos en un 10% para finales del año 2016.
- Lograr que el personal esté comprometido con la visión de la empresa para el mes de marzo del año 2017.
- Mejorar la percepción de los de los consumidores finales respecto al servicio ofrecido en un 25% para mediados de año 2017.

POLÍTICA EMPRESARIAL

En Concesionaria de Alimentos S.R.L, empresa dedicada a dar servicio se alimentación colectiva, orientamos nuestras actividades de acuerdo a los siguientes lineamientos:

- Los clientes son nuestra razón de ser y marcan el sentido del servicio prestado; por ello, debemos comprender e identificar sus necesidades y preferencias para poder satisfacerlas.
- Nos preocupamos por el desarrollo personal y el bienestar de los integrantes de la organización. Trabajamos en equipo e involucramos a cada miembro de la organización en el cumplimiento de nuestros objetivos y compromisos.
- Valoramos el capital humano como el activo más preciado, por ello formamos a grandes profesionales y provechamos su conocimiento para identificar nuevos productos y servicios y de esa manera crecer en el mercado.
- Garantizamos la inocuidad de los alimentos manteniendo la limpieza, realizando controles y seguimiento a las operaciones; así mismo cumplimos con todos los requisitos legislativos y reglamentarios exigibles.

- Cumplimos con nuestros compromisos contractuales con nuestros clientes, respetando acuerdos y plazos contraídos.
- Desempeñamos nuestras actividades de manera eficaz, oportuna y confiable, utilizando nuestros recursos de manera efectiva.
- Mantenemos continuamente el buen estado de las instalaciones, factor clave para que el cliente pueda disfrutar de su permanencia.

La determinación de la política y los objetivos estratégicos fue de gran importancia ya que en ellas deben estar alineadas las políticas y objetivos de la calidad.

5.2.Estructura Organizacional

De acuerdo a los resultados obtenidos CONCESIONARIA DE ALIMENTOS S.R.L. no cuenta con un organigrama lo cual ocasiona que los colaboradores desconozcan la línea jerárquica y la interacción entre las diferentes áreas trayendo consigo confusiones y demoras en el desempeño de sus actividades. La estructura de la organización es funcional y lineal a la vez y se caracteriza por la división de las tareas y la agrupación de personas en unidades, conservando así la especialización de cada una de las partes.

Se ha determinado la necesidad de contar con dos unidades adicionales, una de ellas centrada en la Calidad y la otra en las operaciones financieras; se proponen específicamente la apertura de dos puestos cada uno referente a una de las unidades mencionadas.

a) Supervisor de la Calidad: Debe tener entre sus competencias experiencia en Sistemas en Gestión de la Calidad (en base a la Norma ISO 9001:2008) y ser de profesión Ingeniero de Industrial alimentarias. Entre las principales funciones se encuentran:

- Apoyar a la alta dirección a difundir y mantener la política de calidad y los principios de gestión de la calidad.
- Toma de acciones para la correcta implantación y el cumplimiento de los requisitos internos derivados del sistema de gestión.
- El correcto procesamiento y uso de la información referente al sistema de gestión.
- Coordinar la realización de las auditorías internas.
- Facilitar la toma de acciones correctivas o preventivas relacionadas a las no conformidades reales o potenciales respectivamente.

- Coordinar los mecanismos de participación del personal: equipos de mejoras y elaboración de programas de mejora.
- Asegurarse de la activa participación del personal en el diseño y mejora de los procedimientos e instrucciones de trabajo.
- Vigilar los principalmente los procesos de producción realizando el seguimiento constante a todos los concesionarios.
- Evaluación y seguimiento de los indicadores de gestión.

b) Responsable de Tesorería: Actualmente las funciones de tesorería recaen directamente en los Gerentes Generales de Línea de la mano con la Gerencia General, y dado a las vastas responsabilidades que ellos poseen algunos pagos a proveedores y trabajadores se retrasan. Entre las competencias del puesto propuesto se solicita ser egresado de una carrera administrativa y contar con experiencia en las funciones a desempeñar. Entre las principales funciones se encuentran:

- Realizar los pagos a los proveedores según el cronograma de pago brindado por la Gerencia de Logística.
- Realizar los pagos de la planilla de la empresa a los números de cuenta de los trabajadores según el reporte correspondiente brindado por el área de RR.HH.
- Realizar las acciones necesarias para la oportuna gestión y cobro conforme al calendario financiero autorizado por las gerencias de línea.
- Controlar las disponibilidades de las cuentas bancarias realizando conciliaciones mensuales contra los saldos reportados en los estados de cuenta de los bancos y los reportes ofrecidos por el área contable.
- Elaborar los informes periódicos sobre el estado de posición financiera de las cuentas bancarias y de los flujos de caja.
- Vigilar que la documentación soporte de la salida de efectivo cumpla con los requisitos de carácter fiscal y de control interno.

El organigrama de CONCESIONARIO DE ALIMENTOS S.R.L., el cual incluye las dos unidades propuestas, se encuentran en la Figura N°23.

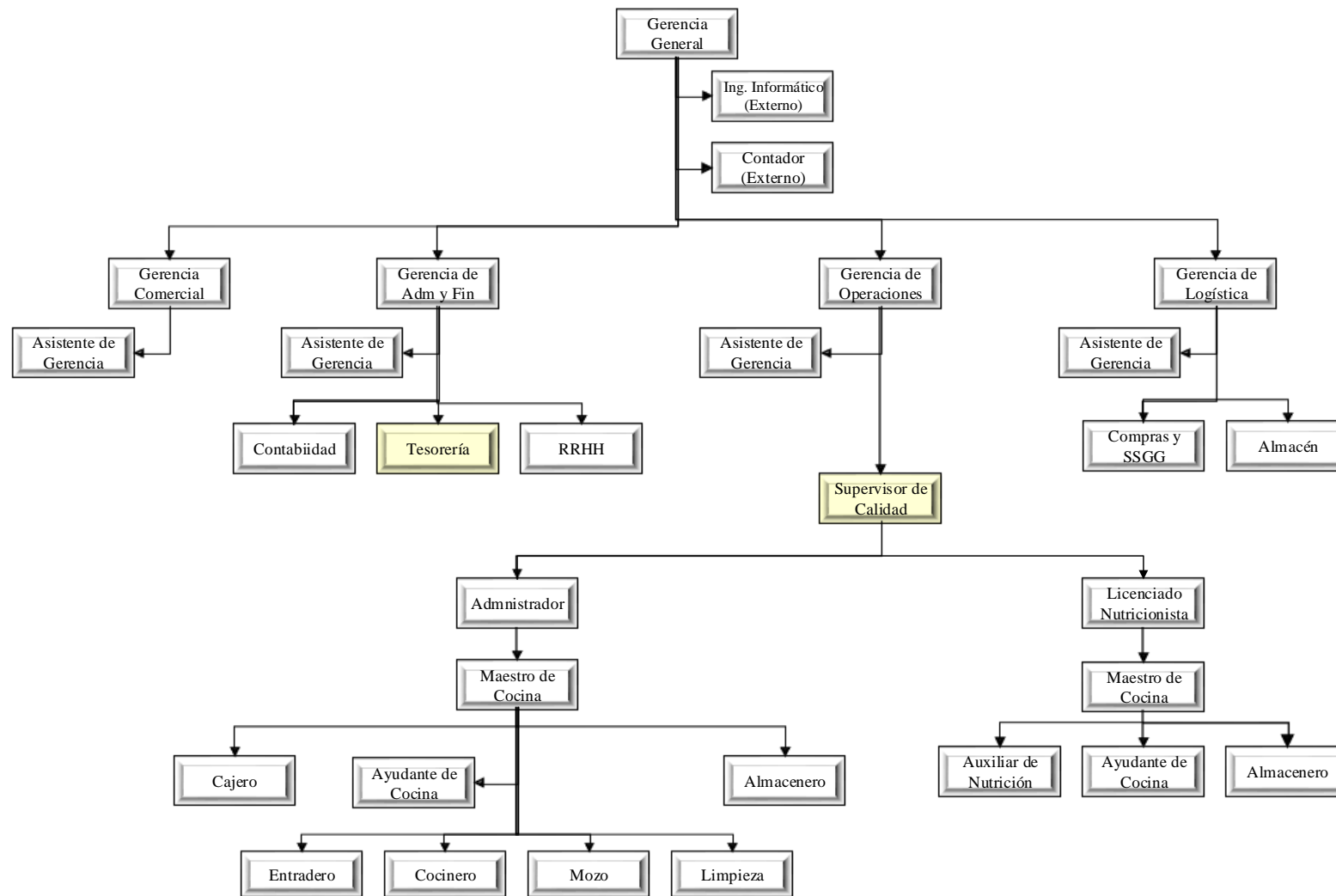


Figura N°23: Organigrama propuesto - CONCESIONARIA DE ALIMENTOS S.R.L.

Fuente: Elaboración Propia

5.3.Representante de la Dirección

Por la gran cantidad de funciones que desempeña el Gerente General este ha visto oportuno transferir formalmente las responsabilidades referentes al Sistema de Gestión de la Calidad a un representante. El Representante de la Dirección asignado es el Gerente de Operaciones por ser una de las personas que cuenta con una mayor visión de los procesos de la empresa, está siempre pendiente del empleo óptimo de los recursos dentro del sistema productivo; y por ser el encargado de supervisar la programación y ejecución de proyectos.

Adicionalmente, el Gerente de Operaciones cuenta con amplios conocimientos de gestión y ha mostrado interés por que la empresa cuente con un Sistema de Gestión de la Calidad, siendo el principal facilitador de la presente investigación, intercediendo para que se hagan efectivas las reuniones realizadas, permisos de ingresos a las diferentes instalaciones y acceso a los procesos dentro de ella.

La responsabilidad y autoridad con las que contará serán independientemente de sus otras responsabilidades propias de su función en la organización y según la norma ISO 9001:2008 deben incluir:

- Asegurarse de que se establecen, implementan y mantienen los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad.
- Informar a la alta dirección sobre el desempeño del Sistema de Gestión de la Calidad y de cualquier necesidad de mejora.
- Asegurarse de que se promueva la toma de conciencia de los requisitos del cliente en todos los niveles de la organización.

La responsabilidad del representante de la dirección puede incluir relaciones con partes externas sobre asuntos relacionados con el Sistema de Gestión de la Calidad.

5.4.Determinación de los Controles Operacionales

5.4.1. Determinación de los Puntos Críticos de Control

CONCESIONARIA DE ALIMENTOS S.R.L. como parte de la planificación de su sistema de gestión de la calidad identificó todos los puntos críticos de control específicos (PCCe), propios del proceso productivo; para dicho fin, elaboró un diagrama de flujo teniendo en cuenta procesos en lugar de actividades; se tomó como referencia el flujograma mostrado en la Figura N° 17 (actividades del proceso productivo). Este nuevo diagrama de flujo (Figura

N°24) nos permitió visualizar de forma esquemática los procesos referentes a la producción de los platillos. Este nuevo diagrama considera etapas de recepción de materia prima; de almacén, pero la misma para todos los insumos (sin hacer distinción entre el almacén de productos secos y el de productos frescos); considera la preparación en frío en general; así como como en caliente cual sea el tipo de platillo; etapas de conservación de los alimentos, de enfriamiento y el servicio de entrega al cliente.

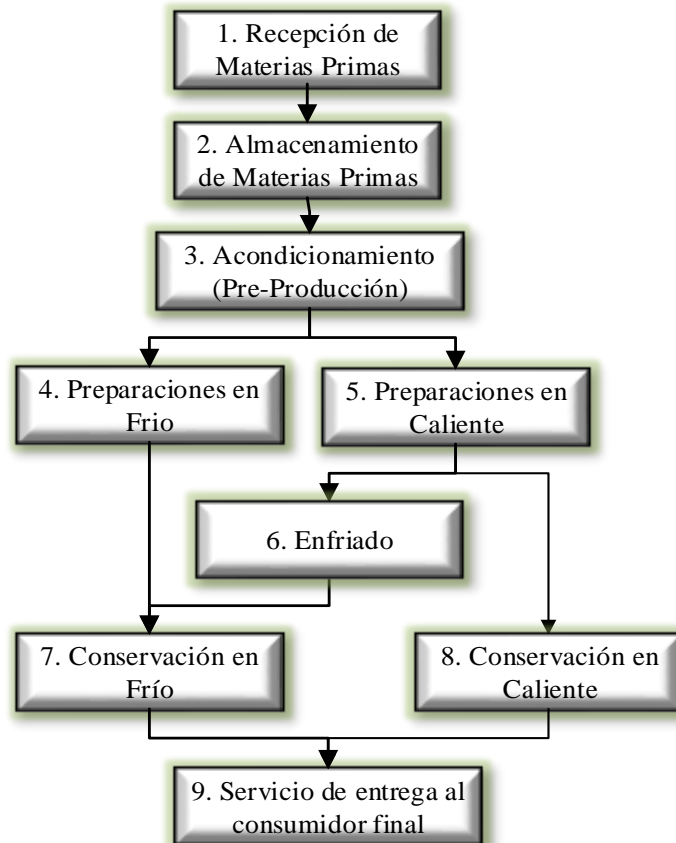


Figura N° 24: Flujograma general del proceso productivo.

Fuente: Elaboración Propia

Se empleó el árbol de decisiones para identificar si las etapas mostradas en el diagrama de flujo son un punto crítico de control (PCCe) o únicamente un punto de control (PCe) se obtuvo los resultados mostrados en el Cuadro N°22.

Cuadro N°22: Puntos Críticos de Control Específicos (PCCe).

ETAPA	PELIGRO		P1	P2	P3	P4	PCCe
1. Recepción de Materias Primas	Biológicos		Si	No	Si	Si	NO
	Químicos		Si	No	Si	No	SI
	Físicos		Si	No	Si	Si	NO
2. Almacenamiento de Materias Primas	Biológicos		Si	No	Si	Si	NO
3. Acondicionamiento (Pre-Producción)	Biológicos	Frutas y verduras de consumo crudo	Si	Si			SI
		Otros alimentos	Si	No	Si	Si	NO
	Químicos		Si	Si			SI
	Físicos		Si	Si			SI
4. Preparación en Frío	Biológicos		Si	Si			SI
5. Preparación en Caliente	Biológicos		Si	Si			SI
6. Enfriado	Biológicos		Si	No	Si	Si	NO
7. Conservación en Frío	Biológicos:	Consumo en frío	Si	No	Si	No	SI
		Consumo en caliente	Si	No	Si	Si	NO
8. Conservación en Caliente	Biológicos		Si	No	Si	No	SI
9. Servicio (Entrega al Consumidor final)	Biológicos		Si	No	Si	No	SI

Fuente: Elaboración propia.

Se ha identificado que la presencia de residuos químicos (restos de plaguicidas, residuos veterinarios, etc.) en la etapa de recepción de materias primas es un PCCe: sin embargo, la única forma de prevenirlos es que CONCESIONARIA DE ALIMENTOS S.R.L. disponga de proveedores que garanticen la ausencia de éstos; ya que, realizar pruebas en laboratorio, resulta inviable y poco práctico debido al costo y tiempo de espera de los resultados.

El acondicionamiento o pre producción constituye un PCCe biológico únicamente para los alimentos, como frutas y verduras, cuyo consumo es crudo, pues las medidas preventivas en esta etapa (desinfección con lejía) pueden reducir el peligro a niveles aceptables considerando que no se cuenta con una etapa posterior que los elimine. El acondicionamiento constituye también un PCCe físico y químico; donde los contaminantes físicos están

conformados por aquellos agentes que se agregan de manera involuntaria y son ajenos al alimento (materiales de envasado, piedras, restos de madera o metales, etc.) o provenientes de la materias primas (cáscara de huevo, ramas, etc.); los más significativos proceden del operario, como cabellos, botones, anillos, entre otros; y los contaminantes químicos por la presencia de residuos de detergentes o desinfectantes usados en la limpieza y desinfección, o por los metales o sustancias tóxicas que se emplearon en la elaboración de ciertos de utensilios.

Las preparaciones ya sean en frío o en caliente son consideradas PCCe ya que representan peligros biológicos (microorganismos fuera de los límites establecidos por la DIGESA). Los peligros más comunes en preparaciones en frío son introducidos por los trabajadores mediante el manejo inadecuado de los alimentos.; en el caso de preparaciones calientes se suma a esto la falta de control de las temperaturas durante la elaboración del producto.

La conservación en frío de los alimentos destinados al consumo en frío, se considera PCCe; ya que a pesar de que existen medidas preventivas (control de la temperatura por debajo de 4°C) esta etapa no está diseñada para eliminar o reducir el peligro hasta niveles aceptables y no cuenta con una etapa posterior que los elimine. Caso contrario sucede con los productos mantenidos en frío, que serán consumidos en caliente, ya que si presentan una etapa posterior diseñada para eliminar el peligro, por lo cual no se considera como un PCCe.

La conservación en caliente de los alimentos constituye un PCCe biológico, debido a que los microorganismos pueden mantenerse latentes en los alimentos después de cocinados, esta conservación debe darse a temperaturas iguales o superiores a 65° C y ser controladas hasta el momento en que serán servidos los alimentos. No existe una etapa posterior que erradique estos peligros.

El servicio de entrega al consumidor final constituye también un PCCe biológico debiéndose cuidar en esta etapa la manipulación y la higiene por parte del personal encargado del servicio para evitar la introducción de microorganismos patógenos a los alimentos.

Los PCCe identificados en cada etapa deben ser necesariamente controlados ya que cada una de estas fases es esencial para evitar o eliminar un peligro que puede afectar la inocuidad de los alimentos o reducirlo a un nivel aceptable.

Se ha propuesto el uso de la herramienta «Tabla de gestión de los PCe» para que CONCESIONARIA DE ALIMENTOS S.R.L. pueda realizar el control y seguimiento

constante de sus puntos de control específicos (especialmente en los PCCe) pertenecientes a cada etapa de su producción; constituyendo una guía y orientación porque señala los peligros, las medidas preventivas, límites críticos permisibles, la vigilancia y frecuencia; así mismo, las medidas de corrección y los registros necesarios que permitan el seguimiento respectivo. La tabla de gestión propuesta se muestra en el Anexo N° 5.

5.4.2. Indicadores de desempeño

Se determinó los indicadores de gestión de CONCESIONARIA DE ALIMENTOS S.R.L.; ya que la aplicación, evaluación y seguimiento de los indicadores son la base para el mejoramiento continuo, requisito de la norma ISO 9001:2008. Estos indicadores fueron propuestos en la Matriz de Indicadores (Anexo N° 6) los cuales van a permitir medir la eficacia de los procesos de realización del producto y de las actividades administrativas estrechamente vinculadas a éstos mediante la fijación de estándares de desempeño para la comprobación de resultados reales frente a los estándares fijados, permitiendo la toma de decisiones correctas cuando los resultados reales no satisfagan los estándares y la posterior puesta en marcha de acciones correctivas o preventivas de ser el caso.

Se propone también la Matriz de Responsabilidad (Anexo N° 7) en la cual se determinan los planes de acción y los controles que permitirán llegar a las metas trazadas propias de cada indicador propuesto.

5.5. Diseño del Sistema de Gestión de la calidad

5.5.1. Enfoque basado en los Procesos

Como parte de la planificación del Sistema de Gestión de la Calidad de CONCESIONARIA DE ALIMENTOS S.R.L. se identificaron y determinaron los procesos de realización del producto (según lo propuesto por la norma ISO 9001:2008), posteriormente se procedió a la elaboración de las ficha técnicas correspondientes (Anexo N° 8). Los procesos de realización del producto son:

- Compras de insumos y materias primas.
- Almacenamientos de insumos y materias primas.
- Despachos de insumos a sedes.
- Producción.
- Prestación del servicio (Atención al Cliente).

Adicionalmente, cabe mencionar que los procesos de medición, análisis y mejora identificados en la empresa han permitido mantener la inocuidad de los alimentos, pero han sido insuficientes para garantizar productos o servicios de calidad. Actualmente se consideran los siguientes procesos:

- Seguimiento, control y medición de puntos críticos de control (PCC).
- Manejo de Reclamos

En el Anexo N° 9 se muestran las fichas técnicas de los procesos planteados para complementar los procesos de medición, análisis y mejora; y son los siguientes:

- Control de la Calidad.
- Medición de la Satisfacción del Cliente.
- Aseguramiento de la Calidad.

El mapa de procesos (considerando estos últimos planteados) se muestra en la Figura N°25.

5.5.2. Estructura de la Documentación

Se seleccionó y elaboró la documentación necesaria para dar soporte al Sistema de Gestión de la Calidad de la empresa según lo requerido por la norma ISO 9001:2008, la cual permitirá demostrar a futuro la eficacia de la planificación, operación, control y mejora continua del sistema. La estructura documentaria de CONCESIONARIA DE ALIMENTOS S.R.L. está conformada por:

- a) Política de la calidad:** Declaración de la política de la calidad (Anexo N° 10).
- b) Objetivos de la calidad:** Derivados de la política de la calidad (Anexo N° 11).
- c) Manual de la calidad:** Es considerado como un documento resumen de cómo opera la empresa respecto a su Sistema de Gestión de la Calidad constituyendo la principal fuente de información para los auditores externos. Incluye el alcance del sistema, referencias a los procedimientos documentados, y la descripción de la interacción entre los procesos del sistema de gestión de la calidad (Anexo N° 12).
- d) Procedimientos documentados:** Describen las actividades desarrolladas por la empresa, necesarias para el mantenimiento del Sistema de Gestión de la Calidad. Se documentaron los procesos exigidos por la norma ISO 9001:2008 (Anexo N° 13).
 - Control de documentos.
 - Control de Registros.

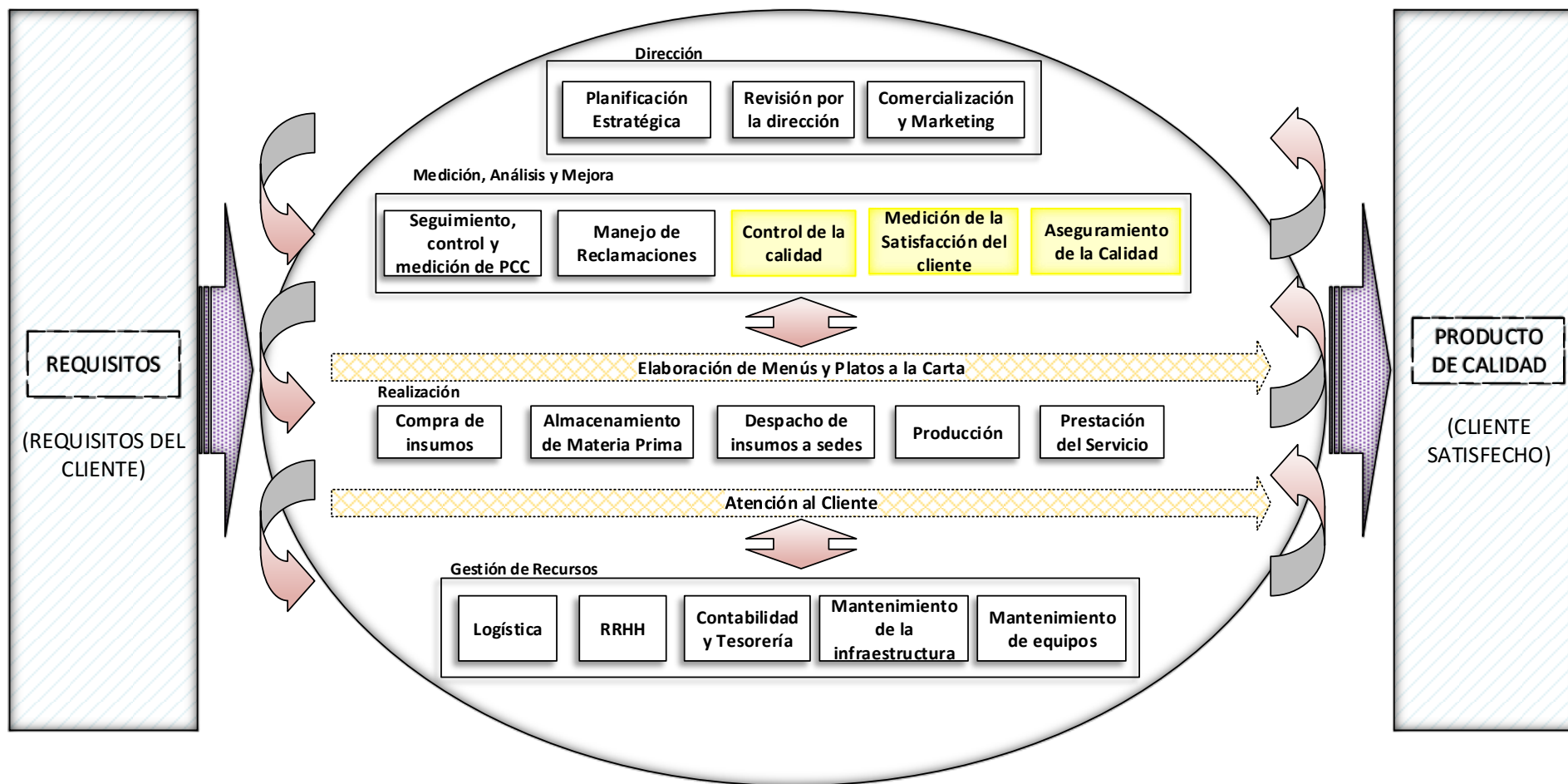


Figura N°25: Mapa de Procesos CONCESIONARIA DE ALIMENTOS S.R.L.

Fuente: Elaboración propia.

- Auditoría interna.
- Control de producto no conforme.
- Acciones Correctivas y Acciones Preventivas.

Adicionalmente, se documentaron tres procedimientos adicionales (Anexo N° 13) por considerarlos de su suma importancia dentro de los procesos de realización del producto, estos son:

- Procedimiento de Compra de Materias Primas
- Procedimiento de Selección de Proveedores
- Procedimiento de Evaluación de Proveedores

- e) **Formatos y Registros:** Se identificaron los registros necesarios para que la empresa pueda proporcionar evidencia de la conformidad en su accionar, así como de la operación eficaz de su Sistema de Gestión de la Calidad. Para este fin se diseñaron los formatos necesarios mostrados en el Anexo N° 14.

6. Estimación Económica

La presente estimación económica tiene como objetivo aproximar los costos utilizados en las etapas posteriores a la planificación, es decir, en la implementación, verificación y acciones para la mejora continua del Sistema de Gestión de la Calidad en la empresa CONCESIONARIA DE ALIMENTOS S.R.L. Cabe resaltar que se ha considerado un horizonte de un año y medio, las actividades con las que se relacionan estos costos y sus tiempos estimados de ejecución se muestran en el Anexo N° 15.

Los principales costos en los que se va a incurrir han sido clasificados en los siguientes rubros:

- a) **Administración:** Relacionado con el manejo de documentos y registros.
- b) **Comunicación:** Incluye la difusión de información relacionada con el SGC –a través de afiches, volantes y murales–, así como, el envío de correos electrónicos al personal y realización de llamadas telefónicas.
- c) **Capacitación:** Relacionados con los distintos programas de formación continua para el personal sobre temas de inocuidad alimentaria, BPM, HACCP, ISO 9001.
- d) **Infraestructura:** Comprende el mantenimiento de las instalaciones y la organización de las áreas de trabajo.

- e) **Equipos:** Incluye revisión, repuestos, calibración y mantenimiento preventivo de los equipos e instrumentos.
- f) **Remuneraciones:** Comprende los honorarios adicionales del Comité de Calidad y del Representante de la Dirección por las tareas de revisión y supervisión del sistema. También incluye lo referente a los nuevos puestos necesarios para llevar efectivamente el SGC (Supervisor de la Calidad y Responsable de Tesorería), o los incentivos otorgados a los trabajadores que participan como auditores en las auditorías internas.
- g) **Seguridad:** Incluye los implementos de seguridad para el personal.
- h) **Auditorías:** Comprende la realización de auditorías externas a cargo de las empresas acreditadas en sistemas de gestión ISO.

El Cuadro N°23 muestra el desarrollo de la evaluación económica: rubro, descripción, montos aproximados de los diferentes costos de la implementación y el mantenimiento del SGC para la empresa.

Cuadro N°23: Evaluación económica

RUBRO	DESCRIPCIÓN	MONTO
Administración	Distribución de los documentos del SGC	S/. 1,500.00
Comunicación	Murales y afiches para la difusión de lo concerniente a la implementación del SGC	S/. 600.00
Infraestructura	Acondicionamiento y organización de los ambientes de trabajo	S/. 50,000.00
Capacitación	Asesorías en temas de ISO 9001:2008	S/. 10,000.00
Equipos	Preparación, revisión y calibración de equipos e instrumentos	S/. 8,000.00
Remuneraciones	Remuneraciones adicionales (incentivos/pagos por trabajos extra)	S/. 30,000.00
Remuneraciones	Remuneraciones apertura de puestos	S/. 126,000.00
Administración	Renovación y actualización de los documentos del sistema	S/. 1,500.00
Comunicación	Volantes y afiches con la información del SGC	S/. 300.00
Seguridad	Equipos de Protección del Personal	S/. 5,000.00
Capacitación	Programas de formación continua a los trabajadores externas e internas	S/. 6,000.00
Comunicación	Volantes y afiches con la información de futuras auditorías	S/. 300.00
Infraestructura	Mantenimiento preventivo a las instalaciones y áreas de trabajo	S/. 6,500.00
Equipos	Mantenimiento preventivo a los equipo e instrumentos	S/. 5,000.00
Remuneraciones	Remuneraciones complementarias por auditorías internas	S/. 13,000.00
Auditorías	Auditorías externas del sistema	S/. 40,000.00
TOTAL		S/. 303,700.00

Fuente: Elaboración propia.

Según la evaluación económica, se estima que el costo de las etapas posteriores a la planificación del Sistema de Gestión de la Calidad es de s/. 303,700.00 en, aproximadamente, un año y medio.

De lo obtenido en el análisis de los resultados de la evaluación de estimación de costos de calidad para CONCESIONARIA DE ALIMENTOS S.R.L., los costos totales actuales de la calidad representan el 12.82% de las ventas brutas anuales, es decir, s/.762,181.65 (aproximadamente s/. 1, 143 278.48 en un año y medio).

Teniendo como base lo mencionado anteriormente, se puede concluir que el proyecto es factible y beneficia a la rentabilidad de la empresa, ya que la evaluación económica arroja un resultado considerablemente menor; sin embargo, se debe tener en cuenta que los costos de fallas internas y externas (considerados dentro de los costos totales de calidad) no se van a erradicar inmediatamente, estas se vendrán eliminando a medida que se afianza el Sistema de Gestión de la Calidad.

CONCLUSIONES

Del análisis realizado, necesario para la planificación del Sistema de Gestión de la Calidad de la empresa CONCESIONARIA DE ALIMENTOS S.R.L., se concluye lo siguiente:

- La planificación del Sistema de Gestión de la Calidad corresponde a la fase inicial y cumple un papel fundamental en el sostenimiento de la implementación, ya que estructura el modelo de operaciones por procesos, la administración documentaria, la definición de indicadores y el control de riesgos con el objetivo de satisfacer plenamente las necesidades del cliente.
- El análisis interno y externo brindó una perspectiva de la empresa, la cual permitió establecer la política empresarial y los objetivos estratégicos necesarios para la posterior determinación de la política y objetivos de la calidad.
- La lista de verificación con base en la norma ISO 9001:2008 arrojó un porcentaje de cumplimiento de sus requisitos de un 41.02 %, lo cual indica un nivel de cumplimiento muy deficiente; es decir, no existen evidencias de que sus operaciones estén respaldadas por un Sistema de Gestión de la Calidad. Asimismo, los aspectos con mayores deficiencias fueron los relacionados propiamente con el Sistema de Gestión de la Calidad, la responsabilidad de la dirección y la medición, análisis y mejora, con porcentajes de avances de 17.55 %, 21.51% y 25.24% respectivamente.
- El puntaje obtenido por la empresa en la encuesta de estimación de costos de la calidad fue de 188 puntos, ubicándola en una categoría MODERADA de costos de calidad, evidenciando una gestión orientada principalmente a la evaluación y fallos que destina pocos esfuerzos a la prevención de la calidad. La planificación del Sistema de Gestión de la Calidad, y su futura implementación, significará para la empresa una mayor rentabilidad en el ejercicio de su negocio cuando minimice los costos de calidad, los mismos que fueron estimados en S/. 762,181.65 para el año 2014 (12.82% de las ventas brutas).
- CONCESIONARIA DE ALIMENTOS S.R.L. cuenta con los puntos de control generales identificados y bajo supervisión constante, mas no se ha realizado un estudio profundo para determinar todos los puntos críticos de control específicos; los puntos críticos de control específicos que actualmente se manejan son transmitidos verbalmente y no se llevan registros. Adicionalmente, la empresa carece de indicadores de gestión que le permitan evaluar el desempeño de sus procesos e

identificar desviaciones sobre las cuales se podrían tomar acciones correctivas o preventivas según sea el caso.

- Los procesos que actualmente se dan en CONCESIONARIA DE ALIMENTOS S.R.L. son engorrosos, ello debido a que no se encuentran correctamente definidos y al ser transmitidos verbalmente originan resultados heterogéneos. Asimismo, la empresa no cuenta con la documentación mínima requerida por el Sistema de Gestión de la Calidad: carece de objetivos, políticas de la calidad, de un manual de la calidad que sirva como guía y establezca los lineamientos para la organización, procedimientos documentados, y registros necesarios para que la empresa pueda proporcionar evidencia de la conformidad de sus acciones.

RECOMENDACIONES

Con la finalidad de alcanzar la satisfacción de las expectativas de los clientes e incrementar la productividad de CONCESIONARIA DE ALIMENTOS S.R.L., se recomienda lo siguiente:

- La alta dirección debe proporcionar los recursos necesarios para el desarrollo del Sistema de Gestión de la Calidad.
- La alta dirección debe conocer y entender las necesidades de sus clientes, así como propiciar la comunicación de forma que haya una retroalimentación constante, ya que esto le permitirá orientar sus acciones hacia la satisfacción de los requerimientos de sus clientes mediante la entrega de productos y servicios de calidad.
- Iniciar la fase de implementación del Sistema de Gestión de la Calidad le permitirá obtener beneficios reflejados en el mejoramiento de la productividad e imagen. Al implementarlo, la empresa tendrá como resultado asegurar a sus actuales clientes y captar el interés de nuevos clientes, obteniendo, por ende, mayores beneficios económicos.
- Revisar periódicamente el plan estratégico de la empresa para direccionar correctamente los esfuerzos, ya que ante un mundo cambiante es necesario estar alertas para aprovechar las oportunidades del mercado y reducir el impacto de las amenazas. Gracias a la adopción de la calidad como filosofía, las fortalezas de la empresa aumentarán y habrá que identificar las debilidades persistentes. Se deben actualizar los objetivos estratégicos producto de este nuevo análisis.
- Realizar comprobaciones periódicas del cumplimiento del Sistema de Gestión de la Calidad mediante auditorías internas a fin de garantizar el cumplimiento de los requisitos de la norma ISO 9001:2008.
- El Representante de la Dirección, con respecto al Sistema de Gestión de la Calidad, debe garantizar que se lleven a cabo los procedimientos, recolección de datos y manejo de documentos según lo planificado. Por tal motivo, conjuntamente con la gerencia, debe desarrollar revisiones periódicas al sistema, así como a los indicadores de gestión, para realizar los ajustes necesarios que garanticen el cumplimiento de los objetivos empresariales.

- Orientar los costos de la empresa hacia la prevención, es decir, invertir más dinero en acciones diseñadas para evitar la mala calidad, de esta manera se reducirán errores en el desarrollo del producto y el servicio. La evaluación de proveedores, auditorías de la calidad, mantenimiento preventivo, entre otras actividades, garantizan la conformidad con los requisitos establecidos por el cliente.
- Realizar el seguimiento constante de los Puntos Críticos de Control tanto de los generales como los específicos. Asimismo, llenar los registros correspondientes (propuestos en la tabla de gestión de los PCE), ya que el seguimiento de estos permite determinar de forma adecuada el origen de posibles deficiencias y corregirlas de manera idónea.
- Hacer seguimiento a los indicadores de gestión con la finalidad de medir la eficacia de los procesos. Monitorear constantemente su desempeño y compararlos con los estándares preestablecidos; esto va a permitir tomar decisiones oportunas acerca de posibles acciones correctivas o preventivas a tomar.
- Interiorizar en los colaboradores el modelo de operaciones por procesos propuesto. Informar y capacitar a todo el personal que se vea directa o indirectamente afectado por los cambios, ya sea en las particularidades de cada operación dentro del proceso o en sus interrelaciones.
- Los miembros de CONCESIONARIA DE ALIMENTOS S.R.L. no deben considerar los procesos de calidad o el Sistema de gestión de Calidad como una carga adicional a sus labores, de lo contrario, deben incorporarlo como parte del trabajo cotidiano necesario para un mejor desempeño organizacional.
- Difundir a la brevedad la documentación propuesta entre los miembros de la empresa. Asimismo, lograr que todos entiendan los alcances y objetivos de estos y que se conozca su ubicación para que puedan realizar las consultas pertinentes.
- Publicar el organigrama propuesto a fin de que los trabajadores tengan conocimiento de las áreas que conforman la empresa, pudiendo así identificar a sus compañeros en sus respectivas áreas y conocer cómo se interrelacionan sus funciones. Este documento facilitará la resolución de problemas, pues permitirá que los empleados puedan recurrir a la persona adecuada siguiendo una línea de autoridad. Asimismo, mejorará su desempeño y evitará las duplicidades de funciones en el trabajo.

CITAS BIBLIOGRÁFICAS

- (1) Ministerio de Salud (1981). Resolución Suprema N° 0019-81-SA/DVM. Normas para el Establecimiento y Funcionamiento de Servicios de Alimentación Colectivos, pg. 2 al 3.
- (2) Ministerio de Salud (1998). D.S. N°007-98-SA. Reglamento sobre vigilancia y Control Sanitario de Alimentos y Bebidas, pg. 24 al 25.
- (3) Ministerio de Salud (2012). N.T.S. N° 098 MINSA/DIGESA-V-01. Norma Sanitaria para los Servicios de Alimentación en Establecimientos de Salud, pg. 15.
- (4) Ministerio de Salud (2006). Resolución Ministerial N° 449-2006/MINSA. Norma Sanitaria para la aplicación del Sistema HACCP en la Fabricación de Alimentos y Bebidas, pg. 3 al 4.
- (5) David, F. (2013). Administración Estratégica, pg. 174 al 175.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alcalde, P. ES 2009. Calidad. 1º edición. Editorial Paraninfo S.A. Madrid ES, pg. 71 al 84.
- Allarie, Y. y Firsirotu, M. 1985. Como implementar estrategias radicales en grandes organizaciones. Sloan Revisión por la dirección, pg. 114 al 130.
- Amat, O. ES 2005. Costes de calidad y de no calidad. Ediciones Gestión 2000 S.A. Barcelona ES, pg. 47 al 67.
- Arthur A., Thompson, Jr., Margaret A., Peteraf J. y. Gamble A. US 2012. Strickland: 18 edición. editorial Mc Graw Hill US, pg. 95 al 105.
- Benavides Chicón, C. ES. 2012 Calidad y Productividad en el sector Hotelero Andaluz. ES. Tesis Doctoral. Universidad de Málaga, pg. 79 al 87.
- Bryson, J. y Bromiley, P. 1993. Los factores críticos que afectan a la planificación e implementación de productos. Revista Gestión Estratégica, 12(5), pg. 24 al 35.
- Camisón, C., Cruz. S. y Gonzales., ES 2007. Gestión de la calidad. Conceptos, enfoques, modelos y sistemas. Pearson Educación S.A. Madrid, pg. 74 al 125.
- COFIDE (Corporación Financiera de Desarrollo) 2013. Análisis del aporte de las Pymes en el PBI Nacional. Consultado el 27 de junio 2015. Disponible en <http://www.cofide.com.pe/cofideportal/main/>.
- Dale y Plunkett. Mx 1993. Los Costos en la calidad. Grupo Editorial Iberoamérica. S.A. de CV. México, pg. 29 al 33.
- David, F. US 2013. Administración Estratégica. Décimo cuarta edición. Editorial Pearson. US, pg. 63 al 123; 171 al 200.
- Decreto Supremo 046-2014-PCM. Política Nacional de la Calidad.
- ESSALUD, PE. 2013. Sistema de Gestión de la Calidad: Gerencia Central de aseguramiento, Lima PE.
- García, M., Quispe, C. y Raez, L. PE 2002. Costo de la Calidad y la mala Calidad, pg. 15 al 21.
- García P., Manuel. 1994. Cultura de la Calidad, 1era edición. Editorial UNMSM, Lima PE.
- Gracia V., y Dzul L., 2007. Modelo PEF de costos de la calidad como herramienta de gestión en empresas constructoras: una visión actual. Revista Ingeniería de Construcción, 22 (1), pg. 43 al 56.

- Hax, A. y Majluf, N. US 1984. Gestión estratégica: Una perspectiva interactiva. New York: Prentice-Hall, pg. 167 al 184.
- Heinemann, K. DE.2003. Introducción a la Metodología de la investigación. Schorndorf, DE, pg. 9 al 57.
- INEI (Instituto Nacional de Estadística e Informática). Encuesta mensual de restaurantes agosto. 2015. Consultado el 02 de diciembre del 2015. Disponible en http://proyectos.inei.gob.pe/emcrs/Pag_Resultados2009.asp?varcuadro=1.
- INEI (Instituto Nacional de Estadística e Informática). Producción Nacional 2014. Consultado el 30 de junio del 2015. Disponible en <http://www.inei.gob.pe/biblioteca-virtual/boletines/produccion-nacional/1/>.
- ISO (International Organization for Standardization). 2014. The ISO Survey of Management System Standard Certifications 2014.
- ISO (International Organization for Standardization). 2015, ISO en línea. Consultado el 20 de julio de 2015. Disponible en <http://www.iso.org/iso/home.html>.
- Ivancevich, J., Lorenzi, P., Skinner, S. y Crosby, P. ES. 1996 Gestión, calidad y competitividad, Madrid. ES.
- Ley 30224. Creación del Sistema Nacional para la Calidad-SNC y el Instituto Nacional de Calidad (INACAL).
- Longobardo A., Martínez M., Puente A. Confederación Regional de Empresarios de Castilla-La Mancha (CECAM) ES. Manual práctico de análisis de riesgos y control de puntos críticos en las industrias cárnicas de Castilla la Mancha. Toledo ES, pg. 3 al 49.
- Leener, G. ES 1959. Tratado de organización de empresas. Madrid ES, pg. 548.
- López, S. ES 2006. Implantación de un Sistema de Calidad: Los Diferentes Sistemas de Calidad existentes en la organización. España, Ed. Ideas Propias, pg. 176.
- Foro Internacional de Acreditación. CH. 2015. Transición Guía de Planificación para la norma ISO 9001: 2015. Ginebra CH, pg. 33 al 70.
- Marquina Rondinel. M; Ramírez Sánchez, N. PE 2013. Elaboración de un diagnóstico del sistema de gestión de la calidad en base a la NTP ISO 9001:2008 y una propuesta de mejora para la empresa Frigorífica de Alimentos SAC. Tesis Ing. pesquero. Lima, UNALM, pg. 81 al 90.
- MEF (Ministerio de Economía y finanzas). PE 2014. Consejo Nacional de la Competitividad. Agenda de la Competitividad 2014-2018.Lima PE, pg. 7 al 30.

- Ministerio de Salud 2006. Resolución Ministerial N° 449-2006/MINSA. Norma Sanitaria para la aplicación del Sistema HACCP en la Fabricación de Alimentos y Bebidas, pg. 6.
- Moreno Peralta, D. 2007. Desarrollo de una metodología para la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad en el Sector Eléctrico Ecuatoriano: Caso Transeléctrica S.A. Maestría en Dirección de Empresas. EC. Universidad Andina Simón Bolívar, pg. 73 al 96.
- ONU. EU. 2009. CIU (Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas). N°. 4/Rev. 4. Nueva York, EU, pg. 132 al 134.
- Ortiz Toscano, C. EC. 2010. Modelo de Gestión de Calidad y su efecto en las ventas de la Finca el Moral de la parroquia el Triunfo del Cantón Patate. EC. Título de ing. De Marketing y Gestión de Negocios. Universidad Técnica de Ambato, pg. 69 al 116.
- PNTP 15489-1- Información y Documentación – Gestión de Registros – Parte I: Generalidades, pg. 87 al 111.
- PNTP-ISO/TR 10013 (2001) – Directrices para la Documentación de Sistemas De Gestión De La Calidad, pg. 2 al 14.
- Plunkett, J., y Dale B. 1988. Costos de la calidad: Una crítica de costos económicos y modelos de calidad. Revista Internacional de la Investigación de la Producción, 26(11), pg. 1713 al 1726.
- Quiroz Vásquez, J. VE 2010. Sistema de gestión de la calidad en el área socio – educativa, Universidad de Oriente – Núcleo Bolívar, mediante la aplicación de la norma ISO 9001-2008, Bolívar VE, pg. 32 al 68.
- Ramírez Martínez, V. PE 2013. Evaluación de la Gestión de Calidad y Elaboración de una propuesta de mejora para la Empresa Employees. SAC. Tesis Ing. En Gestión Empresarial. Lima, UNALM, pg. 75 al 117.
- Schiffauerova, A. y Thomson, V. 2006. Una revisión de la investigación de los modelos de costos de calidad and mejores prácticas. Revista Internacional de la Calidad & Gestión de la Confiabilidad, 23(6), pg. 647 al 669.
- Silva, J. PE 2009. Diseño de un Sistema de Gestión de la Calidad bajo la norma ISO 22000:2005 en una empresa del sector alimentario. Tesis Ing. Industrial. Lima, PUCP, pg. 44 al 104.
- Williams, A., Van der Wiele, A. y Dale, B.G. 1999. El costo de la calidad: un examen de la gestión. Revista Internacional de revisión de la gestión, 1(4), pg. 441 al 460.

ANEXO N° 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA LÓGICA

	PROBLEMA	OBJETIVO	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
GENERALES	CONCESIONARIA DE ALIMENTOS S.R.L. carece de la planificación del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), basado en la norma ISO 9001:2008, que le permita estructurar un modelo de ejecución de dicho sistema y mejorar su competitividad en el mercado.	Planificar un SGC basada en los requerimientos de la norma ISO 9001:2008 para la empresa CONCESIONARIA DE ALIMENTOS S.R.L. –que le permita estructurar un modelo de ejecución y mejorar su competitividad en el mercado– desde el enfoque operativo del SGC.	La planificación del SGC corresponde a la fase inicial y cumple un papel fundamental en el sostenimiento de la implementación, ya que estructura el modelo de operaciones por procesos, la administración documentaria, la definición de indicadores y el control de riesgos con el objetivo de satisfacer plenamente las necesidades del cliente.	-La alta dirección debe proporcionar los recursos necesarios para el desarrollo del SGC. -Las gerencias deben conocer y entender las necesidades de sus clientes, así como propiciar la comunicación de forma que haya una retroalimentación constante, ya que esto le permitirá orientar sus acciones hacia la satisfacción de los requerimientos de sus clientes. -Al iniciar la fase de la implementación del SGC se obtendrán mejoras en la productividad e imagen, afianzando así la relación con sus clientes y obteniendo, por ende, mayores beneficios económicos.
ESPECÍFICOS	CONCESIONARIA DE ALIMENTOS S.R.L. carece de un planeamiento estratégico establecido por la gerencia (política y objetivos estratégicos) que brinde los lineamientos para la planificación del Sistema de la Gestión de la Calidad en base a la norma ISO 9001:2008.	Establecer con la gerencia el planeamiento estratégico (política y objetivos estratégicos) para facilitar la orientación de la planificación del SGC con base en la norma ISO 9001:2008.	El análisis interno y externo brindó una perspectiva de la empresa, la cual permitió establecer la política empresarial y los objetivos estratégicos necesarios para la posterior determinación de la política y objetivos de la calidad.	-Revisar periódicamente el plan estratégico de la empresa para direccionar correctamente los esfuerzos, ya que ante un mundo cambiante es necesario estar alertas para aprovechar las oportunidades del mercado y reducir el impacto de las amenazas. Gracias a la adopción de la calidad como filosofía, las fortalezas de la empresa aumentarán y habrá que identificar las debilidades persistentes. Se deben actualizar los objetivos estratégicos producto de este nuevo análisis.
	No se ha llevado a cabo la determinación del diagnóstico de CONCESIONARIA DE ALIMENTOS S.R.L. para conocer la situación actual de la empresa en base a los requisitos de la norma ISO 9001:2008.	Determinar el diagnóstico de CONCESIONARIA DE ALIMENTOS S.R.L., para conocer la situación actual de la empresa en relación con los requisitos de la norma ISO 9001:2008.	La lista de verificación con base en la norma ISO 9001:2008 arrojó un porcentaje de cumplimiento de sus requisitos de un 41.02 %, lo cual indica un nivel de cumplimiento muy deficiente; es decir, no existen evidencias de que sus operaciones estén respaldadas por un SGC. Asimismo, los aspectos con mayores deficiencias fueron los relacionados propiamente con el SGC, la responsabilidad de la dirección y la medición, análisis y mejora, con porcentajes de avances de 17.55 %, 21.51% y 25.24% respectivamente.	-Realizar comprobaciones periódicas del cumplimiento del SGC mediante auditorías internas a fin de garantizar el cumplimiento de los requisitos de la norma ISO 9001:2008. -El Representante de la Dirección, con respecto al SGC, debe garantizar que se lleven a cabo los procedimientos, recolección de datos y manejo de documentos según lo planificado. Por tal motivo, conjuntamente con la gerencia, debe desarrollar revisiones periódicas al sistema, así como a los indicadores de gestión, para realizar los ajustes necesarios que garanticen el cumplimiento de los objetivos empresariales.
	CONCESIONARIA DE ALIMENTOS S.R.L. no ha evaluado sus costos de calidad los cuales constituye una herramienta poderosa para alcanzar rentabilidad.	Evaluar los Costos de Calidad de la empresa CONCESIONARIA DE ALIMENTOS S.R.L., puesto que constituye una herramienta poderosa para alcanzar rentabilidad.	El puntaje obtenido por la empresa en la encuesta de estimación de costos de la calidad fue de 188 puntos, ubicándola en una categoría MODERADA de costos de calidad, evidenciando una gestión orientada principalmente a la evaluación y fallos que destina pocos esfuerzos a la prevención de la calidad. La planificación del SGC, y su futura implementación, significará para la empresa una mayor rentabilidad en el ejercicio de su negocio cuando minimice los costos de calidad, los mismos que fueron estimados en S/. 762,181.65 para el año 2014 (12.82% de las ventas brutas).	-Orientar los costos de la empresa hacia la prevención, es decir, invertir más dinero en acciones diseñadas para evitar la mala calidad, de esta manera se reducirán errores en el desarrollo del producto y el servicio. La evaluación de proveedores, auditorías de la calidad, mantenimiento preventivo, entre otras actividades, garantizan la conformidad con los requisitos establecidos por el cliente.

		PROBLEMA	OBJETIVO	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
ESPECÍFICOS		<p>CONCESIONARIA DE ALIMENTOS S.R.L. no ha analizado los criterios y métodos de control necesarios a lo largo de los procesos de realización del producto o servicio.</p>	<p>Analizar los criterios y métodos de control necesarios a lo largo de los procesos de realización del producto o servicio.</p>	<p>CONCESIONARIA DE ALIMENTOS S.R.L. cuenta con los puntos de control generales identificados y bajo supervisión constante, mas no se ha realizado un estudio profundo para determinar todos los puntos críticos de control específicos; los puntos críticos de control específicos que actualmente se manejan son transmitidos verbalmente y no se llevan registros. Adicionalmente, la empresa carece de indicadores de gestión que le permitan evaluar el desempeño de sus procesos e identificar desviaciones sobre las cuales se podrían tomar acciones correctivas o preventivas según sea el caso.</p>	<p>-Realizar el seguimiento constante de los Puntos Críticos de Control tanto de los generales como los específicos. Asimismo, llenar los registros correspondientes (propuestos en la tabla de gestión de los PCe), el seguimiento de ellos permite determinar de forma adecuada el origen de posibles deficiencias y corregirlas de manera idónea. -Hacer seguimiento a los indicadores de gestión con la finalidad de medir la eficacia de los procesos. Monitorear constantemente su desempeño y compararlos con los estándares preestablecidos; esto va a permitir tomar decisiones oportunas acerca de posibles acciones correctivas o preventivas a tomar.</p>
		<p>No se cuenta con estructuras de operaciones por procesos y documentarias con base en la norma ISO 9001:2008 para incrementar la productividad y facilitar la toma de decisiones, respectivamente, dentro de la empresa.</p>	<p>Diseñar estructuras de operaciones por procesos y documentaria con base en la norma ISO 9001:2008 para incrementar la productividad y facilitar la toma de decisiones, respectivamente, dentro de la empresa.</p>	<p>Los procesos que actualmente se dan en CONCESIONARIA DE ALIMENTOS S.R.L. son engorrosos, ello debido a que no se encuentran correctamente definidos y al ser transmitidos verbalmente originan resultados heterogéneos. Asimismo, la empresa no cuenta con la documentación mínima requerida por el Sistema de Gestión de la Calidad: carece de objetivos, políticas de la calidad, de un manual de la calidad que sirva como guía y establezca los lineamientos para la organización, procedimientos documentados, y registros necesarios para que la empresa pueda proporcionar evidencia de la conformidad de sus acciones.</p>	<p>-Interiorizar en los colaboradores el modelo de operaciones por procesos propuesto. Informar y capacitar a todo el personal que se vea directa o indirectamente afectado por los cambios, ya sea en las particularidades de cada operación dentro del proceso o en sus interrelaciones. -Los miembros de CONCESIONARIA DE ALIMENTOS S.R.L. no deben considerar los procesos de calidad o el SGC como una carga adicional a sus labores, de lo contrario, deben incorporarlo como parte del trabajo cotidiano necesario para un mejor desempeño organizacional. -Difundir a la brevedad la documentación propuesta entre los miembros de la empresa. Asimismo, lograr que todos entiendan los alcances y objetivos de estos y que se conozca su ubicación para que puedan realizar las consultas pertinentes. -Publicar el organigrama propuesto a fin de que los trabajadores tengan conocimiento de las áreas que conforman la empresa, pudiendo así identificar a sus compañeros en sus respectivas áreas y conocer cómo se interrelacionan sus funciones. Este documento facilitará la resolución de problemas, pues permitirá que los empleados puedan recurrir a la persona adecuada siguiendo una línea de autoridad. Asimismo, mejorará su desempeño y evitará las duplicidades de funciones en el trabajo.</p>

ANEXO N° 2: DIAGRAMA DE GANTT VISITAS A CONCESIONARIA DE ALIMENTOS S.R.L.

N°	ACTIVIDAD	COMIENZO	FIN	DURACIÓN	Jun. 2015					Jul. 2015					Ago. 2015					Set. 2015					Oct. 2015	
					31/5	7/6	14/6	21/6	28/6	5/7	12/7	19/7	26/7	2/8	9/8	16/8	23/8	30/8	6/9	13/9	20/9	27/9	4/10	11/10		
1	Planificación de la Reunión.	01/06/2015	01/07/2015	27d																						
2	Definir y contactar con el contacto clave.	01/06/2015	01/06/2015	1d																						
3	Definir las reuniones con la Gerencia General.	03/06/2015	05/06/2015	3d																						
4	Definir las reuniones con los altos directivos de la empresa.	15/06/2015	01/07/2015	15d																						
5	Definir las herramientas y materiales para la recolección de información.	01/06/2015	11/06/2015	10d																						
6	Reunión con la Gerencia General.	15/06/2015	15/06/2015	1d																						
7	Presentación del Trabajo de Investigación y solicitud de autorizaciones para llevar a cabo la investigación.	15/06/2015	15/06/2015	1d																						
8	Reuniones con los Altos Directivos.	15/07/2015	27/07/2015	11d																						
9	1era Reunión.	15/07/2015	15/07/2015	1d																						
10	Presentación del Trabajo de Investigación.	15/07/2015	15/07/2015	1d																						
11	Elaboración de la Matriz EFE, EFI.	15/07/2015	15/07/2015	1d																						
12	2da Reunión.	27/07/2015	27/07/2015	1d																						
13	Elaboración de la Matriz del Perfil Competitivo y determinación de estrategias para el análisis FODA.	27/07/2015	27/07/2015	1d																						
14	Presentación de Resultados.	27/07/2015	27/07/2015	1d																						
15	Planificación de las observaciones in situ y entrevistas.	03/08/2015	08/08/2015	6d																						
16	Seleccionar las operaciones, puestos y personas a entrevistar.	03/08/2015	03/08/2015	1d																						
17	Definir y preparar las herramientas a utilizar.	03/08/2015	08/08/2015	6d																						
18	Realización de las observaciones in situ y entrevistas.	17/08/2015	21/08/2015	5d																						
19	Observaciones in situ y entrevistas en "Planta".	17/08/2015	17/08/2015	1d																						
20	Observaciones in situ y entrevistas en "Concesionario de Alimentos Tradicional".	20/08/2015	20/08/2015	1d																						
21	Observaciones in situ y entrevistas en "Concesionaria de Alimentos en Centros de Salud".	21/08/2015	21/08/2015	1d																						
22	Planificación de la Encuesta de Estimación de Costos de la Calidad.	07/09/2015	10/09/2015	4d																						
23	Definir al responsable del llenado de la encuesta.	07/09/2015	07/09/2015	1d																						
24	Preparación de herramientas y materiales.	07/09/2015	10/09/2015	4d																						
25	Aplicación de la Encuesta de Costos de Calidad.	15/09/2015	15/09/2015	1d																						
26	Llenado de la encuesta por el Gerente de Operaciones.	15/09/2015	15/09/2015	1d																						

ANEXO N° 3: LISTA DE VERIFICACIÓN SEGÚN LA NORMA ISO 9001:2008

Numeral de la Norma	Descripción	Aplica (A) / No aplica (NA)	Puntuación					Avance %
			0	1	2	3	4	
4	SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD		0.70					17.55%
4.1	REQUISITOS GENERALES		0.80					20.00%
a)	¿La empresa establece, documenta, implementa y mantiene un sistema de gestión de la calidad (SGC)?		0	1	2	3	4	0%
b)	¿La empresa mejora continuamente su eficacia de acuerdo a los requisitos de la norma?		0	1	2	3	4	0%
c)	¿La empresa ha determinado los procesos necesarios para el SGC y su aplicación a través de la organización?		0	1	2	3	4	0%
d)	¿La empresa ha determinado la secuencia de interacción de estos procesos?		0	1	2	3	4	0%
e)	¿La empresa ha determinado los criterios y métodos necesarios para asegurar que tanto la operación como el control de estos procesos son eficaces?		0	1	2	3	4	25%
f)	¿La empresa asegura la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y seguimiento de estos procesos?.		0	1	2	3	4	50%
g)	¿La empresa realiza el seguimiento, la medición cuando es aplicable y el análisis de estos procesos?		0	1	2	3	4	50%
h)	¿La empresa implementa las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos?		0	1	2	3	4	25%
i)	¿La empresa gestiona estos procesos de acuerdo con los requisitos de la norma internacional?		0	1	2	3	4	0%
j)	En los casos que la empresa opte por contratar externamente cualquier proceso que afecte la conformidad del producto con los requisitos debe asegurarse de controlarlos. ¿Se ha definido el tipo y grado de control a aplicar dentro del SGC?		0	1	2	3	4	50%
4.2	REQUISITOS DE LA DOCUMENTACIÓN		0.60					15.10%
4.2.1	Generalidades		0.75					18.75%
a)	¿Se encuentra documentada la política y objetivos de la calidad?		0	1	2	3	4	0%
b)	¿La empresa cuenta con un manual de la calidad?		0	1	2	3	4	0%
c)	¿Cuenta con los procedimientos documentados y con los registros requeridos por la norma?		0	1	2	3	4	25%
d)	¿Cuenta con los procedimientos documentados y con los registros que la empresa ha determinado como necesarios para asegurarse de la eficaz planificación, operación y control de sus procesos?		0	1	2	3	4	50%
4.2.2	Manual de la Calidad		0.00					0.00%
a)	¿La empresa establece y mantiene un manual de la calidad?		0	1	2	3	4	0%
b)	¿El manual de la calidad incluye el alcance del SGC incluyendo detalles y exclusiones?		0	1	2	3	4	0%
c)	¿El manual de la calidad incluye los procedimientos documentados establecidos para el SGC?		0	1	2	3	4	0%
d)	¿El manual de la calidad incluye una descripción de la interacción entre los procesos del SGC?		0	1	2	3	4	0%
4.2.3	Control de los documentos		0.00					0.00
a)	¿Los documentos requeridos por el SGC se encuentran controlados?		0	1	2	3	4	0%
b)	¿Se ha establecido un procedimiento documentado que defina los controles necesarios para aprobar los documentos en cuanto a su adecuación antes de su emisión?		0	1	2	3	4	0%
c)	¿Se ha establecido un procedimiento documentado que defina los controles necesarios para revisar y actualizar los documentos y la nueva aprobación correspondiente?		0	1	2	3	4	0%

d)	¿Se ha establecido un procedimiento documentado que defina los controles necesarios para asegurarse de que se identifican los cambios y el estado de la versión vigente de los documentos?		0	1	2	3	4	0%
e)	¿Se ha establecido un procedimiento documentado que defina los controles necesarios para asegurarse de que las versiones pertinentes se encuentran disponibles en los puntos de uso?		0	1	2	3	4	0%
f)	¿Se ha establecido un procedimiento documentado que defina los controles necesarios para asegurarse de que los documentos permanecen legibles y fácilmente identificables?		0	1	2	3	4	0%
g)	¿Se ha establecido un procedimiento documentado que defina los controles necesarios para asegurarse de que los documentos de origen externo son identificados y se distribuyen controladamente?		0	1	2	3	4	0%
h)	¿Se ha establecido un procedimiento documentado que defina los controles necesarios para prevenir el uso no intencionado de documentos obsoletos y la identificación en caso de conservación?		0	1	2	3	4	0%
4.2.4	Control de los registros		1.67					41.67%
a)	¿Se encuentran controlados los registros establecidos para proporcionar evidencia de la conformidad según los requisitos así como la operación eficaz del SGC?	A	0	1	2	3	4	50%
b)	¿Se ha definido un procedimiento documentado para definir los controles necesarios para la identificación, el almacenamiento, la protección, recuperación, la retención y la disposición de los registros?	A	0	1	2	3	4	0%
c)	¿Los registros permanecen legibles, fácilmente identificables y recuperables?	A	0	1	2	3	4	75%
5	RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN		0.86					21.51%
5.1	COMPROMISO DE LA DIRECCIÓN		1.60					40.00%
a)	¿La alta dirección proporciona evidencia de su compromiso con el SGC comunicando a la empresa la importancia de satisfacer los requisitos del cliente como los legales y los reglamentos?	A	0	1	2	3	4	75%
b)	¿La alta dirección proporciona evidencia de su compromiso con el SGC estableciendo la política de la calidad?	A	0	1	2	3	4	0%
c)	¿La alta dirección proporciona evidencia de su compromiso con el SGC asegurando que se establezcan los objetivos de la calidad?	A	0	1	2	3	4	25%
d)	¿La alta dirección proporciona evidencia de su compromiso con el SGC llevando a cabo las revisiones por la dirección?	A	0	1	2	3	4	25%
e)	¿La alta dirección proporciona evidencia de su compromiso con el SGC asegurando la disponibilidad de los recursos?	A	0	1	2	3	4	75%
5.2	ENFOQUE AL CLIENTE		1.00					25.00%
a)	¿La alta dirección asegura de que los requisitos del cliente se determinan y se cumplen con el propósito de aumentar la satisfacción del cliente?	A	0	1	2	3	4	25%
5.3	POLÍTICA DE LA CALIDAD		0.00					0.00%
a)	¿La alta dirección se asegura de que la política de calidad es adecuada al propósito de la organización?	A	0	1	2	3	4	0%
b)	¿La alta dirección se asegura de que la política de calidad incluye un compromiso de cumplir con los requisitos y de mejorar la eficacia del SGC?	A	0	1	2	3	4	0%
c)	¿La alta dirección se asegura de que la política de calidad proporciona un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de calidad?	A	0	1	2	3	4	0%
d)	¿La alta dirección se asegura de que la política de calidad es comunicada y entendida dentro de la organización?	A	0	1	2	3	4	0%
e)	¿La alta dirección se asegura de que la política de calidad es revisada para su continua adecuación?	A	0	1	2	3	4	0%
5.4	PLANIFICACIÓN		0.17					4.17%
5.4.1	Objetivos de la Calidad		0.00					0.00%
a)	¿La alta dirección se asegura de que los objetivos de la calidad se establecen en las funciones y niveles pertinentes?	A	0	1	2	3	4	0%
b)	¿Los objetivos de la calidad son medibles y coherentes con la política de la calidad?	A	0	1	2	3	4	0%

5.4.2	Planificación del Sistema de Gestión de la Calidad		0.33				8.33%	
a)	¿La planificación del SGC se realiza con el fin de cumplir los requisitos (generalidades) de la norma?	A	0	1	2	3	4	0%
b)	¿La planificación del SGC se lleva a cabo con el fin de cumplir los objetivos de la calidad?	A	0	1	2	3	4	25%
c)	¿Se mantiene la integridad del SGC cuando se planifican e implementan cambios?	A	0	1	2	3	4	0%
5.5	RESPONSABILIDAD AUTORIDAD Y COMUNICACIÓN		0.78				19.44%	
5.5.1	Responsabilidad y Autoridad		2.00				50.00%	
a)	¿La alta dirección asegura que las responsabilidades y autoridades son definidas y comunicadas dentro de la empresa?	A	0	1	2	3	4	50%
5.5.2	Representante de la dirección		0.33				8.33%	
a)	¿La alta dirección ha designado un miembro de la dirección a que cuente con la responsabilidad de que establecer, implementar y mantener procesos necesarios para el SGC?	A	0	1	2	3	4	25%
b)	¿Este representante informa a la alta dirección sobre el desempeño del SGC y posibilidades de mejora?	A	0	1	2	3	4	0%
b)	¿Este representante se asegura de que se promueva la toma de conciencia de los requisitos del cliente en todos los niveles de la empresa?	A	0	1	2	3	4	0%
5.5.3	Comunicación Interna		0.00				0.00%	
a)	¿La alta dirección se asegura de que se ha establecido los procesos de comunicación apropiados de la de la empresa considerando la eficacia del SGC?	A	0	1	2	3	4	0%
5.6	REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN		1.62				40.48%	
5.6.1	Generalidades		0.67				16.67%	
a)	¿La alta dirección revisa el SGC a intervalos planificados para asegurar la conveniencia, adecuación y eficacia?	A	0	1	2	3	4	25%
b)	¿La revisión incluye la evaluación de las oportunidades de mejora y posibilidad de cambios incluyendo políticas y objetivos?	A	0	1	2	3	4	25%
c)	¿Se mantienen registros de las revisiones por la dirección?	A	0	1	2	3	4	0%
5.6.2	Información de Entrada para la Revisión		1.86				46.43%	
a)	¿La información de entrada para la revisión incluye los resultados de auditoría?	A	0	1	2	3	4	0%
b)	¿La información de entrada para la revisión incluye la retroalimentación al cliente?	A	0	1	2	3	4	100%
b)	¿La información de entrada para la revisión incluye el desempeño de los procesos y la conformidad del producto?	A	0	1	2	3	4	100%
d)	¿La información de entrada para la revisión incluye el estado de las acciones correctivas o preventivas?	A	0	1	2	3	4	50%
e)	¿La información de entrada para la revisión incluye las acciones de seguimiento de revisiones por la dirección previas?	A	0	1	2	3	4	0%
f)	¿La información de entrada para la revisión incluye los cambios que podrían afectar al SGC?	A	0	1	2	3	4	0%
g)	¿La información de entrada para la revisión incluye las recomendaciones para la mejora?	A	0	1	2	3	4	75%
5.6.3	Resultados de la Revisión		2.33				58.33%	
a)	¿Los resultados incluyen decisiones y acciones relacionadas con la mejora de la eficacia del SGC y sus procesos?	A	0	1	2	3	4	50%
b)	¿Los resultados incluyen decisiones y acciones relacionadas con la mejora del producto en relación con los requisitos del cliente?	A	0	1	2	3	4	75%
c)	¿Los resultados incluyen decisiones y acciones relacionadas con las necesidades de recursos?	A	0	1	2	3	4	50%
6	GESTIÓN DE LOS RECURSOS		2.78				69.38%	
6.1	PROVISIÓN DE RECURSOS		1.50				37.50%	
a)	¿La empresa determina y proporciona los recursos necesarios para implementar y mantener el SGC y mejorar continuamente su eficacia?	A	0	1	2	3	4	0%

b)	¿La empresa determina y proporciona los recursos necesarios para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos?	A	0	1	2	3	4	75%
6.2	RECURSOS HUMANOS		2.60					65.00%
6.2.1	Generalidades		3.00					75.00%
a)	¿El personal que realiza trabajo que afecten a la calidad del producto (directa o indirectamente) es competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas?	A	0	1	2	3	4	75%
6.2.2	Competencia, Formación y Toma de Conciencia		2.20					55.00%
a)	¿La empresa determina la competencia para el personal que realiza trabajos que afecten la calidad (directa e indirectamente) del producto?	A	0	1	2	3	4	50%
b)	¿La empresa proporciona formación o toma otras acciones para lograr la competencia necesaria?	A	0	1	2	3	4	25%
b)	¿La empresa evalúa la eficacia de las acciones tomadas?	A	0	1	2	3	4	50%
d)	¿La empresa asegura que su personal es consciente de la importancia de sus actividades y como contribuyen al logro de los objetivos de la calidad?	A	0	1	2	3	4	50%
e)	¿La empresa mantiene los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia de sus trabajadores?	A	0	1	2	3	4	100%
6.3	INFRAESTRUCTURA		4.00					100.00%
a)	¿La empresa determina, proporciona y mantiene la infraestructura necesaria para lograr la conformidad con los requisitos del producto?	A	0	1	2	3	4	100%
6.4	AMBIENTE DE TRABAJO		3.00					75.00%
a)	¿La empresa determina y gestiona las condiciones necesarias bajo las cuales se realiza el trabajo para lograr la conformidad con los requisitos del producto?	A	0	1	2	3	4	75%
7	REALIZACIÓN DE PRODUCTO		2.86					71.40%
7.1	PLANIFICACIÓN DE LA REALIZACIÓN DEL PRODUCTO		2.40					60.00%
a)	¿La organización planifica y desarrolla los procesos necesarios para la realización del producto coherentemente con los requisitos de otros procesos?	A	0	1	2	3	4	75%
b)	¿La empresa ha determinado los objetivos de la calidad y los requisitos del producto?	A	0	1	2	3	4	75%
c)	¿La empresa ha determinado la necesidad de establecer procesos, documentos y recursos específicos para el producto?	A	0	1	2	3	4	50%
d)	¿La empresa ha determinado las actividades de verificación, validación, seguimiento, medición, inspección para los productos así como los criterios de aceptación del mismo?	A	0	1	2	3	4	75%
e)	¿La empresa ha determinado los registros necesarios para proporcionar evidencia de que los procesos de realización del producto resultante cumplen con los requisitos?	A	0	1	2	3	4	25%
7.2	PROCESOS RELACIONADOS CON EL CLIENTE		3.32					82.92%
7.2.1	Determinación de los Requisitos Relacionados con el Producto		3.75					93.75%
a)	¿La empresa ha determinado los requisitos especificados por el cliente, incluyendo los requisitos para las actividades de entrega?	A	0	1	2	3	4	100%
b)	¿La empresa ha determinado los requisitos no establecidos por el cliente pero necesarios para el uso previsto?	A	0	1	2	3	4	75%
c)	¿La empresa ha determinado los requisitos legales y reglamentarios aplicables al producto?	A	0	1	2	3	4	100%
d)	¿La empresa ha determinado cualquier requisito adicional para la organización considere necesario?	A	0	1	2	3	4	100%
7.2.2	Revisión de los Requisitos Relacionados con el Producto		3.20					80.00%
a)	¿La empresa revisa los requisitos relacionados con el producto antes de que se comprometa a proporcionarlo al cliente?	A	0	1	2	3	4	100%
b)	¿La empresa se asegura de que estén bien definidos los requisitos y que no haya diferencias entre lo especificado en el contrato y los expresados verbalmente?	A	0	1	2	3	4	100%
c)	¿La empresa cuenta con la capacidad para cumplir con los requisitos?	A	0	1	2	3	4	75%

d)	¿La empresa mantiene registros de los resultados de la revisión?	A	0	1	2	3	4	25%
e)	¿La empresa confirma los requisitos del cliente antes de la aceptación en caso este no proporcione una declaración documentada de estos?	NA	0	1	2	3	4	-
f)	¿Al producirse una modificación de los requisitos la empresa se asegura de que la documentación pertinente sea modificada y que el personal sea consciente de los cambios?	A	0	1	2	3	4	100%
7.2.3	Comunicación con el Cliente		3.00					75.00%
a)	¿La empresa determina e implementa disposiciones para la comunicación con los clientes relativas a la información sobre el producto?	A	0	1	2	3	4	75%
b)	¿La empresa determina e implementa disposiciones para la comunicación con los clientes relativas a las consultas, contratos o atención de pedidos incluyendo modificaciones?	A	0	1	2	3	4	75%
c)	¿La empresa determina e implementa disposiciones para la comunicación con los clientes relativas a la retroalimentación del cliente incluyendo quejas?	A	0	1	2	3	4	75%
7.3	DISEÑO Y DESARROLLO	NA	NA					NA
7.4	COMPRAS		2.80					70.00%
7.4.1	Proceso de Compras		2.80					70.00%
a)	¿La empresa se asegura de que el producto adquirido cumple los requisitos de compra especificado?	A	0	1	2	3	4	75%
b)	¿El tipo y el grado de control aplicado al proveedor y al producto adquirido dependen del impacto de este en la realización del producto final?	A	0	1	2	3	4	100%
c)	¿La empresa evalúa y selecciona los proveedores en cuanto a su capacidad para suministrar productos según los requerimientos?	A	0	1	2	3	4	100%
d)	¿La empresa ha establecido los criterios para la selección, evaluación y re-evaluación de los proveedores?	A	0	1	2	3	4	50%
d)	¿La empresa mantiene registros de los resultados de las evaluaciones?	A	0	1	2	3	4	25%
7.4.2	Información de las Compras		2.60					65.00%
a)	¿La información de las compras define el producto a comprar?	A	0	1	2	3	4	75%
b)	¿La información de las compras contiene los requisitos para la aprobación del producto, procedimientos, procesos y equipos cuando es apropiado?	A	0	1	2	3	4	75%
c)	¿Cuándo es apropiado, la información de las compras contiene los requisitos para la calificación del personal?	A	0	1	2	3	4	75%
d)	¿Cuándo es apropiado la información de las compras contienen los requisitos de SGC?	A	0	1	2	3	4	25%
e)	¿La empresa se asegura de la adecuación de los requisitos de la compra especificados antes de comunicárselos al proveedor?	A	0	1	2	3	4	75%
7.4.3	Verificación de los Productos Comprados		3.00					75.00%
a)	¿La empresa establece e implementa la inspección u otras actividades para asegurarse que el producto comprado cumple los requisitos de compra especificados?	A	0	1	2	3	4	75%
b)	En caso que se realicen verificaciones en las instalaciones del proveedor ¿las disposiciones de estas están comprendidas en la información de compra?	NA	0	1	2	3	4	-
7.5	PRODUCCIÓN Y PRESTACIÓN DE SERVICIOS		3.26					81.61%
7.5.1	Control de la Producción y de la Prestación de Servicio		3.57					89.29%
a)	¿La empresa planifica y lleva a cabo la producción y la prestación del servicio bajo condiciones controladas?	A	0	1	2	3	4	75%
b)	¿Las condiciones controladas incluyen la disponibilidad de información que describe las características del producto?	A	0	1	2	3	4	100%
c)	¿Las condiciones controladas incluyen la disponibilidad de instrucciones de trabajo cuando sea necesario?	A	0	1	2	3	4	100%
d)	¿Las condiciones controladas incluyen el uso de equipo controlado?	A	0	1	2	3	4	100%
e)	¿Las condiciones controladas incluyen la disponibilidad y uso de equipos de seguimiento y medición?	A	0	1	2	3	4	75%

f)	¿Las condiciones controladas incluyen la implementación del seguimiento y de la medición?	A	0	1	2	3	4	100%
g)	¿Las condiciones controladas incluyen la implementación de actividades de liberación, entrega y posteriores a la entrega del producto?	A	0	1	2	3	4	75%
7.5.2	Validación de los Procesos de la Producción y de la Prestación del Servicio		2.75					68.75%
a)	¿La empresa valida los procesos de producción y de prestación de servicio cuando los productos resultantes no pueden verificarse mediante seguimiento o medición posteriores?	A	0	1	2	3	4	100%
b)	¿La validación empleada demuestra la capacidad de estos procesos para alcanzar los resultados planificados?	A	0	1	2	3	4	75%
c)	¿La empresa ha establecido las disposiciones para estos procesos?	A	0	1	2	3	4	100%
d)	¿Las disposiciones incluyen los criterios para la revisión y aprobación de estos procesos?	A	0	1	2	3	4	100%
e)	¿Las disposiciones incluyen la aprobación de los equipos y la calificación del personal?	A	0	1	2	3	4	75%
f)	¿Las disposiciones incluyen el uso de métodos y procedimientos específicos?	A	0	1	2	3	4	50%
g)	¿Las disposiciones incluyen los requisitos de los registros?	A	0	1	2	3	4	0%
h)	¿Las disposiciones incluyen la revalidación?	A	0	1	2	3	4	50%
7.5.3	Identificación y Trazabilidad		3.00					75.00%
a)	¿Cuándo es apropiado, la empresa identifica el producto por los medios adecuados a través de la realización del producto?	A	0	1	2	3	4	100%
b)	¿La empresa ha identificado el estado del producto con respecto a los requisitos de seguimiento y medición a través de toda la realización del producto?	A	0	1	2	3	4	100%
c)	¿La empresa controla la identificación única del producto y mantiene registros cuando la trazabilidad es un requisito?	A	0	1	2	3	4	25%
7.5.4	Propiedad del Cliente		3.00					75.00%
a)	¿La empresa cuida los bienes que son propiedad del cliente mientras estén bajo el control de la empresa o estén siendo utilizados por la misma?	A	0	1	2	3	4	100%
b)	¿La empresa identifica, verifica, protege, y salvaguarda los bienes que son propiedad del cliente?	A	0	1	2	3	4	75%
c)	¿Cualquier bien que sea propiedad del cliente que se pierda, deteriore o que de algún otro modo se considere inadecuado para su uso es registrado y comunicado al cliente?	A	0	1	2	3	4	50%
7.5.5	Preservación del Producto		4.00					100.00%
a)	¿La empresa preserva la conformidad del producto durante el proceso interno y la entrega al destino previsto?	A	0	1	2	3	4	100%
b)	¿La preservación incluye la identificación, manipulación, embalaje, almacenamiento y protección?	A	0	1	2	3	4	100%
c)	¿La preservación se aplica también a las partes constitutivas de un producto?	A	0	1	2	3	4	100%
7.6	CONTROL DE LOS EQUIPOS DE SEGUIMIENTO Y DE MEDICIÓN		2.50					62.50%
a)	¿La empresa determina el seguimiento y la medición a realizar y los equipos de seguimiento y medición necesarios para proporcionar evidencia de la conformidad del producto según los requisitos?	A	0	1	2	3	4	100%
b)	¿La empresa establece procesos para asegurar que el seguimiento y medición puede realizarse de manera coherente con los requisitos de seguimiento y medición?	A	0	1	2	3	4	50%
c)	¿El equipo de medición se verifica o calibra a intervalos especificados o antes de su utilización?	A	0	1	2	3	4	75%
d)	¿El equipo de medición se ajusta o reajusta según sea necesario?	A	0	1	2	3	4	50%
e)	¿El equipo de medición está identificado para poder determinar su estado de calibración?	A	0	1	2	3	4	75%
f)	¿El equipo de medición está protegido contra los daños y el deterioro durante la manipulación, el mantenimiento y el almacenamiento?	A	0	1	2	3	4	75%

g)	¿La empresa evalúa y registra la validez de los resultados de las mediciones cuando se detecte alguna no conformidad con el equipo?	A	0	1	2	3	4	50%
h)	¿La empresa toma las acciones apropiadas sobre el equipo y sobre cualquier producto afectado?	A	0	1	2	3	4	75%
i)	¿Se mantienen registros de los resultados de la calibración y la verificación?	A	0	1	2	3	4	75%
j)	¿La empresa confirma la capacidad de los programas informáticos para satisfacer su aplicación prevista cuando estos se utilicen en actividades de seguimiento y medición?	A	0	1	2	3	4	0%
8	MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA		1.01					25.24%
8.1	GENERALIDADES		1.00					25.00%
a)	¿La empresa planifica e implementa los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora necesarios?	A	0	1	2	3	4	25%
b)	¿Mediante estos procesos se demuestra la conformidad con los requisitos del producto?	A	0	1	2	3	4	75%
c)	¿Mediante estos procesos se asegura la conformidad del SGC?	A	0	1	2	3	4	0%
d)	¿Mediante esos procesos se mejora continuamente la efectividad del SGC?	A	0	1	2	3	4	0%
e)	¿Se comprenden la determinación de los métodos aplicables, incluyendo las técnicas estadísticas y el alcance de su utilización?	A	0	1	2	3	4	25%
8.2	SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN		1.33					33.33%
8.2.1	Satisfacción del Cliente		1.50					37.50%
a)	¿La empresa realiza el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente respecto al cumplimiento de sus requisitos por parte de la empresa como una de las mediciones del comportamiento del SGC?	A	0	1	2	3	4	50%
b)	¿Se han determinado los métodos para obtener y usar esta información?	A	0	1	2	3	4	25%
8.2.2	Auditoría Interna		0.00					0.00%
a)	¿La empresa lleva a cabo a intervalos planificados auditorías internas?	A	0	1	2	3	4	0%
b)	¿Las auditorías internas determinan si el SGC es conforme con las disposiciones planificadas con los requisitos de la norma y con los requisitos de los SGC establecidos?	A	0	1	2	3	4	0%
c)	¿Las auditorías internas determinan si se ha implementado y si se mantiene de manera eficaz?	A	0	1	2	3	4	0%
d)	¿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?	A	0	1	2	3	4	0%
e)	¿Se han definido los criterios de auditoría, el alcance, su frecuencia y metodología?	A	0	1	2	3	4	0%
f)	¿La selección de los auditores y la realización de las auditorías aseguran la objetividad e imparcialidad en el proceso de auditoría?	A	0	1	2	3	4	0%
g)	¿Se ha establecido un procedimiento documentado para definir responsabilidades y los requisitos para planificar y realizar las auditorías, establecer los registros e informar los resultados?	A	0	1	2	3	4	0%
h)	¿Se mantienen los registros de auditorías y sus resultados?	A	0	1	2	3	4	0%
8.2.3	Seguimiento y Medición de Procesos		1.33					33.33%
a)	¿La empresa aplica métodos apropiados para el seguimiento, y cuando sea aplicable, la medición de los procesos del SGC?	A	0	1	2	3	4	25%
b)	¿Estos métodos demuestran la capacidad de los procesos para alcanzar los resultados planificados?	A	0	1	2	3	4	25%
c)	¿Cuándo no se alcanzan los resultados planificados, se llevan a cabo correcciones y acciones correctivas, según sea conveniente, para asegurar la conformidad del producto?	A	0	1	2	3	4	50%
8.2.4	Seguimiento y Medición del Producto		2.50					62.50%
a)	¿La empresa realiza el seguimiento y mide las características del producto para verificar que se cumplen los requisitos del mismo?	A	0	1	2	3	4	100%
b)	¿El seguimiento se realiza en las etapas adecuadas del proceso de realización del producto de acuerdo con lo planificado?	A	0	1	2	3	4	50%

c)	¿La empresa mantiene evidencia de la conformidad con los criterios de aceptación?	A	0	1	2	3	4	75%
d)	¿Los registros indican a las personas que autorizan la liberación del producto al cliente?	A	0	1	2	3	4	25%
8.3	CONTROL DEL PRODUCTO NO CONFORME		2.00					50.00%
a)	¿La empresa se asegura que el producto que no sea conforme con los requisitos, se identifica y controla para prevenir el uso o entrega no intencional?	A	0	1	2	3	4	100%
b)	¿Se ha establecido un procedimiento documentado para definir los controles, las responsabilidades y autoridades y relacionadas para tratar el producto no conforme?	A	0	1	2	3	4	0%
c)	¿Se toman acciones para eliminar la no conformidad detectada?	A	0	1	2	3	4	100%
d)	¿La empresa autoriza el uso, liberación o aceptación de los productos no conformes bajo concesión por una autoridad pertinente y, cuando sea aplicable, por el cliente?	A	0	1	2	3	4	100%
e)	¿Se toman acciones para impedir el uso o aplicación original provista de los productos no conformes?	A	0	1	2	3	4	50%
f)	¿Se han tomado las acciones apropiadas a los efectos, reales o potenciales, de la no conformidad cuando se detecta un producto no conforme después de la entrega o cuando ya ha comenzado su uso?	A	0	1	2	3	4	0%
g)	¿Cuándo se corrige un producto no conforme se somete a una nueva verificación para demostrar su conformidad con los requisitos?	NA	0	1	2	3	4	-
h)	¿Se mantienen registro de la naturaleza de las no conformidades y de cualquier acción tomada posteriormente, incluyendo las concesiones que se hayan obtenido?	A	0	1	2	3	4	0%
8.4	ANÁLISIS DE DATOS		0.67					16.67%
a)	¿La empresa determina, recopila los datos apropiados para demostrar la idoneidad del SGC y evaluar donde puede realizarse la mejora continua de la eficacia del SGC?	A	0	1	2	3	4	0%
b)	¿Se incluyen los datos generados del resultado del seguimiento y medición y de cualesquiera otras fuentes pertinentes?	A	0	1	2	3	4	25%
c)	¿El análisis de datos proporciona información sobre la satisfacción del cliente?	A	0	1	2	3	4	25%
d)	¿El análisis de datos proporciona información sobre la conformidad con los requisitos del producto?	A	0	1	2	3	4	25%
e)	¿El análisis de datos proporciona información sobre las características y tendencias de los procesos y de los productos, incluyendo las oportunidades para llevar a cabo acciones preventivas?	A	0	1	2	3	4	0%
f)	¿El análisis de datos proporciona información sobre los proveedores?	A	0	1	2	3	4	25%
8.5	MEJORA		0.05					1.19%
8.5.1	Mejora Continua		0.00					0.00%
a)	¿La empresa mejora continuamente la eficacia del SGC a través del uso de la política de calidad, los objetivos de calidad, los resultados de la auditoría, El análisis de los datos, acciones correctivas y preventivas y revisión por la dirección?	A	0	1	2	3	4	0%
8.5.2	Acción Correctiva		0.14					3.57%
a)	¿La empresa toma acciones correctivas para eliminar las causas de no conformidades con el objeto de prevenir que vuelvan a ocurrir?	A	0	1	2	3	4	25%
b)	¿Se establece un proceso documentado para definir los requisitos de revisión de no conformidades?	A	0	1	2	3	4	0%
c)	¿Se establece un proceso documentado para determinar las causas de las no conformidades?	A	0	1	2	3	4	0%
d)	¿Se establece un proceso documentado para definir los requisitos para evaluar la necesidad de adoptar acciones para asegurarse de que las no conformidades no vuelvan a ocurrir?	A	0	1	2	3	4	0%
e)	¿Se establece un proceso documentado para definir los requisitos para determinar e implementar las acciones necesarias?	A	0	1	2	3	4	0%
f)	¿Se establece un proceso documentado para definir los requisitos para registrar los resultados de las acciones tomadas?	A	0	1	2	3	4	0%

g)	¿Se establece un proceso documentado para definir los requisitos para revisar la eficacia de las acciones correctivas tomadas?	A	0	1	2	3	4	0%
8.5.3	Acción Preventiva		0.00					0.00%
a)	¿La empresa determina acciones para eliminar las causas de las no conformidades potenciales para prevenir su ocurrencia?	A	0	1	2	3	4	0%
b)	¿Las acciones preventivas son apropiadas a los efectos de los problemas potenciales?	A	0	1	2	3	4	0%
c)	¿Se establece un proceso documentado para definir los requisitos para determinar las no conformidades potenciales y sus causas?	A	0	1	2	3	4	0%
d)	¿Se establece un proceso documentado para definir los requisitos para evaluar la necesidad de actuar para prevenir la ocurrencia de no conformidades?	A	0	1	2	3	4	0%
e)	¿Se establece un proceso documentado para definir los requisitos para determinar e implementar las acciones necesarias?	A	0	1	2	3	4	0%
f)	¿Se establece un proceso documentado para definir los requisitos para registrar los resultados de las acciones tomadas?	A	0	1	2	3	4	0%
g)	¿Se establece un proceso documentado para definir los requisitos para revisar la eficacia de las acciones preventivas tomadas?	A	0	1	2	3	4	0%

ANEXO N° 4: ENCUESTA DE ESTIMACIÓN DE LOS COSTOS DE LA CALIDAD

N°	PREGUNTA	PUNTAJE
EN RELACIÓN AL PRODUCTO / SERVICIO		
1	Nuestros productos son considerados como estándares de comparación.	2
2	No hemos estado perdiendo cuotas de mercado frente a nuestros competidores.	5
3	Nuestros periodos de garantía son tan largos como los de nuestros competidores.	2
4	Nuestros productos duran muy por encima de los periodos anunciados de garantía.	2
5	Nunca hemos tenido un problema importante de retirada de productos o de garantía.	3
6	Nunca nos han hecho un reclamo importante por daños y perjuicios.	4
7	Usamos la información de las reclamaciones de garantía para mejorar nuestros productos.	3
8	Nuestros productos no se usan en aplicaciones aeroespaciales o militares.	1
9	Nuestros productos no se usan en aplicaciones médicas.	6
10	Nuestros productos no se usan como dispositivos de seguridad.	1
11	Los fallos de nuestros productos no crean riesgos personales.	6
12	Nunca vendemos nuestros productos con descuento por razones de calidad.	1
13	Nuestros productos no requieren etiquetas de precaución.	3
14	En el diseño usamos procedimientos de ingeniería claramente definidos.	3
15	Hacemos revisiones formales del diseño antes de lanzar nuevos diseños o productos.	3
16	Antes de comenzar la fabricación, creamos prototipos y los ensayamos a fondo.	3
17	Hacemos estudios de fiabilidad de nuestros productos.	2
SUBTOTAL EN RELACIÓN AL PRODUCTO		50

N°	PREGUNTA	PUNTAJE
EN RELACIÓN A LAS POLÍTICAS		
1	Nuestra empresa tiene una política de calidad, escrita y aprobada por la dirección.	6
2	Nuestra política de calidad ha sido comunicada a todo el personal.	6
3	Se informa a todos nuestros nuevos empleados de la política de calidad.	6
4	Consideramos que la calidad es tan importante como el precio o el plazo de entrega.	2
5	Sabemos que se deben usar y usamos instrumentos formales para la resolución de problemas.	5
6	Consideramos la resolución de problemas más importante que la asignación de responsabilidades o culpas.	2
7	Nuestro departamento de calidad depende directamente de la alta dirección.	3
8	Tenemos un sistema para premiar las sugerencias de los trabajadores.	5
9	Nuestro clima laboral y la satisfacción de los trabajadores son buenos.	4
10	Tenemos un número mínimo de niveles de mando.	2
SUBTOTAL EN RELACIÓN A LAS POLÍTICAS		41

N°	PREGUNTA	PUNTAJE
EN RELACIÓN A LOS PROCEDIMIENTOS		
1	Tenemos procedimientos de calidad escritos.	6
2	Nuestro personal recibe algún tipo de formación realizada con la calidad.	2
3	Evaluamos la capacidad de nuestros proveedores para asegurar la calidad.	3
4	Controlamos la calidad de los productos que nos suministran nuestros proveedores.	2
5	Colaboramos con nuestros proveedores para prevenir problemas antes que sucedan.	2
6	Tenemos un programa sistemático de calibración de instrumentos y galgas.	3
7	Tenemos un sistema formal de acción correctiva.	5
8	Usamos la información sobre medidas correctoras para prevenir futuros problemas.	3
9	Hacemos mantenimiento preventivo sistemático de nuestros equipos.	4
10	Hacemos estudios de capacidad de procesos.	4
11	Usamos control Estadístico o Procesos siempre que es aplicable.	6
12	Nuestro personal recibe formación adecuada antes de comenzar a trabajar.	3
13	Nuestro personal puede demostrar su habilidad.	2
14	Tenemos instrucciones y procedimientos de trabajo escritos.	6
15	Nuestras instalaciones muestran una adecuada conservación.	2
16	En nuestras instalaciones nunca tenemos accidentes que supongan pérdidas de tiempo.	2
SUBTOTAL EN RELACIÓN A LOS PROCEDIMIENTOS		55

N°	PREGUNTA	PUNTAJE
EN RELACIÓN A LOS COSTOS		
1	Sabemos el dinero que gastamos en desechos.	4
2	Sabemos el dinero que gastamos en reproceso.	4
3	Nuestras horas de reproceso se siguen e informan de modo independiente.	5
4	Sabemos el dinero que gastamos en transporte urgente.	3
5	Seguimos los costes de garantía e información sobre ellos.	3
6	Tenemos algún tipo de informe sobre el costo de calidad.	6
7	Traspasamos fácilmente a nuestros clientes nuestros incrementos de costos.	5
8	Los desechos o el reproceso no nos han forzado a aumentar nuestro precio de venta.	2
9	Los costos de garantía no nos han forzado a aumentar nuestro precio de venta.	2
10	Los costos de los seguros de responsabilidad civil no nos han forzado a aumentar nuestro precio de venta.	2
11	Nuestra empresa tiene sistemáticamente beneficios.	3
12	Nuestros beneficios se consideran excelentes en nuestro sector.	3
SUBTOTAL EN RELACIÓN A LOS COSTOS		42

ANEXO N° 5: TABLA DE GESTIÓN DE LOS PUNTOS DE CONTROL ESPECÍFICOS (PCe)

FASE Y NÚMERO	PELIGROS	MEDIDAS PREVENTIVAS	LÍMITES CRÍTICOS O NIVELES OBJETIVO	VIGILANCIA	FRECUENCIA	MEDIDAS DE CORRECCIÓN	REGISTRO
1.Recepción de materias primas	Biológicos: contaminación y crecimiento microbiano.	Adecuada temperatura de recepción de materias primas	Lácteos T < 8°C Productos cárnicos T < 7°C Aves T < 4°C Pescado T < 3°C Congelados T < -18°C	Control de temperatura	Cada recepción de materia prima	Aviso al proveedor Rechazo del producto	Control de recepción de insumos y materias primas
		Materias primas en correcto estado	El producto no debe presentar colores y olores extraños. Los envases deben estar en buenas condiciones sin abolladuras u óxidos	Inspección visual	Cada recepción de materia prima	Aviso al proveedor Rechazo del producto	Control de recepción de insumos y materias primas
		Materias primas dentro del límite de caducidad	Ausencia de productos caducados	Inspección visual	Cada recepción de materia prima	Rechazo del producto	Control de recepción de insumos y materias primas
		Sellos, etiquetado y registros sanitarios	Productos de marca y etiquetas que garanticen salubridad	Inspección visual	Cada recepción de materia prima	Rechazo del producto	Control de recepción de insumos y materias primas
		Transporte y descarga correcta.	Ausencia de suciedad Descarga higiénica y rápida.	Inspección visual	Cada recepción de materia prima	Aviso al proveedor Rechazo de producto	Control de recepción de insumos y materias primas
	Químicos: residuos plaguicidas y veterinarios	Adecuada selección de proveedores	Límites máximos de residuos (LMR) establecidos por el CODEX ALIMENTARIUS	Evaluación de Proveedores	Anual	Cambio de proveedor	Lista de Verificación Evaluación Anual de Proveedores
	Físicos: Presencia de cuerpos extraños	Control de proveedores	Ausencia de cuerpos extraños	Inspección visual	Cada recepción	Rechazo del producto	Control de recepción de insumos y materias primas

NOTA: Al salir de los límites críticos o niveles objetivos se debe llenar el formato «Reporte de No Conformidad»

FASE Y NÚMERO	PELIGROS	MEDIDAS PREVENTIVAS	LÍMITES CRÍTICOS O NIVELES OBJETIVO	VIGILANCIA	FRECUENCIA	MEDIDAS DE CORRECCIÓN	REGISTRO
2. Almacén de materias primas	Biológicos: contaminación y crecimiento microbiano	Correctas temperaturas de almacenamiento	Lácteos T < 8°C Productos cárnicos T < 7°C Aves T < 4°C Pescado T < 3°C Congelados T < -18°C	Control de temperaturas	Diaria	Modificar temperatura de Cambio de cámara	Control de temperaturas
		Rotación de stocks	Ausencia de caducados	Inspección visual	Semanal	Eliminar productos caducados	Control de almacén y cámaras
		Estiba correcta de productos	Productos aislados del suelo y separados según tipo de producto	Inspección visual	Semanal	Colocar correctamente	Control de almacén y cámaras
3. Acondicionamiento (pre-producción)	Biológicos: contaminación y crecimiento microbiano	Correcta higiene personal	Lineamientos básicos de higiene del personal	Inspección visual	En el horario de trabajo	Aplicar los lineamientos básicos de higiene	Control de limpieza y desinfección
		Buenas Prácticas de Manufactura	Cumplir con las Buenas Prácticas de Manufactura	Inspección visual	En el horario de trabajo	Aplicar Buenas Prácticas de Manufactura	Control de limpieza y desinfección
		Desinfección de vegetales	Lavado de vegetales en agua con 70 ppm de cloro	Inspección visual	Durante la operación	Desinfectar vegetales	Control de limpieza y desinfección
	Químicos: residuos de limpieza y desinfección	Limpieza y desinfección de útiles y equipos	Ausencia de suciedad y de restos de detergentes	Inspección visual	Semanal	Limpieza y desinfección de útiles y equipos	Control de limpieza y desinfección
	Físicos: huesos, cáscaras, semillas, etc.	Delimitar zonas de trabajo	Preparar alimentos en zona exclusiva	Inspección visual	Durante la operación	Delimitar zonas de trabajo	Control de limpieza y desinfección

NOTA: Al salir de los límites críticos o niveles objetivos se debe llenar el formato «Reporte de No Conformidad»

FASE Y NÚMERO	PELIGROS	MEDIDAS PREVENTIVAS	LÍMITES CRÍTICOS O NIVELES OBJETIVO	VIGILANCIA	FRECUENCIA	MEDIDAS DE CORRECCIÓN	REGISTRO
4. Preparación en frío	Biológicos: contaminación y crecimiento microbiano	Correcta higiene personal	Lineamientos básicos de higiene del personal	Inspección visual	En el horario de trabajo	Aplicar los lineamientos básicos de higiene	Control de limpieza y desinfección
		Buenas Prácticas de Manufactura	Cumplir con las Buenas Prácticas de Manufactura	Inspección visual	En el horario de trabajo	Aplicar Buenas Prácticas de Manufactura	Control de limpieza y desinfección
		Limpieza y desinfección de útiles y equipos	Ausencia de suciedad	Inspección visual	Semanal	Limpieza y desinfección de útiles y equipos	Control de limpieza y desinfección
		Uso de productos con huevo autorizados	Uso de salsa envasadas, ovoproductos pasteurizados o tratamiento térmico > 75°C	Inspección visual	Durante la operación	Desechar productos no autorizados	Control de Temperatura/ Tiempo
5. Preparación en caliente	Biológicos: crecimiento microbiano	Correcta elaboración de los alimentos	Alcanzar 70°C en el interior del alimento	Relación Tiempo/ Temperatura	Durante la operación	Adecuar temperaturas y tiempos según el producto	Control de Temperatura/ Tiempo
		Uso de aceites de frituras en buen estado	No usar aceites quemados, oscuros, con espuma, etc.	Inspección visual	Según uso y tipo de alimentos	Renovar el aceite	Control de renovación de aceites

NOTA: Al salir de los límites críticos o niveles objetivos se debe llenar el formato «Reporte de No Conformidad».

FASE Y NÚMERO	PELIGROS	MEDIDAS PREVENTIVAS	LÍMITES CRÍTICOS O NIVELES OBJETIVO	VIGILANCIA	FRECUENCIA	MEDIDAS DE CORRECCIÓN	REGISTRO
6.Enfriado	Biológicos: contaminación y crecimiento microbiano	Enfriar correctamente los alimentos	Alcanzar 10°C en menos de 2 horas	Control Tiempo/ Temperatura	Según uso y tipo de alimentos	Modificar procedimientos de enfriado	Control de Temperatura/ Tiempo
7. Conservación en frío	Biológicos: contaminación y crecimiento microbiano	Correctas temperaturas de conservación en frío	Refrigerados < 4°C Congelados < -18°C	Control de temperaturas	Diaria	Modificar temperatura Cambio de cámara	Control de temperaturas
		Estiba correcta de productos elaborados	Aislados del suelo, tapados y separados de los productos crudos	Inspección visual	Diaria	Colocar correctamente	Control de Temperaturas
		Adecuado tiempo de conservación	Comidas con huevo de consumo en frío máximo 24 horas. Otros productos un máximo 5 días	Inspección visual Rotulados	Diaria	Eliminar comidas fuera del límite de tiempo	Control de Temperaturas
8. Conservación en caliente	Biológicos: contaminación y crecimiento microbiano	Correctas temperaturas de conservación en caliente	Temperatura > 65°C	Control de temperaturas	Diaria	Modificar temperatura Cambio de cámara	Control de temperaturas
		Adecuado tiempo de conservación	Consumo en el día	Inspección visual	Diaria	Eliminar comidas fuera del límite de tiempo	Control de Temperatura/ Tiempo
9.Servicio de entrega al consumidor final	Biológicos: contaminación microbiana	Correcta higiene personal	Lineamientos básicos de higiene del personal	Inspección visual	En el horario de trabajo	Aplicar los lineamientos básicos de higiene	Control de limpieza y desinfección

NOTA: Al salir de los límites críticos o niveles objetivos se debe llenar el formato «Reporte de No Conformidad».

ANEXO N° 6: MATRIZ DE INDICADORES

TIPO DE PROCESO	PROCESO	SUB-PROCESO	NOMBRE	DEFINICIÓN DEL INDICADOR	OBJETIVO DE LA CALIDAD	META	FÓRMULA	MÉTODO PARA LEVANTAR EL INDICADOR (EVIDENCIA)
Procesos de Dirección	Dirección estratégica	Implementación del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC)	Índice del avance de la implementación del SGC	Porcentaje de la implementación del SGC alcanzado respecto al total	Implementar el SGC afianzando una cultura de la calidad y mejora continua	Lograr que el Sistema de Gestión de la Calidad se encuentre implementado en un 80%	$\frac{\text{Actividades del SGC realizadas}}{\text{Actividades totales del SGC planificadas}} \times 100\%$	-Fichas técnicas de procesos -Revisión de registros -Revisión de los avances de los diversos planes del SGC
	Comercialización	Ventas	Índice de Ventas	Porcentaje de raciones vendidas con respecto a las proyectadas	Incrementar el volumen de ventas satisfaciendo las expectativas del cliente	Lograr un incremento de ventas de un 20%	$\frac{\text{Ventas realizadas} - \text{ventas proyect}}{\text{Ventas proyectadas}} \times 100\%$	-Registros de ventas por concesionario. -Reporte de cajas registradoras. Facturación mensual
		Elaboración de propuestas	Índice de crecimiento de la participación en hospitales estatales	Incremento de la participación de empresa en hospitales estatales	Aumentar la participación en el mercado en centros de salud	Incrementar la participación en hospitales estatales en un 33.33%	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de nuevos concesionarios}}{\text{N}^\circ \text{ de concesionarios actuales}} \times 100\%$	-Contratos Firmados con nuevos clientes
Procesos de Gestión de Recursos	Mantenimiento de equipos	Ejecución del programa de mantenimiento preventivo	Índice de cumplimiento del programa de mantenimiento preventivo	Porcentaje de actividades de mantenimiento preventivo realizadas	Realizar puntual y adecuadamente el mantenimiento preventivo de maquinaria y equipos	Cumplir el 80% de actividades de mantenimiento preventivo programadas	$\frac{\text{Total de actividades realizadas}}{\text{Total de actividades programadas}} \times 100\%$	-Correos recordatorios enviados a los responsables de áreas. -Firmas de conformidad del usuario
	Recursos humanos	Reclutamiento	Índice de capacitaciones realizadas	Proporción de horas de capacitación brindada a cada trabajador respecto a su jornada de trabajo	Proporcionar todos los recursos de información a los trabajadores para la mejora de su desempeño	Lograr que las horas de capacitación semanal y las horas de trabajo semanal estén en relación de 1 a 8	$\frac{\text{Horas de capac. semanal por trabajador}}{\text{Horas de trabajo semanal por trabajador}}$	-Registros de asistencia a las capacitación

TIPO DE PROCESO	PROCESO	SUB-PROCESO	NOMBRE	DEFINICIÓN DEL INDICADOR	OBJETIVO DE LA CALIDAD	META	FÓRMULA	MÉTODO PARA LEVANTAR EL INDICADOR (EVIDENCIA)
Procesos de Gestión de Recursos	Recursos humanos	Evaluación del desempeño	Índice de evaluaciones destacadas	Porcentaje de evaluaciones destacadas (mayores a 16 en la escala del 1 al 20)	Mejorar la productividad del recurso humano en la empresa	Lograr que el 80% de las evaluaciones sean destacadas	$\frac{\text{N}^\circ \text{ evaluaciones destacadas} \times 100\%}{\text{N}^\circ \text{ de evaluaciones}}$	-Formatos de evaluación (exámenes y check list para el seguimiento de actividades) -Registros de calificaciones de los trabajadores en las evaluaciones
	Tesorería	Recaudación mensual	Índice de Recaudación	Porcentaje de los ingresos reales respecto a los planificados	Cumplir con las obligaciones empresariales asegurando sus recursos	Completar la recaudación de ingresos mensuales los últimos días del mes en un 90%	$\frac{\text{Ingresos reales} \times 100\%}{\text{Ingresos planificados}}$	-Facturas canceladas -Depósitos en cuentas -Cheques emitidos
		Asignación de presupuestos	Índice de cumplimiento del presupuesto programado	Porcentaje del presupuesto gastado en la realización de diversas actividades	Adquisición de los diferentes recursos garantizando las mejores condiciones de compra	Utilizar como máximo el 90% del presupuesto programado	$\frac{\text{Presupuesto gastado} \times 100\%}{\text{Presupuesto programado}}$	-Requisiciones de Compra -Solicitudes de compra. -Contratos por servicios a terceros -Pago de servicios básicos
	Mantenimiento de infraestructura	Mejoramiento de las instalaciones	Índice de mejoramiento de las instalaciones	Porcentaje de concesionarios de alimentos «tradicionales» en los cuales se mejoró la infraestructura (ambientes)	Hacer confortable la estadía del consumidor final (requerimiento implícito) dentro de las instalaciones	Mejorar el confort de los ambientes donde se realiza la atención al consumidor final en un 25% de los concesionarios tradicionales	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de concesionarios mejorados} \times 100\%}{\text{N}^\circ \text{ de concesionarios totales}}$	-Documentación que acredite la aceptación del cliente de las modificaciones -Plan de ubicación y localización -Memoria Descriptiva
Procesos de Medición Análisis y Mejora	Control y seguimiento de la calidad	Verificación de productos	Índice de productos no conformes (NC)	Porcentaje de productos No Conformes (NC)	Asegurar la calidad en los productos y servicios	Los productos (entradas a otros procesos) no conformes deben ser como máximo en 3% de los productos obtenidos	$\frac{\text{Productos NC} \times 100\%}{\text{Productos totales}}$	-Reportes de productos NC -Reportes de quejas de las áreas solicitantes -Reporte de devoluciones
		Muestreo de raciones	Índice de muestreo	Número de muestras analizadas al mes	Confirmar las características de calidad sanitaria, inocuidad o calidad nutricional de los alimentos	Realizar como mínimo una muestra por concesionario de alimentos al mes	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de muestras tomadas}}{\text{mes}}$	-Planes de Muestreo. -Solicitud de ensayo. -Informes de ensayo.

TIPO DE PROCESO	PROCESO	SUB-PROCESO	NOMBRE	DEFINICIÓN DEL INDICADOR	OBJETIVO DE LA CALIDAD	META	FÓRMULA	MÉTODO PARA LEVANTAR EL INDICADOR (EVIDENCIA)
Procesos de Medición Análisis y Mejora	Manejo de reclamaciones	Atención de reclamos	Índice de reclamos atendidos	Porcentaje de reclamos atendidos satisfactoriamente.	Aumentar la habilidad de la empresa para resolver reclamos de manera efectiva	Resolver de manera satisfactoria el 80% de los reclamos del total existente	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de reclamos atendidos} \times 100\%}{\text{N}^\circ \text{ de reclamos totales}}$	-Registros de sugerencias, quejas y reclamos generados -Reporte/Informe de decisiones tomadas respecto al manejo del reclamo
Procesos de Realización del Producto	Compras	Compras de insumos/MP	Índice de aprovisionamiento de insumos/MP y utensilios	Porcentaje de requerimientos atendidos provenientes del área de producción	Mantener existencia de insumos/MP y utensilios para cubrir los requerimientos del área de producción	Atender en un 98% los requerimientos solicitados	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de requisiciones atendidas} \times 100\%}{\text{N}^\circ \text{ de requisiciones totales}}$	-Solicitud de compras atendidas -Listas de verificación de evaluación de proveedores
			Índice de pedidos rechazados	Porcentaje de productos que no cumplen con las especificaciones de calidad	Mantener la calidad de los productos recibidos, junto con la puntualidad en la entrega.	Reducir el número de pedidos rechazados a un 20%	$\frac{\text{Pedidos rechazados} \times 100\%}{\text{Total de pedidos realizados}}$	-Reporte de devolución de compras -Registro de control de recepción de insumos/MP
	Almacenamiento	Manejo de Inventarios de insumos/MP	Índice de exactitud de los inventarios	Proporción de inventario físico de insumos/MP respecto al inventario teórico o costos referenciales de las existencias	Determinar la confiabilidad de que el valor del inventario físico concuerde con los costos referenciales de los insumos/ MP	Alcanzar un 90 % de exactitud entre los inventario teóricos y físicos	$\frac{\text{Inventario teórico} \times 100\%}{\text{Inventario físico}}$	-Reporte de costos de insumos/MP obtenidos -Inventarios realizados por el área de almacén con el visto del responsable
	Despacho de Insumos a las sedes	Despacho de insumos/MP	Índice de insumos/MP y utensilios despachados a las sedes	Porcentaje de la cantidad de insumos despachados respecto a la cantidad de productos solicitados.	Despachar los insumos/MP solicitados para garantizar la producción según lo planeado.	Lograr el despacho del 90% de los insumos/MP solicitado por los concesionarios.	$\frac{\text{Cantidad despachada} \times 100\%}{\text{Cantidad solicitada}}$	-Listado visado de productos entregados -Guías de remisión

TIPO DE PROCESO	PROCESO	ETAPA DEL PROCESO	NOMBRE	DEFINICIÓN DEL INDICADOR	OBJETIVO	META	FÓRMULA	MÉTODO PARA LEVANTAR EL INDICADOR (EVIDENCIA)
Procesos de Realización del Producto	Producción	Recepción de insumos/MP	Índice de recepción de insumos/MP conforme	Porcentaje de la cantidad de insumos/MP recibidos conformes respecto a la cantidad total recibida	Contar con los insumos/MP que cumpla las características especificadas	Alcanzar el 80% de insumos/MP recibidos según lo especificado y en las condiciones apropiadas	$\frac{\text{Cantidad de insumos conformes} \times 100\%}{\text{Cantidad de insumos recibidos}}$	-Registro de control de recepción de insumos/MP -Correos indicando conformidad de recepción enviados al área de compras -Guías de remisión visadas
		Almacenamiento de insumos/MP	Índice de mermas de insumos/MP	Porcentaje de pérdida de insumos/MP por manejo deficiente en el almacén	Optimizar y preservar recursos mediante la disminución de pérdidas de insumos/MP por manejo deficiente	Obtener como máximo un 3% de mermas de insumos/MP respecto al total insumos almacenados	$\frac{\text{Cant. de mermas de insumos/MP} \times 100\%}{\text{Cantidad de insumos totales}}$	-Registros de inventarios. -Registro de control de almacén y cámaras
		Selección de insumos/MP	Índice de pérdidas de insumos/MP por mala selección	Porcentaje de insumos/MP perdida por selección deficiente	Optimizar recursos por correcta selección de materia prima	Obtener como mínimo un 3% de pérdidas de insumos/MP por selección deficiente de insumos	$\frac{\text{Cant.de insumos/MP perdida por mala selección} \times 100\%}{\text{Cantidad total de MP}}$	Cuaderno de cargo Rotulación de jabas, sacos y distintos espacios según fecha de recepción
		Preparación de Alimentos	Índice de productos atendidos	Porcentaje de órdenes de producción preparadas satisfactoriamente	Obtener productos de calidad cumpliendo los requerimientos del cliente	Alcanza el 90% de Órdenes de Producción preparadas satisfactoriamente.	$\frac{\text{Cantidad de órdenes de producción preparadas satisfactoriamente} \times 100\%}{\text{Cantidad de órdenes de producción}}$	-Comandas -Tickets de compra. -Registros de sugerencias, quejas y reclamos.
		Evaluación Sensorial (Producto Elaborado)	Índice de productos que cumplen con las características	Porcentaje de productos que cumplen características	Verificar que los alimentos cumplen con las características requeridas.	Alcanzar el 100% de producción (lote) verificada	$\frac{\text{Cantidad de producción verificada} \times 100\%}{\text{Cantidad de producción}}$	-Registros de control de la producción visados -Registro de productos No Conformes. -Informes mensuales

TIPO DE PROCESO	PROCESO	ETAPA DEL PROCESO	NOMBRE	DEFINICIÓN DEL INDICADOR	OBJETIVO	META	FÓRMULA	MÉTODO PARA LEVANTAR EL INDICADOR (EVIDENCIA)
Procesos de Realización del Producto	Prestación del servicio (Atención al consumidor final)	Recepción del requerimiento del consumidor final	Índice de pedidos tomados correctamente	Porcentaje de pedidos que reflejan los requerimientos del consumidor final.	Cubrir y tomar todas las necesidades y requerimientos del consumidor final.	Alcanzar el 80% de pedidos tomados correctamente.	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de pedidos tomados correctamente}}{\text{N}^\circ \text{ total de pedidos}}$	-N° de comandas tachadas -Encuestas a los consumidores finales
		Cobro por consumo	Índice de tiempo tomado por cada transacción (espera para pago en caja)	Porcentaje de atenciones con una duración aproximada de 30 segundos	Conseguir rapidez en el cobro	Alcanzar el tiempo de atención de 30 en el 70% de las atenciones	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de atenciones de 30 segundos (aprox)}}{\text{Total de atenciones en caja}} \times 100\%$	-Encuestas a los consumidores finales
		Distribución (línea de baño María y emplatado)	Índice de Reclamos por el tamaño de las raciones	Porcentaje de reclamos por el tamaño de las raciones	Distribuir un volumen estándar de las raciones	Alcanzar la ración estándar en el 85% de los platos elaborados	$\frac{\text{Cantidad de raciones estándar}}{\text{Cantidad de raciones totales}} \times 100\%$	-N° de tickets o comandas por lote de producción -Encuestas a los consumidores finales
		Servicio de Entrega (platos a la carta)	Índice de entregas realizadas efectivamente	Porcentajes de reclamos de los comensales por retrasos o entrega deficiente	Entregar los pedidos de manera oportuna según lo requerido por el cliente	Alcanzar el 80% de pedidos entregados correctamente	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de entregas realizadas correctamente}}{\text{N}^\circ \text{ total de entregas}} \times 100\%$	-N° de tickets o comandas pagadas -Encuestas a los consumidores finales
		Retroalimentación del cliente/consumidor final	Índice de encuestas tomadas	Porcentaje de encuestas llenadas correctamente	Brindar siempre una mejor atención al cliente/consumidor final	Alcanzar el 80% de encuestas entregadas debidamente llenadas	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de encuestas debidamente completadas}}{\text{N}^\circ \text{ de encuestas entregadas}} \times 100\%$	-Revisar y evaluar las encuestas tomadas

ANEXO N° 7: MATRIZ DE RESPONSABILIDADES

TIPO DE PROCESO	PROCESO	SUB-PROCESO	META	PLAN DE ACCIÓN			CONTROLES		
				QUIÉN	PLAZO	ACTIVIDADES	QUIEN	FRECUENCIA	ACCIONES
Procesos de Dirección	Dirección estratégica	Implementación del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC)	Lograr que el Sistema de Gestión de la Calidad se encuentre implementado en un 80%	Representante de la dirección (respecto al SGC)	12 meses	Velar por la ejecución de actividades planificadas. Mantener y mejorar las políticas y objetivos de la calidad. Cumplir los requisitos del cliente.	Representante de la dirección (respecto al SGC)	6 meses	Control y seguimiento de las operaciones. Solicitar la aplicación de listas de verificación del SGC. Identificar las causas por las que no se llegó a la meta. Realizar auditorías internas (anuales) al SGC.
	Comercialización	Ventas	Lograr un incremento de ventas de un 20%	Gerente Comercial	12 meses	Contacto directo con los clientes. Valor agregado. Marketing estratégico.	Gerente General	Mensual	Evaluar la orientación de las preferencias de los clientes. Evaluación de encuestas de satisfacción al consumidor final. Analizar los registros de sugerencias, quejas y reclamos.
		Elaboración de propuestas	Incrementar la participación en hospitales estatales en un 33.33%	Gerente Comercial	12 meses	Buscar posibles clientes. Revisión de las bases del concurso. Propuesta de valor.	Gerente General	4 meses	Reformulación de propuestas. Renegociaciones con clientes.
Procesos de Gestión de Recursos	Mantenimiento de equipos	Ejecución del programa de mantenimiento preventivo	Cumplir el 80% de actividades de mantenimiento preventivo programadas	Supervisor de la Calidad	6 meses	Verificar que las actividades de mantenimiento preventivo se den según el programa.	Gerente de Operaciones	Mensual	Revisar los avances del programa. Solicitar regularizaciones. Modificar el programa según se considere necesario.
	Recursos humanos	Reclutamiento	Lograr que las horas de capacitación semanal y las horas de trabajo semanal estén en relación de 1 a 8	Responsable de RR.HH.	4 meses	Evaluar competencias. Identificar necesidades de capacitación.	Supervisor de la Calidad	Mensual	Analizar las causas del escaso aprendizaje. Aumento de horas de capacitación.
		Evaluación del desempeño	Lograr que el 80% de las evaluaciones sean destacadas	Responsable de RR.HH.	12 meses	Programar y realizar evaluaciones. Evaluaciones teóricas y prácticas. Evaluar la interiorización del concepto de calidad.	Supervisor de la Calidad	4 meses	Capacitaciones en los aspectos deficitarios. Evaluar a los capacitadores. Nuevos enfoques a los aspectos evaluados. Aumento de horas de capacitación.

TIPO DE PROCESO	PROCESO	SUB-PROCESO	META	PLAN DE ACCIÓN			CONTROLES		
				QUIÉN	PLAZO	ACTIVIDADES	QUIEN	FRECUENCIA	ACCIONES
Procesos de Gestión de Recursos	Tesorería	Recaudación mensual	Completar la recaudación de ingresos mensuales los últimos días del mes en un 90%	Responsable de Tesorería	6 meses	Contactar al área de pagos de la empresa cliente y hacer el cobro respectivo.	Gerente de Administración y Finanzas	Mensual	Enviar un reporte de facturas retrasadas por correo al cliente. Realizar seguimiento telefónico.
		Asignación de presupuestos	Utilizar como máximo el 90% del presupuesto programado	Gerente de Adm. y Finanzas	12 meses	Establecer lineamientos para las compras de insumos, utensilios, equipos, entre otros (comunicación con los responsables de área, referencia montos consumidos en los meses anteriores, etc.).	Gerente General	Mensual	Reestructuración de programa mensual de gastos. Evaluar los presupuestos asignados por áreas. Reconsideración de proveedores. Cambiar planes de consumo.
	Mantenimiento de infraestructura	Mejoramiento de las instalaciones	Mejorar el confort de los ambientes donde se realiza la atención al comensal en un 25% de los concesionarios	Gerente de Operaciones	6 meses	Revisión del estado actual de la infraestructura. Mejoramiento de los ambientes priorizando según deficiencias (confort).	Gerente General	3 meses	Ajustar el cronograma. Cambio del proveedor del servicio.
Procesos de Medición Análisis y Mejora	Control y seguimiento de la calidad	Verificación de productos	Los productos (entradas a otros procesos) no conformes deben ser como máximo en 3% de los productos obtenidos	Responsable del área	9 meses	Detección de Productos NC. Llenar los reportes de NC. Verificación constante del producto obtenido con los requisitos especificados.	Supervisor de la Calidad	Mensual	Tomar acciones correctivas.
		Muestreo de raciones	Realizar como mínimo una muestra por concesionario se alimentos al mes	Supervisor de la Calidad	mensual	Toma de muestras representativas. Identificación (etiquetado) de muestras. Análisis de muestras.	Gerente de Operaciones	Mensual	Regularizar el plan de muestreo.
	Manejo de reclamaciones	Atención de Reclamos	Resolver de manera satisfactoria el 80% de los reclamos del total existente	Administrador de concesionario	10 meses	Estar pendientes a las sugerencias, quejas y reclamos y ofrecer al cliente el formato correspondiente. Enfoque en el cliente/consumidor final.	Gerente de Operaciones	Mensual	Revisión del proceso de atención de reclamos. Incentivar la innovación en el desarrollo de manejo de reclamos.
Procesos de Realización del Producto	Compras	Compras de insumos/MP	Atender en un 98% los requerimientos solicitados	Responsable de compras	6 meses	Recepción de Requisiciones. Contactar con el proveedor. Enviar la Solicitud de Compras Gestionar el ingreso de MP/insumos a almacén.	Gerente Logística	Mensual	Estudio de las estadísticas e información sobre las compras. Investigación sobre rotación de inventario.

TIPO DE PROCESO	PROCESO	SUB-PROCESO	META	PLAN DE ACCIÓN			CONTROLES		
				QUIÉN	PLAZO	ACTIVIDADES	QUIEN	FRECUENCIA	ACCIONES
Procesos de Realización del Producto	Compras	Compras de insumos/MP	Reducir el número de pedidos rechazados a un 20%	Responsable de compras	6 meses	Verificar que los productos cumplan con las especificaciones indicadas al proveedor. Llenado del Registro de Recepción de insumos/MP.	Gerente Logística	Mensual	Elaborar estadísticas e información sobre las devoluciones o rechazos. Investigación sobre las causas de las devoluciones y tomar las acciones correctivas.
	Almacenamiento	Manejo de Inventarios de insumos/MP	Alcanzar un 90 % de exactitud entre los inventario teóricos y físicos	Gerente de Logística	6 meses	Cuantificar monetariamente las existencias de insumos/MP en almacén. Obtener un reporte de los costos de los insumos/MP que se encuentran en el almacén.	Gerente General	Mensual	Realizar un muestreo según el tipo de insumos/MP y verificar si el inventario coincide con el reportado. Visar los reportes solicitados ya sea de costos o los reportes de existencias de insumos/MP.
		Inspección de insumos/MP	Obtener como máximo un 3% de mermas de insumos/MP respecto al total insumos almacenados	Responsable de Almacén	6 meses	Inspecciones diarias mediante la observación y control de temperaturas. Llenado de registro de control de recepción de insumos/MP y el Registro de control de almacén y cámaras.	Gerente de Logística	Mensual	Verificaciones aleatorias. Análisis de los Registros generados en almacén. Capacitaciones.
	Despacho de Insumos a las sedes	Despacho de insumos/MP	Lograr el despacho del 90% de los insumos/MP solicitado por los concesionarios.	Responsable de Almacén	6 meses	Establecer un programa de despacho a los diferentes concesionarios. Realizar los despachos según el programa en los tiempos establecidos.	Administrador de concesionario	Cada dos días	Verificación y control de la calidad. Aceptación de insumos en concesionarias. Registro de fechas de ingreso de insumos/MP.
Procesos de Realización del Producto	Producción	Recepción de insumos/MP	Alcanzar el 80% de insumos/MP recibidos según lo especificado y en las condiciones apropiadas	Administrador de concesionario	6 meses	Inspección mediante la observación. Llenado de registro de recepción de MP.	Supervisor de la Calidad	Mensual	Capacitación. Visitas periódicas para presenciar las recepciones de insumos.
		Almacenamiento de insumos/MP	Obtener como máximo un 3% de mermas de insumos/MP respecto al total insumos almacenados	Almacenero	6 meses	Inspecciones diarias mediante la observación y control de temperatura. Llenado de registro de control de recepción de insumos/MP y el registro de control de almacén y cámaras.	Administrador de concesionario	Mensual	Verificaciones aleatorias. Análisis de los Registros generados en almacén. Capacitaciones.
		Selección de insumos/MP	Obtener como mínimo un 3% de pérdidas de insumos/MP por selección deficiente de insumos	Ayudante de Cocina	6 meses	Utilización del método PEPS para selección de insumos.	Maestro de Cocina	Mensual	Capacitación. Realizar observaciones periódicas del desempeño del personal encargado.

TIPO DE PROCESO	PROCESO	ETAPA DEL PROCESO	META	PLAN DE ACCIÓN			CONTROLES		
				QUIÉN	PLAZO	ACTIVIDADES	QUIEN	FRECUENCIA	ACCIONES
Procesos de Realización del Producto	Producción	Preparación de Alimentos	Alcanza el 90% de órdenes de producción preparadas satisfactoriamente.	Maestro de Cocina	9 meses	Preparación de los alimentos. Seguimiento de instructivos. Utilización de herramienta de cocina e indumentaria necesaria. Mantener una comunicación efectiva con los mozos.	Administrador de concesionario	Diario	Capacitaciones. Evaluaciones de desempeño. Seguimiento constante de las actividades en el área de la cocina.
		Evaluación Sensorial (Producto Elaborado)	Alcanzar el 100% de producción (lote) verificada	Administrador de concesionario	3 meses	Degustación de los alimentos. Verificación del uso de los registros de control de producción. Cerciorarse del manejo de las BPM por los operarios.	Gerente de Operaciones	Mensual	Toma de muestras y contra muestras. Seguimiento constante de las actividades del administrador en lo referente a la verificación.
	Prestación del servicio (Atención al consumidor final)	Recepción del requerimiento del consumidor final	Alcanzar el 80% de pedidos tomados correctamente.	Azafata/Mozo	6 meses	Informar a los comensales de los productos. Brindar la carta. Comunicación con la cocina	Administrador de concesionario	Mensual	Evaluación de las encuestas de satisfacción del consumidor final. Seguimiento constante de las actividades de los responsables de la toma de pedidos.
		Cobro por consumo	Alcanzar el tiempo de atención de 30 en el 70% de las atenciones	Cajero	6 meses	Manejo de caja registradora. Recepción del dinero y verificación de las características del billete/moneda.	Administrador de concesionario	Semanal	Seguimiento constante de las actividades en caja. Evaluación de las encuestas.
		Distribución (línea de baño María y emplatado)	Alcanzar la ración estándar en el 85% de los platos elaborados	Entradero/ ayudante de cocina (Apoyo en área de despacho)	4 meses	Utilización de herramientas de medidas. Uso del mismo modelo de vajilla.	Administrador de concesionario	Mensual	Evaluaciones de desempeño. Seguimiento constante de las actividades en el área de la despacho.
		Servicio de Entrega (platos a la carta)	Alcanzar el 80% de pedidos entregados correctamente	Azafata, Mozo	6 meses	Verificación de las comandas. Manejo de reglas de Servicio. Posturas, manejo de vajilla. Comunicación con la cocina.	Administrador de concesionario	Mensual	Evaluación de las encuestas de satisfacción. Seguimiento constante de las actividades de los responsables de la entrega de pedidos.
		Retroalimentación del cliente/consumidor final	Alcanzar el 80% de encuestas entregadas debidamente llenadas	Azafata, Mozo/Adm. del Concesionario	6 meses	Encuestas a consumidores finales. Entrevistas a los consumidores finales/clientes.	Supervisor de la Calidad	Mensual	Capacitaciones. Visitas periódicas para presenciar la manera en que las encuestas son ofrecidas.

ANEXO N° 8: FICHAS TÉCNICAS DE LOS PROCESOS DE REALIZACIÓN DEL PRODUCTO

Nombre del Proceso		Compra de Insumos/MP	Fecha	01/03/16	Versión	01
Responsable del Proceso		Responsable de Compras.				
Misión/Objetivo del Proceso		Adquirir insumos/MP que cumplan con las especificaciones requeridas.				
Entradas del Proceso			Proveedores de las Entradas			
1	Requisiciones (Rq) de Compras de insumos/MP.		1	Administrador de los Concesionarios de Alimentos.		
2	Personal calificado.		2	Responsable de RR.HH.		
3	Fichas técnicas.		3	Administradores de los Concesionarios.		
4	Lista de Proveedores aprobados.		4	Gerente de Logística.		
5	Lista de Precios.		5	Gerente de Logística.		
6	Cronograma de despachos.		6	Gerente de Logística.		
Salida del Proceso			Receptores de la Salida			
1	Solicitud de Compra.		1	Proveedores/Responsable de Almacén.		
2	Insumos/MP.		2	Almacén del Concesionario de Alimentos.		
3	Comprobantes de Pago.		3	Responsable de Contabilidad.		
4	Registro de Evaluación de Proveedor.		4	Responsable de Compras.		
5	Registro de Recepción de Almacén.		5	Responsable de Compras.		
Controles Establecidos						
1	Comparación de lo entregado con la solicitud de compra.					
2	Lista de Verificación de la recepción de los insumos.					
3	Inspección organoléptica de los insumos.					
4	Pesaje.					
5	Control de la temperatura.					
Descripción del Proceso						
N	Etapas del Proceso	Ejecutores de la Actividad	Documento o Registro de Consulta	Registros Generados		
1	Elaboración de la Requisición.	Maestro de Cocina	Prog. de producción. Procedimiento PR-CMP-01.	Requisición de compras.		
2	Aprobación y Envío de la Requisición.	Administrador del Concesionario	Prog. de producción. Procedimiento PR-CMP-01.	-		
3	Elaboración de la Solicitud de Compras.	Responsable de Compras	Lista de proveedores aprobados. Lista de precios. Procedimiento PR-CMP-01.	Solicitud de compra.		
4	Envío de la Solicitud de Compras.	Responsable de Compras	Procedimiento PR-CMP-01. Procedimiento PR-SP-01.	-		
5	Recepción de Insumos en almacén central.	Responsable de Almacén	Solicitud de Compras Procedimiento PR-CMP-01.	Control de recepción de insumos y MP.		
Infraestructura Esencial			Ambiente de Trabajo			
1	Equipos de Cómputo.		1	Seguridad e higiene.		
2	Parihuelas.		2	Iluminación.		
3	Balanzas.		3	Ventilación.		
4	Carro manual hidráulico (pato).		4	Temperatura.		

Nombre del Proceso		Almacenamiento de insumos/MP	Fecha	01/03/16	Versión	01
Responsable del Proceso		Responsable de Almacén.				
Misión/Objetivo del Proceso		Custodiar las materias primas conservando sus características.				
Entradas del Proceso			Proveedores de las Entradas			
1	Insumos/MP.		1	Proveedores/Responsable de compras.		
2	Personal calificado.		2	Responsable de RR.HH.		
3	Programa de Limpieza y Saneamiento.		3	Gerencia de Operaciones.		
4	Requisiciones de compra (para la ubicación según pedidos).		4	Responsable de Compras.		
5	Inducciones ergonómicas.		5	Responsable de RR.HH.		
Salida del Proceso			Receptores de la Salida			
1	Insumos/MP bajo las condiciones apropiadas y correctamente ubicados.		1	Transportista (para el despacho a sedes).		
Controles Establecidos						
1	Zonas de almacenamiento por tipos de producto.					
2	Control de Temperatura.					
3	Empaquetado, etiquetado y fechado.					
4	Inspección Visual.					
Descripción del Proceso						
N	Etapas del Proceso	Ejecutores de la Actividad	Documento o Registro de Consulta	Registros Generados		
1	Entrada de la MP.	Responsable de almacén	Solicitud de Compra.	-Control de Recepción de insumos y MP. -Solicitud de Compra con sello de recepción.		
2	Movimiento y ubicación.	Almacenero	-	- Control de almacenes y cámaras.		
3	Procesamiento (lavado en frescos, empaquetados, etc.).	Almacenero	-	-		
4	Ubicación final antes del despacho.	Almacenero	Cronograma de Pedidos.	-Listado de productos a enviar a sede.		
Infraestructura Esencial			Ambiente de Trabajo			
1	Áreas de almacenamiento (correctamente aisladas y señalizadas).		1	Seguridad e higiene.		
2	Lavaderos para productos frescos (vegetales y frutas).		2	Temperatura.		
3	Cámaras de conservación y congelación.		3	Humedad.		
4	Mallas protectoras.		4	Iluminación.		

Nombre del Proceso		Despacho de Insumos/MP a Sedes	Fecha	01/03/16	Versión	01
Responsable del Proceso		Almaceneros/Transportistas.				
Misión/Objetivo del Proceso		Transportar hacia las sedes los insumos requeridos cuidando la conservación de las características especificadas.				
Entradas del Proceso			Proveedores de las Entradas			
1	Insumos/MP.		1	Responsable de Almacén.		
2	Personal calificado.		2	Responsable de RR.HH.		
3	Requisiciones de compra (para la preparación de pedidos).		3	Responsable de Compras.		
4	Cronograma de despachos.		4	Gerencia de Logística.		
5	Inducciones ergonómicas.		5	Responsable de RR.HH.		
6	Programa de Limpieza y Saneamiento.		6	Gerencia de Operaciones.		
Salida del Proceso			Receptores de la Salida			
1	Liberación del insumo/MP.		1	Administrador del Concesionario.		
2	Cargo de recepción firmado.		2	Responsable de Almacén.		
Controles Establecidos						
1	Etiquetado y Rotulado.					
2	Comparación de lo colocado en el vehículo con la requisición de compra.					
3	Ubicación de los insumos en los vehículos.					
4	Verificar las correctas condiciones higiénico-sanitarias de los vehículos.					
Descripción del Proceso						
N	Etapas del Proceso	Ejecutores de la Actividad	Documento o Registro de Consulta	Registros Generados		
1	Embalado de pedidos en despacho.	Almacenero	Requisición de compra.	-		
2	Preparación de documentos a despachar (si aplica).	Responsable de Compras	-	-		
3	Subir los pedidos al vehículo del transportista.	Transportista/Almacenero	-	-		
4	Entrega de los insumos/MP.	Transportista	Requisición de compra.	-Cargo de recepción. -Control de Recepción de insumos y MP.		
5	Limpieza y mantenimiento del vehículo de reparto.	Transportista	Programa de Limpieza y Saneamiento.	-		
Infraestructura Esencial			Ambiente de Trabajo			
1	Vehículos de Transporte (2).		1	Seguridad e higiene.		
2	Área de despacho.		2	Iluminación.		
3	Carro manual hidráulico (pato).		3	Ventilación.		

Nombre del Proceso		Producción (menús)	Fecha	01/03/16	Versión	01
Responsable del Proceso		Administrador del Concesionario.				
Misión/Objetivo del Proceso		Preparación de las raciones diarias según la minuta programada.				
Entradas del Proceso			Proveedores de las Entradas			
1	Minuta programada.		1	Gerentes de Operaciones y Logística.		
2	Insumos/MP.		2	Responsable de Almacén.		
3	Receta de los platos.		3	Maestro de Cocina.		
4	Personal Calificado.		4	Responsable de RR.HH.		
5	Buenas Prácticas de Manufactura.		5	Operarios, supervisados por el Administrador del Concesionario.		
6	Programa de Limpieza y Saneamiento.		6	Gerente de Operaciones.		
Salida del Proceso			Receptores de la Salida			
1	Raciones terminadas.		1	Consumidores finales.		
2	Reporte de Producción.		2	Supervisor de la Calidad.		
Controles Establecidos						
1	Control de Temperatura a lo largo del Proceso.					
2	Control Organoléptico.					
3	Supervisión del uso de las Buenas Prácticas de Manufactura.					
4	Cumplimiento de los tiempos establecidos en cada etapa.					
Descripción del Proceso						
N	Etapas del Proceso	Ejecutores de la Actividad	Documento o Registro de Consulta	Registros Generados		
1	Preproducción de insumos según las raciones programadas.	Ayudante de Cocina	-Minuta (programación mensual).	- Control de limpieza y desinfección.		
2	Producción.	Maestro de Cocina/ Ayudante de Cocina	-Minutas -Manuales (raciones/gramajes) -Recetas	-Control de Temperaturas. -Control Temperatura/Tiempo. -Control de renovación de aceites.		
3	Emplatado.	Ayudante de Cocina	-Manuales (raciones/gramajes). -Tickets.	-Tickets atendidos.		
Infraestructura Esencial			Ambiente de Trabajo			
1	Áreas de cocina (correctamente diferenciadas y señalizadas).		1	Iluminación.		
2	Línea de emplatado.		2	Zonas señaladas para la espera del cliente.		
3	Comedor.		3	Ventilación.		
4	Servicios Higiénicos.		4	Seguridad e higiene.		
5	Paredes lavables y pisos de mayólica.		5	Equipos de protección personal.		

Nombre del Proceso		Producción (Platos a la Carta)		Fecha	01/03/16	Versión	01
Responsable del Proceso		Administrador del Concesionario.					
Misión/Objetivo del Proceso		Preparación de variados platos que satisfagan los requerimientos del cliente en el tiempo establecido.					
Entradas del Proceso				Proveedores de las Entradas			
1	Orden de pedidos (comanda).			1	Consumidores finales.		
2	Insumos/MP.			2	Responsable de Almacén.		
3	Receta de los platos.			3	Maestro de Cocina.		
4	Personal Calificado.			4	Responsable de RR.HH.		
5	Buenas Prácticas de Manufactura.			5	Operarios, supervisados por el Administrador del Concesionario.		
6	Programa de Limpieza y Saneamiento.			6	Gerente de Operaciones.		
Salida del Proceso				Receptores de la Salida			
1	Platos terminados.			1	Consumidores finales.		
2	Reporte de Producción.			2	Supervisor de la Calidad.		
Controles Establecidos							
1	Control de Temperatura a lo largo del Proceso.						
2	Control Organoléptico.						
3	Supervisión del uso de las Buenas Prácticas de Manufactura.						
4	Cumplimiento de los tiempos establecidos en cada etapa.						
Descripción del Proceso							
N	Etapas del Proceso	Ejecutores de la Actividad		Documento o Registro de Consulta		Registros Generados	
1	Envío del pedido al maestro de cocina.	Mozo/Azafata		-		- Comanda.	
2	Preproducción.	Ayudantes de Cocina		-		-Control de limpieza y desinfección.	
3	Preparación de los pedidos.	Maestro de Cocina/ Ayudante de Cocina		-Comandas. -Manuales (raciones/gramajes). -Recetas.		-Control de Temperaturas. -Control Temperatura/ Tiempo. -Control de renovación de aceites.	
4	Emplatado.	Ayudante de Cocina		-Manuales (raciones/gramajes). -Comandas.		-Comandas atendidas.	
Infraestructura Esencial				Ambiente de Trabajo			
1	Áreas de cocina (correctamente diferenciadas y señalizadas).			1	Iluminación.		
2	Comedor.			2	Ventilación.		
3	Servicios Higiénicos.			3	Seguridad e higiene.		
4	Paredes lavables y pisos de mayólica.			4	Equipos de protección personal.		

Nombre del Proceso		Producción (*Dietas para pacientes)		Fecha	01/03/16	Versión	01
Responsable del Proceso		Administrador del Concesionario.					
Misión/Objetivo del Proceso		Preparación de los platos que satisfagan los requerimientos dietéticos de los pacientes.					
Entradas del Proceso				Proveedores de las Entradas			
1	Prescripción médico-dietética.			1	Nutricionista responsable miembro de la organización cliente.		
2	Insumos/MP.			2	Responsable de Almacén.		
3	Personal Calificado.			3	Responsable de RR.HH.		
4	Buenas Prácticas de Manufactura.			4	Operarios, supervisados por el Administrador del Concesionario.		
5	Programa de Limpieza y Saneamiento.			5	Gerente de Operaciones.		
Salida del Proceso				Receptores de la Salida			
1	Platos terminados.			1	Pacientes.		
2	Reporte de Producción.			2	Supervisor de la Calidad.		
Controles Establecidos							
1	Control de Temperatura a lo largo del Proceso.						
2	Control Organoléptico.						
3	Supervisión del uso de las Buenas Prácticas de Manufactura.						
4	Cumplimiento de los tiempos establecidos en cada etapa.						
Descripción del Proceso							
N	Etapas del Proceso	Ejecutores de la Actividades		Documento o Registro de Consulta		Registros Generados	
1	Envío del pedido al maestro de cocina.	Administrador del concesionario		-		- Comanda.	
2	Pre producción.	Ayudantes de Cocina		-		- Control de limpieza y desinfección.	
3	Preparación de los pedidos.	Maestro de Cocina/ Ayudante de Cocina		-Comandas. .Manuales (raciones/gramajes). -Prescripción médica.		-	
4	Emplatado.	Ayudante de Cocina		-Manuales (raciones/gramajes). -Comandas.		-Comandas atendidas.	
Infraestructura Esencial				Ambiente de Trabajo			
1	Áreas de cocina (correctamente diferenciadas y señalizadas).			1	Iluminación.		
2	Comedor.			2	Ventilación.		
3	Servicios Higiénicos.			3	Seguridad e higiene.		
4	Paredes lavables y pisos de mayólica.			4	Equipos de protección personal.		

*Exclusivo para Concesionario de Alimentos en Centros de Salud.

Nombre del Proceso		Atención al Cliente (Menús)	Fecha	01/03/16	Versión	01
Responsable del Proceso		Administrador del Concesionario.				
Misión/Objetivo del Proceso		Atender correctamente al cliente desde el primer contacto con él hasta que finaliza la prestación del servicio.				
Entradas del Proceso			Proveedores de las Entradas			
1	Personal calificado.		1	Responsable de RR.HH.		
2	Requerimientos del cliente.		2	Consumidores finales / Clientes.		
3	Buenas Prácticas de Manufactura.		3	Operarios, supervisados por el Administrador del Concesionario.		
4	Programa de Limpieza y Saneamiento.		4	Gerente de Operaciones.		
Salida del Proceso			Receptores de la Salida			
1	Prestación del servicio.		1	Consumidores finales.		
2	Comprobante de pago.		2	Contabilidad/Consumidor final.		
Controles Establecidos						
1	Toma de tiempos de espera.					
2	Medición constante de los productos en la línea de baño maría.					
3	Limpieza constante de la zona de servido.					
Descripción del Proceso						
N	Etapas del Proceso	Ejecutores de la Actividad	Documento o Registro de Consulta	Registros Generados		
1	Recepción del Cliente.	Mozo/Azafata	-	-		
2	Atención en ventanilla – cobro.	Cajero	-Lista de Precios según tipo de Menú, plato a la carta, etc.	-Ticket de consumo. -Comprobante de Pago.		
3	Entrega del producto en la línea de emplatado.	Ayudante de Cocina	-Ticket / manual (raciones/gramajes).	-		
4	Despedida.	Mozo/Azafata	-	-Encuesta (periódicamente). -Registro de sugerencias, quejas o reclamos.		
Infraestructura Esencial			Ambiente de Trabajo			
1	Comedor.		1	Ventilación.		
2	Mobiliario.		2	Iluminación.		
3	Mensajería y manteles.		3	Habilitación de zonas cubiertas y de sombras.		
4	Equipos de conservación de temperatura.		4	Seguridad e higiene.		

Nombre del Proceso		Atención al Cliente (Platos a la carta)	Fecha	01/03/16	Versión	01
Responsable del Proceso		Administración del Concesionario				
Misión/Objetivo del Proceso		Atender correctamente al cliente desde el primer contacto con él hasta que finaliza la prestación del servicio.				
Entradas del Proceso			Proveedores de las Entradas			
1	Personal calificado.		1	Responsable de RR.HH.		
2	Requerimientos del cliente.		2	Consumidores finales.		
3	Buenas Prácticas de Manufactura.		3	Operarios, supervisados por el Administrador del Concesionario.		
4	Programa de Limpieza y Saneamiento.		4	Gerente de Operaciones.		
Salida del Proceso			Receptores de la Salida			
1	Prestación del servicio.		1	Consumidores finales.		
2	Comprobante de pago.		2	Contabilidad / Consumidor final.		
Controles Establecidos						
1	Estar constantemente pendiente de las necesidades del cliente.					
2	Asegurarse de que la temperatura de los productos esté de acuerdo a lo solicitado por el cliente.					
3	Limpieza de las mesas al término del uso y durante el servicio en caso lo requiera el cliente.					
Descripción del Proceso						
N	Etapas del Proceso	Ejecutores de la Actividad	Documento o Registro de Consulta	Registros Generados		
1	Recepción del Cliente.	Mozo/Azafata	-	-		
2	Toma de pedidos.	Mozo/Azafata	-Carta de los platos.	-Comanda.		
3	Entrega del producto.	Mozo/Azafata	-Comanda.	-		
4	Cobro por consumo.	Mozo/Azafata	-Comanda. -Carta de los platos.	-Comprobante de pago.		
5	Entrega de Comprobante.	Mozo/Azafata	-	-		
6	Despedida.	Mozo/Azafata	-	-Encuesta (periódicamente).		
Infraestructura Esencial			Ambiente de Trabajo			
1	Comedor.		1	Ventilación.		
2	Mobiliario.		2	Iluminación.		
3	Mensajería y manteles.		3	Habilitación de zonas cubiertas y de sombras.		
4	Equipos de conservación de temperatura.		4	Seguridad e higiene.		

Nombre del Proceso		Atención al Cliente (distribución de dietas a pacientes*)		Fecha	01/03/16	Versión	01
Responsable del Proceso		Administrador del Concesionario.					
Misión/Objetivo del Proceso		Distribuir oportunamente las dietas según las especificaciones brindadas.					
Entradas del Proceso				Proveedores de las Entradas			
1	Prescripción médico-dietética (contiene N° de habitación y dieta específica).	1	Nutricionista responsable miembro de la organización cliente.				
2	Personal calificado.	2	Responsable de RR.HH.				
3	Buenas Prácticas de Manufactura.	3	Operarios, supervisados por el Administrador del Concesionario.				
4	Programa de Limpieza y Saneamiento.	4	Gerente de Operaciones.				
Salida del Proceso				Receptores de la Salida			
1	Distribución de platos a las habitaciones.	1	Pacientes.				
Controles Establecidos							
1	Toma de tiempos de espera.						
2	Medición constante de los productos en la línea de baño maría.						
3	Limpieza constante de las áreas de producción y carros bandejeros.						
Descripción del Proceso							
N	Etapas del Proceso	Ejecutores de la Actividad		Documento o Registro De Consulta		Registros Generados	
1	Recepción del Cliente	Mozo/Azafata		-		-	
2	Atención en ventanilla – cobro.	Cajero		-Lista de Precios según tipo de Menú.		-Ticket de consumo. -Comprobante de Pago.	
3	Entrega del producto.	Ayudante de Cocina		-Ticket / manuales (raciones/gramajes).		-	
4	Despedida.	Mozo/Azafata		-		-Encuesta (periódicamente).	
Infraestructura Esencial				Ambiente de Trabajo			
1	Equipos transportadores (carros bandejeros).			1	Ventilación.		
2	Menaje.			2	Seguridad e higiene.		

*Exclusivo para Concesionarios de Alimentos en Centros de Salud.

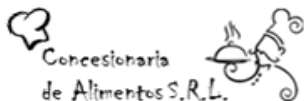
ANEXO N° 9: FICHAS TÉCNICAS DE LOS PROCESOS PROPUESTOS DE MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA

Nombre del Proceso		Control de la calidad	Fecha	01/03/16	Versión	01
Dueño del Proceso		Supervisor de la Calidad.				
Misión/Objetivo del Proceso		Garantizar la calidad en los procesos.				
Entradas del Proceso			Proveedores de las Entradas			
1	Manual de la calidad MC-01.		1	Supervisor de Calidad/Gerente de Operaciones.		
2	Presupuestos de ingresos y gastos.		2	Gerente Administración.		
3	Información de las operaciones.		3	Responsables de área.		
4	Planes de mantenimiento y calibración.		4	Supervisor de la Calidad.		
5	Programa de auditorías internas.		5	Supervisor de Calidad/Gerente de Operaciones.		
6	Tablas de Gestión.		6	Supervisor de la calidad/producción.		
7	Información de la evolución de indicadores.		7	Responsables de área.		
8	Objetivos mensuales/anuales.		8	Gerencia General.		
Salida del Proceso			Receptores de la Salida			
1	Planes operativos diversos.		1	Supervisor de la Calidad/producción.		
2	Informes de mantenimiento y calibración.		2	Gerente de Operaciones.		
3	Informes de auditoría.		3	Gerencia General/Gerentes de Línea.		
4	Informe del cumplimiento de acciones correctivas y preventivas.		4	Gerencia General/Gerentes de línea/Responsables de área.		
5	Análisis de los indicadores.		5	Gerencia General.		
5	Análisis de logro de objetivos.		6	Gerencia General.		
Controles Establecidos						
1	Elaboración de informes periódicos.					
2	Supervisión in situ de la ejecución.					
3	Recordatorio constante de las actividades a los responsables de área según los programas.					
Descripción del Proceso						
N	Etapas del Proceso	Ejecutores de la Actividad	Documento o Registro de Consulta	Registros Generados		
1	Realización/supervisión de las actividades programadas.	Responsables según programa	Plan de auditoría interna Cronograma de mantenimiento Cronograma de calibración.	-		
2	Manejo de NC.	Responsables de área	Procedimiento PR-PNC-01.	Reporte de NC.		
3	Realizar el seguimiento a las AC o AP.	Responsables asignados	Procedimiento PR-ACP-01.	Reporte de NC.		
4	Asegurarse de que los procesos se reflejen en los documentos del SGC.	Supervisor de la calidad	Procedimientos, política, objetivos y Manuales del SGC. Procedimiento PR-CD-01.	-		
5	Asegurarse del correcto llenado de registros.	Supervisor de la calidad	Procedimiento PR-CR-01.	-		
6	Interpretación de Resultados.	Supervisor de la calidad	Manual de la calidad (MC-01).	-		
Infraestructura Esencial			Ambiente de Trabajo			
1	Equipo de Cómputo.	1	Ventilación.			
		2	Equipo de Protección del Personal.			
		3	Facilidades de acceso a las diferentes áreas.			
		4	Iluminación.			

Nombre del Proceso		Medición de la Satisfacción del Cliente	Fecha	01/03/16	Versión	01
Dueño del Proceso		Gerente Comercial.				
Misión/Objetivo del Proceso		Efectuar la medición de la satisfacción de los clientes y partes interesadas.				
Entradas del Proceso			Proveedores de las Entradas			
1	Formatos de encuestas al consumidor final.		1	Administrador del Concesionario.		
2	Formato de Sugerencias, Quejas y Reclamos.		2	Administrador del Concesionario.		
3	Retroalimentación directa.		3	Cliente/Consumidor final.		
4	Programa de Realización de encuestas.		4	Gerente Comercial.		
5	Programa de reuniones con el cliente.		5	Gerente Comercial.		
Salida del Proceso			Receptores de la Salida			
1	Resultados Analizados.		1	Gerencia General.		
Controles Establecidos						
1	Verificación en situ de la correcta labor de los encuestadores.					
2	Verificación en situ de los responsables de recibir la retroalimentación del cliente.					
Descripción del Proceso						
N	Etapas del Proceso	Ejecutores de la Actividades	Documentos o Registros De Consulta		Registros Generados	
1	Ejecución de los programas de reuniones con los clientes y encuesta).	Mozo/Azafata	-Programa de Realización de encuestas. -Programa de reuniones con el cliente.		-Encuestas completadas.	
2	Facilitar el Formato de Sugerencias, Quejas y Reclamos.	Mozo/Azafata	-		-Registro de Sugerencias, Quejas o Reclamo.	
3	Consultar la escala de calificación.	Gerente Comercial	-		-	
4	Tabulación de resultados.	Gerente Comercial	-		-Reporte de resultados.	
5	Análisis de la información.	Gerente Comercial	-		-	
Infraestructura Esencial			Ambiente de Trabajo			
1	Equipo de Cómputo.		1	Ventilación.		
2	Comedor/mobiliario.		2	Iluminación.		

Nombre del Proceso		Aseguramiento de la calidad	Fecha	01/03/16	Versión	01
Dueño del Proceso		Supervisor de la Calidad.				
Misión / Objetivo del Proceso		Proporcionar confianza a la alta dirección y al cliente de que se cumplirán los requisitos de la calidad exigidos por su Sistema de Gestión de Calidad.				
Entradas del Proceso			Proveedores de las Entradas			
1	Necesidades del Cliente/Consumidor final.		1	Clientes/Consumidores finales.		
2	Expectativas de la Alta dirección.		2	Alta dirección (Gerentes Generales y Gerentes de Línea).		
Salida del Proceso			Receptores de la Salida			
1	Producto/Servicio mejorado.		1	Cliente/Consumidor final.		
2	Mayor productividad en las operaciones.		2	Alta dirección (Gerentes Generales y Gerentes de Línea).		
3	Certificados, cartas de recomendación.		3	Clientes.		
4	Mayor demanda del servicio de concesionario.		4	Alta dirección (Gerentes Generales y Gerentes de Línea).		
5	Mayor rentabilidad.			Alta dirección (Gerentes Generales y Gerentes de Línea).		
Controles Establecidos						
1	Seguimiento del cumplimiento de los diversos programas y planes.					
2	Seguimiento del cumplimiento de los requisitos de la Norma ISO 9001:2008 en la que está basado el Sistema de Gestión de la Calidad de la empresa.					
3	Seguimiento del efectivo proceso del control de la calidad.					
4	Manejo efectivo de quejas y reclamos.					
5	Evaluación de proveedores, verificación de productos comprados, recepción según lo concertado.					
6	Evaluación del desempeño de las diversas medidas propuestas para la mejora de la productividad como las capacitaciones, mantenimiento, compra de equipos, PCC, toma de registros diversos, etc.					
Descripción del Proceso						
N	Etapas del Proceso	Ejecutores de la Actividad	Documentos o Registros De Consulta		Registros Generados	
1	Planificación de actividades de aseguramiento.	Representante de la dirección/Supervisor de la calidad	-Manual de la calidad (MC-01).		-	
2	Ejecución de las actividades de aseguramiento (capacitaciones, revisión por la dirección, documentación, llenado de registros, etc.).	Responsables de áreas	-Planes. -Programas.		-Certificados de calibración, fumigación, informes de auditorías internas, etc.	
3	Controlar/verificar las actividades de aseguramiento	Supervisor de la calidad	-Planes, programas. -Matriz de indicadores.		-	
Infraestructura Esencial			Ambiente de Trabajo			
1	Equipo de Cómputo.	1	Ventilación.			
		2	Equipo de Protección del Personal.			
		3	Iluminación.			
		4	Facilidades de acceso a las diferentes áreas.			

ANEXO N° 10: POLÍTICA DE LA CALIDAD



POLÍTICA DE LA CALIDAD

Código: PC-01
Fecha: 01/03/2016
Versión 01

Página 1 de 2

POLÍTICA DE LA CALIDAD

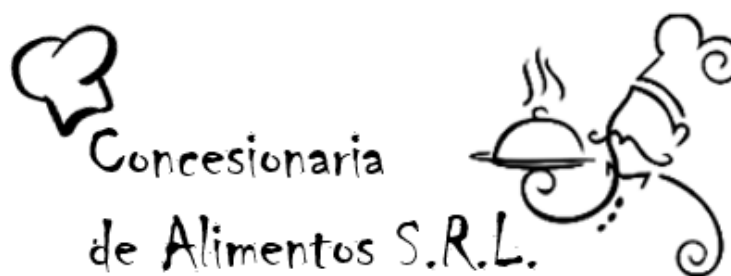


TABLA DE REVISIONES

REVISIÓN	FECHA	DESCRIPCIÓN DE LA MODIFICACIÓN
0	01/03/2016	Revisión Inicial

ELABORADO Y REVISADO:

FECHA:

01/03/2016

FIRMA

APROBADO:

FECHA:

01/03/2016

FIRMA

En Concesionaria de Alimentos S.R.L, empresa dedicada a dar servicio de alimentación colectiva, orientamos nuestras actividades de acuerdo a los siguientes lineamientos de calidad:

- Implementar y mantener un Sistema de Gestión de la Calidad basado en los requisitos de la Norma ISO 9001:2008 y adecuado a las necesidades de la empresa, el cual nos permita satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes
- Ofrecer diversos productos alimenticios que cuenten con las características sanitarias y organolépticas, tanto en sabor, color y aroma que garanticen su inocuidad y cubran las expectativas del cliente.
- Cumplir los diferentes programas, planes, controles, etc. indicados en el manual de la calidad el mismo que fue establecido por la empresa como guía para las auditorías internas del Sistema de Gestión de la Calidad; adicionalmente, cumplir con los requisitos sanitarios y demás normas legales y reglamentarias vigentes.
- Fundamentar nuestro Sistema de Gestión de la Calidad en la prevención de las No Conformidades como un medio que proporcione a los clientes la garantía de adquirir productos y servicios de calidad.
- Generar un compromiso dinámico de los Recursos Humanos de la empresa con la calidad permitiendo así el desarrollo y fortalecimiento del Sistema de Gestión de la Calidad con una visión permanente de mejora continua.
- Convertirnos en la mejor opción dentro del mercado de servicios de alimentación colectiva alcanzando altos estándares de calidad; con precios accesibles.

La política de la calidad se encuentra a disposición de todos los interesados para su divulgación y utilización hacia la mejora continua.

ANEXO N° 11: OBJETIVOS DE LA CALIDAD

OBJETIVOS DE LA CALIDAD

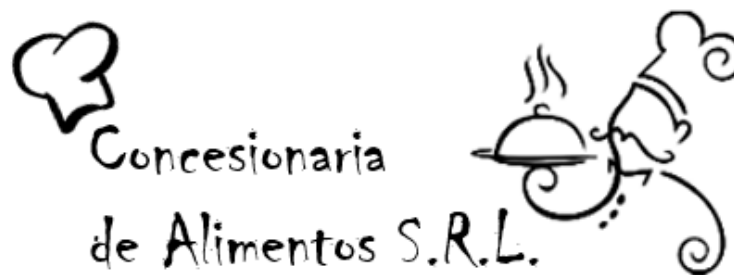


TABLA DE REVISIONES

REVISIÓN	FECHA	DESCRIPCIÓN DE LA MODIFICACIÓN
0	01/03/2016	Revisión Inicial

ELABORADO Y REVISADO:	
FECHA:	01/03/2016
FIRMA	

APROBADO:	
FECHA:	01/03/2016
FIRMA	

Concesionaria de Alimentos S.R.L, orienta sus esfuerzos en el logro de los objetivos siguientes:

- Implementar y mantener el Sistema de Gestión de la Calidad de la empresa según lo planificado.
- Mejorar continuamente la calidad de los servicios de alimentación colectiva ofrecidos, mediante el desarrollo de una cultura de calidad sensible a las necesidades y expectativas de los clientes.
- Controlar y hacer el seguimiento respectivo de los procesos de realización del producto para obtener el máximo provecho de los recursos humanos y materiales, logrando así el cumplimiento de los requisitos propios del servicio de alimentación.
- Contar con el personal altamente capacitado y concientizado con las buenas prácticas de manufactura y el desarrollo del Sistema de Gestión de la Calidad promoviendo y desarrollando su permanente capacitación y perfeccionamiento para incrementar sus competencias.
- Garantizar la confiabilidad de nuestros productos y procesos mediante la realización de Auditoría Internas periódicas para la evaluación de nuestro Sistema de Gestión de la Calidad.
- Promover la permanente conducción, participación y compromiso de la alta dirección (Gerencia General y Gerencias de línea) en el desarrollo de la gestión de la calidad.
- Brindar productos/servicios del más alto nivel de calidad.

ANEXO N° 12: MANUAL DE LA CALIDAD

MANUAL DE LA CALIDAD

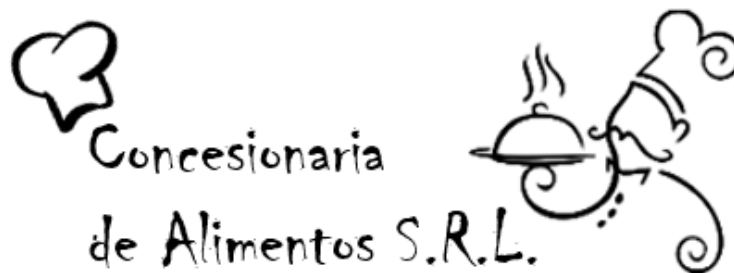


TABLA DE REVISIONES

REVISIÓN	FECHA	DESCRIPCIÓN DE LA MODIFICACIÓN
0	01/03/2016	Revisión Inicial

ELABORADO Y REVISADO:

FECHA: 01/03/2016

FIRMA

APROBADO:

FECHA: 01/03/2016

FIRMA

TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN.....	4
0. PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.....	5
0.1. Presentación de la Organización.....	5
0.2. Organigrama.....	5
1. OBJETIVO Y APLICACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD.....	7
1.1. Generalidades.....	7
1.2. Objetivos.....	7
1.3. Alcance.....	7
1.4. Exclusiones.....	7
2. DEFINICIONES Y TÉRMINOS ESPECIALES.....	7
3. REFERENCIAS.....	9
4. SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD.....	9
4.1. Requisitos Generales.....	9
4.2. Requisitos de la Documentación.....	10
5. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN.....	11
5.1. Compromiso con la Dirección.....	11
5.2. Enfoque al Cliente.....	11
5.3. Política de la Calidad.....	12
5.4. Planificación.....	13
5.5. Responsabilidad Auditoría y Comunicación.....	13
5.6. Revisión por la Dirección.....	14
6. GESTIÓN DE LOS RECURSOS.....	15
6.1. Provisión de Recursos.....	15
6.2. Recursos Humanos.....	15
6.3. Infraestructura.....	16
6.4. Ambiente de Trabajo.....	17
7. REALIZACIÓN DEL PRODUCTO.....	17
7.1. Planificación de la Realización del Producto.....	17
7.2. Procesos Relacionados con el Cliente.....	18
7.3. Diseño y Desarrollo.....	20
7.4. Compras.....	20

7.5. Producción y Prestación del servicio.....	21
7.6. Control de los equipos de seguimiento y medición.....	22
8. MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA.....	23
8.1. Generalidades.....	23
8.2. Seguimiento y Medición.....	23
8.3. Control del Producto No Conforme.....	25
8.4. Análisis de datos.....	25
8.5. Mejora.....	26

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A: Interacción de Procesos de Concesionaria de Alimentos S.R.L.....	27
ANEXO B: Lista Maestra de Documentos de Concesionaria de Alimentos S.R.L.....	28
ANEXO C: Lista Maestra de Registros de Concesionaria de Alimentos S.R.L.....	29

INTRODUCCIÓN

Este documento es un ejemplo del contenido y formato del Manual de Calidad exigido por la norma ISO 9001:2008. El Manual de Calidad de CONCESIONARIA DE ALIMENTOS S.R.L. describe su Sistema de Gestión de la Calidad, perfila los campos de autoridad, las relaciones y los deberes del personal responsable del desempeño y los documentos que del mismo se derivan son de obligado cumplimiento para todos los trabajadores de la organización, los mismos que deben velar por su confidencialidad y control. El Manual de Calidad se compone de ocho apartados coherentes con los requisitos de la norma ISO 9001:2008 (Sistemas de gestión de la calidad-Requisitos).

Cada sección comienza con una declaración que expresa el deber de la empresa de implementar y satisfacer los requisitos básicos de la Norma a la que se hace referencia y en la cual, después de cada declaración se aporta información específica acerca de los procedimientos que describen los métodos usados para implementar los requerimientos pertinentes.

Su utilización, es interna y está orientada a todo el personal, el cual debe de cumplir con los requerimientos de la Norma, así como con los procedimientos y normas propias de la empresa, en este sentido, el reto es asegurar la satisfacción del cliente, la mejora continua y el éxito sostenido.

Cabe señalar, que la actualización del Manual de Calidad de CONCESIONARIA DE ALIMENTOS S.R.L. se realizará cada vez que se presenten modificaciones a su contenido, normatividad establecida, en la estructura de la empresa o bien en algún otro aspecto que influya en la operación del mismo, de forma tal que estas sean acordes a las funciones reales y que permitan que el Manual este vigente en todo momento.

0. PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

0.1. Descripción de la empresa

CONCESIONARIA DE ALIMENTOS S.R.L. inició sus operaciones en la ciudad de Lima en 1996 desde entonces viene ofreciendo servicios de alimentación colectiva para empresas del sector público y privado; brindando sus servicios a hospitales, universidades, clínicas entre otros. Cuentan con profesionales que eligen rigurosamente las dietas, elaborando menús de acuerdo a la edad y en las cantidades necesarias de acuerdo al tipo de actividad o trabajo que efectúan los comensales; cuentan también con las maquinarias, equipos, utensilios y los recursos financieros necesarios para ofrecer productos que cumplan las condiciones del cliente.

Las gerencias de la empresa (alta dirección), quienes tienen la responsabilidad de dirigir, gestionar y liderar la organización han alineado sus pensamientos e ideas de negocios plasmándolos en la visión, misión y valores de la empresa los mismos que se presentan a continuación:

▪ VISIÓN

«Ser reconocidos a nivel nacional por nuestro liderazgo en los servicios alimentarios, basándonos en la calidad de los productos, la atención de los clientes y en un grupo humano comprometido y consolidado».

▪ MISIÓN

«Brindamos servicios de alimentación con elevados estándares de seguridad sanitaria, sabor y calidad nutricional, a través de un grupo humano con alto nivel profesional, organizado y comprometido, para superar las expectativas de los consumidores».

▪ VALORES

Trabajo en Equipo, calidad, proactividad, responsabilidad.

0.2. Organigrama

Las relaciones, estructuras, funciones y responsabilidades de la empresa se encuentran determinadas en el organigrama, el cual proporciona información relativa a la estructura orgánica, relaciones y dependencias jerárquicas, funciones operativas y administrativas sirviendo como instrumento de comunicación para el personal y medio de capacitación e información para los nuevos ingresos.

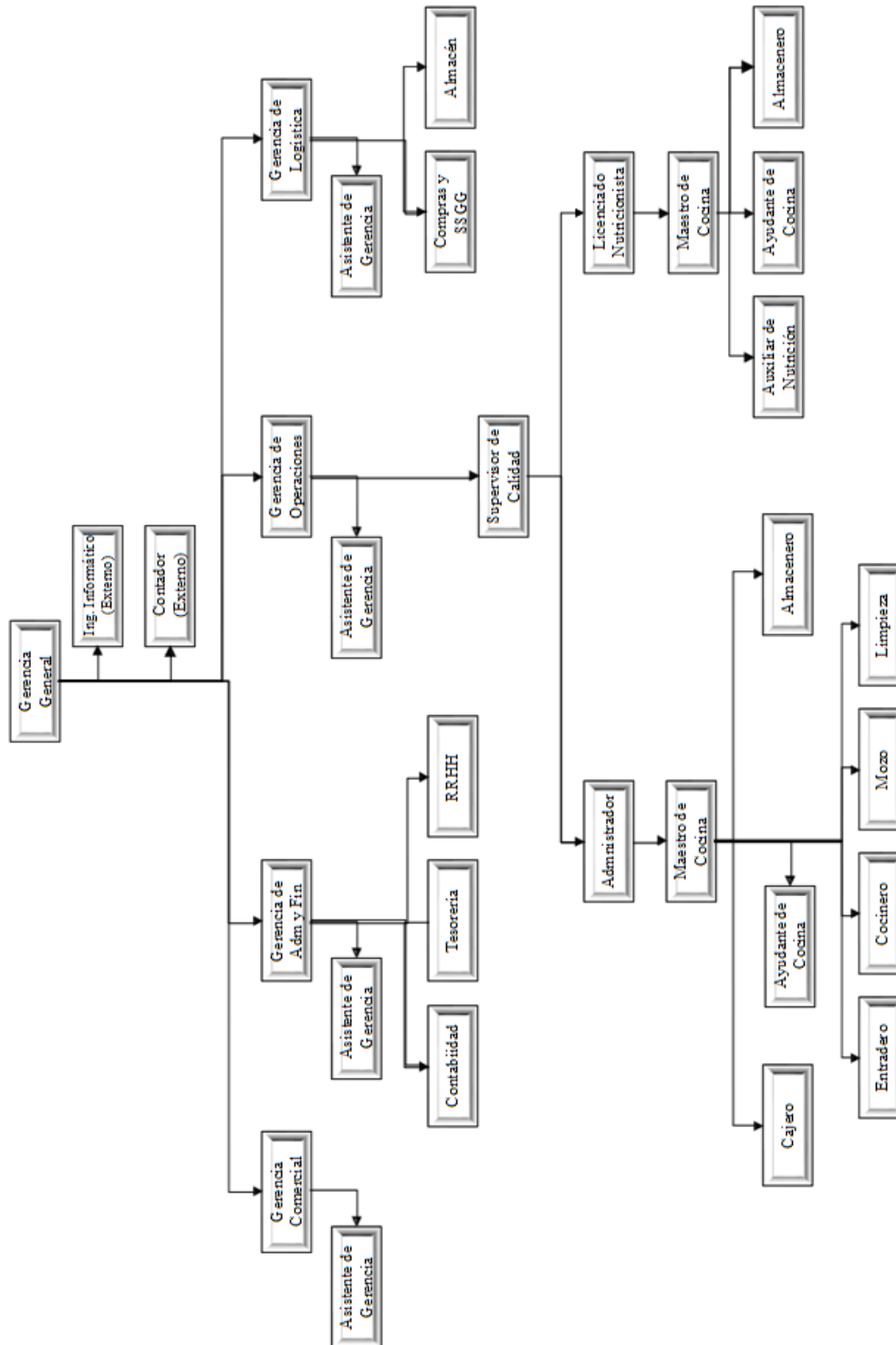


Figura N° 1: Organigrama de Concesionaria de Alimentos S.R.L.

Fuente: Archivos vigentes de Concesionaria de Alimentos S.R.L.

1. OBJETIVO Y APLICACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

1.1. Generalidades

El presente Manual de la Calidad ha sido elaborado bajo los lineamientos de la Norma ISO 9001:2008, buscando facilitar la implementación y el seguimiento del Sistema de Gestión de la Calidad de la empresa CONCESIONARIA DE ALIMENTOS S.R.L.

1.2. Objetivos

Los objetivos del presente Manual de la Calidad son los siguientes:

- Describir el Sistema de Gestión de la Calidad de CONCESIONARIA DE ALIMENTOS S.R.L.
- Servir de guía para los trabajadores en su aplicación diaria para obtener la calidad en cada uno de sus procesos y la satisfacción de los requerimientos de los clientes.
- Servir de guía para el auditor para el buen manejo de las auditorías (internas y externas).
- Presentar la estructura del Sistema de Gestión de la Calidad, cumpliendo con los requisitos de la Norma ISO 9001:2008.

1.3. Alcance

El Sistema de Gestión de la Calidad de CONCESIONARIA DE ALIMENTOS S.R.L. es aplicable a todas las áreas de la empresa que se encuentren involucradas directamente en el proceso de realización de los productos y prestación de los diferentes servicios ofrecidos por el mismo.

1.4. Exclusiones

Se excluyó del Sistema de Gestión de la Calidad de CONCESIONARIA DE ALIMENTOS S.R.L. el numeral 7.3 de la norma ISO 9001:2008 por los motivos que detallan a continuación:

- b) Numeral 7.3 «Diseño y Desarrollo»:** Concesionaria de Alimentos S.R.L. no lleva a cabo procesos de diseño y desarrollo, es decir, procesos de transformación de los requisitos del cliente en características específicas o en especificaciones del producto, si no que se elabora lo ofrecido en la propuesta y aceptado por el cliente mediante un contrato.

2. DEFINICIONES Y TÉRMINOS ESPECIALES

- a) Producto:** Resultado de un proceso, según la norma ISO 9000:2005 involucra cuatro categorías: servicios, software, hardware, materiales; por ende cuando se haga referencia a la palabra producto se estará refiriendo también a la prestación del servicio y a los demás términos citados.

- b) **Cliente:** Organización o persona que recibe un producto. En cuanto a la empresa CONCESIONARIA DE ALIMENTOS S.R.L. se considerará como cliente a la institución con la cual celebra un contrato para la prestación de sus servicios.
- c) **Consumidor Final:** Persona que realmente utiliza o se beneficia del producto o servicio. El consumidor final difiere del cliente que puede comprar el producto pero no necesariamente consumirlo; en el caso de los concesionarios de alimentos, el término consumidor final o comensal hace referencia a la persona que consumirá los alimentos.
- d) **Concesionario de alimentos:** Empresa que brinda servicio de alimentación para un número superior de comensales a los que comprende un grupo familiar. Los comensales propios de este servicio se hallan en un lugar determinado a la hora de comer y no pueden desplazarse del lugar donde realizan sus actividades. Los concesionarios son denominados «Tradicionales» si brindan el servicio en cafeterías o comedores; o «en centros de salud» si brindan el servicio a hospitales o clínicas.
- e) **Planta:** Concesionaria de Alimentos S.R.L. denomina planta al espacio físico donde se lleva a cabo las labores administrativas encontrándose allí también el almacén central; es aquí donde los proveedores hacen llegar los insumos según los pedidos del área de compras; posteriormente son despachados por el almacén en base a los requerimientos de los administradores en los concesionarios para la elaboración de las raciones diarias
- f) **Contrato:** Requisitos acordados entre una organización y un cliente transmitidos por cualquier medio. Para una empresa concesionaria de alimentos incluyen acuerdos relacionados con el número de turnos, raciones, tipos de menús, equipos a utilizar, precio de los platos, tiempo de prestación de servicios, entre otros.
- g) **Especificación:** Documento que establece requisitos.
- h) **Requisición:** Documento en el cual se expresa los pedidos de compra de cada área, estos para que sean considerados deben contar con el visto del responsable.
- i) **Calidad:** Cumplimiento de las expectativas de los clientes y demás partes interesadas.
- j) **Proceso:** Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.
- k) **Sistema de Gestión de Calidad (SGC):** Sistema de gestión para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad.

- l) **Auditoría:** Proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias de la revisión y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar la extensión en que se cumplen los criterios de auditoría.
- m) **Conformidad:** Cumplimiento de un requisito.
- n) **No Conformidad:** Incumplimiento de un requisito. Se utilizará la abreviatura NC para hacer referencia a este término.

3. REFERENCIAS

- **ISO 9000:2005** Sistemas de Gestión de la Calidad - Definiciones y Fundamentos.
- **ISO 9001:2008** Sistemas de Gestión de la Calidad - Requisitos.
- **ISO 9004:2009** Directrices para la aplicación y uso de un sistema de gestión de la calidad.

4. SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

4.1. Requisitos Generales

CONCESIONARIA DE ALIMENTOS S.R.L. ha establecido, documentado, implementado y mantiene un SGC de acuerdo a los requisitos de la Norma ISO 9001:2008, mejorando continuamente su eficacia.

Para garantizar lo mencionado anteriormente el supervisor de la calidad de la mano del responsable de la dirección, habrán de:

- Determinar los procesos de necesarios para el SGC (procesos de realización del producto, de medición, análisis y mejora, gestión de los recursos humanos y los de responsabilidad de la dirección), y su aplicación en todos los niveles de la organización.
- Determinar la secuencia y la interrelación de estos procesos. El mapa de procesos se encuentran en el Anexo A del presente manual.
- Determinar los criterios y métodos necesarios para asegurar que tanto la operación y control de los procesos son eficientes y plasmarlos en los documentos pertinentes.
- Asegurar la disponibilidad de recursos y la información necesaria para apoyar la operación y seguimiento de los procesos mediante la supervisión, medición de cada proceso y posterior análisis de sus indicadores.
- Velar por la implementación de las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de los procesos identificados a través de reuniones periódicas con las gerencias y responsables de área y a partir de estas realizar

actualizaciones del manual del SGC, o bien modificaciones en la política y los objetivos de calidad, además de contar con los resultados de los indicadores, entre otras.

4.2. Requisitos de la Documentación

4.2.1. Generalidades

El Sistema de Gestión de la Calidad de la empresa CONCESIONARIO DE ALIMENTOS S.R.L. ha sido documentado y es mantenido eficazmente para asegurar los controles suficientes del sistema y la conformidad a los requisitos de la norma ISO 9001:2008.

Esta documentación se encuentra en medios electrónicos, dentro de la red interna de la empresa (documentos compartidos según lo indica el Procedimiento de Control de Documentos PR-CD-01). La documentación incluye:

- Declaración documentada de la política de calidad y los objetivos de la calidad.
- Manual de la Calidad.
- Los procedimientos documentados exigidos por la norma ISO 9001:2008.
- Programas de limpieza e higiene.
- Tablas de gestión de los puntos de control específicos.
- Programas de Mantenimiento.
- Matriz de indicadores
- Matriz de responsabilidades.
- Registros necesarios para la eficaz operación y control de los procesos.

CONCESIONARIA DE ALIMENTOS S.R.L., ha tomado en cuenta el tamaño de su organización, el tipo de sus actividades, la complejidad e interacción de sus procesos así como la competencia de su personal para la documentación de su sistema.

4.2.2. Manual de la Calidad

El Manual de la Calidad ha sido preparado por el Supervisor de la Calidad de la mano con el Representante de la Dirección. Este describe con exactitud el Sistema de Gestión de la Calidad de la empresa e incluye:

- El alcance del SGC, incluyendo los detalles y la justificación de cualquier exclusión.
- La política de la calidad de la empresa (PC-01).
- La Lista Maestra de Documentos que hace referencia a los procedimientos documentados establecidos para el sistema de gestión de la calidad (Anexo B).

- La descripción de la interacción entre los procesos del SGC (Anexo A).

4.2.3. Control de los Documentos

Todos los documentos de la empresa son controlados de acuerdo con el Procedimiento de Control de Documentos PR-CD-01. Este procedimiento define los controles necesarios para:

- Aprobar la idoneidad de los documentos antes de su emisión.
- Revisar y actualizar según necesidad y re aprobar los documentos.
- Asegurar que se identifiquen los cambios y el estado actual de revisión de los documentos.
- Asegurar que las versiones pertinentes de los documentos apropiados se encuentren disponibles en los puntos de uso.
- Asegurar que los documentos permanezcan legibles y fácilmente identificables.
- Asegurar que los documentos de origen externo sean identificados y que su distribución sea controlada.
- Evitar el uso no intencionado de documentos obsoletos e identificarlos adecuadamente si se conservan con algún fin.

4.2.4. Control de los Registros

CONCESIONARIA DE ALIMENTOS S.R.L. proporciona mediante registros la evidencia de la conformidad con los requisitos; así como, de la eficacia de la operación del SGC. La empresa ha establecido el Procedimiento de Control de Registros PR-CR-01 para definir los controles necesarios para la identificación, el almacenamiento, la protección, la recuperación, la retención y la disposición de los registros; los mismos que deben permanecer legibles, fácilmente identificables y recuperables.

4.2.5. Lista de Documentos y Registros

El control de los documentos y registros, se llevan a cabo mediante el correcto manejo de la Lista Maestra de Documento (Anexo B) y la Lista Maestra de Registros (Anexo C).

5. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN

5.1. Compromiso de la Dirección

La Gerencia General está activamente comprometida con el desarrollo y la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad, para seguir ofreciendo el liderazgo y demostrar el compromiso con la mejora continua del SGC, la Gerencia General:

- Comunica a los empleados la importancia de satisfacer los requisitos del cliente y los requisitos normativos por medio de reuniones programadas por RR.HH. Los Gerentes de las Áreas son los encargados de comunicar dicha importancia al personal bajo su cargo.
- Establece los objetivos de calidad. Ver apartado 5.4.1 de este manual.
- Revisa la Política de Calidad para determinar la continua idoneidad durante las reuniones de Revisión por la Dirección.
- Asegura que se establecen los objetivos de la calidad en las funciones y niveles permanentes
- Preside reuniones para evaluar la idoneidad del sistema, su adecuación y eficacia. identificando las oportunidades de mejora y los cambios necesarios.
- Garantiza la disponibilidad de recursos necesarios para la efectiva operación y el control de los procesos del SGC.

5.2. Enfoque al Cliente

El Gerente General de CONCESIONARIA DE ALIMENTOS S.R.L., se asegura de que los requisitos de los clientes se determinan mediante el seguimiento a las actividades del Gerente Comercial quién es el responsable de realizar un estudio cuidadoso de las bases de los concursos en los cuales participa; así mismo, asegura el cumplimiento de los requisitos en todas las áreas mediante la comunicación de estos a los gerentes de línea de la empresa con la finalidad de que sean totalmente comprendidos.

5.3. Política de la Calidad

La Gerencia General tiene el compromiso de asegurar que la política de la calidad es adecuada al propósito de la organización, es decir, que sigue los lineamientos de la política y objetivos estratégicos de la empresa; que incluye un compromiso de cumplir con los requisitos y de mejorar continuamente la eficacia del SGC; que proporciona un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de la calidad; que es comunicada y entendida dentro de la organización, y es revisada para su continua adecuación.

Para dicho fin el Gerente General realiza revisiones periódicas de la política de la calidad como parte de la Revisión del Sistema de Gestión y realiza actualizaciones de ser el caso; así mismo, delega al Responsable de RR.HH. lo siguiente: realizar un programa de charlas e incluirlas en el proceso de orientación de los trabajadores nuevos y en la capacitación sobre el SGC; distribuir copias de la política de la calidad a todos los trabajadores y la colocación de murales en lugares

destacados de la planta y en los concesionarios de alimentos. La política de CONCESIONARIA DE ALIMENTOS S.R.L. se muestra en el documento PC-01 del SGC.

5.4. Planificación

5.4.1. Objetivos de la Calidad

Los objetivos de calidad son establecidos por las Gerencias y Responsables de Áreas en reunión con el Gerente General y aprobados por éste último, los objetivos de la calidad son medibles contra metas de rendimiento (mostrados en la Matriz de Indicadores) para una posterior comunicación de los resultados a los empleados a cargo de los Gerente de Área; así mismo, los objetivos planteados son coherentes con la política de la calidad. Los objetivos de calidad de CONCESIONARIA DE ALIMENTOS S.R.L se muestran en el documento OC-01 del SGC.

5.4.2. Planificación del Sistema de Gestión de la Calidad

La Gerencia General debe asegurarse de que el SGC ha sido planificado e implementado de manera eficaz para satisfacer lo especificado en el apartado 4.1 del presente documento. La planificación de calidad se manifiesta en la medida en que se planifican y se implementan cambios que afectan el sistema de calidad, estos cambios son recogidos por los Gerentes de Áreas y reportados al Supervisor de la Calidad quien envía informes semestrales a la Gerencia General.

5.5. Responsabilidad Autoridad y Comunicación

5.5.1. Responsabilidad y Autoridad

La Gerencia General asegura la definición y comunicación de las responsabilidades y autoridades, en todos los niveles de CONCESIONARIA DE ALIMENTOS S.R.L. La definición de éstas se encuentra delegada a los Gerentes y Responsables de Área; las cuales son comunicadas mediante charlas de inducción a los nuevos trabajadores; así mismo, para una mayor orientación de la interacción de las funciones se cuenta con un organigrama, el cual se encuentra ubicado permanentemente en el panel de anuncios de la empresa.

5.5.2. Representante de la Dirección

La Gerencia General ha designado como Representante de la Alta Dirección al Gerente de Operaciones para ser el responsable de las siguientes funciones:

- Asegurar que todos los procesos necesarios para el SGC son establecidos, implementados y mantenidos.

- Informar sobre el desempeño y rendimiento del SGC y advertir sobre las mejoras que son necesarias.
- Asegurar que se promueva la toma de conciencia de los requisitos del cliente en todos los niveles de la organización.

El Gerente de Operaciones representa a la Gerencia General frente a organismos externos en aspectos relativos al SGC.

5.5.3. Comunicación Interna

La Gerencia General se asegura de que se establecen los procesos de comunicación apropiados dentro de la empresa y de que la comunicación se efectúa considerando la eficacia del sistema de gestión de la calidad; para dicho fin se incluyen:

- Reuniones entre la Gerencia General, Gerentes de Áreas y responsables de áreas.
- La conducción de la Revisión de la Dirección.
- La circulación de actas de reuniones.
- El uso de correos electrónicos como medio de difusión y comunicación.
- Una política de puertas abiertas con la cual los trabajadores podrán expresarse antes los responsables de área y/o gerencias con plena confianza.
- Un buzón de quejas, comentarios y sugerencias tanto en la planta como en los concesionarios de alimentos (áreas de producción).

5.6. Revisión por la Dirección

5.6.1. Generalidades

La Gerencia General y los Gerentes de Área revisan el SGC anualmente, para asegurarse de su conveniencia, adecuación y eficacia continua. Esta revisión incluye la evaluación de las oportunidades de mejora y la necesidad de efectuar cambios en el SGC, incluyendo la política de la calidad y los objetivos de la calidad. Se conserva cada Acta de la Revisión de la Dirección como registro de los asistentes, los puntos acordados, las acciones a llevar a cabo y los responsables de realizarlos.

5.6.2. Información de Entrada para la Revisión

La información de entrada para la revisión por la dirección incluye:

- Los resultados de auditorías.
- La retroalimentación de los clientes.

- El desempeño del proceso y conformidad del producto.
- El estado de las acciones preventivas y correctivas.
- Las acciones de seguimiento de revisiones anteriores.
- Los cambios proyectados que podrían afectar el SGC.
- Las recomendaciones para la mejora.

5.6.3. Resultados de la revisión

Los resultados de la Revisión de la Dirección incluyen todas las decisiones y acciones relacionadas con la mejora de la efectividad del SGC y los procesos; la mejora del producto y servicio en relación con los requisitos del cliente y la necesidades de recursos.

Los resultados de la revisión del sistema por la Gerencia General y los Gerentes de Áreas, incluyen todas las decisiones y acciones relacionadas con:

- La mejora de la eficacia del SGC, mediante el seguimiento de la Matriz de Indicadores de la empresa, evaluación de las acciones correctivas y preventivas tomadas, la generación y cierre de compromisos como actividades y proyectos de mejora.
- La mejora del producto y servicio en relación con los requisitos; mediante el monitoreo periódico de la satisfacción del cliente mediante encuestas o retroalimentación directa de los clientes al administrador del concesionario.
- Las necesidades de recursos mediante la planeación de actividades de análisis y la atención oportuna de las requisiciones por parte del área de logística.

6. GESTIÓN DE LOS RECURSOS

6.1. Provisión De Recursos

La Gerencia de Operaciones de la mano con la Gerencia de Logística y la Gerencia de Administración y Finanzas determina y proporcionan los recursos necesarios para implementar, mantener y mejorar continuamente la eficacia del SGC; así como, aumentar la satisfacción de los clientes mediante el cumplimiento de los requisitos de la Norma.

6.2. Recursos Humanos

6.2.1. Generalidades

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.

6.2.2. Competencia, formación y toma de Conciencia

La competencia es exigida por el área de RR.HH. a quienes se incorporan a la organización en puestos relacionados con la realización del producto, o se ayuda a lograr, capacitando a sus integrantes, quienes para involucrarse en el proceso de mejoramiento, tienen que comprender qué pretende lograr la organización en cuanto a la calidad de los productos o servicios.

- Los Gerentes o Responsables de Área son los encargados de determinar la competencia necesaria (perfil del puesto) para el personal que realiza trabajos que afectan a la conformidad con los requisitos del producto.
- Cuando sea aplicable, los responsables de área deben proporcionar la formación necesaria o recomendar al personal que lo necesite para ser insertado en el programa de capacitaciones o solicitar su inscripción en cursos externos al Responsable de RR.HH.; así mismo, este último deberá efectuar acciones sistemáticas para detectar las necesidades de competencia mediante la comparación de requisitos curriculares con las competencias actuales de los trabajadores.
- Evaluar la eficacia de las acciones tomadas a través de la evaluación del desempeño para verificar el impacto de la capacitación recibida.
- Asegurarse de que el personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de su contribución al logro de los objetivos de la calidad mediante charlas quincenales impartidas por los administradores en los concesionarios y por los responsables de área en la planta.
- El responsable de RR.HH. es el encargado de mantener en sus archivos los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia de todo el personal de la empresa.

6.3. Infraestructura

Para satisfacer los objetivos de calidad se ha determinado la infraestructura, equipamiento y otras condiciones que permitan sin inconvenientes la conformidad de los productos y la satisfacción, tanto de los clientes como de los consumidores finales. La infraestructura de CONCESIONARIA DE ALIMENTOS S.R.L. incluye:

- Oficinas administrativas, salas de almacenamiento (para productos secos y frescos), área de recepción de insumos y estacionamientos para los vehículos en planta.
- Equipos para los procesos incluido tanto el hardware como software.
- Servicios asociados tales como: agua, seguridad, corriente eléctrica con las instalaciones apropiadas.

- Servicios de apoyo tales como vehículos de transporte, comunicación (teléfonos fijos, móviles e internet) y sistemas informáticos (CONCAR).

En las instalaciones del cliente CONCESIONARIA DE ALIMENTOS S.R.L. cuenta con un espacio asignado para la preparación de los productos alimenticios, otro para la prestación del servicio propiamente dicho (comedor), un pequeño almacén y un cubículo asignado al administrador del concesionario; cada uno de estos espacios son correctamente equipados por la empresa concesionaria.

6.4. Ambiente de Trabajo

CONCESIONARIA DE ALIMENTOS S.R.L. debe determinar y gestionar el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad con los requisitos del producto El Supervisor de la Calidad es el responsable de mantener el ambiente de trabajo adecuado, a partir de la supervisión de las diferentes áreas, y los requerimientos de los administradores de los concesionarios o los responsables de áreas en la planta; facilitando así las condiciones para el máximo desempeño de los trabajadores las cuales incluyen:

- Condiciones adecuadas de iluminación, ventilación y temperatura del entorno laboral.
- Recomendaciones de seguridad, las cuales se encuentran ubicadas en zonas estratégicas (zona de producción en los concesionarios de alimentos y en los almacenes).
- Equipo de protección personal de acuerdo a los trabajos que desarrollan los operarios en producción y almacenes: guantes contra riesgos mecánicos, protección ocular contra riesgos de salpicaduras de aceites o ambientes calientes, zapatos antideslizantes y ropas de abrigo para el ingreso a las cámaras de conservación en frío.
- Indumentaria apropiada para el buen desarrollo de las actividades de producción (mandiles, guantes, botas, mascarillas y gorros) así como implementos básicos de primeros auxilios, de aseo y limpieza para los trabajadores de las áreas de producción.

7. REALIZACIÓN DEL PRODUCTO

7.1. Planificación de la realización del producto

La planificación de los procesos de producción y prestación del servicio forma la columna vertebral del sistema de gestión de la calidad de CONCESIONARIA DE ALIMENTOS S.R.L.

La planificación de la realización del producto es coherente a lo establecido en el apartado 4.1 referente a los requisitos generales del SGC y es responsabilidad del Representante de la

Dirección y del Supervisor de la Calidad. Durante la planificación de la realización del producto, se determinó lo siguiente:

- Los objetivos de la calidad y los requisitos para el producto (especificados por los clientes en los contratos) incluyendo los implícitos referentes a la inocuidad de los alimentos, los mismos que se encuentran indicados en la Tabla de Gestión de los Puntos de Control Específicos.
- El programa de producción diaria, elaborado por los Administradores en los Concesionarios de alimentos en colaboración con los maestros de cocina. Los requerimientos de insumos necesarios para la producción son enviados dejando un día al Área de Compras.
- Los procesos y documentos propios de las actividades de realización del producto así como los recursos necesarios.
- las actividades requeridas de verificación, validación, seguimiento, medición, inspección, pruebas específicas y los criterios para la aceptación del producto; los mismos que se encuentran plasmados en la Tabla de Gestión de PCe de la empresa.
- los registros que sean necesarios para proporcionar evidencia de que los procesos de realización y el producto resultante cumplen los requisitos (indicados en la Tabla de Gestión de PCe y la Matriz de Indicadores).

7.2. Procesos relacionados con el cliente

7.2.1. Determinación de los Requisitos Relacionados con el Producto

El Gerente Comercial es el responsable de determinar:

- Los requisitos especificados por el cliente incluyendo los requisitos para las actividades de entrega y las posteriores a la misma, mediante el estudio de las bases de los concursos expedidos por éstos, necesario para la posterior elaboración de la propuesta.
- Los requisitos no establecidos por el cliente pero necesarios para garantizar la inocuidad de los alimentos (determinados en la Tabla de Gestión de los PC); así como los requisitos implícitos propios de la atención al comensal (ej. atención cordial).
- Los requisitos legales y reglamentarios aplicables al producto emitidos por la Dirección General de Salud (DIGESA).

7.2.2. Revisión de los requisitos relacionados con el producto

El Gerente Comercial de la mano con el Gerente de Operaciones debe revisar los requisitos relacionados con el producto. Esta revisión debe efectuarse antes de que la empresa se

comprometa a proporcionar el producto al cliente (antes del envío de propuestas, aceptación de contratos o aceptación de reformas en los contratos); así mismo se aseguran de que:

- Los requisitos del producto se encuentran definidos, como evidencia se mantienen registros generales que forman parte del expediente de apertura de cada concesionario (bases del concurso, propuesta enviada, contrato firmado, entre otros). En el caso de los requisitos de los consumidores finales, los menús son consultado en la caja y posterior al pago es impreso en un ticket; y en el caso de los platos a la carta la toma de información se lleva mediante el llenado de una comanda. Los tickets y las comandas son guardadas como registros e incluidas en los reportes mensuales por los administradores de los concesionarios.
- Las diferencias existentes entre los requisitos de las bases y los expresados verbalmente se encuentren resueltas en reuniones con del cliente previas a la firma del contrato. En el caso de tratarse de un pedido de un comensal se confirma lo solicitado mediante la lectura de la comanda previo a su envío a la cocina.
- La empresa tiene la capacidad para cumplir con los requisitos acordados con el cliente antes del envío de la propuesta.

7.2.3. Comunicación con el cliente

El Gerente Comercial es el responsable de que la comunicación con el cliente se dé de manera efectiva, ya sea mediante comunicación vía telefónica, correo electrónico y/o atención personalizada en la oficina del cliente con la finalidad de atender dudas respecto a:

- Información sobre el producto,
- Consultas con respecto a contratos o atención de pedidos.
- La retroalimentación del cliente, incluyendo las quejas.

Cabe mencionar que los Administradores en cada concesionario son los encargados de tener contacto periódico con los clientes (departamento de RR.HH. o licenciado nutricionista por parte de la empresa cliente) y transmitir cualquier información que provenga de ellos al Gerente Comercial; del mismo modo debe satisfacer en primera instancia cualquiera duda, en una instancia posterior se solicitará la intervención del Gerente Comercial. El Gerente Comercial como responsable debe ser retroalimentado en todo momento por el administrador del concesionario.

7.3. Diseño y Desarrollo

No Aplica,

7.4. Compras

7.4.1. Proceso de Compras

El Responsable del Área de Compras se asegura de que el producto adquirido cumple con los requisitos de compra especificados.; así mismo, el tipo y el grado del control aplicado al proveedor y al producto adquirido dependen del impacto de éste en la posterior realización del producto o sobre el producto final.

Los «Procedimientos de Selección de Proveedores» y el de «Evaluación de proveedores» PR-SP-01 y PR-EP-01 respectivamente, ofrecen lineamientos para contar con proveedores que contribuyan al mantenimiento de la calidad de los productos o servicios de CONCESIONARIA DE ALIMENTOS S.R.L. mediante la evaluación de sus capacidades para suministrar insumos o materias primas de acuerdo con las especificaciones dadas.

Los criterios de selección, evaluación y reevaluación son registrados llenando la «Lista de Verificación y Evaluación de los Proveedores» y la «Lista de Verificación y Evaluación Anual de Proveedores» las mismas que se conservan como registros del SGC.

7.4.2. Información de las compras

La información de compras es determinada por los responsables de cada área en coordinación con el Área de Compras. Esta información incluye los requisitos o especificaciones con los que tiene que contar el producto, servicio, insumos, mobiliario o equipo a adquirir para que éste sea aprobado por el área solicitante. El área de compras se asegura de la adecuación de los requisitos de compra corroborando la información con el área solicitante y solicitando fichas técnicas en caso lo considere necesario. Se debe seguir el «Procedimiento de Compras de Insumos y Materias Primas PR-CMP-01» para que el proceso de compra se lleve de manera efectiva.

7.4.3. Verificación de los productos comprados

La verificación de los productos comprados es realizada por el Responsable de Almacén quién verifica que el producto adquirido satisface los requisitos especificados de compra. Véase el «Procedimiento de Evaluación de Proveedores PR-EP-01».

7.5. Producción y Prestación del Servicio

7.5.1. Control de la Producción y de la Prestación del Servicio

El Supervisor de la Calidad de la mano con el Gerente de Operaciones planifica y lleva a cabo la producción y prestación del servicio bajo condiciones controladas; esos controles son ejercidos a través de instrucciones, rutinas de trabajo, listas de chequeo, tablas de gestión, evaluación de indicadores, etc. El grado de detalle y características de dicha documentación está asociado a la complejidad del proceso y las habilidades de la persona responsable de llevarlo a cabo. Dentro de las condiciones controladas se incluyen:

- La disponibilidad de información que describe las características del producto: los gramajes de los insumos, la frecuencia de preparación de los platillos, el valor calórico, la relación de nutrientes para cubrir los requerimientos vitamínicos y minerales según tipo de dieta terapéutica (en el caso de raciones en hospitales), etc.
- La disponibilidad de instrucciones de trabajo que permite el correcto manejo de equipos y desarrollo de actividades.
- La asignación de espacios propios para la producción y prestación del servicio así como el equipo correspondiente.
- El establecimiento de métodos como las «Tablas de Gestión de PCe», la «Matriz de indicadores» y la «Matriz de Responsabilidades» para verificar el desempeño de los procesos de producción; así como la implementación del seguimiento y de la medición.
- La implementación de actividades de liberación, entrega y posteriores a la entrega del producto.

7.5.2. Validación de los Procesos de la Producción y de la Prestación del Servicio

Los Administradores de cada concesionario son los responsables de validar los procesos de producción ya que en los productos resultantes (platos elaborados) resulta inviable la verificación. De no realizarse ésta validación se pueden presentar no conformidades en la producción e inclusive ocasionar problemas de salud en el comensal. Se han establecido las disposiciones para los procesos de validación, los cuales incluyen:

- Los criterios definidos para la revisión y aprobación de los procesos,
- Los aprobación de los equipos y la calificación del personal,
- El uso de métodos y procedimientos específicos,
- Los registros necesarios.

7.5.3. Identificación y trazabilidad

Cuando sea apropiado el Supervisor de la Calidad debe identificar el producto por los medios adecuados a través de toda la realización del producto valiéndose de los métodos de seguimiento y medición utilizada incluyendo los diferentes registros.

7.5.4. Propiedad del cliente

El Supervisor de la Calidad de la mano con los Administradores de los concesionarios y Maestros de Cocina manejan con sumo cuidado la integridad física del cliente y consumidores finales, así como los mecanismos que permiten atender en forma inmediata eventuales accidentes o problemas de salud, mientras esté bajo el control de CONCESIONARIA DE ALIMENTOS S.R.L. En cuanto a la documentación propiedad del cliente, el Gerente Comercial es el responsable de salvaguardar los documentos oficiales proporcionados por el cliente mientras están bajo su control o están siendo utilizados. En el caso de pérdida o deterioro se le debe informar inmediatamente al cliente.

7.5.5. Preservación del producto

El Administrador del concesionario es responsable de velar por la preservación del producto durante el procesamiento interno hasta la entrega al consumidor final para mantener la conformidad con los requisitos. La preservación incluye la identificación, manipulación, conservación y emplatado, siendo indispensable el uso de la herramienta «Tabla de Gestión de los PCe» como guía para el correcto desempeño en las diferentes etapas de la producción. La preservación se aplica también a las partes constitutivas del producto.

7.6. Control de los equipos de seguimiento y medición

El Supervisor de la Calidad en colaboración con el Gerente de Operaciones determina las actividades de seguimiento y medición a realizar: los dispositivos de medición y seguimiento necesarios para proporcionar la evidencia de la conformidad del producto con los requisitos determinados; así mismo, es el responsable de elaborar un programa de calibración de equipos e instrumentos, en donde se detalla lo referente a:

- Calibrarse o verificarse, o ambos, a intervalos especificados o antes de su utilización, comparado con patrones de medición trazables a patrones de medición nacionales; cuando no existan tales patrones debe registrarse la base utilizada para la calibración o la verificación.

- Ajustarse o reajustarse según sea necesario.
- Identificarse para poder determinar su estado de calibración.
- Protegerse contra ajustes que pudieran invalidar el resultado de la medición.
- Protegerse contra los daños y el deterioro durante la manipulación, el mantenimiento y el almacenamiento.

Además, el Supervisor de la Calidad debe evaluar y registrar la validez de los resultados de las mediciones anteriores cuando se detecte que el equipo no está conforme con los requisitos; así mismo, toma las acciones apropiadas sobre el equipo y sobre cualquier producto afectado. Se mantienen registros de los resultados de la calibración y la verificación.

8. MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA

8.1. Generalidades

EL Supervisor de la Calidad debe planificar e implementar los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora necesarios para:

- Demostrar la conformidad del producto, mediante la inspección de la materia prima, control de la producción y del producto terminado y calibración de equipos.
- Asegurarse de la conformidad del Sistema de Gestión de la Calidad, mediante el resultado de las auditorías internas.
- Mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad mediante revisiones del sistema.

8.2. Seguimiento y Medición

8.2.1. Satisfacción del cliente

Como una de las medidas del desempeño del SGC el Supervisor de la Calidad realiza el análisis de los resultados de las encuestas a fin de llevar un seguimiento de la percepción del consumidor final respecto al producto y servicio ofrecidos. El personal encargado de la atención al cliente es el responsable de brindar las encuestas en el punto de atención y recopilarlas al término del servicio. En el caso de los clientes (institución) el Gerente Comercial, vía electrónica o presencial, solicita la retroalimentación respectiva facilitando en todo momento la exposición de las ideas, sugerencias o quejas directas sobre el desempeño del proceso. Adicionalmente, se cuenta con un «Formato de Sugerencia, Quejas y Reclamos» que son puestos a disposición de los consumidores finales en los concesionarios y un «Modelo de Encuesta al Consumidor Final» preestablecido.

8.2.2. Auditoría Interna

El Supervisor de la Calidad lleva a cabo, a intervalos planificados, auditorías internas para determinar si el Sistema de Gestión de la Calidad:

- Es conforme con las disposiciones planificadas en base a los requisitos de la Norma ISO 9001:2008 y con los requisitos del SGC establecidos por la empresa.
- Se ha implementado y se mantiene de manera eficaz.

El Supervisor de la Calidad en consulta con la Gerencia de Operaciones planifica el «Programa de Auditorías Internas» tomando en consideración el estado y la importancia de los procesos, la disponibilidad de las áreas a auditar, así como los resultados de auditorías previas.

El «Procedimiento de Auditorías Internas PR-AI-01», es el que establece y define los criterios de auditoría, el alcance de la misma, su frecuencia y la metodología. La selección de los auditores y la realización de las auditorías aseguran la objetividad e imparcialidad del proceso de auditoría. Los auditores no deben auditar su propio trabajo y deben recibir capacitaciones previas con la finalidad de garantizar su buen desempeño. Se deben mantenerse registros de las auditorías y de sus resultados

El responsable del área auditada debe asegurarse 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. Las actividades de seguimiento por parte del Supervisor de la calidad incluyen la verificación de las acciones tomadas y el informe de los resultados de la verificación.

8.2.3. Seguimiento y Medición del Proceso

El Supervisor de la Calidad aplica métodos adecuados para el seguimiento y, cuando corresponda, para la medición de los procesos del SGC. Estos métodos demuestran la capacidad de los procesos para alcanzar los resultados planificados. Cuando estos resultados no se logran, se emprende la rectificación y la acción correctiva, según sea pertinente, para garantizar la conformidad del producto. «La Matriz de Indicadores» y la «Matriz de Responsabilidades» son valiosas herramientas que van a permitir la evaluación del desempeño de los diferentes procesos

8.2.4. Seguimiento y Medición del Producto

El Administrador de cada concesionario es el responsable del seguimiento y medición de las características del producto para verificar que se cumplen los requisitos del mismo. Este se realiza en las etapas apropiadas del proceso de realización del producto de acuerdo con las Tablas de

Gestión de los PCe (puntos de control específicos). Se mantiene evidencia de la conformidad con los criterios de aceptación mediante el llenado de los registros correspondientes en cada etapa.

La liberación del producto y la prestación del servicio al cliente no se llevan a cabo hasta que se hayan completado satisfactoriamente las disposiciones planificadas a menos que sean aprobados por una autoridad pertinente y, cuando corresponda, por el cliente.

8.3. Control del producto No Conforme

El Supervisor de la Calidad debe asegurarse de que el producto que no sea conforme con los requisitos del producto, se identifique y controle para prevenir su uso o entrega no intencional. Los controles, las responsabilidades y autoridades relacionadas para el tratamiento del producto no conforme están definidos en el «Procedimiento de Producto No Conforme PR-PNC-01».

Se tratan los productos no conformes mediante una o más de las siguientes maneras:

- Tomando acciones para eliminar la no conformidad detectada;
- Autorizando su uso (Gerente de Operaciones): liberación o aceptación bajo concesión
- Tomando acciones para impedir su uso o aplicación prevista originalmente;
- Tomando acciones apropiadas a los efectos, reales o potenciales, de la no conformidad cuando se detecta un producto no conforme después de su entrega.

Se mantienen registros de la naturaleza de las no conformidades («Reporte de la No Conformidad») y de cualquier acción tomada posteriormente, incluyendo las concesiones que se hayan obtenido.

8.4. Análisis de Datos

El Supervisor de la Calidad debe determinar, recopilar y analizar los datos apropiados para demostrar la idoneidad y la eficacia del SGC y para evaluar dónde puede realizarse la mejora continua de la eficacia de dicho sistema. Se incluye en este análisis los datos generados del seguimiento y medición y de cualesquiera otras fuentes pertinentes. El análisis de datos (provenientes de los registros del SGC) proporciona información sobre:

- La satisfacción del cliente.
- La conformidad con los requisitos del producto.
- Las características y tendencias de los procesos y de los productos, incluyendo las oportunidades para llevar a cabo acciones preventivas.
- Los proveedores.

8.5. Mejora

8.5.1. Mejora Continua

El Representante de la Dirección y el Supervisor de la Calidad son los responsables del mejoramiento continuo de la eficacia del SGC mediante:

- El uso de la política de la calidad y los objetivos de la calidad.
- Análisis de los resultados de las auditorías.
- El análisis de datos de los procesos y productos; y los resultados de los indicadores.
- El seguimiento de las acciones correctivas y preventivas.
- Análisis de los resultados de la revisión por la dirección.

8.5.2. Acción Correctiva

Los representantes de las áreas involucradas con el surgimiento de una no conformidad toman acciones para eliminar las causas de la no conformidad detectada con objeto de prevenir que vuelva a ocurrir. Se mantienen registros de la naturaleza de la no conformidad («Reporte de la No Conformidad»). En el «Procedimiento de Acciones Correctivas y Acciones Preventivas PR- ACP-01» se define los requisitos para:

- Revisar las no conformidades y determinar sus causas.
- Evaluar la necesidad de adoptar acciones para garantizar que las no conformidades no se repitan. Posteriormente determinar e implementar las acciones necesarias.
- Registrar los resultados de la acción emprendida.
- Revisar la eficacia de las acciones correctivas emprendidas.

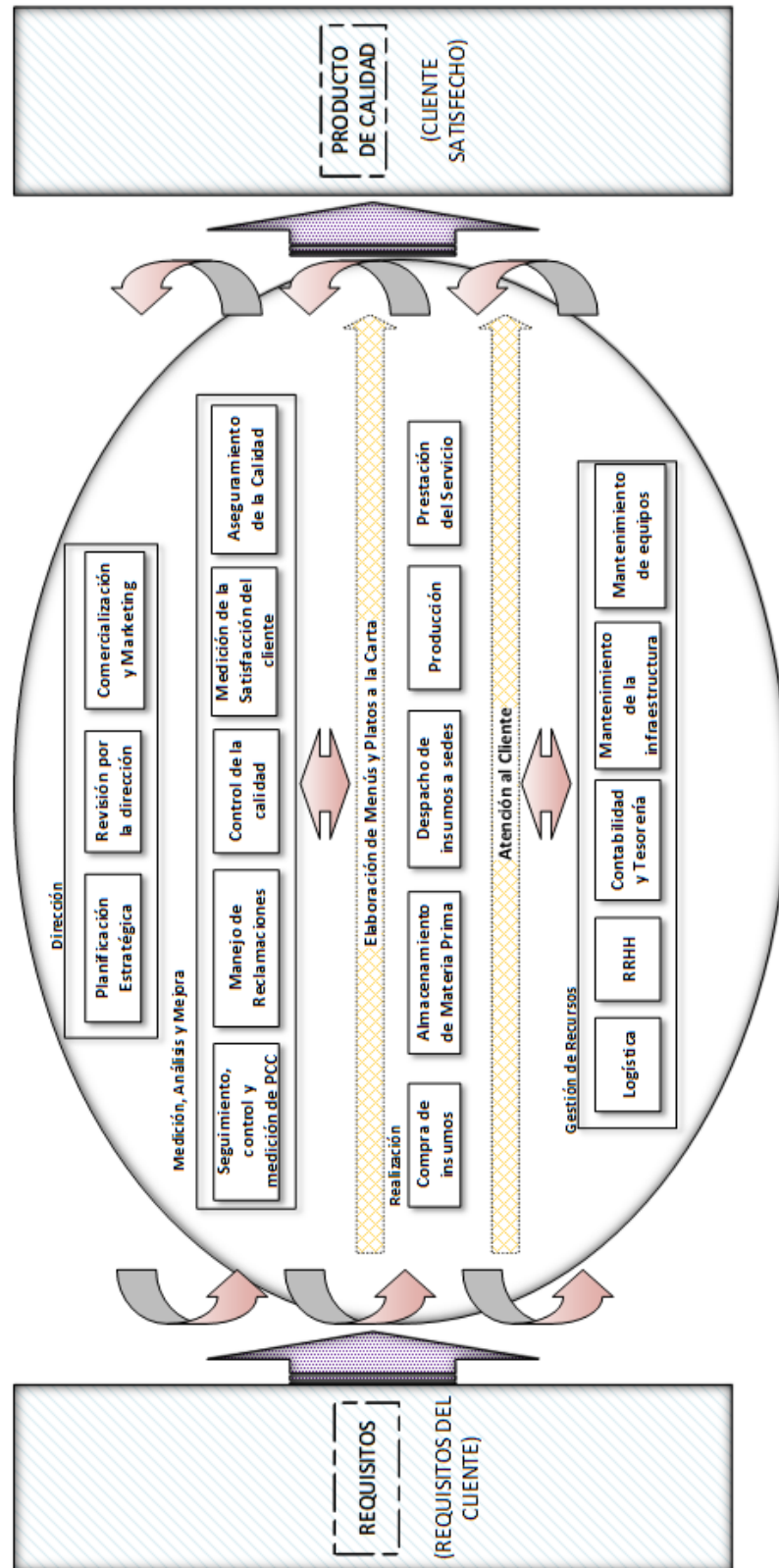
8.5.3. Acción Preventiva

Los representantes de las áreas involucradas con el potencial surgimiento de una no conformidad determinan acciones para la eliminación de las causas de la no conformidad potencial detectada para prevenir su ocurrencia. Las acciones preventivas son apropiadas a los efectos de los problemas potenciales. Se mantienen registros de la naturaleza de las no conformidades potenciales («Reporte de la Potencial No Conformidad»). En el Procedimiento de Acciones Correctivas y Acciones Preventivas PR- ACP-01 se definen los requisitos para:

- Determinar las no conformidades potenciales y sus causas.
- Evaluar la necesidad de una acción para prevenir que la presencia de no conformidades.
- Determinar e implementar la acción necesaria.
- Registrar los resultados de la acción emprendida.
- Revisar la eficacia de las acciones preventivas emprendidas.

ANEXO A

INTERACCIÓN DE PROCESOS DE CONCESIONARIA DE ALIMENTOS S.R.L.



ANEXO B

LISTA MAESTRA DE DOCUMENTOS DE CONCESIONARIA DE ALIMENTOS S.R.L.

Código	Título Documento	Versión	Revisión	Estado	Autor	Ubicación
PC-01	Política de la Calidad	01	0	Vigente	Dpto. de la Calidad	Carpeta "Doc. Del SGC"
OC-01	Objetivo de la Calidad	00	0	Vigente	Dpto. de la Calidad	Carpeta "Doc. Del SGC"
MC-01	Manual de la Calidad	01	0	Vigente	Dpto. de la Calidad	Carpeta "Doc. Del SGC"
PR-CD-01	Procedimiento de Control de Documentos	01	0	Vigente	Dpto. de la Calidad	Carpeta "Doc. Del SGC"
PR-CD-01	Procedimiento de Control de Registros	01	0	Vigente	Dpto. de la Calidad	Carpeta "Doc. Del SGC"
PR-AI-01	Procedimiento de Auditorías Internas	01	0	Vigente	Dpto. de la Calidad	Carpeta "Doc. Del SGC"
PR-PNC-01	Procedimiento de Control de Productos No Conformes	01	0	Vigente	Dpto. de la Calidad	Carpeta "Doc. Del SGC"
PR-ACP-01	Procedimiento de Acciones Correctivas y Acciones y Preventivas	01	0	Vigente	Dpto. de la Calidad	Carpeta "Doc. Del SGC"
PR-CMP-01	Procedimiento de Compra de insumos y Materia Prima	01	0	Vigente	Dpto. de la Calidad	Carpeta "Doc. Del SGC"
PR-SP-01	Procedimiento de Selección de Proveedores	01	0	Vigente	Dpto. de la Calidad	Carpeta "Doc. Del SGC"
PR-EP-01	Procedimiento de Evaluación de Proveedores	01	0	Vigente	Dpto. de la Calidad	Carpeta "Doc. Del SGC"

ANEXO C

LISTA MAESTRA DE REGISTROS DE CONCESIONARIA DE ALIMENTOS S.R.L.

N°	Título del Registro	Área	Usuario de registro	Manejo (físico/virtual)	Tiempo de almacenamiento
1	Reporte de la No Conformidad	Todas	Todas	Físico	3 años
2	Reporte de la Potencial No Conformidad	Todas	Todas	Físico	3 años
3	Programa de la Auditoría Interna	Calidad	Supervisor de la Calidad	Físico	3 años
4	Plan de Auditoría Interna	Calidad	Supervisor de la Calidad	Físico	3 años
5	Formato de Sugerencias, Quejas o Reclamos	Adm. Concesionario	Adm del Concesionario	Físico	3 años
6	Modelo de Encuesta al Consumidor Final (Concesionario de Alimentos Tradicional)	Adm. Concesionario	Mozo/Azafata	Físico	3 años
7	Ficha de Registro de Proveedores	Logística	Responsable de Logística	Físico	3 años
8	Lista de proveedores aprobados	Logística	Responsable de Logística	Virtual	3 años
9	Lista de precios	Logística	Responsable de Logística	Virtual	3 años
10	Lista de Verificación y Evaluación de Proveedores	Almacén	Responsable de Almacén	Físico	3 años
11	Lista de Verificación y Evaluación Anual de Proveedores	Logística	Gerente de Logística	Físico	3 años
12	Control de Recepción de insumos y materia prima	Almacén	Almaceneros	Físico	3 años
13	Control de Almacenes y Cámaras	Almacén	Almaceneros	Físico	3 años
14	Control de Temperaturas	Almacén	Almaceneros	Físico	3 años
15	Control Temperatura/Tiempo	Producción	Maestro/Ayudante de Cocina	Físico	3 años
16	Control de limpieza y desinfección	Adm. Concesionario	Administrador	Físico	3 años
17	Control de Renovación de Aceites	Producción	Ayudante de Cocina	Físico	3 años

ANEXO N° 13: PROCEDIMIENTOS DOCUMENTADOS

PROCEDIMIENTO DE CONTROL DE DOCUMENTOS

TABLA DE REVISIONES

REVISIÓN	FECHA	DESCRIPCIÓN DE LA MODIFICACIÓN
0	01/03/2016	Revisión Inicial

ELABORADO Y REVISADO:

FECHA: 01/03/2016

FIRMA

APROBADO:

FECHA: 01/03/2016

FIRMA

1. OBJETIVO

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

2. ALCANCE

El alcance de este procedimiento son todos los documentos de orígenes internos y externos de la empresa que forman parte del Sistema de Gestión de la Calidad, a excepción de los formularios para los registros.

3. REFERENCIAS

- **ISO 9000:2005** Sistemas de Gestión de la Calidad - Definiciones y Fundamentos.
- **ISO 9001:2008** Sistemas de Gestión de la Calidad - Requisitos.
- **ISO 10013:2001** Directrices para la documentación de los Sistemas de Gestión de la Calidad.
- **Manual de la Calidad:** Código MC-01.

4. DEFINICIONES

- a) **Documento:** Toda información y su medio de soporte.
- b) **Documento controlado:** Es un documento que pertenece al Sistema de Gestión de Calidad que está identificado y registrado en el procedimiento de control de documentos.
- c) **Documento electrónico:** Documento digital que ingresa vía correo electrónico
- d) **Documento externo:** Son aquellos generados fuera del Sistema de Gestión de la Calidad, pero que son necesarios para el buen funcionamiento del mismo.
- e) **Listado Maestro de Documentos:** Es un listado en el que se encuentran los documentos internos controlados del Sistema de Gestión de la Calidad.
- f) **Manual de Calidad:** Documento que especifica el Sistema de Gestión de la Calidad de una organización.
- g) **Procedimientos Documentados:** Documentos utilizados por el Sistema de Gestión de la Calidad para describir su operación. Los procedimientos responden a las preguntas: qué, quién, con qué, cuándo y dónde realizar algo.

5. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Nº	PROCESO	RESPONSABLE
5.1	Elaboración o modificación de documentos del SGC.	Responsables de área
5.2	Revisión y aprobación de documentos del SGC.	Gerente General
5.3	Identificación y actualización de documentos del SGC	Supervisor de Calidad
5.4	Distribución de los nuevos documentos del SGC	Supervisor de Calidad
5.5	Archivo de documentos obsoletos del SGC	Supervisor de Calidad
5.6	Mantenimiento de los documentos del SGC	Supervisor de Calidad
5.7	Flujograma de Actividades (Elaboración y actualización)	Supervisor de Calidad

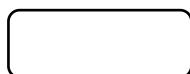
5.1. Elaboración o Modificación de Documentos del SGC

Los documentos son elaborados o modificados por los responsables de área (en algunos casos ante la solicitud o propuesta de los empleados); deben ser comprensibles para el personal que ha de utilizarlo, legibles, claramente identificables y coherentes con el SGC.

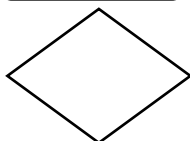
Los procedimientos e instructivos tiene la siguiente estructura:

1. Objetivo
2. Alcance
3. Referencias
4. Definiciones
5. Descripción del Procedimiento (Incluye la mención de los responsables, los acápites que se consideren necesarios para el desarrollo del procedimiento y los flujogramas de las actividades).

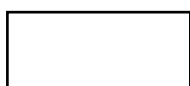
Los diagramas de flujo se elaboran de acuerdo a las siguientes reglas:



Inicio/Fin del flujograma.



Decisión: la respuesta puede ser sí o no. Se produce una ramificación hacia dos de los lados.



Operación: actividad, procedimiento

En cuanto a la modificación de los documentos. Los cambios de forma se identifican guardando la versión anterior del documento y las modificaciones efectuadas irán con negritas y subrayadas.

5.2. Revisión y aprobación de documentos del SGC.

Se considera que los documentos del SGC han sido revisados y aprobados por el Gerente General, si se encuentran publicados en la carpeta compartida «Documentos del Sistema de Gestión» en la red de la empresa, a la cual solo tiene acceso el Supervisor de la Calidad para realizar modificaciones, insertar o eliminar documentos. Las firmas se conservan en los documentos originales en resguardo del Supervisor de la Calidad, por lo que las versiones vigentes en dicha carpeta compartida no cuentan con las firmas correspondientes.

5.3. Identificación y actualización de documentos del SGC

La codificación de los documentos del SGC se desprende de las iniciales del documento, seguidas de las siglas del procedimiento o proceso de ser el caso y de la versión correspondiente, tomando en consideración lo siguiente:

Manual de la Calidad	MC
Política de la Calidad	PC
Procedimientos PR-XX-YY	PR: Procedimiento. XX o XXX: Sigla del Procedimiento y/o proceso. YY: Correlativo
Instrucciones de trabajo XX-IT-YY	XX: Procedimiento al cual pertenece (en el caso de no pertenecer a un procedimiento se colocarán las siglas CA que hacen referencia a la empresa IT: Instrucción de Trabajo YY: Correlativo.
Documentos externos	Administración de acuerdo a procedimientos establecidos de la Dirección del Trabajo

Se los actualiza agregándoles un número que representa la versión del documento. Ejemplo:

DOCUMENTO	EXPLICACIÓN
MC (Manual de la Calidad)	Manual de la Calidad versión – 01 (MC-01)

Las modificaciones realizadas a los capítulos o procedimientos de la documentación del SGC serán registradas en la «Tabla de Revisiones» del mismo. Los documentos del SGC publicados en la carpeta compartida «Documentos del Sistema de Gestión» se consideran actualizados y

vigentes tanto para consulta como para impresión. Los documentos necesarios para asegurar la eficacia de la planificación de los procesos operativos y administrativos se mencionan en la lista maestra de documentos la cual se ubica en la carpeta compartida «Listas Maestras». El listado maestro de documentos sigue el siguiente formato:

Código	Título Documento	Versión	Revisión	Estado	Autor	Ubicación
MC-00	Manual de la Calidad	00	00	Vigente	Dpto. de la Calidad	Carpeta «Doc. Del SGC»

Se consideran documentos externos los documentos del SGC que no han sido elaborados en la empresa. Los documentos externos que no están en medio magnéticos son archivados en la carpeta «Documentos externos» dentro de la carpeta compartida «Documentos del Sistema de Gestión».

5.4. Distribución de los nuevos documentos del SGC

La distribución y control de los documentos se realiza a través de referencia de la «ruta» de la carpeta compartida «Documentos del Sistema de Gestión» una vez que los documentos han sido subidos, para lo cual se asigna a cada área un usuario, una clave y los permisos correspondientes. El Supervisor de la Calidad monitoreará que los documentos del SGC que se encuentren en la carpeta compartida estén vigentes. Si no hubiese internet el Supervisor de la Calidad podrá entregar los documentos del SGC en electrónico y en PDF, con el fin de descargarlo en sus equipos de cómputo.

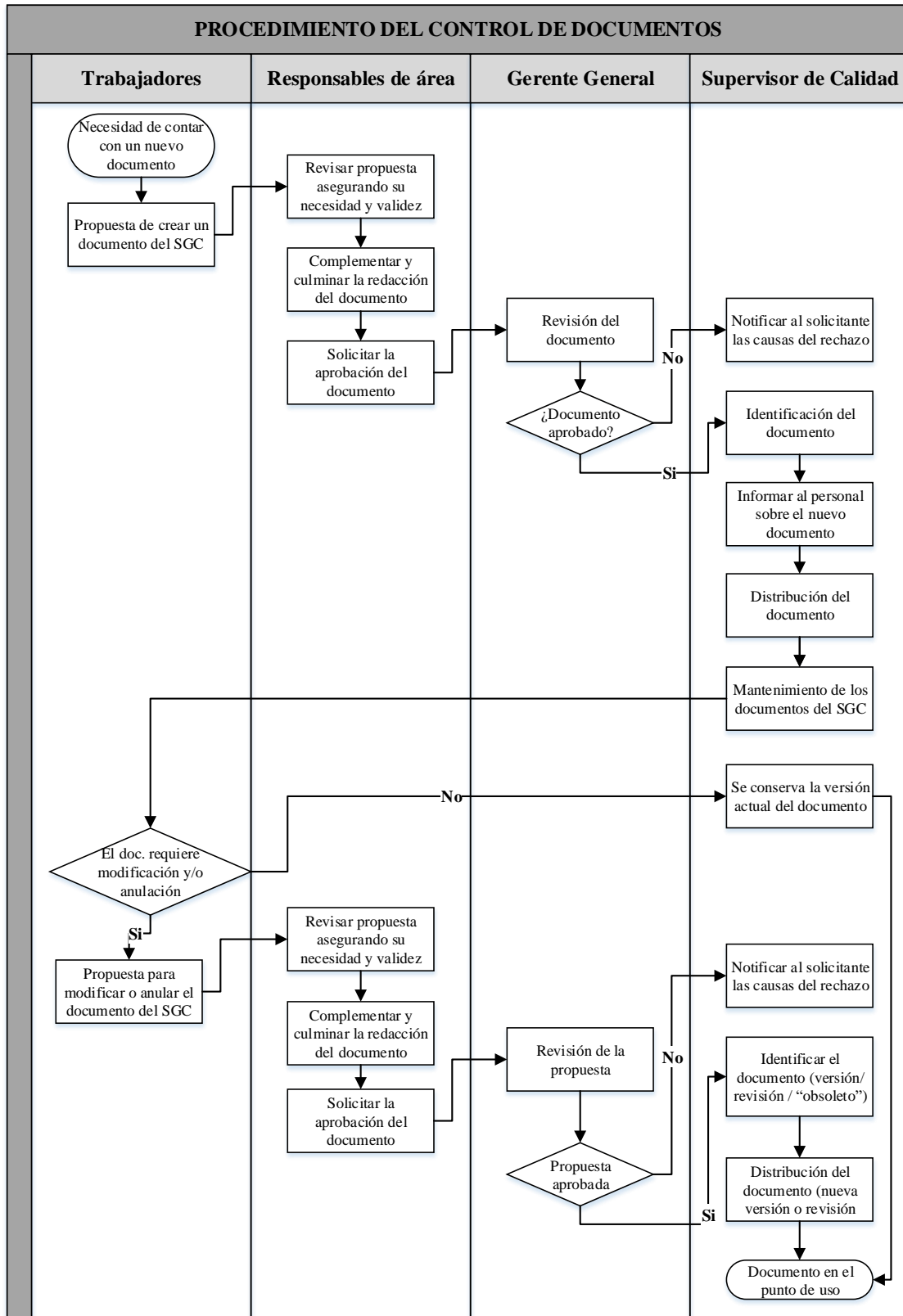
5.5. Archivo de documentos obsoletos del SGC

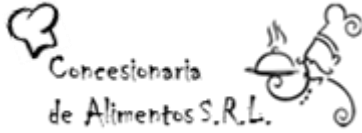
Cualquier documento impreso es obsoleto y no controlado a excepción del original y deberá llevar la leyenda «Toda copia impresa en papel es un documento no controlado a excepción del original». Se conservan documentos obsoletos en un archivo «Documentos no vigentes», hasta por 1 año, si fuese necesario.

5.6. Mantenimiento a los documentos del SGC

Los documentos del SGC están accesibles para el personal que ha de utilizarlos (conocen su ubicación en la red de la empresa, su contenido y no existen barreras físicas que impiden su utilización). Cuando se detecta que un documento está ilegible o deteriorado, se comunica al Supervisor de la Calidad inmediatamente para su sustitución.

5.7. Flujoograma de Actividades





PROCEDIMIENTO DE CONTROL DE REGISTROS

Código: PR-CR-01
Fecha: 01/03/2016
Versión 01

Página 1 de 5

PROCEDIMIENTO DE CONTROL DE REGISTROS

TABLA DE REVISIONES

REVISIÓN	FECHA	DESCRIPCIÓN DE LA MODIFICACIÓN
0	01/03/2016	Revisión Inicial

ELABORADO Y REVISADO:	
FECHA:	01/03/2016
FIRMA	

APROBADO:	
FECHA:	01/03/2016
FIRMA	

1. OBJETIVO

Permitir el control de los registros del Sistema de Gestión de la Calidad mediante la identificación, almacenamiento, protección, recuperación, tiempo de retención y disposición de los mismos, con el propósito de proveer evidencia de la conformidad con los requerimientos y con la operación efectiva del sistema.

2. ALCANCE

El alcance de este procedimiento son todos los registros de la empresa que forman parte del Sistema de Gestión de la Calidad.

3. REFERENCIAS

- **ISO 9000:2005** Sistemas de Gestión de la Calidad - Definiciones y Fundamentos.
- **ISO 9001:2008** Sistemas de Gestión de la Calidad - Requisitos.
- **ISO 10013:2001** Directrices para la documentación de los Sistemas de Gestión de la Calidad.
- **Manual de la Calidad:** Código MC-01.

4. DEFINICIONES

- a) **Registro:** Documento que presenta resultados obtenidos o proporciona evidencia de actividades desempeñadas.
- b) **Formato:** Documento, ya sea físico o digital, diseñado con el propósito de que el usuario introduzca datos estructurados en las zonas destinadas a ese propósito, para ser almacenados y procesados posteriormente. Un formato con datos ingresados es denominado registro.
- c) **Acceso:** Conjunto de medidas establecidas para recuperar (mediante consulta), los registros del Sistema de Gestión de la Calidad y para permitir su consulta solamente a las áreas afectadas.
- d) **Archivo:** Conjunto de documentos, sea cual fuere su fecha, forma y soporte material, acumulados en un proceso natural por una persona o institución en el transcurso de su gestión.

5. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Nº	PROCESO	RESPONSABLE
5.1	Identificación de registros/preparación de formatos	Responsable de área
5.2	Aprobación de Formatos	Supervisor de Calidad
5.3	Llenado de registros	Usuario de registro
5.4	Almacenamiento de registros	Usuario de registro
5.5	Control de registros	Responsable de área
5.6	Archivo de registros	Usuario de registro
5.7	Mantenimiento de registros	Supervisor de Calidad
5.8	Flujograma de Actividades (Elaboración y actualizaciones)	Supervisor de Calidad

5.1. Identificación de registros

Los registros se identifican por palabras que lo describen. Por ejemplo: Requisiciones de insumos, Asistencia a capacitación; estos son determinados por el Responsable de área quien también propone el formato donde se anotarán los registros.

5.2. Aprobación de formatos

Los formatos propuestos deben ser comunicados al Supervisor de Calidad, ya que él evalúa y aprueba los formatos para su posterior ingreso a la lista maestra de Registros la cual se encuentra en la red de la empresa (carpeta compartida «Listas Maestras») y sigue el siguiente formato.

Nº	Título del Registro	Área	Usuario de registro	Manejo (físico/virtual)	Tiempo de almacenamiento
1					

5.3. Llenado de registros

Los registros son llenados por la persona que está usando el registro. Son sencillos, efectivos, exactos, legibles, claramente identificables y proporcionan información útil hacia la mejora continua. Los registros en su mayoría se encuentran impresos.

5.4. Almacenamiento de registros

El usuario del registro lo almacena permitiendo fácilmente su recuperación. Si es en medio electrónico, el Supervisor de la Calidad asigna al usuario una clave de acceso a los registros que según el nivel de autorización le permitirá solo para lectura, o para el llenado según el trámite requerido.

5.5. Control de registros

El responsable de área se encarga de definir los controles asociados al almacenamiento, tiempo de retención, rotulación, disposición, acceso, etc. de cada uno de sus registros. También se debe encargar de notificar al Supervisor de la Calidad las actualizaciones pertinentes en caso de alguna modificación.

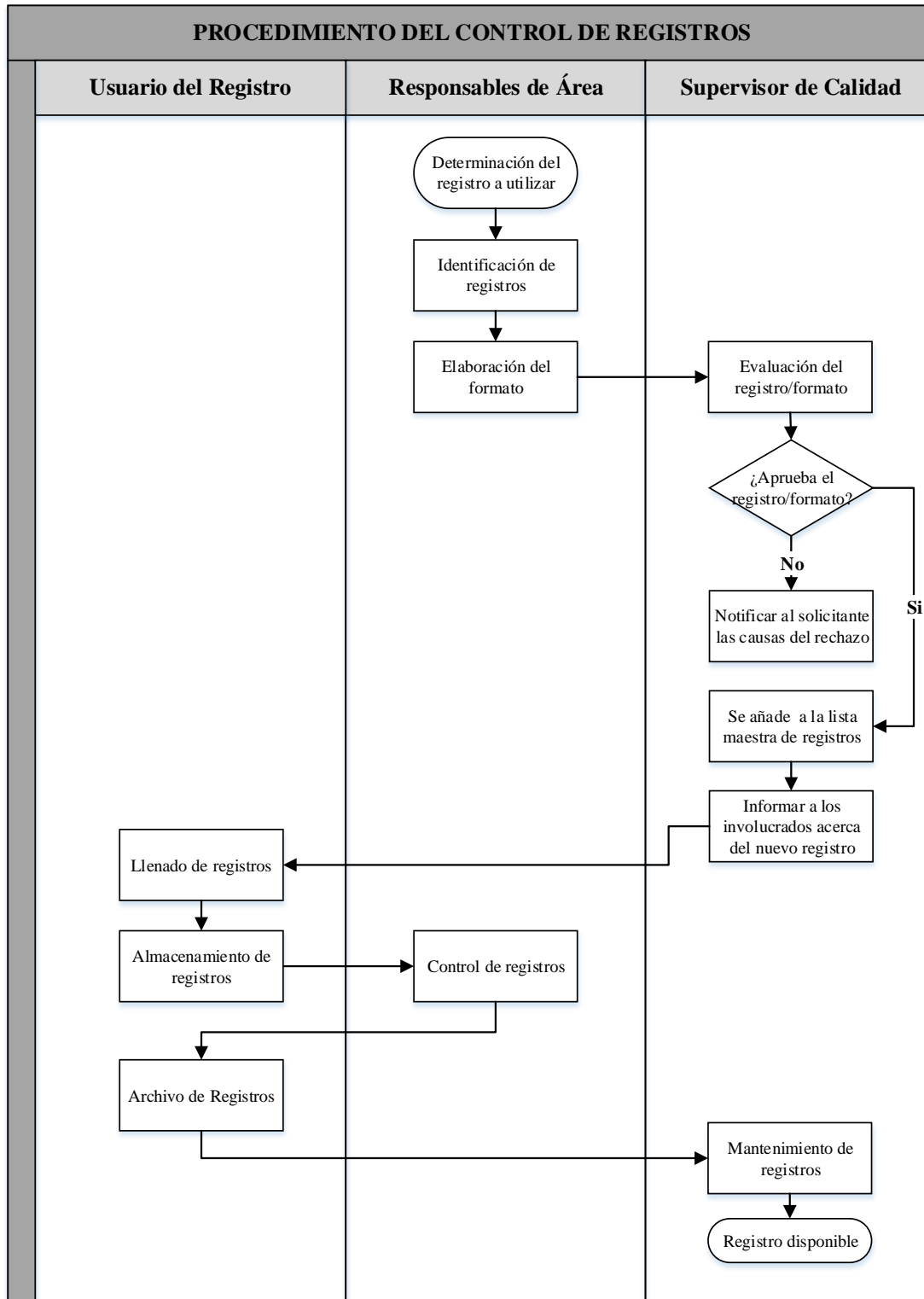
5.6. Archivo de registros

El Usuario del registro los mantiene en los lugares correspondientes, sea impreso o virtual, identificándolos por la fecha en que fue llenado el documento.

5.7. Mantenimiento de Registros

Los registros están accesibles para el personal que ha de utilizarlos (conocen su ubicación, su contenido y no existen barreras físicas que impiden su utilización). El Supervisor de la Calidad revisa en los registros: seguridad, control de cambios, control de acceso, comprobación de virus, conservación de registros, control de respaldo, prueba de recuperación, control en caso de falla del sistema computacional.

5.8. Flujograma de Actividades



PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA INTERNA

TABLA DE REVISIONES

REVISIÓN	FECHA	DESCRIPCIÓN DE LA MODIFICACIÓN
0	01/03/2016	Revisión Inicial

ELABORADO Y REVISADO:

FECHA: 01/03/2016

FIRMA

APROBADO:

FECHA: 01/03/2016

FIRMA

1. OBJETIVO

Establecer los lineamientos para la planificación y la puesta en marcha de las auditorías internas del Sistema de Gestión de la Calidad para determinar la conformidad de las actividades realizadas con los requisitos de la norma ISO 9001:2008 verificando la importancia de la implementación y su mantenimiento de manera eficaz.

2. ALCANCE

El procedimiento se aplica a todos las áreas, procesos y documentos dentro de la empresa.

3. REFERENCIAS

- **ISO 9000:2005** Sistemas de Gestión de la Calidad - Definiciones y Fundamentos.
- **ISO 9001:2008** Sistemas de Gestión de la Calidad - Requisitos.
- **ISO 19011:2011** Directrices para la auditoría del Sistema de Gestión.
- **Manual de la Calidad:** Código MC-01.
- **Procedimiento de Acciones Correctivas:** PR-AC-01.
- **Procedimiento de Acciones Preventivas:** PR-AP-01.

4. DEFINICIONES

- e) **Auditoría:** Proceso sistemático, independientemente y documentado para obtener evidencias de la auditoría.
- f) **Auditor:** Persona con atributos personales demostrados y competencia para llevar a cabo una auditoría.
- g) **Plan de auditoría:** Descripción de las actividades y de los detalles acordados de una auditoría.
- h) **Programa de Auditoría:** Conjunto de una o más auditorías planificadas para un periodo de tiempo determinado y dirigidas hacia un propósito específico.
- i) **Hallazgos de auditoría:** Resultados de la evaluación de la evidencia de la auditoría recopilada, frente a los criterios de auditoría.
- j) **Conformidad:** Cumplimiento de un requisito.
- k) **No Conformidad:** Incumplimiento de un requisito.

5. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Nº	PROCESO	RESPONSABLE
5.1	Planificación del programa de auditorías internas	Supervisor de Calidad
5.2	Preparación de la lista de verificación y Plan de auditoría interna	Supervisor de Calidad
5.3	Realización de la auditoría interna	Audidores internos
5.4	Elaboración del informe de hallazgos	Supervisor de la Calidad
5.5	Informar de los resultados de auditoría	Supervisor de la Calidad
5.6	Definición y ejecución de los planes de acción.	Responsables de área
5.7	Realización del seguimiento al plan de acción	Supervisor de la Calidad
5.8	Gestión del programa de auditorías	Representante de la dirección
5.9	Evaluación del desempeño del proceso de auditorías	Representante de la dirección
5.10	Elaboración del informe consolidado de auditorías	Supervisor de la calidad
5.11	Comunicación de los resultados de las auditorías	Supervisor de la calidad
5.12	Flujograma de Actividades (Elaboración y actualización)	Supervisor de la calidad

5.1. Planificación del programa de auditorías internas

El responsable de la auditoría es el Supervisor de la Calidad y en coordinación con el Representante de la Dirección planifica el programa de auditoría interna, considerando que los auditores internos sean independientes de las áreas auditadas, competentes de acuerdo a este procedimiento y que no generen conflicto de intereses. Así mismo, informa a los otros auditores sobre el plan de auditoría en caso de ser necesario. Cabe resaltar que el auditor líder es el responsable de la auditoría y los auditores que lo acompañan son trabajadores de la empresa capacitados; a todos ellos se les considera auditores internos. Se podrá delegar la realización de la auditoría interna a organismos externos quienes necesariamente deben ceñirse al presente procedimiento.

La frecuencia de las auditorías se realizará mínimo 1 vez por año y estará dada por criterios tales como: cumplimiento de los objetivos de calidad, estado e importancia de los procesos del SGC, requisitos del cliente.

5.2. Preparación de la lista de verificación y Plan de auditoría interna

Se preparará la auditoría elaborando un plan de auditoría que considere: objetivo, alcance, criterios de la auditoría, revisión de documentos aplicables incluidos registros, comprensión de

los procesos involucrados, resultados de auditorías previas, así mismo, el cronograma detallado y asignación de responsables por proceso a auditar. El responsable de la auditoría preparará una lista de verificación según su criterio pero acorde a las necesidades de la auditoría.

5.3. Realización de la auditoría interna

Se realizará la auditoría utilizando la lista de verificación, según los procesos indicados en el plan de auditoría. Se verificará las evidencias objetivas revisando el cumplimiento o no de los requisitos establecidos en la norma ISO 9001:2008. Si se encuentra alguna no conformidad u observaciones al SGC, se procede a registrarla en la lista de verificación para posteriormente ser diligenciada conforme lo indica el procedimiento de acciones correctivas o preventivas. Se realiza también la revisión de los documentos aplicables incluidos registros, comprensión de los procesos involucrados, resultados de auditorías previas, notificación al personal a ser auditado.

5.4. Elaboración del informe de hallazgos

Se revisan y clasifican los hallazgos y la información recopilada durante la auditoría y se redactan de forma objetiva, clara y precisa. Teniendo en cuenta esta información se define el nivel de cultura y de conformidad del proceso, para así identificar el nivel de madurez en que se encuentra y poder enfocar las acciones de mejora. Una vez finalizado el informe se hace entrega a los auditados para que lo analicen y acepten los resultados obtenidos. En caso que no sean aceptados, las partes justifican su posición y el responsable de la auditoría resuelve las diferencias.

5.5. Informar resultados de auditoría

Se realiza una reunión de cierre presidida por el responsable de la auditoría con la participación de los auditores, la dirección de la empresa (Gerente General y Gerentes de línea) y los responsables de área con la finalidad de informar los resultados de la auditoría. Los asistentes pueden hacer recomendaciones para eliminar las no conformidades y sus causas y para mejorar el SGC. El responsable de la auditoría será el encargado del seguimiento de la efectividad de las acciones correctivas tomadas y de presentar los resultados en la Revisión por la Dirección.

5.6. Definición y ejecución de los planes de acción

Todas las áreas involucradas con el proceso donde se halló la no conformidad intervienen en la definición, con base en el informe de auditoría, de las acciones a emprender para resolver las no conformidades y aspectos por mejorar a partir del análisis de sus causas y dando cumplimiento a los plazos establecidos en el programa de auditorías.

5.7. Realización del seguimiento al plan de acción

Se realiza seguimiento a los planes de acción de las auditorías para verificar que se estén llevando a cabo y están siendo eficaces al eliminar la no conformidad o previniendo el riesgo del aspecto por mejorar

5.8. Gestión del programa de auditorías

Se verifica que se ejecuten todas auditorías según lo planificado y que se ajusten de acuerdo con los cambios y necesidades identificadas en su desarrollo; así mismo verifica que se esté dando el seguimiento del plan de acción para el levantamiento de las no conformidades.

5.9. Evaluación del desempeño del proceso de auditorías

Una vez finalizada la auditoría interna y con el ánimo de brindar un servicio de alta calidad en el proceso de Auditorías Internas se realizan las siguientes evaluaciones:

- Evaluación del auditado al auditor.
- Evaluación del responsable de auditorías a auditor.
- Evaluación entre compañeros de auditoría.
- Evaluación del auditado al proceso de auditorías.
- Evaluación del auditor al proceso de auditorías.

A partir de los resultados obtenidos, se retroalimentará al siguiente programa de auditoría.

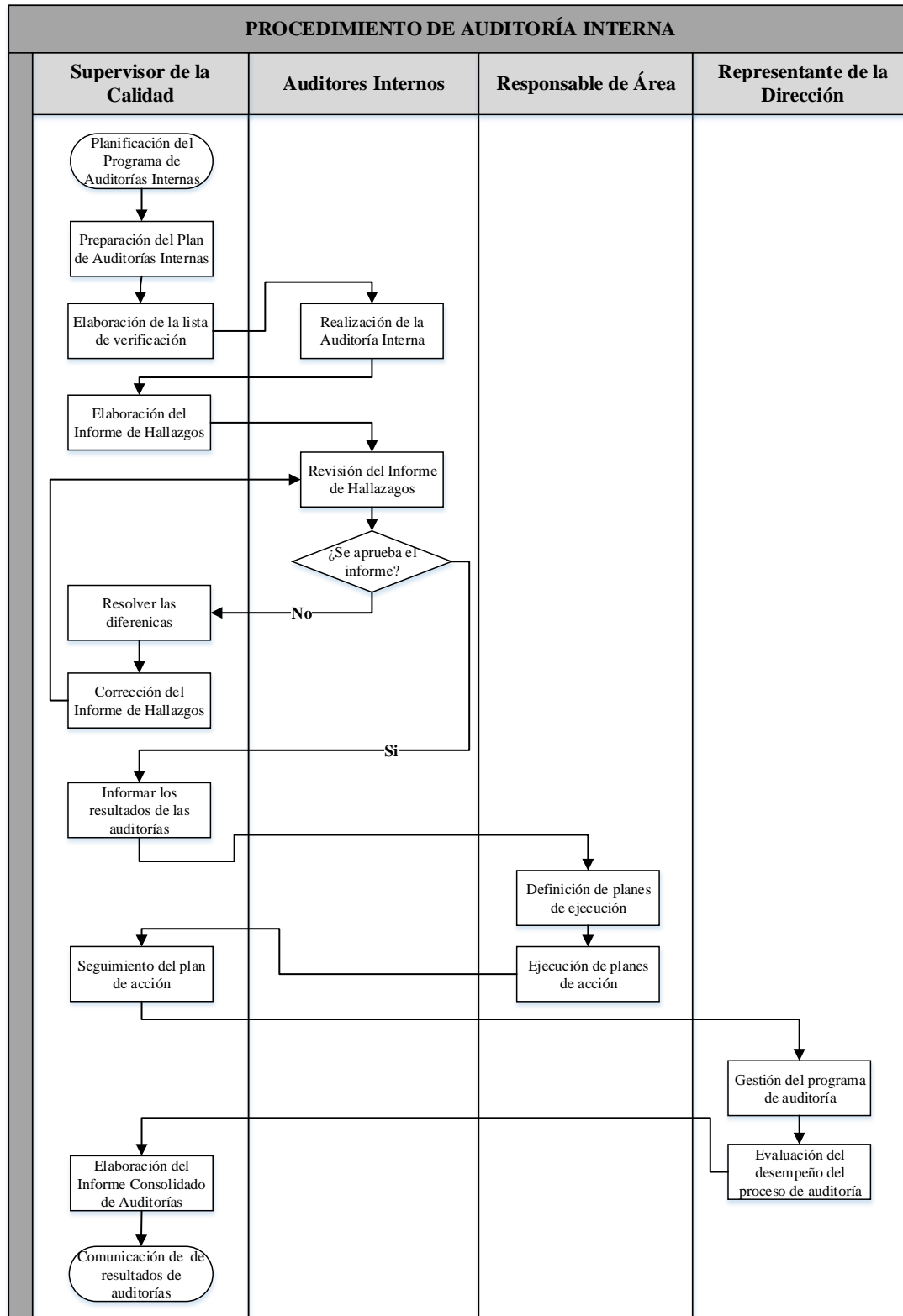
5.10. Elaboración del informe consolidado de auditorías

Se elabora un informe que consolide todos los resultados por programa de auditoría. Este informe incluye las conclusiones en relación con la conveniencia, adecuación y eficacia de los procesos y del sistema de gestión por procesos.

5.11. Comunicación de los resultados de las auditorías

Utilizando los correos electrónicos corporativos, se divulgarán los resultados de las auditorías y las mejoras desarrolladas.

5.12. Flujograma de Actividades



PROCEDIMIENTO DE CONTROL DE PRODUCTOS NO CONFORMES

TABLA DE REVISIONES

REVISIÓN	FECHA	DESCRIPCIÓN DE LA MODIFICACIÓN
0	01/03/2016	Revisión Inicial

ELABORADO Y REVISADO:	
FECHA:	01/03/2016
FIRMA	

APROBADO:	
FECHA:	01/03/2016
FIRMA	

1. OBJETIVO

Establecer la secuencia de actividades para asegurar que los productos que no sean conformes con los requisitos especificados, se identifican y controlan para prevenir su uso o entrega no intencionada.

2. ALCANCE

El procedimiento se aplica a todos las áreas, procesos y productos dentro de la empresa.

3. REFERENCIAS

- **ISO 9000:2005** Sistemas de Gestión de la Calidad - Definiciones y Fundamentos.
- **ISO 9001:2008** Sistemas de Gestión de la Calidad - Requisitos.
- **Manual de la Calidad:** Código MC-01.
- **Procedimiento de Acciones Correctivas y Preventivas:** PR-ACP-01.

4. DEFINICIONES

- a) **Producto:** Resultado de un proceso. Cuando se haga referencia a la palabra producto se estará refiriendo también a la prestación del servicio.
- b) **Producto final:** Producto obtenido al final del proceso de producción (alimento, platillo elaborado, servicio prestado).
- c) **Cliente:** Organización o persona que recibe un producto. Se considerará como cliente a la institución con la cual la celebra un contrato para la prestación de los servicios de Concesionaria de Alimentos S.R.L.
- d) **Consumidor Final:** Hace referencia a la última persona que se va a beneficiar del producto o servicio.
- e) **Acción Correctiva:** Acción tomada para eliminar la causa de una No Conformidad detectada u otra situación no deseable.
- f) **Conformidad:** Cumplimiento de un requisito.
- g) **No Conformidad:** Incumplimiento de un requisito. Se utilizará la abreviatura NC para hacer referencia a este término.
- h) **Liberación:** Autorización para proseguir con la siguiente etapa de un proceso.

5. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Nº	PROCESO	RESPONSABLE
5.1	Detección del producto No Conforme.	Todos los trabajadores
5.2	Acciones a realizar con el Producto No Conforme	Responsable del área
5.3.	Identificación del producto No Conforme	Responsable de área
5.4	Apertura de un reporte de la No Conformidad	Responsable de área
5.5	Definición de las acciones correctivas.	Responsable de área
5.6	Ejecución de acciones correctivas.	Trabajador designado
5.7	Seguimiento de las acciones correctivas	Supervisor de la Calidad
5.8.	Llenado y cierre del reporte del Producto NC.	Supervisor de la Calidad
5.9	Archivo de la documentación generada.	Supervisor de la Calidad
5.10	Flujograma de Actividades (Elaboración y actualización)	Supervisor de la Calidad

5.1. Detección del producto No Conforme

Toda persona que participe en cualquier etapa de un proceso, que detecte un producto No Conforme con los requisitos especificados, debe informar al responsable de su área; éste último debe analizar el incumplimiento. Un producto No Conforme puede ser:

- Materia prima que no cumple con las características deseadas.
- La presencia de cuerpos extraños en los alimentos.
- No se cumple con las raciones alimenticias requeridas por el cliente.
- La presentación no cumple con las características descritas por el cliente.
- Incumplimiento de los requisitos de las norma ISO 9001:2008 en las que se basa el SGC.

5.2. Acciones a realizar con el Producto No Conforme

Las acciones a llevar sobre las No Conformidades se van a determinar según el siguiente análisis realizado por el Responsable de área:

- Si el incumplimiento se puede solucionar sin afectar la calidad del producto, se continúa con el proceso.
- Si la calidad del producto resulta inaceptable o indeterminada, procede conforme a lo descrito en el presente procedimiento, con el fin de asegurar su oportuna detección y disposición.

Obs: En el caso de la liberación del producto No Conforme (cuando se trate del producto final) la acción a tomar será determinada por el Gerente de Operaciones.

5.3. Identificación del producto No Conforme.

La identificación depende de la etapa en la que el producto sea determinado No Conforme; si se detectan dentro del proceso productivo se separa y se identifica con una etiqueta verde con la frase «NO CONFORME» en caso de tratarse del producto final este debe ser identificado de color rojo con la misma inscripción para evitar la liberación no intencionada.

5.4. Apertura del Reporte de la No Conformidad

Cada No Conformidad debe ser registrado a través del llenado del Reporte de la No Conformidad, la misma que es aperturada por el Responsable de Área.

5.5. Definición de las acciones correctivas

Todas las áreas involucradas con el proceso donde se halló la No Conformidad intervienen en la definición de las acciones correctivas. Se analizará la situación, se determinará las causas del servicio no conforme, se propondrán acciones correctivas, se las evaluará, y se seleccionará (definirá) la acción correctiva a implantarse, considerando: Responsable de la ejecución, tiempo de ejecución y recursos requeridos.

5.6. Ejecución de las acciones correctivas

Después de definir la acción correctiva, se asignarán los recursos, se implantará y se evaluarán los resultados.

5.7. Seguimiento de las acciones correctivas

Se llevará a cabo el seguimiento de las acciones correctivas a fin de determinar que las causas de la No Conformidad sean eliminadas; en caso esto no ocurre se deben analizar nuevamente las causas y/o plantear nuevas acciones correctivas.

Para ver con más detalle la definición, ejecución y el seguimiento de acciones correctivas véase el Procedimiento de Acciones Correctivas y Acciones Preventivas PR-ACP-01.

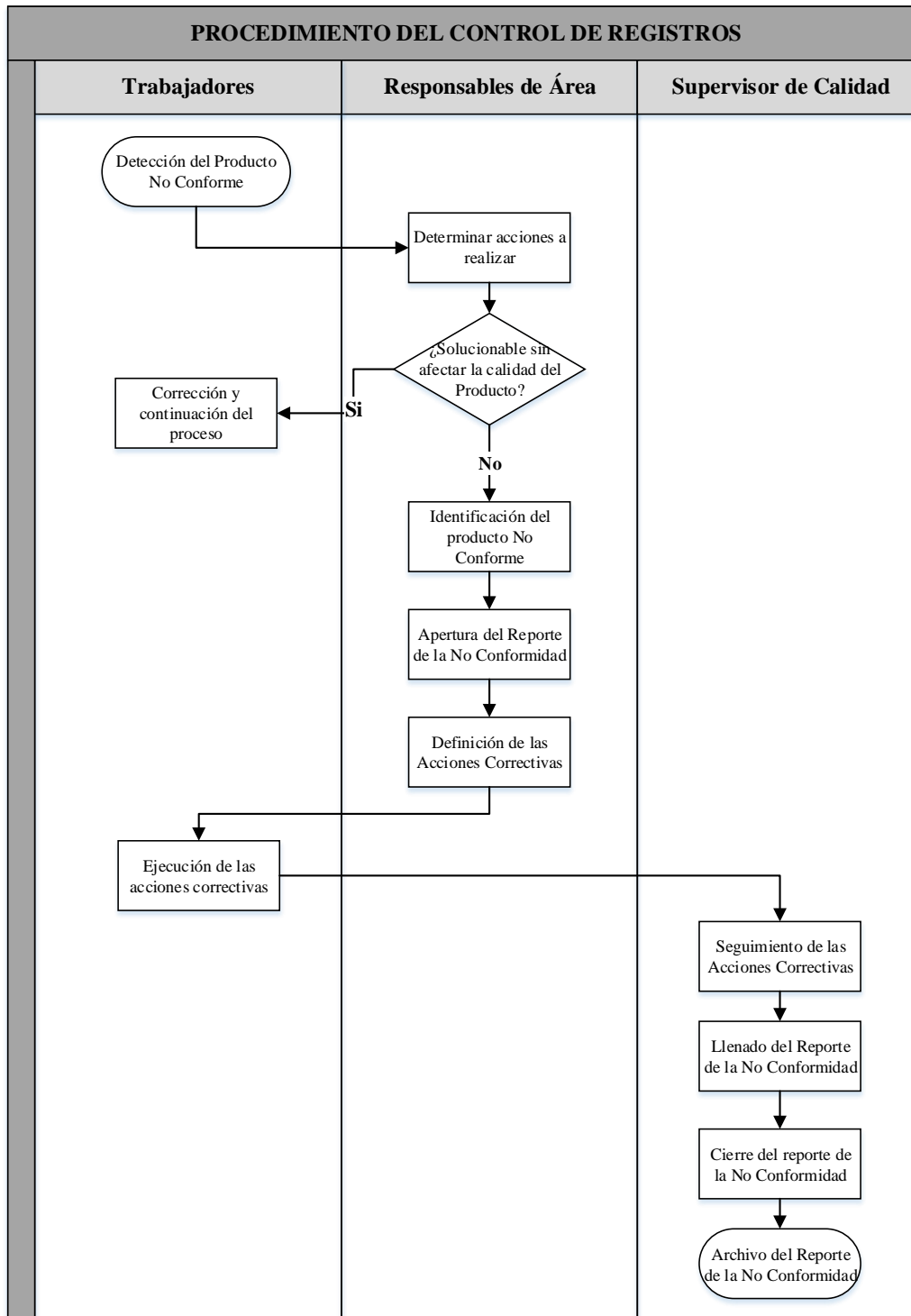
5.8. Llenado y cierre del reporte del Producto No Conforme.

Luego de haber aplicado la acción tomada y eliminado las causas que dieron origen a la No Conformidad, el Supervisor de la Calidad culminará el llenado del Reporte de la No Conformidad y firmará al término ratificando así el cierre de la No Conformidad.

5.9. Archivo de la documentación generada

Se archivará la documentación generada (Reporte de la No Conformidad).

5.10. Flujograma de Actividades



PROCEDIMIENTO DE ACCIONES CORRECTIVAS Y ACCIONES PREVENTIVAS

TABLA DE REVISIONES

REVISIÓN	FECHA	DESCRIPCIÓN DE LA MODIFICACIÓN
0	01/03/2016	Revisión Inicial

ELABORADO Y REVISADO:

FECHA:

01/03/2016

FIRMA

APROBADO:

FECHA:

01/03/2016

FIRMA

1. OBJETIVO

Describir las actividades que permitan eliminar las causas de una No Conformidad real o potencial mediante el establecimiento de acciones correctivas y acciones preventivas respectivamente.

2. ALCANCE

El procedimiento se aplica a cualquier real o potencial No Conformidad que afecta o pueda afectar a la calidad del producto final o al Sistema de Gestión de la Calidad-

3. REFERENCIAS

- **ISO 9000:2005** Sistemas de Gestión de la Calidad - Definiciones y Fundamentos.
- **ISO 9001:2008** Sistemas de Gestión de la Calidad - Requisitos.
- **Manual de la Calidad:** Código MC-01.
- **Procedimiento de Control de Productos No Conformes:** PR-PNC-01.

4. DEFINICIONES

- a) **Producto:** Resultado de un proceso. Cuando se haga referencia a la palabra producto se estará refiriendo también a la prestación del servicio.
- b) **No Conformidad:** Incumplimiento de un requisito.
- c) **Corrección:** Acción tomada para eliminar una no conformidad detectada.
- d) **Acción Correctiva:** Acción tomada para eliminar la causa de una No Conformidad detectada u otra situación no deseable.
- e) **Acción Preventiva:** Acción tomada para eliminar la causa de una No Conformidad potencial u otra situación potencial no deseable.

5. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

N°	PROCESO	RESPONSABLE
5.1	Inicio de una acción correctiva o preventiva	Responsables de área
5.2	Análisis de la No Conformidad y asignación de la Acción Correctiva o Preventiva.	Responsable del área
5.3	Ejecución de la acción correctiva o preventiva.	Trabajador designado
5.4	Evaluación de la acción correctiva o preventiva.	Supervisor de la Calidad
5.5	Archivamiento de la documentación.	Supervisor de la Calidad
5.6	Flujograma de Actividades (Elaboración y actualización)	Supervisor de la Calidad

5.1. Inicio de una Acción Correctiva o Preventiva.

Si se presenta una No Conformidad o una situación que de indicios de que pueda ocurrir una No Conformidad (incluyendo reclamos e incumplimiento de objetivos) se pone en funcionamiento el presente procedimiento. Las acciones correctivas son registradas en el «Reporte de la No Conformidad» y las acciones preventivas en el «Reporte de la Potencial No Conformidad».

5.2. Análisis de la No Conformidad y asignación de la Acción Correctiva o Preventiva.

El análisis es realizado por los Responsables de las Áreas involucradas en la No Conformidad real o potencial y presidida por el Supervisor de la Calidad; aquí se determinan las No Conformidades presentadas y las causas de las No Conformidades. Se presenta un análisis por escrito en el informe «Manejo de Acciones Correctivas» o «Manejo de Acciones Preventivas» detallando los puntos analizados. Las conclusiones a las que se llegan incluyen aplicar nuevos controles y los cambios en los procedimientos que se crean pertinentes; así mismo, se asignan a los trabajadores responsables de llevar a cabo las acciones correctivas y preventivas. El Supervisor de la Calidad prepara el informe correspondiente y culmina los llenados del «Reporte de la No Conformidad» o el «Reporte de la Potencial No Conformidad» originados por los Responsables de Área donde se ha identificado la No Conformidad real o potencial respectivamente. (Véase el Procedimiento de control de Productos No Conformes PR-PNC-01)

5.3. Ejecución de las acciones correctivas y preventivas.

Una vez seleccionada la acción se ejecuta, con el fin de eliminar las causas de la No Conformidad real o potencial

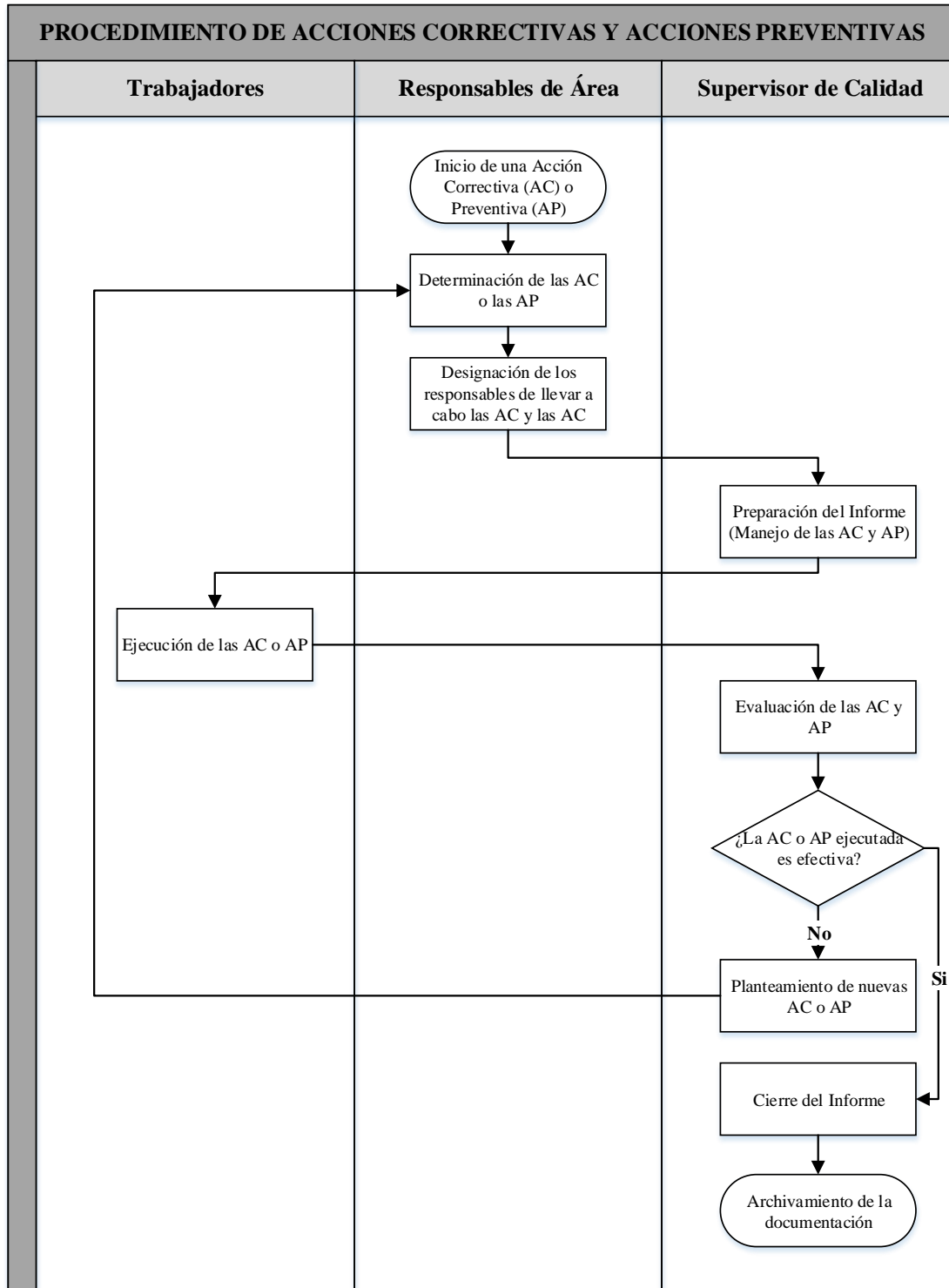
5.4. Evaluación de las Acciones Correctivas y Preventivas.

Después de la ejecución, el Supervisor de la Calidad verifica que las acciones tomadas hayan eliminado las causas de la No-Conformidad real o potencial. En caso la acción haya sido efectiva se aprueba el informe correspondiente con la fecha y las firmas de los responsables de las áreas involucradas y el Supervisor de la Calidad confirmando así la eliminación de las causas antes mencionadas. Si no fuese efectiva, se la deja abierta y se plantean otras alternativas hasta que se logre la solución definitiva, repitiendo el procedimiento establecido

5.5. Archivamiento de la documentación

Luego de cerrar el informe (Manejo de AC o AP), se archiva la documentación generada.

5.6. Flujoograma de actividades



PROCEDIMIENTO DE COMPRA DE INSUMOS Y MATERIA PRIMA

TABLA DE REVISIONES

REVISIÓN	FECHA	DESCRIPCIÓN DE LA MODIFICACIÓN
0	01/03/2016	Revisión Inicial

ELABORADO Y REVISADO:	
FECHA:	01/03/2016
FIRMA	

APROBADO:	
FECHA:	01/03/2016
FIRMA	

1. OBJETIVO

Establecer los lineamientos necesarios para que el proceso de compra de materias primas se lleve de manera efectiva permitiendo la realización de las labores de la producción y las concernientes a la prestación de servicio; así como la verificación de los mismos según lo requerido por el Sistema de Gestión de la Calidad.

2. ALCANCE

Este procedimiento aplica a todas las labores realizadas por la empresa desde el pedido o requerimiento de compra de materias primas hasta la verificación del producto y/o servicio.

3. REFERENCIAS

- **ISO 9000:2005** Sistemas de Gestión de la Calidad - Definiciones y Fundamentos.
- **ISO 9001:2008** Sistemas de Gestión de la Calidad - Requisitos.
- **Manual de la Calidad:** Código MC-01.
- **Procedimiento de Selección de Proveedores:** PR-SP-01.

4. DEFINICIONES

- a) **Insumo/Materia Prima:** Entiéndase ambos conceptos en el presente documento como bienes consumible utilizados en la producción de otro bien o servicio.
- b) **Proveedor:** Persona natural o jurídica que suministra bienes o servicios.
- c) **Requisición de Compra:** Documento y/formato utilizado para solicitar una compra.

5. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

N°	PROCESO	RESPONSABLE
5.1	Elaboración de la Requisición de Compra	Maestro de Cocina
5.2	Aprobación y envío de la Requisición de Compras	Administrador del Concesionario
5.3	Emisión de la solicitud de compra al proveedor.	Responsable de Compras
5.4	Verificación de la compra	Responsable de Almacén
5.5	Recepción de la compra y documentos asociados	Responsable de Almacén
5.7	Archivamiento de la documentación.	Responsable de Compras
5.8	Revisión de la documentación generada	Gerente de Logística
5.9	Flujograma de Actividades (Elaboración y actualización)	Supervisor de la Calidad

5.1. Elaboración del Requisición de Compras

Cada requisición de compras se realiza detalladamente, definiendo y especificando los materiales o suministros que se necesitan. Se debe de llenar el formato «Requisición de Compras» el cual se encuentra a disposición en cada concesionario en el cual se solicita la siguiente información:

- El número correlativo de requisición de compras.
- La fecha de la requisición
- Nombre de la Cede que realiza la requisición.
- El puesto y nombre de la persona que realiza el pedido.
- Descripción detallada de la materia prima o material solicitado
- Descripción de las cantidades por materia prima.

Cabe resaltar que cada Concesionario debe enviar una requisición de materia prima cada dos días según el cronograma de despacho elaborado por el Gerente de Logística, por lo cual debe estimar la materia prima necesaria para su producción en ese intervalo de tiempo.

5.2. Aprobación y envío de la Requisición de Compras

La requisición de compra es revisada y posteriormente aprobada mediante la firma del administrador del concesionario. El envío se realiza por medio digital mediante el escaneo y envío por correo electrónico al área de compras (ubicada en la sede central, donde se encuentran las áreas administrativas y almacén central de la empresa); la requisición en físico debe ser enviada a la sede central, siendo entregada a los transportistas, miembros de la empresa, cuando se les haga entrega de las materias primas solicitadas, en un sobre manila y rotulado con la inscripción «Área de Compras»; ya que constituyen un registro que debe ser conservado.

5.3. Emisión de la solicitud de compra al proveedor

La requisición de compra, luego de ser recepcionada de manera digital es analizada por el Responsable de Compras quien verifica con el área de almacén si lo solicitado se encuentra dentro del stock de la empresa; en el caso de los insumos faltantes éstos son separados según el proveedor de destino (proveedores seleccionados y aprobados por la empresa según el «Procedimiento de Selección de Proveedores PR-SP-01»). El envío de la solicitud de compra al proveedor se realiza mediante un correo electrónico para posteriormente contactarlos vía telefónica y confirmar su recepción; se debe esperar la respuesta del proveedor por correo indicando los precios y confirmando el plazo de entrega; posterior a ello el comprador debe verificar los precios con la «Lista de precios» que maneja la empresa y de respetarse se le envía por correo electrónico la aprobación respectiva.

Obs: La Solicitud de Compra debe contar como mínimo con:

- La descripción detallada de los insumos o materiales a comprar.
- Las cantidades requeridas.
- El tiempo de entrega
- El lugar donde se realizará el despacho.

Se adjunta el precio final acordado como parte de la Solicitud y ésta es enviada por correo electrónica al Responsable de Almacén para la verificación respectiva al momento de la entrega.

5.4. Verificación de la Compra

Se verifica que la entrega del pedido cumpla con las especificaciones acordadas en la Solicitud de Compra (incluyendo documentación de ser solicitada); además de constatar su llegada en buen estado. Si la entrega no cumple con las condiciones requeridas, se procede a rechazar el producto.

5.5. Recepción de la Compra y documentos asociados

A la aceptación de la compra por almacén, estos deben colocar el sello de «RECIBIDO» en la Solicitud de Compra, recibir la factura y la guía de remisión (de ser el caso) y ser entregados al área de compras; el área de almacén debe conservar una copia de la solicitud de compra con el sello de recepción como cargo al momento de la entrega de los documentos mencionados. El Área de Compras, a la recepción de los documentos, le entregará también una copia de la requisición de compra inicial para que almacén pueda preparar el pedido al concesionario.

5.6. Archivamiento de la documentación.

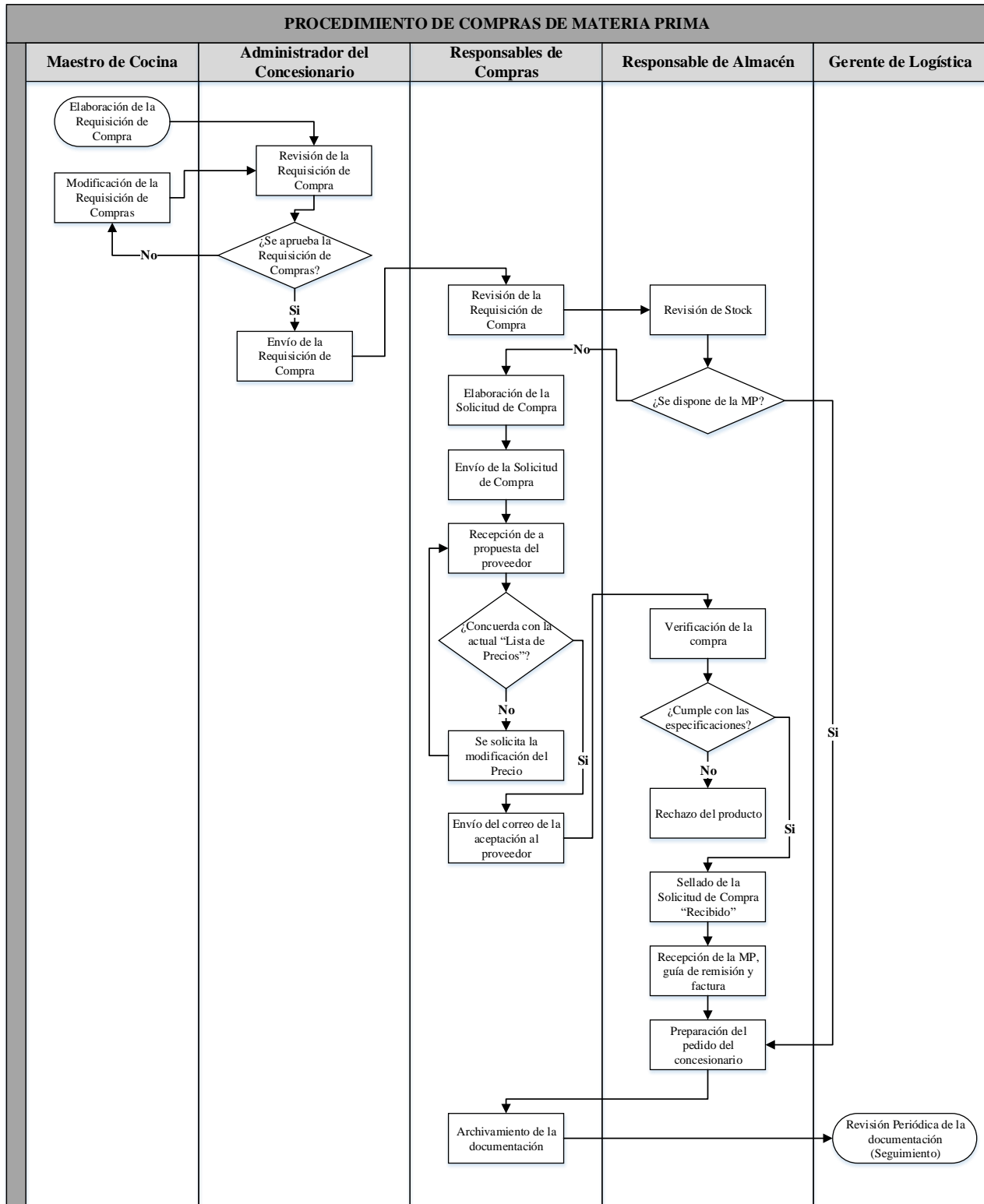
El área de compras debe archivar las requisiciones de compras en físico; las solicitudes de compra generadas con el sello de recepción de almacén, guías de remisión, una copia de la factura con el sello de recepción por el área de contabilidad, y el correo de recepción del administrador del concesionario de las MP solicitadas.

Obs: Los Administradores en los Concesionarios de Alimentos deben conservar una copia de cada requisición de compras adjuntando el correo de conformidad de recepción que envían al Área de Compras, deben estar fácilmente identificables con el número correlativo correspondiente y ser mantenidas a disposición del Supervisor de la Calidad para el seguimiento respectivo.

5.7. Revisión de la documentación generada

La documentación correspondiente al área de compras es revisada semanalmente por el Gerente de Logística.

5.8. Flujograma de actividades.



PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN DE PROVEEDORES

TABLA DE REVISIONES

REVISIÓN	FECHA	DESCRIPCIÓN DE LA MODIFICACIÓN
0	01/03/2016	Revisión Inicial

ELABORADO Y REVISADO:

FECHA: 01/03/2016

FIRMA

APROBADO:

FECHA: 01/03/2016

FIRMA

1- OBJETIVO

Establecer una metodología para evaluar, seleccionar y calificar a los proveedores que influyen directamente con los procesos de realización en la organización.

2- ALCANCE

Este procedimiento aplica a la selección de los proveedores que afectan a los procesos de realización del producto.

3- REFERENCIAS

- **ISO 9000:2005** Sistemas de Gestión de la Calidad - Definiciones y Fundamentos.
- **ISO 9001:2008** Sistemas de Gestión de la Calidad -Requisitos.
- **Manual de la Calidad:** Código MC-01.
- **Procedimiento de Compras de Materias Primas:** PR-CMP-01.

4- DEFINICIONES

- a) **Insumo/Materia Prima:** Entiéndase ambos conceptos en el presente documento como bienes consumible utilizados en la producción de otro bien o servicio.
- b) **Producto:** Resultado de un proceso. Cuando se haga referencia a la palabra producto se estará refiriendo también a la prestación del servicio.
- c) **Proveedor:** Persona natural o jurídica que suministra bienes o servicios.
- d) **Requisición de Compra:** Documento y/formato utilizado para solicitar una compra.

5- DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Nº	PROCESO	RESPONSABLE
5.1	Determinación de las necesidades de productos	Responsable de Área
5.2	Búsqueda de proveedores	Responsable de Compras
5.3	Preselección de proveedores	Responsable de Compras
5.4	Selección de proveedores	Gerente de Logística
5.5	Archivamiento de documentos	Responsable de Compras
5.6	Ingreso de un proveedor a la Lista de Proveedores Aprobados	Gerente General
5.7	Flujograma de Actividades (Elaboración y actualización)	Supervisor de la Calidad

5.1. Determinación de las necesidades de productos a comprar

El proceso de selección de proveedores de la empresa se inicia con la recepción de la requisición de compras enviadas por los responsables del área solicitante, las cuales son recabadas por el Responsable de Compras quién verifica que se encuentren correctamente llenadas por el usuario solicitante y aprobadas por el responsable o gerente de área.

Si se trata de materias primas para la producción el Responsable de Compras puede iniciar el proceso de compra ya que se cuenta con una «Lista de Proveedores Aprobados» y una «Lista de Precios» fruto de las negociaciones entre el Gerente de Logística con los proveedores. La selección de estos proveedores (aprobación definitiva) estuvo a cargo del Gerente General y se llevó a cabo siguiendo los lineamientos del presente procedimiento.

En cuanto a los otros productos a adquirir (no frecuentes) el Responsable de Compras envía la requisición de compras al Gerente de Logística para que autorice la compra, una vez autorizada el Responsable de compras verifica la información de la requisición con los responsables de las áreas solicitantes. En caso faltara alguna indicación se solicita la corrección respectiva para dar inicio al proceso de compras.

5.2. Búsqueda de Proveedores

El Responsable de Compras comienza la búsqueda de los proveedores en el registro de «Lista de Proveedores Aprobados» en caso se tratase de una compra frecuente; caso contrario se inicia la búsqueda de nuevos proveedores, tomando en cuenta especialmente la calidad, la disponibilidad, la experiencia del proveedor, las condiciones de pago, forma y tiempo de entrega; y el precio del producto.

5.3. Preselección de Proveedores

Se considera a los tres proveedores que cuenten con las mejores condiciones y en el caso de considerar a un proveedor con el cual no se haya trabajado antes (proveedor nuevo) se le envía la «Ficha de Registro del Proveedor» para recabar sus datos. Posterior al reenvío de dicha ficha debidamente llenada se solicita al proveedor la cotización respectiva.

5.4. Selección de Proveedores

Una vez recibidas las tres cotizaciones el Responsable de Compras reenvían éstas al Gerente de Logística para la aprobación de la cotización que considere conveniente (en el caso de proveedores nuevos se le adjunta también la Ficha de Registro del Proveedor),

Si los resultados son positivos el Gerente de Logística selecciona al proveedor que atenderá la requisición y firma su cotización como medio de aprobación; luego debe enviarla al Responsable de Compras para que realice la Solicitud de Compra mediante el envío de un correo electrónico al proveedor. En caso no se acepte ninguna cotización el Responsable de Compras deberá conseguir tres cotizaciones diferentes (propuestas mejoradas o de otros proveedores) y reenviarlas al Gerente de Logística hasta obtener la aprobación respectiva.

5.5. Archivamiento de Documentos

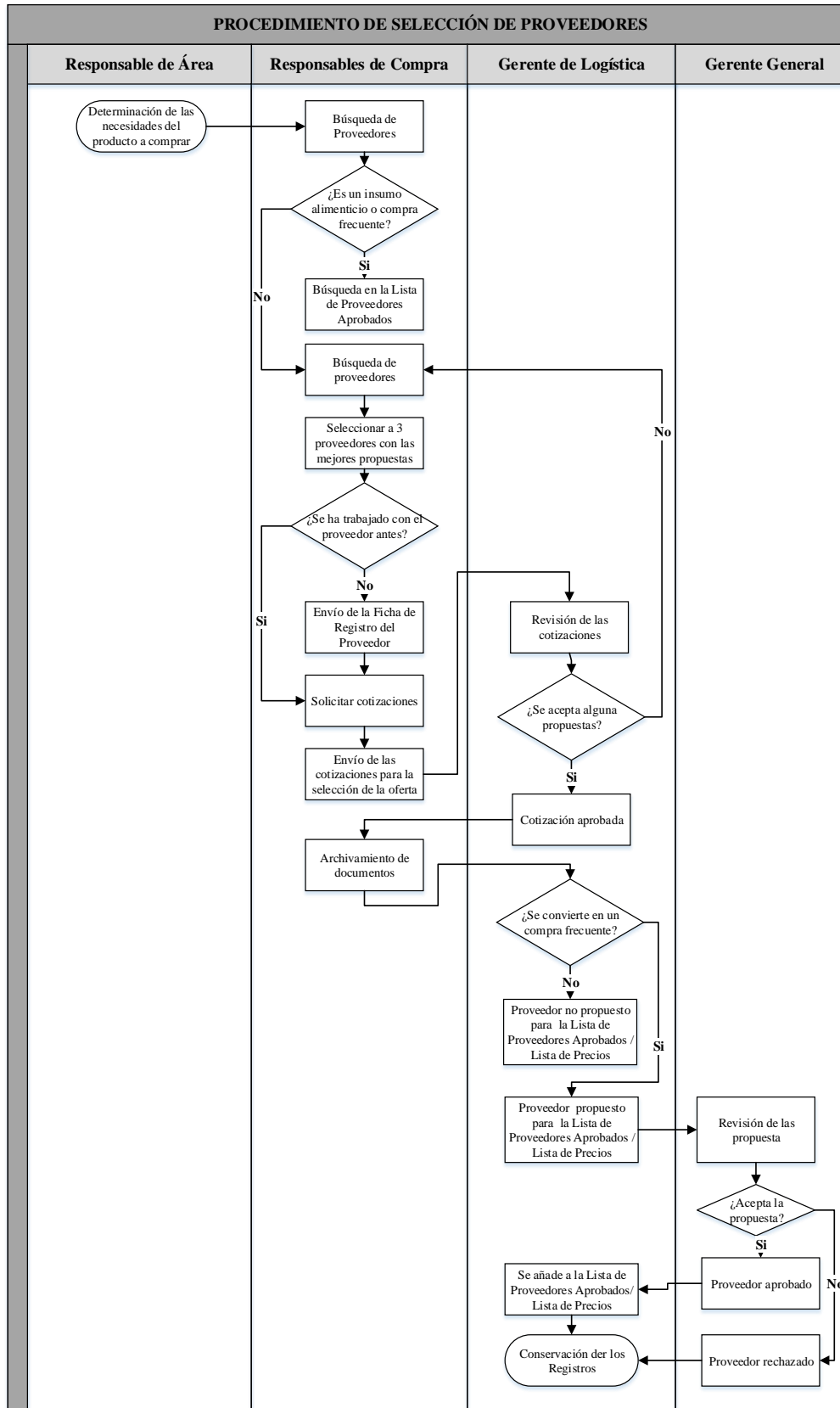
Las cotizaciones de compras aprobadas deberán adjuntarse a la solicitud de compra y a la requisición de compra y deben ser archivadas por el Responsable de Compras.

5.6. Ingreso de un proveedor a la Lista de Proveedores Aprobados

En el caso de convertirse en una compra frecuente realizada siempre al mismo proveedor (gracias al mantenimiento de las condiciones de compra), el Gerente de Logística lo propone para integrar la «Lista de Proveedores Aprobados» para posterior aceptación del Gerente General. Si el Gerente de Logística, tras negociaciones con el proveedor, llega a un acuerdo en el mantenimiento del precio para un determinado periodo de tiempo el proveedor es propuesto para integrar el registro «Lista de Precios» tras final aceptación del Gerente General.

El Gerente de Logística debe conservar la información utilizada en la propuesta de añadir al proveedor en cualquiera de estas listas ya sea aceptada o no por el Gerente General.

5.7. Flujograma de actividades



PROCEDIMIENTO DE EVALUACIÓN DE PROVEEDORES

TABLA DE REVISIONES

REVISIÓN	FECHA	DESCRIPCIÓN DE LA MODIFICACIÓN
0	01/03/2016	<i>Revisión Inicial</i>

ELABORADO Y REVISADO:

FECHA:

01/03/2016

FIRMA

APROBADO:

FECHA:

01/03/2016

FIRMA

1. OBJETIVO

Establecer una metodología para llevar a cabo la evaluación, seguimiento y control de los proveedores según lo requerido por el Sistema de Gestión de la Calidad.

2. ALCANCE

Este procedimiento aplica a los proveedores cuyos productos o servicios afecten a la calidad de los productos elaborados por la Concesionaria de Alimentos S.R.L.

3. REFERENCIAS

- **ISO 9000:2005** Sistemas de Gestión de la Calidad - Definiciones y Fundamentos.
- **ISO 9001:2008** Sistemas de Gestión de la Calidad - Requisitos.
- **Manual de la Calidad:** Código MC-01.
- **Procedimiento de Compras de Materias Primas:** PR-CMP-01.
- **Procedimiento de Selección de Proveedores:** PR-SP-01.

4. DEFINICIONES

- a) **Insumo/Materia Prima:** Entiéndase ambos conceptos en el presente documento como bienes consumible utilizados en la producción de otro bien o servicio.
- b) **Producto:** Resultado de un proceso. Cuando se haga referencia a la palabra producto se estará refiriendo también a la prestación del servicio.
- c) **Defecto:** Incumplimiento de un requisito asociado al uso previsto o especificado.
- d) **Proveedor:** Persona natural o jurídica que suministra bienes o servicios.

5. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Nº	PROCESO	RESPONSABLE
5.1	Evaluación del proveedor	Responsable de almacén
5.2	Análisis de resultados	Responsable de almacén
5.3	Seguimiento de los proveedores	Responsable de Compras
5.4	Evaluación anual de los proveedores	Gerente de Logística
5.5	Evaluación anual de los proveedores (in situ)	Supervisor de la Calidad
5.6	Análisis del Comportamiento del Cliente	Gerente de Logística
5.7	Archivamiento de los documentos	Responsable de Compras
5.8	Flujograma de Act. (Elaboración y actualización)	Supervisor de la Calidad

5.1. Evaluación del proveedor

La evaluación de los proveedores se realizará cada vez que un pedido es ingresado al almacén; esta evaluación estará basada en la capacidad del proveedor para suministrar el producto en las condiciones especificadas. La evaluación es realizada a través del llenado de la «Lista de Verificación Evaluación de Proveedores».

5.2. Análisis de Resultados

La información obtenida luego de la evaluación debe ser analizada en base a la criticidad del proveedor en cuanto a cómo afecta su producto en la calidad y la gravedad del defecto presentado y escrita en el apartado «observaciones». Si el proveedor presenta resultados satisfactorios en esta evaluación seguirá siendo considerado para futuros procesos de compras; en caso de presentar resultados insatisfactorios se reporta al área de logística para que éste ya no sea considerado en los futuros procesos de compras. Las listas de verificación recopiladas durante el día deben ser entregadas al área de compras al término de la jornada, ya que esta deberá realizar un informe mensual al respecto.

5.3. Seguimiento de los Proveedores

A los proveedores aprobados se les realizará un seguimiento para comprobar si la calidad del producto suministrado se mantiene a lo largo del tiempo mediante la revisión de las incidencias recogidas como observación en la «Lista de Verificación Evaluación de Proveedores» al momento de la entrega de un pedido.

5.4. Evaluación Anual de Proveedores

Se realizará anualmente una evaluación a los proveedores en la cual se le retroalimentará por escrito, en caso se considere necesario, acerca de la atención prestada (observaciones y no conformidades recurrentes) con el objetivo de mejorar la calidad de los productos suministrados; esta retroalimentación también se puede dar en un periodo más corto, dependiendo de la gravedad y la frecuencia de ocurrencia de los defectos observados. Se aplicará la «Lista de Verificación de Evaluación Anual de Proveedores» y se elaborará el informe respectivo.

5.5. Evaluación Anual de Proveedores (visitas a las instalaciones del cliente)

Se realizará visitas a las instalaciones de los proveedores cuyos productos afecten directamente la inocuidad de los alimentos; por ejemplo, a los proveedores de insumos alimenticios. Se aplicará

la «Lista de Verificación de Evaluación Anual de Proveedores», se notificará a los proveedores de los hallazgos encontrados (observaciones y no conformidades) y se elaborará el informe respectivo. Esta visita será realizada por el Supervisor de la Calidad acompañado, de ser necesario, por el Gerente de Logística.

5.6. Análisis del Comportamiento del Cliente

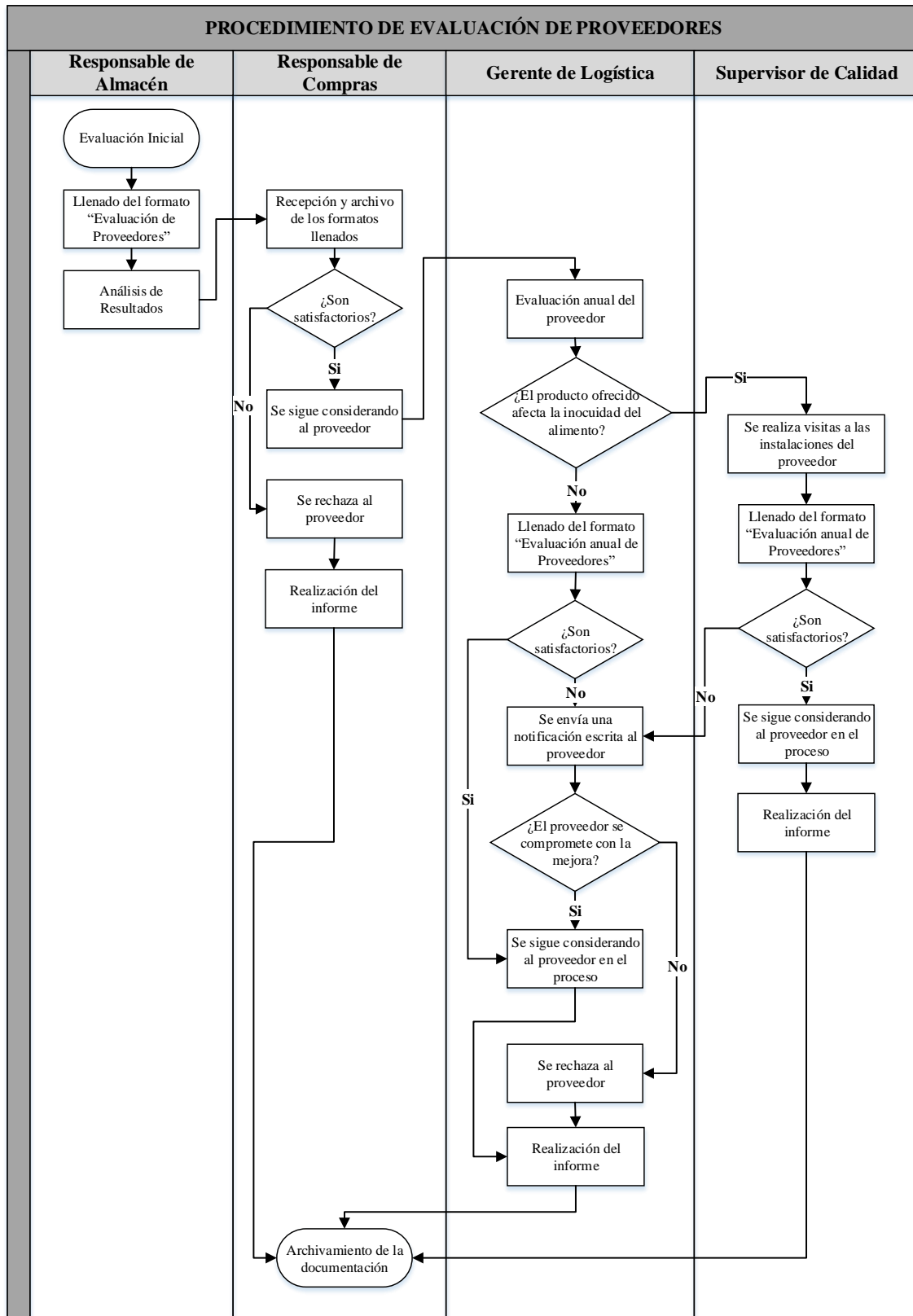
Si el proveedor desde la recepción de la notificación por escrito se muestra reticente ya no se le invitará a participar en el proceso.

Si el proveedor responde a la notificación por escrito con el compromiso de levantar las observaciones indicando un plazo para corregirlas se seguirá considerando a dicho proveedor; si pasado el plazo establecido las observaciones no han sido levantadas se realiza una reevaluación al proveedor y en base a esta se extiende el plazo o se rechaza al proveedor.

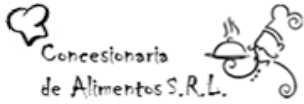
5.7. . Archivamiento de Documentos

La Lista de Verificación de Evaluación del Proveedor, la Lista de Verificación de Evaluación Anual del Proveedor, las notificaciones escritas al proveedor y los diferentes informes realizados deben conservarse en el expediente del proveedor en el área de compras.

5.8. . Flujograma de Actividades



ANEXO N° 14: FORMATOS

**REPORTE DE LA NO CONFORMIDAD**Fecha: 01/03/2016
Versión 01PRODUCTO PROCESO

Página 1 de 1

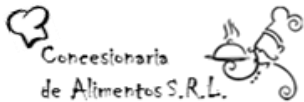
IDENTIFICACIÓN DE LA NO CONFORMIDAD**Área****Puesto:****Nombre:****DESCRIPCIÓN DE LA NO CONFORMIDAD****Responsable de Área:****Firma:****Fecha:****CORRECCIÓN:****COMITÉ DE LA SOLUCIÓN DE NO CONFORMIDADES**

Nº	Nombre	Puesto	Firma
1			
2			
3			
4			
5			

ANÁLISIS DE CAUSAS**ACCIONES CORRECTIVAS (AC)**

AC	RESPONSABLE	TIEMPO	S/.
1			
2			
3			
4			
5			

SEGUIMIENTO**Responsable:****OBSERVACIONES:**SE ACEPTA NO SE ACEPTA **FIRMA:**



REPORTE DE LA POTENCIAL NO CONFORMIDAD

Fecha: 01/03/2016
Versión 01

PRODUCTO PROCESO

Página 1 de 1

IDENTIFICACIÓN DE LA POTENCIAL NO CONFORMIDAD

Área

Puesto:

Nombre:

DESCRIPCIÓN DE LA POTENCIAL NO CONFORMIDAD

Responsable de Área:

Firma:

Fecha:

RIESGOS POTENCIALES:

COMITÉ DE LA SOLUCIÓN DE POTENCIALES NO CONFORMIDADES

N°	Nombre	Puesto	Firma
1			
2			
3			
4			
5			

ANÁLISIS DE CAUSAS

ACCIONES PREVENTIVAS (AC)

AC	RESPONSABLE	TIEMPO	S/.
1			
2			
3			
4			
5			

SEGUIMIENTO

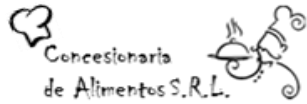
Responsable:

OBSERVACIONES:

SE ACEPTA

NO SE ACEPTA

FIRMA:



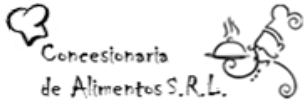
PROGRAMA DE LA AUDITORÍA INTERNA

Fecha: 01/03/2016
Versión 01

Página 1 de 1

PROCESO / PROCEDIMIENTO	AUDITADO	AUDITORES	OBJETIVO	ALCANCE	FECHA (Periodo de Realización)

_____ Firma del Supervisor de la Calidad	_____ Firma del Gerente de Operaciones	FECHA DE APROBACIÓN	VIGENCIA 20__



FORMATO DE SUGERENCIA, QUEJAS O RECLAMOS

Fecha: 01/03/2016
Versión 01

Página 1 de 1

FECHA:

SEDE:

***NOMBRE COMPLETO:**

***DIRECCIÓN:**

***TELÉFONOS:**

***DIRECCIÓN ELECTRÓNICA:**

*No es obligatorio el llenado de esta información

MOTIVO DE LA QUEJA O RECLAMO

Calidad del Producto:

Atención del Personal:

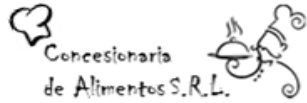
Tiempo de Entrega:

Instalaciones:

OTROS:

DESCRIPCIÓN DE LOS HECHOS

Agradecemos sus observaciones y serán atendidas en el menor tiempo posible ¡Gracias!



**MODELO DE ENCUESTA AL CONSUMIDOR FINAL
(CONCESIONARIO DE ALIMENTOS TRADICIONAL)**

Fecha: 01/03/2016
Versión 01

Página 1 de 1

Datos a llenar por el Adm. del Concesionario

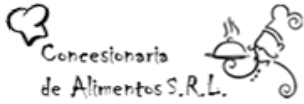
Sede:
Turno:
Fecha:

Encuesta a llenar por el Cliente

¿Qué tan satisfecho estás con el servicio del Concesionario de acuerdo con los siguientes aspectos?

*Marque con un aspa (X) según su consideración.

	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Neutral	Satisfecho	Muy satisfecho
Atención brindada					
Variedad de platillos en el menú					
Variedad de productos en general en cafetería					
El sabor y presentación de los platillos					
La higiene presente					
Organización del espacio					
Relación calidad - precio					
Tiempo de atención en caja					

**FICHA DE REGISTRO DE PROVEEDORES**Fecha: 01/03/2016
Versión 01

Página 1 de 1

N° DE REGISTRO:**DATOS GENERALES****Nombre o Razón Social:****Nombre Comercial:****Ruc:****Dirección:****Departamento:****Provincia:****Distrito****Email:****Teléfono:****Celular:****Giro y/o Actividad:****Fecha de Constitución:****ADMINISTRACIÓN****Representante Legal****Nombre:****Puesto:****Principales Ejecutivos:****Nombre:****Puesto:****CONTACTO****Nombre:****Cargo:****Email:****Teléfono:****Celular:****CONDICIONES DE PAGO****Comprobante de Pago:****Moneda:**

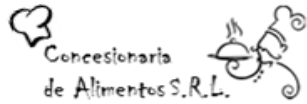
PROVEEDOR:	
RQ DE REFERENCIA:	
SEDE SOLICITANTE	
FECHA DE INGRESO:	HORA DE INGRESO

N°	PREGUNTAS	C	NC	OBSERVACIONES
1	¿Cuenta con la solicitud de compra impresa?			
2	¿Atiende la solicitud de compra en su totalidad?			
3	¿Entrega la cantidad acordada?			
4	¿Los productos cuentan con las características especificadas?			
5	¿Entregó en la fecha acordada?			
6	¿Cumplió con la hora acordada de entrega?			
7	¿El pedido se encuentra en buen estado?			
8	¿Los envases, empaques y embalajes se encuentran en buenas condiciones?			
9	¿El pedido fue transportado bajo las condiciones necesarias para su mantenimiento?			
10	¿Entrega los documentos solicitados?			
11	¿Colabora ante la presencia de alguna duda o reclamo?			

Firma del Responsable de Almacén

PROVEEDOR:			
DIRECCIÓN:			
TELF. DEL CONTACTO:			
OTROS:			
TIPO DE INSPECCIÓN			
PREVIA <input type="checkbox"/>	RENOVACIÓN <input type="checkbox"/>	VIGILANCIA <input type="checkbox"/>	DENUNCIA <input type="checkbox"/>
RESPONSABLE:			
DOCUMENTACIÓN	C	NC	OBSERVACIONES
La empresa cuenta con todos los permisos legales para laborar			
Se llevan registros actualizados de: compras, producción, inventario, ventas, control de calidad, mantenimiento preventivo de instalaciones y equipo			
Se tienen adecuadamente registrados todos los datos de acontecimientos fuera de control para permitir rápida trazabilidad de los productos			
INSTALACIONES Y EQUIPOS	C	NC	OBSERVACIONES
La ubicación de la empresa reúne los requisitos mínimos de seguridad, acceso, protección ambiental y cercanía de factores de riesgo de contaminación (granjas, industrias)			
Las diferentes áreas cuentan con espacio adecuado para la instalación de equipos y la realización de las diferentes operaciones de producción			
Existen condiciones de seguridad para el control de acceso de personas y vehículos			
Existen áreas para el manejo de productos en cuarentena y fumigación			
Cuenta la empresa con una distribución de áreas debidamente definida			
Los alrededores, accesos y drenajes están adecuadamente limpios y se mantienen para que no constituyan reservorio de plagas ni fuentes de contaminación			
Techos, pisos, paredes, ventanas y puertas están adecuadamente diseñados para facilitar su limpieza y desinfección, y evitar el ingreso y proliferación de plagas			
Los edificios cuentan con sistemas de ventilación e iluminación adecuados a cada área y operación y conforme las normativas vigentes			
Los sistemas de desagüe están diseñados de tal forma que no signifiquen riesgo de contaminación			
Los servicios sanitarios no tienen comunicación con alguna área de producción			
Todas las superficies de trabajo y que están en contacto con los alimentos permiten la limpieza y desinfección efectivas y no significan factor de contaminación potencial			

HIGIENE DE INSTALACIONES Y EQUIPOS	C	NC	OBSERVACIONES
No se evidencian cúmulos de desechos en el flujo de la planta ni en los alrededores			
Los procedimientos de limpieza en general son eficientes			
Las instalaciones están adecuadamente ordenadas			
La frecuencia de saneamiento de las instalaciones es adecuada			
Se realiza un programa frecuente de higiene de los equipos			
PERSONAL	C	NC	OBSERVACIONES
Están claramente establecidas y se implementan las normas de higiene de personal			
Existen suficientes dispositivos para la higiene del personal interno y externo (lavamanos, sanitarios, etc.) y están ubicados adecuadamente			
CONTROL DE PLAGAS	C	NC	OBSERVACIONES
Se evidencia la eficiencia en la implementación del manual de control de plagas			
Se evidencia la eficiencia en la implementación del manual de control de plagas			
PROCESO DE PRODUCCIÓN	C	NC	OBSERVACIONES
Están definidos en el diagrama de flujo los posibles puntos críticos de control			
Se detecta algún punto en el flujo que implique un riesgo potencial de contaminación cruzada			
Todos los productos se almacenan en áreas específicas adecuadamente identificadas y aparte de otras áreas del proceso y de contaminantes			
Se cumple con la normativa sobre registro y etiquetado			
Existen procedimientos para el uso y control de calidad del agua y se mantienen los registros sobre los controles de éste insumo			
Se utilizan solo sacos nuevos en el empaque del alimento final			
Si se reúsan los empaques, son estos sometidos a procesos de desinfección permitidos por las autoridades respectivas			
Están los empaques adecuadamente cocidos e identificados			
Existe un área específica para almacenamiento de producto terminado			
Cumple la empresa con lo dispuesto sobre condiciones de almacenamiento de producto terminado (tarimas, estibas, etiquetado)			
Se lleva un adecuado manejo de los inventarios para evitar productos vencidos			
La empresa cuenta con un adecuado programa de control de calidad de sus productos, que cumpla con la normativa vigente			
Los vehículos para distribución se inspeccionan debidamente para asegurar condiciones aptas			
Se ejecutan actividades de limpieza y desinfección del transporte			



CONTROL DE RECEPCIÓN DE INSUMOS Y MATERIA PRIMA

Fecha: 01/03/2016
Versión 01

Página 1 de 1

FECHA	PRODUCTO	PROVEEDOR	DOCUMENTACIÓN	ASPECTO	TEMPERATURA	CONDICIONES TRANSPORTE	FECHA MAX CONSUMO	NOMBRE RECEPTOR	OBSERVACIONES

COLOCAR EN LOS RECUADROS EN BLANCO:

C: Conforme

NC: No Conforme

- Comprobar documentación
- Envases y embalajes intactos y limpios
- Comprobar etiquetado y fechas de consumo preferente/caducidad
- Comprobar aspecto
- Comprobar temperatura productos perecederos
 - o Refrigerados <4°C (Tolerancia 2 grados)
 - o Congelados ≤ 18°C (Tolerancia 2 grados)
- Comprobar condiciones de transporte (estado de vehículos, limpieza y estiba)

FECHA:
CONCESIONARIO/SEDE:
RESPONSABLE:

ALMACÉN			
SUELOS, PAREDES, VENTANAS Y TECHOS	C	NC	OBSERVACIONES
Suelos sin grietas o deterioros y limpios			
Paredes sin grietas, manchas o humedades			
Ventanas protegidas y limpias (incluida mallas)			
Techos sin grietas, desconchados, manchas o humedad			
Lámparas con protección y limpias			
Estanterías sin óxidos o deterioros y limpias			
ESTIBA	C	NC	OBSERVACIONES
Ausencia de productos en el suelo			
Separación de productos no alimenticios			
Productos sin envasar tapados			
Ausencia de caducados			
Orden adecuado y ausencia de objetos extraños			

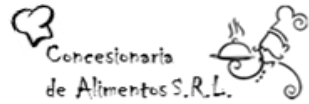
C: Conforme

NC: No Conforme

CÁMARAS FRIGORÍFICAS										
N° DE CÁMARA	1		2		3		4		5	
	C	NC	C	NC	C	NC	C	NC	C	NC
Paredes, techo y suelos en buen estado y limpios										
Estanterías, rejillas y ganchos sin óxido y limpios										
Puertas y gomas en buen estado y limpias										
Lámparas protegidas y en buen estado										
Recipientes adecuados y productos tapados										
Separación crudos/cocidos										
Ausencia de caducados										
Productos identificados y fechados										
Temperatura lectura/ medición anotada en el registro «Control de temperaturas»										
OBSERVACIONES										

C: Conforme

NC: No Conforme



CONTROL DE TEMPERATURAS

Fecha: 01/03/2016
Versión 01

Página 1 de 1

MES/AÑO:

ETAPA

CONCESIONARIO:

RESPONSABLE:

CÁMARA	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
Cámara 1																															
Cámara 2																															
Cámara 3																															
Cámara 4																															
Cámara 5																															
Cámara 6																															
Cámara 7																															
Cámara 8																															

TEMPERATURA CÁMARAS DE REFRIGERACIÓN:

- Frutas y verduras $10^{\circ}\text{C} \leq T \leq 14^{\circ}\text{C}$
- Lácteos $T < 8^{\circ}\text{C}$
- Productos cárnicos $T < 7^{\circ}\text{C}$
- Aves $T < 4^{\circ}\text{C}$
- Pescado $T < 3^{\circ}\text{C}$
- Comidas $\leq 4^{\circ}\text{C}$ (máx 5 días) ó $\leq 8^{\circ}\text{C}$ (máx 24 horas)

TEMPERATURAS CÁMARAS DE CONGELACIÓN: $< -18^{\circ}\text{C}$

TEMPERATURAS DE CONSERVACIÓN EN CALIENTE: $> 65^{\circ}\text{C}$

OBSERVACIONES:

