

UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA LA MOLINA

**CICLO OPTATIVO DE ESPECIALIZACIÓN Y
PROFESIONALIZACIÓN EN GESTIÓN DE CALIDAD
TOTAL Y PRODUCTIVIDAD**



**“PROPUESTA DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN
BASE A LA NORMA ISO 9001:2008 PARA UNA EMPRESA
PRODUCTORA DE YOGURT”**

Presentado por:

**MIGUEL ANGEL CORIPUNA ROMERO
DIANA ZENINA HUARCAYA ESPINOZA**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PARA OPTAR EL TÍTULO
PROFESIONAL DE**

**INGENIERO EN INDUSTRIAS ALIMENTARIAS
INGENIERO ZOOTECNISTA**

Lima – Perú

2017

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mis padres Abelardo y Bertha que con sus consejos me dieron siempre la motivación y la confianza necesaria para culminar el presente trabajo. La dedico también de forma especial a mi Asesora Alejandrina Sotelo por todo su apoyo y comprensión en toda la etapa de elaboración de la Tesis.

Miguel Angel Coripuna

A Dios, por permitirme culminar una etapa más de mi vida y por estar conmigo en cada paso que doy. A mis padres, por ser el pilar fundamental de mi vida, por su apoyo incondicional, por sus consejos, su comprensión, sus valores, por la motivación que me brindan día a día. Los amo y agradezco a Dios por permitirme tenerlos como padres. A mi Bethoven, por acompañarme a estudiar en cada madrugada, durante toda mi carrera, gracias por permitirme ser tú madre, te amo bebe, siempre te recordaré.

Diana Huarcaya Espinoza

INDICE GENERAL

I.	INTRODUCCIÓN	1
II.	REVISIÓN DE LITERATURA	2
3.1.	CALIDAD	2
3.1.1.	CONCEPTOS GENERALES	2
3.1.2.	EVOLUCION DEL ENFOQUE DE CALIDAD	5
3.1.3	GESTION DE LA CALIDAD	9
3.2.	SISTEMA DE CALIDAD.....	10
3.3.	SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD	11
3.3.1.	FUNDAMENTOS Y DEFINICIONES.....	11
3.4.	ELABORACION DE UN SISTEMA DE CALIDAD	13
3.4.1.	HERRAMIENTAS DE CALIDAD	14
3.4.2.	TORMENTAS DE IDEAS.....	15
3.4.3.	DIAGRAMAS MATRICIALES	15
3.4.4.	DIAGRAMA DE FLUJO.....	15
3.4.5.	LISTA DE VERIFICACION	16
3.5.	NORMAS ISO 9000	16
3.5.1.	DEFINICION DE LA NORMA ISO 9001: 2008	17
3.5.2.	BENEFICIOS DE LA IMPLEMENTACION DE UNA SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD ISO 9001: 2008.....	17
3.5.3.	PRINCIPIOS DE LA ISO 9001: 2008	18
3.6.	DEFINICION DE LA NORMA ISO 9001: 2015.....	23
3.6.1.	EL PENSAMIENT O BASADO EN RIESGOS.....	23
3.6.2.	BENEFICIOS DE LA NUEVA NORMA ISO 9001: 2015	23
3.6.3.	ESTRUCTURA DE LA NUEVA NORMA ISO 9001: 2015	24
3.7.	MANUAL DE CALIDAD	25
3.7.1.	CONCEPTO	25
3.8.	IMPLANTACION DE UN SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD EN BASE A LA NORMA ISO 9001: 2008	27
3.8.1.	ETAPAS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	28
3.9.	YOGURT.....	30
3.9.1.	LECHE FERMENTADA.....	30

3.9.2. YOGURT	30
3.9.3. FERMENTACION LACTICO	31
3.9.4. MICROORGANISMO PROBIOTICO	31
3.9.5. TIPOS DE YOGURT PROBIOTICO	31
IV. MATERIALES Y MÉTODOS.....	33
4.1. LUGAR DE EJECUCION.....	33
4.2. MATERIALES	33
4.2.1. NORMATIVAS	33
4.2.2. DOCUMENTOS PROPIOS DE LA EMPRESA.....	33
4.2.3. DOCUMENTOS DE APOYO	34
4.2.4. EQUIPOS	34
4.2.5. OTROS RECURSOS	34
4.3. METODOLOGIA.....	34
4.3.1. ELABORACIÓN DE UNA PROPUESTA DE UN SGC PARA LA EMPRESA EL YOGURTERO S.A.C.	35
4.3.2. REUNION CON EL GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA EL YOGURTERO S.A.C.....	36
4.3.3. LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACION.....	36
4.3.4. DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA.....	38
4.3.5. EVALUACION DE LOS RESULTADOS DEL DIAGNOSTICO	38
4.3.6. REALIZACION DEL SOPORTE DOCUMENTARIO	39
4.3.7. ELABORACION DE LA PROPUESTA DEL SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD SEGÚN LA NORMA ISO 9001: 2008	39
4.3.8. ELABORACION DE UN MANUAL DE CALIDAD	39
V. RESULTADOS Y DISCUSION.....	40
5.1. EVALUACION DE LOS RESULTADOS DE LA LISTA DE VERIFICACION CUANTITATIVA EN BASE A LA NORMA ISO 9001: 2008.....	40
5.2. PROPUESTA DE MEJORA A REALIZAR A LA EMPRESA EL YOGURTERO S.A.C.....	72
5.3. IDENTIFICACIÓN E INTEGRACIÓN DE PROCESOS PARA EL YOGURTERO S.A.C.....	73
5.4. ELABORACION DEL MANUAL DE CALIDAD Y LOS PROCEDIMIENTOS EXIGIDOS POR LA NORMA ISO 9001:2008	75
5.5. MANUAL DE CALIDAD	75

5.5.1. ALCANCE DEL SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD	76
5.5.2. EXCLUSIONES DEL SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD	76
5.5.3. DEFINICION DE LA POLITICA DE CALIDAD	76
5.5.4. DEFINICION DEL EQUIPO DE TRABAJO	77
5.6. PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SGC ISO 9001: 2008 PARA LA EMPRESA EL YOGURTERO S.A.C.	79
5.6.1. APROBACION DEL SGC ISO 9001: 2008 POR LA ALTA DIRECCION	80
5.6.2. CAPACITACION DE LA ORGANIZACION	81
5.6.3. PRESENTACION DEL EQUIPO DE CALIDAD	81
5.6.4. ENTENDIMIENTO DEL ALCANCE.....	81
5.6.5. ENTENDIMIENTO DE LA POLITICA DE CALIDAD	81
5.6.6. ENTENDIMIENTO DE LOS OBJETIVOS	81
5.6.7. ENTENDIMIENTO DEL SOPORTE DOCUMENTARIO	81
5.6.8. REVISION GENERAL.....	81
5.6.9. IMPLEMENTACION	82
VI. CONCLUSIONES	83
VII. RECOMENDACIONES	85
VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	86
IX. ANEXOS	90

ÍNDICE DE TABLAS

Cuadro 1: Comparación entre los enfoques de gestión de la calidad	8
Cuadro 2 : Escala de puntuación para la evaluación de los requisitos de la norma ISO 9001: 2008.....	38
Cuadro 3: Calificación de puntajes obtenidos de la lista de verificación en	39
Cuadro 4: Escala de diagnóstico según el cumplimiento de la norma ISO 9001: 2008.....	39
Cuadro 5: Resultados de la lista de verificación para El Yogurtero S.A.C. de acuerdo al requisito 4 de la norma ISO 9001: 2008.....	40
Cuadro 6: Porcentaje de Cumplimiento de acuerdo a la Lista de Verificación para el requisito 4 de la Norma ISO 9001: 2008.....	43
Cuadro 7: Resultados de la lista de verificación para El Yogurtero S.A.C de acuerdo al requisito 5 de la norma ISO 9001: 2008.....	44
Cuadro 8: Porcentaje de Cumplimiento de acuerdo a la Lista de Verificación para el requisito 5 de la Norma ISO 9001: 2008.....	48
Cuadro 9: Resultados de la lista de verificación para el Yogurtero S.A.C de acuerdo al requisito 6 de la norma ISO 9001: 2008.....	48
Cuadro 10: Porcentaje de Cumplimiento de acuerdo a la Lista de Verificación para el requisito 6 de la Norma ISO 9001: 2008.....	50
Cuadro 11: Resultados de la lista de verificación para el Yogurtero S.A.C de acuerdo al requisito 7 de la norma ISO 9001: 2008.....	52
Cuadro 12: Porcentaje de Cumplimiento de acuerdo a la Lista de Verificación para el requisito 7 de la Norma ISO 9001: 2008.....	63
Cuadro 13: Resultados de la lista de verificación para el Yogurtero S.A.C de acuerdo al requisito 8 de la norma ISO 9001: 2008.....	64
Cuadro 14: Porcentaje de Cumplimiento de acuerdo a la Lista de Verificación para el requisito 8 de la Norma ISO 9001: 2008.....	70
Cuadro 15: Resultados cuantitativos de la lista de verificación de la norma ISO 9001:2008 para la Empresa el Yogurtero S.A.C.....	70
Cuadro 16: Resultados Gráficos de la lista de verificación de la norma ISO	71

INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Pirámide de la documentación del sistema de gestión de la calidad.....	14
Figura 2: Modelo de un Sistema de Gestión de la Calidad basado en procesos.....	21
Figura 3: Ciclo de Deming	22
Figura 4: Representación de la estructura de la norma ISO 9001:2015 con el ciclo PHVA	24
Figura 5: Metodología para la Elaboración de una Propuesta de un SGC en base a la Norma ISO 9001: 2008 para la empresa El Yogurtero S.A.C.....	36
Figura 6: Porcentaje de Cumplimiento de acuerdo a la Lista de Verificación para los requisitos de la Norma ISO 9001: 2008.	71
Figura 7: Mapa de Procesos para El Yogurtero S.A.C.....	72
Figura 8: Funcional de la Elaboración del Yogurt para el Yogurtero S.A.C.	74
Figura 9: Flujo para la implementación de la propuesta del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001: 2008 para el Yogurtero S.A.C.	80

INDICE DE ANEXOS

ANEXO N°1: CUESTIONARIO PARA EL PERSONAL DEL YOGURTERO S.A.C.....	91
ANEXO N°2: MANUAL DE CALIDAD PARA YOGURTERO S.A.C.....	92
ANEXO N°3: INDICADORES Y OBJETIVOS DE CONTROL PARA EL YOGURTERO S.A.C.....	120
ANEXO N°4: MAPA DE PROCESOS	122
ANEXO N°5: MANUAL DE ORGANIZACIONES Y FUNCIONES (MOF) PARA EL YOGURTERO S.A.C.....	124
ANEXO N°6: PROCEDIMIENTOS OBLIGATORIOS PARA LA NORMA ISO 9001: 2008 PARA EL YOGURTERO S.A.C.....	144
ANEXO N°7: PROCEDIMIENTO DE PRODUCCION.....	151
ANEXO N°8: ORGANIGRAMA INICIAL DE LA EMPRESA EL YOGURTERO S.A.C	155
ANEXO N°9: FORMATOS DE LA EMPRESA EL YOGURTERO S.A.C	157

RESUMEN

El presente trabajo, se desarrolló en la empresa EL YOGURTERO S.A.C. dedicada a la elaboración de yogurt probiótico para su comercialización, se encuentra ubicado en Ate-Lima. Se utilizó como herramienta la norma ISO 9001:2008, que dicta los requisitos que debe cumplir una organización, para lograr la certificación del Sistema de Gestión de Calidad. Para realizar la propuesta del Sistema de Gestión de la Calidad en la organización, se revisó e interpreto cada uno de sus requisitos de la norma y a partir de ello se establecieron las bases para el diseño del sistema. Se realizó un diagnóstico de la situación actual de la empresa de acuerdo a visitas y entrevistas al personal aplicando la lista de verificación basado en la norma ISO 9001: 2008 alcanzando un 25 por ciento de cumplimiento de los requisitos de la norma, por lo cual se propusieron acciones de mejora a implementar, de manera tal que la organización pueda tener cierta base para la propuesta de un sistema de gestión de la calidad y sea factible. Por consiguiente, se propusieron mejoras en los procesos a fin de cumplir con los requisitos de la norma ISO 9001:2008. Así mismo, se realizaron documentos como el Manual de Calidad, que incluye los procedimientos obligatorios según la Norma ISO 9001:2008, el mapa de procesos cuya estructura se dividió en procesos estratégicos, principales y de apoyo, también una mejora en el organigrama, y la elaboración de un Manual de Organización y Funciones para la organización. Finalmente se elaboró una propuesta de implementación, que contiene las actividades a realizar para lograr la implementación del sistema de gestión de la calidad ISO 9001:2008 en la empresa El Yogurtero S.A.C.

Palabras claves: probiotico, lista de verificación, calidad, evaluación.

SUMMARY

The present work, was developed in the company EL YOGURTERO S.A.C. Dedicated to the elaboration of probiotic yogurt for its commercialization, is located in Ate- Lima. The ISO 9001: 2008 standard was used as a tool, which dictates the requirements that an organization must fulfill, in order to achieve the Quality Management System certification. In order to carry out the proposal of the Quality Management System in the organization, each one of its requirements of the standard was revised and interpreted, and from there, the basis for the system design was established. A diagnosis of the current situation of the company was carried out according to visits and interviews to the personnel, applying the checklist based on the ISO 9001: 2008 standard, achieving a 25 percent compliance with the requirements of the standard, which was proposed Improvement actions to be implemented, so that the organization can have some basis for the proposal of a quality management system and be feasible. Therefore, process improvements were proposed to meet the requirements of ISO 9001: 2008. In addition, documents such as the Quality Manual, which included mandatory procedures in accordance with ISO 9001: 2008, the map of processes whose structure was divided into strategic, main and support processes, as well as an improvement in the organizational chart, and the preparation of an Organization and Functions Manual for the organization. Finally, an implementation proposal was prepared, containing the activities to be carried out to achieve the implementation of the ISO 9001: 2008 quality management system in the company El Yogurtero S.A.C.

Keywords: Probiotic, checklist, quality, evaluation.

I. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de titulación, presenta una propuesta de un Sistema de Gestión de Calidad en base a la Norma ISO 9001:2008, para una empresa que se dedica a la producción y comercialización de yogurt probiótico; con la finalidad estandarizar y controlar los procesos que intervienen en la producción de dicho producto; así mismo se establecerán los métodos de control de acuerdo a la identificación de los procesos principales y así asegurar la conformidad del producto con las especificaciones técnicas y los requisitos aplicables a la norma ISO 9001:2008 para brindar un servicio de calidad y satisfacer a sus clientes. Actualmente, El Yogurtero S.A.C. no cuenta con un Sistema de Gestión de la Calidad, por lo cual, carece de una estructura operacional establecida, no se encuentra correctamente documentada, 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, en tal sentido la realización de una propuesta de un Sistema de Gestión de la Calidad le va a permitir a El Yogurtero S.A.C. alcanzar con eficiencia y eficacia sus objetivos, dando valor agregado a sus productos y servicios, y cumplir con las exigencias y expectativas para satisfacer a sus clientes. En lo que respecta al cumplimiento de la Norma ISO 9001:2008 esto se realizará a través de visitas y entrevistas al personal de acuerdo a la Lista de Verificación basado en la norma ISO 9001:2008 que permitirá determinar el por ciento de cumplimiento de la empresa frente a los requisitos de la norma.

Asimismo, se realizará un mapa de procesos, para verificar y mejorar la interacción de las unidades de trabajos en forma conjunta dentro de la organización, también se realizará un Manual de Calidad para estructurar un Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2008, además la elaboración de un Manual de Organización y Funciones (MOF) y los documentos obligatorios que solicita la norma, lo que será el punto de partida para realizar la propuesta de implementación del Sistema de Gestión de Calidad para la organización.

En razón a lo señalado, el objetivo principal del presente trabajo de titulación fue:
Elaborar una propuesta de un Sistema de Gestión de Calidad en base a la Norma ISO 9001:2008 para una empresa productora de Yogurt; con el fin de estandarizar los procesos; así como la medición de los mismos, fomentando la mejora continua dentro de la organización.

Asimismo, los objetivos secundarios fueron:

- Realizar un Diagnóstico general de la organización sobre el cumplimiento de la Norma ISO 9001:2008.
- Elaborar un mapa de proceso para identificar la interacción de los mismos.
- Determinar los procedimientos obligatorios documentados para un Sistema de Gestión de Calidad.
- Diseñar un Manual de Calidad, donde se describan los procesos del Sistema de Gestión de la Calidad en base a la identificación de los procesos o mapa de procesos.
- Elaborar un Manual de Organización y Funciones para la organización.

II. REVISIÓN DE LITERATURA

3.1. CALIDAD

3.1.1. CONCEPTOS GENERALES

La calidad tiene diferentes perspectivas y definiciones que han ido evolucionando con el transcurso del tiempo. En primera instancia, una visión general de la calidad es como un proceso que comienza por el conocimiento de las necesidades de los clientes, consiguiéndose a través de la puesta a disposición de los productos y/o servicios para la satisfacción de estas necesidades y se prolonga hasta la asistencia y el servicio después de la venta.

Sin embargo, como se mencionó anteriormente existen diferentes definiciones para el concepto de calidad.

A continuación, se presentan algunas de estas definiciones según distintas entidades y autores.

Según Miranda (2007), exponen en su libro a tres grandes gurúes de la calidad que a su vez poseen diferentes conceptos de calidad.

Para Deming (1989), calidad es satisfacción del cliente y no es otra cosa más que una serie de cuestionamientos hacia una mejora continua; mientras que para Crosby (1991), la calidad es simplemente el cumplimiento de requisitos. Dentro de otras aportaciones encontramos a Taguchi (2004) que indica que la calidad es la menor pérdida posible para la sociedad.

En su libro se indica en forma sencilla que la calidad es una adecuación al uso, pero que dicha definición hay que ampliarla rápidamente porque existen muchos usos y usuarios. Esto lo expone por medio de una espiral de progreso de la calidad que muestra de manera conveniente los diferentes usos y usuarios de un producto durante su trazabilidad (Juran 1990).

Años más tarde, Cantú (2006) hace alusión a Juran cuando define la calidad como adecuación al uso del cliente. También menciona a Shewhart (1939) que se refiere a la calidad como el resultado de la interacción de dos dimensiones: dimensión subjetiva (lo que el cliente quiere) y dimensión objetiva (lo que se ofrece). Por último, hace referencia a Feigenbaum (2000) cuyo concepto de calidad es la satisfacción de las expectativas del cliente.

Según Miranda (2007), de las múltiples definiciones del término, ninguna puede considerarse como la mejor, sino más bien cada definición se adapta mejor a diferentes objetivos estratégicos de la empresa. Se agrupa las diferentes definiciones de calidad en cinco categorías básicas: enfoque trascendente, enfoque basado en el producto, enfoque basado en el cliente, enfoque basado en la producción y enfoque basado en el valor.

a. Enfoque trascendente

Según Miranda (2007), Plantea que el concepto más antiguo y utilizado de calidad es el de excelencia; es decir, lo mejor. Este concepto es el más genérico ya que puede aplicarse a productos, proceso, empresas, etc.

Dentro de este enfoque, la calidad es algo que no se puede tocar, pero se conoce instantáneamente y puede diferir, con el tiempo, en relación a una misma cosa (James 1997).

La calidad como excelencia supone lograr el compromiso de todos los integrantes de la organización para lograr un producto lo mejor posible empleando los mejores componentes, la mejor gestión y los mejores procesos posibles.

El principal problema de este enfoque, según Miranda (2007), es que la excelencia es abstracta y subjetiva por lo que resulta poco práctica para las empresas ya que no proporciona una forma de medir la calidad como base para la toma de decisiones.

b. Enfoque basado en el producto

Este enfoque afirma que la calidad es función de una variable específica medible, de forma que las diferencias en calidad reflejan diferencias en la cantidad de algún ingrediente o atributo del producto (Miranda 2007).

Para James (1997), los productos ofrecen las bases para este enfoque de la calidad como una función de las características reales del producto, considerando que la calidad solamente se sostiene con el producto y no con el individuo.

c. Enfoque basado en el cliente

Este tercer enfoque se basa en que un producto será de calidad si satisface o excede las expectativas del cliente. Se le identifica a la calidad como adecuación para el uso, satisfaciendo las necesidades del cliente. Esta aptitud para el uso se refiere tanto a las características del producto como a la ausencia de deficiencias (Miranda 2007).

James (1997), considera que los consumidores individuales tienen diferentes gustos y necesidades, y los artículos que mejor satisfacen sus preferencias son considerados como los que poseen una mayor calidad percibida.

d. Enfoque basado en la producción

Para este enfoque Miranda (2007), hace referencia a Crosby (1991) y Deming (1989) quienes consideran que la calidad es la conformidad de los requerimientos con las especificaciones de fabricación. Se entiende por especificaciones a las tolerancias u objetivos determinados por los diseñadores del producto.

La estrategia de fabricación busca asegurar que se minimicen las desviaciones del modelo estándar ya que éstas reducen la calidad del producto fabricado (James 1997).

e. Enfoque basado en el valor

Según Miranda (2007), expone que la calidad de un producto no se puede deslindar de su coste y su precio. Así, un producto será de calidad si es tan útil como los productos de la competencia y tiene un precio inferior, o bien, si teniendo un precio comparable, ofrece mayores ventajas.

Se sostiene que el juicio basado en el valor refleja en realidad un enfoque inspirado en la fabricación desde los días en que los productos se compraban por categorías, más que por otros motivos (James 1997).

Es válido afirmar que un producto tendrá mayor calidad si el cliente percibe un mayor valor al comprarlo, siendo los beneficios que obtiene el cliente al comprar los productos superiores al costo total en que incurre.

Según Pola (1999), un producto es de calidad cuando satisface las necesidades y expectativas del cliente o usuario, en función de los siguientes parámetros:

- Seguridad que el producto o servicio confieren al cliente.
- Fiabilidad o capacidad que tiene el producto o servicio para cumplir las funciones especificadas, sin fallo y por un período determinado de tiempo.
- Servicio o medida en que el fabricante y distribuidor responden en caso de fallo del producto o servicio.

De lo expuesto anteriormente y por lo que se ve hoy en día se puede concluir que el concepto de la calidad se refiere al grado de acercamiento a las necesidades y expectativas de los consumidores. Esto quiere decir que cumpliendo las necesidades y expectativas de los consumidores se consigue su plena satisfacción, lo que permite a la organización ser competitiva en el mercado y beneficiar al cliente con precios razonables.

3.1.2. EVOLUCION DEL ENFOQUE DE CALIDAD

De acuerdo a Bounds (1995), la calidad ha evolucionado a través de cuatro eras: la de inspección (siglo XIX), que se caracterizó por la falta de uniformidad del producto; la era de control estadístico del proceso (década de los treinta), enfocada al control de los procesos y la aparición de métodos estadísticos para el mismo fin y para la reducción de los niveles de inspección; la del aseguramiento de la calidad (década de los cincuenta), que es cuando surge la necesidad de involucrar a todos los departamentos de la organización en el diseño, planeación y ejecución de políticas de calidad; y la era de la administración estratégica de la calidad total (década de los noventa), donde se hace hincapié en el mercado y en las necesidades del consumidor, reconociendo el efecto estratégico de la calidad como una oportunidad de competitividad.

- Inspección

El desarrollo de la gestión de la calidad comienza con la inspección, cuyo único propósito es conseguir medir ciertas características o identificar defectos del producto.

Este enfoque apuesta por una inspección al 100 por ciento del producto final, desechando aquellos productos no conformes a las especificaciones, pero sin ningún tipo de actividad de prevención ni planes de mejora (Miranda 2007).

Miranda (2007), identifica en esta etapa que el resultado de los primeros desarrollos de la teoría de la administración se fundamenta en las contribuciones de Frederick W. Taylor y Henri Fayol que datan de finales del siglo XIX y principios del siglo XX.

Según James (1997), el resultado de la revolución industrial fue la creación de especialistas que inspeccionaron la calidad de los productos, pareciendo este un intento razonable, pero a su vez defectuoso.

Menciona que este enfoque surge con la revolución industrial, existiendo personas responsables de inspeccionar la calidad de los productos, así como una separación entre las labores de producción y de inspección, siendo el inspector de calidad el único responsable de la calidad (Cantú 2006).

- Control de la calidad

Según Miranda (2007), menciona que a medida que el volumen de producción y el grado de complejidad de los productos se incrementaban, la inspección al 100 por ciento de los productos resultaba más complicada y mucho más costosa. Esto condujo a la aparición de un nuevo enfoque: el control de la calidad, en el que se recurrió a técnicas estadísticas basadas en el muestreo.

Walter Shewhart desarrolló en 1924 el control estadístico de procesos y el concepto de la prevención para el control económico de la calidad de productos manufacturados, con lo que la calidad avanzó a su segunda etapa. El concepto de control es el de mantener un proceso dentro de su estado o rango planificado, de forma que siga siendo capaz de cumplir los objetivos establecidos (Cantú 2006).

Para James (1997), la calidad a través del control significa tratar con los datos obtenidos del proceso utilizado para la fabricación de productos o servicios.

- Aseguramiento de la calidad

A principios de los años cincuenta Juran impulsó el concepto del aseguramiento de la calidad que se fundamentaba en que el proceso de manufactura requiere de servicios de soporte de calidad, por lo que se debían coordinar esfuerzos entre las áreas de producción y diseño de producto, ingeniería de proceso, abastecimiento, laboratorio, entre otras (Cantú 2006).

Miranda (2007), plantean que el control estadístico de la calidad también tiene implicaciones fuera del departamento de producción, afectando a la totalidad de la organización y a partir de ello surge este nuevo enfoque de gestión de la calidad denominado aseguramiento de la calidad. El aseguramiento de la calidad es el desarrollo de un sistema interno que con el tiempo genera datos que indicarán que el producto ha sido fabricado según las especificaciones, detectando cualquier error y eliminándolo del sistema. Como se puede percibir en líneas anteriores, este concepto trata de un planeamiento empresarial de carácter preventivo que tiene como finalidad comprobar que se realizan todas las actividades satisfactoriamente de modo que el producto resultante sea el adecuado, involucrando a toda la organización y no solamente al departamento de calidad (James 1997).

- Gestión de la Calidad Total

El concepto de gestión de calidad total o TQM (Total Quality Management) nació en los años cincuenta cuando un grupo de expertos, encabezado por W. Edwards Deming, lo introdujo. Es una estrategia de gestión orientada a crear conciencia de calidad en todos los procesos organizacionales y su base está en reducir los errores producidos durante el proceso de fabricación o de servicios, incrementar la satisfacción del cliente, agilizar la gestión de la cadena de suministro, la modernización de los equipos y asegurar que los trabajadores tengan el mayor nivel de formación.

Según Cantú (2006), en 1956 surgieron las ideas de Armand Feigenbaum a las que englobó en el concepto de Control Total de Calidad, basado en el enfoque total de sistemas. Bajo esta consideración, Feigenbaum hizo notar que la calidad no se puede concretar si el proceso de manufactura se trata de controlar en forma aislada. Esa percepción reforzó la idea que ya había sido introducida por Juran acerca de la responsabilidad de la administración y las áreas de servicio para con la calidad del producto. Se define la gestión de la calidad total como

una filosofía de dirección generada por una orientación práctica que ilustra el compromiso de crecimiento y de supervivencia organizativa; es decir, una acción enfocada hacia la mejora de la calidad en el trabajo y a la organización como un todo (James 1997).

Por otro lado, Jungbluth y Díaz (1998) sostienen que la gestión de la calidad total es una manera de mejorar constantemente el rendimiento en todos los niveles operativos en cada área funcional de una organización, utilizando todos los recursos humanos y de capital disponibles.

Según Miranda (2007), el concepto de calidad total engloba todos los procesos de la organización y a todas las personas que la componen tratando de obtener una mejora continua en los procesos que lleve a una satisfacción del cliente. El resumen y la comparación de los distintos enfoques de gestión de calidad se presentan en el Cuadro 1:

Cuadro 1: Comparación entre los enfoques de gestión de la calidad

ENFOQUES DE LA GESTION DE LA CALIDAD				
CARACTERÍSTICAS	INSPECCIÓN	CONTROL	ASEGURAMIENTO	GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL
Objetivo	Detención de Defectos	Control de productos y procesos	Organización y coordinación	Impacto estratégico de la calidad
Visión de la Calidad	Problemas a resolver	Problema a resolver	Problema a resolver de forma activa	Oportunidad para alcanzar una ventaja competitiva
Énfasis	En el suministro uniforme de componentes	En el suministro uniforme de componentes	En la totalidad de la cadena de valor añadido	En el mercado y en las necesidades del cliente
Métodos	Fijación de estándares y medición	Muestreo y técnicas estadísticas	Programas y sistemas. Planificación estratégica	Planificación estratégica
Responsabilidad	Departamento de inspección	Departamento de producción	Todos los departamentos	La dirección de forma activa y con ella el resto de la organización
Orientación	Producto	Proceso	Sistema	Personas
Enfoque	La calidad se comprueba	La calidad se comprueba	la calidad se produce	La calidad la gestiona

FUENTE: Tomado de Miranda 2007.

Acorde con lo que dice Miranda (2007), el concepto de calidad ha ido evolucionando a través de los años. Hoy en día todas las organizaciones que buscan la excelencia se tropiezan con la calidad. Los objetivos de una empresa excelente son satisfacer las necesidades de los clientes, proveedores, accionistas, empleados y de la sociedad en pro de búsqueda de la mejora continua con el compromiso de todos los miembros de la organización.

3.1.3 GESTION DE LA CALIDAD

Según la norma ISO 9000:2005, la gestión de calidad son actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad. Asimismo, Salazar y García (1996),

establecen que no existe un enfoque único para el mejoramiento de la calidad en las empresas. Un buen enfoque, en cualquier caso, será aquel que se ha hecho de acuerdo a los problemas y situaciones particulares de la empresa; además, mencionan que para la gestión exitosa de la calidad total a nivel empresa, se requiere de las siguientes condiciones:

a. Compromiso y respaldo de la dirección: Un requisito fundamental para el éxito de un programa de mejoramiento de calidad, es que la dirección este convencida de su necesidad y realmente comprometida en su realización.

b. Cultura organizacional que sustente el trabajo en equipo: La cultura de una organización puede servir de apoyo y a un esfuerzo continuo de mejora de la calidad solamente cuando la dirección ejecutiva tome la iniciativa en el énfasis de “Trabajo en Equipo” y, al mismo tiempo desacredite los auto-avances y políticas egoístas.

c. Mentalidad y credibilidad en los esfuerzos de prevención: La empresa debe aceptar una nueva forma de llevar el negocio. No debe esperar que ocurran errores, al tratarlos como inevitables, e invertir tiempo buscando culpables. Debiera existir una constante búsqueda de la perfección desde “la primera vez”. Hay que creer en los esfuerzos de prevención de errores/fallas y desarrollarlos. Fundamentar la credibilidad en la prevención va de la mano con la expectativa gerencial de la excelencia.

d. Formación y adiestramiento: “La calidad implica a todos” y el objetivo final es elevar la conciencia de la calidad de toda la organización, debe darse a cada uno la formación adecuada para que pueda “hacer las cosas bien a la primera” e incorporar la calidad en sus acciones diarias. En cualquier caso, todos los trabajadores han de recibir un mínimo de formación que les permita mejorar la calidad de su trabajo.

e. Técnicas, herramientas y materiales para la empresa: Tiene que existir un grupo de personas especializadas que conozcan las técnicas y herramientas que permitan el análisis

de problemas, identificar y cuantificar las causas de cualquier error/falla, agilizar procesos de trabajo y prevenir recurrencia de errores.

f. Participación e involucramiento: Uno de los pilares de la gestión exitosa de la calidad total es la participación activa de todos y cada uno de los integrantes de la empresa. Es importante que todos participen activamente de un modo u otro, en este programa, ya que ésta será la forma de lograr el objetivo final –Calidad Total- y contribuirá a aumentar la satisfacción de las personas en el trabajo y su identificación con los objetivos de la empresa.

g. Indicadores: Se deben sentar las bases que garanticen la continuidad de las acciones de mejora, estableciendo los parámetros en que apoyarse para planificar dichas acciones y observar el efecto que producen las mismas. Se debe estar en condiciones de definir para cada sección, función, proceso o puesto de trabajo, unos pocos indicadores de calidad que engloben o determinen el factor o factores clave de calidad para esa función. Es necesario también establecer el procedimiento de medición que debe aplicarse para cada indicador, la periodicidad, cómo deben resumirse y representarse los valores a lo largo del tiempo y a quien debe destinarse la información. Para cada uno de los indicadores establecidos podrá fijarse una meta de mejora cuantificada, acompañada de un plan realista para conseguirla.

h. Reconocimiento: Es preciso contar con un mecanismo para atraer la atención y crear un continuo interés, motivación y compromiso en las cuestiones de calidad. El reconocimiento a la labor realizada constituye tal mecanismo. Algo que hay que potenciar, en general, es la divulgación de los resultados relevantes que se hayan alcanzado, con la felicitación oficial para quienes lo hayan conseguido. Este es un reconocimiento que resulta altamente motivador.

3.2. SISTEMA DE CALIDAD

Según Alcalde (2000), en primer lugar, es necesario definir qué significa sistemas. Formalmente sistema es un conjunto de elementos que están relacionados entre sí, trabajando todos en equipos. Entonces, Sistema de Gestión de Calidad significa disponer de una serie de elementos como Procesos, Manual de Calidad, Procedimientos de Inspección y Ensayo, Instrumentos de Trabajo, Plan de Capacitación, Registros de la Calidad, etc., todo funcionando en equipo para producir bienes y servicios de la calidad requerida por los clientes. Los elementos de un sistema de gestión de la calidad deben estar documentados por escrito.

Según César Camisón *et al* (2006), el término de Gestión de la Calidad se utiliza para describir un sistema que relaciona un conjunto de variables relevantes para la puesta en práctica de una serie de principios, prácticas y técnicas para la mejora de la calidad. Así pues, el contenido de los distintos enfoques de Gestión de la Calidad se distingue por tres dimensiones:

- Los principios que asumen y que guían la acción organizativa.
- Las prácticas –actividades– que incorporan para llevar a la práctica estos principios.
- Las técnicas que intentan hacer efectivas estas prácticas.

Por ejemplo, un principio como la orientación hacia el cliente, asumido en diversos enfoques, puede conducir a que la organización lleve a cabo prácticas como la recogida sistemática de Información sobre las necesidades, expectativas y satisfacción del cliente, que se hacen efectivas a través de estudios de mercado, pruebas de gusto en mercados seleccionados antes del lanzamiento de un nuevo producto, etc.

3.3. SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD

Es un conjunto de elementos interrelacionados de la organización que trabajan coordinadamente para establecer y lograr el cumplimiento de la política de calidad y los objetivos de calidad, generando consistentemente productos y servicios que satisfagan las necesidades y expectativas de sus clientes (Rivasplata 2010). Según Cuatrecasas (2001) define el sistema de la calidad como un conjunto de la estructura de organización, de responsabilidades, de procedimientos, de procesos y de recursos, que se establecen para llevar a cabo la gestión de la calidad. Un sistema de la calidad es un método de trabajo por el cual se asegura la conformidad de los productos con los requisitos especificados. Para implementar el sistema será necesario que la dirección tome la decisión unánime y firme, la cual también debe incluir la motivación y entrenamiento de todo el personal (Senlle y Stoll 1994).

3.3.1. FUNDAMENTOS Y DEFINICIONES

Según la norma ISO 9000:2005, la definición de algunos conceptos son las siguientes:

- **Calidad:** Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.
- **Requisito:** Necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria
Característica de la calidad Característica inherente de un producto proceso o sistema relacionada con un requisito.
- **Característica:** Rasgo diferenciador.
- **Cliente:** Organización o persona que recibe un producto (interno o externo a la organización).
- **Producto:** Resultado de un proceso:
 - Servicios (por ejemplo, transporte).
 - *Software* (por ejemplo, programas de computador, diccionario).
 - *Hardware* (por ejemplo, parte mecánica de un motor).
 - Materiales procesados (por ejemplo, lubricante).
- **Satisfacción del cliente:** Percepción del cliente sobre el grado en el que se han cumplido sus requisitos.
- **No conformidad:** Incumplimiento de un requisito.
- **Defecto:** Incumplimiento de un requisito asociado a un uso previsto o especificado.
- **Acción correctiva:** Acción para eliminar la causa de una no conformidad detectada.
- **Acción preventiva:** Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad potencial.
- **Mejora continua:** Actividad recurrente para aumentar la capacidad de cumplir con los requisitos.
- **Mejora de la calidad** Parte de la gestión de la calidad orientada a aumentar la capacidad de cumplir con los requisitos de la calidad.

3.4. ELABORACION DE UN SISTEMA DE CALIDAD

Según F. Voehl *et al*, (2000), La parte más visible de un Sistema de Calidad es su documentación. Asimismo, INCOTEC (2010) ISO 10013:1995, la documentación requerida por el Sistema de Gestión de Calidad está representada por tres niveles establecidos los cuales se muestran en la Figura 1. Pirámide de la documentación del Sistema de Gestión de Calidad.

El Manual de Calidad tiene como objetivo establecer una relación entre el Sistema de Calidad de la empresa y los requerimientos de la norma ISO 9001: 2008. La mayor parte del trabajo que se requiere surgirá a partir de la revisión. El nivel inferior de la documentación lo integran los registros que se llevan sobre la operación del sistema. 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. La documentación de un sistema de gestión de la calidad según la norma ISO 9001:2008 debe incluir como mínimo (ISO/TR 1003 2001):

- 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°1 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).



FUENTE: Tomado de ISO/TR 10013 (2001)

Figura 1: Pirámide de la documentación del sistema de gestión de la calidad

3.4.1. HERRAMIENTAS DE CALIDAD

Se señala que las herramientas de calidad sirven, sobre todo para facilitar los procesos administrativos relacionados con los planes de acción, unas sirven para sintetizar el pensamiento de personas con distintos puntos de vista, otras ayudan a traducir las metas en procedimientos y medidas, a analizar datos y a presentar en forma gráfica los planes de acción. (Gutiérrez 2010).

3.4.2. TORMENTAS DE IDEAS

Senlle y Vilar (1997), señala que es una herramienta utilizada para generar una gran cantidad de ideas en un corto periodo de tiempo. Es necesario utilizarla cuando sea necesario expandir todo el pensamiento para incluir todas las posibles dimensiones de un problema o de su solución, es deseable la participación de todos los miembros de un grupo.

Según Kelly (1994), la tormenta de ideas llamada también lluvia de ideas, es un método para generar y recabar ideas sobre un tema dado de la gente que está más familiarizada con dicho tema en el área de trabajo, oficina, etc.

3.4.3. DIAGRAMAS MATRICIALES

Se señala que las matrices facilitan la identificación de la relación que eventualmente pueda existir factores de un problema, pues son esquemas que permiten relacionar, mediante un sistema de columnas e hileras, los diferentes elementos o factores del problema que se analiza. El análisis se hace con el fin de identificar las medidas más convenientes a tomar para solucionar el caso que se estudia (Gutiérrez 2010).

La matriz para la selección de problemas se usa para evaluar y definir la fortaleza de la relación existente entre un conjunto de opciones y un conjunto de criterios. También es útil para seleccionar una opción de un listado procedente de una lluvia de ideas que ya ha sido resumido mediante la reducción de listas (Kelly 1994).

Cuatrecasas (1999) indica que esta técnica se requieren personas con potencialmente puedan contribuir a la generación de ideas. No se permite ninguna crítica, ni la discusión de ninguna idea y se anotan todas ellas. El resultado final es una lista de teorías, que una vez finalizada la sesión de *BRAINSTORMING*, se revisan críticamente.

3.4.4. DIAGRAMA DE FLUJO

El diagrama de flujo de procesos es una herramienta de planificación y análisis utilizada para definir y analizar los procesos operativos, construir una imagen de los procesos etapa por etapa para su análisis, discusión o con propósitos de comunicación o encontrar oportunidades de mejora (Chang 1999).

Según Klebeberg *et al*, (2012), es una representación de las actividades necesarias para lograr un resultado, es utilizado para describir los procedimientos e instrucciones en una forma

clara y objetiva, facilita la comprensión de los diversos actores de un área de trabajo. El diagrama de flujo para describir la secuencia de actividades de un proceso, es una herramienta que facilita la medición, evaluar cuantos recursos usa cada actividad y luego compararlos con procesos similares (D'Allesio 2002).

3.4.5. LISTA DE VERIFICACION

Dentro de la fase de preparación de las actividades de auditoría, se debe prepararse la lista de comprobación a seguir en la realización de la auditoría. Los miembros del equipo auditor deberían recopilar y revisar la información pertinente a las tareas de auditoría asignadas y preparar los documentos de trabajo, según sea necesario, para referencia y registro de evidencias de la auditoría. Tal documento de trabajo se encuentra definido como lista de verificación según la norma ISO 19011:2011 Directrices para la auditoría de los sistemas de gestión.

3.5. NORMAS ISO 9000

Las Normas ISO 9000 son generadas por la *International Organization for Standardization*, cuya sigla es ISO.

Esta organización internacional está formada por los organismos de normalización de casi todos los países del mundo. Estos organismos producen normas que se obtienen por consenso en reuniones donde asisten representantes de la industria y de organismos estatales. De la misma manera, las Normas ISO se obtienen por consenso entre los representantes de los organismos de normalización enviados por cada país (Alcalde 2010).

Alcalde (2010) también señala, que la familia de normas ISO 9000 no definen como debe ser el Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) de una organización, sino que fija requisitos mínimos que deben cumplir los SGC. Dentro de estos requisitos hay una amplia gama de posibilidades que permite a cada organización definir su propio sistema de gestión de la calidad, de acuerdo con sus características particulares.

Según la norma ISO 9000:2015, las Normas ISO relacionadas con la calidad son las siguientes:

ISO 9000: Fundamentos y Vocabulario. En ella se define términos relacionados con la calidad y establece lineamientos generales para los Sistemas de Gestión de la Calidad.

ISO 9001: Requisitos. Establece los requisitos mínimos que debe cumplir un sistema de la Gestión de la Calidad. Puede utilizarse para su aplicación interna, para certificación o para fines contractuales.

ISO 9004: Directrices para la mejora del desempeño en los Sistemas de Gestión de la Calidad. Proporciona directrices que consideran tanto la eficacia como la eficiencia del sistema de gestión de la calidad.

3.5.1. DEFINICION DE LA NORMA ISO 9001: 2008

Se señala que la norma ISO 9001:2008 se especifica que los requisitos para un sistema de gestión de la calidad que pueden utilizarse para su aplicación interna por las organizaciones para certificación o con fines contractuales. Se centra en la eficacia del sistema de gestión de la calidad para satisfacer los requisitos del cliente (Alexander 2005).

Para Yáñez (2008), la ISO 9001: 2008 es una norma internacional aplicable a los Sistemas de Gestión de Calidad (SGC) y que se centra en todos los elementos de administración de calidad con los que una empresa debe contar para tener un sistema eficaz que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios. Los clientes se inclinan por los proveedores que cuentan con esta acreditación porque de este modo se aseguran de que la empresa seleccionada disponga de un buen sistema de gestión de calidad (SGC).

3.5.2. BENEFICIOS DE LA IMPLEMENTACION DE UNA SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD ISO 9001: 2008

Cuatrecasas (1999) señala que entre los principales beneficios que trae consigo la adopción e implementación de un sistema de gestión se pueden separar en 3 partes:

- Beneficios relacionados con la comercialización y los clientes:

Ayuda en el desarrollo de producto.

- Permite el acceso a los mercados.
- Establece un compromiso con la calidad y la asociación.
- Permite la credibilidad promociona

- Beneficios para la Organización
 - Garantiza que tanto los productos y servicios nuevos como los existentes satisfagan a los clientes.
 - Facilita la planeación de la empresa y de la calidad.
 - Proporciona un método universal para la calidad y la empresa.
 - Ayuda a establecer los fundamentos para la operación e introduce la calidad en los procesos y las operaciones.
 - Controla procesos y sistemas y establece controles operativos.
- Beneficios para la asociación cliente – proveedor:
 - Crea las bases para un lenguaje común de la calidad.
 - Asegura un nivel mínimo de calidad.
 - Facilita el desarrollo de operaciones realizables.
 - Facilita la entrega *Just in Time*.

3.5.3. PRINCIPIOS DE LA ISO 9001: 2008

Según la norma ISO 9000:2005, identifica ocho principios de gestión de la calidad que pueden ser utilizados por la alta dirección, con el fin de conducir a la organización hacia una mejora en el desempeño.

a. Enfoque al cliente

Para la norma ISO 9000:2005, las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deben comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de estos.

Para Oyarzún, F. (2004), La orientación de los negocios hacia la satisfacción del cliente es fundamental para mantener el nivel de competitividad de las empresas. La satisfacción consolida al cliente y produce ahorros, mientras que la insatisfacción aleja al cliente.

b. Liderazgo

Los líderes establecen unidad de propósito y orientación de la organización. Ellos deberán crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización (Norma ISO 9000:2005).

Para Yáñez, C (2008), se requiere las siguientes acciones:

- Establecer una clara visión del futuro de la organización.
- Crear y mantener valores compartidos y modelos éticos de comportamiento en todos los niveles de la organización.
- Proporcionar al personal los recursos necesarios, la formación y la libertad para actuar con responsabilidad y autoridad.
- Inspirar, animar y reconocer las contribuciones del personal.

c. Participación del personal

Según la norma ISO 9000:2005, el personal, a todos los niveles, es la esencia de la organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.

Rivasplata, C. (2010) señala que el personal deberá:

- Comprender la importancia de su papel y su contribución en la organización.
- Identificar las limitaciones en su trabajo.
- Aceptar sus competencias y la responsabilidad en la resolución de problemas.
- Evaluar su situación de acuerdo a sus objetivos y metas personales.
- Búsqueda activa de oportunidades para aumentar sus competencias, conocimiento y experiencias.
- Compartir libremente conocimientos y experiencias.

d. Enfoque Basado en Procesos

Según la norma ISO 9000:2005, un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

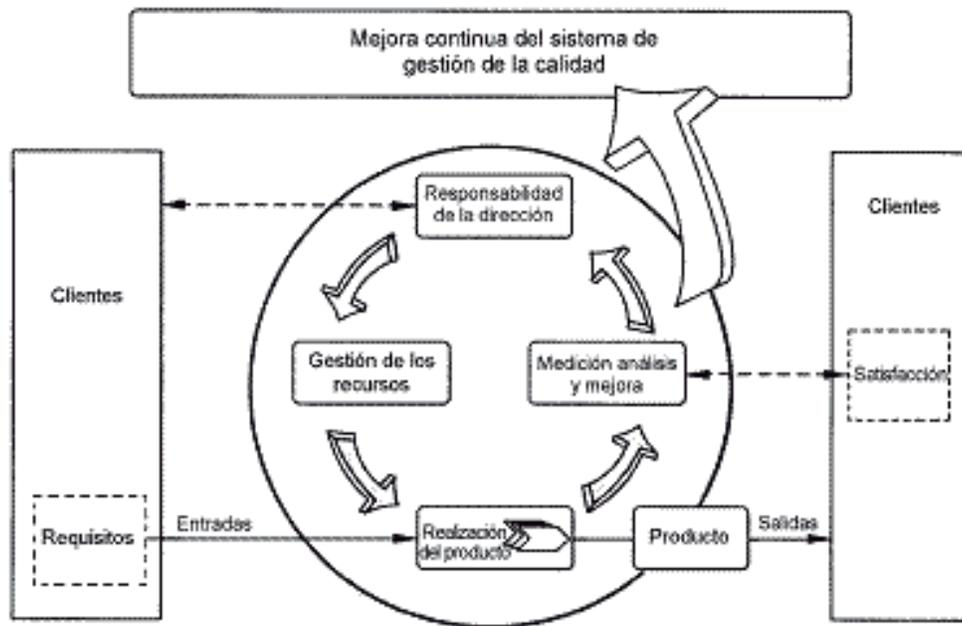
Para que las organizaciones operen de manera eficaz, tiene que identificar y gestionar numerosos procesos interrelacionado. A menudo la salida de un proceso firma directamente la entrada del siguiente proceso. La identificación y Gestión sistemática de los procesos empleados en la organización y en particular la interacción entre tales procesos es conocido como el enfoque basado en procesos (Mariño 2002).

La figura 2 se ilustra el Sistema de Gestión de la Calidad basado en procesos descrito en la familia de normas ISO 9001:2008. Esta figura muestra que las partes interesadas juegan un papel significativo para proporcionar elementos de entrada en la organización. El seguimiento de la satisfacción de las partes interesadas requiere la evaluación de la información relativa a su percepción de hasta qué punto se han cumplido sus necesidades y expectativas.

e. Enfoque de sistema para la gestión

Según la norma ISO 9000:2005, se identifica, comprende y gestiona los procesos interrelacionados como un sistema, contribuyendo a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos. El modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en proceso que se muestra en la figura 1, ilustra los vínculos entre procesos presentados en los capítulos 4 a 8 de la norma ISO 9001:2008, esta figura muestra que los clientes juegan un rol 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.



FUENTE: Tomado de ISO 9001:2008

Figura 2: Modelo de un Sistema de Gestión de la Calidad basado en procesos

f. Mejora continua

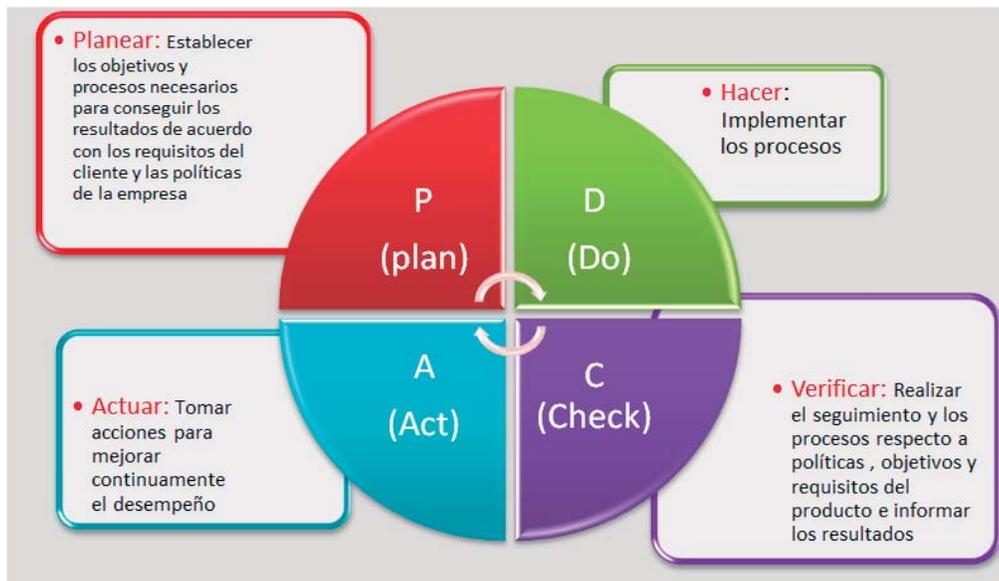
Según la norma ISO 9001:2008, la mejora continua del desempeño global de la organización debe ser un objetivo permanente y puede aplicarse a todos los procesos, la metodología conocida como el ciclo de Deming: “PLANIFICAR – HACER- VERIFICAR – ACTUAR”, la cual se puede apreciar en la figura 3 los cuales se describe brevemente como:

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

Hacer: Implementar los procesos.

Verificar: Realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los servicios respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos para el servicio e informar sobre los resultados.

Actuar: Tomar acciones.



FUENTE: Tomado de ISO 9001: 2008

Figura 3: Ciclo de Deming

g. Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones

Según la norma ISO 9000:2005, las decisiones eficaces se basan en el análisis de datos y la información. Según Rivasplata, C. (2010), existe una forma muy simple de establecer la personalidad de cualquier organización. Todo lo que esta debe hacer es buscar la manera de medirse a sí misma y las prioridades establecidas en cada medición.

El mismo autor señala que las mediciones son herramientas útiles para guiar a la organización, nunca pueden reemplazar un buen criterio, pero pueden mejorar de manera considerable las decisiones tomadas.

h. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor

Para la norma ISO 9000:2005, una organización y sus proveedores son interdependientes y una relación mutuamente beneficiosa intensifica la capacidad de ambos para crear valor.

3.6. DEFINICION DE LA NORMA ISO 9001: 2015

3.6.1. EL PENSAMIENTO O BASADO EN RIESGOS

La norma ISO 9001:2015 menciona que el pensamiento basado en riesgos es esencial para lograr un sistema de gestión de calidad eficaz. A diferencia de versiones anteriores, el concepto de pensamiento basado en riesgos es exigido en forma amplia no limitándose a las acciones para eliminar no conformidades reales o potenciales. Así mismo, según esta versión la organización debe planificar e implementar acciones para abordar los riesgos y las oportunidades que establecen una base para aumentar la eficacia del sistema de gestión de calidad, alcanzar mejores resultados y prevenir efectos negativos.

Acorde con la norma ISO 9001:2015, las oportunidades pueden surgir como resultado de una situación favorable para lograr un resultado previsto, por ejemplo, un conjunto de circunstancias que permitan a la organización atraer clientes, desarrollar nuevos productos y servicios, reducir los residuos o mejorar la productividad. Las acciones para abordar las oportunidades también pueden incluir la consideración de los riesgos asociados. El riesgo es el efecto de la incertidumbre y dicha incertidumbre puede tener efectos positivos o negativos. Una desviación positiva que surge de un riesgo puede proporcionar una oportunidad, pero no todos los efectos positivos del riesgo tienen como resultado oportunidades.

3.6.2. BENEFICIOS DE LA NUEVA NORMA ISO 9001: 2015

Los beneficios que se tiene con la nueva norma ISO 9001: 2015 son las siguientes:

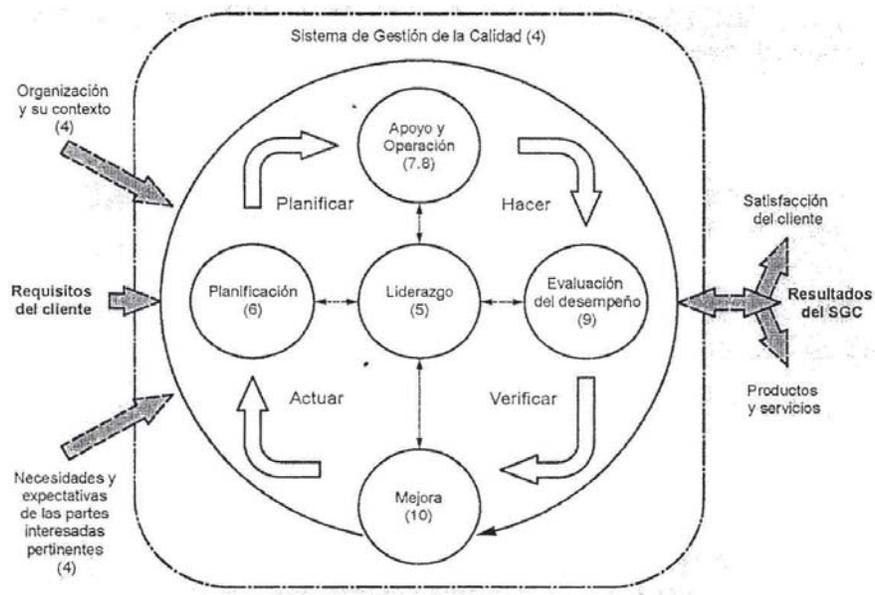
- Una mejora de la calidad y mejora continua en el corazón su negocio.
- La norma revisada asegurará de que la gestión de la calidad está completamente integrada y alineada con las estrategias de negocio de su organización.
- Liderazgo.
- Introducción de Gestión de Riesgos y Oportunidades.

- a identificar las oportunidades de negocio que contribuyan a la mejora de resultados.
- Un enfoque integrado.
- Con la nueva estructura aplicable a todas las normas ISO de sistemas de gestión, será mucho más fácil implementar múltiples sistemas de gestión integrados.

3.6.3. ESTRUCTURA DE LA NUEVA NORMA ISO 9001: 2015

La nueva estructura se basa principalmente en:

- El énfasis en el liderazgo.
- El enfoque en la gestión de riesgos.
- El hincapié en la medición y cambio de objetivos.
- La comunicación y sensibilización.
- La reducción de requisitos normativos.



FUENTE: Tomado de Norma ISO 9001:2015.

Figura 4: Representación de la estructura de la norma ISO 9001:2015 con el ciclo PHVA.

Nota: los números entre paréntesis hacen referencia a los capítulos de la norma ISO 9001:2015

Acorde con César Camisón, Sonia Cruz y Tomás González (2006), es frecuente escuchar la expresión proceso relevante. Podemos entender por tal una secuencia de actividades encaminada a crear valor añadido sobre una cierta entrada, para lograr un resultado estratégicamente interesante que normalmente alude a la satisfacción de los requerimientos de un grupo de interés para la organización (clientes, empleados, administración pública, etc.). Los procesos relevantes son un subconjunto del mapa de procesos de la empresa, y suelen caracterizarse por su índole interfuncional, atravesando horizontal y/o verticalmente la organización. Una categoría aún más importante, dentro de los procesos relevantes, son los denominados procesos clave, así etiquetados porque tienen un efecto significativo sobre los objetivos estratégicos de la empresa siendo factores críticos para el éxito en el negocio.

3.7. MANUAL DE CALIDAD

3.7.1 CONCEPTO

El manual de la calidad es el elemento principal de toda la documentación y en él se incluyen las referencias a otros documentos del sistema, como, por ejemplo, procedimientos, instrucciones de trabajo, registros, especificaciones de producto, programas de producción, lista de proveedores homologados, planes de ensayo, planes de calidad, mapa de procesos, etc. En el caso de que la organización sea de pequeña dimensión se pueden incluir todos los documentos en el propio manual de la calidad. Para las organizaciones de mayor tamaño y complejidad resultará mucho más conveniente hacer una referencia aparte a estos documentos (Alcalde 2010).

Según Alcalde (2010), en todo manual se debe incluir la política de la calidad y objetivos de la organización, su estructura organizativa, una breve explicación de cada uno de los requisitos aplicables de la norma de referencia utilizada, una descripción de la interacción entre los procesos y los detalles y justificación de cualquier exclusión del capítulo 7.

3.7.2. ESTRUCTURA DEL MANUAL DE CALIDAD

La estructura de este documento puede resultar muy variada y depende de la dimensión de la organización y del buen hacer de sus redactores. Es muy importante que este documento sea manejable y fácil de entender, por lo que su extensión no debería ir más allá de 50 páginas (Alcalde 2010).

Menciona además que un manual de la calidad es único para cada organización. Esta guía permite flexibilidad en la definición de la estructura, forma, contenido o método de presentación de la documentación del sistema de gestión de la calidad para todos los tipos de organizaciones. Por ejemplo, una organización pequeña puede encontrar apropiado incluir la descripción de su sistema de gestión de la calidad completo dentro de un solo manual, incluidos todos los procedimientos documentados requeridos por la norma ISO 9001:2008.

La información acerca de la organización, como el nombre, ubicación y medios de comunicación deberían estar incluidos en el manual de la calidad. También se puede incluir información adicional, tal como su línea de negocio, una breve descripción de sus antecedentes, historia y tamaño (Alcalde 2010). Según la Guía Técnica Colombiana ISO/TR 10013 (2002), un manual de la calidad debería contener los elementos descritos a continuación, pero no necesariamente en el mismo orden.

a. Título y alcance: Estos deberían definir la organización a la cual el manual aplica. El manual debería hacer referencia a la norma de sistema de gestión de la calidad específica sobre la cual está basado el sistema de gestión de la calidad.

b. Tabla de contenidos: Debería incluir el número y título de cada sección y su Localización.

c. Revisión, aprobación y modificación: La evidencia del estado de revisión, aprobación y modificación, y la fecha del manual de la calidad debería estar claramente indicado en el manual. Asimismo, la naturaleza del cambio deberá estar identificada en el documento o anexo apropiado.

d. Política y objetivos de la calidad: La política de la calidad deberá incluir un compromiso para cumplir con los requisitos y mejorar continuamente la eficacia del sistema. Los objetivos se derivan habitualmente de la política de la calidad de la organización y han de ser alcanzados. Cuando los objetivos se cuantifican se convierten en metas y son medibles.

e. Referencias: El manual deberá contener una lista de documentos a los que se hace referencia, pero que no están incluidos en el manual.

f. Descripción del sistema de gestión de la calidad: La organización debería documentar su sistema de gestión de la calidad específico siguiendo la secuencia del flujo del proceso o la estructura de la norma seleccionada, o cualquier secuencia apropiada a la organización. El manual de la calidad debería reflejar los métodos usados por la organización para satisfacer sus políticas y objetivos.

g. Anexos: Pueden incluirse anexos que contengan información de apoyo al manual.

3.8. IMPLANTACION DE UN SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD EN BASE A LA NORMA ISO 9001: 2008

Camisón *et al.* (2007), sostienen que la implantación de un sistema de gestión de la calidad implica un cambio integral que alcanza a todos los aspectos de la organización y que debe sostenerse a lo largo del tiempo de manera continuada. Siendo más concretos, diremos que la implantación de un sistema de gestión de la calidad supone cambios en:

- La concepción que tienen los directivos de la organización y sus límites.
- La estructura de la organización.
- El diseño y dirección del trabajo.
- Cambios en los roles de los miembros de la organización.
- Cambios en las políticas de recursos humanos.
- Cambio de la cultura.

3.8.1. ETAPAS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

La implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) contempla diversas etapas, difiriendo en complejidad y tamaño según diversos autores. Según Ortiz (2011), entre las opciones resaltan las quince etapas propuestas se describen brevemente a continuación:

a. Etapa 1. Análisis de la situación actual: En esta etapa se plantean algunas preguntas que nos indicarán el estado actual de la empresa para poder planear la Implantación. Es muy importante tener en cuenta una línea basal de la situación de la empresa para establecer un punto de partida, y planear hacia donde queremos llegar estableciendo los objetivos de la calidad y metas para el Sistema de Gestión de la Calidad.

b. Etapa 2. Mapeo de procesos: Se establecen y registran los procesos actuales de la empresa para tener una mejor visión de estos y así conocer su interacción con otras áreas, para saber qué tipo de información fluye entre ellos.

c. Etapa 3. Documentación de política y plan de la calidad: Debemos tener en cuenta que sin un plan y sin una política de la calidad no podríamos implementar un Sistema de Gestión de la Calidad, por lo que en esta etapa es donde se realiza el plan y la política.

d. Etapa 4. Elaboración de procedimientos e instrucciones de trabajo: La documentación de los procesos se llevan a cabo en esta etapa y es donde se plasma todo lo que se hace, como se hace, los alcances y quiénes son los responsables de cada actividad. Algunos procedimientos son Obligatorios según la norma ISO 9001:2008. El SGC clasifica la documentación según los siguientes niveles:

- 1er nivel: Incluye el Manual de la Calidad.
- 2do nivel: Incluye los Procedimientos.
- 3er nivel: Incluye las Instrucciones de Trabajo.
- 4to nivel: Incluye los Registros o Formatos.

e. Etapa 5. Elaboración del manual de la calidad: El manual de la calidad es la descripción de la norma ISO 9001 según los procesos de la empresa. Contiene todos los procedimientos documentados de la organización en todos sus niveles. El tamaño de este manual puede diferir, dependiendo de la organización, alcance, productos, complejidad de procesos y competencia del personal.

f. Etapa 6. Capacitación: Esta etapa es la más difícil de todas, ya que significa cambiar la mentalidad del recurso humano hacia un cambio basado en normas y procesos controlados, según el enfoque de la ISO 9001:2008, como una herramienta para mejorar las actividades de la empresa y hacerlos conscientes de lo que significa trabajar con un sistema de administración de la calidad.

g. Etapa 7. Implementación: Consiste en poner en marcha el sistema y el personal comienza con el uso de esta herramienta (lo que antes se hacía de una manera, en esta etapa se deja de hacer como antes, y se comienza con la nueva estructura).

h. Etapa 8. Primera auditoría interna: Se realiza para ver cómo está operando el sistema, observar las fallas para corregirlas y detectar oportunidades de mejora para el crecimiento del mismo. Se deben realizar auditorías internas periódicamente.

i. Etapa 9. Revisión general: Se debe hacer una revisión general de cómo está funcionando el nuevo sistema en relación al anterior.

j. Etapa 10. Acciones correctivas y preventivas: Se genera las acciones correctivas y preventivas de los resultados de la primera auditoría interna donde se detectó las observaciones y/o no conformidades encontradas al Sistema de Gestión de la Calidad. Lo recomendable en esta etapa, es crear un sistema que permita gestionar las solicitudes de las acciones correctivas y preventivas, comúnmente llamado *CAR System (Corrective Action Request System)* o Sistema SAC (Sistema de Solicitud de Acciones Correctivas), y que ayudarán a darle un seguimiento a estas solicitudes.

k. Etapa 11. Segunda auditoría interna (opcional): Para asegurar que todo este marchando de la mejor manera antes de la pre-auditoría externa, y que las acciones correctivas y preventivas resultantes de la primera auditoría interna estén cerradas eficazmente y den paso a la segunda auditoría interna

l. Etapa 12. Acciones correctivas y preventivas (opcional): Son generadas a partir de la segunda auditoría interna.

m. Etapa 13. Procesos de análisis y mejora: En esta etapa tenemos que analizar los resultados obtenidos durante las auditorías y las acciones correctivas Implementadas y cerradas.

n. Etapa 14. Auditoría externa: Es realizada por auditores externos, en las que se generan hallazgos que se clasifican como no conformidades u observaciones.

o. Etapa 15. Certificación: Esta etapa es la declaración de conformidad por parte del equipo auditor, de que la organización cumple con los requisitos de la Norma, en caso de encontrar No Conformidades, el organismo auditor da un plazo de 30 días para que la empresa trabaje sobre estas No Conformidades levantándolas con eficacia desde la causa.

3.9. YOGURT

3.9.1. LECHE FERMENTADA

Según INCOTEC (2011) NTC 805, es un producto lácteo obtenido por medio de la fermentación de la leche higienizada, o de productos obtenidos de la misma, por medio de la acción de microorganismos adecuados que producen la reducción del pH con o sin coagulación (precipitación isoeléctrica). Estos cultivos de microorganismos serán viables, activos y abundantes en el producto hasta la fecha de vencimiento y con adicción de otros ingredientes y Aditivos permitidos o sin ellos. Si el producto es tratado térmicamente luego de la fermentación, no se aplica el requisito de microorganismos viables.

3.9.2. YOGURT

Es el producto obtenido a partir de la leche higienizada o de una mezcla higienizada de esta con derivados lácteos, fermentado por la acción de *Lactobacillus delbrueckii sbsp., bulgaricus* y *Streptococcus salivarius subsp. thermophilus*, los cuales deben ser viables, abundantes y activos en el producto hasta el final de su vida útil (INCOTEC NTC 805 2011).

De acuerdo al Codex Alimentario el yogurt se define como el producto de leche coagulada obtenida por la fermentación láctica mediante la acción de dos bacterias lácticas, *Lactobacillus bulgaricus* y *Streptococcus thermophilus* a partir de la leche pasteurizada y son

responsables de la acidificación del medio. Es un alimento de alto valor nutritivo, que regularizan la flora intestinal, restablece las funciones hepáticas y es de fácil digestibilidad.

3.9.3. FERMENTACION LACTICO

Según INCOTEC (2011) NTC 805, es el proceso efectuado por las bacterias *Streptococcus thermophilus* y *Lactobacillus bulgaricus* que normalmente son inducidas en forma de cultivos liofilizados de inoculación directa, proceso que origina a partir de los azúcares (lactosa) ácido láctico principalmente y pequeñas cantidades de productos secundarios como compuestos carbonílicos, ácidos grasos volátiles (acético, propiónico, butírico y caproico), aminoácidos (valina, leucina, isoleucina, tirosina), cetoácidos (acetona, butanona) furfural, furfuraicohol, acetaldehídos, y alcoholes, la fermentación también es conocida como la etapa de la acidificación.

3.9.4. MICROORGANISMO PROBIOTICO

Según INCOTEC (2011) NTC 805, es un microorganismo vivo que suministrado en la dieta e ingerido en cantidad suficiente ejerce un efecto benéfico sobre la salud, más allá de los efectos nutricionales. Es básicamente cualquier **yogurt** con cultivos activos vivos, lo que significa que el **yogurt** más natural o artesano es un alimento **probiótico**. Contiene probióticos o bacterias de diversos tipos que se consideran beneficiosas para el cuerpo.

3.9.5. TIPOS DE YOGURT PROBIOTICO

Los dos tipos de probióticos que comúnmente se encuentran en el yogurt son *Lactobacillus (lactobacilos)* y *Bifidobacterium (bifidobacterias)*. Ambas bacterias son similares a las que se encuentran naturalmente en el cuerpo humano y son esencialmente beneficiosas cuando se ingieren por esta razón. Estas bacterias han demostrado reducir los efectos de algunos problemas gastrointestinales como la enfermedad de Crohn y el síndrome de intestino irritable por la reducción de la inflamación que está asociado con estos trastornos. También, a través de la producción de lactosa, los probióticos pueden reducir la Intolerancia a la lactosa (es decir son más soportables para los alérgicos a la leche y derivados lácteos). Los probióticos también parecen prevenir el cáncer de colon cuando se consume de forma regular

al disminuir la cantidad de sustancias cancerígenas en el intestino (INCOTEC NTC 805 2011).

IV. MATERIALES Y MÉTODOS

4.1. LUGAR DE EJECUCION

El presente trabajo de investigación no experimental se realizó en la empresa EL YOGURTERO S.A.C. ubicada en el distrito de Ate.

El YOGURTERO S.A.C., es una empresa del sector lácteo, con más de 15 años dedicada a la elaboración de productos lácteos como: yogurt probiótico y queso fresco. Actualmente el proceso “core” de la empresa es la producción de yogurt probiotico.

4.2. MATERIALES

Para el desarrollo del presente trabajo se emplearon los siguientes materiales:

4.2.1. NORMATIVAS

- ISO 9000:2005. Sistemas de Gestión de la Calidad. Conceptos y Vocabularios.
- ISO 9001:2008. Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos.
- ISO 9004:2000. Sistemas de Gestión de la Calidad. Directrices para la mejora del desempeño.
- NTP-ISO/TR 10013:2003. Directrices para la documentación de Sistemas de Gestión de la Calidad.

4.2.2. DOCUMENTOS PROPIOS DE LA EMPRESA

- Organigrama de la empresa.
- Registros de Control de Calidad y Producción.
- Instructivos de Equipos

- Plano de Ubicación de la empresa.

4.2.3. DOCUMENTOS DE APOYO

- Lista de Verificación en base a la Norma ISO 9001:2008
- Formato de entrevistas al personal.

4.2.4. EQUIPOS

- 2 *Laptops*.
- 1 Impresora.
- 1 Cámara fotográfica.
- 1 Disco duro externo.
- 2 Cuadernos de anotaciones.
- 2 *USB*.

4.2.5. OTROS RECURSOS

- Equipos de protección personal: botas, guantes, tocas, mascarillas, mandil, entre otros.
- Infraestructura: Escritorio, dos sillas, archivadores, entre otros.

4.3. METODOLOGIA

La secuencia de actividades que se realizó para el siguiente trabajo de investigación no experimental se presenta en la **figura 5**.

4.3.1. ELABORACIÓN DE UNA PROPUESTA DE UN SGC PARA LA EMPRESA EL YOGURTERO S.A.C.

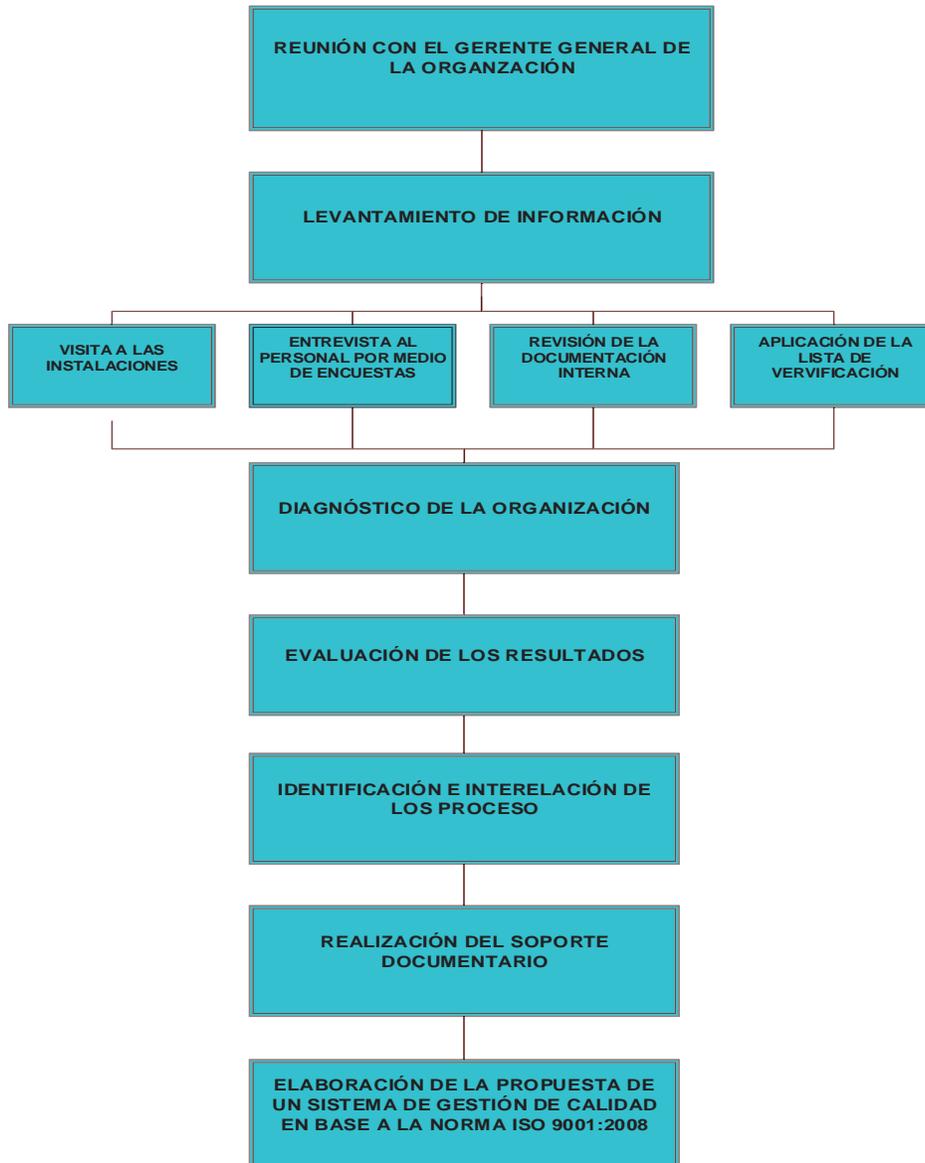


Figura 5: Metodología para la Elaboración de una Propuesta de un SGC en base a la Norma ISO 9001: 2008 para la empresa El Yogurtero S.A.C

4.3.2. REUNION CON EL GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA EL YOGURTERO S.A.C.

Se sostuvo una reunión con el Gerente General de El Yogurtero S.A.C. donde se trataron los siguientes puntos:

- Se informó la metodología y la secuencia que se aplicó en el desarrollo del presente trabajo, se coordinó el cronograma de visitas a la empresa y el método de recolección de datos empleado.
- Se dio a conocer la importancia de la aplicación Norma ISO 9001:2008 en la organización, los beneficios de implementar esta Norma Internacional y de seguir los principios y cumplir los requisitos estipulados.
- La gerencia de El Yogurtero S.A.C, se comprometió a brindar las facilidades necesarias para la recopilación de la información requerida.
- Se nombró al Representante de la Dirección, quien fue el principal apoyo para el levantamiento de la información.

4.3.3. LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACION

La recopilación de la información se realizó mediante visitas a las instalaciones de la empresa El Yogurtero S.A.C, encuestas al personal, aplicación de la lista de verificación y revisión de la documentación interna, con la finalidad de conocer los procesos de Comercialización, Producción, Distribución, y los demás procesos directamente relacionados. Se entrevistó a los responsables y personal pertinente de cada proceso con el objetivo de recolectar información sobre el funcionamiento de la organización, las funciones y actividades que tiene el personal en los procesos en la organización.

Se revisó la documentación interna para evidenciar la situación estructural de la empresa.

- a. Visitas a las instalaciones.

Se realizaron visitas a las instalaciones de la organización.

Encuestas al personal de El Yogurtero S.A.C (ver anexo 1).

La encuesta se aplicó al personal de la empresa, esto permitió conocer el manejo y las funciones del personal involucrado en los procesos de la organización.

b. Lista de verificación basado en la norma ISO 9001:2008.

Se aplicó con el fin de conocer una visión general de la gestión de los procesos de comercialización, producción, y distribución, y de más procesos de la organización, de esta manera se determinó en qué grado se puede adecuar a las exigencias de la norma ISO 9001: 2008 y evaluar el porcentaje de cumplimiento de los requisitos. Las preguntas de la lista de verificación fueron agrupadas en base a los capítulos 4, 5, 6, 7,8 de la norma ISO 9001: 2008 que son:

4. Sistema de gestión de la calidad.

5. Responsabilidad de la dirección.

6. Gestión de recursos.

7. Realización del producto.

8. Medición, análisis y mejora.

La calificación de cada pregunta será de acuerdo al grado en que se cumple lo señalado en la lista de verificación, empleando la escala de puntuación presentada en el cuadro 2.

Cuadro 2 : Escala de puntuación para la evaluación de los requisitos de la norma ISO 9001: 2008

ESCALA	PUNTUACIÓN
Si cumple (hay evidencias objetivas)	2
Cumple Parcialmente	1
No Cumple	0
N.A.	No Aplica

Luego, los resultados obtenidos en la lista de verificación se colocarán según el formato del Cuadro 2 y el cumplimiento se calificará según el Cuadro3

Cuadro 3: Calificación de puntajes obtenidos de la lista de verificación en base a la norma ISO 9001: 2008

CAPÍTULO	PUNTAJE PROMEDIO
4. Sistema de Gestión de la Calidad	
5. Responsabilidad de la dirección	
6. Gestión de recursos	
7. Realización del producto	
8. Medición, análisis y mejora	

Cuadro 4: Escala de diagnóstico según el cumplimiento de la norma ISO 9001: 2008

PUNTAJE	CUMPLIMIENTO
2	La organización se encuentra en un estado avanzado de implementación, se evidencia a través de evidencias objetivas
1	En general, la organización satisface las necesidades y expectativas de los clientes en forma parcial
0	La organización no cumple con los requisitos de la norma, tiene una amplia oportunidad de mejora

4.3.4. DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA

Se realizó mediante visita, encuestas aplicando la lista de verificación el cual permitió evaluar el grado de cumplimiento de los sistemas de calidad a adoptar, diseñar, mantener e implementar en la organización y la situación actual de los procesos.

4.3.5. EVALUACION DE LOS RESULTADOS DEL DIAGNOSTICO

De acuerdo con los resultados y observaciones obtenidos en la auditoria de diagnóstico, se dio a conocer a la Gerencia General el incumplimiento y resultado que presento la empresa El Yogurtero S.A.C. de acuerdo a la lista de verificación baso en la ISO 9001:200

4.3.6. REALIZACION DEL SOPORTE DOCUMENTARIO

En esta fase se redacta todos los documentos (manual de calidad, procedimientos instructivos, formatos etc.) requerida para el sistema de gestión de la calidad.

4.3.7. ELABORACION DE LA PROPUESTA DEL SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD SEGÚN LA NORMA ISO 9001: 2008

En la propuesta se indica las actividades que se deberían llevar a cabo para la implementación del diseño de un Sistema de Gestión de la Calidad basado en la ISO 9001:2008.

4.3.8. ELABORACION DE UN MANUAL DE CALIDAD

La elaboración del manual de la calidad, primero se definió el alcance del sistema de gestión y las exclusiones que la organización podría tomar en este caso; luego se planteó una política de la calidad y se propusieron objetivos diseñados para que la organización trabaje según su política de la calidad establecida.

Se estableció como marco de referencia la identificación de los procesos, las secuencias e interacciones (mapa de procesos), para la organización. Posteriormente se definió un equipo de trabajo para que direcciona la organización a un sistema de gestión de la calidad. Por último, se redactó el manual de la calidad en cumplimiento de la norma internacional ISO 9001:2008 respectivamente, fueron revisados y aprobados por el RED y el Gerente General.

V. RESULTADOS Y DISCUSION

5.1. EVALUACION DE LOS RESULTADOS DE LA LISTA DE VERIFICACION CUANTITATIVA EN BASE A LA NORMA ISO 9001: 2008

De acuerdo con los resultados obtenidos en la auditoria de diagnóstico realizado en la empresa El Yogurtero S.A.C. se analizó en qué medida se cumplía con los requisitos de la norma, para esto se contrastó la información obtenida de las entrevistas y visitas a la planta con los requerido por cada capítulo de la norma ISO 9001:2008, dando como resultado, según se ve en el cuadro 5 a continuación.

Cuadro 5: Resultados de la lista de verificación para El Yogurtero S.A.C. de acuerdo al requisito 4 de la norma ISO 9001: 2008.

DESCRIPCION	REQUISITO	GRADO DE CUMPLIMIENTO	EVIDENCIAS DE CONFORMIDAD
Sistema de Gestión de la Calidad	4		
Requisitos Generales			
La organización debe:	4.1	N.A	
a. Determinar los procesos necesarios para el SGC y su aplicación a través de la organización.		0	No cuentan con procesos necesarios para el Sistema de Gestión de Calidad (control de documentos, auditorías internas, servicio no conforme, etc.).
b. Determinar la Secuencia e Interacción de estos procesos.		0	No cuentan con un mapa de procesos.
c. Determinar los criterios y métodos necesarios para asegurarse que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces.		2	La organización ha establecido un procedimiento de producción, donde se determinan ciertos controles durante el proceso de elaboración de yogurt, así mismo cuentan con registros de éstos controles, caso revisado: reporte de producción del 05.08.2016.

«continuación»

DESCRIPCION	REQUISITO	GRADO DE CUMPLIMIENTO	EVIDENCIAS DE CONFORMIDAD
d. Asegurarse la disponibilidad de los recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento a estos procesos.		2	Se pudo evidenciar que la organización brinda los recursos e información necesaria para apoyar la operación y el seguimiento a sus procesos, dentro de los recursos brindados se encontró al recurso humano, infraestructura y equipamiento.
e. Realizar el seguimiento, la medición, cuando sea aplicable y el análisis de estos procesos.	4.1	0	Si bien, se han realizado encuestas para medir la satisfacción del cliente, no se pudo evidenciar el análisis de los resultados obtenidos y las acciones tomadas; así mismo la organización no ha identificado objetivos medibles por proceso, casos de clientes encuestados: El Torito S.A.C.
f. Implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de esos procesos.	4.1	1	Si bien se realiza la planificación de la producción a ejecutar, no se hace un seguimiento adecuado a las acciones realizadas por cada área, para obtener información que ayude a mejorar la eficacia de los procesos, caso: En la Orden de Pedido, del cliente La Salud, figura como fecha de entrega 11.06.16, sin embargo, se entregó el 13.06.16.
Requisitos de la documentación	4.2		
Generalidades			
La documentación del SGC incluye:		N.A	
a. Declaraciones documentadas de la Política de Calidad y Objetivos		1	La organización cuenta con una Política de Calidad, sin embargo, ésta no se encuentra difundida a todo el personal, así mismo se pudo observar que no cuentan con Objetivos de Calidad establecidos.
b. Manual de Calidad.	4.2.1	0	No cuentan con un Manual de Calidad.
c. Procedimientos Documentados y registros requeridos por la norma		1	

«continuación»

DESCRIPCION	REQUISITO	GRADO DE CUMPLIMIENTO	EVIDENCIA DE CONFORMIDAD
d. Los documentos, incluidos los registros que la organización determine relevantes		1	Cuentan con normativas y formatos establecidos para cada proceso, sin embargo se puede evidenciar que hay información que no es registrada en estos formatos; caso: Formulario de Requerimiento (16.06.2016-200 etiquetas de fresa), no se evidencia que se haya realizado el registro de este formato para el requerimiento solicitado al Responsable de Almacén.
Manual de Calidad			
La organización debe establecer un Manual de Calidad que incluya:		N.A	
a. El alcance del SGC, incluyendo los detalles y la justificación de cualquier exclusión.	4.2.2	0	No cuentan con un Manual de Calidad
b. Los procedimientos documentados establecidos para el SGC o referencia a los mismos		0	
Control de documentos			
Se ha establecido un procedimiento documentado que incluya los siguientes controles:	4.2.3	N.A	
a. Aprobación de los documentos en cuanto a su adecuación antes de su emisión	4.2.3	0	No cuentan con un procedimiento documentado sobre el control de documentos.
b. Revisión y actualización de los documentos cuando sea necesario y re aprobaciones			
c. Aseguramiento de la identificación de cambios y el estado de la versión vigente de los documentos			
d. Aseguramiento de la versiones pertinentes de los documentos aplicables que se encuentran disponibles en los puntos de uso			
e. Aseguramiento de que los documentos permanecen legibles y fácilmente identificables			

«continuación»

DESCRIPCION	REQUISITO	GRADO DE CUMPLIMIENTO	EVIDENCIA DE CONFORMIDAD
f. Aseguramiento que los documentos de origen externo, que la organización determine necesarios para la planificación y operación del SGC		0	
Prevención de uso no intencionado de documentos obsoletos y aplicar una identificación adecuada en caso se mantengan por alguna razón.		0	
Control de Registros			
Existe un procedimiento documentado que defina los controles de:	4.2.4	N.A	
a. Almacenamiento.		0	No cuentan con un procedimiento documentado sobre el control de registros.
b. Identificación.		0	
c. Protección.		0	
d. Recuperación.		0	
e. Retención.		0	
f. Disposición de registros.		0	
Los registros permanecen legibles, identificables y recuperables?.		1	Mantienen registros, pero no han definido el tiempo de almacenamiento de los mismos, caso: Salida de almacén.
Total Puntaje Alcanzado:		9	

Cuadro 6: Porcentaje de Cumplimiento de acuerdo a la Lista de Verificación para el requisito 4 de la Norma ISO 9001: 2008

Máximo puntaje posible	52
Total Puntaje Alcanzado	9
% Cumplimiento	17 %

Cuadro 7: Resultados de la lista de verificación para El Yogurtero S.A.C de acuerdo al requisito 5 de la norma ISO 9001: 2008.

DESCRIPCION	REQUISITO	GRADO DE CUMPLIMIENTO	EVIDENCIAS
Responsabilidad de la Dirección	5		
Compromiso de la Dirección			
La Alta Dirección evidencia su compromiso con el SGC:	5.1		
a. Comunicando a la organización la importancia de satisfacer tanto los requisitos del cliente como los legales y reglamentarios?		0	Si bien, se mantiene en la cotización los requisitos del cliente, no se puede evidenciar la comunicación que emite la Alta Dirección a la organización informando la importancia de satisfacer los requisitos del cliente, legales y reglamentarios.
b. Estableciendo la Política de Calidad.		1	Cuentan con una Política de Calidad, pero no está difundida a todo el personal.
c. Asegurando que se establecen los Objetivos de Calidad.		0	No cuentan con Objetivos de Calidad.
d. Llevando a cabo revisiones por la dirección.		0	No se puede evidenciar las revisiones realizadas por la Alta Dirección sobre el SGC.
e. Asegurando la disponibilidad de recursos.		2	A la fecha la Alta Dirección, viene brindando los recursos necesarios para asegurar la Implementación del Sistema de Gestión de Calidad.
Enfoque al cliente			
¿Se han determinado los requisitos del cliente y estos se cumplen?	5.2	1	Existe una cotización, donde se establecen los requisitos del cliente, sin embargo, se encontró que la fecha de entrega establecida en la Orden de pedido del cliente La Salud, no coincide con la fecha real de entrega, caso: OP figura como fecha de entrega: 11.06.16 y según la Guía de Remisión es entregado al cliente el 13.06.2016

«continuación»

DESCRIPCION	REQUISITO	GRADO DE CUMPLIMIENTO	EVIDENCIAS
Política de Calidad			
Se ha establecido una Política de Calidad con las sgtes características:	5.3		Cuentan con una Política de Calidad (vs01/17.10.2015), sin embargo ésta no ha sido difundida a todo el personal, así como revisada para su continua adecuación.
a. Es adecuada al propósito de la organización.		2	
b. Incluye un compromiso de cumplir con los requisitos y mejorar continuamente la eficacia del SGC.		2	
c. Proporciona un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de calidad.		2	
d. Es comunicada y entendida dentro de la organización.		0	
e. Es revisada para su continua adecuación.		0	
Planificación			
5.4			
Objetivos de Calidad			
Se han establecido objetivos de calidad.	5.4.1	0	No cuentan con Objetivos de Calidad.
Estos Objetivos son medibles y coherentes con la Política de Calidad.		0	
Planificación del SGC			
La alta dirección se ha asegurado de que:	5.4.2	N.A	No cuentan con un Sistema de Gestión de Calidad.
a. La Planificación del SGC se realiza con el fin de cumplir los requisitos determinados y los objetivos de calidad.		0	
b. Se mantiene la integridad del SGC cuando se planifican e implementan cambios en este		0	
Responsabilidad, Autoridad y Comunicación			
Las responsabilidades y autoridades están definidas dentro del SGC	5.5.1	0	No cuentan con un Sistema de Gestión de Calidad
Representante de la Alta Dirección			
La Alta dirección ha nombrado un Representante de la Dirección, con las siguientes funciones:	5.5.2	N.A.	No se evidencia el nombramiento del Representante de la Dirección.

«continuación»

DESCRIPCION	REQUISITO	GRADO DE CUMPLIMIENTO	EVIDENCIAS
a. Asegurarse de que establezcan, implementen y mantengan los procesos del SGC.		0	
b. Informar a la alta dirección sobre el desempeño del SGC y de cualquier necesidad de mejora.		0	
c. Asegurarse de que se toma conciencia de los requisitos del cliente en todos los niveles de la organización.		0	
Comunicación Interna			
La alta dirección se ha asegurado de que se establezcan procesos de comunicación apropiados dentro de la organización.	5.5.3	2	La organización cuenta con un correo corporativo, así mismo se realizan reuniones periódicas para revisar temas propios de cada proceso.
La comunicación considera la eficacia del SGC.		0	No cuentan con un Sistema de Gestión de Calidad.
Revisión por la Dirección	5.6		
Generalidades			
La Alta Dirección revisa el sistema a intervalos planificados?.	5.6.1	0	No cuentan con un Sistema de Gestión de Calidad.
Se mantienen registros de la revisión por la dirección?.		0	
Información de entrada para la revisión			
La información de entrada para la revisión, incluye:		N.A	
a. Resultados de auditorías.	5.6.2	0	No se han realizado auditorias sobre el SGC.
b. Retroalimentación del cliente.		1	Se han realizado encuestas de satisfacción a los clientes, sin embargo, no se puede evidenciar las acciones tomadas sobre los resultados obtenidos. Casos: El Torito S.A.C., Vida Sana.

«continuación»

DESCRIPCION	REQUISITO	GRADO DE CUMPLIMIENTO	EVIDENCIAS
c. Desempeño de los procesos y conformidad del producto.		1	La organización cuenta con un área de control de calidad, la misma que realiza controles para evaluar el desempeño de los procesos productivos y conformidad del producto, sin embargo, no se puede evidenciar las acciones tomadas cuando encuentran alguna desviación en algún proceso, caso: Reporte de Control de Calidad del 07.07.2016, indica que se encontraron botellas mal tapadas, pero no se evidencia que acciones se tomaron para corregir el problema detectado.
d. Estado de acciones correctivas y preventivas.		0	No se cuentan con registros de acciones correctivas y preventivas.
e. Acciones de seguimiento a revisiones por la dirección previas.		1	Si bien, existen reuniones de la alta dirección, no hay registro de las mismas, por lo que no se puede revisar el seguimiento.
f. Cambios que podrían afectar al SGC.		0	No cuentan con un Sistema de Gestión de Calidad.
g. Recomendaciones para la mejora.		0	No se puede evidenciar las recomendaciones realizadas para la mejora.
Resultados de la revisión			
Los resultados de la revisión por la dirección, incluyen decisiones:		N.A	
a. Mejora de la eficacia del SGC y sus procesos.	5.6.3	0	No cuentan con un Sistema de Gestión de Calidad.
b. Mejora del producto en relación con los requisitos del cliente.		0	
c. necesidades de recursos.		0	
Total, Puntaje Alcanzado:		5	

Cuadro 8: Porcentaje de Cumplimiento de acuerdo a la Lista de Verificación para el requisito 5 de la Norma ISO 9001: 2008

Máximo puntaje posible	68
Total Puntaje Alcanzado	5
% Cumplimiento	7 %

Cuadro 9: Resultados de la lista de verificación para el Yogurtero S.A.C de acuerdo al requisito 6 de la norma ISO 9001: 2008.

DESCRIPCION	REQUISITO	GRADO DE CUMPLIMIENTO	EVIDENCIAS
Gestión de los Recursos	6		
Provisión de Recursos			
La organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para:	6.1	N.A.	
a. Implementar y mantener el SGC y mejorar continuamente su eficacia		0	No cuentan con un Sistema de Gestión de Calidad
b. Aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos		1	La organización brinda los recursos necesarios para aumentar la satisfacción del cliente en cuanto al cumplimiento de sus requisitos, sin embargo se podría mejorar el tiempo de entrega del producto terminado, ya que se encontró un caso donde se evidencia que no se cumple con la fecha de entrega (30.07.2016) solicitada por el cliente en la Orden de Pedido, caso revisado: cliente La Salud
Recursos Humanos	6.2		
Generalidades			
El personal que afecta la conformidad del producto debe ser competente en base a educación, formación, habilidades y experiencia	6.2.1	0	No existen perfiles definidos para cada puesto, así mismo no todo el personal cuenta con un Cv documentado, casos: Rosa Mosquera, Dora Rojas

«continuación»

DESCRIPCION	REQUISITO	GRADO DE CUMPLIMIENTO	EVIDENCIAS
Competencia, formación y toma de conciencia			
La organización:	6.2.2	N.A.	
a. Ha determinado la competencia necesaria del personal que realiza trabajos que afectan a la conformidad del producto.		0	No existen perfiles definidos para cada puesto.
b. Cuando sea aplicable, proporciona actividades de formación o toma otras acciones para lograr la competencia necesaria del personal.		0	No se puede evidenciar la competencia necesaria del personal, ya que no existen perfiles definidos para cada puesto.
c. Evalúa la eficacia de las acciones tomados.		0	No se puede evidenciar que se hayan realizado evaluaciones de la eficacia de las capacitaciones realizadas, caso: capacitación en atención al cliente para el personal del área comercial.
d. Asegura de que su personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de sus objetivos de calidad.		1	Si bien, los auditados del área comercial, mencionan que se han realizado las capacitaciones, no se puede evidenciar la realización de estas., caso: Capacitación en atención al cliente.
e. Mantiene los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia.		0	No existen perfiles definidos para cada puesto.
Infraestructura			
La organización proporciona y mantiene la infraestructura tal como:	6.3	N.A.	
a. Edificios de trabajo y equipos asociados.		2	La organización cuenta con una planta de producción, oficinas, equipos para producción, vehículos para el transporte de los productos, celulares y equipos de TI; sin embargo, no se puede evidenciar el mantenimiento realizado a los equipos del sistema de información, caso: PC del Jefe de Producción.

DESCRIPCION	REQUISITO	GRADO DE CUMPLIMIENTO	EVIDENCIAS
Ambiente de trabajo			
La organización ha determinado y gestionado el ambiente de trabajo para lograr los requisitos del producto	6.4	2	La organización cuenta con una planta de producción, la misma que cuenta con equipos de producción, así mismo las áreas de la organización cuentan con una buena iluminación y ventilación.
Total Puntaje Alcanzado:	8		

Cuadro 10: Porcentaje de Cumplimiento de acuerdo a la Lista de Verificación para el requisito 6 de la Norma ISO 9001: 2008.

Máximo puntaje posible	24
Total Puntaje Alcanzado	8
% Cumplimiento	33 %

Cuadro 11: Resultados de la lista de verificación para el Yogurtero S.A.C de acuerdo al requisito 7 de la norma ISO 9001: 2008.

DESCRIPCIÓN	REQUISITO	GRADO DE CUMPLIMIENTO	EVIDENCIAS
Realización del producto	7		
Planificación de la realización del producto			
La organización planifica y desarrolla los procesos necesarios para la realización del producto.	7.1	2	Cada proceso de producción es planificado y registrado en una Orden de Producción.
La planificación de la realización del producto debe ser coherente con los requisitos de los otros procesos del SGC.		0	No cuentan con un Sistema de Gestión de Calidad.
Durante la planificación de la realización del producto, la organización debe determinar cuando sea apropiado, lo siguiente:		N.A	
a. Los objetivos de calidad y los requisitos para el producto.		1	La organización tiene definido los requisitos para el producto; como: materia prima (leche fresca), insumos (leche en polvo descremada, pulpa de fruta en almíbar), disponibilidad de máquinas y operarios, etc., pero no cuenta con objetivos de calidad.
b. La necesidad de establecer procesos y documentos y de proporcionar recursos específicos para el producto.		2	La organización cuenta con procesos de producción y control de calidad donde usan formatos para llevar el control de los mismos, así mismo proporcionan los recursos para la realización del producto, casos: Orden de Producción, Reporte de Control de Calidad.
Las actividades requeridas de verificación, validación, seguimiento, medición, inspección y ensayo/prueba específica para el producto, así como los criterios de aceptación del mismo.		1	La organización cuenta con el área de control de calidad, encargada de realizar las pruebas necesarias para verificar el cumplimiento de los requisitos del producto, sin embargo, en el Reporte de Control de Calidad del 07.07.2016, indica que se encontraron botellas mal tapadas, pero no se evidencia que acciones se tomaron para corregir el problema detectado.

«continuación»

DESCRIPCIÓN	REQUISITO	GRADO DE CUMPLIMIENTO	EVIDENCIAS
d. Los registros que sean necesarios para proporcionar evidencia de que los procesos de realización y el producto resultante cumplen con los requisitos.		2	La organización cuenta con registros, tales como: Reporte diario de producción, Reporte de control de calidad, etc.
El resultado de esta planificación debe presentarse de forma adecuada a la metodología de la operación de la organización.		2	Se mantiene un responsable del planeamiento, el mismo que elabora un programa de producción donde se planifican las actividades para la realización de la producción.
Procesos relacionados con el cliente.	7.2		
Determinación de los requisitos relacionados con el producto.			
La organización determina:		N.A	
a. Los requisitos especificados por el cliente, incluyendo los requisitos de las actividades de entrega y posteriores a la misma.		2	Se mantiene una cotización o una orden de pedido, donde se establecen los requisitos especificados por el cliente así como el cumplimiento de estos por parte de la organización, caso: OP del 14.07.2016, cliente La Fruta.
b. Los requisitos no especificados por el cliente pero necesarios para el uso especificado o para el uso previsto cuando sea conocido.		2	La organización describe dentro de la cotización algunos requisitos no especificados por el cliente, como: tiempo de duración del producto, condiciones de almacenamiento, caso: N° Cotización 1707 .
c. Los requisitos legales y reglamentarios aplicables al producto.	7.2.1	2	La organización ha identificado requisitos legales como: Análisis del Producto, Registro Sanitario, establecimiento del libro de reclamaciones, entre otros.
d. cualquier requisito adicional que la organización considere necesario.		2	La organización define en la cotización u orden de pedido, el tiempo de entrega del producto, en relación a la fecha de la solicitud del pedido, a través de la Orden de Pedido, así como las condiciones de entrega (pago contra entrega), caso revisado: N° Cotización 1512, cliente Vida Sana.

«continuación»

DESCRIPCIÓN	REQUISITO	GRADO DE CUMPLIMIENTO	EVIDENCIAS
Revisión de los requisitos relacionados con el producto			
La organización revisa los requisitos relacionados al producto.	7.2.2	2	El responsable del área comercial en conjunto con el responsable de planificación revisa y evalúan los requisitos relacionados al producto, antes de enviar una cotización al cliente.
Esta revisión se realiza antes que la organización se comprometa a proporcionar un producto al cliente (ej. Envío de ofertas, aceptación de contratos o pedidos).		2	
La organización se asegura que:		N.A.	
a. Los requisitos del producto están definidos.		2	Los requisitos del producto están descritos en la cotización u orden de pedido.
b. Están resueltas las diferencias existentes entre los requisitos del contrato o pedido y los expresados previamente.		2	La aprobación de la cotización, se evidencia a través de la firma en la misma (por ambas partes) o a través de un correo electrónico aceptando todo lo solicitado previamente
c. la organización tiene la capacidad para cumplir con los requisitos definidos.		2	La organización cuenta con la capacidad para cumplir con los requisitos definidos.
d. Se mantienen registros de los resultados de la revisión y de las acciones originadas de la misma.		1	El área de control de calidad mantiene registros de las revisiones realizadas, sin embargo, no se puede evidenciar el seguimiento de las acciones tomadas, caso: Reporté de Control de Calidad del 07.07.2016, indica que se encontraron botellas mal tapadas, pero no se evidencia que acciones se tomaron para corregir el problema detectado.

«continuación»

DESCRIPCIÓN	REQUISITO	GRADO DE CUMPLIMIENTO	EVIDENCIAS
e. Si el cliente no proporciona una declaración documentada de los requisitos, la organización debe confirmar los requisitos del cliente, antes de la aceptación.		2	Antes de iniciar un servicio con un nuevo cliente se hace llegar una cotización al cliente donde se declaran sus requisitos establecidos para que posteriormente de su conformidad del mismo, en caso sea un cliente existente, los requisitos se establecen a través de su orden de pedido por medio de un correo electrónico, llamada o en forma presencial.
f. Cuando se cambien los requisitos del producto, la organización se asegura que la documentación pertinente es modificada y que el personal es consciente de los requisitos modificados.		2	Para el caso del cliente El Torito S.A.C., un requisito del cliente era que el pedido se sea embalado en paquetes de 10 unidades, sin embargo, un día antes hizo la modificación a paquetes de 8 unidades, éste cambio fue comunicado al personal de producción a través de un correo electrónico y a través del Cuadro de Pedidos.
Comunicación con el cliente			
La organización determina, e implementa disposiciones eficaces para la comunicación con los clientes, relativa a:		N.A.	
a. Información sobre el producto.		2	La organización ha establecido disposiciones para la comunicación con el cliente, las mismas que se realizan en forma directa, a través del personal del área comercial, a través de correos electrónicos o vía telefónica.
b. Consultas, contratos o atención de pedidos, incluyendo la modificación.	7.2.3	2	La organización brinda información sobre el producto a brindar, consultas o modificaciones a través del personal del área comercial, correos electrónicos o vía telefónica.

«continuación»

DESCRIPCION	REQUISITO	GRADO DE CUMPLIMIENTO	EVIDENCIAS
c. Retroalimentación con el cliente, incluyendo sus quejas.		1	En el mes de febrero del presente año, se realizaron encuestas de satisfacción del cliente, a los siguientes clientes: El Torito S.A.C. y Vida Sana, sin embargo no se puede evidenciar las acciones tomadas en base a los resultados obtenidos.
Diseño y Desarrollo	7.3		
Planificación del diseño y desarrollo			
La organización planifica y controla el diseño y desarrollo del producto?	7.3.1	N.A	
Durante la planificación del diseño y desarrollo la organización determina:		N.A	
a. Las etapas del diseño y desarrollo		N.A	
b. La revisión, verificación y validación apropiadas para cada tipo de diseño y desarrollo		N.A	
c. Las responsabilidades y autoridades del diseño y desarrollo		N.A	
Los resultados de la planificación se actualizan, según sea apropiado, a medida progresa el diseño y desarrollo		N.A	
Elementos de entrada para el diseño y desarrollo			
Se determinan los elementos de entrada relacionados con los requisitos del producto y se mantienen registros?	7.3.2	N.A	
Los elementos de entrada incluyen:		N.A	
a. Los requisitos funcionales y de desempeño		N.A	
b. Los requisitos legales y reglamentarios aplicables		N.A	

«continuación»

DESCRIPCION	REQUISITO	GRADO DE CUMPLIMIENTO	EVIDENCIAS
c. La información proveniente de diseños previos similares.		N.A	
d. Cualquier otro requisito esencial para el diseño y desarrollo.		N.A	
Los elementos de entrada son revisados para comprobar que son adecuados?.		N.A	
Resultados del diseño y desarrollo.			
Los resultados del diseño y desarrollo se verifican respecto a los elementos de entrada?		N.A	
Los resultados del diseño y desarrollo debe:		N.A	
a. Cumplir con los requisitos de los elementos de entrada para el diseño y desarrollo.	7.3.3	N.A	
b. Proporcionan información apropiada para la compra, la producción y la prestación del servicio.		N.A	
c. contienen o hacen referencia a los criterios de aceptación del producto.		N.A	
d. especifican las características del producto que son esenciales para el uso seguro y correcto.		N.A	
Revisión del diseño y desarrollo			
Se realizan revisiones del diseño y desarrollo para:		N.A	
a. Evaluar la capacidad de los resultados del diseño y desarrollo para cumplir con los requisitos.	7.3.4	N.A	
b. Identificar cualquier problema y proponer las acciones necesarias.		N.A	
c. Se mantienen registros de los resultados de las revisiones y de cualquier acción necesaria.		N.A	
Verificación del diseño y desarrollo			

«continuación»

DESCRIPCION	REQUISITO	GRADO DE CUMPLIMIENTO	EVIDENCIAS
Se realiza la verificación, para asegurarse de que los resultados del diseño y desarrollo cumplen con los elementos de entrada del diseño y desarrollo.	7.3.5	N.A	
Se mantienen registros de los resultados de la verificación y de cualquier acción necesaria		N.A	
Validación del diseño y desarrollo			
Se realiza la validación del diseño y desarrollo de acuerdo con lo planificado para asegurarse de que el producto resultante es capaz de satisfacer los requisitos para su aplicación especificada o uso previsto, cuando sea conocido	7.3.6	N.A	
Se mantienen registros de la validación y de cualquier acción necesaria		N.A	
Compras			
Proceso de compras			
La organización se asegura que el producto adquirido cumple con los requisitos de compra especificados	7.4.1	2	La organización se asegura a través del área de almacén, que el producto adquirido cumpla con los requisitos especificados en la Orden de Compra; así mismo, se selecciona a los proveedores en base a criterios establecidos, sin embargo, estos criterios no son los mismos que se consideran en el formato de evaluación de proveedores. Se cuenta con un formato de evaluación de proveedores, pero hasta la fecha no se ha realizado ninguna evaluación.
La organización evalúa y selección a los proveedores en función de su capacidad para suministrar productos de acuerdo con los requisitos de la organización		1	
Se establecen criterios para la selección, evaluación y re-evaluación		1	
Se mantienen registros de los resultados de las evaluaciones y de cualquier acción necesaria que se derive de las mismas?		0	
Información de las compras			
La información de las compras describe el producto a comprar, incluyendo cuando sea apropiado:	7.4.2	N.A	

«continuación»

DESCRIPCION	REQUISITO	GRADO DE CUMPLIMIENTO	EVIDENCIAS
a. Los requisitos para la aprobación del producto, procedimiento, procesos y equipos.		2	La organización ha establecido un procedimiento para realización de las compras, donde se describen los criterios para dar la conformidad del producto.
b. Los requisitos para la calificación del personal.		0	No se pudo evidenciar que se definan requisitos para la calificación del personal.
c. Los requisitos del Sistema de Gestión de la Calidad.		0	No cuentan con un Sistema de Gestión de Calidad.
La organización se asegura de la adecuación de los requisitos de compra antes de comunicarle al proveedor.		2	La organización establece los requisitos de compra antes de realizar alguna solicitud al proveedor, en el caso de recibir algún requerimiento de compra por el área de producción, éste es consultado con el Jefe del área o personal que realizó el requerimiento antes de solicitar al proveedor.
Verificación de los productos comprados			
La organización establece e implementa la inspección u otras actividades necesarias para asegurarse de que el producto comprado cumple con los requisitos de compra especificados.	7.4.3	2	La organización cuenta con el área de almacén que es la responsable de verificar que el producto entregado cumpla con las especificaciones de lo solicitado, en base a la Orden de Compra y Guía de Remisión.
La organización, cuando es requerido, lleva a cabo la verificación en las instalaciones del proveedor.		2	El área de logística realiza visitas a las instalaciones de algunos proveedores para evaluar las condiciones de trabajo de los mismos.
La organización establece en la información de compra las disposiciones para la verificación y liberación del producto.		0	No mantienen ninguna disposición para la verificación y liberación del producto.

«continuación»

DESCRIPCION	REQUISITO	GRADO DE CUMPLIMIENTO	EVIDENCIAS
Producción y Prestación del servicio	7.5		
Control de la Producción y Prestación del servicio.			
La organización planifica y lleva a cabo la producción y prestación del servicio bajo condiciones controladas?	7.5.1	2	La organización cuenta con un responsable de planificación, el mismo que se encarga de planificar la producción a realizar con la finalidad de brindar los recursos necesarios para la ejecución de la misma, así mismo, el área de producción mantiene registros para el control de sus procesos: Orden de Producción, Cuadro de Pedidos, Reporte de Control de Calidad, entre otros.
Las condiciones controladas incluyen, cuando sea aplicable:		N.A.	
a. La disponibilidad de la información que describa las características del producto.		2	Las características del producto se detallan en la cotización entregada al cliente o a través de un correo electrónico, así mismo en la Orden de Producción se describen las características del producto, éste documento es entregado al personal de producción.
b. La disponibilidad e instrucciones de trabajo cuando sean necesarios.		2	La organización cuenta con políticas y normativas de trabajo, casos: Política de Recursos Humanos, Normas Generales.
c. El uso del equipo apropiado.		2	La organización cuenta con equipos de acero inoxidable.
d. La disponibilidad y uso de equipos de seguimiento y medición.		2	La organización cuenta con equipos de seguimiento y medición, caso: peachímetro, termómetros.
f. La implementación del seguimiento y de la medición.		1	Si bien la organización realiza el seguimiento de los equipos, no se evidencia el control de la medición de los mismos, no cuentan con un programa de calibración y/o verificación.

«continuación»

DESCRIPCION	REQUISITO	GRADO DE CUMPLIMIENTO	EVIDENCIAS
f. La implementación de las actividades de liberación, entrega y posteriores a la entrega del producto.		2	La organización cuenta con el área de control de calidad, responsable de realizar la liberación del producto, así como con el área de despacho y distribución encargados de realizar la entrega del producto, así mismo a través del área comercial se realiza el seguimiento posterior a la entrega del producto.
Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio.			
La organización realiza la validación cuando los productos resultantes no pueden verificarse mediante actividades de seguimiento o medición posterior?	7.5.2	NA	
La organización establece disposiciones para estos procesos, incluyendo:		NA	
a. Los criterios definidos para la revisión y aprobación de proceso.		NA	
b. La aprobación de los equipos y la calificación del personal.		NA	
c. El uso de métodos y procedimientos específicos.		NA	
d. Los requisitos de los registros y revalidación.		NA	
Identificación y Trazabilidad			
La organización identifica el producto por medios adecuados, a través de la realización del producto.	7.5.3	1	La organización ha establecido un formato de Orden de Producción, donde se identifica las etapas del proceso a realizar, cantidad a producir, entre otros.
La organización identifica el estado del producto con respecto a los requisitos de seguimiento y medición a través de toda la realización del producto.		2	La organización, a través del área de Control de calidad, realiza controles para el seguimiento y medición durante la realización del producto, manejan el formato de Reporte de control de calidad, donde se pudo observar el registro de las temperaturas tomadas durante el proceso de pasteurización y enfriado de la leche, caso revisado.

«continuación»

DESCRIPCION	REQUISITO	GRADO DE CUMPLIMIENTO	EVIDENCIAS
Cuando la trazabilidad sea un requisito, la organización controla la identificación única del producto y mantiene registros.		2	La organización mantiene la trazabilidad de sus productos a través del código de lote de producción, así mismo éste código se registra en el Reporte Diario de Despacho.
Propiedad del cliente			
La organización cuida los bienes mientras estén bajo el control de la organización o cuando están siendo utilizadas por la misma.	7.5.4	2	Se pudo evidenciar que el cliente El Torito S.A.C., brinda sus propias bandejas para el reparto de sus pedidos, éstas se mantienen identificadas con el nombre del cliente, así mismo existe un correo donde se indica la cantidad de bandejas recibidas y estado de las mismas. Por otro lado se pudo evidenciar que existe un instructivo de manipulación y carga del producto a despachar, donde se observó que existe una etapa sobre el cuidado en la manipulación de las bandejas y <i>cooler</i> .
La organización identifica, verifica, protege y salvaguarda los bienes que son propiedad del cliente.		2	
En caso la propiedad del cliente se pierda o deteriore, la organización informa de ello al cliente.		2	
Se mantienen registros de esta comunicación.		2	
Preservación del producto			
La organización preserva el producto durante el proceso interno y la entrega al destino previsto?.	7.5.5	2	La organización preserva el producto durante el proceso interno y la entrega al destino previsto
La preservación incluye identificación, manipulación, embalaje, almacenamiento y protección.		2	
La preservación se aplica a las partes constitutivas del producto		2	

DESCRIPCION	REQUISITO	GRADO DE CUMPLIMIENTO	EVIDENCIAS
Control de los equipos de Seguimiento y Medición			
La organización ha determinado el seguimiento a realizar a los equipos de medición para proporcionar evidencia de la conformidad del producto con los requisitos determinados?	7.6	0	No se puede evidenciar que la organización cuente con los certificados de calibración de los siguientes equipos: Peachímetro y termómetro.
Los equipos de medición se:		N.A.	
a. Calibran o verifican, a intervalos especificados?		0	Los equipos de medición no cuentan con certificado de calibración
b. Ajustan o reajustan según sea necesario.		0	No se puede evidenciar que se haga un mantenimiento preventivo o correctivo de los equipos de medición
c. Se identifican para poder determinar su estado de calibración.		1	Los equipos de medición cuentan con un código de identificación, caso: termómetro.
d. Se protegen contra ajustes que pudieron invalidar el resultado de la medición.		2	El peachímetro y termómetro se encuentran ubicados en una caja cerrada dentro de la oficina de control de calidad; así mismo el termómetro cuenta con una canastilla de protección durante la manipulación del mismo.
e. Se protegen contra los daños y el deterioro durante la manipulación, almacenamiento y mantenimiento.		2	
Total Puntaje Alcanzado:		87	

Cuadro 12: Porcentaje de Cumplimiento de acuerdo a la Lista de Verificación para el requisito 7 de la Norma ISO 9001: 2008.

Máximo puntaje posible	158
Total Puntaje Alcanzado	87
% Cumplimiento	55 %

Cuadro 13: Resultados de la lista de verificación para el Yogurtero S.A.C de acuerdo al requisito 8 de la norma ISO 9001: 2008.

DESCRIPCION	REQUISITO	GRADO DE CUMPLIMIENTO	EVIDENCIAS
Medición, Análisis y Mejora	8		
Generalidades			
La organización ha planificado y ha implementado los procesos necesarios para:	8.1	N.A	
a. Demostrar la conformidad con los requisitos del producto.		1	La organización determina la conformidad de los requisitos del producto, a través de la Guía de Remisión, la misma que es firmada por el cliente, en señal de conformidad. Sin embargo no se puede evidenciar técnicas estadísticas para la medición de la mejora continua.
b. Asegurarse la conformidad del SGC.		0	La organización no cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad.
c. Mejorar continuamente la eficacia del SGC.		0	
Esta metodología incluye técnicas estadísticas?.		0	
Seguimiento y medición	8.2		
Satisfacción del cliente			
La organización realiza seguimiento a la información relativa a la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos.	8.2.1	1	La organización realizó una encuesta de satisfacción en el mes de febrero, con la finalidad de medir la calidad del servicio brindado al cliente, sin embargo estos resultados no fueron evaluados.

«continuación»

DESCRIPCION	REQUISITO	GRADO DE CUMPLIMIENTO	EVIDENCIAS
¿La organización lleva a cabo auditorías internas a intervalos planificados?	8.2.2	0	A la fecha organización no ha realizado auditorías internas, tampoco cuentan con un procedimiento para su realización.
La organización en las auditorias determina si el sistema de Gestión de la Calidad:		N.A	
a. Es conforme con las disposiciones planificadas con los requisitos del SGC.		0	
b. Se ha implementado y se mantiene de manera eficaz.		0	
Se planifican las auditorias considerando, el estado e importancia de los procesos y las áreas a auditar.		0	
Los auditores son seleccionados garantizando la objetividad e imparcialidad del proceso de auditoría.		0	
Los auditores no auditan su propio trabajo.	8.2.2	0	A la fecha organización no ha realizado auditorías internas, tampoco cuentan con un procedimiento para su realización.
Se ha establecido un procedimiento documentado donde se definen las responsabilidades y los requisitos para planificar y realizar las auditorías.		0	
Se mantienen registros de las auditorías internas y sus resultados.		0	
La dirección responsable del área auditada se asegura de que se realizan las correcciones y acciones correctivas sin demora injustificada para eliminar las no conformidades detectadas y sus causas.		0	

«continuación»

DESCRIPCION	REQUISITO	GRADO DE CUMPLIMIENTO	EVIDENCIAS
Seguimiento y Medición de los Procesos			
La organización aplica métodos apropiados para el seguimiento y cuando sea aplicable, la medición de sus procesos.	8.2.3	1	La organización ha determinado mediciones para su proceso de producción, para ello cuenta con el área de control de calidad, la misma que se encarga de realizar el seguimiento y medición de las etapas durante este proceso, sin embargo, no se puede evidenciar las acciones tomadas en base a los resultados obtenidos; caso: Reporte de Control de Calidad del 07.07.2016, indica que se encontraron botellas mal tapadas, pero no se evidencia que acciones se tomaron para corregir el problema detectado.
La metodología utilizada demuestra la capacidad de los procesos para alcanzar los resultados planificados.		1	
Cuando no se alcanzan los resultados planificados se llevan a cabo correcciones y acciones correctivas.		1	
Seguimiento y Medición del Producto			
La organización hace seguimiento y mide las características del producto para verificar que cumplen con los requisitos del mismo.	8.2.4	1	La organización cuenta con el área de control de calidad, la misma que se encarga de realizar el seguimiento y medición de los procesos de producción, con la finalidad de verificar las características del producto; sin embargo, no se puede evidenciar que se toman acciones de los resultados obtenidos, caso: Reporte de Control de Calidad del 07.07.2016, indica que se encontraron botellas mal tapadas, pero no se evidencia que acciones se tomaron para corregir el problema detectado.

«continuación»

DESCRIPCION	REQUISITO	GRADO DE CUMPLIMIENTO	EVIDENCIAS
Se mantiene evidencia de los criterios de aceptación.		2	Existe un formato de Reporte de Control de Calidad donde se observa que existen criterios de aceptación de la temperatura de la leche antes del incubado, temperatura del agua, entre otros. Caso: Reporte de Control de Calidad del 04.08.2016.
Los registros indican la persona que autoriza la liberación del producto.		2	En el formato de Liberación del Producto, se evidencia el nombre de la persona que realiza la liberación del producto.
Control de Producto No Conforme			
El producto no conforme se identifica y controla para prevenir su uso u entrega no intencional.	8.3	1	Se encontró un caso de producto no conforme, hubo una queja del cliente comentando que el producto había vencido antes de la fecha de vencimiento indicado en el envase, se pudo verificar que éste producto fue recogido, identificado y llevado al laboratorio de la organización para evaluar la causa de su deterioro, caso: reporte de queja del cliente La Salud (19.02.2016).
Se ha establecido un procedimiento documentado para definir los controles y responsabilidades para tratar el producto no conforme.		0	La organización no cuenta con un procedimiento de producto no conforme.
Los productos no conformes son tratados de las siguientes maneras:		N.A.	
Se toman acciones para eliminar la no conformidad detectada.		0	
Se autoriza su uso, liberación o aceptación bajo concesión por una autoridad competente y/o el cliente.		0	
Se toman acciones para impedir su uso o aplicación prevista originalmente.		0	

«continuación»

DESCRIPCION	REQUISITO	GRADO DE CUMPLIMIENTO	EVIDENCIAS
Se toman acciones a los efectos o efectos potenciales , de la no conformidad cuando se detecta un producto no conforme después de su entrega o cuando ya ha comenzado su uso.		0	
Cuando se corrige un producto no conforme, se somete a una nueva verificación para demostrar su conformidad con los requisitos.		0	
Se mantienen registros de la naturaleza de las no conformidades y de cualquier acción tomada posteriormente incluyendo las concesiones que se hayan obtenido.		0	
Análisis de datos			
Se realiza análisis de datos sobre:		N.A	
a. La satisfacción del cliente.	8.4	1	Si bien es cierto se han realizado encuestas en el mes de febrero, no se ha realizado el análisis de las mismas, Casos: El Torito S.A.C. y Vida Sana.
b. La conformidad con los requisitos del producto.		0	
c. Las características y tendencias de los procesos y de los productos, incluyendo las oportunidades para llevar a cabo acciones preventivas.		0	No tienen información de entrada para realizar un análisis.
d. Los proveedores.		1	Si bien es cierto hay un listado de proveedores y se realiza el seguimiento de los mismos no existe un análisis de esto.
Mejora		8.5	
Mejora continua			
La organización garantiza la mejora continua a través de:		N.A.	
Uso de la Política de calidad.	8.5.1	0	Debido a que no existe un sistema de gestión de calidad, no se puede evidenciar la mejora continua a través del solicitado por la norma.
Objetivos de Calidad.		0	
Resultados de Auditorías internas.		0	

«continuación»

DESCRIPCION	REQUISITO	GRADO DE CUMPLIMIENTO	EVIDENCIAS
Análisis de datos.		0	
Acciones Correctivas.		0	
Acciones Preventivas.		0	
Revisión por la dirección.		0	
Acción Correctiva			
La organización toma acciones para eliminar las causas de las No Conformidades para prevenir vuelvan a ocurrir.	8.5.2	0	La empresa no cuenta con un procedimiento de acción correctiva.
Las acciones correctivas son apropiadas a los efectos de las No Conformidades detectadas.		0	
Se ha establecido un procedimiento documentado, que incluya los requisitos de:		N.A	
a. Revisar las No Conformidades (incluyendo las quejas de los clientes).		0	
b. Determinar las causas de las No Conformidades.		0	
c. Evaluar la necesidad de tomar acciones para asegurarse que las no conformidades no vuelvan a ocurrir.		0	
d. determinar e implementar acciones necesarias.		0	
e. registrar los resultados de las acciones tomadas.		0	
f. Revisar la eficacia de las acciones tomadas.	0		
Acción Preventiva			
La organización toma acciones para eliminar las causas de las No Conformidades potenciales para prevenir vuelvan a ocurrir.	8.5.3	0	La empresa no cuenta con un procedimiento de acción preventiva.
Las acciones preventivas son apropiadas a los efectos de las No Conformidades Potenciales detectadas.		0	

DESCRIPCION	REQUISITO	GRADO DE CUMPLIMIENTO	EVIDENCIAS
Se ha establecido un procedimiento documentado, que incluya los requisitos de:		N.A.	
a. Determinar las no conformidades potenciales y sus causas		0	
b. Evaluar la necesidad de actuar para prevenir la ocurrencia de no conformidades		0	
c. determinar e implementar acciones necesarias		0	
d. registrar los resultados de las acciones tomadas		0	
e. Revisar la eficacia de las acciones tomadas		0	
Total Puntaje Alcanzado:		13	

Cuadro 14: Porcentaje de Cumplimiento de acuerdo a la Lista de Verificación para el requisito 8 de la Norma ISO 9001: 2008.

Máximo puntaje posible	108
Total Puntaje Alcanzado	13
% Cumplimiento	12 %

Cuadro 15: Resultados cuantitativos de la lista de verificación de la norma ISO 9001:2008 para la Empresa el Yogurtero S.A.C.

Capitulo de la ISO 9001:2008	% CUMP.
CAP 4 - Sistema de Gestión de la Calidad	17 %
CAP 5- Responsabilidad de la Dirección	7 %
CAP 6 - Gestión de los Recursos	33 %
CAP 7 - Realización del Producto	55 %
CAP 8 - Medición, análisis y Mejora	12 %
Promedio de cumplimiento	25 %

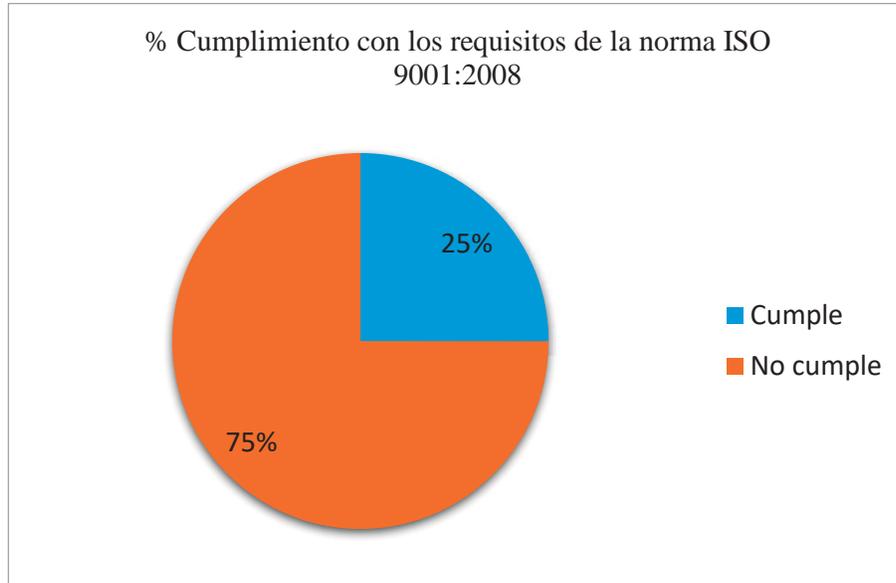
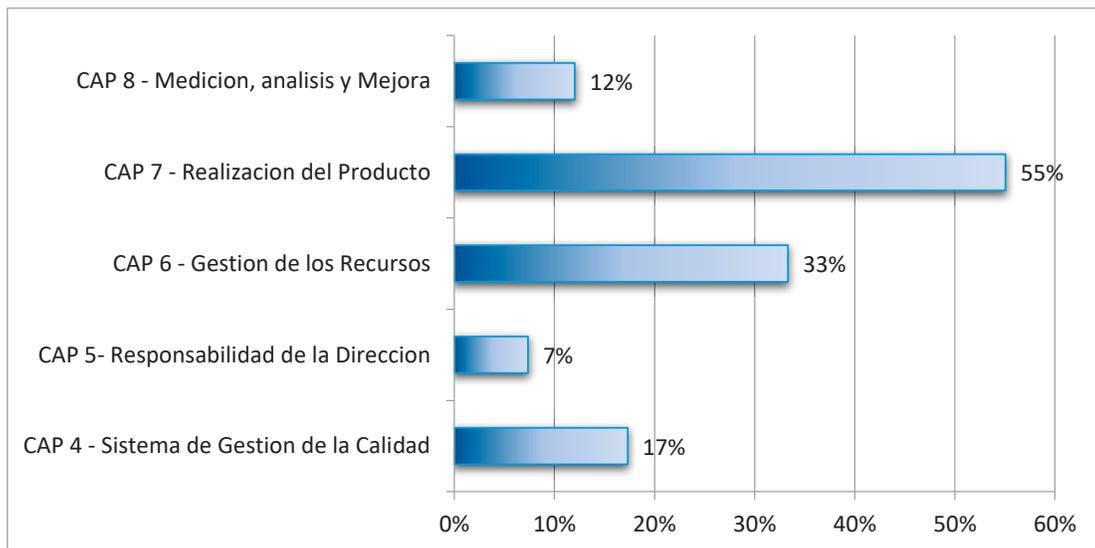


Figura 6: Porcentaje de Cumplimiento de acuerdo a la Lista de Verificación para los requisitos de la Norma ISO 9001: 2008.

Cuadro 16: Resultados Gráficos de la lista de verificación de la Norma ISO 9001: 2008 para la empresa el Yogurtero S.A.C.



Del cuadro 16 se puede observar que el cumplimiento de los requisitos de la norma ISO 9001: 2008 por la organización solo alcanzó el porcentaje de 25.00 por ciento de cumplimiento; así mismo se puede observar que el requisito con menor puntaje alcanzado fue del capítulo 5 Responsabilidad de la Dirección obteniendo como resultado un 7 por ciento en cumplimiento y por otro lado el requisito con mayor puntaje fue del capítulo 7 “Realización del Producto” obteniendo un 55 por ciento de cumplimiento, respecto a los requisitos de la norma ISO 9001: 2008.

De los resultados obtenidos se pudo observar que el proceso principal de la organización ha establecido algunos controles, sin embargo, aún falta determinar los procedimientos con los controles adecuados para el cumplimiento de la norma en mención.

5.2. PROPUESTA DE MEJORA A REALIZAR A LA EMPRESA EL YOGURTERO S.A.C.

De acuerdo a la lista de verificación en base a la norma ISO 9001: 2008 la organización obtuvo un puntaje de 25 por ciento de cumplimiento que significa que la organización se encuentra en un nivel básico y que tiene grandes oportunidades de mejora de acuerdo al Cuadro 15. Por lo tanto, se requiere asegurar cumplir la exigencia de sus clientes y satisfacer sus necesidades, por lo cual es importante elaborar el siguiente soporte documental:

- Elaboración del Mapa de Procesos.
- Elaboración de un Flujoograma funcional de Procesos para El Yogurtero S.A.C.
- Elaboración del Manual de Calidad.
- Elaborar los procedimientos principales obligatorios por la norma ISO 9001: 2008. (ver anexo)
- Mejorar la Política de la Calidad.
- Elaborar un MOF para la organización. (ver anexo)
- Realizar el flujo para la implementación del SGC para El Yogurtero S.A.C.

5.3. IDENTIFICACIÓN E INTEGRACIÓN DE PROCESOS PARA EL YOGURTERO S.A.C.

Se realizó un mapa de procesos para la organización de acuerdo a sus necesidades y también la realización de un diagrama funcional para la elaboración del Yogurt. Se clasifico todos los procesos dentro de cuatro macro-procesos, para los cuales se ha tomado de referencia los capítulos de la norma ISO 9001:2008. Por lo que se propone la integración de procesos en la figura 7.

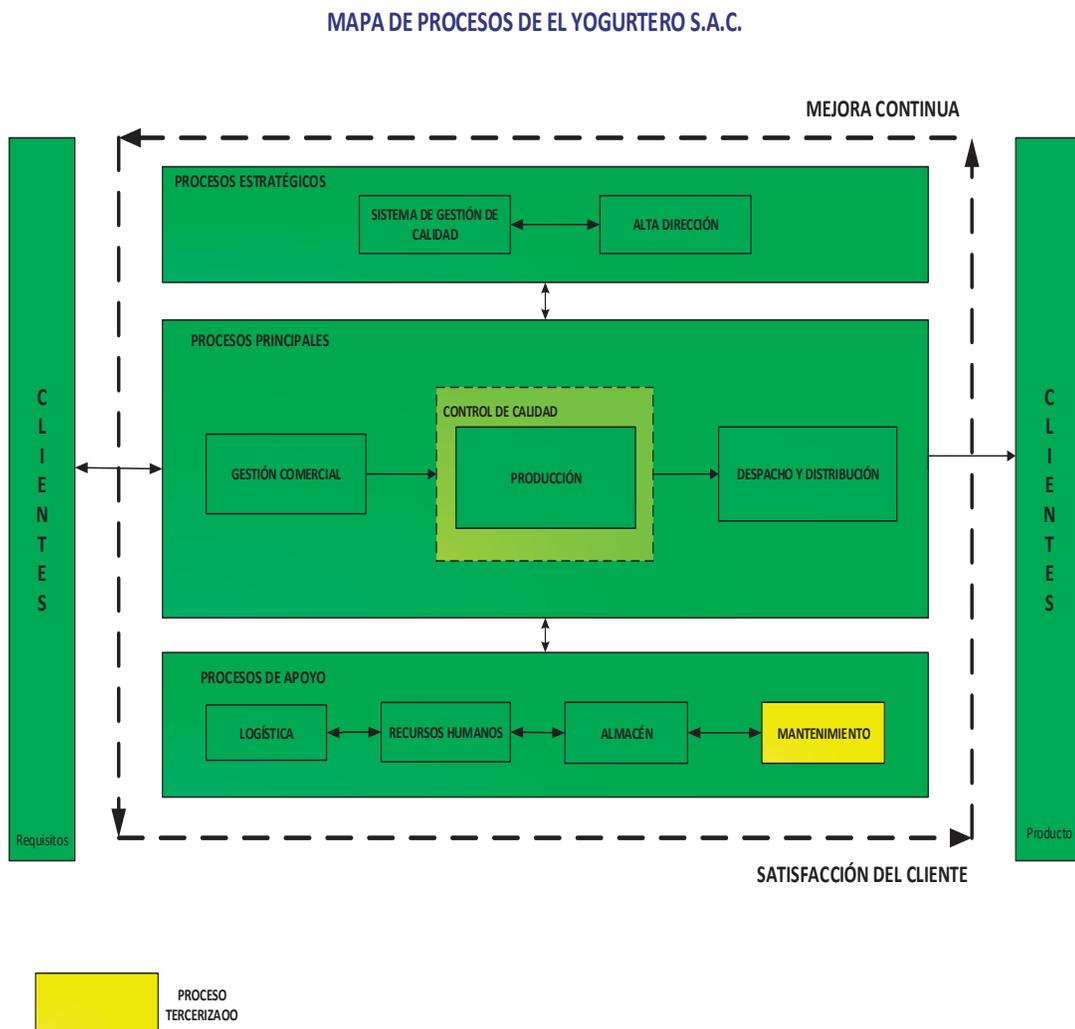


Figura 7: Mapa de Procesos para El Yogurtero S.A.C.

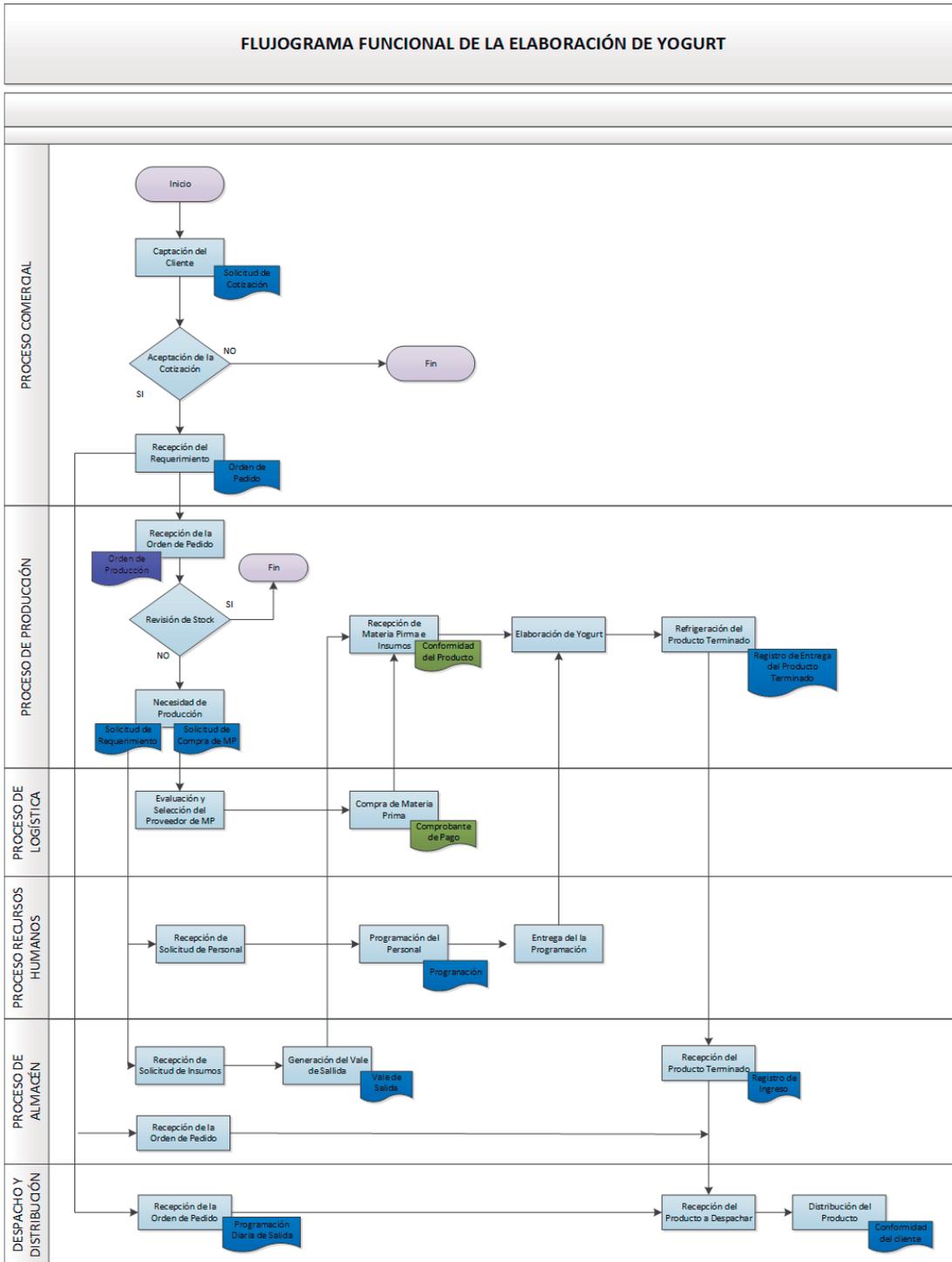


Figura 8: Flujograma Funcional de la Elaboración del Yogurt para el Yogurtero S.A.C.

El diagrama de flujo funcional realizado nos ayudó a identificar y establecer la relación que existe entre los diferentes procesos de El Yogurtero S.A.C.

5.4. ELABORACION DEL MANUAL DE CALIDAD Y LOS PROCEDIMIENTOS EXIGIDOS POR LA NORMA ISO 9001:2008

Como parte del presente trabajo se elaboró el Manual de Calidad, para solucionar la ausencia de los elementos del Sistema de Gestión de Calidad que le permita seguir con los requisitos establecidos por la norma ISO 9001:2008 y así realizar la propuesta de implementación del sistema de gestión de calidad. Asimismo, se planteó elaborar y adoptar los formatos que permitan dar evidencia del desarrollo de las actividades y que demuestren el funcionamiento de la empresa en el momento de adoptar el Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001 y desarrollar los procedimientos exigidos por la norma ISO 9001:2008 en la que describen la metodología empleada para la ejecución de las actividades de algunas áreas de la empresa.

5.5. MANUAL DE CALIDAD

El Manual de la calidad es el documento principal para adoptar, diseñar, mantener e implementar el Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) en la empresa El Yogurtero S.A.C., el cual, muestra una descripción del Sistema de Gestión de la Calidad por la organización de acuerdo a la política y los objetivos de calidad. Su estructura está definida en capítulos y desarrollado con el propósito de dar cumplimiento con el estándar aplicable.

El propósito del presente Manual de Calidad es de servir como punto de referencia durante el mantenimiento, implementación y mejora del Sistema de Gestión de Calidad de la empresa productora de yogurt El Yogurtero S.A.C. El Manual de la Calidad de la empresa describe los procesos principales del Sistema de Gestión de la Calidad. Cada sección del Manual hace referencia a los procedimientos documentados conformes a los requisitos establecidos por la ISO 9001:2008.

En el Anexo 2 se presenta el Manual de Calidad con los documentos, procedimientos y registros establecidos por la Norma ISO 9001:2008.

5.5.1. ALCANCE DEL SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD

El alcance del Sistema de Gestión de Calidad es aplicable a:

“Producción, comercialización, despacho y distribución de yogurt probiotico”

5.5.2. EXCLUSIONES DEL SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD

Debido a la naturaleza de los procesos incluidos en el alcance y sus productos se declara la exclusión de los siguientes requisitos de la norma ISO 9001: 2008:

- 7.3 Diseño y Desarrollo

El YOGURTERO S.A.C no realiza actividades de diseño y desarrollo durante la realización de su servicio de producción, despacho y distribución de yogurt batido.

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

EL YOGURTERO S.A.C. no requiere la validación de sus procesos de realización y prestación del servicio, debido a que está en la capacidad de realizar el seguimiento y medición a dichos procesos. Esto le permite detectar las deficiencias o defectos de los productos antes de que sean entregados al cliente o estén siendo utilizados por él. Estas exclusiones no afectan la capacidad o responsabilidad al El YOGURTERO S.A.C. para brindar un servicio de producción, despacho y distribución, que cumpla con los requisitos del cliente y los reglamentarios vigentes.

5.5.3. DEFINICION DE LA POLITICA DE CALIDAD

La Gerencia General estableció la Política de la Calidad de acuerdo al Sistema de Gestión de Calidad de la empresa, orientándola a la plena satisfacción de las necesidades del cliente estableciendo un marco para la formulación y actualización de los objetivos de acuerdo a las circunstancias, así como el control y la mejora continua de los procesos. Por lo cual El YOGURTERO S.A.C, es una empresa dedicada a la elaboración de yogurt probiotico batido, comprometida a ofrecer productos de calidad para satisfacer los requerimientos del cliente y el cumplimiento de la normativa legal vigente mediante un equipo de profesionales y técnicos especializados de gran experiencia y capacitación constante.

De acuerdo a ello la empresa definió la siguiente Política de Calidad.

POLÍTICA DE CALIDAD

Somos una empresa dedica a la producción de derivados lácteos, como yogurt y queso fresco, dónde nuestros clientes y su satisfacción son la prioridad. Para ello nos comprometemos a cumplir sus requerimientos, los requisitos legales aplicables y otros requisitos a los cuales nos suscribamos voluntariamente, además de buscar constantemente la mejora continua de nuestro sistema de gestión de la calidad.

Para poder alcanzar estos compromisos, contamos con personal altamente calificado con conocimiento y experiencia en el sector lácteo, lo que nos permite desarrollar eficientemente el control de nuestros procesos.

El desarrollo e implementación de esta Política es un compromiso de la Gerencia General de **EL YOGURTERO S.A.C.** y una responsabilidad compartida con todos los que integran nuestra organización.

5.5.4. DEFINICION DEL EQUIPO DE TRABAJO

a. ALTA DIRECCIÓN

Se sugiere designar como la alta dirección (AD) para efectos del SGC al Gerente General del Yogurtero S.A.C cuya función será:

- Establece la Política de Calidad, la cual es comunicada a todo el personal de la organización haciendo uso de medios adecuados: comunicados, charlas, etc.
- Asegura que se realice la planificación del Sistema de Gestión de Calidad (SGC) con el fin de mantener su integridad, mediante el Plan del Sistema de Gestión de la Calidad.
- Asegurando que se establecen los objetivos de la calidad.
- Asegurando la disponibilidad de los recursos.

- Establece las responsabilidades y autoridades de toda la organización, mediante el Organigrama y la definición de los Perfiles de Puesto para cada puesto involucrado en el alcance del SGC, las que son comunicadas a todo el personal.
- Establece los mecanismos apropiados para la Comunicación Interna con el fin de mantener la eficacia de sus procesos y promoviendo la retroalimentación del personal.

b. REPRESENTANTE DE LA DIRECCIÓN

Se sugiere designar como representante de la Dirección (RED) para efectos del SGC al Jefe Comercial por lo cual tiene la responsabilidad y autoridad para:

- Asegurar que se establezcan, implementen y mantienen los procesos necesarios para el Sistema de Gestión de Calidad.
- Informar a la Gerencia General sobre el desempeño del Sistema de Gestión de Calidad y de cualquier necesidad de mejora.
- Asegurar que se promueva la toma de conciencia de los requisitos del cliente en todos los niveles de la organización involucrados en el Sistema de Gestión de Calidad.
- Coordinar auditorías internas.
- Asegurar que las comunicaciones referentes al SGC llegue a todos los trabajadores.

c. EQUIPO DE CALIDAD

Está conformado por el RED, el jefe de producción y el jefe de despacho y distribución. Sus funciones serían las siguientes:

- a. Aportar el conocimiento técnico y el soporte administrativo requerido para la realización de los trabajos de levantamiento de los procesos y procedimientos actuales.
- b. Realizar todas las actividades requeridas para el desarrollo del proyecto.
- c. Adoptar los lineamientos, procedimientos, instructivos, etc., divulgados durante la fase de implementación del SGC.

- d. Validar y homologar la información referente al Sistema de Gestión de Calidad.
- e. Revisar y homologar la documentación elaborada.
- f. Divulgar los procedimientos documentados y demás información propia del proceso a todas las personas que intervienen.
- g. Proponer acciones correctivas y preventivas.
- h. Participar en la sensibilización, capacitación y toma de conciencia del personal, respecto a los objetivos del proyecto.

d. CONSULTOR

Es un ente externo a la empresa, que cumplirá básicamente una función de asesor ante el SGC ISO 9001:2008, además tendría las siguientes funciones:

- a. Coordinar y revisar los planes de cada una de las etapas del proyecto.
- b. Brindar asesoría en todas las etapas definidas para la realización del proyecto.
- c. Revisar los documentos elaborados de acuerdo con los requisitos de la norma, y proponer mejoras de acuerdo con los resultados de la revisión.
- d. Asesorar a los trabajadores en la determinación de las acciones correctivas y orientar a su implementación.

5.6. PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD ISO 9001: 2008 PARA LA EMPRESA EL YOGURTERO S.A.C.

De acuerdo al Sistema de Gestión de Calidad propuesto, se establecieron las siguientes actividades para la realización de la implementación del sistema en mención.

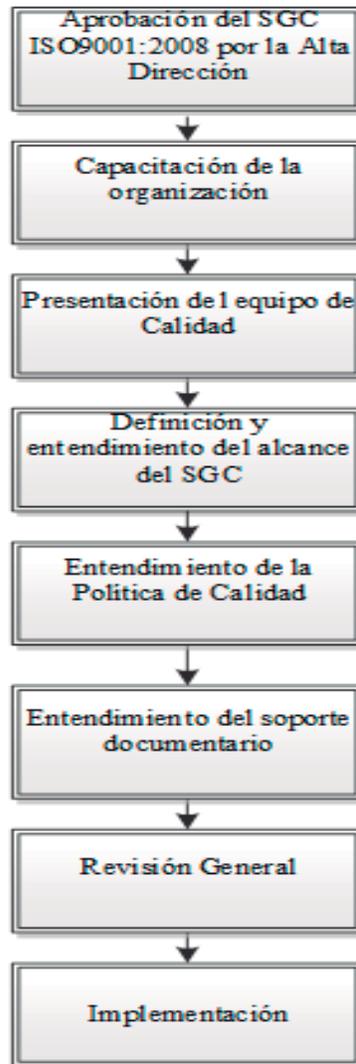


Figura 9: Flujo para la implementación de la propuesta del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001: 2008 para el Yogurtero S.A.C.

5.6.1. APROBACION DEL SGC ISO 9001: 2008 POR LA ALTA DIRECCION

Hacer visar por la alta dirección de la empresa El Yogurtero S.A.C. toda la documentación elaborada para el Sistema de Gestión de Calidad, con la finalidad de que se inicie la con la implementación de la misma. Ésta aprobación también se podría realizar a través de un acta de aprobación.

5.6.2. CAPACITACION DE LA ORGANIZACION

Realizar capacitaciones al personal para lograr el entendimiento de la Norma ISO 9001: 2008 y posterior a estas, evaluar al personal para comprobar su entendimiento por la norma. Las capacitaciones se darán diariamente durante una hora y media por el lapso de cada semana. Una vez que el equipo tenga los conocimientos básicos sobre la norma en mención se continuara con los siguientes pasos.

5.6.3. PRESENTACION DEL EQUIPO DE CALIDAD

Presentar al equipo de calidad propuesto y aprobado por la alta Dirección de la Organización, y explicar al personal cuáles serán las funciones de este equipo con respecto al Sistema de Gestión de la Calidad.

5.6.4. ENTENDIMIENTO DEL ALCANCE

Explicar el alcance del Sistema de Gestión de la Calidad y las exclusiones de los requisitos de la norma que la organización se puede tomar.

5.6.5. ENTENDIMIENTO DE LA POLITICA DE CALIDAD

Explicar en qué consiste la política de calidad y conseguir que ésta no solo sea conocida por todo el personal de la organización, si no también entendida por ellos.

5.6.6. ENTENDIMIENTO DE LOS OBJETIVOS

Lograr que los objetivos de la organización se conviertan en los objetivos propios de todo el personal. De manera tal que cuando realicen sus funciones las hagan tratando de alcanzar los objetivos propuestos.

5.6.7. ENTENDIMIENTO DEL SOPORTE DOCUMENTARIO

Explicar la política, mapa de procesos, manual de calidad, procedimientos, instructivos y formatos. Es importante simplificar estos procedimientos para que sean más entendibles y fácil de insertar en el trabajo diario de los colaboradores en la organización.

5.6.8. REVISION GENERAL

Una vez que se haya culminado con los pasos anteriores, realizar un examen teórico y práctico sobre el sistema de gestión de calidad a implementar a todos los miembros de la

organización. De esta manera se podrá constatar si es necesario volver a capacitar a los trabajadores o si se puede continuar con el siguiente paso.

5.6.9. IMPLEMENTACION

Empezar a trabajar con el sistema propuesto en la organización, se sugiere que se realice capacitaciones trimestrales y auditorías internas de forma mensual a diferentes áreas para constatar que la organización está trabajando bajo los requisitos de la norma ISO 9001:2008

VI. CONCLUSIONES

1. Los resultados obtenidos de acuerdo al diagnóstico realizado a la empresa El Yogurtero S.A.C., fue de un 25 por ciento de cumplimiento de acuerdo a los requisitos de la norma ISO 9001:2008, lo que significa que la organización se encuentra en un nivel básico y que tiene grandes oportunidades de mejora de acuerdo.
2. El capítulo que obtuvo el menor puntaje, de acuerdo a los requisitos de la norma ISO 9001:2008 fue el capítulo 5 “Responsabilidad de la Dirección” con un resultado de 7 por ciento.
3. El capítulo que obtuvo el mayor puntaje, de acuerdo a los requisitos de la norma ISO 9001:2008 fue el capítulo 7 “Realización del Producto” con un resultado de 55 por ciento.
4. La certificación de un Sistema de Gestión de Calidad mejorará la imagen de la empresa y fortalecerá los vínculos de confianza y fidelidad de los clientes con la organización.
5. El mapa de procesos elaborado representa a los procesos que forman parte del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2008; donde la interacción de los mismos permite establecer la secuencia de los mismos.
6. El manual de calidad elaborado, permitirá aclarar y describir brevemente cada etapa de los procesos que conforman el Sistema de Gestión de Calidad, con la finalidad de mantener un buen desempeño del sistema.
7. El cumplimiento de la política e indicadores de calidad, permitirá a la empresa, evaluar periódicamente el desempeño de cada proceso, trayendo consigo la toma de decisiones para la mejora continua del proceso.

8. La estandarización de cada proceso, permitirá que la ejecución de los mismos se realice de una manera organizada y controlada, aumentando la eficacia de cada uno; así como, disminuyendo la probabilidad de reprocesos, que traerían pérdidas económicas y de credibilidad para la empresa.
9. La identificación y el tratamiento adecuado del producto no conforme, permitirá la eliminación de la causa del mismo, con la finalidad que no se vuelva a repetir; mejorando así, el control de la producción y la calidad del producto.
10. El manual de organización y funciones elaborado, permitió establecer el perfil de cada puesto de trabajo, mediante la definición de funciones específicas y competencias requeridas para cada puesto.
11. La elaboración del flujograma funcional de procesos ayudó a la organización a mejorar la trazabilidad del producto, la interrelación entre diferentes procesos y los elementos resultantes de los mismos.

VII. RECOMENDACIONES

1. Dar seguimiento al comité de Calidad cuya responsabilidad sea liderar, respaldar y controlar la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad en la empresa la Yogurtera S.A.C.
2. Realizar una auditoría interna después de la implementación para verificar el cumplimiento del sistema implementado y así poder dar el tratamiento respectivo a los hallazgos encontrados.
3. Realizar la revisión por la dirección por lo menos una vez al año o cada vez que se realice una auditoría interna.
4. Planificar un cronograma de capacitaciones y evaluaciones periódicas a los colaboradores de la organización.
5. Ver la posibilidad de complementar éste sistema creado, con los nuevos alcances que trae la versión ISO 9001:2015.
6. Tener en cuenta que sólo se podrá certificar con la versión ISO 9001:2008, hasta abril del 2017.
7. En caso de certificar con la versión ISO 9001:2008, se debe realizar la migración a la nueva versión de la norma (ISO 9001:2015) antes de abril del 2018.

VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Alexander, A. 2005. Metodología para documentar el ISO 9000: 2000. Primera Edición. México D.F, México, Ed. Pearson Educación. 188 p.
- Alcalde, P. 2010. Calidad. 2da edición. Paraninfo.s.p.
- Bounds, G. *et al.* 1995. Management: a total quality perspective. Primera edición. Cincinnati, Ohio, EE.UU. Ed SouthWestern College.s.p.
- Camison, C., Cruz, S., Gonzales, T. 2007. Gestión de la calidad. Primera Edición. Madrid, España. Ed. Pearson Education. p. 976.
- Cantú, H. 2006. Desarrollo de una Cultura de Calidad. México, D.F, México. Ed. McGraw-Hill. s.p.
- Catacora, E.M. 2009. Planificación de la Implementación del sistema de gestión de calidad ISO 9001 en granjas de pollo de engorde. Tesis de Ingeniero Zootecnista. Universidad Nacional Agraria la Molina. s.p.
- César Camisón, Sonia Cruz y Tomás González. 2006. Gestión de la Calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas. Primera Edición. Madrid, España. Ed Pearson educación. 1464p.
- Cuatrecasas, L. 1999. Gestión integral de la calidad: implantación, control y certificación. Primera Edición. Barcelona, España. Ed Gestión 2000 S.A. s.p.
- Chang, R. 1996. Mejora continua de procesos: guía práctica para mejorar procesos y lograr resultados medibles. Primera edición. Barcelona, España. Ediciones Granica. 124 p.
- Fernández, A. 2002. Manual y procedimientos de un sistema de calidad ISO 9001: 2000. Primera Edición. Barcelona, España. Ediciones Gijón: Instituto de Fomento Regional. 139 p.

- Gonzales, E. *et al.* 1997. Propuesta de un sistema integral de gestión de calidad para certificaciones KRES S.A. Tesis Ing. Lima, Perú, UNALM. 210 p.
- Gutiérrez, H. 2010. Gestión de la Calidad Total y Productividad. Primera Edición. España. Ed McGraw Hill Interamericana Editores S.A. 363 p.
- Incotec, 2011 NTC 805. Productos Lácteos – Leches Fermentadas. Primera Edición. Bogotá, Colombia. s.p.
- Icontec, 2011. NTC ISO 10013:1995. Directrices para Elaborar Manuales de Calidad. Primera Edición. Bogotá, Colombia. 48 p.
- PNTP-ISO/TR 10013, 2001. Directrices para la Documentación de Sistemas De Gestión De La Calidad, Primera edición. s.p.
- ISO (International standarization organization). 2008. Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos. Norma ISO 9001:2008. s.p.
- ISO (International standarization organization). 2015. Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos. Norma ISO 9001:2015. s.p.
- ISO (International standarization organization). 2000. Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y Vocabulario. Norma ISO 9000:2000. s.p.
- ISO (International standarization organization). Sistemas de gestión de la calidad. Directrices para la mejora del desempeño. Norma ISO 9004:2000. s.p.
- ISO (International standarization organization). Directrices para la auditoría de los sistemas de gestión. Norma ISO 19011:2011. s.p..
- James, P. 1997. Gestión de la Calidad Total: un texto introductorio. Primera Edición. Madrid, España, Edit. Prentice Hall. s.p.
- Juran, J.M. 1990. Juran y la planificación para la calidad. Primera Edición. Madrid, España, Edit. Díaz de Santos. s.p.
- Jungbluth C. y Díaz B. 1998. La calidad total en la empresa peruana: proceso, resultado y perspectivas. Primera Edición. Lima, Perú, Edit. Universidad de Lima. s.p.

- Kelly, M. 1994. Manual de Solución de Problemas. Primera edición. México D.F., México, Editorial Panamá S.A. 180 p.
- Klebeerg, F. *et al.* 2012. Mejora Continua de los Procesos. Primera edición. Lima, Perú, Editorial Universidad de Lima. 220 p.
- Lamprecht, J. 1999, ISO9000 en la pequeña empresa. Manual de implementación. Primera Edición. México DF. México. Ed. Panorama. s.p.
- Mariño, N. 2002. Administración total del Mejoramiento Continuo. Primera Edición. Colombia, Ed Mc Graw Hill. 378 p.
- Miranda F., Chamorro A. y Rubios. 2007. Introducción a la Gestión de la Calidad. Primera Edición. Madrid, España. Ed Delta Publicaciones.s.p.
- Ortiz, H. 2011. 15 Etapas para la Implementación y Desarrollo de un Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2008 (en línea). Consultado 23abr. 2013. Disponible en <http://www.sistemasycalidadtotal.com/calidad-total/15-etapas-implementacionsistema-Gestion-de-calidad-iso-9001/#comment-47>.
- Oyarzún, F. 2004, Calidad en un Sistema de Gestión de la Calidad. Primera Edición. Madrid, España. Ediciones Díaz de Santos S.A. 39 p.
- Pola, A. 1999. Gestión de la Calidad. Primera Edición. México D.F, México. Ed. Alfaomega.s.p.
- Polo. A. y Palom .S. 1997. ISO 9000 y las auditorías de calidad. Primera Edición. Madrid, España. Editorial Gestión y planificación integral. S.A 150 p.
- Rivasplata, C. 2010. Sistemas de Aseguramiento de Calidad ISO. Primera Edición. Lima, Perú. 45 p.
- Rivasplata, C. 2011. Normalización y Documentación de Sistemas de Gestión. Primera Edición. Lima, Perú. 52 p.
- Salazar, M y García, J. 1996. Calidad Total. Tercera Edición. Lima, Perú. 159 p.

Senlle, A. y Vilar, J. 1997. ISO 9000 en Empresas de Servicios. Primera Edición. Barcelona., España. s.p.

Yañez, C. 2008. Sistema de Gestión de la Calidad en Base a la Norma Internacional ISO 9001 (en línea). Consultado 29 nov. 2010. Disponible en <http://www.internacionaleventos.com/Articulos/ArticuloISO.pdf>

IX. ANEXOS

**ANEXO N°1: CUESTIONARIO PARA EL PERSONAL DEL YOGURTERO
S.A.C (SIGUIENTE HOJA)**

ENCUESTA PARA EL PERSONAL DE EL YOGURTERO S.A.C

1. ¿Cuál es su puesto o cargo?
.....
2. ¿Cuánto tiempo tiene trabajando en la empresa?
.....
3. ¿Qué actividades realiza en la empresa?
.....
.....
.....
4. ¿Cómo realiza sus actividades?
.....
.....
.....
5. ¿Qué recursos utiliza para desarrollar sus actividades?
.....
.....
.....
6. ¿Conoce algún objetivo relacionado al control de sus actividades?, explique
.....
.....
.....
7. ¿Qué le gustaría mejorar o cambiar en el desarrollo de sus actividades?
.....
.....
.....
8. ¿Ha tenido alguna dificultad para desarrollar sus actividades con normalidad? Si la respuesta es sí, explique con un ejemplo.
.....
.....
.....
9. ¿Qué tan importante cree Ud. ¿Qué es el apoyo de su área con los objetivos de la empresa?
.....
.....
.....

10. ¿Sabe qué es la norma ISO 9001? Explicar.

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

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

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

FUENTE: ISO 9004:2009

**ANEXO N° 2: MANUAL DE CALIDAD DE LA EMPRESA EL YOGURTERO
S.A.C. (SIGUIENTE HOJA)**

EL YOGURTERO S.A.C.	MANUAL DE CALIDAD	Versión/Fecha	Rev.	Aprob.
		01/07.10.2016	RED	GG

MANUAL DE LA CALIDAD YOGURTERO S.A.C.



	MANUAL DE CALIDAD	Versión/Fecha	Rev.	Aprob.
		01/07.10.2016	RED	GG

INDICE

INTRODUCCIÓN	4
1. OBJETIVO Y ALCANCE	4
1.1. Objetivos del Sistema de Gestión de la Calidad.....	4
1.2. Alcances y Exclusiones	4
2. REFERENCIAS NORMATIVAS	5
3. TERMINOS Y DEFINICIONES	5
4. SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD	7
4.1. Requisitos Generales	7
4.2. Requisitos de la documentación	23
4.2.1. Generalidades	23
4.2.3. Control de los documentos	24
4.2.4. Control de Registros	25
RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN	26
Procesos Estratégicos	26
5.1. Proceso de Planeamiento Estratégico / Compromiso de la Dirección.....	26
5.2. Enfoque al Cliente	27
5.3. Política de la Calidad.....	27
5.4. Planificación	28
5.4.1. Objetivos de la Calidad.....	28
5.4.2. Planificación del Sistema de Gestión de la Calidad	29
5.5. Responsabilidad, Autoridad y Comunicación.	29
5.5.1. Responsabilidad y Autoridad.....	29
5.5.2 Representante de la Dirección	29

EL YOGURTERO S.A.C.	MANUAL DE CALIDAD	Versión/Fecha	Rev.	Aprob.
		01/07.10.2016	RED	GG

5.5.3. Comunicación Interna.....	30
5.6. Revisión por la Dirección	30
5.6.1. Generalidades	30
5.6.2. Información para la revisión.....	31
5.6.3. Resultados de la revisión	32
6. GESTIÓN DE RECURSOS	32
6.1 Provisión de Recursos	32
6.2. Recursos Humanos	32
6.2.1. Generalidades	32
6.2.2. Competencia, Formación y toma de conciencia.....	33
6.3. Infraestructura.....	33
6.4. Ambiente de Trabajo	34
7. REALIZACIÓN DEL PRODUCTO	34
7.1. Planificación de la Realización del Producto	35
7.2. Procesos relacionados con el Cliente.....	36
7.2.1. Determinación de los requisitos relacionados con el servicio	36
7.2.2. Revisión de los requisitos relacionados con el servicio	36
7.2.3. Comunicación con el cliente.....	37
7.3. Diseño y Desarrollo	37
7.4. Compras.....	37
7.4.1. Proceso de Compras	37
7.4.2. Información de Compras	38
7.4.3. Verificación de los productos comprados	38
7.5. Producción y prestación de servicio.	38
7.5.1. Control de la producción y de la prestación del servicio.....	38

	MANUAL DE CALIDAD	Versión/Fecha	Rev.	Aprob.
		01/07.10.2016	RED	GG

7.5.2. Validación de los procesos de la producción y la prestación del servicio.....	39
7.5.3. Identificación y trazabilidad	39
7.5.4. Propiedad del cliente	39
7.5.5. Preservación del servicio / Producto	40
7.6. Control de los equipos y medición.	40
8. MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA.....	40
8.1. GENERALIDADES.....	40
8.2. SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN	41
8.2.1. Satisfacción del cliente	41
8.2.2. Auditoría Interna.....	41
8.2.3. Seguimiento y medición de los procesos.....	41
8.2.4. Seguimiento y medición del servicio / Producto	42
8.3. Control del Producto no Conforme	42
8.4. Análisis de Datos	43
8.5. MEJORA	43
8.5.1. Mejora continua.....	43
8.5.2. Acción correctiva y preventiva.....	43

	MANUAL DE CALIDAD	Versión/Fecha	Rev.	Aprob.
		01/07.10.2016	RED	GG

INTRODUCCIÓN

EL YOGURTERO S.A.C., es una empresa Peruana dedicada a la producción y comercialización de productos lácteos, elaborados con estrictos parámetros de calidad, asegurándoles a nuestros consumidores un producto de calidad

Fue fundada en el año 2000 y cuenta con más de 15 años de experiencia en rubro de productos lácteos del mercado peruano, si bien en un inicio fue una empresa netamente familiar, a medida que fue creciendo, se generó la necesidad de ir incorporando capital humano externo.

Actualmente EL YOGURTERO S.A.C., cuenta con un equipo de profesionales altamente capacitados e integrados a la organización.

El YOGURTERO S.A.C, se encuentra ubicada en el distrito de Ate - Lima

1. OBJETIVO Y ALCANCE

1.1 Objetivos del Sistema de Gestión de la Calidad

El objetivo de este Manual de Calidad, es servir como documento básico del Sistema de Gestión de la Calidad de la empresa. En él se describen las responsabilidades, autoridades e interrelaciones entre las diferentes áreas y personal cuyo trabajo incide en la calidad del servicio.

1.2. Alcances y Exclusiones

El Alcance del Sistema de Gestión de la Calidad de YOGURTERO S.A.C es:

“Producción, comercialización, despacho y distribución de yogurt probiotico”

De acuerdo con la Norma ISO 9001:2008, se excluye los siguientes requisitos:

7.3 Diseño y Desarrollo.

El YOGURTERO S.A.C no realiza actividades de diseño y desarrollo durante la realización de su servicio de producción, comercialización y despacho y distribución del yogurt batido.

	MANUAL DE CALIDAD	Versión/Fecha	Rev.	Aprob.
		01/07.10.2016	RED	GG

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

EL YOGURTERO S.A.C. no requiere la validación de sus procesos de realización y prestación del servicio, debido a que está en la capacidad de realizar el seguimiento y medición a dichos procesos. Esto le permite detectar las deficiencias o defectos de los productos antes de que sean entregados al cliente o estén siendo utilizados por él.

Estas exclusiones no afectan la capacidad o responsabilidad al EL YOGURTERO S.A.C. para brindar el servicio de producción, comercialización y despacho y distribución, que cumpla con los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios vigentes.

Los siguientes documentos normativos contienen disposiciones o conceptos que son utilizados en el Sistema de Gestión de Calidad de EL YOGURTERO S.A.C.

2. REFERENCIAS NORMATIVAS

- ISO 9000:2005, Sistemas de Gestión de la Calidad, Principios y Vocabulario.
- ISO 9001:2008, Sistemas de Gestión de la Calidad, Requisitos.

3. TERMINOS Y DEFINICIONES

Los términos y definiciones mayormente usados en el Sistema de Gestión de la Calidad de EL YOGURTERO S.A.C. son:

- **Acción Correctiva**

Acción tomada para eliminar la(s) causa(s) de una no-conformidad, de un defecto o de cualquier otra situación indeseable existente, y así evitar su repetición.

- **Acción Preventiva**

Acción tomada para eliminar la(s) causa(s) de una no-conformidad potencial u otra situación potencial indeseable.

	MANUAL DE CALIDAD	Versión/Fecha	Rev.	Aprob.
		01/07.10.2016	RED	GG

- **Alcance de la Auditoría**

Extensión y límites de una auditoría, incluye generalmente una descripción de las ubicaciones, las unidades de la organización, las actividades y los procesos, así como el periodo de tiempo cubierto.

- **Auditor**

Persona con la competencia para llevar a cabo una auditoría.

- **Auditoría**

Proceso sistemático, independiente y documentado, para obtener evidencias de la auditoría y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar la extensión en que se cumplen los criterios de auditoría.

- **Criterios de Auditoría**

Políticas, procedimientos o requisitos, que se utilizan como una referencia frente a la cual se compara la evidencia de la auditoría.

- **No Conformidad**

Incumplimiento de un requisito de la Norma ISO 9001:2008, política o documentos (procedimientos, instrucciones o formatos) del Sistema de Gestión de Calidad, cuya repetición pone en riesgo la efectividad del Sistema y/o la calidad del producto o servicio suministrado.

- **Producto o servicio**

Es el servicio de producción, comercialización y distribución que brinda el YOGURTERO S.A.C

- **Requisito**

Necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria.

- **Servicio No Conforme**

Todo producto y/o servicio que no sea conforme con los requisitos establecidos.

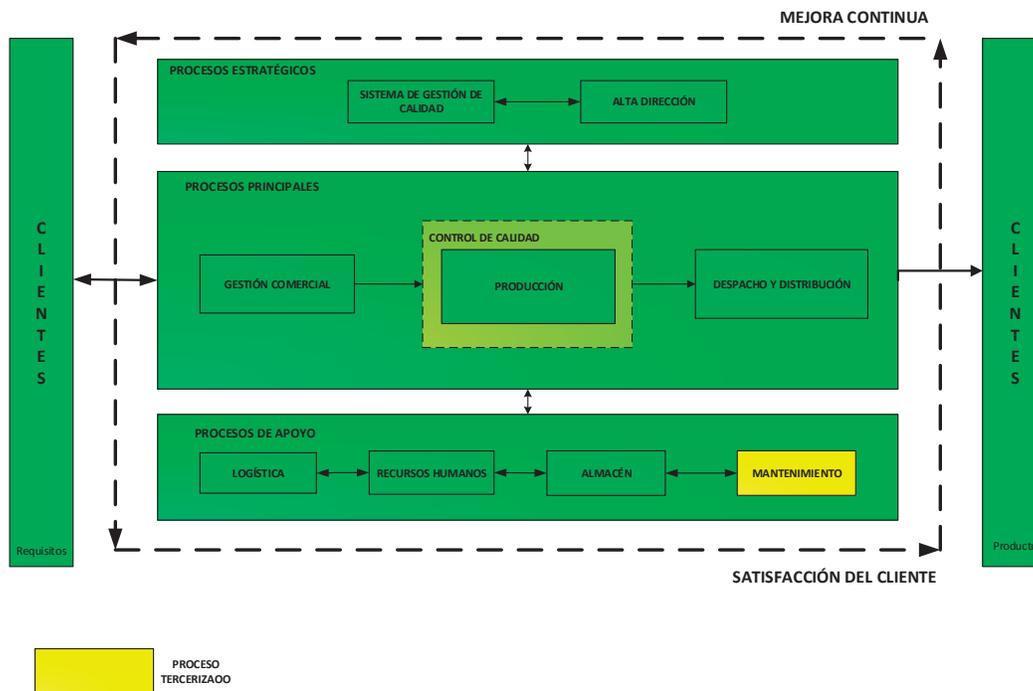
EL YOGURTERO S.A.C.	MANUAL DE CALIDAD	Versión/Fecha	Rev.	Aprob.
		01/07.10.2016	RED	GG

4. SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD

4.1 Requisitos Generales

EL YOGURTERO S.A.C. ha establecido y documentado un Sistema de Gestión de Calidad de acuerdo a la ISO 9001:2008 y se compromete a mantener y mejorar continuamente la eficacia del sistema cumpliendo los requisitos de la Norma. La empresa ha identificado los procesos necesarios para la realización del servicio y la interacción entre ellos de acuerdo al Mapa de Procesos que se muestra a continuación.

MAPA DE PROCESOS DE EL YOGURTERO S.A.C.



	MANUAL DE CALIDAD	Versión/Fecha	Rev.	Aprob.
		01/07.10.2016	RED	GG

La empresa ha establecido procesos, procedimientos e instructivos, con la finalidad de sistematizar criterios y métodos de trabajo con el fin de estandarizar los procesos y conseguir el cumplimiento de los requisitos del cliente, los legales, los no especificados pero necesarios para la prestación del servicio así como los objetivos de la calidad

La Gerencia asegura la disponibilidad de recursos e información para apoyar la operación y el seguimiento de los procesos.

La empresa ha establecido actividades para el seguimiento, medición y análisis de los procesos en base a los flujos de información asociados a los mismos y principalmente a partir de los registros generados durante el desarrollo de los procesos directamente relacionados con la prestación del servicio y con la Gestión de la Calidad.

Además, se han establecido las acciones necesarias para lograr los resultados planificados y la mejora continua de los procesos en base a la retroalimentación informativa descrita en el punto anterior.

Los procesos de la empresa son tratados de acuerdo a los requisitos de la Norma ISO 9001:2008.

4.2. Requisitos de la documentación

4.2.1. Generalidades

La documentación del Sistema de Gestión de Calidad de EL YOGURTERO S.A.C incluye:

- La política de la calidad y objetivos de la calidad.
- El Manual de Calidad.
- Los procedimientos e instructivos documentados.
- Registros y formatos.

	MANUAL DE CALIDAD	Versión/Fecha	Rev.	Aprob.
		01/07.10.2016	RED	GG

4.2.2 Manual de la Calidad

Se ha establecido el presente documento como el Manual de Calidad para EL YOGURTERO S.A.C., el cual describe cómo se cumplen los requisitos solicitados para la Norma ISO 9001:2008.

Dentro de este Manual se incluye:

- El alcance del Sistema de Gestión de Calidad, así como la justificación de las exclusiones realizadas.
- La referencia de los procedimientos documentados para el Sistema de Gestión de Calidad.
- La descripción de la interacción de los procesos.

4.2.3. Control de los documentos

Todos los documentos del Sistema de Gestión de la Calidad, se encuentran revisados y aprobados. Cuando hay cambios en los documentos, estos son revisados y aprobados por las mismas instancias. Los documentos están controlados en su estado de vigencia a través de la **SGC-F-01 Lista Maestra de Documentos Internos** y la distribución de estos se controla a través de la **SGC-F-09 Lista de Distribución de Copias Controladas**. Asimismo se controla los documentos de origen externo a través de la **SGC-F-01 Lista Maestra de Documentos Externos**.

Se ha establecido un **SGC-P-01 Procedimiento de Control de Documentos y Registros** para el cumplimiento de este requisito. Este proceso busca asegurar la continua adecuación de los documentos del SGC, tales como manuales, procedimientos, instructivos, formatos, etc.; tanto internos como externos, asegurándose de que sean una herramienta que permita estandarizar adecuadamente los procesos del SGC.

La adecuación de los documentos incluye el control de su identificación, legibilidad, disponibilidad, vigencia y el control de los cambios.

	MANUAL DE CALIDAD	Versión/Fecha	Rev.	Aprob.
		01/07.10.2016	RED	GG

Responsable del Proceso: Representante de la Dirección
Personal involucrado: Todo el Personal de EL YOGURTERO S.A.C
Documentos relacionados: SGC-P-01 Procedimiento de Control de Documentos y Registros SGC-F-01 Formato Lista Maestra de Documentos Internos SGC-F-02 Formato Lista Maestra de Documentos Externos SGC-F-09 Formato Lista de Distribución de Copias Controladas

4.2.4. Control de Registros

Los Registros del Sistema de Gestión de Calidad se controlan, de modo que se conoce su identificación, proceso responsable, almacenamiento, protección, recuperación, tiempo de retención y disposición final. Para ellos se cuenta con el **SGC-P-01 Procedimiento de Control de Documentos y Registros** y a través de la **SGC-F-03 Lista Maestra de Registros**, donde se describe cada una de las características de control antes enunciadas.

Este proceso tiene como objetivo asegurar los controles necesarios para la identificación, legibilidad, almacenamiento, protección, recuperación, tiempo de retención y disposición de los registros del SGC.

Responsable del Proceso: Representante de la Dirección
Personal involucrado: Todo el Personal de EL YOGURTERO S.A.C.
Documentos relacionados: SGC-P-01 Procedimiento de Control de Documentos y Registros SGC-F-03 Formato de Lista Maestra de Registro

	MANUAL DE CALIDAD	Versión/Fecha	Rev.	Aprob.
		01/07.10.2016	RED	GG

RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN

Procesos Estratégicos

El propósito de estos procesos es asegurar el desarrollo e implementación del Sistema de Gestión de Calidad de una forma coherente y alineada a los objetivos de la empresa.

Este grupo de procesos se constituye de dos sub-procesos:

- Planeamiento Estratégico/ Compromiso de la Dirección
- Revisión por la Dirección.

5.1. Proceso de Planeamiento Estratégico / Compromiso de la Dirección

El objetivo de este proceso es asegurar una adecuada planificación de toda la organización, para esto, la Alta Dirección:

- Establece la Política de Calidad, la cual es comunicada a todo el personal de la organización haciendo uso de medios adecuados: comunicados, charlas, etc.
- Asegura que se realice la planificación para el mantenimiento del Sistema de Gestión de Calidad (SGC) con el fin de mantener su integridad, mediante el Plan de mantenimiento del Sistema de Gestión de la Calidad.
- Asegurando que se establecen los objetivos de la calidad
- Asegurando la disponibilidad de los recursos.
- Establece las responsabilidades y autoridades de toda la organización, mediante el Organigrama y la definición de los Perfiles de Puesto para cada puesto involucrado en el alcance del SGC, los que son registrados en el Manual de Organización y Funciones y comunicadas a todo el personal.
- Establece los mecanismos apropiados para la comunicación interna con el fin de mantener la eficacia de sus procesos y promoviendo la retroalimentación del personal.

	MANUAL DE CALIDAD	Versión/Fecha	Rev.	Aprob.
		01/07.10.2016	RED	GG

- Nombra a su Representante, un miembro dentro de la organización, quien tiene la responsabilidad y autoridad para:
 - Asegurar que se establezcan, implementen y mantienen los procesos necesarios para el Sistema de Gestión de Calidad.
 - Informar a la Gerencia General sobre el desempeño del Sistema de Gestión de Calidad y de cualquier necesidad de mejora.
 - Asegurar que se promueva la toma de conciencia de los requisitos del cliente en todos los niveles de la organización involucrados en el Sistema de Gestión de Calidad.

5.2. Enfoque al Cliente

La Alta Dirección se asegura que los requisitos del cliente estén determinados y se cumplan para la satisfacción del cliente, para lo cual mantiene control permanente del cumplimiento de los compromisos contractuales.

5.3. Política de la Calidad

La política de Calidad es adecuada para la Organización, es comunicada y entendida por todos sus miembros y se revisa cada vez que la Alta Dirección de **EL YOGURTERO S.A.C.**, efectúa la revisión del Sistema. La Política de Calidad se describe a continuación:

	MANUAL DE CALIDAD	Versión/Fecha	Rev.	Aprob.
		01/07.10.2016	RED	GG

POLÍTICA DE CALIDAD

Somos una empresa dedica a la producción de derivados lácteos, como yogurt y queso fresco, dónde nuestros clientes y su satisfacción son la prioridad. Para ello nos comprometemos a cumplir sus requerimientos, los requisitos legales aplicables y otros requisitos a los cuales nos suscribamos voluntariamente, además de buscar constantemente la mejora continua de nuestro sistema de gestión de la calidad.

Para poder alcanzar estos compromisos, contamos con personal altamente calificado con conocimiento y experiencia en el sector lácteo, lo que nos permite desarrollar eficientemente el control de nuestros procesos.

El desarrollo e implementación de esta Política es un compromiso de la Gerencia General de **EL YOGURTERO S.A.C.** y una responsabilidad compartida con todos los que integran nuestra organización.

La empresa se asegura de que la política de calidad cumpla con lo siguiente:

- Es adecuada para el propósito de la Organización.
- Contiene un compromiso de cumplir con los requisitos y de mejorar continuamente.
- Proporciona un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de la calidad.
- Es comunicada y entendida dentro de la empresa tanto por el personal administrativo como operativo.
- Es revisada para su continua adecuación

5.4. Planificación

5.4.1. Objetivos de la Calidad

La Gerencia ha establecido los objetivos de la calidad acorde con la política de calidad a fin de cumplir los requisitos establecidos tanto por la Norma como por la misma

	MANUAL DE CALIDAD	Versión/Fecha	Rev.	Aprob.
		01/07.10.2016	RED	GG

empresa. Estos objetivos se caracterizan por ser medibles y su desempeño es verificado con cierta periodicidad a fin de asegurar su cumplimiento y/o modificación.

El seguimiento de los objetivos se realiza mediante el Tablero de Control (ver anexo 3).

5.4.2 Planificación del Sistema de Gestión de la Calidad

La Gerencia se asegura que se lleve a cabo la planeación del SGC con el propósito de cumplir los requisitos establecidos así como con los objetivos de calidad y mantener la integridad del sistema cuando se planee e implemente cambios del mismo.

Para satisfacer los requerimientos específicos de los diferentes servicios, en la planificación se considera los siguientes aspectos:

La identificación de las necesidades de personal, capacitación, equipos y recursos para lograr la calidad requerida.

- El establecimiento de procedimientos adecuados para el cumplimiento del servicio.
- Asegurar adecuadas verificaciones durante el desarrollo del servicio.
- Asegurar la compatibilidad entre los procesos y la documentación aplicable.
- La identificación y preparación de registros de calidad.

5.5. Responsabilidad, Autoridad y Comunicación.

5.5.1. Responsabilidad y Autoridad.

La Gerencia define y comunica al personal las funciones y responsabilidades establecidas según el puesto de trabajo.

5.5.2 Representante de la Dirección

La alta dirección ha nombrado al Jefe Comercial como el Representante de la Dirección, siendo el responsable de la administración del SGC.

	MANUAL DE CALIDAD	Versión/Fecha	Rev.	Aprob.
		01/07.10.2016	RED	GG

Tiene como funciones principales:

- Asegurar que se establezca, implemente y mantenga los procesos necesarios para sistema de gestión de calidad.
- Informar a la alta dirección sobre el desempeño del sistema de gestión de la calidad y de cualquier necesidad de mejora, y
- Asegurar que se promueva la toma de conciencia de los requisitos del cliente en todos los niveles de la organización.

5.5.3 Comunicación Interna

La Alta Dirección de **EL YOGURTERO S.A.C** se asegura que se establezcan los procesos de comunicación apropiados en la organización, considerando la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad, para lo cual se realizan reuniones mensuales en cada una de las Gerencias para comunicar los avances y resultados de la eficacia del Sistema. La información es remitida a través de correo electrónico, publicaciones en murales y afiches, incidiendo principalmente en los siguientes temas:

- Estado de desempeño de los procesos.
- Satisfacción de los clientes.
- Resultados de las auditorías, estado de las acciones correctivas y preventivas.
- Resultados de la revisión por la dirección.
- Cambios y mejoras en el Sistema de Gestión de Calidad.

5.6. Revisión por la Dirección

5.6.1. Generalidades

El Gerente General se compromete a revisar el Sistema de Gestión de Calidad con el objeto de asegurar su continua adecuación y eficacia para cumplir los requerimientos de la Norma ISO 9001:2008. Para tal efecto evalúa el cumplimiento de la política y objetivos de calidad.

	MANUAL DE CALIDAD	Versión/Fecha	Rev.	Aprob.
		01/07.10.2016	RED	GG

La revisión del Sistema de Gestión de Calidad se efectuará como mínimo una vez al año con la participación de todos los involucrados.

El objetivo del proceso es asegurar la adecuación y mejora continua del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) mediante su revisión periódica. En esta revisión se realiza el análisis de toda la información relevante generada por los procesos que componen el SGC para tomar decisiones y establecer acciones para mejorar su eficacia, así como lograr el cumplimiento de los objetivos.

Las reuniones de Revisión por la Dirección se realizan después de cada auditoría externa, y cuando la Alta Dirección lo considere necesario. Participan el Gerente General, los jefes de Área, el Representante de la Dirección y quienes ellos consideren apropiado.

La información a ser revisada en las reuniones de Revisión por la Dirección y los resultados de cada revisión por la dirección se detallan en el formato **SGC-F-10 Acta de Revisión por la Dirección**, la que también sirve de registro para dichas reuniones.

5.6.2. Información para la revisión

Asimismo, para la revisión podrá utilizar, entre otras, la siguiente información:

- Los resultados de las auditorías internas y externas,
- Retroalimentación del cliente,
- Desempeño de los procesos y conformidad del producto,
- Estado de las Acciones Correctivas y Preventivas.
- Acciones de seguimiento de revisiones por la dirección previas.
- Cambios que podrían afectar al SGC, y recomendaciones para la mejora.

El representante del SGC debe preparar la información para la revisión por la Dirección. Esta revisión, establecerá los cambios necesarios en cuanto a recursos,

	MANUAL DE CALIDAD	Versión/Fecha	Rev.	Aprob.
		01/07.10.2016	RED	GG

responsabilidades, autoridades y estructura del sistema, con el fin de asegurar su eficacia en el cumplimiento de la Política y Objetivos de la Calidad.

5.6.3. Resultados de la revisión

El seguimiento de las tareas y acuerdos de esta revisión, son responsabilidad del representante del SGC, asimismo de mantener los registros de dicha revisión.

Los resultados de la revisión por la Dirección incluyen todas las decisiones y acciones relacionadas con:

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

Las Salidas de la Revisión por la Dirección, se registran en el **SGC-F-10 Acta de Revisión por la Dirección**, la misma que contiene acciones y decisiones relacionadas con la mejora del Sistema de Gestión de Calidad, mejora del producto en relación a los requisitos de nuestros clientes y las decisiones de asignación de recursos

6. GESTIÓN DE RECURSOS

6.1 Provisión de Recursos

EL YOGURTERO S.A.C. provee de los recursos necesarios para implementar y mantener el Sistema de Gestión de la Calidad; así como, para cumplir con los requisitos de nuestros clientes con la finalidad de aumentar su satisfacción.

6.2. Recursos Humanos

6.2.1. Generalidades

	MANUAL DE CALIDAD	Versión/Fecha	Rev.	Aprob.
		01/07.10.2016	RED	GG

Cada una de las Jefaturas ha definido las competencias de su personal cuyo trabajo afecta la calidad del producto.

En base a las competencias, se efectúa la capacitación del personal y se evalúa la eficacia de la capacitación por medio de los resultados de las evaluaciones aplicadas a cada Jefatura y por el desempeño semestral de cada trabajador.

Asimismo, se llevan a cabo charlas con el fin de asegurarse que el personal es consciente de la importancia de sus actividades y de la manera como a través del desempeño de sus labores, contribuyen a lograr los objetivos de calidad.

El área de Recursos Humanos, conserva files del trabajador donde se evidencian los registros correspondientes a su educación, formación, habilidades y experiencia

6.2.2. Competencia, Formación y toma de conciencia

EL YOGURTERO S.A.C. determina las competencias necesarias para todo el personal cuyo trabajo afecte conformidad con los requisitos del producto, las que son descritas en el **RH-M-01 Manual de Organizaciones y Funciones**.

Además evalúa las habilidades mediante el formato **RH-F-05 Evaluación del Desempeño**, en el que el superior inmediato es el responsable de la evaluación, los cuales son descritas en el procedimiento **RH-P-01 Reclutamiento y Selección**.

EL YOGURTERO S.A.C. mantiene registros apropiados del cumplimiento de las competencias de su personal, por lo que el personal que ingresa a laborar recibe una inducción general de la organización y de los procesos. Así mismo determina la necesidad de brindar formación al personal o de tomar otras acciones para satisfacer dichas necesidades y se evalúa la eficacia de las mismas según el procedimiento **RH-P-02 Capacitación**.

A períodos definidos, se evalúa la eficacia de los resultados de capacitación.

6.3 Infraestructura

	MANUAL DE CALIDAD	Versión/Fecha	Rev.	Aprob.
		01/07.10.2016	RED	GG

EL YOGURTERO S.A.C. cuenta con la infraestructura necesaria para brindar los servicios y lograr la calidad ofrecida en su producto, nuestra planta de producción se

encuentra ubicada en un área de terreno de 150 m² y con un área construida de 120m². En esta misma planta están ubicadas las oficinas administrativas, de igual forma los Almacenes de insumos y productos terminados.

También se tiene toda la maquinaria requerida para la fabricación de nuestros productos, en permanente control. Para llevar un mayor control de dichas maquinarias se procede a elaborar un **MANT-F-01 Programa de Mantenimiento Preventivo**.

6.4 Ambiente de Trabajo

EL YOGURTERO S.A.C, cumple en sus instalaciones con las exigencias del entorno de trabajo que son necesarias para lograr la conformidad de los servicios que brinda, la empresa ha implementado lo siguiente:

- Condiciones de seguridad para el personal (extintores contra incendios y señalización en casos de sismos).
- Información respecto a cómo actuar en casos de emergencia (charlas, simulacros).
- Condiciones ambientales del trabajo, de acuerdo con las actividades que se desarrollan y que permiten la interacción del personal.
- Condiciones adecuadas de limpieza de las instalaciones y servicios higiénicos.
- Instalación de servicios requeridos para comodidad del personal (servicios higiénicos, refrigeradoras, microondas, cafetín, cochera).
- Condiciones ambientales adecuadas (luz y ventilación) así como medidas para la reducción del ruido y polución en lugares donde la falta de control pueda afectar al personal
- Reuniones de confraternidad (navidad, año nuevo, día de la madre, día del padre, fiestas patrias, aniversario de la institución, día del trabajador, etc.)

	MANUAL DE CALIDAD	Versión/Fecha	Rev.	Aprob.
		01/07.10.2016	RED	GG

7. REALIZACIÓN DEL PRODUCTO

7.1 Planificación de la Realización del Producto

La planificación está basada en los procedimientos específicos que describen los objetivos y requisitos de los servicios, las etapas y actividades para el desarrollo del proceso, los medios y los recursos necesarios.

Asimismo, en los procedimientos específicos se indican las actividades de verificación, seguimiento, supervisión y ensayos/pruebas según corresponda, así como los criterios de aceptación. En los procedimientos específicos también se indican los registros relacionados con los procesos y con los servicios resultantes

Durante la realización del producto, la organización determina lo siguiente:

- Los objetivos de calidad y los requisitos para el producto,
- Se ha definido el proceso de Producción a través del procedimiento **PRO-P-01 Producción**
- Los recursos necesarios para producir (insumos, materia prima y mano de obra)
- Se han definido controles en la producción ligados al trabajo de control de calidad y los referidos al control de calidad en procesos, a través del procedimiento **QC-P-01 Control de Calidad.**
- Cada uno de los productos debe ser:
 - ✓ Verificado: revisar que el producto que sale, cumpla con los requisitos establecidos previamente a la producción.
 - ✓ Validado: revisar que el producto cumpla con lo requerido por el cliente.
 - ✓ Hacerle seguimiento y medición: controlar todos los cambios efectuados en el producto, así como en sus componentes

	MANUAL DE CALIDAD	Versión/Fecha	Rev.	Aprob.
		01/07.10.2016	RED	GG

- ✓ Inspeccionado: controlar la calidad del producto de acuerdo a los criterios de aceptación predeterminados.
- ✓ Efectuarle ensayos o pruebas: control de calidad del producto.
- Toda la información de los controles que se realizan para determinar el cumplimiento de los requisitos establecidos son registrados en los **formatos** correspondientes a cada control.

7.2 Procesos relacionados con el Cliente.

7.2.1 Determinación de los requisitos relacionados con el servicio

El YOGURTERO S.A.C. ha determinado:

- Los requisitos especificados por el cliente, incluyendo los requisitos para las actividades de entrega y las posteriores de la misma.
- Los requisitos no establecidos por el cliente pero necesarios para la prestación del servicio. cuidando en esta parte a la inocuidad del producto.
- Los requisitos legales y reglamentarios aplicables a la prestación de servicio de residuos sólidos.
- Los requerimientos legales como la autorización emitida por la DIGESA, como son su Contenido Neto y Rotulado (nombre del producto, registro sanitario, nombre del responsable, N° de Lote, Fecha de Vencimiento, Fabricante y Dirección.)
- Los requisitos propios de la Organización como la capacidad de ventas, el producto vendido y la calidad del producto.

7.2.2 Revisión de los requisitos relacionados con el servicio

EL YOGURTERO S.A.C. revisa periódicamente los requisitos relacionados con el producto y mantiene registros de los resultados de las revisiones y de las acciones originadas por la misma. Asimismo, se comunica al personal correspondiente de las modificaciones de los requisitos en caso hubiera.

	MANUAL DE CALIDAD	Versión/Fecha	Rev.	Aprob.
		01/07.10.2016	RED	GG

7.2.3 Comunicación con el cliente

Se establecen canales de comunicación con los clientes a través de: teléfono, correo electrónico y comunicación directa.

Mediante esta comunicación se garantiza que se cuente con información sobre el producto, conocen los requisitos del cliente en todo momento así como cualquier modificación y la retroalimentación con el cliente, incluyendo sus quejas

Se garantiza que la comunicación es eficaz con el cliente.

7.3 Diseño y Desarrollo

El presente requisito no es aplicable a la empresa debido a que el producto a comercializar presenta características establecidas y definidas que se mantienen a través del tiempo, lo cual no requieren desarrollar especificaciones nuevas del producto; es decir, no se diseña producto de acuerdo a requerimientos especiales de los clientes.

7.4. Compras

7.4.1. Proceso de Compras

La empresa establece los requisitos del producto que desea comprar. Además, se cerciora que éstos se cumplan. El tipo y el grado de control que se realizan a los proveedores, depende de la incidencia del bien comprado en el servicio final.

La empresa ha establecido los criterios para selección, evaluación y reevaluación de los proveedores.

Las evaluaciones al proveedor, se realizan a través del formato **LOG-F-01 Evaluación y Seguimiento al Proveedor**. Los proveedores que aparecen en la **LOG-F-02 Lista de Proveedores Calificados** han sido evaluados y seleccionados sobre la base de su desempeño anterior. La re-evaluación de proveedores se realiza en base al cumplimiento en calidad del producto o servicio, conformidad del producto o servicio, tiempo de entrega, crédito y precios.

	MANUAL DE CALIDAD	Versión/Fecha	Rev.	Aprob.
		01/07.10.2016	RED	GG

Siempre y cuando los nuevos proveedores aprueben esta re-evaluación serán ingresados a la **LOG-F-02 Lista de Proveedores Calificados**.

7.4.2. Información de Compras

El administrador proporcionará la información necesaria para realizar una adecuada compra, la misma que será puesta en una Orden de Compra. Contiene el detalle del

producto a comprar, como la descripción, cantidad, plazo de entrega y condiciones de pago. La persona encargada de realizar las compras contará con la Orden de Compra donde se especificará los requisitos para el producto. Además deberá considerar la lista de proveedores aprobados. La verificación del producto comprado está bajo la responsabilidad del área de logística quien consérvalos registros de las evaluaciones realizadas a los proveedores.

7.4.3 Verificación de los productos comprados

La administración realiza la verificación del cumplimiento de las especificaciones técnicas de los bienes adquiridos, previo ingreso al almacén y en coordinación con quien solicitó el servicio de compra.

Cuando el contrato con el proveedor así lo establezca, se podrá realizar la verificación en los locales de los proveedores

7.5. Producción y prestación de servicio.

7.5.1. Control de la producción y de la prestación del servicio

El desarrollo de las diferentes actividades que conforman la producción y prestación del servicio se realizan bajo condiciones controladas, las cuales son el resultado de la planificación realizada en base a:

- Especificaciones técnicas del producto

	MANUAL DE CALIDAD	Versión/Fecha	Rev.	Aprob.
		01/07.10.2016	RED	GG

- El uso de medios adecuados para el desarrollo de las actividades.
- Utilización de equipos de medición
- Seguimiento y medición de los procesos en base a indicadores establecidos.
- La formación y calificación del personal.
- El control sobre las compras realizadas.
- Actividades de aprobación de liberación o utilización

Se inicia el proceso productivo con la **PRO-F-01 Orden de Producción** donde se indican los procesos para la transformación de los elementos de entrada en elementos de salida

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

EL YOGURTERO S.A.C., no requiere la validación de sus procesos de realización y prestación del servicio, debido a que está en la capacidad de realizar el seguimiento y medición a dichos procesos.

7.5.3 Identificación y trazabilidad

Con respecto a la Trazabilidad, en el caso de **EL YOGURTERO S.A.C.**, este es un requisito obligatorio por el tipo de productos que elaboramos, ya que son para el consumo humano y por exigencia de **DIGESA** por lo relacionado con las **Buenas Prácticas de Manufactura**.

Cada producción sale con un número de lote, con el cual se logra la identificación del punto de partida para reconstruir su historia de acuerdo a la **PRO-F-01 Orden de Producción**.

7.5.4 Propiedad del cliente

EL YOGURTERO S.A.C., a través de su procedimiento **ALM-P-01 Almacén**, da las pautas para realizar el correcto almacenamiento de los productos terminados y en caso se deteriore o se pierda la propiedad del cliente, se comunica con éste y se toman acciones registrándolos en el formato SGC -F- 11 Propiedad del cliente.

	MANUAL DE CALIDAD	Versión/Fecha	Rev.	Aprob.
		01/07.10.2016	RED	GG

7.5.5 Preservación del servicio / Producto

EL YOGURTERO S.A.C. ha establecido a través de los procedimientos de **PRO-P-01 Producción**, **ALM-P-01 Almacén** y **DyD-P-01 Despacho y Distribución**, los

controles para preservar el producto durante el proceso interno y la entrega al destino previsto con la finalidad de mantener la conformidad con los requisitos.

7.6 Control de los equipos y medición.

Se han identificado los equipos de medición en el formato **MANT-F-02 Programa de Calibración y/o Verificación**, el mismo que se actualiza con una periodicidad anual. A través de dicho programa se asegura que se efectúa el control de los instrumentos y equipos de medición que se utilizan en el proceso productivo.

Cabe precisar, que todos los equipos de medición están correctamente identificados con el fin de determinar el estado de calibración. Se efectúa un continuo control en base a seguimientos y mediciones para los cuales se determina procesos, indicando tolerancias.

EL YOGURTERO S.A.C. evalúa y registra la validez de los resultados de las mediciones en caso el equipo no esté conforme con los requisitos

8 MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA

8.1 GENERALIDADES

EL YOGURTERO S.A.C ha planificado e implementado procesos de seguimiento, medición, análisis y mejoras, para demostrar que el producto es conforme, que el Sistema de Gestión de Calidad es conforme y para mejorar continuamente el sistema y necesario para:

La empresa planifica e implementa los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora necesarios para:

- Demostrar la conformidad del servicio.

	MANUAL DE CALIDAD	Versión/Fecha	Rev.	Aprob.
		01/07.10.2016	RED	GG

- Asegurar la conformidad del SGC.
- Mejorar continuamente la eficacia del SGC.

8.2. SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN

8.2.1. Satisfacción del cliente

Con el fin de medir la satisfacción del cliente y determinar la efectividad del SGC, se tiene definida una medición para evaluar la percepción de los clientes con el servicio brindado, lo cual realiza a través del formato **COM-F-02 Encuestas de Satisfacción**. Los resultados se evalúan en reuniones con el representante del SGC, las mismas que se llevan a cabo de manera trimestral.

8.2.2 Auditoría Interna

El representante del SGC es el responsable de definir, planificar y gestionar los recursos necesarios para que se realicen las auditorías internas del SGC con el fin de verificar si el SGC:

- Es conforme con las disposiciones planificadas, con 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 proceso para la realización de estas auditorías se realiza de acuerdo al procedimiento SGC-P-04 Auditorías Internas. Las auditorías se planifican a través del formato **SGC-F-07 Programa de Auditorías Internas** y estas se llevan a cabo considerando el estado y la importancia de los procesos y las áreas a auditar, así como los resultados de las auditorías anteriores.

8.2.3. Seguimiento y medición de los procesos

EL YOGURTERO S.A.C., planifica e implementa los procesos de seguimiento, medición y análisis necesarios para:

- Demostrar la conformidad del producto
- Asegurar la conformidad del Sistema de Gestión de la Calidad
- Evaluar la satisfacción del cliente

	MANUAL DE CALIDAD	Versión/Fecha	Rev.	Aprob.
		01/07.10.2016	RED	GG

- Las características y tendencias de los procesos y productos
- Seguimiento a la Percepción del Cliente

Como parte de la medición del desempeño del Sistema de Gestión de la Calidad, EL YOGURTERO S.A.C. realiza el seguimiento a la información relativa a la percepción del cliente tanto de quejas como de satisfacción a través del Procedimiento **GC-P-02 Satisfacción del Cliente**. Esta información se mide a través del **Tablero de Control**.

- Seguimiento y Medición de los Procesos
EL YOGURTERO S.A.C., determina e implementa métodos para el seguimiento y medición de los procesos del Sistema de Gestión de la Calidad, con el fin de demostrar su capacidad para alcanzar los resultados planificados. Esta información se mide a través del **Tablero de Control**.

8.2.4 Seguimiento y medición del servicio / Producto

EL YOGURTERO S.A.C., mide y realiza un seguimiento de las características de sus productos para verificar que se cumplen los requisitos de los mismos. Para lo cual, ha establecido el **Tablero de Control** y los controles de calidad realizados sobre el producto.

La liberación final del producto lo realiza el analista de control de calidad a través del formato **QC-F-03 Liberación del Producto Terminado**, quién validará el cumplimiento de los requisitos del cliente y colocará el sello de conforme en el producto final.

8.3 Control del Producto no Conforme

EL YOGURTERO S.A.C., se asegura que el producto que no sea conforme con los requisitos del cliente, se identifica y controla para prevenir su uso o entrega no intencional.

	MANUAL DE CALIDAD	Versión/Fecha	Rev.	Aprob.
		01/07.10.2016	RED	GG

Además mantiene los registros adecuados de la naturaleza de las no conformidades y de cualquier acción tomada posteriormente, incluyendo las concesiones que se hayan obtenido. Se ha establecido el procedimiento **SGC-P-02 Control de Producto No Conforme**.

8.4 Análisis de Datos

EL YOGURTERO S.A.C. ha establecido diferentes mecanismos para realizar el seguimiento y la medición del sistema de gestión de la calidad, donde los resultados obtenidos son recopilados y analizados para demostrar la idoneidad y la eficacia del SGC y para evaluar sus posibles mejoras

Los datos obtenidos de la aplicación de las encuestas, nos permite obtener información sobre la satisfacción del cliente.

La conformidad del producto con los requisitos planificados se obtiene a través de la liberación del producto terminado y de la conformidad brindada por el cliente.

Se efectúa el análisis de los datos de los proveedores, después de realizadas las evaluaciones y re- evaluaciones de los mismos.

8.5. MEJORA

8.5.1. Mejora continua

EL YOGURTERO S.A.C. ha declarado su compromiso de mejorar continuamente la eficacia del SGC, a través de la política de calidad, los objetivos de calidad, los resultados de las auditorías, el análisis de datos, las acciones correctivas y preventivas y la revisión por la dirección.

Las oportunidades de mejora continua son detectadas por el personal y los clientes de la empresa y se manifiestan en la mejora progresiva de las actividades que desarrolla

8.5.2. y 8.5.3 Acción correctiva y preventiva

	MANUAL DE CALIDAD	Versión/Fecha	Rev.	Aprob.
		01/07.10.2016	RED	GG

Esta sección tiene por objeto describir la manera en que las Acciones Correctivas y Preventivas son adoptadas, a fin de eliminar las causas reales o potenciales de No Conformidades detectadas en el SGC de EL YOGURTERO S.A.C.

La detección de las No Conformidades (NC) o No Conformidades Potenciales (NCP), normalmente se produce como consecuencia de las siguientes actividades:

revisiones/supervisiones, auditorías internas o externas, quejas, sugerencias, evaluaciones de la satisfacción de los clientes, revisiones por la dirección y hallazgos del personal.

El procedimiento SGC-P-03 Acciones Correctivas y Preventivas define las acciones para:

- Revisar las no conformidades (incluyendo las quejas de los clientes).
- Determinar las causas de las no conformidades.
- Evaluar la necesidad de adoptar acciones para asegurarse de que las no conformidades no vuelvan a ocurrir.
- Determinar las no conformidades potenciales y sus causas.
- Determinar e implementar las acciones necesarias para mitigar o eliminar las causas de las No Conformidades.
- Registrar los resultados de las acciones tomadas.
- Revisar y hacer seguimiento de las acciones correctivas / preventivas tomadas

**ANEXO N° 3: INDICADORES Y OBJETIVOS DE CONTROL PARA EL
YOGURTERO S.A.C. (SIGUIENTE HOJA).**

EL YOGURTERO S.A.C.	INDICADORES DE CONTROL				Versión: 1 Fecha: 29.06.2016 Rev: SGC Elabor: RED

Año: 2016

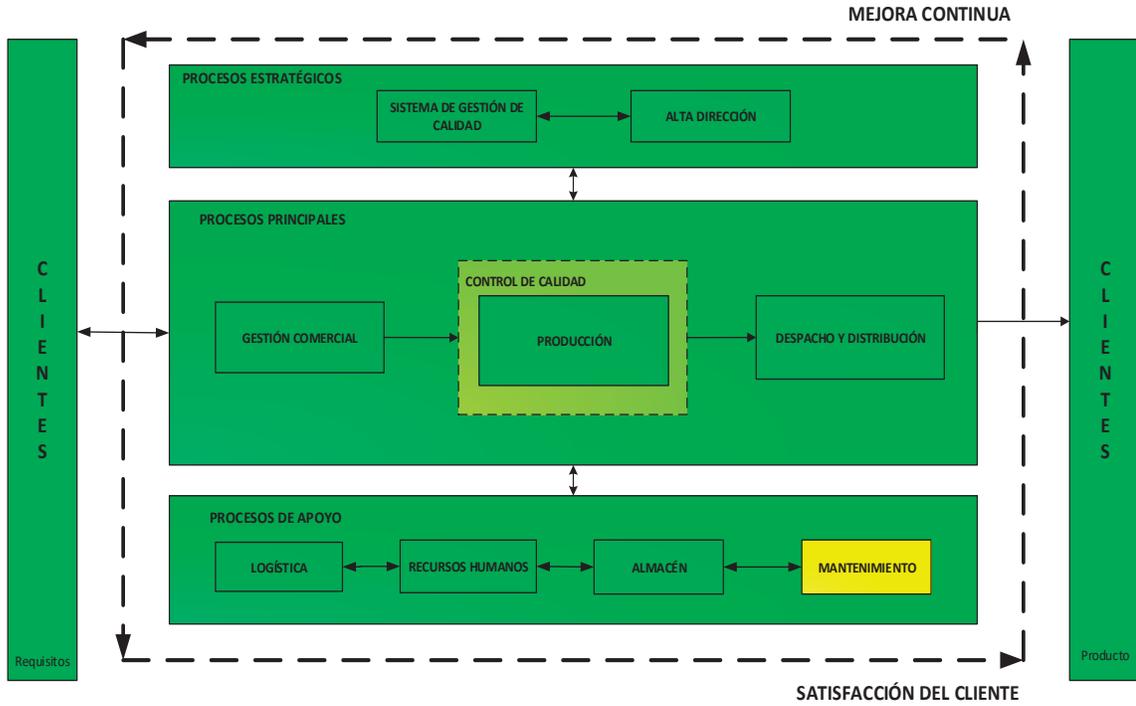
PROCESO	RESPONSABLE	N°	OBJETIVO	INDICADOR	CRITERIOS DE ACEPTACIÓN			FRECUENCIA DE MEDICIÓN	PERIODO DE CUMPLIMIENTO	POLÍTICA
					BUENO	REGULAR	MALO			
GESTIÓN COMERCIAL	Jefe Comercial	1	Alcanzar un 80% de Satisfacción del Cliente	# de clientes satisfechos/ Total de clientes encuestados (respuestas)	≥80%	70% - 79%	<70%	TRIMESTRAL	Dc-16	Somos una empresa dedicada a la producción de derivados lácteos, como yogurt y queso fresco, donde nuestros clientes y su satisfacción son la prioridad. Para ello nos comprometemos a cumplir sus requerimientos, los requisitos legales aplicables y otros requisitos a los cuales nos suscribimos voluntariamente, además de buscar constantemente la mejor forma de nuestro sistema de gestión de la calidad. Para poder alcanzar estos compromisos, contamos con personal altamente calificado con conocimiento y experiencia en el sector lácteo, lo que nos permite desampliar eficientemente el control de nuestros procesos. El desarrollo e implementación de esta Política es un compromiso de la Gerencia General de EL YOGURTERO S.A.C. y una responsabilidad compartida con todos los que integramos nuestra organización.
		2	Captar más de 1 cliente nuevo al mes	# de clientes nuevos	> 1	-	0%	MENSUAL	Dc-16	
PRODUCCIÓN	Jefe de Producción	3	Incrementar la producción anual de yogurt en un 5% con respecto al año anterior	(Cantidad producida del año actual/Cantidad producida del año anterior) x 100	≥15%	10% - 14%	<10%	MENSUAL	Dc-16	
CONTROL DE CALIDAD	Jefe de Control de Calidad	4	Disminuir en un 5% la cantidad de producto no conforme con respecto al año anterior	(Cantidad de Producto No Conforme del año actual/ Cantidad de Producto No Conforme del año anterior) X 100	≤5%	4% - 6%	>6%	MENSUAL	Dc-16	
DESPACHO Y DISTRIBUCIÓN	Jefe de Despacho y Distribución	5	Cumplir en un 90% los despachos programados	(# Despachos realizados/Total de despachos programados) x 100	≥90%	60% - 89%	≤59%	MENSUAL	Dc-16	
RECURSOS HUMANOS	Jefe de Recursos Humanos	6	Cumplir en un 90% del programa de capacitación	# Capacitaciones ejecutadas/ Capacitaciones programadas	≥90%	70% - 89%	<70%	SEMESTRAL	Dc-16	
LOGÍSTICA	Jefe de Logística	7	Alcanzar un 80% de proveedores calificados como buenos	# Proveedores calificados como buenos / Total de proveedores evaluados	≥80%	70% - 79%	<70%	ANUAL	Dc-16	
SGC	RED	8	Cerrar el 90% de las solicitudes de acción correctiva dentro del plazo establecido	# de Acciones Correctivas cerradas dentro del plazo establecido/ Total de Acciones Correctivas	≥90%	60% - 89%	≤59%	SEMESTRAL	Dc-16	
		9	Cerrar el 90% de las solicitudes de acción correctiva dentro del plazo establecido	# de Acciones Correctivas cerradas dentro del plazo establecido/ Total de Acciones Correctivas	≥90%	60% - 89%	≤59%	SEMESTRAL	Dc-16	

CRITERIOS DE ACEPTACIÓN

RESULTADO	ACCIONES A TOMAR
BUENO	No requiere
REGULAR	Evaluar la posibilidad de tomar acciones
MALO	Tomar acciones

ANEXO N°4: MAPA DE PROCESOS

MAPA DE PROCESOS DE EL YOGURTERO S.A.C.



 PROCESO TERCERIZADO

**ANEXO N° 5: MANUAL DE ORGANIZACIONES Y FUNCIONES (MOF) PARA EL
YOGURTERO S.A.C. (SIGUIENTE HOJA)**

EL YOGURTERO S.A.C.	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	Versión Fecha:	Rev.	Aprob.
		01 / 07.10.2016	RED	GG

MANUAL DE ORGANIZACIONES Y FUNCIONES (MOF)

EL YOGURTERO S.A.C.	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	Versión Fecha:	Rev.	Aprob.
		01 / 07.10.2016	RED	GG

INDICE

INDICE	3
A. FINALIDAD DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	4
B. ALCANCE	4
C. CONTENIDO DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	4
D. ORGANIGRAMA	5
E. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	5
1. GERENTE GENERAL	5
2. ASESOR LEGAL	7
3. REPRESENTANTE DE LA DIRECCIÓN	8
4. JEFE COMERCIAL	9
5. ASISTENTE COMERCIAL	10
6. JEFE LOGISTICA	11
7. JEFE DE DESPACHO Y DISTRIBUCIÓN	12
8. ENCARGADO DE ALMACÉN	13
9. CONDUCTOR	14
10. AYUDANTE DEL CONDUCTOR	15
11. JEFE DE PRODUCCION	16
12. ANALISTA DE CONTROL DE CALIDAD	17
13. TÉCNICO EN LÁCTEOS	18
14. OPERARIO DE PRODUCCIÓN	19
15. TÉCNICO DE MANTENIMIENTO	20
16. JEFE DE RECURSOS HUMANOS	21

EL YOGURTERO S.A.C.	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	Versión Fecha:	Rev.	Aprob.
		01 / 07.10.2016	RED	GG

A. FINALIDAD DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

El presente documento normativo denominado “Manual de Organización y Funciones” de la empresa EL YOGURTERO S.A.C., tiene por finalidad los siguientes aspectos:

1. Presentar la estructura organizacional de la empresa, señalando como está conformado las áreas que componen la empresa, determinando las funciones generales y específicas de su estructura interna, los niveles de responsabilidad y orden jerárquico.
2. Brindar información acerca de las funciones y responsabilidades a todo el personal que labora en las diferentes áreas de la empresa. Para ello se distribuirán copias (o también vía digital) del presente Manual de Organización y Funciones.

Todo el personal perteneciente a esta empresa, **ESTÁ EN LA OBLIGACIÓN DE CUMPLIR CON LO ESTABLECIDO EN EL PRESENTE MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES**. Las estructuras o actividades no consideradas en el presente documento deberán desarrollarse de acuerdo a una lógica y práctica interpretación del espíritu del Manual.

B. ALCANCE

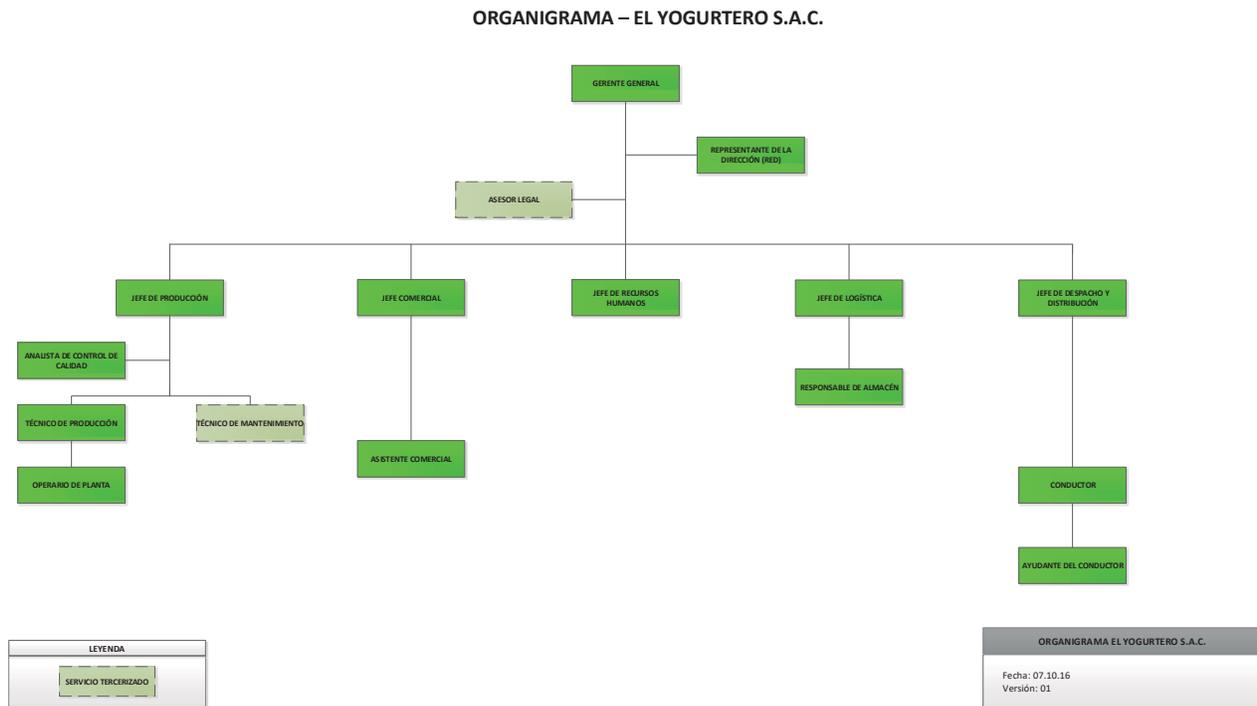
El presente Manual de Organización y Funciones, abarca la organización estructural funcional de la Empresa **EL YOGURTERO S.A.C.**, siendo su ámbito de aplicación todo el Personal que labora en las distintas áreas de la Empresa, desde la Alta Dirección, Jefes de las Áreas Administrativas, Operativas, y Personal que labora en los distintos niveles.

C. CONTENIDO DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

Este documento como un Manual de Organización y Funciones, es indicar las atribuciones y responsabilidades de las áreas que conforman la empresa, así como de las personas a cargo en cada área. También una descripción de la dinámica con la cual deben interrelacionarse las distintas áreas; una descripción de la ubicación física, equipamiento y facilidades con que cuenta cada instancia y cargo en **EL YOGURTERO S.A.C.**

EL YOGURTERO S.A.C.	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	Versión Fecha:	Rev.	Aprob.
		01 / 07.10.2016	RED	GG

D. ORGANIGRAMA



E. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

1. GERENTE GENERAL

REPORTA A:	NA	SUPERVISA A:	Todo el personal
-------------------	----	---------------------	------------------

1. OBJETIVO DEL PUESTO

Realizar el primer contacto con los proveedores, darle seguimiento a todos los requerimientos de repuestos emitidos por el área de Mantenimiento. Coordinar, vigilar y velar por la entrega a tiempo y en buenas condiciones de cada pedido.

2. FUNCIONES

01.	Cumplir con la Política del Sistema de Gestión de Calidad de EL YOGURTERO S.A.C.
02.	Cumplir con los controles descritos en el manual de BPM y el plan HACCP.

EL YOGURTERO S.A.C.	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	Versión Fecha:	Rev.	Aprob.
		01 / 07.10.2016	RED	GG

03.	Respaldar las actividades realizadas por el RED
04.	Representar a la empresa en lo jurídico, comercial y administrativo.
05.	Representar a la empresa ante toda persona privada, pública, comercial, industrial, bancaria, autoridades políticas, administrativas, municipales o jurídicas.
07.	Conocer y cumplir los procedimientos operacionales asociados al servicio brindado.
08.	Planear y desarrollar metas a corto y largo plazo junto con objetivos anuales y entregar las proyecciones de dichas metas para la aprobación del Titular de la empresa.
09.	Desarrollar estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas propuestas.
10.	Crear un ambiente en el que las personas puedan lograr las metas de grupo con la menor cantidad de tiempo, dinero, materiales, es decir optimizando los recursos disponibles.
11.	Implementar una estructura administrativa que contenga los elementos necesarios para el desarrollo de los planes de acción.
12.	Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de las diferentes Gerencias y departamentos.
13.	Ejercer un liderazgo dinámico para volver operativos y ejecutar los planes y estrategias determinados.
14.	Desarrollar políticas para implementar un ambiente de trabajo que motive positivamente.
15.	Coordinar que las oficinas administrativas aseguren que los registros y sus análisis se ejecuten correctamente.
16.	Nombrar y remover empleados y trabajadores que requiera la buena marcha y administración de la organización.
17.	Intervenir en los actos y contratos que la empresa celebre.
18.	Establecer una fluida y constante comunicación con todas las gerencias y jefaturas de la organización
19.	A través de subordinados volver operativos a los objetivos, metas y estrategias desarrollando planes de acción a corto, mediano y largo plazo.
20.	Otras funciones inherentes al cargo.

3. COMPETENCIAS						
COMPETENCIA	MÍNIMO			ÓPTIMO		
EDUCACIÓN	Titulado en Ing. Industrial o carrera afín			Maestría en Gerencia Administrativa, Gestión de Proyectos, Gestión Financiera		
FORMACIÓN	Conocimientos de Administración			Conocimiento de Gestión de Proyectos		
EXPERIENCIA	3 años			Más de 3 años		
HABILIDADES	CONOCIMIENTOS	X	ORIENTACIÓN HACIA EL LOGRO	X	PIENSA ESTRATÉGICAMENTE	X
	PUNTUALIDAD Y ASISTENCIA	X	LEALTAD E IDENTIFICACIÓN A LA INSTITUCIÓN	X	PRESENTACIÓN PERSONAL	X
	LIDERAZGO	X	TRABAJO EN EQUIPO	X	CONFIABILIDAD Y RESPONSABILIDAD	X
	INICIATIVA	X	COMUNICACIÓN EFECTIVA	X	TRATO CON EL CLIENTE	X

EL YOGURTERO S.A.C.	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	Versión Fecha:	Rev.	Aprob.
		01 / 07.10.2016	RED	GG

2. ASESOR LEGAL

REPORTA A:	Gerente General	SUPERVISA A:	Todo el personal de la organización
-------------------	-----------------	---------------------	-------------------------------------

1. OBJETIVO DEL PUESTO

Ejecución de actividades de asesoría a la Organización, en asuntos de carácter jurídico-legal y absolver consultas de la Gerencia General y áreas dependientes de la Empresa.

2. FUNCIONES

01.	Cumplir con la Política del Sistema de Gestión de Calidad de EL YOGURTERO S.A.C.
02.	Cumplir con los controles descritos en el manual de BPM y el plan HACCP.
03.	Asumir la defensa de la empresa en los procesos judiciales y administrativos en los que ésta sea demandante o demandada.
04.	Absolver consultas legales formuladas por la gerencia general y otras dependencias de la empresa, sobre aspectos relacionados con la gestión empresarial.
05.	Formular y visar los contratos para los clientes de la empresa y emitir opinión sobre aquellos que se someten a su consideración.
06.	Emitir informes legales, de ser el caso, sobre los temas o casos que le son consultados
07.	Patrocinar y dar seguimiento a los procedimientos administrativos y procesos judiciales iniciados por la empresa contra terceros por diversas causales.
08.	Otras actividades que le sean encargadas.

3. COMPETENCIA

COMPETENCIA	MINIMO		OPTIMO			
EDUCACIÓN	Título profesional de Abogado		Postgrado (Maestría) en especialidades afines al cargo			
FORMACIÓN	Cursos de derecho laboral		Especialización en derecho laboral			
EXPERIENCIA	2 años		Más de 2 años			
HABILIDADES	CONOCIMIENTOS	X	ORIENTACIÓN HACIA EL LOGRO	X	PIENSA ESTRATÉGICAMENTE	
	PUNTUALIDAD Y ASISTENCIA	X	LEALTAD E IDENTIFICACIÓN A LA INSTITUCIÓN	X	PRESENTACIÓN PERSONAL	X
	LIDERAZGO		TRABAJO EN EQUIPO	X	CONFIABILIDAD Y RESPONSABILIDAD	X
	INICIATIVA	X	COMUNICACIÓN EFECTIVA	X	TRATO CON EL CLIENTE	X

EL YOGURTERO S.A.C.	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	Versión Fecha:	Rev.	Aprob.
		01 / 07.10.2016	RED	GG

3. REPRESENTANTE DE LA DIRECCIÓN

REPORTA A:	Gerente General	SUPERVISA A:	Todo el personal de la organización
-------------------	-----------------	---------------------	-------------------------------------

1. OBJETIVO DEL PUESTO

Asegurar que se establezca, implemente y mantengan los procesos necesarios para el Sistema de Gestión de Calidad.

2. FUNCIONES

01.	Cumplir con la Política del Sistema de Gestión de Calidad de EL YOGURTERO S.A.C
02.	Cumplir con los controles descritos en el manual de BPM y el plan HACCP.
03.	Asegurar que se establezca, implemente y mantenga los procesos necesarios para el SGC.
04.	Informar a la gerencia general sobre el desempeño del SGC y de cualquier necesidad de mejora.
05.	Asegurar de que se promueva la toma de conciencia de los requisitos del cliente en todos los niveles de la organización
06.	Aumentar la eficacia y eficiencia de la operación y de la mejora continua del sistema de gestión de la calidad.
07.	Tener comunicación con clientes en temas relacionados con el sistema de gestión de la calidad.
08.	Establecer mecanismos que permitan registrar toda la información generada por los clientes (reclamos, incidencias, datos de los competidores, sugerencias).
09.	Evaluar y seleccionar a la empresa certificadora.
10.	Coordinar con los consultores externos, en temas relacionados al SGC
11.	Otras actividades que le sean encargado

1. COMPETENCIAS

COMPETENCIA	MINIMO		OPTIMO			
EDUCACIÓN	Bachiller en Administración o carreras afines.		Titulado en administración de empresas o carreras afines y/o Postgrado (Maestría) en especialidades afines al cargo			
FORMACIÓN	Conocimientos de la Norma ISO 9001:2008/ISO 9001:2015		Especialización en Gestión de la Calidad Total, Auditorías de Certificación ISO 9001:2008/ ISO 9001:2015 o Curso de Auditor Líder ISO 9001:2008/ ISO 9001:2015			
EXPERIENCIA	-----		2 años de experiencia en el cargo			
HABILIDADES	CONOCIMIENTOS	X	ORIENTACIÓN HACIA EL LOGRO	X	PIENSA ESTRATÉGICAMENTE	X
	PUNTUALIDAD Y ASISTENCIA	X	LEALTAD E IDENTIFICACIÓN A LA INSTITUCIÓN	X	PRESENTACIÓN PERSONAL	X

EL YOGURTERO S.A.C.	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	Versión Fecha:	Rev.	Aprob.
		01 / 07.10.2016	RED	GG

	LIDERAZGO	X	TRABAJO EN EQUIPO	X	CONFIABILIDAD Y RESPONSABILIDAD	X
	INICIATIVA	X	COMUNICACIÓN EFECTIVA	X	TRATO CON EL CLIENTE	X

4. JEFE COMERCIAL

REPORTA A:	Gerente General	SUPERVISA A:	Asistente Comercial
-------------------	-----------------	---------------------	---------------------

1. OBJETIVO DEL PUESTO

Planificar y organizar la Gestión Comercial de la empresa, establecer y exigir el cumplimiento de las metas del equipo de asesores comerciales.

2. FUNCIONES

01.	Cumplir con la Política del Sistema de Gestión de Calidad de EL YOGURTERO S.A.C.
02.	Cumplir con los controles descritos en el manual de BPM y el plan HACCP.
03.	Elaborar el Plan Comercial anual y hacer el seguimiento de cumplimiento del mismo.
04.	Convocar periódicamente con carácter obligatorio a reuniones para transmitir sus inquietudes.
05.	Ante la ausencia de su asistente, por diferentes motivos. Tiene la obligación de cubrir las labores inherentes a ese trabajador de su área o hacer que otro trabajador lo reemplace.
06.	Velar por la aplicación de la norma y el cumplimiento de las normas de la organización.
05.	Cuidar el resguardo y mantenimiento de la confidencialidad de la información suministrada por la organización y por el cliente.
07.	Gestionar la utilización de herramientas eficientes de publicidad para la captación efectiva de clientes
08.	Velar para que se cierre una venta, si es necesario comunicar a la Alta Gerencia para evaluar las alternativas para realizar un ajuste en las cotizaciones o tiempos de entrega; siempre cuidando los intereses de la empresa.
09.	Solucionar los reclamos presentados por los clientes en coordinación con la alta gerencia.
10.	Otras funciones asignadas por la Alta Gerencia.

3. COMPETENCIAS

COMPETENCIA	MÍNIMO		ÓPTIMO			
EDUCACIÓN	Bachiller en Administración de empresas, Finanzas, Marketing o carreras afines		Titulado en Administración de empresas, Finanzas, Marketing o carreras afines			
FORMACIÓN	Cursos de Ventas		Especialización en Marketing			
EXPERIENCIA	2 años		Más de 2 años			
HABILIDADES	CONOCIMIENTOS	X	ORIENTACIÓN HACIA EL LOGRO	X	PIENSA ESTRATÉGICAMENTE	X
	PUNTUALIDAD Y ASISTENCIA	X	LEALTAD E IDENTIFICACIÓN A LA INSTITUCIÓN	X	PRESENTACIÓN PERSONAL	X
	LIDERAZGO	X	TRABAJO EN EQUIPO	X	CONFIABILIDAD Y RESPONSABILIDAD	X

EL YOGURTERO S.A.C.	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	Versión Fecha:	Rev.	Aprob.
		01 / 07.10.2016	RED	GG

	INICIATIVA	X	COMUNICACIÓN EFECTIVA	X	TRATO CON EL CLIENTE	X
--	------------	---	--------------------------	---	-------------------------	---

5. ASISTENTE COMERCIAL

REPORTA A:	Jefe Comercial	SUPERVISA A:	N.A.
-------------------	----------------	---------------------	------

1. OBJETIVO DEL PUESTO

Ser el conducto coordinador entre las áreas de Comercial y Producción. Buscando cumplir con las necesidades y requerimientos del cliente.

2. FUNCIONES

01.	Cumplir con la Política del Sistema de Gestión de Calidad de EL YOGURTERO S.A.C.
02.	Cumplir con los controles descritos en el manual de BPM y el plan HACCP.
03.	Recepción de Solicitudes de cotizaciones.
04.	Verificación de la documentación e información completa necesaria, para la apertura de una orden de pedido.
05.	Coordinación con producción para la confirmación del tiempo de entrega solicitado.
06.	Recepción de los pedidos de los clientes.
07.	Solicitud y seguimiento de la entrega del producto.
08.	Elaborar las órdenes de pedido, comprobantes de pago, así como las guías de remisión
09.	Atención personal a los clientes ante cualquier necesidad eventual de los mismos.
10.	Enviar diariamente por correo electrónico el programa de despachos del día siguiente al Jefe de Despacho y Distribución y Jefe Comercial, antes de las 18:00 horas.
11.	Informar las inquietudes o quejas de los clientes a la Alta Dirección, para subsanarlas de manera inmediata.
12.	Otras actividades que le sean encargado

3. COMPETENCIAS

COMPETENCIA	MÍNIMO		ÓPTIMO			
EDUCACIÓN	Cursando estudios en Administración de empresas, Finanzas, Marketing o carreras afines		Bachiller en Administración de empresas, Finanzas, Marketing o carreras afines			
FORMACIÓN	Cursos de Ventas		Diplomando en Marketing			
EXPERIENCIA	2 años		Más de 2 años			
HABILIDADES	CONOCIMIENTOS	X	ORIENTACIÓN HACIA EL LOGRO	X	PIENSA ESTRATÉGICAMENTE	
	PUNTUALIDAD Y ASISTENCIA	X	LEALTAD E IDENTIFICACIÓN A LA INSTITUCIÓN	X	PRESENTACIÓN PERSONAL	X

EL YOGURTERO S.A.C.	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	Versión Fecha:	Rev.	Aprob.
		01 / 07.10.2016	RED	GG

	LIDERAZGO		TRABAJO EN EQUIPO	X	CONFIABILIDAD Y RESPONSABILIDAD	X
	INICIATIVA	X	COMUNICACIÓN EFECTIVA	X	TRATO CON EL CLIENTE	X

6. JEFE LOGISTICA

REPORTA A:	Gerente General	SUPERVISA A:	Asistente de Logística
-------------------	-----------------	---------------------	------------------------

1. FUNCIONES	
01.	Cumplir con la Política del Sistema de Gestión de Calidad de EL YOGURTERO S.A.C.
02.	Cumplir con los controles descritos en el manual de BPM y el plan HACCP.
03.	Negociar las compras de la materia prima y de insumos.
04.	Establecer las políticas de compras.
05.	Reunirse periódicamente con el jefe de producción para revisar los objetivos a cumplir.
06.	Reunirse periódicamente con la jefatura comercial para revisar los materiales que se necesitaran a futuro.
07.	Revisar y aprobar las solicitudes de compra de las diferentes áreas.
08.	Revisar y aprobar las solicitudes de servicios de las diferentes áreas.
09.	Analizar y resolver los problemas logísticos y planificar las mejoras.
10.	Informar a la alta dirección sobre el estado de las últimas compras y las proyectadas.
11.	Efectuar los reclamos frente a los proveedores que hayan incumplido o entregado productos no conformes.
12.	Otras actividades que la alta dirección le indique.

2. OBJETIVO DEL PUESTO		
Planificar, dirigir, coordinar y controlar los procesos de la cadena de suministro para garantizar la calidad, el bajo coste, y la eficacia de los procesos productivos y planificar la estrategia de distribución de los productos terminados con el fin de garantizar la satisfacción del cliente.		
3. COMPETENCIAS		
COMPETENCIA	MÍNIMO	ÓPTIMO
EDUCACIÓN	Licenciado en Administración de Empresas o afines	Maestría en Finanzas

EL YOGURTERO S.A.C.	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	Versión Fecha:	Rev.	Aprob.
		01 / 07.10.2016	RED	GG

FORMACIÓN	Conocimientos en Logística		Conocimientos en sistemas operativos			
EXPERIENCIA	3 años en posiciones similares		Más de 3 años en puestos similares			
HABILIDADES	CONOCIMIENTOS	X	ORIENTACIÓN HACIA EL LOGRO	X	PIENSA ESTRATÉGICAMENTE	X
	PUNTUALIDAD Y ASISTENCIA	X	LEALTAD E IDENTIFICACIÓN A LA INSTITUCIÓN	X	PRESENTACIÓN PERSONAL	X
	LIDERAZGO	X	TRABAJO EN EQUIPO	X	CONFIABILIDAD Y RESPONSABILIDAD	X
	INICIATIVA	X	COMUNICACIÓN EFECTIVA	X	TRATO CON EL CLIENTE	

7. JEFE DE DESPACHO Y DISTRIBUCIÓN

REPORTA A:	Gerente General	SUPERVISA A:	Conductor Ayudante del Conductor
-------------------	-----------------	---------------------	-------------------------------------

1. OBJETIVO DEL PUESTO

Realizar las gestiones necesarias para asegurar la entrega a tiempo de los productos solicitados por el cliente; así como, los insumos o materiales solicitados por las áreas de la organización.

2. FUNCIONES

01.	Cumplir con la Política del Sistema de Gestión de Calidad de EL YOGURTERO S.A.C
02.	Cumplir con los controles descritos en el manual de BPM y el plan HACCP.
03.	Coordinar un día antes con el jefe de producción y jefe comercial la programación diaria de despacho.
04.	Solicita al asistente comercial los datos (N° de orden de pedido, código y descripción del producto, cantidad, # de guía de remisión, entre otros), imprimirla y despachar el producto al cliente.
05.	Verificar que los productos a despachar estén conformes según la guía.
06.	En base a la programación diaria de despacho, realizar el despacho correspondiente.
07.	Entregar al responsable de contabilidad, las guías de remisión firmadas y las facturas correspondientes.
08.	Otras funciones que le sean asignadas inherentes a su cargo.

3. COMPETENCIA

COMPETENCIA	MÍNIMO		ÓPTIMO			
EDUCACIÓN	Bachiller en Administración o carreras afines.		Titulado en Administración o carreras afines.			
FORMACIÓN	Conocimiento del procedimiento de despacho y distribución		Cursos en Despacho de Mercadería			
EXPERIENCIA	2 años		Más de 2 años			
HABILIDADES	CONOCIMIENTOS	X	ORIENTACIÓN HACIA EL LOGRO	X	PIENSA ESTRATÉGICAMENTE	X

EL YOGURTERO S.A.C.	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	Versión Fecha:	Rev.	Aprob.
		01 / 07.10.2016	RED	GG

	PUNTUALIDAD Y ASISTENCIA	X	LEALTAD E IDENTIFICACIÓN A LA INSTITUCIÓN	X	PRESENTACIÓN PERSONAL	X
	LIDERAZGO	X	TRABAJO EN EQUIPO	X	CONFIABILIDAD Y RESPONSABILIDAD	X
	INICIATIVA	X	COMUNICACIÓN EFECTIVA	X	TRATO CON EL CLIENTE	X

8. ENCARGADO DE ALMACÉN

REPORTA A:	Jefe de Despacho y Distribución	SUPERVISA A:	N.A.
-------------------	---------------------------------	---------------------	------

1. OBJETIVO DEL PUESTO

Mantener el almacén en óptimas condiciones y entregar a tiempo los insumos o materiales solicitados por las áreas de la organización.

2. FUNCIONES

01.	Cumplir con la Política del Sistema de Gestión de Calidad de EL YOGURTERO S.A.C.
02.	Cumplir con los controles descritos en el manual de BPM y el plan HACCP.
03.	Revisar las órdenes de salida de insumos y materiales de almacén.
04.	Realizar el requerimiento respectivo y entregar la hoja de requerimiento a tiempo al Jefe de Logística
05.	Recibir y verificar la conformidad de acuerdo a la adquisición requerida por Jefe de Logística.
06.	Recepcionar el producto terminado.
07.	En base a la orden de pedido, entregar el producto a distribuir al área de despacho y distribución.
08.	Almacenar y ordenar los insumos y materiales en su respectivo lugar.
09.	Entregar los documentos respectivos en orden al área de Logística.
10.	Realizar un inventario en físico semestralmente.
11.	Mantener un stock de insumos y materiales.
12.	Otras funciones que le sean asignadas inherentes a su cargo.

3. COMPETENCIA

COMPETENCIA	MINIMO	OPTIMO
EDUCACIÓN	Secundaria completa	Técnico en administración o carreras afines

EL YOGURTERO S.A.C.	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	Versión Fecha:	Rev.	Aprob.
		01 / 07.10.2016	RED	GG

FORMACIÓN	Conocimiento del procedimiento de Almacén		Curso de logística, despacho o afines			
EXPERIENCIA	1 año		2 años			
HABILIDADES	CONOCIMIENTOS	X	ORIENTACIÓN HACIA EL LOGRO	X	PIENSA ESTRATÉGICAMENTE	
	PUNTUALIDAD Y ASISTENCIA	X	LEALTAD E IDENTIFICACIÓN A LA INSTITUCIÓN	X	PRESENTACIÓN PERSONAL	X
	LIDERAZGO		TRABAJO EN EQUIPO	X	CONFIABILIDAD Y RESPONSABILIDAD	X
	INICIATIVA	X	COMUNICACIÓN EFECTIVA	X	TRATO CON EL CLIENTE	

9. CONDUCTOR

REPORTA A:	Jefe de Transporte	SUPERVISA A:	N.A
-------------------	--------------------	---------------------	-----

1. OBJETIVO DEL PUESTO

Entregar la mercadería en el tiempo establecido con los clientes.

2. FUNCIONES

01.	Cumplir con la Política del Sistema de Gestión de Calidad de EL YOGURTERO S.A.C.
02.	Cumplir con los controles descritos en el manual de BPM y el plan HACCP.
03.	Antes de realizar la carga del producto a entregar, revisar las cantidades del despacho, según la guía de remisión de cada cliente
04.	Revisar que la mercadería se encuentre en buen estado, una vez puesto en el vehículo
05.	Revisar diariamente la operatividad del vehículo asignado.
06.	Llenar la hoja de ruta de los puntos que está recorriendo.
07.	Revisar el estado de los neumáticos.
08.	En caso de que el vehículo presente fallas reportarlas de manera inmediata al Jefe de Despacho y Distribución.
09.	Reportar a la jefatura de despacho y distribución el recorrido diario a través de la hoja de ruta.
10.	Limpiar el vehículo de forma diaria después del término del viaje.
11.	Abastecer combustible al término del viaje.
12.	Otras funciones que le sean asignadas inherentes a su cargo.

3. COMPETENCIA

COMPETENCIA	MÍNIMO	ÓPTIMO
EDUCACIÓN	Secundaria completa	Técnico en mecánico automotriz
FORMACIÓN	Brevete A-2	Brevete A-3
EXPERIENCIA	1 año	Más de 1 año

EL YOGURTERO S.A.C.	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES				Versión Fecha:	Rev.	Aprob.
					01 / 07.10.2016	RED	GG
HABILIDADES	CONOCIMIENTOS	X	ORIENTACIÓN HACIA EL LOGRO	X	PIENSA ESTRATÉGICAMENTE		
	PUNTUALIDAD Y ASISTENCIA	X	LEALTAD E IDENTIFICACIÓN A LA INSTITUCIÓN	X	PRESENTACIÓN PERSONAL	X	
	LIDERAZGO		TRABAJO EN EQUIPO	X	CONFIABILIDAD Y RESPONSABILIDAD	X	
	INICIATIVA	X	COMUNICACIÓN EFECTIVA	X	TRATO CON EL CLIENTE	X	

10. AYUDANTE DEL CONDUCTOR

REPORTA A:	Jefe de Despacho y Distribución Conductor	SUPERVISA A:	N.A
-------------------	--	---------------------	-----

1. OBJETIVO DEL PUESTO

Brindar soporte al conducto en la entrega de la mercadería a los clientes.

2. FUNCIONES

01.	Cumplir con la Política del Sistema de Gestión de Calidad de EL YOGURTERO S.A.C.
02.	Cumplir con los controles descritos en el manual de BPM y el plan HACCP.
03.	Antes de realizar la carga del producto a entregar, revisar las cantidades del despacho, según la guía de remisión de cada cliente
04.	Revisar que la mercadería se encuentre en buen estado, una vez puesto en el vehículo
05.	Apoyar en dirigir al conductor al momento de estacionarse para descargar la mercadería
06.	Descargar los productos para proceder a la entrega en la sede del cliente
07.	Asegurarse de que el producto se entregue en buen estado y conforme a la guía de remisión
08.	Hacer firmar la guía de remisión para validar la conformidad del cliente
09.	Limpiar el vehículo de forma diaria después del término del viaje.
10.	Abastecer combustible al término del viaje.

3. COMPETENCIA

COMPETENCIA	MÍNIMO	ÓPTIMO				
EDUCACIÓN	Secundaria completa	Técnico en mecánico automotriz				
FORMACIÓN	Brevete Clase A, Categoría II-a	Brevete Clase A, Categoría II-b				
EXPERIENCIA	1 año	Más de 1 año				
HABILIDADES	CONOCIMIENTOS	X	ORIENTACIÓN HACIA EL LOGRO	X	PIENSA ESTRATÉGICAMENTE	
	PUNTUALIDAD Y ASISTENCIA	X	LEALTAD E IDENTIFICACIÓN A LA INSTITUCIÓN	X	PRESENTACIÓN PERSONAL	X

EL YOGURTERO S.A.C.	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	Versión Fecha:	Rev.	Aprob.
		01 / 07.10.2016	RED	GG

	LIDERAZGO		TRABAJO EN EQUIPO	X	CONFIABILIDAD Y RESPONSABILIDAD	X
	INICIATIVA	X	COMUNICACIÓN EFECTIVA	X	TRATO CON EL CLIENTE	X

11. JEFE DE PRODUCCION

REPORTA A:	Gerente General	SUPERVISA A:	Asistente de Control de Calidad Técnico en Derivado Lácteos Operario de Producción
-------------------	-----------------	---------------------	--

1. OBJETIVO DEL PUESTO

Controla, verifica y registra que los diferentes componentes y productos que participan en los diferentes procesos de fabricación cumplan con los estándares de calidad y especificaciones de producto.

2. FUNCIONES

01.	Cumplir con la Política del Sistema de Gestión de Calidad de EL YOGURTERO S.A.C.
02.	Cumplir con los controles descritos en el manual de BPM y el plan HACCP.
03.	Organiza y da seguimiento a la ejecución de todos los trabajos dentro del ciclo de producción garantizando que, individualmente, cumplen con las especificaciones en el sistema de calidad.
04.	Tiene responsabilidad sobre el funcionamiento del área productiva de la empresa y sobre el cumplimiento de los objetivos y políticas establecidas por el Gerente General.
05.	Optimiza y planifica los recursos productivos de la empresa para obtener un crecimiento progresivo de la productividad a la vez que se respetan los condicionantes y especificaciones de calidad.
06.	Promueve el control del sistema de calidad en toda el área de la que es responsable, ayudando a completar aspectos que puedan contribuir a su mejora continua hasta la entrega final
07.	Crea una labor de equipo con sus colaboradores inmediatamente inferiores traduciendo las políticas y estrategias de la empresa en acciones concretas que puedan ser interpretadas claramente por los mandos intermedios.
08.	Dar seguimiento a la evolución tecnológica, analizando la aplicabilidad en la propia empresa y estudiando la posible rentabilidad de su utilización.
09.	Prepara y presenta a la gerencia, la evolución de los índices de productividad, las acciones realizadas en el período y el conjunto de recomendaciones deseables para la mejora del período siguiente.
10.	Da seguimiento al rendimiento y efectividad de los mandos intermedios a su cargo, proponiendo planes formativos para su crecimiento a nivel tecnológico.
11.	Da seguimiento especial a la planificación de los trabajos y del cumplimiento de los plazos de entrega, procurando información periódica, puntual y fiable al área comercial en este aspecto.
12.	Recibe, filtra y distribuye los procedimientos y mejoras del sistema de calidad desde su inicio, en proceso y durante hasta el final de la producción
13.	Liderar y seguir los avances en las acciones correctoras y preventivas en áreas de productividad.
14.	En caso de suficiente importancia, contactar con clientes, juntamente con personal comercial, para calificar el proceso de producción y su impacto en el costo del producto.
15.	Responsable de la Planificación de la Producción
16.	Para planificar la producción futura, tiene que pensar en los siguientes factores: El costo de las materias primas.

EL YOGURTERO S.A.C.	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	Versión Fecha:	Rev.	Aprob.
		01 / 07.10.2016	RED	GG

	Los nuevos diseños de los productos. La maquinaria y procesos apropiados. La cantidad de personal necesario en cada sección o máquinas. Los desarrollos tecnológicos.
17.	Responsable de llevar la contabilidad de la organización
18.	Otras funciones que le sean asignadas inherentes a su cargo.

3. COMPETENCIAS						
COMPETENCIA	MÍNIMO			ÓPTIMO		
EDUCACIÓN	Ing. Industrias alimentarias o carreras afín			Maestría en Tecnología de Alimentos		
FORMACIÓN	Cursos en inocuidad alimentaria			Especialización en control de calidad de alimentos		
EXPERIENCIA	5 años en puestos similares			Más de 05 años en puestos similares		
HABILIDADES	CONOCIMIENTOS	X	ORIENTACIÓN HACIA EL LOGRO	X	PIENSA ESTRATÉGICAMENTE	X
	PUNTUALIDAD Y ASISTENCIA	X	LEALTAD E IDENTIFICACIÓN A LA INSTITUCIÓN	X	PRESENTACIÓN PERSONAL	X
	LIDERAZGO	X	TRABAJO EN EQUIPO	X	CONFIABILIDAD Y RESPONSABILIDAD	X
	INICIATIVA	X	COMUNICACIÓN EFECTIVA	X	TRATO CON EL CLIENTE	X

12. ANALISTA DE CONTROL DE CALIDAD

REPORTA A:	Jefe de Producción	SUPERVISA A:	Operarios de Producción
-------------------	--------------------	---------------------	-------------------------

1. OBJETIVO DEL PUESTO

Controla, verifica y registra que los diferentes componentes y productos que participan en los diferentes procesos de fabricación cumplan con los estándares de calidad y especificaciones de producto.

2. FUNCIONES

01.	Cumplir con la Política del Sistema de Gestión de Calidad de EL YOGURTERO S.A.C.
02.	Cumplir con los controles descritos en el manual de BPM y el plan HACCP.
03.	Inspecciona los procesos de acuerdo a la Orden de Producción programada.
04.	Realiza pruebas por muestreo en cada recorrido.

EL YOGURTERO S.A.C.	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	Versión Fecha:	Rev.	Aprob.
		01 / 07.10.2016	RED	GG

05.	Asegura que todas las órdenes de producción cumplan con los Controles de Procesos y documenta los registros generados.
06.	Comunica existentes y/o potenciales incumplimientos de estándares al Jefe de Producción.
07.	Enviar por correo reportes diarios con las observaciones en la producción.
08.	Registra las No conformidades de proceso en archivo de control de calidad.
09.	Supervisa el correcto etiquetado y empaque de los productos terminados.
10.	Saca muestras de los productos elaborados y revisa los criterios de calidad definidos.
11.	Muestrea los productos terminados, haciendo el conteo de las muestras y revisa si está correctamente empaquetado.
12.	Responsable de archivar en files los registros generados y los certificados de calibración de instrumentos.
13.	Verifica que sus instrumentos de trabajo estén correctamente calibrados.
14.	Apoya en cualquier función que su jefe le encomiende en el área.

3. COMPETENCIA						
COMPETENCIA	MÍNIMO			ÓPTIMO		
EDUCACIÓN	Carrera Técnica			Carrera Universitaria		
FORMACIÓN	Cursos en inocuidad alimentaria			Especialización en control de calidad de alimentos		
EXPERIENCIA	1 año desempeñando labores similares.			Más de 1 año desempeñando labores similares.		
HABILIDADES	CONOCIMIENTOS	X	ORIENTACIÓN HACIA EL LOGRO	X	PIENSA ESTRATÉGICAMENTE	X
	PUNTUALIDAD Y ASISTENCIA	X	LEALTAD E IDENTIFICACIÓN A LA INSTITUCIÓN	X	PRESENTACIÓN PERSONAL	X
	LIDERAZGO		TRABAJO EN EQUIPO	X	CONFIABILIDAD Y RESPONSABILIDAD	X
	INICIATIVA	X	COMUNICACIÓN EFECTIVA	X	TRATO CON EL CLIENTE	

13. TÉCNICO EN LÁCTEOS

REPORTA A:	Jefe de Producción	SUPERVISA A:	N.A
-------------------	--------------------	---------------------	-----

1. OBJETIVO DEL PUESTO
Garantizar que el trabajo de producción se realicen bajo los criterios de calidad establecidos.

2. FUNCIONES
01. Cumplir con la Política del Sistema de Gestión de Calidad de EL YOGURTERO S.A.C.
02. Verificar que se cuente con los insumos y material a utilizar.
03. Revisar las condiciones de los equipos de producción.

EL YOGURTERO S.A.C.	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	Versión Fecha:	Rev.	Aprob.
		01 / 07.10.2016	RED	GG

04.	Revisar el reporte de control de calidad de la materia prima.
05.	Entregar el registro de las cantidades producidas, respecto a lo programado.
06.	Elaborar el producto en base al flujo de producción establecido y bajo los procedimientos de calidad
07.	Cumplir con los controles descritos en el manual de BPM y el plan HACCP.
08.	Mantener su área limpia y ordenada.
09.	Cualquier otra función que le asigne el Jefe de Producción le asigne

3. COMPETENCIA						
COMPETENCIA	MÍNIMO			ÓPTIMO		
EDUCACIÓN	Técnico en Derivados Lácteos			Ing. Industrias Alimentarias		
FORMACIÓN	-----			Cursos en Control de Calidad		
EXPERIENCIA	1 año			Más de 1 año		
HABILIDADES	CONOCIMIENTOS	X	ORIENTACIÓN HACIA EL LOGRO	X	PIENSA ESTRATÉGICAMENTE	
	PUNTUALIDAD Y ASISTENCIA	X	LEALTAD E IDENTIFICACIÓN A LA INSTITUCIÓN	X	PRESENTACIÓN PERSONAL	X
	LIDERAZGO		TRABAJO EN EQUIPO	X	CONFIABILIDAD Y RESPONSABILIDAD	X
	INICIATIVA	X	COMUNICACIÓN EFECTIVA	X	TRATO CON EL CLIENTE	

14. OPERARIO DE PRODUCCIÓN

REPORTA A:	Jefe de Producción	SUPERVISA A:	N.A
-------------------	--------------------	---------------------	-----

1. OBJETIVO DEL PUESTO
Apoyo en la realización del producto

2. FUNCIONES	
01.	Cumplir con la Política del Sistema de Gestión de Calidad de EL YOGURTERO S.A.C.
02.	Cumplir con los controles descritos en el manual de BPM y el plan HACCP.
03.	Alistar los equipos y material a utilizar para la elaboración del producto.
04.	Desinfectar todo el ambiente antes y después del proceso de elaboración del producto

EL YOGURTERO S.A.C.	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	Versión Fecha:	Rev.	Aprob.
		01 / 07.10.2016	RED	GG

05.	Apoyar al técnico durante el proceso de elaboración del producto.
06.	Realizar el lavado de los equipos utilizados.
07.	Mantener su área limpia y ordenada.
08.	Cualquier otra función que le asigne el Jefe de Producción y Técnico de Derivados Lácteos

3. COMPETENCIA						
COMPETENCIA	MÍNIMO			ÓPTIMO		
EDUCACIÓN	Secundaria Completa			Técnico		
FORMACIÓN	----			Cursos de elaboración de yogurt		
EXPERIENCIA	1 año			Más de 1 año		
HABILIDADES	CONOCIMIENTOS	X	ORIENTACIÓN HACIA EL LOGRO	X	PIENSA ESTRATÉGICAMENTE	
	PUNTUALIDAD Y ASISTENCIA	X	LEALTAD E IDENTIFICACIÓN A LA INSTITUCIÓN	X	PRESENTACIÓN PERSONAL	X
	LIDERAZGO		TRABAJO EN EQUIPO	X	CONFIABILIDAD Y RESPONSABILIDAD	X
	INICIATIVA	X	COMUNICACIÓN EFECTIVA	X	TRATO CON EL CLIENTE	

15. TÉCNICO DE MANTENIMIENTO

REPORTA A:	Jefe de Producción	SUPERVISA A:	N.A.
-------------------	--------------------	---------------------	------

1. OBJETIVO DEL PUESTO	
Planificar y controlar los trabajos y trabajadores del área de mantenimiento.	

2. FUNCIONES	
01.	Cumplir con la Política del Sistema de Gestión de Calidad de EL YOGURTERO S.A.C.
02.	Cumplir con los controles descritos en el manual de BPM y el plan HACCP.
03.	En coordinación con el Jefe de Producción, programar trabajos de mantenimiento mecánico y electrónico.
04.	Verificar funcionamiento antes de intervenir un equipo
05.	Coordinar con el Jefe de Producción y Logística la compra de los repuestos y/o accesorios que se requieran para cada máquina.

EL YOGURTERO S.A.C.	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	Versión Fecha:	Rev.	Aprob.
		01 / 07.10.2016	RED	GG

06.	Programación de la instalación de los repuestos solicitados
07.	Facilitar información técnica a operario de máquina.
08.	Levantamiento de los programas de mantenimiento preventivo de la maquinaria de planta.
09.	Realizar cualquier otra función afín que le sea asignada.

3. COMPETENCIAS						
COMPETENCIA	MÍNIMO			ÓPTIMO		
EDUCACIÓN	Estudios técnicos en Mecánica de mantenimiento, Refrigeración y/o ágines			Estudios universitarios en Mecánica		
FORMACIÓN	Conocimiento del procedimiento de mantenimiento			Conocimiento en refrigeración de máquinas industriales		
EXPERIENCIA	1 año			Más de 1 año		
HABILIDADES	CONOCIMIENTOS	X	ORIENTACIÓN HACIA EL LOGRO	X	PIENSA ESTRATÉGICAMENTE	
	PUNTUALIDAD Y ASISTENCIA	X	LEALTAD E IDENTIFICACIÓN A LA INSTITUCIÓN	X	PRESENTACIÓN PERSONAL	X
	LIDERAZGO		TRABAJO EN EQUIPO	X	CONFIABILIDAD Y RESPONSABILIDAD	X
	INICIATIVA	X	COMUNICACIÓN EFECTIVA	X	TRATO CON EL CLIENTE	

16. JEFE DE RECURSOS HUMANOS

REPORTA A:	Gerente General	SUPERVISA A:	Asistente de Reclutamiento Analista de Remuneraciones Asistente de Personal
-------------------	-----------------	---------------------	---

4. OBJETIVO DEL PUESTO
Coordinar, administrar, dirigir y controlar las actividades relacionadas con el reclutamiento, selección, capacitación y movimientos del personal, asegurando la estabilidad en las relaciones laborales, el cumplimiento de las disciplinas y reglamentos internos, así como contribuir a fomentar una adecuada cultura organizacional en la Empresa.

5. FUNCIONES	
01.	Cumplir con la Política del Sistema de Gestión de Calidad de EL YOGURTERO S.A.C.
02.	Cumplir con los controles descritos en el manual de BPM y el plan HACCP.
03.	Asesorar y participar en la formulación de la política de personal.

EL YOGURTERO S.A.C.	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	Versión Fecha:	Rev.	Aprob.
		01 / 07.10.2016	RED	GG

04.	Dar a conocer las políticas de personal y asegurar que se cumpla por completo
05.	Relacionarse con las oficinas de colocaciones y otras fuentes de mano de obra.
06.	Establecer el perfil y diseño de puestos Reclutar y seleccionar al personal.
07.	Determinar los términos y condiciones de empleo. Controlar que se cumplan los diversos aspectos legales y requisitos establecidos por la ley y la empresa en materia de contratación de personal.
08.	Desarrollo y gestión de la estructura y política salarial. Supervisar la correcta confección de las planillas de remuneraciones del personal.
09.	Desarrollo y gestión de la política y administración de beneficios sociales.
10.	Controlar el cumplimiento del rol vacacional.
11.	Administrar los servicios sociales de la organización, incluyendo la instalación de comedores y facilidades sociales de recreo. Adoptar con la debida anticipación las acciones necesarias para contratar oportunamente las Pólizas de Vida que corresponden al personal de la empresa.
12.	Incentivar la integración y buenas relaciones humanas entre el personal.
13.	Recibir quejas, sugerencias y resuelve los problemas de los colaboradores.
14.	Hacer la evaluación del desempeño de los colaboradores.
15.	Controlar que se realice el cálculo de la provisión para beneficios sociales de los colaboradores.
16.	Representar a la empresa ante las Autoridades de Trabajo.
17.	Mantener un archivo de todas las disposiciones legales vigentes sobre aspectos laborales. Deberá mantenerse informado de las nuevas disposiciones a través del diario "El Peruano".
18.	Atender los reclamos que pudiesen presentar los trabajadores. Coordinar con el personal antiguo sobre costumbres; por desconocimiento debe hacer las consultas a la Alta Gerencia.
19.	Recepcionar, calificar y tramitar las solicitudes de adelantos y/o préstamos que presente el personal, de acuerdo a las políticas de la empresa.
20.	Llevar una base de datos de todo el personal de la empresa, así como también del personal que se retira y de los seleccionados.
24.	Autorizar los permisos de salida de todo el personal, así como otorgar permisos a sus subalternos.
25.	Realizar cualquier otra función afín que le sea asignada.

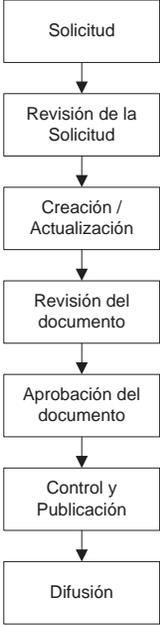
6. COMPETENCIAS						
COMPETENCIA	MÍNIMO			ÓPTIMO		
EDUCACIÓN	Bachiller en administración, contabilidad, carreras afín			Titulado en administración, contabilidad economía, ciencias de la comunicación o afines.		
FORMACIÓN	Conocimiento del procedimiento del Reclutamiento y Selección del Personal			Especialización en manejo de personal		
EXPERIENCIA	01 año			Más de 1 año		
HABILIDADES	CONOCIMIENTOS	X	ORIENTACIÓN HACIA EL LOGRO	X	PIENSA ESTRATÉGICAMENTE	X
	PUNTUALIDAD Y ASISTENCIA	X	LEALTAD E IDENTIFICACIÓN A LA INSTITUCIÓN	X	PRESENTACIÓN PERSONAL	X
	LIDERAZGO	X	TRABAJO EN EQUIPO	X	CONFIABILIDAD Y RESPONSABILIDAD	X
	INICIATIVA	X	COMUNICACIÓN EFECTIVA	X	TRATO CON EL CLIENTE	

**ANEXO N° 6: PROCEDIMIENTOS OBLIGATORIOS PARA LA NORMA ISO
9001: 2008 PARA EL YOGURTERO S.A.C (SIGUIENTE HOJA)**

	PROCEDIMIENTO	SGC-P-01		
	CONTROL DE DOCUMENTOS Y REGISTROS	Versión Fecha:	Rev.	Aprob.
		01 /07.10.2016	RED	GG
Página: 1 de 2				

Objetivo:	Definir las actividades y responsabilidades asociadas a la elaboración, aprobación, control, publicación y difusión de los documentos y registros del Sistema de Gestión de la Calidad.
Alcance:	Se aplica a la base documental y registros incluidos en el Sistema de Gestión de la Calidad.

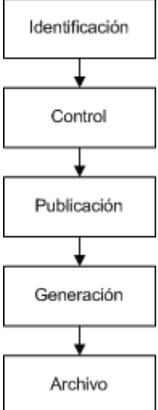
CONTROL DE DOCUMENTOS INTERNOS

FLUJOGRAMA	ETAPA	RESP	DESCRIPCIÓN
	Solicitud	CO	Coordina con el Jefe de área la necesidad de creación o actualización de un documento del Sistema de Gestión de Calidad, en caso proceda comunica al RED la necesidad.
	Revisión de la Solicitud	RED	Evalúa la mejor forma de atender el requerimiento, si es mediante la creación de un nuevo documento o la actualización de uno ya existente. Coordina con el área solicitante, si fuera el caso, las modificaciones a la solicitud recibida.
	Creación / Actualización	RED/ RA	<p>Coordina con el área solicitante para definir quién elaborará el documento. En caso el área no tenga la capacidad, realiza el levantamiento de información y elaboración del documento.</p> <p>Procede a elaborar o modificar el documento con la información levantada, teniendo las siguientes consideraciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Identifica las modificaciones con respecto a la versión anterior del documento con letra cursiva y negrita. Las modificaciones previas se colocan con formato normal. 2. Identifica las eliminaciones con asterisco (*). Asteriscos que identifiquen eliminaciones previas son eliminados del nuevo documento. 3. Todo documento debe incluir: <ol style="list-style-type: none"> a. Encabezado: Nombre del Documento (debe incluir el tipo de documento), versión, fecha de emisión y responsables de revisión y aprobación. b. Objetivo, Alcance y descripción de lo normado por el documento, a excepción de los formatos. <p>Nota: En el caso de la Política de Calidad, organigrama, interacción de procesos y formatos la identificación de las modificaciones se realizará comparando con la versión anterior.</p>
	Revisión del Documento	RED	Revisa la propuesta del documento, asegurándose que cumpla las consideraciones establecidas en la etapa anterior. Revisa con el área solicitante y todas las involucradas con el contenido del documento, que la información consignada en él sean las correctas.
	Aprobación del Documento	GG	Para el caso de manuales, políticas, organigrama, procedimientos y formatos, revisa el documento, asegurándose que sea adecuado para los objetivos y estrategias de la empresa y lo aprueba para su publicación y difusión.
	Control y Publicación	RA	Para el caso de los instructivos, revisa el documento, asegurándose que sea adecuados para el trabajo normado y lo aprueba para su publicación y difusión.
	Control y Publicación	RED	<p>Una vez aprobado el documento, procede a ingresarlo en la carpeta compartida SGC ISO 900, donde pueden acceder todos los colaboradores para su consulta. Así mismo, archiva la versión obsoleta del documento en la carpeta Obsoletos.</p> <p>Todo documento será manejado en forma electrónica, salvo en casos específicos y con aprobación del RED, en cuyo caso dichas copias serán numeradas e identificadas como "Copia Controlada".</p> <p>Imprime el documento en original y lo archiva en el File "Sistema de Gestión de Calidad".</p> <p>Recupera las copias físicas de la versión anterior y las destruye.</p> <p>Actualiza la SGC-F-01 Lista Maestra de Documentos Internos y la publica en la carpeta compartida ISO 9001.</p> <p>Comunica a todos los colaboradores la publicación del documento mediante un correo electrónico, adjuntando el documento e indicando la ubicación electrónica del mismo.</p> <p>Toda copia que no lleve la identificación de "Copia Controlada" será considerada como "Copia No Controlada" y no tendrá validez.</p>
	Difusión	RA	Una vez publicado el documento, procede a difundirlo en su área, capacitando al personal en lo establecido en el documento o las modificaciones realizadas al mismo.

Los documentos estarán revisados y aprobados siempre y cuando aparezcan las iniciales de dicho representante en el encabezado.

	PROCEDIMIENTO	SGC-P-01			
	CONTROL DE DOCUMENTOS Y REGISTROS	Versión Fecha: Rev. Aprob.	01 /07.10.2016	RED	GG
		Página: 1 de 2			

El Back Up de la información del Sistema de Gestión de Calidad se realiza cada 4 meses.

CONTROL DE REGISTROS			
FLUJOGRAMA	ETAPA	RESP	DESCRIPCIÓN
	Identificación	RA	Identifica los registros (toda aquella evidencia pertinente que nos permita demostrar el cumplimiento de lo establecido en el Sistema de Gestión de Calidad) que se generan de los procesos a su cargo. Establece las condiciones de almacenamiento para asegurar su identificación, legibilidad y recuperación; provee los recursos necesarios e informa al RED.
	Control	RED	En función a lo establecido en la etapa anterior, elabora o actualiza la SGC-F-03 Lista Maestra de Registros , indicando los controles establecidos para los registros de Calidad.
	Publicación	RED	Publica la SGC-F-03 Lista Maestra de Registros en la carpeta compartida ISO 9000.
	Generación	CO	Genera los registros de acuerdo a lo establecido por los procedimientos, asegurándose que estos se generen de forma apropiada para asegurar su legibilidad en el tiempo e identificación adecuada.
	Archivo	RED	Archiva los registros de acuerdo en lo establecido en la SGC-F-03 Lista Maestra de Registros .

CONTROL DE DOCUMENTOS EXTERNOS		
ETAPA	RESP	DESCRIPCIÓN
Identificación	Asesor Legal/ RA	Identifica los “Documentos Externos” (todos aquellos documentos de origen externo a EL YOGURTERO S.A.C y que son necesarios para la realización del trabajo, tales como: Normas Técnicas, documentos del cliente, documentos legales, etc.), establece su distribución e informa al RED para que los incluya en el control respectivo. Periódicamente verifica la vigencia del documento e informa cualquier modificación al RED.
Control	RED	Actualiza la SGC-F-02 Lista Maestra de Documentos Externos , ingresando los documentos externos nuevos, nuevas versiones de los documentos ya existentes o retirando documentos externos que ya no sean utilizados para los procesos a su cargo.
Publicación	RED	Publica la SGC-F-02 Lista Maestra de Documentos Externos en la carpeta compartida SGC ISO 9001.

RED = Representante de la Dirección

GG = Gerente General

RA = Responsables de Área

CO: Colaborador de El Yogurtero

	PROCEDIMIENTO	SGC-P-02		
	CONTROL DE PRODUCTO NO CONFORME	Versión Fecha:	Rev.	Aprob.
		01 /07.10.2016	RED	GG
Página: 1 de 2				

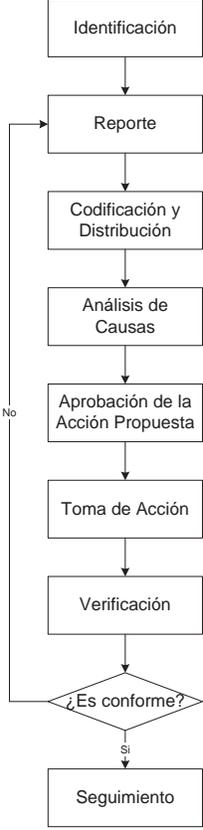
Objetivo:	Establecer las actividades y controles necesarios para un adecuado tratamiento de los Productos No Conformes.
Alcance:	Se aplica a todos los Productos No Conformes relacionadas a los procesos incluidos en el Sistema de Gestión de Calidad de EL YOGURTERO S.A.C

CONTROL DEL PRODUCTO NO CONFORME			
FLUJOGRAMA	ETAPA	RESP	DESCRIPCIÓN
	Identificación	CO	<p>Se identifica un producto no conforme, siendo aquel producto que incumple con los requisitos previamente establecidos con el cliente.</p> <p>Son ejemplos de productos no conformes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incumplimiento en los plazos de entrega. • Incumplimiento por requerimiento generado • Producto que se malogre antes de la fecha de vencimiento <p>De detectarse un producto terminado como producto no conforme, se le pega una etiqueta de identificación de “PRODUCTO NO CONFORME”.</p>
	Reporte/Registro	CO	El colaborador comunica al RED sobre la existencia del servicio o producto no conforme y éste lo registra en el SGC-F-04 Reporte del Producto No Conforme .
	Análisis y Acciones a Tomar	RED/ RA	<p>Realiza el análisis y define las acciones a tomar, las cuales pueden ser:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tomando acciones para eliminar la no conformidad detectada. • Autorizando su uso, liberación o aceptación bajo concesión, previa coordinación con el cliente y/o usuario. • Tomando acciones para impedir su uso o aplicación prevista originalmente. • Tomando acciones apropiadas a los efectos o efectos potenciales de la no conformidad. <p>Registra las acciones en el SGC-F-04 Reporte del Producto No Conforme y nombra a un responsable de aplicar las acciones dictadas.</p>
	Verificación	RED	<p>Verifica que el producto sea conforme. Si es necesario se adjunta las evidencias objetivas de las acciones tomadas.</p> <p>Genera una SGC-F-05 Solicitud de Acción (SAC), si encuentra PNC que se repite un 10% del total de Órdenes de Pedido o Cotizaciones aceptadas en el lapso de 1 mes o necesitan ser analizados. Tomar acciones correctivas, según procedimiento SGC-P-03 Acciones Correctivas y Preventivas.</p>

Nota: En caso de que el PNC haya sido detectado por el cliente, se comunicará al cliente el resultado del análisis realizado y las acciones tomadas o a tomar.

	PROCEDIMIENTO	SGC-P-03			
	ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS	Versión	Fecha:	Rev.	Aprob.
		01	/07.10.2016	RED	GG
Página: 1 de 2					

Objetivo:	Definir las actividades y responsabilidades para el tratamiento de las No conformidades y No Conformidades Potenciales detectadas por el personal involucrado en el Sistema de Gestión de la Calidad.
Alcance:	Se aplica a todos los procesos incluidos en el Sistema de Gestión de la Calidad.

ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS			
FLUJOGRAMA	ETAPA	RESP	DESCRIPCIÓN
	Identificación	CO	<p>Se identifican no conformidades o no conformidades potenciales, de las siguientes fuentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> Resultados de Auditorías Internas o Externas Observaciones de personal Reuniones de la Alta Dirección Productos No Conformes (ver procedimiento SGC-P-04 Producto No Conforme) Quejas (que considere pertinente el RED y/o CSGC) Mediciones de la satisfacción. Mediciones de proceso y registros del SGC Política de la Calidad. Objetivos de la Calidad Los requisitos del Producto Cualquier otra circunstancia que el RED y/o CSGC considere relevante.
	Reporte	CO	<p>Describe la No Conformidad o No Conformidad potencial, en una SGC-F-05 Solicitud de Acción (SAC) y lo entrega al RED.</p> <p>Nota: En todos los casos se genera una sola SGC-F-05 Solicitud de Acción (SAC) por cada tipo de no conformidad o no conformidad potencial.</p>
	Codificación y Distribución	RED	<p>Revisa la SGC-F-05 Solicitud de Acción (SAC) recibida, asegurándose que no exista otra solicitud abierta por el mismo problema.</p> <p>De existir una solicitud abierta, lo informa a quien reportó y coordina con el responsable asignado, la ocurrencia de esta nueva No Conformidad.</p> <p>Caso contrario, codifica la SGC-F-05 Solicitud de Acción (SAC) de la siguiente manera:</p> <p style="text-align: center;">AC-Número correlativo-YY (Acción Correctiva) AP-Numero correlativo-YY (Acción Preventiva)</p> <p>Donde YY = año en curso Ejemplo: AC – 001 - 20--</p> <p>Determina con los responsables de las áreas involucradas quien(es) será(n) el(los) responsable(s) para su tratamiento y entrega las solicitudes correspondientes.</p> <p>Controla y hace seguimiento a las SGC-F-05 Solicitud de Acción (SAC) a través del formato SGC-F-06 Cuadro Resumen de Acciones Correctivas y Preventivas.</p>
	Análisis de Causas	RED	<p>Realiza el análisis de causas (de manera individual o con el equipo asignado) y registra el resultado del mismo en la SGC-F-05 Solicitud de Acción (SAC)</p> <p>Establece las acciones a tomar (inmediatas y correctivas).</p>

	PROCEDIMIENTO	SGC-P-03		
	ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS	Versión Fecha: Rev. Aprob.		
		01 /07.10.2016 RED GG		
Página: 1 de 2				

	Aprobación de la Acción Propuesta	RED	Revisa, de manera conjunta con el responsable del área involucrada el análisis realizado y las acciones propuestas, para determinar su aprobación. De ser necesario, coordina con el responsable del área la necesidad de profundizar el análisis y las acciones propuestas.
	Toma de Acciones	CO	Pone en ejecución la(s) acción(es) propuesta(s) en la SGC-F-05 Solicitud de Acción (SAC) . Comunica al RED la finalización de la implementación. Anexa a la SGC-F-05 Solicitud de Acción (SAC) las evidencias pertinentes para demostrar la solución de la No Conformidad o No Conformidad Potencial.
	Verificación	RED	Verifica la ejecución de las acciones determinadas y la eficacia de las mismas, registra el resultado en la SGC-F-05 Solicitud de Acción (SAC) . De ser conforme cierra la Solicitud de Acción Correctiva, registrando como conforme la verificación. De no ser conforme, registra como no conforme la verificación y reporta una nueva SGC-F-05 Solicitud de Acción (SAC) . Continúa con la etapa de Reporte.
	Seguimiento	RED	Actualiza la información en el formato SGC-F-06 Cuadro Resumen de Acciones Correctivas y Preventivas .

EL YOGURTERO S.A.C.	PROCEDIMIENTO	SGC-P-04		
	AUDITORÍAS INTERNAS	Versión Fecha:	Rev.	Aprob.
		01 /07.10.2016	RED	GG
Página: 1 de 2				

Objetivo:	Definir las actividades y responsabilidades sobre el proceso de auditoría interna del sistema de gestión de calidad.
Alcance:	Se aplica a todos los procesos incluidos en el Sistema de Gestión de la Calidad

AUDITORIA INTERNA															
FLUJOGRAMA	ETAPA	RESP	DESCRIPCIÓN												
<pre> graph TD A[Programación de Auditorías] --> B[Aprobación del Programa] B --> C[Planificación de la Auditoría] C --> D[Aprobación del Plan] D --> E[Preparación de la Auditoría] E --> F[Reunión de Apertura] F --> G[Ejecución de la Auditoría] G --> H[Informe de Auditoría] H --> I[Reunión de Cierre] I --> J[Seguimiento] </pre>	Programación de Auditorías	RED	Realiza la programación de las auditorías internas, teniendo en cuenta la importancia y el estado de los procesos, para esto establece las fechas y duración de cada auditoría a desarrollarse en el año. Registra esto en el formato SGC-F-07 Programa Anual de Auditorías Internas . Nota: En el registro SGC-F-07 Programa Anual de Auditorías Internas también se programaran las auditorias por la empresa certificadora.												
	Aprobación del Programa	GG	Revisa la programación propuesta y en caso de tener alguna observación la comunica al RED para que realice las modificaciones necesarias para su aprobación. Una vez aprobado, le informa al RED para su publicación en la carpeta compartida ISO 9001.												
	Planificación de la Auditoría	RED	Con una o dos semanas de anticipación, establece en coordinación con los responsables de los procesos y áreas involucradas: la fecha, hora y duración de la auditoria, los auditores y auditados, así como los recursos necesarios para ejecutarla. Registra lo establecido en el SGC-F-08 Plan de Auditoría Interna . Selecciona a los auditores de acuerdo al siguiente perfil:												
	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;">Competencias Requeridas</th> <th style="text-align: center;">Personal Interno</th> <th style="text-align: center;">Personal Subcontratado</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Educación</td> <td>Estudios Técnicos y/o Universitarios</td> <td>Estudios Universitarios</td> </tr> <tr> <td>Formación</td> <td>Curso de Auditor Interno basado en la ISO 9001:2008.</td> <td>Curso de Auditor Líder basado en la ISO 9001:2008</td> </tr> <tr> <td>Experiencia</td> <td>Haber participado como observador en 1 Auditoria Interna</td> <td>Participación como mínimo en 2 Auditorías Internas</td> </tr> </tbody> </table>			Competencias Requeridas	Personal Interno	Personal Subcontratado	Educación	Estudios Técnicos y/o Universitarios	Estudios Universitarios	Formación	Curso de Auditor Interno basado en la ISO 9001:2008.	Curso de Auditor Líder basado en la ISO 9001:2008	Experiencia	Haber participado como observador en 1 Auditoria Interna	Participación como mínimo en 2 Auditorías Internas
	Competencias Requeridas	Personal Interno	Personal Subcontratado												
	Educación	Estudios Técnicos y/o Universitarios	Estudios Universitarios												
	Formación	Curso de Auditor Interno basado en la ISO 9001:2008.	Curso de Auditor Líder basado en la ISO 9001:2008												
	Experiencia	Haber participado como observador en 1 Auditoria Interna	Participación como mínimo en 2 Auditorías Internas												
Aprobación del Plan	GG	Revisa la planificación propuesta y en caso de tener alguna observación la comunica al RED para que realice las modificaciones necesarias para su aprobación. Una vez aprobado, lo informa al RED para su publicación en la carpeta compartida ISO 9001.													
Preparación de la Auditoría	EA	Revisan la información pertinente de las tareas asignadas (procesos / áreas) teniendo en consideración los resultados de auditorías previas, cláusulas de la norma ISO 9001:2008, documentos del SGC incluyendo la Política de Calidad, los Objetivos de Calidad, indicadores de gestión, etc. De ser necesario elaboran Listas de Verificación de Auditoria como ayuda para su ejecución.													
Reunión de Apertura	AL	Inicia la ejecución de la auditoría con una Reunión de Apertura, en la que informa a los participantes el alcance y los objetivos de la auditoría, presenta al equipo auditor y explica la metodología a utilizar. Confirma los horarios planificados y realiza las modificaciones necesarias en coordinación con los responsables de cada proceso.													
Ejecución de la Auditoría	EA	Procede a realizar las actividades de campo (entrevistas, revisión de registros, observación de las operaciones de los procesos, etc.) y recoge las evidencias objetivas de cada proceso, necesarias para verificar la implementación del sistema y su efectividad. Informará al responsable del proceso auditado todos los hallazgos encontrados durante la auditoría al proceso.													

EL YOGURTERO S.A.C.	PROCEDIMIENTO	SGC-P-04		
	AUDITORÍAS INTERNAS	Versión Fecha:	Rev.	Aprob.
		01 /07.10.2016	RED	GG
Página: 1 de 2				

	Informe de Auditoría	AL	<p>Finalizada la auditoria, el Auditor Líder entrega un Informe de Auditoría al RED para que proceda a redactar las solicitudes de acción:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Para las No Conformidades encontradas se generaran acciones correctivas. • Para las Observaciones y Oportunidades de Mejora se registran acciones correctivas o preventivas si es que lo considera necesario el RED. <p>El seguimiento a las solicitudes de acción (SAC) se realiza según procedimiento SGC-P-03 Acciones Correctivas y Preventivas.</p>
	Reunión de Cierre	AL	<p>Una vez finalizada la elaboración del Informe de Auditoría procede a realizar una reunión de cierre en la que da a conocer los resultados de la Auditoría. Da oportunidad a los auditados a mostrar evidencia que permita levantar alguna no conformidad reportada.</p>
	Seguimiento	RED	<p>Codifica e ingresa cada SGC-F-05 Solicitud de Acción al formato SGC-F-06 Cuadro Resumen de Acciones Correctivas y Preventivas.</p> <p>Realiza el seguimiento de acuerdo a lo establecido en el procedimiento SGC-P-03 Acciones Correctivas y Preventivas.</p>

ANEXO N° 7: PROCEDIMIENTO DE PRODUCCION (SIGUIENTE HOJA)

	PROCEDIMIENTO	PRO-P-01		
	PRODUCCIÓN	Versión Fecha:	Rev.	Aprob.
		01 /07.10.2016	RED	GG
		Página: 1 de 2		

1. Objetivo

Establecer, documentar y mantener un procedimiento que determine los lineamientos para la producción de yogurt.

2. Alcance

Este procedimiento aplica a todas las áreas involucradas dentro del Sistema de Gestión de Calidad de El Yogurtero S.A.C.

3. Desarrollo

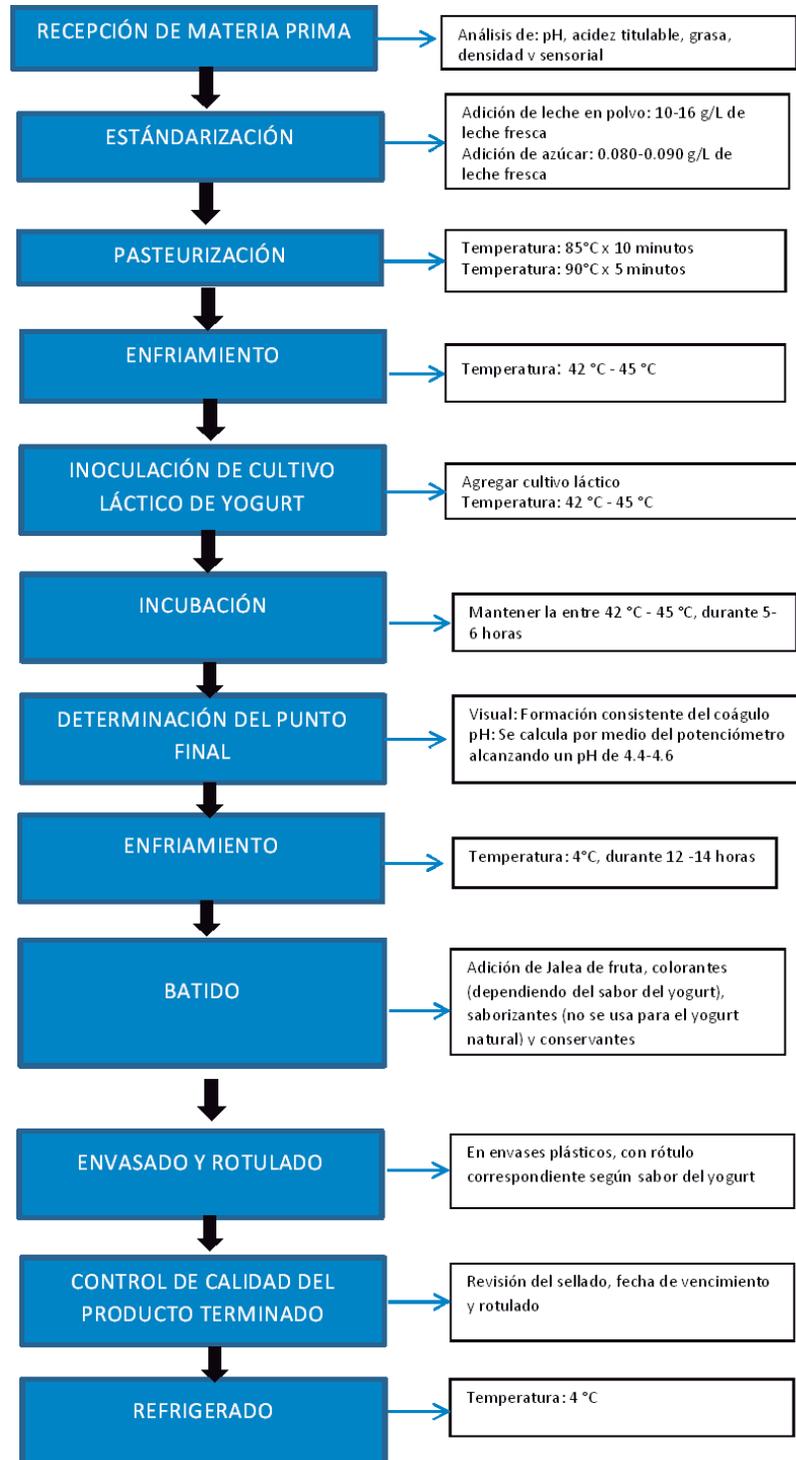
ETAPA	DESCRIPCIÓN	RESP.
Revisión del stock del producto	El Jefe de Producción revisa la cantidad de producto en stock y según eso, determina la cantidad de producto a elaborar y lo registra en el formato PRO-F-01 Orden de Producción.	JP
Planificación de la Producción	Una vez determinada la cantidad a producir, el Jefe de Producción coordina con el Técnico de Producción, los requerimientos adicionales, como cantidad y tipo de insumo a utilizar para dicha producción	JP/TP
Requerimiento de recursos	El Jefe de Producción o el Técnico de Producción identifican los insumos a utilizar según la cantidad de producto a elaborar, en base a la PRO-F-01 Orden de Producción. , los mismos que son registrados en la PRO-F-02 Orden de Insumos para Producción , para solicitar la entrega de los mismos al área de almacén.	JP/ TP
Elaboración del Plan de Calidad	En base a la PRO-F-01 Orden de Producción , el Jefe de Producción y/o Analista de Control de Calidad elaboran el PRO-F-03 Plan de Calidad , donde definen a los responsables de las operaciones; así como los controles a realizar durante el proceso de producción.	JP/ AQC
Programación	En base a la PRO-F-01 Orden de Producción , el Jefe de Producción elabora el PROD-F-04 Programa de Producción con las actividades planificadas para la producción en planta.	JP
Ejecución de la elaboración	De acuerdo a la PRO-F-01 Orden de Producción , PRO-F-03 Plan de Calidad y al PROD-F-04 Programa de Producción , el Técnico de Producción en conjunto con los operarios de	TP/OP

	PROCEDIMIENTO	PRO-P-01		
	PRODUCCIÓN	Versión Fecha:	Rev.	Aprob.
		01 /07.10.2016	RED	GG
		Página: 1 de 2		

	planta, realizan las actividades establecidas en el flujograma de elaboración del yogurt (ver Anexo 1).	
Inspección en proceso	<p>El Analista de Control de Calidad realiza la inspección durante la elaboración del producto, según los puntos indicados en el PRO-F-02 Plan de Calidad, registrando el resultado de dicha inspección en el mismo formato.</p> <p>Si se detecta que el producto en proceso no es conforme, el Jefe de Producción y el Analista de Control de Calidad, paran la producción y determinan las acciones a tomar, posteriormente, lo registran en el formato SGC-F-04 Reporte de Producto No Conforme y será tratado a través del procedimiento de SGC-P-02 Control de Producto No Conforme.</p>	ACC
Inspección del producto terminado	<p>Cumplida todas las actividades especificadas en el Plan de Calidad, el Analista de Control de Calidad realiza una inspección del producto terminado en base a la PRO-F-01 Orden de Producción y al PRO-F-03 Plan de Calidad; de resultar conforme envía un correo de liberación de la PRO-F-01 Orden de Producción a las áreas de Producción, Comercial, Logística, Almacén y Gerencia General, así mismo, registra la liberación en el PRO-F-03 Plan de Calidad y PRO-F-05 Liberación de Producto Terminado.</p> <p>Cuando se declare un producto terminado como no conforme, se comunicará inmediatamente al Jefe de Producción y/o Técnico de Producción, para que procedan según el SGC-P-02 Control de Producto No Conforme.</p>	AQC/JP/TP

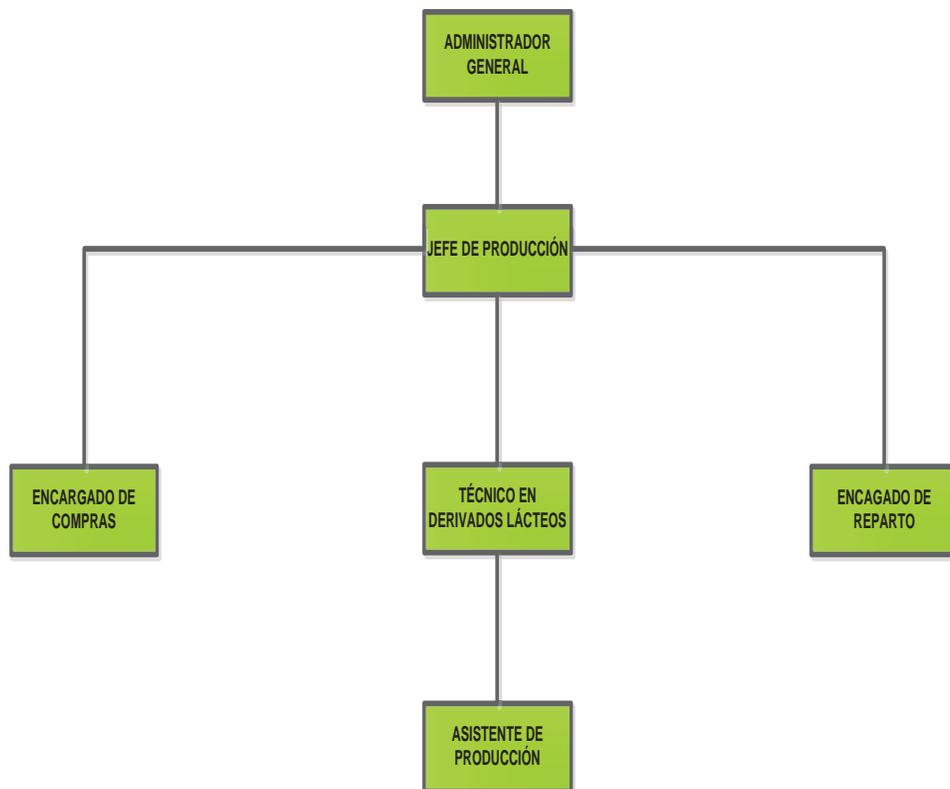
EL YOGURTERO S.A.C.	PROCEDIMIENTO	PRO-P-01		
	PRODUCCIÓN	Versión Fecha: 01 /07.10.2016	Rev. RED	Aprob. GG
	Página: 1 de 2			

FLUJOGRAMA DE ELABORACIÓN DEL YOGURT



ANEXO N° 8: ORGANIGRAMA INICIAL DE LA EMPRESA EL YOGURTERO S.A.C

ORGANIGRAMA INICIAL DEL YOGURTERO S.A.C



**ANEXO N °9: FORMATOS DE LA EMPRESA EL YOGURTERO S.A.C
(SIGUIENTE HOJA)**

	FORMATO		QC-F-01	
	RECEPCIÓN DE MATERIA PRIMA		Versión/Fech 01 /07.10.2016	Rev. RED

1.- DATOS GENERALES:

ESPECIFICACIONES TÉCNICAS :

FECHA DE RECEPCIÓN:

PRODUCTO PROVIENE DE:

2.- INSPECCIÓN:

REQUISITOS A EVALUAR	VALOR DETECTADO	CONFORME	NO CONFORME	OBSERVACIONES
COLOR				
OLOR				
SABOR				
CONSISTENCIA				
T°				
ACIDEZ (D°)				
pH				
DENSIDAD (G/ML)				
GRASA (G/ML)				
OTRO.....				

RESULTADO FINAL

APROBADO RECHAZADO

ANALISTA DE CONTROL DE CALIDAD:

JEFE DE PRODUCCIÓN:

