

**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA
LA MOLINA
FACULTAD DE ECONOMÍA Y PLANIFICACIÓN**



**“PROPUESTA DE MEJORA BASADA EN LA NTP ISO 9001:2009
PARA LA COMERCIALIZACIÓN, EN UNA EMPRESA
IMPORTADORA DE PRODUCTOS CÁRNICOS CONGELADOS”**

PRESENTADO POR:

ERICK ROGELIO CASA FRANCA VILLARREAL

**TRABAJO ACADÉMICO PARA OPTAR EL TÍTULO DE:
INGENIERO EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

Lima – Perú

2020

**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA
LA MOLINA**

FACULTAD DE ECONOMÍA Y PLANIFICACIÓN

**“PROPUESTA DE MEJORA BASADA EN LA NTP ISO 9001:2009
PARA LA COMERCIALIZACIÓN, EN UNA EMPRESA
IMPORTADORA DE PRODUCTOS CÁRNICOS CONGELADOS”**

Presentada por:

ERICK ROGELIO CASAFRANCA VILLARREAL

Trabajo académico para optar el título de:

INGENIERO EN GESTIÓN EMPRESARIAL

Sustentado y aprobado por el siguiente jurado:

Mto. Prof. CPC Demetrio José Tello Romero

PRESIDENTE

Dr. Ampelio Ferrando Perea

MIEMBRO

Mg. Sc. Luis Enrique Espinoza Villanueva

MIEMBRO

M. Sc. Maria Inés Núñez Gorriti

ASESORA

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a mi familia y amigos cercanos, quienes fueron mi soporte y cuyo apoyo fue crucial para el desarrollo de este trabajo de investigación.

ÍNDICE GENERAL

I.	INTRODUCCIÓN	1
1.1.	Problema de investigación	2
1.1.1.	Problema principal	2
1.1.2.	Problemas específicos	2
1.2.	Objetivos	3
1.2.1.	Objetivo principal	3
1.2.2.	Objetivos específicos	3
1.3.	Delimitación de la investigación	3
1.3.1.	Delimitación cronológica	3
1.3.2.	Delimitación social	3
1.3.3.	Delimitación geográfica	4
1.4.	Justificación	4
1.5.	Importancia	4
1.6.	Limitaciones	4
II.	REVISIÓN DE LITERATURA	5
2.1.	Antecedentes de la investigación	5
2.2.	Conceptos generales de calidad	6
2.2.1.	La Calidad en el caso específico estudiado	7
2.2.2.	Proceso	8
2.2.3.	Manual de calidad	8
2.2.4.	Manual de procedimientos	8
2.2.5.	Sistema de Gestión de la Calidad	8
2.2.6.	Enfoque basado en procesos	9
2.2.7.	Enfoque de Sistemas de Gestión de Calidad	10
2.2.8.	Etapas de la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad	10
2.2.9.	Beneficios del Sistema de Gestión de la Calidad	11
2.2.10.	Aseguramiento de la Calidad	12
2.3.	Productos cárnicos en el Perú	12
2.3.1.	Demanda de productos cárnicos en el Perú	12
2.3.2.	Importación de los principales productos cárnicos al Perú	12

2.3.3. Principales productos comercializados por Zamol SAC	18
2.4. Descripción de la empresa	22

2.4.1. General	22
2.4.2. Razón social y ubicación geográfica	23
2.4.3. Infraestructura y equipos	24
2.4.4. Diagrama de Flujo de Zamol SAC	25
III. MATERIALES Y MÉTODOS.....	27
3.1. Lugar de ejecución	27
3.2. Materiales	27
3.2.1. Documentos de la empresa.....	27
3.2.2. Cuestionarios y listas de verificación	27
3.3. Tipo de investigación	27
3.4. Metodología	29
3.4.1. Despacho inicial con el Gerente de la organización	30
3.4.2. Visitas a la planta para recolectar datos fundamentales.....	30
3.4.3. Análisis de la información y diagnóstico de la empresa.....	30
3.4.4. Elaboración de la propuesta de mejora y del presupuesto	32
3.4.5. Consolidación de la información y redacción final de la documentación	32
3.5. Matriz de Consistencia	33
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	34
4.1. Resumen de los resultados	34
4.2. Diagnóstico de la gestión de la empresa en base a las herramientas de gestión	36
4.2.1. Análisis de la Cadena de Valor	36
4.2.2. Análisis FODA	52
4.2.3. Las Cuatro P's del Marketing Mix	56
4.2.4. Análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter	60
4.2.5. Análisis de la Matriz de Crecimiento y Participación BCG	66
4.2.6. Diagnóstico del Sistema de Gestión de la Calidad	70
4.3. Determinación de Aspectos Deficitarios – tormenta de Ideas	78
4.4. Desarrollo de la propuesta	83
4.4.1. Resumen.....	83
4.4.2. Propuesta de mejora para la gestión	85
4.4.3. Propuesta de Mejora Basada en la NTP ISO 9001:2009	90
4.4.4. Propuesta de Mejora para el proceso de Comercialización de Productos Cárnicos Congelados	95
4.4.5. Presupuesto para la implementación de la propuesta de mejora	96

V. CONCLUSIONES	99
VI. RECOMENDACIONES	101
VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	103
VIII. ANEXOS.....	108

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Importación Despojos Comestibles de Bovino, Periodo 2014 - 2015.	13
Tabla 2: Importación de Mondongo en el Perú para los periodos 2014 - 2015	16
Tabla 3: Accionistas Zamol S.A.C.	22
Tabla 4: Empleados Zamol S.A.C.	23
Tabla 5: Equipos Zamol S.A.C.	24
Tabla 6:: Escala de puntuación de la lista de verificación	31
Tabla 7: Cálculo de porcentajes de cumplimiento para la lista de verificación	31
Tabla 8: Matriz de consistencia	33
Tabla 9: Resumen de los resultados encontrados según las herramientas aplicadas	34
Tabla 10: Análisis FODA para Zamol SAC.....	52
Tabla 11: Matriz EFE para Zamol SAC.....	54
Tabla 12: Matriz EFI para Zamol SAC.....	55
Tabla 13: Productos Comercializados por Zamol SAC en los años 2014 y 2015.....	56
Tabla 14: Principales clientes Zamol SAC	57
Tabla 15: Canales de ventas de ZAMOLS SAC	59
Tabla 16: Precios aproximados de los principales productos comercializados por Zamol SAC.....	60
Tabla 17: Resumen de las 5 Fuerzas Competitivas de Porter para Zamol SAC	61
Tabla 18: Empresas Competidoras de Zamol SAC	63
Tabla 19: Proveedores Zamol SAC	64
Tabla 20: Principales Clientes Zamol SAC.....	64
Tabla 21: Productos Sustitutos para Zamol SAC	65
Tabla 22: Comparativo ventas 2014 y 2015 en Zamol SAC.....	69
Tabla 23: Cálculo del Porcentaje de Cumplimiento de la NTP ISO 9001:2009 Para Zamol SAC.....	72
Tabla 24: Resultados obtenidos del cuestionario al personal de Zamol SAC.....	77
Tabla 25: Tormenta de Ideas Para Zamol SAC	78
Tabla 26: Ideas Principales.....	78
Tabla 27: Criterios de Selección.....	79
Tabla 28: Matriz de selección de problemas	79
Tabla 29: Simbología para la elaboración de organigramas	85

Tabla 30: Resumen del Manual de Organización y Funciones para Zamol SAC	86
Tabla 31: Propuesta de Mejora en base a las herramientas de gestión	87
Tabla 32: Resumen del Sistema de Gestión de la Calidad para Zamol SAC	90
Tabla 33: Resumen del Manual de la Calidad para Zamol SAC	91
Tabla 34: Resumen del Manual de Procedimientos para Zamol SAC	93
Tabla 35: Resumen de Propuesta de mejora	95
Tabla 36: Cronograma de actividades para la implementación de la NTP ISO 9001:2009	97
Tabla 37: Presupuesto de la implementación del sistema de gestión de la calidad para Zamol SAC	98

INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Clasificación de los tipos de calidad.	7
Figura 2: Modelo de sistema de gestión basado en procesos.	9
Figura 3: Principales Destinos de Importación de los Productos Cárnicos Congelados para los periodos 2014 – 2015 en millones de dólares.	14
Figura 4: Principales Países Exportadores en el 2015.	15
Figura 5: Principales Países Exportadores de Mondongo al Perú en los Periodos 2014 – 2015 en millones de dólares.	17
Figura 6: Principales destinos que Exportan Mondongo al Perú.....	17
Figura 7: Mondongo	18
Figura 8: Corazón	18
Figura 9: Librillo.....	19
Figura 10: Hígado	19
Figura 11: Bola de lomo.....	20
Figura 12: Tortuga	20
Figura 13: Cuadril.....	20
Figura 14: Nalga de Adentro	21
Figura 15: Peceto	21
Figura 16: Carnaza cuadrada	22
Figura 17: Ubicación Zamol SAC.	23
Figura 18: Diagrama de Flujo simplificado de las operaciones de Zamol SAC.	25
Figura 19: Metodología del Trabajo de Investigación.....	29
Figura 20: Cadena de Valor para Zamol SAC.....	36
Figura 21: Mapa de Procesos Zamol SAC.	39
Figura 22: Proceso de Ventas en Zamol SAC.	41
Figura 23: Proceso de Compras en Zamol SAC.....	43
Figura 24: Proceso de Recepción del producto en Zamol SAC.	45
Figura 25: Proceso de almacenaje en Zamol SAC.	47
Figura 26: Proceso de Pesaje en Zamol SAC.	49
Figura 27: Proceso de Distribución en Zamol SAC.....	51
Figura 28: Canales de Ventas de Zamol SAC.	59
Figura 29: Cinco Fuerzas Competitivas de Porter para Zamol SAC.	62

Figura 30: Consumo de productos sustitos	66
Figura 31: Matriz de Crecimiento y Participación Para Zamol SAC.	67
Figura 32: Porcentaje de ventas por producto Para Zamol SAC en el año 2014	68
Figura 33: Porcentaje de ventas por producto para Zamol SAC en el año 2015.....	68
Figura 34: Porcentaje de cumplimiento de la NTP ISO 9001:2009 para Zamol SAC.	71
Figura 35: Porcentaje de cumplimiento de la NTP ISO 9001:2009 por capítulo para Zamol SAC.....	73
Figura 36: Diagrama causa - efecto para Zamol SAC.	81
Figura 37: Esquema de desarrollo de la propuesta de mejora	84
Figura 38: Organigrama propuesto para Zamol SAC.....	86
Figura 39: Resumen Gráfico del manual de la calidad	92
Figura 40: Resumen gráfico del manual de procedimientos	94

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Lista de Verificación.....	108
Anexo 2: Entrevista con el personal	124
Anexo 3: Manual de la calidad	126
Anexo 4: Manual de Procedimientos.....	147
Anexo 5: Manual de Organización y Funciones para Zamol S.A.C.....	174
Anexo 6: Cronograma de Mantenimiento Preventivo	183
Anexo 7: Distribución de la planta	184
Anexo 8: Cotización para la implementación de un sistema de gestión basado en la NTP ISO 9001:2009 para Zamol S.A.C.....	185

GLOSARIO

- Almacenaje:** Parte de la logística que incluye las actividades relacionadas con el almacén; en concreto, guardar y custodiar existencias que no están en proceso de fabricación, ni de transporte. El almacenaje permite acercar las mercaderías a los puntos de consumo (Wikipedia, 2019).
- Bovino:** Todo mamífero rumiante, con el estuche de los cuernos liso, el hocico ancho y desnudo y la cola larga con un mechón en el extremo (Universidad de Castilla La Mancha, 2018).
- Comercialización:** Realización de las actividades comerciales, que orientan el flujo de bienes y servicios del productor al consumidor o usuario con el fin de satisfacer a los clientes y realizar los objetivos de la empresa (Mc. Carthy, 1974).
- Importación:** Transporte legítimo de bienes y servicios del extranjero los cuales son adquiridos por un país para distribuirlos en el interior de este. Las importaciones pueden ser cualquier producto o servicio recibido dentro de la frontera de un Estado con propósitos comerciales (Wikipedia, 2019).
- Menudencia comestible:** Toda parte comestible de un animal sano, autorizada por la legislación y certificadas como aptas para el consumo humano (Servicio Ecuatoriano de Normalización. 2017).
- Producto cárnico:** Productos alimenticios preparados total o parcialmente con carnes, despojos, grasas y subproductos comestibles, procedentes de animales de abasto y otras especies (Industrias Alimentarias, 2013).
- SENASA:** Servicio Nacional de Sanidad Agraria.

RESUMEN

Esta tesis tuvo como objetivo fundamental evaluar las condiciones que se presentaron de inicio en la empresa escogida como objeto de estudio y con ello proponer unas condiciones de mejora en el proceso de comercialización de acuerdo a los lineamientos establecidos y que están en vigencia actualmente. Como objetivos específicos se trabajó con un diagnóstico aplicado a esta empresa, también se determinó el grado de tenencia de un sistema de gestión de la calidad, así como identificar aquellos procesos que dieron paso a otra propuesta de mejora con su puesta en práctica propias. Como base metodológica, esta se sustentó en visitas de diagnóstico y control, entrevistas con trabajadores y funcionarios a todos los niveles, se observó todo el entorno, se revisaron los documentos con el propósito de indagar y mejorar los lineamientos normados. De acuerdo a estas acciones se obtuvieron los resultados siguientes: la falta de una metodología que favorezca al seguimiento de la satisfacción del cliente, no existe registros ni base documentaria que evidencie la correcta gestión en la organización, no existe un control de los procesos ni se cuenta con perfiles de puesto que ayuden a los empleados a definir sus funciones ni responsabilidades para asegurar la calidad de los productos y el servicio.

Palabras clave: Propuesta, lineamientos de la NTP, comercialización.

ABSTRACT

This thesis had as a fundamental objective to evaluate the conditions that were presented at the beginning of the chosen company as the object of study and with it to propose conditions of improvement in the commercialization process according to the established guidelines and that are currently in force. As specific objectives we worked with a diagnosis applied to this company, we also determined the degree of tenure of a quality management system, as well as identifying those processes that gave way to another improvement proposal with its own implementation. As a methodological basis, this was based on diagnostic and control visits, interviews with workers and officials at all levels, the entire environment was observed, the documents were reviewed in order to investigate and improve the standardized guidelines. According to these actions, the following results were obtained: the lack of a methodology that favors the follow-up of customer satisfaction, there are no records or documentary basis evidencing the correct management in the organization, there is no process control or It has job profiles that help employees define their roles and responsibilities to ensure the quality of products and service.

Keywords: Proposal, NTP guidelines, commercialization.

I. INTRODUCCIÓN

Existen varias definiciones sobre entorno organizacional. Entre ellas hacemos un resumen de las principales:

En el mundo actual el entorno organizacional es cambiante de acuerdo al mismo desarrollo de la sociedad, este a la vez tiene en cuenta una serie de características que son de obligatorio cumplimiento, ya que sin tenerlos en cuenta es imposible la supervivencia de las diferentes organizaciones. Estas organizaciones enfrentan diferentes dificultades que se dan regularmente en el entorno; entre ellas las estrategias competitivas que al aplicarse a la vez las fortalecen, como: la calidad de sus productos y servicios, estos enfocados en complacer y satisfacer las necesidades de sus clientes”.

De acuerdo a esto, se puede afirmar que cada vez crece más el número de empresas que tienen como soporte logístico fundamental la satisfacción del cliente. Tanto es así que su supervivencia depende de dicha satisfacción. Por esta razón es también creciente el número de organizaciones que están implantando un sistema de gestión de calidad.

Este enfoque estimula a las organizaciones a analizar los requisitos del cliente, definir los procesos que contribuyen al logro de productos aceptables y también mantener estos procesos bajo control. Según a lo legislado por (ISO 9000:2005) el sistema de gestión de la calidad proporcionar el marco de referencia idóneo para cumplir con los fines que se propone, es decir aumentar la satisfacción del cliente así como las otras partes interesadas.

El presente trabajo aborda el caso de la empresa Zamol SAC quien se ha mantenido durante 14 años en el rubro de la comercialización de productos cárnicos congelados, ofreciendo sus productos a los distintos tipos de clientes dentro de la ciudad de Lima.

La puesta en práctica de lo anterior permitirá a Zamol SAC incrementar su capacidad para brindar a sus clientes, tanto los habituales como los potenciales y futuros productos de mejor calidad y por ende se busca con esto consolidar la imagen de la organización como una empresa de prestigio dentro del rubro al cual pertenece.

Esta tesis está conformada por seis capítulos. Siguiendo con el capítulo II, este abarca la revisión de la literatura, donde incluye de forma organizada las bases teóricas y la conceptualización básica de los conceptos relacionados con la calidad, en la comercialización de productos cárnicos a nivel regional.

En el tercer capítulo se explican los materiales, así como el marco metodológico para la elaboración de esta investigación. Los resultados y la discusión se incluyen en el capítulo IV, además, se describe una caracterización general de la empresa que incorpora, diagnósticos realizados con herramientas de gestión y de calidad y una propuesta de mejora que se apoya en el respectivo presupuesto de implementación. Finalmente se añaden las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

1.1. Problema de investigación

1.1.1. Problema principal

¿La empresa de productos cárnicos congelados Zamol SAC posee el sistema de gestión de calidad que garantiza un correcto desempeño en la comercialización de sus productos?

1.1.2. Problemas específicos

- ¿La empresa cuenta con una evaluación inicial sobre la organización y sus operaciones con respecto a los lineamientos establecidos en las Normas Técnicas Peruanas vigentes?
- ¿La empresa conoce los puntos críticos de los procesos principales en Zamol SAC con respecto a dichas Normas?
- ¿La empresa cuenta con la propuesta de un manual de calidad para el proceso de comercialización de productos cárnicos congelados según las referidas normas?
- ¿La empresa ha identificado los principales procedimientos para sus operaciones?

- ¿La empresa proyectó el presupuesto necesitado para implementar las mejoras del proceso de comercialización de productos cárnicos congelados?

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo principal

Analizar el proceso de comercialización de productos cárnicos congelados para elaborar una propuesta de mejora basada en la NTP ISO 9001:2009 para la empresa Zamol SAC.

1.2.2. Objetivos específicos

- Efectuar una evaluación de entrada en la organización y sus operaciones, con respecto a las Normas Técnicas Peruanas.
- Detectar las fases críticas entre los procesos principales en Zamol SAC con respecto a las Normas establecidas.
- Confeccionar un manual de calidad para el proceso de comercialización de productos cárnicos congelados según las Normas referidas.
- Determinar el presupuesto para la implementación de la mejora del proceso de comercialización de productos cárnicos congelados.
- Formular el manual de los procedimientos relacionados con las operaciones de la empresa.

1.3. Delimitación de la investigación

1.3.1. Delimitación cronológica

El periodo en el que se realizó la siguiente investigación comprendió entre 2015 y 2016.

1.3.2. Delimitación social

La investigación se realizó a nivel gerencial y operativo a quienes se evaluó y presentó la metodología de la NTP ISO 9001:2009.

1.3.3. Delimitación geográfica

La investigación fue realizada en la empresa Zamol SAC ubicada en Lima Cercado.

1.4. Justificación

La siguiente investigación constituirá un valioso aporte dentro de las operaciones de la empresa Zamol SAC el cual facilitará la mejor visión dentro del mercado y la toma de decisiones para los responsables de los procesos.

La misma está encaminada a encontrar una alternativa de mejora y medición del desempeño de su proceso de comercialización, en pro de la mejora continua, basada en el orden y la eficacia, como amerita toda acción productiva, lo mismo, a pequeña que a gran escala.

1.5. Importancia

Es importante la implementación de una propuesta de mejora basada en el Sistema referido, además la práctica en la ejecución de este sistema en las pequeñas y medianas empresas ayudará a incrementar su capacidad de brindar productos de mejor calidad a sus clientes actuales y potenciales, y poder consolidar la empresa dentro de su rubro.

1.6. Limitaciones

- La investigación sólo abarca el proceso de comercialización de productos cárnicos congelados en la empresa Zamol SAC.
- La mejora planteada no será aplicable a otra organización debido a que nada más se ha tomado en cuenta el proceso de comercialización dentro de la referida empresa.
- La puesta en marcha de la propuesta de mejora dependerá exclusivamente de la propia organización.

II. REVISIÓN DE LITERATURA

2.1. Antecedentes de la investigación

Los estudios sobre el tema referente a la aplicación de la Norma Técnica Peruana ISO 9001:2009 en el área de cárnicos son escasos, por lo que el nuestro, contribuiría a esta área investigativa constituyendo un aporte a considerar. Dicho esto, y apeándose a lo que se trata en el presente trabajo, se puede destacar las siguientes investigaciones:

A nivel internacional se revisaron varias normas y lineamientos sobre el tema tratado, entre ellos se destacan los siguientes:

- Manual de calidad para una empresa procesadora de alimentos basados en la Norma ISO 9001:2008, realizado por Tibocho (2015) en Colombia, cuyo objetivo radicó en diseñar un manual de calidad para la empresa Procesadora de Alimentos El Gordo S.A., la cual busca dar inicio a la implementación de su Sistema de Gestión de Calidad, enfocado a la mejora de sus procesos y a la fidelización de sus clientes a través de la evolución de sus productos. La metodología utilizada fue de tipo descriptiva y documental. Los resultados obtenidos, de conformidad con los objetivos fueron que para realizar un diagnóstico organizacional se requiere partir desde el origen mismo de la empresa, de su misión, visión, objetivos y propósitos, es por esto que se da inicio a la revisión de la información con la que cuenta la empresa referente a este tema, con el fin de conocer el estado actual de la misma respecto a la documentación, cumplimiento legal y demás requisitos establecidos en la norma referida al inicio de este párrafo. En conclusión, el manual de calidad de la Procesadora de Alimentos El Gordo A. "PAGSA" es la guía y marco de referencia, a partir del cual se pretende dar paso a la aplicación de todos los fundamentos y requisitos establecidos en la misma norma, encaminados al logro de la certificación del sistema.

- “Diseño de un sistema de gestión de la calidad basado en la NTE INEN ISO 9001:2008, para la Cía. Industrial “El Zamorano S.A.”, realizado por Delgado (2012) en Guatemala. El referido autor establece la proposición de un diseño para que la compañía industrial antes mencionada pueda lograr los beneficios y facilidades que proporcionan la implementación del sistema y de esa forma poder establecerse en una posición cimera en el mercado con su respectiva actualización y continuidad competitiva. Su objetivo fundamental estuvo encaminado a desarrollar estratégica y económicamente la provincia, en específico a los productores ganaderos quienes a su vez ofrecen a la comunidad cárnicos procesados. También en este estudio se pudo constatar que la compañía industrial estudiada se encontraba bastante fragmentada, por lo cual la propia investigación hizo una serie de recomendaciones.

A nivel nacional se escogió un trabajo elaborado por Agreda y Mesia (2006) de la Universidad de Ciencias Aplicadas (UPC) quienes fundamentalmente se dirigen a la cuestión ambiental. Este diseño defiende la idea de que para llegar a la ecoeficiencia y generar oportunidades y perspectivas económicas, es necesaria la fusión de la tecnología de combinarlas con las perspectivas económicas se hace necesario fusionar la tecnología del PML con los programas de gestión ambiental, destinados a preservar nuestros ecosistemas y no agredir al medio ambiente.

Según evidencias por comprobación:

Después de la aplicación de las herramientas estadísticas de calidad (lluvia de ideas, diagrama de Ishikawa y diagrama de Pareto) uno de los aspectos para mejorar es el siguiente: Caída de la eficiencia del sistema de refrigeración, debido a la falta de mantenimiento de la red de refrigeración (tubos, uniones, recubrimientos y válvulas), que genera fugas de refrigerante y congelamiento de las tuberías.

2.2. Conceptos generales de calidad

La definición de calidad se refiere a la cualidad de las cosas que son de creación excelente. Es por ello que asociamos el vocablo a lo que es bueno o tiene un magnífico desempeño o funcionalidad.

Todo lo que se acredita cualitativamente superior, se supone que ha soportado diferentes comprobaciones en cuanto a durabilidad, eficiencia o rendimiento.

Por tanto, la calidad de un producto está orientada en varios campos, uno de ellos es la mercadotecnia la cual visiblemente nos muestra la importancia y las condiciones que inciden directamente en elaboración de ese producto.

Para el caso de las empresas que fabrican productos a gran escala, actualmente tienen la particularidad de seleccionar una serie de elementos que inciden en el consumo.

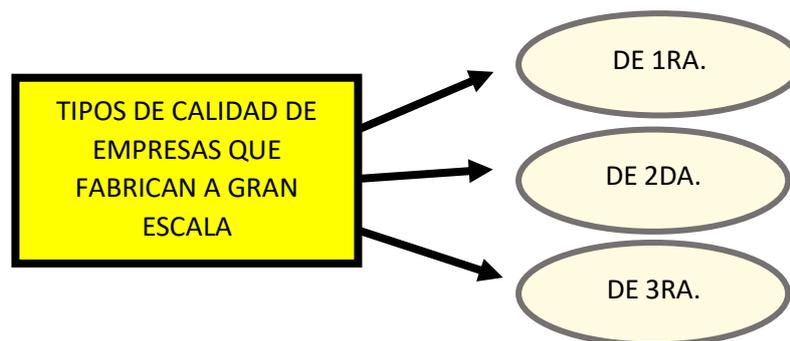


Figura 1: Clasificación de los tipos de calidad.

FUENTE: Elaboración propia.

Entre otros, la calidad puede visualizarse por una serie de propiedades como son su tiempo de duración, el precio, etc.

Los productos de segunda cumplen con varios parámetros presentes en lo de primera, aunque algunos de sus componentes no tienen la misma calidad y lo de tercera por más que muestren un diseño estandarizado adolecen de cumplir con las condiciones de los anteriores (fundamentalmente ellos se distinguen por poseer un menor precio).

2.2.1. La Calidad en el caso específico estudiado

Teniendo en cuenta estas definiciones y conceptos, pero adaptadas al objeto de investigación del presente trabajo, se puede asumir dicho concepto como el teniendo en cuenta como las características del conjunto se adaptan a los requisitos exigidos por la Norma ISO 9000:2005.

Según la definición de Deming (1989), se pueden deducir una serie de particularidades de

esta categoría, cuando por ejemplo el autor afirma que es “un grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo coste, adecuado a las necesidades del mercado”. También indica entre los principales objetivos que el producto debe ser permanecer en el mercado, además de proteger la inversión, generar ganancias y asegurar los empleos. Estos objetivos están trazados por la calidad y la manera más fiable de conseguir un alza en la misma es a través de la mejora del producto y la adecuación para aquellos que lo van a consumir.

2.2.2. Proceso

En este trabajo también se usó la definición de proceso como el “conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados” (ISO 9000:2005).

2.2.3. Manual de calidad

En muchas empresas, fábricas, organismos, etc., se elaboran reglas, normas y directivas que cada una de estas empresas la consideran de obligatorio cumplimiento para la disciplina laboral, la salud e higiene del trabajo y la seguridad del personal que trabaja. En el caso de la calidad de un producto, también existen dichas normas, como por ejemplo los que comentamos a continuación:

Senlle y Stoll (1994), quienes definen el manual de la calidad como un documento clave dentro del sistema, puesto que en el mismo se dictan las pautas de lo que hace la organización en pos de alcanzar la misma mediante la adopción de un sistema.

2.2.4. Manual de procedimientos

Estos son procesos que describen las tareas de quién los ejecuta, además trazan el orden de estas tareas así como sus responsabilidades específicas. Es por ello que los procedimientos se ajustan de forma más precisa de cómo los empleados y funcionarios planifican sus estrategias de trabajo. Por consiguiente, suministran un mecanismo fácil para que las personas describan y documenten los procesos de la organización.

2.2.5. Sistema de Gestión de la Calidad

Se concibe como aquella parte de la organización dirigida al logro de resultados, con el fin de satisfacer las necesidades y expectativas de todas las partes interesadas.

De todo esto se puede inferir que la gestión de calidad analizada como sistema responde a un esquema estructural de trabajo, adaptados a los procedimientos técnicos y gerenciales que guían las acciones de la fuerza de trabajo, de los equipos utilizados, coordinados con la información del organismo de manera práctica para asegurar la satisfacción del cliente y los costos óptimos para obtener esta calidad.

2.2.6. Enfoque basado en procesos

La aplicación de un sistema basado en procesos dentro de una organización, junto con la identificación e interacciones de estos procesos, así como su gestión para producir el resultado deseado (ISO 9001:2008).

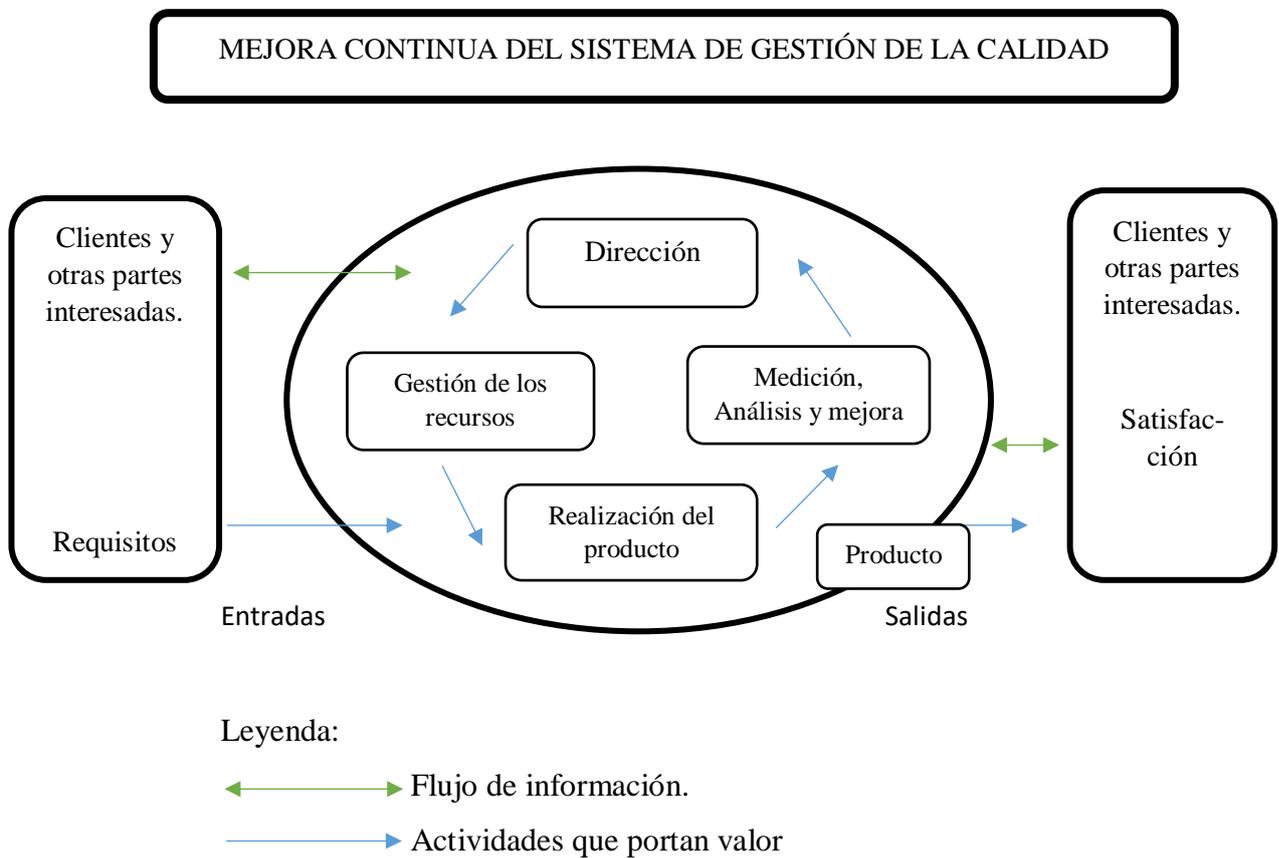
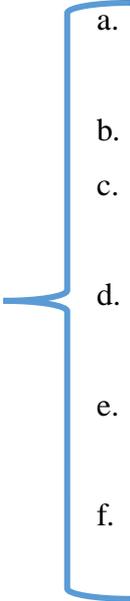


Figura 2: Modelo de sistema de gestión basado en procesos.

FUENTE: Elaboración propia según Norma ISO 9001-2008.

2.2.7. Enfoque de Sistemas de Gestión de Calidad

De acuerdo a las normas vigentes en los sistemas de gestión de calidad, los cuales se han uniformado internacionalmente se enumera diferentes etapas que siempre tienen un orden consecutivo. A continuación, ofrecemos el rango de cada una de estas etapas:

- 
- a. Indagar sobre las necesidades y expectativas de los consumidores y de las partes interesadas.
 - b. Dictaminar políticas y propósitos de la calidad de la organización.
 - c. Establecer los procesos y responsabilidades para el logro de los objetivos de calidad.
 - d. Prever y proporcionar los recursos que se necesiten para lograr de los fines en cuanto a la calidad.
 - e. Emplear los métodos a utilizar para medir la eficacia y eficiencia de cada proceso.
 - f. Poner en práctica un proceso que debe conllevar a la mejora sistemática el control de calidad.

De acuerdo a esto, toda organización que adopte el proceso anterior establece una base para el mejoramiento continuo y al mismo tiempo al aumento de satisfacción de los clientes.

En la figura dos se puede apreciar en esquema grafico de un SGC, según la normativa.

2.2.8. Etapas de la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad

Según varios especialistas en la materia como por ejemplo López (2006), señala las siguientes etapas:

Primera: Diagnóstico

Este debe definir cuáles son los sistemas a adoptar en la gestión de cada empresa ya sea de fabricación o prestación de servicios. Esto conlleva a las gestiones internas, comerciales, de almacenamiento, etc.

Este diagnóstico debe su fuente al estudio de documentos, pruebas de campo y entrevistas con cada personal.

Segunda: Documentación

Esta se basa en los datos registrados que contemplan a todas las actividades de la empresa, y se revisan con el fin de validarlas y no cometer errores.

Para revisar este trabajo se siguen las instrucciones y de esa forma se minimizan las posibilidades de error.

Tercera: Implantación

Debe exigirse la documentación existente para confrontarlas con aquellas que no se realizaban en la empresa, de acuerdo a los dictados por las normas.

Cuarta: Evaluación y certificación

Cuando el sistema de gestión se ha implantado se debe validar si es idóneo y cumple de forma adecuada al modelo referencial aplicado en la organización, en fin.

2.2.9. Beneficios del Sistema de Gestión de la Calidad

La mayoría de los especialistas sostienen que la implantación del sistema de la calidad conlleva a una serie de beneficios como los siguientes:

- La elevación del nivel de calidad del producto para atraer a nuevos clientes.
- Disminución de devoluciones.
- Hace más óptimo el mantenimiento.
- Reducir los costos.
- Lograr mayor cohesión e integración del personal de la empresa.
- Lograr una mayor confianza en los clientes.
- Mejorar la imagen de la empresa.
- Aumentar la competitividad y de esa forma la garantía de supervivencia.

2.2.10. Aseguramiento de la Calidad

Esta se ha definido como todas las acciones y tareas planificadas y sistemáticas que se necesitan para proporcionar confianza de que un producto o servicio satisfaga los requerimientos a la calidad.

2.3. Productos cárnicos en el Perú

2.3.1. Demanda de productos cárnicos en el Perú

La población bovina en el Perú es de 5'101,895 cabezas que producen 135,854 toneladas de carne. La producción de carne mostró un estancamiento desde 1993 hasta 2001. Debido a que la producción nacional de carne no satisface la demanda interna, el Perú requiere importar 1,936 toneladas de carne. El consumo per cápita de carne es de 5.4 kg/hab/año, respectivamente; valores que están por debajo del mínimo recomendado por la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO por sus siglas en inglés). Por lo indicado, existe un mercado insatisfecho de 2,000 toneladas de carne por cubrir (Instituto Nacional de Innovación Agraria, 2013).

2.3.2. Importación de los principales productos cárnicos al Perú

a. Despojos comestibles de la especie bovina, congelados (Partida arancelaria 206290000)

En la Tabla uno se muestra las cifras referidas a la importación de los despojos de la especie bovina para los periodos 2015-2014.

Tabla 1: Importación Despojos Comestibles de Bovino, Periodo 2014 - 2015.

Mes	2015			2014		
	Costo (miles de Dólares)	Toneladas	Precio promedio (en Dólares)	Costo (miles de Dólares)	Toneladas	Precio promedio (en Dólares)
Enero	2,407	1,106	2.18	2,023	1,045	1.94
Febrero	1,752	768	2.28	1,286	637	2.02
Marzo	1,700	782	2.17	2,565	1,478	1.74
Abril	1,632	713	2.29	1,280	710	1.80
Mayo	1,301	630	2.07	1,692	909	1.86
Junio	2,134	1,008	2.12	1,761	963	1.83
Julio	2,472	1,175	2.10	1,074	656	1.64
Agosto	1,214	674	1.80	1,035	573	1.81
Septiembre	1,427	768	1.86	675	432	1.56
Octubre	1,198	701	1.71	1,219	565	2.16
Noviembre	1,133	605	1.87	1,315	655	2.01
Diciembre	1,294	755	1.71	2,004	888	2.26
Total	19,664	9,685	2.01	17929	9,511	1.88

FUENTE: Agrodata Perú (2015)

Como se puede apreciar en la Tabla uno, para el periodo 2015 la importación ascendió en un 10 por ciento pasando de 17.93 millones de dólares en 2014 a 19.66 millones de dólares en 2015, además también aumento la cantidad de producto importado en dos por ciento pasando de 9 511 toneladas en el 2014 a 9 685 toneladas en el año 2015, finalmente podemos ver un aumento en el precio promedio de siete por ciento siendo en el 2014 1.88 dólares el kilogramo y 2.01 dólares en el año 2015.

b. Principales países exportadores de Despojos Comestibles de Bovino

Se muestra en la Figura tres los principales países de donde el Perú importa los productos cárnicos.

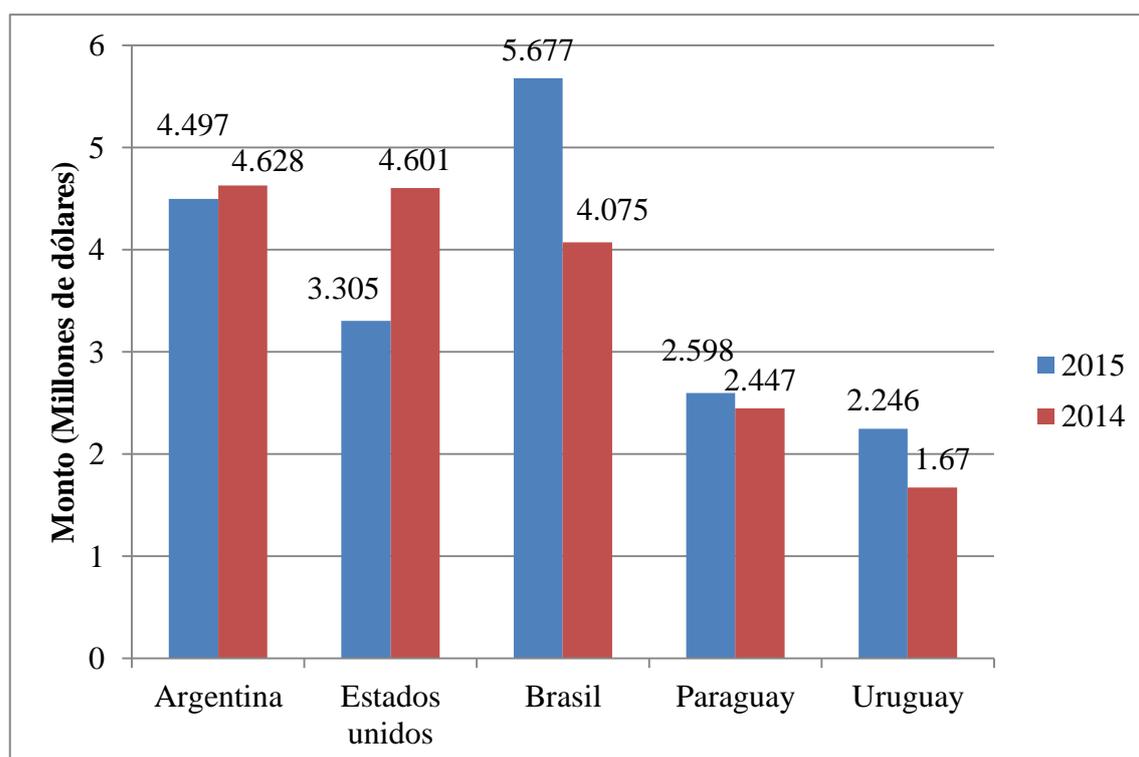


Figura 3: Principales Destinos de Importación de los Productos Cárnicos Congelados para los periodos 2014 – 2015 en millones de dólares.

FUENTE: Recuperado de: Agrodata Perú (2016)

Como se aprecia en la figura anterior, los tres principales destinos de donde se realiza la importación de productos cárnicos al Perú son Brasil, Estados Unidos, Argentina, Paraguay y Uruguay, se muestran los montos en millones de dólares, correspondientes a los valores de las importaciones.

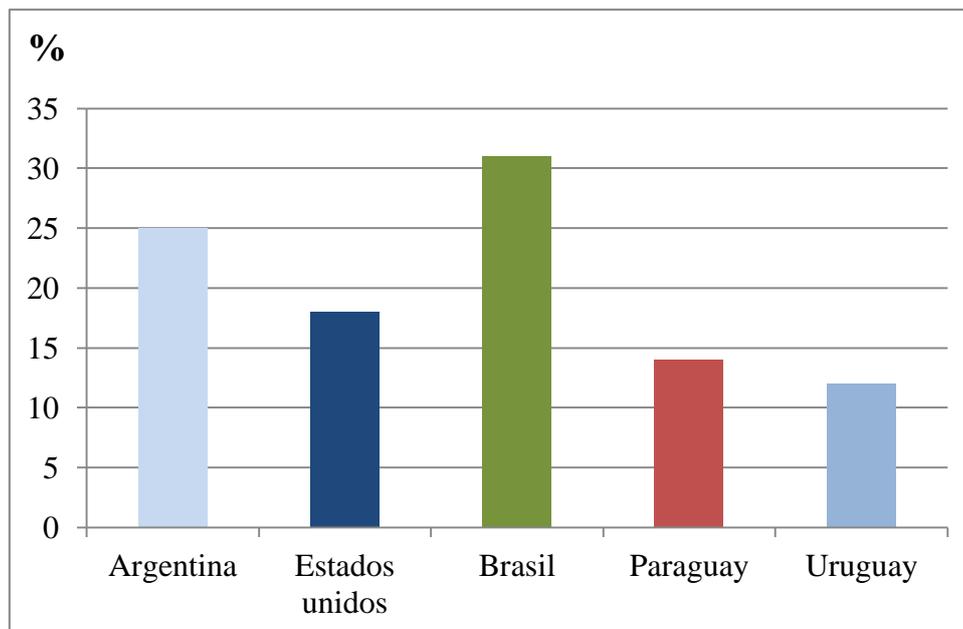


Figura 4: Principales destinos de importación de productos cárnicos al Perú.

FUENTE: Agrodata Perú (2016)

Como se puede apreciar en la Figura cuatro, para el año 2015 el principal destino de importación de productos cárnicos al Perú fue Brasil con una importación total de 5.7 millones de dólares lo cual equivale a un 31 por ciento del total de importaciones, seguido por argentina con un 25 por ciento lo cual equivale a 4.5 millones de dólares en producto, Estados Unidos con un total de 18 por ciento lo cual equivale a 3.3 millones de dólares, Paraguay ocupa el cuarto puesto con un monto de 2.6 millones de dólares equivalente al 14 por ciento y finalmente Uruguay con un monto de 2.2 millones de dólares que equivalen a un 12 por ciento del total de las importaciones.

c. Mondongo (Partida arancelaria 504001000)

En la Tabla dos se muestran las importaciones de mondongo al Perú para en los periodos 2015 y 2014.

Tabla 2: Importación de Mondongo en el Perú para los periodos 2014 - 2015

Mes	2015			2014		
	Costo (miles de Dólares)	Toneladas	Precio promedio (en Dólares)	Costo (miles de Dólares)	Toneladas	Precio promedio (en Dólares)
Enero	1638	621	2.64	1224	543	2.25
Febrero	1302	433	3.01	970	423	2.29
Marzo	1326	489	2.71	1871	844	2.22
Abril	1514	596	2.54	1838	824	2.23
Mayo	1382	516	2.68	2116	987	2.14
Junio	2279	819	2.78	1722	758	2.27
Julio	2573	925	2.78	1859	785	2.37
Agosto	1948	713	2.73	1881	832	2.26
Septiembre	1748	671	2.61	1394	636	2.19
Octubre	1566	654	2.39	1177	447	2.63
Noviembre	1723	651	2.65	1175	443	2.65
Diciembre	848	320	2.65	1472	587	2.51
Total	19847	7408	2.68	18699	8109	2.34

FUENTE: Agrodata Perú (2016)

Como se puede apreciar en la tabla anterior, para el año 2015 el Perú importó 19.847 millones de dólares de Mondongo aumentando en un 0.6 por ciento con respecto al año anterior en el cual importo la suma de 18.69 millones de dólares, sin embargo a disminuyeron las toneladas del producto en un ocho por ciento importándose en el 2015 la cantidad de 7 468 toneladas y en el año 2014 la cifra de 8 109 toneladas dándose dicha situación por el aumento de los precios por kilogramo del producto que en el año 2014 fue de 2.34 dólares por kilogramos y en el año 2015, 2.68 dólares por kilogramo.

d. Principales países exportadores de Mondongo al Perú

En la Figura cinco se muestran los principales países de donde el Perú importó mondongo en los periodos 2014 – 2015.

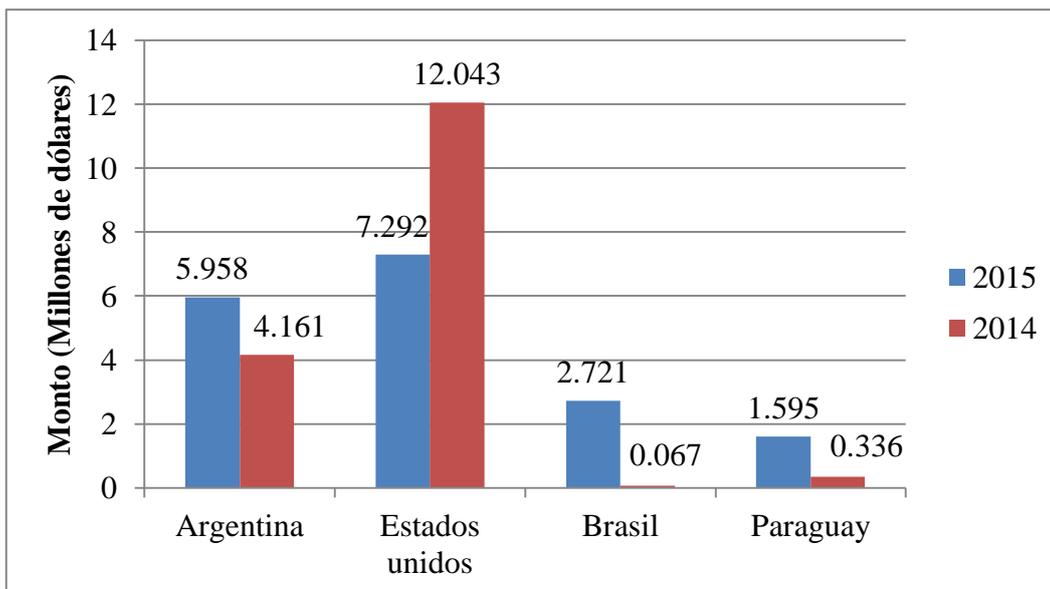


Figura 5: Principales de donde Perú importó Mondongo en los Periodos 2014 – 2015 en millones de dólares.

FUENTE: Agrodata Perú (2016)

Como se puede apreciar en la Figura cinco, los principales países de donde el Perú importa mondongo son Estados Unidos, seguido por Argentina, Brasil y finalmente Paraguay, se muestran los montos en millones de dólares correspondientes a los valores de las importaciones.

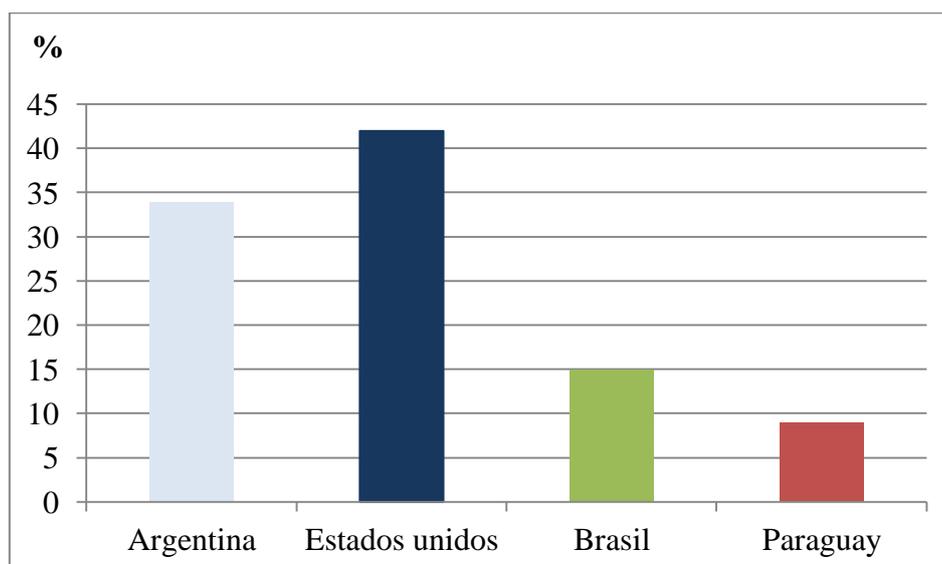


Figura 6: Principales destinos de donde Perú importa mondongo

FUENTE: Agrodata Perú (2016)

Como se puede apreciar en la Figura seis, el principal destino de importaciones de mondongo para el año 2015, es Estados Unidos de donde se importó el 42 por ciento del producto seguido por Argentina de donde se importó 34 por ciento del producto, luego Brasil con 15 por ciento y finalmente de Paraguay de donde se importó nueve por ciento.

2.3.3. Principales productos comercializados por Zamol SAC

Se presenta a continuación los productos que comercializa Zamol SAC.

a. Mondongo

Compuesto por el rumen o panza y el retículo o bonete. El rumen ocupa todo el lado izquierdo de la cavidad abdominal. Su superficie externa se halla demarcada por profundos surcos longitudinales y transversales. Su cara interna presenta numerosas vellosidades o papilas filiformes que confiere a ésta su aspecto áspero e irregular.



Figura 7: Mondongo

FUENTE: Junta Nacional de Carnes de Buenos Aires (1970)

b. Corazón

Órgano musculoso, hueco, de forma cónica irregular ubicado en la porción anterior de la cavidad torácica.

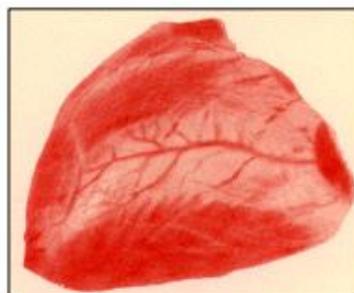


Figura 8: Corazón

FUENTE: Junta Nacional de Carnes de Buenos Aires (1970)

c. Librillo

Órgano sacciforme que constituye uno de los preestómagos del bovino. Está en la región mesogástrica de la cavidad abdominal en contigüidad al rumen y al cuajar. Su cavidad interna está ocupada por gran cantidad de pliegues longitudinales y paralelos de la mucosa, que son las hojas o láminas del librillo.



Figura 9: Librillo

FUENTE: Junta Nacional de Carnes de Buenos Aires (1970)

d. Hígado

Órgano glandular voluminoso, color pardo rojizo, constituido por cuatro lóbulos, situado en la porción anterior de la cavidad abdominal, a la derecha del plano medio.

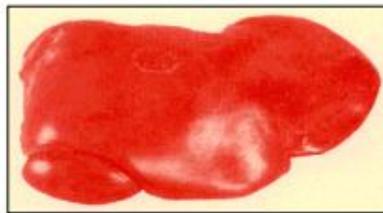


Figura 10: Hígado

FUENTE: Junta Nacional de Carnes de Buenos Aires (1970)

e. Bola de lomo

Corte ubicado en la parte anterior de la región femoral, limita hacia adelante con la colita de cuadril, hacia atrás y afuera con la carnaza de cola, internamente con la nalga de adentro y hacia arriba con el cuadril.



Figura 11: Bola de lomo

FUENTE: Junta Nacional de Carnes de Buenos Aires (1970)

f. Tortuga

Corte ubicado en la región de la pierna, limita hacia atrás y arriba con el peceto, lateralmente con la carnaza de cola, hacia arriba y adelante con la bola de lomo a internamente con la nalga de adentro.



Figura 12: Tortuga

FUENTE: Junta Nacional de Carnes de Buenos Aires (1970)

g. Cuadril

Corte ubicado en la región pelviana, limita hacia adelante con los bifos angostos y lomo, hacia abajo y adelante con la palomita y el vacío, hacia atrás y lateral con la nalga de afuera e interiormente con la nalga de adentro.



Figura 13: Cuadril

FUENTE: Junta Nacional de Carnes de Buenos Aires (1970)

h. Nalga de adentro

Corte ubicado en la parte interna del muslo, limita en su parte delantera con la bola de lomo, anteriormente con la carnaza cuadrada, hacia atrás con el peceto y en su parte superior con el cuadril.



Figura 14: Nalga de Adentro

FUENTE: Junta Nacional de Carnes de Buenos Aires (1970)

i. Peceto

Corte individual que tiene por límites en su parte anterior a la carnaza de cola, inferior a la tortuguita y anterosuperior al cuadril.



Figura 15: Peceto

FUENTE: Junta Nacional de Carnes de Buenos Aires (1970)

j. Carnaza cuadrada

Se relaciona en su parte superior con el cuadril, anteriormente con la bola de lomo, posteriormente con el peceto y en su parte interna con la nalga de adentro.



Figura 16: Carnaza cuadrada

FUENTE: Junta Nacional de Carnes de Buenos Aires (1970)

2.4. Descripción de la empresa

2.4.1. General

Zamol SAC es una empresa familiar dedicada a la comercialización, al por mayor, de productos cárnicos congelados. En la actualidad la empresa solo realiza sus labores en Lima metropolitana, sin embargo, la gerencia viene planificando el ingreso a mercados en el interior del país.

Zamol SAC inició sus operaciones en mayo del 2001, se estableció en la avenida argentina y desde aquel entonces solo cuenta con cinco colaboradores.

El capital social inicial de la empresa fue de S/. 600,00 divididos en 60 acciones nominativas de S/. 10,00 cada una.

Tabla 3: Accionistas Zamol S.A.C.

Accionista	Nº de acciones
Luis Alberto Zamora Diaz	15
Luis Alberto Zamora Olivari	15
Paola Martha Zamora Olivari	15
Carla Fiorella Zamora Olivari	15

FUENTE: Elaboración Propia.

Como se puede apreciar en la Figura 17, Zamol SAC se encuentra ubicado en un lugar estratégico, debido a la cercanía que tiene con el puerto del Callao, a donde llegan los contenedores refrigerados con el producto que se comercializará, y además la cercanía a sus clientes, quienes, en su mayoría, se encuentran en distritos como Pueblo Libre, Barranco, el mercado de Caquetá, entre otros.

2.4.3. Infraestructura y equipos

Para realizar sus operaciones Zamol SAC cuenta con una planta alquilada en la avenida Argentina y sus principales equipos se muestran a continuación en la Tabla cinco.

Tabla 5: Equipos Zamol S.A.C.

Equipos	Cantidad	Capacidad
Cámara Congeladora	1	100 toneladas
Balanza	2	300 kilogramos (C/U)
Cortadora	1	---

FUENTE: Elaboración propia

En el Anexo dos se muestra la distribución de la planta en donde se realizan las operaciones de Zamol SAC, es una planta de 1000 m², cuenta con un área de oficina, en donde se realizan las labores administrativas, la cámara frigorífica en donde se almacenan los productos a comercializar, una rampa en donde se encuentran las balanzas para el pesaje y un estacionamiento para las furgonetas, ya sea de la empresa o de los clientes que vinieran para alguna actividad comercial.

Sin embargo dicha planta no cuenta con señalización de seguridad, no se evidencia la presencia de extintores en caso de emergencias, no se han determinado las estaciones de trabajo, ni se ha determinado un lugar en donde se procedería a colocar los productos no conformes en caso se identifique alguno, basándonos en esos criterios la organización podría estar incumpliendo con los requisitos de la ley, en donde se indican los criterios que debe tener el empleador en cuenta para salvaguardar la seguridad de los empleados.

2.4.4. Diagrama de Flujo de Zamol SAC

En la Figura 18 a continuación se muestra el diagrama de flujo de Zamol SAC.

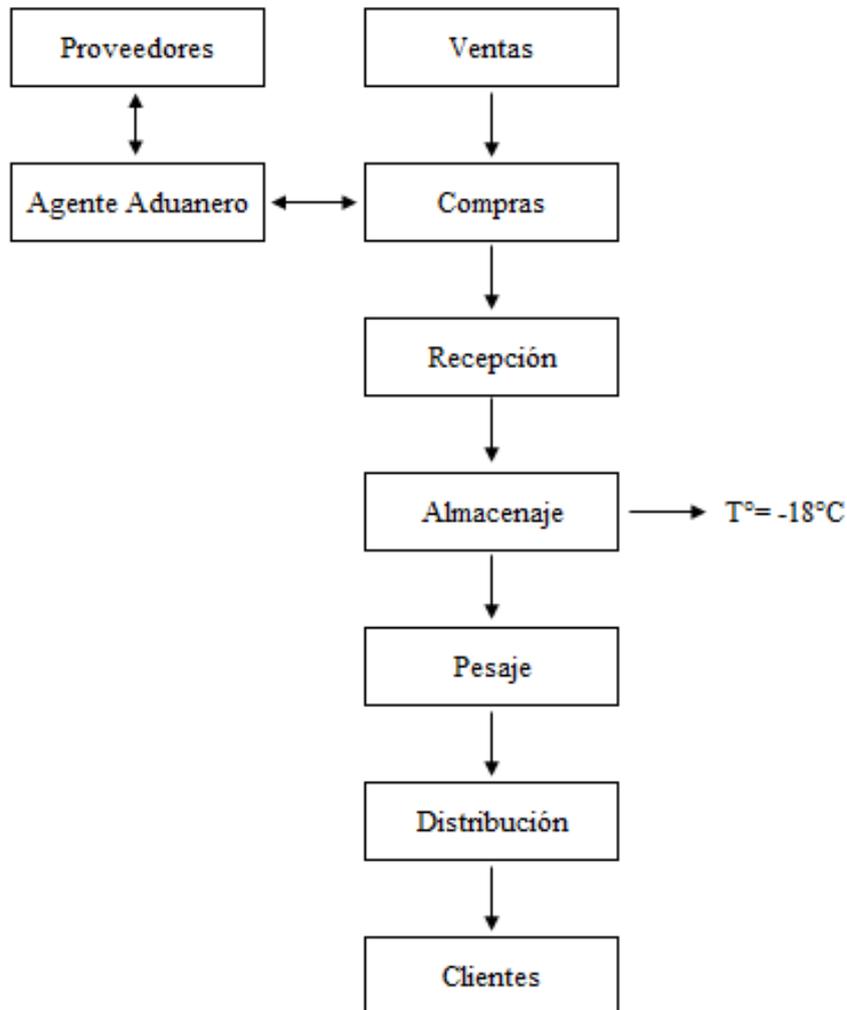


Figura 18: Diagrama de Flujo simplificado de las operaciones de Zamol SAC.

Fuente: Elaboración Propia

En el diagrama anterior se muestran todas las operaciones de Zamol SAC empiezan con las ventas, la toma de pedidos de las solicitudes del cliente, para con esa información realizar las gestiones de importación de productos cárnicos congelados, la cual es llevada a cabo por el agente aduanero JEM Logistics, quien se encarga de llevar el producto hasta las instalaciones de la organización, en donde se almacenará y se distribuirá a todos los clientes, en promedio la empresa distribuye una cantidad de 900 kilos diarios.

Si bien las actividades de Zamol son simples, se debería identificar y establecer criterios para actividades críticas como las inspecciones al momento de la recepción, establecer cronogramas de mantenimiento para la cámara frigorífica, de manera que se puedan establecer controles de calidad más rigurosos a los productos y se puedan establecer controles operacionales para la preservación del mismo.

III. MATERIALES Y MÉTODOS

En el siguiente capítulo se detalla aspectos relacionados con la ejecución de la presente tesis, además los materiales usados para desarrollarla.

3.1. Lugar de ejecución

La tesis fue de tipo no experimental y se realizó en la empresa Zamol SAC, localizada en el Cercado de Lima.

3.2. Materiales

Los materiales de gabinete usados fueron una Lap top Lenovo y útiles de escritorio, memoria USB de 16 GB y una impresora láser.

3.2.1. Documentos de la empresa

- Registros Físicos y virtuales

3.2.2. Cuestionarios y listas de verificación

- Lista de verificación basada en la Normas Técnicas Peruanas.
- Encuestas.
- Entrevistas.

3.3. Tipo de investigación

El presente trabajo es una investigación no experimental, la cual se puede definir de la siguiente manera:

La investigación no experimental es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, una investigación donde no hacemos variar intencionalmente las

variables independientes. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para después analizarlos (Toro y Parra,

2006). Según Gómez (2006), en la investigación no experimental no es posible asignar aleatoriamente a los participantes o tratamientos. De hecho, no hay condiciones o estímulos a los cuales se expongan los sujetos del estudio. En un experimento se “construye” una realidad, se desarrolla en un ambiente artificial. En cambio, en un estudio no experimental no se construye ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente por el investigador.

3.4. Metodología

En la figura que aparece a continuación se mostró mediante un esquema la metodología empleada.

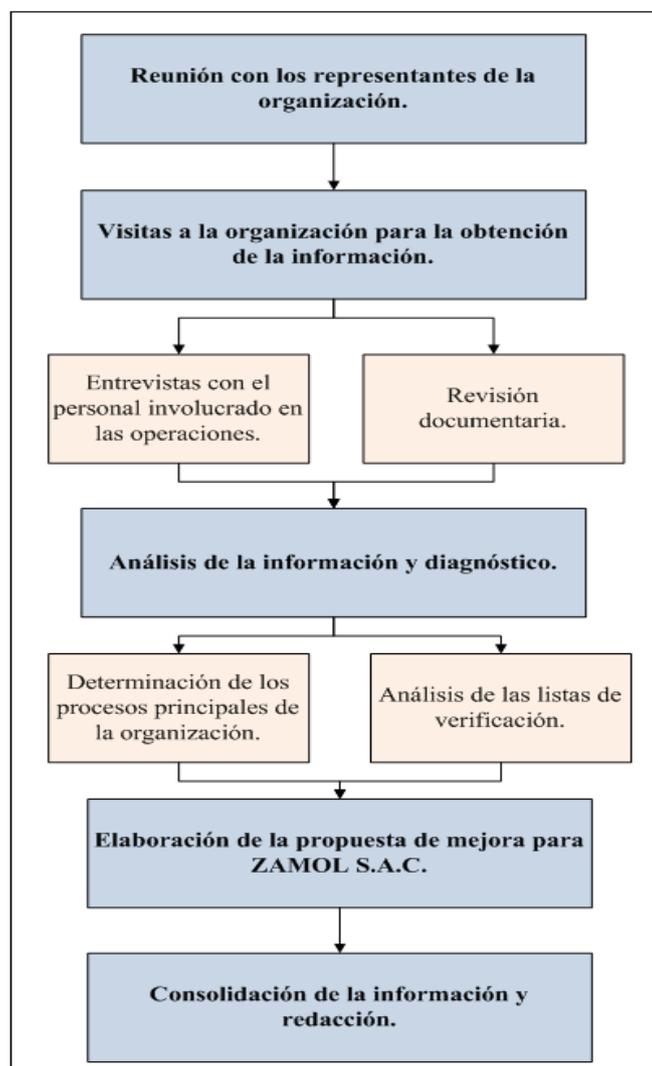


Figura 19: Metodología del Trabajo de Investigación

FUENTE: Elaboración Propia

3.4.1. Despacho inicial con el Gerente de la organización

Se pudo concertar una reunión con el Gerente General de la empresa donde se informó el objetivo del trabajo investigativo.

En esa reunión se desarrollaron los aspectos siguientes:

- Explicación del desarrollo de la metodología aplicada.
- Factores de beneficios para la propia empresa.
- Compromiso de la dirección para acceder a toda la información necesaria.

3.4.2. Visitas a la planta para recolectar datos fundamentales.

En este trabajo experimental se hicieron visitas periódicas donde se observó y pudo conocerse mejor el manejo de la empresa. Para lo cual se recopiló la información requerida, mediante:

- La correcta aplicación de la lista de verificación NTP. (Ver Anexo uno).
- Entrevistas con el personal administrativo y operativo de la empresa y responsables de los distintos procesos relacionados al proceso de comercialización. (Ver Anexo dos)

3.4.3. Análisis de la información y diagnóstico de la empresa

De acuerdo a los datos suministrados en estas visitas se definieron aquellos rubros que necesitan de una mejoría para un servicio óptimo.

Los pasos realizados fueron los siguientes:

- a. Se calculó el grado en que la organización cumple con los requisitos de la NTP. Basado en la información que se obtuvo al momento de aplicar la lista de verificación NTP ISO 9001:2009 (ver el Anexo uno). para dicha calificación del cumplimiento, se tomó como referencia la puntuación establecida por Palom y Pola (1996), mostrada en la siguiente tabla:

Tabla 6: Escala de puntuación de la lista de verificación

Puntuación	Observación	Significado
0	No existe.	No se encontró nada.
25	Existe algo.	Enfoque evidente en algunas partes de la organización.
50	Existe un grado mínimo aceptable.	Existen pautas definidas pero no documentadas.
75	Existe en grado bueno.	Documento (Manuales, procedimientos, instrucciones, reglamentos).
100	Existe en grado excelente.	Implementado, responde completamente todos los requerimientos del sistema de gestión de calidad.

FUENTE: Palom y Pola (1996)

Así mismo, para el cálculo del puntaje final se utilizó la fórmula mostrada en la Tabla siete.

Tabla 7: Cálculo de porcentajes de cumplimiento para la lista de verificación

$$\text{Valoración} = \frac{\text{Puntaje obtenido}}{\text{Número de preguntas evaluadas}} \times 100$$

FUENTE: Palom y Pola (1996)

- b. Se analizó la información obtenida en las visitas a la organización para determinar los procesos principales de la empresa.
- c. Se analizaron las condiciones internas de la organización en base a la información obtenida en el paso anterior y utilizando los siguientes referentes:
 - Análisis de la Cadena de Valor según Michael Porter. (1987) en su adaptación para empresas de servicios realizada por Gustavo Alonso (2008).
 - Análisis FODA según David. (2003).
 - Análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter. (1987).
 - Análisis de la Matriz BCG aplicada a la industria, Creada por The Boston Consulting Group en 1970 y publicada por Henderson (1973).

3.4.4. Elaboración de la propuesta de mejora y del presupuesto

En esta etapa se elaboró la propuesta de mejora para la empresa Zamol SAC resumida de la siguiente manera:

- Se elaboró el Manual de la Calidad con respecto a la NTP ISO 9001:2009.
- Se elaboró el Manual de Procedimientos relacionados con el proceso de Comercialización.
- Se elaboró el Manual de Organización y Funciones de la organización.
- Se elaboró un presupuesto para la implementación de la mejora basada en el NTP ISO 9001:2009.

3.4.5. Consolidación de la información y redacción final de la documentación

Finalmente se realizó la consolidación de la información y propuesta de mejora en la redacción final del trabajo de titulación.

3.5. Matriz de Consistencia

Tabla 8: Matriz de consistencia

	PROBLEMÁTICA	OBJETIVOS	METODOLOGÍA
GENERALES	¿La empresa de productos cárnicos congelados Zamol S.A.C. posee un sistema de gestión de la calidad que garantiza el desempeño de la comercialización de sus productos?	Elaborar una propuesta de mejora que garantice el correcto desempeño del proceso de comercialización de sus productos cárnicos congelados basada en la NTP ISO 9001:2009 para la empresa Zamol SAC.	Se procedió realizar visitas a la organización, se entrevistó al personal y se logró reunir información suficiente para elaborar la propuesta de mejora.
ESPECÍFICOS	¿La empresa cuenta con una evaluación inicial sobre la organización y sus operaciones con respecto a los lineamientos establecidos en la Normas Técnicas Peruanas vigentes?	Efectuar una evaluación de entrada en la organización y sus operaciones, con respecto a las Normas Técnicas Peruanas.	Se entrevistó al personal de la organización, mediante encuestas se logró determinar la situación inicial de Zamol SAC.
	¿La empresa conoce los puntos críticos de los procesos principales en Zamol SAC con respecto a dichas Normas?	Detectar las fases críticas entre los procesos principales en Zamol SAC con respecto a las Normas establecidas.	Se analizaron y caracterizaron los procesos, además mediante el diagrama de Ishikawa, se logró evidenciar los principales puntos de control.
	¿La empresa cuenta con la propuesta de un manual de calidad para el proceso de comercialización de productos cárnicos congelados según las referidas normas?	Confeccionar un manual de calidad para el proceso de comercialización de productos cárnicos congelados según las Normas referidas.	Con la información recopilada mediante encuestas y entrevistas con el personal, se logró elaborar el manual de la calidad.
	¿La empresa ha identificado los principales procedimientos para sus operaciones?	Formular el manual de los procedimientos relacionados con las operaciones de la empresa.	Mediante los diferentes análisis se logró identificar los procedimientos principales requeridos por la empresa.
	¿La empresa proyectó el presupuesto necesitado para implementar las mejoras del proceso de comercialización de productos cárnicos congelados?	Determinar el presupuesto para la implementación de la mejora del proceso de comercialización de productos cárnicos congelados.	Con el análisis, se logró elaborar el presupuesto para la implementación de la mejora de Zamol SAC.

FUENTE: Elaboración Propia

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Resumen de los resultados

En la Tabla nueve, se muestra el resumen de los resultados encontrados mediante el uso de las herramientas de gestión aplicadas.

Tabla 9: Resumen de los resultados encontrados según las herramientas aplicadas

Tipo de Herramienta	Herramientas utilizadas	Resultados encontrados
Generales	Reseña de la organización (Ubicación, infraestructura, estructura)	Zamol SAC es una empresa dedicada a la comercialización de productos cárnicos congelados, se encuentra ubicada en la avenida argentina N° 1884, cuenta con 5 empleados, cuenta con 3 equipos una cámara frigorífica, una balanza y una cortadora. Al momento de la realización del presente trabajo de investigación, no se evidencio la presencia de organigramas, misión, visión, Manual de organización y funciones.
De gestión	Las cuatro P's del Marketing mix	La organización ofrece productos cárnicos congelados, dentro de los principales productos ofrecidos por la empresa se encuentran el corazón y el mondongo. La empresa comercializa los productos en 4 plazas, las cuales son instituciones, mayoristas, minoristas y restaurantes. La empresa cuenta con clientela fija, razón por la cual no enfocan esfuerzos en la promoción. el precio de los productos dependerá del mercado internacional y de la demanda interna.
	Cinco fuerzas Competitivas de Porter	En este mercado, la rivalidad entre competidores es alta, el poder de negociación entre compradores y clientes es medio, la amenaza de ingreso de nuevos competidores es baja, la amenaza de productos sustitutos es alta y finalmente el poder de negociación de los proveedores es alto.

...continuación

	Matriz BCG	Se han determinado como productos de alta participación, es decir estrella, al corazón y el mondongo, entre los productos con una participación media es decir vaca al pulmón, recorte de librillo, entre otros, y productos de baja participación y bajo crecimiento, al peceto, cuadril sin tapa, entre otros.
	FODA	Para el análisis del FODA, se analizaron los factores externos e internos de la empresa y se obtuvieron los siguientes resultados: Promedio ponderado de 2.55 para los factores externos. Promedio ponderado de 3.1 para los factores internos.
	Cadena de Valor	Los principales procesos de la empresa son los de comercialización, y distribución, desde el pedido del producto hasta la entrega del mismo donde el cliente. La empresa no cuenta con información documentada referente a los procesos, como se estipula en la NTP ISO 9001:2009, referente a un Sistema de Gestión de la Calidad.
De ingeniería	Caracterización de los procesos	La organización no cuenta con procesos identificados claramente, ni documentados, se realizó la caracterización de los procesos de Zamol SAC enfocados a los principales procesos de la cadena de valor.
Calidad	Resultados de la lista de verificación	Luego de contrastar la lista de verificación en la organización, se determinó que Zamol SAC tiene un cumplimiento del 17.28% de la NTP ISO 9001:2009. Se ha determinado que la organización no ha establecido, ni tiene identificados los procesos de apoyo, de soporte y tampoco los procesos estratégicos. No se cuenta con políticas claras, además no se evidencia la presencia de objetivos de desempeño.

FUENTE: Elaboración Propia

4.2. Diagnóstico de la gestión de la empresa en base a las herramientas de gestión

4.2.1. Análisis de la Cadena de Valor

Según Alonso (2008), el concepto fundamental que respalda esta herramienta es que toda organización puede analizarse en virtud de la contribución de valor que genera cada una de sus actividades principales, así como el que emerge de las interacciones de ellas. Se realizó la cadena de Valor para la empresa Zamol SAC, la cual se presenta en la Figura 20.



Figura 20: Cadena de Valor para Zamol SAC.

FUENTE: Elaboración Propia

Como se aprecia en la figura anterior, Zamol SAC se han dividido las actividades en actividades de apoyo y actividades primarias las cuales se detallan a continuación:

Actividades primarias

Las actividades primarias involucran a aquellas comprometidas con la transformación de materias primas e insumos en producto terminado, así como los esfuerzos llevados a cabo para su puesta en el mercado y comercialización, sin dejar de lado los eventuales servicios de postventa que puedan considerarse (Alonso, 2008).

- Logística de entrada: Almacenamiento de producto que se da cuando llega el contenedor del puerto y es almacenado en la cámara frigorífica de esta función se encarga el personal de estiba de la organización. Se reciben los pedidos de los clientes y en ese momento empieza la comercialización.
- Procesos: El principal proceso de la organización es la comercialización de los productos cárnicos congelados.
- Logística de Salida: Zamol SAC se encarga también de la distribución de los productos a cada cliente.
- Marketing y ventas: Dependiendo el volumen de compra, la organización ofrece promociones y ofertas buscando fidelizar al cliente.
- Postventa: La organización y sobre todo la gerencia general se encarga personalmente de atender las quejas y reclamos. De ser necesario se realiza el cambio del producto o cualquier atención que el cliente solicite.

Actividades de apoyo

Las actividades de apoyo son aquellas que sientan las bases para que las actividades primarias puedan desarrollarse en toda su potencialidad (Alonso, 2008).

- Infraestructura: Gestión financiera de la organización.
- Administración de recursos humanos: Reclutamiento del personal.
- Desarrollo Tecnológico: Los softwares que utiliza la organización.

a. Determinación de los procesos importantes

Una vez realizado el análisis de la cadena de valor, se determinaron los procesos principales relacionados a la comercialización de productos cárnicos congelados en

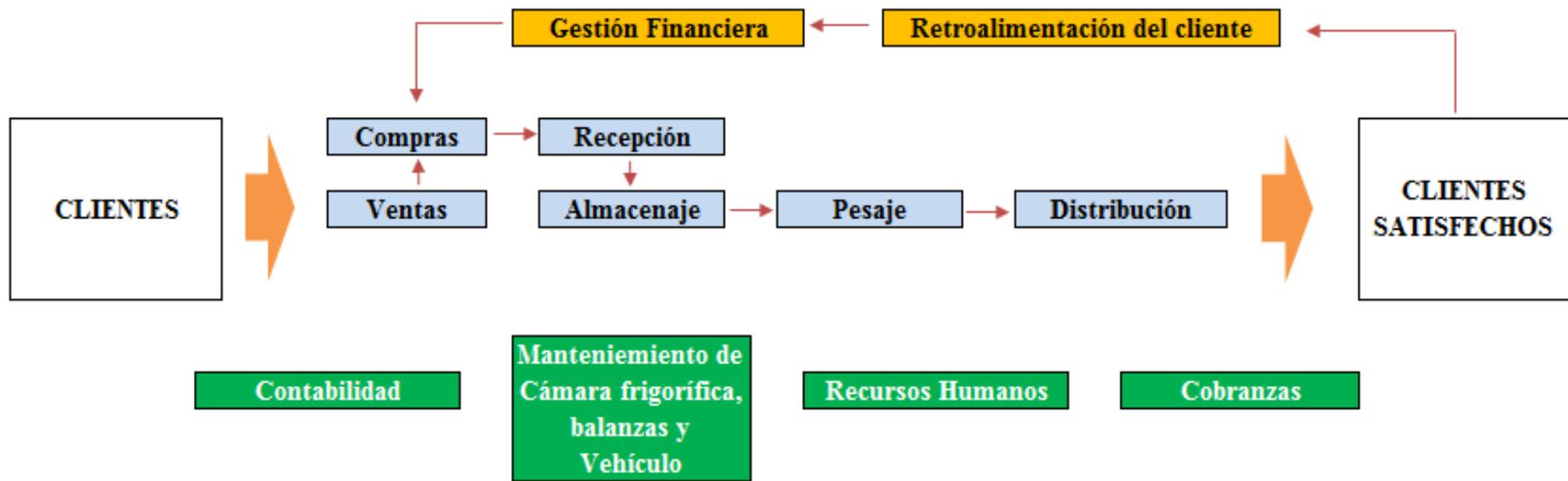
Zamol SAC.

Para iniciar el análisis, se ha elaborado un mapa de procesos, identificando los principales procesos de la organización, los cuales a su vez han sido divididos en 3 grupos, procesos estratégicos, procesos de la comercialización del producto y procesos de apoyo y la interacción que se da entre los mismos. Finalmente se ha realizado una esquematización simplificada de los procesos más importantes en donde se detalla:

- Entradas
- Salidas
- Recursos utilizados
- Controles existentes

Se han identificado además las actividades críticas de los procesos, las cuales si no son correctamente supervisadas conllevarán a cometer errores graves, lo cual significaría grandes problemas para la organización. Dichas actividades se han resaltado para facilitar la visualización dentro de los esquemas.

En la Figura 21 se puede observar el mapa de procesos realizado y los principales procesos de la organización.



- Procesos de la comercialización de productos cárnicos congelados
- Procesos estratégicos
- Precesos de apoyo

Figura 21: Mapa de Procesos Zamol SAC.

FUENTE: Elaboración Propia

- **Proceso Ventas**

Es el proceso inicial de la organización, los clientes hacen pedidos a Zamol SAC y en función a esos pedidos se proyecta un estimado de cuanto producto y de qué tipo va a importar de los diferentes destinos, Argentina y Estados Unidos. Debido a que la cartera de clientes ya es recurrente las solicitudes se dan vía correo electrónico la cual luego es confirmada por parte del Gerente General.

Actividades críticas del proceso

Las actividades que requieren mayor control durante el proceso son las siguientes:

- Verificación detallada del pedido.
- Comunicación con el cliente.
- Revisión del historial del cliente.
- Revisión de estados de cuenta del cliente.

Actividades negativas del proceso

Todas las actividades son realizadas por el gerente general y no existen documentos en donde se detalle el proceso, es decir si no está presente el Gerente es bastante probable que falle la operación y se genere algún problema al momento de la recepción del pedido.

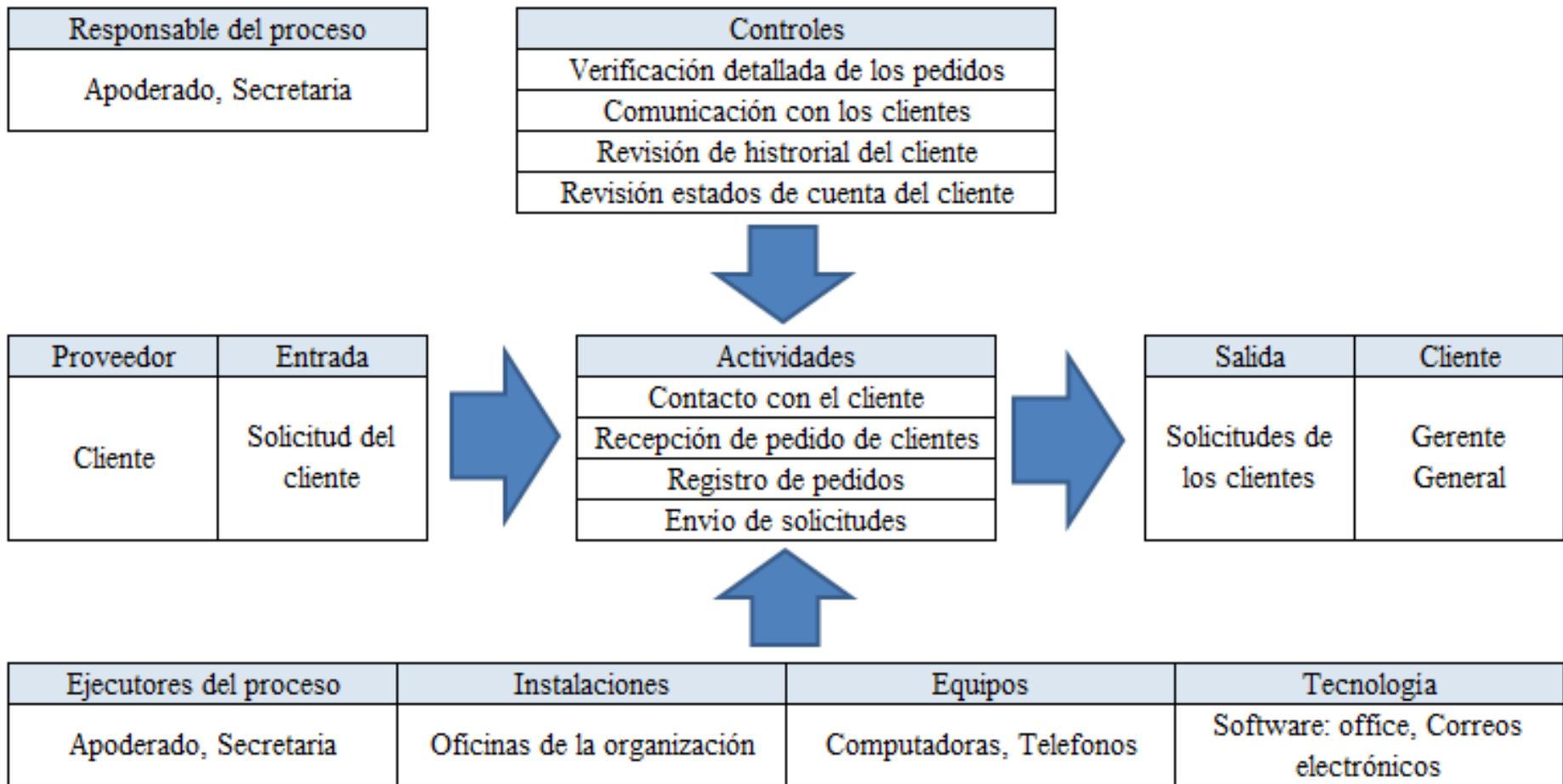


Figura 22: Proceso de Ventas en Zamol SAC.

FUENTE: Elaboración Propia.

- **Proceso de Compras**

En el caso de Zamol SAC las compras que se realizan son importaciones, y es una de las actividades fundamentales de la organización debido a que de esta depende el abastecimiento de todos los pedidos de los clientes, quienes a su vez necesitan el producto para sus actividades diarias.

Para importar los productos la empresa contrata los servicios de JEN LOGISTICS, empresa aduanera, que se encarga de realizar los trámites de importación y traslada el producto hasta las instalaciones de Zamol SAC.

Para realizar dichas compras la empresa ha optado por contar con tres proveedores, Bustos y Beltran SA, empresa argentina, la cual representa el 70 por ciento de las compras de la organización, Shitev Inc. Empresa de Estados Unidos, de la cual se compra el 20 por ciento de los productos y finalmente el 10% restante proviene también de Estados Unidos de la empresa Swift.

Actividades críticas del proceso

A continuación, se presentan las actividades que requieren el mayor control durante este proceso:

- Verificar las solicitudes de los clientes
- Verificar con cuánto stock se cuenta hasta el día de la llegada del contenedor
- Constante comunicación con la empresa aduanera

Actividades Negativas del proceso

Solo se cuenta con los controles de SENASA en el puerto, sin embargo, no se cuenta con inspecciones más detalladas por parte de la propia empresa, sin embargo, hasta el momento no se ha tenido problemas con los productos.

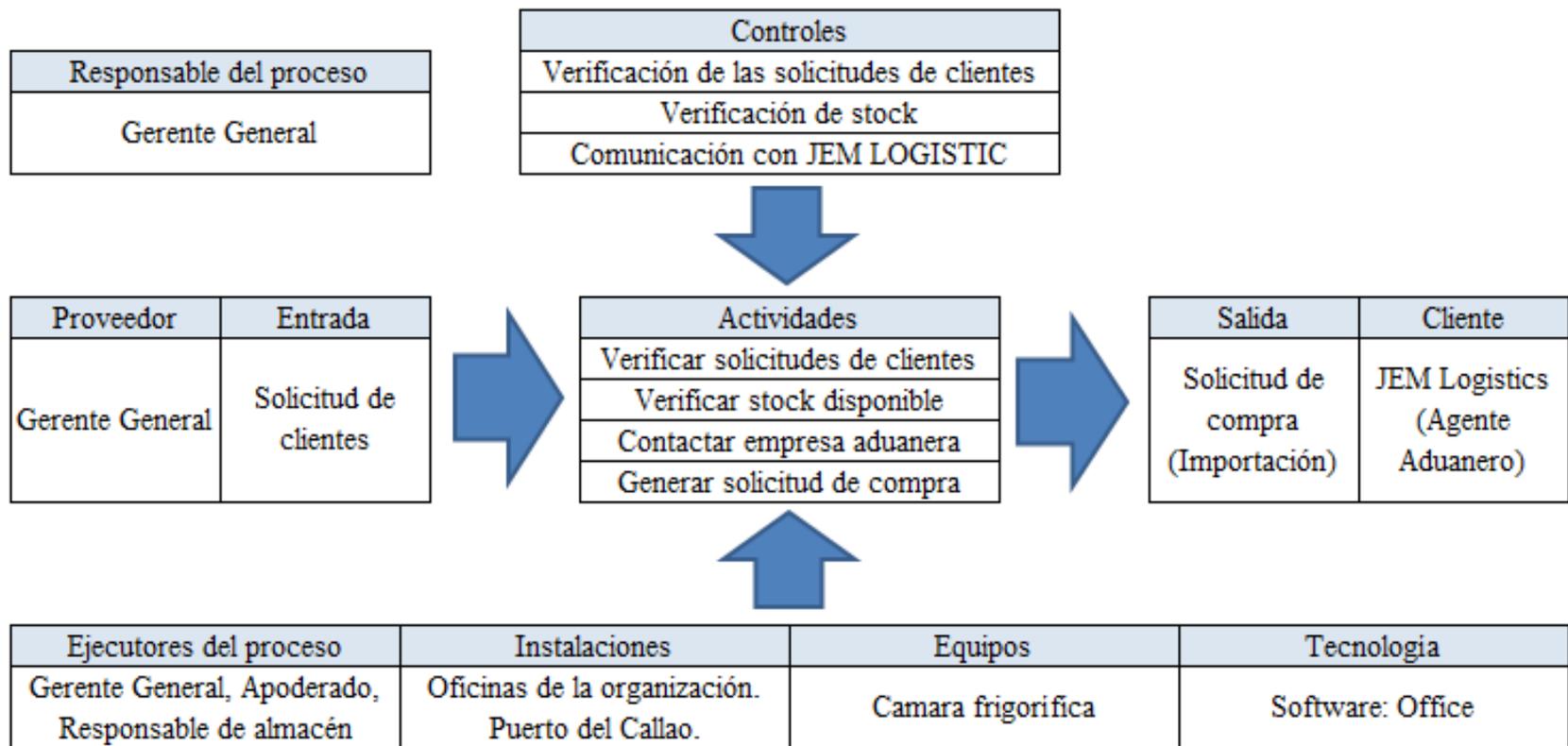


Figura 23: Proceso de Compras en Zamol SAC.

FUENTE: Elaboración Propia

- **Proceso de Recepción del producto**

Una vez que el producto ha llegado al puerto la agencia aduanera JEM Logistics, se contacta con Zamol SAC y se realiza la entrega del producto en las instalaciones de la organización. El agente aduanero es quien traslada el producto hasta dichas instalaciones.

Actividades críticas del proceso

Las actividades que requieren mayor control durante el proceso son las siguientes:

- Verificación del producto en el contenedor.
- Verificación de la documentación pertinente.

Actividades negativas del proceso

La empresa no realiza inspecciones del producto al momento de recibirlo, no se tienen planes de muestreo, o alguna metodología para llevar a cabo dichas inspecciones, la única inspección con la que se cuenta es con la que realiza SENASA en el puerto.

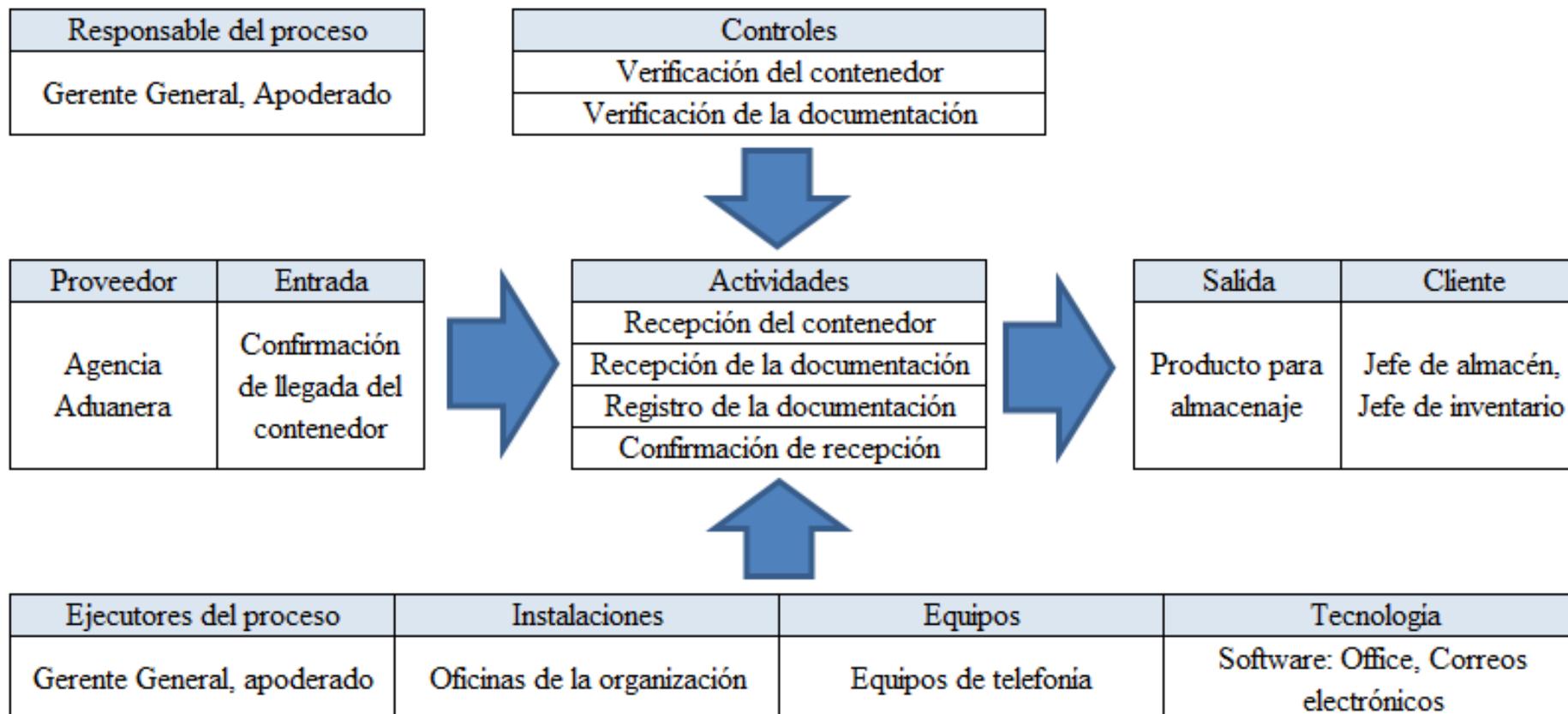


Figura 24: Proceso de Recepción del producto en Zamol SAC.

FUENTE: Elaboración Propia

- **Proceso de Almacenaje**

El proceso de almacenaje es crucial para las actividades de la organización, debido a que el producto que se vende necesita refrigeración, se debe tener especial cuidado en este proceso. Para realizar esta actividad, se cuenta con una cámara frigorífica que refrigera los productos a una temperatura aproximada de -18 °C y tiene capacidad para almacenar 100 toneladas.

Actividades críticas del proceso

Las actividades que requieren de mayor control durante el proceso son las siguientes:

- Verificación de la temperatura de la cámara frigorífica
- Mantenimiento preventivo de la cámara frigorífica.

Actividades negativas del proceso

En la empresa, no se tiene un programa de mantenimiento para la cámara frigorífica, lo que conlleva a que en varias ocasiones la cámara se haya malogrado, y se haya tenido que realizar una reparación o algún mantenimiento correctivo, lo cual dificulta y pone en riesgo las operaciones de la empresa.

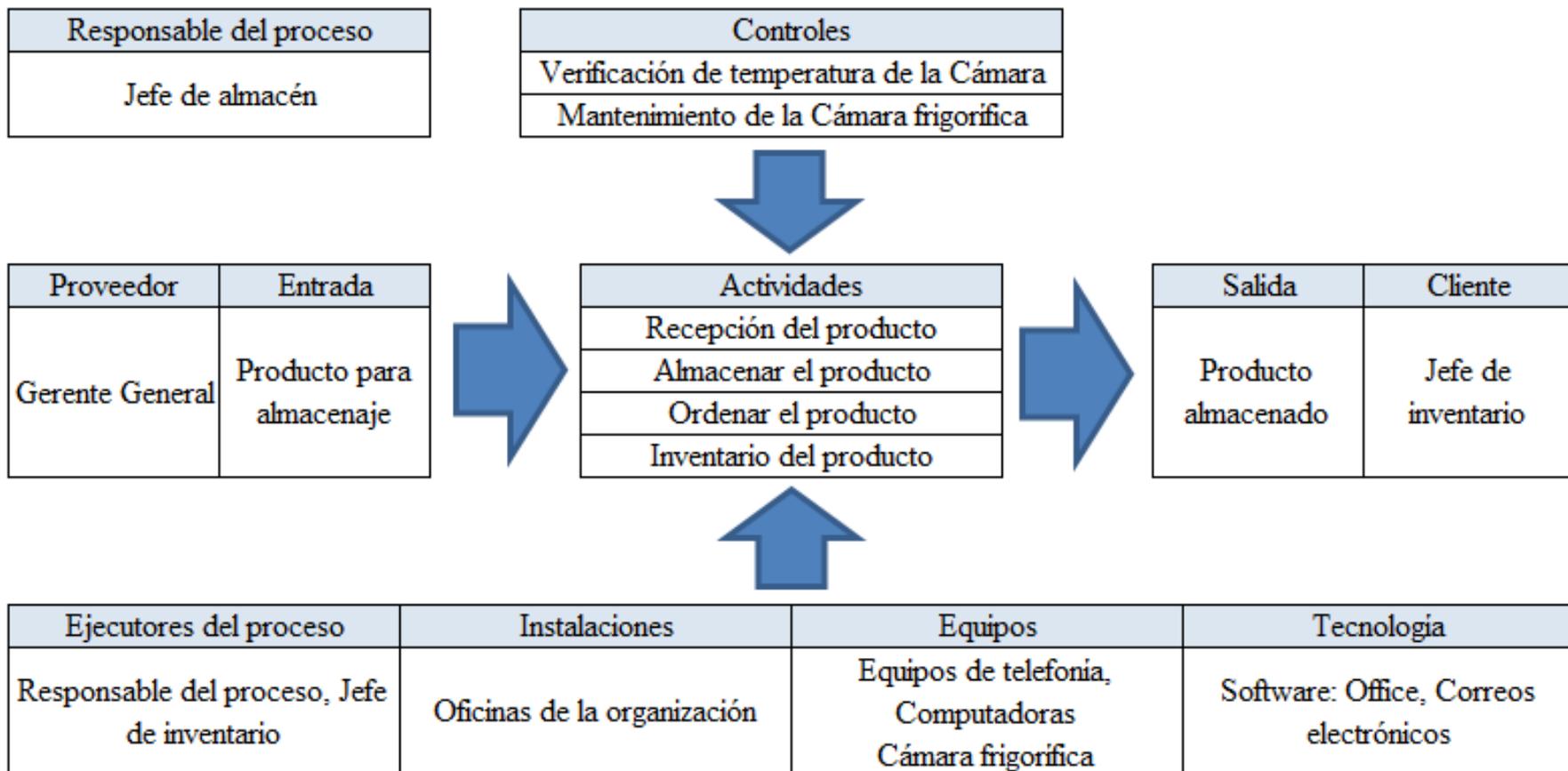


Figura 25: Proceso de almacenaje en Zamol SAC.

FUENTE: Elaboración Propia.

- **Proceso de Pesaje**

Se procede con el pesaje de los productos para llevar la mercadería a los clientes, si el cliente lo solicita, también se puede cortar el producto en tamaños o formas determinadas.

Actividades críticas del proceso

Las actividades que requieren de mayor control durante el proceso son las siguientes:

- Verificar el ajuste de la balanza
- Verificar las cantidades que ha solicitado el cliente.

Actividades negativas del proceso

No se evidencian programas de mantenimiento o de calibraciones de las balanzas, razón por la cual no se puede determinar exactamente si las balanzas están pesando realmente lo que indican.

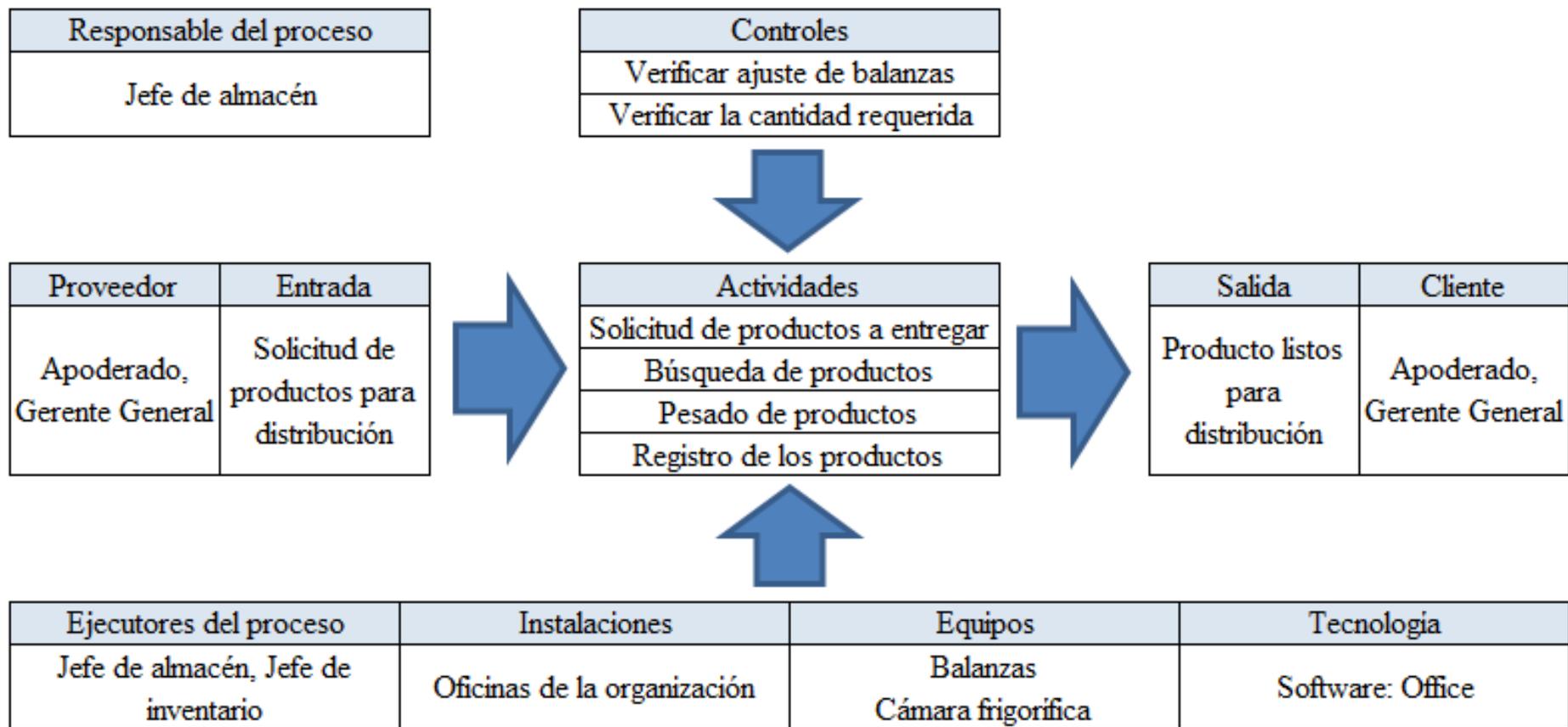


Figura 26: Proceso de Pesaje en Zamol SAC.

FUENTE: Elaboración propia

- **Proceso de distribución**

El proceso de distribución es parte fundamental de las operaciones de la organización debido a que es el momento en donde los responsables, Gerente general y apoderado, podrán tener contacto directo con el cliente, y conocer la percepción que este tiene del producto que recibe.

Actividades Críticas del Proceso

Las actividades que requieren mayor control durante el proceso son las siguientes:

- Verificación de rutas
- Verificación de los productos a entregar

Actividades Negativas del proceso

Según Moreno 2006, los vehículos de transporte deben poseer una temperatura entre los 3 °C y -1.5 °C, sin embargo, en Zamol SAC la distribución de los productos se realiza en una camioneta tradicional que no cuenta con sistema de frío para el trayecto.

No se cuenta con cronogramas para darle mantenimiento a la camioneta en la cual se realiza la distribución del producto.

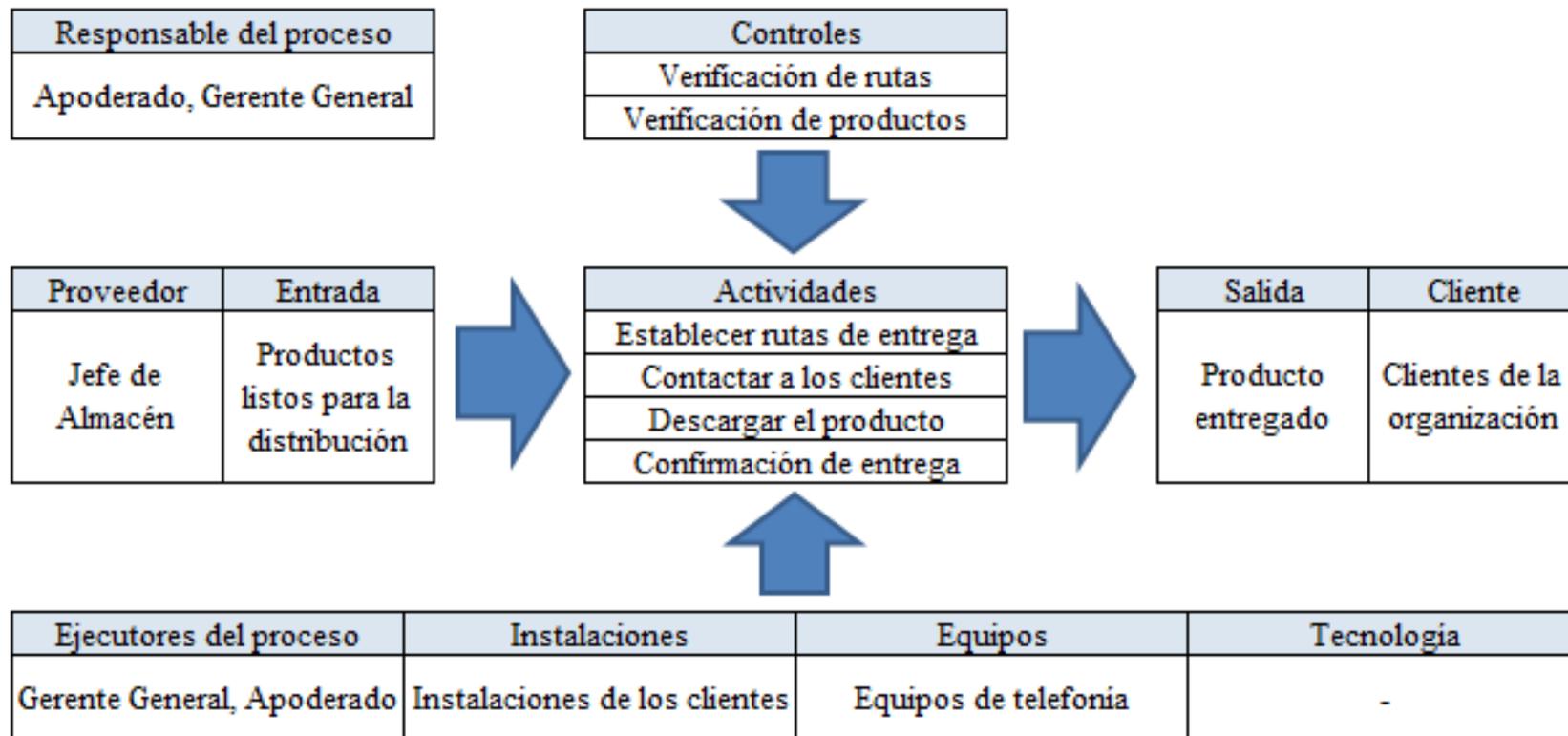


Figura 27: Proceso de Distribución en Zamol SAC.

FUENTE: Elaboración Propia

4.2.2. Análisis FODA

Con el fin de evaluar el potencial que ofrece la empresa frente a su mercado y conocer que está sucediendo en el entorno de la organización, en conjunto con los responsables de la empresa, se elaboró un análisis FODA, con el cual se han establecido las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización.

El resultado de este análisis nos brindó un conjunto de estrategias que deberá implementar la organización para poder alcanzar sus objetivos y metas en el corto, mediano y largo plazo.

En la Tabla 10 se muestra el análisis realizado en función a lo observado y los datos recabados en las entrevistas con el personal y la gerencia.

Tabla 10: Análisis FODA para Zamol SAC

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none">• Empresa con 14 años en el mercado.• Cartera fija de clientes.• Proveedores con certificados de calidad.• Empleados de confianza.• Conocimiento y experiencia del negocio.	<ul style="list-style-type: none">• Apoyo del gobierno para la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad (INNÓVATE Perú).• Aumento de negocios de venta de comidas.• Apertura de nuevos mercados.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">• No cuenta con local propio.• Poca preparación profesional de las cabezas de la organización.• No se busca incursionar en nuevos mercados.	<ul style="list-style-type: none">• Empresas Grandes buscando ingresar al mercado.• Variación de los precios internacionales.• Visión negativa de la población sobre el consumo de carne.• Aumento de los productos sustitutos, sobre todo del pollo.

FUENTE: Luis Alberto Zamora Diaz (Gerente General de Zamol SAC), Luis Alberto Zamora Olivari (Apoderado de Zamol SAC), 2015.

a. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

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

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

En la Tabla 11 se muestra la matriz EFE para Zamol SAC, en donde se han ponderado aquellas oportunidades y amenazas que podrían afectar o beneficiar al desarrollo de las operaciones de la organización.

Tabla 11: Matriz EFE para Zamol SAC

Oportunidades	Peso	Calificación	Ponderado
Aumento de los precios de los productos sustitutos, sobre todo del pollo.	0.15	4	0.6
Aumento de negocios de venta de comidas.	0.25	2	0.5
Apertura de nuevos mercados.	0.12	2	0.24
Amenazas	Peso	Calificación	Ponderado
Empresas Grandes buscando ingresar al mercado.	0.25	3	1
Variación de los precios internacionales.	0.14	2	0.28
Visión negativa de la población sobre el consumo de carne.	0.09	2	0.18
TOTAL	1.00		2.55

FUENTE: Elaboración Propia

Como podemos apreciar en la tabla anterior, en la evaluación de la Matriz EFE, hemos obtenido un puntaje de 2.55, lo que significa que la empresa responde de manera media a los factores externos. Podemos observar también que la calificación de las oportunidades es mayor que la de las amenazas, esto nos indica que la empresa aprovecha las oportunidades que tiene, frente a las distintas amenazas que se presentan en el mercado.

b. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Según David (2003), luego de identificar las fortalezas y debilidades respectivamente y con el fin de determinar la matriz EFI, se procedió a asignarle un peso relativo a cada factor de cero (no importante) hasta uno (muy importante). El peso asignado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para que la organización sea exitosa. Independientemente que el factor clave represente una fortaleza o una debilidad, los factores que se consideran que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más

altos. La suma de todos los pesos asignados debe ser igual a 1.

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

Se muestra en la Tabla 12 la matriz EFI para la empresa Zamol SAC, en donde se han ponderado aquellas fortalezas y debilidades que podrían afectar el óptimo desarrollo de las operaciones de la organización.

Tabla 12: Matriz EFI para Zamol SAC

Fortalezas	Peso	Calificación	Ponderado
Empresa con 14 años en el mercado.	0.25	4	1
Cartera fija de clientes.	0.15	3	0.45
Proveedores con certificados de calidad.	0.05	3	0.15
Empleados de confianza.	0.07	3	0.21
Conocimiento y experiencia del negocio.	0.1	4	0.4
Debilidades	Peso	Calificación	Ponderado
No cuenta con local propio.	0.18	3	0.54
Poca preparación profesional de las cabezas de la organización.	0.15	2	0.3
No se busca incursionar en nuevos mercados.	0.05	1	0.05
TOTAL	1.00		3.1

FUENTE: Elaboración Propia

En la matriz EFI para la empresa Zamol SAC se obtuvo un resultado de 3.1, lo cual nos indica que la organización responde de manera medianamente bien a los factores internos. Podemos observar también que la puntuación otorgada a las fortalezas es mayor que las debilidades, lo cual nos indica que la empresa aprovecha mejor sus fortalezas que sus debilidades.

4.2.3. Las Cuatro P's del Marketing Mix

Casado y Sellers (2006), definen el Marketing Mix como la combinación de elementos de marketing que una empresa elige y determina como la más adecuada para la consecución de sus objetivos comerciales. Las Cuatro P's se consideran variables controlables porque pueden modificarse, aunque siempre dentro de unos límites, las cuatro P's son: Producto, Plaza, Promoción y Precio.

El marketing mix identificado en Zamol SAC para los productos cárnicos que ofrece, está orientado a la satisfacción de sus clientes y a la demanda del mercado.

a. Producto

Los productos ofrecidos por Zamol SAC se denominan productos cárnicos congelados o también llamados menudencias. En la Tabla 13 se nombran los principales productos ofrecidos por la organización y el nivel de ventas para el año 2015.

Tabla 13: Productos Comercializados por Zamol SAC en los años 2014 y 2015

Producto	Peso Neto (Toneladas) 2014	Porcentaje (%)	Peso Neto (Toneladas) 2015	Porcentaje (%)
Mondongo	24.90	14	64.70	31
Corazón	64	36	50.80	25
Recorte de librillo	29.60	17	19.20	9
Pulmón	19	11	27.90	13
Cuajo	15.70	9	25.50	12
Hígado	15	9	14.20	7
Otros	7.40	4	4.80	2
Total	176	100	207.1	100

FUENTE: Elaboración Propia.

En la Tabla 13, se muestran los principales productos comercializados por Zamol SAC, podemos apreciar que el principal producto vendido es el mondongo quien paso de 24.9 toneladas en el 2014 a 64.7 en el 2015, sin embargo, la empresa optó el 2015 por enfocarse en la venta del mondongo importando menor cantidad de productos como el corazón, el recorte de librillo, hígado entre otros, esto debido al alza del precio del mondongo que generara mayor margen para Zamol SAC.

b. Plaza

Las ventas de Zamol SAC están orientadas a cuatro tipos de clientes los que se muestran en la Tabla 14.

Tabla 14: Principales clientes Zamol SAC

Clientes	Tipo de cliente	Porcentaje de las ventas
Cia. Minera San Valentin S.A.	Institución	13.44
Cliente en Transito	Institución	12.61
Minera Santa Lucia G. S.A.C.	Institución	5.47
Cia. Minera Los Chunchos S.A.C.	Institución	4.47
Aplicación de Recursos Porcinos E.I.R.L	Institución	1.75
Anypsa Perú S.A.	Institución	1.07
Castillo Lalo	Mayorista	10.05
Chuquillarqui Quispe Gudelia	Mayorista	7.24
Quibio Huaisara Lauriana	Mayorista	6.52
Araujo Abdon	Mayorista	6.08
Diaz Walter	Mayorista	4.07
Cangalaya Melendez Irineo	Mayorista	3.03
Torres Olaya Alejandro pedro	Mayorista	3.03
Yampara Carlos	Mayorista	2.42
Zelada Chuquichaico Maria	Mayorista	1.64
Alonso Ruiz Juana	Mayorista	1.37
Zegarra Melo Marco Antonio	Mayorista	1.24
Aurora	Mayorista	1.12

...continuación

Herrera Pablo	Mayorista	1.01
Agüero Elvira	Mayorista	0.99
Granda Ernesto	Mayorista	0.81
Arias Ana	Mayorista	0.81
Melo Jose	Mayorista	0.68
Cangalaya Raul	Mayorista	0.62
Primo Fernando	Minorista	0.45
Rojas Wilmer	Minorista	0.37
Salcedo Chuque Felipa	Minorista	0.36
Benitez Alex	Minorista	0.29
Gonzalito almacenes y serv. Logis. E.I.R.L.	Minorista	0.27
Calvo Morales Rosalia Celedonia	Minorista	0.21
Panchito	Minorista	0.20
Anticuchería Puro Carbón	Minorista	0.16
Hinostroza Jorge	Minorista	0.29
Lucho	Minorista	0.12
Gonzales Jorge	Minorista	0.08
Yalan Soto Manuel	Minorista	0.06
Hediza S.A.C.	Restaurant	3.38
Peralta Vidal Pedro Javier	Restaurant	1.14
Dulcería y Anticuchería el Lquisimo E.I.R.L.	Restaurant	0.98
Rodadero Chicken S.A.C.	Restaurant	0.07

FUENTE: Elaboración Propia

En la tabla anterior se presentó a la cartera de clientes de Zamol SAC los cuales a su vez se han dividido en cuatro tipos de canales: Mayoristas, instituciones, restaurantes y finalmente minoristas, el resumen se presenta en la Tabla 15.

Tabla 15: Canales de ventas de ZAMOLS SAC

Canal de venta	Ventas totales (en soles) 2015	Porcentaje
Mayoristas	981,788	53
Instituciones	722,247	39
Restaurantes	103,738	6
Minoristas	53,189	3
Total	1,860,962	100

FUENTE: Elaboración Propia.

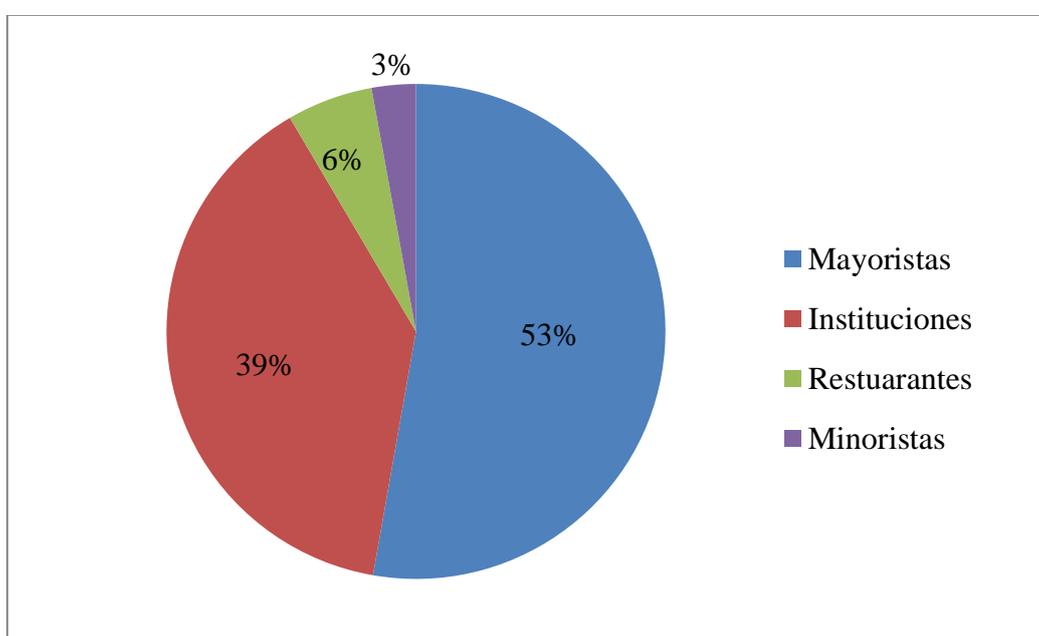


Figura 28: Canales de Ventas de Zamol SAC.

FUENTE: Elaboración Propia.

Como podemos apreciar en la Figura 28 el canal mayorista es el principal canal de ventas pues representa un 53 por ciento de las ventas totales con un monto de S/.981, 788 seguido por las instituciones, quienes comprenden un 39 por ciento de las ventas totales con un monto de S/.722, 247.

c. Promoción

Debido a que la empresa ya cuenta con una cartera de clientes fija su mejor promoción es la calidad ya reconocida de los productos, por dicha razón la

empresa no realiza campañas publicitarias de ningún tipo.

d. Precio

El precio de este tipo de productos se da en función de la demanda y sobre todo de los precios internacionales, se han dado casos en donde hubo escases y los precios se dispararon como también casos en que el precio descendió y la empresa tuvo que vender el lote solo para recuperar la inversión. Sin embargo, esos son casos aislados, en general los precios se mantienen estables.

Tabla 16: Precios aproximados de los principales productos comercializados por Zamol SAC

Productos	Precio promedio por kilogramo en Nuevos Soles (2014)	Precio promedio por kilogramo en Nuevos Soles (2015)
Mondongo	7.37	10.56
Corazón	10.44	11.35
Recorte de librillo	8.63	9.55
Pulmón	4.30	4.57
Cuajo	4.60	4.86
Hígado	6.06	6.18

FUENTE: Elaboración propia.

4.2.4. Análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter

El análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter (1988), se realizó con la finalidad de establecer nuevas y mejores estrategias para Zamol SAC además de determinar las amenazas que aquejan a la organización y lograr visualizar también nuevas oportunidades que el mercado ofrece.

En la Tabla 17 se muestra un resumen del diagnóstico de la empresa en el cual se indica los diferentes niveles con relación a las Cinco Fuerzas estudiadas.

Tabla 17: Resumen de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter para Zamol SAC

Fuerzas competitivas de Porter	Diagnóstico
Rivalidad entre competidores existentes	Alta
Poder de negociación entre compradores o clientes	Medio
Amenaza de ingreso de nuevos competidores	Bajo
Amenazas de productos sustitutos	Alta
Poder de negociación de los proveedores	Alta

FUENTE: Elaboración Propia

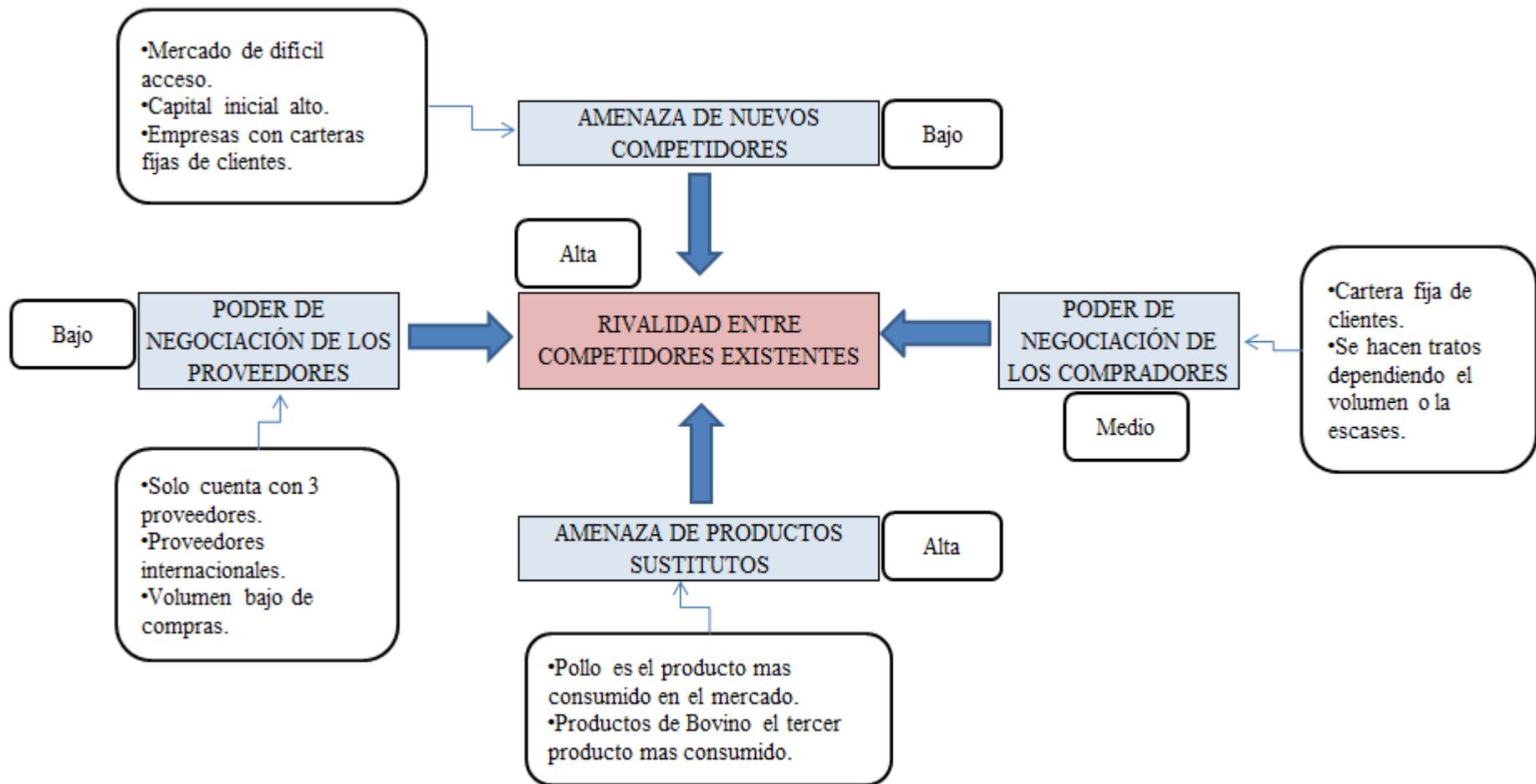


Figura 29: Cinco Fuerzas Competitivas de Porter para Zamol SAC.

FUENTE: Elaboración Propia.

a. Intensidad de la rivalidad entre empresas competidoras

Según Luis Zamora Días, Gerente General de Zamol SAC, el mercado de importación y comercialización de productos cárnicos congelados, en el que se encuentran es un mercado bastante competitivo, debido a que todas las empresas que se encuentran actualmente en el mismo rubro, realizan prácticamente las mismas actividades, venden los mismos productos y sobre todo varias de ellas se encuentran situadas a poca distancia, razón por la cual el cliente puede rápidamente dejar de comprar en uno u otra si encuentra mejores opciones o precios.

En la Tabla 18 se muestra a las principales empresas que compiten con Zamol SAC son:

Tabla 18: Empresas Competidoras de Zamol SAC

Empresas	Importaciones en Toneladas para el año 2015 (%)
Halema S.A.C.	20
Centro Carnes E.i.r.l.	16
Grupo Pecuario S.A.C.	12
Consorcio Chemo S.A.C.	11
Serramon S.A.	11
Ganadera R y LV S.A.C.	7
Negocios Gordi S.r.l.	6
Frigorífico Carlita S.r.l.	4
Cuatro Cortes E.i.r.l.	3
Agrocorporación S.A.C.	2
Gonzalito Almacenes & Servicios Logistic	2
Otros	6

FUENTE: Agrodata Perú (2016)

b. Poder de negociación de los proveedores

El nivel de negociación de los proveedores de Zamol SAC se considera alto, debido a que la empresa solo cuenta con tres proveedores, todos internacionales quienes establecen los precios en función de lo que dictan los mercados internacionales. Los proveedores de Zamol SAC son:

Tabla 19: Proveedores Zamol SAC

Proveedores	Procedencia	Valor de compra (%)
Bustos y Veltran	Argentina	70
Shitev Inc.	Estados Unidos	20
Swift (JBS)	Estados Unidos	10

FUENTE: Elaboración Propia

Como se puede apreciar en la Tabla 19, Zamol SAC importa el producto principalmente de tres empresas internacionales, vemos que el 80 por ciento de sus importaciones vienen de Argentina, mientras que el 20 por ciento de Estados Unidos.

c. Amenaza de nuevos competidores

El ingreso de nuevos competidores en este sector es bajo debido a que es complicado y se necesita una fuerte inversión para hacerlo, pues se debe contar con una cámara frigorífica y un terreno amplio en donde se pueda descargar el producto según nos indica el Luis Zamora Olivari, Apoderado de Zamol SAC, se necesitaría cerca de 100 mil dólares para ingresar a competir en este rubro. En los 14 años que tiene Zamol SAC en funcionamiento solo ha ingresado una nueva empresa a competir.

d. Poder de negociación de los clientes

El poder de negociación de los clientes ha sido considerado bajo, y esto se debe a que, si bien existen varios competidores, los precios de los productos son bastante similares sin embargo tratándose de clientes mayoristas se puede ser más flexible en los precios debido a que compran un gran volumen de mercadería. Dentro de los principales clientes de la organización se encuentran:

Tabla 20: Principales Clientes Zamol SAC

Clientes	Ventas Totales (en soles) 2015
Minera San Valentin S.A.	250,114
Cliente en Tránsito	234,703
Castillo Lalo	187,048

...continuación

Chuquillarqui Quispe Gudelia	134,754
Quibio Huaisara Lauriana	121,375
Araujo Abdon	113,225
Minera Santa Lucia G. S.A.C.	101,784
Minera los Chunchos S.A.C.	83,223
Diaz Walter	75,800
Hediza S.A.C.	62,888
Cangalaya Melendez Irineo	56,428
Torres Olaya Alejandro Pedro	56,417
Vampara Carlos	45,101

FUENTE: Elaboración Propia.

Zamol SAC cuenta con una cartera de 41 clientes, sin embargo, son estos 13 quienes representan el 82 por ciento de sus ventas, lo cual asciende a un monto de S/. 1,522,860 para el año 2015.

e. Amenaza de Productos Sustitutos

Se ha calificado la amenaza de productos sustitutos como Media. En un estudio realizado por el diario Gestión (2014), se determinó que los principales productos que se consumen en el mercado peruano son:

Tabla 21: Productos Sustitutos para Zamol SAC

Producto	Consumo (%)
Pollo	53
Pescado	31
Vacuno	8
Porcino	6
Ovino	2

FUENTE: Diario Gestión (2014)

En la Tabla 20 se muestran los principales productos sustitutos en comparación de los productos que comercializa Zamol SAC, entre los que tenemos, pollo, pescado, porcino y ovino.

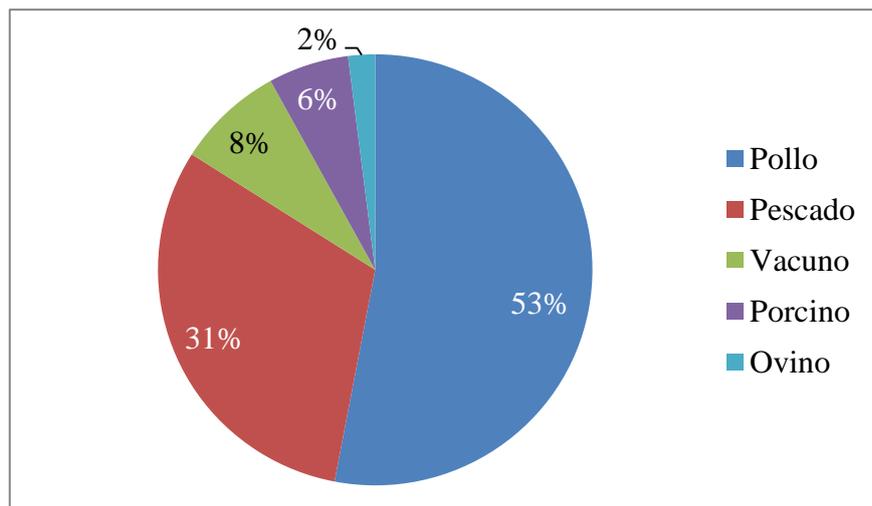


Figura 30: Consumo de productos sustitutos

FUENTE: Diario Gestión (2014)

En la Figura 30 podemos ver como se distribuye el consumo de los productos sustitutos siendo el pollo el más consumido con 53 por ciento seguido del pescado con 31 por ciento y en tercer lugar se encuentran los productos comercializados por Zamol SAC, es decir los derivados de vacuno con ocho por ciento.

4.2.5. Análisis de la Matriz de Crecimiento y Participación BCG

Se presenta a continuación la matriz de crecimiento y participación de Boston Consulting Group, la cual será aplicada a la empresa Zamol SAC. Considerando los principales productos que comercializa la organización.

En la Figura 31 se identifican los productos con mayor participación para la empresa y cuáles no, o muy poca, utilizando un comparativo de crecimiento de los productos para los años 2014 y 2015, analizando así la medida de crecimiento de los productos y su cuota de ventas.

 Crecimiento en las ventas	Alta	Estrella	Incognita	
	Media	Corazón Mondongo 		
	Baja	Vaca Recorte de librillo Pulmon Cuajo Bola de Lomo Carnaza cuadrada Librillo 	Perro Churrasco Pata de res Lengua Hueso de res Peceto Carne molida Cuadril sin tapa s/c 	
		Alta	Media	Baja
		 Participación en las ventas		

Figura 31: Matriz de Crecimiento y Participación Para Zamol SAC.

FUENTE: Elaboración Propia

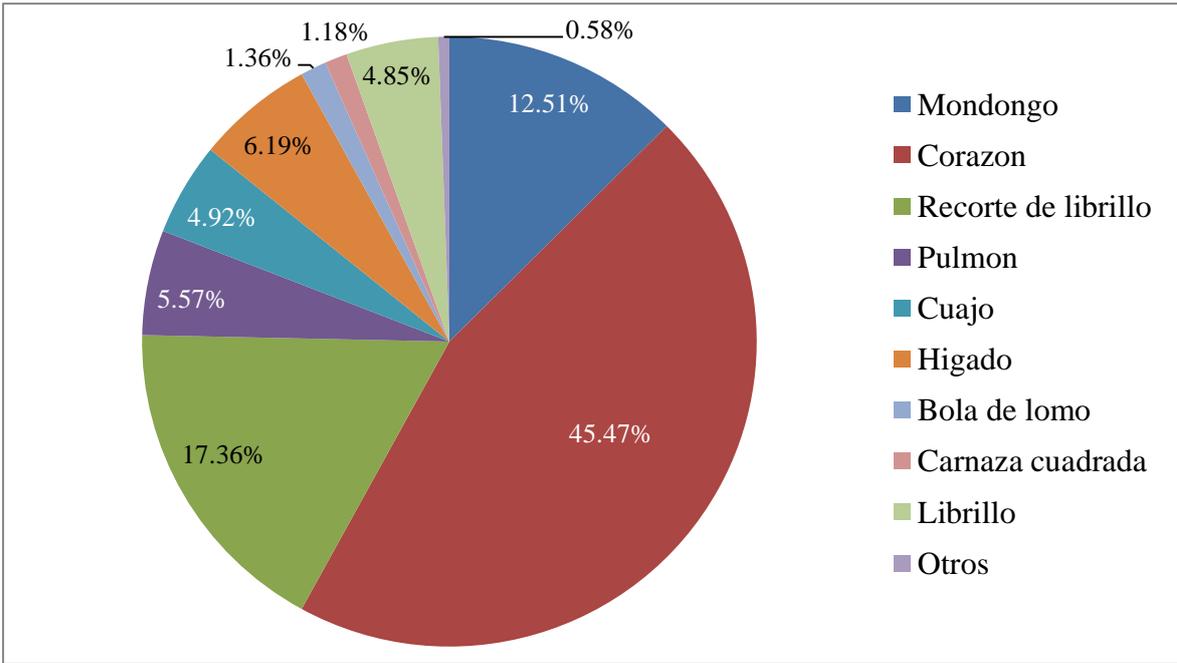


Figura 32: Porcentaje de ventas por producto Para Zamol SAC en el año 2014

FUENTE: Elaboración Propia

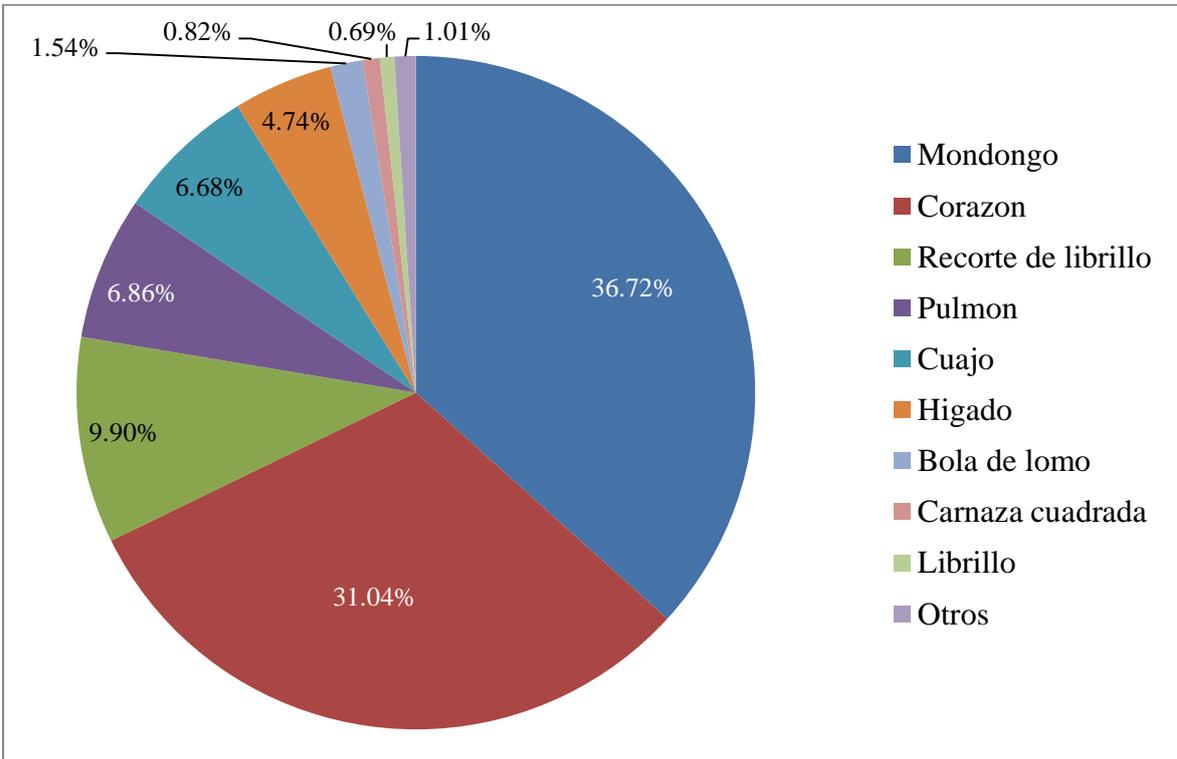


Figura 33: Porcentaje de ventas por producto para Zamol SAC en el año 2015

FUENTE: Elaboración Propia

Tabla 22: Comparativo ventas 2014 y 2015 en Zamol SAC

Producto	Peso Neto (Toneladas) 2014	Monto de ventas (en miles de Soles) 2014	Porcentaje	Peso Neto (Toneladas) 2015	Monto de ventas (en miles de Soles) 2015	Porcentaje
Mondongo	24.9	184.0	13%	64.6	683.2	37%
Corazón	64.0	669.0	46%	50.8	577.5	31%
Recorte de librillo	29.6	255.0	17%	19	184.1	10%
Pulmón	19.0	82.0	6%	27.9	127.7	7%
Cuajo	15.7	72.0	5%	25.5	124.3	7%
Hígado	15.0	91.0	6%	14.2	88.2	5%
Bola de lomo	1.0	20.0	1%	1.4	28.6	2%
Carnaza cuadrada	1.0	17.0	1%	0.81	15.3	1%
Librillo	4.0	71.0	5%	0.69	12.7	1%
Churrasco	0.03	0.5	0.04%	0.35	6.2	0.33%
Pata de res	0.5	3.0	0.2%	0.76	5.8	0.31%
Lengua	0.009	0.14	0.0%	0.13	2.2	0.12%
Hueso de res	0.2	0.76	0.1%	0.51	1.8	0.10%
Peceto	0.13	0.24	0.02%	0.07	1.3	0.07%
Carne molida	0.22	2.3	0.2%	0.07	0.8	0.04%
Cuadril sin tapa s/c	0.07	1.3	0.1%	0.03	0.6	0.03%
Total	175.36	1,469	100%	206.82	1,860	100%

FUENTE: Elaboración Propia

Luego que se realizó el análisis de la Matriz de Crecimiento y Participación de Boston Consulting Group, para la empresa Zamol SAC se identificaron, dos productos “estrella” los cuales son el Mondongo y el Corazón que son los productos que obtienen los más altos ingresos y los más demandados por los clientes. Se recomienda utilizar estrategias de penetración de nuevos mercados según Francés (2006).

Se identificaron seis productos “vacas”, estos productos generan flujo de efectivo para la empresa, sin embargo, el crecimiento que tienen es bajo, se recomienda utilizar estrategias de diversificación de productos y utilizar las utilidades en futuros canales de ventas para el negocio (Francés, 2006).

Para el análisis de Zamol SAC, no se encontraron productos incógnita, sin embargo, se deberá seguir monitoreando para que ninguno de los productos “vaca” termine en esta categoría.

Finalmente se encontraron siete productos “perro” estos productos se encuentran en un mercado de poco crecimiento y su participación es baja, se recomienda realizar una reorganización de la metodología de venta de estos productos según Francés (2006), o dejar de ofrecerlos al público.

4.2.6. Diagnóstico del Sistema de Gestión de la Calidad

a. Análisis de los resultados de la lista de verificación de la NTP ISO 9001:2009

Luego de realizar la evaluación del Sistema de Gestión de la Calidad en función de la lista de verificación basada en la NTP ISO 9001:2009 (Véase Anexo uno), para la empresa Zamol SAC se identificó que la empresa no cuenta con un sistema de gestión de la calidad.

Para Zamol SAC no contar con un Sistema de Gestión de la Calidad pone en riesgo sus objetivos futuros para mejorar la calidad del producto, aumentar la satisfacción del cliente y sobre todo poder llegar a nuevos mercados.

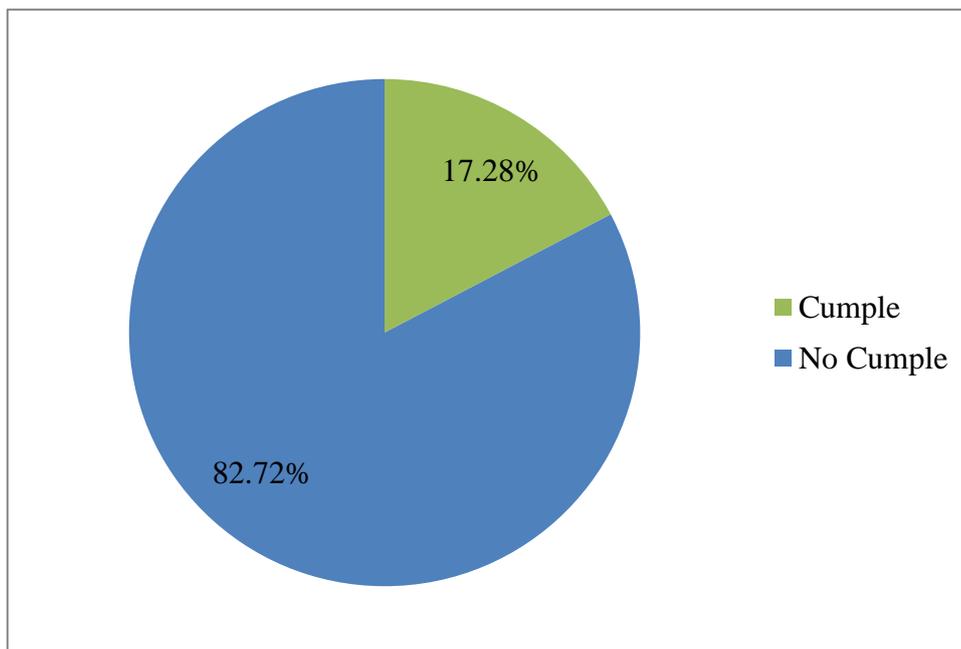


Figura 34: Porcentaje de cumplimiento de la NTP ISO 9001:2009 para Zamol SAC.

FUENTE: Elaboración Propia

Fiabilidad

Escala Likert (politómica) **Likert, en la lista de verificación**

El grado de confiabilidad de los instrumentos se acogió al sistema porcentual en la lista de verificación, como se indica en la Tabla 23. Este concepto en las ciencias investigativas lo definen los siguientes autores: Hernández *et al.* (2006), afirman que: “existen diversos procedimientos para calcular la confiabilidad de un instrumento de medición. Todos utilizan fórmulas que producen coeficientes de confiabilidad.

Tabla 23: Cálculo del Porcentaje de Cumplimiento de la NTP ISO 9001:2009 Para Zamol SAC

Capítulo de la norma	%					Puntaje Ponderado	Puntaje Obtenido	Porcentaje de Cumplimiento	Condición
	0	25	50	75	100				
4. Sistema de Gestión de la Calidad	7	2	1	0	0	1	10	10	Bajo Cumplimiento
5. Responsabilidad de la dirección	9	5	0	0	0	1.25	14	9	Bajo Cumplimiento
6. Gestión de los Recursos	4	4	2	0	0	2	10	20	Bajo Cumplimiento
7. Realización del Producto	6	11	0	1	5	8.5	23	37	Regular Cumplimiento
8. Medición, Análisis y Mejora	21	1	2	0	0	1.25	24	5	Bajo Cumplimiento
						14	81	17.28	

FUENTE: Elaboración Propia

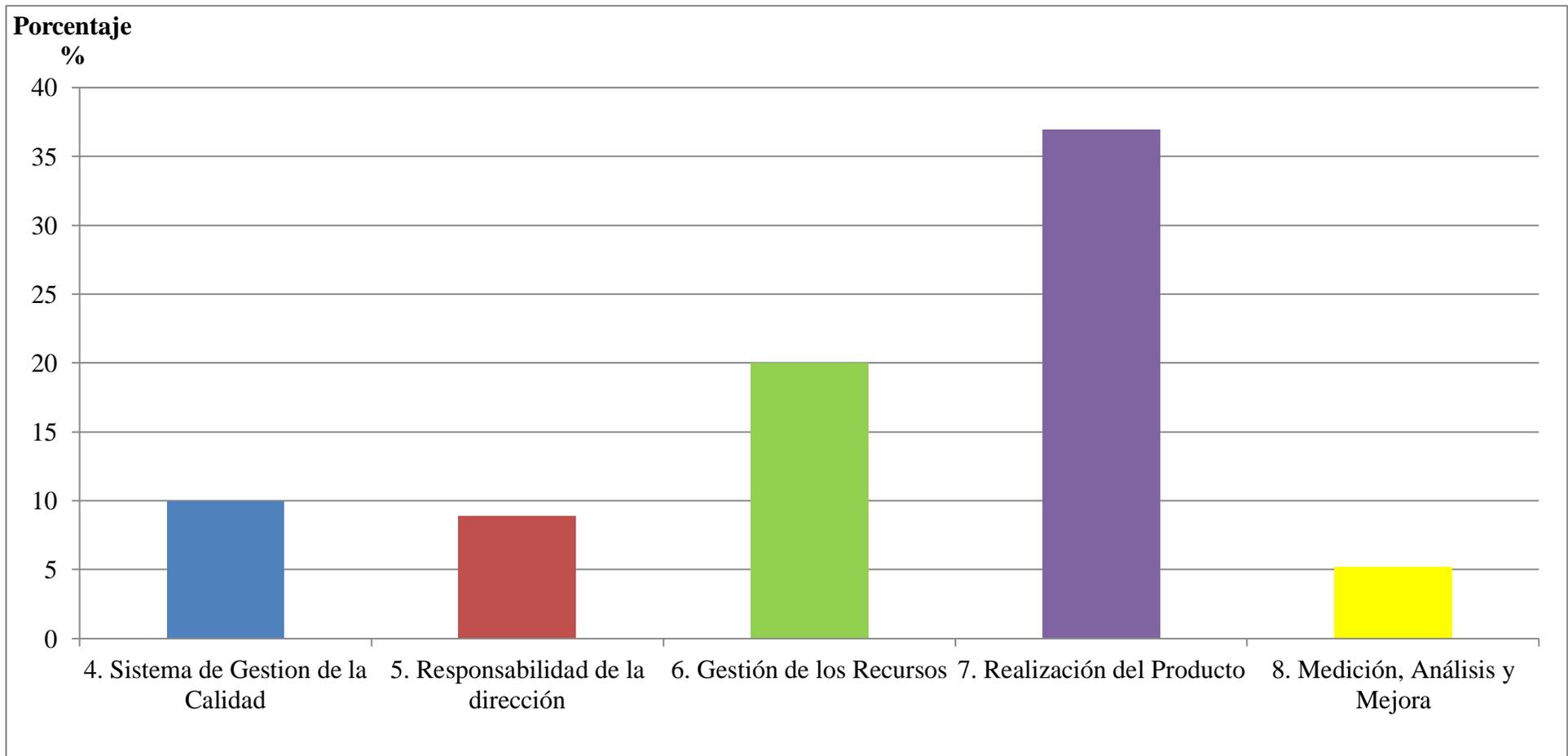


Figura 35: Porcentaje de cumplimiento de la NTP ISO 9001:2009 por capítulo para Zamol SAC.

FUENTE: Elaboración Propia

- **Revisión del capítulo cuatro: Sistema de Gestión de la Calidad**
 - Como podemos observar en la Figura 35, Zamol SAC evidencia un cumplimiento del 10 por ciento del capítulo cuatro: Sistema de Gestión de la Calidad, de la NTP ISO 9001:2009.
 - Zamol SAC no cuenta con un sistema de Gestión de la Calidad implementado según la NTP ISO 9001:2009
 - Zamol SAC no cuenta con un Manual de la Calidad documentado, lo cual de por si implica que la organización no cuenta con un sistema de gestión, ni que tiene establecidos los parámetros para el mismo.
 - La empresa no posee soporte documentario que evidencie la implementación de un sistema de Gestión de la Calidad, no cuenta con los procedimientos exigidos por la norma, ni procedimientos documentados que evidencien el desarrollo de sus operaciones.

- **Revisión del capítulo cinco: Responsabilidad de la dirección**
 - Como podemos observar en la Figura 35, Zamol SAC evidencia un cumplimiento de nueve por ciento del capítulo cinco: Responsabilidad de la dirección, de la NTP ISO 9001:2009.
 - En Zamol SAC la gerencia general está comprometida con la organización y hace los esfuerzos para brindar los recursos que se requieran, sin embargo, no existe nada formal en donde se pueda evidenciar la asignación de recursos o el compromiso antes mencionado.
 - No se han establecido políticas ni objetivos relacionados con la calidad tanto del producto como del servicio.
 - Zamol SAC tiene un claro enfoque hacia su cliente, sin embargo, no realiza

seguimientos periódicos a la satisfacción de este, todo lo relacionado con el cliente se maneja de manera personal entre el Gerente General y los clientes, sin embargo, no se sabe exactamente cuan satisfecho está el cliente con el producto recibido.

- **Revisión del capítulo seis: Gestión de los recursos**

- Como podemos observar en la Figura 35, Zamol SAC evidencia un cumplimiento de 20 por ciento del capítulo seis: Gestión de los recursos, de la NTP ISO 9001:2009.
- Zamol SAC brinda los recursos para el correcto desempeño de las labores y de los procesos, sin embargo, no existe una metodología que nos indique como o cuando revisar o verificar si la empresa necesita o no nuevos recursos para la mejora.
- Zamol SAC no cuenta con evidencias de competencia, formación y toma de conciencia de sus trabajadores, debido a que sus trabajadores son personas de confianza que iniciaron operaciones con la organización nunca se les ha solicitado dicha documentación.

- **Revisión del capítulo 7: Realización del Producto**

- Como podemos observar en la Figura 35, Zamol SAC evidencia un cumplimiento del 37 por ciento del capítulo siete: Realización del producto, de la NTP ISO 9001:2009.
- En Zamol SAC la comunicación con el cliente, en la mayoría de casos es de forma oral, y la lleva a cabo el gerente general o el apoderado en sus visitas o durante la distribución del producto, sin embargo, no se registran evidencias de que se haya dado comunicación alguna.

- La organización cuenta con tres proveedores internacionales los cuales cuentan con certificaciones, sin embargo, a la fecha Zamol SAC nunca ha realizado una evaluación de dichos proveedores.
 - No se ha establecido procedimientos o criterios para la aprobación del producto cuando este llega a las instalaciones de Zamol SAC.
 - Zamol SAC le da mantenimiento a sus equipos como son las balanzas, la cámara frigorífica, sin embargo, no existe algún cronograma de mantenimiento preventivo, razón por la cual muchas veces la avería de algún equipo representa problemas mayores para la empresa.
- **Revisión del capítulo ocho: Medición, Análisis y Mejora**
 - Como podemos observar en la Figura 35, Zamol SAC evidencia un cumplimiento del cinco por ciento del capítulo ocho: Medición, análisis y mejora, de la NTP ISO 9001:2009.
 - En Zamol SAC no se realizan auditorías de seguimiento, por esa razón no se conoce la evolución de la empresa con respecto a otros años.
 - Si bien en Zamol SAC se separa el producto detectado como no conforme, o devuelto por el cliente, no existe un criterio de cómo se debe tratar dicho producto.
 - En Zamol SAC no se cuenta con una base de datos constantes por periodos acerca de la mejora continua, por esta razón no se le puede dar seguimiento ni evaluar la situación de la empresa en el tiempo.
 - Debido a la falta de datos, en la organización no se aplican acciones correctivas o preventivas cuando es necesario, por ese motivo muchas veces se cometen los mismos errores sin que los responsables tomen acciones para mitigarlos.

b. Aplicación y resultados de los cuestionarios realizados al personal de Zamol SAC

Con el fin de determinar el grado de conocimiento de los colaboradores acerca de la implementación del Sistema de gestión de la calidad en Zamol SAC se desarrolló un cuestionario el cual se muestra en el Anexo dos.

De dicho cuestionario se obtuvieron los resultados que se muestran a continuación en la Tabla 24 en donde se plantearon las propuestas de mejora con y el propósito de implementarlas y mejorar las operaciones de la organización.

Tabla 24: Resultados obtenidos del cuestionario al personal de Zamol SAC

Pregunta	Resultados	Propuesta de Mejora	Propósito
¿Conoce algún objetivo relacionado al control de sus actividades?	Si: 0% No: 100%	Establecer y difundir los objetivos de la organización relacionados con las actividades de los colaboradores.	Empoderar al personal con respecto a sus funciones, además de asignar responsabilidades en el logro de los objetivos de la organización.
¿Ha tenido alguna dificultad para desarrollar sus actividades con normalidad?	Si: 0% No: 100%	Monitorear las actividades, establecer los recursos necesarios y plantear un plan de capacitaciones.	Brindar a los colaboradores las mejores condiciones de trabajo, incluyendo mejorar el ambiente de trabajo y sus habilidades.
¿Sabe qué es un sistema de gestión de calidad?	Si: 40% No: 60%	Capacitar a los empleados acerca de la gestión basada en procesos y los beneficios que traerían consigo a la organización.	Implementar el enfoque basado en procesos en toda la organización.
¿Sabe qué es la NTP ISO 9001?	Si: 40% No: 60%		Formar a los colaboradores en la realización de sus actividades basados en la gestión por procesos, alineándose a los objetivos de la organización.

FUENTE: Elaboración propia

4.3. Determinación de Aspectos Deficitarios – tormenta de Ideas

Para lograr determinar los aspectos deficitarios de Zamol SAC se utilizó la metodología de la tormenta de ideas (Crespo *et al.*, 2003), una vez identificados dichos aspectos, se tomaron los de mayor importancia para poder, de este modo, identificar las oportunidades de mejora.

a. Generación de ideas

La tormenta de ideas se realizó con la colaboración del personal que labora en Zamol SAC. Se muestran a continuación las ideas generadas durante el proceso.

Tabla 25: Tormenta de Ideas Para Zamol SAC

N°	Ideas
1	No se tienen Criterios claros para los procesos.
2	No se cuenta con indicadores en los procesos
3	Centralización excesiva de las actividades por parte de gerencia.
4	No se cuenta con capacitaciones para los colaboradores.
5	Falta de dirección, planificación y autoridad.
6	Descoordinación entre procesos.
7	Falta de criterios técnicos durante la post venta.
8	Demora en las entregas.
9	Falta de personal con competencias técnicas.
10	Desabastecimiento ocasional de productos.
11	Averías en los equipos por falta de mantenimiento preventivo.

FUENTE: Elaboración Propia

b. Fase de aclaración

Una vez realizada la fase de la generación de ideas, se procedió a evaluar y crear grupos que contengan aspectos similares. De esta agrupación se generaron cuatro ideas principales que se muestran en la Tabla 26.

Tabla 26: Ideas Principales

N°	Ideas	Agrupación de las Ideas
1	No se han definido los criterios para los procesos de la organización.	1, 2, 6, 7 y 11
2	No se cuenta con personal debidamente capacitado.	4 y 9
3	Falta de liderazgo por parte de la gerencia, no se delegan bien las funciones.	3 y 5
4	Demora en las Entregas	8 y 10

FUENTE: Elaboración Propia

c. Matriz de selección de problemas

Finalmente se elaboró la matriz de selección de problemas en conjunto con los colaboradores de Zamol SAC. En la Tabla 27 se muestran los criterios usados para la selección del problema principal.

Tabla 27: Criterios de Selección

Inversión estimada (en dólares)	Tiempo estimado	Recursos externos al área (en dólares)	Reacción de las personas ante el cambio	Incidencia sobre el cliente
A: 5000	L: 12 Meses	A: 2000	Positiva	A: Satisfecho
M: 3000	M: 6 Meses	M: 1000	Neutra	M: No percibido
B: 1000	C: 3 Meses	B: 500	Negativa	B: Insatisfecho

FUENTE: Elaboración Propia

Una vez establecidos los criterios se procedió a realizar la matriz de selección de problemas que se muestra en la tabla a continuación.

Tabla 28: Matriz de selección de problemas

Número de Participantes = 5										
Puntaje	Criterio	Nivel	Problema							
			1	2	3	4	5	6	7	
5	Inversión estimada	A=1	1		3		1		1	
		M=2	2	70	2	50	2	70	2	70
		B=3	3		1		3		3	
3	Tiempo Estimado	L=1	3		3		3		2	
		M=2	2	30	2	30	2	30	3	33
		C=3	1		1		1		1	
2	Recursos externos al área	A=1	3		3		3		1	
		M=2	2	20	2	20	2	20	2	28
		B=3	1		1		1		3	
1	Reacción de las personas ante el cambio	Positiva=3	3		3		3		3	
		Neutra=2	1	13	2	14	2	14	2	14
		Negativa=1	2		1		1		1	
4	Incidencia sobre el cliente	A=1	3		3		3		3	
		M=2	2	40	2	40	2	40	2	40
		B=3	1		1		1		1	
Puntaje Total			173		154		174		185	

FUENTE: Elaboración Propia

Como se puede apreciar en la Tabla 28, el problema más relevante para la organización es el inadecuado seguimiento e interés por el nivel de satisfacción de los clientes.

d. Análisis del diagrama de Causa - Efecto

Una vez definido como problema principal “*No se han definido los criterios para los procesos de la organización.*” se procedió a elaborar el diagrama de causa – efecto (Rey, 2003) que se muestra en la Figura 36.

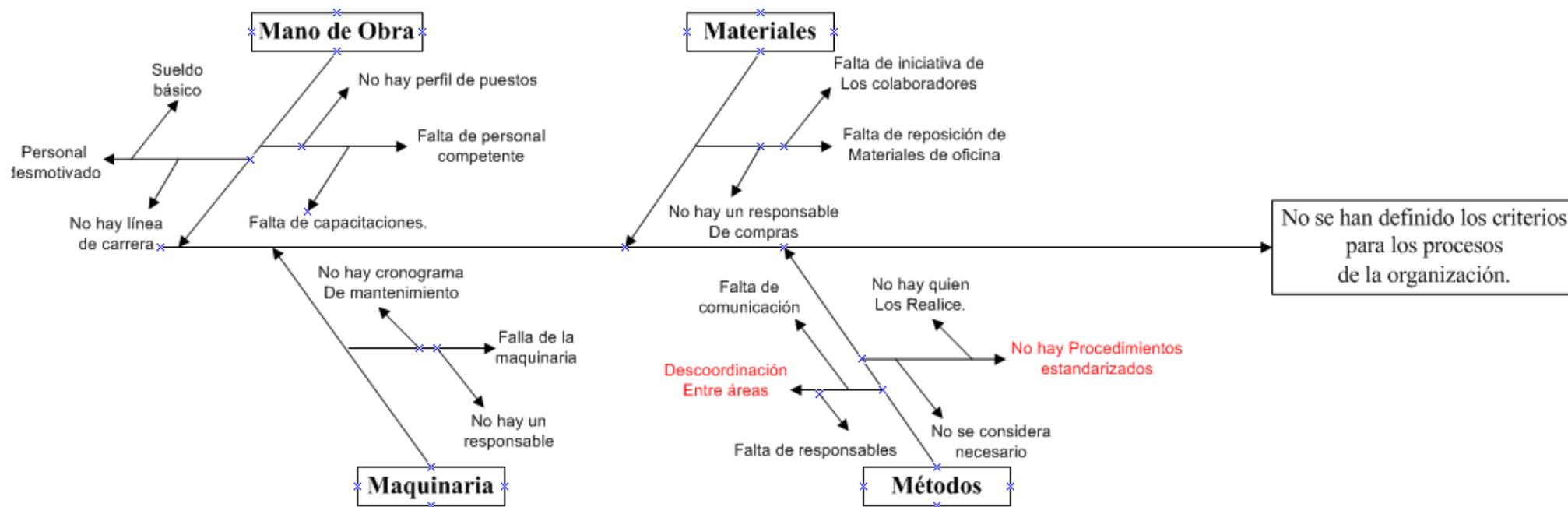


Figura 36: Diagrama causa - efecto para Zamol SAC.

FUENTE: Elaboración Propia

En la Figura 36 se muestra el diagrama causa – efecto para el problema “*No se han definido los criterios para los procesos de la organización.*” en donde se identificó como problemas principales los siguientes:

- Descoordinación entre áreas.
- No se evidencian procedimientos estandarizados.

1. Mano de obra

- En Zamol SAC el personal no se encuentra motivado debido a que solo percibe un sueldo básico, y no tiene la posibilidad de ascender en una línea de carrera.
- Se evidencia también la falta de personal calificado, este debido a que no existen perfiles de puestos ni hay criterios definidos al momento del reclutamiento, además de la falta de capacitaciones.

2. Maquinaria

- Se aprecia que eventualmente se malogra la maquinaria, sobre todo la cámara frigorífica, y esto se da debido a que no se cuenta con un responsable que esté al tanto de dicho equipo ni tampoco se tiene un cronograma de mantenimiento preventivo.

3. Materiales

- Se evidencia una falta de reposición de los materiales de oficina y esto se da debido a que no se ha delegado a ningún responsable de compras y además existe una notoria falta de iniciativa de los colaboradores de la organización.

4. Métodos

- Existe descoordinación entre las áreas debido a que no existen canales de comunicación formales o no se generan registros de las comunicaciones además que no se han delegado a responsables de los procesos o de las áreas de la organización.
- No existen procedimientos estandarizados para los procesos y esto debido a que no hay en la empresa, no se ha realizado una concientización a fondo sobre la importancia de mantener una metodología de trabajo, la cual incluya

procedimientos, instructivos, manuales y registros. Además, no se ha delegado ni preparado al personal para que pueda asumir este compromiso.

4.4. Desarrollo de la propuesta

4.4.1. Resumen

Se elaboró una propuesta de mejor basada en la norma NTP ISO 9001:2009, como resultado del análisis de la lista de verificación correspondiente. Esta propuesta está orientada a la gestión de la calidad e incluye además un presupuesto para la implementación, siendo la parte más importante del presente trabajo de titulación.

Previo a esto se elaboró en forma complementaria una propuesta para la gestión cuyo fin es contribuir a que la propuesta basada en la NTP ISO 9001:2009 se implemente adecuadamente, también una propuesta para la mejora en el proceso de comercialización de productos cárnicos congelados, y esté diseñada como un conjunto de recomendaciones.

Se presenta en la Figura 37, un esquema gráfico que ayudará a comprender como cada una de las herramientas y etapas de la investigación se articulan, entregando en sus resultados, la información necesaria para la elaboración de la propuesta de mejora basada en la NTP ISO 9001:2009.

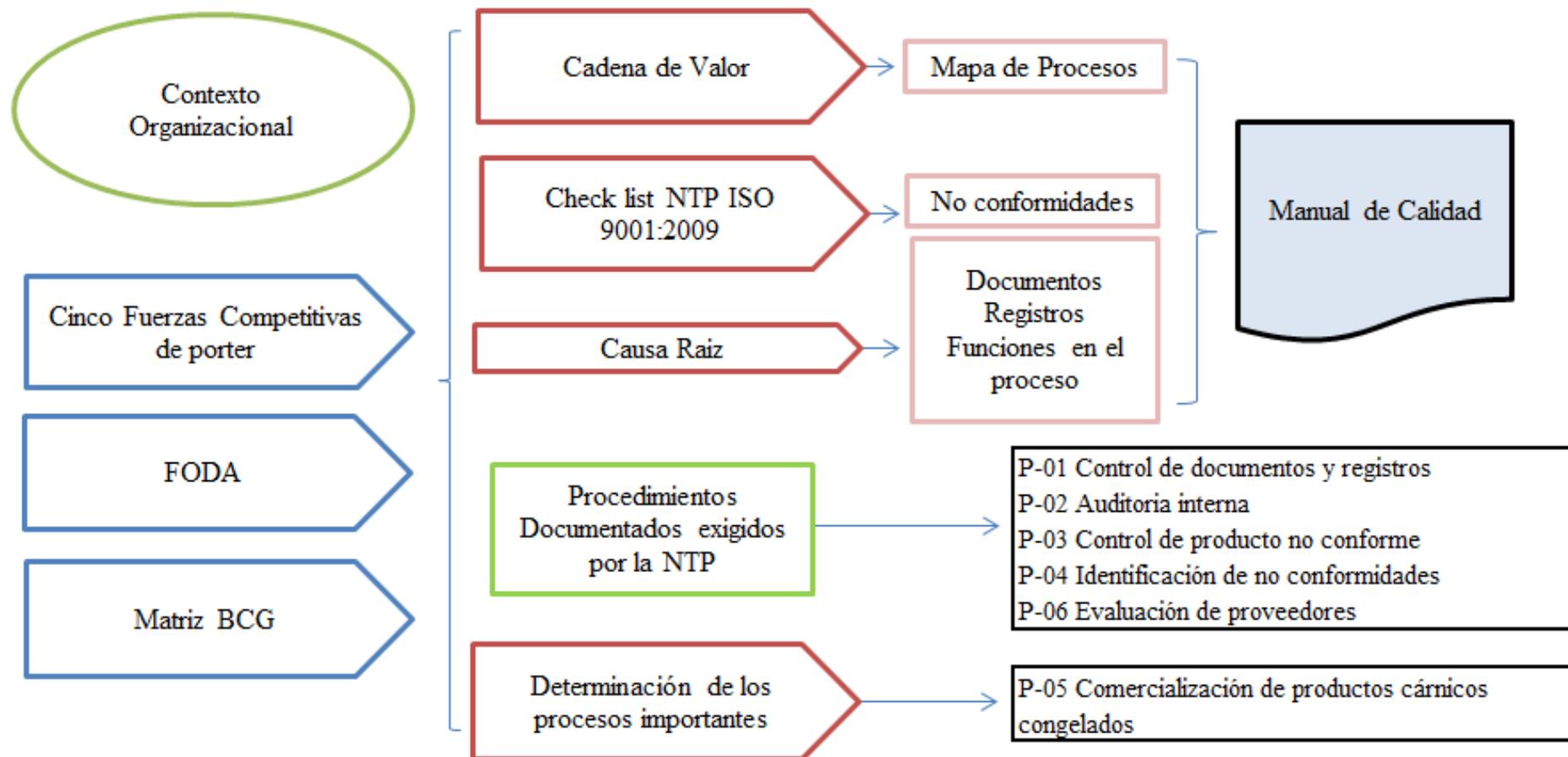


Figura 37: Esquema de desarrollo de la propuesta de mejora

FUENTE: Elaboración Propia

4.4.2. Propuesta de mejora para la gestión

Luego de analizar las condiciones iniciales de Zamol SAC con las herramientas de gestión, se pudo observar que la empresa presenta problemas en el establecimiento de la jerarquía y además no se han delimitado las funciones ni responsabilidades del personal. Además de la falta de base documentaria que brinde soporte a los procesos que se ejecutan en la organización, por dicha razón se ha elaborado un organigrama tentativo para la organización y un manual de funciones de la organización que se presenta en el Anexo cinco.

En la figura siguiente se ha preparado un organigrama tentativo para la organización elaborado con las observaciones realizadas y los puestos identificados en la organización.

Como criterio para la elaboración del organigrama se ha considerado la simbología descrita por Hernández (2007), en la cual se establecen las líneas de autoridad, líneas de apoyo y unidades organizativas, así como las consideraciones para la identificación de dichas unidades.

Tabla 29: Simbología para la elaboración de organigramas

Simbología	Significado
	Línea de autoridad formal
	Línea de apoyo
	Unidad organizativa

FUENTE: Hernández (2007).

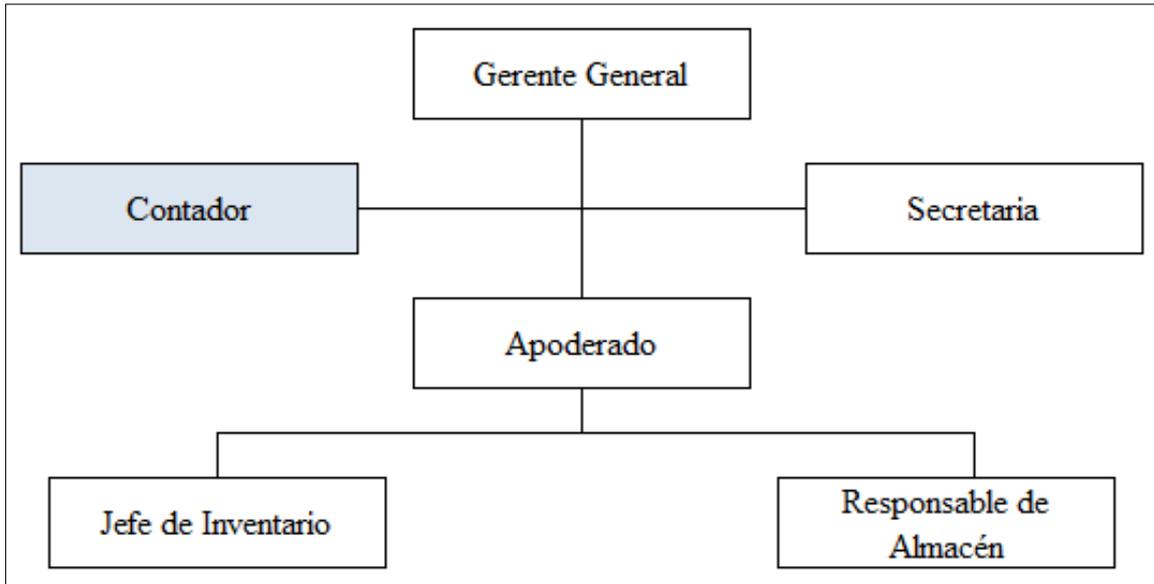


Figura 38: Organigrama propuesto para Zamol SAC.

FUENTE: Elaboración propia

Una vez establecida la jerarquía dentro de la organización, se ha planteado el Manual de Organización y Funciones por cada puesto presentado en el organigrama, se muestra a continuación la tabla resumen del Manual de Organización y Funciones de Zamol SAC.

Tabla 30: Resumen del Manual de Organización y Funciones para Zamol SAC

Manual	Contenido	¿Qué resuelve?
Manual de organización y funciones	<ul style="list-style-type: none"> Se establecieron las funciones de cada puesto identificado en el organigrama, y se describen las siguientes funciones: Nombre del puesto Funciones que se desarrollarán en cada puesto. Línea de mando: a quien debe reportar el puesto y a su vez, quien le reporta. El perfil y los requisitos de Estudios, formación, experiencia y habilidades a medir en los integrantes de la organización 	<ul style="list-style-type: none"> Delimitar las funciones y responsabilidades de cada persona dentro de la organización Mantener el control de las operaciones realizadas dentro de la organización Asegura la validación de los procesos de la organización y se busca mejorar continuamente en función a los recursos con los que se cuenta. Asegura las capacitaciones continuas al personal, identificando la necesidad de mejorar sus habilidades y conocimientos para el mejor manejo de sus operaciones.

FUENTE: Elaboración Propia

Además, se plantea que Zamol SAC siga los siguientes cursos de acción como soluciones y mejoras para la gestión empresarial de la organización. Una vez implementadas dichas mejoras la organización podrá tener una ventaja competitiva sobre empresas competidoras actuales, además podrá estar preparado para afrontar la implementación de un sistema de gestión lo cual abriría la puerta de la organización a mercados más exigentes y más grandes.

Tabla 31: Propuesta de Mejora en base a las herramientas de gestión

Herramientas de Gestión	Propuesta de Mejora
Análisis de la cadena de valor	<ul style="list-style-type: none"> • Delegar el proceso de toma de pedidos. • Documentar y estandarizar los procesos de la organización. • Establecer cronogramas de mantenimiento preventivo para los equipos. • Realizar inspecciones a los contenedores.
Análisis FODA	<ul style="list-style-type: none"> • Aprovechar la apertura de nuevos negocios de expendio de comida y buscar atraer a esos nuevos clientes. • Capacitar a las cabezas de la organización y al personal.
Análisis de las 5 Fuerzas Competitivas de Porter	<ul style="list-style-type: none"> • Impulsar y aumentar las ventas a los principales clientes, con nuevos productos o nuevas promociones. • Fidelizar a los clientes para que estos no busquen otras opciones, sobre todo a los clientes grandes.
Análisis de la matriz BCG	<ul style="list-style-type: none"> • Impulsar la venta de los productos con más ingresos como son el mondongo y el corazón. • Buscar paulatinamente deshacerse de los productos “perro”.

FUENTE: Elaboración Propia

a. Propuesta de mejora basada en el análisis de la Cadena de Valor

– Delegar el proceso de toma de pedidos

El proceso de la toma de pedidos es el proceso inicial de donde parte toda la operación, pues con los datos es que se ve y se calcula las cantidades que la empresa va a solicitar, sin embargo debido al quehacer diario del Gerente General resulta una tarea poco provechosa, dedicarse a tomar pedidos de los clientes, esta función absorbe tiempo al Gerente, el cual podría utilizar para gestionar más ventas o viendo otras cosas de nivel Gerencial, por esta razón se debería tener a un colaborador que dentro de sus funciones pueda también tomar el pedido y anotar con detalle lo que busca y solicita el cliente.

- Documentar y estandarizar los procesos
En Zamol SAC cada uno de los colaboradores, debido al tiempo que tienen en la empresa, tiene una idea de que hacer y cuál es su trabajo, sin embargo, no existe una base documentada en donde se hayan establecido claramente las funciones de cada puesto además debido a la falta de delegación de funciones, cada vez que se han presentado problemas, quien ha tenido que buscar la manera de solucionarlos ha sido la gerencia, así estos hayan sido problemas menores.

- Establecer cronogramas de mantenimiento preventivo de los equipos
Estableciendo Cronogramas de mantenimiento, se llevará un mejor control sobre los equipos y disminuirán considerablemente los riesgos de que algún equipo se malogre y ponga en riesgo la calidad del producto.

- Realizar inspecciones a los contenedores
En Zamol SAC el único registro que se tiene sobre conformidad del producto es el que entrega el Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA), sin embargo, considerando el tipo de producto a comercializar, la organización debería ser más rigurosa en ese aspecto y realizar otras inspecciones para detectar posibles productos no aptos para la venta.

b. Propuesta de Mejora basada en el Análisis FODA

- Aprovechar la apertura de nuevos negocios de expendio de comida y buscar atraer a esos nuevos clientes.
En Lima con el boom gastronómico, se viene dando la apertura de nuevos restaurantes, la empresa debería crear una base de datos de posibles restaurantes, a quienes consideraría clientes potenciales, e ir a visitarlos e intentar generar algún vínculo que en el mediano plazo le genere mayor cantidad de ventas.

- Capacitar a las cabezas de la organización y al personal.
La alta dirección, evidencia una actitud bastante emprendedora, sin embargo,

mucho de su conocimiento es basado en la experiencia que tienen en el mercado, sin embargo, podrían ampliar su visión del mercado buscando capacitaciones sobre temas puntuales como ventas o marketing.

c. Propuesta de mejora basada en el análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter

- Impulsar y aumentar las ventas a los principales clientes, con nuevos productos o nuevas promociones.

Zamol SAC ya cuenta con una lista de clientes fija, sin embargo, solo le vende lo que el cliente solicita, se le sugiere a la organización, que a estos clientes les presente nuevos productos que puedan solicitar en el futuro cercano buscando de esta manera generar mayores ventas en el mediano plazo.

- Fidelizar a los clientes para que estos no busquen otras opciones, sobre todo a los clientes grandes.

En Zamol SAC se debe tener un especial cuidado con los clientes grandes como mayoristas o instituciones, pues son quienes comprar fuertes cantidades del producto, a este tipo de cliente se le debe ofrecer un seguimiento post venta bastante cuidadoso buscando fidelizarlo para que de esta forma no busque comprarle a la competencia.

d. Propuesta de mejora basada en el análisis de la Matriz BCG

- Impulsar la venta de los productos con más ingresos como son el mondongo y el corazón.

Zamol SAC debe impulsar la venta de los productos que obtienen mayor demanda como son el mondongo y el corazón, debido a que estos son quienes le generan mayores ingresos y esta acción ayudará al crecimiento de la empresa.

- Buscar paulatinamente deshacerse de los productos “perro”.

En la empresa hay varios productos que se venden esporádicamente y no generan mayores ingresos, se debería buscar sacarlos de la cartera de productos que ofrece la empresa y enfocarse más en los productos que generen

rentabilidad a la organización.

4.4.3. Propuesta de Mejora Basada en la NTP ISO 9001:2009

Como resultado de los análisis previamente elaborados, se ha generado para Zamol SAC la siguiente propuesta:

Implementar un Sistema de Gestión de la Calidad en base a la NTP ISO 9001:2009.

En la Tabla 32 se presenta el resumen de la propuesta del sistema de gestión de la calidad para Zamol SAC.

Tabla 32: Resumen del Sistema de Gestión de la Calidad para Zamol SAC

Sistema de Gestión de la Calidad	Manual de la Calidad NTP ISO 9001:2009	Planificación del proceso de comercialización de Productos Cárnicos Congelados en Zamol S.A.C.
	Manual de Procedimientos	Establecimiento de los criterios para el control de las actividades del proceso de comercialización de Productos Cárnicos Congelados en Zamol S.A.C.

FUENTE: Elaboración Propia

Como soporte a la propuesta dada se diseñó un sistema de gestión de la calidad, el cual se ve reflejado en un manual de calidad (ver Anexo tres) y otros procedimientos en donde se describe el funcionamiento del sistema planteado y su correspondencia con los requisitos exigidos por esta norma.

Tabla 33: Resumen del Manual de la Calidad para Zamol SAC

Manual	Contenido	¿Qué resuelve?
Manual de la Calidad	<p>El Manual de la Calidad incluye la descripción del sistema de gestión de la calidad para el proceso de Comercialización de productos cárnicos congelados.</p> <p>Adicionalmente el manual también contiene:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El alcance del sistema de Gestión de la calidad. • Las cláusulas de las cuales la organización se excluye y la justificación pertinente. • -Información de la revisión, aprobación y modificación del manual. • Referencia a los procedimientos documentados que exige esta norma. • La forma en la que Zamol S.A.C. cumple con los requisitos exigidos por la NTP ISO 9001:2009. 	<p>Se resuelve que Zamol S.A.C. presenta un bajo cumplimiento de la NTP ISO 9001:2009.</p> <p>Sienta las bases para la futura implementación de un sistema de Gestión de la Calidad en la organización.</p> <p>Describe que pasos deberá realizar la empresa para cumplir los requisitos de la NTP.</p> <p>Define los requisitos para brindar el enfoque al cliente que solicita la norma.</p>

FUENTE: Elaboración propia

El manual de la calidad se elaboró por las siguientes razones.

- Brindar a la organización un soporte documentario para la implementación de la NTP ISO 9001:2009 en función a su realidad y el mercado que abarca.
- Poder entender el resultado de la lista de verificación NTP ISO 9001:2009.
- Para tener una línea base buscando la mejora de la organización poder de esta manera poder evaluar la misma.

En el Anexo tres se podrá observar el desarrollo del manual de la calidad planteado para Zamol SAC.

En la Figura 39 se observa el resumen gráfico del manual de la calidad, así como las diferentes funciones que abarca dicho manual para los procesos en Zamol SAC.

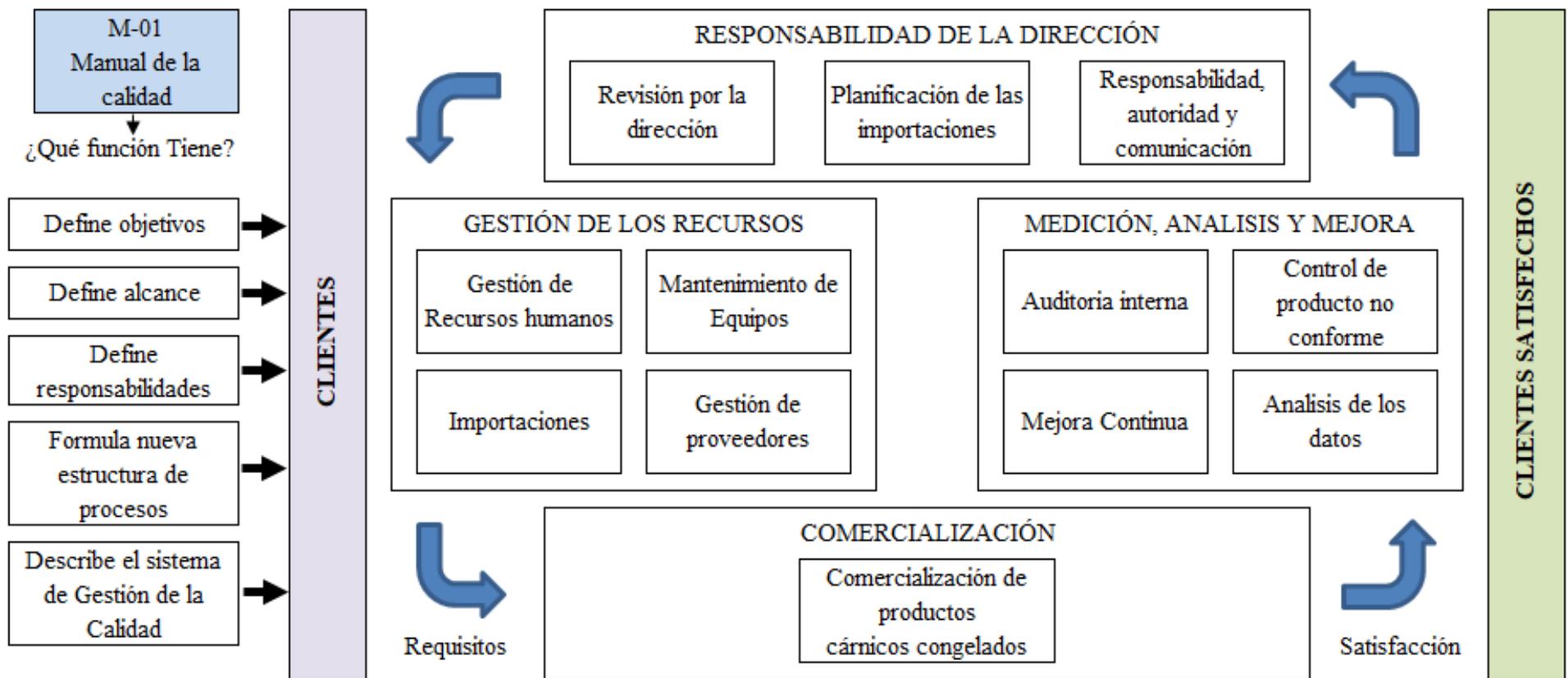


Figura 39: Resumen Gráfico del manual de la calidad

FUENTE: Elaboración Propia

Tabla 34: Resumen del Manual de Procedimientos para Zamol SAC

Manual	Contenido	¿Qué resuelve?
Manual de procedimientos	<p>Incluye cinco procedimientos documentados los cuales se incluyen a continuación:</p> <p>P-01 Control de documentos y registros</p> <p>P-02 Procedimiento de auditoría interna</p> <p>P-03 Control de producto no conforme</p> <p>P-04 Identificación de no conformidades</p> <p>P-05 Comercialización de productos Cárnicos congelados</p> <p>P-06 Evaluación de proveedores</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Estandariza el uso y almacenamiento de los documentos y registros generados para las operaciones de la organización. • Establece la periodicidad y la metodología para llevar las revisiones de las operaciones de la organización y medir el correcto desempeño de la organización. • Establece la metodología para el tratamiento del producto o servicios clasificados como no conformes, por parte de la empresa o identificados por el cliente. • Establece la metodología y los criterios para detectar no conformidades en el sistema de gestión y en las operaciones de la organización, buscando determinar correcciones a las fallas o tomar acciones preventivas. • El procedimiento general de las operaciones de la organización, el cual asegura el correcto desempeño de los procesos y garantiza el cumplimiento de la NTP ISO 9001:2009 • Proceso que nos permite evaluar el desempeño de los proveedores críticos de la organización.

FUENTE: Elaboración Propia

Adicionalmente como se muestra en la Tabla 34, se realizó el manual de procedimientos para Zamol SAC, que incluye aquellos procedimientos exigidos en la Norma Técnica Peruana, y además el procedimiento general de comercialización, con los cuales se busca asegurar el funcionamiento el Sistema de Gestión de la Calidad para el proceso de comercialización de la empresa.

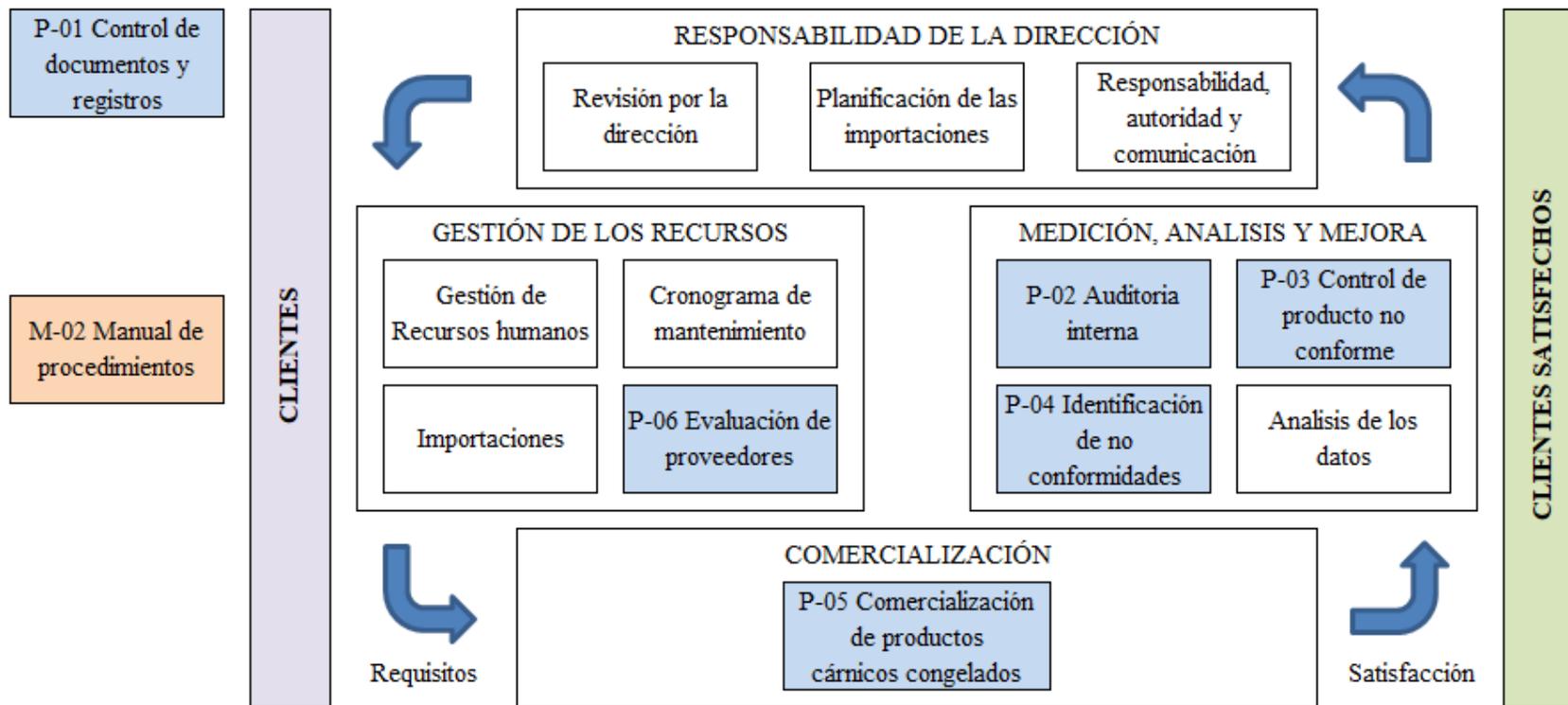


Figura 40: Resumen gráfico del manual de procedimientos

FUENTE: Elaboración Propia

En la Figura 40 se puede observar un resumen gráfico del manual de procedimientos, en el cual se indican los seis procedimientos documentados demarcados de azul.

4.4.4. Propuesta de Mejora para el proceso de Comercialización de Productos Cárnicos Congelados

Como resultado de los análisis previamente presentados, se propone a Zamol SAC lo siguiente:

La propuesta de un procedimiento estandarizado para el proceso de comercialización (ver Anexo cuatro), que sirva como guía a las personas dentro de la organización para conocer cómo se llevan a cabo las operaciones de la empresa.

Además, se ha elaborado un cronograma de mantenimiento preventivo (ver Anexo 6) para la maquinaria de la empresa, buscando de esta forma minimizar el riesgo a fallas durante la operación de Zamol SAC.

Tabla 35: Resumen de Propuesta de mejora

Propuesta	Contenido	¿Qué resuelve?
P-05 Comercialización de productos cárnicos congelados	En este procedimiento se detalla la operación de la organización y los aspectos que se deben cumplir para el buen funcionamiento de los procesos.	Minimiza los errores por desconocimiento del personal en sus labores. Además, sirve como material de inducción para nuevos integrantes de la organización.
Cronograma de mantenimiento	Es un formato que contiene las fechas y responsables del mantenimiento preventivo de las máquinas de la organización.	Busca mitigar las fallas inesperadas de los equipos lo cual perjudica las labores en la empresa. Delega responsables para gestionar esta labor.

FUENTE: Elaboración Propia

4.4.5. Presupuesto para la implementación de la propuesta de mejora

La propuesta basada en la NTP ISO 9001:2009, se refiere a la implementación del sistema de Gestión de la Calidad en Zamol SAC lo cual incluye la implementación de un Manual de la calidad, Los procedimientos exigidos por la NTP y los procedimientos necesarios para correcto desempeño de la organización (Ver Anexo ocho).

Para ello se ha consultado con diferentes empresas del rubro de asesorías empresariales, tomando como mejor opción, en base al precio y al plan de implementación ofrecido a la empresa Lizard SAC para que lleve a cabo la implementación.

La inversión estimada asciende a S/. 18 800 (Soles), incluido IGV, considerando el alcance de la empresa y el personal.

En la Tabla 36 se muestra el cronograma de implementación adjuntado por Lizard SAC.

Tabla 36: Cronograma de actividades para la implementación de la NTP ISO 9001:2009

Actividades	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4			
	semana 1	semana 2	semana 3	semana 4	semana 1	semana 2	semana 3	semana 4	semana 1	semana 2	semana 3	semana 4	semana 1	semana 2	semana 3	semana 4
Procedimientos de Control de Documentos y Registros (incluye copia de respaldo)	■	■														
Capacitación NTP ISO 9001:2009	■	■	■	■												
Política de la Calidad					■	■										
Organigrama						■	■									
MPP: Manual de Perfil de Puestos						■	■									
Procedimiento de No Conformidades y Acciones a Tomar							■	■	■							
Evaluación de proveedores							■	■	■							
Lista de Indicadores del SGC							■	■	■							
Lista de Objetivos de Calidad									■	■	■	■				
Validación de Procesos									■	■	■	■				
Plan de Calidad											■	■				
Verificación de Productos Comprados												■	■			
Procedimiento de producto no conforme												■	■	■		
Procedimiento de Auditorías Internas												■	■	■		
Capacitación para auditores internos													■	■		
Manual de Calidad												■	■	■		
Auditoria Interna															■	
Revisión por la Dirección																■

FUENTE: Elaboración Propia

**Tabla 37: Presupuesto de la implementación del sistema de gestión de la calidad
para Zamol SAC**

Concepto	Monto (en Soles)
1. Diagnóstico	1000
2. Capacitación al personal sobre la NTP ISO 9001:2009	4500
3. Elaboración de la documentación correspondiente al Sistema de Gestión de la Calidad.	7500
4. Implementación del Sistema de Gestión de la Calidad.	3700
5. Capacitación a los auditores internos.	2100
TOTAL	18 800

FUENTE: Elaboración Propia

V. CONCLUSIONES

- En función a las herramientas utilizadas en el presente trabajo de investigación se logró determinar una propuesta de mejora para el proceso de comercialización de productos cárnicos congelados, basada en la NTP ISO 9001:2009 para la empresa Zamol SAC.
- La organización no cuenta con un Sistema de Gestión que respalde el control de sus procesos, sin embargo, la implementación de un sistema de gestión de la calidad en Zamol SAC asegurará el mejor aprovechamiento de sus recursos, la estandarización de sus procesos y el mejor desempeño de sus operaciones garantizando de esta manera un mejor servicio enfocado al cliente.
- El control de los puntos críticos identificados para el proceso de comercialización se asegurará mediante el uso de los procedimientos elaborados y el Manual de la Calidad, con lo cual se busca aumentar la satisfacción de los clientes.
- El uso del Manual de Calidad elaborado para el proceso de comercialización de productos cárnicos congelados permitirá a la organización hacer frente a cualquier deficiencia que se presente o alguna desviación de los criterios de la NTP ISO 9001:2009, lo cual repercutirá en el mejor desempeño de las operaciones y el mejor enfoque al cliente.
- La implementación del procedimiento de comercialización de productos cárnicos congelados además de los procedimientos complementarios desarrollados en este trabajo de investigación, permitirá a la empresa dar autonomía a los empleados debido a que cada uno de ellos tendrá claro el rol que desempeña dentro de la organización, de sus actividades en las operaciones y además se designarán

responsables para los procesos.

- Se estimó un presupuesto de 18 800 soles para proceder a la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad para Zamol SAC basado en la NTP ISO 9001:2009, dicha implementación se da buscando asegurar y garantizar el cumplimiento de los requisitos de los clientes.

VI. RECOMENDACIONES

De acuerdo a los resultados obtenidos en la aplicación de los diferentes instrumentos de medición, se recomienda:

- Trabajar en el fortalecimiento de las bases para la implementación de un sistema de gestión de la calidad, utilizando la documentación realizada en el presente trabajo de investigación y generando por ellos mismos soporte documentario que se crea conveniente para la mejora de la gestión de la organización.
- Fortalecer los lazos comerciales con su cartera de clientes buscando de esta manera fidelizar a su clientela y además formar alianzas estratégicas pensando en el crecimiento futuro de Zamol SAC.
- Establecer un perfil de funciones para los colaboradores de la organización en el cual se delimite las responsabilidades de cada puesto dentro de la organización.
- La capacitación periódica a los empleados tanto en temas operativos como en temas relacionados con la gestión de la calidad y la mejora continua, lo cual agilizará la realización de los procesos y además empoderará y generará confianza en el personal de la empresa.
- Efectuar capacitaciones gerenciales en temas de marketing y desarrollo empresarial, para poder ampliar la visión del mercado y verter esos conocimientos adquiridos en pro del mejor y más eficiente manejo de la organización.

- Monitorear los puntos descritos en la propuesta de mejora para la gestión, como la propuesta basada en la NTP ISO 9001:2009, para lograr la implementación exitosa de un sistema de gestión de la calidad que asegure la satisfacción de sus clientes. Esto incluye el uso de manuales y procedimientos elaborados durante la investigación.

VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agreda, C.; Mesía, J. 2006. Propuesta de mejora del sistema de gestión ambiental mediante aplicación de la producción más limpia en una planta procesadora de productos cárnicos. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. 97 p.
- AGRODATAPERÚ. 2015. Despojos especies bovinas corazón, pulmón, riñón, patas, entraña, Perú importación 2015. Consultado 10 abr 2016. Disponible en <http://www.agrodataperu.com/2016/01/despojos-especies-bovinas-corazon-pulmon-rinon-patas-entrana-peru-importacion-diciembre-2015.html>
- AGRODATAPERÚ. 2015. Mondongo Perú, importación diciembre 2015. Consultado 10 abr 2016. Disponible en: <http://www.agrodataperu.com/2016/01/mondongo-peru-importacion-diciembre-2015.html/00mondongo3-17>
- Alonso, G. 2008. Marketing de Servicios: Reinterpretando la cadena de Valor, Universidad de Palermo. Consultado 23 ene 2015. Disponible en http://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/marketing_servicios.pdf
- Bertrand, H. 1990. Control de calidad, técnica y aplicaciones. Madrid. Díaz de Santos S.A. p. 549 – 553
- Casado A.; Sellers R. 2006. Dirección de Marketing. Alicante. Club Universitario. p. 60.
- Chang, R.; Matthew, E. 1999. Las herramientas para la mejora continua de la calidad: guía práctica para lograr resultados positivos. Volumen 2. Ediciones Gránica. Buenos Aires. p. 121 – 138.

- Crespo, T.; López, J.; Peña, J.; Carreño, F. 2003. Administración de empresas. 1 ed. Editorial Mad. España, p. 234.
- David, F. 2003. Conceptos de administración estratégica. México. Pearson education de México. Naucalpan de Juárez. p. 149 – 151.
- Delgado, D.A. 2012. Diseño de un sistema de gestión de la calidad basado en la NTE INEN ISO 9001:2008, para la Cía. Industrial “El Zamorano S.A.”. Trabajo de fin de titulación. Universidad Técnica Particular de Loja.
- Deming, W. 1989. Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis. Madrid. Ediciones Díaz de Santos.
- Diario Gestión. (2014). Recuperado de <https://gestion.pe/economia/pollo-representa-53-consumo-total-carnes-peru-2102934/>
- Feigenbaum, A. 1991. Defining the Total Quality System. Total Quality Control. 3ra. ed. McGraw-Hill. p. 78.
- Frances, A. 2006. Estrategia y planes para la empresa en el cuadro de mando integral. México. Pearson Prentice Hall.
- Galgano, A. 1995. Los 7 Instrumentos de la Calidad. Madrid. Ediciones Díaz de Santos. p. 121 – 147.
- Gitlow, H. 1993. Planificando la calidad. México. Editorial Ventura. p. 10 – 24.
- Harrington, J.; Harrington, H. 1997. Administración Total del Mejoramiento Continuo – La Nueva Generación. 1 ed. Colombia. McGraw-Hill / Interamericana de Colombia. Santa fe de Bogotá. p. 21 - 29.
- Henderson, B. 1973. The Experience Curve-Reviewed. IV. The Growth Share Matrix of the Product Portfolio. The Boston Consulting Group. Boston.

- Hernández, C. 2007. Análisis administrativo: Técnicas y métodos. Editorial EUNED. Costa Rica.
- Hernández, R.; Fernandez, C.; Baptista, P. 2006. Metodología de la Investigación. McGraw-Hill / Interamericana de Colombia. Santa fe de Bogotá. p. 238
- Industrias Alimentarias. 2013. Producto carnico (en línea). Consultado 20 abr. 2019. Disponible en http://industriasesega.blogspot.com/2013_04_01_archive.html
- Instituto Nacional de Innovación Agraria. 2013. Memoria anual 2013 (en línea). Consultado 13 de marzo 2017. Disponible en http://www.inia.gob.pe/wp-content/uploads/Transparencia/Planeamiento_Org/MemoriaAnual/MEMORIA_AN_UAL_2013.pdf
- ISO 9000:2005. Sistemas de Gestión de la Calidad- conceptos y vocabularios, Lima.
- ISO 9001:2008. Sistemas de gestión de la calidad – requisitos del sistema de gestión de la calidad, Lima.
- Junta Nacional de Carnes. 1970. Cortes vacunos y menudencias. Consultado 18 sep 2015. Disponible en: http://www.produccionanimal.com.ar/informacion_tecnica/carne_y_subproductos/53-cortes_vacunos_y_menudencias.pdf
- Kelly, M. 1994. Manual de Solución de Problemas. Editorial Panamá S.A. México D.F. p. 143 – 153.
- López, S. 2006. Implantación de un Sistema de Calidad: Los Diferentes Sistemas de Calidad existentes en la organización. Ed. Ideas propias. España. p. 163 – 176.
- Mc. Carthy, E.J. 1974. Comercialización: un enfoque gerencial. 4ta ed. Buenos Aires, Argentina: El Ateneo. 704 p.
- Moreno, B. 2006. Higiene e inspección de carnes. Ed. Díaz de Santos. España. p. 482.

- Palom, S.; Pola, A. 1996. ISO 9000 y las auditorias de calidad. Barcelona. Gestión y planificación integral S.A. p. 58 – 74.
- Porter, M. 1987. Ventaja competitiva: Técnicas para analizar industrias y competidores. McGraw-Hill. Madrid. p. 51 - 57.
- Rey, F. 2003. Técnicas de Resolución de Problemas. FC Editorial. Madrid. pp. 80, 237 – 253.
- Salazar, M.; García, J. 1996. Calidad Total. Editorial CINSEYT. Lima. Perú. p. 147 -159.
- Senlle, A.; Stoll, G. 1994. Calidad Total y Normalización. Ediciones Gestión 2000 S.A. Barcelona. p. 53 – 59.
- Servicio Ecuatoriano de Normalización. 2017. Carne y productos cárnicos. Definiciones. Recuperado de http://www.normalizacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/11/nte_inen_1217.pdf
- Tibocha, A.P. 2015. Manual de calidad para una empresa procesadora de alimentos basado en la Norma ISO 9001:2008. Trabajo de Grado para optar por el título de Especialista en Gerencia de la Calidad. Bogotá, Colombia. Universidad Militar Nueva Granada.
- Universidad de Castilla La Mancha. 2018. Glosario vacuno de carne. España. 2 p.
- Verdoy, P.; Mateu, J.; Sirvent, R.; Sagasta. S. 2006. Manual de Control Estadístico de Procesos: Teoría y aplicaciones. Edit. Univesitat Jaume. Madrid. 341 p.
- Vilar, J. 1997. La auditoría de los sistemas de gestión de la Calidad. Madrid. Fundación Confetal. p. 117 – 161.
- Wikipedia. com. (2019). Importación (en línea). Consultado 25 jul. 2019. Disponible en <https://es.wikipedia.org/wiki/Importaci%C3%B3n>

Wikipedia. com. (2019). Almacenaje (en línea). Consultado 25 jul. 2019. Disponible en <https://es.wikipedia.org/wiki/Almacenaje>

VIII. ANEXOS

Anexo 1: Lista de Verificación

Se presenta a continuación la lista de verificación utilizada en el presente trabajo de investigación, herramienta utilizada para determinar el grado de cumplimiento que la empresa Zamol S.A.C. ejerce sobre la NTP ISO 9001:2009.

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

PREGUNTAS	Calificación en %				
	0	25	50	75	100
4.2.2 Manual de la calidad					
8. ¿La organización establece y mantiene un manual de la calidad?	x				
4.2.3 Control de los documentos					
9. ¿Se establece un procedimiento documentado que defina los controles necesarios para?:					
<ul style="list-style-type: none"> – aprobar los documentos en cuanto a su adecuación antes de su emisión, – revisar y actualizar los documentos cuando sea necesario y aprobarlos nuevamente, – asegurarse de que se identifican los cambios y el estado de la versión vigente de los documentos, – asegurarse de que los documentos permanecen legibles y fácilmente identificables, – asegurarse de que los documentos de origen externo, que la organización determina que son necesarios para la planificación y la operación del sistema de gestión de la calidad, se identifican y que se controla su distribución, y – prevenir el uso no intencionado de documentos obsoletos, y aplicarles una identificación adecuada en el caso de que se mantengan por cualquier razón. 	x				
10. ¿Los registros permanecen legibles, fácilmente identificables y recuperables?			x		

PREGUNTAS	Calificación en %				
	0	25	50	75	100
5. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN					
5.1 Compromiso de la dirección 1. ¿La alta dirección proporciona evidencia de su compromiso con el desarrollo e implementación del sistema de gestión de la calidad, así como con la mejora continua de su eficacia?		x			
5.2 Enfoque al cliente 2. ¿La alta dirección se asegura de que los requisitos del cliente se determinan y se cumplen con el propósito de aumentar la satisfacción del cliente?		x			
5.3 Política de la calidad 3. ¿La alta dirección se asegura de que la política de la calidad?: <ul style="list-style-type: none"> – es adecuada al propósito de la organización, – incluye un compromiso de cumplir con los requisitos y de mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad, – proporciona un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de la calidad, – es comunicada y entendida dentro de la organización, y – es revisada para su continua adecuación. 	x				
5.4 Planificación 5.4.1 Objetivos de la calidad 4. ¿La alta dirección se asegura de que los objetivos de la calidad, incluyendo aquellos necesarios para cumplir los requisitos para el producto, se establecen en las funciones y los niveles pertinentes dentro de la organización?	x				

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

PREGUNTAS	Calificación en %				
	0	25	50	75	100
11. ¿La revisión incluye la evaluación de las oportunidades de mejora y la necesidad de efectuar cambios en el sistema de gestión de la calidad, incluyendo la política de la calidad y los objetivos de la calidad?	x				
12. ¿Se mantienen registros de las revisiones por la dirección?	x				
5.6.2 Información de entrada para la revisión 13. ¿La información de entrada para la revisión incluye?: <ul style="list-style-type: none"> – los resultados de auditorías, – la retroalimentación del cliente, – el desempeño de los procesos y la conformidad del producto, – el estado de las acciones correctivas y preventivas, – las acciones de seguimiento de revisiones por la dirección previas, – los cambios que podrían afectar al sistema de gestión de la calidad, y – las recomendaciones para la mejora. 	x				
5.6.3 Resultados de la revisión 14. ¿Los resultados de la revisión por la dirección incluyen todas las decisiones y acciones relacionadas con?: <ul style="list-style-type: none"> – la mejora de la eficacia del sistema de gestión de la calidad y sus procesos, – la mejora del producto en relación con los requisitos del cliente, y – las necesidades de recursos. 	x				

PREGUNTAS	Calificación en %				
	0	25	50	75	100
6. GESTIÓN DE LOS RECURSOS					
6.1 Provisión de recursos					
1. ¿La organización determina y proporciona los recursos necesarios para implementar y mantener el sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia?	x				
2. ¿La organización determina y proporciona los recursos necesarios para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos?		x			
6.2 Recursos Humanos					
6.2.1 Generalidades					
3. ¿El personal que realiza trabajos que afectan a la conformidad con los requisitos del producto es competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas?		x			
6.2.2 Competencia formación y toma de conciencia					
4. ¿La organización determina la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan a la conformidad con los requisitos del producto?		x			
5. ¿La organización, cuando sea aplicable, proporciona formación o toma otras acciones para lograr la competencia necesaria?	x				
6. ¿La organización evalúa la eficacia de las acciones tomadas?	x				

PREGUNTAS	Calificación en %				
	0	25	50	75	100
7. ¿La organización se asegura de que su personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad?		x			
8. ¿La organización mantiene los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia?	x				
6.3 Infraestructura					
9. ¿La organización determina, proporciona y mantiene la infraestructura necesaria para lograr la conformidad con los requisitos del producto?		x			
6.4 Ambiente de trabajo					
10. ¿La organización determina y gestiona el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad con los requisitos del producto?		x			

PREGUNTAS	Calificación en %				
	0	25	50	75	100
7. REALIZACIÓN DEL PRODUCTO					
7.1 Planificación de la realización del producto					
1. ¿La organización planifica y desarrolla los procesos necesarios para la realización del producto?		x			
2. ¿La planificación de la realización del producto es coherente con los requisitos de los otros procesos del sistema de gestión de la calidad?		x			
7.2 Procesos relacionados con el cliente					
7.2.1 Determinación de los requisitos relacionados con el producto.					
3. ¿La organización determina los requisitos especificados por el cliente, incluyendo los requisitos para las actividades de entrega y las posteriores a la misma?		x			

PREGUNTAS	Calificación en %				
	0	25	50	75	100
4. ¿La organización determina los requisitos no establecidos por el cliente pero necesarios para el uso especificado o para el uso previsto, cuando sea conocido?		X			
5. ¿La organización determina los requisitos legales y reglamentarios aplicables al producto?					X
6. ¿La organización determina cualquier requisito adicional que considere necesario?		X			
7.2.2 Revisión de los requisitos relacionados con el producto					
7. ¿La organización revisa los requisitos relacionados con el producto?		X			
8. ¿Cuándo el cliente no proporciona una declaración documentada de los requisitos, la organización confirma los requisitos del cliente antes de la aceptación?		X			
9. ¿Cuándo se cambian los requisitos del producto, la organización se asegura de que la documentación pertinente sea modificada y de que el personal correspondiente sea consciente de los requisitos modificados?		X			
7.2.3 Comunicación con el cliente					
10. ¿La organización determina e implementa disposiciones eficaces para la comunicación con los clientes, relativas a: <ul style="list-style-type: none"> – La información sobre el producto, – Las consultas, contratos o atención de pedidos, incluyendo las modificaciones, y – La retroalimentación del cliente, incluyendo sus quejas. 		X			

PREGUNTAS	Calificación en %				
	0	25	50	75	100
7.4 Compras					
7.4.1 Proceso de compras					
21. ¿La organización se asegura de que el producto adquirido cumple los requisitos de compra especificados?					X
22. ¿La organización evalúa y selecciona los proveedores en función de su capacidad para suministrar productos de acuerdo con los requisitos de la organización?		X			
7.4.2 Información de las compras					
23. ¿La información de las compras describe el producto a comprar?					X
24. ¿La organización se asegura de la adecuación de los requisitos de compra especificados antes de comunicárselos al proveedor?					X
7.4.3 Verificación de los productos comprados					
25. ¿La organización establece e implementa la inspección u otras actividades necesarias para asegurarse de que el producto comprado cumple los requisitos de compra especificados?					X
26. ¿Cuándo la organización o su cliente quieren llevar a cabo la verificación en las instalaciones del proveedor, la organización establece en la información de compra las disposiciones para la verificación pretendida y el método para la liberación del producto?	X				
7.5 Producción y prestación del servicio					
7.5.1 Control de la producción y de la prestación del servicio					
27. ¿La organización planifica y lleva a cabo la producción y la prestación del servicio bajo condiciones controladas?					

PREGUNTAS	Calificación en %				
	0	25	50	75	100
7.5.3 Identificación y trazabilidad					
30. ¿La organización identifica el producto por medios adecuados, a través de toda la realización del producto?	x				
31. ¿La organización identifica el estado del producto con respecto a los requisitos de seguimiento y medición a través de toda la realización del producto?	x				
7.5.5 Preservación del producto					
34. ¿La organización preserva el producto durante el proceso interno y la entrega al destino previsto para mantener la conformidad con los requisitos?				x	
7.6 Control de los equipos de seguimiento y medición					
35. ¿La organización determina el seguimiento y la medición a realizar y los equipos de seguimiento y medición necesarios para proporcionar la evidencia de la conformidad del producto con los requisitos determinados?		x			
36. ¿La organización establece procesos para asegurarse de que el seguimiento y medición pueden realizarse y se realizan de una manera coherente con los requisitos de seguimiento y medición?	x				
37. ¿La organización evalúa y registra la validez de los resultados de las mediciones anteriores cuando se detecta que el equipo no está conforme con los requisitos?	x				
38. ¿Se confirma la capacidad de los programas informáticos para satisfacer su aplicación prevista cuando estos se utilicen en las actividades de seguimiento y medición de los requisitos especificados?	x				

PREGUNTAS	Calificación en %				
	0	25	50	75	100
8. MEDICIÓN, ANALISIS Y MEJORA					
8.1 Generalidades					
1. ¿La organización planifica e implementa los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora necesarios para?: <ul style="list-style-type: none"> – demostrar la conformidad con los requisitos del producto, – asegurarse de la conformidad del sistema de gestión de la calidad – mejorar continuamente la eficacia del SGC. 	x				
8.2 Seguimiento y medición					
8.2.1 Satisfacción del cliente					
2. ¿Cómo una de las medidas del desempeño del sistema de gestión de la calidad, la organización realiza el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos por parte de la organización?		x			
3. ¿Se determinan los métodos para obtener y utilizar dicha información?	x				
8.2.2 Auditoría interna					
4. ¿La organización lleva a cabo auditorías internas a intervalos planificados?	x				
5. ¿Se planifica un programa de auditorías tomando en consideración el estado y la importancia de los procesos y las áreas a auditar, así como los resultados de auditorías previas?	x				
6. ¿Se establece un procedimiento documentado para definir las responsabilidades y los requisitos para planificar y realizar las auditorías, establecer los registros e informar de los resultados?	x				

PREGUNTAS	Calificación en %				
	0	25	50	75	100
7. ¿La dirección responsable del área que esté siendo auditada se asegura de que se realizan las correcciones y se toman las acciones correctivas necesarias sin demora injustificada para eliminar las no conformidades detectadas y sus causas?	x				
8. ¿Las actividades de seguimiento incluyen la verificación de las acciones tomadas y el informe de los resultados de la verificación?	x				
8.2.3 Seguimiento y medición de los procesos					
9. ¿La organización aplica métodos apropiados para el seguimiento, y cuando sea aplicable, la medición de los procesos del SGC?	x				
10. ¿Estos métodos demuestran la capacidad de los procesos para alcanzar los resultados planificados?	x				
11. ¿Cuándo no se alcanzan los resultados planificados, se llevan a cabo correcciones y acciones correctivas, según sea conveniente?	x				
8.2.4 Seguimiento y medición del producto					
12. ¿La organización hace el seguimiento y mide las características del producto para verificar que se cumplen los requisitos del mismo?			x		
13. ¿La liberación del producto y la prestación del servicio al cliente son aprobados de otra manera por una autoridad pertinente y, cuando corresponda, por el cliente?			x		
8.3 Control del producto no conforme					
13. ¿La organización se asegura de que el producto que no sea conforme con los requisitos del producto, se identifica y controla para prevenir su uso o entrega no intencionados?	x				

PREGUNTAS	Calificación en %				
	0	25	50	75	100
14. ¿Se establece un procedimiento documentado para definir los controles y las responsabilidades y autoridades relacionadas para tratar el producto no conforme?	x				
8.4 Análisis de datos					
15. ¿La organización determina, recopila y analiza los datos apropiados para demostrar la idoneidad y la eficacia del sistema de gestión de la calidad y para evaluar dónde puede realizarse la mejora continua de la eficacia del sistema de gestión de la calidad?	x				
16. ¿El análisis de datos proporciona información sobre?: <ul style="list-style-type: none"> – la satisfacción del cliente (véase 8.2.1), – la conformidad con los requisitos del producto (véase 8.2.4), – las características y tendencias de los procesos y de los productos, incluyendo las oportunidades para llevar a cabo acciones preventivas (véase 8.2.3 y 8.2.4), y los proveedores (véase 7.4). 	x				
8.5 Mejora					
8.5.1 Mejora Continua					
17. ¿La organización mejora continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad mediante el uso de la política de la calidad, los objetivos de la calidad, los resultados de las auditorías, el análisis de datos, las acciones correctivas y preventivas y la revisión por la dirección?	x				

PREGUNTAS	Calificación en %				
	0	25	50	75	100
8.5.2 Acción correctiva					
18. ¿La organización toma acciones para eliminar las causas de las no conformidades con objeto de prevenir que vuelvan a ocurrir?	x				
19. ¿Las acciones correctivas son apropiadas a los efectos de las no conformidades encontradas?	x				
20. ¿Se establece un procedimiento documentado para?: <ul style="list-style-type: none"> – revisar las NC (incluyendo las quejas de los clientes), – determinar las causas de las no conformidades, – evaluar la necesidad de adoptar acciones para asegurarse de que las no conformidades no vuelvan a ocurrir, – determinar e implementar las acciones necesarias, – registrar los resultados de las acciones tomadas (véase 4.2.4), – revisar la eficacia de las acciones correctivas tomadas. 	x				
8.5.3 Acción preventiva					
21. ¿La organización determina acciones para eliminar las causas de no conformidades potenciales para prevenir su ocurrencia?	x				
22. ¿Las acciones preventivas son apropiadas a los efectos de los problemas potenciales?	x				

PREGUNTAS	Calificación en %				
	0	25	50	75	100
<p>23. ¿Se establecerse un procedimiento documentado para definir los requisitos para?:</p> <ul style="list-style-type: none"> – determinar las no conformidades potenciales y sus causas, – evaluar la necesidad de actuar para prevenir la ocurrencia de no conformidades, – determinar e implementar las acciones necesarias, – registrar los resultados de las acciones tomadas (véase 4.2.4), – revisar la eficacia de las acciones preventivas tomadas. 					

FUENTE: Palom y Pola (2006)

Anexo 2: Entrevista con el personal

Se presenta a continuación el formato de la entrevista que se realizó al personal para determinar su conocimiento sobre el desarrollo de la NTP ISO 9001:2009 en Zamol S.A.C.

1. ¿Cuál es su cargo?

.....

2. ¿Cuánto tiempo tiene trabajando en la empresa? Y en su puesto?

.....

3. ¿Qué actividades realiza en la empresa?

.....

.....

.....

4. ¿Qué recursos utiliza para desarrollar sus actividades?

.....

.....

.....

5. ¿Conoce algún objetivo relacionado al control de sus actividades?, explique

.....

.....

.....

6. ¿Qué le gustaría mejorar o cambiar en el desarrollo de sus actividades?

.....

.....

.....

7. ¿Ha tenido alguna dificultad para desarrollar sus actividades con normalidad? Si la respuesta es sí, explique con un ejemplo.

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

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

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

9. ¿Sabe qué es la NTP ISO 9001? Explicar.

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

Anexo 3: Manual de la calidad

Se presenta a continuación el Manual de la Calidad elaborado para ZAMOL S.A.C. en se encuentra contenido como la empresa cumple los requisitos de la NTP ISO 9001:2009.

Este documento es la base del sistema de gestión de la calidad y para que este sea implementado exitosamente, la empresa deberá cumplir las disposiciones escritas en este documento.

Zamol	MANUAL DE LA CALIDAD	Código: M-01
		Versión: 01
	Vigencia:	Pág. 1 de 18

ZAMOL S.A.C

Versión	Fecha	Descripción	Realizada por	Aprobada por
Firma del Responsable				
Identificación de las modificaciones				

Documento controlado. Distribución sólo con autorización del responsable de la organización.

Zamol	MANUAL DE LA CALIDAD	Código: M-01
		Versión: 01
	Vigencia:	Pág. 2 de 18

ÍNDICE

- 1. Generalidades 4
 - 1.1. Productos y servicios 4
 - 1.2. Alcance del SGC 4
 - 1.3. Exclusiones 4
- 2. Referencias normativas 5
- 3. Términos y definiciones 5
- 4. Sistema de Gestión de la Calidad 6
 - 4.1. Requisitos generales 6
 - 4.2. Requisitos de la documentación 6
 - 4.2.1. Generalidades 6
 - 4.2.2. Manual de la calidad 7
 - 4.2.3. Control de documentos y registros 7
- 5. Responsabilidad de la gerencia 8
 - 5.1. Compromiso de la gerencia..... 8
 - 5.2. Enfoque al cliente 8
 - 5.3. Política de calidad..... 8
 - 5.4. Planificación..... 9
 - 5.4.1. Objetivos de la calidad 9
 - 5.4.2. Planificación del sistema de gestión de la calidad 9
 - 5.5. Responsabilidad, autoridad y comunicación..... 9
 - 5.5.1. Responsabilidad y autoridad 9
 - 5.5.2. Representante de la dirección..... 10
 - 5.5.3. Comunicación interna 10
 - 5.6. Revisión por la dirección 10
 - 5.6.1. Generalidades 10
 - 5.6.2. Información para la revisión 10
 - 5.6.3. Resultados de la revisión..... 11
- 6. Gestión de los recursos 11
 - 6.1. Provisión de los recursos 11
 - 6.2. Recursos humanos 11
 - 6.2.1. Generalidades 11

Documento controlado. Distribución sólo con autorización del responsable de la organización.

Zamol	MANUAL DE LA CALIDAD	Código: M-01
		Versión: 01
	Vigencia:	Pág. 3 de 18

6.2.2. Competencia, formación y toma de conciencia.....	12
6.3. Infraestructura	12
6.4. Ambiente de trabajo.....	13
7. Realización del producto.....	13
7.1. Planificación de la realización del producto	13
7.2. Procesos relacionados con el cliente.....	13
7.2.1. Determinación de los requisitos relacionados con el servicio.....	13
7.2.2. Revisión de los requisitos relacionados con el producto	14
7.2.3. Comunicación con el cliente	14
7.3. Diseño y desarrollo	14
7.4. Compras	14
7.4.2. Verificación de los productos comprados	15
7.5. Producción y prestación del servicio	15
7.5.1. Control de la producción de la prestación del servicio	15
7.5.2. Validación de los procesos de producción y de la prestación del servicio	15
7.5.3. Identificación y trazabilidad.....	15
7.5.4. Propiedad del cliente.....	16
7.5.5. Preservación del producto	16
7.6. Control de los equipos de seguimiento y medición.....	16
8. Medición, análisis y mejora.....	16
8.1. Generalidades	16
8.2. Seguimiento y medición	16
8.2.1. Medida de satisfacción del cliente.....	16
8.2.2. Auditoría interna.....	17
8.2.3. Seguimiento y medición de los procesos	17
8.2.4. Seguimiento y medición del producto	17
8.3. Control de producto no conforme.....	17
8.4. Análisis de datos.....	17
8.5. Mejora.....	18
8.5.1. Mejora continua.....	18
8.5.2. Acciones correctivas y preventivas	18

Documento controlado. Distribución sólo con autorización del responsable de la organización.

Zamol	MANUAL DE LA CALIDAD	Código: M-01
		Versión: 01
	Vigencia:	Pág. 4 de 18

Generalidades

El presente M-01 Manual de la Calidad le familiarizará con los más importantes elementos del Sistema de Gestión de la Calidad (En adelante SGC) de ZAMOL S.A.C. nuestra actitud hacia la calidad, orientación al cliente y la manera cómo afrontamos la obligación de la mejora continua.

Este manual y la documentación apropiada están estructurados de acuerdo a la norma técnica peruana ISO 9001 para una vinculación directa de las medidas diseñadas en dicha norma. El sentido y propósito de este manual es dar a los clientes, proveedores, empleados y otras partes interesadas una descripción de la estructura de la gestión de la calidad en ZAMOL S.A.C. Ellos obtendrán una descripción de cómo nuestra empresa opera con el SGC y qué métodos están siendo utilizados para el mantenimiento, el desarrollo posterior y el mejoramiento continuo del mismo.

El M-01 Manual de la Calidad, así como los procedimientos documentados del SGC están a disposición de todos los empleados de la compañía y los cambios en los mismos deberán ser efectuados según el procedimiento P-01 Control de documentos y registros.

1.1. Productos y servicios

Actualmente la empresa ZAMOL S.A.C. se dedica a la comercialización de productos cárnicos congelados.

1.2. Alcance del SGC

ZAMOL S.A.C. ha definido su alcance para el SGC como:

“Comercialización de productos cárnicos congelados”.

1.3. Exclusiones

ZAMOL S.A.C. se excluye de los siguientes puntos:

7.3. Diseño y desarrollo, pues la empresa se dedica exclusivamente a la comercialización de los productos, no realiza la producción de nada a pedido del cliente.

7.5.2. Validación de la producción y de la prestación del servicio, la organización se excluye de este punto debido a que al no realizar producción y además, los productos que comercializa pueden verificarse posteriormente a su venta.

Documento controlado. Distribución sólo con autorización del responsable de la organización.

Zamol	MANUAL DE LA CALIDAD	Código: M-01
		Versión: 01
	Vigencia:	Pág. 5 de 18

7.5.4. Propiedad del cliente, pues debido a sus actividades la organización no necesita ni requiere mantener en sus instalaciones algún bien propiedad de clientes.

Referencias normativas

- Iso 9000:2005

Términos y definiciones

Calidad: Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.

- **RD**: Representante de la Dirección.
- **SGC**: Sistema de Gestión de la Calidad.
- **Conformidad**: Cumplimiento de un requisito.
- **NC**: No conformidad. Incumplimiento de un requisito.
- **Educación**: En materia de recursos humanos, abarca el nivel de estudios básicos, no específicos, que un trabajador pueda tener. Se encuentra bajo esta definición, la educación escolar (primaria y secundaria), idiomas, informática general, entre otros.
- **Formación**: Son las carreras, estudios técnicos, cursos, seminarios y capacitaciones en general que se encuentren orientado a determinada actividad laboral en especial. Bajo esta clasificación se encuentran, carreras universitarias, cursos y seminarios sobre determinado tema específico (Carreras universitarias, carreras técnicas, cursos, seminarios, talleres de auditor interno, etc.), de las cuales se pueda evidenciar que el trabajador se ha formado (o moldeado) para determinado tipo de labor.
- **Habilidades**: Se refiere a las aptitudes, capacidades innatas o adquiridas, aspectos de la personalidad, y desempeño personal que pueda poseer determinado trabajador. (Destreza bajo presión, pro actividad, capacidad organizativa, comunicación, creatividad, minuciosidad, etc.)
- **Experiencia**: Consta del bagaje laboral que pueda poseer un determinado trabajador o postulante, el cual pueda ser de utilidad para las labores que deberá realizar en la empresa. (Empresas en las que laboró anteriormente, tiempo en el puesto, operaciones a las que tuvo acceso y se ocupó, etc.)

Documento controlado. Distribución sólo con autorización del responsable de la organización.

Zamol	MANUAL DE LA CALIDAD	Código: M-01
		Versión: 01
	Vigencia:	Pág. 6 de 18

- **Trazabilidad**: Capacidad del sistema productivo para identificar los agentes (personas, equipos, insumos, etc.) involucrados en la elaboración de determinado producto. Rastreo que puede llevarse a cabo, en muchas ocasiones con una identificación en el mismo producto.
- **Documento Externo**: Documento que tiene relevancia para el Sistema de Gestión de la Calidad, cuya característica principal reside en que no puede ser modificado por la organización, debido a que es de procedencia externa (Normas técnicas, normas legales, fichas técnicas, catálogos de medidas, etc.)
- **Proceso**: Conjunto de actividades específicas que dan como resultado un producto.

Sistema de Gestión de la Calidad

4.1. Requisitos generales

En cuanto a los requisitos generales, ZAMOL S.A.C. ha identificado los procesos de la empresa y los controla de acuerdo a la norma técnica peruana ISO 9001. El registro en el **F-01 Mapa de procesos**, muestran una interacción de los procesos de calidad dentro de la empresa. En cuanto a los procesos que subcontrate y sobre los cuales se debe efectuar un control, esto se sustentará en la sección de compras (ver 7.4), para el caso específico de cuando ZAMOL S.A.C. requiera tercerizar, subcontratar o compre productos de un proveedor.

4.2. Requisitos de la documentación

4.2.1. Generalidades

En cuanto a la documentación, el cumplimiento de los requisitos de la norma se ve evidenciado en la declaración de la política de calidad registrada en el formato **F-02 Política de la Calidad**, los objetivos de calidad según el formato **F-03 Objetivos de la Calidad**, y el presente **M-01 Manual de la Calidad**. Los “procedimientos documentados” requeridos por la norma son seis:

1. Control de Documentos
2. Control de Registros
3. Acciones Correctivas
4. Acciones Preventivas
5. Auditorías Internas

Documento controlado. Distribución sólo con autorización del responsable de la organización.

Zamol	MANUAL DE LA CALIDAD	Código: M-01
		Versión: 01
	Vigencia:	Pág. 7 de 18

6. Control del Producto no Conforme

La documentación de ZAMOL S.A.C. cubre estos 6 procedimientos documentados, en cuatro. Los dos primeros, Control de Documentos y de Registros, se encuentran en un solo procedimiento **P-01 Control de documentos y registros**. Las acciones correctivas y preventivas, a su vez se encuentran fusionados en el procedimiento **P-04 Identificación de no conformidades y acciones a tomar**. En cuanto al procedimiento de Auditoría Interna, existe el procedimiento documentado **P-02 Auditoría interna**, cubre los puntos principales de este proceso (ver 8.2.2). Asimismo existe un procedimiento llamado **P-03 Control de producto no conforme** para los casos en que se encuentren productos que no cumplan los requerimientos de calidad antes, durante o posterior a su entrega.

Además de los procedimientos exigidos, ZAMOL S.A.C. ha generado procedimientos de trabajo según las necesidades identificadas en el contexto del SGC, así como los registros exigidos por la norma y adicionales.

4.2.2. Manual de la calidad

El presente **M-01 Manual de la Calidad** cumple además con 3 requisitos explícitos en la norma, pues hace referencia al alcance del SGC (Ver sección 2.2 – Alcance); a los procedimientos documentados de sistema y a la interacción de los procesos involucrados a través del **F-01 Mapa de Procesos** y al desarrollo de cada punto de la aplicación de la norma en ZAMOL S.A.C.

Este manual es la herramienta inicial para la comprensión, el uso y la aplicación de los requisitos de la norma técnica peruana ISO 9001 en la empresa para partes interesadas internas y externas que lo soliciten.

4.2.3. Control de documentos y registros

Para controlar ambos se ha establecido el procedimiento documentado **P-01 Control de documentos y registros**. En él se describe y determina cómo los documentos son generados, aprobados, revisados, actualizados, distribuidos, archivados. La nomenclatura para la identificación de documentos y formatos del SGC está también determinada.

El control de registros relevantes de calidad es de especial importancia para las evidencias dentro del sistema de gestión de calidad. El procedimiento mencionado determina las pautas para controlar los registros generados

Documento controlado. Distribución sólo con autorización del responsable de la organización.

Zamol	MANUAL DE LA CALIDAD	Código: M-01
		Versión: 01
	Vigencia:	Pág. 8 de 18

Responsabilidad de la gerencia

5.1. Compromiso de la gerencia

La Gerencia General de ZAMOL S.A.C., se encuentra fuertemente comprometida con el SGC, efectuando un seguimiento cercano y personal del sistema de gestión de calidad y a todos los procesos involucrados. Han comunicado expresamente a la empresa la importancia de satisfacer los requisitos del cliente, como los reglamentarios y legales que puedan ser aplicables. El Gerente General, promueve reuniones periódicas con el resto del personal para tratar temas de mejora en la calidad del producto y servicio, y tomar acciones futuras producto de las ideas surgidas. Se han asegurado del establecimiento de la política y objetivos cuantificables periódicamente.

5.2. Enfoque al cliente

Un criterio básico, para aumentar la satisfacción de nuestros clientes, es averiguar sus exigencias y tener retroalimentación de ellos.

Por esta razón la gerencia se mantiene en contacto con sus clientes, los visita periódicamente o los llama para conocer a la brevedad posible que tan satisfechos se sienten con los productos ofrecidos.

5.3. Política de calidad

La Gerencia General es responsable de la política de calidad de la empresa. Ha revisado el diseño y aprobado una política de calidad registrada en **F-02 Política de la Calidad**, documento que incluye los requisitos de la norma en su redacción y sirve como enunciado básico que brinda dirección a todas las actividades que se realizan en beneficio de la satisfacción de nuestros clientes.

Está previsto que la política de calidad sea periódicamente examinada en la revisión anual por la dirección (Ver 5.6) y adaptada a las condiciones en el mercado objetivo así como otras circunstancias internas y del entorno, de modo que siempre ofrezcamos productos y brindemos servicios bajo un lineamiento único siempre vigente.

Siempre que se modifiquen los objetivos, en la reunión de calidad se deberá analizar la coherencia de estos con la declaración de la política.

Zamol	MANUAL DE LA CALIDAD	Código: M-01
		Versión: 01
	Vigencia:	Pág. 9 de 18

5.4. Planificación

5.4.1. Objetivos de la calidad

Se han establecido objetivos del SGC y registrado en **F-03 Objetivos de la Calidad**, se han diseñado de manera que sean coherentes con la política de calidad y puedan ser cuantificables; se les da seguimiento en su despliegue en indicadores individuales de forma periódica. Los objetivos son susceptibles a ser modificados en coherencia con la mejora continua del SGC.

5.4.2. Planificación del sistema de gestión de la calidad

El Gerente General es quien ha asumido las principales responsabilidades gerenciales para el mantenimiento y la mejora del SGC, promoviendo desde mejoras con un enfoque relacionados a la calidad y orientadas a la satisfacción del cliente, planificando los recursos necesarios para ello.

Se ha planificado realizar el seguimiento para lograr los objetivos a través de un **F-04 Balanced Scorecard** dinámico. Aquí se registrarán los ajustes a las acciones planificadas. Mínimo una vez al año o con mayor frecuencia, el gerente general debe revisar el manual de gestión de calidad y por consiguiente realizar adaptaciones. Estas adaptaciones pueden modificar el manual completo o solo secciones individuales. Del mismo modo, es la persona que se desempeña como RD quien tiene la responsabilidad de adaptar el SGC en sus procesos y documentación, ante cualquier cambio que se genere en la empresa, garantizando así su integridad y continuidad.

5.5. Responsabilidad, autoridad y comunicación

5.5.1. Responsabilidad y autoridad

En ZAMOL S.A.C., la Gerencia ha definido las responsabilidades y autoridades, las que son documentadas en **M-02 Manual de organización y funciones**, se cuenta además con el **F-05 Organigrama**. La distribución de las copias de estos formatos con las funciones registradas a cada uno de los miembros de ZAMOL S.A.C., es realizada por el gerente general o el apoderado.

Zamol	MANUAL DE LA CALIDAD	Código: M-01
		Versión: 01
	Vigencia:	Pág. 10 de 18

5.5.2. Representante de la dirección

La Gerencia ha cumplido con designar un RD, el cual vela por el mantenimiento, continuidad y mejora del mismo y posee las debidas funciones mencionadas en la norma.

5.5.3. Comunicación interna

a. Generalidades

- Información sobre comunicación individual es referenciada en los procedimientos documentados y evidenciada en registros generados.
- La comunicación/información que se requiera controlar; desde el RD, la Gerencia o Jefaturas hacia los demás trabajadores, se distribuye en formatos físicos o mediante el mural de la empresa, además de llevar un registro de los mismos en el **P-01-F-01 Lista maestra de documentos**.
- Para los procesos comunicativos de trabajo diario, serán utilizados el canal oral directo o remoto mediante teléfonos.

b. Sistema de gestión de la calidad

La comunicación/información sobre la eficacia del sistema de gestión de calidad se da mediante:

- Reportes de auditoría
- Revisión por la dirección
- Retroalimentación de la evaluación de 360°
- Informes de evaluación de proveedores

5.6. Revisión por la dirección

5.6.1. Generalidades

Se ha previsto llevar a cabo **anualmente** las revisiones del sistema por la dirección, representada por el Gerente General.

5.6.2. Información para la revisión

La información para llevar a cabo cada revisión la constituye un resumen que le hace llegar el RD a la Gerencia General, bajo los lineamientos del formato **F-06 Revisión anual por la dirección**. Dado que en este formato se encuentran los detalles principales de lo que Documento controlado. Distribución sólo con autorización del responsable de la organización.

Zamol	MANUAL DE LA CALIDAD	Código: M-01
		Versión: 01
	Vigencia:	Pág. 11 de 18

debe contener una revisión del SGC por la dirección como elementos de entrada y lo que debe considerarse para generar los resultados, se ha obviado la preparación de un procedimiento documentado. Es menester señalar que en el informe de la revisión por la dirección se realizará un análisis de la Política de Calidad.

5.6.3. Resultados de la revisión

Luego de analizar los elementos de entrada, el Gerente General expresa sus conclusiones al RD, en una reunión donde se registran los resultados, los que incluyen la generación de acciones preventivas, correctivas, de mejora y/o cambios en alguna de las partes constituyentes del mismo, como la declaración de la política o los objetivos. Luego del registro de estos resultados, el RD dará seguimiento a las decisiones tomadas para su cumplimiento en las áreas relacionadas para el periodo siguiente.

Gestión de los recursos

6.1. Provisión de los recursos

La organización brinda los recursos necesarios para que el SGC pueda mantenerse y lograr una mejora continua, todo esto con el objetivo de cumplir los requisitos del cliente para su satisfacción.

También los resultados de la auditoría interna, observaciones, NC, oportunidades de mejora registradas y observaciones de los clientes son usados como una pauta para los recursos requeridos.

Además de las evidencias físicas, existe **F-07 Recursos asignados para la mejora** del SGC, donde se hace referencia a los recursos asignados en orden cronológico.

6.2. Recursos humanos

6.2.1. Generalidades

ZAMOL S.A.C. se interesa por que el personal tenga la educación, formación, habilidades y experiencia necesaria para ejecutar las actividades asignadas de acuerdo a la política de calidad.

Zamol	MANUAL DE LA CALIDAD	Código: M-01
		Versión: 01
	Vigencia:	Pág. 12 de 18

6.2.2. Competencia, formación y toma de conciencia

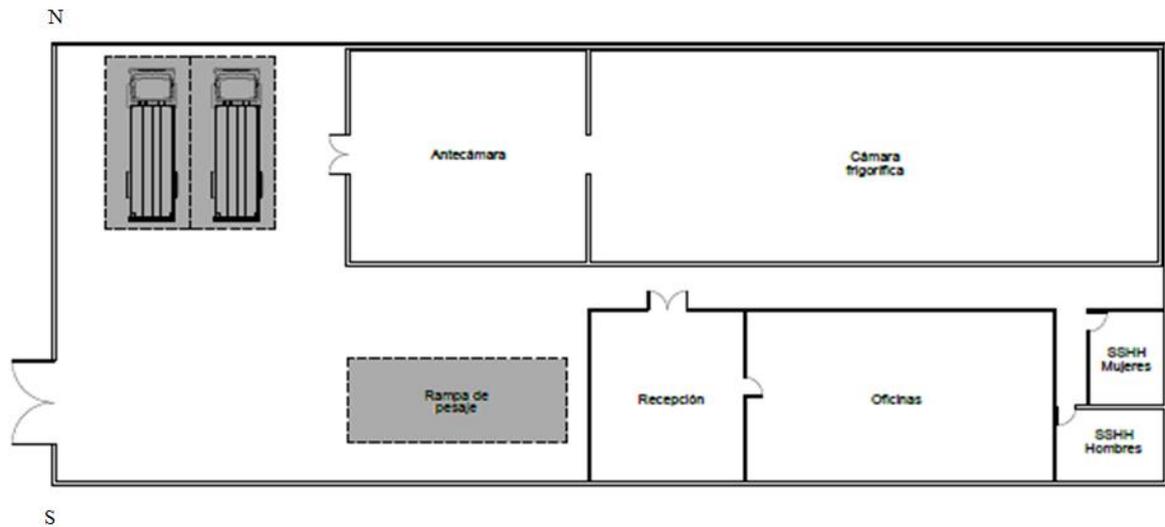
Se ha determinado y documentado en **M-02 Manual de Organización y funciones**, los requerimientos de educación, formación, habilidades y experiencia (Ver Sección 3), para los puestos cuya labor pueda afectar los productos de los procesos del SGC (Se mantienen estos registros, para el personal respectivo). Para brindar formación faltante que se considera necesaria y promover la toma de conciencia, la Gerencia General, ha previsto la elaboración de programas de entrenamiento documentados mediante el formato **F-08 Cronograma de entrenamiento y concientización** para puestos clave, los cuales se irán ampliando según la necesidad del puesto. Asimismo, y en coherencia a la definición de sus funciones, el RD es quien genera la toma de conciencia en los puestos que afectan variables de calidad y brinda personalmente o mediante terceros, inducciones y capacitaciones acerca del funcionamiento del SGC y temas relacionados a la calidad y mejora del servicio.

Cada vez que se incorpora personal nuevo a la empresa, recibe una inducción acerca del SGC por parte del RD, pudiendo delegar esta tarea. Esto se documenta en **F-09 Check list de inducción al personal**. Esta inducción incluye la explicación de la política de la calidad, la importancia de cumplir con los requisitos del cliente y los requisitos legales relacionados con los productos y servicios que ofrecemos, sus funciones y responsabilidades y la importancia de su rol para el logro de los objetivos del sistema

6.3. Infraestructura

La infraestructura necesaria para la operación eficaz de ZAMOL S.A.C. ha sido determinada por las Gerencia y se ha implementado con antelación con miras a optimizar el flujo de los procesos que logran la satisfacción de los clientes. Para gestionar la infraestructura de ZAMOL S.A.C. se ha elaborado **F-10 Checklist de infraestructura y ambiente de trabajo**, con el objeto de verificar que se mantiene en el tiempo la infraestructura pre-definida y que es susceptible a modificarse según los cambios en las operaciones, ampliaciones o reducciones y como consecuencia de los compromisos de mejora continua generados. Esta verificación se realiza periódicamente por el RD, en la que puede evidenciarse y gestionarse necesidades de mejora.

Zamol	MANUAL DE LA CALIDAD	Código: M-01
	Vigencia:	Versión: 01
		Pág. 13 de 18



6.4. Ambiente de trabajo

El ambiente de trabajo suficiente es determinado de acuerdo a las exigencias de orden, limpieza, ergonomía, seguridad y comunicación que propician el enfoque a la calidad del producto, la cual es requerida para lograr los requerimientos del cliente e incrementar su satisfacción. De igual forma que la infraestructura el formato **F-10 Checklist de infraestructura y ambiente de trabajo** sirve de verificación y en consecuencia gestionar la mejora constante de las variables del ambiente de trabajo.

Realización del producto

7.1. Planificación de la realización del producto

ZAMOL S.A.C. ha elaborado **M-03 Plan de Calidad**, documento que hace referencia a las partes aplicables de este manual de calidad, enfocadas a los procesos del SGC, así como a los documentos implicados, los registros que se generan de ellos y los recursos que se utilizarán; todo ello de manera coherente con los objetivos del SGC y los requisitos para el producto final.

7.2. Procesos relacionados con el cliente

7.2.1. Determinación de los requisitos relacionados con el servicio

La Gerencia tiene a su cargo la atención a los pedidos de los clientes, la coordinación de las entregas así como también las especificaciones de las mismas dependiendo de cada producto. El feedback resultante permite identificar los requisitos tanto de los potenciales

Documento controlado. Distribución sólo con autorización del responsable de la organización.

Zamol	MANUAL DE LA CALIDAD	Código: M-01
		Versión: 01
	Vigencia:	Pág. 14 de 18

así como los habituales clientes con respecto a los servicios solicitados; además de las especificaciones de los mismos. Esto queda registrado en las boletas de venta o en correos de los clientes.

Toda la información obtenida es tomada como base para mejorar la atención brindada a los clientes.

7.2.2. Revisión de los requisitos relacionados con el producto

La documentación resultante en el proceso de atender los pedidos solicitados por el cliente es revisada periódicamente para identificar posibles mejoras en el mismo. Así mismo en dicho revisión se incluyen los catálogos que mantiene la empresa para sus clientes.

7.2.3. Comunicación con el cliente

La comunicación con el cliente resulta de todos los procesos del flujo de trabajo diario. Para ZAMOL S.A.C., es de suma importancia mantener buenas comunicaciones con el cliente para lograr su satisfacción.

En particular la comunicación se realiza durante interacciones con el cliente en las ventas (emisión de cotizaciones y acuerdos relacionados), quejas y/o sugerencias, así como en las visitas periódicas que se hacen a los mismos clientes para conocer mejor sus necesidades.

En caso de quejas y reclamos, existe el formato **F-11 Registro de Quejas y Reclamos**, este formato define los lineamientos para el registro de las quejas y los reclamos, para luego dar tratamiento de las mismas.

En todos los casos se debe determinar la pertinencia del reclamo, las acciones a tomar y se debe informar al cliente acerca de la decisión tomada y su justificación. El RD es quien consolida por escrito todos los reclamos y quien generará cualquier NC pertinente.

7.3. Diseño y desarrollo

NO APLICA.

7.4. Compras

7.4.1. Proceso de compras

ZAMOL S.A.C. trabaja con tres proveedores los cuales tienen certificado de calidad y cumplen todas normas requeridas para poder exportar productos cárnicos congelados al

Documento controlado. Distribución sólo con autorización del responsable de la organización.

Zamol	MANUAL DE LA CALIDAD	Código: M-01
		Versión: 01
	Vigencia:	Pág. 15 de 18

Perú. En caso alguno de estos proveedores viera afectada la calidad de su producto bajo cualquier circunstancia, la gerencia de ZAMOL S.A.C. evaluaría la decisión de seguir adelante con el proveedor o cambiarlo, en base a su criterio y experiencia en el mercado.

7.4.2. Verificación de los productos comprados

Toda mercadería que ingresa a las instalaciones de ZAMOL S.A.C. es inspeccionada por el personal de Almacén, el registro de la verificación de los productos comprados se da mediante el uso del formato **F-12 Verificación en Recepción de Productos**. El objetivo es garantizar la calidad de los insumos lo cual es considerado fundamental dentro del SGC.

Además de esto, el Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA), inspecciona en el puerto mediante muestreo el contenedor con los productos y autoriza si son aptos o no para la venta.

7.5. Producción y prestación del servicio

7.5.1. Control de la producción de la prestación del servicio

En ZAMOL S.A.C. El personal en su totalidad es calificado para la realización de sus actividades y mediante la supervisión se procura evitar condiciones de no calidad.

Según el **F-10 Checklist de infraestructura y ambiente de trabajo** se monitorea que los equipos dispuestos en las áreas sean los suficientes para la realización del producto, y que estos a su vez se encuentren en perfectas condiciones.

Asimismo el Gerente y el apoderado se encarga diligentemente de realizar los despachos respectivos a los clientes, asegurando la calidad de los mismos en cada momento.

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

NO APLICA.

7.5.3. Identificación y trazabilidad

En ZAMOL S.A.C. se archiva documentación necesaria que está contenida en los productos comprados, mediante la cual se puede identificar la procedencia de cada producto. Asimismo la Trazabilidad del producto puede ser identificada mediante el lote del mismo. El lote está impreso y señalado en la documentación exigida al productor al momento de importar.

Documento controlado. Distribución sólo con autorización del responsable de la organización.

Zamol	MANUAL DE LA CALIDAD	Código: M-01
		Versión: 01
	Vigencia:	Pág. 16 de 18

7.5.4. Propiedad del cliente

NO APLICA.

7.5.5. Preservación del producto

Dentro de las actividades realizadas por ZAMOL S.A.C. se encuentra el almacenamiento de productos, se ha destinado una cámara frigorífica a la temperatura adecuada, lo que permite preservar los productos a comercializar.

7.6. Control de los equipos de seguimiento y medición

ZAMOL S.A.C. cuenta con equipos de seguimiento y medición con los cuales proporciona la evidencia de la conformidad del producto con los requisitos determinados.

El tratamiento que la empresa realiza para dicho control, se encuentra registrado en **F-13 Control de Dispositivos de Medición.**

Medición, análisis y mejora

8.1. Generalidades

ZAMOL S.A.C. comprende la necesidad de las mediciones para la retroalimentación necesaria de los procesos constituyentes del SGC de la empresa. Esto con miras no solo a demostrar la conformidad del producto, sino también el aseguramiento del cumplimiento de los requisitos generados en el sistema, así como la mejora continua.

8.2. Seguimiento y medición

8.2.1. Medida de satisfacción del cliente

En ZAMOL S.A.C. se mantiene una comunicación constante con el cliente, debido a que son el gerente y el apoderado de la organización los responsables de la distribución y la cobranza, es decir regularmente visitan al cliente en donde ellos mismos les hacen llegar sus apreciaciones del producto. Es de esta manera como se reúne la información suficiente la cual tomaremos como retroalimentación para la empresa.

Zamol	MANUAL DE LA CALIDAD	Código: M-01
		Versión: 01
	Vigencia:	Pág. 17 de 18

8.2.2. Auditoría interna

Las auditorías internas sirven para la evaluación de la eficacia del SGC y para la observación de la conformidad con las regulaciones y medidas determinadas en el mismo.

Este proceso periódico sigue los lineamientos del procedimiento documentado **P-02 Auditoría interna**, el cual contempla planificación, definición de criterios, alcance, selección de auditores y todos los registros asociados.

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

8.2.3. Seguimiento y medición de los procesos

Para la medición de los procesos de la empresa, en cuanto a su eficacia para lograr los resultados planificados, se verifica periódicamente el logro de los objetivos planteados y medidos internamente para la retroalimentación del RD, quien publica los resultados. La metodología y variables a medir pueden ser diferentes a través del tiempo dependiendo de diversos factores, los cuales pueden ser analizados refiriéndose al procedimiento para más información. Es importante resaltar que algunas de estas variables son seleccionadas para componer los objetivos del SGC.

8.2.4. Seguimiento y medición del producto

El **M-03 Plan de Calidad** de ZAMOL S.A.C. describe las distintas etapas de la realización del servicio y los respectivos controles en cada una de ellas.

8.3. Control de producto no conforme

Se cuenta con el procedimiento documentado **P-03 Control de Producto no Conforme**, con el que se asegura que productos no conformes son controlados, y se remedia el percance antes, durante o al final de su ejecución.

8.4. Análisis de datos

El análisis de datos es llevado a cabo por la gerencia, se analizan datos como quejas o reclamos, satisfacción del cliente, informes de auditorías entre otros, todo el resumen del análisis es evidenciado en **F-06 Revisión anual por la dirección**.

Zamol	MANUAL DE LA CALIDAD	Código: M-01
		Versión: 01
	Vigencia:	Pág. 18 de 18

Se prevé que en la medida que se genere información histórica de las mediciones del sistema, se podrán utilizar también herramientas estadísticas de pronósticos para la generación oportuna de acciones preventivas, dichas herramientas variaran dependiendo del tipo de información a evaluar.

8.5. Mejora

8.5.1. Mejora continua

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

La política de calidad. La continua adecuación y evolución de la misma genera compromisos más exigentes para con la calidad.

Los objetivos de calidad. Al ser renovables, se pueden mantener hasta ser alcanzados, para luego elevar su exigencia. (Ver 5.4.1)

Las mediciones internas. Se establecen metas dinámicas en el tiempo para evidenciar la mejora,

Los resultados de las auditorías internas. Como motor principal de la mejora, generan acciones correctivas, preventivas y evidencian oportunidades de mejora. (Ver 8.2.2)

El análisis de datos. Está previsto que mediante pronósticos estadísticos se pueden tomar decisiones de mejora anticipándose a no conformidades reales. (Ver 8.4)

La revisión anual por la Gerencia. Este evento marca el fin y el inicio de un nuevo periodo del funcionamiento del sistema, generando decisiones gerenciales para la adecuación y mejora del SGC. (Ver 5.6.3)

8.5.2. Acciones correctivas y preventivas

Las acciones correctivas así como las preventivas detectadas se controlan por medio del procedimiento **P-04 Identificación de no conformidades y acciones a tomar**. En dicho procedimiento se establecen los pasos a seguir para la implementación de acciones correctivas producto de auditorías, reclamos de clientes u otras fuentes de identificación detalladas allí, así como las acciones preventivas ante una determinada no conformidad potencial.

Zamol	MANUAL DE LA CALIDAD	Código: M-01
		Versión: 01
	Vigencia:	Pág. 19 de 18

La verificación de la ejecución de las correcciones, acciones correctivas y acciones preventivas, así como la posterior verificación de la eficacia de la medida es hecha por el RD.

Anexo 4: Manual de Procedimientos

Se presenta a continuación el Manual de Procedimientos en donde se han compilado los procedimientos exigidos por la NTP ISO 9001:2009, además del procedimiento general de comercialización para asegurar el correcto manejo del sistema de gestión de la calidad en ZAMOL S.A.C.

Zamol	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Código: M-02
		Versión: 01
	Vigencia:	Pág. 1 de 26

ZAMOL S.A.C

Versión	Fecha	Descripción	Realizada por	Aprobada por
Firma del Responsable				
Identificación de las modificaciones				

Documento controlado. Distribución sólo con autorización del responsable de la organización.

Zamol	CONTROL DE DOCUMENTOS Y REGISTROS	Código: P-01
		Versión: 01
	Vigencia:	Pág. 1 de 6

ZAMOL S.A.C

Versión	Fecha	Descripción	Realizada por	Aprobada por
Firma del Responsable				
Identificación de las modificaciones				

Zamol	CONTROL DE DOCUMENTOS Y REGISTROS	Código: P-01
		Versión: 01
	Vigencia:	Pág. 2 de 6

1. Objetivo

Establecer los criterios y controles necesarios para la elaboración, aprobación, revisión, actualización los cambios en la documentación de la organización.

2. Alcance

Toda la documentación y registros que se encuentra dentro del sistema de gestión de la organización.

3. Definiciones

- Sistema: conjunto de elemento mutuamente relacionados o que interactúan.
- Sistema de Gestión: Sistema para establecer la política y objetivos y para lograr dichos objetivos.
- Documento: Información y su medio de soporte
- Registro: Documento que presenta resultados obtenidos o proporciona evidencia de actividades desempeñadas.
- Elaborador: Persona que realiza el documento.
- Revisor: Persona que valida si el documento se ha realizado correctamente.
- Aprobador: Persona que dará el visto bueno para la liberación del documento.
- Usuario: Persona que utilizará dicho documento en sus labores diarias.

4. Responsables

El responsable de cada puesto, velará por la efectiva aplicación del presente procedimiento, y los elaboradores, revisores, aprobadores, y usuarios de su correcta ejecución.

5. Procedimiento

5.1. Creación y propuesta de modificación

La necesidad de elaborar o modificar un documento del sistema de gestión, puede ser generada en cualquier puesto de la empresa, para tal fin el interesado o los interesados solicitarán el permiso correspondiente al Apoderado. Este antes de aprobar lo solicitado, evaluará la necesidad del documento o la propuesta de la modificación. Si procede aprobará lo solicitado, de lo contrario explicará al interesado la no procedencia de lo solicitado.

Zamol	CONTROL DE DOCUMENTOS Y REGISTROS	Código: P-01
		Versión: 01
	Vigencia:	Pág. 3 de 6

5.2. Controles generales

Se llevará un control general en el Formato **P-01-F-01 Lista Maestra de documentos**, donde figurará el listado de todos los documentos del Sistema de gestión, los usuarios de los mismos y las versiones vigentes. Este formato registrará las versiones vigentes, usuarios para documentos, incluidos formatos para registros. Asimismo, serán los usuarios los responsables del cuidado de los registros. De igual modo, los registros serán archivados en files, debidamente identificados en cada área. Los registros originales digitales, serán conservados por el Apoderado siguiendo un orden lógico en las carpetas del sistema.

5.3. Aprobación

Los documentos deberán contar con una aprobación previa a su emisión por parte del Apoderado.

Cuando se genere un nuevo procedimiento este debe contar con la revisión del responsable del puesto y posteriormente pasar por el proceso regular de aprobación.

Para el caso de los Formatos, Instructivos y Comunicados, la aprobación será por parte del Apoderado, la cual no necesitará un visto bueno ni firma en dicho documento, sino que quedará evidenciada con su registro inmediato en el **P-01-F-01 Lista Maestra de Documentos**, tomando como base la versión actual.

Todo documento aprobado, automáticamente será registrado en el **P-01-F-01 Lista Maestra de Documentos** donde figuran las versiones vigentes.

5.4. Revisión y actualización

Cada usuario es responsable de la continua revisión de los documentos que maneja, debiendo informar al Apoderado de cualquier cambio pertinente. Adicionalmente, constantemente el Apoderado efectuará una revisión de los documentos manejados dentro de la empresa, los cuales se actualizarán de ser necesario con modificaciones pertinentes si así lo ameritara y eliminando las versiones anteriores, esta revisión también comprenderá una verificación por área de la existencia, retención y versiones de los documentos y registros estipulados en el **P-01-F-01 Lista Maestra de Documentos** versus los existentes en el área.

Luego de la revisión, los documentos y registros serán aprobados por el Apoderado siguiendo lo estipulado en el ítem anterior y se registrará en el **P-01-F-01 Lista Maestra de Documentos**.

En caso los documentos sufrieran cambios en sus versiones, el Apoderado solicitará a todo el personal, verbalmente, que entregue aquellos documentos obsoletos o cuya legibilidad haya disminuido; luego de lo cual se procederá a su Eliminación. Si por cualquier motivo un usuario conserva algún documento que haya perdido vigencia o haya sido reemplazado, este debe ser señalado con la marca "OBSOLETO" en la primera cara, sin embargo la Eliminación primará sobre la marca Obsoleto en los documentos, de esta manera se evitará su uso no intencionado. Para

Documento controlado. Distribución sólo con autorización del responsable de la organización.

Zamol	CONTROL DE DOCUMENTOS Y REGISTROS	Código: P-01
		Versión: 01
	Vigencia:	Pág. 4 de 6

el caso de los registros digitales para evitar el uso no intencionado de los archivos obsoletos estos se diferencian por la fecha última de actualización y en carpetas específicas.

En la revisión el Apoderado solicitará los registros cuyo tiempo de retención haya vencido para su eliminación según el grado de importancia del documento.

5.5. Modificación

Los cambios efectuados en los procedimientos y manuales, deberán figurar en los mismos de manera expresa, así como la fecha y la última versión del documento vigente. Esto figurará en la parte superior derecha de cada hoja de cada documento. En el caso de los formatos e instructivos el cambio será únicamente en la versión y/o fecha de actualización lo que identificará la versión vigente que debe coincidir con la versión de la última Lista Maestra de documentos actualizada.

5.6. Distribución y Versiones

La recepción de los documentos en su versión vigente, serán controlados por el Apoderado quien mediante el **P-01-F-01 Lista Maestra de Documentos** controlará la distribución de los documentos (Internos y externos), cada vez que se distribuya un documento dentro o fuera de la organización se mantendrá una evidencia mediante el **P-01-F-02 Registro de Control Interno**, donde se registrará el documento entregado y la persona quien lo recibe. El usuario del documento tendrá la responsabilidad de mantenerlo en su punto de uso y de solicitar al Apoderado la última versión aprobada del documento. Se utilizará un número y/o fecha de versión, siendo la más reciente debidamente identificable en las hojas del documento con la finalidad de evitar el uso de documentos obsoletos al comparar con la Lista Maestra.

Los registros serán almacenados por el tiempo establecido en la lista Maestra, luego se procederá a su eliminación según el grado de importancia del documento.

5.7. Legibilidad

Los documentos serán impresos por computadora, en un formato notablemente legible, de preferencia tomando como ejemplo este procedimiento.

5.8. Identificación

La documentación del sistema integrado de gestión contará con una nomenclatura general para su fácil identificación.

La identificación de acuerdo al tipo de documento será la siguiente.

- (P) Procedimiento
- (F) Formato

Documento controlado. Distribución sólo con autorización del responsable de la organización.

Zamol	CONTROL DE DOCUMENTOS Y REGISTROS	Código: P-01
		Versión: 01
	Vigencia:	Pág. 5 de 6

- (M) Manual
- (I) Instructivo

Para el caso especial de los procedimientos, adicionalmente al tipo de documento, se nombrará con las primeras letras del proceso representando la naturaleza del documento en cuestión, seguida de un guión y un número según la cronología de la elaboración.

Tipo de documento - Nro. Correlativo

Ejemplo: **P-01 Control de Documentos y Registros**

Para la identificación de formatos se colocará la letra mayúscula asignada al tipo de documento luego de la codificación del documento al que este asociado seguido del número correlativo que corresponda.

Ejemplo: P-01-F-01 Lista Maestra de Documentos

5.9. Documentos Externos

Los documentos externos serán controlados e identificados en el P-01-F-01 Lista Maestra de Documentos, en la sección Externos. Para verificar que los documentos externos se encuentren en las versiones vigentes y actualizadas, el Apoderado realizará un seguimiento a los documentos cada 12 meses.

5.10. Control de Registros

El personal responsable de realizar algún registro (interno, externo) deberá velar por la integridad del mismo. Cuando son archivos físicos, deberán asignar un archivo de registros para asegurar su obtención y sencilla identificación. Estos archivos deberán conservarse debidamente rotulados lo cual será responsabilidad del personal que los conserva en su punto de uso. Para asegurar la protección de los registros estos se deberán conservar en archivos rotulados y en ambientes libres de humedad y otro agente que lo pueda deteriorar, de preferencia evitar retirar los registros de su punto de uso, toda revisión de registros deberá llevarse a cabo in situ. Opcionalmente, se pueden sacar fotocopias de registros que se quieran examinar en detalle fuera de su punto de uso.

Para el caso de los registros en digital (web, sistema, correos, etc.) se cuenta con un sistema de backup el cual guardará la información de la siguiente manera:

La información de cada usuario como datos directos que el mismo utiliza se recopilará en un back up externo, con una periodicidad de 60 días.

Zamol	CONTROL DE DOCUMENTOS Y REGISTROS	Código: P-01
		Versión: 01
	Vigencia:	Pág. 6 de 6

5.11. Tiempo de conservación de los registros

En el formato **P-01-F-01 Lista Maestra de Documentos** estará indicado el tiempo de conservación de los registros del Sistema de Gestión, según los requerimientos legales y del sistema.

6. Registros asociados

- P-01-F-01 Lista Maestra de Documentos.
- P-01-F-02 Registro de control Interno.

Zamol	AUDITORÍA INTERNA	Código: P-02
		Versión: 01
	Vigencia:	Pág. 1 de 4

ZAMOL S.A.C

Versión	Fecha	Descripción	Realizada por	Aprobada por
Firma del Responsable				
Identificación de las modificaciones				

Zamol	AUDITORÍA INTERNA	Código: P-02
		Versión: 01
	Vigencia:	Pág. 2 de 4

1. Objetivo

Establecer los lineamientos y metodología necesaria para llevar a cabo el proceso de auditoría interna de la organización.

2. Alcance

Todos los procesos que interactúan dentro del sistema de gestión de la organización.

3. Definiciones

- Auditoría: Proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias de la auditoría y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar el grado en que se cumplen los criterios de auditoría.
- Programa de auditoría: Conjunto de una o más auditorías planificadas para un periodo de tiempo determinado y dirigidas hacia un propósito específico.
- Criterios de auditoría: Conjunto de políticas, procedimientos o requisitos.
- Evidencia de la auditoría: Registros, declaraciones de hechos o cualquier otra información que son pertinentes para los criterios de auditoría y que son verificables.
- Hallazgos de la auditoría: Resultados de la evaluación de la evidencia de la auditoría recopilada frente a los criterios de auditoría.
- Auditado: Organización que es auditada.
- Auditor: Persona con atributos personales demostrados y competencia para llevar a cabo una auditoría.
- Equipo auditor: uno o más auditores que llevan a cabo una auditoría con el apoyo si es necesario de expertos técnicos.

4. Responsables

Los responsables de cada puesto y los dueños de cada proceso.

Zamol	AUDITORÍA INTERNA	Código: P-02
		Versión: 01
	Vigencia:	Pág. 3 de 4

5. Procedimiento

5.1. Programa de auditorías

El Apoderado, al inicio de cada año, presenta un Programa de Auditorías internas, de acuerdo al formato **P-02-F-02 Programa de auditorías internas**, el cual indica el período en que se realizará cada auditoría, así como el alcance de cada una. Esta programación se realiza tomando en cuenta los siguientes criterios: Auditorías previas realizadas, Alcance y enfoque de la auditoría, Disponibilidad de tiempo, Disponibilidad de recursos, estado e importancia de los procesos y áreas a auditar.

5.2. Auditores

El Apoderado, designa el número de personas que integrarán el equipo de auditoría, así como cada una de ellas. En este proceso se designa, asimismo, un auditor líder. Esto se realiza tomando en cuenta los siguientes requisitos:

- Los auditores no deben pertenecer al área auditada.
- Es necesario que el equipo posea conocimientos suficientes de:
 - La NTP ISO 9001:2009, De preferencia haber concluido satisfactoriamente una capacitación en formación de auditores internos.
 - De preferencia con experiencia en la participación activa de auditorías de sistemas de gestión.

En caso de que así se requiera, el Apoderado puede solicitar servicios externos para el proceso de auditoría, para lo cual se procederá a la selección del personal idóneo para este puesto tomando como base los mismos criterios de designación de los auditores antes mencionados. El auditor líder se encarga de recopilar la información para ser entregada al Apoderado, finalizada la auditoría.

5.3. Proceso de auditoría

Se establece un criterio de realización de la auditoría especificando los puntos de referencia a utilizar de las normas aplicables.

Los auditores establecen contacto con el responsable del área a auditar con la finalidad de comunicar mediante el **P-01-F-01 Plan de Auditoría Interna** el proceso a realizar, la documentación pertinente a necesitar, el alcance de la auditoría, así como las fechas en que

Zamol	AUDITORÍA INTERNA	Código: P-02
		Versión: 01
	Vigencia:	Pág. 4 de 4

se realizará. Se coordina lo anterior con la finalidad de no obstruir el eficaz funcionamiento de los procesos en cada área.

5.4. Verificación de seguimiento

Se utiliza el formato **P-02-F-03 Lista de verificación para auditoría interna**, en el cual figurará la persona auditada, las observaciones efectuadas por los auditores y el punto de la norma que se está evaluando de ser necesario.

5.5. Informe final

El Apoderado, utilizando los datos presentados por el auditor redacta un informe final, acerca de los resultados, para su discusión y evaluación. Para la elaboración de este informe, se sigue el **P-02-F-04 Informe de los resultados de la auditoría Interna**.

5.6. No conformidades y acciones correctivas

Una vez concluido el proceso de auditoría, se realizará una reunión en coordinación con el Apoderado, la finalidad esta reunión es revisar los hallazgos y se procederá a registrar las mismas como se indica en el **Procedimiento P-04 Acciones correctivas y Acciones preventivas**, dicha reunión quedará evidenciada en un acta.

6. Registros asociados

- P-01-F-01 Plan de Auditoría Interna.
- P-02-F-02 Programa de auditorías internas.
- P-02-F-03 Lista de verificación para auditoría interna.
- P-02-F-04 Informe de los resultados de la auditoría Interna.

Zamol	CONTROL DE PRODUCTO NO CONFORME	Código: P-03
		Versión: 01
	Vigencia:	Pág. 1 de 3

ZAMOL S.A.C

Versión	Fecha	Descripción	Realizada por	Aprobada por
Firma del Responsable				
Identificación de las modificaciones				

Zamol	CONTROL DE PRODUCTO NO CONFORME	Código: P-03
		Versión: 01
	Vigencia:	Pág. 2 de 3

1. Objetivo

Establecer una metodología para llevar el control y manejo de los productos hallados como no conformes.

2. Alcance

Todos los productos comercializados por la empresa.

3. Definiciones

- Requisito. Necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria.
- Conformidad. Cumplimiento de un requisito.
- No conformidad. Incumplimiento de un requisito.
- Producto no conforme. Todo componente de producto o servicio que este acorde a los requisitos del cliente con los que la organización se ha comprometido.
- Servicio no conforme. Es todo componente de servicio que no se esté cumpliendo conforme a los requisitos de los clientes con los que nos hayamos comprometido.
- Corrección. Acción tomada para eliminar una no conformidad detectada.
- Reproceso. Acción tomada sobre un servicio no conforme para que cumpla con los requisitos (no cambia las características del servicio).
- Concesión. Autorización para utilizar o liberar un servicio que no es conforme con los requisitos.
- Liberación. Autorización para proseguir con la siguiente etapa de un proceso.

4. Responsables

Gerente general, Apoderado.

5. Procedimiento

5.1. Identificación

Se puede generar producto no conforme cuando:

- El producto aun no sale del frigorífico.
- El cliente devuelve el producto.

Zamol	CONTROL DE PRODUCTO NO CONFORME	Código: P-03
		Versión: 01
	Vigencia:	Pág. 3 de 3

En el caso que la no conformidad sea identificada durante una coordinación con algún cliente, esta deberá ser tomada en cuenta y tratada en las instalaciones de la Organización, bajo ningún motivo se emitirá juicios de valor sin antes haber comunicado a la gerencia o superior inmediato la condición de conformidad. Dicho Producto no Conforme será Registrado en el formato **P-03-F-01 Detalle de Producto no Conforme**.

5.2. Señalización

Todo Producto no Conforme será registrado en el formato **P-03-F-01 Detalle de Producto no Conforme**, esta labor la realizará el responsable del almacenaje y posteriormente se lo comunicará al Gerente General. Asimismo cada vez que se detecte un Producto no Conforme este será señalizado con el Sticker color amarillo que simboliza PNC donde a su vez se detalla el estado del producto.

5.3. Tratamiento

Cuando el producto no conforme es detectado en el frigorífico se procederá a actuar como en se señala en el punto 5.2. sin embargo si el cliente, sabiendo la no conformidad, aun así quiere el producto se procederá a liberar bajo las condiciones que establezca la empresa.

Si el producto no conforme es detectado por el cliente en sus instalaciones, el gerente general se contactará con el encargado e ira a inspeccionar el producto, si se determina que efectivamente el producto es no conforme, se procederá al cambio del mismo, y dicho producto será tratado según recomiendo el gerente general.

6. Registros asociados

- P-03-F-01 Detalle de Producto no Conforme.

Zamol	IDENTIFICACIÓN DE NO CONFORMIDADES Y ACCIONES A TOMAR	Código: P-04
		Versión: 01
	Vigencia:	Pág. 1 de 5

ZAMOL S.A.C

Versión	Fecha	Descripción	Realizada por	Aprobada por
Firma del Responsable				
Identificación de las modificaciones				

Zamol	IDENTIFICACIÓN DE NO CONFORMIDADES Y ACCIONES A TOMAR	Código: P-04
		Versión: 01
	Vigencia:	Pág. 2 de 5

1. Objetivo

Definir la responsabilidad, autoridad y acciones a seguir para la identificación, manejo e investigación de no conformidades reales y potenciales, la eliminación de sus causas, así como para iniciar, completar, registrar, revisar y confirmar la efectividad de acciones a tomar (correctivas y preventivas).

2. Alcance

Todo el personal de la organización.

3. Definiciones

- SGC: Sistema de Gestión de Calidad
- No conformidad (NC): Cualquier desviación o incumplimiento de un requisito del sistema de gestión que pueda directa o indirectamente afectar la satisfacción del cliente.
- No conformidad real: No conformidad ya evidenciada. Por ejemplo: Incumplimiento de efectuar calibraciones en la periodicidad establecida; incumplir un requisito expreso de la norma ISO 9001; omisión sistemática de un registro del sistema.
- No conformidad potencial: Situación que puede dar pie a una NC real. Por ejemplo: Evidenciar en las encuestas de satisfacción que una variable medida tiende a una baja calificación en el tiempo; evidenciar deterioro en infraestructura que puede dar pie al incumplimiento de algún requisito del servicio.
- Corrección o acción inmediata: Acción que subsana las consecuencias de una no conformidad. Por ejemplo: Reparar una máquina; ejecutar una calibración extemporánea; evaluar un proveedor crítico no considerado.
- Acción correctiva: Acción que elimina la causa raíz de una NC, de modo que no se reincida en la misma. Por ejemplo: Evaluar técnica y económicamente la periodicidad de mantenimiento preventivo de la máquina del ejemplo anterior, y decidir acortarla, de modo que se reduzca la probabilidad de que se descomponga en forma súbita.
- Acción preventiva: Acción tomada para eliminar la causa de una NC potencial o situación potencialmente indeseable.

Zamol	IDENTIFICACIÓN DE NO CONFORMIDADES Y ACCIONES A TOMAR	Código: P-04
		Versión: 01
	Vigencia:	Pág. 3 de 5

4. Responsables

Personal en general.

5. Procedimiento

5.1. Tratamiento de no conformidades

El Gerente General, el apoderado y los trabajadores de las áreas tomarán acciones para eliminar, así como para prevenir la existencia de no conformidades en el sistema de gestión de la calidad. Estas acciones estarán en concordancia con la magnitud de las no conformidades encontradas.

5.2. Tratamiento de acciones correctivas

Esta acción deberá ser tomada en base a la causa raíz, con el objeto de prevenir que vuelvan a ocurrir y se dará validez cuando todas estas acciones que se plantearon en la no conformidad sean verificadas y efectivas la cual conllevará al cierre de la no conformidad.

5.3. Tratamiento de acciones preventivas

Estas acciones se toman para prevenir la ocurrencia de las no conformidades potenciales y serán verificadas al momento de revisar la eficacia de las acciones preventivas tomadas.

5.4. No conformidad

El Formato **P-04-F-01 No conformidad, oportunidad de mejora y acción a tomar**, registra la descripción detallada de cada no conformidad real o potencial. Dada esta información se efectuarán acciones para eliminar y evitar la reincidencia en estas. Este formato será llenado por el Gerente General, con los datos que el auditor líder le agencia en caso de tratarse de no conformidades resultantes del procedimiento de auditoria externa. En caso de tratarse de no conformidades resultado de la medición de procesos u observaciones del personal de ZAMOL, el llenado de este formato lo realizará el Gerente General directamente en coordinación con el personal involucrado.

5.5. No conformidades potenciales

En caso algún trabajador identifique algún hecho, práctica o configuración que pudiera dar pie a una no conformidad, deberá informarlo al Gerente General para su evaluación y si el problema lo amerita, clasificarlo como No conformidad potencial, debiendo registrarse también en el formato P-04-F-01 No conformidad, oportunidad de mejora y acción a tomar como tal, para posteriormente establecer una acción preventiva, registrándose la misma en el mismo formato.

Zamol	IDENTIFICACIÓN DE NO CONFORMIDADES Y ACCIONES A TOMAR	Código: P-04
		Versión: 01
	Vigencia:	Pág. 4 de 5

5.6. Descripción detallada de la no conformidad

Se hace una descripción detallada de la no conformidad registrada, indicando además, el punto de la norma que no se está cumpliendo, la categoría a la cual pertenece dicha NC, (mayor o menor), y el plazo de tiempo en el que se deben completar las acciones ya sean correctivas o preventivas.

5.7. Análisis de la causa raíz.

Establecida la No conformidad se procede a identificar la causa raíz de la misma en conjunción con el responsable de área para ello se recomienda utilizar un método de análisis o cualquier herramienta de identificación de causa o efecto.

5.8. Determinación de las acciones

El Gerente General y los trabajadores del área pertinentes, indicará la naturaleza de la acción a ejecutar como correcciones y acciones correctivas. Asimismo, se deberá identificar debidamente si la acción es correctiva o preventiva, en caso de tratarse de no conformidades reales o potenciales respectivamente. Las acciones inmediatas, por definición, se deben iniciar con rapidez. Deberá registrarse además, la fecha límite para efectuar la acción correctiva y el responsable de llevarla a cabo.

5.9. Verificación de las acciones

Cumplido el plazo que la fecha límite indica se recurrirá al mismo registro para indicar los resultados obtenidos de las acciones tomadas.

Por otro lado, Se registrará en **P-04-F-02 Seguimiento de Acciones Correctivas y Preventivas las No conformidades** detectadas y se detallarán las fechas límites de ejecución de las acciones planteadas, responsables y estado de las mismas, con la finalidad de hacer un seguimiento y asegurar su implementación.

El Representante de la organización llenará la verificación de la ejecución de la corrección, acción correctiva o de mejora y consignará una firma, con la finalidad de dejar constancia del cumplimiento de las acciones planeadas en el plazo establecido y que han sido efectivas. Cuando sea pertinente, se deben adjuntar evidencias tanto de la ejecución de las acciones, como de la efectividad de las mismas.

Zamol	IDENTIFICACIÓN DE NO CONFORMIDADES Y ACCIONES A TOMAR	Código: P-04
		Versión: 01
	Vigencia:	Pág. 5 de 5

6. Registros asociados

- P-04-F-01 No conformidad, oportunidad de mejora y acción a tomar.
- P-04-F-02 Seguimiento de Acciones Correctivas y Preventivas las No conformidades.

Zamol	COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS CARNICOS CONGELADOS	Código: P-05
		Versión: 01
	Vigencia:	Pág. 1 de 3

ZAMOL S.A.C

Versión	Fecha	Descripción	Realizada por	Aprobada por
Firma del Responsable				
Identificación de las modificaciones				

Zamol	COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS CARNICOS CONGELADOS	Código: P-05
		Versión: 01
	Vigencia:	Pág. 2 de 3

1. Objetivo

Definir los pasos para llevar a cabo el proceso de comercialización de productos cárnicos congelados de manera correcta.

2. Alcance

Todos los procesos de la organización.

3. Definiciones

- Producto cárnico:
- Importación:
- Comercialización:

4. Responsables

Todo el personal en general.

5. Procedimiento

5.1. Importación

Se realiza la solicitud del producto, existen tres proveedores a los cuales la empresa compra los cuales son:

- Bustos y beltran (Argentina)
- Shitev inc. (Estados Unidos)
- Swift (estados Unidos)

Se hace el pedido a las empresas mencionadas y se espera la llegada del cargamento al puerto en la fecha correspondiente.

5.2. Desaduanaje

El desaduanaje es realizado por la empresa Jein Logistic, esta empresa se encarga de sacar el producto del puerto y llevarlo hasta las instalaciones de ZAMOL S.A.C.

5.3. Almacenamiento

Una vez llego el producto a las instalaciones de la organización, se procederá a ingresarlo, previa inspección a la cámara frigorífica, en donde el producto será almacenado hasta su distribución a los diferentes clientes de ZAMOL.

Zamol	COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS CARNICOS CONGELADOS	Código: P-05
		Versión: 01
	Vigencia:	Pág. 3 de 3

5.4. Distribución

La distribución está a cargo del Gerente general o del apoderado, quienes llevarán el producto hasta el cliente, esta distribución no tiene un costo adicional para el cliente, además durante la misma se aprovechara para conversar un poco con los mismos y verificar que el producto este cumpliendo con sus requerimientos, buscando así fidelizarlo cada vez más.

6. Registros asociados

- Órdenes de compra.
- Facturas.
- Boletas de venta.

Zamol	EVALUACIÓN DE PROVEEDORES	Código: P-06
		Versión: 01
	Vigencia:	Pág. 1 de 4

ZAMOL S.A.C

Versión	Fecha	Descripción	Realizada por	Aprobada por
Firma del Responsable				
Identificación de las modificaciones				

Zamol	EVALUACIÓN DE PROVEEDORES	Código: P-06
		Versión: 01
	Vigencia:	Pág. 2 de 4

1. Objetivo

Definir los criterios para evaluar el desempeño de los proveedores de Zamol S.A.C.

2. Alcance

Proceso de compras

3. Definiciones

- **Proveedor**, organización que proporciona un producto o un servicio
- **Proveedor externo**, proveedor que no es parte de la organización.
- **Proveedor crítico**, aquel proveedor que afecta de manera directa en la calidad de los productos que comercializa la organización

4. Responsables

Responsable de compras

5. Procedimiento

5.1. Selección y evaluación de proveedores

5.1.1. Selección de nuevos proveedores

Se podrá presentar la necesidad de seleccionar proveedores nuevos cuando:

- Se necesite de un servicio o producto del cual no se tenga un proveedor recurrente.
- Se necesite cambiar de proveedor recurrente
- El proveedor actual no se da abasto para atender las necesidades de la organización.
- Bajo cualquier otra necesidad identificada por el gerente general, jefe de logística o de los clientes internos de la organización.

Se podrán presentar casos en los que el proveedor nuevo solo vaya a ser contratado por una ocasión y otras en donde se incluirá al proveedor como recurrente; en ambos casos se procederá a llenar el formato **Selección de proveedores nuevos**, según indique el formato para el tipo de proveedor.

Zamol	EVALUACIÓN DE PROVEEDORES	Código: P-06
		Versión: 01
	Vigencia:	Pág. 3 de 4

5.1.2. Evaluación de proveedores

Se ha previsto que participen de las evaluaciones aquellas personas de la empresa que interactúan directamente con los proveedores o que perciben directamente la calidad de los productos, el Responsable de logística, Asistente de Logística u otros, a través de la **Matriz de Evaluación de Proveedores**. Los criterios deberán ser previamente formulados por los mismos responsables.

El proceso de evaluación se dará cada vez que llegue una importación o se realice algún servicio, previo a ello se deberá recopilar la lista de proveedores críticos bajo el cargo del Responsable de logística. Se considera como proveedor crítico a todo aquel cuyo desempeño y calidad afecta la satisfacción del cliente.

Los resultados de las evaluaciones producto de la **Matriz de Evaluación de Proveedores** serán promediados para dar calificaciones a cada proveedor crítico, de acuerdo a lo siguiente:

Tabla 38: Tipo de proveedores

Calificación	Tipo de Proveedor	Acciones a tomar
$1 < X \leq 2$	Malo	De preferencia cambiar de proveedor, siempre y cuando este no sea el único proveedor del material requerido.
$2 < X \leq 3$	Regular	Comunicar del resultado de evaluación y recomendaciones de mejora. Monitorear sus resultados de la siguiente evaluación.
$3 < X \leq 4$	Bueno	Se puede seguir trabajando normalmente con el proveedor.
$4 < X$	Excelente	Se puede seguir trabajando normalmente con el proveedor, y se preferirá este proveedor ante los otros de ser necesario.

FUENTE. Elaboración propia.

Tabla 39: Criterios para calificación por ítem

Puntaje	Calificación	Precio	Calidad del Producto	Tiempo de Entrega	Facilidad en los Pagos
1	Muy malo	Superior al precio del mercado	Presencia recurrente de productos en mal estado	Más de una semana de demora	Pide pago por adelantado
2	Malo	-	Deficiencias en el acabado del producto	Una semana de demora	Pago contra entrega
3	Regular	Igual que el precio del mercado	Productos con calidad aceptada en el mercado	Menos de una semana de demora	Crédito a 15 días
4	Bueno	-	Calidad comprobada en el tiempo	Cumple el tiempo exacto	Crédito de 30 a 45 días
5	Excelente	Más barato q el promedio del mercado	Productos con Certificados de calidad y Ficha técnica	Cumple la entrega antes del tiempo planeado	Crédito de 60 días a más.

FUENTE. Elaboración propia.

Zamol	EVALUACIÓN DE PROVEEDORES	Código: P-06
		Versión: 01
	Vigencia:	Pág. 4 de 4

Las evaluaciones darán como resultado un informe anual (según el guión **Informe de resultados de evaluación de proveedores**).

Se considerará a todos los proveedores del tipo Malo como obligatorio a la toma de medidas preventivas u oportunidades de mejora, dependiendo del grado de relación y confianza que se tiene con el proveedor.

Además, se reprogramará una nueva reevaluación a los proveedores de dichos tipos.

Nota: Según el Responsable de Logística considere conveniente, se comunicará a los proveedores su calificación vía correo electrónico.

5.2. Tipo y alcance de los controles

Una vez lleguen los productos a Zamol, se procederá a un control de calidad minucioso por parte del área de almacén, mediante el cual se buscará evaluar la calidad de los productos comprados. En caso se detecten productos con fallas que no cumplan los estándares para la comercialización, se recopilara evidencia (fotografías), las cuales serán enviadas al proveedor para mostrar el estado de dichos productos y negociar el cambio o la devolución. La evaluación de los proveedores se realizará una vez concluida cada importación, y anualmente se realizará un informe que incluya el resumen de dicho proceso.

En caso de proveedores de servicios críticos, se procederá a evaluarlos una vez se haya concluido el servicio en mención.

5.3. Información para los proveedores

Mediante las cotizaciones, órdenes de compra, se le hará llegar al proveedor la información referente a los productos que la empresa desea adquirir para la comercialización.

6. Registros

- ✓ **Matriz de evaluación de proveedores.**
- ✓ **Informe de resultados de evaluación de proveedores.**
- ✓ **Selección de proveedores nuevos.**

Anexo 5: Manual de Organización y Funciones para Zamol S.A.C.

Se presenta a continuación el Manual de organización y funciones, documento en el cual se han determinado las funciones de cada puesto de la organización además de determinar las jerarquías y la línea de mando dentro de Zamol S.A.C.

Zamol	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	Código: M-02
		Versión: 01
	Vigencia:	Pág. 1 de 8

ZAMOL S.A.C

Versión	Fecha	Descripción	Realizada por	Aprobada por
Firma del Responsable				
Identificación de las modificaciones				

Documento controlado. Distribución sólo con autorización del responsable de la organización.

Zamol	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	Código: M-02
		Versión: 01
	Vigencia:	Pág. 2 de 8

ÍNDICE

1. Visión.....	3
2. Misión.....	3
3. Estructura Jerárquica	3
4.1. Gerente General.....	4
4.2. Apoderado	5
4.3. Secretaria.....	6
4.4. Jefe de Inventario	7
4.5. Responsable de almacén	8

Zamol	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	Código: M-02
		Versión: 01
	Vigencia:	Pág. 3 de 8

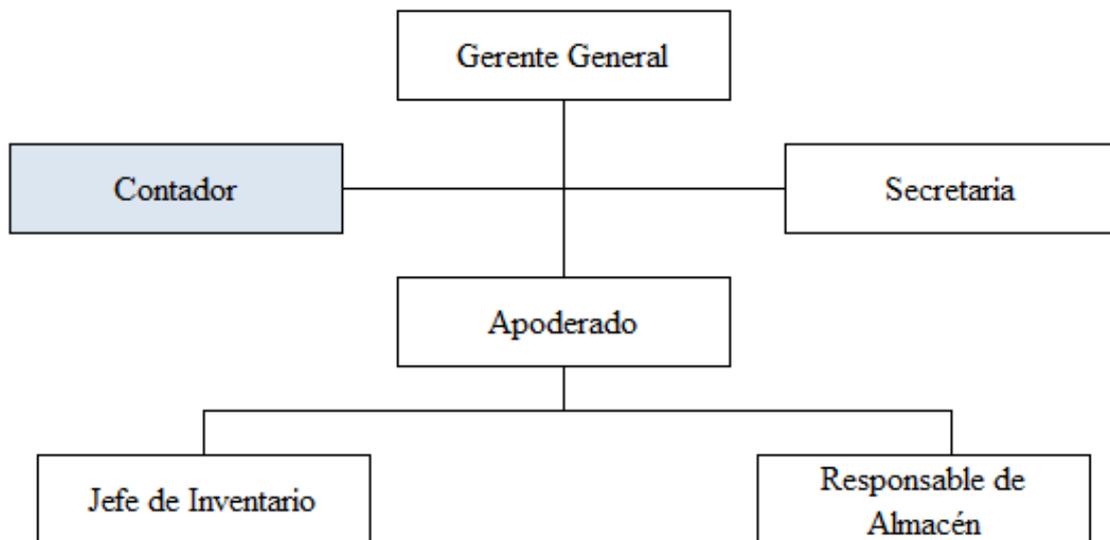
1. Visión

Ser reconocida como una de las empresas líderes en la comercialización de productos cárnicos congelados en el Perú.

2. Misión

Ofrecer productos de la mejor calidad, demostrando así nuestro compromiso y sobretodo nuestro enfoque a la completa satisfacción de las necesidades de nuestros clientes.

3. Estructura Jerárquica



Zamol	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	Código: M-02
		Versión: 01
	Vigencia:	Pág. 4 de 8

4. Puestos y funciones

4.1. Gerente General

Gerente General							
Educación	Profesional en administración de empresas						
Formación	En comercialización de productos cárnicos						
Experiencia	20 años de experiencia en la dirección de empresas del mismo rubro.						
Funciones							
<ol style="list-style-type: none"> 1) Establecer políticas adecuadas para la organización 2) Determinar los objetivos estratégicos para la organización 3) Asegurar el correcto desempeño de la organización en el medio en el que se encuentra 4) Buscar nuevos clientes 5) Incrementar las ventas anuales de organización 6) Incrementar la participación en el mercado que tiene la organización 7) Asegurar la compra de los productos que comercializa la organización 8) Asegurar el máximo desempeño financiero de la organización 9) Manejar y establecer los indicadores de gestión de la organización 10) Capacitar al personal cuando sea necesario 							
Habilidades							
<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%;">1) Visionario</td> <td style="width: 50%;">4) Responsable</td> </tr> <tr> <td>2) Proactivo</td> <td>5) Líder</td> </tr> <tr> <td>3) Vendedor</td> <td>6) Planificador</td> </tr> </table>		1) Visionario	4) Responsable	2) Proactivo	5) Líder	3) Vendedor	6) Planificador
1) Visionario	4) Responsable						
2) Proactivo	5) Líder						
3) Vendedor	6) Planificador						

Zamol	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	Código: M-02
		Versión: 01
	Vigencia:	Pág. 5 de 8

4.2. Apoderado

Apoderado	
Educación	Profesional en administración de empresas
Formación	En comercialización de productos cárnicos
Experiencia	10 años de experiencia en la dirección de empresas del mismo rubro.
Funciones	
1) Realizar los trámites que se requieran en la empresa 2) Apoyar en las actividades administrativas 3) Contratar y capacitar al personal 4) Encargarse de las operaciones logísticas de la organización 5) Negociar con los clientes 6) Atender cualquier consulta o queja de los clientes 7) Distribuir la mercadería a los clientes 8) Contactar a los clientes	
Habilidades	
1) Capacidad de organización 2) Proactivo 3) Iniciativa	4) Responsable 5) Líder 6) Planificador

Zamol	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	Código: M-02
		Versión: 01
	Vigencia:	Pág. 6 de 8

4.3. Secretaria

Secretaria	
Educación	Técnica en secretariado ejecutivo
Formación	En comercialización de productos cárnicos
Experiencia	3 años en puestos similares
Funciones	
1) Apoyo en las actividades de gerencia. 2) Redacción de documentación. 3) Atención a los clientes. 4) Pago de Facturas, Recibos. 5) Manejo de caja chica. 6) Compras de materiales oficina.	
Habilidades	
1) Capacidad de organización 4) Responsable 2) Proactivo 3) Iniciativa	

Zamol	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	Código: M-02
		Versión: 01
	Vigencia:	Pág. 7 de 8

4.4. Jefe de Inventario

Jefe de Inventario	
Educación	Secundaria completa
Formación	Manejo de inventarios
Experiencia	10 años en puestos similares
Funciones	
1) Manejar el inventario de la empresa. 2) Llevar el control de los productos que entran y salen del almacén. 3) Establecer metodologías para el manejo de inventarios. 4) Reportar a gerencia el stock semanal de los productos. 5) Apoyo en otras actividades de la organización cuando se requiera.	
Habilidades	
1) Capacidad de organización 4) Responsable 2) Proactivo 5) Planificación 3) Iniciativa	

Zamol	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	Código: M-02
		Versión: 01
	Vigencia:	Pág. 8 de 8

4.5. Responsable de almacén

Responsable de Almacén							
Educación	Secundaria completa						
Formación	Manejo de almacén						
Experiencia	5 años en puestos similares						
Funciones							
<ol style="list-style-type: none"> 1) Coordina y supervisa la recepción y despacho de los productos. 2) Verifica los productos que llegan al almacén. 3) Verifica las órdenes de recepción y despacho. 4) Verificar que los pedidos se ajusten a lo solicitado en las ordenes de despacho. 5) Programa las actividades para la recepción de los productos. 6) Apoyo en otras actividades que requiera la empresa. 							
Habilidades							
<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%;">1) Capacidad de organización</td> <td style="width: 50%;">4) Responsable</td> </tr> <tr> <td>2) Proactivo</td> <td>5) Planificación</td> </tr> <tr> <td>3) Iniciativa</td> <td>6) Capacidad a trabajo bajo presión</td> </tr> </table>		1) Capacidad de organización	4) Responsable	2) Proactivo	5) Planificación	3) Iniciativa	6) Capacidad a trabajo bajo presión
1) Capacidad de organización	4) Responsable						
2) Proactivo	5) Planificación						
3) Iniciativa	6) Capacidad a trabajo bajo presión						

Anexo 6: Cronograma de Mantenimiento Preventivo

Zamol	CRONOGRAMA DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO	F-14
		Versión: 1
	Vigencia:	

N°	Equipo	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic

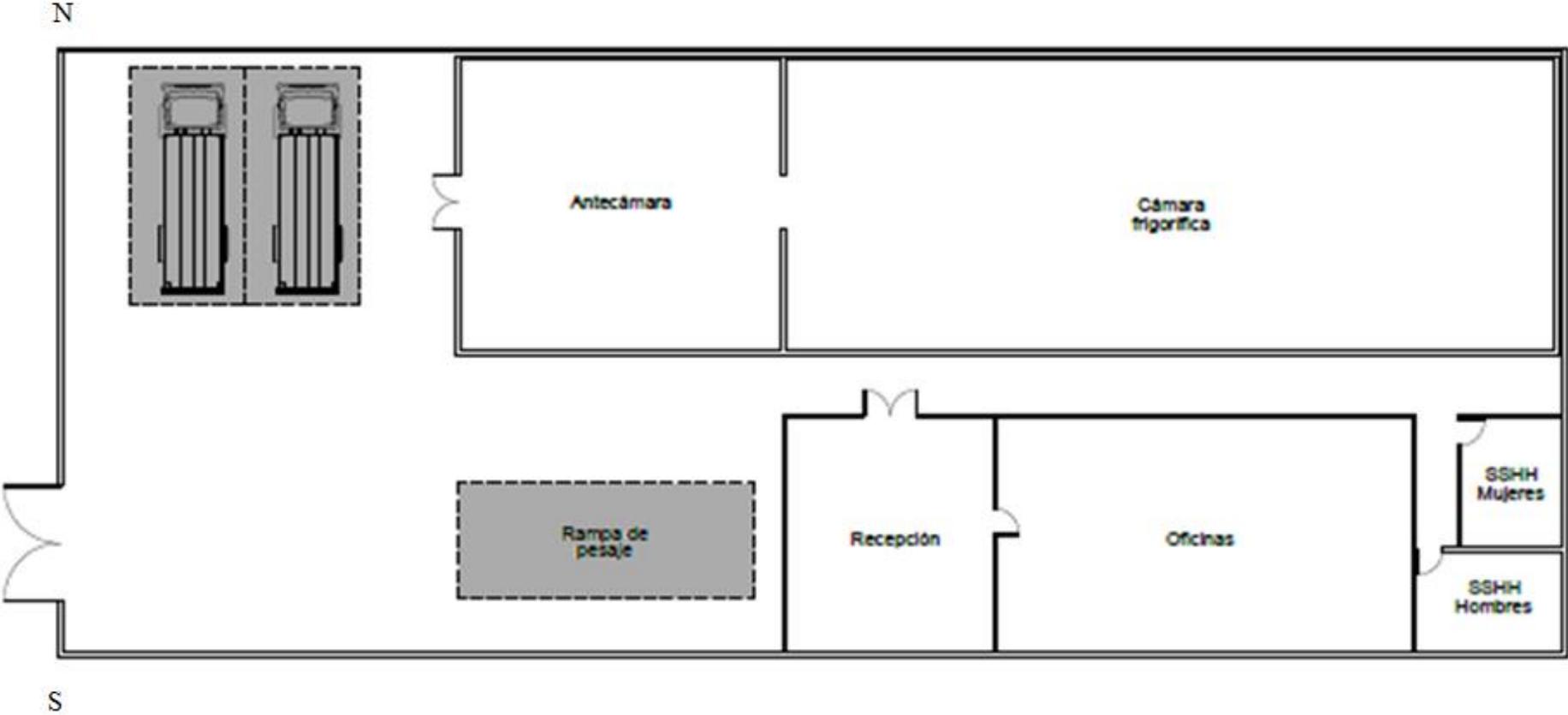
Responsable: _____

Fecha: _____

FUENTE: Elaboración Propia.

Anexo 7: Distribución de la planta

Se presenta a continuación el flujograma general de las operaciones de la empresa Zamol S.A.C.



Anexo 8: Cotización para la implementación de un sistema de gestión basado en la NTP ISO 9001:2009 para Zamol S.A.C.

Se presenta a continuación la cotización establecida para la implementación del Sistema de Gestión basado en la NTP ISO 9001:2009, para la empresa Zamol S.A.C.



Proyecto de Implementación Sistema
de Gestión de Calidad
NTP ISO 9001:2009
Zamol SAC
Lima 20 de abril del 2016

Cotización - Propuesta



Un Sistema de Gestión de Calidad basado en una norma internacional como NTP ISO 9001:2009 ayuda a las organizaciones a mejorar sus operaciones internas y los resultados a través de un enfoque basado en procesos y el uso de herramientas para la mejora continua. Las empresas comercializadoras podrán mejorar su desempeño en el diseño, organización, ejecución y evaluación de sus operaciones logrando un sistema que coordine las actividades estratégicas, operacionales y de soporte.

Objetivo:

El objetivo principal de este proyecto es lograr integrar las partes de la empresa de para lograr un sistema de gestión de calidad conforme con los requisitos establecidos, logrando una mejora en los procesos de la organización y en el nivel de servicio; en consecuencia la obtención de un sistema de gestión preparado para pasar por procesos de auditoria interna y externa.

El proyecto cuenta con un número de entregables, capacitaciones, auditorias, análisis de datos, retroalimentación constante y trabajo de campo con el personal involucrado que se realizara de acuerdo al cronograma de actividades.

Alcance: Comercialización de productos cárnicos congelados.

Locales: Av. Argentina 1884

Razón Social: Zamol SAC

*La redacción del alcance puede ser cambiada a sugerencia de la organización

Inversión:

El proyecto de implementación del sistema de gestión de calidad contara con un Líder de proyecto que realizara visitas en fechas programadas (12 horas semanales) presentando entregables de acuerdo al estudio de línea base.

El proyecto tendrá una duración de 4 meses.

Inversión del proyecto:	
Valor de venta	S/. 16000.00
IGV	S/. 2880.00
Valor total	S/ 18 880.00

Etapa:	Pago:
Inicio del proyecto	S/. 3000.00
Mes 1	S/. 3970.00
Mes 2	S/. 3970.00
Mes 3	S/. 3970.00
Mes 4	S/. 3970.00