



UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE

Laureate International Universities

**FACULTAD DE INGENIERÍA
CARRERA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

*PROPUESTA DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD
BASADO EN LA NORMA ISO 9001:2008 PARA MEJORAR LA
RENTABILIDAD EN LA EMPRESA VINOS AR E.I.R.L.*

**TESIS
PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:
INGENIERO INDUSTRIAL**

**AUTOR:
Bach. Larrea Cueva, Jorge Francisco**

**ASESOR:
Ing. Soles Contreras, Eloy Claudio**

**TRUJILLO – PERÚ
2015**

DEDICATORIA

El presente trabajo va dedicado a mis padres, ya que con su infinito amor, apoyo incondicional y ejemplo, me han dado la fuerza necesaria para poder sacar adelante este proyecto.

Gracias a los valores y enseñanzas inculcados desde pequeño me han hecho ser la persona que soy ahora.

Por la paciencia que han tenido todos estos años en el camino académico y por estar a mi lado en las buenas y en malas.

Este trabajo ha sido posible gracias a ellos.

EPÍGRAFE

“El futuro tiene muchos nombres. Para los débiles es lo inalcanzable. Para los temerosos, lo desconocido. Para los valientes es la oportunidad”

Víctor Hugo.

AGRADECIMIENTO

Gracias a Dios por todo lo que me ha dado, por haberme guiado en estos años y por todos los aprendizajes y experiencias que he tenido.

Gracias a mi familia por su constante apoyo y paciencia, ya que sin ellos no sería lo que soy hoy.

Gracias a los maestros de la universidad por sus enseñanzas y guía, que fueron de gran ayuda en la realización de este proyecto.

PRESENTACIÓN

Señores Miembros del Jurado:

De conformidad y cumpliendo lo estipulado en el Reglamento de Grados y Títulos de la Facultad de Ingeniería y Arquitectura de la Universidad Privada del Norte, para Optar el Título Profesional de Ingeniero Industrial, pongo a vuestra consideración el presente Proyecto intitulado:

“PROPUESTA DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD BASADO EN LA NORMA ISO 9001:2008 PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD EN LA EMPRESA VINOS AR E.I.R.L.”

El presente proyecto ha sido desarrollado entre los periodos 2013 al 2014, basándose en información histórica del 2010 al 2012, se espera que el contenido de este estudio sirva de referencia para otras Proyectos o Investigaciones.

Bach. Jorge Francisco Larrea Cueva

APROBACIÓN DE LA TESIS

El asesor y los miembros del jurado evaluador asignados, **APRUEBAN** la tesis desarrollada por el Bachiller **Jorge Francisco Larrea Cueva**, denominada:

**“PROPUESTA DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD BASADO EN LA
NORMA ISO 9001:2008 PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD EN LA
EMPRESA VINOS AR E.I.R.L.”**

Ing. Eloy Soles J.

ASESOR

Ing. Ana Teresa La Rosa Gonzales Otoyá

JURADO

Ing. Luis José Terry Noriega

JURADO

Ing. Marco Gregorio Baca López

JURADO

RESUMEN

El objetivo de la presente investigación fue determinar de qué manera el Sistema de Gestión de Calidad (SGC) basado en la norma ISO 9001:2008, mejora la rentabilidad en la empresa Vinos AR EIRL; ello se logró bajo un diseño de estudio no experimental, con una muestra no probabilística conformada por el jefe de producción y los estados financieros (Estado de resultados y Balance general), midiendo el nivel de cumplimiento del SGC y la rentabilidad económica y financiera; los datos fueron obtenidos en base a las técnicas de observación (materializada en un Checklist) y del análisis documental (materializada en los formatos de los estados financieros). Del estudio se concluyó que el SGC basado en la norma ISO 9001:2008, mejoraría la rentabilidad en la empresa Vinos AR, proponiendo un incremento total de la producción en 15% y una reducción de los productos no conforme en un 30% obteniéndose de esta manera ingresos adicionales de S/. 20.790,00 al primer año de implementación; esto se respalda al obtener indicadores económicos y financieros favorables de llevarse a cabo la implementación del SGC, siendo el VANE y VANF de S/. 96.606,22 y S/. 99.688,41 respectivamente y el TIRE y TIRF de 70,56% y 84,26% respectivamente, considerablemente mayor al COK de 20% y a los resultados diagnosticados respecto del ROA y ROE de 0.0546 (5,46%) y 0.0302 (3.02%) respectivamente que evidencian la ineficiencia en la gestión de los recursos de la empresa; así mismo la conclusión es válida en la medida que la gestión se dé bajo un enfoque cíclico o de mejora continua orientado a cumplir los requisitos del cliente, teniendo como resultado final la satisfacción de las expectativas de los mismos, aspecto que se constituye en la base de la presente propuesta, estando reflejada en el mapa de procesos propuesto; en ese sentido se sugirió a la Gerencia general de la empresa emprender una gestión sistematizada, para lo cual debe basarse en la norma ISO 9001:2008, lo que implica identificar los procesos que caracteriza a su actividad empresarial, enfocando cada uno de estos a satisfacer los requerimientos del cliente, pues de esto dependerá que se justifique la razón de ser del endeudamiento; es decir que se mantenga una demanda sostenible con tendencia ascendente que permita cubrir los pasivos generados producto del financiamiento de la actividad y que genere excedentes que justifique el hecho de haber trabajado con dinero de terceros (rentabilidad financiera mayor a la económica), puesto que, en caso contrario es mejor mantenerse con el capital propio, aspecto que por naturaleza es casi imposible que suceda, dado que el endeudamiento es inherente y necesario hoy en día para casi todas las empresas.

ABSTRACT

The objective of this research was to determine how the Quality Management System (QMS) based on ISO 9001: 2008, improved profitability in the company RA EIRL Wines; This was achieved under a non-experimental study design, with a non-probabilistic sample composed of the head of production and financial statements (Income Statement and Balance Sheet), measuring the level of compliance of the QMS and economic and financial profitability; data were obtained based on observation techniques (embodied in a Checklist) and document analysis (materialized in the formats of the financial statements). The study concluded that the QMS based on ISO 9001: 2008, improving the profitability by the company Wines AR, proposing an overall increase in production by 15% and a reduction of non-conforming products by 30% thereby obtaining so additional income of S /. 20790.00 the first year of implementation; this is supported by obtaining favorable carried out the implementation of the QMS economic and financial indicators, with the VANE and FNPV of S /. 96606.22 and S /. 99688.41 respectively and TIRF TIRE and 70.56% and 84.26% respectively, significantly higher than COK 20% and diagnosed regarding the results of ROA and ROE of 0.0546 (5.46%) and 0.0302 (3.02%) respectively that show inefficiencies in the management of company resources; likewise the conclusion is valid to the extent that management is given under a cyclic or continuous improvement approach aimed at meeting customer requirements, with the end result meeting the expectations of them, something that constitutes the foundation of this proposal, it is reflected in the map of the proposed processes; to that effect to the General Manager of the company it was suggested to undertake a systematic management, to which should be based on the ISO 9001: 2008, which involves identifying the processes that characterize their business, focusing each of these to meet customer requirements, since this will depend on which justify the reason for the debt; that is to say that a sustainable demand to remain with upward trend which will cover the liabilities generated product financing activity and generate surpluses to justify the fact that he worked with money of others (most of the economic financial return), because, otherwise it is better to stay with equity, something that by nature is almost impossible to happen, since the debt is inherent and necessary today for almost all companies.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	ii
EPÍGRAFE	iii
AGRADECIMIENTO	iii
PRESENTACIÓN	iv
APROBACIÓN DE LA TESIS	v
RESUMEN.....	vi
ABSTRACT.....	vii
ÍNDICE GENERAL.....	viii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	x
ÍNDICE DE TABLAS	xi
INTRODUCCIÓN	xiii
CAPITULO 1 GENERALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1. Realidad Problemática	2
1.2. Formulación del Problema	14
1.3. Delimitación de la investigación	14
1.4. Objetivos.....	14
1.4.1. Objetivo General	14
1.4.2 Objetivos Específicos.....	14
1.5 Justificación	15
1.6 Tipo de Investigación	16
1.7 Hipótesis.....	17
1.8 Variables.....	17
1.8.1. Sistema de variables.....	17
1.8.2. Operacionalización de variables.....	18
1.9 Diseño de investigación	20
CAPITULO 2 REVISIÓN DE LA LITERATURA.....	21
2.1 Antecedentes de la investigación	22
2.2 Base teórica.....	27
2.3 Definición de términos.....	54
CAPÍTULO 3 DIAGNOSTICO DE LA REALIDAD ACTUAL	57
3.1 Descripción general de la empresa.....	58

3.2 Identificación del problema e indicadores actuales	59
CAPÍTULO 4 SOLUCIÓN PROPUESTA.....	87
CAPÍTULO 5 EVALUACION ECONOMICA/FINANCIERA	117
CAPÍTULO 6 RESULTADOS Y DISCUSIÓN	128
CONCLUSIONES y RECOMENDACIONES	141
Conclusiones	142
Recomendaciones	144
Bibliografía.....	145
ANEXOS.....	147
ANEXO 1: Checklist, según la ISO 9001:2008.....	147
ANEXO 2: Estado de Resultados trimestrales desde el 2010 – 2012 de la empresa Vinos AR E.I.R.L.....	156
ANEXO 3: Balance General Trimestrales desde el 2010 – 2012 de la empresa Vinos AR E.I.R.L.....	159
ANEXO 4: PROCEDIMIENTO DE REVISIÓN DEL SGC DE VINOS AR (EG/01)	165
ANEXO 5: PROCEDIMIENTO DE CONTROL DE DOCUMENTOS (GC/01)	172
ANEXO 6: PROCEDIMIENTO DE CONTROL DE REGISTROS (GC/02)	175
ANEXO 7: PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍAS INTERNAS (GC/03).....	180
ANEXO 8: PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN E INDUCCIÓN DEL PERSONAL (GH/01)	189
ANEXO 9: PROCEDIMIENTO PARA EVALUACIÓN DE LA COMPETENCIA Y DESARROLLO HUMANO (GH/02)	192
ANEXO 10: PROCEDIMIENTO DE ATENCIÓN DE RECLAMOS Y SATISFACCIÓN DEL CLIENTE (AC/01)	199
ANEXO 11: REALIZACIÓN DEL PRODUCTO.....	204
ANEXO 12: ENCUESTA DE IMPACTO PARA EVALUAR LAS CAUSAS QUE AFECTAN A LA RENTABILIDAD DE VINOS AR. E.I.R.L.....	209
ANEXO 13: LISTA DE COLABORADORES QUE DESARROLLARON LA ENCUESTA DE IMPACTO	210
ANEXO 14: MATRIZ DE PRIORIZACIÓN.....	210
ANEXO 15: PROCEDIMIENTO DE MANTENIMIENTO DE INSTALACIONES Y MAQUINARIAS.....	211
ANEXO 16: PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL DE LAS OPERACIONES DE PRODUCCIÓN	216

ANEXO 17: ORGANIGRAMA PROPUESTO 219

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1: Tasa de Crecimiento del PBI (2008 – 2013).....	2
Figura 1.2: Participación en el VBP agrícola (Enero 2013).....	5
Figura 1.3: Principales usos en la producción mundial de uva	8
Figura 1.4: Consumo Per Cápita de Vino (En litros por habitante por año)	8
Figura 1.5: Producción Nacional y Regional de uva (En miles de tm)	9
Figura 1.6: Producción Regional de uva 2010 (En participación %)	10
Figura 1.7: Diagrama de Ishikawa de la realidad problemática	13
Figura 1.8: Representación gráfica del diseño no experimental	20
Figura 2.1: Modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos	30
Figura 2.2: Valores, propósitos y objetivos.....	35
Figura 2.3: Enfoque basado en los procesos	38
Figura 3.1: Organigrama de la empresa antes de la presente propuesta de SGC	59
Figura 3.2: Porcentaje de cumplimiento de requisitos generales y documentación.....	63
Figura 3.3: Porcentaje de cumplimiento de responsabilidad por parte de la dirección...	67
Figura 3.4: Porcentaje de cumplimiento de la gestión de los recursos	69
Figura 3.5: Porcentaje de cumplimiento en cuanto a la realización del producto.....	74
Figura 3.6: Porcentaje de cumplimiento en cuanto medición, análisis y mejora	77
Figura 3.7: Porcentaje de cumplimiento del SGC ISO 9001:2008.....	78
Figura 3.8: Diagrama de Pareto de las causas que afectan a la rentabilidad	83
Figura 4.1: Mapa de procesos del SGC de la empresa Vinos AR	91
Figura 6.1: Correlación entre el ROA y ROE de la empresa Vinos AR EIRL.....	133

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1: Indicador de Actividad Económica Regional 1/2 (Variación porcentual respecto a similar periodo del año anterior).....	3
Tabla 1.2: Valor Bruto de la Producción (VBP) agropecuaria (Variación real1)	4
Tabla 1.3: Producción Principal Productos Agrícolas (tm).....	5
Tabla 1.4: Valor Bruto de Producción Manufacturera (Variación real).....	6
Tabla 1.5: Producción Manufactura no Primaria (Índice de volumen físico: 1994=100)...	7
Tabla 1.6: Operacionalización de las variables Sistema de Gestión de Calidad y rentabilidad.....	18
Tabla 3.1: Escala de calificación de la Gestión de la Calidad.....	60
Tabla 3.2: Nivel de calidad, según el porcentaje de cumplimiento de los requisitos generales y de la documentación del sistema de calidad.....	61
Tabla 3.3: Nivel de calidad según el porcentaje de cumplimiento de la responsabilidad de la dirección, prescrita por el sistema de calidad	64
Tabla 3.4: Nivel de calidad según el porcentaje de cumplimiento con respecto a lo prescrito por el sistema de calidad en cuanto a la gestión de los recursos	68
Tabla 3.5: Nivel de calidad según el porcentaje de cumplimiento con respecto a lo prescrito por el sistema de calidad en cuanto a la realización del producto	70
Tabla 3.6: Nivel de calidad según el porcentaje de cumplimiento con respecto a lo prescrito por el sistema de calidad en cuanto medición, análisis y mejora	75
Tabla 3.7: Nivel de calidad de la empresa Vinos AR EIRL según el cumplimiento a lo prescrito por la norma internacional ISO 9001:2008	78
Tabla 3.8: Resumen de los no cumplimientos del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001: 2008.....	80
Tabla 3.9: Impacto de cada causa que afecta a la rentabilidad.....	82
Tabla 4.1: Matriz del Sistema de Gestión de Calidad.....	85
Tabla 4.2: Requisitos de la documentación del SGC	92
Tabla 4.3. Presupuesto anual para capacitaciones.....	109

Tabla 4.4. Inversión para capacitaciones	109
Tabla 4.5. Beneficios anuales obtenidos con la mejora.....	110
Tabla 4.6. Presupuesto para comunicación de política de calidad	112
Tabla 4.7. Presupuesto para mantenimiento.....	114
Tabla 4.8. Beneficio obtenido con implementación de mantenimiento preventivo	115
Tabla 5.1: Estándar de costo de producción para 500 litros de vinos.....	118
Tabla 5.2: Determinación del Costo de producción	119
Tabla 5.3: Gastos de Administración y Ventas proyectados según los requerimientos del SGC.....	119
Tabla 5.4: Tabla de depreciación de los activos.....	120
Tabla 5.5: Inversiones en activos fijo e intangible	121
Tabla 5.6: Capital de trabajo requerido para cubrir el 50% de los costos operativos...	121
Tabla 5.7: Ingresos por reducción de PNC e incremento de producción	122
Tabla 5.8: Ingresos por incremento de la producción.....	122
Tabla 5.9: Valor de salvamento de los activos fijos.....	123
Tabla 5.10: Cuadro de servicio de la deuda	124
Tabla 5.11: Estado de resultados para la propuesta de mejora con recursos propios .	125
Tabla 5.12: Estado de resultados para la propuesta de mejora financiada	125
Tabla 5.13: Flujo de caja económico.....	126
Tabla 5.14: Determinación de indicadores económicos	126
Tabla 5.15: Flujo de caja financiero	127
Tabla 5.16: Determinación de indicadores financieros	127
Tabla 6.1: Rentabilidad trimestral de Vinos AR EIRL, desde el 2010 al 2012.....	132
Tabla 6.2: Prueba t entre la media del ROE que no considera el efecto impositivo con la media del ROA que considera el efecto impositivo y el ROA que no lo considera en la empresa Vinos AR.....	135
Tabla 6.3: Prueba t entre la media del ROE que considera el efecto impositivo con la media del ROA que considera el efecto impositivo y el ROA que no lo considera en la empresa Vinos AR.....	136

INTRODUCCIÓN

Hoy en día se habla cada vez más de la gestión como un enfoque de mejora continua o también conocido como ciclo PHVA (Planificar, Hacer o implementar, Verificar y Actuar o corregir), más aun diversas empresas han optado por sistemas de gestión basadas en normas internacionales como es el caso de la ISO 9001:2008, las cuales son diseñadas bajo este enfoque. No obstante a ello, la realidad es que se ha convertido en una pantalla más que caracteriza a muchas de estas empresas, pues solo obtienen la certificación y no hay un plan de implementación consecuente que les permita poner en marcha el sistema de gestión orientado a generar valor añadido en miras de mejorar su rentabilidad.

De acuerdo a lo anterior, la presente investigación sobre la propuesta de un Sistema de Gestión de Calidad basado en la ISO 9001:2008 para mejorar la rentabilidad en la empresa Vinos AR EIRL, de la ciudad de Cascas, se ha desarrollado en los siguientes capítulos.

En el Capítulo I, se muestran los aspectos generales sobre el problema de la investigación. Abordando la realidad problemática, la hipótesis implícita perseguida, los objetivos a trazar a fin de evidenciar las mejoras en la rentabilidad con la propuesta del Sistema de Gestión de Calidad; de otro lado se precisa aspectos metodológicos como el diseño de la investigación y la operacionalización de las variables.

En el Capítulo II, se describen las bases referenciales relacionadas con la presente investigación, desde los estudios antecedentes, bases teóricas y aspectos conceptuales con contribuyan a comprender de forma más concisa el enfoque del Sistema de Gestión de Calidad.

En el Capítulo III, una vez planificado como se desarrollará el plan de tesis se plasma el informe de diagnóstico de la realidad problemática en términos de los niveles de cumplimiento del Sistema de Gestión de Calidad.

En el Capítulo IV, se ha planteado la propuesta del Sistema de Gestión de Calidad basada en la norma ISO 9001:2008.

En el Capítulo V, se ha realizado la respectiva evaluación económica financiera que ha permitido cumplir el requisito empresarial garantizar que la propuesta de mejora será congruente con el principio de mejora de la rentabilidad para la empresa, y al mismo tiempo se constituye en un indicio empírico que de llevarse a cabo efectivamente mejorará la rentabilidad económica financiera de la empresa.

En el Capítulo VI, se presentan los resultados relacionados con la variable efecto, cabe precisar la rentabilidad, evidenciando el problema existencia en cuanto a la rentabilidad de la empresa, aspecto que podrá ser mejorado en el caso se ponga en marcha la propuesta de Sistema De Gestión de Calidad.

Finalmente se plantean las conclusiones y recomendaciones como resultado del presente estudio.

Además la presente investigación permitirá a los lectores conocer en el capítulo de resultados la importancia de la rentabilidad financiera, ROE o rentabilidad sobre el patrimonio respecto de la rentabilidad económica o rentabilidad sobre los activos, bajo el enfoque del apalancamiento financiero como parte de una gestión orientada hacia la satisfacción de los clientes para rentabilizar los activos y por ende hacerlos significativos frente a las deudas adquiridas.

CAPÍTULO 1

GENERALIDADES DE LA

INVESTIGACIÓN

1.1. Realidad problemática

Economía Peruana

Según la Figura 1.1, la economía peruana continuará su vía ascendente en el 2014 respecto al año 2013, de acuerdo con el marco macroeconómico multianual del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) el crecimiento del Producto Bruto Interno (PBI) para el 2014 será de 5.7%.

En diciembre del 2013, según el BCRP, el PBI registró un crecimiento de 5.0%, tasa que refleja el desempeño de los sectores servicios y comercio y, en menor medida de la pesca, minería, manufactura de recursos primarios y construcción.

Así mismo, las reservas internacionales a febrero del 2014 sumaron US\$64.937 millones, cifra superior a los US\$48.816 del ejercicio precedente.

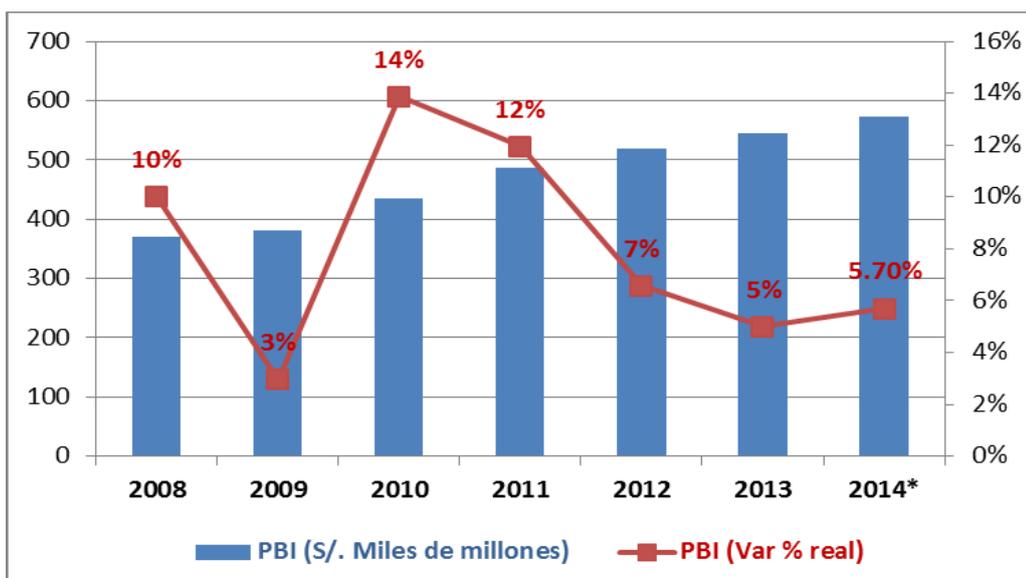


Figura 1.1: Tasa de Crecimiento del PBI (2008 – 2013)

Nota: (*) cálculo estimado

Fuente: BCRP

El Perú, a pesar de la incertidumbre que opaca a la Unión Europea (UE) y a los Estados Unidos, y a una eventual desaceleración de la economía de China, se halla en una posición privilegiada para enfrentar los efectos de la volatilidad financiera internacional, tanto por la caja de divisas cuanto por una menor deuda externa y una mayor inversión pública y privada.

De acuerdo con los analistas, el Perú continuará siendo uno de los países líderes en el crecimiento en América Latina en los siguientes cinco años, a un promedio anual de 6%, empujado por el dinamismo de la inversión foránea y la demanda interna.

El país participará con mayor relevancia en mercados con los que cuenta tratados de libre comercio (TLC's) u otros acuerdos similares, para promover su oferta exportadora, además de la minera, como la pesquera tradicional y no tradicional, agropecuaria, textilera, forestal y química

Economía de la Región La Libertad

Según se observa en la Tabla 1.1, en enero 2013, el desempeño de la economía de La Libertad, medido a través del Indicador de Actividad Económica Regional, disminuyó 0.7%, por la menor producción en pesca (-60.3%), minería (-17.8%) y manufactura (-1.6%). Atenuaron la caída, los sectores construcción (12.8%), servicios financieros (10.0%), servicios gubernamentales (9.5%), electricidad y agua (3.4%) y agropecuario (1.8%).

Tabla 1.1: Indicador de Actividad Económica Regional ^{1/2} (Variación porcentual respecto a similar periodo del año anterior)

SECTOR	PONDERACIÓN 3/	ENERO 2013	
		Var.%	Contribución 4/
Agropecuario	19,8	1,8	0,4
Agrícola		-2,7	
Pecuario		5,4	
Pesca	0,4	-60,3	-0,2
Minería	12,0	-17,8	-2,1
Manufactura	19,3	-1,6	-0,3
Primaria		-31,5	
No primaria		11,6	
Construcción	7,8	12,8	1,0
Electricidad y agua	0,7	3,4	0,0
Servicios gubernamentales	4,9	9,5	0,5
Servicios financieros	1,8	10,0	0,2
TOTAL	66,7	-0,7	-0,7

1/ Es un Indicador parcial de la actividad económica de la región que alcanza una cobertura de 66.7% del valor agregado bruto de la producción regional según cifras del INEI.

2/ Actualizado con información al 20 de marzo de 2013.

3/ Considera la estructura productiva de la región para el año 2007 según cifras del INEI. En el caso de los servicios financieros se considera como ponderación el promedio nacional para dicho año (1,8 por cierto)

4/ En puntos porcentuales.

Fuente: MNAG. MINEM. Gerencia Regional de la producción. PRODUCE. SEDALIB, MEF. SBS y Empresas.

Elaboración: BCRP. Sucursal Trujillo. Departamento de Estudios Económicos.

Por su parte, el Índice de Confianza Empresarial Regional (ICER) registró en febrero de 2013 un nivel de 53,7 puntos, 1,7 puntos más, respecto al mes previo. El ICER se sitúa, por cuarenta y siete meses consecutivos, en el tramo optimista.

Las exportaciones de La Libertad totalizaron, en enero de 2013, US\$ 192,1 millones, 17.9% menos de lo exportado en igual mes de 2012. Las exportaciones tradicionales disminuyeron 22.3%, mientras que las no tradicionales aumentaron en 2.6%.

Las importaciones realizadas por el puerto de Salaverry sumaron en enero US\$ 50,5 millones, 16.0% por encima de lo importado en igual mes del año previo.

Producción Agropecuaria

En enero de 2013 la actividad agropecuaria creció 1.8%, respecto al mismo mes del periodo anterior, básicamente, por la expansión del subsector pecuario (5.4%). El subsector apícola, por el contrario, decreció en 2.7%.

Tabla 1.2: Valor Bruto de la Producción (VBP) agropecuaria (Variación real¹)

	ENERO	
	2012	2013
Subsector Agrícola	-1,1	-2,7
Subsector Pecuario	-0,7	5,4
Sector Agropecuario	-0,8	1,8

1 Respecto al mismo mes o periodo del año anterior

Fuente: MINAG

ELABORACIÓN: BCRP, Sucursal Trujillo, Dpto. de Estudios Económicos

Sub sector agrícola

La contracción agrícola interanual es resultado de la menor producción de los cultivos orientados a la exportación y agroindustria (-8.4%), principalmente, espárrago (-14.7%), maíz amarillo duro (-14.7%) y caña de azúcar (-4.5%); observándose además que la baja no es tan considerable para el caso de la materia prima objeto de estudio, como es el caso de la uva, cuya producción disminuyó en 3.3%).

Tabla 1.3: Producción Principal Productos Agrícolas (tm)

	ENERO		
	2012	2013	Var%
EXPORTACION y AGROINDUSTRIA			-8,4
Caña de azúcar	417 878	399 164	-4,5
Espárrago	15 641	13 337	-14,7
Maíz amarillo duro	7 669	6 544	-14,7
Uva	3 888	3 761	-3,3
Papa	919	930	1,1
Algodón	0	0	-
Alcachofa	0	0	-
Páprica	30	30	0,0
MERCADO INTERNO			11,9
Papa	22 800	28 891	26,7
Arroz	3 875	4 053	4,6
Alfalfa	16 553	16 919	2,2
Trigo	0	0	-
Cebada	0	0	-
Maíz amiláceo	0	0	-
Piña	2 962	2 971	0,3
Cebolla	1 318	1 534	16,4
TOTAL			-2,7

Fuente: MINAG

Elaboración: BCRP, Sucursal Trujillo, Dpto. de Estudios Económicos

Por su parte, la producción para el mercado interno creció 11.9%, principalmente, papa (26.7%), cebolla (16.4%) y arroz (4.6%).

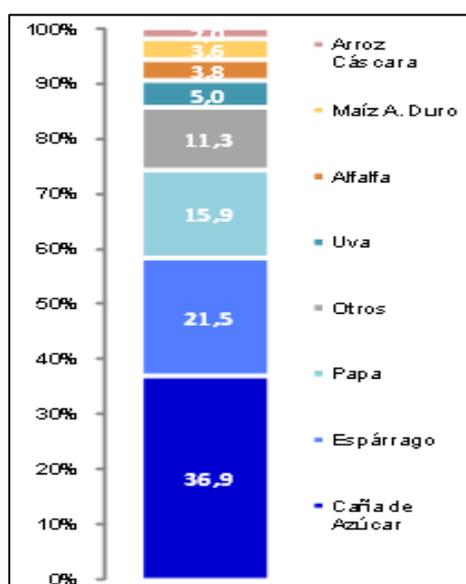


Figura 1.2: Participación en el VBP agrícola (Enero 2013)

Fuente: MINAG

Elaboración: BCRP, Sucursal Trujillo, Dpto. de Estudios Económicos

Como es de observar la uva tiene una participación considerable en el VBP, siendo de 15.9%; lo que le da la relevancia debida como parte esencial en los procesos de elaboración de vinos, objeto de estudio de la presente investigación.

Producción manufacturera

La manufactura inició el año 2013 con una caída de 1.6%, en términos interanuales, luego de haber acumulado una expansión de 5.9%, durante el 2012. El retroceso se sustenta, básicamente, en la menor actividad de la industria procesadora de recursos primarios, que se contrajo 31.5%; a diferencia, de la industria no primaria que creció 11.6%.

Tabla 1.4: Valor Bruto de Producción Manufacturera (Variación real)

	ENERO	
	2012	2013
Manufactura Primaria	9,4	-31,5
Manufactura no P rimaria	-6,0	11,6
Total Sector	-1,7	-1,6

Fuente: Gerencia Regional de Agricultura, Ministerio de la Producción y Empresas.
Elaboración: BCRP, Sucursal Trujillo. Departamento de Estudios Económicos.

Subsector Manufactura no Primaria

En enero de 2013 la manufactura no primaria creció 11.6%, respecto a enero de 2012, como resultado de los mayores niveles de producción en los rubros de: bebidas gaseosas (73.2%), curtido y adobo de cueros (49.4%), hilados de algodón (45.8%), alcohol etílico (27.9%), tableros aglomerados (25.2%), papel y cartón (23.9%), cemento (13.2%), alimentos para animales (6.8%), edición e impresión (5.9%) y galletas (1.3%). El resto de ramas industriales, por el contrario, redujeron su producción tales como: conservas de hortalizas, en 46.0%; sacos de polipropileno, en 38.8%; carrocerías, en 38.2%; elaboración de ron y otras bebidas, en 35.3%; y en 1.2%, la producción de harina de trigo; todo ello le restó dinamismo al subsector.

**Tabla 1.5: Producción Manufactura no Primaria (Índice de volumen físico:
1994=100)**

CIIU - Ramas de Actividad	ENERO		
	2012	2013	Var. %
Alimentos y Bebidas	335,0	376,0	12,3
Conservas de hortalizas	386,5	208,6	-46,0
Harina de trigo	147,9	146,1	-1,2
Alimentos para animales	667,2	712,3	6,8
Galletas	242,0	245,2	1,3
Alcohol etílico	385,5	493,0	27,9
Ron y otras bebidas	168,4	108,9	-35,3
Bebidas gaseosas	717,4	1 242,8	73,2
Fabricación de Productos Textiles	94,3	137,5	45,8
Hilados de algodón	94,3	137,5	45,8
Curtido y Adobo de Cueros, Calzado	71,2	106,4	49,4
Productos de Madera y Otros	499,8	625,9	25,2
Tableros aglomerados	499,8	625,9	25,2
Papel y Productos de Papel	270,2	334,9	23,9
Papel y cartón	270,2	334,9	23,9
Edición e Impresión	122,5	129,7	5,9
Productos de Caucho y Plástico	494,1	341,4	-30,9
Sacos de polipropileno	503,3	307,8	-38,8
Tela Arpillera	454,2	486,1	7,0
Minerales no Metálicos	279,8	316,9	13,2
Cemento	279,8	316,9	13,2
Vehículos Automotores	179,7	111,0	-38,2
TOTAL	296,1	330,6	11,6

Fuente: Gerencia Regional de Agricultura, Ministerio de Producción y Empresas.
ELABORACIÓN: BCRP, Sucursal Trujillo. Departamento de Estudios Económicos.

Producción de uva

Los usos de la producción mundial de uva al año 2000 son, 57% a la elaboración de vino, 31% a consumo en Fresco, 8% a la elaboración de Jugo concentrado o Mosto y el restante 4% a pasas de uva, lo cual ha variado ligeramente en relación al 2001.

Como se puede observar en cuanto a la utilización de la producción mundial de uva, se tiene que la mayor parte de la producción se destina a la elaboración del vino, lo cual es congruente con los últimos estudios que se han realizado y que han demostrado la importancia del consumo moderado del vino para la salud humana.

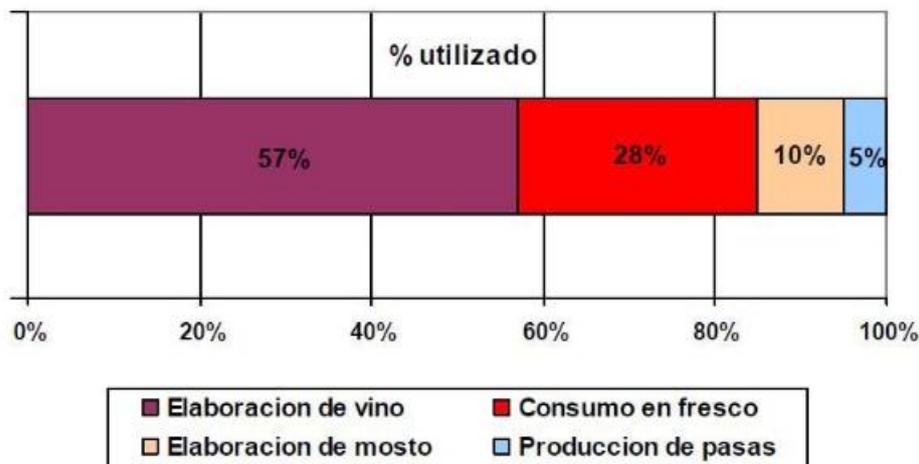


Figura 1.3: Principales usos en la producción mundial de uva

Fuente: Organización Internacional de la Viña y El Vino (OIV) 2001

Consumo de vino

El consumo de vino en el Perú, si bien ha crecido en los últimos años, está lejos del consumo de Chile, como se muestra en la Figura 1.4.

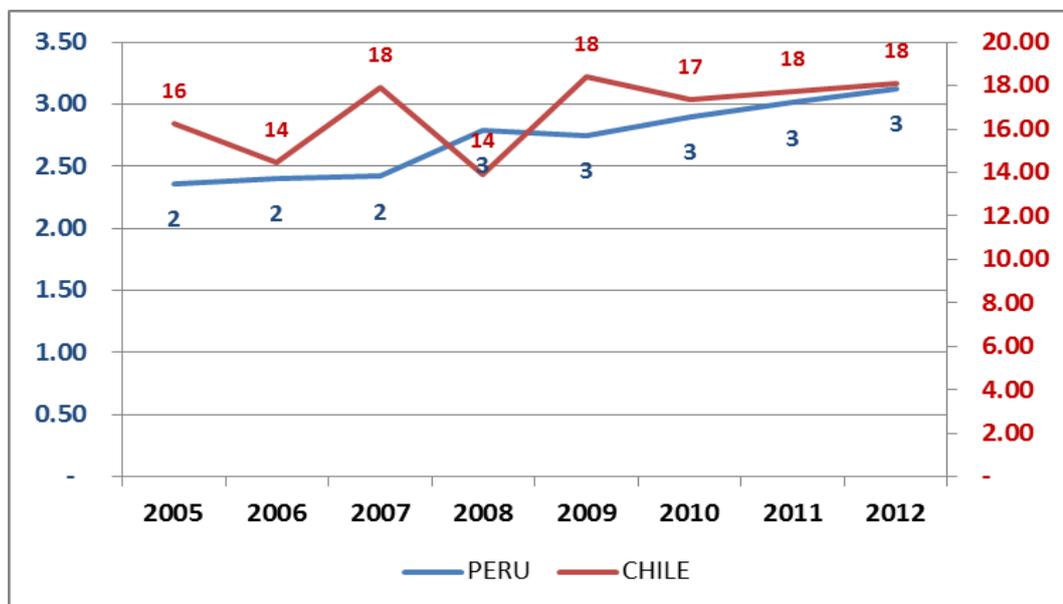


Figura 1.4: Consumo Per Cápita de Vino (En litros por habitante por año)

Fuente: Organización Internacional de la Viña y el Vino (OVI) 2012

En el 2012, el promedio de consumo fue de 3 litros por habitante, mientras que en Chile se consume 18 litros por habitante por año.

Producción nacional de uva

La producción de uva en el Perú, ha tenido un importante dinamismo, pues desde el 2008, donde se produjeron 223 mil toneladas, se ha alcanzado el 2012 las 325 mil toneladas, significando esto un crecimiento quinquenal de alrededor del 150%.

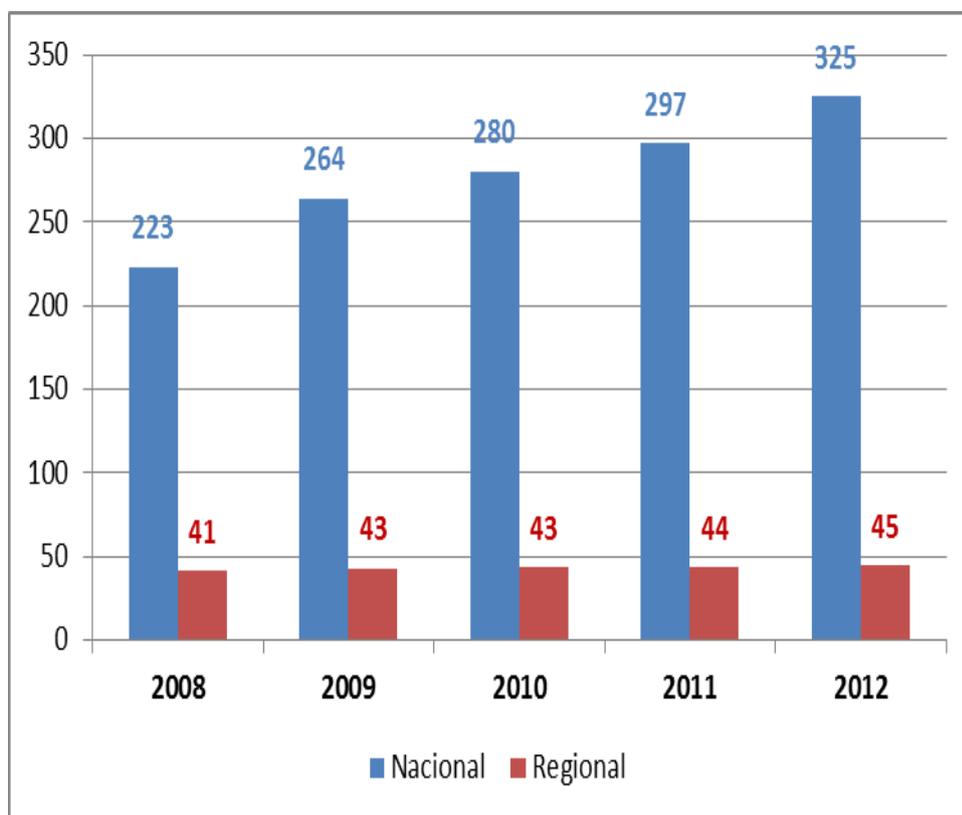


Figura 1.5: Producción Nacional y Regional de uva (En miles de tm)

Fuente: MINAG

En el mismo periodo la producción regional de uva creció solamente un 10% y paso de representar el 18% de la producción nacional en el 2008, (223 mil toneladas a nivel nacional frente a 41 mil toneladas a nivel regional) a representar el 14% de la producción nacional de uva en el 2012 (325 mil toneladas a nivel nacional frente a 45 mil toneladas a nivel regional).

En la Figura 1.6, se aprecia que dentro de la Región La Libertad, la participación de la provincia de Gran Chimú en la producción de uva es del 71%.

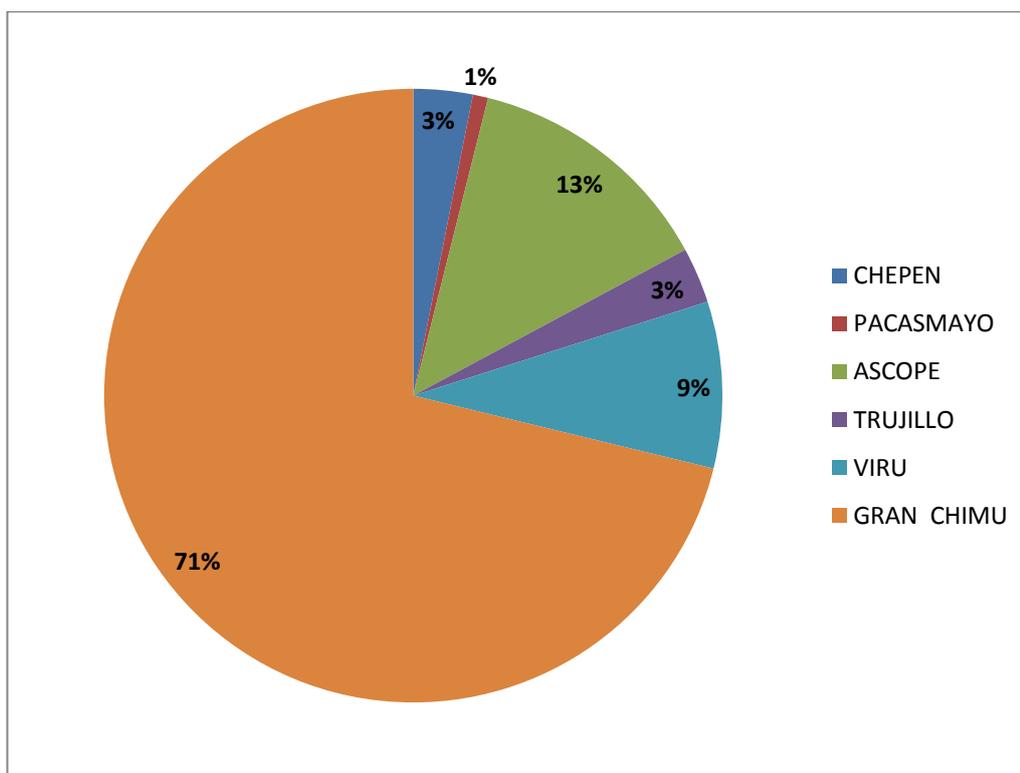


Figura 1.6: Producción Regional de uva 2010 (En participación %)

Fuente: MINAG – Dirección Regional Agraria La Libertad

Producción de vinos y destilados de uva.

El Gobierno Regional de La Libertad está en el proceso, mediante una ordenanza propuesta por la Presidencia de la Comisión de Agricultura, de declarar como Producto Bandera de la Región La Libertad al “Puro de uva”, resultado de la destilación del mosto fermentado de uva de Cascas; además, en la mencionada propuesta de ordenanza regional también plantea denominar a la ciudad de Cascas como “Capital del Puro de Uva” y a la Provincia de Gran Chimú como pionera en la elaboración del referido producto.

Cascas, tiene a la uva como producto emblemático, con una creciente producción de vinos y demás derivados destilados de la vid: y se ha posesionado como primer productor de uva en la región y en la zona norte del país, no solo por la cantidad que produce; si no por la calidad de su producto.

En el año 2011 Gran Chimú ha producido 30 mil 447 toneladas de uva, correspondiendo al distrito de Cascas el 76.59 % de la producción total: Sayapullo el 13,30%; Marmot el 6,40% y Lucma el 3,71 %.

Asimismo, a nivel provincial, la provincia de Gran Chimú ocupa el primer lugar con el 70,25 % de la producción total de uva que se produce en la región; y a nivel nacional la región La Libertad ocupa el tercer lugar con el 14,71 % de la producción total de uva.

La principal ocupación de la provincia de Gran Chimú es la vitivinicultura con una superficie cultivada de 2 mil 15 hectáreas para fruta de mesa, 250 hectáreas para destilados de uva como el “Puro de uva” y 72 hectáreas para la producción de vinos, dedicándose a esta actividad unos mil 200 productores.

La empresa Vinos AR EIRL produce vinos en su variedad Borgoña, Seco y semi Seco, destilado “Puro de uva” en diversas presentaciones. Actualmente la Empresa Vinos AR EIRL, tiene una gran aceptación en el mercado regional y también sus productos son comercializados en la ciudad de Lima para su venta al por menor por las diferentes tiendas y licorerías de la capital, esta distribución difiere de la venta de los productos ya que es a granel.

Por ello, la producción de la empresa se ha incrementado a fin de abastecer la demanda, para ello se procede al acopio de la materia prima procedente de proveedores locales comprando al momento de la cosecha. La calidad se verifica en campo y según esta, se acuerda el precio. La uva es trasladada por el agricultor vendedor a la planta. Actualmente no existe una política de proveedores que permitan acordar calidad y manejo pos cosecha de la uva.

El proceso de producción del vino se realiza de acuerdo al proceso ya estandarizado y para ello, el personal cuenta con conocimientos técnicos y prácticos de producción vitivinícola, sin embargo, obvia muchos de los controles de calidad requeridos basándose en su experiencia y trayectoria en la industria local. La calidad es reemplazada por la cantidad o volumen de producción que es el objetivo del área de producción.

La maquinaria, si bien es cierto esta operativa, es posible introducir mejoras en el proceso ya que actualmente no se cuenta con equipos modernos y de diseño sanitario lo cual permitiría mejorar las labores de limpieza pre y pos proceso a fin de disminuir la proliferación de microorganismos que pueden interferir con las cepas de vinificación, además de representar un menor consumo de agua en el caso de las lavadoras y por ende de energía haciendo el proceso más económico. Actualmente, solo se realiza un mínimo mantenimiento preventivo a la maquinaria y equipo, siendo

el que usualmente se realiza el mantenimiento correctivo el cual muchas veces ocasiona demoras por falta de técnicos o repuestos.

Todos estos aspectos constituyen la problemática que ocasiona que no se pueda lograr estándares de calidad homogénea entre campañas de producción y además de mermas en la materia prima y producto terminado lo que representa un costo para la empresa que finalmente se ve reflejado en la rentabilidad.

La problemática antes abordada respecto de la gestión de calidad que pudiera estar emprendiendo la empresa, se resume de forma gráfica en el presente diagrama de Ishikawa.

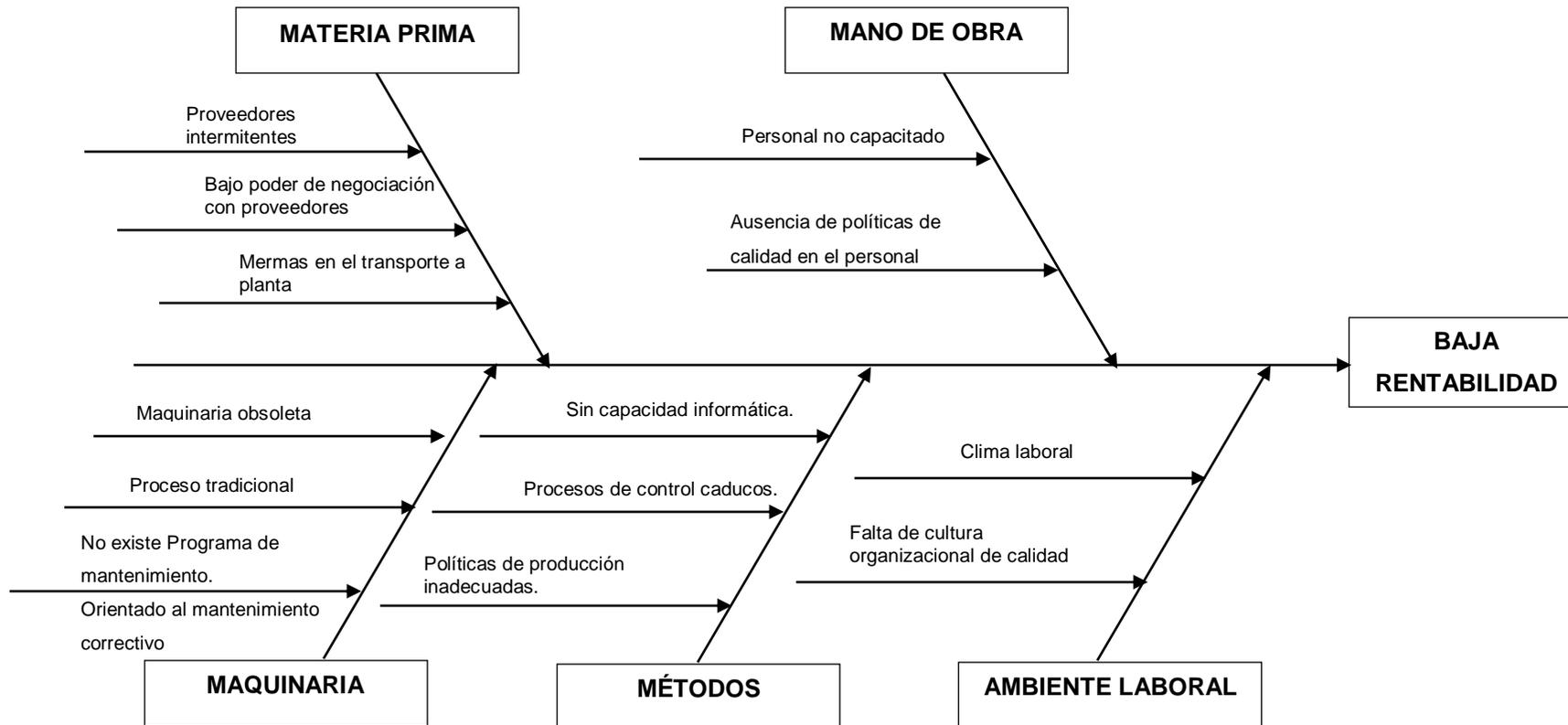


Figura 1.7: Diagrama de Ishikawa de la realidad problemática
 Fuente: Elaboración propia

1.2. Formulación del Problema

¿Cuál es el impacto del sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001:2008, en la rentabilidad en la empresa Vinos AR EIRL?

1.3. Delimitación de la investigación

La investigación está delimitada en el ámbito geográfico local, específicamente en la empresa Vinos AR EIRL, para la cual se ha generado la propuesta de un Sistema de Gestión de Calidad basado en la norma ISO 9001:2008, a fin de mejorar la rentabilidad.

En cuanto al alcance, se enmarca en el ámbito de las ciencias de la ingeniería, específicamente en la disciplina de la Ingeniería Industrial, enfocándose en la sistematización de los procesos estratégicos, operativos y de apoyo a fin de lograr mejoras en la rentabilidad. La investigación se desarrolló a nivel descriptivo, es decir se buscó medir, describir y caracterizar la situación de la empresa en torno a la situación actual de su sistema de gestión y de la rentabilidad.

De acuerdo con el tiempo, se enmarca en los periodos 2010 – 2012, periodos en los que se tomó los datos históricos que evidencian el problema.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo General

Mejorar la rentabilidad en la empresa Vinos AR EIRL mediante un Sistema de Gestión de Calidad basado en la norma ISO 9001:2008.

1.4.2. Objetivos Específicos

- 1) Diagnosticar el nivel de calidad de la empresa Vinos AR EIRL según el cumplimiento a lo prescrito por la norma internacional ISO 9001:2008.
- 2) Diseñar y proponer el Sistema de Gestión de Calidad basado en la norma ISO 9001:2008 en la empresa Vinos AR EIRL.
- 3) Evaluar la viabilidad económica financiera de la propuesta del Sistema de Gestión de Calidad.
- 4) Identificar la situación de rentabilidad económica y financiera de la empresa Vinos AR EIRL, según los indicadores del ROA y ROE como evidencian los incumplimiento del Sistema de Gestión de Calidad en la empresa Vinos AR EIRL.

1.5. Justificación

a) Justificación teórica

Un Sistema de Gestión de la Calidad es un conjunto de elementos interrelacionados de una empresa u organización por los cuales se administra de forma ordenada la calidad de la misma, en la búsqueda de la satisfacción de sus clientes mediante el seguimiento, medición, análisis y mejoras del proceso, por ello, la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad en las organizaciones trae muchos beneficios, ya sea porque logran diferenciar servicios y productos, hasta la obtención de ventajas competitivas plasmadas en la preocupación por la calidad, la atención al cliente, y la capacidad de respuesta a las necesidades del mercado.

La presente investigación busca realizar una observación directa de los procesos y la recopilación de información que le permita diagnosticar la situación actual de los procesos en relación con la Norma ISO 9001:2008 y diseñar una propuesta de implementación de un SGC.

b) Justificación aplicativa

Según el criterio de conveniencia la presente investigación, se justifica porque busca hacer énfasis en un Sistema de Gestión de Calidad al proponerlo como solución a la problemática por la que atraviesa la empresa objeto de estudio, cuya importancia radica en que permite la mejora continua de los procesos, la reducción de costos y recursos al no trabajar las áreas de manera independiente, logrando que el personal esté altamente comprometido con la calidad de su producto, obteniendo como resultado la mejora de la productividad, rentabilidad, resultados y competitividad de la empresa. Además, busca el cumplimiento de la normativa vigente respecto a la calidad del producto y ambientes de proceso.

c) Justificación valorativa

El Desarrollo de la presente investigación será motivo para que la empresa Vinos AR EIRL le dé la importancia pertinente y decida implementarlo, a fin de cumplir con los objetivos y metas trazadas respecto de los requisitos que son planteados por el cliente, la propia empresa y la legislación. De forma específica la implementación del sistema del SGC en el caso opte por implementarlo, le

permitirá a la empresa tener todos los procesos, procedimientos, responsabilidades y métodos establecidos y estandarizados, evitando así la ocurrencia de los ya conocidos cuellos de botella, el cual podría surgir por la falta de conocimiento de la realización de una tarea específica, bajo cierta circunstancia de operación. Como es evidente el efecto del SGC basado en la norma ISO 9001:2008 en la rentabilidad es ineludible, dado que la planificación y el control, eficiente, permiten en definitiva reducir mermas, atender a tiempo los pedidos, cubrir la meta de producción, aspecto que en el caso sea implementado por la empresa, redundará en mayores utilidades.

Dado que toda empresa es un ente importante en la sociedad, en definitiva las mejoras en esta tiene implicancias en las mejoras remunerativas de sus colaboradores o cliente interno, como es el caso de su personal, en base a un manejo sólido de políticas de incentivos; de esta forma las mejoras de las familias a las cuales pertenecen los trabajadores se verá beneficiada.

Las mejoras de los procesos en toda empresa en definitiva implica la reingeniería de los mismos, aspecto que trae consigo el uso de la tecnología o la innovación tecnológica; en ese sentido la presente investigación se justifica también por enfatizar en el uso de la tecnología como herramienta de aplicación para mejorar la calidad bajo una filosofía de mejora continua en los procesos de producción de vinos de la empresa Vinos AR EIRL.

d) Justificación académica

Finalmente vale decir que la presente investigación al ser de un enfoque descriptivo servirá de base referencial o de respaldo para futuras investigaciones que pretendan demostrar en el marco de la investigación científica los postulados o argumentos teóricos en los que se apoya la presente investigación, a fin de emprender investigaciones con un alcance de investigación explicativa, de tal forma que demuestren explícitamente el efecto que tiene el SGC en la Rentabilidad.

1.6. Tipo de investigación

❖ **Según el fin que se persigue:** La presente investigación es considera como **Investigación aplicada**, al respecto Tamayo y Tamayo (2004), sostiene que el nivel de investigación es aplicada porque busca la utilización de los conocimientos que se

adquieren, encontrándose estrechamente vinculada con la investigación básica, pues depende de los resultados y avances de esta última; esto queda aclarado si nos percatamos de que toda investigación aplicada requiere de un marco teórico. La teoría antes precisada es concordante con la presente tesis, dado que se toma las bases teóricas respecto de Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2008 y de Rentabilidad, a fin de conocer la naturaleza de las variables implicadas y en todo caso sea factible su operacionalización y medición paralela de estas, al tratarse de una investigación descriptiva con hipótesis implícita (no siendo factible demostrarla).

❖ **Según el alcance o profundidad de la investigación:** Se considera como **investigación descriptiva**, en concordancia con Ávila (2006) , este tipo de investigación es aquella que narra de modo sistemático las características de una población, situación o área de interés, en donde los investigadores recogen los datos sobre la base de una hipótesis o teoría (pero que no necesariamente es factible de demostrar), exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer conclusiones atribuibles a la población objeto de estudio. Lo anterior es concordante con la presente tesis, puesto que si bien se maneja la hipótesis implícita respecto de la mejora significativa que se pudiera lograr con la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad, sin embargo, no fue factible demostrar ello, puesto que no se implementó, pudiéndose tan solo realizar las mediciones paralelas de las variables.

1.7. Hipótesis

Hipótesis implícita: El Sistema de Gestión de Calidad basado en la norma ISO 9001:2008, mejora la rentabilidad en la empresa Vinos AR EIRL.

Es de precisar que no es demostrable, dado que no se ha implementado el SGC por existir limitaciones en la injerencia para dar seguimiento al desarrollo de los procesos y el recojo de los resultados consecuentes de la rentabilidad.

1.8. Variables

1.8.1. Sistema de variables

Variable independiente	: Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2008
Variable dependiente	: Rentabilidad

1.8.2. Operacionalización de variables

Tabla 1.6: Operacionalización de las variables Sistema de Gestión de Calidad y rentabilidad

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Indicadores	Escala de medición
Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2008	Estructura operacional de trabajo, bien documentada e integrada a los procedimientos técnicos y gerenciales, para guiar las acciones de la fuerza de trabajo, la maquinaria o equipos, y la información de la organización de manera práctica y coordinada y que asegure la satisfacción del cliente y bajos costos para la calidad	Estructura operacional de trabajo, documentada e integrada a los procedimientos técnicos y gerenciales a través del cumplimiento de los requisitos generales y de la documentación responsabilidad de la dirección, la gestión de los recursos, la realización del producto y la medición, análisis y mejora continua como para del ciclo de mejora continua.	<p>porcentaje de cumplimiento de los requisitos generales y de la documentación</p> <p>porcentaje de cumplimiento con respecto a la responsabilidad de la dirección</p> <p>Porcentaje de cumplimiento respecto de la gestión de los recursos</p> <p>Porcentaje de cumplimiento con respecto a la realización del producto</p> <p>Porcentaje de cumplimiento con respecto a la medición, análisis y mejora</p>	Ordinal

Rentabilidad	Relación entre los costos generados por el uso de los activos de la empresa en actividades productivas o de servicios y los ingresos de la misma.	Relación entre los costos generados por el uso de los activos de las empresas como las de producción de vinos con independencia de su financiación o de los fondos propios y el resultado o beneficio neto alcanzado, lo cual se mide por medio de la rentabilidad económica o financiera respectivamente	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Rentabilidad económica ✓ Rentabilidad financiera 	Razón
--------------	---	---	---	-------

Fuente: Elaboración propia

1.9. Diseño de investigación

En lo que se refiere al tratamiento de las variables, es factible situarla en una **Investigación No experimental – transversal y longitudinal**, al respecto Kerlinger (1979), precisa que “(...) la investigación no experimental es cualquier investigación en la que resulta imposible manipular variables o asignar aleatoriamente a los sujetos o a las condiciones (...)” (p. 116). De igual forma en la presente investigación, no fue factible manipular la variable independiente implicada en la realidad problemática, cabe precisar, el SGC, en ese sentido tan solo se observó la realidad problemática, haciendo mediciones paralelas de las variables, siendo que la variable independiente se midió en un momento dado, es decir de forma transversal (A inicios del 2013) y la variable dependiente, cabe precisar, Rentabilidad, fue medida de forma longitudinal, desde el 2010 al 2012.



Figura 1.8: Representación gráfica del diseño no experimental.
Fuente: Hernández, Fernández y Baptista, 2003

Dónde:

O: Es la observación o mediciones realizadas de forma transversal (SGC) y longitudinal (Rentabilidad) de las variables objeto de estudio.

M: Representa la muestra o unidades de estudio, para el caso a los jefes de producción y los estados financieros trimestrales (Estado de resultados y Balance general) de la empresa Vinos AR.

CAPÍTULO 2 REVISIÓN DE LITERATURA

2.1. Antecedentes de la investigación

Esta investigación, se ha elaborado en base a una búsqueda bibliográfica y haciendo un análisis de la información encontrada, se denotan algunos antecedentes encontrados:

Ramirez (2006) *Implementación del Sistema de Gestión de Calidad, en base a la norma ISO 9001:2000.*

La calidad forma parte de nuestro vocabulario y actuar cotidiano, pero no siempre tenemos la certeza de sus alcances. Como podemos constatar a lo largo de la historia, la calidad ha sido un concepto siempre idealizado, hoy en día representa una forma de hacer las cosas en las que, fundamentalmente predominan la preocupación por satisfacer al cliente y por mejorar diariamente procesos y resultados. El concepto actual de calidad ha evolucionado hasta convertirse en una forma de gestión que afecta a todas las personas y procesos integrantes de una organización.

Es evidente que la globalización es el motor que impulsa a las organizaciones mundiales a esforzarse por exceder las expectativas de sus clientes, para con ello lograr la competitividad y reconocimiento necesario; por lo que la International Standard Organization (ISO) inició un largo trabajo para desarrollar un conjunto de normas para el sector manufacturero, del comercio y la comunicación; la cual pretende obtener clientes más satisfechos y una empresa más productiva, al mismo tiempo que ofrece la oportunidad de mejorar continuamente y lograr una carta de presentación excelente.

Contar con un Sistema de Gestión de Calidad certificado bajo la norma internacional ISO 9001:2000 es hoy en día una prioridad para aquellas empresas que desean ser competitivas y generar confianza.

Conclusiones

Es por ello que la mejor opción para que las empresas comprometidas a involucrar procedimientos adecuados y eficientes que logren reflejar un alto grado de calidad y mejora continua, es implementar un Sistema de Gestión de Calidad basado en reglamentos y procedimientos estandarizados según normas internacionales de aceptación mundial. Su desarrollo e implementación toma tiempo, así como contar con la documentación requerida; sin embargo, la clave para agilizar su proceso es tomar conciencia de su importancia y constancia.

Gracias a que cada uno de los que integran la organización asumen su responsabilidad a la tarea que les corresponde, es que han alcanzado ser más

productivos, tener mayor disciplina y mayor capacidad para responder con oportunidad y eficiencia a los cambios que hoy en día se presentan diariamente.

Montero (2009) en su tesis titulada “Programa de Capacitación en Seguridad y Salud Ocupacional”, realizada en la ciudad de Guayaquil – Ecuador. La investigación se llevó a cabo en dos partes principales; el diagnóstico situacional de la empresa y el diseño del programa de capacitación en seguridad y salud ocupacional; el procedimiento a seguir fue el siguiente, levantamiento de información, diagnóstico situacional de la empresa, diseño del programa de capacitación y evaluación del programa de capacitación. De la interpretación de los resultados se abordó a las siguientes conclusiones:

Se determinó que el cambio de cultura es un proceso continuo de aprendizaje que establece al hombre como el centro del desarrollo de una organización.

La capacitación continua es un elemento fundamental para crear y fortalecer el sentido de compromiso de los miembros de la organización, modificar valores y construir un lenguaje común que facilite la comunicación, comprensión e integración.

El proceso de elaboración de un programa de capacitación, requiere a la empresa consciente de la necesidad de un cambio de cultura para planificar de forma adecuada.

Se determinó además que para un cambio de cultura se necesita de constancia, perseverancia y trabajo en equipo.

Elaborar un programa de capacitación requiere de consolidar temas relevantes obtenidos de la identificación de riesgos y peligros existentes, formar grupos de trabajo considerando tamaño adecuado para brindar una capacitación personalizada, y tiempo asignado para la capacitación sin afectar el proceso productivo y finalmente se concluyó que:

Es primordial capacitar a los altos directivos sobre la responsabilidad de invertir en capacitación para cumplir con aspectos legales, generar motivación en los miembros de la organización y obtener excelentes resultados en seguridad y salud ocupacional.

Ugaz (2012) *Propuesta de diseño e Implementación de un Sistema de Gestión de Calidad basado en la Norma ISO 9001:2008 aplicado a una empresa de fabricación de leñas.*

La presente investigación plantea el diseño de un Sistema de Gestión de Calidad basado en el estándar internacional ISO 9001:2008 en una empresa de fabricación de

lejías. Con esta propuesta se busca responder a las exigencias del cliente, de la organización, y mejorar el desempeño global.

El objetivo del trabajo es analizar la situación actual de la empresa y mediante ello diseñare implementar el Sistema de Gestión de Calidad, demostrando que a través del desarrollo, implementación y mantenimiento del mismo, le permitirá mejorar la competitividad y lograr un alto grado de satisfacción del cliente.

Para realizar la propuesta del Sistema de Gestión de Calidad se utilizó como herramienta de estudio la norma ISO 9001:2008, la cual se revisó e interpretó cada uno de sus requisitos en los ocho capítulos que la conforman. A partir de ello se establecieron las bases para el diseño del sistema.

Con el Manual de Calidad diseñado, se procede a presentar el plan de implementación del Sistema de Gestión de Calidad donde se exponen las actividades a realizar con sus respectivos responsables, el cronograma de implementación, y el programa de auditoría para el mantenimiento del sistema.

Conclusiones

La implementación de un Sistema de Gestión de Calidad mejorará la imagen corporativa de la empresa y fortalecerá los vínculos de confianza y fidelidad de los clientes con la organización.

La creación de una nueva perspectiva del negocio bajo una política de calidad, objetivos, indicadores de desempeño y un mapa de procesos, le permitirá a la empresa analizar periódicamente sus actividades y realizar una toma de decisiones, asegurando una planeación estratégica y mejoras en menor tiempo.

El control del producto no conforme, el seguimiento de las no conformidades, así como la implementación de acciones correctivas/preventivas y oportunidades de mejora, se verán reflejados en la disminución del porcentaje de mermas en los procesos.

El menor tiempo de ciclo del producto por un mejor seguimiento y control de los procesos, permitirán la reducción de costos en el consumo de materia prima, materiales, insumos y mano de obra directa e indirecta.

Barrera (2009) Evaluación financiera por la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2000 en empresas de metrología.

La implementación del Sistema ISO 9001:2000 surge como una necesidad de estandarización de los procesos productivos de la organización, teniendo a la satisfacción del cliente y precios competitivos como uno de los pilares de la misma.

Con este estudio se determinó la rentabilidad de la implementación y certificación de un Sistema de Gestión de la Calidad basado en normativa ISO 9001:2000, dicha implementación representó costos adicionales que la organización afrontó de manera responsable y ordenada durante el tiempo que duró el proyecto de implementación.

La investigación delimitó el problema a los aspectos financieros antes y después de la implementación del sistema en la organización, bajo la siguiente premisa "toda organización que estandarice, mida, analice y tome acciones sobre sus procesos productivos puede incrementar la eficiencia del proceso y por lo tanto puede disminuir sus costos de operación de manera sustancial".

El presente estudio incluye aportes significativos a los modelos de gestión, ya que al establecer el control de procesos de una manera adecuada se logró una disminución del costo de operación de un 16.72%; con este dato se puede concluir que el sistema implementado demuestra que la aplicación correcta de los requisitos básicos de la normativa ISO 9001:2000 puede generar ahorros significativos y básicamente controles adecuados de proceso que permitirán reunir mejor información para el análisis de datos y toma de decisiones.

Conclusiones

Para la implementación de un sistema de gestión de calidad toda organización debe contar con una alta gerencia convencida de la importancia de la implementación y mantenimiento del mismo, todo esto evidenciado con la asignación de los recursos necesarios y con el control de la correcta aplicación de los procedimientos establecidos. Bajo estas características se estableció que el sistema de gestión de calidad implementado generó una mayor rentabilidad a la organización expresada en sus indicadores financieros.

Después de analizar el nivel de costo en la primera fase del proyecto con respecto al costo en la fase tres se concluye que la optimización de procesos establecida en el diseño del sistema de gestión de calidad generó una disminución del 16.72% en el costo de operación de la organización.

Ortíz (2012) *Diseño de un sistema de gestión de la calidad bajo la norma ISO 9001:2008, en la Empresa Intramet.*

Esta investigación tiene como objetivo diseñar un Sistema de Gestión de la Calidad que funciona de acuerdo a los requisitos de la Norma ISO 9001:2008, para Intramet (Industria de Transformación Metalúrgica).

El diseño del Sistema se ha dividido en 2 etapas, la primera que corresponde al análisis de la situación actual de la empresa en donde se identifican los métodos de

trabajo y procesos actuales, permitiendo conocer las principales no conformidades reales y potenciales, para conseguir entre éstas un plan de mejora continua para la empresa.

En la segunda etapa se procede con el desarrollo de la documentación según los requisitos de la norma ISO 9001:2008 y se procede a la elaboración del manual de calidad, procedimientos normativos y procedimientos productivos, esperando que estos faciliten una futura implantación del SGC diseñado en la empresa

Conclusiones

Los objetivos planteados en esta investigación han sido cumplidos en su totalidad, concluyendo en el diseño del SGC para Intramet, según las disposiciones establecidas en la Norma ISO 9001:2008 y las de la empresa.

Fue necesario crear el Manual de Funciones basado en el nuevo organigrama de la empresa, a fin de esclarecer las responsabilidades del personal y dar conformidad a los requisitos de la Norma.

Finalmente se concluye que el diseño del SGC en Intramet, es adecuado para la empresa y que esta investigación puede ser implantada en su totalidad.

Contreras (2010) Plan para la implementación de un sistema de gestión de la calidad basado en la norma ISO 9001:2008 en la corporación "Mucho Mejor Ecuador.

La Corporación "Mucho Mejor Ecuador" es una institución privada sin fines de lucro que trabaja por la generación de una marca país que difundida a nivel nacional promueva el consumo de producto ecuatoriano de calidad, para ello la Corporación afilia a empresas productoras o de servicios nacionales que adquieren al pertenecer al grupo de miembros, el derecho de uso de la marca ¡Mucho Mejor si es hecho en Ecuador! Con la premisa del párrafo anterior en el documento titulado "Plan para la implementación de un sistema de gestión de la calidad basado en la Norma ISO 9001:2008 en la Corporación ¡Mucho Mejor Ecuador!", se realizó una propuesta de sistema de gestión de la calidad que comprende las actividades de afiliación a la Corporación, implementación de la marca ¡Mucho Mejor Ecuador" y difusión de la misma junto con la marca de sus afiliados, tomando como referencia la Norma ISO 9001:2008. Para su elaboración se partió, de la identificación de los diferentes tipos de clientes y de sus requisitos, para posteriormente establecer las características que debería tener el producto ofertado para cumplirlos; con ellas se identificaron los procesos necesarios para el sistema de gestión sin olvidar el enfoque de la mejora continua del ciclo PHVA que sugiere que el sistema debe contar con procesos de planificación, ejecución, verificación y medición, análisis y mejora, los que deben

funcionar de forma sistémica interactuando entre sí. A partir de lo expuesto el sistema de gestión propuesto trabaja de la siguiente manera: El Proceso de Planificación y Difusión es el encargado de definir las acciones y asignar los recursos financieros necesarios para cumplir con los lineamientos de la Corporación en función de los requisitos del cliente y verificar la conveniencia, adecuación y eficacia del sistema de gestión de la calidad de la Corporación MME La Dirección asegura el cumplimiento de estos requisitos a través del establecimiento de una Política de Calidad, Objetivos de Calidad acordes a la misma, además de responsabilidades y autoridades para cada proceso del Sistema de Gestión de Calidad las mismas que se encuentran detalladas en la Caracterización de procesos, perfiles de cargo, procedimientos y Organigrama. Con el fin de monitorear el desempeño del proceso de planificación se han establecido indicadores que son revisados y analizados permanentemente por la Alta Dirección (Directorio y Presidencia Ejecutiva) y en reuniones gerenciales mínimo una vez al año, en las que también se revisan resultados de auditorías internas, estado de acciones correctivas y preventivas, información del cliente, seguimiento de planes, necesidad de recursos, entre otros; de donde nacen acciones de mejora para el apoyo a todos los procesos del Sistemas de Gestión de Calidad.

2.2. Bases teórica

2.2.1. Sistema de gestión de calidad

La definición propuesta por la EFQM citado por el Instituto Andaluz de Tecnología (2009) y generalmente aceptada, de un sistema de gestión es: “Esquema general de procesos y procedimientos que se emplea para garantizar que la organización realiza todas las tareas necesarias para alcanzar sus objetivos” (p. 10), la norma ISO 9000:2000, lo define como “Sistema para establecer la políticas y los objetivos y para lograr dichos objetivos”. (p.10)

En otras palabras es factible indicar que el sistema de gestión es la herramienta que permite controlar los efectos económicos y no económicos de la actividad de la empresa en base al establecimiento de las políticas y objetivos que debe regir el negocio. El control, en este caso, se define como aquella situación en que se dispone de conocimientos ciertos y reales de lo que está pasando en la empresa, tanto internamente como en su entorno y permite planificar, en cierta manera, lo que pasará en el futuro. Mide el aprovechamiento eficaz y permanente de los recursos que posee la empresa para el logro de sus objetivos.

Desde un punto de vista global, permitirá:

- ✓ Realizar una planificación estratégica (futuro a largo plazo).
- ✓ Reducir los riesgos del negocio.
- ✓ Dirigir por objetivos.
- ✓ Controlar el grado de cumplimiento de objetivos estratégicos y operativos.
- ✓ Adaptar la estructura de la organización según resultados y propuestas estratégicas.
- ✓ Revisar y adaptar los objetivos a largo plazo para hacerlos coherentes con las nuevas circunstancias.
- ✓ Esta propuesta pretende ser válida para cualquier tipo y tamaño de empresa.

De acuerdo con Laudoyer (1997) citado por Amoroso (2010), el Sistema de gestión es la herramienta que permite dar coherencia a todas las actividades que se realizan, y en todos los niveles, para alcanzar el propósito de la organización. Una organización se encuentra en un nivel determinado de madurez dependiendo del sistema de gestión que está utilizando, o dicho de otra manera, una empresa crece en madurez a medida que va consolidando un sistema de gestión que le permite alinear todos los esfuerzos en la misma dirección y esta dirección apunta a una imagen de empresa concreta (visión). El crecimiento debe ser equilibrado.

2.2.1.1. Implantación de un Sistema de Calidad

Definición y utilidad

La palabra calidad es utilizada cada vez con más frecuencia, ya sea en el ámbito doméstico, docente, político o industrial, con significados variables que hay que interpretar en función del contexto. Así, por ejemplo, podemos oír hablar de la calidad de vida, de la mala calidad de un bolígrafo, de que debemos competir por la calidad y no por el precio, etc.

Al respecto es preciso citar a López (2006, p. 2), quien cita a los siguientes autores:

- J.M. Juran: "La idoneidad futura el usó".
- A. Feigenbaum: "El conjunto de las características del producto (bien o servicio) de marketing, ingeniería, fabricación y mantenimiento a través del cual el producto satisface las expectativas del cliente".
- B. Crosby: "Cumplimiento de unas especificaciones o la conformidad de unos requisitos".
- W.E. Deming: "Un grado predecible de uniformidad y habilidad a bajo costo y adecuado a las necesidades del mercado".

De todas estas definiciones es factible extraer lo siguiente:

- La calidad depende de las propiedades y características del producto o servicio.
- Un producto o servicio, para que sea de calidad, debe satisfacer las necesidades del consumidor.
- Los productos de calidad deben cumplir especificaciones o requisitos.
- Debe ser apto para su uso.

Según el precitado autor, la norma ISO 8402 engloba las conclusiones obtenidas y define la calidad como "el conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confiere su aptitud para satisfacer unas necesidades expresadas o implícitas". (p. 2)

En conclusión, según lo expuesto anteriormente, la calidad de una empresa debe desarrollarse en dos direcciones: la calidad para el cliente y la calidad para la empresa.

✓ **Calidad para el cliente:**

Cuando hablamos de calidad para el cliente nos estamos refiriendo a:

- **Estudiar las necesidades del cliente:** el cliente ya no se limita a comprar un producto o servicio, sino que espera obtener satisfacción a sus expectativas a cambio de su dinero.
- **Mejorar las prestaciones:** no sólo aumentando la calidad de un producto se consigue satisfacer al cliente, en ocasiones tienen más importancia conceptos como plazos, flexibilidad, embalaje, atención personal, etc.
- **Controlar la satisfacción:** si hemos conocido las necesidades del cliente y mejorado nuestras prestaciones, pero no llegamos a conocer sus efectos, no sabremos si vamos en la dirección correcta o en la equivocada.

✓ **Calidad para la empresa:**

Sin perder de vista la calidad que afecta al cliente, el desarrollo de la calidad para la empresa se centra en los siguientes apartados:

- **Mejora tecnológica de procesos:** hay que reconvertir los procesos para conseguir productos y servicios de mayor calidad.
- **Mejora económica de procesos:** esta mejora se obtiene suprimiendo partes innecesarias del proceso.
- **Supervivencia como objetivo prioritario:** significa que la supervivencia de la empresa se encuentra por encima del beneficio a corto plazo. Con esto se demuestra que la calidad no es un tema de oportunidad, sino estratégico, pues

el objetivo es llegar a poseer una reputación de calidad, la cual representa un recurso económico más en el activo de la empresa.

Finalmente, como conclusión a todo lo expuesto, se define que la calidad como la consecución de la satisfacción del cliente, lo que no significa ni lujo, ni precios elevados. No basta con realizar una inspección final y tirar los productos defectuosos, sino que es necesario evitar los fallos en lugar de corregirlos, y motivar al personal para que haga su trabajo a la primera. (Ogalla, 2005)

- **Sistemas de Gestión de la Calidad: ISO 9001**

Según esta norma, ISO 9001:2008 proporciona requisitos estandarizados para los sistemas de gestión de la calidad de una organización que necesita demostrar su capacidad para satisfacer las necesidades de los clientes, los requisitos legales y reglamentos aplicables, así como para aumentar la satisfacción del cliente aplicando eficazmente el sistema. Estos requisitos son independientes de las actividades de la organización, su tamaño, o si es pública o privada.

Además, promueve la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un sistema de gestión de la calidad (SGC), para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

- **ISO 9001:2008 Sistemas de gestión de la calidad - Requisitos.** Señala los requisitos para un sistema de gestión de la calidad que pueden ser utilizados por una organización para aumentar la satisfacción de sus clientes al satisfacer los requisitos establecidos y por las disposiciones legales obligatorias que sean aplicables. Asimismo, puede ser utilizada internamente o por un tercero, incluyendo a organismos de certificación, para evaluar la capacidad de la organización para satisfacer los requisitos del cliente, los obligatorios y los de la propia.

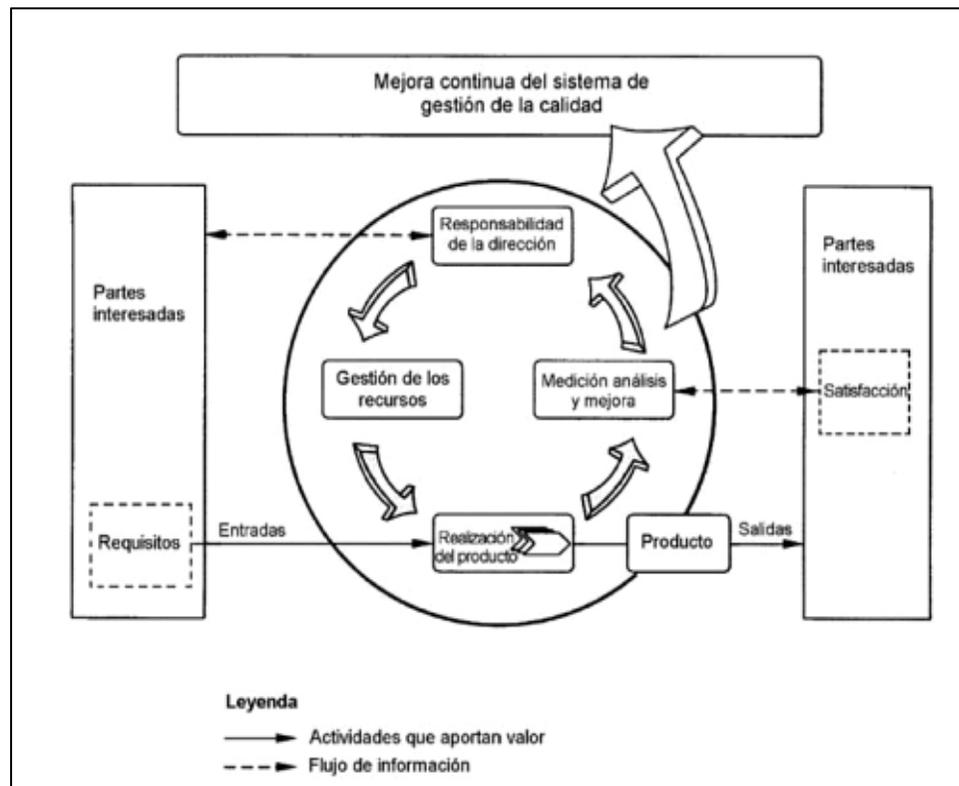


Figura 2.1: Modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos

Fuente: Fernández (2010)

La norma ISO 9001:2008 es perfectamente compatible con cualquier otro sistema de gestión. En efecto, la propia norma indica que aunque no recoge, como es lógico, requisitos específicos de otros sistemas de gestión (gestión medioambiental, gestión de la seguridad y salud, gestión financiera o gestión de riesgos), permite a una organización integrar su propio sistema de gestión de la calidad con los requisitos de otros sistemas de gestión. Esto significa que se admite un manual común para varios sistemas de gestión, sean estos realizados externamente o no. Esto lleva a pensar que en un futuro no muy lejano haremos referencia a una única norma a la que se irán añadiendo a la medida que queramos ampliar el campo de aplicación (calidad, medioambiente, prevención de riesgos...). (Fernández, 2010)

- Estructura de la norma ISO 9001:2008

La norma ISO 9001:2008 se halla estructurada en ocho capítulos, los tres primeros referidos a declaraciones de principios, estructura y descripción de la organización, requisitos generales, y otros aspectos asimismo generales, por lo cual puede considerarse que son de carácter introductorio. Los capítulos cuatro

hasta el ocho están orientados a los procesos. Concretamente, los ocho capítulos de ISO 9001 son:

1. Guías y descripciones de carácter general y una referencia al alcance de la norma.
2. Normativas de referencia.
3. Términos y definiciones.
4. Sistema de gestión, que hace referencia a los requisitos generales y los requisitos para la gestión de la documentación.
5. Responsabilidades de la Dirección, capítulo relacionado con los requisitos de obligado cumplimiento por parte de la dirección de la organización, como es el caso de la definición de la política, la definición de las responsabilidades y autoridad, la aprobación de los objetivos, el compromiso de la dirección con la implantación de la calidad a todos los niveles y otros aspectos similares. Estos aspectos se hallan agrupados como sigue:
 - Requisitos generales.
 - Requisitos del cliente.
 - Política de calidad.
 - Planeación.
 - Responsabilidad, autoridad y comunicación.
 - Revisión gerencial.
6. Tipos de recursos, según distingue la norma en este capítulo, con los requisitos exigidos en su gestión, junto a un apartado previo general. Son:
 - Requisitos generales.
 - Recursos humanos.
 - Infraestructura.
 - Ambiente de trabajo.
7. Realización del producto, que abarca los requisitos relacionados con la producción, desde la planificación hasta la entrega del producto o el servicio. Son los seis que siguen:
 - Planificación de la realización del producto y/o servicio.
 - Procesos relacionados con el cliente.
 - Diseño y desarrollo.
 - Compras.
 - Operaciones de producción y servicio.
 - Control de dispositivos de medición, inspección y monitoreo.

8. Medición, análisis y mejora, que abarca, como en la norma anterior, cuanto hace referencia a los procesos que reúnen la información y la analizan, así como las actuaciones anteriores. Su objetivo no es otro que la mejora permanente de la capacidad de la organización para entregar productos que cumplan los requerimientos del cliente. La norma expresa explícitamente que la organización debe perseguir la satisfacción del cliente atendiendo a sus requerimientos. El capítulo comprende los siguientes apartados:

- Requisitos generales.
- Seguimiento y medición.
- Control de productos no conformes.
- Análisis de los datos para mejorar la eficiencia.
- Mejora continua. (Cuatrecasas, 2010)

2.2.1.2. La mejora continua en los modelos de gestión de la calidad con enfoque en procesos

La mejora continua de los procesos se ha convertido en el motor que impulsa el desarrollo de los distintos modelos de gestión implantados por las organizaciones, permitiendo elevar el nivel de competitividad de aquellas, a través del incremento de los niveles de calidad, la generación de una mayor variedad de productos y servicios, la reducción de los costos y la rapidez en los tiempos de respuesta.

Los principales indicadores que, en la actualidad, marcan la diferencia entre empresas perdedoras y ganadoras son: Rendimiento sobre los activos (ROA), Valor agregado por empleado (VAE), Participación del mercado, Satisfacción del cliente, Clima laboral y Nivel de Servicio (rapidez y confiabilidad en la respuesta); en ese sentido, la estrategia de Kaizen enfoca la dramática necesidad de no dejar pasar un día sin haber realizado el esfuerzo para mejorar el valor de los indicadores mencionados. Bajo el paraguas del Kaizen se involucran técnicas y herramientas como Control Total de Calidad, Círculos de Calidad, Sistemas de Sugerencias, Automatización, Mantenimiento Total Productivo, Kanban, Cero Defectos, Single Minutes Exchange Of Die (SMED), Poka Yoke y Robótica, entre otros.

En la actualidad se han desarrollado estructuras reglamentarias o modelos de gestión que, basados en el enfoque de procesos, proporcionan requisitos sociales, técnicos y administrativos, para que las organizaciones gestionen de manera preventiva sus procesos, eliminando los riesgos que afecten la calidad, seguridad y salud ocupacional, medio ambiente y el clima laboral, entre otros. Tales modelos

pretenden, finalmente, satisfacer los requerimientos de los stakeholders o partes interesadas: cliente, accionistas, trabajador y sociedad. Tres valores comunes en tales modelos son su enfoque sistémico, la actitud preventiva y la mejora continua. El enfoque sistémico se basa en percibir a la empresa como un sistema constituido por procesos interrelacionados entre sí por la visión, misión, valores y objetivos estratégicos; la actitud preventiva se aprecia a través de la estructura de los requisitos, ya que estos siguen el modelo de gestión sugerido por el padre de la calidad Edwards Deming: planificar, hacer, verificar y actuar; entendemos el "Actuar" como "Mejorar"; es decir, finalmente, tales modelos promueven la mejora continua de los procesos. A continuación describiremos las principales características de algunos modelos de gestión.

Modelo de gestión de calidad ISO 9001:2008

El modelo está basado en la Norma ISO 9001:2008, la cual pertenece a la familia ISO 9000 y se refiere a un conjunto de requisitos para establecer un sistema técnico administrativo que permita gestionar la calidad de los procesos y productos, enfocando la satisfacción del cliente y la mejora continua, el modelo debe ser aspirado por toda empresa que desee ser competitiva. La implementación exitosa del modelo es para cualquier tipo de organización y permite obtener un certificado de calidad, expedido por una entidad acreditada.

De manera específica, los beneficios esperados por la implementación del sistema de gestión son los siguientes:

- Mayor participación del mercado.
- Incremento de la productividad de los procesos.
- Cambio en la cultura organizacional.
- Estandarización de los procesos.
- Mejoramiento continuo.
- Incremento en la rentabilidad.

Los requisitos se distribuyen en ocho capítulos:

1. Objetivo y campo de aplicación.
2. Referencias normativas.
3. Términos y definiciones.
4. Requisitos del sistema de gestión de la calidad.
5. Responsabilidad de la dirección.
6. Gestión de los recursos.
7. Realización del producto.
8. Medición, análisis y mejora.

Se promueve la mejora continua, identificando oportunidades de mejora a través de la revisión de:

- La política de calidad.
- Los objetivos de la calidad.
- Los resultados de las auditorías.
- El análisis de los datos.
- Las acciones correctivas y preventivas.
- La revisión por la dirección.

La mejora continua se manifiesta mediante el incremento de los Indicadores de desempeño de los procesos y de la satisfacción de los clientes, siendo los principales mecanismos para el mejoramiento, las acciones correctivas y preventivas y los proyectos de mejora continua.

2.2.1.3. Política de la calidad y objetivos de la calidad

En los últimos decenios se ha reconocido que la calidad se ha vuelto tan importante, que el control no puede ser el único instrumento para asegurarla. Además se ha reconocido que para lograr productos de calidad, también los procesos y los sistemas tienen que cumplir con las demandas de calidad.

Por ello es necesario fijar políticas de calidad; es decir, establecer de antemano a que aspira la empresa en cuestión de calidad. Para lograrlo, cada empleado debe saber qué se espera de él en este ámbito; es decir, qué objetivos concretos tiene que cumplir.

Decidir definir una política de calidad, supone reconocer la importancia de la calidad y supone además implementar las medidas necesarias para lograr que esta preocupación se traduzca en una realidad, una empresa que logra ofrecer al cliente productos/servicios de calidad. La política de calidad es una parte de la política de empresa, por lo que debe estar basada en esta última; es decir, la política de calidad debe ser siempre acorde con la política de la empresa.

La política de calidad debe plasmarse en una serie de objetivos de calidad. A continuación vamos a estudiar qué son y cómo se fijan los objetivos de calidad.



Figura 2.2: Valores, propósitos y objetivos

Fuente: Sanguesa, Mateo y Ilzarbe (2008, p. 26).

A continuación se define brevemente cada uno de los niveles de la pirámide representada en la figura. Comenzamos por el nivel superior y vamos descendiendo hacia los niveles inferiores:

Misión de la empresa: Mensaje corto y preciso de las tareas principales de la organización.

Los valores: Son declaraciones de la cultura de la organización. Son los principios vigentes, inamovibles en el tiempo. Son los que definen la cultura de la empresa.

Propósitos o lemas: Surgen directamente de los valores y en ningún caso pueden ir en contra de los mismos. Son proposiciones más concretas, que establecen tareas para el futuro. Pueden sufrir variaciones a lo largo del tiempo. Por ejemplo, pueden cambiar en el grado de importancia que se les otorga.

Para lograr la materialización de estos propósitos se establecen unos objetivos.

Los objetivos. Son tareas concretas que deben llevarse a cabo en un plazo determinado.

Para cada objetivo de calidad es importante nombrar a un responsable, que tenga la competencia y los medios para cumplirlo. Los objetivos no se logran solos, sino que requieren del esfuerzo de todos. Por ello, es importante que los objetivos se den a conocer, que todos los miembros de la organización sepan qué se espera de ellos, qué objetivos concretos deben cumplir.

Los objetivos deben ser formulados de una forma sencilla (para facilitar su comprensión), y deben ser además realistas (que sea posible alcanzarlos), atractivos (para que sean una fuente de motivación), medibles; (para que cada empleado pueda comprobar en todo momento cómo lo está haciendo) y deben

fijarse unos plazos para su cumplimiento (para generar el sentimiento de urgencia). Además, debemos designar una persona responsable con la competencia y medios suficientes para su logro. (Sangüesa y otros, 2008)

2.2.1.4. Principios de gestión de la calidad

Estas normas están basadas en los principios de la gestión de la calidad, que son los siguientes:

- Principio 1: Enfoque al cliente.
- Principio 2: Liderazgo.
- Principio 3: Participación del personal.
- Principio 4; Enfoque en los procesos.
- Principio 5: Gestión basada en los sistemas.
- Principio 6: Mejora continua.
- Principio 7: Toma de decisiones basada en hechos.
- Principio 8: Relación mutuamente beneficiosa con los suministradores.

Principio 1: Enfoque al cliente

Todas las organizaciones han de establecer métodos para determinar las necesidades presentes y futuras de sus clientes, satisfacer los requisitos de estos y esforzarse por sobrepasar sus expectativas, además de otras partes interesadas, puesto que su existencia depende de ellos. La aplicación adecuada de este principio puede conllevar:

- Estudio de «la voz del cliente» y su adaptación posterior en la organización, lo que garantiza así que esta quede vinculada a demandas y expectativas de los clientes, mejorando con esto la fidelidad de los clientes.
- Aumento de la facturación y de la cuota de mercado, debido a una capacidad de reacción rápida y flexible ante las oportunidades que ofrece el mercado.
- Posibilidad de medir la satisfacción del cliente y emprender acciones en función de los resultados obtenidos.
- Tratamiento equilibrado entre la satisfacción de los clientes y las demás partes interesadas (como propietarios, empleados, proveedores, agentes financieros, el conjunto de la sociedad, etc.).

Principio 2: Liderazgo

- Establecimiento de una visión clara de futuro de la organización.

- Participación e implicación del personal tanto en los objetivos, metas, como en el desarrollo de proyectos. Esto lleva consigo una mayor motivación de aquellos.
- Reducción al mínimo de los fallos de comunicación entre los distintos escalafones y departamentos de la organización.
- La creación y mantenimiento de valores compartidos, conceptos justos y modelos de funcionamientos éticos en todos los niveles de la organización, así como un clima de confianza.
- La prestación por parte de la dirección de recursos, formación y la libertad que precise el personal, para actuar de forma responsable y asumiendo sus propias responsabilidades.
- El fomento y el reconocimiento de las aportaciones hechas por las personas.

Principio 3: Participación del personal

Las personas que forman la organización constituyen la esencia de esta, y su plena participación es lo que permite que sus capacidades sean aprovechadas en beneficio de la organización. La aplicación adecuada de este principio implica:

- La comprensión por parte del personal de la importancia de su trabajo, aportaciones, ideas y el papel que desempeñan en la organización.
- Una plantilla motivada, comprometida e implicada con la organización y activa a la hora de buscar y compartir oportunidades para la mejora de su competencia, conocimientos y experiencia.
- Aceptación por parte del personal de las dificultades como un asunto propio y la responsabilidad de la resolución.
- La evaluación por parte de las personas de su propio funcionamiento en contraste con sus objetivos y metas personales.
- El debate abierto de problemas y asuntos entre las personas.

Principio 4: Enfoque basado en los procesos

La mejor manera de alcanzar los resultados deseados es plantear las actividades como un proceso. A continuación, se muestran ejemplos del despliegue de este principio a través de los distintos elementos de la Norma ISO 9001.

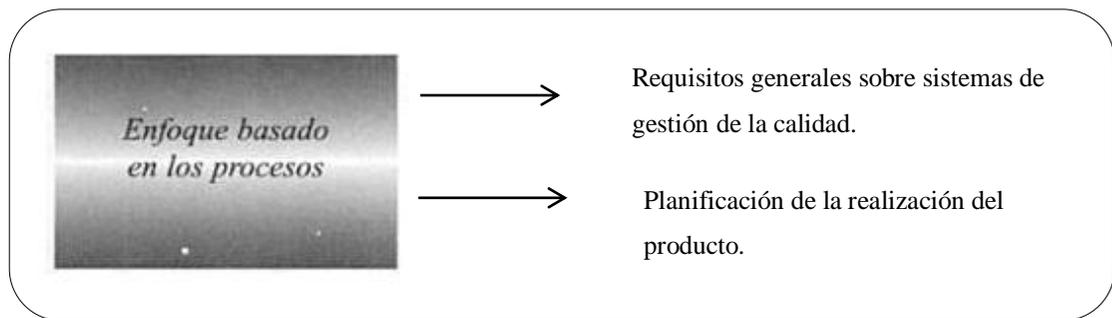


Figura 2.3: Enfoque basado en los procesos

Fuente: Nava y Jiménez (2005, p. 19)

Principio 5: Gestión basada en los Sistemas

La organización es un conjunto de procesos que se relacionan como un sistema constituido por actividades, personal y recursos que tienen que administrarse como un solo proceso, con el objetivo fundamental de la mejora continua de la organización y la satisfacción del cliente.

Principio 6: Mejora Continua

La mejora continua es lo que nos permite sobrevivir en el mercado. Algunas veces se piensa que se ha llegado a un nivel que no permite mejorar, en un mundo cambiante tomar la actitud de que se ha llegado a la cima es quedarse obsoleto todos los días. En general las cosas nunca permanecen igual, o se mejoran o empeoran. La mejora continua se tiene que dar comparando el desempeño de la propia organización a través del tiempo y luego compararse con los competidores. En un sentido estricto, la comparación de la evolución que hemos tenido a través del tiempo proporciona una valiosa ayuda y constituye la piedra angular de la mejora, es tan fácil como: "compárate contigo mismo y trata de mejorar".

Principio 7: Toma de decisiones basada en hechos

La toma de decisiones se basa en un análisis de los datos y la información disponible, no se debe basar en estados de ánimo. Es común que existan datos e información disponibles, pero éstos no se analizan adecuadamente para la toma de decisiones.

Principio 8: Relación mutuamente beneficiosa con los suministradores

Las organizaciones tienen proveedores y éstos están íntimamente relacionados con el éxito de la organización y deben tratarse como socios, reconociendo la necesidad de ambos de la existencia y participación del otro, de tal manera que la

relación sea mutuamente benéfica. Este concepto también es aplicable tanto a proveedores internos como a proveedores externos. (Fontalvo, 2010)

2.2.2. Rentabilidad

2.2.2.1. Definición: Según Lawrence (2003), define a la rentabilidad como la relación entre los costos generados por el uso de los activos de la empresa en actividades productivas o de servicios y los ingresos de la misma, así también agrega que, la rentabilidad de una empresa puede ser evaluada en referencia a las ventas, a los activos, al capital o al valor accionario para el caso de las sociedades.

La rentabilidad de la empresa representa el VAN que genera (creación de riquezas, valor añadido), una vez que han sido pagados los costos (del capital, del trabajo y del entorno). (Chávez, 2003).

En otras palabras, la rentabilidad es el indicador económico y financiero resultante de las actividades empresariales, desarrolladas en un determinado periodo de tiempo; cuyo objetivo de toda empresa es maximizarla. Se puede definir además, como el resultado de las decisiones que toma la gerencia, administración o de quien haga las veces en una empresa.

2.2.2.2. Análisis de la rentabilidad: Interpretando a Flores (2003), el análisis financiero es un conjunto de principios, procedimientos y técnicas que permiten que las transacciones comerciales, económicas y financieras que realiza una empresa y que se encuentran plasmadas en la contabilidad, como información financiera, sirva de base a la gerencia para tomar decisiones oportunas y eficientes en un momento determinado. El análisis financiero no sólo se puede aplicar a una empresa; sino que su aplicación de principios, procedimientos y técnicas también es aplicable a otros tipos de empresas. El análisis financiero proporciona información, para que la gerencia tome la decisión más conveniente para la empresa; en ese sentido la finalidad del análisis financiero es servir como herramienta fundamental para el gerente o funcionario responsable, a fin de determinar la situación financiera de la firma.

Analizando a Ferrer (2004), los distintos tipos de evaluación a que puedan ser sometidos los estados financieros de las empresas, sean éstas industriales, comerciales o de servicios, constituyen, sin la menor duda, tema de especial importancia y de constante

interés profesional. Continúa Ferrer indicando, que ante la necesidad de mantener un equilibrio entre las inversiones y las obligaciones, a corto y largo plazo, es preciso estudiar el comportamiento de la empresa, derivado de las transacciones que esta realiza en un medio económico; asimismo, habrá de analizarse los factores que intervienen, favorables o desfavorables en la producción y comercialización de bienes o prestación de servicios, cuyos resultados, positivos o negativos, incrementan o reducen la participación de los recursos propios y de terceros puestos a disposición de ésta, modificaciones que han de reflejarse en su estructura financiera y por ende incidirán, en beneficio o en detrimento de su liquidez, gestión, solvencia o rentabilidad.

El objetivo del análisis financiero es, por lo tanto, el examen de las condiciones de realización de tal equilibrio. Sin embargo, es dificultoso delimitar los movimientos, razón por la cual el análisis financiero recurre normalmente a la contabilidad a fin de obtener las informaciones de carácter financiero. Por lo general, continúa Ferrer, la información es recibida a través de los estados financieros, utilizándose con mayor frecuencia el balance de situación o balance general y el estado de ganancias y pérdidas o estado de resultados. De esta forma, el análisis es efectuado en términos de saldos, mientras que el problema financiero está determinado por la interrelación de los flujos monetarios. Es de señalar que una aproximación semejante se justifica en la medida en que la vida de la empresa se sustenta en la naturaleza y composición de sus recursos; es decir, de los saldos que ella dispone. Las variaciones de saldos son provocadas por el conjunto de flujos monetarios resultantes de las operaciones de intercambio y financieras efectuadas por la empresa. Cabe indicar, que el análisis financiero desde el momento que se apoya en la información contable, no debe ser calificado como un instrumento infalible para evaluar la gestión financiera y económica de la empresa, sino más bien como un conjunto de técnicas que nos permite tener una idea de los resultados de su gestión en un período determinado, toda vez que los estados financieros, antes de expresar una posición financiera, basada en una precisa y rigurosa demostración matemática, reflejan hechos económicos, factibles de ser cuantificados, apoyados en una combinación de convencionalismos contables y estimaciones personales, las cuales han de influir al llevar a cabo la evaluación.

Según Apaza (1999), la situación financiera de una empresa se expresa en la información contenida en el balance general o balance de situación. Siendo que el balance general es el resultado de la conjugación de las diferentes partes de un sistema de datos que registra la contabilidad, es preciso extraer de él lo que nos interesa conocer, mediante la aplicación

de técnicas especiales. El análisis del balance general de una empresa, es el estudio de su composición o estructura, así como, de su evolución o de variación con respecto a otros períodos, en forma parcial, o total a través de la descomposición de los elementos o mediante la agrupación de datos para obtener relaciones que nos lleven al conocimiento financiero de una la empresa a una fecha dada. El balance general, en forma genérica se compone de activo y pasivo; por lo que las subdivisiones que se derivan, podrían interpretarse como conjuntos separados, cuando en realidad se trata de una unidad compuesta de subconjuntos.

Según Álvarez (2004), el activo, está dividido en corriente y no corriente. El corriente, está constituido por las disponibilidades y por otro lado por los bienes y derechos que han de convertirse en corto plazo en dinero. Para el análisis del activo corriente, es de gran importancia el plazo, dado que representa el tiempo en que debe volver el dinero para cumplir con el ciclo de rotación. De acuerdo con la definición anterior, el estudio de sus variaciones, refleja las decisiones o políticas financieras establecidas. El activo no corriente, está conformado por los bienes y derechos destinados a permanecer en la empresa por más de un año, que no pueden ser enajenados como bienes de cambio, sin afectar, en alguna medida, la continuidad normal de las operaciones de la empresa.

Analizando a Bernstein (1996), el pasivo, comprende el pasivo corriente, pasivo no corriente y el patrimonio. El pasivo corriente, agrupa a las cuentas que representan las obligaciones de la empresa liquidables en el corto plazo, por lo general en el periodo de un año. El pasivo no corriente, comprende las deudas contraídas por la empresa a largo plazo o la fuente externa de financiamiento a su disposición con carácter permanente y durable por período superior a los doce meses. Las variaciones que se produzcan en su estructura, denotará la política de inversiones permanentes adoptada por la empresa, así como, su capacidad de endeudamiento en el corto plazo. El patrimonio, comprende las fuentes internas de financiamiento, o también denominados recursos propios, a disposición de la empresa con carácter perdurable y con menor grado de exigibilidad. Al igual que el activo y pasivo, el análisis del patrimonio es de gran importancia, considerando que la gestión financiera de la empresa se verá reflejada en este, al ser el saldo contable de la empresa; así la variación positiva o negativa del patrimonio será consecuencia de una gestión en donde se ha obtenido utilidad o pérdida, respectivamente.

Interpretando a Van (1980), la función financiera de una empresa puede dividirse en tres importantes áreas de decisión, presentes en toda empresa: decisiones en materia de

inversión, de financiamiento y de pago de dividendos. Cada una de ellas debe analizarse teniendo en cuenta el objetivo básico de la empresa. Sólo una combinación óptima de esos tres tipos de decisiones permitirá elevar al máximo el valor que tiene una empresa para socios o accionistas. Estando esas decisiones interrelacionadas, se debe estudiar la influencia conjunta que ejercen para determinar dicho valor de mercado.

Definitivamente las decisiones de inversión son las más importantes de las tres mencionadas, considerando que estas deben contemplar los conceptos de rendimiento o rentabilidad de los activos en los que se tendrá que invertir, además debe de considerar, el equilibrio entre la rentabilidad esperada y las obligaciones que se tendrá que afrontar de ejecutarse tales o ciertas inversiones; en ese sentido las decisiones de inversión implican un estudio minucioso de las acciones que se tengan que realizar entorno al rubro o diversificación del negocio.

Como se ha precisado, definitivamente el segundo género de decisiones se refiere al financiamiento, que consiste en determinar la mejor combinación de fuentes financieras, o estructura de financiamiento. Si es posible modificar el valor de mercado de una empresa variando su estructura de financiamiento, entonces debe existir alguna estructura óptima que maximice el precio de mercado de sus acciones.

La decisión de financiamiento debe considerar la composición de los activos, la actual y la prevista para el futuro, porque ella determina la naturaleza del riesgo empresarial, tal como es percibida por los inversores; y a su vez esa percepción del riesgo empresarial afecta al costo real de las distintas fuentes de financiación.

Retomando las definiciones de Van (1980), la tercera gran área de decisión es la política de dividendos de la empresa. Las decisiones sobre dividendos comprenden el planeamiento del porcentaje de las utilidades que se pagarán para los accionistas como dividendo en efectivo y como dividendo en acciones, de la estabilidad de los dividendos a través del tiempo, y el rescate o recompra de acciones.

Las decisiones que tomen los responsables de las empresas, comprenden la solución de los tres tipos de problemas que se enfrentan en las inversiones, financiamiento y dividendos. La solución que se les dé en conjunto determina el valor de la empresa para sus accionistas. Dice Van Horne, suponiendo que nuestro objetivo consiste en maximizar ese valor, la empresa debe buscar la combinación óptima de las decisiones de

inversiones, financiamiento y dividendos. Como las decisiones antes mencionadas están interrelacionadas, deben resolverse conjuntamente. La solución es difícil de lograr; sin embargo, con un respaldo teórico, como es el caso del presente trabajo de investigación, se pueden lograr decisiones que se acerquen al óptimo. Lo importante, es que el gerente financiero, evalúe cada alternativa en función de sus efectos sobre el valor venal de la empresa (valor de mercado).

Días (1988) y Kennedy (1981), coinciden que la situación económica de una empresa se refleja cuantitativamente en el denominado estado de ganancias y pérdidas o estado de resultados. El estado de ganancias y pérdidas nos informa, en forma resumida, sobre las operaciones efectuadas en una empresa durante un período, por lo general doce meses y el producto o rendimiento neto de las mismas. Al igual que los elementos del balance general, los elementos conformantes del estado de ganancias y pérdidas provienen de la contabilidad.

La comparación del estado de ganancias y pérdidas de dos periodos o más, nos proporciona información sobre los aumentos y las disminuciones que se produjeron en los diversos elementos de ingresos y costos incurridos. Variaciones que interpretadas a la luz de todas las circunstancias concurrentes, pueden ser base para valorizar los resultados logrados y formular las normas financieras y operacionales, que han de seguirse en futuros ejercicios. Dado que las variaciones en el estado de ganancias y pérdidas, como en el balance general, se expresan en unidades monetarias, las limitaciones señaladas para este último, también le son inherentes. Las deducciones derivadas de las interpretaciones del estado comparativo de ganancias y pérdidas serán correctas cuando el estudio de tales cambios se haya efectuado contando con la información adicional necesaria que explique el porqué de las variaciones.

2.2.2.3. Tipos de rentabilidad

2.2.2.3.1. Rentabilidad económica

A) Definición: De acuerdo con Sánchez (2002), la rentabilidad económica o de la inversión es una medida, referida a un determinado periodo de tiempo, del rendimiento de los activos de una empresa con independencia de la financiación de los mismos. De aquí que, según la opinión más extendida, la rentabilidad económica sea considerada como una medida de la capacidad de los activos de una empresa para generar valor con independencia de cómo han sido financiados, lo que permite la comparación de la

rentabilidad entre empresas sin que la diferencia en las distintas estructuras financieras, puesta de manifiesto en el pago de intereses, afecte al valor de la rentabilidad.

El origen de este concepto, también conocido como return on investment (ROI) o return on assets (ROA), si bien no siempre se utilizan como sinónimos ambos términos, se sitúa en los primeros años del s. XX, cuando la Du Pont Company comenzó a utilizar un sistema triangular de ratios para evaluar sus resultados. En la cima del mismo se encontraba la rentabilidad económica o ROI y la base estaba compuesta por el margen sobre ventas y la rotación de los activos.

La rentabilidad económica se erige así en indicador básico para juzgar la eficiencia en la gestión empresarial, pues es precisamente el comportamiento de los activos, con independencia de su financiación, el que determina con carácter general que una empresa sea o no rentable en términos económicos. Además, el no tener en cuenta la forma en que han sido financiados los activos permitirá determinar si una empresa no rentable lo es por problemas en el desarrollo de su actividad económica o por una deficiente política de financiación.

Como es evidente, el conocimiento de la rentabilidad económica, como un ratio que mide la relación entre el resultado antes de intereses e impuestos, es esencial en las decisiones empresariales, considerando que permitirá conocer que tan eficiente es la gestión que se está ejerciendo al utilizar los recursos tangibles e intangibles de la empresa.

B) Cálculo: Según Aguirre, Prieto y Escamilla (1997), a la hora de definir un indicador de rentabilidad económica nos encontramos con tantas posibilidades como conceptos de resultado y conceptos de inversión relacionados entre sí. Sin embargo, sin entrar en demasiados detalles analíticos, de forma genérica suele considerarse como concepto de resultado el Resultado antes de intereses e impuestos, y como concepto de inversión el Activo total a su estado medio.

$$ROA = \frac{\text{Resultado antes de intereses e impuestos}}{\text{Activo total a su estado medio}}$$

El resultado antes de intereses e impuestos suele identificarse con el resultado del ejercicio prescindiendo de los gastos financieros que ocasiona la financiación ajena y del impuesto de sociedades. Al prescindir del gasto por impuesto de sociedades se pretende medir la eficiencia de los medios empleados con independencia del tipo de impuestos, que además pueden variar según el tipo de sociedad.

De acuerdo con García, Velar y Cañadas (2009), otros conceptos de resultado que habitualmente se enfrentan al Activo total para determinar la rentabilidad económica serían los siguientes:

- ✓ Resultado después de impuestos + Gastos financieros (1-t), siendo t el tipo medio impositivo: se utiliza el resultado después de impuestos y antes de gastos financieros netos bajo la justificación de que el impuesto sobre beneficios es un gasto del ejercicio y como tal supone una partida negativa a efectos de medir la renta o beneficio; y, por otra parte, los costes financieros se presentan netos del ahorro de impuestos que suponen.

- ✓ Resultado de las actividades ordinarias + Gastos financieros: en este caso se prescinde de los resultados extraordinarios por su carácter atípico y excepcional, pretendiendo así calcular la rentabilidad de la actividad ordinaria de la empresa.

Entre otras posibles formulaciones de la rentabilidad económica podemos mencionar las siguientes:

$$ROA = \frac{\text{Resultado neto} + Gf}{\text{Activo de recursos ajenos sin coste, promedio}}$$

Esta expresión pretende obtener el rendimiento de los activos financiados con recursos con coste para que cobre verdadero significado la comparación entre el rendimiento de esos activos y el coste medio de los recursos necesarios para financiarlos. Ha sido utilizada, entre otros autores, por la Central de Balances del Banco de España hasta su informe de 1997 con la denominación de rentabilidad del activo neto.

$$ROA = \frac{\text{Resultado operativo neto} + Gf}{\text{Activo de recursos ajenos sin coste} + \text{ajuste de precios}}$$

De acuerdo con el portal Inteligencia (2013), como novedad a partir de su informe de 1998, la CBBE modifica el cálculo de los indicadores de rentabilidad, definiendo rentabilidades ordinarias a partir del resultado operativo neto, el cual prescinde de los resultados extraordinarios. Además de esta modificación, que daría lugar a la que denomina rentabilidad ordinaria del activo neto con inmovilizado material a valores contables, ofrece otra alternativa incorporando en el denominador un ajuste a los

inmovilizados materiales (y, como contrapartida, también a los recursos propios), para aproximar su valoración a precios corrientes y homogeneizar así la serie de los efectos de la actualización de balances del RD- L 7/1996. A esta última expresión, que es la que aquí figura, la denomina rentabilidad del activo neto con inmovilizado material a precios corrientes.

$$ROAExp = \frac{\text{Resultado de explotación}}{\text{Activo total neto afecto a la explotación a su estado medio}}$$

Este indicador suele denominarse rentabilidad económica de explotación, y constituye el núcleo más importante de la rentabilidad de la empresa, puesto que está calculando la rentabilidad de la actividad típica de la empresa

C) Descomposición de la rentabilidad económica: De acuerdo con AGUIRRE et al. (1997), la rentabilidad económica, como cociente entre un concepto de resultado y un concepto de inversión, puede descomponerse, multiplicando numerador y denominador por las ventas o ingresos, en el producto de dos factores, margen de beneficio sobre ventas y rotación de activos, los cuales permiten profundizar en el análisis de la misma.

$$ROA = \frac{\text{Resultado}}{\text{Activo}} = \frac{\text{Resultado}}{\text{Ventas}} \times \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo}} = \text{Margen} \times \text{Rotación de activos}$$

La descomposición en margen y rotación puede realizarse para cualquier indicador de rentabilidad económica, si bien es en la rentabilidad económica de explotación donde adquiere mayor significación al establecerse una mayor dependencia causal entre numeradores y denominadores. Esto quiere decir que es el margen de explotación, definido como cociente entre el resultado de explotación y las ventas, la mejor aproximación al concepto de margen, ya que el resultado de explotación prescinde de los resultados ajenos a ésta, y, por tanto, se está enfrentando con las ventas el resultado que guarda una relación más estrecha con las mismas. Y de la misma forma la rotación del activo cobra mayor sentido cuando se pone en relación con las ventas los activos que las han generado, y no aquellos activos cuyos movimientos son independientes de las ventas. Es por ello que cuanto mayor sea la correlación entre numerador y denominador tanto en el margen como en la rotación mayor será la información que proporcionan

ambos componentes de la rentabilidad sobre la gestión económica de la empresa, mayor su utilidad para la toma de decisiones y su validez para efectuar comparaciones entre empresas e intertemporalmente.

❖ **Margen:** El margen mide el beneficio obtenido por cada unidad monetaria vendida, es decir, la rentabilidad de las ventas. Los componentes del margen pueden ser analizados atendiendo bien a una clasificación económica o bien a una clasificación funcional. En el primer caso se puede conocer la participación en las ventas de conceptos como los consumos de explotación, los gastos de personal o las amortizaciones y provisiones, mientras en el segundo se puede conocer la importancia de las distintas funciones de coste, tales como el coste de las ventas, de administración, etc.

$$\text{Margen de ventas} = \frac{\text{Resultado}}{\text{Ventas}}$$

❖ **Rotación:** La rotación del activo mide el número de veces que se recupera el activo vía ventas, o, expresado de otra forma, el número de unidades monetarias vendidas por cada unidad monetaria invertida. De aquí que sea una medida de la eficiencia en la utilización de los activos para generar ingresos (o alternativamente puede verse como medida de la capacidad para controlar el nivel de inversión en activos para un particular nivel de ingresos). No obstante, una baja rotación puede indicar a veces, más que ineficiencia de la empresa en el uso de sus capitales, concentración en sectores de fuerte inmovilizado o baja tasa de ocupación. El interés de esta magnitud reside en que permite conocer el grado de aprovechamiento de los activos, y con ello si existe o no sobredimensionamiento o capacidad ociosa en las inversiones.

$$\text{Rotación} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos}}$$

❖ **La rentabilidad económica como producto de margen y rotación:** Descompuesta así la rentabilidad económica como producto de dos factores económicos, margen y rotación, puede verse como consecuencia de la eficiencia operativa (técnico-organizativa) de la empresa (aumento de rotación y reducción de costes) y del grado de libertad en la fijación de precios (grado de monopolio). El incremento de la rentabilidad pasará, consecuentemente, por alguna de las siguientes actuaciones:

✓ Aumentar el margen, permaneciendo constante la rotación.

- ✓ Aumentar la rotación, permaneciendo constante el margen.
- ✓ Aumentar las dos magnitudes, o sólo una de ellas siempre que la disminución en la otra no ocasione que el producto arroje una tasa de rentabilidad menor.

Según los dos factores explicativos de la rentabilidad económica se pueden agrupar las empresas en los siguientes tipos:

- A: empresas con alta rentabilidad, originada tanto vía margen como vía rotación.
- B: empresas con alta rentabilidad originada por un elevado margen y baja rotación.
- C: empresas con baja rentabilidad, debido tanto al margen como a la rotación.
- D: empresas con elevada rotación y bajo margen.

2.2.2.3.2. Rentabilidad financiera

a) Definición: La rentabilidad financiera o de los fondos propios, denominada en la literatura anglosajona *return on equity* (ROE), es una medida, referida a un determinado periodo de tiempo, del rendimiento obtenido por esos capitales propios, generalmente con independencia de la distribución del resultado. La rentabilidad financiera puede considerarse así una medida de rentabilidad más cercana a los accionistas o propietarios que la rentabilidad económica, y de ahí que teóricamente, y según la opinión más extendida, sea el indicador de rentabilidad que los directivos buscan maximizar en interés de los propietarios. Además, una rentabilidad financiera insuficiente supone una limitación por dos vías en el acceso a nuevos fondos propios. Primero, porque ese bajo nivel de rentabilidad financiera es indicativo de los fondos generados internamente por la empresa; y segundo, porque puede restringir la financiación externa (Sánchez, 2002).

En este sentido, la rentabilidad financiera debería estar en consonancia con lo que el inversor puede obtener en el mercado más una prima de riesgo como accionista. Sin embargo, esto admite ciertas matizaciones, puesto que la rentabilidad financiera sigue siendo una rentabilidad referida a la empresa y no al accionista, ya que aunque los fondos propios representen la participación de los socios en la empresa, en sentido estricto el cálculo de la rentabilidad del accionista debería realizarse incluyendo en el numerador magnitudes tales como beneficio distribuible, dividendos, variación de las cotizaciones, etc., y en el denominador la inversión que corresponde a esa remuneración, lo que no es el caso de la rentabilidad financiera, que, por tanto, es una rentabilidad de la empresa.

La rentabilidad financiera es, por ello, un concepto de rentabilidad final que al contemplar la estructura financiera de la empresa (en el concepto de resultado y en el de inversión), viene determinada tanto por los factores incluidos en la rentabilidad económica como por la estructura financiera consecuencia de las decisiones de financiación.

b) Cálculo: A diferencia de la rentabilidad económica, en la rentabilidad financiera existen menos divergencias en cuanto a la expresión de cálculo de la misma. La más habitual es la siguiente (Aguirre et al., 1997):

$$ROE = \frac{\text{Resultado neto}}{\text{Fondos propios a su estado medio}}$$

Como concepto de resultado la expresión más utilizada es la de resultado neto, considerando como tal al resultado del ejercicio. Otros conceptos de resultado, siempre después de intereses, que se suelen enfrentar a los fondos propios para obtener la rentabilidad financiera serían los siguientes:

- ✓ Resultado antes de impuestos, para medir el rendimiento de los fondos propios con independencia del impuesto de sociedades.
- ✓ Resultado de las actividades ordinarias, prescindiendo así tanto del efecto del impuesto sobre sociedades como de los resultados extraordinarios, bajo la pretensión de facilitar la Comparabilidad intertemporal y entre empresas.
- ✓ Resultado previo a la deducción de amortizaciones y provisiones, debido a que son costes de difícil estimación económica y que, tanto por la diversidad de políticas de unas empresas a otras como por la manipulación de que pueden ser objeto, se configuran como un posible factor distorsionante del resultado real.
- ✓ Resultado de explotación una vez deducidos los intereses de la deuda y los impuestos directos.

En cuanto al denominador, la discusión se plantea sobre la propia definición analítica de fondos propios para el cálculo de un indicador de rentabilidad de los mismos, destacando como principal controversia la consideración de los fondos propios según balance o con ajustes motivados por determinadas partidas, tales como capital pendiente de desembolso, acciones propias o ingresos a distribuir en varios ejercicios.

c) Descomposición de la rentabilidad financiera: De acuerdo con Sánchez (2002), la descomposición de la rentabilidad financiera es factible realizar de dos formas, la primera como producto de factores; y la segunda, la conocida como ecuación lineal o fundamental del apalancamiento financiero. A través de ambas descomposiciones se introducirá al concepto de apalancamiento financiero, el cual, desde el punto de vista del análisis contable, hace referencia a la influencia que sobre la rentabilidad financiera tiene la utilización de deuda en la estructura financiera si se parte de una determinada rentabilidad económica.

Al respecto es factible, indicar que el objetivo de la descomposición de la rentabilidad financiera es evidenciar la relación que este tipo de rentabilidad tiene con la rentabilidad económica, cuya diferencia está definida fundamentalmente por el concepto de apalancamiento financiero, así también por el efecto impositivo que como quiera de acuerdo al ordenamiento tributario están afectas las actividades empresariales en el país.

❖ **Descomposición de la rentabilidad financiera como producto de los factores:** De la misma forma que la rentabilidad económica, la rentabilidad financiera se puede descomponer como producto de diversos factores, con la particularidad de que dentro de esta última, se puede incluir la rentabilidad económica. No obstante, si se quiere introducir como factor la rentabilidad económica, la descomposición de la rentabilidad financiera no sólo dependerá de cómo se ha definido el propio indicador que se descompone (es de tener en cuenta básicamente al concepto de resultado utilizado como numerador en la rentabilidad financiera), sino también de cómo se haya definido la propia rentabilidad económica.

➤ **Descomposición primera:** Una primera descomposición podemos obtenerla multiplicando numerador y denominador de la rentabilidad financiera tanto por las ventas netas como por el activo total, de tal forma que la rentabilidad financiera se exprese como producto de margen, rotación y un indicador del endeudamiento.

$$ROE = \frac{\text{Resultado neto}}{\text{Ventas}} \times \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos totales a su estado medio}} \times \frac{\text{Activos totales a su estado medio}}{\text{Fondos propios a su estado medio}}$$

En adelante se utilizará las siguientes variables:

Resultado Neto: RN

Ventas: V

Activos Totales a su estado medio: ATm

Fondos Propios a su estado medio: FPM

En esta primera descomposición, el producto de margen de beneficio neto sobre ventas y de rotación del activo no constituye propiamente, salvo a juicio de algunos autores, un indicador de rentabilidad económica, pues el resultado no prescinde de la influencia de la estructura financiera. De aquí que el margen considerado, aun siendo informativo del beneficio final obtenido por cada peseta vendida, presente la limitación de que no guarda una relación estrecha con las ventas, más aún cuando depende de la estructura financiera de la empresa. Por otra parte, el cociente entre activo total y fondos propios es indicativo del endeudamiento de la empresa y sería el acercamiento más sencillo al concepto de apalancamiento financiero.

➤ **Descomposición segunda:** Una segunda descomposición, multiplicando numerador y denominador de la rentabilidad financiera, además de, por las ventas netas y el activo total, por un concepto de resultado más estrechamente asociado a la rentabilidad económica, como puede ser el resultado antes de intereses e impuestos:

$$ROE = \frac{RAIT}{V} \times \frac{V}{ATm} \times \frac{ATm}{FPM} \times \frac{RN}{RAIT}$$

De donde:

RAIT, se define en general como la determinación clásica de la Rentabilidad económica: Resultado Antes de Intereses e impuestos, pero puede sustituirse por cualquiera de los conceptos utilizados del resultado, según como se planteó en el cálculo de la rentabilidad económica

En definitiva, de lo que se trata es de emplear un concepto de resultado independiente de la estructura financiera que nos permita aislar la rentabilidad económica e introducir en el apalancamiento el efecto del coste de la deuda. En esta segunda descomposición de la rentabilidad financiera el producto de margen y rotación sí es una expresión de rentabilidad económica, donde además el margen de beneficio sobre ventas queda aislado de la estructura financiera, cobrando mayor significación que en la expresión anterior.

Además el apalancamiento ya no equivale simplemente a endeudamiento, lo que llevaría a pensar en una primera aproximación que el incremento de la deuda aumenta en cualquier caso la rentabilidad financiera. A partir de esta expresión esa contribución del endeudamiento a la mejora de la rentabilidad financiera queda matizada por el coste del mismo. De tal forma que la rentabilidad financiera queda determinada como producto de los siguientes factores:

- ✓ Rentabilidad económica, que a su vez queda expresada como el producto de margen y rotación.
- ✓ Apalancamiento financiero, definido ahora como producto del cociente entre activo total y fondos propios y un indicador que recoge el efecto de los costes financieros derivados del endeudamiento:

➤ **Descomposición tercera:** Una tercera y última descomposición, para cuando la rentabilidad económica sea antes de impuestos y la rentabilidad financiera después de éstos, es factible plantearla, de acuerdo con Parés (1979: 8), multiplicando numerador y denominador de la rentabilidad financiera, además de por los mismos factores que en la segunda descomposición, por el resultado antes de impuestos, lo que nos permite aislar el efecto impositivo.

$$ROE = \frac{RAIT}{V} \times \frac{V}{ATm} \times \frac{ATm}{FPm} \times \frac{RAT}{RAIT} \times \frac{RN}{RAT}$$

A partir de aquí podemos agrupar los distintos factores explicativos de la rentabilidad financiera con que enriquecer el análisis de la misma, en los siguientes:

- ✓ Rentabilidad económica, expresada a su vez como producto de margen y rotación:

$$ROA = \frac{RAIT}{V} \times \frac{V}{ATm}$$

Donde el margen queda aislado de la estructura financiera, tal y como se había logrado a partir de la segunda expresión.

- ✓ Apalancamiento financiero, que como consecuencia de la estrategia financiera de la empresa, recoge el riesgo financiero y se expresa como producto de un indicador de endeudamiento y de un indicador del coste del endeudamiento, o dicho de otra forma, de un efecto cuenta de resultados y de un efecto balance:

$$\text{Apalancamiento financiero} = \frac{ATm}{FPm} \times \frac{RAT}{RAIT}$$

Donde el cociente:

$$\frac{RAT}{RAIT}$$

Este cociente indica, en términos unitarios, cuánto queda en la empresa de cada unidad obtenida en el RAIT después de atender los gastos financieros.

- ✓ Efecto impositivo, como cociente entre el resultado neto y el resultado antes de impuestos:

$$\text{Efecto impositivo} = \frac{RN}{RAT}$$

Ya que si se considera como resultado neto el resultado del ejercicio:

$$\frac{RN}{RAT} = \frac{RAT - T}{RAT} = 1 - t$$

Siendo T el importe del impuesto de sociedades, t el tipo impositivo medio y $1 - t$ el factor que nos permite, multiplicando por él, pasar de magnitudes antes de impuestos a magnitudes después de impuestos. Por tanto, el cociente $\frac{RN}{RAT}$ indica, en términos unitarios, cuánto queda en la empresa, de cada unidad obtenida en el RAT, después de atender el impuesto sobre sociedades.

A partir de aquí queda claro que para que el efecto apalancamiento sea favorable para la empresa (es decir, que amplifique la rentabilidad financiera respecto a la rentabilidad económica de partida) el producto de los dos factores que lo componen ha de ser superior a uno. En esto queda patente la mayor complejidad de esta expresión respecto a las que identifican el apalancamiento con el endeudamiento o cualquier cociente patrimonial, ya

que, al incorporar un componente de resultados, se pone de manifiesto que la deuda por sí sola no hace el apalancamiento más favorable en cualquier caso.

Por el contrario, el aumento del valor del cociente entre magnitudes patrimoniales que supone el mayor endeudamiento ha de ser suficiente para compensar la disminución del cociente entre magnitudes de resultado, consecuencia de los mayores gastos financieros que ocasiona la deuda y que origina una disminución del RAT respecto al RAIT.

2.3. Definición de términos

Apalancamiento financiero: Es el efecto que introduce el endeudamiento sobre la rentabilidad de los capitales propios. La variación resulta más que proporcional que la que se produce en la rentabilidad de las inversiones.

Calidad: Conjunto de propiedades y características que definen su aptitud para satisfacer unas necesidades expresadas o implícitas por parte de los requisitos de los clientes.

Empresa: Es una realidad que abarca diferentes ámbitos y que puede ser estudiada desde la perspectiva económica, jurídica, sociológica, etc.

Inversión: Es una colocación de capital para obtener una ganancia futura; por otro lado se define como en la aplicación de recursos financieros a la creación, renovación, ampliación o mejora de la capacidad operativa de la empresa.

Mejora continua: Actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir los requisitos.

Patrimonio: Es el conjunto de los bienes y derechos pertenecientes a una persona, física o jurídica.

Procedimiento: Forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso.

Proceso: conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

Rentabilidad: Es una expresión económica de la productividad que relaciona no solo los insumos con los productos, sino los costos con los ingresos. Es la capacidad que tiene algo para generar suficiente utilidad o beneficio.

Rentabilidad económica: Es la relación entre el beneficio antes de intereses e impuestos (BAII) y el activo total. Se toma el BAII para evaluar el beneficio generado por el activo independientemente de cómo se financia el mismo, y por tanto, sin tener en cuenta los gastos financieros.

Rentabilidad financiera: Es la relación entre el beneficio neto y los capitales propios (neto patrimonial).

Requisito: Necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria.

Sistema de Gestión: Es la herramienta que permite controlar los efectos económicos y no económicos de la actividad de la empresa. El control, en este caso, se define como aquella situación en que se dispone de conocimientos ciertos y reales de lo que está pasando en la empresa, tanto internamente como en su entorno y permite planificar, en cierta manera, lo que pasará en el futuro.

Sistema de Calidad: Estructura organizativa, las responsabilidades, los procedimientos, los procesos y los recursos necesarios para llevar a cabo la gestión de la calidad.

Satisfacción del cliente: Percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos

Utilidad neta: El resultado de restar de los ingresos de una organización todos los costos y gastos, más los impuestos imputados.

Utilidad antes de impuestos: Es aquella utilidad depurada de todo concepto operativo y financiero, a la que sólo le falta la aplicación de los impuestos para proceder a ser distribuida.

Utilidad antes de intereses e impuestos: Es aquella utilidad depurada de todo concepto operativo, a la que sólo le falta la aplicación de los intereses generados

producto de la utilizados de los fondos ajenos o de terceros y la aplicación de los impuestos para proceder a ser distribuida.

Ventas: Cantidad de cosas que se venden. Contrato en virtud del cual se transfiere a dominio ajeno una. Por otro lado la venta es el proceso personal o impersonal por el que el vendedor comprueba, activa y satisface las necesidades del comprador para el mutuo y continuo beneficio de ambos.

CAPÍTULO 3

DIAGNOSTICO DE LA

REALIDAD ACTUAL

3.1. Descripción general de la empresa

INFORMACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Actividad empresarial:

Vinos AR E.I.R.L. es una empresa dedicada a la elaboración de vinos en su variedad Borgoña, seco y semiseco, destilado “Puro de uva” en diversas presentaciones

Datos de contacto

Razón social : Vinos AR E.I.R.L.
Nombre Comercial : Vinos AR
RUC : 20481596484
Actividad : Elaboración de vinos
Departamento/Distrito : La Libertad/Cascas
Dirección : JIRON SAN MARTIN #700

Diagnostico situacional de la empresa

Cultura organizacional

La empresa no dispone de una visión, misión, ni políticas definidas, que le permitiesen enmarcar acciones orientadas a la consecución de los objetivos y metas trazadas.

A continuación se presenta el organigrama del que disponía antes de la presente propuesta de SGC:

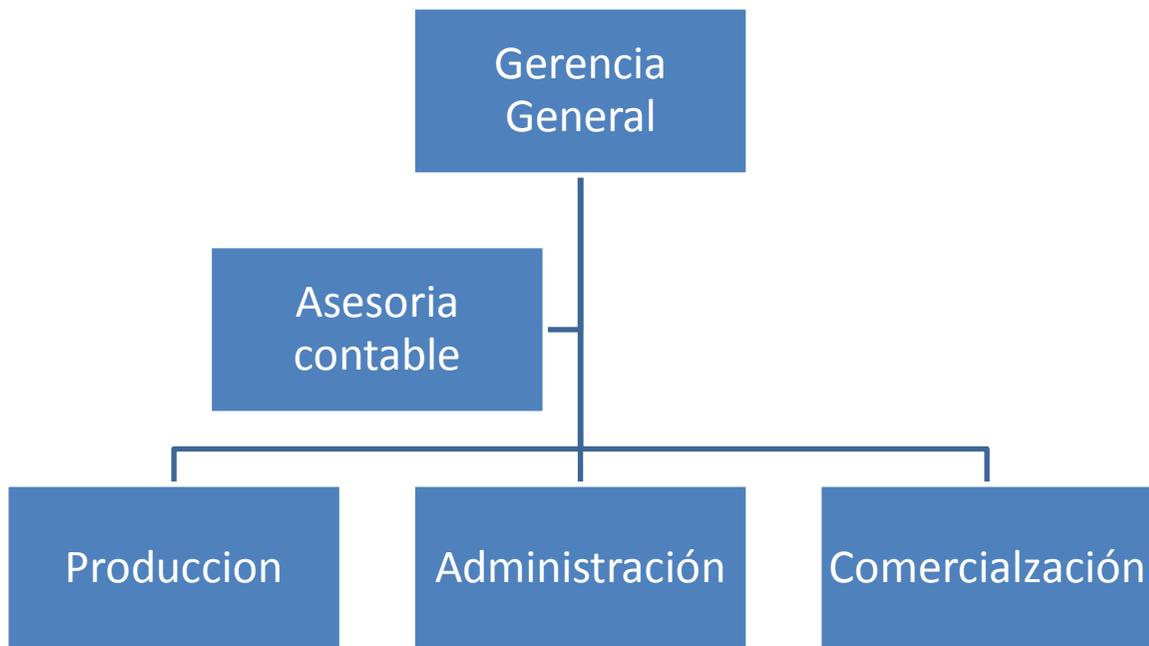


Figura 3.1: Organigrama de la empresa antes de la presente propuesta de SGC

Fuente: Registros de la empresa Vinos AR E.I.R.L.

3.2. Identificación del problema e indicadores actuales

Cumplimiento del Sistema de Gestión de calidad

El primer paso que permitió conocer la situación de la problemática de la empresa fue elaborar un Checklist (Ver Anexo 1) que permitiese conocer el nivel de cumplimiento respecto de los requisitos prescritos por la norma ISO 9001:2008. Este diagnóstico permitió detectar los principales problemas en el cumplimiento de los requisitos de la norma, respecto de los cuales se propuso el modelo de un SGC.

A fin de realizar el diagnóstico de los niveles de cumplimiento del SGC, fue necesario identificar las unidades de las poblaciones de estudio, al respecto es de precisar:

- ❖ El jefe de producción de vinos de la empresa Vinos AR: Fue la unidad de estudio para el caso del diagnóstico previo a la propuesta de mejora, a fin de identificar los no cumplimientos, pues con la entrevista realizada a estos en base al checklist se determinó los no cumplimientos.

De otro lado fue pertinente precisar las técnicas utilizadas para la recolección de los datos, siendo factible identificar a la técnica de observación, la cual permitió aplicar el Checklist (Anexo 1) in situ; la aplicación de este se realizó al jefe de producción de la empresa Vinos AR.

Finalmente teniendo claro las técnicas e instrumentos mediante las que se llevó a cabo el levantamiento de los datos, corresponde precisar el procedimiento para el procesamiento de los datos:

- ❖ Se identificó el Checklist del Sistema de Gestión de Calidad basado en la norma ISO 9001:2008.
- ❖ Se aplicó el Checklist a fin de diagnosticar la situación de calidad, según el nivel de cumplimiento referido a las acciones que se hayan podido realizar desde el 2013 al 2014.
- ❖ Finalmente se procedió a la tabulación y procesamiento de los datos recolectados.

La medición de la calidad se realizó en base al porcentaje de cumplimiento; para lo cual fue necesario adoptar criterios de cumplimiento total, parcial o nulo; adoptando pesos de 1, 0,5 y 0 respectivamente para cada magnitud de cumplimiento, lo que permitió obtener un porcentaje ponderado del cumplimiento, resultante de la suma de las ponderación:

$$\text{Porcentaje de cumplimiento} = CT * 1 + CP * 0.5 + CN * 0 \quad \text{Fórmula} \quad (3.1)$$

El porcentaje de cumplimiento fue verificado en la siguiente escala:

Tabla 3.1: Escala de calificación de la Gestión de la Calidad

Porcentaje de cumplimiento	Nivel de gestión
0% - <25%	Deficiente
25% - <50%	Regular
50% - <75%	Buena
75% - 100%	Excelente

Fuente: Elaboración propia, 2013

Nivel de calidad de la empresa Vinos AR EIRL según el cumplimiento a lo prescrito por la norma internacional ISO 9001:2008.

Tabla 3.2: Nivel de calidad, según el porcentaje de cumplimiento de los requisitos generales y de la documentación del sistema de calidad

Dimensión e indicador	Cumplimiento			Observación
	Total	Parcial	Nulo	
4. SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	5.77%	1.92%	92.31%	
Porcentaje de cumplimiento de los requisitos generales	0.00%	0.00%	100.00%	
4.1 Requisitos generales	0	0	2	
¿Se encuentran identificados los procesos del sistema?			X	
¿Se identifican y controlan los procesos subcontratados externamente?			X	
Porcentaje de cumplimiento de los requisitos de la documentación	11.54%	3.85%	84.62%	
4.2 Requisitos de la documentación	3	1	22	
4.2.1 Generalidades				
¿Existe un documento de política de calidad?			X	
¿Existe un documento de objetivos de calidad?			X	
¿Existe un manual de calidad?		X		Dado que de alguna forma se dispone de procedimientos técnicos para salvaguardar la inocuidad
¿Existen procedimientos documentados exigidos por la norma y necesarios para el desarrollo del sistema?			X	
4.2.2 Manual de la calidad				
¿El manual incluye el alcance del sistema de gestión de la calidad?			X	
¿El manual incluye o cita a todos los procedimientos documentados?			X	
¿El manual de calidad incluye la interacción de los procesos?			X	
4.2.3 Control de los documentos				
¿Existe un procedimiento documentado para el control de documentos?			X	

¿Existe una metodología documentada adecuada para la aprobación de documentos?			X	
¿Los documentos revisados cumplen con esta metodología de aprobación?			X	
¿Existe una metodología documentada adecuada para la revisión y actualización de documentos?			X	
¿Los documentos revisados cumplen con esta metodología de revisión y actualización?			X	
¿Existe una metodología documentada adecuada para la identificación de los cambios de los documentos y el estado de la versión vigente?			X	
¿Los documentos revisados cumplen con esta metodología de identificación de cambios y estado de revisión?			X	
¿Existe una metodología documentada adecuada para la distribución de los documentos que los haga disponibles en los puestos de trabajo?			X	
¿Los documentos revisados cumplen con esta metodología de distribución de documentos?			X	
¿Los documentos son legibles e identificables?	X			
¿Se han identificado documentos de origen externo y se controlan y distribuyen adecuadamente?	X			
¿Existe una metodología adecuada para evitar el uso de documentos obsoletos?			X	
¿Los documentos obsoletos han sido tratados según la metodología definida?			X	
¿Los listados de documentos existentes se encuentran correctamente actualizados?	X			
4.2.4 Control de los registros				
¿Existe un procedimiento documentado para el control de los registros?			X	
¿Existe una metodología para la identificación, almacenamiento, protección, recuperación y disposición de los registros?			X	
¿Los registros revisados cumplen con esta metodología?			X	
¿El procedimiento describe la conservación y protección de registros en formato digital?			X	
¿Se realizan copias de seguridad de los registros informáticos?			X	

Fuente: Checklist basado en la ISO 9001:2008
Elaborado por el autor

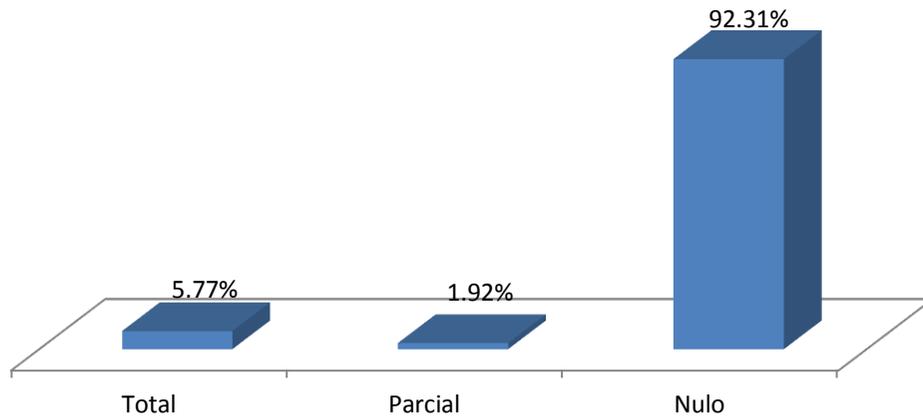


Figura 3.2: Porcentaje de cumplimiento de los requisitos generales y de la documentación
Fuente: Tabla 3.2

Según la Tabla y Figura 3.2; y la aplicación de la Fórmula (3.1) se tiene que el porcentaje de cumplimiento de lo prescrito por el sistema de gestión de calidad en cuanto a los requisitos generales y de la documentación es en su mayoría nulo (92.31%), teniéndose apenas un porcentaje de cumplimiento ponderado de :

$$5.77\%(1) + 1.92\%(0.5) + 92.13\%(0) = 6.73\%$$

Al verificar el porcentaje en la escala de calificación (Tabla 3.1) se tiene que el nivel de calidad según el cumplimiento de los requisitos generales y de la documentación del sistema de calidad es “deficiente”; ello es explicable dado que no se cumple con los requisitos generales (cumplimiento 100% nulo); y apenas se tiene un cumplimiento total y parcial del 11.54% y 3.85% respectivamente en cuanto a los requisitos de la documentación; verificándose que si existe un manual de calidad pero a un nivel parcial, es decir se cuenta con la prescripción de ciertos parámetros de inocuidad en los procesos pero no en su totalidad; sin embargo se verifica que no existe un documento de política de calidad; así tampoco un documento de objetivos de calidad, el manual del que se dispone no incluye el alcance del sistema de gestión de la calidad; no existe un procedimiento documentado para el control de documentos; mucho menos una metodología documentada adecuada para la aprobación de documentos; no existe un procedimiento documentado para el control de los registros; ni mucho menos una metodología para la identificación, almacenamiento, protección, recuperación y disposición de los registros. Los documentos y registros son manejados de forma empírica a criterio del trabajador del área, se llevan cuadernillos muchas veces, los cuales son susceptibles de ser averiados o extraviados.

Tabla 3.3: Nivel de calidad según el porcentaje de cumplimiento de la responsabilidad de la dirección, prescrita por el sistema de calidad

Dimensión e indicador	Cumplimiento			Observación
	Total	Parcial	Nulo	
5. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN	11.65%	52.82%	35.53%	
Porcentaje de cumplimiento del compromiso de la dirección	20.00%	60.00%	20.00%	
5.1 Compromiso de la dirección	1	3	1	
¿La alta dirección comunica a la organización la importancia de satisfacer los requisitos de los clientes y los requisitos legales?		X		
¿La alta dirección establece la política de la calidad?		X		
¿Asegura el establecimiento de objetivos de la calidad?		X		
¿La alta dirección realiza las revisiones por la dirección?			X	
¿Asegura la disponibilidad de recursos?	X			Siempre se dispone de la materia prima para cumplir con los pedidos
Porcentaje de cumplimiento en cuanto a Enfoque al cliente	00.00%	50.00%	50.00%	
5.2 Enfoque al cliente	0	1	1	
¿Se está realizando la determinación de los requisitos del cliente?			X	
¿Se está analizando la satisfacción del cliente?		X		
Porcentaje de cumplimiento en cuanto a la política de calidad	0.00%	40.00%	60.00%	
5.3 Política de la calidad	0	2	3	
¿La política de la calidad es coherente con la realidad de la organización?		X		
¿Incluye un compromiso de mejora continua y de cumplir con los requisitos?			X	No existen políticas sustentables en la cosecha y transporte de la uva.
¿Los objetivos de la calidad están de acuerdo a las directrices de la política?		X		
¿La comunicación de la política es adecuada y se evidencia que es entendida por el personal de la organización?			X	
¿Se encuentra documentada la metodología para la revisión de la política y se evidencia esta revisión?			X	
Porcentaje de cumplimiento en cuanto a planificación	0.00%	44.44%	55.56%	
5.4 Planificación	0	4	5	
5.4.1 Objetivos de la calidad				
¿Los objetivos de la calidad están de acuerdo a las directrices de la política?		X		

¿Los objetivos se han fijado en funciones y niveles adecuados que ofrezcan mejora continua de la organización?			X	
¿Los objetivos son medibles y están asociados a un indicador?		X		
¿Los objetivos se encuentran desarrollados en planes de actividades para su cumplimiento?			X	
¿Se encuentran definidos los recursos, las fechas previstas y responsabilidades para las actividades del plan de objetivos?		X		
¿Los objetivos evidencian mejora continua respecto a valores de periodos anteriores?			X	
¿Las actividades de los objetivos y el seguimiento de los mismos se están realizando según lo planificado?		X		
5.4.2 Planificación del sistema de gestión de la calidad				
¿Se encuentran planificados los procesos del sistema de gestión de la calidad?			X	
¿Se encuentran planificados los objetivos del sistema de gestión de la calidad?			X	
Porcentaje de cumplimiento en cuanto responsabilidad, auditoría y comunicación	22.22%	55.56%	22.22%	
5.5 Responsabilidad, autoridad y comunicación	2	5	2	
5.5.1 Responsabilidad y autoridad				
¿Se encuentran definidos los cargos o funciones de la organización en organigrama y fichas de puesto?	X			
¿Se encuentran documentadas las responsabilidades de cada puesto de trabajo referidas al sistema de gestión de la calidad?		X		
¿Se encuentran comunicadas las responsabilidades a cada uno de los empleados de la organización?	X			
5.5.2 Representante de la dirección				
¿Se encuentra documentada la asignación de representante de la dirección a algún cargo o puesto de la organización?		X		
¿Dentro de las responsabilidades del puesto de trabajo el representante de la dirección se incluye el aseguramiento del establecimiento, implementación y mantenimiento de los procesos del sistema?			X	
¿Dentro de las responsabilidades del puesto de trabajo de representante de la dirección se incluye la de informar a la alta dirección sobre el desempeño del sistema y de las necesidades de mejora?		X		
¿Dentro de las responsabilidades del puesto de trabajo de representante de la dirección se incluye la de asegurarse de la promoción de la toma de conciencia de los requisitos del cliente?		X		
¿Existen evidencias documentadas del cumplimiento de las responsabilidades?			X	
5.5.3 Comunicación interna				
¿Se encuentra evidencia de procesos de comunicación eficaces para el correcto desempeño de los procesos?		X		
Porcentaje de cumplimiento en cuanto revisión por la dirección	7.69%	76.92%	15.38%	
5.6 Revisión por la dirección	1	10	2	
5.6.1 Generalidades				
¿Se encuentran definida la frecuencia de realización de las revisiones del sistema por la dirección?	X			

¿Se incluye en el registro de informe de revisión el análisis de oportunidades de mejora, la necesidad de cambios en el sistema y el análisis de la política y los objetivos de la calidad?		X		
¿Se identifican y mantienen los registros de la revisión por la dirección?		X		
5.6.2 Información de entrada para la revisión				
¿El informe de revisión contiene los resultados de las auditorías internas?		X		
¿El informe de revisión contiene los resultados de satisfacción del cliente y sus reclamaciones?		X		
¿El informe de revisión contiene el análisis de indicadores de desempeño de cada uno de los procesos?		X		
¿El informe de revisión contiene el estado de las acciones correctivas y preventivas?		X		
¿El informe de revisión contiene el análisis de las acciones resultantes de revisiones anteriores?		X		
¿El informe de revisión contiene la necesidad de cambios que afecten al sistema de gestión de la calidad?		X		
¿El informe de revisión contiene las recomendaciones para la mejora?		X		
5.6.3 Resultados de la revisión				
¿El informe de revisión contiene las decisiones y acciones relacionadas con la mejora de la eficacia del sistema de gestión de la calidad?		X		
¿El informe de revisión contiene las decisiones y acciones relacionadas con la mejora del producto?			X	
¿El informe de revisión define los recursos necesarios para el desarrollo de estas acciones?			X	

Fuente: Checklist basado en la ISO 9001:2008
Elaborado por el autor

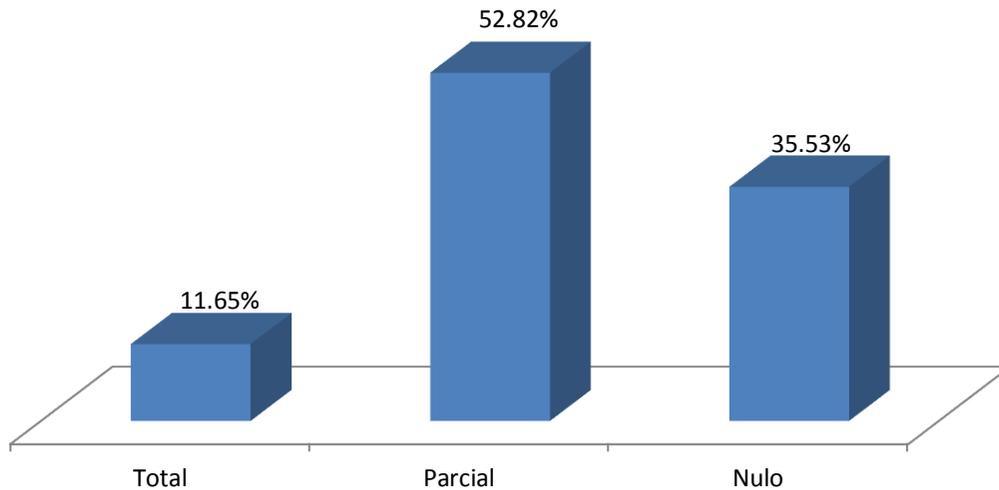


Figura 3.3: Porcentaje de cumplimiento de la responsabilidad por parte de la dirección

Fuente: Tabla 3.3

Según la Tabla y Figura 3.3; y la aplicación de la Fórmula (3.1) se tiene que el porcentaje de cumplimiento de lo prescrito por el sistema de gestión de calidad en cuanto a la responsabilidad por parte de la dirección es en su mayoría parcial (52.82%), siendo el cumplimiento total de apenas 11.65%, teniéndose un porcentaje de cumplimiento ponderado de menos de la mitad:

$$11.65\%(1) + 52.80\%(0.5) + 30.45\%(0) = 38.06\%$$

Al verificar el porcentaje en la escala de calificación (Tabla 3.1) se tiene que el nivel de calidad según el cumplimiento de la responsabilidad de la dirección prescrita por el sistema de calidad, es "regular"; dado que el compromiso de la dirección se cumple al 20.00% y 60.00% de forma total y parcial, verificándose que la alta dirección comunica de forma parcial a la organización la importancia de satisfacer de los requisitos de los clientes y los requisitos legales, así también establece ciertas políticas de la calidad como la los controles de higiene y salubridad en el procesamiento, sin embargo descuida aspectos en el origen de la materia prima, pues no cuentan con políticas sustentables con los proveedores, para la cosecha y transporte de las uvas; es observable que en cuanto a políticas de calidad se refiere el cumplimiento se da de forma parcial al 40%, el 60% de lo prescrito no se cumple; similar comportamiento se observa en cuanto a la planificación, verificándose que están definidos los recursos, las fechas previstas y responsabilidades para las actividades del plan de objetivos de forma parcial, sin embargo no están planificados los procesos ni los objetivos del sistema de gestión de la calidad; respecto a

la revisión por parte de la dirección se verifica que el cumplimiento total se da apenas al 7.69%.

Tabla 3.4: Nivel de calidad según el porcentaje de cumplimiento con respecto a lo prescrito por el sistema de calidad en cuanto a la gestión de los recursos

Dimensión e indicador	Cumplimiento			Observación
	Total	Parcial	Nulo	
6. GESTIÓN DE LOS RECURSOS	37.50%	50.00%	12.50%	
Porcentaje de cumplimiento con respecto a la gestión de las provisiones de recursos	0.00%	100.00%	0.00%	
6.1 Provisión de recursos	0	1	0	
¿Dispone la organización de los recursos necesarios para mantener el sistema de gestión de la calidad y aumentar la satisfacción del cliente?		X		
Porcentaje de cumplimiento con respecto a la gestión de los recursos humanos	0.00%	50.00%	50.00%	
6.2 Recursos humanos	0	3	3	
6.2.1 Generalidades				
¿Es el personal competente para la realización de sus trabajos?		X		
6.2.2 Competencia, formación y toma de conciencia				
¿Se encuentra definida la competencia necesaria para cada puesto de trabajo teniendo en cuenta la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas?		X		
¿Existe un plan de formación o de logro de competencias?			X	
¿Existe una metodología definida para la evaluación de la eficacia de las acciones formativas emprendidas?			X	
¿Existen registros de plan de formación, competencia necesaria de cada puesto, ficha de empleado y actos o certificados de formación, o similares?		X		
¿Existe evidencia documentada del cumplimiento de los requisitos de competencia para cada empleado de la organización?			X	
Porcentaje de cumplimiento con respecto a la gestión de la infraestructura	50.00%	50.00%	0.00%	
6.3 Infraestructura	2	2	0	
¿Se encuentra identificada la infraestructura necesaria y existente para la realización de los procesos?	X			
¿Existen planes o rutinas de mantenimiento preventivo para cada uno de los equipos?		X		
¿Existen registros de las acciones de mantenimiento correctivo y preventivo realizadas?	X			
¿Existe una metodología definida para la realización de estas tareas de mantenimiento?		X		
Porcentaje de cumplimiento con respecto a la gestión del ambiente de trabajo	100.00%	0.00%	0.00%	
6.4 Ambiente de trabajo	2	0	0	
Si existen condiciones específicas de trabajo, ¿Se encuentran definidas tales condiciones?	X			
¿Existe evidencias del mantenimiento de estas condiciones específicas de trabajo?	X			

Fuente: Checklist basado en la ISO 9001:2008
Elaborado por el autor

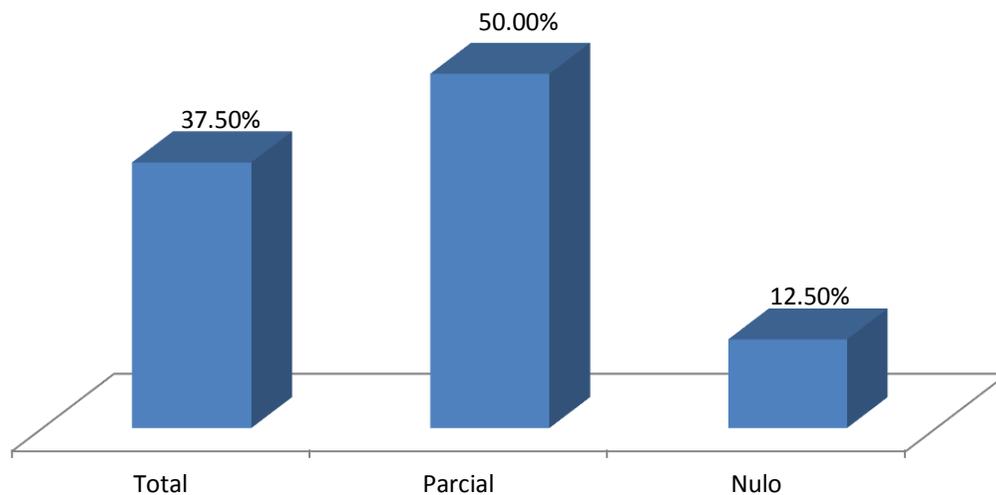


Figura 3.4: Porcentaje de cumplimiento de la gestión de los recursos
Fuente: Tabla 3.4

Según la Tabla y Figura 3.4; y la aplicación de la Fórmula (3.1) se tiene que la mitad (50%) de lo prescrito por el sistema de gestión de calidad en cuanto a la gestión de los recursos se da a nivel parcial, y el cumplimiento total se da al 37.50%, teniéndose un porcentaje de cumplimiento ponderado de más de la mitad:

$$37.50\%(1) + 50.00\%(0.5) + 12.50\%(0) = 62.50\%$$

Al verificar el porcentaje en la escala de calificación (Tabla 3.1) se tiene que el nivel de calidad según el cumplimiento de la gestión de los recursos prescrito por el sistema de gestión de la calidad, es “buena”; rescatándose que la empresa Vinos AR EIRL se preocupa más por los aspectos operativos que por los estratégicos, puesto que el cumplimiento de los requisitos generales y de la documentación del sistema de calidad, así como de la responsabilidad que debe adoptar la dirección en las políticas de calidad y la planificación han sido calificados como calidad deficiente y regular. Al respecto de la gestión de recursos humanos, se verifica un cumplimiento parcial, contando con cierto porcentaje de personal competente, así también definiendo parcialmente el perfil de sus trabajadores; sin embargo no cuenta con plan de formación o de logro de competencias; en cuanto a infraestructura y ambiente de trabajo, se verifica un cumplimiento total, dado que se encuentra identificada la infraestructura necesaria y existente para la realización de los procesos, existen registros de las acciones de mantenimiento correctivo y preventivo realizadas, existen condiciones específicas de trabajo.

Tabla 3.5: Nivel de calidad según el porcentaje de cumplimiento con respecto a lo prescrito por el sistema de calidad en cuanto a la realización del producto

Dimensión e indicador	Cumplimiento			Observación
	Total	Parcial	Nulo	
7. REALIZACIÓN DEL PRODUCTO	27.63%	57.85%	14.52%	
Porcentaje de cumplimiento en cuanto a la planificación de la realización del producto	0.00%	100.00%	0.00%	
7.1 Planificación de la realización del producto	0	1	0	
¿Dispone la organización de una planificación de procesos de producción teniendo en cuenta los requisitos del cliente?		X		
Porcentaje de cumplimiento en cuanto a los procesos relacionados con el cliente	9.09%	72.73%	18.18%	
7.2 Procesos relacionados con el cliente	1	8	2	
7.2.1 Determinación de los requisitos relacionados con el producto				
¿Se encuentran documentados los requisitos del cliente, incluyendo condiciones de entrega y posteriores?		X		
¿Se han definido requisitos no especificados por el cliente pero propios del producto o servicio?		X		
¿Se han definido los requisitos legales o reglamentarios del producto?		X		
¿Existe una metodología definida para la determinación de estos requisitos?		X		
¿Se cumple con los requisitos específicos de la metodología?		X		
7.2.2 Revisión de los requisitos relacionados con el producto				
¿Se encuentra descrita la metodología, momento y responsabilidades para la revisión de los requisitos del cliente?		X		
¿Se cumple con los requisitos específicos de la metodología?		X		
¿Existe evidencia de la revisión de los requisitos?	X			
¿Existe una metodología definida para el tratamiento de modificaciones de ofertas y contratos?			X	
7.2.3 Comunicación con el cliente				
¿Existe metodología eficaz para la comunicación con el cliente?		X		Se considera a éste como la razón de ser del negocio, se preocupan por la calidad de los Vinos

¿Se registran los resultados de satisfacción del cliente y sus quejas?			X	
Porcentaje de cumplimiento en cuanto al diseño y desarrollo del producto	0.00%	76.47%	23.53%	
7.3 Diseño y desarrollo	0	13	4	
7.3.1 Planificación del diseño y desarrollo				
¿Existe una planificación para cada uno de los diseños o desarrollos?		X		Decisiones esencialmente del dueño
¿La planificación incluye etapas del diseño, verificación y validación?			X	
¿Están definidos los criterios de revisión de cada una de las etapas del diseño?		X		
¿Están definidas las responsabilidades para el diseño y desarrollo?		X		
7.3.2 Elementos de entrada para el diseño				
¿Para todos los diseños se han definido los elementos de entrada? (requisitos funcionales, legales, diseños similares, etc.)		X		
¿Existe registro asociado a esta identificación?		X		
7.3.3 Resultados del diseño y desarrollo				
¿Los resultados del diseño y desarrollo cumplen con los elementos de entrada?		X		
¿Proporcionan información para la compra y producción?		X		
¿Incluyen pautas de fabricación e inspección?		X		
7.3.4 Revisión del diseño y desarrollo				
¿Existen registros de las revisiones realizadas a cada una de las etapas del diseño?			X	
¿Existen criterios de aceptación para cada etapa?		X		
7.3.5 Verificación del diseño y desarrollo				
¿Existe registro de la verificación de los resultados del diseño y desarrollo?			X	
¿Los criterios de aceptación para la verificación están de acuerdo a los elementos de entrada del diseño?		X		
7.3.6 Validación del diseño y desarrollo				
¿Existe registro de la validación del producto diseñado?			X	
¿Los criterios de aceptación para la validación están de acuerdo a los elementos de entrada del diseño?		X		
7.3.7 Control de los cambios del diseño y desarrollo				

¿Existe registro de los cambios realizados en el diseño de los productos?		X		
¿Estos cambios están sometidos a verificación y validación?		X		
Porcentaje de cumplimiento en cuanto a compras	40.00%	50.00%	10.00%	
7.4 Compras	4	5	1	
7.4.1 Proceso de compras				
¿Se encuentran definidos por escrito los productos y los requisitos solicitados a los proveedores?	X			
¿Existe una selección de proveedores y se encuentran definidos los criterios de selección?		X		Relaciones del dueño con los proveedores
¿Existe una evaluación de proveedores y sus criterios de evaluación?		X		
¿Existen registros de las evidencias de cumplimiento de los criterios de selección, evaluación y reevaluación?			X	
7.4.2 Información de las compras				
¿Existe una metodología adecuada para la realización de los pedidos de compra?		X		
¿Los pedidos de compra contienen información sobre todos los requisitos deseados?	X			
¿Se cumple la metodología definida para los requisitos de compra?		X		
7.4.3 Verificación de los productos comprados				
¿Existe definida una metodología adecuada para inspección de los productos comprados?	X			
¿Están definidas las responsabilidades para la inspección de los productos comprados?		X		
¿Existen registros de las inspecciones conformes a la metodología definida?	X			
Porcentaje de cumplimiento en cuanto a producción y prestación del servicio	50.00%	31.25%	18.75%	
7.5 Producción y prestación del servicio	8	5	3	
7.5.1 Control de la producción y de la prestación del servicio				
¿Existe una metodología adecuada definida para la producción o prestación del servicio?	X			
¿Existen registros cumplimentados conforme a lo definida en la metodología de producción?		X		
Si existen instrucciones de trabajo ¿Se encuentran disponibles en los puestos de uso y están actualizadas?		X		
¿Se realizan las inspecciones adecuadas durante el proceso de producción y prestación del servicio?	X			
¿Se utilizan los medios y los equipos adecuados?	X			
¿El personal es competente para la realización de los trabajos?		X		

7.5.2 Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio				
Si existen procesos para validar, ¿se han definido los requisitos para esta validación?		X		
¿Existen registros de la validación de los procesos?			X	
7.5.3 Identificación y trazabilidad				
¿Se encuentra identificado el producto a lo largo de todo el proceso productivo?	X			
Si es necesaria la trazabilidad del producto, ¿Se evidencia la misma?	X			
7.5.4 Propiedad del cliente				
¿Existe una metodología adecuada definida para la comunicación de los daños ocurridos en los productos del cliente?		X		
¿Existen registros de estas comunicaciones?			X	
Si es de aplicación, ¿se cumple la ley de protección de datos con los datos de los clientes?			X	
7.5.5 Preservación del producto				
¿Existe definida una metodología adecuada para la preservación del producto?	X			
¿Se evidencia el correcto cumplimiento de esta metodología?	X			
Si fuese necesario, ¿Está definido el embalaje del producto?	X			
Porcentaje de cumplimiento en cuanto a control de los equipos de seguimiento y de medición	66.67%	16.67%	16.67%	
7.6 Control de los equipos de seguimiento y de medición	4	1	1	
¿Se encuentran identificados todos los equipos de seguimiento y de medición?	X			
¿Existen definidas unas rutinas adecuadas de verificación o calibración de los mismos?	X			
¿Existen registros de las verificaciones o calibraciones realizadas?		X		
¿Los equipos se encuentran correctamente identificados con su estado de verificación o calibración?	X			
¿Están definidas las pautas de actuación cuando se observe que las mediciones han sido erróneas?	X			
¿Se confirma la capacidad de los programas informáticos cuando participen en actividades de seguimiento y medición?			X	

Fuente: Checklist basado en la ISO 9001:2008
Elaborado por el autor

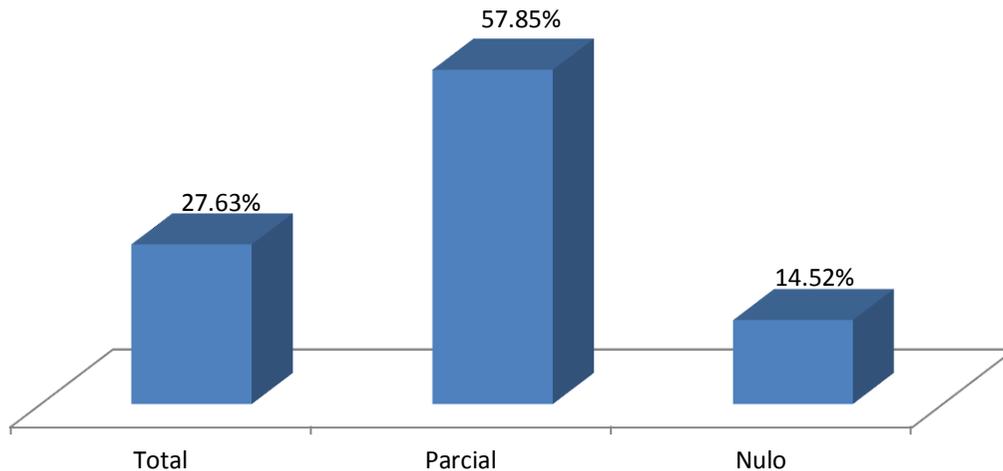


Figura 3.5: Porcentaje de cumplimiento en cuanto a la realización del producto
Fuente: Tabla 3.5

Según la Tabla y Figura 3.5; y la aplicación de la Fórmula (3.1) se tiene que más de la mitad (57.85%) de lo prescrito por el sistema de gestión de calidad en cuanto a la realización del producto, tan solo un 27% se cumple en su totalidad, teniéndose un porcentaje de cumplimiento ponderado de más de la mitad:

$$27.63\%(1) + 57.85\%(0.5) + 14.52\%(0) = 56.55\%$$

Al verificar el porcentaje de cumplimiento ponderado en la escala de calificación (Tabla 3.1) se tiene que el nivel de calidad según el cumplimiento de lo prescrito por el sistema en cuanto a la realización del producto, es “buena”; confirmándose aún más que la empresa Vinos AR EIRL se ha preocupado más por los procesos operativos; tal es así que el cumplimiento en cuanto a la planificación de la realización del producto se da al 100% a nivel parcial; el cumplimiento en cuanto a los procesos relacionados con el cliente se da apenas al 9.09% a nivel total, existiendo un 72.73% de cumplimiento a nivel parcial, de igual forma es de notarse la falta de procesos estratégicos en cuanto a diseño y desarrollo del producto, verificándose un cumplimiento al 76.47% a nivel parcial; sin embargo en contraste a los aspectos más estratégicos es de notarse porcentajes considerables de cumplimiento total en los aspectos más operativos, así en cuanto a lo prescrito en el proceso de compras se verifica un cumplimiento al 40.00% y 50.00% a nivel total y parcial respectivamente y en cuanto a la procesos de producción se verifica un cumplimiento al 50.00% y 31.25% a nivel total y parcial respectivamente; un mayor porcentaje de cumplimiento total se verifica en cuanto al control de los equipos de seguimiento y de medición, al 66.67%.

Tabla 3.6: Nivel de calidad según el porcentaje de cumplimiento con respecto a lo prescrito por el sistema de calidad en cuanto medición, análisis y mejora

Dimensión e indicador	Cumplimiento			Observación
	Total	Parcial	Nulo	
8. MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA	16.32%	35.27%	48.41%	
Porcentaje de cumplimiento de los aspectos generales de la medición, análisis y mejora	0.00%	50.00%	50.00%	
8.1 Generalidades	0	1	1	
¿Existen definidos procesos para realizar el seguimiento, medición, análisis y mejora?		X		
¿Se están empleando técnicas estadísticas?			X	
Porcentaje de cumplimiento en cuanto a seguimiento y medición	13.33%	20.00%	66.67%	
8.2 Seguimiento y medición	2	3	10	
8.2.1 Satisfacción del cliente				
¿Existe definida una metodología adecuada para el análisis de la satisfacción del cliente?			X	
¿Existen registros conformes a la metodología definida?			X	
¿Se emprenden acciones a partir del análisis de satisfacción?		X		
8.2.2 Auditoría interna				
¿Se encuentra definida la frecuencia y planificación de las auditorías?			X	
¿La auditoría interna comprende todos los procesos del sistema de gestión de la calidad y la norma ISO 9001?			X	
¿Son objetivos e imparciales los auditores internos?			X	
¿Se encuentran definidos y se cumplen los requisitos que deben cumplir los auditores internos para la realización de las auditorías internas?			X	
¿Existe un procedimiento documentado para las auditorías internas?			X	
¿Existen registros de las auditorías internas?			X	
¿El responsable de área toma las decisiones sobre las correcciones a realizar después de la auditoría?			X	
8.2.3 Seguimiento y medición de los procesos				
¿Existen indicadores adecuados para cada uno de los procesos del sistema de gestión de la calidad?		X		
¿Está definida la responsabilidad y la frecuencia para la realización del seguimiento de los indicadores?			X	
¿Se emprenden acciones a partir del análisis de indicadores?		X		
8.2.4 Seguimiento y medición del producto				
¿Se encuentran definidas las pautas de inspección final del producto?	X			
¿Existen registros de estas inspecciones finales?	X			

Porcentaje de cumplimiento en cuanto a control del producto no conforme	57.14%	28.57%	14.29%	
8.3 Control del producto no conforme	4	2	1	
¿Existe un procedimiento documentado para el control del producto no conforme y el tratamiento de las no conformidades?	X			
¿Existen registros conformes a la metodología definida?	X			
¿Se toman acciones para la solución de las no conformidades?		X		
¿El producto no conforme es segregado o identificado para evitar su uso?	X			
Porcentaje de cumplimiento en cuanto a análisis de datos	0.00%	0.00%	100.00%	
8.4 Análisis de datos	0	0	2	
¿Existe evidencia del análisis de datos del sistema?			X	
¿Se emprenden acciones a partir de este análisis?			X	
Porcentaje de cumplimiento en cuanto a procesos de mejora	11.11%	77.78%	11.11%	
8.5 Mejora	1	7	1	
8.5.1 Mejora continua				
¿Existe evidencia de acciones emprendidas para la mejora continua?		X		
8.5.2 Acción correctiva				
¿Existe procedimiento documentado para las acciones correctivas?		X		
¿Existen registros conformes a este procedimiento?		X		
¿Existe análisis de causas?		X		
¿Se verifica el cierre y la eficacia de las acciones?	X			
8.5.3 Acción preventiva				
¿Existe procedimiento documentado para las acciones preventivas?		X		
¿Existen registros conformes a este procedimiento?		X		
¿Existe análisis de causas?			X	
¿Se verifica el cierre y la eficacia de las acciones?		X		

Fuente: Checklist basado en la ISO 9001:2008
Elaborado por el autor

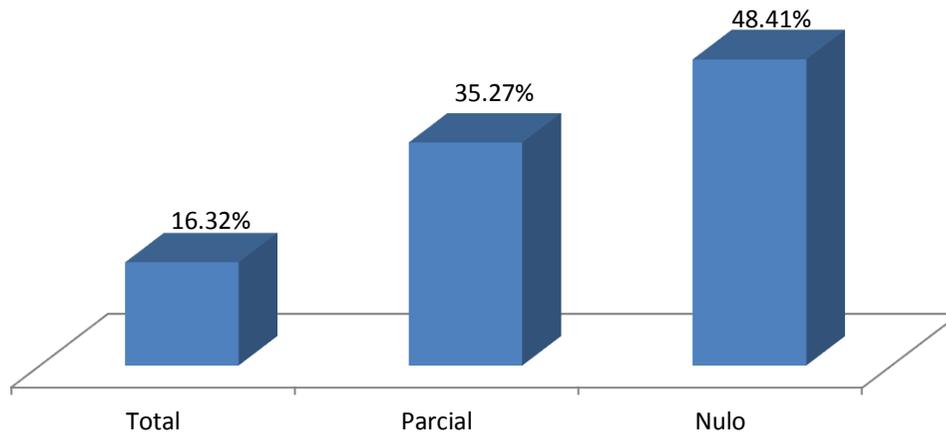


Figura 3.6: Porcentaje de cumplimiento en cuanto medición, análisis y mejora
Fuente: Tabla 3.6

Según la Tabla y Figura 3.6; y la aplicación de la Fórmula (3.1) se tiene que el mayor porcentaje de lo prescrito por el sistema de gestión de calidad en cuanto a la medición, análisis y mejora, no se cumple (representando un 48.41%), cumpliéndose al 35.27% a nivel parcial y a penas se cumple a nivel total al 16.32%, obteniéndose un porcentaje de cumplimiento ponderado de:

$$16.32\%(1) + 35.27\%(0.5) + 48.41\%(0) = 33.95\%$$

Al verificar el porcentaje de cumplimiento ponderado en la escala de calificación (Tabla 3.1) se tiene que el nivel de calidad según el cumplimiento de lo prescrito por el sistema en cuanto a medición, análisis y mejora, es “regular”; confirmándose aún mas que la empresa Vinos AR EIRL no se preocupa por la calidad, en base al enfoque de un sistema de gestión, enfocándose más en los procesos operativos y no estratégicos de generación de políticas y planes consecuentes; tal es así que los procesos para realizar el seguimiento, medición, análisis y mejora se da a un nivel parcial; no verificándose el uso de técnicas estadísticas para el control de la calidad de la producción, como el muestreo de la materia prima a fin de verificar el cumplimiento de parámetros como el de tiempos de traslado o los parámetros de tiempo, temperatura y presión del mosto (zumo de la uva para la elaboración del vino); no existe definida una metodología adecuada para el análisis de la satisfacción del cliente; no se encuentra definida la frecuencia y planificación de las auditorías; no existen registros de las auditorías internas, apenas existe un procedimiento no documentado para el control del producto no conforme y el tratamiento de las no conformidades, siendo el nivel de cumplimiento a nivel parcial al igual que el cumplimiento de acciones de mejora continua , acción correctiva y preventiva.

Tabla 3.7: Nivel de calidad de la empresa Vinos AR EIRL según el cumplimiento a lo prescrito por la norma internacional ISO 9001:2008

Cumplimiento			
Total	Parcial	Nulo	Ponderado
19.77%	39.57%	40.65%	39.56%

Fuente: Tabla 3.2, 3.3, 3.4, 3.5 y 3.6

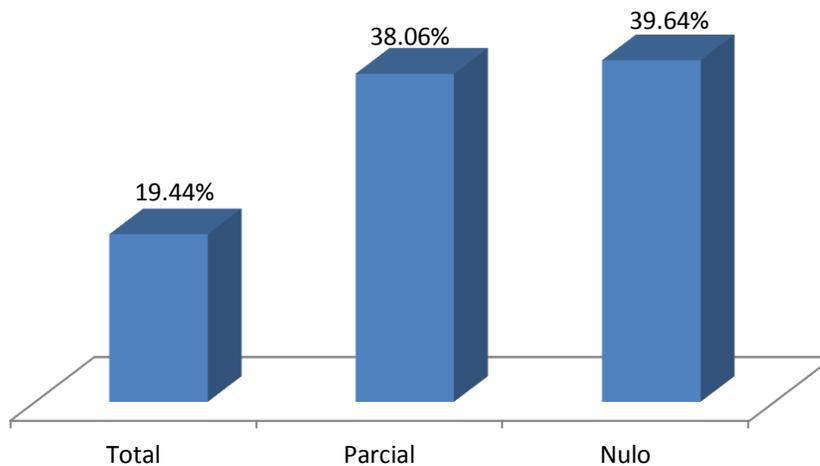


Figura 3.7: Porcentaje de cumplimiento del sistema de gestión de calidad ISO 9001:2008

Fuente: Tabla 3.7

Como es de observar el nivel de calidad de la empresa Vinos AR EIRL según el cumplimiento de lo prescrito por el sistema de gestión de calidad ISO 9001:2008 se encuentra en un nivel “regular”, dado que se tiene un porcentaje de cumplimiento ponderado de 39.56%. Esto es explicable dado que si bien la empresa objeto de estudio está ejerciendo una gestión adecuada en cuanto a los procesos operativos, mas relacionados con el control del proceso de elaboración de vinos (control de los productos 57.14% de cumplimiento total), control de las compras, producción y de los equipos de seguimiento (medición), al 40.00%, 50.00% y 66.67% de cumplimiento total; sin embargo en cuanto a cumplimiento de los requisitos generales y de la documentación el cumplimiento es nulo al 100.00% y total al 11.54% respectivamente; en cuanto al compromiso de la dirección el cumplimiento es total en apenas el 20.00%, de igual forma en cuanto al enfoque al cliente; en cuanto a la política de calidad y la planificación se tiene tan solo cumplimientos parciales al 40.00% y 44.44% respectivamente; en cuanto a responsabilidad, auditoría y comunicación se tiene un cumplimiento total de apenas 22.22%, en cuanto revisión por la dirección se tiene un cumplimiento total de apenas 7.69% y en cuanto a la gestión de los recursos humanos se tiene tan solo un cumplimiento del 50.00% de lo prescrito a nivel parcial.

Resumen del diagnóstico

Por medio de la aplicación de la lista de verificación, se determinaron los puntos de la norma ISO 9001:2008 en los cuales debe enfatizar la empresa. Este valor expresado en porcentaje, sobre el grado de cumplimiento que posee actualmente la empresa, el cual sirvió como punto de partida para encaminar los esfuerzos y alcanzar el 100% del cumplimiento de los requisitos de la norma. Del diagnóstico se concluyó que la calidad de la empresa Vinos AR estuvo en un nivel “regular”, dado que tan solo el 19.77% de los requisitos establecidos por la norma se han cumplido a un nivel total, 39.57% a un nivel parcial y un porcentaje mayor de 40.00% no se ha cumplido (Ver Tabla y Figura 3.7).

Esto es explicable dado que si bien la empresa objeto de estudio está ejerciendo una gestión adecuada en cuanto a la gestión de los recursos y los procesos operativos, más relacionados con la realización y control del proceso de elaboración de los vinos, cabe precisar, gestión de la infraestructura y del ambiente de trabajo al 50.00% y 100.00% de cumplimiento total (Tabla 3.4), en cuanto a la planificación de la realización del producto cumplimiento parcial al 100%, procesos relacionados con el cliente, cumplimiento total y parcial al 9.09% y 72.73%, en cuanto a control de las compras, producción y de los equipos de seguimiento y medición, al 40.00%, 50.00% y 66.67% de cumplimiento total (Tabla 3.5) y finalmente en lo que respecta a la medición, análisis y mejora tan solo se tiene un cumplimiento total al 57.14% en el control del producto no conforme (Tabla 3.6); sin embargo no se está cumpliendo en porcentajes considerables en cuanto a requisitos generales y de la documentación, siendo el cumplimiento nulo al 100.00% y 84.62% respectivamente (Tabla 3.2), de igual forma en cuanto a la responsabilidad de la dirección, siendo en cuanto al compromiso de la dirección y el enfoque al cliente el cumplimiento es total apenas al 20% en cada caso, en cuanto a la política de calidad y la planificación se tiene tan solo cumplimientos parciales al 40.00% y 44.44% respectivamente y totales al 0% en cada caso, en cuanto a responsabilidad, auditoría y comunicación se tiene un cumplimiento total de apenas 22.22% y en cuanto a revisión por la dirección se tiene un cumplimiento total de apenas 7.69% (Tabla 3.3), de otro lado en cuanto a la gestión de los recursos en lo que respecta a la provisión y la gestión de los recursos se tiene un cumplimiento parcial al 100% y 50% respectivamente con un cumplimiento total al 0% en cada caso (Tabla 3.4); así también se verifica un cumplimiento total y parcial de 13.33% y 20.00% respectivamente, además el cumplimiento es nulo al 100% en cuanto al análisis de datos se refiere (Tabla 3.6).

A continuación en la presente tabla se presentan los no cumplimientos, de acuerdo con la escala de calificación de los niveles de calidad, respecto de los cuales se ha generado la presente propuesta de Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001: 2008.

Tabla 3.8: Resumen de los no cumplimientos del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001: 2008

N° ítem	Principales elementos del Sistema de Gestión de la Calidad	Cumplimiento				Nivel de calidad
		Total	Parcial	Nulo	ponderado	
4. SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD						
4.1	Porcentaje de cumplimiento de los requisitos generales	0,00%	0,00%	100,00 %	0,00%	deficiente
4.2	Porcentaje de cumplimiento de los requisitos de la documentación	11,54%	3,85%	84,62%	13,46%	deficiente
5. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN						
5.2	Porcentaje de cumplimiento en cuanto a Enfoque al cliente	20,00%	40,00%	40,00%	40,00%	regular
5.3	Porcentaje de cumplimiento en cuanto a la Política de calidad	0,00%	40,00%	60,00%	20,00%	deficiente
5.4	Porcentaje de cumplimiento en cuanto a planificación (Objetivos de calidad)	0,00%	44,44%	55,56%	22,22%	deficiente
5.6	Porcentaje de cumplimiento en cuanto a revisión por la dirección	7,69%	76,92%	15,38%	46,15%	regular
6. GESTIÓN DE LOS RECURSOS						
6.2	Recursos humanos	0,00%	50,00%	50,00%	25,00%	regular
8. MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA						
8.1	Porcentaje de cumplimiento de los aspectos generales de la medición, análisis y mejora	0,00%	50,00%	50,00%	25,00%	regular
8.2	Porcentaje de cumplimiento en cuanto a seguimiento y medición	13,33%	20,00%	66,67%	23,33%	deficiente
8.4	Porcentaje de cumplimiento en cuanto a análisis de datos	0,00%	0,00%	100,00 %	0,00%	deficiente

Fuente: Tabla 3.2, 3.3 y 3.4

Los no cumplimientos del Sistema de Gestión de Calidad (ISO 9001:2008), se encuentran altamente relacionadas con las causas plasmadas en el diagrama de Ishikawa, dentro de las cuales se enumeran:

- Proveedores intermitentes.
- Bajo poder de negociación con los proveedores.
- Mermas en el transporte a planta.
- Personal no capacitado.
- Ausencia de política de calidad en el personal.
- Maquinaria obsoleta.

- Proceso tradicional.
- No existencia de programa de mantenimiento.
- Orientado al mantenimiento correctivo.
- Procesos de control caducos.
- Políticas de producción inadecuadas.
- Sin capacidad informática.
- Falta de cultura organizacional de calidad.
- Clima laboral.

En base a todos estos problemas que presenta VINOS AR E.I.R.L., se propone la implementación del sistema de gestión de calidad, ya que al no existir una política SGC no se hallan directrices bajo las cuales se pueda regir la empresa para mitigar las causas que originan una baja rentabilidad. Conociendo que la implementación de un sistema de gestión de calidad podría aumentar la satisfacción del cliente ofreciendo un producto elaborado bajo altos estándares de calidad y a la vez permitiendo reducir costos, se realizó un diagrama de Pareto para ubicar en dónde se concentra la mayor cantidad de desviaciones que causen una menor rentabilidad y así poder realizar las propuestas de mejora.

Para determinar las variables de entrada críticas que influyen en la rentabilidad de VINOS AR E.I.R.L., se hizo una matriz de priorización donde participaron 5 personas relacionadas al proceso y costos de la empresa, quienes asignaron un puntaje, según una escala determinada, del nivel de impacto que tienen las variables de entrada en la variable de salida (Rentabilidad). En los Anexos 12, 13, y 14 se muestran la encuesta de impacto, la lista de colaboradores que realizaron la calificación y la matriz de priorización, respectivamente.

Con los resultados obtenidos de la matriz de priorización, se realizó el diagrama de Pareto basado en los datos de la Tabla 3.9 donde se muestra la lista de causas que afectan la rentabilidad (jerarquizada por puntaje de nivel de impacto), el impacto de cada una de éstas causas, la composición individual y los porcentajes acumulados.

Tabla 3.9: Impacto de cada causa que afecta a la rentabilidad.

CAUSAS QUE AFECTAN LA RENTABILIDAD	IMPACTO	% DEL TOTAL	% ACUMULADO
Personal no capacitado	21	13,64	13,64
Ausencia de política de calidad en el personal	19	12,34	25,97
Orientado al mantenimiento correctivo	19	12,34	38,31
Políticas de producción inadecuadas	17	11,04	49,35
Falta de cultura organizacional de calidad	17	11,04	60,39
No existencia de programa de mantenimiento	15	9,74	70,13
Proveedores intermitentes	14	9,09	79,22
Maquinaria obsoleta	12	7,79	87,01
Procesos de control caducos	9	5,84	92,86
Clima laboral	5	3,25	96,10
Bajo poder de negociación con los proveedores	4	2,60	98,70
Otros	2	1,30	100,00
Total	154	100 %	-

Fuente: Anexo 14.

Dentro del ítem “otros”, plasmado en la Tabla 3.9 y en el diagrama de Pareto (Figura 3.8), se consideraron aquellos con menor impacto según la matriz de priorización donde encontramos a las siguientes causas:

- Mermas en el transporte a planta.
- Proceso tradicional.
- Sin capacidad informática.

Con los datos de la Tabla 3.9, se construyó el gráfico de barras en base al valor de impacto con una curva que representa los porcentajes acumulados de cada ítem. Para determinar las causas de mayor incidencia en la rentabilidad se trazó una línea

horizontal a partir del eje vertical derecho, desde el punto donde se indica el 80% hasta su intersección con la curva acumulada. De este punto se trazó una línea vertical hacia el eje horizontal, lo cual permitió identificar las causas que se ubican a la izquierda de ésta línea, como aquellas cuya eliminación aumentarían la rentabilidad (Figura 3.8).

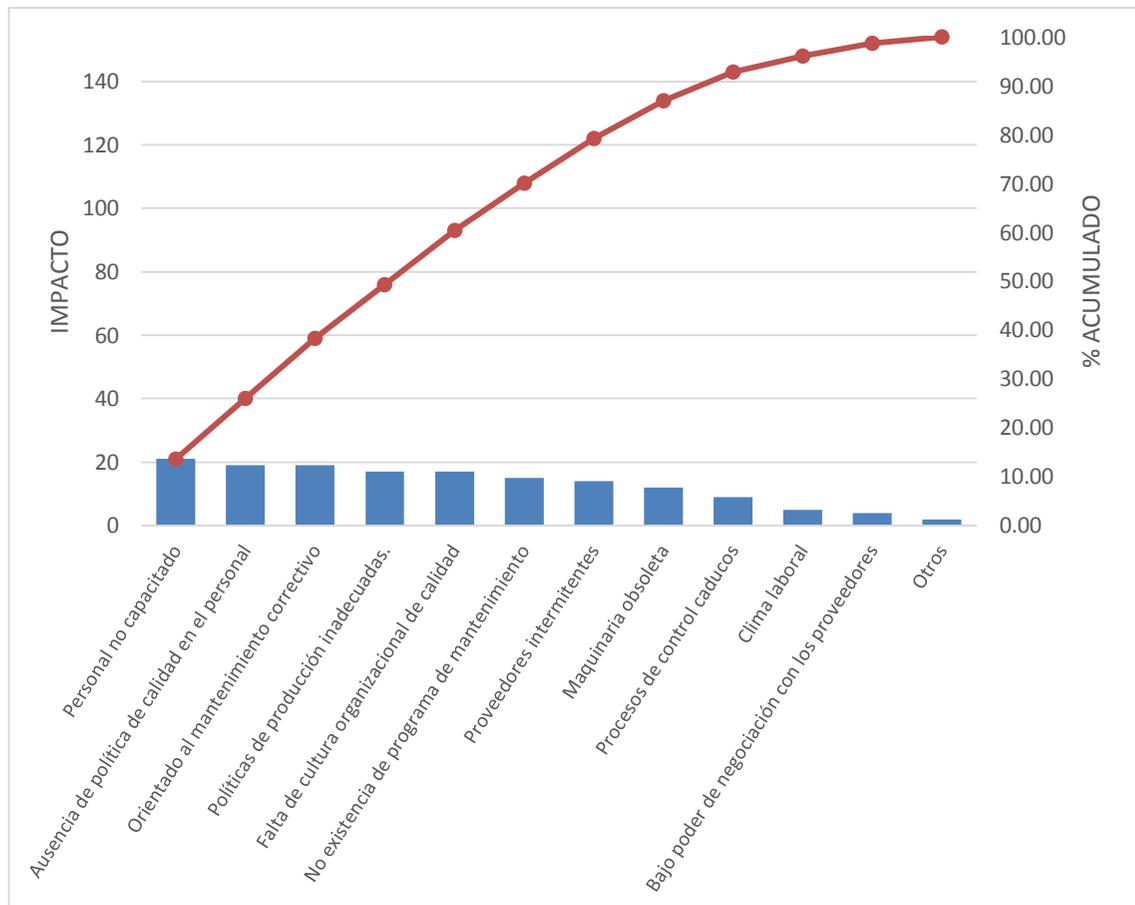


Figura 3.8: Diagrama de Pareto de las causas que afectan a la rentabilidad.

Fuente: Tabla 3.9

Del diagrama Pareto, Figura 3.8, realizado para las variables de entrada (causas), se seleccionan las variables críticas (pocos vitales) que influyen en la rentabilidad, las cuales se enumeran a continuación con sus respectivas propuestas de mejora con las que se logrará responder o afrontar dichas causas relevantes:

1. Personal no capacitado: Para esta causa se crea el Procedimiento de selección e inducción del personal (GH/01, Anexo 8), y el Procedimiento para evaluación de la

- competencia y desarrollo humano (GH/02, Anexo 9), documentación que permitirá contar con personal altamente competente.
2. Ausencia de políticas de calidad en el personal: Esta causa se hace frente con la creación y divulgación de una política de calidad desarrollada en la propuesta, lo cual permitirá que el personal capacitado enfoque sus labores según los lineamientos de calidad obteniendo mejores resultados y reduciendo costos.
 3. Orientado al mantenimiento correctivo: Como solución a este punto se presenta el Procedimiento de mantenimiento de instalaciones y maquinarias (GC/04, Anexo 15), donde se detalla la metodología de mantenimiento preventivo.
 4. Políticas de producción inadecuadas: Para una mejora en las políticas de producción se propone la aplicación de un Procedimiento para el control de las operaciones de producción (GC/05, Anexo 16) además se incluye en el Anexo 11 el flujograma de planificación de la producción, almacenamiento, y de envasado y empaclado.
 5. Falta de cultura organizacional de calidad: Frente a esta causa, la empresa declara su compromiso mediante un documento, difunde la política de calidad, cumple requisitos del SGC (Procedimientos de control de documentos GC/01, Anexo 5 y de control de registros GC/02, Anexo 6) y los revisa en todas las áreas de la empresa: Procedimiento de revisión del SGC de VINOS AR (EG/01, Anexo 4), realizando auditorías internas (Procedimiento GC/03, Anexo 7)
 6. No existencia de programa de mantenimiento: Se da solución a este aspecto, mediante la elaboración del Procedimiento GC/04 (Anexo 15).

Cabe señalar, que el Procedimiento de revisión del sistema (EG/01, Anexo 4) establece un mecanismo de control que garantice el funcionamiento eficaz del SGC en todos los procesos en donde se identifiquen oportunidades de mejora dentro de los cuales podemos ubicar las 6 causas vitales.

Tras este análisis, se deduce que VINOS AR E.I.R.L debe enfocar su esfuerzo en “los pocos vitales” con el objeto de incrementar la rentabilidad, para lo cual se genera la propuesta donde se incluye la política, el alcance del sistema para todos los procesos de elaboración de vinos en su variedad borgoña, seco y semi seco, la matriz del SGC, que plasma las estrategia, indicadores y metas de la propuesta de mejora, los procedimientos y la documentación que se ajustan a la mitigación de las causas de mayor impacto en la rentabilidad de VINOS AR E.I.R.L.

Tabla 4.1: Matriz del Sistema de Gestión de Calidad para causas relevantes

Política de calidad	Causa	Objetivos	Indicador	Valor actual	Parámetro	Seguimiento
Asegurar la satisfacción de los clientes, desarrollando un producto de calidad de acuerdo a las necesidades del mercado, con una capacitación continua del personal, buscado participación, compromiso y eficiencia del equipo y en base a los valores empresariales.	Personal no capacitado	- Capacitar al 100% de los trabajadores, gestores y personal operativo, de la empresa Vinos AR E.I.R.L. en materias competentes a calidad y relacionadas a sus puestos de trabajo.	Nivel de cumplimiento del programa de capacitaciones	0%	100%	Mensual / Anual
			Efectividad de las capacitaciones	0%	90%	Semestral / Anual
	Ausencia de políticas de calidad en el personal	<ul style="list-style-type: none"> - Definir la política de calidad que sea documentada, aprobada, difundida y entendida por los colaboradores de Vinos AR E.I.R.L. - Lograr que el 90% del recurso humano que forma parte de la organización conozca y entienda la política de calidad de Vinos AR E.I.R.L., así como la importancia de su participación para el logro de los objetivos. 	Porcentaje de colaboradores que conoce y entiende la política y objetivos de calidad, así como la relación de éstos con sus funciones.	0%	90%	Semestral
Falta de cultura organizacional de calidad	<ul style="list-style-type: none"> - Lograr una cultura organizacional de calidad, donde todos los colaboradores, desde gestores hasta ejecutores, estén comprometidos con la política y objetivos de calidad. 					

	Orientado al mantenimiento correctivo	- Establecer y cumplir al 100% con el programa de mantenimiento preventivo dentro de la empresa Vinos AR E.I.R.L. para conservar la infraestructura y equipos en condiciones tale que permitan lograr la conformidad con los requisitos del SGC.	Cumplimiento del programa de mantenimiento preventivo	0%	100%	Mensual / Anual
	Ausencia de programa de mantenimiento		Índice de tiempo improductivo por mantenimientos correctivos	2%	0.5%	Mensual / Anual
	Políticas de producción inadecuadas	- Elaborar el producto en la cantidad y calidad requeridas por el cliente.	CPK (fuera de límites)	0.4%	Menor a 0.4%	Mensual / Anual
			Índice de PNC durante el proceso de producción	16%	5%	Mensual

CAPÍTULO 4

SOLUCIÓN PROPUESTA

SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD BASADO EN LA NORMA ISO 9001:2008

DECLARACIÓN DE COMPROMISO

El presente Sistema de Gestión de Calidad en adelante SGC de la empresa Vinos AR E.I.R.L., ha sido diseñado siguiendo los lineamientos de la norma ISO 9001:2008, cuyo objetivo es desarrollar la actividad empresarial bajo una filosofía de mejoramiento continuo para lograr la satisfacción del cliente, y en el caso de la firma le permitirá obtener beneficios significativos traducidos en una mayor rentabilidad.

En consideración de ello el Gerente general de Vinos AR convencido de que uno de los objetivos principales de la empresa a la cual representa y bajo la cual asume responsabilidad total, es la satisfacción de las necesidades de los clientes, manifiesta su compromiso y el de sus empleados a la consecución de la implementación del presente SGC; para lo cual garantiza:

- Provisión de los recursos necesarios para la implantación, mantenimiento, revisión y mejoramiento del Sistema de la Calidad.
- Capacitación permanente y sistemática de todo el personal a fin de promover su crecimiento personal, comprometiéndolos a trabajar en equipo en busca de la consecución de productos de la más alta calidad que garanticen la sostenibilidad del negocio en el mercado.
- Comunicación eficiente, a fin de que la Política de Calidad y todo lo dispuesto en el Sistema de Gestión de Calidad sea difundido, entendido y practicado en forma adecuada y permanente por todo el personal.

El compromiso y la responsabilidad por parte de la gerencia en el cumplimiento de lo anterior proporcionarán a los clientes de la firma, la confianza en la calidad del producto vitivinícola que esperan recibir.

ALCANCE DEL SISTEMA

El alcance del sistema está circunscrito en los procesos de elaboración de vinos en su variedad borgoña, seco y semi seco.

EXCLUSIONES

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

Se considera que, debido a que los productos resultantes de las actividades de VINOS pueden verificarse mediante actividades de seguimiento o medición posteriores, este requisito no es aplicable, por lo que se excluye del SGC.

REGISTRO DEL MANUAL DE CALIDAD

El contenido del manual es confidencial y debe estar patentado como propiedad de Vinos AR EIRL; con la finalidad de proteger la reproducción parcial o total sin la autorización respectiva del Gerente General.

POLÍTICA DE CALIDAD

Este documento constituye la base para la implementación del SGC, ya que indica las directrices generales para la planificación del SGC, orientando hacia la satisfacción del cliente, por tanto, debe ser difundida en todas las áreas para que cada integrante de la empresa la conozca y comprenda el mensaje. Es muy importante, que la política de calidad sea definida al inicio de todo el proceso de implementación del SGC y marque el camino en el logro de objetivos.

MISION DE LA EMPRESA

Elaborar vinos en su variedad borgoña, seco y semi seco, aportando el desarrollo de nuestra región y del país.

VISIÓN DE LA EMPRESA

Ser la empresa líder de producción de vinos en su variedad borgoña, seco y semi seco, posicionándonos en el mercado y siendo reconocidos por la calidad de nuestros productos.

4. SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

4.1. Requisitos generales

En la empresa Vinos AR se han identificado los siguientes procesos, los cuales se describen a continuación en un Mapa de Procesos (MP), según formen parte de los procesos estratégicos, operativos y de apoyo que se han considerado como parte del presente SGC:

1) Procesos estratégicos

- Evaluación gerencial
- Gestión de calidad

2) Procesos operativos

- Elaboración del producto
- Ventas

3) Procesos de apoyo

- Compras
- Gestión del talento humano
- Mantenimiento
- Atención al cliente

Los procesos necesarios para el Sistema de Gestión de Calidad de Vinos AR han sido establecidos, indicando la secuencia e interacción entre los mismos, así como los controles y los recursos de cada uno de ellos.

A través del mapa de proceso y las fichas de procesos se identificaron las entradas, las salidas, los recursos y los controles, para cada proceso definido en la Organización. Se considera que este tipo de herramientas facilita a todo el personal la identificación clara de los procesos.

Se presenta un Mapa de Procesos, donde se identifican los Procesos Estratégicos, los Procesos Claves y los Procesos de Soporte dentro de la Organización.

Para cada proceso se diseñaron Fichas de Procesos, con identificación de sus entradas, salidas, controles y recursos, que permitan evaluar periódicamente su eficacia.

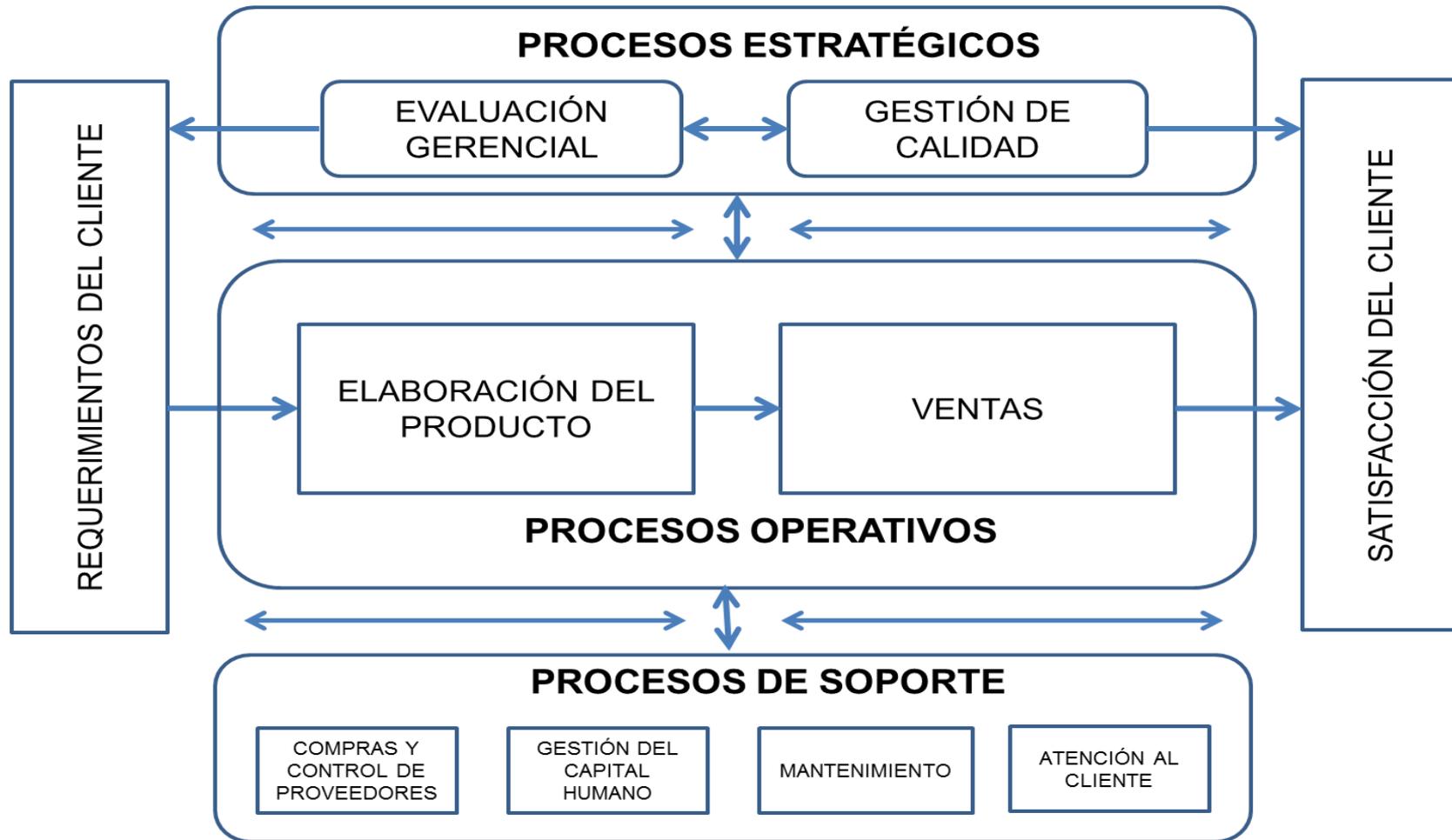


Figura 4.1: Mapa de procesos del SGC de la empresa Vinos AR

4.2. Requisitos de la documentación

4.2.1. Generalidades

Tabla 4.2: Requisitos de la documentación del SGC

REQUISITO	CUMPLIMIENTO	RESPONSABLE
Política y objetivos de calidad	Procedimiento de revisión del sistema (EG/01)	Comité de Calidad
Manual de calidad	<ul style="list-style-type: none"> - La declaración de compromiso - Información de la organización - El alcance del sistema - Registro del manual de calidad - Política de calidad 	Representante de la Dirección (RD)
Procedimientos requeridos por la norma	<ul style="list-style-type: none"> - 4.2.3 Procedimiento de Control de Documentos GC/01 - 4.2.4 Procedimiento de Control de Registros de Calidad GC/02 - 8.2.2 Procedimiento de Auditorías Internas GC/03 	

Demás documentos o registros requeridos:		
- Revisión de la Dirección	- Acta de Revisión por la Alta Dirección EG/01-1	
- Educación, formación, habilidades y experiencia	- Carpetas del personal - Manual de Funciones MF/01	
- Planificación de la producción	- Cronograma de Trabajo	
- Revisión de los requisitos relacionados con el producto	- Orden de Compra	
- Resultado de la evaluación de proveedores	- Evaluación al Proveedor	
- Identificación y trazabilidad del producto	- Acta de Trabajo - Programa de producción - Informe de producción	
- Propiedad del cliente	- Acta de Recepción-Entrega de Documentos	
- Calibración y verificación de los dispositivos de medición	- Certificados de Calibración externa	
- Auditorías Internas de calidad	- Programa anual de auditorías GC/03-1 - Planificación para la ejecución de la auditoría GC/03-2 - Lista de verificación GC/03-3 - Informe de auditoría GC/03-4	

4.2.2. Manual de la calidad

El Manual de Calidad de Vinos AR describe:

La referencia de los procedimientos que son parte del Sistema de Gestión de Calidad, que se encuentran detallados en este manual.

La interacción entre los procesos del Sistema de Gestión de Calidad se encuentra incluida en el Mapa de Procesos.

4.2.3. Control de los documentos

Vinos AR, ha desarrollado el Procedimiento de Control de Documentos GC/01, en el cual se define claramente la metodología para la elaboración, cambio/modificación, revisión, aprobación, distribución, anulación y recolección de los documentos internos y control de los documentos externos.

4.2.4. Control de los registros

La empresa Vinos AR debe documentar el Procedimiento de Control de Registros de Calidad GC/02, en el cual se defina la forma de identificar, recolectar, clasificar, almacenar, proteger, recuperar/disponer, y conservar o definir el tiempo de retención de los registros de calidad relativos al Sistema de Gestión de Calidad.

5. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN

5.1. Compromiso de la dirección

a) Comunicación:

La alta dirección del SGC es la Gerencia general, quien se asegurará, de la comunicación de la importancia del cumplimiento al cliente y de los requisitos legales aplicables.

Con el fin de garantizar la eficaz comunicación en toda la empresa, se creará el Comité de Calidad, que se basa en una comunicación permanente de doble vía, es decir que los responsables de área comuniquen los aspectos importantes.

b) Política de Calidad

Como muestra del compromiso de la alta dirección con el Sistema de Calidad, el Comité de Calidad establece la Política de Calidad de la

empresa. Esta Política será difundida en todos los niveles de la Organización, a través de carteleras y charlas del Gerente General. La Política de Calidad, forma parte integral de este Manual.

c) Objetivos de la Calidad

Para asegurar el establecimiento de los Objetivos de Calidad dentro de la Organización, se ha creado para cada uno de ellos un indicador de gestión, el cual será evaluado periódicamente.

d) Revisión por la Dirección

El Comité de Calidad se reunirá periódicamente para llevar a cabo revisiones del Sistema de Calidad de acuerdo a la metodología documentada en el Procedimiento de Revisión del Sistema EG/01.

e) Disponibilidad de recursos

La gerencia general asegurará la disponibilidad de recursos dentro de la organización, a través de la asignación presupuestal que garantiza dentro de la empresa, el cumplimiento de especificaciones del servicio y la satisfacción del cliente.

5.2. Enfoque al cliente

Para lograr el entendimiento total de los requisitos de los clientes, Vinos AR elabora metodologías específicas que garantizan la conformidad con los requisitos del cliente. Estas metodologías se deben encontrar definidas en un Flujograma Procedimiento de Ventas y en el Procedimiento de Atención de Reclamos y Satisfacción del Cliente AC/01.

5.3. Política de la calidad

Considerando los requisitos generales del documento referido a la Política de Calidad, esta queda definida, al considerar los siguientes aspectos:

- ✓ **Orientación al cliente:** El objetivo principal de la Empresa Vinos AR EIRL es satisfacer las expectativas de los clientes tanto externos como internos.
- ✓ **Orientación a resultados:** La clave para alcanzar resultados excelentes a largo plazo es que la calidad del producto que se fabrique sea superior a la de la competencia.

- ✓ **Liderazgo y objetivos coherentes:** En la fábrica se debe actuar de manera estructurada, a través de una estrategia correcta, una cultura de calidad y con el compromiso de todo el personal.
- ✓ **Gestión orientada a procesos:** Para garantizar el cumplimiento de los objetivos y el trabajo que se realiza, el proceso tiene que dar resultados fiables, sin errores, y se debe hacer una evaluación continuada de la labor que desempeña cada uno. Esto significa que en cada momento en donde estemos debemos saber cómo actuar.
- ✓ **Desarrollo y participación de trabajadores:** cada uno de los trabajadores es responsable de la calidad y del éxito del trabajo; se promueve la participación activa del personal.
- ✓ **Proceso continuo de aprendizaje,** innovación y mejora: el intercambio de conocimientos y la comparación con los mejores a todos los niveles deben ser claves para la mejora.
- ✓ **Desarrollo de alianzas:** actitud de cooperación y respeto hacia los proveedores, concesionarios y otras fábricas, estableciendo relaciones comerciales sólidas y beneficiosas para ambas partes.
- ✓ **Responsabilidad hacia la sociedad:** A través de un manejo responsable y dedicado de los recursos que se emplean se incrementan la credibilidad y estima de la sociedad que nos rodea.

Una vez establecida y documentada la Política de Calidad por el Comité de Calidad, se debe determinar que el RD sea el que la difunda, con el fin de asegurar que sea conocida y entendida por todo el personal.

La Política de Calidad de Vinos AR debe servir como marco de referencia para establecer los Objetivos de Calidad. Cuando se revisen los Objetivos de Calidad se contrastan contra la Política para en caso de incumplimiento, tomar las acciones necesarias.

En el procedimiento de revisión del sistema EG/01, se debe establecer la periodicidad de la revisión de la política para garantizar su continua adecuación.

5.4. Planificación

5.4.1. Objetivos de la calidad

Con el fin de garantizar el cumplimiento de los Objetivos de Calidad, se han creado indicadores por proceso, que conduzcan al cumplimiento de los Objetivos de Calidad Generales. Estos indicadores de Proceso serán revisados por el Comité de Calidad, con el propósito de generar Acciones Correctivas y/o Preventivas, ante el incumplimiento de una de las metas propuestas.

Atendiendo a la política de calidad, la empresa debe tener por objetivo general: Asegurar la calidad del producto final y servir de soporte a los distintos procesos llevados a cabo para la elaboración del producto la producción está orientada a incrementar el valor agregado bajo un enfoque de mejora continua.

De dicho objetivo general se desprenden los siguientes objetivos específicos:

- ✓ Incrementar la satisfacción del cliente a través de la mejora continua de los procesos.
- ✓ Proporcionar soporte durante la elaboración del producto controlando y fijando los límites de los procesos según los requisitos especificados en la ficha técnica.
- ✓ Capacitar al personal según los requerimientos de la empresa.
- ✓ Asegurar la calidad de materia prima y producto terminado cumpliendo los aspectos reglamentarios (normas sanitarias) y de seguridad.
- ✓ Compromiso de mantener y cumplir con los requisitos del sistema de gestión de calidad (SGC).
- ✓ Diseño y mejora de productos apuntando a la reducción de costos, enfocados a la mejora continua.

5.4.2. Planificación del sistema de gestión de la calidad

Se realiza la Planificación del Sistema de Gestión de Calidad con los Mapas y Fichas de Procesos, éstas últimas incluyen indicadores.

Para mantener la integridad del Sistema de Calidad cuando se planifiquen e implementen cambios, se realizarán revisiones a los Mapas y a las Fichas de Procesos.

5.5. Responsabilidad, autoridad y comunicación

5.5.1. Responsabilidad y autoridad

La empresa Vinos AR EIRL deberá crear un Comité de Calidad para garantizar el funcionamiento del sistema de gestión. Dicho Comité de Calidad debe estar conformado por los siguientes miembros:

- ✓ Gerente General (RD)
- ✓ Asistente del RD
- ✓ Jefe de Producción
- ✓ Jefe de Calidad

5.5.2. Representante de la dirección

El Gerente General de Vinos AR es el RD quien conjuntamente con el Asistente, deben asegurar el cumplimiento de las siguientes funciones y responsabilidades:

- Asegurar que se establecen, implementan y mantienen los procesos necesarios para el Sistema de Gestión de la Calidad.
- Asegurar que se promueva la toma de conciencia de los requisitos del cliente en todos los niveles de la organización.
- Garantizar que los requisitos de la Norma ISO 9001:2008 se implementen y mantengan actualizados.
- Informar periódicamente al Comité de Calidad, sobre el estado del SGC y de cualquier necesidad de mejora.

5.5.3. Comunicación interna

Toda comunicación debe ser efectuada verbalmente y por escrito, a fin de dejar constancia de esta y evitar controversias, garantizando así el cumplimiento de lo designado.

5.6. Revisión por la dirección

5.6.1. Generalidades

Para una continua revisión del Sistema de Gestión de Calidad se creara dentro de la Empresa el Comité de Calidad, el cual se encargara de revisar el Sistema de Gestión de Calidad a intervalos planificados para verificar la conveniencia, adecuación, y eficacia del sistema, con el fin de

evaluar las oportunidades de mejora y las necesidades de efectuar cambios en el Sistema de Gestión de calidad.

De las Revisiones por la Dirección, el Comité de Calidad generará el Acta de Revisión por la Alta Dirección EG/01-1.

5.6.2. Información de entrada para la revisión

Se realiza el Procedimiento de Revisión del Sistema EG/01, en el cual se encuentra documentada la información que requiere el Comité para poder realizar la Revisión adecuada al Sistema de Gestión de Calidad. También allí se define la periodicidad con la que se realiza cada revisión.

5.6.3. Resultados de la revisión

En cada una de las reuniones para la revisión del SGC, el Comité de Calidad debe revisar el cumplimiento de las actividades realizadas en cada uno de los procesos establecidos en el presente SGC, así también planificará las actividades correctivas pertinentes a fin de lograr el ciclo de mejoramiento continuo.

A fin de dejar constancia de las reuniones de revisión, el RD debe encargarse de generar un Acta de revisión por la Alta Dirección EG/01-1 en la que deben constar las decisiones relacionadas con:

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

6. GESTIÓN DE LOS RECURSOS

6.1. Provisión de recursos

La Gerencia General de la empresa debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para el desarrollo y la implementación del Sistema de Gestión de Calidad. Es de precisar que mediante la aplicación del Procedimiento de Revisión del Sistema EG/01, debe estar precisado en la revisión periódica de estos recursos.

Los recursos necesarios para realizar cada uno de los procesos se deben encontrar descritos en las Fichas de Procesos almacenadas en el manual respectivo.

6.2. Recursos humanos

6.2.1. Generalidades

Para garantizar que el personal que se contrate en la empresa Vinos AR cumpla con los requerimientos establecidos para el buen desempeño, se debe definir una descripción de los perfiles para cada cargo de la empresa, en donde se establezcan las características de educación, formación, habilidades y experiencia del trabajador a contratar.

6.2.2. Competencia, formación y toma de conciencia

a) Definición de necesidades de capacitación

La empresa Vinos AR debe elaborar el Procedimiento para Evaluación de la Competencia y Desarrollo Humano GH/02, el mismo que debe describir las actividades que se deben desarrollar para determinar, planificar, otorgar y evaluar las capacitaciones del personal, además en este documento se debe definir la metodología para evaluar la competencia del Personal.

b) Acciones necesarias para solventar las necesidades de competencia

Una vez detectados las necesidades de capacitación, se debe realizar un Plan Anual de Capacitación GH/02-2, en el cual se deben encontrar claramente descritas cada una de las charlas, seminarios, o cursos que se consideren necesarios y oportunos dictar durante el año. El dar cumplimiento al Procedimiento para Evaluación de la Competencia y Desarrollo Humano GH/02, garantizara que el personal a todos los niveles tenga la competencia de realizar trabajos eficientes que permitan garantizar la calidad del servicio.

c) Evaluación de las acciones tomadas

El procedimiento para la evaluación de la Competencia y Desarrollo Humano GH/02, describirá la forma de evaluar la eficacia de las acciones tomadas. Después de haber recibido un curso, charla o seminario, el participante será evaluado, los resultados de esta

evaluación serán registrados en un formato de Evaluación de la Capacitación.

Además se calificará la competencia del personal, considerando la educación, formación, habilidades y experiencia.

d) Concientización de los empleados

Dentro de la difusión que se debe realizar en la organización, se debe incluir temas referentes a la concientización del personal acerca de la importancia de las tareas que se realicen para contribuir con el logro de los objetivos de calidad.

e) Registro de educación, formación, habilidades y experiencias

El asistente del RD debe mantener las carpetas del personal actualizadas, donde se conserva la información relacionada con la educación, formación, habilidades y experiencia.

6.3. Infraestructura

Los responsables del área deben identificar la infraestructura necesaria, la misma con la finalidad de lograr la conformidad de los requisitos establecidos para el logro de los objetivos del SGC.

6.4. Ambiente de trabajo

Para lograr un Ambiente de Trabajo adecuado dentro de la Empresa, se tomarán en cuenta las necesidades de uniformes y elementos de protección y seguridad, de cada empleado en su puesto de trabajo, de acuerdo al Instructivo de Selección y Entrega de EPP por cargo.

7. REALIZACIÓN DEL PRODUCTO

7.1. Planificación de la realización del producto

La metodología general para la planificación del servicio se encuentra descrita en el Flujograma de Planificación del Servicio

7.2. Procesos relacionados con el cliente

7.2.1. Determinación de los requisitos relacionados con el producto

Para la definición y el conocimiento de los requisitos especificados por el cliente, se debe conocer el proceso de venta, aspecto que involucra el

concepto del servicio asociado al producto; estos requisitos se deben precisar en el flujograma de ventas.

Es de precisar que la Gerencia General debe ser la responsable de la identificación y la comunicación de los requisitos legales y reglamentarios relacionados con el servicio asociado a la venta del producto.

7.2.2. Revisión de los requisitos relacionados con el producto

Para la revisión de los requisitos relacionados al servicio, la Gerencia General debe incluir en un Flujograma de Ventas la manera cómo se debe realizar un cambio y/o modificación a un requerimiento de un cliente, en este procedimiento se relacionan las actividades que se deben llevar a cabo, en los casos en que los Clientes requieren cambios o modificaciones.

Todo cambio es registrado y comunicado a los involucrados.

7.2.3. Comunicación con el cliente

Como parte fundamental de los procesos relacionados con el cliente, se encuentra la comunicación. Para ello la empresa Vinos AR elabora el Procedimiento de Atención de Reclamos y Satisfacción al Cliente AC/01, el cual permitirá obtener una retroalimentación adecuada para mejorar el Sistema de Gestión de Calidad de la Empresa.

7.3. Diseño y desarrollo

7.3.1. Planificación del diseño y desarrollo

La organización debe determinar los procesos necesarios para la realización del producto, estos procesos están relacionados y cuentan con métodos que les permiten desarrollar de una manera eficaz la elaboración del vino. En estos se detallan:

- ✓ Requerimientos del producto.
- ✓ Compras, producción, almacenamiento y distribución del producto.
- ✓ Criterios de aceptación del producto.
- ✓ Registros que proporcionan la evidencia objetiva que el producto cumple con los requerimientos.

7.4. Compras

7.4.1. Proceso de compras

La organización se asegurará de que el producto recibido cumple los requisitos de compra especificados a través de la aplicación de un Procedimiento de Compras.

Se debe elaborar el Procedimiento de Selección y Evaluación de Proveedores, para que los proveedores de productos y servicios críticos sean seleccionados y evaluados de tal manera que garanticen la conformidad del producto.

7.4.2. Información de las compras

En el Procedimiento de Compras se deben encontrar los registros que contienen la información referente a las especificaciones y características de las compras.

7.4.3. Verificación de los productos comprados

En el Procedimiento de Compras se deben establecer los controles necesarios para verificar que los productos comprados cumplan los requisitos de compra.

7.5. Producción y prestación del servicio

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

Con el fin de planificar y llevar a cabo el servicio bajo condiciones controlada se debe contar con Flujograma que permita el control de cada una de las operaciones.

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

La validación de los procesos de producción se debe realizar una vez que el producto sea aprobado por el cliente en un plazo máximo de 90 días de haber adquirido el mismo (Haberlo degustado). Esto permitirá garantizar que el proceso está siendo orientado o enfocado según los requisitos del cliente. No obstante se considera una exclusión.

7.5.3. Identificación y trazabilidad

La identificación y trazabilidad del servicio se realizará a través de un código que se asigna a cada proyecto y que deberá constar en los siguientes registros:

- Cronograma de Trabajo
- Acta de Trabajo
- Programa de Auditoría
- Informe de Auditoría

7.5.4. Propiedad del cliente

Para garantizar que los bienes que son de propiedad del cliente, se reciben, almacenan, inspeccionan, etc. de manera adecuada, se debe elaborar un Acta de Recepción-Entrega de Documentos, en donde se colocará el código del proyecto, el nombre del cliente, y la información que se recibirá.

7.5.5. Preservación del producto

Con el fin de preservar los productos de la Empresa, se realiza un mantenimiento periódico a las Instalaciones.

7.6. Control de los equipos de seguimiento y de medición

La calibración se realizará externamente y el proveedor será seleccionado y evaluado según un Procedimiento de Selección y Evaluación de Proveedores.

8. MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA

8.1. Generalidades

El Comité de Calidad planificará las actividades de seguimiento, medición, análisis y mejora de cada uno de los procesos del Sistema de Gestión de Calidad, considerando los controles e indicadores establecidos en las Fichas de Procesos, para que, de esta manera se pueda demostrar la conformidad del producto y la mejora continua de la eficacia del Sistema de Gestión de Calidad.

8.2. Seguimiento y medición

8.2.1. Satisfacción del cliente

El Procedimiento de Atención de Reclamos y Satisfacción al Cliente AC/01 describirá la metodología para medir la satisfacción de los clientes con respecto a la calidad del producto y servicio, mediante la utilización de la Encuesta de Satisfacción del Cliente AC/01-2, se obtendrá la información necesaria para el mejoramiento de las actividades y así lograr la máxima satisfacción de los clientes.

8.2.2. Auditoría interna

La planificación, realización y seguimiento de las Auditorías Internas de Calidad se describirá en el Procedimiento de Auditorías Internas GC/03

Las Auditorías Internas se realizarán con el fin de verificar si las actividades y los resultados cumplen con las disposiciones preestablecidas. Las actividades de seguimiento de la auditoría verifican y registran la implementación y eficacia de las acciones correctivas emprendidas.

8.2.3. Seguimiento y medición de los procesos

Se debe desarrollar y documentar Manuales de documentos, para establecer el control de los procesos definidos en el Mapa de Procesos y demostrar a través de los registros generados, que el sistema implementado, permite a la empresa cumplir con los Objetivos de Calidad planificados, y cuando estos no sean alcanzados puedan llevarse a cabo correcciones y/o acciones correctivas, con el fin de asegurar la conformidad del producto.

Otro sistema de seguimiento a los procesos se realizará a través de las Auditorías Internas de Calidad.

8.2.4. Seguimiento y medición del producto

Se debe realizar la medición y seguimiento de las características del producto, aspecto que se debe establecer en un Flujograma de Procedimiento de Elaboración del producto.

8.3. Control del producto no conforme

Se debe asegurar que los servicios que no cumplen con los requisitos especificados, sean identificados y controlados para prevenir su uso no intencional. Para esto se elabora el Procedimiento de Producto No Conforme GC/06. Este procedimiento indica el tratamiento que se da a los servicios no conformes. En la empresa se mantendrán los registros de Informe de Producto No Conforme las cuales permitirán tomar acciones de mejoramiento.

8.4. Análisis de datos

Se recopilarán y analizarán los datos y tendencias de los requisitos del producto, de los procesos del Sistema de Gestión de la Calidad, satisfacción de los clientes, datos provenientes de los proveedores, para lo cual se elaborara el Procedimiento de Revisión del sistema EG/01.

El Comité de Calidad determina, recopila y analizará los indicadores de los Objetivos de Calidad Generales y los definidos en las Fichas de cada proceso.

8.5. Mejora

8.5.1. Mejora continua

El cumplimiento del Procedimiento de Revisión del sistema EG/01, del Procedimiento de Acciones Correctivas y del Procedimiento de Acciones Preventivas, permitirán identificar las oportunidades de mejora en función de los reclamos de los clientes, sugerencias, análisis de no conformidades, auditorias de calidad, acciones correctivas y preventivas, evaluación y seguimiento de los indicadores de la calidad y su desempeño.

A partir de estas fuentes de información el Comité de Calidad establecerá y monitoreará los programas de mejoramiento.

8.5.2. Acción correctiva

El Procedimiento de Acciones Correctivas, establece las acciones a tomar para eliminar las causas de las no conformidades detectadas, para corregirlas y posteriormente prevenir nuevamente su ocurrencia.

La Solicitud de Acción Correctiva o Preventiva se mantendrá para registrar los resultados de las acciones tomadas, y realizar su

seguimiento.

8.5.3. Acción preventiva

El Procedimiento de Acciones Preventivas, establecerá las acciones a tomar para eliminar las causas de las no conformidades potenciales y prevenir su ocurrencia.

La Solicitud de Acción Correctiva o Preventiva se mantendrá para registrar los resultados de las acciones tomadas, y realizar su seguimiento.

La identificación de las causas relevantes, realizada en el Capítulo III, como parte del diagnóstico inicial de la empresa VINOS AR E.I.R.L. requieren estrategias que permitirán lograr el cumplimiento de los objetivos de calidad propuestos anteriormente. A continuación se realiza el detalle de las estrategias que la empresa debe seguir para mejorar sus procesos en torno al SGC.

1. Causa: Personal no capacitado

Relacionado con el requisito 6.2.2 de la norma ISO 9001:2008, La empresa deberá:

- Determinar la competencia necesaria para el personal
- Suministrar una capacitación que haga posible la satisfacción de estas necesidades
- Evaluar la eficacia de la capacitación
- Asegurarse de que el personal tome conciencia de la importancia de sus propias actividades y de cómo contribuye a los objetivos de calidad
- Mantener los datos de registro en apoyo de lo dicho anteriormente

1.1. Objetivo

Capacitar al 100% de los trabajadores, gestores y personal operativo, de la empresa Vinos AR E.I.R.L. en materias competentes a calidad y relacionadas a sus puestos de trabajo.

1.2. Estrategia

- El objetivo se logrará impartiendo inducciones al personal de la empresa, desde la gerencia, hasta el personal operativo de planta, para ello se

identifican tipos de capacitaciones según las condiciones de desempeño del personal.

Capacitación Inductiva: Se orientará a facilitar la integración del nuevo colaborador brindándole impartiendo conocimientos acerca de la empresa, sus funciones y aspectos relacionados al SGC, para lograr su integración en el ambiente de trabajo.

Capacitación Preventiva: Se orientará a prever los cambios que se producen en el personal, toda vez que su desempeño puede variar con los años, sus destrezas pueden deteriorarse y la tecnología hacer obsoletos sus conocimientos. Esta tiene por objeto la preparación del personal para enfrentar con éxito la adopción de nuevas metodologías de trabajo, nueva tecnología o la utilización de nuevos equipos, llevándose a cabo en estrecha relación al proceso de desarrollo empresarial.

Capacitación Correctiva: Se orientará a solucionar problemas de desempeño. En tal sentido, su fuente original de información es la Evaluación de Desempeño que deberá ser realizada normalmente en la empresa.

Capacitación para el desarrollo de carrera: Se orientará a facilitar que los colaboradores puedan ocupar una serie de nuevas o diferentes posiciones en la empresa, que impliquen mayores exigencias y responsabilidades. Esta capacitación tiene por objeto mantener o elevar la productividad presente de los colaboradores, a la vez que los prepara para un futuro diferente a la situación actual en el que la empresa puede diversificar sus actividades.

- De acuerdo a las necesidades de capacitación, se seleccionarán los temas a impartir dividiendo en dos grupos, gestores y personal operativo. Dichas capacitaciones se encontrarán estipuladas en un programa de capacitaciones, del cual se medirá su cumplimiento.
- Antes y después de cada capacitación se realizará una evaluación a los participantes, de tal forma que se pueda medir la efectividad de ésta.
- Se realizarán evaluaciones de desempeño anuales.

1.3. Recursos

- Humanos: Como participantes de la capacitación estarán los trabajadores de la empresa Vinos AR E.I.R.L., los facilitadores serán los puestos de gerencia y jefaturas, y para temas de calidad se contará con un expositor externo especializado en el tema.

- Materiales: Infraestructura, las actividades de capacitación se desarrollarán en ambientes adecuados proporcionados por la gerencia de la empresa. Mobiliario, equipo y otros, conformado por sillas, mesas, equipo multimedia, y ventilación adecuada. Documentos, cuestionarios de evaluación, material de estudio y registro de asistencia.

1.4. Presupuesto

Tabla 4.3. Presupuesto anual para capacitaciones.

	Cantidad	Unidad	Precio unitario (S/.)	Total (S.)
Papel bond A4	1	Millar	22,00	22,00
Lapiceros	100	Un.	1,20	120,00
Tinta impresión	5	Un.	25,00	125,00
Honorarios expositor (incluido viáticos)	3	Servicio	600,00	1800,00
Total				2067,00

Tabla 4.4. Inversión para capacitaciones

	Cantidad	Unidad	Precio unitario (S/.)	Total (S.)
Laptop	1	Un.	1 500,00	1 500,00
Proyector multimedia	1	Un.	2 000,00	2 000,00
Impresora	1	Un.	600,00	600,00
Sillas plásticas	20	Un.	25,00	500,00
Mesas plásticas	5	Un.	120,00	600,00
Total				5200,00

1.5. Indicadores

- Cumplimiento del programa de capacitaciones

$$\frac{N^{\circ} \text{ capacitaciones realizadas}}{N^{\circ} \text{ capacitaciones programadas}} \times 100$$

- Efectividad de las capacitaciones

La efectividad de las capacitaciones se determinará en base a dos indicadores, el primero de ellos, de acuerdo a las calificaciones obtenidas de cada una de las evaluaciones que se apliquen antes y después de cada capacitación, de tal manera que se pueda determinar conocimientos previos

sobre el tema y hacer una comparación con los conocimientos obtenidos después de cada inducción.

$$\frac{\text{Calificación post capacitación} - \text{Calificación periodo anterior}}{\text{Calificación periodo anterior}} \times 100$$

El segundo, se orientará al desempeño de cada trabajador. Anualmente se realizará la evaluación de desempeño de cada colaborador y se comparará su progreso con el periodo anterior, de ésta manera se medirá la efectividad de las capacitaciones a largo plazo y su influencia en el desempeño del trabajador.

$$\frac{\text{R. E. D. periodo actual} - \text{R. E. D. periodo anterior}}{\text{R. E. D. periodo anterior}} \times 100$$

Donde: R.E.D. es el resultado de la evaluación de desempeño en un periodo determinado.

1.6. Beneficios

Los beneficios se medirán en términos de indicadores de los siguientes indicadores de mejora:

Calidad del producto: Mediante la capacitación del personal se busca obtener mejoras en el producto final, las cuales serán medidas con la cantidad de producto no conforme (PNC) que se obtenga periodo a periodo.

$$\frac{\text{PNC periodo anterior} - \text{PNC periodo actual}}{\text{PNC periodo anterior}} \times 100$$

Calidad del proceso: Mediante la capacitación del personal se busca mejorar la producción de vinos, traducida en aumento de producción.

$$\frac{\text{Producción (Litros) periodo actual} - \text{Producción (Litros) periodo anterior}}{\text{Producción (Litros) periodo anterior}} \times 100$$

Cabe resaltar que estos indicadores servirán para comparar las condiciones de un periodo actual frente a un periodo anterior, tomando como base que existirá una mejora a partir de que el personal sea capacitado constantemente.

Se estima que a partir de la mejora de los mencionados aspectos se obtendrá aumentos en la producción, planteando como meta los datos mostrados en la Tabla 4.5.

Tabla 4.5. Beneficios anuales obtenidos con la mejora

Indicador	Beneficio de la propuesta (S/.)
Reducción de PNC en 15%	270,00
Aumento de producción en 5%	6.750,00
Total	7.020,00

Al contar con personal capacitado se estima disminuir los PNC, estableciendo una meta de reducción en un 15% en el primer año. Actualmente se deja de obtener ingresos anuales de S/. 1.800,00 por producto no conforme, con dicho porcentaje de disminución en el primer año esta cifra pasará a ser S/. 1.530,00. Así mismo se plantea que la producción aumentará en un 5% por contar con personal capacitado con mayor productividad en la realización de sus tareas, éste incremento de producción permitirá obtener ingresos adicionales de S/. 6.750,00 al año.

2. Causas: Ausencia de políticas de calidad en el personal y Falta de cultura organizacional de calidad

Relacionadas con los requisitos 5.1 y 5.3 de la norma ISO 9001:2008:

(5.1) La alta dirección debe proporcionar evidencia de su compromiso con el desarrollo e implementación del sistema de gestión de la calidad, así como con la mejora continua de su eficacia:

- Comunicando a la organización la importancia de satisfacer tanto los requisitos del cliente como los legales y reglamentarios,
- Estableciendo la política de la calidad,
- Asegurando que se establecen los objetivos de la calidad.

(5.3) La Dirección General deberá asegurarse de que la política de calidad: Sea comunicada y comprendida por toda la empresa.

2.1. Objetivo

Definir la política de calidad que sea documentada, aprobada, difundida y entendida por los colaboradores de Vinos AR E.I.R.L.

Lograr que el 90% del recurso humano que forma parte de la organización conozca y entienda la política de calidad de Vinos AR E.I.R.L., así como la importancia de su participación para el logro de los objetivos.

Lograr una cultura organizacional de calidad, donde todos los colaboradores, desde gestores hasta ejecutores, estén comprometidos con la política y objetivos de calidad.

2.2. Estrategia

La política y objetivos de calidad, una vez documentados y aprobados, serán difundidos a todos los colaboradores de la empresa mediante:

- Reunión de difusión y sensibilización sobre política y objetivos de calidad, así como también la importancia de cada función (gestora y ejecutora) para el cumplimiento de éstos.
- Carteles y folletos.
- Charlas de inducción, en caso de ingreso de un nuevo colaborador.
- Evaluación oral y escrita para conocer la percepción del colaborador sobre sus funciones y la relación de éstas con la política y objetivos de calidad.

2.3. Recursos

- Humanos: En carácter de participantes se encontrarán los colaboradores de la empresa Vinos AR E.I.R.L., mientras que, los facilitadores serán los puestos de gerencia y jefaturas.
- Materiales: Disponibilidad de un ambiente adecuadamente equipado, material de difusión (afiche) y registro de asistencia para que haya evidencia sobre la difusión de la política, objetivos de calidad y acerca de la importancia de satisfacer tanto los requisitos del cliente.

2.4. Presupuesto

Tabla 4.6. Presupuesto para comunicación de política de calidad.

	Cantidad	Unidad	Precio unitario (S/.)	Total (S.)
Afiches	6	Unidad	20,00	120,00
Papel bond A4	100	Unidad	0,10	10,00
Tinta impresora	1	Unidad	25,00	25,00
	Total			155,00

La inversión realizada para capacitar al personal en cuanto a equipos y mobiliarios, servirá a su vez para realizar la difusión de la política de calidad en la empresa Vinos AR E.I.R.L.

2.5. Indicadores

Porcentaje de colaboradores que conoce y entiende la política y objetivos de calidad, así como la relación de éstos con sus funciones.

$$\frac{\text{N}^\circ \text{trabajadores que conocen y entienden política y obj. de calidad}}{\text{N}^\circ \text{trabajadores total}} \times 100$$

2.6. Beneficios

Una vez difundida y entendida la política de calidad en la empresa, los colaboradores tomarán conciencia de que sus funciones y participación en la producción permitirán cumplir ella y con los objetivos de calidad generando una cultura organizacional enfocada en la calidad. Este punto junto con la capacitación es considerado de manera global a la hora de cuantificar los beneficios que se obtendrán, es decir la reducción de PNC y el incremento de producción, señalados anteriormente.

3. Causas: Orientación al mantenimiento correctivo y falta de programa de mantenimiento

Causas relacionadas con el requisito 6.3 de la norma ISO 9001:2008: La empresa deberá determinar, suministrar y mantener las infraestructuras necesarias para lograr la conformidad a los requisitos de producto.

3.1. Objetivo

Establecer y cumplir con el programa de mantenimiento preventivo dentro de la empresa Vinos AR E.I.R.L. para conservar la infraestructura y equipos en condiciones tale que permitan lograr la conformidad con los requisitos del SGC.

3.2. Estrategia

- **Mantenimiento preventivo**

Verificación de instalaciones y equipos.

Elaboración de un programa de mantenimiento preventivo de infraestructura y equipos, en base a la lista de verificación de instalaciones y equipos.

Mantenimiento preventivo de la infraestructura y equipos semestralmente.

Se determina si es un mantenimiento interno o externo. Si es interno se asigna la orden de trabajo al colaborador, caso contrario se solicita servicio externo. Si se detecta una falla en algún equipo o deterioro en la infraestructura, se realiza la solicitud de mantenimiento correctivo.

Se verifica y evalúa el servicio de mantenimiento preventivo.

Si es conforme, se libera y registra el mantenimiento realizado.

- **Mantenimiento correctivo**

Recepción de solicitud de mantenimiento requerido.

Se determina si es un mantenimiento interno o externo. Si es interno se asigna la orden de trabajo al colaborador, caso contrario se solicita servicio externo.

Se verifica y evalúa el servicio de mantenimiento correctivo.

Si es conforme, se libera y registra el mantenimiento realizado.

Se considerará Mantenimiento Preventivo todo aquel que se realice de acuerdo al Programa de Mantenimiento Preventivo, y Mantenimiento Correctivo todo aquel que se realice de acuerdo a una solicitud de servicio de mantenimiento debido a una contingencia fuera del Programa correspondiente que requiere atención inmediata y que afecta al proceso.

3.3. Recursos

- Humanos: Servicio interno: colaboradores aptos para realizar el mantenimiento.
Servicio externo: servicio especializado de terceros.
- Materiales: Recursos materiales necesarios según el mantenimiento a realizar en infraestructura o equipos: herramientas, pintura, etc.

3.4. Presupuesto

Por contar con maquinaria poco sofisticada, el mantenimiento no involucra tareas de gran complejidad, por lo cual se tiene previsto que como máximo se requerirá una vez al año servicio de terceros para mantenimiento de infraestructura, principalmente pintado de instalaciones.

Tabla 4.7. Presupuesto para mantenimiento.

	Cantidad	Unidad	Precio unitario (S./.)	Total (S.)
Pintura	10	Unidades	35,00	350,00

Servicio tercero	1	Servicio	350,00	350,00
Total				700,00

3.5. Indicadores

- Cumplimiento del programa de mantenimiento

$$\frac{N^{\circ} \text{ mantenimientos preventivos realizados}}{N^{\circ} \text{ mantenimientos preventivos programados}} \times 100$$

- Índice de tiempo improductivo por mantenimientos correctivos

$$\frac{\text{Tiempo improductivo por mantenimientos correctivos}}{\text{Tiempo real de producción}} \times 100$$

3.6. Beneficios

Al cumplir con el programa de mantenimiento productivo, se plantea la reducción en el tiempo improductivo por realizar labores de mantenimiento correctivo, lo cual se traducirá en un incremento de la producción en un 5% anual, existiendo un ingreso adicional de S/. 6.750,00.

Tabla 4.8. Beneficio obtenido con implementación de mantenimiento preventivo

Indicador	Beneficio de la propuesta (S/.)
Aumento de producción en 5%	6.750,00
Total anual	6.750,00

4. Causa: Políticas de producción inadecuadas

Relacionado con el requisito 7.1 Planificación de la realización del producto, de la norma ISO 9001:2008: La organización debe planificar y desarrollar los procesos necesarios para la realización del producto. La planificación de la realización del producto debe ser coherente con los requisitos de los otros procesos del sistema de gestión de la calidad.

4.1. Objetivo

Elaborar el producto en la cantidad y calidad requeridas por el cliente.

4.2. Estrategia

Desarrollar el Procedimiento para el control de las operaciones de producción (Anexo 16), realizar la planificación de la producción de acuerdo al Anexo 11.

Difundir el procedimiento a los colaboradores involucrados.

Controlar la producción de tal manera que se mantengan los estándares requeridos por el cliente.

4.3. Recursos

- Humanos: Jefe de producción y personal operativo.
- Materiales: Solicitud de materia prima y/o insumos, registro de producción y registro de producto no conforme.

4.4. Indicadores:

- CPK (fuera de límites):

$$\frac{N^{\circ} \text{ defectos clase A y B}}{N^{\circ} \text{ unidades muestreadas}} \times 100$$

A: registro sanitario, peso, concentración del activo.

B: color, olor, suciedad, torque.

- Cantidad de producto defectuoso durante el proceso de producción:

$$\frac{\text{PNC (Litros)}}{\text{Producción (Litros)}} \times 100$$

4.5. Beneficios

Con una planificación correcta de la producción, y el control necesario, se busca disminuir la cantidad de productos no conforme planteando una meta de 15% adicionalmente a la reducción que se logrará con las capacitaciones. Así mismo, con la mitigación de ésta causa se propone un objetivo de incrementar la producción en un 5% adicional.

Tabla 4.9. Beneficio anual obtenido con la mejora

Indicador	Beneficio de la propuesta (S/.)
Reducción de PNC en 15%	270,00
Incremento de producción en 5%	6.750,00
Total	7.020,00

En resumen, los beneficios totales de la propuesta de mejora, donde se incluye la adopción y ejecución de los procedimientos desarrollados en la presente tesis, se verán reflejados en los ingresos a partir del aprovechamiento de la capacidad de planta, tal como se muestra en la Tabla 4.10.

Tabla 4.10. Beneficios de la propuesta de mitigación de causas relevantes

Causa a mitigar	Indicador	Beneficio (S/.)
Personal no capacitado, Ausencia de políticas de calidad en el personal y Falta de cultura organizacional de calidad	Reducción de PNC en 15%	270,00
	Aumento de producción en 5%	6.750,00
Orientado al mantenimiento correctivo y falta de programa de mantenimiento	Aumento de producción en 5%	6.750,00
	Reducción de PNC en 15%	270,00
Políticas de producción inadecuadas	Aumento de producción en 5%	6.750,00
	Beneficio total	20.790,00

Durante el primer año de implementación de la propuesta, se plantea un aporte significativo a los ingresos de la empresa, traducidos en más de veinte mil nuevos soles.

CAPÍTULO 5

EVALUACIÓN

ECONÓMICA Y

FINANCIERA

5.1. Estudio de costos e inversiones

El objetivo de este sub acápite es determinar cuál es el monto de los recursos económicos necesarios para la realización del proyecto de propuesta de un Sistema de Gestión de Calidad basado en la Norma ISO 9001:2008 para mejorar la rentabilidad en la empresa Vinos AR E.I.R.L., que incluye costos de producción, total de inversiones, proyección de los ingresos y el financiamiento necesario para su ejecución.

5.1.1. Costos y gastos

Los costos y gastos involucran los desembolsos incurridos para llevar a cabo las gestiones y operaciones del proceso de elaboración de vinos que implica el aumento de la producción. Así es de identificar:

- ❖ **Costos operativos:** Los supuestos en este costo, son que la mano de obra directa no aumentará dado que el aumento de la producción se producirá dentro de rendimiento estándar requerido por los trabajadores.

A fin de poder proyectar el costo de producción fue necesario generar un estándar de costo de producción orientado a cumplir con los estándares de calidad, que a continuación se resume en la siguiente tabla.

Tabla 5.1: Estándar de costo de producción para 500 litros de vinos

Insumo	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Uva (kg)	800	1.2	960.00
Azúcar (kg)	75	2.8	210.00
Levadura (g)	87.5	0.3	26.25
Bisulfito de Na (g)	30	0.3	9.00
Bicarbonato de K (g)	225	0.3	67.50
Biopectinasa (g)	30	0.5	15.00
Botellas (unidad)	667	1.35	900.45
Corchos (unidad)	667	0.55	366.85
Otros			45.00
Total Costos			S/. 2,600.05

Fuente: Elaboración propia (indagación en campo)

Considerando el estándar de costo de producción, fue factible determinar en la siguiente tabla el costo proporcional correspondiente a la producción en el primer año de la mejora.

Tabla 5.2: Determinación del Costo de producción

Precio ponderado por litro	S/. 25,00
Ingreso generado por el estándar de costo de producción	S/. 12.500,00
% porcentaje del costo de producción	20,80%
Ingreso mensual (después de la mejora)	S/. 12.932,50
Costo de producción	S/. 2.700,41

Fuente: Tabla 5.1 y Tabla 5.8

- ❖ **Gastos de Administración y Ventas (GAV):** El GAV según los aspectos de organización requeridos para llevar a cabo la implementación del SGC, han sido estructurados en base a gastos de personal, almacén y gastos de mantenimiento del SGC, siendo que los gastos de personal y almacén conforman el gasto para el primer año, para los siguientes tres años estará conformado por los gastos de almacén y los gastos de mantenimiento del SGC, cabe precisar recertificación anual y auditorías.

Tabla 5.3: Gastos de Administración y Ventas proyectados según los requerimientos del SGC

Partidas	Cantidad	Unidad	Costo unitario	Costo mensual	Costo anual
Personal (2 Miembros Comité calidad)					
Jefe Control Calidad	1	Un.	2000	S/. 2,000.00	S/. 24,000.00
Asistente coordinador	1	Un.	1500	S/. 1,500.00	S/. 18,000.00
Total gastos de personal				S/. 3,500.00	S/. 42,000.00
Almacén					
Alquiler local	1	Un.	1000	S/. 1,000.00	S/. 12,000.00
Almacenero calificado	2	Un.	1200	S/. 2,400.00	S/. 28,800.00
Total gastos de almacén				S/. 3,400.00	S/. 40,800.00
Gasto total 1er año					S/. 70,800.00
Gastos mejora causas relevantes					S/. 2,922.00
Gastos de mantenimiento del SGC					
Recertificación anual	1	Vez	4000		S/. 4,000.00
Auditoria externa semestral	2	Vez	5000		S/. 10,000.00
Total gastos de mantenimiento del SGC					S/. 14,000.00
Gasto total (S/.)					129.722,00

Fuente: Elaboración propia (Indagación de cotizaciones para llevar a cabo el SGC)

- ❖ **Depreciación de activos:** La depreciación se aplicó acorde a las tasas establecidas por la SUNAT.

Tabla 5.4: Tabla de depreciación de los activos

Inversión	Cantidad	Unidad	Precio unitario (S/.)	Total (S/.)	Vida Útil (mes)	Depreciación (S/. mensual)
Laptop	1	Un.	1500	1.500,00	48	31,25
Proyector multimedia	1	Un.	2000	2.000,00	60	33,33
Impresora	1	Un.	600	600,00	60	10,00
Sillas plásticas	20	Un.	25	500,00	60	8,33
Mesas plásticas	5	Un.	120	600,00	60	10,00
Balanza de 100 Kg	1	Un.	250	250,00	60	4,17
Balanza de 5 Kg	1	Un.	120	120,00	60	2,00
Pesamosto	1	Un.	75	75,00	60	1,25
Paletas para mezclar	1	Un.	15	15,00	60	0,25
Estrujadoras	1	Un.	300	300,00	60	5,00
Prensas para vino	3	Un.	250	750,00	60	12,50
Contenedores de acero 304	1	Un.	5000	5.000,00	60	83,33
Otros (baldes, embudos, manguera)	-	-	250	250,00	60	4,17
Acondicionamiento de almacén	-	-	0	5.970,00	120	49,75
Total depreciación mensual (S/.)						255,33
Total depreciación anual (S/.)						3064,00

Fuente: Elaboración propia

El intangible de tipo fórmula industrial vinícola no generará mayor gastos por derechos de licencia, puesto que se adquirió en la modalidad de cesión de licencia de fórmula.

5.1.2. Inversiones

- ❖ **Inversión en activos:** La inversión en activos fijos incluye los activos del área de producción para mejorar el proceso productivo y aumentar la productividad (acondicionamiento, maquinaria y equipos), de administración y ventas, del almacén y comité de control de calidad (equipo de cómputo, impresora,

proyector multimedia). Así mismo, la inversión en la licencia de fórmula industrial vinícola se realizó para la mejora de la calidad del producto.

Tabla 5.5: Inversiones en activos fijo e intangible

	Cantidad	Unidad	Costo (S/.)	Total (S/.)
Administrativo				
Laptop	1	Un.	1500	1.500,00
Proyector multimedia	1	Un.	2000	2.000,00
Impresora	1	Un.	600	600,00
Sillas plásticas	20	Un.	25	500,00
Mesas plásticas	5	Un.	120	600,00
Total inversión pre operativa				5.200,00
Operativo				
Balanza de 100 Kg	1	Un.	250	250.00
Balanza de 5 Kg	1	Un.	120	120.00
Pesamosto	1	Un.	75	75.00
Paletas para mezclar	1	Un.	15	15.00
Estrujadoras	1	Un.	300	300.00
Prensas para vino	3	Un.	250	750.00
Contenedores de acero 304	1	Un.	5000	5,000.00
Otros (baldes, embudos, manguera)	-	-	250	250.00
Acondicionamiento de almacén	-	-	5970	5,970.00
<i>Espacio de alm. Materia Prima</i>			1500	
<i>Espacio de alm. Producto Terminado</i>			2100	
<i>Área de recepción</i>			750	
<i>Área de despacho</i>			520	
<i>Oficina de control patrimonial / almacén</i>			1100	
Total inversión operativa				12,730.00
Intangible				
Licencia de fórmula industrial vinícola	-	-	25000	25,000.00
Total inversión intangible (S/.)				25,000.00
Inversión total (S/.)				42.930,00

Fuente: Elaboración propia

- ❖ **Inversión en capital de trabajo:** Este componente de la inversión representa el capital necesario para la puesta en marcha del proyecto, es decir, los fondos que se necesitan para que la empresa empiece a producir. Estará referido al capital inicial (para el primer año), en adelante el aumento de los costos operativos serán asumidos con las utilidades acumuladas. Se considera el 50% del costo operativo anual.

Tabla 5.6: Capital de trabajo requerido para cubrir el 50% de los costos operativos

Costo de producción	% del Costo de producción	Monto de capital de trabajo
S/. 32.404,94	50%	S/. 16,202.47

Fuente: Tabla 5.2

5.2. Ingresos

Está determinada por el aumento de la producción en base al ahorro de tiempos en el proceso de elaboración de vinos, el ahorro en costos, el valor de desecho de los activos.

5.2.1. Determinación de ingresos por aumento de la producción:

El aumento de los ingresos se justifica en base a la mejora significativa de los procesos de producción, al reducir los PNC e incremento de producción debido a la mitigación de las causas relevantes, e implementación de cada procedimiento detallado en la propuesta.

Tabla 5.7: Ingresos por reducción de PNC e incremento de producción

Indicador	Beneficio (Ingresos S/.)
Reducción de PNC en 30%	540,00
Incremento de producción en 15%	20.250,00
Total	20.790,00

Fuente: Determinación de tiempos por operación (Elaboración propia)

Tabla 5.8: Ingresos por incremento de la producción

Periodo	Ingresos anuales (S/.)
Periodo actual	135,000.00
Ingreso 1er año	155,790.00
Ingreso 2do año	206,032.28
Ingreso 3er año	236,937.12
Ingreso 4to año	272,477.68

Fuente. Tabla 5.7

5.2.2. Valor residual

Es de considerar el valor de desecho proveniente de los activos fijos y del activo intangible, cabe precisar de la adquisición de la fórmula industrial vinícola, siendo este activo recuperable al 100% al cabo de los 4 años, siendo de S/ 25.000,00.

Tabla 5.9: Valor de salvamento de los activos fijos

Inversión	Cantidad	Unidad	Total (S/.)	Vida útil (mes)	Depreciación (S/. mensual)	Valor Recuperación
Laptop	1	Un.	1.500,00	48	31,25	0,00
Proyector multimedia	1	Un.	2.000,00	60	33,33	400,00
Impresora	1	Un.	600,00	60	10,00	120,00
Sillas plásticas	20	Un.	500,00	60	8,33	100,00
Mesas plásticas	5	Un.	600,00	60	10,00	120,00
Balanza de 100 Kg	1	Un.	250,00	60	4,17	50,00
Balanza de 5 Kg	1	Un.	120,00	60	2,00	24,00
Pesamosto	1	Un.	75,00	60	1,25	15,00
Paletas para mezclar	1	Un.	15,00	60	0,25	3,00
Estrujadoras	1	Un.	300,00	60	5,00	60,00
Prensas para vino	3	Un.	750,00	60	12,50	150,00
Contenedores de acero 304	1	Un.	5.000,00	60	83,33	1.000,00
Otros (baldes, embudos, manguera)	-	-	250,00	60	4,17	50,00
Acondicionamiento de almacén	-	-	5.970,00	120	49,75	3.582,00
Total valor de salvamento de los activos fijos						5.674,00

Fuente: Tabla 5.5

5.3. Financiamiento

5.3.1. Programa de Financiamiento

El financiamiento de la inversión inicial comprende la deuda bancaria, ascendiendo un monto de S/ 24,000.00 Nuevos Soles (95,61%); dada la oferta de préstamo comercial que se tiene de parte de la entidad bancaria Banco de Crédito del Perú (BCP) a una Tasa de Costo Efectivo Anual (TCEA) del 15%, cuota mensual, se optó por financiarla con dicha entidad, a un plazo de 10 meses.

5.3.2. Cronograma de pago de la deuda

El cronograma de pago según la tasa vigente por monto derivado de su calculadora financiera del Banco de Crédito del Perú se detalla en las siguientes hojas:

Tabla 5.10: Cuadro de servicio de la deuda

Periodo	Capital	Interés	Amortización	Cuota	Saldo
0	24000.00				
1	24000.00	281.16	2276.18	2557.34	21723.82
2	21723.82	254.49	2302.85	2557.34	19420.98
3	19420.98	227.52	2329.82	2557.34	17091.15
4	17091.15	200.22	2357.12	2557.34	14734.04
5	14734.04	172.61	2384.73	2557.34	12349.31
6	12349.31	144.67	2412.67	2557.34	9936.64
7	9936.64	116.41	2440.93	2557.34	7495.71
8	7495.71	87.81	2469.53	2557.34	5026.18
9	5026.18	58.88	2498.46	2557.34	2527.73
10	2527.73	29.61	2527.73	2557.34	0.00
Total		1573,38	24000,00	25573,38	

Fuente: Cotización BCP (2014)

5.4. Evaluación económica financiera

En este apartado se presenta la evaluación económico-financiera que determina la viabilidad de la propuesta de mejora en un horizonte de cuarenta y ocho meses (48) meses. El costo de oportunidad es 20% (COK).

5.4.1. Estado de resultados

Es de diferenciar entre el estado de resultados en el que se considera el efecto del financiamiento y en el que se considera que la inversión requerida para llevar a cabo la ejecución de la propuesta será asumida con recursos propios.

Tabla 5.11: Estado de resultados para la propuesta de mejora con recursos propios

Concepto	1	2	3	4
Ingresos	S/. 155.790,00	S/. 206.032,28	S/. 236.937,12	S/. 272.477,68
Costos operativos	S/. 32.292,62	S/. 42.743,22	S/. 49.171,55	S/. 56.564,13
Depreciación activos	S/. 3.064,00	S/. 3.064,00	S/. 3.064,00	S/. 3.064,00
Gastos Adm – Ventas	S/. 93.600,00	S/. 93.600,00	S/. 93.600,00	S/. 93.600,00
Utilidad antes de impuestos	S/. 26.833,38	S/. 66.625,06	S/. 91.101,57	S/. 119.249,56
Impuestos (30%)	S/. 8.050,01	S/. 19.987,52	S/. 27.330,47	S/. 35.774,87
Utilidad neta	S/. 18.783,37	S/. 46.637,54	S/. 63.771,10	S/. 83.474,69

Fuente: Tabla 5.2, 5.3, 5.4 y 5.8

Tabla 5.12: Estado de resultados para la propuesta de mejora financiada

Concepto	1	2	3	4
Utilidad antes de intereses e impuestos (S/.)	26.833,38	66.625,06	91.101,57	119.249,56
Intereses (-) (S/.)	1.573,38	-	-	-
Utilidad antes de impuestos (S/.)	25.260,00	66.625,06	91.101,57	119.249,56
Impuestos (30%) (S/.)	7.578,00	19.987,52	27.330,47	35.774,87
Utilidad neta (S/.)	17.682,00	46.637,54	63.771,10	83.474,69

Fuente: Tabla 5.10 y 5.11

5.4.2. Flujo de caja

Es de identificar el flujo de caja económico y flujo de caja financiera.

El flujo de caja económico es el resultado del flujo de inversiones más el flujo operativo (ventas y costo de venta). Este flujo muestra la viabilidad del proyecto en sí mismo sin financiamiento.

Tabla 5.13: Flujo de caja económico

Años	0	1	2	3	4	Valor Recuperación
Utilidad después de impuestos (S/.)		18,783.37	46,637.54	63,771.10	83,474.69	-
Depreciación (+) (S/.)		3,064.00	3,064.00	3,064.00	3,064.00	-
Inversión en activos fijos (S/.)	-17.930,00					5,674.00
Inversión en activos intangibles (S/.)	-25.000,00					25,000.00
Capital de Trabajo (S/.)	-16.202,47					16,202.47
Flujo de caja (S/.)	-59.132,47	21,847.37	49,701.54	66,835.10	86,538.69	46,876.47

Fuente: Tabla 5.4, 5.5, 5.6, 5.9 y 5.11

Tabla 5.14: Determinación de indicadores económicos

VAN	S/. 96,606.22
TIR	70.56%
PRI (años)	1.5
VAN Ingresos	S/. 564,028.88
VAN Egresos	S/. 467,422.66
B/C	S/. 1.21

Fuente: Tabla 5.11 y 5.13

El flujo de caja financiero, evidencia que tan rentable sería el proyecto, si el inversionista opta por el financiamiento, bajo el supuesto del mismo escenario económico de aumento de producción y de ahorro de costos, siendo que con menor inversión, si bien obtendría una menor utilidad, tendría la oportunidad con menos desembolso de dinero, obteniendo así un mayor beneficio costo.

Tabla 5.15: Flujo de caja financiero

Años	0	1	2	3	4	Valor Recuperación
Utilidad después de impuestos (S/.)		17,682.00	46,637.54	63,771.10	83,474.69	-
Depreciación (+) (S/.)		3,064.00	3,064.00	3,064.00	3,064.00	-
Amortización préstamo (S/.)		-24,000.00				
Inversión en activos fijos (S/.)	-17,930.00					5,674.00
Inversión en activos intangibles (S/.)	-25,000.00					25,000.00
Capital de Trabajo (S/.)	-16,202.47					16,202.47
Financiamiento (S/.)	24,000.00					
Flujo de caja (S/.)	-35,132.47	-3,254.00	49,701.54	66,835.10	86,538.69	46,876.47

Fuente: Tabla 5.10 y 5.13

Tabla 5.16: Determinación de indicadores financieros

VAN	S/.	99,688.41
TIR		84.26%
PRI (Años)		1.0
VAN Ingresos	S/.	564,028.88
VAN Egresos	S/.	464,340.47
B/C	S/.	1.21

Fuente: Tabla 5.12 y 5.15

CAPÍTULO 6

RESULTADOS Y

DISCUSIÓN

A fin de presentar los resultados, fue necesario identificar las unidades poblacionales de estudio, al respecto es de precisar los siguientes:

Los estados financieros: De las unidades poblaciones de estudio, se identificaron las muestras conformadas en base al muestreo no probabilístico, es decir de forma intencionada atendiendo a los criterios de existencia de los datos (para el caso de la existencia de los estados financieros). Se tomaron los estados financieros trimestrales de tipo *Estado de resultados* y *Balance general* existentes, cabe precisar desde el 2010 al 2012, los cuales fueron analizados e interpretados en base a los indicadores de rentabilidad.

De otro lado es pertinente precisar las técnicas utilizadas para la recolección de los datos, siendo factible identificar a la técnica de análisis documental, la cual se materializó en los formatos de los estados financieros, llámese estado de resultados (Anexo 2) y balance (Anexo 3).

Finalmente teniendo claro la técnica y el instrumento mediante la que se llevó a cabo el levantamiento de los datos, corresponde precisar el procedimiento para el procesamiento de los datos:

- ❖ Se identificó los estados financieros completos y representativos de la realidad, siendo casualmente los de los periodos 2010 al 2012 (considerando que a partir del 2013 la empresa inicio con la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad basado en la norma ISO 9001: 2008, de dicho periodo al 2014 no se recolectó datos, considerando que se trató de una propuesta)
- ❖ Se realizó el levantamiento de los datos en base a los formatos de los estados financieros.
- ❖ Finalmente se procedió a la tabulación y procesamiento de los datos recolectados.

Los resultados de la rentabilidad, fueron presentados en primera instancia a nivel descriptivo estos fueron plasmados en tablas y figuras, así también fueron analizados haciendo uso de los ratios pertinentes a la rentabilidad económica y financiera, además se usó las medidas de tendencia central, como la media, el valor mínimo, el valor máximo, así como la desviación estándar de los datos de la rentabilidad.

Las fórmulas de rentabilidad económica y financiera utilizadas surgen en base a las siguientes fórmulas:

$$\text{MARGEN DE BENEFICIOS} = \frac{\text{UAI}}{\text{VENTAS}} \quad \text{Fórmula (6.2)}$$

De donde:

UAI: Utilidad antes de interés e impuestos

$$\text{ROTACIÓN DE ACTIVOS} = \frac{\text{VENTAS}}{\text{ACTIVOS}} \quad \text{Fórmula (6.3)}$$

Siendo que:

$$\text{ROA} = (\text{MARGEN DE BENEFICIOS}) \times (\text{ROTACIÓN DE ACTIVOS}) \quad \text{Fórmula (6.4)}$$

De otro lado:

$$\text{ENDEUDAMIENTO} = \frac{\text{ACTIVO}}{\text{PATRIMONIO}} \quad \text{Fórmula (6.5)}$$

$$\text{EFECTO DEL ENDEUDAMIENTO} = \frac{\text{UAI}}{\text{UAI}} \quad \text{Fórmula (6.6)}$$

De donde:

UAI: Utilidad antes de impuestos

Además

Apalancamiento financiero = Endeudamiento x Efecto del endeudamiento

Fórmula (6.7)

$$\text{EFECTO IMPOSITIVO} = \frac{\text{UN}}{\text{UAI}} \quad \text{Fórmula (6.8)}$$

De donde:

UN: Utilidad Neta

$$\text{EFECTO ENDEUDAMIENTO E IMPOSITIVO} = \frac{\text{UN}}{\text{UAI}} \quad \text{Fórmula (6.9)}$$

Siendo que:

$$\text{ROE} = (\text{ROA}) \times (\text{ENDEUDAMIENTO} \times \text{EFECTO DEL ENDEUDAMIENTO}) \times (\text{EFECTO IMPOSITIVO}) \quad \text{Fórmula (6.10)}$$

O también:

$$\text{ROE} = \text{ROA} \times \text{ENDEUDAMIENTO} \times \text{EFECTO ENDEUDAMIENTO E IMPOSITIVO} \quad \text{Fórmula (6.11)}$$

Una vez obtenidos los ratios de rentabilidad, se procedió hacer el análisis a nivel de estadística inferencial, a fin de verificar la incidencia de la rentabilidad económica (ROA) en

la rentabilidad financiera (ROE) como un indicador de las actividades del sistema de gestión que pudiera estar manteniendo la empresa; en ese sentido fue pertinente hacer uso de la prueba t student para muestras relacionadas, para lo cual se utilizó el programa estadístico para las ciencias sociales, por sus siglas en inglés SPSS versión 19.0; cuya regla de decisión es como sigue:

- ✓ Si, la Significancia Bilateral $< \alpha$ (error aceptable), existe diferencias significativas entre las medias
- ✓ Si, la Significancia Bilateral $> \alpha$ (error aceptable), no existe diferencias significativas entre las medias.

Donde $\alpha = 0.05$ (5%) o 0.01 (1%), error aceptable máximo y mínimo respectivamente.

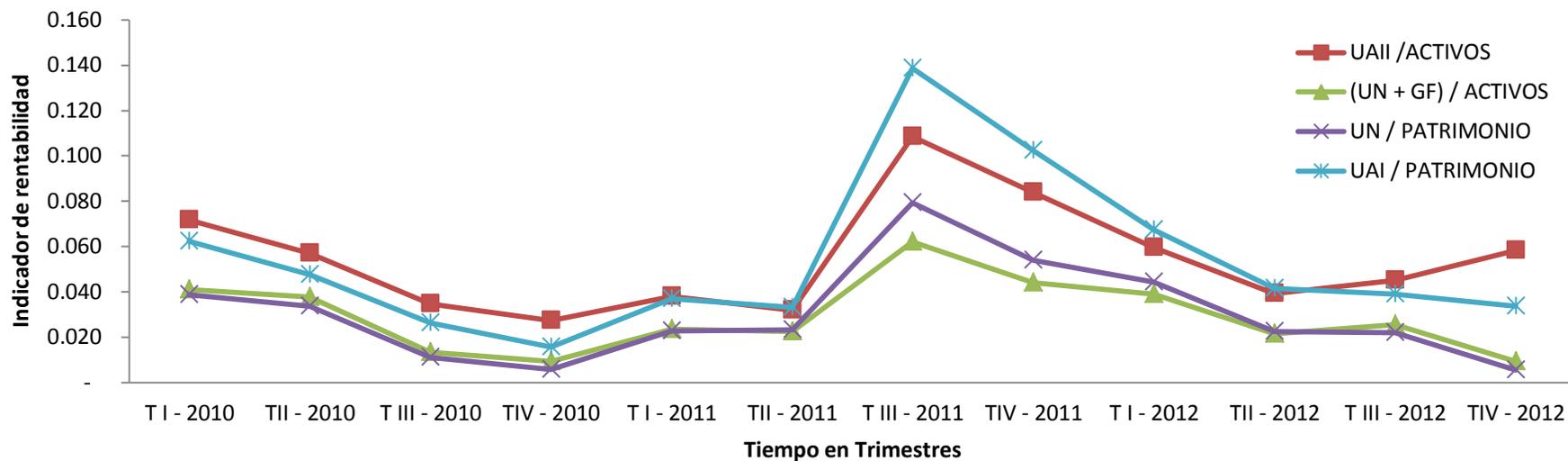
6.1. Rentabilidad económica y financiera antes de la implementación del Sistema de Gestión de calidad basado en la norma ISO 9001:2008

Tabla 6.1: Rentabilidad trimestral de Vinos AR EIRL, desde el 2010 al 2012

PERIODO TRIMESTRALE S	PARTIDAS PARA EL CÁLCULO DEL ROA Y ROE							RENTABILIDAD ECONÓMICA - ROA		RENTABILIDAD FINANCIERA - ROE	
	UAII	UN +GF	VENTAS	ACTIVOS	UAI	UN	PATRIMONI O	UAII /ACTIVOS	(UN + GF) / ACTIVO S	UN / PATRIMONIO	UAI / PATRIMONIO
T I – 2010	59,877	34,126	71,408	833,991	48,245	29,904	773,681	0.072	0.041	0.039	0.062
TII – 2010	50,252	33,276	65,151	883,189	39,755	28,174	836,982	0.057	0.038	0.034	0.047
T III – 2010	31,603	12,268	35,363	912,473	22,807	9,637	866,061	0.035	0.013	0.011	0.026
TIV – 2010	26,400	8,974	36,200	969,814	13,906	5,212	890,461	0.027	0.009	0.006	0.016
T I – 2011	38,374	23,608	53,836	1,009,145	34,679	21,354	936,377	0.038	0.023	0.023	0.037
TII – 2011	33,322	23,506	55,708	1,048,108	32,283	22,816	977,724	0.032	0.022	0.023	0.033
T III – 2011	60,802	34,772	78,733	560,564	57,112	32,680	412,076	0.108	0.062	0.079	0.139
TIV – 2011	51,984	27,321	73,356	620,247	47,448	24,971	463,059	0.084	0.044	0.054	0.102
T I – 2012	38,290	25,149	55,864	643,986	34,619	22,762	514,268	0.059	0.039	0.044	0.067
TII – 2012	26,077	14,220	45,140	665,284	22,571	12,324	545,063	0.039	0.021	0.023	0.041
T III – 2012	32,511	18,338	44,707	719,398	22,950	12,972	589,417	0.045	0.025	0.022	0.039
TIV – 2012	46,022	7,356	74,634	789,917	21,614	3,460	643,933	0.058	0.009	0.005	0.034
Media								0.0546	0.0290	0.0302	0.0537

Fuente: Estado de resultados y Balance general de la empresa Vinos AR EIRL, Periodo 2010 al 2012 (Anexo 2 y 3)- Elaboración propia, mayo de 2014

Figura 6.1: Correlación entre el ROA y ROE de la empresa Vinos AR EIRL



Fuente: Tabla 6.1

De la Tabla y Figura 6.1, de forma general se observa que la tendencia del ROA y ROE es similar, lo que significa que el apalancamiento financiero más el efecto impositivo han tenido un efecto casi constante; así mismo se observa que el ROE promedio trimestral que no presenta el efecto impositivo ($UAI / PATRIMONIO$), fue 0.0537 Nuevos Soles por cada Nuevo Sol de fondo propio, el cual difiere en cierta medida del ROA que considera casi toda la estructura económica del negocio, a excepción de los gastos financieros $[(UN + GF) / ACTIVOS]$, de 0.0290 Nuevos Soles por cada Nuevo Sol de inversión, no obstante es un tanto menor al ROA que solo considera los costos de ventas, gastos operativos y los ingresos financieros ($UAII / ACTIVOS$), siendo de 0.0546 Nuevos Soles por cada Nuevo Sol de inversión, esto evidenciaría la ineficiencia que ha tenido la empresa Vinos AR en el apalancamiento financiero, es decir el hecho de haber inyectado mayor capital o inversión por parte de los acreedores a tenido un efecto negativo puesto que el excedente generado no ha sido considerable en relación al coste financiero, es decir estos han afectado el rendimiento generado por el incremento de la inversión o de los activos en general; de otro lado el ROE que si considera el efecto impositivo ($UN / PATRIMONIO$), siendo de 0.0302 Nuevos Soles por cada Nuevo Sol de fondo propio, el cual difiere minúsculamente del ROA que considera casi toda la estructura económica del negocio a excepción de los gastos financieros, observándose esta diferencia solo en algunos trimestres, y más aún se observa que es considerablemente menor que el ROA antes de intereses e impuestos ($UAII / ACTIVOS$).

A fin de probar las diferencias observables entre el ROE y el ROA se procedió a realizar la prueba t student para diferencia de medias en muestras relacionadas, con lo cual se demostró la ineficiencia que ha tenido la empresa Vinos AR en el manejo de un sistema de gestión de calidad que se oriente a satisfacer a los clientes de tal forma que equilibre el endeudamiento con la demanda sostenida del negocio.

Tabla 6.2: Prueba t entre la media del ROE que no considera el efecto impositivo con la media del ROA que considera el efecto impositivo y el ROA que no lo considera en la empresa Vinos AR

	ROE = UAI /PATRIMONIO	ROA = (UN + GF)/ACTIVO S	ROA = UAI/ACTIVOS	Diferencias relacionadas				Sig. (bilateral)	
				Diferencia	Desviación típ.	Error típ. de la media	95% Intervalo de confianza para la diferencia		
							Inferior		Superior
Par 1	.0537	.0290		.0247	.0213	.0062	.0112	.0383	.002
Par 2	.0537		.0546	-.0009	.0146	.0042	-.0102	.0084	.832

Fuente: Tabla 6.1, procesado en el SPSS Versión 19.0

Como es de observar la Tabla 6.2, se evidencia que existe diferencia significativa entre la media de la rentabilidad financiera que no considera el efecto impositivo resultante de la razón entre el UAI /PATRIMONIO (.0537 Nuevos Soles de utilidad antes de impuestos por cada Nuevo Sol de fondos propios) y la rentabilidad económica que considera toda la estructura económica del negocio a excepción de los gastos financieros (.0290 Nuevos Soles de utilidad neta excluyendo los gastos financieros por cada Nuevo Sol del total de la inversión, propia y de terceros) al 1% de error (significancia bilateral .002), no obstante como se observó a nivel descriptivo, no difiere de la rentabilidad económica obtenida antes de intereses e impuestos UAI/ACTIVOS (.0546 Nuevos Soles de utilidad antes de intereses e impuestos incluyendo los ingresos financieros por cada Nuevo Sol del total de la inversión, propia y de terceros) considerando que supera el error máximo aceptable del 5% (significancia bilateral .832), aspecto que demuestra la ineficiencia en la gestión del apalancamiento financiero (producto del equilibrio entre el endeudamiento y el efecto del mismo), tal es así que el coste financiero está dejando un excedente no significativo, haciendo que la utilidad antes de impuestos (UAI) no sea significativa en relación a los fondos propios, no superando en ese sentido al rendimiento que estaría significando toda la inversión (ACTIVOS), cuando no se descuentan los impuestos.

Tabla 6.3: Prueba t entre la media del ROE que considera el efecto impositivo con la media del ROA que considera el efecto impositivo y el ROA que no lo considera en la empresa Vinos AR

	ROE = UN /PATRIMONIO	ROA = (UN + GF)/ACTIVO S	ROA = UAI/ACTIVOS	Diferencias relacionadas				Sig. (bilateral)	
				Diferencia	Desviación típ.	Error típ. de la media	95% Intervalo de confianza para la diferencia		
							Inferior		Superior
Par 1	.0302	.0290		.0012	.0064	.0019	-.0027	.0055	.460
Par 2	.0302		.0546	-.0244	.0115	.0033	-.0315	-.0170	.000

Fuente: Tabla 6.1, procesado en el SPSS Versión 19.0

Como era de esperarse y como ya se mencionó en la tabla anterior, en la Tabla 6.3, se evidencia que no existe diferencia significativa entre la rentabilidad financiera que considera el efecto impositivo resultante de la razón entre UN/PATRIMONIO (.0302 Nuevos Soles de utilidad neta por cada Nuevo Sol de fondo propio) y la rentabilidad económica que considera toda la estructura económica del negocio a excepción de los gastos financieros (.0290 Nuevos Soles de utilidad neta excluyendo los gastos financieros por cada Nuevo Sol del total de la inversión, propia y de terceros), considerando que la diferencia de .0012 no supera el máximo error aceptable del 5% (significancia bilateral .460), y más aún se verifica que este tipo de rentabilidad financiera, es menor, que la rentabilidad económica obtenida antes de intereses e impuestos UAI/ACTIVOS (.0545 Nuevos Soles de utilidad antes de intereses e impuestos incluyendo los ingresos financieros por cada Nuevo Sol del total de la inversión, propia y de terceros) considerando que la diferencia es -.0244, significativa al 1% (significancia bilateral .000), aspecto que demuestra la ineficiencia en la gestión del apalancamiento financiero, considerando que el excedente luego de cubrir el coste financiero no es significativo para cubrir los impuestos, haciendo que la utilidad neta sea sumamente minúscula en relación a los fondos propios (Patrimonio).

6.2. DISCUSIÓN

Habiendo presentado los resultados del Sistema de Gestión de Calidad que caracterizaba a la empresa Vinos AR en base al uso del Checklist según la norma ISO 9001:2008, el cual permitió la verificación de cada una de las fases del mencionado sistema; así también habiendo presentado los resultados de la rentabilidad, según la dimensión económica y financiera; en el presente es pertinente someter a contraste tales resultados con la base teórica existente al respecto de las variables objeto de estudio, a fin de concluir si se confirma la teoría existente, se contradice o complementa. En consideración de ello en primera instancia se presenta la síntesis de los resultados paralelos de la gestión y de la rentabilidad, cuya situación problemática de esta última variable se evidencia en base al uso de la prueba t, la que permitió comparar si existe o no diferencias significativas entre la rentabilidad; finalmente se asocian los conceptos de SGC a los resultados de la rentabilidad, para lo cual se remite a las bases teóricas; concluyendo así a nivel descriptivo (sin demostración de hipótesis) que un sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001:2008 tiene un efecto positivo en la rentabilidad de la firma; así también se precisan los aspectos no resueltos que pudieran ser abordados en futuras investigaciones.

Según el cumplimiento de lo prescrito por la norma ISO 9001:2008, los resultados evidencian que el SGC de la empresa Vinos AR está en un “nivel regular”, dado que se tiene un porcentaje de cumplimiento ponderado de 38.47%; esto es explicable dado que si bien la empresa objeto de estudio está ejerciendo una gestión adecuada en cuanto a los procesos operativos, mas relacionados con el control del proceso de elaboración de los vinos (control de los productos 57.14% de cumplimiento total), control de las compras, producción y de los equipos de seguimiento (medición), al 40.00%, 50.00% y 66.67% de cumplimiento total; sin embargo en cuanto a cumplimiento de los requisitos generales y de la documentación el cumplimiento es nulo al 100.00% y total al 11.54% respectivamente; en cuanto al compromiso de la dirección el cumplimiento es total en apenas el 20.00%, de igual forma en cuanto al enfoque al cliente; en cuanto a la política de calidad y la planificación se tiene tan solo cumplimientos parciales al 40.00% y 44.44% respectivamente; en cuanto a responsabilidad, auditoría y comunicación se tiene un cumplimiento total de apenas 22.22%, en cuanto revisión por la dirección se tiene un cumplimiento total de apenas 7.69% y en cuanto a la gestión de los recursos humanos se tiene tan solo un cumplimiento del 50.00% a nivel parcial.

Frente a estos resultados es de inferir que evidentemente en la empresa Vinos AR no existe una planificación orientada a concatenar esfuerzos comunes, orientados a una meta común, como es el caso de satisfacer a los clientes; el hecho de brindar un servicio de calidad; al respecto es de citar la conclusión arribada por Montero (2009), quien afirma que el cambio de cultura es un proceso continuo de aprendizaje que establece al hombre como el centro del desarrollo de una organización, además precisa que la capacitación continua es un elemento fundamental para crear y fortalecer el sentido de compromiso de los miembros de la organización, modificar valores y construir un lenguaje común que facilite la comunicación, comprensión e integración; como es evidente en la empresa no se viene dando una capacitación continua, dado que se está trabajando sin buscar objetivos comunes, sobre la base de una política consolidada bajo el enfoque de proceso orientado al cliente; ni mucho menos se está considerando al trabajador como el centro de desarrollo de la organización, más bien se tiene un enfoque de ahorro en costos y maximización de la rentabilidad dejando de lado los enfoques de satisfacción de cliente y responsabilidad social que debería caracterizar a toda empresa. Así mismo, Tschohl (2001) define como ventajas de un sistema de calidad una mejor moral en los empleados traducido en el incremento de la productividad, menores quejas por parte de clientes por ende la fidelización de éstos, incremento de beneficios y ventas, entre otros. Tras los beneficios expuestos por diferentes autores, es preciso señalar que se realizó una evaluación de la propuesta de mejora con las cuales se mitigarán las causas relevantes, de tal manera que se prevé un incremento en la producción y reducción de producto no conforme relacionados con la implementación de SGC. Se planteó un incremento total de 15% traducido en S/.20.250,0 adicionales al año de implementación; mientras que para la reducción de PNC se planteó un 30% lo que representará un ingreso adicional de S/. 540,00 al año. Con estos beneficios calculados, se determinó que el VAN del proyecto de inversión analizado es positivo (mayor que cero) indicando que éste agrega valor a la empresa, recuperando la inversión, obteniendo el retorno requerido y un remanente sobre éste tal como se muestra en las tablas 5.14 y 5.16 que presentan los resultados de la evaluación económica y financiera en las cuales se obtuvo un VAN de S/. 96.606,22 y S/. 99.688,41, respectivamente. Indicadores como el TIR y la PRI, también demostraron que la implementación de la mejora es viable.

Tras los resultados obtenidos, se realizó pertinentemente la determinación de rentabilidad en paralelo al nivel de cumplimiento del SGC, en la Tabla 6.2, se verifica que si bien existe diferencia significativa al 1% de error (significancia bilateral .002) entre el ROE que no considera el efecto impositivo (.0537 Nuevos Soles de utilidad antes de impuestos por

cada Nuevo Sol de fondos propios) y el ROA que considera toda la estructura del negocio a excepción de los gastos financieros (.0290 Nuevos Soles de utilidad neta (excluyendo los gastos financieros) por cada Nuevo Sol del total de la inversión propia y de terceros), pero ya no difiere del ROA que no considera el efecto impositivo (.0546 Nuevos Soles de utilidad antes de intereses e impuestos incluyendo los ingresos financieros por cada Nuevo Sol del total de la inversión propia y de terceros), considerando que supera el error máximo del 5% (significancia bilateral .832), aspecto que demuestra que el efecto producido por el endeudamiento no es significativo para cubrir el efecto impositivo, tal es así que cuando se considera (ROE que considera el efecto impositivo) no lo hace significativo como para generar una rentabilidad financiera (.0302 Nuevos Soles de utilidad neta por cada Nuevo Sol de fondos propios) significativamente mayor a la rentabilidad económica verdadera de la empresa (ROA que considera el efecto impositivo al ser este parte de la estructura del negocio), aspecto que se evidencia al no existir diferencia significativa (significancia bilateral .460) y más aun siendo significativamente menor e incluso al 1% (significancia bilateral.000) al ROA que no considera el efecto impositivo (Tabla 6.3).

Los resultados antes presentados se respaldan en lo sostenido por Ferrer (2004), quien afirma que ante la necesidad de mantener un equilibrio entre las inversiones y las obligaciones, a corto y largo plazo, es preciso estudiar el comportamiento de la empresa, derivado de las transacciones que esta realiza en un medio económico; asimismo, habrá de analizarse los factores que intervienen, favorables o desfavorables en la producción y comercialización de bienes o prestación de servicios, cuyos resultados, positivos o negativos, incrementan o reducen la participación de los recursos propios y de terceros puestos a disposición de ésta, modificaciones que han de reflejarse en su estructura financiera y por ende incidirán, en beneficio o en detrimento de su liquidez, gestión, solvencia o rentabilidad. Como es de observar el autor sostiene claramente que, a fin de equilibrar las inversiones y las obligaciones, aspecto que se puede interpretar como las deudas que se puedan contraer para invertir esperando obtener beneficios positivos reflejados en una rentabilidad significativa, solo se logra, para el caso, siempre que se mantenga un sistema de gestión de calidad adecuado, que se oriente a garantizar la sostenibilidad de la actividad empresarial, lo cual solo se logrará al realizar acciones de gestión orientadas a satisfacer al cliente, lo que implica una gestión cíclica o de mejora continua; pues solo esta situación garantizará un efecto positivo del endeudamiento que el capital inyectado producirá, teniendo en cuenta el rendimiento promedio que se espera de toda la inversión (propia y de terceros).

Como se ha venido precisando, los resultados de rentabilidad económica y financiera están asociados con los resultados del cumplimiento de los requisitos prescritos por un Sistema de Gestión de Calidad basado en la norma ISO 9001:2008; es decir la rentabilidad no significativa de la empresa está asociado con el hecho de ejercer una gestión de calidad empírica, bajo un enfoque lineal; aspecto que es característico de la empresa Vinos AR, considerando que el cumplimiento de los requisitos de un SGC basado en la ISO apenas se da a un nivel regular; esta hipótesis implícita manejada en la presente investigación se sustenta en la premisa sostenida por Barrera (2009) en su tesis titulada “Evaluación financiera para la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2000” en la cual concluye que el sistema de gestión de calidad genera una mayor rentabilidad.

Entre los aspectos no resueltos de la presente investigación es de precisar, no se ha demostrado a nivel inferencial el efecto del SGC en la rentabilidad, considerando que no fue factible la implementación del sistema, aspecto que permitiese la comparación entre los resultados de rentabilidad antes y después de la implementación del SGC; en ese sentido es pertinente que futuras investigaciones puedan tomar como base metodológica la presente tesis, a fin realizar la implementación del SGC, acción que permitirá a nivel de diseño pre-experimental verificar el efecto que pudiera tener el SGC en la rentabilidad de la empresa y en el mejor de los casos pueda tomar un grupo de comparación, es decir una empresa que sirva de control, realizando la investigación bajo un diseño cuasi-experimental.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

El Sistema de Gestión de Calidad (SGC) basado en la norma ISO 9001:2008, tiene un impacto considerable en la rentabilidad en la empresa Vinos AR traducido en un aporte previsto de S/. 20.790,00, ello es explicable en el sentido que la gestión se dé bajo un enfoque cíclico o de mejora continua orientado a cumplir los requisitos del cliente aumentando la producción y reduciendo el producto no conforme, teniendo como resultado final, la satisfacción de las expectativas de los mismos, aspecto que se constituye en la base de la presente propuesta, estando reflejada en el mapa de procesos propuesto. De forma específica se concluye en lo siguiente:

- 1) El nivel de calidad de la empresa Vinos AR según el cumplimiento a lo prescrito por la norma internacional ISO 9001:2008 se encuentra en un nivel “regular”, dado que se tiene un porcentaje de cumplimiento ponderado de 39.56% (Tabla 3.7); concluyéndose que en la empresa Vinos AR no existe una planificación orientada a concatenar esfuerzos comunes, orientados a una meta común, como es el caso de satisfacer a los clientes; el hecho de brindar un servicio de calidad; no se viene dando una capacitación continua, dado que se está trabajando sin buscar objetivos comunes, sobre la base de un política consolidada bajo el enfoque de proceso orientado al cliente; ni mucho menos se está considerando al trabajador como el centro de desarrollo de la organización, más bien se tiene un enfoque de ahorre en costos y maximización de la rentabilidad dejando de lado el enfoque de satisfacción del cliente.
- 2) En cuanto al Sistema de Gestión de Calidad basado en la norma ISO 9001:2008, es de concluir que este ha sido diseñado siguiendo cada una de las fases que prescribe la mencionada norma, considerando que se caracteriza para una gestión cíclica o de mejora continua, aspecto que se logra en base a la retroalimentación a fin de identificar inconsistencias o incumplimientos de los requisitos del cliente, emprendiendo así acciones que permitan mejorar cada vez el producto y el servicio asociado.

- 3) La evaluación económica financiera, evidencia que con una inversión total de S/. 42.930,00 fuera de un capital de trabajo requerido de S/. 16.202,47 (50% del costo operativo), se logra aumentar los ingresos y la utilidad durante el primer año, obteniéndose un VANE positivo de S/. 96.606,22, con una TIRE de 70,56% mayor al COK (20%) recuperándose la inversión a los 1,5 años, siendo la relación costo beneficio (RBC) de S/ 1,21 por cada Nuevo Sol invertido; la rentabilidad es sumamente significativa bajo una estructura de financiamiento, siendo que el VANF y TIRF son S/. 99.688,41 y 84,26% respectivamente, recuperándose la inversión al año, lo cual evidencia una rentabilidad significativa el realizar el proyecto con un 40,59% de financiamiento.

- 4) Respecto de la rentabilidad económica (ROA) y financiera (ROE) de la empresa Vinos AR se concluye que el ROE que no considera el efecto impositivo (RAT/PATRIMONIO) solo supera al ROA que considera toda la estructura del negocio a excepción de los gastos financieros ((UN+GF)/ACTIVOS), no difiriendo del ROA que no considera el efecto impositivo (UAI/ACTIVOS) (Tabla 6.1 y 6.2 respectivamente) y más aún el ROE que considera el efecto impositivo (RN/PATRIMONIO) no difiere del ROA que considera toda la estructura del negocio y más aún es significativamente menor al ROA que no considera el efecto impositivo (Tabla 6.1 y 6.3). Lo anterior significa que la gestión del apalancamiento financiero es ineficiente considerando que aun cuando no se cubre los impuestos, la rentabilidad financiera, si bien supera a la rentabilidad económica cuando se considera a los impuestos, pero no logra superar a la rentabilidad económica que no considera los impuestos, lo que evidenciaría que el excedente luego de cubrir el coste financiero no es significativo para cubrir los impuestos.

RECOMENDACIONES

Se sugiere a la Gerencial general de la empresa Vinos AR emprender una gestión sistematizada, para lo cual debe basarse en la norma ISO 9001:2008, lo que implica identificar los procesos que caracteriza a su actividad empresarial, enfocando cada uno de estos a satisfacer los requerimientos del cliente; en ese sentido debe partir sobre la base la política definida en la presente propuesta; cuya característica esencial implica que la empresa se oriente al al cliente, a los resultados, mantenga un liderazgo y objetivos coherentes, se caracterice por una gestión orientada a procesos, la participación activa de los trabajadores, de ser pertinente el emprendimiento de alianzas estratégicas y sobre todo la gestión se debe caracterizar por un proceso continuo de aprendizaje y con un sentido de responsabilidad social.

Se sugiere a la empresa Vinos AR hacer énfasis en el concepto de apalancamiento financiero, a la hora de emprender inversiones que requieran el aporte de fondos de terceros, a fin de equilibrarlas con las obligaciones que se generarán, más específicamente con el efecto del endeudamiento que pudiera generar y en concordancia con los estudios de rentabilidad de la inversión, o la rentabilidad promedio de los activos que se prevé; considerando que estos factores, cabe precisar, inversión pertinente, aumento de deuda, efecto de endeudamiento (coste financiero) y rentabilidad económica (rendimiento promedio que se prevé de los activos) tendrá un efecto significativo sobre las utilidades netas y sobre la rentabilidad de sus fondos propios (rentabilidad financiera), aspecto que finalmente es de interés del dueño y acreedores.

Para futuras investigaciones se debe emprender investigaciones con un alcance explicativo, ya sea bajo un diseño pre-experimental o en el mejor de los casos cuasi-experimental, trabajando con uno o dos grupos respectivamente, para el caso con una empresa o dos empresas, esto permitirá la formulación de una hipótesis verificable, puesto que los diseños suponen la manipulación de la variable (lo que implica que el tesista deberá tener la injerencia para manipular las variables implicadas en la empresa), pudiendo verificar el efecto producido para el caso en la rentabilidad en base a la comparación de los resultados antes y después haciendo uso de la prueba t student para muestras independientes.

Bibliografía

- Ávila Baray, H. L. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación (Edición electrónica)*. México: Eumed.net.
- Barrera, M. (2009) *Evaluación financiera por la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2000 en empresas de metrología*. Universidad de San Carlos de Guatemala, recuperado en http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_3488.pdf
- Camino, R. (1994) *La definición de sostenibilidad, las variables principales y bases para establecer indicadores*. Costa Rica.
- Contreras, C. (2010) *Plan para la implementación de un sistema de gestión de la calidad basado en la norma ISO 9001:2008 en la corporación "Mucho Mejor Ecuador"*. Ecuador, recuperado en <http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/2642>
- Cuatrecasas, L. (2010) *Gestión Integral de la Calidad. Implantación, control y certificación*. España: Profit.
- Chávez, J. (2003) *Finanzas: teoría aplicada para empresas*. (1era ed.). Ecuador: Abyala.
- Ehrhardt, M. (2007) *Finanzas Corporativas*. (2da ed.). México: Cengage Learning.
- Fallas, V. (2002) *Evaluación e Implantación de un Sistema de Calidad en Instituciones Educativas*. Costa Rica: Universidad Estatal a Distancia.
- Fernández, R. (2010) *La mejora de la productividad en la pequeña y mediana empresa*. España: Club Universitario.
- Fontalvo, T. (2010) *La gestión de la calidad en los servicios ISO 9001:2008*. España: Eumed.
- Gómez, M. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Córdoba: Brujas.
- Hernández Sampieri, R., Fernández-Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2003). *Metodología de la investigación*. 3ª ed. México: McGraw-Hill.
- Kerlinger, F. (1979). *Enfoque conceptual de investigación del Comportamiento. Técnicas y Metodología*. México: Nueva Editorial Interamericana.
- Llinares, C. (2001) *Economía y organización de empresas constructoras*. España: Universidad Politécnica de Valencia.
- López, S. (2006) *Implantación de un sistema de calidad. Los diferentes sistemas de calidad existentes en la organización*. (1ra ed.). España: Ideas propias.
- Montero Montoya, M. V. (2009). *Programa de Capacitación en Seguridad y Salud Ocupacional*. (Tesis de pregrado). Escuela Superior Politécnica Del Litoral, Facultad de Ingeniería en Mecánica y Ciencias de la Producción, Guayaquil, Ecuador.

- Nava Carbellido, V. M., Jiménez Valadez, A. R. (2005). ISO 9000:2000: estrategias para implantar la norma de calidad para la mejora continua. México: Editorial Limusa.
- Ogalla, F. (2005) *Sistema de Gestión. Una guía práctica*. España: Díaz Santos.
- Ortiz, L. (2012) *Diseño de un sistema de gestión de la calidad bajo la norma ISO 9001:2008, en la Empresa Intramet*. Perú, recuperado en <http://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/6623/1/Dise%C3%B1o%20de%20un%20Sistema%20de%20Gesti%C3%B3n%20de%20la%20Calidad%20bajo%20la%20Norma%20ISO%209001-2008.pdf>
- Ramirez, C. (2006) *Implementación del Sistema de Gestión de Calidad, en base a la norma ISO 9001:2000*. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. México, recuperado en <http://www.uaeh.edu.mx/docencia/Tesis/icbi/licenciatura/documentos/Implementacion%20del%20sistema.pdf>
- Ribeiro, D. (1999) *Creación y Dirección de PYMES*. España: Díaz de Santo.
- Sangüesa, M. (2008) *Teoría y Práctica de la Calidad*. España: Paraninfo.
- Tamayo y Tamayo, M. (2004). *El proceso de la investigación científica*. 4ª ed. México: Limusa.
- Ugaz, L. (2012) *Propuesta de diseño e Implementación de un Sistema de Gestión de Calidad basado en la Norma ISO 9001:2008 aplicado a una empresa de fabricación de leñas*. Pontificia Universidad Católica del Perú, recuperado en <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/1424?show=full>

ANEXOS

Anexo 1: Checklist, según la ISO 9001:2008

N° Ítem	Principales elementos del Sistema de Gestión de la Calidad	Cumplimiento			Observación
		Total	Parcial	Nulo	
	4. SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD				
	Porcentaje de cumplimiento de los requisitos generales				
	4.1 Requisitos generales				
	¿Se encuentran identificados los procesos del sistema?				
	¿Se identifican y controlan los procesos subcontratados externamente?				
	Porcentaje de cumplimiento de los requisitos de la documentación				
	4.2 Requisitos de la documentación				
	4.2.1 Generalidades				
	¿Existe un documento de política de calidad?				
	¿Existe un documento de objetivos de calidad?				
	¿Existe un manual de calidad?				
	¿Existen procedimientos documentados exigidos por la norma y necesarios para el desarrollo del sistema?				
	4.2.2 Manual de la calidad				
	¿El manual incluye el alcance del sistema de gestión de la calidad?				
	¿El manual incluye o cita a todos los procedimientos documentados?				
	¿El manual de calidad incluye la interacción de los procesos?				
	4.2.3 Control de los documentos				
	¿Existe un procedimiento documentado para el control de documentos?				
	¿Existe una metodología documentada adecuada para la aprobación de documentos?				
	¿Los documentos revisados cumplen con esta metodología de aprobación?				
	¿Existe una metodología documentada adecuada para la revisión y actualización de documentos?				
	¿Los documentos revisados cumplen con esta metodología de revisión y actualización?				
	¿Existe una metodología documentada adecuada para la identificación de los cambios de los documentos y el estado de la versión vigente?				
	¿Los documentos revisados cumplen con esta metodología de identificación de cambios y estado de revisión?				
	¿Existe una metodología documentada adecuada para la distribución de los documentos que los haga disponibles en los puestos de trabajo?				
	¿Los documentos revisados cumplen con esta metodología de distribución de documentos?				
	¿Los documentos son legibles e identificables?				

	¿Se han identificado documentos de origen externo y se controlan y distribuyen adecuadamente?				
	¿Existe una metodología adecuada para evitar el uso de documentos obsoletos?				
	¿Los documentos obsoletos han sido tratados según la metodología definida?				
	¿Los listados de documentos existentes se encuentran correctamente actualizados?				
	4.2.4 Control de los registros				
	¿Existe un procedimiento documentado para el control de los registros?				
	¿Existe una metodología para la identificación, almacenamiento, protección, recuperación y disposición de los registros?				
	¿Los registros revisados cumplen con esta metodología?				
	¿El procedimiento describe la conservación y protección de registros en formato digital?				
	¿Se realizan copias de seguridad de los registros informáticos?				
	5. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN				
Porcentaje de cumplimiento del compromiso de la dirección					
	5.1 Compromiso de la dirección				
	¿La alta dirección comunica a la organización la importancia de satisfacer los requisitos de los clientes y los requisitos legales?				
	¿La alta dirección establece la política de la calidad?				
	¿Asegura el establecimiento de objetivos de la calidad?				
	¿La alta dirección realiza las revisiones por la dirección?				
	¿Asegura la disponibilidad de recursos?				
Porcentaje de cumplimiento en cuanto a Enfoque al cliente					
	5.2 Enfoque al cliente				
	¿Se está realizando la determinación de los requisitos del cliente?				
	¿Se está analizando la satisfacción del cliente?				
Porcentaje de cumplimiento en cuanto a la Política de calidad					
	5.3 Política de la calidad				
	¿La política de la calidad es coherente con la realidad de la organización?				
	¿Incluye un compromiso de mejora continua y de cumplir con los requisitos?				
	¿Los objetivos de la calidad están de acuerdo a las directrices de la política?				
	¿La comunicación de la política es adecuada y se evidencia que es entendida por el personal de la organización?				
	¿Se encuentra documentada la metodología para la revisión de la política y se evidencia esta revisión?				
Porcentaje de cumplimiento en cuanto a planificación					
	5.4 Planificación				
	5.4.1 Objetivos de la calidad				

	¿Los objetivos de la calidad están de acuerdo a las directrices de la política?				
	¿Los objetivos se han fijado en funciones y niveles adecuados que ofrezcan mejora continua de la organización?				
	¿Los objetivos son medibles y están asociados a un indicador?				
	¿Los objetivos se encuentran desarrollados en planes de actividades para su cumplimiento?				
	¿Se encuentran definidos los recursos, las fechas previstas y responsabilidades para las actividades del plan de objetivos?				
	¿Los objetivos evidencian mejora continua respecto a valores de periodos anteriores?				
	¿Las actividades de los objetivos y el seguimiento de los mismos se están realizando según lo planificado?				
	5.4.2 Planificación del sistema de gestión de la calidad				
	¿Se encuentran planificados los procesos del sistema de gestión de la calidad?				
	¿Se encuentran planificados los objetivos del sistema de gestión de la calidad?				
	Porcentaje de cumplimiento en cuanto responsabilidad, auditoría y comunicación				
	5.5 Responsabilidad, autoridad y comunicación				
	5.5.1 Responsabilidad y autoridad				
	¿Se encuentran definidos los cargos o funciones de la organización en organigrama y fichas de puesto?				
	¿Se encuentran documentadas las responsabilidades de cada puesto de trabajo referidas al sistema de gestión de la calidad?				
	¿Se encuentran comunicadas las responsabilidades a cada uno de los empleados de la organización?				
	5.5.2 Representante de la dirección				
	¿Se encuentra documentada la asignación de representante de la dirección a algún cargo o puesto de la organización?				
	¿Dentro de las responsabilidades del puesto de trabajo el representante de la dirección se incluye el aseguramiento del establecimiento, implementación y mantenimiento de los procesos del sistema?				
	¿Dentro de las responsabilidades del puesto de trabajo de representante de la dirección se incluye la de informar a la alta dirección sobre el desempeño del sistema y de las necesidades de mejora?				
	¿Dentro de las responsabilidades del puesto de trabajo de representante de la dirección se incluye la de asegurarse de la promoción de la toma de conciencia de los requisitos del cliente?				
	¿Existen evidencias documentadas del cumplimiento de las responsabilidades?				
	5.5.3 Comunicación interna				
	¿Se encuentra evidencia de procesos de comunicación eficaces para el correcto desempeño de los procesos?				
	Porcentaje de cumplimiento en cuanto responsabilidad, auditoría y comunicación				
	5.6 Revisión por la dirección				

	5.6.1 Generalidades				
	¿Se encuentran definida la frecuencia de realización de las revisiones del sistema por la dirección?				
	¿Se incluye en el registro de informe de revisión el análisis de oportunidades de mejora, la necesidad de cambios en el sistema y el análisis de la política y los objetivos de la calidad?				
	¿Se identifican y mantienen los registros de la revisión por la dirección?				
	5.6.2 Información de entrada para la revisión				
	¿El informe de revisión contiene los resultados de las auditorías internas?				
	¿El informe de revisión contiene los resultados de satisfacción del cliente y sus reclamaciones?				
	¿El informe de revisión contiene el análisis de indicadores de desempeño de cada uno de los procesos?				
	¿El informe de revisión contiene el estado de las acciones correctivas y preventivas?				
	¿El informe de revisión contiene el análisis de las acciones resultantes de revisiones anteriores?				
	¿El informe de revisión contiene la necesidad de cambios que afecten al sistema de gestión de la calidad?				
	¿El informe de revisión contiene las recomendaciones para la mejora?				
	5.6.3 Resultados de la revisión				
	¿El informe de revisión contiene las decisiones y acciones relacionadas con la mejora de la eficacia del sistema de gestión de la calidad?				
	¿El informe de revisión contiene las decisiones y acciones relacionadas con la mejora del producto?				
	¿El informe de revisión define los recursos necesarios para el desarrollo de estas acciones?				
	6. GESTIÓN DE LOS RECURSOS				
	Porcentaje de cumplimiento con respecto a la gestión de las provisiones de recursos				
	6.1 Provisión de recursos				
	¿Dispone la organización de los recursos necesarios para mantener el sistema de gestión de la calidad y aumentar la satisfacción del cliente?				
	Porcentaje de cumplimiento con respecto a la gestión de los recursos humanos				
	6.2 Recursos humanos				
	6.2.1 Generalidades				
	¿Es el personal competente para la realización de sus trabajos?				
	6.2.2 Competencia, formación y toma de conciencia				
	¿Se encuentra definida la competencia necesaria para cada puesto de trabajo teniendo en cuenta la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas?				
	¿Existe un plan de formación o de logro de competencias?				
	¿Existe una metodología definida para la evaluación de la eficacia de las acciones formativas emprendidas?				

	¿Existen registros de plan de formación, competencia necesaria de cada puesto, ficha de empleado y actos o certificados de formación, o similares?				
	¿Existe evidencia documentada del cumplimiento de los requisitos de competencia para cada empleado de la organización?				
Porcentaje de cumplimiento con respecto a la gestión de la infraestructura					
	6.3 Infraestructura				
	¿Se encuentra identificada la infraestructura necesaria y existente para la realización de los procesos?				
	¿Existen planes o rutinas de mantenimiento preventivo para cada uno de los equipos?				
	¿Existen registros de las acciones de mantenimiento correctivo y preventivo realizadas?				
	¿Existe una metodología definida para la realización de estas tareas de mantenimiento?				
Porcentaje de cumplimiento con respecto a la gestión del ambiente de trabajo					
	6.4 Ambiente de trabajo				
	Si existen condiciones específicas de trabajo, ¿Se encuentran definidas tales condiciones?				
	¿Existe evidencias del mantenimiento de estas condiciones específicas de trabajo?				
7. REALIZACIÓN DEL PRODUCTO					
Porcentaje de cumplimiento en cuanto a la planificación de la realización del producto					
	7.1 Planificación de la realización del producto				
	¿Dispone la organización de una planificación de procesos de producción teniendo en cuenta los requisitos del cliente?				
Porcentaje de cumplimiento en cuanto a los procesos relacionados con el cliente					
	7.2 Procesos relacionados con el cliente				
	7.2.1 Determinación de los requisitos relacionados con el producto				
	¿Se encuentran documentados los requisitos del cliente, incluyendo condiciones de entrega y posteriores?				
	¿Se han definido requisitos no especificados por el cliente pero propios del producto o servicio?				
	¿Se han definido los requisitos legales o reglamentarios del producto?				
	¿Existe una metodología definida para la determinación de estos requisitos?				
	¿Se cumple con los requisitos específicos de la metodología?				
	7.2.2 Revisión de los requisitos relacionados con el producto				
	¿Se encuentra descrita la metodología, momento y responsabilidades para la revisión de los requisitos del cliente?				
	¿Se cumple con los requisitos específicos de la metodología?				
	¿Existe evidencia de la revisión de los requisitos?				
	¿Existe una metodología definida para el tratamiento de modificaciones de ofertas y contratos?				

	7.2.3 Comunicación con el cliente				
	¿Existe metodología eficaz para la comunicación con el cliente?				
	¿Se registran los resultados de satisfacción del cliente y sus quejas?				
	Porcentaje de cumplimiento en cuanto al diseño y desarrollo del producto				
	7.3 Diseño y desarrollo				
	7.3.1 Planificación del diseño y desarrollo				
	¿Existe una planificación para cada uno de los diseños o desarrollos?				
	¿La planificación incluye etapas del diseño, verificación y validación?				
	¿Están definidos los criterios de revisión de cada una de las etapas del diseño?				
	¿Están definidas las responsabilidades para el diseño y desarrollo?				
	7.3.2 Elementos de entrada para el diseño				
	¿Para todos los diseños se han definido los elementos de entrada? (requisitos funcionales, legales, diseños similares, etc.)				
	¿Existe registro asociado a esta identificación?				
	7.3.3 Resultados del diseño y desarrollo				
	¿Los resultados del diseño y desarrollo cumplen con los elementos de entrada?				
	¿Proporcionan información para la compra y producción?				
	¿Incluyen pautas de fabricación e inspección?				
	7.3.4 Revisión del diseño y desarrollo				
	¿Existen registros de las revisiones realizadas a cada una de las etapas del diseño?				
	¿Existen criterios de aceptación para cada etapa?				
	7.3.5 Verificación del diseño y desarrollo				
	¿Existe registro de la verificación de los resultados del diseño y desarrollo?				
	¿Los criterios de aceptación para la verificación están de acuerdo a los elementos de entrada del diseño?				
	7.3.6 Validación del diseño y desarrollo				
	¿Existe registro de la validación del producto diseñado?				
	¿Los criterios de aceptación para la validación están de acuerdo a los elementos de entrada del diseño?				
	7.3.7 Control de los cambios del diseño y desarrollo				
	¿Existe registro de los cambios realizados en el diseño de los productos?				
	¿Estos cambios están sometidos a verificación y validación?				
	Porcentaje de cumplimiento en cuanto a compras				
	7.4 Compras				
	7.4.1 Proceso de compras				
	¿Se encuentran definidos por escrito los productos y los requisitos solicitados a los proveedores?				
	¿Existe una selección de proveedores y se encuentran definidos los criterios de selección?				

	¿Existe una evaluación de proveedores y sus criterios de evaluación?				
	¿Existen registros de las evidencias de cumplimiento de los criterios de selección, evaluación y reevaluación?				
	7.4.2 Información de las compras				
	¿Existe una metodología adecuada para la realización de los pedidos de compra?				
	¿Los pedidos de compra contienen información sobre todos los requisitos deseados?				
	¿Se cumple la metodología definida para los requisitos de compra?				
	7.4.3 Verificación de los productos comprados				
	¿Existe definida una metodología adecuada para inspección de los productos comprados?				
	¿Están definidas las responsabilidades para la inspección de los productos comprados?				
	¿Existen registros de las inspecciones conformes a la metodología definida?				
	Porcentaje de cumplimiento en cuanto a producción y prestación del servicio				
	7.5 Producción y prestación del servicio				
	7.5.1 Control de la producción y de la prestación del servicio				
	¿Existe una metodología adecuada definida para la producción o prestación del servicio?				
	¿Existen registros cumplimentados conforme a lo definida en la metodología de producción?				
	Si existen instrucciones de trabajo ¿Se encuentran disponibles en los puestos de uso y están actualizadas?				
	¿Se realizan las inspecciones adecuadas durante el proceso de producción y prestación del servicio?				
	¿Se utilizan los medios y los equipos adecuados?				
	¿El personal es competente para la realización de los trabajos?				
	7.5.2 Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio				
	Si existen procesos para validar, ¿se han definido los requisitos para esta validación?				
	¿Existen registros de la validación de los procesos?				
	7.5.3 Identificación y trazabilidad				
	¿Se encuentra identificado el producto a lo largo de todo el proceso productivo?				
	Si es necesaria la trazabilidad del producto, ¿Se evidencia la misma?				
	7.5.4 Propiedad del cliente				
	¿Existe una metodología adecuada definida para la comunicación de los daños ocurridos en los productos del cliente?				
	¿Existen registros de estas comunicaciones?				
	Si es de aplicación, ¿se cumple la ley de protección de datos con los datos de los clientes?				
	7.5.5 Preservación del producto				

	¿Existe definida una metodología adecuada para la preservación del producto?				
	¿Se evidencia el correcto cumplimiento de esta metodología?				
	Si fuese necesario, ¿Está definido el embalaje del producto?				
Porcentaje de cumplimiento en cuanto a control de los equipos de seguimiento y de medición					
7.6 Control de los equipos de seguimiento y de medición					
	¿Se encuentran identificados todos los equipos de seguimiento y de medición?				
	¿Existen definidas unas rutinas adecuadas de verificación o calibración de los mismos?				
	¿Existen registros de las verificaciones o calibraciones realizadas?				
	¿Los equipos se encuentran correctamente identificados con su estado de verificación o calibración?				
	¿Están definidas las pautas de actuación cuando se observe que las mediciones han sido erróneas?				
	¿Se confirma la capacidad de los programas informáticos cuando participen en actividades de seguimiento y medición?				
8. MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA					
Porcentaje de cumplimiento de los aspectos generales de la medición, análisis y mejora					
8.1 Generalidades					
	¿Existen definidos procesos para realizar el seguimiento, medición, análisis y mejora?				
	¿Se están empleando técnicas estadísticas?				
Porcentaje de cumplimiento en cuanto a seguimiento y medición					
8.2 Seguimiento y medición					
8.2.1 Satisfacción del cliente					
	¿Existe definida una metodología adecuada para el análisis de la satisfacción del cliente?				
	¿Existen registros conformes a la metodología definida?				
	¿Se emprenden acciones a partir del análisis de satisfacción?				
8.2.2 Auditoría interna					
	¿Se encuentra definida la frecuencia y planificación de las auditorías?				
	¿La auditoría interna comprende todos los procesos del sistema de gestión de la calidad y la norma ISO 9001?				
	¿Son objetivos e imparciales los auditores internos?				
	¿Se encuentran definidos y se cumplen los requisitos que deben cumplir los auditores internos para la realización de las auditorías internas?				
	¿Existe un procedimiento documentado para las auditorías internas?				
	¿Existen registros de las auditorías internas?				
	¿El responsable de área toma las decisiones sobre las correcciones a realizar después de la auditoría?				
8.2.3 Seguimiento y medición de los procesos					

	¿Existen indicadores adecuados para cada uno de los procesos del sistema de gestión de la calidad?				
	¿Está definida la responsabilidad y la frecuencia para la realización del seguimiento de los indicadores?				
	¿Se emprenden acciones a partir del análisis de indicadores?				
	8.2.4 Seguimiento y medición del producto				
	¿Se encuentran definidas las pautas de inspección final del producto?				
	¿Existen registros de estas inspecciones finales?				
Porcentaje de cumplimiento en cuanto a control del producto no conforme					
	8.3 Control del producto no conforme				
	¿Existe un procedimiento documentado para el control del producto no conforme y el tratamiento de las no conformidades?				
	¿Existen registros conformes a la metodología definida?				
	¿Se toman acciones para la solución de las no conformidades?				
	¿El producto no conforme es segregado o identificado para evitar su uso?				
Porcentaje de cumplimiento en cuanto a análisis de datos					
	8.4 Análisis de datos				
	¿Existe evidencia del análisis de datos del sistema?				
	¿Se emprenden acciones a partir de este análisis?				
Porcentaje de cumplimiento en cuanto a procesos de mejora					
	8.5 Mejora				
	8.5.1 Mejora continua				
	¿Existe evidencia de acciones emprendidas para la mejora continua?				
	8.5.2 Acción correctiva				
	¿Existe procedimiento documentado para las acciones correctivas?				
	¿Existen registros conformes a este procedimiento?				
	¿Existe análisis de causas?				
	¿Se verifica el cierre y la eficacia de las acciones?				
	8.5.3 Acción preventiva				
	¿Existe procedimiento documentado para las acciones preventivas?				
	¿Existen registros conformes a este procedimiento?				
	¿Existe análisis de causas?				
	¿Se verifica el cierre y la eficacia de las acciones?				

Anexo 2: Estado de Resultados trimestrales desde el 2010 – 2012 de la empresa Vinos AR E.I.R.L.

VINOS AR EIRL - ESTADO DE RESULTADOS EN NUEVOS SOLES - PERIODO 2010				
CUENTA	Específico del 01 de Enero al 31 de Marzo del 2010	Específico del 01 de Abril al 30 de Junio del 2010	Específico del 01 de Julio al 30 de Septiembre del 2010	Específico del 01 de Octubre al 31 de Diciembre del 2010
Ingresos Operacionales	0	0	0	0
Ventas Netas (ingresos operacionales)	71,408	65,151	35,363	36,200
Otros Ingresos Operacionales	0	0	0	0
Total de Ingresos Brutos	71,408	65,151	35,363	36,200
Costo de Ventas (Operacionales)	-10,733	-13,843	-2,572	-7,554
Otros Costos Operacionales	0	0	0	0
Total Costos Operacionales	-10,733	-13,843	-2,572	-7,554
Utilidad Bruta	60,675	51,308	32,791	28,646
Gastos de Ventas	0	0	0	0
Gastos de Administración	-1,348	-1,564	-1,534	-1,906
Ganancia (Pérdida) por Venta de Activos	0	0	0	0
Otros Ingresos	38	280	147	171
Otros Gastos	-1,701	-2,010	-2,064	-2,712
Utilidad Operativa	57,664	48,014	29,340	24,200
Ingresos Financieros	2,214	2,239	2,263	2,201
Gastos Financieros	-6,427	-6,966	-5,262	-6,747
Participación en los Resultados de Partes Relacionadas por el Método de Participación	0	0	0	0
Ganancia (Pérdida) por Instrumentos Financieros Derivados	0	0	0	0
Resultado antes de Participaciones y del Impuesto a la Renta	53,451	43,286	26,341	19,653
Participación de los trabajadores	-5,206	-3,531	-3,534	-5,747
Impuesto a la Renta	-18,341	-11,581	-13,171	-8,694
Utilidad (Pérdida) Neta de Actividades Continuas	29,904	28,174	9,637	5,212
Ingreso (Gasto) Neto de Operaciones en Discontinuación	0	0	0	0
Utilidad (Perdida) Neta del Ejercicio	29,904	28,174	9,637	5,212

VINOS AR EIRL - ESTADO DE RESULTADOS EN NUEVOS SOLES - PERIODO 2011				
CUENTA	Específico del 01 de Enero al 31 de Marzo del 2011	Específico del 01 de Abril al 30 de Junio del 2011	Específico del 01 de Julio al 30 de Septiembre del 2011	Específico del 01 de Octubre al 31 de Diciembre del 2011
Ingresos de Actividades Ordinarias	0	0	0	0
Ventas Netas de Bienes	53,836	55,708	78,733	73,356
Prestación de Servicios	0	0	0	0
Total de Ingresos de Actividades Ordinarias	53,836	55,708	78,733	73,356
Costo de Ventas (Operacionales)	-12,345	-18,746	-14,146	-16,256
Ganancia (Pérdida) Bruta	41,491	36,961	64,587	57,100
Gastos de Ventas y Distribución	0	0	0	0
Gastos de Administración	-2,248	-2,300	-1,882	-2,718
Ganancia (Pérdida) de la baja en Activos Financieros medidos al Costo Amortizado	0	0	0	0
Otros Ingresos Operativos	24	57	-34	144
Otros Gastos Operativos	-2,562	-3,091	-2,445	-2,925
Ganancia (Pérdida) Operativa	36,705	31,628	60,226	51,601
Ingresos Financieros	1,669	1,695	576	383
Gastos Financieros	-3,661	-976	-3,656	-4,465
Diferencias de Cambio neto	-34	-64	-35	-71
Participación en los Resultados Netos de Asociadas y Negocios Conjuntos Contabilizados por el Método de la Participación	0	0	0	0
Ganancias (Pérdidas) que surgen de la Diferencia entre el Valor Libro Anterior y el Valor Justo de Activos Financieros Reclasificados Medidos a Valor Razonable	0	0	0	0
Resultado antes de Impuesto a las Ganancias	34,679	32,283	57,112	47,448
Gasto por Impuesto a las Ganancias	-13,325	-9,467	-24,431	-22,476
Ganancia (Pérdida) Neta de Operaciones Continuas	21,354	22,816	32,680	24,971
Ganancia (Pérdida) Neta del Impuesto a las Ganancias Procedente de Operaciones Discontinuas	0	0	0	0
Ganancia (Pérdida) Neta del Ejercicio	21,354	22,816	32,680	24,971

VINOS AR EIRL - ESTADO DE RESULTADOS EN NUEVOS SOLES - PERIODO 2012				
CUENTA	Específico del 01 de Enero al 31 de Marzo del 2012	Específico del 01 de Abril al 30 de Junio del 2012	Específico del 01 de Julio al 30 de Septiembre del 2012	Específico del 01 de Octubre al 31 de Diciembre del 2012
Ingresos de Actividades Ordinarias	0	0	0	0
Ventas Netas de Bienes	55,864	45,140	44,707	74,634
Prestación de Servicios	0	0	0	0
Total de Ingresos de Actividades Ordinarias	55,864	45,140	44,707	74,634
Costo de Ventas (Operacionales)	-13,618	-14,527	-8,706	-23,719
Ganancia (Pérdida) Bruta	42,246	30,613	36,000	50,915
Gastos de Ventas y Distribución	0	0	0	0
Gastos de Administración	-1,970	-2,339	-1,892	-1,147
Ganancia (Pérdida) de la baja en Activos Financieros medidos al Costo Amortizado	0	0	0	0
Otros Ingresos Operativos	543	-280	61	73
Otros Gastos Operativos	-2,863	-2,379	-2,396	-4,546
Ganancia (Pérdida) Operativa	37,955	25,616	31,774	45,295
Ingresos Financieros	335	461	738	726
Gastos Financieros	-3,631	-3,474	-9,494	-24,337
Diferencias de Cambio neto	-40	-33	-67	-71
Participación en los Resultados Netos de Asociadas y Negocios Conjuntos Contabilizados por el Método de la Participación	0	0	0	0
Ganancias (Pérdidas) que surgen de la Diferencia entre el Valor Libro Anterior y el Valor Justo de Activos Financieros Reclasificados Medidos a Valor Razonable	0	0	0	0
Resultado antes de Impuesto a las Ganancias	34,619	22,571	22,950	21,614
Gasto por Impuesto a las Ganancias	-11,858	-10,247	-9,978	-18,154
Ganancia (Pérdida) Neta de Operaciones Continuas	22,762	12,324	12,972	3,460
Ganancia (Pérdida) Neta del Impuesto a las Ganancias Procedente de Operaciones Discontinuas	0	0	0	0
Ganancia (Pérdida) Neta del Ejercicio	22,762	12,324	12,972	3,460

**ANEXO 3: BALANCE GENERAL TRIMESTRALES DESDE EL 2010 – 2012 DE LA EMPRESA VINOS
AR E.I.R.L.**

VINOS AR EIRL - BALANCE GENERAL EN NUEVOS SOLES - PERIODO 2010				
CUENTA	31 de Marzo del 2010	30 de Junio del 2010	30 de Setiemb e del 2010	31 de Diciemb re del 2010
Activo	-	-	-	-
Activo Corriente	-	-	-	-
Efectivo y Equivalentes de efectivo	49,555	74,328	74,216	17,356
Inversiones Financieras	-	-	-	-
- Activos Financieros al Valor Razonable con cambios en Ganancias y Pérdidas	-	-	-	-
- Activos Financieros Disponibles para la Venta	-	-	-	-
- Activos Financieros mantenidos hasta el Vencimiento	-	-	-	-
- Activos por Instrumentos Financieros Derivados	-	-	-	-
Cuentas por Cobrar Comerciales (neto)	63,710	86,036	96,340	53,400
Otras Cuentas por Cobrar a Partes Relacionadas (neto)	606,510	612,439	617,843	733,503
Otras Cuentas por Cobrar (neto)	8,425	8,347	8,541	8,722
Existencias (neto)	21,740	17,208	28,915	37,166
Activos Biológicos	-	-	-	-
Activos no Corrientes mantenidos para la Venta	-	-	-	-
Gastos Contratados por Anticipado	508	340	109	598
Otros Activos	-	-	-	-
Total Activo Corriente	750,448	798,698	825,964	850,745
Activo No Corriente	-	-	-	-
Inversiones Financieras	-	-	-	-
- Activos Financieros Disponibles para la Venta	-	-	-	-
- Activos Financieros mantenidos hasta el Vencimiento	-	-	-	-
- Activos por Instrumentos Financieros Derivados	-	-	-	-
- Inversiones al Método de Participación	-	-	-	-
- Otras Inversiones Financieras	-	-	-	-
Cuentas por Cobrar Comerciales	-	-	-	-
Otras Cuentas por Cobrar a Partes Relacionadas (neto)	-	-	-	-
Otras Cuentas por Cobrar	100	93	155	128
Existencias (neto)	-	-	-	-
Activos Biológicos	-	-	-	-
Inversiones Inmobiliarias	-	-	-	-
Inmuebles, Maquinaria y Equipo (neto)	71,815	73,559	75,161	106,111
Activos Intangibles (neto)	98	98	98	98
Activo por Impuesto a la Renta y Participaciones Diferidos	3,986	3,569	3,978	4,973
Crédito Mercantil	-	-	-	-
Otros Activos	7,543	7,172	7,116	7,760
Total Activo No Corriente	83,543	84,491	86,509	119,070
TOTAL ACTIVO	833,991	883,189	912,473	969,814
Pasivo y Patrimonio	-	-	-	-
Pasivo Corriente	-	-	-	-
Sobregiros Bancarios	-	-	-	-
Obligaciones Financieras	2,186	1,487	1,047	1,490
Cuentas por Pagar Comerciales	1,089	975	2,010	3,120
Otras Cuentas por Pagar a Partes Relacionadas (neto)	-	-	-	-
Impuesto a la Renta y Participaciones Corrientes	12,052	6,375	7,718	9,250
Otras Cuentas por Pagar	6,185	4,643	3,428	8,521
Provisiones	103	85	83	135
Pasivos mantenidos para la Venta	-	-	-	-
Total Pasivo Corriente	21,615	13,564	14,286	22,515

Pasivo No Corriente	-	-	-	-
Obligaciones Financieras	17,521	14,997	14,635	20,321
Cuentas por Pagar Comerciales	-	-	-	-
Cuentas por Pagar a Partes Relacionadas	-	-	-	-
Pasivo por Impuesto a la Renta y Participaciones Diferidos	-	-	-	-
Otras Cuentas por Pagar	-	-	-	-
Provisiones	21,174	17,646	17,492	36,517
Ingresos Diferidos (netos)	-	-	-	-
Total Pasivo No Corriente	38,695	32,643	32,126	56,838
Total Pasivo	60,310	46,207	46,412	79,354
Patrimonio Neto	-	-	-	-
Capital	143,586	143,444	143,444	143,444
Acciones de Inversión	-	-	-	-
Capital Adicional	-	-	-	-
Resultados no Realizados	-	-	-	-
Reservas Legales	28,717	28,717	28,717	28,717
Otras Reservas	-	-	-	-
Resultados Acumulados	602,637	666,080	695,159	719,559
Diferencias de Conversión	-1,259	-1,259	-1,259	-1,259
Total Patrimonio Neto	773,681	836,982	866,061	890,461
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO	833,991	883,189	912,473	969,814

VINOS AR EIRL - BALANCE GENERAL EN NUEVOS SOLES - PERIODO 2011				
CUENTA	31 del Marzo del 2011	30 de Junio del 2011	30 de Setiembre del 2011	31 de Diciembre del 2011
Activos	-	-	-	-
Activos Corrientes	-	-	-	-
Efectivo y Equivalentes al Efectivo	14,333	66,711	86,019	143,077
Otros Activos Financieros	-	-	-	-
Cuentas por Cobrar Comerciales (neto)	87,609	66,068	116,251	91,913
Otras Cuentas por Cobrar (neto)	2,409	3,054	3,209	3,172
Cuentas por Cobrar a Entidades Relacionadas	738,413	742,645	165,436	167,509
Inventarios	40,351	34,854	38,817	44,173
Activos Biológicos	-	-	-	-
Activos por Impuestos a las Ganancias	-	-	-	-
Gastos Pagados por Anticipado	387	237	47	691
Otros Activos	-	-	-	-
Total Activos Corrientes Distintos de los Activos o Grupos de Activos para su Disposición Clasificados como Mantenidos para la Venta o para Distribuir a los Propietarios	883,501	913,568	409,779	450,534
Activos no Corrientes o Grupos de Activos para su Disposición Clasificados como Mantenidos para la Venta	-	-	-	-
Activos no Corrientes o Grupos de Activos para su Disposición Clasificados como Mantenidos para Distribuir a los Propietarios	-	-	-	-
Activos no Corrientes o Grupos de Activos para su Disposición Clasificados como Mantenidos para la Venta o como Mantenidos para Distribuir a los Propietarios	-	-	-	-
Total Activos Corrientes	883,501	913,568	409,779	450,534
Activos No Corrientes	-	-	-	-
Otros Activos Financieros	-	-	-	-
Inversiones Contabilizadas Aplicando el Método de la Participación	-	-	-	-
Cuentas por Cobrar Comerciales	-	-	-	-
Otras Cuentas por Cobrar	5,933	5,937	119	103
Cuentas por Cobrar a Entidades Relacionadas	-	-	-	-
Activos Biológicos	-	-	-	-
Propiedades de Inversión	-	-	-	-
Propiedades, Planta y Equipo (neto)	102,552	108,646	131,269	149,423
Activos Intangibles (neto)	98	98	98	98
Activos por Impuestos a las Ganancias Diferidos	3,350	6,498	6,635	8,158
Plusvalía	-	-	-	-
Otros Activos	13,712	13,361	12,665	11,931
Total Activos No Corrientes	125,644	134,540	150,785	169,713
TOTAL DE ACTIVOS	1,009,145	1,048,108	560,564	620,247
Pasivos y Patrimonio	-	-	-	-
Pasivos Corrientes	-	-	-	-
Otros Pasivos Financieros	1,276	1,569	3,004	2,871
Cuentas por Pagar Comerciales	2,212	2,114	4,548	6,590
Otras Cuentas por Pagar	5,653	5,359	8,534	13,491
Cuentas por Pagar a Entidades Relacionadas	376	420	786	1,131
Provisiones	-	-	-	-
Pasivos por Impuestos a las Ganancias	3,585	2,671	9,205	8,294
Provisión por Beneficios a los Empleados	5,866	4,826	14,169	7,181

Otros Pasivos	-	-	-	-
Total de Pasivos Corrientes distintos de Pasivos incluidos en Grupos de Activos para su Disposición Clasificados como Mantenidos para la Venta	18,967	16,959	40,246	39,557
Pasivos incluidos en Grupos de Activos para su Disposición Clasificados como Mantenidos para la Venta	-	-	-	-
Total Pasivos Corrientes	18,967	16,959	40,246	39,557
Pasivos No Corrientes	-	-	-	-
Otros Pasivos Financieros	19,291	19,713	37,916	40,157
Cuentas por Pagar Comerciales	-	-	-	-
Otras Cuentas por Pagar	-	-	-	-
Cuentas por Pagar a Entidades Relacionadas	-	-	-	-
Pasivos por Impuestos a las Ganancias Diferidos	-	-	-	-
Provisiones	34,467	33,670	70,253	77,411
Provisión por Beneficios a los Empleados	43	42	73	63
Otros Pasivos	-	-	-	-
Ingresos Diferidos (netos)	-	-	-	-
Total Pasivos No Corrientes	53,801	53,425	108,242	117,631
Total Pasivos	72,768	70,384	148,488	157,188
Patrimonio	-	-	-	-
Capital Emitido	143,444	143,444	143,444	143,444
Primas de Emisión	-	-	-	-
Acciones de Inversión	-	-	-	-
Acciones Propias en Cartera	-	-	-	-
Otras Reservas de Capital	28,717	28,717	28,717	28,717
Resultados Acumulados	765,475	806,822	241,174	292,157
Otras Reservas de Patrimonio	-1,259	-1,259	-1,259	-1,259
Total Patrimonio	936,377	977,724	412,076	463,059
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	1,009,145	1,048,108	560,564	620,247

VINOS AR EIRL - BALANCE GENERAL EN NUEVOS SOLES - PERIODO 2012				
CUENTA	31 del Marzo del 2012	30 de Junio del 2012	30 de Setiembre del 2012	31 de Diciembre del 2012
Activos	-	-	-	-
Activos Corrientes	-	-	-	-
Efectivo y Equivalentes al Efectivo	212,227	25,701	43,622	16,732
Otros Activos Financieros	-	-	-	-
Cuentas por Cobrar Comerciales (neto)	42,482	51,343	64,280	97,088
Otras Cuentas por Cobrar (neto)	2,958	3,408	2,622	2,977
Cuentas por Cobrar a Entidades Relacionadas	167,339	361,162	361,026	415,770
Inventarios	45,443	43,250	51,476	36,486
Activos Biológicos	-	-	-	-
Activos por Impuestos a las Ganancias	-	-	-	-
Gastos Pagados por Anticipado	459	279	72	934
Otros Activos	-	-	-	-
Total Activos Corrientes Distintos de los Activos o Grupos de Activos para su Disposición Clasificados como Mantenidos para la Venta o para Distribuir a los Propietarios	470,908	485,143	523,098	569,988
Activos no Corrientes o Grupos de Activos para su Disposición Clasificados como Mantenidos para la Venta	-	-	-	-
Activos no Corrientes o Grupos de Activos para su Disposición Clasificados como Mantenidos para Distribuir a los Propietarios	-	-	-	-
Activos no Corrientes o Grupos de Activos para su Disposición Clasificados como Mantenidos para la Venta o como Mantenidos para Distribuir a los Propietarios	-	-	-	-
Total Activos Corrientes	470,908	485,143	523,098	569,988
Activos No Corrientes	-	-	-	-
Otros Activos Financieros	-	-	-	-
Inversiones Contabilizadas Aplicando el Método de la Participación	-	-	-	-
Cuentas por Cobrar Comerciales	-	-	-	-
Otras Cuentas por Cobrar	102	101	122	182
Cuentas por Cobrar a Entidades Relacionadas	-	-	-	-
Activos Biológicos	-	-	-	-
Propiedades de Inversión	-	-	-	-
Propiedades, Planta y Equipo (neto)	152,523	159,219	174,628	194,751
Activos Intangibles (neto)	98	98	98	98
Activos por Impuestos a las Ganancias Diferidos	9,170	9,873	10,863	12,900
Plusvalía	-	-	-	-
Otros Activos	11,184	10,850	10,591	11,998
Total Activos No Corrientes	173,077	180,141	196,301	219,929
TOTAL DE ACTIVOS	643,986	665,284	719,398	789,917
Pasivos y Patrimonio	-	-	-	-
Pasivos Corrientes	-	-	-	-
Otros Pasivos Financieros	12,928	12,499	13,287	13,403
Cuentas por Pagar Comerciales	4,271	4,266	5,249	6,070
Otras Cuentas por Pagar	5,830	10,829	8,096	19,262
Cuentas por Pagar a Entidades Relacionadas	1,096	1,429	1,264	1,318
Provisiones	-	-	-	-
Pasivos por Impuestos a las Ganancias	-5,279	-6,381	-6,306	-6,961
Provisión por Beneficios a los Empleados	9,280	7,194	10,900	4,935

Otros Pasivos	-	-	-	-
Total de Pasivos Corrientes distintos de Pasivos incluidos en Grupos de Activos para su Disposición Clasificados como Mantenidos para la Venta	28,127	29,836	32,490	38,027
Pasivos incluidos en Grupos de Activos para su Disposición Clasificados como Mantenidos para la Venta	-	-	-	-
Total Pasivos Corrientes	28,127	29,836	32,490	38,027
Pasivos No Corrientes	-	-	-	-
Otros Pasivos Financieros	28,885	19,731	22,459	24,794
Cuentas por Pagar Comerciales	-	-	-	-
Otras Cuentas por Pagar	-	-	-	-
Cuentas por Pagar a Entidades Relacionadas	-	-	-	-
Pasivos por Impuestos a las Ganancias Diferidos	-	-	-	-
Provisiones	72,603	70,535	74,860	83,080
Provisión por Beneficios a los Empleados	103	118	172	84
Otros Pasivos	-	-	-	-
Ingresos Diferidos (netos)	-	-	-	-
Total Pasivos No Corrientes	101,590	90,385	97,491	107,958
Total Pasivos	129,717	120,221	129,981	145,985
Patrimonio	-	-	-	-
Capital Emitido	143,444	143,444	143,444	143,444
Primas de Emisión	-	-	-	-
Acciones de Inversión	-	-	-	-
Acciones Propias en Cartera	-	-	-	-
Otras Reservas de Capital	28,717	28,717	28,717	28,717
Resultados Acumulados	343,366	374,161	418,515	473,031
Otras Reservas de Patrimonio	-1,259	-1,259	-1,259	-1,259
Total Patrimonio	514,268	545,063	589,417	643,933
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	643,986	665,284	719,398	789,917

ANEXO 4: PROCEDIMIENTO DE REVISIÓN DEL SGC DE VINOS AR (EG/01)

Vinos AR	MANUAL DE EVALUACION GERENCIAL	CÓDIGO : EG/01 CLAÚSULA: 5.6 - 8.4 - 8.5.1
GERENCIA GENERAL		PROCEDIMIENTO DE REVISION DEL SISTEMA
ELABORADO: Jorge Francisco Larrea Cueva	REVISADO:	APROBADO:
FECHA: JULIO 2014		

1. OBJETIVO

Establecer un mecanismo de control que garantice el funcionamiento eficaz del SGC.

2. ALCANCE

Este procedimiento aplica para la revisión del SGC de la empresa Vinos AR y para todos los procesos en donde se identifiquen oportunidades de mejora.

3. DOCUMENTOS DE REFERENCIA

- Norma ISO 9001:2008
- Objetivos de Calidad

4. POLÍTICAS

4.1. Se requiere la asistencia de todos los miembros del Comité a las reuniones, y se establece que la sesión puede llevarse a cabo con la asistencia de al menos 2 de los 3 miembros del Comité de Calidad.

4.2. El Gerente General es el responsable de nombrar quienes van a ser los integrantes del Comité de Calidad.

4.3. Puede ser convocada a las reuniones cualquier persona que el Comité de Calidad considere pertinente.

El Comité de Calidad se reúne mensualmente y cuando por solicitud de algún miembro del Comité se requiera una reunión adicional.

5. RESPONSABLES

- Comité de Calidad
- Responsable del Área

6. PROCEDIMIENTO

La Revisión del SGC se debe efectuar con el fin de evaluar su eficacia y su adecuado funcionamiento, y poder generar acciones correctivas, acciones preventivas y planes de mejora de ser el caso.

La Evaluación del SGC, se realiza mediante al análisis comparativo de los Indicadores de Gestión obtenidos en el periodo evaluado, frente a la meta propuesta por el Comité de Calidad.

El Coordinador de Calidad envía la citación y Orden del día a todos los miembros del Comité de Calidad.

El Representante de la Dirección es el encargado de presidir la reunión.

En la Revisión del SGC se deben evaluar los siguientes aspectos:

6.1. Revisión anual:

Revisión por la Alta Dirección: Revisar anualmente, todos los indicadores del SGC, para evaluar su conveniencia, adecuación y eficacia, que conduzcan a generar Acciones Correctivas, Preventivas y/o Planes de Mejora.

Política de Calidad: Revisar la pertinencia para los propósitos de la empresa. Verificar si sigue siendo adecuada para la organización.

Objetivos de Calidad: Revisar si éstos son adecuados para los propósitos de la organización y sin son coherentes con la Política de Calidad.

Grado de Satisfacción de los Clientes: Se realiza mediante la revisión de los resultados obtenidos de la medición de satisfacción del cliente.

Clima Organizacional: Revisar los resultados de la Medición de Clima Organizacional.

6.2. Revisión después de cada auditoria:

Auditorías Internas de Calidad: Se realiza mediante una comparación del informe arrojado por la Auditoria, y las acciones emprendidas para dar solución a las No Conformidades encontradas.

6.3. Revisión trimestral:

Objetivos de Calidad Generales: Se realiza mediante un análisis comparativo entre los Indicadores de Gestión obtenidos en el período y las Metas fijadas.

Indicadores de Proceso: Se realiza mediante el resultado obtenido del período evaluado.

NOTA: El Responsable del proceso registra en el formato Resultados de Cumplimiento de Indicadores EG/01-1 los valores de los indicadores obtenidos, que constan en las Fichas de Procesos respectivas, para ser analizados y comparados con las metas establecidas.

6.4. Revisión mensual

Reclamos de los Clientes: Se realiza mediante el resultado obtenido en el periodo evaluado.

Producto No Conforme: Se establece mediante la evaluación mensual de producto No conforme y el análisis de sus causas.

Acciones Correctivas Implantadas: La revisión de las acciones correctivas, se realiza mediante el seguimiento de las No Conformidades detectadas, tanto en el SGC como en el Producto.

Acciones Preventivas Implantadas: La revisión de las acciones preventivas, se realiza mediante el análisis del cumplimiento de las acciones implantadas a partir de las sugerencias realizadas por los clientes y por los empleados.

Cambios que podrían afectar al SGC: Si existieren cambios en el SGC, el Comité de Calidad debe evaluar y determinar si los cambios afectan a la integridad del sistema.

Planes de Mejora: La revisión de los planes de mejora, se realiza mediante el análisis del cumplimiento de las acciones implantadas.

Infraestructura y Recursos: Verificar la disponibilidad de recursos en toda la organización, que garantice el funcionamiento eficaz del SGC y los requerimientos específicos para aumentar la satisfacción de los clientes.

Recomendaciones para la mejora: Si la Alta Dirección decide mejorar algún indicador del SGC el Responsable de Proceso debe generar Planes de Mejora por lo que se llena el registro Plan de Mejora EG/01-3.

Acciones de seguimiento de revisiones por la dirección previas: Mensualmente El Comité de Calidad debe realizar seguimiento a las Acciones propuestas, con el fin de verificar su cumplimiento.

Una vez analizada la información, el Comité de Calidad establece los Planes de Acción que se deben desarrollar, con la asignación de fechas y responsables.

Cuando el resultado de un indicador no cumple con la meta prevista, o su tendencia indique una posible desviación, se genera una Acción Correctiva o Preventiva, de acuerdo al Procedimiento para Acciones Correctivas o al Procedimiento para Acciones Preventivas.

El Representante de la Dirección elabora el Acta de Revisión por la Alta Dirección EG/01-1, donde se incluye lo siguiente:

- No. de Acta.
- Fecha.
- Participantes.
- Temas tratados.
- Acciones derivadas, fecha de cumplimiento y responsable.
- Firma de todos los asistentes.

Es muy importante que partir de la segunda reunión del Comité de Calidad para efectuar Revisión del Sistema, la apertura de la reunión se debe realizar con la lectura del Acta anterior.

7. REGISTROS

Acta de revisión por la Alta Dirección	EG/01-1
Resultados de Cumplimiento de Indicadores	EG/01-2

Plan de Mejora

EG/01-3

ACTA DE REVISIÓN POR LA ALTA DIRECCIÓN (EG/01-1)

Vinos AR	ACTA DE REVISIÓN POR LA ALTA DIRECCIÓN	CÓDIGO : EG/01-1
-----------------	---	-------------------------

Acta N°:		FECHA DE REUNIÓN	
-----------------	--	-------------------------	--

INTEGRANTES

TEMAS TRATADOS

TAREAS ASIGNADAS	RESPONSABLE	FECHA DE REPORTE

FIRMAS:

RESULTADOS DE CUMPLIMIENTO DE INDICADORES (EG/01-2)

Vinos AR	RESULTADOS DE CUMPLIMIENTO DE INDICADORES	CÓDIGO : EG/01-2
----------	--	-------------------------

PROCESO	INDICADOR	RESPONSABLE	FRECUENCIA	ESTÁNDAR	RESULTADOS					
					AÑO:					
					enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio

PROCESO	INDICADOR	RESPONSABLE	FRECUENCIA	ESTÁNDAR	RESULTADOS					
					AÑO:					
					jul.	ago.	set.	oct.	nov.	dic.

PLAN DE MEJORA (EG/01-3)

Vinos AR	PLAN DE MEJORA	CÓDIGO : EG/01-3
----------	----------------	------------------

PROCESO(S) A MEJORAR:					PLAN N°:
NOMBRE DEL PLAN DE MEJORA:					
OBJETIVOS DEL PLAN:					
JUSTIFICACIÓN:					
RESPONSABLE DEL PLAN:				FIRMA:	FECHA:
N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	PLAZO	RECURSOS ASIGNADOS	VERIFICACIÓN DE CUMPLIMIENTO
EFICACIA DEL PLAN DE MEJORA					
FIRMA DE GERENTE GENERAL:					FECHA:

ANEXO 5: PROCEDIMIENTO DE CONTROL DE DOCUMENTOS (GC/01)

Vinos AR	MANUAL DE GESTIÓN DE CALIDAD	CÓDIGO : GC/01 CLAÚSULA: 4.2.3
GESTIÓN DE CALIDAD		PROCEDIMIENTO DE CONTROL DE DOCUMENTOS
ELABORADO: Jorge Francisco Larrea Cueva	REVISADO:	APROBADO:
FECHA: JULIO 2014		

1. OBJETIVO

Establecer un procedimiento para elaborar, revisar, aprobar, actualizar, distribuir, anular y recolectar los documentos internos, y controlar los documentos externos.

2. ALCANCE

Este procedimiento aplica a toda la documentación que pertenece al SGC de la empresa Vinos AR.

3. DOCUMENTOS DE REFERENCIA

ISO 9001:2008 "Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos".

4. POLÍTICAS

No aplica

5. RESPONSABLE

El Representante de la Dirección es responsable del control de toda la documentación del SGC de la empresa Vinos AR.

6. PROCEDIMIENTO

El procedimiento de control de los documentos será factible mediante la codificación de los documentos; dicha codificación está referida a las a las iniciales del proceso al que pertenece y la numeración consecutiva, separada por un slash.

6.1. CONTROL DE DOCUMENTOS INTERNOS

6.1.1. Elaboración: Los documentos del SGC, son elaborados por la persona o grupo designado por el responsable del área correspondiente. Una vez elaborado el documento, el autor entrega al responsable del proceso para su revisión.

6.1.2. Revisión: El o los Responsables del Proceso, revisa(n) el documento. Si existen observaciones al documento indican a la persona o grupo de persona responsable de la elaboración para la modificación. Una vez revisado o modificado el documento conforme a los cambios solicitados se entrega en digital al Representante de la Dirección.

6.1.3. Aprobación: El asistente de RD, imprime el documento y lo entrega al Gerente General para su aprobación. Una vez aprobado, se solicita la firma de la persona responsable de la elaboración. El Representante de la Dirección, se asegura de que se actualice la Lista Maestra de Documentos Internos GC/01-1. En el caso de entregar copias controladas, el Representante de la Dirección, coloca el sello de copia controlada y las entrega a los usuarios (recolectando los documentos obsoletos, si existieren, para su posterior destrucción).

6.1.4. Identificación de los cambios: Cuando un documento es modificado o actualizado, los cambios se identifican con letra cursiva subrayada.

El estado de revisión queda registrado con un número secuencial en el encabezado del documento.

La revisión y aprobación del documento se realiza según lo indicado en el numeral 6.1.2 y 6.1.3 de este procedimiento.

6.2. CONTROL DE LOS DOCUMENTOS EXTERNOS.

El Responsable del Proceso, identifica y solicita la documentación a controlar a las entidades externas que las suministran. Además deberá hacer seguimiento de las últimas modificaciones de manera de disponer de las revisiones actualizadas y vigentes; informando al Representante de la Dirección para la actualización de la Lista Maestra de Documentos GC/01-1.

Distribuye el documento según lo indicado en la Lista Maestra de Documentos GC/01 -1.

El Representante de la Dirección, consulta con los Responsables del Proceso la vigencia de los documentos para garantizar la actualización de la Lista Maestra de Documentos GC/01-1.

7. REGISTROS

Lista Maestra de Documentos GC/01-1.

LISTA MAESTRA DE DOCUMENTOS GC/01-1.

Vinos AR	LISTA MAESTRA DE DOCUMENTOS	CÓDIGO : GC/01-1
----------	-----------------------------	------------------

AÑO		FECHA DE ACTUALIZACIÓN	
-----	--	------------------------	--

NOMBRE DEL DOCUMENTO	CÓDIGO	N° REVISIÓN	FECHA DE VIGENCIA	N° DE MANUAL	N° DE COPIAS	DISTRIBUIDO A:
PROCEDIMIENTO DE REVISIÓN DEL SISTEMA	EG/01					
PROCEDIMIENTO DE CONTROL DE DOCUMENTOS	GC/01					
PROCEDIMIENTO DE CONTROL DE REGISTROS DE CALIDAD	GC/02					
PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍAS INTERNAS	GC/03					
PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN E INDUCCIÓN DEL PERSONAL	GH/01					
PROCEDIMIENTO PARA EVALUACIÓN DE LA COMPETENCIA Y DESARROLLO HUMANO	GH/02					
PROCEDIMIENTO DE ATENCIÓN DE RECLAMOS Y SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	AC/01					

ANEXO 6: PROCEDIMIENTO DE CONTROL DE REGISTROS (GC/02)

Vinos AR	MANUAL DE GESTIÓN DE CALIDAD	CÓDIGO : GC/02 CLAÚSULA: 4.2.4.
GESTIÓN DE CALIDAD		PROCEDIMIENTO DE CONTROL DE REGISTROS
ELABORADO: Jorge Francisco Larrea Cueva	REVISADO:	APROBADO:
FECHA: JULIO 2014		

1. OBJETIVO

Establecer un procedimiento para identificar, recolectar, almacenar, proteger, recuperar/disponer y conservar o definir el tiempo de retención los Registros de Calidad relativos al Sistema de Gestión de Calidad de la Empresa.

2. ALCANCE

Este procedimiento aplica a todos los Registros de Calidad que pertenecen al Sistema de Gestión de la Calidad de la empresa Vinos AR.

3. DOCUMENTOS DE REFERENCIA

ISO 9001:2008. Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos

- Procedimiento de Control de Documentos GC/01
- ANEXO Norma Fundamental

4. POLITICAS

No Aplica.

5. RESPONSABLE

El Representante de la dirección es el responsable de verificar el cumplimiento de este procedimiento. Todo el personal que maneje Registros de Calidad, es responsable de cumplir con este procedimiento.

6. PROCEDIMIENTO

Es importante recordar que los Registros de Calidad, forman parte integral del procedimiento o instructivo al que pertenecen, y por tanto su aprobación se realiza de manera simultánea con el

procedimiento o instructivo.

6.1. Control de los Registros de Calidad.

La identificación entre registros de igual formato se realiza según su necesidad como: fechas, secuencia, nombre de la empresa, nombre de proveedor, entre otros, lo cual permite diferenciarlos en el tiempo o en el espacio; cabe precisar además que para que sea factible su control estos deben ser codificados.

A continuación se indican los pasos a seguir para controlar los registros de calidad.

RESPONSABLE	ACCIÓN	REGISTRO
Dueño del Proceso.	Número de copias. Ubicación física. Criterio de identificación. Criterio de almacenamiento. Tiempo conservación en el área. Tiempo en el archivo inactivo. Método de destrucción. Responsable.	Lista Maestra de Registros Activos GC/02-1
Centro de Documentación	Actualiza la Lista Maestra de Registros Activos. Envía una copia controlada a los Dueños de Procesos.	Lista Maestra de Registros Activos GC/02-1
Dueño del Proceso.	Comunica y capacita al personal relacionado con el proceso.	Lista Maestra de Registros Activos GC/02-1

7.2. Almacenamiento.

Los criterios para almacenamiento de los Registros de Calidad, deben ser definidos por el Dueño del Proceso, con el propósito de acceder a ellos fácilmente.

Los Registros de Calidad pueden almacenarse considerando los siguientes criterios:

- Orden cronológico
- Tipo de documento
- Proveedor
- Empresa
- Servicio
- Proyecto
- Número secuencial
- Otros criterios según la necesidad

El lugar de archivo debe asegurar que los Registros de Calidad estén protegidos contra daño, pérdida o deterioro (incluyendo condiciones ambientales adecuadas). Es responsabilidad del Dueño de Proceso, asegurar el mantenimiento de estas condiciones.

Cada trimestre calendario, el responsable mencionado en la Lista Maestra de Registros Activos GC/02-1 retira los registros a su cargo, que han alcanzado el tiempo de conservación en el archivo del área y los envía al archivo inactivo. En igual período, el responsable indicado retira los registros a su cargo que han alcanzado el tiempo de conservación en el archivo inactivo del área y procede a destruirlos según el método indicado en la Lista Maestra de Registros Activos GC/02-1.

7.3. Utilización de Registros de Calidad

Durante la utilización en sitio, se debe cumplir con lo siguiente:

- Los registros de calidad deben ser llenos en su totalidad, no deben quedar casilleros vacíos ni registrar la información en los márgenes u otros casilleros no destinados para tal fin.
- El Dueño de Proceso es el responsable de entregar los formatos a los usuarios que lo requieran.

7. REGISTROS

Lista Maestra de Registros Activos

GC/02-1

LISTA MAESTRA DE REGISTROS ACTIVOS GC/02-1

Vinos AR	LISTA MAESTRA DE REGISTROS ACTIVOS	CÓDIGO : GC/02-1
-----------------	---	-------------------------

AÑO		FECHA DE ACTUALIZACIÓN	
------------	--	-----------------------------------	--

NOMBRE DEL DOCUMENTO	CÓDIGO	N° REVISIÓN	FECHA DE VIGENCIA	N° DE MANUAL	N° DE COPIAS	DISTRIBUIDO A:
ACTA DE REVISIÓN POR LA ALTA DIRECCIÓN	EG/01-1					
RESULTADO DE CUMPLIMIENTO DE INDICADORES	EG/01-2					
PLAN DE MEJORA	EG/01-3					
LISTA MAESTRA DE DOCUMENTOS	GC/01-1					
LISTA MAESTRA DE REGISTROS	GC/02-1					
PROGRAMA ANUAL DE AUDITORÍA	GC/03-1					
PLANIFICACIÓN PARA LA EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA	GC/03-2					
LISTA DE VERIFICACIÓN	GC/03-3					
INFORME DE AUDITORÍA	GC/03-4					
SOLICITUD DEL EMPLEO	GH/01-1					
CALIFICACIÓN TOTAL DE	GH/02-1					

COMPETENCIA						
PLAN ANUAL DE CAPACITACIÓN	GH/02-2					
REGISTRO DE RECLAMOS DE CLIENTES	AC/01-1					
ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	AC/01-2					

ANEXO 7: PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍAS INTERNAS (GC/03)

Vinos AR	MANUAL DE GESTIÓN DE CALIDAD	CÓDIGO : GC/03 CLAÚSULA: 8.2.2
GERENCIA GENERAL		PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍAS INTERNAS
ELABORADO: Jorge Francisco Larrea Cueva	REVISADO:	APROBADO:
FECHA: JULIO 2014		

1. OBJETIVO

Establecer un procedimiento para la planificación y realización de auditorías internas que permitan evaluar el funcionamiento del Sistema de Gestión de la Calidad de la empresa Vinos AR.

2. ALCANCE

Este procedimiento aplica a todas las auditorías internas y externas que se realicen al Sistema de Gestión de Calidad de la empresa Vinos AR.

3. DOCUMENTOS DE REFERENCIA

Norma ISO 9001:2008

4. POLÍTICAS

Las auditorías internas se realizan dos veces al año.

Las auditorías externas se realizan según la programación de la organización que ejecute las mismas.

Las auditorías de calidad permiten establecer la conformidad de las actividades de acuerdo con los requisitos de la Norma ISO 9001 y de los requisitos establecidos por la empresa, verificando que el sistema se encuentre implantado y mantenido.

5. RESPONSABLES

Representante de la Dirección

Audidores Internos de Calidad y el personal de los procesos o áreas auditadas.

6. PROCEDIMIENTO

6.1. Programación de auditorías

Al inicio del año, el Jefe de calidad elabora el Programa Anual de Auditorías GC/03-1 que contempla la programación de las auditorías de calidad.

Para ello, debe considerar la ejecución de al menos dos auditorías al año, el estado e importancia de los procesos y las áreas a auditar y el resultado de auditorías previas. Este Programa es entregado a la Gerencia General para su respectiva aprobación.

El programa de auditorías puede ser modificado por pedido del Representante de la Dirección. Esto podría ocurrir por una detección de necesidad de verificación de cumplimiento dentro del SGC o por la no- ejecución del programa aprobado por motivos de fuerza mayor.

6.2. Alcance de la auditoría

La Gerencia General establece el alcance, criterio y recursos necesarios para realizar las auditorías del Sistema de Calidad.

El alcance define las áreas o los procesos de la empresa que se auditarán y el criterio define las cláusulas de la norma ISO 9001:2008 y/o la documentación del Sistema de Gestión de Calidad que se revisan en la auditoría.

6.3. Designación de Auditores Internos

Previo a la realización de auditorías y al menos una vez cada año, el Representante de la Dirección revisa la Lista de Auditores Internos Calificados

6.3.1. Los aspectos que el Representante de la Dirección considera para la designación del grupo de auditores internos son los siguientes:

- Haber participado al menos en una auditoría de calidad en los últimos doce meses con relación a la fecha de la auditoría.
- Haber aprobado un curso de capacitación interno o externo para Auditores de Sistemas de Gestión de Calidad.

Nota: Para la realización de la primera auditoría interna de calidad, es suficiente haber aprobado el entrenamiento correspondiente.

6.3.2. Una vez revisado el listado y si se necesitan modificaciones en el mismo, el Representante de la Dirección lo actualiza, caso contrario, mantiene el listado ya elaborado.

6.3.3. De esta revisión, el Representante de la Dirección puede determinar la necesidad de capacitación interna o externa para la actualización de conocimientos de los auditores de la empresa o para la formación de nuevos auditores.

Nota: Para asegurar la objetividad e imparcialidad del proceso de auditoría, los auditores seleccionados no deben pertenecer al área o proceso que será auditado. Del grupo elegido, el Representante de la Dirección nombra al Auditor Líder de la auditoría.

6.4. Elaboración del plan de auditoría

El Representante de la Dirección conjuntamente con el Auditor Líder elaboran el registro Planificación para la Ejecución de la Auditoría GC/03-2 Este plan debe incluir:

- Objetivo de la auditoría

- Alcance de la auditoría
- Auditor Líder
- Equipo Auditor
- Criterio de auditoría como:
 - ✓ Norma ISO 9001
 - ✓ Manual de Calidad
 - ✓ Procedimientos del Sistema de Gestión de Calidad
- Detalle de la auditoría, incluyendo:
 - ✓ Fechas
 - ✓ Horario de las entrevistas y de las reuniones inicial y de cierre
 - ✓ Procesos o Áreas auditadas
 - ✓ Cláusulas de la Norma ISO 9001:2008
 - ✓ Cargos de los responsables auditados
 - ✓ Auditores

Una vez elaborado el plan, el Representante de la Dirección envía una comunicación a los responsables que van a ser auditados para su conocimiento.

Si el responsable del área o proceso a ser auditado objeta alguna disposición de la planificación de la auditoría, se deben solucionar estas diferencias con el Representante de la Dirección y de ser necesario se podrán realizar cambios en la programación.

6.5. Preparación de la auditoría

Antes de la realización de la auditoría, el Representante de la Dirección junto con el Auditor Líder y el equipo auditor seleccionado se reúnen para el estudio de la documentación correspondiente y la elaboración de las listas de verificación según formato Lista de Verificación GC/03-3

6.6. Ejecución de la auditoría

6.6.1. Reunión inicial o de apertura

El Representante de la Dirección, el Auditor Líder y el equipo de auditores se reúnen en la fecha y hora prefijadas con anterioridad con los responsables de los procesos o áreas que se auditarán, a fin de:

- Indicar el alcance y objetivo de la auditoría.
- Presentar a cada uno de los miembros del equipo auditor.
- Presentar el plan de la auditoría.
- Confirmar que existan las facilidades necesarias para el desarrollo de la auditoría.
- Indicar la confidencialidad de la información proporcionada a los auditores.
- Explicar el tipo de no conformidades.

- Indicar el formato de registro de no conformidades y de acciones correctivas.
- Explicar la importancia de la implantación y seguimiento de las acciones correctivas.
- Explicar la colaboración que se necesita de los auditados, incluyendo: el acceso a documentos y registros del Sistema de Gestión de Calidad, que no se reciban llamadas telefónicas ni visitas, que no se programen otras reuniones durante las auditorías, y que se cumplan los horarios descritos en el plan.
- Confirmar la hora y fecha para la reunión de cierre y para cualquier otra reunión intermedia si se necesita.
- Aclarar cualquier detalle del plan de la auditoría.

6.6.2. Recolección de información

El auditor o el equipo de auditores empleando su Lista de Verificación GC/03-3 recolectan evidencia de auditoría, es decir, la información necesaria a través de entrevistas, examen de procedimientos, observaciones y registros de las actividades con el fin de verificar su cumplimiento al compararla con los requisitos especificados en la Norma ISO 9001, en el Manual de Calidad o en la Documentación del Sistema de Gestión de Calidad.

Una vez concluida la auditoría en el área o proceso, el auditor informa al auditado acerca de las desviaciones encontradas y registra las no conformidades en el formato Solicitud de Acción Correctiva o Preventiva.

6.6.3. Reunión de enlace

Durante el transcurso de la auditoría (si se encuentra planificado o sea requerido) y al final de la misma, el Auditor Líder y el equipo de auditores se reúnen para analizar los resultados parciales o finales de la auditoría realizada. En esta reunión se agrupan las no conformidades encontradas para su posterior presentación y se definen las conclusiones de la auditoría.

6.6.4. Reunión de cierre

Al final de la auditoría, el Auditor Líder y el equipo de auditores mantienen una reunión con los responsables de los procesos o áreas auditadas, incluyendo al Gerente General. El propósito de esta reunión es presentar un informe preliminar de las no conformidades detectadas e indicar las conclusiones globales de la auditoría.

6.7. Informe de auditoría

Durante la semana posterior a la auditoría, el Auditor Líder prepara el Informe de Auditoría GC/03-4 dirigido a la Gerencia General para su conocimiento y comentarios sobre aspectos específicos de los resultados de la auditoría interna efectuada.

6.8. Auditorías Externas

En el caso de que la auditoría sea realizada por una organización externa a la empresa, la calificación

de auditores, la metodología, el criterio y los formatos para la misma serán los estipulados por esta organización.

Finalizada la auditoría, los reportes de no conformidad son transcritos por el Representante de la Dirección o su delegado al formato Solicitud de Acción Correctiva o Preventiva. El Representante de la Dirección designa un auditor o auditores responsable (s) del seguimiento y la verificación de la eficacia de la Acción Correctiva y se prosigue desde el numeral 7.7 al 7.10 de este procedimiento.

7. REGISTROS

Programa Anual de Auditorías	GC/03-1
Planificación para la Ejecución de la Auditoría	GC/03-2
Lista de verificación	GC/03-3
Informe de Auditoría	GC/03-4

PROGRAMA ANUAL DE AUDITORÍAS (GC/03-1)

Vinos AR	PROGRAMA ANUAL DE AUDITORÍAS	CÓDIGO : GC/03-1
----------	------------------------------	------------------

AÑO	
-----	--

AUDITORÍAS	ALCANCE	CRITERIO	OBJETIVO	ENE.		FEB.		MAR.		ABR.		MAY.		JUN.		JUL.		AGO.		SEP.		OCT.		NOV.		DIC.	
				P	E	P	E	P	E	P	E	P	E	P	E	P	E	P	E	P	E	P	E	P	E	P	E

P= Planificado E= Ejecutado

PLANIFICACIÓN PARA LA EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA (GC/03-2)

Vinos AR	PLANIFICACIÓN PARA LA EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA	CÓDIGO : GC/03-2
-----------------	--	-------------------------

AUDITORÍA INTERNA N°.		FECHA(S):	
OBJETIVO:			
ALCANCE:			
AUDITOR LIDER		EQUIPO AUDITOR	
CRITERIO DE AUDITORÍA:			

FECHA	HORARIO	N° DE PROCESO	PROCESO O ÁREA	CLAUSULA ISO	RESPONSABLE AUDITADO	AUDITOR(ES)

FIRMA DEL REPRESENTANTE DE LA DIRECCIÓN	FIRMA DEL AUDITOR LIDER
FECHA:	FECHA:

INFORME DE AUDITORÍA (GC/03-4)

Vinos AR	INFORME DE AUDITORÍA	CÓDIGO : GC/03-4
-----------------	-----------------------------	-------------------------

AUDITORÍA INTERNA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD No. INFORME FINAL

1. Fecha (s) de realización de la auditoría:
2. Fecha de presentación del informe:
3. Lugar de la auditoría:
4. Objetivo de la auditoría:
5. Alcance de la auditoría:
6. Criterio de auditoría:
7. Equipo Auditor:
8. Personal entrevistado:
9. Conclusiones:
10. Recomendaciones:
11. Anexos
- 11.1 Informe de No Conformidades.
- 11.2 Listas de verificación utilizadas.

ANEXO 8: PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN E INDUCCIÓN DEL PERSONAL (GH/01)

Vinos AR	MANUAL DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	CÓDIGO : GH/01 CLAÚSULA: 6.2
GERENCIA GENERAL		PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN E INDUCCIÓN DEL PERSONAL
ELABORADO: Jorge Francisco Larrea Cueva	REVISADO:	APROBADO:
FECHA: JULIO 2014		

1. OBJETIVO

Establecer una metodología con el fin de incorporar a la empresa personal idóneo, cuya formación, conocimientos adicionales y habilidades cubran los requerimientos que el cargo lo establece, y para que los nuevos trabajadores reciban la información necesaria relativa a las políticas y operación de la compañía y sobre las funciones que van a desempeñar.

2. ALCANCE

Este procedimiento aplica a todas las áreas que presentan requerimientos de personal y para las personas que han sido seleccionadas como nuevos trabajadores de la empresa.

3. DOCUMENTO DE REFERENCIA

Manual de Funciones MF/01

4. POLÍTICA

No aplica

5. RESPONSABLES

Gerente General Coordinador

Jefe de procesos

6. PROCEDIMIENTO

6.1. SELECCION

6.1.1. Cuando el Jefe de procesos requiera de personal, comunica al Gerente General para su aprobación.

6.1.2. La búsqueda de candidatos se la realiza internamente o externamente, ajustándonos a los perfiles de cargo. En el caso que sea un nuevo cargo el Jefe de procesos debe elaborar el nuevo perfil.

6.1.3. La selección es realizada por el Gerente General y/o Jefe de procesos, quienes coordinaran las entrevistas y pruebas que consideren necesarias.

6.1.4. Una vez elegida la persona, se inicia el proceso de contratación de acuerdo a los requerimientos de la empresa.

6.1.5. A toda persona que ingresa a la empresa, se solicitan los documentos básicos:

- Copias de: Cédula de Identidad, Libreta Militar, Certificado de Votación, Carnet del Seguro, Partida de Nacimiento, Partida de Matrimonio y Título de Educación Formal y Cursos Adicionales.
- Original: Hoja de Vida con fotografía actualizada.

NOTA: Se requiere que la documentación sea entregada al Asistente del RD, con el propósito de organizar las carpetas de personal

6.2. INDUCCION

El programa de inducción está conformado por dos etapas:

- Inducción del primer día de trabajo
- Inducción en el puesto de trabajo

6.2.1. Inducción del primer día de trabajo

- a)** El primer día de trabajo, el nuevo empleado es recibido por el Jefe de procesos.
- b)** El Jefe de procesos o una persona asignada por él, presenta al trabajador nuevo a todo el personal de la empresa.
- c)** El Jefe de procesos explica al nuevo trabajador la estructura organizacional de la empresa, le da una breve introducción sobre el Sistema de Calidad y una explicación sobre la Política y los Objetivos de Calidad. Esta inducción es anotada en el Registro de Asistencia

6.2.2. Inducción en el puesto de trabajo

- a)** El Jefe Directo indica al nuevo trabajador su lugar de trabajo, le explica y entrega una copia de la descripción de su cargo a fin de conozca sus responsabilidades.
- b)** El Jefe Directo le entrega el Manual de Copias controladas disponibles para su cargo, para que lea y entienda los procedimientos de trabajo definidos. Así mismo, si es requerido, le entrega los recursos que necesita para desarrollar su trabajo. Esta inducción es anotada en el Registro de Asistencia
- c)** Como parte de la inducción específica, el Jefe Directo puede designar una persona experimentada para que ayude al nuevo empleado durante las primeras semanas de trabajo a fin de adaptarse al grupo y metodología de trabajo.

7. REGISTROS

Solicitud de empleo GH/01 -1

SOLICITUD DE EMPLEO (GH/01-1)

Vinos AR	SOLICITUD DE EMPLEO	CÓDIGO : GH/01-1
-----------------	----------------------------	-------------------------

TEMPORAL		FIJO	
-----------------	--	-------------	--

SOLICITANTE:	
CARGO AL QUE SOLICITA:	
FECHA:	

JUSTIFICACIÓN DEL CARGO:

OBSERVACIONES:

ANEXO 9: PROCEDIMIENTO PARA EVALUACIÓN DE LA COMPETENCIA Y DESARROLLO HUMANO (GH/02)

Vinos AR	MANUAL DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	CÓDIGO : GH/02 CLAÚSULA: 6.2
GERENCIA GENERAL		PROCEDIMIENTO PARA EVALUACIÓN DE LA COMPETENCIA Y DESARROLLO HUMANO
ELABORADO: Jorge Francisco Larrea Cueva	REVISADO:	APROBADO:
FECHA: JULIO 2014		

1. OBJETIVO

Definir una metodología para evaluar la competencia del personal que permita determinar el rendimiento del trabajador y tomar las acciones necesarias. También establecer una metodología para elaborar un plan de capacitación, controlar los eventos de capacitación y evaluar su efectividad.

2. ALCANCE

Este procedimiento aplica para todo el personal que labora en la empresa Vinos AR.

3. DOCUMENTOS DE REFERENCIA

Norma ISO 9001: 2008
Manual de Funciones MF/01

4. POLÍTICAS

La evaluación de la competencia se realiza una vez al año a trabajadores que tenga por lo mínimo 6 meses en la empresa.

Se debe actualizar las carpetas de todos los trabajadores antes de aplicar este procedimiento.

5. RESPONSABLES

Gerente General
Jefe de procesos

6. PROCEDIMIENTO

6.1. COMPETENCIA

En el mes de octubre de cada año el Gerente General entrega el registro Calificación Total de la

Competencia GH/02-1 y las Carpetas del Personal a su cargo al Jefe de procesos para cumplir con lo indicado en este procedimiento.

6.1.1. EVALUACION DE LA COMPETENCIA

La competencia es evaluada a partir de aspectos importantes, que tienen gran incidencia sobre el personal de la Empresa, estos son:

- Educación
- Formación
- Habilidades
- Experiencia

a) Evaluación de la Educación

El Gerente General y/o el Jefe de procesos asigna una calificación sobre la ponderación establecida, comparando la educación establecida en el Manual de Funciones MF/01 contra la indicada en la carpeta del trabajador. La calificación asignada se registra en el formato Calificación Total de la Competencia GH/02-1.

b) Evaluación de la Formación

El Gerente General y/o el Jefe de procesos recopilan los registros de Evaluación de Capacitación y anota la calificación obtenida, en el formato Calificación Total de la Competencia GH/02-1.

Si en la primera evaluación de la competencia el trabajador no ha recibido capacitación, solo se tendrá en cuenta la formación descrita en la hoja de vida, el Gerente General y/o el Jefe de procesos asigna una calificación sobre la ponderación asignada en el Manual de Funciones MF/01. La calificación asignada se registra en el formato Calificación Total de la Competencia GH/02-1.

NOTA: En el caso de que el trabajador no haya recibido capacitación o entrenamiento en el período evaluado, o el Gerente General y/o el Jefe de procesos considere que el trabajador no requiere de capacitación o entrenamiento, la Calificación Total de la Competencia se la realiza sin tomar en cuenta el valor asignado a la Formación.

c) Evaluación de Habilidades

El Gerente General y/o el Jefe de procesos asigna una calificación para cada una de las habilidades a evaluar de acuerdo a la ponderación establecida en el Manual de Funciones MF/01. La calificación asignada se registra en el formato Calificación Total de la Competencia GH/02-1.

d) Evaluación de Experiencia

El Gerente General y/o el Jefe de procesos asigna una calificación sobre la ponderación establecida, comparando la experiencia establecida en el perfil de cargo contra la indicada en la carpeta del trabajador. La calificación asignada se registra en el formato Calificación Total de la

Competencia GH/02-1.

e) Calificación total de la competencia

La sumatoria de los resultados de las evaluaciones es la calificación total de la competencia.

De acuerdo a la calificación obtenida, el Gerente General y/o el Jefe de procesos recomendará las capacitación o entrenamiento requeridos por el empleado.

6.2. CAPACITACION

6.2.1. Elaboración del Plan de Capacitación

6.2.1.1. El Jefe de procesos revisa el registro Evaluación Total de la Competencia GH/02-1, determina los cursos a dictarse internamente y cotiza los cursos externos requeridos. De acuerdo al presupuesto asignado, elabora el Plan Anual de Capacitación GH/02-2 y lo envía al Gerente General para su análisis y aprobación.

6.2.1.2. Una vez aprobado el Plan Anual de Capacitación, el Jefe de procesos comunica a los trabajadores, quienes deben programar sus actividades de acuerdo a lo determinado.

NOTA: En el caso del trabajador que no aplicó la evaluación de la competencia el Jefe de procesos debe revisar la Carpeta mismo y compararla con el Perfil de Cargo e indicar al Gerente General las necesidades de capacitación (si lo requiere).

6.2.2. Eventos de capacitación

Capacitación Interna

Cuando se realice Capacitación Interna se lleva un registro de la asistencia del personal que participa en la capacitación. Se utiliza el formato Registro de Asistencia, el cual es archivado por el Asistente del RD.

Capacitación Externa

Una vez que haya recibido la capacitación, el trabajador debe sacar una copia del material recibido y entregarlo al Jefe de procesos. Adicionalmente, debe entregar una copia del certificado del curso al Asistente del RD para que le incluya en la carpeta del personal correspondiente.

En el caso que un trabajador reciba una capacitación que no estaba planificada, el Jefe de procesos debe indicar al Gerente General de este particular.

6.2.3. Evaluación de la Capacitación

Posterior a la capacitación recibida, el Gerente General y/o el Jefe de procesos asigna una calificación sobre la ponderación asignada en el Perfil de Cargo en el formato Evaluación de la Capacitación que tiene por objeto verificar la efectividad del curso recibido, que incide en la productividad del Área y en el mejoramiento del desempeño del trabajador. Se realiza al mes de concluida la capacitación. En los casos que se considere necesario un mayor plazo para la evaluación, puede extenderse hasta un máximo de tres meses a criterio del Gerente General y/o el Jefe de procesos.

La calificación de esta evaluación se cuantifica para el resultado total aplicado en el numeral 1.2

de este procedimiento.

La Evaluación de la Capacitación es archivada por el Asistente del RD en las carpetas del personal correspondiente.

6.2.4. Seguimiento al “Plan Anual de Capacitación”.

El Gerente General realiza un seguimiento al cumplimiento de los planes de capacitación. En el caso de que un evento planificado no se realice coordina con el personal involucrado para su ejecución.

Semestralmente, el Gerente General presenta un reporte relacionado al cumplimiento de los planes y de los cursos recibidos por los trabajadores.

7. REGISTROS

Calificación Total de la Competencia	GH/02-1
Plan Anual de Capacitación	GH/02-2

CALIFICACIÓN TOTAL DE LA COMPETENCIA (GH/02-1)

Vinos AR	CALIFICACIÓN TOTAL DE LA COMPETENCIA	CÓDIGO : GH/02-1
-----------------	---	-------------------------

ÁREA:
NOMBRE DEL EMPLEADO:
CARGO DESEMPEÑADO:
NOMBRE EVALUADOR:
PERIODO:

CRITERIOS	PONDERACIÓN	PUNTAJE
Educación		
Formación		
Planeación y organización		
Sólidas relaciones interpersonales		
Capacidad para resolver problemas		
Capacidad para trabajar bajo presión y toma de decisiones		
Orientación a resultados		
Trabajo en equipo		
Experiencia en el rubro		
Total de la calificación de la competencia		

CURSOS QUE PUEDE DICTAR LA EMPRESA	
CURSO	DIRIGIDO A:

NECESIDADES DE CAPACITACIÓN	
ÁREA	
TEMA(S):	

EMPLEADO	JEFE DE ÁREA
FECHA:	FECHA:

PLAN ANUAL DE CAPACITACIÓN (GH/02-2)

Vinos AR	PLAN ANUAL DE CAPACITACIÓN	CÓDIGO : GH/02-2
-----------------	-----------------------------------	-------------------------

TRABAJADOR	CURSO	EXTERNO	INTERNO	ENE.		FEB.		MAR.		ABR.		MAY.		JUN.		JUL.		AGO.		SEP.		OCT.		NOV.		DIC.		
				P	E	P	E	P	E	P	E	P	E	P	E	P	E	P	E	P	E	P	E	P	E	P	E	

P= Planificado E= Ejecutado

ANEXO 10: PROCEDIMIENTO DE ATENCIÓN DE RECLAMOS Y SATISFACCIÓN DEL CLIENTE (AC/01)

Vinos AR	MANUAL DE ATENCIÓN AL CLIENTE	CÓDIGO : AC/01 CLAÚSULA: 8.2.1
GERENCIA GENERAL		PROCEDIMIENTO DE ATENCIÓN DE RECLAMOS Y SATISFACCIÓN DEL CLIENTE
ELABORADO: Jorge Francisco Larrea Cueva	REVISADO:	APROBADO:
FECHA: JULIO 2014		

1. OBJETIVO

Definir las actividades para la atención de reclamos y la medición de la satisfacción del cliente

2. ALCANCE

Este procedimiento aplica para los clientes de Vinos AR.

3. DOCUMENTOS DE REFERENCIA

No Aplica

4. POLÍTICA

No aplica

5. RESPONSABLES

Gerente General

Jefe de procesos

6. PROCEDIMIENTO

6.1. ATENCIÓN DE RECLAMOS DE CLIENTES

El personal de **la empresa Vinos AR** que recepte cualquier reclamo registra el reclamo en el "Registro de Reclamos de Cliente" (AC/01-1) y se lo entrega al Jefe de procesos.

El Jefe de procesos asigna a la persona responsable de resolver el reclamo. El Responsable establece las causas y las acciones de solución, registrándolo en el "Registro de Reclamos de Cliente" (AC/01-1)

Una vez cumplidas las acciones de solución, el Jefe de procesos coordina el seguimiento y cierre del reclamo.

El Gerente General realiza el contacto con el cliente para conocer su grado de satisfacción sobre la solución al reclamo presentado y según lo constatado, llena la sección correspondiente del "Registro de Reclamos de Cliente" (AC/01-1) y procede al cierre

respectivo.

6.2. MEDICIÓN DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

La Asistente Administrativa, organiza la realización de la "Encuesta de Satisfacción del Cliente" (AC/01-2), su recolección y tabulación, 30 días calendario después de entregado el producto.

NOTA: La realización de la encuesta puede ser realizada vía telefónica, personal o por correo electrónico.

Mensualmente, la Asistente Administrativa presenta los resultados de las encuestas a Gerencia General para su revisión y análisis.

7. REGISTROS

Registro de Reclamos de Cliente	AC/01-1
Encuesta de Satisfacción del Cliente	AC/01-2

REGISTRO DE RECLAMOS DE CLIENTE (AC/01-1)

Vinos AR	REGISTRO DE RECLAMOS DE CLIENTE	CÓDIGO : AC/01-1
----------	---------------------------------	------------------

1. PARA RECEPCIÓN DEL RECLAMO:

FECHA DE RECLAMO:	CLIENTE:
PERSONA QUE FORMULA EL RECLAMO:	
TELÉFONO:	CIUDAD:
DESCRIPCIÓN DEL RECLAMO:	
TRABAJADOR QUE RECIBIÓ EL RECLAMO:	

2. CAUSAS QUE GENERARON EL RECLAMO:

3. ACCIONES DE SOLUCIÓN

ACCIÓN	RESPONSABLE	FECHA DE CUMPLIMIENTO

RESPONSABLE	FECHA

4. SEGUIMIENTO Y CIERRE DE RECLAMO

PERSONA CONTACTADA:			
¿EL RECLAMO FUE SOLUCIONADO?	Si		No
OBSERVACIONES:			

RESPONSABLE DEL SEGUIMIENTO Y CIERRE	FECHA

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE (AC/01-2)

Vinos AR	ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	CÓDIGO : AC/01-2
-----------------	---	-------------------------

EMPRESA: _____ FECHA: _____

RESPONSABLE: _____ CIUDAD: _____

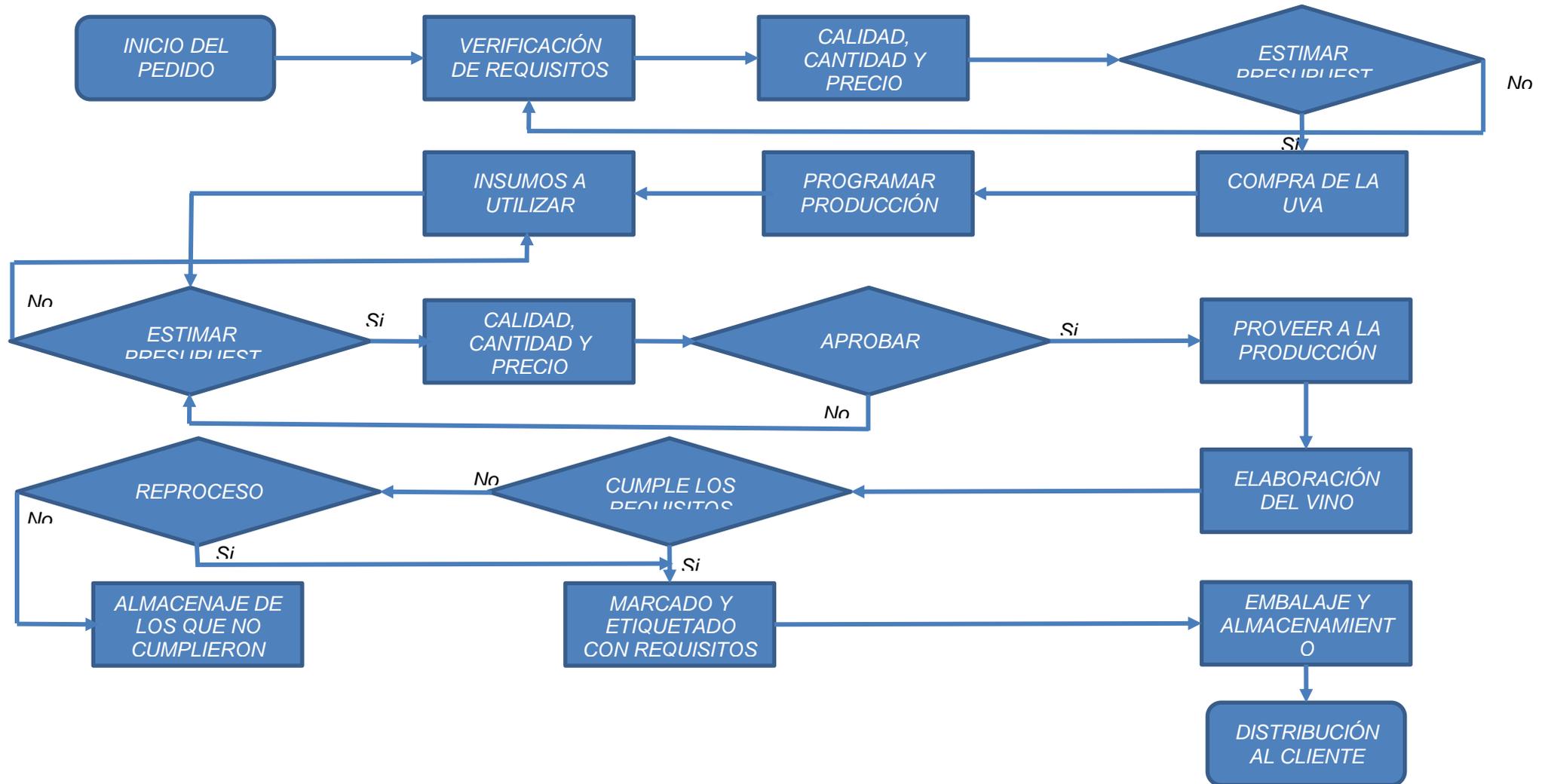
POR FAVOR PRECISE SU RESPUESTA, SEGÚN LA SIGUIENTE ESCALA DE CALIFICACIÓN:

NIVEL	ABREVIACIÓN
excelente	E
muy bueno(a)	MB
bueno(a)	B
regular	R
malo(a)	M
muy malo(a)	MM

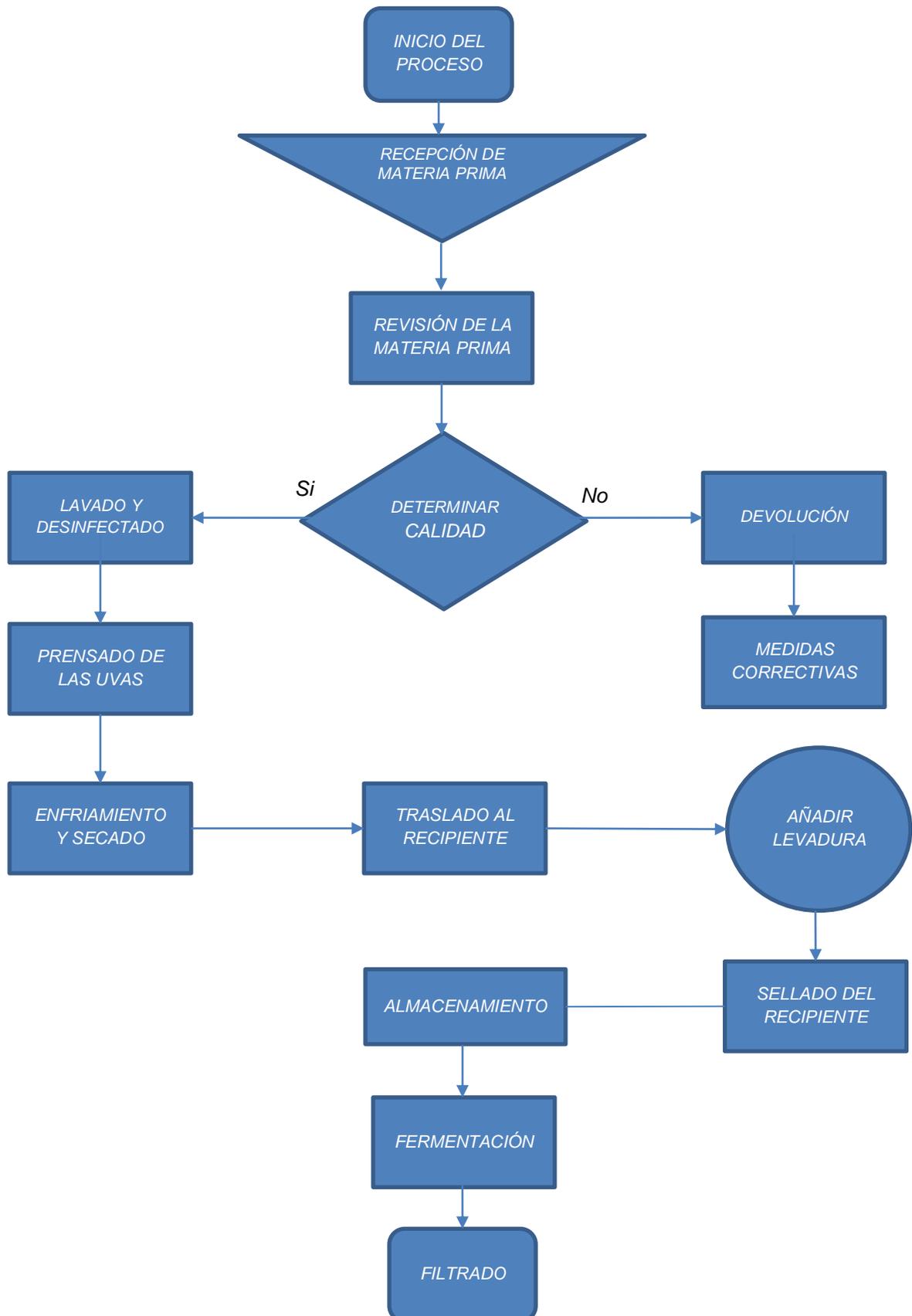
ÍTEMS	E	MB	B	R	M	MM
1. LA CALIDAD DEL SERVICIO ES:						
2. EL TIEMPO DE ENTREGA CUMPLE CON LO ESTABLECIDO:						
3. EL PRODUCTO FINAL CUMPLE CON SU EXPECTATIVA:						
4. COMO CONSIDERA LOS ASPECTOS ORGANOLÉCTICOS (OLOR, SABOR, ETC) DEL PRODUCTO:						
5. COMO CONSIDERA LA ATENCIÓN QUE LE BRINDA LA PERSONA DE CONTACTO EN Vinos AR:						
6. COMO CONSIDERA EL SERVICIO Y LA CORDIALIDAD DEL PERSONAL DE ATENCIÓN:						
7. COMO CONSIDERA EL MANEJO DE LA CALIDAD DE LA INOCUIDAD DEL PRODUCTO:						
8. EL TIEMPO DE ENTREGA DE LA COTIZACIÓN ES:						
9. EL TIEMPO DE RESPUESTA Y SOLUCIÓN A SUS						

ANEXO 11: REALIZACIÓN DEL PRODUCTO

FLUJOGRAMA DE PLANIFICACIÓN DE LA PRODUCCIÓN



FLUJOGRAMA DE LA PRODUCCIÓN Y ALMACENAMIENTO



FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE ENVASADO Y EMPACADO



FICHA TÉCNICA DEL VINO

Componentes	
Alcoholo etílico y etanol	11% - 13%
Glicerina y Glicerol	5 y 15g x Litro
Sales	2 a 4 g x Litro
Ácido málico	1 a 8g x Litro
Sustancias nitrogenadas	1 a 2g x Litro
Otros alcoholes	1g x Litro
Acido succínico	0.5 a 1g x Litro
Pectinas y mucílagos	0.1 a 2g x Litro
Ácido cítrico	0.1 a 0.3g x Litro
Ácido láctico	0.2g x Litro
Acto acético	0.15 a 0.6g x Litro
	PRESENTACIÓN COMERCIAL
	750 ml
	TIPO DE ENVASE
	Botella de vidrio
	MATERIAL DE ENVASE
	Referido al cajón de cartón que envuelve la botella
	CONDICIONES DE CONSERVCIÓN
	Manténgase a una temperatura entre 10 a 15°C
	Mantener las botellas en posición horizontal
	Evitar la luz
	Evitar dejarlo expuesto a olores fuertes
	Mantenerlo en lugares ventilados

**PARÁMETROS DE CONTROL DE CALIDAD BASADO EN LA NORMA NTP 211.001-
2006**

REQUISITOS	VALORES	
	Mínimo	Máximo
Contenido de alcohol en grados de alcoholímetro a 20°C	6	
Acidez total expresada como ácido tartárico en g/dm ³	3.5	10
Acidez volátil expresada como ácido acético en g/dm ³		1.2
Metanol en mg/dm ³ de alcohol anhidrido.	-	1000
Azúcares totales en g/dm ³		
Seco	0	15
Semiseco	15.1	50
Extracto seco reducido en g/dm ³	10	
Sulfato expresados como sulfato de sodio en g/dm ³		2.0
Cloruros expresados como cloruro de sodio en g/dm ³		1.0
Anhídrido sulfuroso total en mg/dm ³		350
Ácido sórbico en sus sales de sodio mg/dm ³		150
Hierro expresado en Fe en mg/dm ³		8.0
Cobre expresado como Cu en mg/dm ³		1.0
pH	2.8	4.0
Colorantes artificiales	No se consideran	

Anexo 12: Encuesta de impacto para evaluar las causas que afectan a la rentabilidad de VINOS AR. E.I.R.L

Encuesta de Impacto

Cargo: _____

Área: _____

Estimados colaboradores:

Con el fin de optimizar nuestros procesos, requerimos su participación en el desarrollo de la presente encuesta para conocer, según su experiencia, el impacto que tiene cada uno de los factores que se enumeran a continuación sobre la rentabilidad de la empresa.

Para poder realizar la calificación se brinda la siguiente escala de puntuación según el nivel de impacto.

Nivel de impacto	Puntuación
Nada	0
Bajo	1
Mediano	3
Alto	5

Ítem	Puntaje
Proveedores intermitentes.	
Bajo poder de negociación con los proveedores.	
Mermas en el transporte a planta.	
Personal no capacitado.	
Ausencia de política de calidad en el personal.	
Maquinaria obsoleta.	
Proceso tradicional.	
Procesos de control caducos.	
Políticas de producción inadecuadas.	
Sin capacidad informática.	
No existencia de programa de mantenimiento.	
Mantenimiento correctivo.	
Falta de cultura organizacional de calidad.	
Clima laboral	

Anexo 13: Lista de colaboradores que desarrollaron la encuesta de impacto

COLABORADOR	CÓDIGO
Gerente general	A
Jefe de producción	B
Auxiliar de producción	C
Administración	D
Jefe de comercialización	E

Anexo 14: priorización

VARIABLES DE ENTRADA	VARIABLE SALIDAD: RENTABILIDAD					TOTAL
	A	B	C	D	E	
Proveedores intermitentes.	3	3	2	3	3	14
Bajo poder de negociación con los proveedores.	1	0	0	0	3	4
Mermas en el transporte a planta.	0	1	0	0	0	1
Personal no capacitado.	5	5	3	5	3	21
Ausencia de política de calidad en el personal.	5	3	3	5	3	19
Maquinaria obsoleta.	3	3	3	3	0	12
Proceso tradicional.	1	0	0	0	0	1
Procesos de control caducos.	3	1	1	3	1	9
Políticas de producción inadecuadas.	5	3	3	3	3	17
Sin capacidad informática.	0	0	0	0	0	0
No existencia de programa de mantenimiento.	3	3	5	3	1	15
Mantenimiento correctivo.	3	5	3	5	3	19
Falta de cultura organizacional de calidad.	3	3	3	5	3	17
Clima laboral	3	1	0	1	0	5

Anexo 15: PROCEDIMIENTO DE MANTENIMIENTO DE INSTALACIONES Y MAQUINARIAS

Vinos AR	MANUAL DE GESTIÓN DE CALIDAD	CÓDIGO : GC/04 CLAÚSULA: 6.3
GERENCIA GENERAL	PROCEDIMIENTO DE MANTENIMIENTO DE INSTALACIONES Y MAQUINARIAS	
ELABORADO: Jorge Francisco Larrea Cueva	REVISADO:	APROBADO:
FECHA: JULIO 2014		

1. OBJETIVO

Conseguir que las instalaciones y maquinarias se conserven en condiciones óptimas de funcionamiento, previniendo las posibles averías y fallos, y consiguiendo así que el trabajo se realice con los mayores niveles de calidad.

2. ALCANCE

Todas las instalaciones y maquinarias utilizadas por VINOS AR E.I.R.L.

3. DOCUMENTO DE REFERENCIA

Norma ISO 9001: 2008

4. RESPONSABLES

- Gerente general: responsable de gestionar los recursos necesarios para el mantenimiento de instalaciones y maquinarias.
- Responsables de mantenimiento: Elaborará un programa de mantenimiento que asegure la conservación de maquinarias e instalaciones en condiciones óptimas y velará por el cumplimiento del mismo. Facilitará y aplicará el programa preventivo en las instalaciones y maquinarias asignadas. Velarán para que las maquinarias se encuentren en correcto estado y las actuaciones de mantenimiento se desarrollen de acuerdo con lo establecido.
- Trabajadores: Deberán comunicar inmediatamente a su mando directo cualquier defecto o indicio de avería detectado en el equipo o instalación utilizada. Realizarán aquellas revisiones de sus equipos que tengan encomendadas.

5. PROCEDIMIENTO

El responsable de mantenimiento, verifica las instalaciones y maquinarias para elaborar un programa de mantenimiento preventivo que conste de los siguientes puntos:

Cada equipo o conjunto de equipos idénticos dispondrán de un libro de registro del programa de revisiones a realizar en cada uno de ellos, en el que se recogerán los trabajos de

mantenimiento y reparación realizados. Para ello estarán identificados los elementos y las partes críticas de los equipos objeto de revisión y los aspectos concretos a revisar.

Se dispondrá de hojas de revisión mediante cuestionarios de chequeo específicos para facilitar el control de los elementos y aspectos a revisar, en donde el personal indicará las actuaciones y desviaciones detectadas de acuerdo con los estándares establecidos. En dichas hojas constarán la frecuencia y la fecha de las revisiones así como los responsables de realizarlas. Las hojas de revisión cumplimentadas, así como los registros de los trabajos realizados, se guardarán en las propias unidades funcionales. Se diferenciarán, en función de la frecuencia requerida, las diferentes actuaciones, bien sea de verificación de estándares o bien porque se trate de tareas específicas. Cada actividad de mantenimiento preventivo estará debidamente codificada. Se registrarán en la hoja destinada a tal efecto (GC/04-02).

Resultados de las revisiones preventivas: cuando en el curso de una revisión se detecten anomalías, éstas deberán ser notificadas y hacer una solicitud de mantenimiento correctivo. Obviamente, siempre que sea posible se repararán inmediatamente o se programará su solución. Las anomalías encontradas se reflejarán en el registro destinado a este fin (GC/04-02) y se direccionarán al registro GC/04-03 mediante un código (código maquinaria - N° anomalía – año) donde se dará el detalle de la anomalía y las acciones adoptadas.

Registrar la fecha de cada revisión preventiva, ya que hay servicios que se deben efectuar cada ciertas horas de trabajo o cada cierto tiempo transcurrido, es decir con una frecuencia establecida según la maquinaria, lo cual se plasmará en el Plan de mantenimiento (GC/04-01). Para el caso de instalaciones, su revisión se encontrará estipulada en el mismo documento. La frecuencia de revisión del mantenimiento vendrá determinada por las especificaciones del fabricante contenidas en el manual de instrucciones, los resultados obtenidos en revisiones anteriores y, en su caso, por el conocimiento y experiencia en el uso del equipo. En el caso de detectar anomalías en algunos aspectos, se le asignará un código numérico y se cumplimentará el registro GC/04-03 indicando las anomalías detectadas y las acciones que se han llevado a cabo para subsanarlas. Independientemente de las actuaciones surgidas de las desviaciones detectadas en el programa de mantenimiento existe una vía de comunicación de cualquier anomalía que el personal detecte en su equipo a través del llenado del Registro de incidencias (GC/04-03).

6. REGISTROS

- Plan de mantenimiento de instalaciones y maquinarias (GC/04-01).
- Ficha de revisión de mantenimiento (GC/04-02).
- Registro de incidencias (GC/04-03).

VINOS AR	PLAN DE MANTENIMIENTO DE INSTALACIONES Y MAQUINARIAS	CÓDIGO: GC/04-01
-----------------	---	-------------------------

Instalación / Maquinaria	Tipo de operación	Frecuencia	Observaciones	Responsable

VINOS AR	FICHA DE REVISIÓN DE MANTENIMIENTO	CÓDIFO: GC/04-02
-----------------	---	-------------------------

Tipo de máquina:					Código:			
Responsable de revisión:					Mes:			
Aspectos a revisar	Frecuencia de revisión:							
	Fecha	Firma	Anomalía detectada (*)	Acción adoptada (*)	Fecha	Firma	Anomalía detectada	Acción adoptada

(*) En caso de hallar una anomalía y adoptar una acción para su corrección direccionar mediante el código al Registro de incidencias.

VINOS AR	REGISTRO DE INCIDENCIAS	CÓDIFO: GC/04-03
-----------------	--------------------------------	-------------------------

Fecha: _____

Código: _____

Instalación/Maquinaria : _____

Código elemento revisado : _____

Unidad funcional : _____

Encargado de la unidad : _____

ANOMALÍAS ENCONTRADAS	ORIGEN	CONSECUENCIA

Medidas adoptadas:

Responsable	Firma
De la labor de mantenimiento:	
Jefe de mantenimiento:	
Jefe de unidad en mantenimiento:	

Anexo 16: PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL DE LAS OPERACIONES DE PRODUCCIÓN

Vinos AR	MANUAL DE GESTIÓN DE CALIDAD	CÓDIGO : GC/05 CLAÚSULA: 7.5
GERENCIA GENERAL	PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL DE LAS OPERACIONES DE PRODUCCIÓN	
ELABORADO: Jorge Francisco Larrea Cueva	REVISADO:	APROBADO:
FECHA: JULIO 2014		

1. OBJETIVO

Definir las pautas a seguir para que el proceso de fabricación se lleve a cabo bajo condiciones controladas.

2. ALCANCE

Este procedimiento es aplicable a todas las operaciones que constituyen el proceso de fabricación de Vinos AR.

3. DOCUMENTO DE REFERENCIA

Norma ISO 9001: 2008

4. RESPONSABLES

- El jefe de producción: es el encargado del proceso de fabricación, responsable de la programación de la producción, verificar la puesta en marcha y asegurarse del cumplimiento del presente procedimiento.
- Los trabajadores: son responsables de cumplir los procedimientos estipulados.

5. PROCEDIMIENTO

5.1. ETAPAS DEL PROCESO

El proceso de producción que se lleva a cabo en Vinos AR E.I.R.L. se encuentra en el Anexo 11 donde de manera gráfica se plasma la realización del producto, en el flujograma de producción y almacenamiento y el flujograma del proceso de envasado y empaclado.

El inicio de la producción se da con la recepción de la materia prima, la cual pasa por una revisión previa para asegurar que cumple con la calidad requerida. Esta operación de selección tiene por objetivo separar los racimos o partes de los mismos defectuosos, tales como bayas inmaduras, podridas, pasificadas, etc. Una vez seleccionada la uva pasa por un proceso de lavado y desinfección para posteriormente ir a una etapa de prensado. Tras pasar las uvas por la prensa, se obtiene un mosto con elevado contenido en azúcar. La etapa siguiente consiste en el enfriamiento y secado con su posterior traslado al recipiente donde se añade la levadura

y se sella para que se lleve a cabo el proceso de fermentación. Una vez realizada la fermentación se procede al filtrado del cual se obtiene un producto que puede ser embotellado. Para que se realice el llenado, las botellas deben lavarse previamente; una vez embotellado el producto se procede al etiquetado y embalaje (codificación). El producto final es trasladado al almacén hasta su distribución al cliente.

5.2. PROGRAMACIÓN DE LA PRODUCCIÓN

A partir de las previsiones de entrega de los clientes, es decir el inicio del pedido, se realiza la compra de materia prima y posteriormente la programación de la producción (Anexo 11: Flujograma de planificación de producción).

Una vez programada la producción, con la materia prima e insumos requeridos, se procede a realizar la orden de inicio de actividades. Durante el proceso, los trabajadores ejecutan sus funciones según el MF/01 para la obtención del producto final.

5.3. CONTROL

Una vez iniciadas las labores de elaboración del vino, el jefe de producción supervisará directamente todas las etapas del proceso. Estas supervisiones han de ir alineadas con el cumplimiento de los objetivos marcados por la empresa.

De existir algún problema o variación en el proceso, se deben tomar las acciones pertinentes para su corrección estimando las causas y registrándolas en un informe detallado de la producción (GC/05-01), este informe se realizará haya o no desviaciones durante la producción.

Si el producto no cumple con los requisitos se realiza su reproceso, caso contrario continúa con el marcado y etiquetado, para su posterior embalaje y almacenamiento hasta su distribución al cliente.

5.4. LIMPIEZA DE LAS INSTALACIONES

Una vez finalizadas las labores, o cada vez que exista una parada, el personal realizará la limpieza de maquinarias e instalaciones a su cargo, para prevenir contaminación en el producto final. Todo el personal de VINOS AR E.I.R.L., debe cuidar que el nivel de orden y limpieza del lugar de trabajo y de las instalaciones sea el adecuado para poder cumplir con las instrucciones dadas.

Durante todas las auditorías internas efectuadas en VINOS AR E.I.R.L., se verificará el nivel de orden y limpieza del área auditada.

6. REGISTROS

Formato de informe de producción (GC/05-01).

ANEXO 17: ORGANIGRAMA PROPUESTO

