UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARIA
SEDE VINA DEL MAR - JOSÉ MIGUEL CARRERA

PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD ISO 9001:2015 EN RECEPCIÓN DE SUPERMERCADO

Trabajo de Titulación para optar al Título de Ingeniería en PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES Y AMBIENTALES

Alumno:
Nicolás Hernán Garrido Cuevas

Profesor guía:
Sr. Carlos Gómez Singh

2019

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de título, consiste en realizar una propuesta de implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad en la recepción de todos los locales de la cadena de supermercados Provimarket Ltda. Antes del desarrollo se entrega información sobre los antecedentes de la empresa a realizar este trabajo, su historia, especificaciones de cada local que conforman la empresa, además de una descripción del proceso y la persona a cargo de este, para así evaluar el contexto de la organización a la cual se le aplicó esta propuesta.

Otro paso previo al desarrollo se hace presente una información complementaria extraída de la norma internacional ISO 9001:2015, etapas de implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad, su historia y por qué implementarlo dentro de una organización, con la cual se podrá comprender a cabalidad lo que se realiza en este trabajo.

El desarrollo comienza con un diagnóstico a la organización en torno al grado de cumplimiento de la norma ISO 9001:2015, revisando todos los “debes” de la norma desde el capítulo 4 hasta el 10 de dicha norma, cuyo porcentaje de cumplimiento por parte de la empresa fue de 26,20%.

Con los resultados obtenidos se procedió a elaborar un Sistema de Gestión de la Calidad para dar cumplimiento a los requisitos aplicables de la norma como es el capítulo 6 planificación o el capítulo 10 mejora en el proceso de recepción definido en conjunto con la organización, su disposición de recursos y teniendo en cuenta el contexto de la misma, cuya inversión inicial es de 686,349 Pesos Chilenos lo que equivale a 24,55 Unidad de Fomento para la implementación.

Para terminar se presentan las conclusiones sobre este trabajo y recomendaciones sobre la propuesta a implementar.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN EJECUTIVO

SIGLAS

INTRODUCCIÓN **1**

OBJETIVOS **2**

OBJETIVO GENERAL 2

OBJETIVOS ESPECÍFICOS 2

FUNDAMENTACIÓN **2**

ALCANCE **3**

METODOLOGÍA **3**

CAPÍTULO 1: ANTECEDENTES DE LA EMPRESA **4**

1.1 ANTECEDENTES PROVIMARKET LTDA 5

1.1.1 Misión: *7*

1.1.2 Visión: *7*

1.1.3 Valores: *7*

1.2 DESCRIPTOR DE CARGO: RECEPCIONISTA. 8

1.3 PROCESOS DEL ÁREA DE RECEPCIÓN 10

1.3.1 Flujo de abastecimiento 10

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO **13**

2.1 ANTECEDENTES GENERALES ISO 9001. 14

2.1.1 Historia ISO 9001. 14

2.2 PRINCIPIOS DE LA CALIDAD 15

2.2.1 Enfoque al cliente 15

2.2.2 Liderazgo 16

2.2.3. Participación del personal 16

2.2.4. Enfoque basado en procesos 16

2.2.5. Mejora 16

2.2.6. Toma de decisiones basada en la evidencia 16

2.2.7. Gestión de las relaciones 17

2.3 ETAPAS DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD. . 17

2.4 CAMBIOS CLAVES ENTRE ISO 9001:2008 E ISO 9001:2015 18

2.4.1 Énfasis en el enfoque basado en procesos 19

2.4.2 Lenguaje aplicable a las empresas de servicios 19

2.4.3 Pensamiento basado en el riesgo 19

2.4.4 Desaparece el concepto de acción preventiva 19

2.4.5 No solo se habla de clientes, sino de partes interesadas 20

2.4.6 Concepto de información documentada 20
2.4.7 No es exigible el Representante de la Dirección 20
2.4.8 Gestión del conocimiento 21
2.4.9 Mayor énfasis en los procesos externalizados 21
2.5 MATRIZ DE CORRELACIÓN ISO 9001:2008 E ISO 9001:2015 ..... **21**

CAPITULO 3: DIAGNÓSTICO 25

3.1 ANÁLISIS FODA EMPRESA PROVIMARKET LTDA. 26
3.2 PORQUÉ IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD EN EL ÁREA DE RECEPCIÓN 27
3.3 ANÁLISIS DEL GRADO DE CUMPLIMIENTO DE LA NORMA 29
3.4 RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO 32
3.5 CONCLUSIONES DEL DIAGNÓSTICO 34

CAPÍTULO 4: DESARROLLO DEL SÍSTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD 36

4.1 SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD EN EL ÁREA DE RECEPCIÓN 37
4.2 RECEPCIÓN DE MERCADERÍAS (LOCALES) 38
4.2.1 Objetivo 38
4.2.2 Alcance 39
4.2.3 Responsables 39
4.3 DESARROLLO. 39
4.3 1 Recepción a proveedores 40
4.3.2 Revisión de documentos 40
4.3.3 Productos Perecibles (Doble Control) 45
4.3.4 Productos No Perecibles (Doble Control) 45
4.4 PROPUESTA DE NUEVO MAPA DE PROCESOS PARA LA RECEPCIÓN 46
4.5 TABLA DE COSTOS 48

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 50

CONCLUSIONES ..... **ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.**
RECOMENDACIONES 52

BIBLIOGRAFÍA 54

ANEXO 1 HERRAMIENTA DE DIAGNÓSTICO 56

ANEXO 2 TABLA DE CONTROL DE TEMPERATURA 85

ANEXO 3 TABLA DE CONTROL FECHA DE VENCIMIENTO 87

ANEXO 4 ORDEN DE COMPRA 90

ANEXO 5 FACTURA 92

ANEXO 6 VALE MERCADERÍA 94

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1	Información de locales	7
Tabla 1.2	Descriptor de cargo	9
Tabla 1.3	Criterios de evaluación	10
Tabla 1.4	Requisitos del cargo	10
Tabla 1.5	Registro obligatorio de factura	13
Tabla 2.1	Matriz de correlación	23
Tabla 3.1	Brecha primer semestre Provimarket Ltda.	30
Tabla 3.2	Brecha segundo semestre Provimarket Ltda.	30
Tabla 3.3	Criterio de evaluación	31
Tabla 3.4	Requisito 4.3 norma ISO 9001:2015	33
Tabla 3.5	Cuadro Porcentaje de implementación	34
Tabla 3.6	Cuadro de resultados de diagnóstico ISO 9001:2015	34
Tabla 4.1	Procedimiento mercadería faltante	42
Tabla 4.2	Procedimiento mercadería sobrante	42
Tabla 4.3	Tabla de Costos	45

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1	Línea de tiempo apertura de locales	6
Figura 1.2	Organigrama empresa Provimarket Ltda.	8
Figura 1.3	Flujo de Abastecimiento	11
Figura 1.4	Diagrama de procesos en recepción	13
Figura 3.1	Análisis FODA	29
Figura 4.1	Encabezado documento procedimiento de recepción	39
Figura 4.2	Pie de documento procedimiento de recepción	43
Figura 4.3	Propuesta de nuevo mapa de procesos de recepción	44

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfica 3.1	Perfil de resultados	35

SIGLAS

SGC: Sistema de Gestión de la Calidad

ISO: International Organization for Standarization (Organización Internacional para la Estandarización)

FODA: Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas

PYME: Pequeña y mediana empresa

Unds: Unidades

CD: Centro de Distribución

R.U.T: Rol Único tributario

RR. HH: Recursos Humanos

S.I.I: Servicio de impuestos internos

CLP: Peso Chileno

UF: Unidad de Fomento

INTRODUCCIÓN

Provimarket Ltda. es una empresa mayorista regional en crecimiento, que busca mejorar sus procesos en base al Sistema de Gestión de la Calidad para posicionarse en el mercado y así captar la fidelización de los clientes de la región de Valparaíso. Es una empresa que ya lleva más de 10 años funcionando, gracias al cumplimiento de las necesidades de sus clientes y particularmente por la entrega de un apoyo importante a la economía familiar.

En la actualidad el cliente se ha puesto más exigente, y la calidad es parte fundamental de cualquier empresa que quiera satisfacer estás exigencias, la calidad no se decreta, la calidad se crea y se produce [1]

Las empresas han encontrado en la implementación y mantención de un Sistema de Gestión de la Calidad una gran ayuda para iniciar varias mejoras en la organización.

Toda empresa busca distintas maneras de diferenciarse de sus competidores, tener ventajas competitivas y comparativas, obtener una mayor porción de mercado que les permita posicionarse con los más altos estándares, fidelizar los clientes en el tiempo; para ello, el instaurar un Sistema de Gestión de la Calidad es una gran opción para cumplir ese objetivo.

Los Sistemas de Gestión de la Calidad son un cúmulo de normas y estándares de carácter internacional y dinámico que, de forma sistemática y ordenada orienta al cumplimiento de los requisitos voluntarios de calidad al que aspira la empresa para satisfacción del cliente.

Algunas de las razones para implementar un Sistema de Gestión de la Calidad son, por ejemplo, elevar la calidad del servicio entregado, incrementar la productividad, necesidad de crecimiento y mejoramiento continuo, estimular el trabajo en equipo, obtener la certificación, y ser pioneros en la industria. Por otro lado, en el libro El Futuro de la Calidad habla de que la pasión por la calidad y la mejora continua es una emoción que debemos alimentar y contagiar en todos los aspectos de nuestra vida. [2]

El presente trabajo buscará diseñar y proponer los pasos a seguir para la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad y así obtener todos los beneficios, oportunidades y ventaja que puede estregar a la empresa y sus colaboradores. Sin desmedro de la obtención del certificado esta tesis se centrará en lo esencial, la mantención y la mejora continua de la calidad dentro de la organización.

“La adopción de un Sistema de Gestión de la Calidad es una decisión estratégica para una organización que le puede ayudar a mejorar su desempeño global y proporcionar una base sólida para las iniciativas de desarrollo sostenible” [3]

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Proponer las bases y directrices preliminares para la propuesta de implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad basado en la norma ISO 9001:2015 en el área de recepción en la cadena de supermercados Provimarket Ltda.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar los procesos del área de recepción, definiendo el grado de importancia e interacción entre ellos.
- Realizar un diagnóstico del grado de cumplimiento de la norma ISO 9001; 2015 en la empresa mayorista Provimarket Ltda.
- Definir las directrices a partir de las brechas detectadas, sobre qué aspectos de la norma ISO 9001:2015 de Gestión de la Calidad podrían implementarse en los procesos involucrados en el área de recepción.

FUNDAMENTACIÓN

La necesidad de toda empresa para posicionarse en lo más alto del mercado al que impacta, captando y fidelizando sus clientes, ha motivado a Provimarket Ltda. a evaluar la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad en un área crítica como lo es la recepción, ya que presenta procesos claves como por ejemplo, ingreso de productos y comprobar la cantidad y calidad de éstos, realizar pedidos de productos requeridos, despachar productos de apoyo a otros supermercados de la misma cadena, coordinar entregas con proveedores. Esta área presenta dificultades o problemas a menudo, como es el caso de horario de llegada de camiones, productos defectuosos, menor cantidad de productos solicitados, entre otros; lo que hace indispensable un mayor control de estos procesos para así lograr que la recepción de productos sea con las cantidades correctas y con una excelente calidad. Estos problemas afectan directamente a la empresa y su indicador de la brecha, indicador que se utiliza para monitorear las pérdidas en la cadena de compra, recepción e ingreso y venta del producto, en el año 2018 su valor llegó a un 0,89%, Provimarket Ltda. al ser una mediana empresa a nivel regional, los valores con que trabajan anualmente son entre 0,5% a 1,2 % por lo que la implementación de un

SGC controlará, reducirá o evitará que aumente este indicador reduciendo las perdidas monetarias para la empresa.

ALCANCE

El alcance de este proyecto abarca todos los locales de la cadena de supermercados Provimarket, actualmente son 9 los locales de esta cadena, en las localidades de Casablanca, Limache, Valparaíso, Quilpué y Viña del Mar. La propuesta de implementación del Sistema de Gestión de la Calidad será para el área de recepción de estos locales ya que la organización presenta limitaciones para ser implementado de manera general como lo es la inexistencia de política, esto restringe a la organización de certificarse según la norma ISO 9001:2015. Este proyecto se realizó en el supuesto de que la organización disponga de los recursos monetarios para los costos que requiere y recursos humanos para la recopilación de datos e información que complementa todo este trabajo.

METODOLOGÍA

La metodología de análisis utilizada en el presente trabajo es del tipo cualitativo y descriptivo. Este análisis se basó fundamentalmente en la revisión bibliográfica, de la norma ISO 9001:2015, información de cómo aplicarla y experiencias de su implementación en distinto tipo de organizaciones, ya sean estas privadas o públicas. Inicialmente se recopiló información del área de recepción, basada principalmente en diálogos y entrevistas con los recepcionistas de los locales en conjunto con el departamento de operaciones de la empresa para así definir el grado de importancia e interacción de los proceso dentro de esta área. El segundo paso realizado es un diagnóstico del grado de cumplimiento de la norma ISO 9001:2015, el cual consta de recopilar información de toda la organización para así identificar el cumplimiento de los “debes” de los numerales 4, 5, 6, 7, 8, 9 y 10 de dicha norma y así comprender la situación actual de la empresa Provimarket Ltda. Gracias al diagnóstico se puede identificar las brechas existentes entre la organización y el cumplimiento de la norma, con ellas se definirán directrices sobre qué aspectos de la norma ISO 9001:2015 de Gestión de la Calidad podrían implementarse en los procesos involucrados en el área de recepción, creando un documento para el rediseño de sus procesos además de entregar recomendaciones y conclusiones de este trabajo.

CAPÍTULO 1: ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

1.1 ANTECEDENTES PROVIMARKET LTDA

Provimarket Ltda. nace en abril del año 2006, iniciando su funcionamiento con un solo local, en calle Villanelo en la ciudad de Viña Del Mar. Era un pequeño local que contaba con 3 cajas y una caja de venta protegida, con alrededor de 10 personas.

Luego abrió el segundo local, también en Villanelo, más conocido como la confitería.

Un tiempo más tarde se abrió el local de calle Arlegui (donde hoy funcionan las oficinas centrales) y otro en calle Quillota en la localidad de Viña del Mar. Abriendo posteriormente un local calle Uruguay (Valparaíso)

Tras el éxito de estos locales se decidió incursionar en la zona interior de la V Región de Valparaíso, abriendo así 1 local en Limache en conjunto con el centro de distribución, 3 locales en Quilpué y el último en Casablanca.

Para una información más clara sobre la historia de Provimarket, a continuación se presenta una línea de tiempo de las aperturas de todos sus locales (Fig. 1.1):

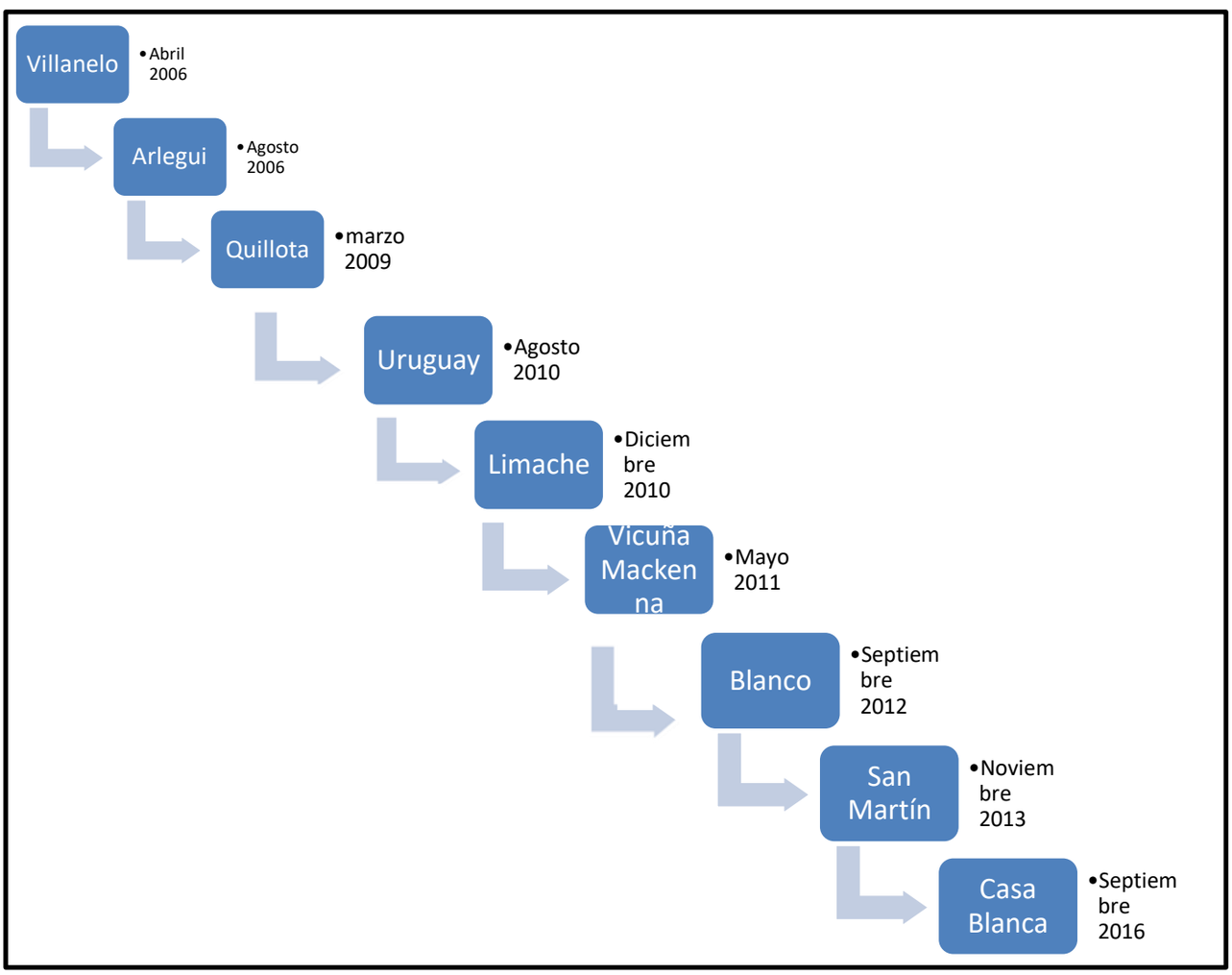


Figura 1-1 Línea de tiempo apertura de locales

Fuente: Elaboración Propia

Actualmente son alrededor de 500 trabajadores, distribuidos en los 9 locales, CD y oficinas centrales.

Esta empresa se dedica a la razón social de distribuidor y comercio, funciona con el RUT 76.454.970 con dirección de facturación en Arlegui 1102 Viña del Mar. Esta empresa se subdivide en 9 locales divididos en la quinta región, especificados en la siguiente tabla (Tabla 1.1) con su respectiva información:

Tabla 1-1 Información de locales

Sucursales	Dirección (#)	Fono (32)	Sup.app.(m^2)
Arlegui	1102 Viña del Mar	2998700	800
Calle Quillota	028 Viña del Mar	2697184	300
Villanelo	155 Viña del Mar	2714392	200
Av. Uruguay	152 Viña del Mar	2755097	400
Blanco Encalada	1046 Quilpué	2183208	600
San Martín	1057 Quilpué	2920225	300
Av. República	1267 Limache	2415978	1000
Vicuña Mackenna	845 Quilpué	2917858	600
Portales	114 Casa Blanca	2742995	800

Fuente: Empresa Provimarket

La Empresa es constituida en su gerencia por: el gerente general Don Fermín Huerta Mondaca, Don Patricio Barría Arévalo Gerente comercial, la Sra. Fabiola Barrientos Campillo Gerente de administración y finanzas y RR.HH, La Sra. Digna Vargas Campillo Gerente de contabilidad y auditoría y en Gerencia de operaciones Don Hernán Garrido Raillard.

A continuación se presenta el organigrama de la empresa Provimarket Ltda (Fig. 1.2):

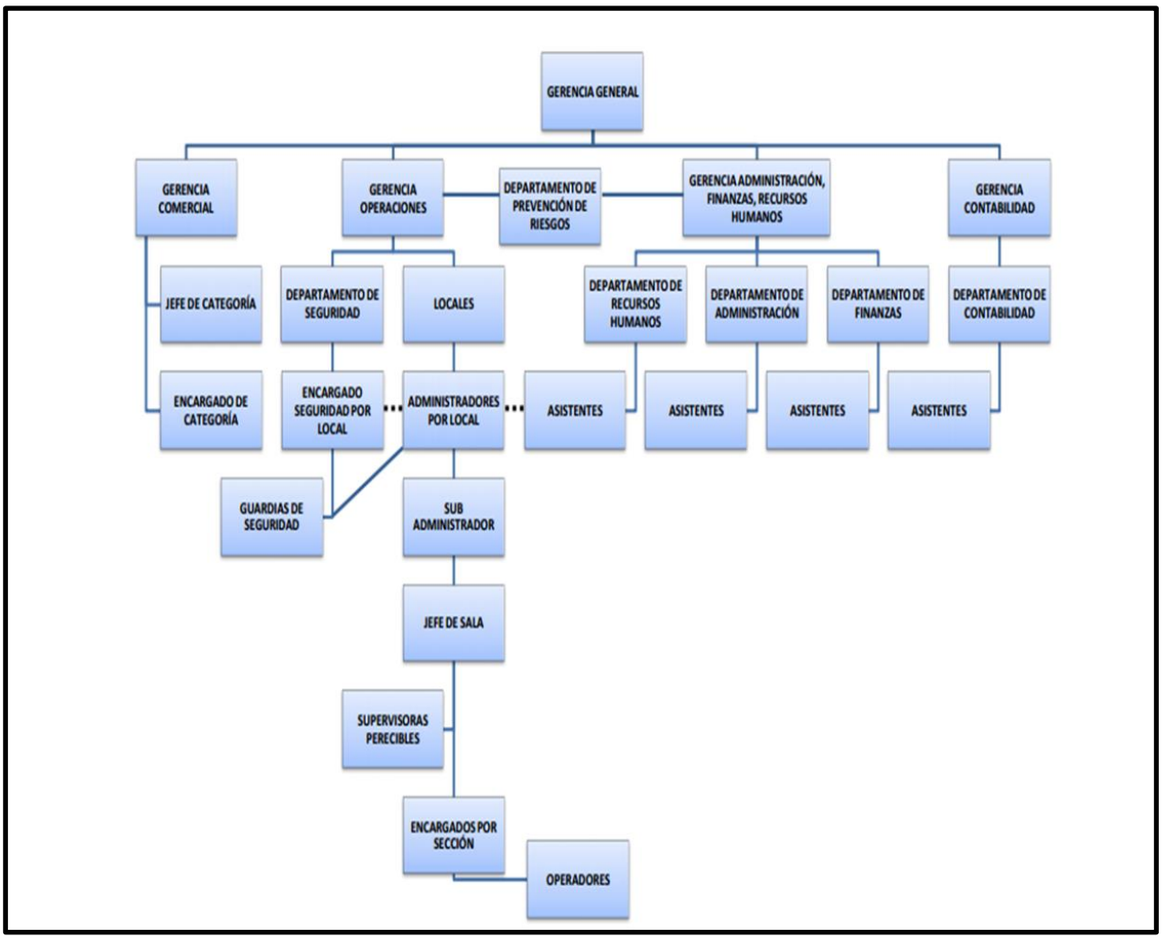


Figura 1-2 Organigrama empresa Provimarket Ltda

Fuente: Empresa Provimarket

1.1.1 Misión:

"Ser una empresa regional reconocida por nuestros clientes como un apoyo en su economía familiar".

1.1.2 Visión:

"Ser una empresa regional más cercana a nuestros clientes, trabajadores y proveedores entregando servicios y productos para sus necesidades básicas al menor costo posible comprometidos con la economía de la familia".

1.1.3 Valores:

Los valores que la empresa Provimarket Ltda. Posee son los siguientes:

- Servicio
- Empatía
- Cercanía
- Honestidad

- Perseverancia
- Transparencia

1.2 DESCRIPTOR DE CARGO: RECEPCIONISTA.

En este acápite se hace presente el descriptor de cargo de Recepcionista (Tabla 1.2), el cual debe ser evaluado por un psicólogo, por el jefe de operaciones y un asistente social.

Tabla 1-2 Descriptor de cargo

Nombre de la Empresa:	Distribuidora y Comercial Provimarket Ltda.
Nombre del Cargo:	Recepcionista de Bodega
Área o Departamento:	Operaciones
Cargo Jefe Directo:	Administrador
Breve descripción de las Funciones:	Controlar el ingreso y salida de mercadería, insumos, materiales, etc. revisando y validando la documentación pertinente de dichos productos llevando una adecuada organización y orden tanto con el trabajo, como con los tiempos establecidos.
Profesión u Oficio:	Enseñanza Media Completa
Conocimientos Específicos:	Conocimientos en manejo de mercaderías, insumos, materiales, etc. Conocimientos en bodegas e inventarios. Experiencia en el área al menos de 1 año.
Áreas de Experiencia Laboral:	Bodega y/o Recepción
Años Experiencia Laboral:	1 año mínimo

Fuente: Empresa Provimarket

Además se hace presente los criterios de evaluación (Tabla 1-3) y la evaluación mínima de requisitos por trabajador para optar por el cargo de recepcionista de bodega (Tabla 1.3), evaluadas por un psicólogo, un asistente social y una persona de RR. HH de la misma cadena de Provimarket Ltda.

Tabla 1-3 Criterios de evaluación

Criterio	valoración
No aceptable	0
Levemente aceptable	1
Medianamente aceptable	2
Aceptable	3
Muy aceptable	4
Excelente	5

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 1-4 Requisitos del cargo

CARACTERISTICAS PERSONALES	0	1	2	3	4	5
Estabilidad Emocional					X	
Control Emocional						X
Adaptabilidad						X
Sociabilidad					X	
Seguridad en sí mismo						X

COMPETENCIAS INTERPERSONALES	0	1	2	3	4	5
Autonomía						X
Empatía				X		
Capacidad para dirigir equipos de trabajo					X	
Capacidad para integrar equipos de trabajo					X	
Capacidad de argumentación						X
Expresión oral						X
Tolerancia ante la crítica						X
Capacidad de autocrítica						X
Capacidad para dar instrucciones						X
Liderazgo					X	

COMPETENCIAS LABORALES	0	1	2	3	4	5
Capacidad de planificación						X
Capacidad de organización						X
Orden						X

Capacidad de emprendimiento			X			
Pro actividad					X	
Orientación a los objetivos y resultados						X
Dinamismo					X	
Capacidad de ejecución						X
Perseverancia						X
Capacidad de decisión						X
Orientación al mejoramiento continuo						X
Orientación a estándares de calidad						X
Flexibilidad ante los cambios					X	
Adaptación a las normas						X
Integridad					X	
COMPETENCIAS INTELECTUALES	**0**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Pensamiento abstracto					X	
Pensamiento creativo o innovador				X		
Pensamiento analítico						X
Capacidad y rapidez de aprendizaje						X
Búsqueda información crítica					X	

Fuente: Empresa Provimarket

1.3 PROCESOS DEL ÁREA DE RECEPCIÓN

Los procesos de esta área se inician con la necesidad de abastecimiento del supermercado y con la compra de mercaderías a los proveedores, al ser despachada las mercaderías por parte de los proveedores y/o por el centro de distribución de Provimarket y entregada en los locales se inicia el proceso de recepción, cuyo proceso es clave para evitar pérdidas de mercadería, mantener la calidad de estas y, claramente, no generar pérdidas monetarias para la empresa.

Las mercaderías ya recepcionadas se trasladan a las bodegas dentro de las dependencias de cada uno de los locales, para posteriormente exhibirlas en la salsa de ventas y así los clientes puedan comprar la mercadería. Para finalizar se genera un nuevo pedido de mercaderías y comienza el ciclo nuevamente con la solicitud de pedido a los proveedores.

1.3.1 Flujo de abastecimiento

El siguiente diagrama (Fig. 1.3) corresponde al flujo de abastecimiento que se realizan en todos los locales de la cadena Provimarket Ltda.

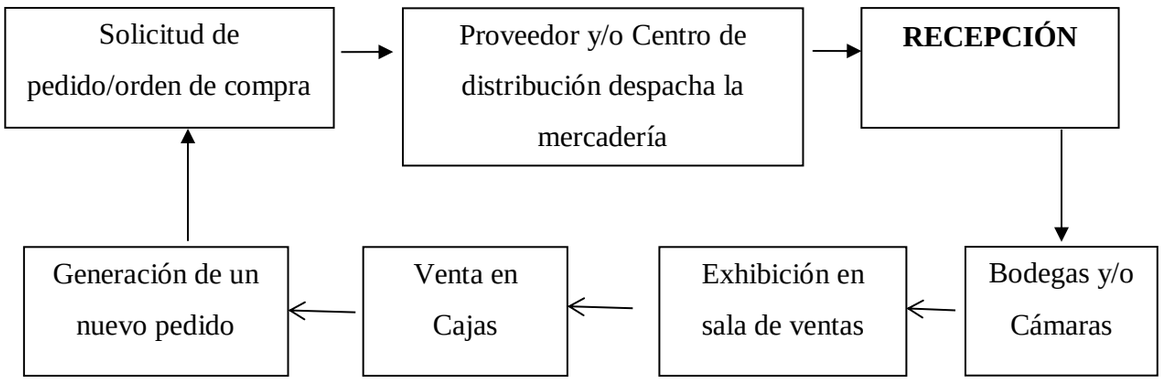


Figura 1-3 Flujo de abastecimiento

Fuente: Empresa Provimarket

El proceso de recepción, tal y como muestra la figura 1.3, se inicia por medio de una orden de compra, el único documento válido y obligatorio, la cual debe estar visado con firma y timbre del administrador o sub administrador, las órdenes de compra se genera por los jefes de área (Rotisería, Bodega, perecibles) los cuales en conjunto del recepcionista y el administrador completan este documento.

Al tener la orden de compra se les envía a los proveedores para así generar el despacho de las mercaderías para ser recepcionadas en los locales.

La atención de recepción a los proveedores será por orden de llegada, priorizando productos perecibles y transportes del centro de distribución de la empresa.

Al momento de la llegada del pedido al local, el recepcionista debe solicitar al transportista los documentos correspondientes al traslado de la mercadería (factura y/o guía de despacho) además de la orden de despacho.

El recepcionista deberá chequear que los productos indicados en el documento, correspondan a los solicitados en la orden de compra, revisando el tipo de producto, valor, las cantidades y la calidad.

Luego de revisar y estar todo en orden con los documentos y la mercadería, el recepcionista procede a dejar la mercadería en pallets con ayuda de bodegueros para su posterior traslado a las bodegas.

En el caso de que el recepcionista note alguna diferencia en el pedido, ya sea más mercadería o menor mercadería, se procederá a registrar lo sucedido al pie del detalle de la factura y se notificara al proveedor, al igual que en el caso de encontrar mercadería en malas condiciones.

Una vez realizada la revisión total del pedido, el recepcionista dejará en la factura, el registro obligatorio en acuse de recibo según legislación vigente (letra b art 4° y letra c art 5° de la Ley N°19983; 2004 Ministerio de Hacienda que regula la transferencia y otorga merito ejecutivo a copia de la factura) registrando:

Tabla 1-5 Registro obligatorio de factura

Nombre de quien recibe.
Rut.
Indicación del recinto.
Fecha de entrega.
Firma.

Fuente: Elaboración Propia

En resumen de lo escrito anteriormente se realizó un diagrama de procesos en el área de recepción para la cadena Provimarket Ltda. (Fig. 1.4):

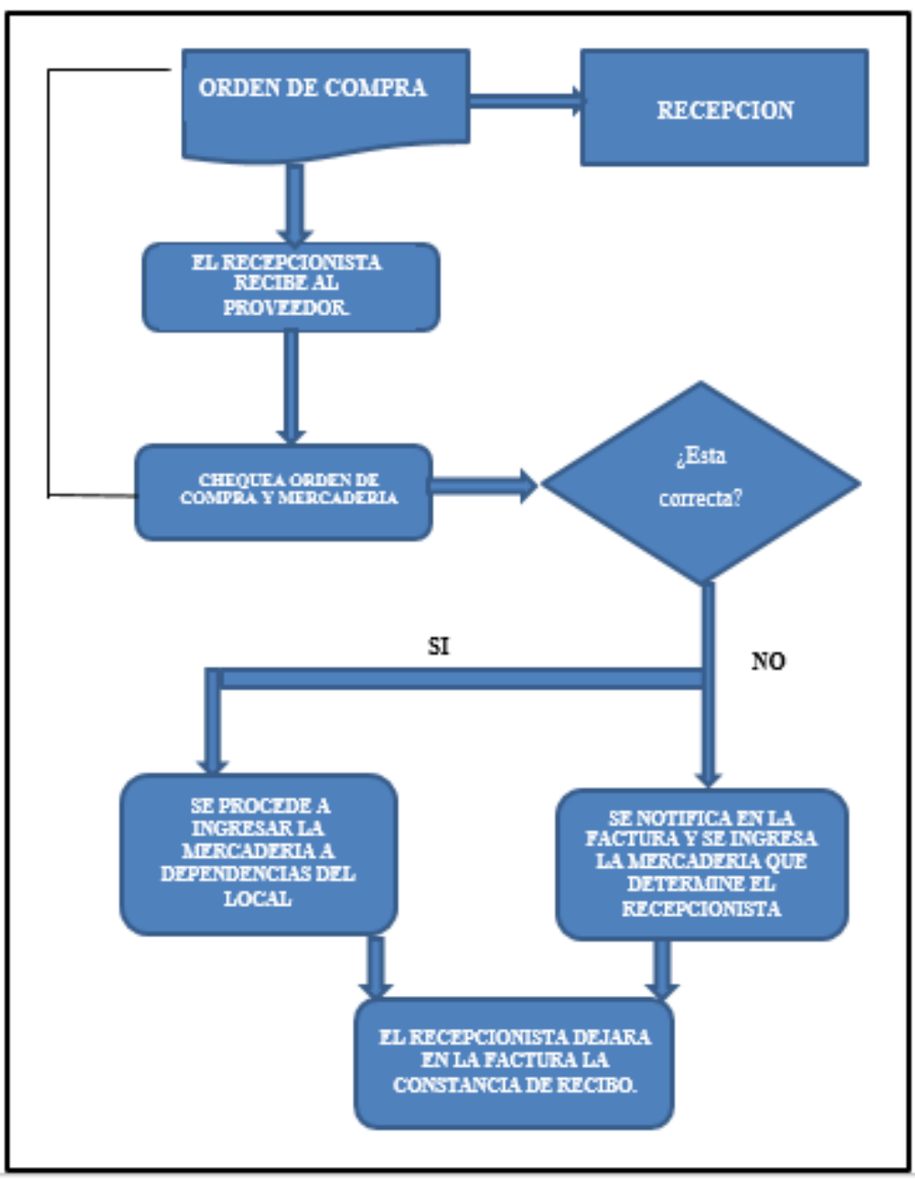


Figura 1-4 Diagrama de procesos en recepción

Fuente: Elaboración Propia

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

2. MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES GENERALES ISO 9001.

En el presente capítulo se aborda el marco teórico del Sistema de Gestión de la calidad, específicamente de la normativa en la que se basa, la norma ISO 9001:2015, además se describen las etapas de implementación de un SGC y se menciona una comparación y los cambios claves de la versión anterior del año 2008.

ISO 9001 es la norma de sistemas de gestión más conocida y certificada del mundo. Tradicionalmente los sectores en los que más se ha implementado y certificado desde su nacimiento en 1987 han sido el sector industrial y manufactura, pero en los últimos años ha cobrado especial protagonismo en sectores como el de las tecnologías y la prestación de servicios, además del sector público. Su mayor aplicación en estos nuevos sectores se ha alineado a la evolución de la norma y a los cambios que esta ha presentado y presentará. ISO 9001:2015 se ha elaborado para adaptarse a los cambios en entornos cada vez más dinámicos, complejos y cambiantes en el mundo empresarial y a la inclusión de nuevas prácticas y tecnología. El día 23 de septiembre de 2015 se publicó la Norma Internacional ISO 9001:2015.

2.1.1 Historia ISO 9001.

ISO 9001 se pública en el año 1987, y desde ese año ha estado sufriendo revisiones que han dado lugar a diversas actualizaciones de la norma. La última revisión corresponde a la norma ISO 9001:2015, que ha culminado con la publicación del estándar el día 23 de septiembre de dicho año. Como se ha comentado, esta norma se publica por primera vez en 1987, siendo la precursora de todas las que vinieron después en 1994, 2000, 2008 y 2015.

En 1987 aparecieron tres modelos bajo el concepto de aseguramiento de la calidad:

ISO 9001: Modelo para el aseguramiento de la calidad en el desarrollo, diseño, servicio, producción e instalación.

ISO 9002: Modelo para el aseguramiento de la calidad en la producción, servicio e instalación.

ISO 9003: Modelo para el aseguramiento de la calidad en inspecciones y pruebas.

Estas normas contenían determinados requisitos que aseguraban la calidad allí donde se aplicasen.

En 1994 se revisaron las tres normas mencionadas arriba y se publicó la segunda edición de las mismas. Esta revisión no supuso cambios significativos en el aseguramiento de la calidad.

A la revisión de 1994 le siguió la del año 2000. Esta vez apareció una norma ISO 9001 que reemplazaba a los tres modelos que había hasta entonces. Incorporó cambios en la

efectividad del Sistema de Gestión de la Calidad y un mejor desempeño de las organizaciones. Algunos expertos decían que esta versión pasó del concepto “conformance” a “performance”, es decir de conformidad al desempeño. En 1994, los fabricantes debían seguir como mínimo ISO 9002, Pero en el año 2000 todos estos fabricantes se certificaban ya según ISO 9001, y si no hubiese tareas de diseño se especificaría en el alcance del Sistema de Gestión de la Calidad.

La cuarta edición de ISO 9001 aparece en el año 2008, aunque en esta ocasión los cambios se dirigían a la mejora de la consistencia de la norma de gestión ambiental ISO 14001. No hubo grandes cambios a resaltar.

La edición ISO 9001:2015 pretende seguir conservando la aplicabilidad de la norma en cualquier tipo de organización y fomentar la alineación con otras normas de sistemas de gestión elaboradas por ISO. Esta revisión se puso en marcha para adaptar la norma a la realidad actual de las organizaciones. Se trata de un cambio muy importante y delicado debido a que ISO 9001 supone el 80% de la totalidad de certificaciones mundiales. [4]

2.2 PRINCIPIOS DE LA CALIDAD

Un principio de gestión de la calidad se puede definir como una regla básica utilizada para dirigir y operar una organización. Se enfoca en la mejora continua del desempeño a largo plazo, enfocándose en los clientes y determinando las necesidades de todas las partes interesadas. Los principios de la gestión de la calidad están descritos en la Norma ISO 9001:2015, publicada el 15 de septiembre de 2015. Estas descripciones incluyen una declaración de cada principio, una base racional que justifica la importancia en la organización. Con la última versión de ISO 9001, los tradicionales 8 principios de gestión de la calidad han pasado a ser 7.

Los 7 principios de la gestión de la calidad en los que se basa la familia de normas ISO 9000 a partir de la publicación de ISO 9001:2015 son:

2.2.1 Enfoque al cliente

Declaración: La gestión de la calidad está centrada en cumplir los requisitos del cliente y esforzarse en sobrepasar sus expectativas.

Base racional: El éxito sostenido se alcanza cuando organización atrae y conserva la confianza de los clientes y de otras partes interesadas de las que dependa. Cada aspecto de la interacción del cliente proporciona una oportunidad de crear más valor para él. Entender las necesidades actuales y futuras tanto de los clientes como de otras partes interesadas contribuye al éxito sostenido de una organización.

2.2.2 Liderazgo

Declaración: Los líderes de las organizaciones establecen la unidad de propósito y la dirección, y crean condiciones para que el resto de personas se impliquen en la consecución de los objetivos de la calidad de la organización.

Base racional: La creación de la unidad de propósito, la dirección y la implicación hacen posible que una organización alinee sus estrategias, políticas, procesos y recursos con el fin de lograr sus objetivos.

2.2.3. Participación del personal

Declaración: Un aspecto muy importante para cualquier organización es que todas las personas que la componen sean competentes y estén facultadas e implicadas en entregar valor.

Base racional: Para gestionar una organización de manera eficaz y eficiente, es importante implicar a todas las personas de todos los niveles. El reconocimiento, el empoderamiento y el aumento de las habilidades y conocimientos facilitan la implicación de las personas en el logro de los objetivos de la organización.

2.2.4. Enfoque basado en procesos

Declaración: El hecho de entender y gestionar las actividades como procesos interrelacionados que conforman un sistema coherente, hace que se obtengan resultados afines y previsibles de una forma más eficaz y eficiente.

Base racional: El Sistema de Gestión de la Calidad se compone de procesos interrelacionados. Entender cómo este sistema produce los resultados, incluyendo todos sus procesos, recursos, controles e interacciones, permite a la organización optimizar su desempeño.

2.2.5. Mejora

Declaración: Para que una organización alcance el éxito se debe poner especial énfasis y centrar sus esfuerzos en la mejora.

Base racional: La mejora es esencial para que una organización mantenga los niveles actuales de desempeño, para que reaccione a los cambios en sus condiciones internas y externas y para que cree nuevas oportunidades.

2.2.6. Toma de decisiones basada en la evidencia

Declaración: Las decisiones que se toman fundamentadas en el análisis y evaluación de datos e información tienen una mayor probabilidad de producir resultados esperados y deseados.

Base racional: La toma de decisiones es un proceso complejo, y existe una cierta incertidumbre. Suele implicar múltiples tipos y fuentes de elementos de entrada, así como su interpretación, que puede ser subjetiva. Es importante entender las relaciones de causa y efecto y las consecuencias no previstas potenciales. El análisis de los hechos, de la evidencia y de los datos conduce a una mayor objetividad y confianza en las decisiones tomadas.

2.2.7. Gestión de las relaciones

Declaración: La gestión de las relaciones con las partes interesadas, como por ejemplo con los proveedores, logran el éxito sostenido de la organización.

Base racional: Las partes interesadas influyen en el desempeño de una organización. Es más fácil lograr el éxito sostenido cuando una organización gestiona las relaciones con sus partes interesadas, así consigue optimizar el impacto en su desempeño. La gestión de las relaciones con su red de proveedores y socios a menudo es de particular importancia. [5]

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

No existe un consenso único de la forma como las organizaciones deben implementar un Sistema de Gestión de la Calidad, ya que va a depender en gran medida de las características propias de la organización, del alcance que tenga el proyecto de implementación, si se desea certificar o no, pero en general, esta implementación puede dividirse en 5 etapas claves, las que se describen brevemente a continuación:

Etapa 1. Diagnóstico de la situación actual.

- Identificación de los procesos: En esta etapa se deben identificar los procesos más importantes de la organización o aquellos que estarán sujetos a la implementación del SGC, conocer las interacciones de los distintos procesos. Este conocimiento permitirá construir el mapa de procesos.
- Identificación de características clave de los procesos: Se debe profundizar en el conocimiento de estos procesos, con la finalidad de determinar su incidencia en los clientes. El discernimiento de estas características, permitirá relacionarlos con los requisitos del cliente.
- Identificación de los requisitos del cliente: Un punto clave en la implementación de un SGC es el reconocimiento de las necesidades de los clientes. Parte fundamental de este proceso, es saber en qué etapa de los procesos se ven influenciados estos requisitos. Es importante también conocer la satisfacción, actual, de los clientes y así poder establecer objetivos de mejora.

Etapa 2. Planificación del sistema.

- En esta etapa se debe realizar la planificación de la implementación del SGC, definir los procesos involucrados, establecer plazos, actividades, responsables y el apoyo de la dirección para llevarlo a cabo, según los requisitos del sistema.

Etapa 3. Rediseño de procesos.

- Adaptación de los requisitos del cliente: Una vez realizada la planificación se debe colocar en marcha el proyecto de implementación, comenzando con el establecimiento de controles a los procesos involucrados, de manera que se asegure que cumplen con los criterios establecidos, que en definitiva puedan afectar los requisitos y expectativas de los clientes.
- Adaptación de los requisitos de ISO 9001:2015: En esta etapa se deben estudiar y analizar los requisitos de la norma y aplicarlos a los procesos involucrados.

Etapa 4. Implementación de otros requisitos de ISO 9001.

- Implantación de los requisitos de mejora continua: Identificación de los requisitos de mejora continua y ponerlos en marcha.
- Implantación de la Revisión por la Dirección: Uno de los requisitos de la norma ISO 9001: 2015 es la revisión por la dirección una vez implantado el SGC, en esta se analiza la eficacia del sistema para cumplir con los requisitos, satisfacer al cliente y lograr la mejora continua.

Etapa 5. Auditoría interna.

Antes de realizar el proceso de certificación es necesario realizar auditorías internas con el objeto de:

- Revisión de la eficacia de los procesos involucrados en el SGC, asegurándose que se cumplen con los requisitos del cliente.
- Revisión de que se están cumpliendo con los requisitos de la norma ISO 9001:2015. Cada una de estas etapas se complementa con la documentación respectiva, siendo el manual de calidad unos de los documentos fundamentales, ya que es el documento donde plasman las políticas, los procedimientos y los requerimientos del SGC. En este documento se incluye una descripción de los procesos que son parte del SGC, y que cumplen con la norma según lo identificado en la etapa 3 de implementación. Otro aspecto que es transversal a estas etapas y que es de suma importancia, se refiere a la capacitación del personal que realizará la implementación del SGC, en la Norma ISO 9001.

2.4 CAMBIOS CLAVES ENTRE ISO 9001:2008 E ISO 9001:2015

A diferencia de la versión del año 2008 que no presentó cambios notables, ISO 9001:2015 incorporo grandes cambios por la necesidad de adaptarlo a la realidad actual de las organizaciones.

2.4.1 Énfasis en el enfoque basado en procesos

En la edición del 2015 aumenta el énfasis del enfoque a procesos, este concepto está elevado a subcláusula, ocupando el numeral 4.4 “Sistema de Gestión de la Calidad y sus procesos”. El enfoque basado en procesos es una herramienta perfecta para gestionar y organizar las actividades de una organización, además permite crear valor para el cliente y otras partes interesadas. Las organizaciones suelen estar estructuradas en unidades funcionales, y su gestión viene siendo vertical, lo cual implica que la responsabilidad de los resultados obtenidos esté dividida entre dichas unidades funcionales. El enfoque basado en procesos que promueve ISO 9001:2015 busca dejar de lado esta gestión vertical e introducir la gestión horizontal. Lo que se consigue con todo esto es cruzar barreras entre las unidades funcionales y unificar sus enfoques hacia las principales metas de la organización. La principal ventaja del enfoque basado en procesos en el Sistema de Gestión de la Calidad, reside en la gestión y control de cada una de las interacciones entre los procesos y las jerarquías funcionales de la organización.

2.4.2 Lenguaje aplicable a las empresas de servicios

El hecho de que la norma siga siendo aplicable a cualquier organización sea del sector que sea implica que contenga un lenguaje simple y un estilo de escritura que facilite la comprensión e interpretación coherente de los requisitos.

2.4.3 Pensamiento basado en el riesgo

Una de las principales novedades y elementos más relevantes de ISO 9001:2015 es la introducción del concepto de pensamiento basado en el riesgo.

El riesgo es el efecto de la incertidumbre y es una desviación respecto de un resultado esperado.

Este concepto siempre ha estado implícito en la norma ISO 9001, aunque la nueva edición ISO 9001:2015 lo hace más explícito y lo incorpora en todo el sistema de gestión, estando presente en el establecimiento, implementación, mantenimiento y mejora del Sistema de Gestión de la Calidad. En ISO 9001:2015, el riesgo se considera a lo largo de toda la norma, haciendo de la acción preventiva parte de la planificación estratégica.

2.4.4 Desaparece el concepto de acción preventiva

Este término ya no aparece junto a las acciones correctivas y no conformidades en el texto de ISO 9001:2015. La Estructura de alto nivel que presentan las nuevas normas no incluye ninguna cláusula que otorgue requisitos específicos para la acción preventiva. El motivo de esto es que uno de los propósitos fundamentales de un Sistema de Gestión es el de actuar como

herramienta preventiva. Como consecuencia se requiere una evaluación de cuestiones externas e internas relevantes para el propósito de una organización y que afectan a su capacidad para lograr los resultados previstos, y determinar los riesgos y oportunidades. Estamos hablando de los requisitos 4.1 y 6.1, ambos cubren el concepto de acción preventiva y nos ayudan a tener una visión más amplia para analizar riesgos y oportunidades.

2.4.5 No solo se habla de clientes, sino de partes interesadas

ISO 9001:2015 establece los requisitos para dar respuesta a las necesidades y expectativas de estas partes interesadas. El numeral 4.2 de la norma, "Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas" establece que la organización deberá determinar tanto las partes interesadas como sus requisitos. Las partes interesadas a tener en cuenta son aquellas que potencialmente puedan impactar en la capacidad de la organización para proporcionar productos y servicios que cumplan con los requisitos, pueden ser clientes, usuarios, socios, personas de la organización, proveedores externos, sindicatos, gobiernos… Un buen momento para revisar la información sobre las partes interesadas es la Revisión por la Dirección, sobre todo en empresas que no cuentan con procesos formales de planificación estratégica.

2.4.6 Concepto de información documentada

A lo largo de todo el texto de la norma ISO 9001:2015 se habla de información documentada, desaparecen los términos documentos y registros. La información documentada hace referencia a toda aquella información requerida para controlar y mantener determinados aspectos en una organización, así como al medio en el que está contenida. Como se ha dicho, este concepto aparece continuamente en la norma, para hacer referencia a todos los elementos que se deben documentar en un Sistema de Gestión de la Calidad. En el capítulo 7.5 se encuentran las indicaciones para crear y actualizar esta información y controlarla. Se trata de un apartado nuevo que sustituye al que era el 4.2 anterior. Cabe resaltar que ISO 9001:2015 no exige manual de calidad ni procedimientos documentados, aunque esto no quiere decir que las organizaciones que se sientan cómodas con ellos tengan que dejar de usarlos

2.4.7 No es exigible el Representante de la Dirección

Una de los temas más llamativos es que ISO 9001:2015 no exige un representante de la dirección. Le da especial importancia a que es la alta dirección la que debe rendir cuentas sobre el Sistema de Gestión de la Calidad, de hecho le dedica un capítulo.

El capítulo dedicado al papel de la alta dirección es el número 5 "Liderazgo". Se trata de un liderazgo y un compromiso con el SGC y con el cliente. ISO pretende que la alta dirección se implique más en el sistema de gestión, conociendo a su cliente y demostrando su liderazgo, y

determine los riesgos y oportunidades que puedan afectar a la conformidad de productos y servicios.

2.4.8 Gestión del conocimiento

La gestión del conocimiento se incluye en la nueva ISO 9001:2015 en el capítulo 7.1.6 “Conocimientos de la organización”. Es un apartado nuevo en esta norma en el que se señala que la organización debe determinar el conocimiento necesario para la operación del SGC, y así asegurar la conformidad de los productos y servicios y mejorar la satisfacción del cliente. La organización tendrá que mantener, proteger y asegurar la disponibilidad de este conocimiento, por ejemplo mediante una base de datos.

2.4.9 Mayor énfasis en los procesos externalizados

Los procesos externalizados es uno de los aspectos destacables del capítulo 8, concretamente se controlan bajo el epígrafe 8.4 “Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente”. La norma, habla de organizaciones ajenas a la nuestra que pueden realizar productos o prestar servicios en nuestro nombre, es decir trata la subcontratación de procesos o subprocesos. Al fin y al cabo se trata de una ampliación del concepto de proveedores, que en ISO 9001:2008 solo se trataban como meros suministradores de productos o servicios.
Para entender mejor las diferencias existentes entre ambas versiones, se muestra una matriz de correlación por cada sección de la norma 2008 y su última versión 2015 a continuación.

2.5 MATRIZ DE CORRELACIÓN ISO 9001:2008 E ISO 9001:2015

Esta matriz (Tabla 2.1) toma como base los requisitos de la norma ISO 9001:2008 y muestra su correlación con los requisitos del ISO 9001:2015.

Tabla 2-1 Matriz de correlación

ISO 9001:2008	ISO 9001:2015
1.Objeto y campo de aplicación	1.Objeto y campo de aplicación
1.1 Generalidades	
1.2 Aplicación	
2. Referencias normativas	2. Referencias normativas
3. Términos y definiciones	3. Términos y definiciones
4. Sistema de Gestión de la Calidad	4. Contexto de la organización

4.1 Requisitos generales	4.4 Sistema de gestión de la calidad y sus procesos
4.2 Requisitos de la documentación	7.5 Información documentada
4.2.1 Generalidades	7.5.1 Generalidades
4.2.2 Manual de la calidad	4.3 Determinación del alcance del Sistema de Gestión de la Calidad 7.5.1 Generalidades 4.4 Sistema de Gestión de la Calidad y sus procesos
4.2.3 Control de los documentos	7.5.2 Creación y actualización 7.5.3 Control de la información documentada
4.2.4 Control de los registros	7.5.2 Creación y actualización 7.5.3 Control de la información documentada
5. Responsabilidad de la dirección	5. Liderazgo
5.1 Compromiso de la dirección	5.1 Liderazgo y compromiso 5.1.1 Generalidades
5.2 Enfoque al cliente	5.1.2 Enfoque al cliente
5.3 Política de calidad	5.3 Política de calidad
5.4 Planificación	6. Planificación
5.4.1 Objetivos de la calidad	6.2 Objetivos de la calidad y planificación para lograrlos
5.4.2 Planificación del Sistema de Gestión de la Calidad	6. Planificación 6.1 Acciones para abordar riesgos y oportunidades
5.5 Responsabilidad, autoridad y comunicación	5.3 Roles, responsabilidades y autoridades en la organización
5.5.1 Responsabilidad y autoridad	5.3 Roles, responsabilidades y autoridades en la organización
5.5.2 Representante de la dirección	5.3 Roles, responsabilidades y autoridades en la organización
5.5.3 Comunicación interna	7.4 Comunicación
5.6 Revisión por la dirección	9.3 Revisión por la dirección
5.6.1 Generalidades	9.3.1 Generalidades
5.6.2 Información de entrada para la revisión	9.3.2 Entradas de la revisión por la dirección
5.6.3 Resultados de la revisión	9.3.3 Salidas de la revisión por la dirección
6 Gestión de los recursos	7.1 Recursos
6.1 Provisión de los recursos	7.1.1 Generalidades 7.1.2 Personas
6.2 Recursos humanos	7.2 Competencia
6.2.1 Generalidades	7.2 Competencia
6.2.2 Competencia, formación y toma de conciencia	7.2 Competencia 7.3 Toma de conciencia
6.3 Infraestructura	7.1.3 Infraestructura
6.4 Ambiente de Trabajo	7.1.4 Ambiente para la operación de los procesos
7. Realización del producto	8. Operación
7.1 Planificación de la realización del producto	8.1 Planificación y control operacional

7.2 Procesos relacionados con el cliente	8.2 Requisitos para los productos y servicios
7.2.1 Determinación de los requisitos relacionados con el producto	8.2.2 Determinación de los requisitos relacionados con los productos y servicios
7.2.2 Revisión de los requisitos relacionados con el producto	8.2.3 Revisión de los requisitos relacionados con los productos y servicios
7.2.3 Comunicación con el cliente	8.2.1 Comunicación con el cliente
7.3 Diseño y desarrollo	8.5 Producción y provisión del servicio
7.3.1 Planificación del diseño y desarrollo	8.3 Diseño y desarrollo de los productos y servicios 8.3.1 Generalidades 8.3.2 Planificación del diseño y desarrollo
7.3.2 Elementos de entrada para el diseño y desarrollo	8.3.3 Entradas para el diseño y desarrollo
7.3.3 Resultados de diseño y desarrollo	8.3.5 Salidas del diseño y desarrollo
7.3.4 Revisión del diseño y desarrollo	8.3.4 Controles del diseño y desarrollo
7.3.5 Verificación del diseño y desarrollo	8.3.4 Controles del diseño y desarrollo
7.3.6 Validación del diseño y desarrollo	8.3.4 Controles del diseño y desarrollo
7.3.7 Control de los cambios del diseño y desarrollo	8.3.6 Cambios del diseño y desarrollo
7.4 Compras	8.4 Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente
7.4.1 Proceso de compras	8.4.1 Generalidades 8.4.2 Tipo y alcance del control
7.4.2 Información de las compras	8.4.3 Información para los proveedores
7.4.3 Verificación de los productos comprados	8.6 Liberación de los productos y servicios
7.5 Producción y prestación del servicio	8.5 Producción y provisión del servicio
7.5.1 Control de la producción y de la prestación del servicio	8.5.1 Control de la producción y de la provisión del servicio 8.5.5 Actividades posteriores a la entrega
7.5.2 Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio	8.5.1 Control de la producción y de la provisión del servicio
7.5.3 Identificación y trazabilidad	8.5.2 Identificación y trazabilidad
7.5.4 Propiedad del cliente	8.5.3 Propiedad del cliente
7.5.5 Preservación del producto	8.5.4 Preservación del producto

7.6 Control de los equipos de seguimiento y medición	7.1.5 Recursos de seguimiento y medición
8. Medición, análisis y mejora	9.1 Seguimiento, medición, análisis y evaluación
8.1 Generalidades	9.1.1 Generalidades
8.2 Seguimiento y medición	9.1.1 Generalidades
8.2.1 Satisfacción del cliente	9.1.2 Satisfacción del cliente
8.2.2 Auditoría interna	9.2 Auditoría interna
8.2.3 Seguimiento y medición de los procesos	9.1.1 Generalidades
8.2.4 Seguimiento y medición del producto	8.6 Liberación de los productos y servicios
8.3 Control del producto no conforme	8.7 Control de las salidas no conformes
8.4 Análisis de datos	9.1.3 Análisis y evaluación
8.5 Mejora	10. Mejora
8.5.1 Mejora continua	10.1 Generalidades 10.3 Mejora continua
8.5.2 Acción correctiva	10.2 No conformidades y acción correctiva
8.5.3 Acción Preventiva	6.1 Acciones para abordar riesgos y oportunidades

Fuente: e-book ISOTools Excellence

Ya abordados y dados a conocer los principales tópicos que rodean la norma ISO 9001:2015, se procede a describir la empresa en la cual se implementará el Sistema de Gestión de la Calidad.

CAPITULO 3: DIAGNÓSTICO

3. DIAGNÓSTICO

3.1 ANÁLISIS FODA EMPRESA PROVIMARKET LTDA.

Para comenzar el desarrollo de la propuesta de implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad es necesario partir realizando un diagnóstico de la empresa y más importante aún un diagnóstico del grado de cumplimiento de la norma dentro de la organización, para analizar las brechas que existen con respecto a la norma ISO 9001:2015. Se hará gracias a la ayuda de una herramienta de diagnóstico en formato Excel respondiendo un cuestionario con todos los "debes" de los numerales de la norma (Anexo 1).

FODA es el estudio de la situación de una empresa u organización a través de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, tal como indican las siglas de la palabra y, de esta manera planificar una estrategia del futuro.

La técnica FODA fue propuesta por el consultor de gestión Albert S. Humphrey, en los años 70 en el país de los Estados Unidos debido a una investigación del Instituto de Investigaciones de Stanford que tenía como objetivo revelar la falla de la organización corporativa.

FODA es el análisis de las características propias de la organización, es decir, observar cuáles son sus fortalezas y oportunidades en el mercado, por ejemplo: disponibilidad de recursos económicos, personal, calidad del producto, entre otros y, su situación externa a través del estudio de las amenazas y oportunidades en referencia a la situación actual de la competencia y del ámbito político, económico y social por el cual atraviesa el país en donde se desenvuelve, por ejemplo: el pago de los impuestos, la legislación laboral, el desempleo o empleo, los avances tecnológicos, entre otros puntos.

Asimismo, durante el estudio de lo anteriormente indicado se debe determinar los siguientes puntos: cómo se puede resaltar las fortalezas, cómo se puede aprovechar las oportunidades, cómo se puede amparar la empresa de las debilidades y, cómo se enfrentan las amenazas. De la misma forma, en referencia a la concurrencia, se debe de analizar cuál es la competitividad actual, cuál es su estructura, cómo evolucionan, cuales son los objetivos de la misma, cómo sus decisiones afectan a la empresa y, los aspectos fuertes y negativos de la competencia.

Una vez realizado el estudio de los aspectos internos y externos de la empresa, se debe de elaborar la matriz FODA, con el fin de analizar ambos aspectos y, de esta manera formular y seleccionar las estrategias a seguir en el mercado. La importancia de la matriz FODA es que permite analizar todos los elementos que envuelven un negocio y, de esta manera realizar una estrategia que cumpla con el objetivo planteado por la empresa.

A continuación se realizara el análisis FODA de la empresa Provimarket Ltda. (Fig. 3.1) para obtener un conocimiento total del ámbito interno y externo de la organización y determinar

las competencias que aportan y afectan la capacidad de lograr los resultados que espera Provimarket Ltda.

Figura 3-1 Análisis FODA

Fuente: Elaboración propia

3.2 PORQUÉ IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD EN EL ÁREA DE RECEPCIÓN.

Como se comentó en el acápite de justificación, en los supermercados existe un término denominado como brecha, la Brecha es una medida que refleja la eficiencia y efectividad de los procesos y controles de la industria del retail. Sin duda, en este escenario de alta competencia en la industria y de tener los precios más bajos, luchar contra la brecha puede significar aumentar considerablemente la rentabilidad de una empresa retail, como los supermercados.

En la industria de supermercados en Chile, la Brecha se define como las mercaderías compradas que NO se vendieron y que no se encuentran en el inventario, debido a fallas y riesgos en los procesos, que generalmente se pueden administrar y prevenir.

Reducir la brecha no es un evento de sólo-una-vez, se requiere de un programa integrado que dirija el conocimiento, proceso de cambio y responsabilidad desde la alta administración a través de toda la organización, elementos clave para crear cambios duraderos que lleven a resultados tangibles.

Particularmente en Provimarket existe esta situación en el primer semestre del año 2018 (Tabla 3.1) respecto a la brecha en los supermercados de la cadena, evidenciando un porcentaje importante en pérdidas incurridas por fallas en los procesos, que luego de ser comentado con el jefe de operaciones definió como los procesos del área de recepción los más críticos

Tabla 3-1 Brecha Primer semestre Provimarket Ltda.

LOCAL	VENTA	INV_GRAL	%	INV_CIC	%	MERMA	%	TOTAL BRECHA	%
02 - ARLEGUI	$ 2.786.295.449	-$ 9.239.139	-0,33	-$ 4.514.289	-0,16	-$ 2.518.858	-0,09	-$ 16.272.286	-0,58
03 - LIMACHE	$ 2.230.035.642	-$ 4.718.957	-0,21	-$ 9.820.104	-0,44	-$ 4.079.400	-0,18	-$ 18.618.461	-0,83
04 - VILLANELO	$ 303.655.060	-$ 833.837	-0,27	-$ 65.585	-0,02	-$ 355.523	-0,12	-$ 1.254.945	-0,41
06 - QUILLOTA	$ 800.177.728	-$ 1.731.341	-0,22	-$ 537.963	-0,07	-$ 1.097.279	-0,14	-$ 3.366.583	-0,42
07 - URUGUAY	$ 3.637.392.979	-$ 8.368.635	-0,23	-$ 3.317.651	-0,09	-$ 4.172.528	-0,11	-$ 15.858.814	-0,44
09 - VICUÑA	$ 1.377.326.849	-$ 3.103.092	-0,23	-$ 1.780.276	-0,13	-$ 3.736.827	-0,27	-$ 8.620.195	-0,63
10 - BLANCO	$ 1.334.311.515	-$ 3.152.111	-0,24	-$ 5.486.890	-0,41	-$ 3.745.618	-0,28	-$ 12.384.619	-0,93
12 – CASABLANCA	$ 1.266.797.878	-$ 2.445.972	-0,15	-$ 3.658.159	-0,29	-$ 3.657.658	-0,29	-$ 9.761.789	-0,77
11 - SNMARTIN	$ 604.790.519	-$ 2.183.747	-0,36	-$ 3.176.076	-0,53	-$ 1.704.959	-0,28	-$ 7.064.782	-1,17
TOTAL LOCALES	$ 14.340.783.619	-$ 35.776.831	-0,25	-$ 32.356.993	-0,23	-$ 25.068.650	-0,17	-$ 93.202.474	-0,65

Fuente: Empresa Provimarket Ltda

En el segundo semestre del 2018 (Tabla 3.2) se nota un incremento en el porcentaje de la brecha, por lo que se convierte en una necesidad el mejoramiento de los procesos dentro del área de recepción para reducir la pérdida de dinero para la empresa Provimarket Ltda. , lo que se busca con la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad es la mejora continua de este indicador, manteniéndolo o primordialmente reduciendo el valor lo más cercano a cero.

Tabla 3-2 Brecha Segundo semestre Provimarket Ltda

LOCAL	VENTA	INV_GRAL	%	INV_CIC	%	MERMA	%	TOTAL BRECHA	%
ARLEGUI	$ 3.742.424.179	-$ 15.136.066	-0,40	-$ 7.445.738	-0,20	-$ 3.413.610	-0,09	-$ 25.995.414	-0,69
LIMACHE	$ 2.192.325.635	-$ 14.395.410	-0,66	-$ 10.121.526	-0,46	-$ 5.795.675	-0,26	-$ 30.312.611	-1,38
VILLANELO	$ 364.471.798	-$ 3.409.712	-0,94		0,00	-$ 554.610	-0,15	-$ 3.964.322	-1,09
QUILLOTA	$ 855.487.258	-$ 3.574.968	-0,42	-$ 635.732	-0,07	-$ 1.134.146	-0,13	-$ 5.344.846	-0,62
URUGUAY	$ 2.393.864.744	-$ 14.474.110	-0,60	-$ 2.594.807	-0,11	-$ 2.380.005	-0,10	-$ 19.448.922	-0,81
BLANCO	$ 1.415.009.162	-$ 4.576.952	-0,32	-$ 8.906.305	-0,63	-$ 4.410.253	-0,31	-$ 17.893.510	-1,26
SAN MARTIN	$ 699.035.983	-$ 1.820.478	-0,26	-$ 3.526.974	-0,50	-$ 1.861.293	-0,27	-$ 7.208.745	-1,03
VICUÑA MACKENNA	$ 1.525.217.382	-$ 4.142.866	-0,27	-$ 1.820.131	-0,12	-$ 3.933.725	-0,26	-$ 9.896.722	-0,65
CASABLANCA	$ 1.385.160.916	-$ 2.662.167	-0,19	-$ 3.822.611	-0,28	-$ 3.723.145	-0,27	-$ 10.207.923	-0,74
TOTAL LOCALES	$ 14.572.997.057	-$ 64.192.729	-0,44	-$ 38.873.824	-0,27	-$ 27.206.462	-0,19	-$ 130.273.015	-0,89

Fuente: Empresa Provimarket Ltda

3.3 ANÁLISIS DEL GRADO DE CUMPLIMIENTO DE LA NORMA

El análisis del grado de cumplimiento de la norma ISO 9001:2015 se realizará a toda la organización, para así tener una visión general de Provimarket Ltda. y comprender las deficiencias que presenta la organización en cuanto a los requisitos de dicha norma internacional con el fin de facilitar la propuesta de implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad en el área de recepción de los supermercados.

El diagnóstico es el paso inicial para saber en qué estado se encuentra la organización con respecto a la norma, se logra conocer los puntos débiles con respecto a sus requisitos, que son en definitiva los que necesitan ser reforzados o realizados para el cumplimiento total de la norma ISO. En el Anexo 1 se encuentran los resultados obtenidos de la herramienta utilizada con mucho más detalle.

Los primeros 3 capítulos son de carácter introductorio (objeto y campo de aplicación, Referencias normativas y términos y definiciones), se evaluarán los puntos de los capítulos 4, 5, 6, 7, 8, 9 y 10 de la norma ISO 9001:2015 bajo cinco parámetros de porcentaje de cumplimiento (Tabla 3.3).

Tabla 3-3 Criterio de evaluación.

VALORES DE CUMPLIMIENTO	
Detalle	**% De cumplimiento**
No documentado / No aplicado	**0%**
Aplicado parcialmente	**25%**
Aplicado / Documentado parcialmente	**50%**
Aplicado y documentado	**75%**
Aplicado, documentado y controlado	**100%**
No aplica	**N/A**

Fuente: Herramienta de Diagnóstico Excel

La valoración de cada uno de los criterios de evaluación ha sido definida tomando en cuenta el grado de cumplimiento del requisito analizado. Se evalúa el 0% cuando el requisito de la norma ISO 9001:2015 no está aplicado en la organización y con 100% cuando el requisito está completamente desarrollado, es decir aplicado, todas sus partes documentadas y controlado.

Se evalúa con 25% de avance si el requisito está aplicado pero no existe documentación alguna, mientras que el 50% significa que el requisito se encuentra aplicado dentro de la organización o del proceso y tiene algún documento insuficiente para el cumplimiento total que pide la norma.

Para finalizar, se evalúa un 75% cuando dicho requisito se encuentra aplicado con su respectiva documentación pero no hay mejora continua ni un control de este.

Se agrega la casilla no aplica (NA) en el caso de que el requisito no se pueda aplicar dentro de la organización o del proceso de recepción sujeto a esta evaluación.

Para comprender mejor la evaluación a realizar, se tomará como ejemplo el inciso 4.3 de la norma ISO 9001:2015 y los requisitos que lo conforman (Tabla 3.4).

En primer lugar se procederá a colocar una “x” solo en una de las 6 casillas presentadas, de color blanco en el cuestionario: 0%, 25%, 50%, 75%, 100% y NA según corresponda a la realidad de la organización y en la parte de las observaciones se colocará la información necesaria para comprender la evaluación en algunos casos.

Dado que se utiliza una herramienta de diagnóstico en formato Excel, las sumas, los promedios y las gráficas de los resultados de la primera parte se realizan a través de fórmulas integradas.

Tabla 3-4 Requisito 4.3 norma ISO 9001:2015

4.3 Determinación del alcance del SGC							
La organización Debe:	**0%**	**25%**	**50%**	**75%**	**100%**	**N/A**	**Observaciones**
Determinar los límites y la aplicabilidad del SGC para establecer su alcance.						X	La organización no cuenta con un SGC, por ende no ha definido el alcance.
Considerar las cuestiones externas e internas indicadas en el apartado 4.1.		x					La organización tiene ideas sobre las cuestiones internas y externas que afectan a la misma
Considerar los requisitos de las partes interesadas pertinentes indicados en el apartado 4.2.		x					Se han identificado clientes y partes interesadas de manera incompleta
Considerar los productos y servicios de la organización			x				La organización tiene total conocimiento de los productos, no así los servicios dentro de ella.
Establecer los tipos de productos y servicios cubiertos, y proporcionar una justificación para cualquier requisito de esta Norma Internacional que la organización determine que no es aplicable para el alcance de su SGC.						X	La organización no cuenta con un SGC, por ende no ha definido estos parámetros.

Fuente: Elaboración propia

Luego de completar la tabla de requisitos de la norma ISO 9001:2015 la herramienta de diagnóstico entrega los resultados de todos los puntos evaluados de la norma, como ejemplo a continuación se presenta el resultado del punto 4 Contexto de la organización (Tabla 3.5).

Tabla 3-5 Cuadro porcentaje de implementación

4. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN							
NUMERAL	0%	25%	50%	75%	100%	N/A	TOTALES
4.1	0	1	1	0	0	0	2
4.2	0	2	1	1	0	0	4
4.3	0	2	1	0	0	2	5
4.4	1	7	2	1	0	1	12
TOTALES	1	12	5	2	0	3	23
PORCENTAJE DE IMPLEMENTACIÓN							
30,43%							

Fuente: Herramienta de diagnóstico Excel

3.4 RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO

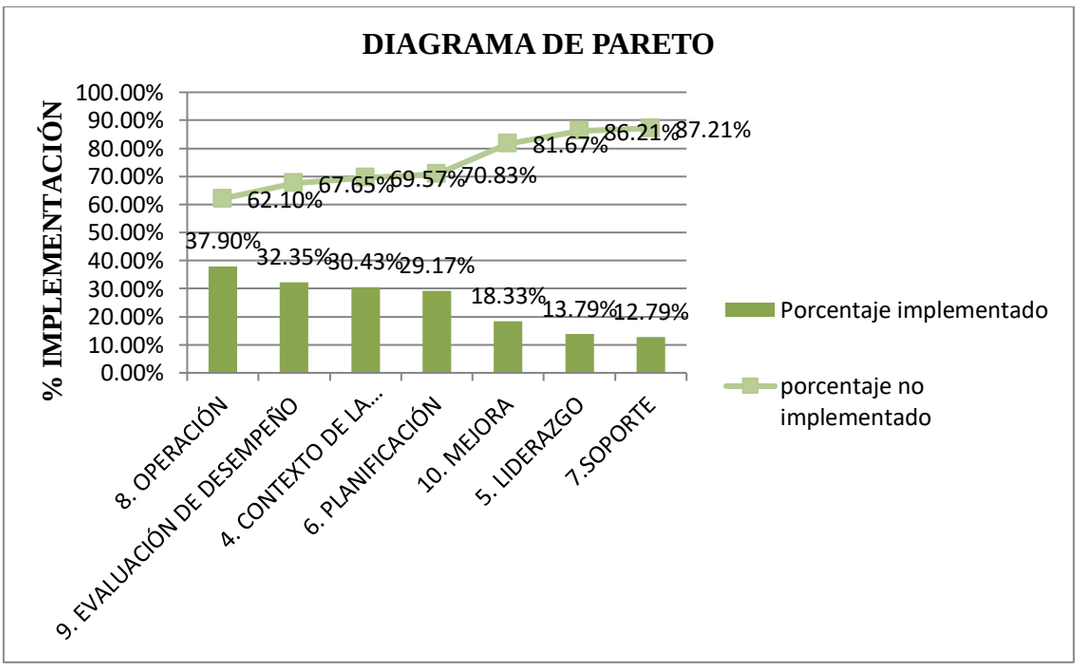
A continuación (tabla 3.6) se presentarán los resultados y conclusiones del diagnóstico realizado, tomando en cuenta el grado de cumplimiento e implementación de los requisitos de la Norma ISO 9011:2015.

Tabla 3-6 Cuadro de resultados de diagnóstico ISO 9001:2015

% IMPLEMENTACIÓN POR CLÁUSULA	
4. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN	30,43%
5. LIDERAZGO	13,79%
6. PLANIFICACIÓN	29,17%
7. APOYO O SOPORTE	12,79%
8. OPERACIÓN	37,90%
9. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	32,35%
10. MEJORA	18,33%

Fuente: Herramienta de Diagnóstico Excel

La Herramienta de diagnóstico entrega como información complementaria una gráfica del perfil de resultados (Graf. 3.1), que se basa al igual que la tabla anterior (tabla 3.6) en el Cuestionario de diagnóstico ISO 9001:2015 (Anexo 1)



Gráfica 3-1 Perfil de resultados

Fuente: Herramienta de Diagnóstico Excel

A partir de la evaluación realizada, se concluye que el porcentaje de cumplimiento promedio de Provimarket Ltda. es de 26,20 % demostrando que existe una gran cantidad de requisitos que se deben implementar y documentar, además de muchos aspectos de la gestión de la organización que se deben mejorar.

3.5 CONCLUSIONES DEL DIAGNÓSTICO

A partir del análisis realizado del diagnóstico anterior, se obtuvieron las siguientes conclusiones:

- Provimarket Ltda., del total de 100% de los requisitos de la norma ISO 9001:2015, sólo ha obtenido un 26,20 % por lo que se concluye que se encuentra en una etapa inicial y básica en cuanto a su implementación.
- Las falencias en el cumplimiento de los requisitos de la norma ISO 9001:2015 son grandes por lo que se requerirá un mayor compromiso y disponibilidad del personal de la organización para la participación en la definición del Sistema de Gestión de la Calidad que, según el objetivo de este trabajo, se realizará en el área de recepción.
- El punto 7 Apoyo o Soporte es el más bajo de los requisitos, al no poseer un SGC la organización no dispone de los recursos o ayuda necesaria para cumplir a cabalidad el total de requisitos.
- Provimarket Ltda. no le da importancia a la mejora continua, si algún proceso tiene fallas se corrige, si está correcto se mantiene.
- Provimarket posee una deficiencia importante de la información documentada de sus procesos, eliminación de las no conformidades, requisitos de los clientes, etc. El almacenaje de la documentación que tienen no corresponde a lo que pide esta norma internacional, no poseen folio ni protección de su documentación.
- El cumplimiento de requisitos en el punto de Operación es el más alto del diagnóstico, la organización centra su atención a sus clientes y proveedores

externos ya que su importancia en el rubro de supermercados es vital. No poseen control de sus procesos en esta área, no tienen establecidos criterios, se determinaron requisitos pero no aseguran su complimiento, la información documentada es mínima.

- El Liderazgo por parte de la gerencia es deficiente, no existe control o seguimiento y al no tener un SGC implementado, el valor que adquiere en la evaluación del diagnóstico es muy baja. Los requisitos cumplidos en este parámetro pertenecen al enfoque al cliente, ya que la alta dirección entiende que son parte fundamental en la empresa.
- Un detalle importante dentro de Provimarket Ltda. es que no poseen una política de la empresa, mucho menos una enfocada en calidad, la creación de esta es fundamental para implementar un SGC.

Luego del diagnóstico inicial realizado a través de una herramienta de diagnóstico Excel en la empresa Provimarket Ltda. se dará paso al diseño del Sistema de Gestión de la Calidad en el proceso de recepción ya que existen complicaciones para realizar el SGC en toda la organización porque Provimarket Ltda. no posee una política empresarial, muchos de sus procesos no están establecidos o tienen errores, a eso se suma el poco compromiso de la alta dirección con la mejora continua, por lo que en conjunto con el jefe de operación y la gerencia se determinó que el proceso de recepción es vital para el control de la brecha, evitar pérdidas monetarias importantes y llevar un mejor control de la cantidad y calidad de la mercadería que se ofrece a los clientes, este proceso presenta falencias en cuanto al cumplimiento de los requisitos de la norma internacional ISO 9001:2015 que se buscaran subsanar completamente.

CAPÍTULO 4: DESARROLLO DEL SÍSTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

4. DESARROLLO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

4.1 SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD EN EL ÁREA DE RECEPCIÓN

En este capítulo se desarrollara un Sistema de Gestión de la Calidad en el área de Recepción de la empresa Provimarket Ltda. Luego de los resultados arrojados por el diagnóstico previo, se determinaron las acciones a realizar para dar cumplimiento a los requisitos aplicables de la norma ISO 9001:2015 considerando el contexto de la empresa y las intervenciones posibles a la gestión del proceso de recepción.

La empresa Provimarket Ltda. posee dificultades importantes para la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad en toda la organización por el gran compromiso que se requiere de todas las partes interesadas para cumplir con todos los requisitos que exige esta norma internacional. Provimarket Ltda. es una PYME a nivel regional cuyos estándares de calidad no están normados, aun así, la empresa busca entregar un servicio que satisfaga las necesidades de sus clientes y entregar productos con precios que ayuden a la economía familiar, es por esto que la empresa fijó su atención a un solo proceso específico importante, el cual no estaba cumpliendo las expectativas de los clientes, de los proveedores y tampoco de la gerencia. Problemas como mercaderías en mal estado, extensas demoras en la recepción de mercaderías de proveedores o errores en la orden de compra, provocan problemas no menores para la brecha y, por lo tanto, pérdidas de dinero y recursos para la empresa, para solucionar estos problemas se tomó la decisión de corregir las actividades realizadas en el proceso de recepción de todos los locales de la empresa Provimarket Ltda. en base al cumplimiento de requisitos aplicables de la norma internacional ISO 9001:2015, que se plasmaron en un documento y así posicionar a la empresa en un lugar más alto del mercado nacional de supermercados mayoristas, satisfaciendo los requerimientos de las partes interesadas de la organización.

En este acápite se creará un documento para dar cumplimiento a los requisitos aplicables para el proceso de recepción de los locales de la cadena Provimarket Ltda., en

este documento se explican las fases de control e identificación por las que pasa el ingreso de mercaderías, desde su llegada a los locales hasta que se procede a almacenar.

ProviMarket	**PROVIMARKET LTDA.**	**PROCEDIMIENTO**	
	RECEPCIÓN DE MERCADERÍAS (LOCALES)	REV-01	**DOCUMENTO CONTROLADO**
			Fecha:

Figura 4.1 Encabezado documento procedimiento de recepción

Fuente: Elaboración Propia

4.2 RECEPCIÓN DE MERCADERÍAS (LOCALES)

Este documento describe detalladamente el procedimiento a seguir en el proceso de recepción en base al cumplimiento de los requisitos aplicables de la norma ISO 9001:2015 de Sistemas de Gestión de la Calidad, es atribuible a todos los supermercados de la cadena Provimarket Ltda.

4.2.1 Objetivo del documento

Establecer la metodología para la recepción de mercaderías, logrando minimizar los errores de control que alteran el inventario de mercaderías con diferencias positivas y negativas, la brecha, además, de resguardar la calidad sanitaria de los productos manteniendo su óptimo estado y condición en su ingreso.

4.2.2 Alcance del documento

El alcance será para todas las actividades que se realizan en el proceso de recepción y para todos los locales que componen la empresa Provimarket Ltda.

4.2.3 Responsables

- Administrador local
- Sub-administrador
- Recepcionista
- Jefe de perecibles
- líder de prevención y pérdidas (z), se denomina z al guardia que se encuentra en el área de recepción
- Jefe o encargado de bodega
- Operador de sistema
- Jefe de operaciones

4.3 DESARROLLO.

- El proceso de Recepción de Mercaderías está anticipado por el proceso de compra a Proveedores o una necesidad de abastecimiento interna entre los locales de la cadena.
- El Recepcionista es el principal responsable del desarrollo y ejecución del proceso de recepción de mercaderías.
- Será responsabilidad y obligación del Recepcionista mantener publicado en área de recepción:
  - Tabla Control de Temperaturas.(Anexo 2)
  - Tabla Control Fechas de Vencimiento.(Anexo 3)

- Horario de Recepción de Perecibles.

Las tablas y el horario de recepción de perecibles serán supervisadas por el administrador o sub-administrador del local y por los representantes del departamento de operaciones de la empresa.

4.3 1 Recepción a proveedores

- La compra al Proveedor se realiza por medio de una Orden de Compra (Anexo 4), que será el único documento válido y obligatorio para iniciar el proceso de recepción, la cual debe estar visada con firma y timbre del Administrador o Sub Administrador.

- Se recepcionará únicamente las mercaderías descritas en la Orden de Compra y las cantidades solicitadas.

4.3.2 Revisión de documentos

I. El Recepcionista importará e imprimirá del sistema, las órdenes de compra emitidas el día anterior, paso previo a la llegada de mercadería, imprimiendo 2 copias de cada orden.

II. El Recepcionista mantendrá una carpeta actualizada, foliada y en un lugar previamente destinado con las órdenes de compras por recepcionar.

III. El Recepcionista entregará la segunda copia de todas las órdenes de compra al guardia de Recepción (Z), este deberá almacenarla en una carpeta foliada y actualizada.

IV. El Recepcionista informará al Jefe de bodega, los Proveedores el tipo de mercadería que llegará a dependencias del local y las cantidades que se recepcionarán para definir los espacios disponibles en bodega.

V. La atención de recepción a Proveedores será por orden. Se deberá establecer un canal de comunicación con los proveedores y el horario se definirá en la orden de compra (debe estar controlado y documentado), en el caso de no respetar la hora de llegada el proveedor deberá esperar hasta ingresar sus productos. Se priorizará la recepción de mercaderías perecibles.

VI. Al momento de la llegada de un pedido al local, el recepcionista debe solicitar al transportista los documentos correspondientes al traslado de la mercadería, la *factura y/o guía de despacho (Anexo 5)*, en los cuales debe revisar:

- Razón social: emitida a empresa Provimarket.
- La dirección de la sucursal sea la correcta.
- El Rut corresponda a la empresa Provimarket.
- Los documentos deben estar timbrados por el S.I.I.
- Número de copias necesarias.

VII. Verificar que el pedido tenga una Orden de Compra asociada al documento revisado.

VIII. El recepcionista deberá chequear que los productos indicados en el documento contable *(factura/guía de despacho)*, correspondan a los solicitados en la Orden de compra, ya sea, el tipo de producto, valor y cantidad.

IX. Revisar que los productos cumplan las siguientes condiciones:

- La temperatura de los productos perecibles y del vehículo de transporte estén en los parámetros establecidos según la Tabla de control de temperaturas (Anexo 2), el uso del termómetro es obligatorio (Este instrumento deberá ser revisado anteriormente para verificar su correcta función, en caso de algún problema se

notificara al administrador del local para su posterior mantención o cambio y se documentará esta situación)

- Que cumplan con el estado original de envasado.
- Las fechas de elaboración y vencimiento estén claramente identificados y en los rangos establecidos según la tabla control fecha de vencimiento.
- Garantizar condiciones organolépticas óptimas (color, olor, textura etc.)

X. La fecha de recepción de productos perecibles no debe superar los 5 días desde su fabricación, si este margen fuese superado, solo el Administrador podrá autorizar el ingreso dejando registro de firma en el documento y asumiendo la responsabilidad.

XI. La recepción y traslado de productos perecibles a cámaras de frío debe ser rápido e inmediato, para evitar perder la cadena de frío.

XII. Una vez revisado el documento, el proveedor separará el total de las mercaderías en un pallets y por factura en la zona de espera.

XIII. El recepcionista solo podrá recibir un proveedor a la vez, con excepciones autorizadas por el administrador.

XIV. Una vez que llegue su turno el proveedor debe ingresar a la zona de revisión, que estará debidamente señalizada con líneas amarillas y/o una cadena, en ese lugar el recepcionista chequeará los ítems antes descritos, mientras el proveedor traspasa los productos a un pallets vacío.

XV. El proveedor una vez en la zona de revisión, no podrá volver por mercadería al camión, salvo que el Recepcionista lo autorice y suspenda el proceso hasta que llegue.

XVI. El recepcionista es el que indica el orden de los productos que necesita revisar, el proveedor solo participa de acuerdo a lo solicitado por el recepcionista.

XVII. El recepcionista debe abrir la totalidad de las cajas o paquetes recibidos y revisar el estado y cantidades en presencia del proveedor y del personal designado para el doble control.

XVIII. Solo el recepcionista está autorizado a manipular la balanza en caso de productos que deben ser pesados antes del ingreso a las bodegas.

XIX. Los productos que no se encuentren solicitados por el local y/o que se encuentren dañados, no deben ser recepcionados, estos se notificarán en la copia que se lleva el proveedor.

XX. La revisión y validación será a través de un ticket, que indicará que la cantidad de productos recepcionados sea lo registrado en el documento tributario y lo solicitado (en caso de faltante se registrará en la Factura por medio de un circulo en la cantidad objetada y además se hará una observación al pie del detalle de Factura indicando el motivo del faltante)

Si se encuentra alguna diferencia entre los documentos y la mercadería física recepcionada se procederá de la siguiente manera:

a) Si viene menos mercadería física de lo indicado en los documentos de orden de compra o factura (Tabla 4.1):

Tabla 4-1 Procedimiento mercadería faltante

Orden de compra	Factura o Guía	Mercadería Física	Se emitirá un vale por Mercadería (anexo 6) no recibida x 2 unds.	El recepcionista gestiona una solicitud Nota de crédito por faltante.
10 unds.	**10 unds.**	**8 unds.**		

Fuente: Elaboración propia

b) Si viene más mercadería física de lo indicado en los documentos de orden de compra o factura (Tabla 4.2):

Tabla 4-2 Procedimiento mercadería sobrante

Orden de compra	Factura o Guía	Mercadería Física	Se emitirá una guía de despacho de tránsito, con la cual se devolverá las unidades sobrantes al proveedor	El procedimiento de ingreso no tiene modificación
10 unds.	**10 unds.**	**12 unds.**		

Fuente: Elaboración propia

XXI. La emisión del vale por mercadería faltante o mercadería no solicitada debe detallar:

- Producto faltante o no solicitado, indicando Código y breve descripción del producto.
- Cantidad.
- Motivo de rechazo.
- Nombre, Rut y firma del transportista proveedor asegurando el hecho.

Se deben generan 2 vales, uno para el proveedor y otro para ser archivado en recepción, para así llevar un control más preciso.

XXII. Si al momento de la llegada de mercaderías, no existe una Orden de Compra quedará en espera hasta que el Área Comercial o la Administración (dependiendo del tipo de compra) defina la solución y se responsabilice de la recepción, previa confección de una nueva Orden de Compra para iniciar el proceso.

XXIII. Una vez realizado la revisión total del pedido, el Recepcionista dejará en la factura, registro obligatorio en acuse de recibo según legislación vigente (letra b art.4° y la letra c art 5 ley 19.983) registrando :

- Nombre de quién recibe
- Rut
- Indicación del recinto
- Fecha de la entrega
- Firma

4.3.3 Productos Perecibles (Doble Control)

a) En el proceso de revisión de productos Perecibles, el Recepcionista solicitará la presencia obligatoria de personal designado para el doble control obligatorio (Jefe de Perecibles o Encargado de sección) dicho personal tendrá una copia de la orden de compra, con la cuál realizará el doble chequeo, previo al ingreso a zona de almacenamiento.

b) Una vez realizado la revisión total del pedido, el Jefe de Perecible o Encargado de sección dejará registro obligatorio de nombre y firma en todas las copias del documento y se deberá archivar en su bitácora de área.

4.3.4 Productos No Perecibles (Doble Control)

a) En el proceso de revisión de productos no Perecibles, el personal designado para el doble control obligatorio (guardia de recepción) realizará un doble control aleatorio utilizando una copia de la orden de compra para realizar la revisión, previo al ingreso a zona de almacenamiento.

b) Una vez realizado la revisión total del pedido, el Guardia de recepción dejará registro obligatorio de nombre y firma en todas las copias del documento además de registrar en planilla Doble control las revisiones realizadas.

Elaborado por: **Nicolás Garrido**	**Revisado por:**	**Aprobado por:**	**Estoy en conocimiento: Firma.**

Figura 4.2 Pie de documento procedimiento de recepción

Fuente: Elaboración propia

4.4 PROPUESTA DE NUEVO MAPA DE PROCESOS PARA LA RECEPCIÓN

A continuación se presenta la propuesta de un nuevo mapa de procesos para la recepción de los locales de la empresa Provimarket Ltda., modificado según las nuevas actividades a realizar para la mejora del proceso (Figura 4.3).

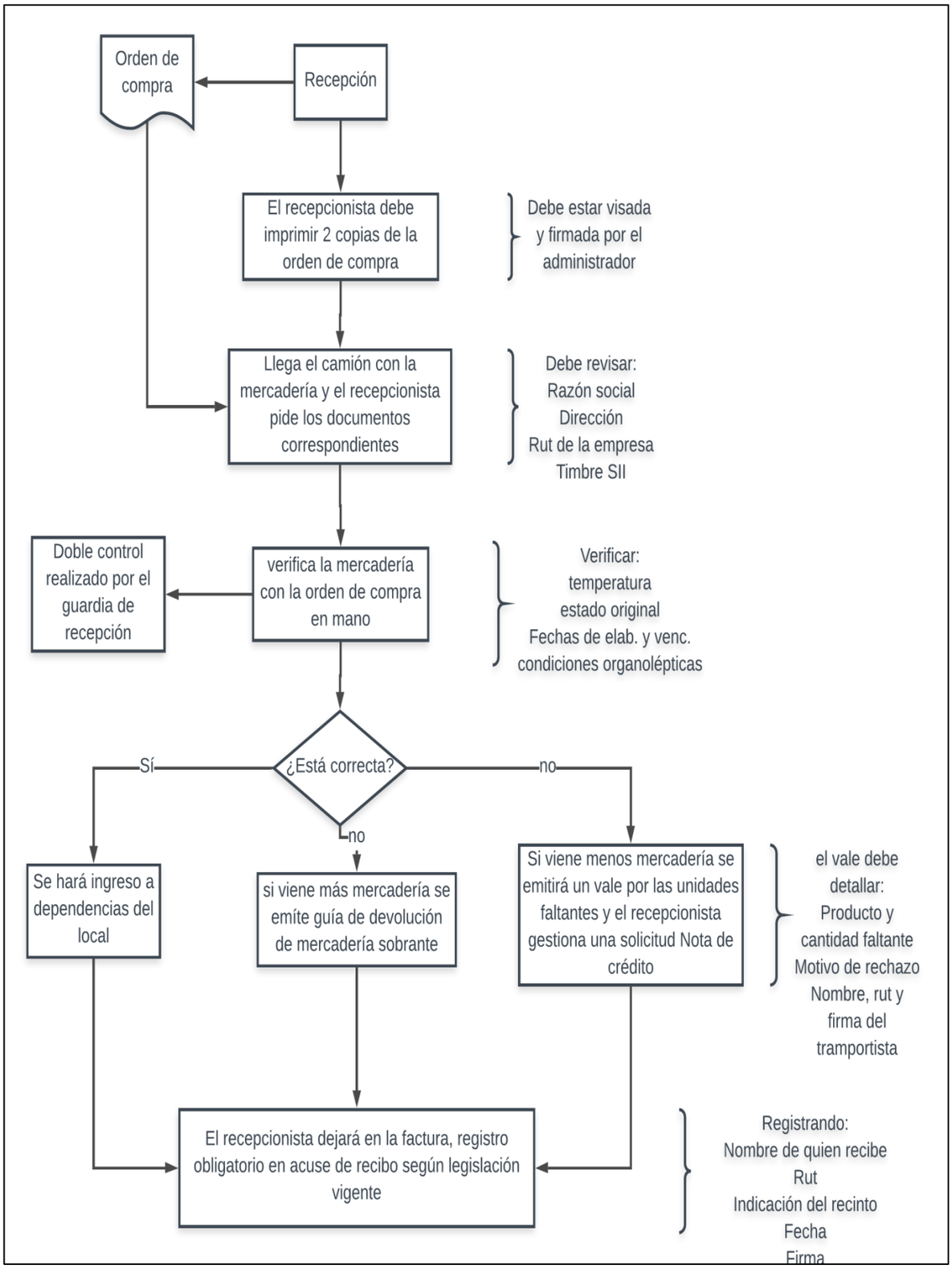


Figura 4-3 Propuesta de nuevo Mapa de procesos de Recepción

Fuente: Elaboración propia

4.5 TABLA DE COSTOS

La propuesta de implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad en la cadena de supermercados Provimarket Ltda. implica un serie de gastos que se deberían realizar, si bien los costos en particular no son muy altos, al aplicarlos en los 9 locales el costo total se incrementa considerablemente. En la siguiente tabla (Tabla 4.3) se muestran los valores detallados:

Tabla 4-3 Tabla de Costos

	Costo específico en CLP	**Costo específico en UF**	**Costo total en los 9 locales (CLP)**	**Costo total en los 9 locales (UF)**
Archivador oficio top ancho 7,5CM	2.290	0,08	20.610	0,74
Impresora HP	9.990	0,36	89.910	3.22
Librero 3 niveles	18.990	0,68	170.910	6.11
Termómetro infrarrojo	19.990	0,71	179.919	6.43
Propuesta aumento de salario recepcionista	25.000	0,89	225.000	8.05
TOTAL	76.260	2,72	686.349	24.55

Fuente: Elaboración Propia

El costo total de la implementación del SIG de en área de recepción seria inicialmente de 686,349 (CLP), el valor de la UF fue determinada en 27,960 CLP por lo que el total sería 24,55 UF. Los precios fueron extraídos de manera online de empresas comerciales dentro de la zona, se incluyó la propuesta de aumento de sueldo del cargo de recepcionista por el hecho del incremento de actividades a realizar y las responsabilidades en la propuesta de este proyecto, actualmente el sueldo bruto de un recepcionista corresponde a 417.000 CLP aproximadamente, con la propuesta de incremento del sueldo se aproximaría a la suma de 442.000 CLP.

CONCLUSIONES

Este proyecto cuyo objetivo de una propuesta de implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad según la norma ISO 9001:2015 en la empresa de supermercados Provimarket Ltda, más específicamente, en el área de recepción de los locales, ha dado como resultado las siguientes conclusiones:

- Primero, se puede decir, que el presente trabajo ha logrado su objetivo de proponer las bases y directrices para la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad en el área de recepción de la empresa Provimarket Ltda. si bien, se trata de una aproximación preliminar para la implementación en toda la organización, sirve como base para continuar la normalización de todos sus procesos.
- Se lograron analizar los procesos del área de recepción identificando sus falencias, definiendo el grado de importancia e interacción entre ellos y se plasmó en un nuevo mapa de procesos que adquiere de manera más completa los requisitos de la norma ISO 9001:2015.
- Se realizó un diagnóstico del grado de cumplimiento de la norma ISO 9001:2015 en el área de recepción identificando falencias en la organización, principalmente en los numerales 7 soporte, 5 liderazgo y 10 mejora. Se concluyó que del total de 100% de los requisitos implementados de esta norma solo se ha obtenido un 26,20% demostrando que la organización se encuentra en una etapa inicial básica.
- Las brechas detectadas en el desarrollo de la propuesta están relacionadas principalmente con la falta de información documentada de todos los procesos de la organización y el control de estos. El pensamiento basado en los procesos no se encuentra implementado dentro de la organización.
- Siendo esta la primera experiencia de trabajo con la norma ISO 9001:2015 en la empresa, se comenzó desde cero, por lo tanto, se recurrió a la documentación

oficial de la propia norma, así como también a la experiencia en otras empresas de manera online.

- La estructura que presenta la norma a través de sus requisitos facilita la aplicación de sus cláusulas y el desarrollo de este trabajo obteniéndose los resultados esperados.
- Uno de los puntos débiles fue la comunicación con los proveedores, no existe seguimiento ni control de las mercaderías, los canales de comunicación no están normalizados, no se evalúan los requerimientos que se le exigen, siendo este uno de los puntos más importantes a considerar para facilitar el proceso de recepción de los locales.
- Otro punto a enfatizar, es el casi nulo control de sus procesos, incluyendo el de recepción. El seguimiento que hace la alta dirección es mínimo, por lo que el compromiso de parte de ella es vital para continuar con el mejoramiento de sus procesos y entregar un servicio y productos de calidad.
- La inversión inicial que debe realizar la empresa Provimarket Ltda. es de 686,349 CLP o 24.55 UF, cabe destacar que parte de los costos como son el archivador y la propuesta de incremento de sueldo para el cargo de recepcionista se deberá invertir cada mes.
- Finalmente, se puede aseverar que el conocimiento adquirido con el estudio de la norma internacional ISO 9001:2015, permite comprender que el Sistema de Gestión de la Calidad no solo es un proceso con el cual se puede alcanzar la excelencia y mejora contínua, sino que además, es una herramienta con la que es posible ordenar, planificar, documentar y controlar los procesos y sus actividades, proporcionando la información necesaria para controlar los recursos asignados.

RECOMENDACIONES

La propuesta de implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad según la norma ISO 9001:2015 en la empresa de supermercados Provimarket Ltda, más específicamente, en el área de recepción de los locales, ha dado como resultado las siguientes recomendaciones a tomar en cuenta para el mejoramiento del proceso y para ser un aporte a la gestión de la organización:

- Provimarket Ltda es una empresa que ha ido creciendo gradualmente para lograr la posición del mercado en la que se encuentra a nivel regional, gracias a los estándares y compromiso para cumplir la necesidad de sus clientes. Sin embargo, es totalmente recomendable la normalización de todos sus procesos para entregar un servicio y productos de calidad.
- Es muy importante que la alta dirección intervenga y controle la gestión de toda la organización, para asegurar la eficiencia y eficacia de sus procesos.
- La organización debe determinar y seleccionar las oportunidades de mejora e implementar cualquier acción necesaria para cumplir los requisitos del cliente y aumentar la satisfacción del cliente.
- El conservar información documentada de sus procesos, del registro de no conformidades y si se solucionaron, la identificación de requisitos de sus partes interesadas, etc. Fue un punto muy deficiente en el diagnóstico, por lo que se recomienda mantener información documentada (foliada, de fácil acceso y protegida) de los requisitos incompletos, y de documentos auditables.
- Se recomienda asegurarse de que los procesos, productos y servicios suministrados por los proveedores son conformes con los requisitos que, si no están determinados, se deberán determinar.
- El establecimiento, la implementación y la mantención de una política de calidad.es importantísima para comprometerse en el camino de la calidad y posicionarse en un lugar más alto en el mercado del rubro.
- Se recomienda hacer uso de esta propuesta en el área de recepción de todos los locales de la cadena Provimarket Ltda. Para así lograr un control total del

proceso y poder reducir la brecha, lo que implicará reducir pérdidas en dinero y recursos para la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- Alzate, F. (2011). ¿Cómo implementar un sistema de gestión de calidad ISO 9001? Recuperado de:

  http://iso9001-calidad-total.com/como-implementar-un-sistema-de-calidad-iso-9001/

- Herramienta de diagnóstico inicial. (s.f.). Recuperado de:

  www.progrezando.com

- Neira, J. (2013). diseño e implementación de un sistema de gestión de calidad en los procesos operativos de un supermercado mayorista. Recuperado de:

  http://www.dspace.espol.edu.ec/xmlui/handle/123456789/25085

- Noguez, V. (2015). ISO 9001:2015 El Futuro de la Calidad. Recuperado de:

  https://www.academia.edu/33261078/E_book_9001_2015_futuro_calidad

- Procedimiento de control de recepción de los materiales adquiridos. (s.f.). Recuperado de: http://www.iso9001calidad.com/wp-content/uploads/032-procedimiento-control-recepcion-materiales.pdf

- Sanchez, E. (s.f.). Check list ISO 9001:2015. Recuperado de:

  https://www.academia.edu/10719815/CHECK_LIST_ISO_9001-2015

- González y Arciniegas (2015). Sistemas de Gestión de Calidad. Teoría y práctica bajo la norma ISO 2015. Recuperado de:

  https://www.ecoeediciones.com/wp-content/uploads/2016/09/Sistemas-de-gestio%CC%81n-de-calidad-1ra-Edicio%CC%81n.pdf

Referencias.

[1] Gonzalez & Arciniegas. (2015*). Sistemas de Gestión de Calidad. Teoría y práctica bajo la norma ISO 2015*. Octubre 20, 2019, Sitio web: https://www.ecoeediciones.com/wp-content/uploads/2016/09/Sistemas-de-gestio%CC%81n-de-calidad-1ra-Edicio%CC%81n.pdf).

[2] Noguez V, 2015. Octubre 20, Sitio web: https://www.academia.edu/33261078/E_book_9001_2015_futuro_calidad)

[3] Secretaria Central ISO. 2015. Norma Internacional ISO 9001. Ginebra, Suiza: Translation Managent Group)

[4] Referencia: Secretaria Central ISO. (2015). Norma Internacional ISO 9001. Ginebra, Suiza: Translation Managent Group).

[5] Noguez V, 2015. Octubre 20, Sitio web: https://www.academia.edu/33261078/E_book_9001_2015_futuro_calidad)

ANEXO 1 HERRAMIENTA DE DIAGNÓSTICO

4. Contexto de la organización							
4.1 Comprensión de la organización y su contexto							
La organización Debe:	**0%**	**25%**	**50%**	**75%**	**100%**	**N/A**	**Observaciones**
Determinar las cuestiones externas e internas que son pertinentes para su propósito y su dirección estratégica, y que afectan su capacidad para lograr los resultados previstos de su SGC.			x				La organización tiene conocimientos de ellas pero no están documentadas en su totalidad
Realizar el seguimiento y la revisión de la información sobre estas cuestiones externas e internas.		x					el seguimiento es muy bajo
4.2 Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas							
La organización Debe:	**0%**	**25%**	**50%**	**75%**	**100%**	**N/A**	**Observaciones**
Determinar las partes interesadas que son pertinentes al SGC.			x				Se ha identificado a los clientes, no se han tomado en cuenta las partes interesadas
Determinar los requisitos pertinentes de estas partes interesadas para el SGC		x					Se han determinado requisitos de algunos clientes
Realizar el seguimiento y la revisión de la información sobre estas partes interesadas y sus requisitos pertinentes.		x					El seguimiento es muy bajo en ciertos casos
4.3 Determinación del alcance del SGC							
La organización Debe:	**0%**	**25%**	**50%**	**75%**	**100%**	**N/A**	**Observaciones**

Determinar los límites y la aplicabilidad del SGC para establecer su alcance.						x	La organización no cuenta con un SGC, por ende no ha definido el alcance.
Considerar las cuestiones externas e internas indicadas en el apartado 4.1.		x					La organización tiene ideas sobre las cuestiones internas y externas que afectan a la misma
Considerar los requisitos de las partes interesadas pertinentes indicados en el apartado 4.2.		x					Se han identificado clientes y partes interesadas de manera incompleta
Considerar los productos y servicios de la organización			x				La organización tiene total conocimiento de los productos, no así los servicios dentro de ella.
Establecer los tipos de productos y servicios cubiertos, y proporcionar una justificación para cualquier requisito de esta Norma Internacional que la organización determine que no es aplicable para el alcance de su SGC.						x	La organización no cuenta con un SGC, por ende no ha definido estos parámetros.
4.4 SGC y sus procesos							
4.4.1 La organización Debe:	**0%**	**25%**	**50%**	**75%**	**100%**	**N/A**	**Observaciones**
Establecer, implementar, mantener y mejorar continuamente un SGC, incluidos los procesos necesarios y sus interacciones, de acuerdo con los requisitos de esta Norma Internacional.						x	La organización no posee un SGC
Determinar los procesos necesarios para el SGC y su aplicación a través de la organización		x					Se han determinado procesos pero no en relación a un SGC

Determinar las entradas requeridas y las salidas esperadas de estos procesos		x					
Determinar la secuencia e interacción de estos procesos			x				Se conoce parcialmente la secuencia e interacción de sus procesos pero no se encuentran plasmados en un diagrama o mapa
Determinar y aplicar los criterios y los métodos (incluyendo el seguimiento, las mediciones y los indicadores del desempeño relacionado)			x				no se aplican los criterios pero si están determinados
Determinar los recursos necesarios para estos procesos y asegurarse de su disponibilidad		x					
Asignar las responsabilidades y autoridades para estos procesos				x			
Abordar los riesgos y oportunidades determinados de acuerdo con los requisitos del apartado 6.1		x					
Evaluar estos procesos e implementar cualquier cambio necesario para asegurarse de que estos procesos logran los resultados previstos	x						no se evalúan los procesos
Mejorar los procesos y el SGC.		x					no hay mejora en SGC
4.4.2 En la medida en que sea necesario la organización debe:	**0%**	**25%**	**50%**	**75%**	**100%**	**N/A**	**Observaciones**
Mantener información documentada para apoyar la operación de sus procesos		x					falta documentación y no hay evidencia del uso de esta información
Conservar la información documentada para tener la confianza de que los procesos se realizan según lo planificado.		x					
5. Liderazgo							

5.1 Liderazgo y compromiso							
5.1.1 Generalidades. La alta dirección Debe:	**0%**	**25%**	**50%**	**75%**	**100%**	**N/A**	**Observaciones**
Demostrar liderazgo y compromiso con respecto al SGC:						x	La organización no posee un SGC
Asumir la responsabilidad y obligación de rendir cuentas con relación a la eficacia del SGC						x	
Asegurar que se establezcan la política de calidad y los objetivos de la calidad para el SGC, y que estos sean compatibles con el contexto y la dirección estratégica de la organización						x	En la organización no existe una política de calidad
Asegurar de la integración de los requisitos del SGC en los procesos de negocio de la organización						x	
Promover el uso del enfoque a procesos y el pensamiento basado en riesgos		x					La organización promueve este enfoque de manera parcial
Asegurar de que los recursos necesarios para el SGC estén disponibles						x	
Comunicar la importancia de una gestión de la calidad eficaz y conforme con los requisitos del SGC						x	
Asegurarse de que el SGC logre los resultados previstos						x	
Comprometer, dirigir y apoyar a las personas, para contribuir a la eficacia del SGC		x					
Promover la mejora		x					Se promueve la mejora pero no existe evidencia documentada
Apoyar a otros roles pertinentes de la dirección, para demostrar su liderazgo en la forma en la que aplique a sus áreas de responsabilidad	x						No existe apoyo por parte de la alta dirección
5.1.2 Enfoque al cliente. La alta dirección Debe:	**0%**	**25%**	**50%**	**75%**	**100%**	**N/A**	**Observaciones**

Demostrar liderazgo y compromiso con respecto al enfoque al cliente		x					No existe evidencia documenta
Asegurarse que se determinan, se comprenden y se cumplen regularmente los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables			x				No hay retroalimentación por lo que no existe seguridad de lo determinado
Asegurar que se determinan y se consideran los riesgos y oportunidades que pueden afectar a la conformidad de los productos y servicios y a la capacidad del cliente			x				
Asegurar que se mantiene el enfoque en el aumento de la satisfacción del cliente.	x						
5.2 Política							
5.2.1 Establecimiento de la política de calidad. La alta dirección Debe:	**0%**	**25%**	**50%**	**75%**	**100%**	**N/A**	**Observaciones**
Establecer, implementar y mantener una política de la calidad	x						La organización no posee una política de calidad
Establecer, implementar y mantener una política de la calidad que sea apropiada al propósito y contexto de la organización y apoye su dirección estratégica	x						
Establecer, implementar y mantener una política de la calidad que proporcione un marco de referencia para el establecimiento de los objetivos de la calidad	x						
Establecer, implementar y mantener una política de la calidad que incluya un compromiso de cumplir los requisitos aplicables	x						
Establecer, implementar y mantener una política de la calidad que incluya un compromiso de mejora continua del SGC.	x						
5.2.2 Comunicación de la política de calidad. La política de calidad Debe:	**0%**	**25%**	**50%**	**75%**	**100%**	**N/A**	**Observaciones**

Estar disponible y mantenerse como información documentada	x						
Comunicarse, entenderse y aplicarse dentro de la organización	x						
Estar disponible para las partes interesadas pertinentes, según corresponda.	x						
5.3 Roles, responsabilidades y autoridades en la organización							
La alta dirección Debe:	**0%**	**25%**	**50%**	**75%**	**100%**	**N/A**	**Observaciones**
Asegurar de que las responsabilidades y autoridades para los roles pertinentes se asignan, se comuniquen y se entiendan en toda la organización.			x				Se cuenta con un organigrama pero no hay evidencia de que se comunique dentro de la organización
Asignar la responsabilidad y autoridad para asegurarse de que el SGC es conforme con los requisitos de esta Norma Internacional			x				
Asignar la responsabilidad y autoridad para asegurarse de que los procesos están generando y proporcionando las salidas previstas				x			Se le han asignado responsabilidades a los jefes de las áreas
Asignar la responsabilidad y autoridad para Informar, en particular, a la alta dirección sobre el desempeño del SGC y sobre las oportunidades de mejora (véase 10.1)						x	
Asegurarse de que se promueve el enfoque al cliente en toda la organización		x					
Asignar la responsabilidad y autoridad para asegurarse de que la integridad del SGC se mantiene cuando se planifican e implementan cambios en el SGC						x	La organización no posee un SGC por lo que no existe un responsable a cargo de el
6. Planificación							
6.1 Acciones para abordar riesgos y oportunidades							

6.1.1 Al planificar el SGC la organización Debe:	**0%**	**25%**	**50%**	**75%**	**100%**	**N/A**	**Observaciones**
Considerar las cuestiones referidas en el apartado 4,1 y los requisitos referidos en el apartado 4,2 y determinar los riesgos y oportunidades que es necesario abordar.		x					La organización no promueve el pensamiento basado en riesgos
Determinar los riesgos y oportunidades que es necesario abordar con el fin de asegurar que el SGC pueda lograr sus resultados previstos		x					No se han identificado todos los riesgos ni oportunidades
Determinar los riesgos y oportunidades que es necesario abordar con el fin de aumentar los efectos deseables		x					
Determinar los riesgos y oportunidades que es necesario abordar con el fin de prevenir o reducir efectos no deseados		x					
Determinar los riesgos y oportunidades que es necesario abordar con el fin de lograr la mejora.	x						
6.1.2 La organización Debe planificar:	**0%**	**25%**	**50%**	**75%**	**100%**	**N/A**	**Observaciones**
Las acciones para abordar estos riesgos y oportunidades		x					No existe planificación
La manera de integrar e implementar las acciones en sus procesos del SGC (véase 4,4)						x	La organización no posee SGC
La manera de evaluar la eficacia de estas acciones.	x						
6.2 Objetivos de la calidad y planificación para lograrlos							
6.2.1 La organización Debe:	**0%**	**25%**	**50%**	**75%**	**100%**	**N/A**	**Observaciones**
Establecer objetivos de la calidad para las funciones y niveles pertinentes y los procesos necesarios para el SGC.				x			La organización establece objetivos para el momento y no existe control de estos

Mantener información documentada sobre los objetivos de la calidad.			x				Existe documentación faltante
Los objetivos de la calidad Deben:							
Ser coherentes con la política de calidad						x	Los objetivos no son coherentes con la política ya que no existe una como tal
Ser medibles			x				
Tener en cuenta los requisitos aplicables			x				
Ser pertinentes para la conformidad de los productos y servicios y para el aumento de la satisfacción del cliente				x			
Ser objeto de seguimiento				x			
Comunicarse	x						Los objetivos no se comunican a la totalidad de la organización
Actualizarse, según corresponda	x						Los objetivos no se actualizan si no se cumplen
6.2.2 Al planificar como lograr sus objetivos de la calidad, la organización Debe:	**0%**	**25%**	**50%**	**75%**	**100%**	**N/A**	**Observaciones**
Determinar qué se va a hacer			x				Se determina que se va a hacer pero no se documenta totalmente
Determinar qué recursos se requerirán	x						
Determinar quién será responsable			x				Se han determinado algunos responsables
Determinar cuándo se finalizará	x						En la mayoría de los objetivos no se sabe cuándo debe finalizar

Determinar cómo se evaluarán los resultados	x						
6.3 Planificación de los cambios							
La organización Debe:	**0%**	**25%**	**50%**	**75%**	**100%**	**N/A**	**Observaciones**
Cuando la organización determine la necesidad de cambios en el SGC, estos cambios se deben llevar a cabo de manera planificada (véase 4,4)	x						
Considerar el propósito de los cambios y sus consecuencias potenciales	x						no existe una metodología para realización de cambios
Considerar la integridad del SGC	x						
Considerar la disponibilidad o reasignación de responsabilidades y autoridades.	x						
7. Apoyo							
7.1 Recurso							
7.1.1 Generalidades. La organización Debe:	**0%**	**25%**	**50%**	**75%**	**100%**	**N/A**	**Observaciones**
Determinar y proporcionar los recursos necesarios para el establecimiento, implementación, mantenimiento y mejora continua del SGC.	x						Al no poseer un SGC los recursos están enfocados en otras áreas
Considerar las capacidades y limitaciones de los recursos internos existentes	x						
Considerar que se necesita obtener de los proveedores externos.		x					
7.1.2 Personas. La organización Debe:	**0%**	**25%**	**50%**	**75%**	**100%**	**N/A**	**Observaciones**
Determinar y proporcionar las personas necesarias para la implementación eficaz de su SGC y para la operación y control de sus procesos.		x					no cuenta con una metodología solo realiza la contratación a través de C.V
7.1.3 Infraestructura. La organización Debe:	**0%**	**25%**	**50%**	**75%**	**100%**	**N/A**	**Observaciones**

Determinar, proporcionar y mantener la infraestructura necesaria para la operación de sus procesos y lograr la conformidad de los productos y servicios.	x						no existe procedimiento para el mantenimiento de infraestructura
7.1.4 Ambiente para la operación de los procesos. La organización Debe:	**0%**	**25%**	**50%**	**75%**	**100%**	**N/A**	**Observaciones**
Determinar, proporcionar y mantener el ambiente necesario para la operación de sus procesos y para lograr la conformidad de los productos y servicios.	x						no hay conocimiento del ambiente de trabajo
7.1.5 Recursos de Seguimiento y Medición. La organización Debe:	**0%**	**25%**	**50%**	**75%**	**100%**	**No aplica**	**Observaciones**
7.1.5.1 Generalidades. La organización Debe:							
Determinar y proporcionar los recursos necesarios para asegurarse de la validez y fiabilidad de los resultados cuando se realice el seguimiento o la medición para verificar la conformidad de los productos y servicios con los requisitos		x					Se tienen identificados algunos equipos de medición, mas no se tiene un listado completo
Asegurarse de que los recursos proporcionados son apropiados para el tipo específico de actividades de seguimiento y medición realizadas		x					
Asegurarse de que los recursos proporcionado se mantienen para asegurarse de la idoneidad continua para su propósito	x						
Conservar la información documentada apropiada como evidencia de que los recursos de seguimiento y medición son idóneos para su propósito	x						
7.1.5.2 Trazabilidad de la Medición, el equipo de medición debe	**0%**	**25%**	**50%**	**75%**	**100%**	**No aplica**	**Observaciones**

Calibrar o verificar, o ambas, a intervalos especificados, o antes de su utilización, contra patrones de medición trazables a patrones de medición internacionales o nacionales; cuando no existan tales patrones, debe conservarse como información documentada la base utilizada para la calibración o verificación	x						
Identificar para determinar su estado		x					solo se realiza mantenimiento correctivo, cuando un equipo empieza a fallar
Proteger contra ajustes, daño o deterioro que pudiera invalidar el estado de calibración y los posteriores resultados de la medición	x						
Determinar si la validez de los resultados de medición previos se ha visto afectada de manera adversa cuando el equipo de medición se considere no apto para su propósito previsto, y debe tomar las acciones adecuadas cuando sea necesario.	x						
7.1.6 Conocimientos de la Organización	**0%**	**25%**	**50%**	**75%**	**100%**	**No aplica**	**Observaciones**
Determinar los conocimientos necesarios para la operación de sus procesos y para lograr la conformidad de los productos y servicios.			x				estos conocimientos no han sido evaluados
Mantener y poner a disposición en la medida que sea necesario		x					
Considerar sus conocimientos actuales y determinar cómo adquirir o acceder a los conocimientos adicionales necesarios y a las actualizaciones requeridas	x						
7.2 Competencia							
La organización debe:	**0%**	**25%**	**50%**	**75%**	**100%**	**No aplica**	**Observaciones**

Determinar la competencia necesaria de las personas que realizan, bajo su control, un trabajo que afecta al desempeño y eficacia del SGC				x			se cuenta con perfil de cargo
Aseguró de que estas personas sean competentes, basándose en la educación, formación o experiencia apropiadas				x			se realizan inducciones al personal nuevo
Tomar acciones para adquirir competencia necesaria y evaluar la eficacia de las acciones tomadas cuando se requieran	x						
Conservar la Información documentada apropiada como evidencia de la competencia.			x				solo se documenta el C.V.
7.3 Toma de Conciencia							
La organización debe asegurarse de que las personas que realizan el trabajo bajo el control de la organización tomen conciencia de:	**0%**	**25%**	**50%**	**75%**	**100%**	**No aplica**	**Observaciones**
Política de calidad	x						No existe programa de concientización
Objetivos de la calidad pertinentes	x						
Contribuir a la eficacia del SGC, incluidos los beneficios de una mejora del desempeño	x						
Implicaciones del incumplimiento de los requisitos del SGC.	x						
7.4 Comunicación							
La organización debe determinar las comunicaciones internas y externas pertinentes al SGC, que incluyan:	**0%**	**25%**	**50%**	**75%**	**100%**	**No aplica**	**Observaciones**
Qué comunicar	x						no existen procesos de comunicación definidos

Cuándo comunicar	x						
A quién comunicar			x				solo está definido a quien comunicar, lo demás es espontáneo según la situación
Cómo comunicar	x						
Quién comunica	x						
7.5 Información Documentada							
7.5.1 Generalidades: El SGC de la organización debe incluir	**0%**	**25%**	**50%**	**75%**	**100%**	**No aplica**	**Observaciones**
La información documentada requerida por esta Norma Internacional	x						
La información documentada que la organización determina como necesaria para la eficacia del SGC.		x					se ha desarrollado documentación necesaria pero no hay evidencia de que aplique todas las determinadas
7.5.2 Creación y actualización							
Al crear y actualizar información documentada, la organización debe asegurarse de que lo siguiente sea apropiado:	**0%**	**25%**	**50%**	**75%**	**100%**	**No aplica**	**Observaciones**
Asegurar la identificación y descripción de la información (por ejemplo, título, fecha, autor o número de referencia)	x						La organización no cuenta con este procedimiento
Asegurar el formato (por ejemplo, idioma, versión del software, gráficos) y los medios de soporte (por ejemplo, papel, electrónico).	x						
La revisión y aprobación con respecto a la conveniencia y adecuación.	x						
7.5.3 Control de la Información Documentada							

7.5.3.1La información documentada requerida por el SGC y por esta Norma Internacional se debe controlar para asegurarse de que:	**0%**	**25%**	**50%**	**75%**	**100%**	**No aplica**	**Observaciones**
Estar disponible y sea idóneo para su uso, donde y cuando se necesite	x						La organización no cuenta con este procedimiento
Esté protegida adecuadamente (por ejemplo, contra pérdida de la confidencialidad, uso inadecuado pérdida de integridad)	x						
7.5.3.2 Para el control de la información documentada, la organización debe abordar las siguientes actividades, según corresponda:	**0%**	**25%**	**50%**	**75%**	**100%**	**No aplica**	**Observaciones**
Distribución, acceso, recuperación y uso	x						No cuenta con procedimiento
Almacenamiento y preservación, incluida la preservación de la legibilidad	x						
Control de cambios (por ejemplo, control de versión)	x						
Conservación y disposición.	x						
Identificar y controlar la documentada de origen externo, que la organización determina como necesaria para la planificación y operación del SGC				x			se controla la documentación de los proveedores
Proteger la información documentada conservada como evidencia de la conformidad	x						
8. Operación							
8.1 Planificación y control operacional							
La organización debe	**0%**	**25%**	**50%**	**75%**	**100%**	**N/A**	**Observaciones**
Planificar, implementar y controlar procesos		x					
Determinar los requisitos para los productos y servicios				x			Se han determinado los requisitos más

							relevantes
Establecer criterios para sus procesos	x						
Establecer criterios para la aceptación de los productos y servicios	x						No existe ningún criterio establecido
Determinar los recursos necesarios para lograr la conformidad con los requisitos de los productos y servicios		x					
Implementar el control de los procesos de acuerdo con los criterios	x						
Determinar, el mantenimiento y la conservación de la información documentada en la extensión necesaria para tener confianza en que los procesos se han llevado a cabo según lo planificado			x				Solo algunos procesos están con su respectiva información documentada
Determinar, el mantenimiento y la conservación de la información documentada en la extensión necesaria para demostrar la conformidad de los productos y servicios con sus requisitos		x					
Ser adecuada para las operaciones de la organización.		x					
Controlar los cambios planificados y revisar las consecuencias de los cambios no previstos, tomando acciones para mitigar cualquier efecto adverso, según sea necesario.	x						
Asegurarse de que los procesos contratados externamente estén controlados (Véase 8.4)		x					no se controlan todos los procesos
8.2 Requisitos para los productos y servicios							
8.2.1 Comunicación con el cliente	**0%**	**25%**	**50%**	**75%**	**100%**	**N/A**	**Observaciones**
Proporcionar la información relativa a los productos y servicios		x					

Tratar las consultas, los contratos o los pedidos incluyendo los cambios				x			no se documentan las consultas
Obtener la retroalimentación de los clientes relativa a los productos y servicios, incluyendo las quejas de los clientes	x						
Manipular o controlar la propiedad del cliente				x			La organización se preocupa de manipular la propiedad del cliente pero no existe un control
Establecer los requisitos específicos para las acciones de contingencia, cuando sea pertinente.	x						
8.2.2 Determinación de los requisitos para los productos y servicios	**0%**	**25%**	**50%**	**75%**	**100%**	**N/A**	**Observaciones**
Los requisitos para los productos y servicios se definen, incluyendo Cualquier requisito legal y reglamentario aplicable				x			Los requisitos que se han determinado toman en cuenta requisitos legales y/o aplicables
Los requisitos para los productos y servicios se definen, incluyendo Aquellos considerados necesarios por la organización				x			
La organización puede cumplir con las declaraciones acerca de los productos y servicios que ofrece.		x					
8.2.3 Revisión de los requisitos para los productos y servicios	**0%**	**25%**	**50%**	**75%**	**100%**	**N/A**	**Observaciones**
8.2.3.1 la organización debe							
Asegurar de que tiene la capacidad de cumplir los requisitos para los productos y servicios que se van a ofrecer a los clientes		x					
Llevar a cabo una revisión antes de comprometerse a suministrar productos y servicios a un cliente				x			

Los requisitos especificados por el cliente, incluyendo los requisitos para las actividades de entrega y las posteriores a la misma		x					
Los requisitos no establecidos por el cliente, pero necesarios para el uso especificado o previsto cuando sea conocido.		x					
Los requisitos especificados por la organización				x			
Los requisitos legales y reglamentarios aplicables a los productos y servicios					x		
Las diferencias existentes entre los requisitos del contrato o pedido y los expresados previamente				x			
La organización debe asegurarse de que se resuelven las diferencias existentes entre los requisitos del contrato o pedido y los expresados previamente	x						
La organización debe confirmar los requisitos del cliente antes de la aceptación, cuando el cliente no proporcione una declaración documentada de sus requisitos.		x					
8.2.3.2 La organización debe conservar la información documentada, cuando sea aplicable	**0%**	**25%**	**50%**	**75%**	**100%**	**N/A**	**Observaciones**
Sobre los resultados de la revisión	x						
Sobre cualquier requisito nuevo para los productos y servicios			x				
8.2.4 Cambios en los requisitos para los productos y servicios	**0%**	**25%**	**50%**	**75%**	**100%**	**N/A**	**Observaciones**
Asegurarse de que, cuando se cambien los requisitos para los productos y servicios, la información documentada pertinente sea modificada, y de que las personas pertinentes sean conscientes de los requisitos modificados.				x			
8.3 Diseño y desarrollo de los productos y servicios	**0%**	**25%**	**50%**	**75%**	**100%**	**N/A**	**Observaciones**

Establecer, implementar y mantener un proceso de diseño y desarrollo que sea adecuado para asegurarse de la posterior de productos y servicios					x		
8.4 Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente							
8.4.1 Generalidades	**0%**	**25%**	**50%**	**75%**	**100%**	**N/A**	**Observaciones**
Asegurar que los procesos, productos y servicios suministrados externamente son conformes a los requisitos.				x			
Determinar los controles a aplicar a los procesos, productos y servicios suministrados externamente cuando Los productos y servicios de proveedores externos están destinados a incorporarse dentro de los propios productos y servicios de la organización;		x					
Determinar los controles a aplicar a los procesos, productos y servicios suministrados externamente cuando los productos y servicios son proporcionados directamente a los clientes por proveedores externos en nombre de la organización		x					
Determinar los controles a aplicar a los procesos, productos y servicios suministrados externamente cuando un proceso, o una parte de un proceso, es proporcionado por un proveedor externo como resultado de una decisión de la organización		x					
Determinar y aplicar criterios para la evaluación, la selección, el seguimiento del desempeño y la reevaluación de los proveedores externos, basándose en su capacidad para proporcionar procesos o productos y servicios de acuerdo con los requisitos		x					

conservar la información documentada de estas actividades y de cualquier acción necesario que surja de las evaluaciones.	x						
8.4.2 Tipo y alcance del control	**0%**	**25%**	**50%**	**75%**	**100%**	**N/A**	**Observaciones**
Asegurarse de que los procesos, productos y servicios suministrados externamente no afectan de manera adversa a la capacidad de la organización de entregar productos y servicios conformes de manera coherente a sus clientes.	x						no se mantiene un control a los servicios suministrados externamente
Asegurarse de que los procesos suministrados externamente permanecen dentro del control de su SGC	x						
Definir los controles que pretende aplicar a un proveedor externo y los que pretende aplicar a las salidas resultantes	x						
Tener en consideración el impacto potencial de los procesos, productos y servicios suministrados externamente en la capacidad de la organización de cumplir regularmente los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables	x						
Considerar la eficacia de los controles aplicados por el proveedor externo	x						
Determinar la verificación, u otras actividades necesarias para asegurarse de que los procesos, productos y servicios suministrados externamente cumplen los requisitos	x						
8.4.3 Información para los proveedores externos	**0%**	**25%**	**50%**	**75%**	**100%**	**N/A**	**Observaciones**
Asegurarse de la educación de los requisitos antes de su comunicación al proveedor externo	x						
Comunicar a los proveedores externos sus requisitos para Los				x			

procesos, productos y servicios a proporcionar							
La aprobación de Productos y servicios		x					
La aprobación de Métodos, procesos y equipos		x					
La aprobación de la liberación de productos y servicios		x					
La competencia, incluyendo cualquier calificación requerida de las personas		x					
Las interacciones del proveedor externo con la organización			x				
El control y el seguimiento del desempeño del proveedor externo a aplicar por parte de la organización	x						
Las actividades de verificación o validación que la organización, o su cliente, pretende llevar a cabo en las instalaciones del proveedor externo.	x						
8.5 producción y provisión del servicio							
8.5.1 Control de la producción y de la provisión del servicio	**0%**	**25%**	**50%**	**75%**	**100%**	**N/A**	**Observaciones**
La organización debe implementar la producción y provisión del servicio bajo condiciones controladas		x					
La disponibilidad de información documentada que defina las características de los productos a producir, los servicios a prestar, o las actividades a desempeñar				x			
La disponibilidad de información documentada que defina los resultados a alcanzar	x						
La disponibilidad y el uso de los recursos de seguimiento y medición adecuados	x						

La implementación de actividades de seguimiento y medición en las etapas apropiadas para verificar que se cumplen los criterios para el control de los procesos o sus salidas, y los criterios de aceptación para los productos y servicios	x						
El uso de la infraestructura y el entorno adecuados para la operación de los procesos		x					
La designación de personas competentes incluyendo cualquier calificación requerida				x			
La validación y re validación periódica de la capacidad para alcanzar los resultados planificados de los procesos de producción y de prestación del servicio, cuando las salidas resultantes no puedan verificarse mediante actividades de seguimiento o medición posteriores	x						
La implementación de acciones para prevenir los errores humanos		x					
La implementación de actividades de liberación, entrega y posteriores a la entrega.				x			
8.5.2 Identificación y trazabilidad	**0%**	**25%**	**50%**	**75%**	**100%**	**N/A**	**Observaciones**
Utilizar los medios apropiados para identificar las salidas, cuando sea necesario, para asegurar la conformidad de los productos y servicios.		x					
Identificar el estado de las salidas con respecto a los requisitos de seguimiento y medición a través de la producción y prestación del servicio.	x						
Controlar la identificación única de las salidas cuando la trazabilidad sea un requisito, y debe conservar la información necesaria para permitir la trazabilidad.	x						

8.5.3 Propiedad perteneciente a los clientes o proveedores externos	**0%**	**25%**	**50%**	**75%**	**100%**	**N/A**	**Observaciones**
Cuidar la propiedad perteneciente a los clientes o a proveedores externos mientras esté bajo el control de la organización o esté siendo utilizado por la misma.					x		
Identificar, verificar, proteger y salvaguardar la propiedad de los clientes o de los proveedores externos suministrada para su utilización o incorporación dentro de los productos y servicios.				x			
Informar de esto al cliente o proveedor externo y conservar la información documentada sobre lo ocurrido.				x			
8.5.4 Preservación	**0%**	**25%**	**50%**	**75%**	**100%**	**N/A**	**Observaciones**
La organización debe preservar las salidas durante la producción y prestación del servicio, en la medida necesaria para asegurarse de la conformidad con los requisitos.		x					
8.5.5 Actividades posteriores a la entrega	**0%**	**25%**	**50%**	**75%**	**100%**	**N/A**	**Observaciones**
Cumplir los requisitos para las actividades posteriores a la entrega asociadas con los productos y servicios.	x						no se encuentran establecidas las actividades posteriores a la entrega
Determinar el alcance de las actividades posteriores a la entrega que se requieren, la organización debe considerar los requisitos legales y reglamentarios	x						
Determinar el alcance de las actividades posteriores a la entrega que se requieren, la organización debe considerar las consecuencias potenciales no deseabas asociadas a sus productos y servicios	x						

Determinar el alcance de las actividades posteriores a la entrega que se requieren, la organización debe considerar los requisitos del cliente	x						
Determinar el alcance de las actividades posteriores a la entrega que se requieren, la organización debe considerar la retroalimentación del cliente	x						
8.5.6 Controles de los cambios	**0%**	**25%**	**50%**	**75%**	**100%**	**N/A**	**Observaciones**
Revisar y controlar los cambios para la producción o la prestación del servicio, en la extensión necesaria para asegurarse de la continuidad en la conformidad con los requisitos.		x					
Conservar información documentada que describa los resultados de la revisión de los cambios, las personas que autorizan el cambio y de cualquier acción necesaria que surja de la revisión.				x			
8.6 Liberación de los productos y servicios	**0%**	**25%**	**50%**	**75%**	**100%**	**N/A**	**Observaciones**
Implementar las disposiciones planificadas, en las etapas adecuadas, para verificar que se cumplen los requisitos de los productos y servicios.		x					solo se hacen revisiones visuales, sin documentación
No debe llevarse a cabo hasta que se haya completado satisfactoriamente las disposiciones planificadas, a menos que sea aprobado de otra manera por una autoridad pertinente y, cuando sea aplicable por el cliente.		x					
Conservar la información documentada sobre la liberación de los productos y servicios		x					
Evidencia de la conformidad con los criterios de aceptación	x						
Trazabilidad a las personas que autorizan la liberación.	x						

8.7 Control de las salidas no conformes							
8.7.1 La organización debe	**0%**	**25%**	**50%**	**75%**	**100%**	**N/A**	**Observaciones**
Asegurarse de que las salidas que no sean conformes con sus requisitos se identifican y se controlan para prevenir su uso o entrega no intencionada.	x						no existe una metodología o procedimiento para las no conformidades
Tomar las acciones adecuadas basándose en la naturaleza de la no conformidad y en su efecto sobre la conformidad de los productos y servicios.	x						
Tratar las salidas no conformes a través de corrección	x						
Tratar las salidas no conformes a través de Separación, contención, devolución o suspensión de provisión de productos y servicios	x						
Tratar las salidas no conformes a través de información al cliente	x						
Tratar las salidas no conformes a través de Obtención de autorización para su aceptación bajo concesión	x						
Verificar la conformidad con los requisitos cuando se corrigen las salidas no conformes.	x						
8.7.2 La organización debe conservar la información documentada que	**0%**	**25%**	**50%**	**75%**	**100%**	**N/A**	**Observaciones**
Describa la no conformidad	x						
Describa las acciones tomadas	x						
Describa todas las concesiones obtenidas	x						
Identifique la autoridad que decide la acción con respecto a la no conformidad.	x						
9 Evaluación del desempeño							

9.1 Seguimiento, medición, análisis y evaluación							
9.1.1 Generalidades la organización debe	**0%**	**25%**	**50%**	**75%**	**100%**	**N/A**	**Observaciones**
Qué necesita seguimiento y medición		x					la organización sabe que necesita seguimiento y medición pero no existe análisis ni evaluaciones.
Los métodos de seguimiento, medición, análisis y evaluación necesarios para asegurar resultados válidos		x					
Llevar a cabo el seguimiento y la medición	x						
Analizar y evaluar los resultados del seguimiento y la medición.	x						
Evaluar el desempeño y la eficacia del SGC.						x	
Conservar información documentada apropiada como evidencia de los resultados.	x						
9.1.2 Satisfacción del cliente	**0%**	**25%**	**50%**	**75%**	**100%**	**N/A**	**Observaciones**
Realizar el seguimiento de las percepciones de los clientes del grado en que se cumplen sus necesidades y expectativas.	x						
Determinar los métodos para obtener, realizar el seguimiento y revisar esta información.	x						
9.1.3 Análisis y evaluación	**0%**	**25%**	**50%**	**75%**	**100%**	**N/A**	**Observaciones**
Analizar y evaluar los datos y la información apropiados que surgen por el seguimiento y la medición.	x						
La conformidad de los productos y servicios	x						
El grado de satisfacción del cliente	x						

El desempeño y la eficacia del SGC	x						
Si lo planificado se ha implementado de forma eficaz	x						
La eficacia de las acciones tomadas para abordar los riesgos y oportunidades	x						
El desempeño de los proveedores externos	x						
La necesidad de mejoras en el SGC	x						
9.2 Auditoría interna							
9.2.1 La organización debe	**0%**	**25%**	**50%**	**75%**	**100%**	**N/A**	**Observaciones**
Llevar a cabo auditorías internas a intervalos planificados para proporcionar información acerca de si el SGC			x				Las auditorias que se realizan son sobre temas económicos y no abarcan mas áreas
Es conforme con los requisitos propios de la organización para su sistema de gestión de la calidad			x				se realizan auditorias periódicas no relacionadas al SGC
Es conforme con los requisitos de esta Norma Internacional	x						
Se implementa y mantiene eficazmente	x						
9.2.2 La organización debe:	**0%**	**25%**	**50%**	**75%**	**100%**	**N/A**	**Observaciones**
Planificar, establecer, implementar y mantener uno o varios programas de auditoría que incluyan la frecuencia, los métodos, las responsabilidades, los requisitos de planificación y la elaboración de informes, que deben tener en consideración la importancia de los procesos involucrados, los cambios que afecten a la organización y los			x				El procedimiento de auditoria no está documentado

resultados de las auditorías previas.							
Definir los criterios de la auditoría y el alcance para cada auditoría		x					
Seleccionar los auditores y llevar a cabo auditorias para asegurarse de la objetividad y la imparcialidad del proceso de auditoría				x			Dentro de la organización existe un área encargada de auditorías internas
Asegurarse de que los resultados de las auditorías se informen a la dirección pertinente					x		
Realizar las correcciones y tomar las acciones correctivas adecuadas sin demora injustificada					x		
Conservar información documentada como evidencia de la implementación del programa de auditoría y de los resultados de las auditorías					x		
9.3 Revisión por la dirección							
9.3.1 Generalidades	**0%**	**25%**	**50%**	**75%**	**100%**	**N/A**	**Observaciones**
La alta dirección debe revisar el SGC de la organización a intervalos planificados, para asegurarse de su conveniencia, adecuación, eficacia y alineación continuas con la dirección estratégica de la organización						x	No existe SGC, se realizan reuniones solo para verificar avance de proyectos, o tareas a realizar.
9.3.2 La revisión por la dirección debe planificarse y llevarse a cabo incluyendo consideraciones sobre	**0%**	**25%**	**50%**	**75%**	**100%**	**N/A**	**Observaciones**
Incluidas las tendencias relativas a los resultados de seguimiento y medición	x						
Incluidas las tendencias relativas a los resultados de las auditorías				x			

Incluidas las tendencias relativas a el desempeño de los proveedores externos			x				
La adecuación de los recursos		x					
La eficacia de las acciones tomadas para abordar los riesgos y las oportunidades (Véase 6.1)	x						
Las oportunidades de mejora		x					
9.3.3 Las salidas de la revisión por la dirección deben incluir las decisiones y acciones relacionadas con	**0%**	**25%**	**50%**	**75%**	**100%**	**N/A**	**Observaciones**
Oportunidades de mejora		x					
Necesidad de cambio en el SGC						x	
Necesidades de recursos				x			
Conservar la información documentada como evidencia de los resultados de las revisiones por la dirección				x			
10 Mejora							
10.1 Generalidades, la organización debe	**0%**	**25%**	**50%**	**75%**	**100%**	**N/A**	**Observaciones**
Determinar y seleccionar las oportunidades de mejora e implementar cualquier acción para cumplir los requisitos del cliente y aumentar la satisfacción del cliente.		x					La organización identifica oportunidades de mejora, pero no implementa acciones necesarias
Mejorar los productos y servicios para cumplir los requisitos, así como considerar las necesidades y expectativas futuras	x						
Corregir, prevenir o reducir los efectos no deseados	x						
Mejorar el desempeño y la eficacia del SGC						x	
10.2 No conformidad y acción correctiva							

10.2.1 Cuando ocurra una no conformidad, incluida cualquiera originada por quejas, la organización debe:	**0%**	**25%**	**50%**	**75%**	**100%**	**N/A**	**Observaciones**
Reaccionar ante la no conformidad y, cuando sea aplicable Tomar acciones para controlarla y corregirla		x					no hay procedimiento de acciones correctivas pero si se corrigen algunas de ellas.
Reaccionar ante la no conformidad y, cuando sea aplicable Hacer frente a las consecuencias		x					
Evaluar la necesidad de acciones para eliminar las causas de la no conformidad, con el fin de que no vuelva a ocurrir en otra parte La revisión y el análisis de la no conformidad	x						
Evaluar la necesidad de acciones para eliminar las causas de la no conformidad, con el fin de que no vuelva a ocurrir en otra parte La determinación de las causas de la no conformidad	x						
Evaluar la necesidad de acciones para eliminar las causas de la no conformidad, con el fin de que no vuelva a ocurrir en otra parte La determinación de si existen no conformidad similares, que potencialmente puedan ocurrir	x						
Implementar cualquier acción necesaria		x					sujeta a la cantidad de recursos
Revisar la eficacia de cualquier acción correctiva tomada	x						
Si fuera necesario, actualizar los riesgos y oportunidades determinados durante la planificación	x						
Si fuera necesario, hacer cambios al SGC						x	
Las acciones correctivas deben ser apropiadas a los efectos de las no conformidades encontradas				x			

10.2.2 La organización debe conservar información documentada como evidencia de	**0%**	**25%**	**50%**	**75%**	**100%**	**N/A**	**Observaciones**
La naturaleza de las no conformidades y cualquier acción tomada posteriormente			x				
Los resultados de cualquier acción correctiva			x				
10.3 Mejora continua	**0%**	**25%**	**50%**	**75%**	**100%**	**N/A**	**Observaciones**
La organización debe mejorar continuamente la conveniencia, adecuación y eficacia del SGC						x	No es demostrable la mejora continua
Considerar los resultados del análisis y la evaluación, y las salidas de la revisión por la dirección, para determinar si hay necesidades u oportunidades que deben considerarse como parte de la mejora continua	x						

ANEXO 2 TABLA DE CONTROL DE TEMPERATURA

Producto	TEMPERATURA PRODUCTO (ªC)	TEMPERATURA DEL CAMIÓN (°C)
Leche (No larga vida o UHT) y cremas de leche	0 a 4	0 a 4
Yogurt, Quesos Frescos y Quesillos	0 a 5	0 a 5
Mantequillas y Margarinas	0 a 5	0 a 5
Queso Maduro	10 a 15	10 a 15
Alimentos Congelados en General.	-18 a -12	-18 a –12
Carne en vara y despostada	1 a 7 (Medida al interior de la masa muscular)	1 a 7
Carne al Vacío	0 a 3	0 a 3
Carne de Aves	0 a 2 (Medida al interior de la masa muscular)	0 a 2
Cecinas en General	0 a 6	0 a 6
Pescados y mariscos frescos	0 a 3	0 a 3

ANEXO 3 TABLA DE CONTROL FECHA DE VENCIMIENTO

PRODUCTO	DURACION	CRITERIO DE RECEPCIÓN	
		Desde fecha de Elaboración o envasado (25% de Duración)	Antes del Vencimiento (75% de Duración)
CECINAS			
Longanizas, Chorizos, Choricillos	25 a 40 días	10 días	19 a 30 días
Salames, Salamines, Jamón Serrano, Tocino	1 a 3 meses	7 días – 1 mes	23 días a 2 meses
Costillar Ahumado	1 mes	7 días	23 días
Jamones, Mortadelas, Salchichas (vienesas), Patés	25 a 40 días	7 días	23 días
QUESOS			
Quesillos y Queso Chacra	6 a 8 días	2 días	4 días
Ricotta	30 días	7 días	23 días
Mozzarella	25 – 90 días	7 días – 1 mes	19 días – 2 meses
Camembert	30 – 45 días	10 días	23 días
Roquefort	6 – 11 meses	1 – 3 meses	4 – 8 meses
Edam y Provoleta	2 meses	15 días	45 días
Regglanito, Parmesano, Gruyere	3 a 4 meses	1 mes	2 meses
Queso Crema	2 – 4 meses	15 días – 1 mes	45 días – 3 meses
	más de 4 meses	1 mes	3 meses
Huevos	1 mes	7 días	23 días

PRODUCTO	DURACION	CRITERIO DE RECEPCIÓN	
		Desde fecha de Elaboración o envasado (25% de Duración)	Antes del Vencimiento (75% de Duración)
HAMBURGUESAS	6 meses	1 mes	4 meses
	9 a 18 meses	2-4 meses	7 meses-14 meses
HELADOS			
Cassatas y Helados	18 meses	4 meses	14 meses
Cassatas y Postres Helados	6-12 meses	1-3 meses	4 meses – 9 meses
PESCADOS Y MARISCOS	6-12 meses	1-3 meses	2 meses – 9 meses
COMIDAS PREPARADAS			
Canelones, lasaña, Ravioles, Pastel de Choclo, Papas, Croquetas	6-9 meses	1-2 meses	4 meses – 7 meses
En base a Carnes (Guiso Listo)	8-12 meses	2-3 meses	6 meses – 9 meses
Empanadas de Pino, Queso, Mariscos	9-12 meses	2-3 meses	7 meses - 9 meses
Comida China: Wantan, Arrollado Primavera	6 -9 meses	1-2 meses	4 meses – 7 meses
Otros	6 a 18 meses	1-4 meses	4 meses–14 meses
PRODUCTOS DE PASTELERÍA			
Waffles, Tortas Heladas, etc.	12 meses	3 meses	9 meses
Pan queques	6-8 meses	1-2 meses	4 meses – 6 meses
HORTALIZAS			
Hortalizas envasadas de proveedor	12 meses	3 meses	9 meses
A granel: choclo, arvejas, papas fritas	3 meses	15 días	2 meses
Pulpas de Frutas	3 meses	15 días	2 meses
Jugos Congelados – Puré de Frutas (Lúcumas, Castañas)	9-12 meses	2-3 meses	7 meses – 9 meses
MASAS CONGELDAS			
Empanadas	12 meses	3 meses	9 meses
Sopaipillas	9-12 meses	2-3 meses	7 meses – 9 meses
Papas fritas y Papas duquesa	12 meses	3 meses	9 meses

PRODUCTO	DURACION	CRITERIO DE RECEPCIÓN	
		Desde fecha de Elaboración o envasado (25% de Duración)	Antes del Vencimiento (75% de Duración)
LECHES			
Pasteurizada en Bolsa	4 días	1 día	3 días
Esterilizada en Bolsa - Botella	3 meses	15 días	2 meses
Larga Vida Tetra Pack	4 meses	1 mes	3 meses
Leche Cultivada	30 - 35 días	7 días	23 días
YOGURT Y POSTRES			
Pote - Botella	30 - 40 días	7 días	23 días
Larga Vida Tetra Pack	12 meses	3 meses	9 meses
Flanes, Arroz con Leche, Compotas, Jaleas, etc.	30 - 45 días	7 días	23 días
Yogurt	30 - 45 días	7 días	23 días
MANTEQUILLAS, MARGARINAS Y OTROS			
Mantequillas	2 - 6 meses	15 días - 1 mes	45 días - 4 meses
Margarinas	6 - 9 meses	1 - 2 días	4 meses - 7 meses
Mantecas Embutidas	2 meses	15 días	45 días
Mantecas de Pan	8 - 10 meses	2 meses	6 meses - 8 meses
CREMAS			
Cremas Bolsas - UHT	4 - 6 meses	1 - 2 meses	3 meses - 4 meses
Cremas UHT	12 meses	3 meses	9 meses
CREMAS FRESCAS			
En Bolsa	5 - 15 días	1 - 4 días	4 días - 11 días
En Pote	1 - 2 meses	7 - 15 días	23 días - 45 días
	3 meses	20 días	2 meses
Chantilly UHT - Lata	9 – 12 meses	2 – 3 meses	7 meses – 9 meses
MANJAR			
En Bolsa	3 – 6 meses	15 días – 1 mes	2 meses – 4 meses
En Pote	7 – 9 meses	2 meses	5 meses – 7 meses
En Frasco	6 – 12 meses	1 – 3 meses	4 meses – 9 meses

ANEXO 4 ORDEN DE COMPRA

ORDEN DE COMPRA DE DISTRIBUCION

PROVIMARKET LTDA
76.454.970-8

FOLIO : 8309-00387806
FECHA : 09/07/2019
PAGINA : 1

Antecedentes Proveedor :
R.U.T. : 96.901.670-2 Codigo: 0437
Nombre : EMBOTELLADORA AGUA MINERAL PUYEHUE S.A
Direccion : RUTA 215 KM 72.6 PUYEHUE * LOS ANGELES
Representada por :

Tipo de Flete : NINGUNO
Tipo de Compra : PTO.VTA.
Condicion-Pago : 30 DIAS

(Usuario : YASNA RIQUELME Fecha : 09/07/2019 Hora : 12:53)

CODIGO-PROVEEDOR	CODIGO INTERNO	DESCRIPCION	I U.COMPRA B EMB UNID	CANTIDAD	NETO UNITARIO	TOTAL
159000	5601303	AGUA MINERAL PUYEHUE SIN GAS 1500 CC	CAJx 6	176,00	2.407,86	423.783
Desctos. : 0% 0% 0% 0% $0 / Publicidad : 0% $0 / Fletes : 0% $0						
159100	5601304	AGUA MINERAL PUYEHUE CON GAS 1500 CC	CAJx 6	352,00	2.407,86	847.567
Desctos. : 0% 0% 0% 0% $0 / Publicidad : 0% $0 / Fletes : 0% $0						

DESCUENTOS GENERALES: BASE-1 BASE-2 BASE-3 P.PAGO CENTRALIIACION
0,00% 0,00% 0,00% 0,00% 0,00%

TOTAL-NETO : 1.271.350
TOTAL-BRUTO: 1.512.907

Facturar a: 76.454.970-8 DISTRIBUIDORA Y COMERCIAL PROVIMARKET Enviar a: AVDA.REPUBLICA 1267 - BODEGA CENTRAL * LIMACHE

Fecha Recepcion: 14/07/2019 No.Guia: _____ No.Factura: _____ Back Order: NO

ANEXO 5 FACTURA

TRESMONTES S.A.

COMERCIALIZACION Y EXPORTACION DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS AFINADO Y EXPLOTACION DE BIENES AMOBLADOS Y SIN AMOBLAR. DISTRIBUCION Y COMERCIALIZACION DE ELEMENTOS PROMOCIONALES E INVERSIONES. PRESTACION DE SERVICIOS, CONSULTORIAS Y ASESORIAS ADMINISTRATIVAS, COMERCIALES, TRIBUTARIAS, FINANCIERAS Y LEGALES.

CASA MATRIZ:
LOS CONQUISTADORES 2365, PROVIDENCIA, SANTIAGO - CHILE
Fono: 22486 8600 - Fax: 22336 6890

tresmontes

SUCURSALES:
SANTIAGO: BOULEVARD PONIENTE 800, PUDAHUEL
SANTIAGO: PUERTO SANTIAGO 260, PUDAHUEL
ANTOFAGASTA: AV.PEDRO AGUIRRE CERDA 16700
VALPARAISO: PRIEBE 321
VALPARAISO: RODRIGUEZ 240
VALPARAISO: FUNGAY 2104
VALPARAISO: FUNGAY 2170
VALPARAISO: AV. BRASIL 1980
CASABLANCA: AV. DIEGO PORTALES 1866
HUALPEN: CRISTOBAL COLON 8766
PADRE LAS CASAS: RUTA 5 SUR KM 12
PUNTA ARENAS: AV. PRESIDENTE IBAÑEZ 0670

7

R.U.T.: 76.388.064-8

FACTURA ELECTRONICA

N° 006609305

0207-256

S.I.I. - UNIDAD PROVIDENCIA

Razón Social DISTR. Y COMERCIAL PROVIMARKET LTDA
R.U.T. 76.454.970-8 **Giro Comercial** DISTRIBUIDOR
Dirección ARLEGUI N # 1102
Comuna VIÑA DEL MAR **Región** V - Valparaiso

N° Interno 9004386631
Fecha 11 / 07 / 2019

Dirección de Despacho ARLEGUI # 1102 **Comuna** VIÑA DEL MAR **Bodega** B115-ENEA TM
Agente Comercial AGUILERA RAMON HECTOR **Cobrador** . **Cod. Cliente** 0076454970
Nota de Pedido 2513297174 **Orden Compra** 0209987766 **Kilos** 285,187
Forma de Pago COBRANZA POSTERIOR 40F

Producto - Servicio

Código	Descripción	Cantidad	Precio Lista	Total Descuento		Valor Neto	Total Parcial
55604	MUBION FLOW BLANCA 12(12X48) Caja	1	47.420	21.638		25.782	25.782
55606	MUBION FLOW LECHE 10(20X18) Caja	1	32.642	10.473		22.169	22.169
55607	MUBION FLOW LECHE 12(12X48) Caja	1	47.420	21.638		25.782	25.782
55602	MUBION MANI 24(12X40) Caja	1	75.871	29.656		46.215	46.215
57091	ZUKO NAC 16(10X25) DAMASCO Caja'	4	25.000	10.475,75		14.524,25	58.097
57096	ZUKO NAC 16(10X25) DURAZNO Caja'	4	25.000	10.475,75		14.524,25	58.097
57097	ZUKO NAC 16(10X25) PIÑA Caja'	4	25.000	10.475,75		14.524,25	58.097
57088	ZUKO NAC 16(10X25) MANZANA Caja'	4	25.000	10.475,75		14.524,25	58.097
57097	ZUKO NAC 16(10X25) MANGO Caja'	3	25.000	10.475,6667		14.524,33	43.573
57090	ZUKO NAC 16(10X25) FRAMBUESA Caja'	4	25.000	10.475,75		14.524,25	58.097
57092	ZUKO NAC 16(10X25) NARANJA FL Caja'	4	25.000	10.475,75		14.524,25	58.097
57086	ZUKO NAC 16(10X25) LIMON DULC Caja'	4	25.000	10.475,75		14.524,25	58.097
57084	ZUKO NAC 16(10X25) HUEBILLO Caja'	4	25.000	10.475,75		14.524,25	58.097
58761	LIVEAN 10(10X8) NARANJA Caja'	4	16.878	6.332,75		9.545,25	38.181
58765	LIVEAN 10(10X7) PIÑA Caja'	3	16.878	6.332,6667		9.545,33	28.636
58731	LIVEAN 10(10X7) LIMONADA TRAD Caja'	3	16.878	6.332,6667		9.545,33	28.636
58760	LIVEAN 10(10X7) HUEBILLO Caja'	3	16.878	6.332,6667		9.545,33	28.636
58763	LIVEAN 10(10X7) MANZANA Caja'	3	16.878	6.332,6667		9.545,33	28.636
58768	LIVEAN 10(10X7) FRUTILLA Caja'	3	16.878	6.332,6667		9.545,33	28.636
58769	LIVEAN 10(10X7) PERA AGUA Caja'	3	16.878	6.332,6667		9.545,33	28.636
58771	LIVEAN 10(10X7) MANGO Caja'	3	16.878	6.332,6667		9.545,33	28.636
53112	COCOA RAFF BOL 12X200 CHOCOLA Caja	1	29.232	9.028		20.204	20.204
53113	COCOA RAFF POT 12X300 CHOCOLA Caja	1	18.453	5.696		12.757	12.757
53114	COCOA RAFF BOL 48X200 CHOCOLA Caja	1	39.304	12.139		27.165	27.165
53411	KRYZPO 80(80) ORIGINAL Caja	2	15.500	2.816		12.684	25.368
53066	KRYZPO 14X140 ORIGINAL Caja	2	16.000	5.636		10.364	20.728
53067	KRYZPO 14X140 QUESO Caja	2	16.000	5.636		10.364	20.728
53669	KRYZPO 80(80X40 PIZZA O KETCHUP Caja	1	22.000	7.318		14.682	14.682
53668	KRYZPO 80(80X40 ORIGINAL dam Caja	2	22.000	7.318		14.682	29.364
53667	KRYZPO 80(80X40 QUESO dam 73 Caja	1	22.000	7.318		14.682	14.682
		77					

Entrega Patente:

NOMBRE :
R.U.T. :
FECHA :
RECINTO :

11 JUL. 2019
LUIS SUSTAMANTE
RUT 15.126.053-3
JEFE DE RECEPCION
PROVIMARKET LTDA

Firma

El acuse de recibo que se declara en este acto, de acuerdo a lo dispuesto en la letra b) del Art. 4°, y la letra c) del Art. 5° de la Ley 19.983, acredita que la entrega de mercaderías o servicio (s) prestado (s) ha (n) sido recibido (s).

Su opinión nos importa
800 375100
SAC@tedec.com

Tedec Electrónica S.I.I.
Res. 80 del 22 / 05 / 2014
Verifique este documento en "www.sii.cl"

TOTALES	
Total Neto	1.052.605
Total Impuesto Adicional RAP ($)	0
Total Impuesto Adicional ILA ($)	74.699
Total I.V.A. 19% ($)	199.960
Total Facturas ($)	1.327.264

ANEXO 6 VALE MERCADERÍA

z

ProviMarket

Local Arlecan 1102 Nº 010717

MERCADERÍA NO RECIBIDA

PROVEEDOR Soprole SA.

FACTURA 24683143

CANTIDAD	ESPECIFICACIONES	COD.
32 Jm.	Yoghurt 1+1 Oreo x 140 Grs	002280.007

LUIS BUSTAMANTE
RUT : 6.106.053 - 3
JEFE DE RECEPCIÓN
PROVIMARKET LTDA.

MOTIVO Mal Estado

FECHA 11 DE Julio 2019

TRANSPORTISTA:

NOMBRE: Camilo Andrés Z. FIRMA

RUT.: 24560785-4 PATENTE JL 3L 98