



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE INGENIERÍA EN CIENCIAS APLICADAS

CARRERA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

**TRABAJO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERA INDUSTRIAL**

TEMA:

**“DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA
INDUSTRIA LECHERÍA MILK DEL CANTÓN SAN PEDRO DE HUACA”**

AUTORA: MARÍA BELÉN PAILLACHO PÉREZ

DIRECTOR: MSC. SANTIAGO MARCELO VACAS PALACIOS

IBARRA – ECUADOR

2019



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
BIBLIOTECA UNIVERSITARIA

**AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD
TÉCNICA DEL NORTE**

1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

En cumplimiento del Art. 144 de la Ley de Educación Superior, hago la entrega del presente trabajo a la Universidad Técnica del Norte para que sea publicado en el Repositorio Digital Institucional, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

DATOS DE CONTACTO			
CÉDULA DE IDENTIDAD:	040129371-7		
APELLIDOS Y NOMBRES	PAILLACHO PÉREZ MARÍA BELÉN		
DIRECCIÓN:	IBARRA-EL OLIVO		
E-MAIL:	mbpaillachop@utn.edu.ec		
TELÉFONO FIJO:	062 973 518	TELÉFONO MÓVIL:	096 742 5742
DATOS DE LA OBRA			
TÍTULO:	DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA INDUSTRIA LECHERÍA MILK DEL CANTÓN SAN PEDRO DE HUACA		
AUTORA:	PAILLACHO PÉREZ MARÍA BELÉN		
FECHA:	19/07/2019		
PROGRAMA:	<input checked="" type="checkbox"/> PREGRADO <input type="checkbox"/> POSGRADO		
TÍTULO POR EL QUE OPTA:	INGENIERA INDUSTRIAL		
DIRECTOR:	MSc. MARCELO VACAS		

2. CONSTANCIAS

El autor manifiesta que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto, la obra es original y que es el titular de los derechos patrimoniales, por lo que asume la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, a los 19 días del mes de julio de 2019

LA AUTORA:

Nombre: María Belén Paillacho Pérez
C.C: 040129371-7



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
FACULTAD DE INGENIERÍA EN CIENCIAS APLICADAS
CARRERA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

**CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE GRADO A FAVOR
DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

Yo, María Belén Paillacho Pérez, con cédula de identidad Nro. 040129371-7, manifiesto mi voluntad de ceder a la Universidad Técnica del Norte los derechos patrimoniales consagrados en la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador, artículos 4,5 y 6, en calidad de autor de la obra o trabajo de grado denominado: **“DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA INDUSTRIA LECHERÍA MILK DEL CANTÓN SAN PEDRO DE HUACA”**, que ha sido desarrollado para optar por el título de: Ingeniera Industrial en la Universidad Técnica del Norte, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente. En mi condición de autora, me reservo los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la Biblioteca de la Universidad Técnica del Norte.

Ibarra, 19 de julio del 2019

LA AUTORA:

Nombre: María Belén Paillacho Pérez

C.C: 040129371-7



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
FACULTAD DE INGENIERÍA EN CIENCIAS APLICADAS
CARRERA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

DECLARACIÓN

Yo, María Belén Paillacho Pérez, con cédula de identidad Nro. 040129371-7, declaro que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; y que esté no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedo los derechos de propiedad intelectual correspondiente a este trabajo, a la Universidad Técnica del Norte, según lo establecido por las Leyes de la Propiedad Intelectual, Reglamentos y Normativa vigente de la Universidad Técnica del Norte.

Ibarra, 19 de julio del 2019

LA AUTORA:

Nombre: María Belén Paillacho Pérez

C.C: 040129371-7



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
FACULTAD DE INGENIERÍA EN CIENCIAS APLICADAS
CARRERA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

CERTIFICACIÓN

MSc. Santiago Marcelo Vacas Palacios, en mi calidad de Director de Trabajo de Grado desarrollado por la señorita estudiante: **PAILLACHO PÉREZ MARÍA BELÉN**, previo a la obtención del título de Ingeniera Industrial.

CERTIFICA

Que, el Proyecto de Trabajo de Grado, “**DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA INDUSTRIA LECHERÍA MILK DEL CANTÓN SAN PEDRO DE HUACA.**”, ha sido elaborado en su totalidad por la señorita estudiante Paillacho Pérez María Belén, bajo mi dirección, para la obtención del título de Ingeniera Industrial. Luego de ser revisada, considerando que se encuentra concluido y cumple con las exigencias y requisitos académicos de la Facultad de Ingeniería en Ciencias Aplicadas, Carrera de Ingeniería Industrial, autoriza su presentación y defensa para que pueda ser juzgado por el tribunal correspondiente.

Ibarra, 19 de julio del 2019

MSc. SANTIAGO MARCELO VACAS PALACIOS
DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
FACULTAD DE INGENIERÍA EN CIENCIAS APLICADAS
CARRERA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

DEDICATORIA

Al creador de todas las cosas, por su infinita bondad, y por haber estado conmigo en los momentos que más necesitaba, por darme salud, fortaleza, responsabilidad y sabiduría, y así haber logrado alcanzar con éxito una de mis metas, y porque tengo la certeza de que su compañía me seguirá guiando durante el resto del camino.

Dedico esta tesis a mi madre Livia Hesmeria, que ha sabido formarme con buenos sentimientos, hábitos y valores, y quien quizá fue la única persona incondicional en los instantes más difíciles. Todo lo que soy ahora y en futuro será gracias a ti mamita.

A mi hermano Brayan que siempre ha estado junto a mí, brindándome su apoyo, muchas veces poniéndose en el papel de padre. A mi hermano, Francisco que con sus ocurrencias alegra mis días. Y a mi pequeño sobrino Maykel, quien desde el primer momento se ha convertido en mi felicidad y una razón más de superación.

A mis abuelitos Purita y Segundo, quienes, con su amor y sabiduría, me han guiado siempre, y con sus bendiciones me siento más segura. A mis tías, tíos a toda la familia Paillacho, quienes, sin dudar, me brindaron su apoyo en todo momento.

Los llevo siempre en el corazón.

María Belén



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
FACULTAD DE INGENIERÍA EN CIENCIAS APLICADAS
CARRERA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, quiero agradecer a Dios y a la Virgen de la Purificación, quienes me guiaron durante esta larga trayectoria, para cumplir uno de los objetivos más importantes en mi vida.

A la Universidad Técnica del Norte por ser la entidad que me permitió la formación profesional para enfrentarme al entorno laboral.

A mis docentes de la Carrera de Ingeniería Industrial por compartirme sus conocimientos esenciales para la vida profesional, de manera muy especial agradezco a mi tutor MSc. Marcelo Vacas por brindarme su tiempo, conocimiento y guiarme para la realización y culminación de este trabajo de grado.

De igual manera agradezco infinitamente a la Junta de socios y trabajadores de la Industria Lechería Milk, quienes me dieron la oportunidad de realizar mi trabajo de grado en sus instalaciones, además de brindarme su incondicional apoyo y cooperación.

A mi madre, Don Alex, hermanos, mis abuelitos y familia entera, por ser pilar fundamental en mi vida, son las personas que me inspiran a superarme cada día, y gracias a ustedes estoy aquí.

A tod@s mis amig@s y compañer@s, quienes fueron parte de este proceso y me permitieron compartir agradables momentos durante toda mi carrera, y de manera muy especial, a Fabio Alexander, quien con cariño, comprensión y paciencia me ha acompañado en este arduo camino.

María Belén

ÍNDICE DE CONTENIDO

AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD	
TÉCNICA DEL NORTE	¡Error! Marcador no definido.
1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA.....	¡Error! Marcador no definido.
2. CONSTANCIAS.....	¡Error! Marcador no definido.
CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE GRADO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE.....	¡Error! Marcador no definido.
DECLARACIÓN.....	¡Error! Marcador no definido.
CERTIFICACIÓN	¡Error! Marcador no definido.
DEDICATORIA	VI
AGRADECIMIENTO	VII
ÍNDICE DE CONTENIDO	VIII
ÍNDICE DE TABLAS	XII
ÍNDICE DE FIGURAS.....	XIII
RESUMEN	XIV
ABSTRACT.....	XV
CAPÍTULO I.....	1
1. GENERALIDADES	1
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.2. JUSTIFICACIÓN	2
1.3. OBJETIVOS	3
1.3.1. Objetivo general.....	3
1.3.2. Objetivos específicos	3
1.4. ALCANCE.....	4
CAPÍTULO II	5
2. MARCO TEÓRICO.....	5
2.1. SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS	5
2.1.1. Sistema.....	5
2.1.2. Gestión	5
2.1.3. Proceso.....	6
2.1.4. Gestión con enfoque a procesos.....	8
2.1.5. Normas ISO.....	9
2.1.6. Norma ISO 9001:2015	11
2.1.7. Información documentada.....	11

2.1.8.	Gestión de la calidad	20
2.2.	ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	23
2.2.1.	Análisis PESTEL	24
2.2.2.	Análisis FODA.....	24
2.2.3.	Misión	25
2.2.4.	Visión.....	25
2.2.5.	Objetivos estratégicos	26
2.2.6.	Estrategia.....	26
CAPÍTULO III.....		27
3.	DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	27
3.1.	LA INDUSTRIA LECHERÍA MILK.....	27
3.1.1.	Datos generales de la empresa	27
3.1.2.	Ubicación geográfica	28
3.1.3.	Antecedentes históricos.....	28
3.2.	ANÁLISIS INTERNO.....	29
3.2.1.	Misión actual.....	29
3.2.2.	Visión actual	29
3.2.3.	Política de calidad actual.....	30
3.2.4.	Objetivos de calidad actual	30
3.2.5.	Valores organizacionales	30
3.2.6.	Estructura organizativa	32
3.2.7.	Talento humano.....	32
3.2.8.	Productos lácteos La Veci.....	33
3.2.9.	Procesos de la cadena de valor.....	33
3.2.10.	Layout	35
3.2.11.	Máquinas y herramientas	37
3.2.12.	Materiales e insumos.....	38
3.2.13.	Análisis del checklist inicial	38
3.3.	ANÁLISIS EXTERNO.....	40
3.3.1.	Factor político	40
3.3.2.	Factor económico	41
3.3.3.	Factor social	42
3.3.4.	Factor tecnológico.....	43
3.3.5.	Factor legal y reglamentario	44

3.3.6.	Resumen PESTEL.....	44
CAPÍTULO IV		46
4.	DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS	46
4.1.	OBJETO Y CAMPO DE APLICACIÓN	46
4.2.	REFERENCIAS NORMATIVAS	46
4.3.	TÉRMINOS Y DEFINICIONES.....	46
4.4.	CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN.....	47
4.4.1.	Comprensión de la organización y de su contexto.....	47
4.4.2.	Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas	53
4.4.3.	Sistema de gestión de la calidad y sus procesos	54
4.4.4.	Mapa de procesos.....	55
4.4.5.	Cadena de valor.....	57
4.5.	LIDERAZGO.....	59
4.5.1.	Liderazgo y compromiso	59
4.5.2.	Política	60
4.5.3.	Roles, responsabilidades y autoridades en la organización	63
4.6.	PLANIFICACIÓN.....	63
4.6.1.	Acciones para abordar riesgos y oportunidades.....	63
4.6.2.	Evaluación y control de riesgos	64
4.6.3.	Matriz de evaluación y control de riesgos	66
4.6.4.	Objetivos de la calidad y planificación para lograrlos	71
4.6.5.	Planificación de los cambios.....	71
4.7.	APOYO.....	72
4.7.1.	Recursos	72
4.7.2.	Competencia.....	74
4.7.3.	Toma de conciencia.	74
4.7.4.	Comunicación.	75
4.7.5.	Información documentada.....	75
4.8.	OPERACIÓN.....	79
4.8.1.	Planificación y control operacional.....	79
4.8.2.	Requisitos para los productos y servicios	81
4.8.3.	Diseño y desarrollo de los productos y servicios	82
4.8.4.	Planificación del diseño y desarrollo	82
4.8.5.	Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente	84

4.8.6.	Producción y provisión del servicio.....	85
4.8.7.	Control de las salidas no conformes	87
4.9.	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	87
4.9.1.	Seguimiento, medición, análisis y evaluación	87
4.9.2.	Auditoría interna	89
4.9.3.	Revisión por la dirección	90
4.10.	MEJORA.....	92
4.10.1.	Generalidades.....	92
4.10.2.	No conformidad y acción correctiva	92
4.10.3.	Mejora continua	92
	CAPÍTULO V.....	94
5.	ANÁLISIS DE RESULTADOS	94
5.1.	DOCUMENTACIÓN ELABORADA.....	94
5.2.	ANÁLISIS DE COSTOS	96
	CONCLUSIONES	98
	RECOMENDACIONES	99
	BIBLIOGRAFÍA.....	100
	ANEXOS.....	104
	ANEXO I: Checklist para el diagnóstico de cumplimiento de los requisitos de la Norma ISO 9001:2015	104
	ANEXO II. Manual de Procesos y Procedimientos.....	116

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Principales Sistemas de Gestión	10
Tabla 2: Clasificación de procesos de acuerdo con la norma ISO 9001	14
Tabla 3. Diferencia entre proceso, procedimiento y procedimiento documentado	16
Tabla 4. Simbología Bizagi Modeler	17
Tabla 5: Análisis FODA.	25
Tabla 6: Información general de la Industria Lechería Milk.	27
Tabla 7. Talento Humano de la Industria Lechería Milk.....	32
Tabla 8. Productos de la marca Veci elaborados por la Industria Lechería Milk.....	33
Tabla 9. Máquinas y Equipos de la Industria Lechería Milk.	37
Tabla 10. Materiales e Insumos de la Industria Lechería Milk.....	38
Tabla 11. Resumen Checklist Industria Lechería Milk.	39
Tabla 12. Acciones de mejora.....	39
Tabla 13. Análisis PESTEL	45
Tabla 14. Análisis FODA de la Industria Lechería Milk.....	48
Tabla 15. Matriz MEFI	49
Tabla 16. Matriz MEFE	50
Tabla 17. Matriz de las partes interesadas de la Industria Lechería Milk.....	54
Tabla 18. Misión	61
Tabla 19. Visión.....	62
Tabla 20. Mapa para la clasificación de riesgos.	64
Tabla 21. Valoración de los controles.....	65
Tabla 22. Calificación del nivel del riesgo.	65
Tabla 23. Matriz de evaluación y control de riesgos	67
Tabla 24. Listado de Fichas de Caracterización	79
Tabla 25. Listado de Procedimientos realizados.....	81
Tabla 26. Entradas de la revisión por la dirección de la Industria Lechería Milk.	91
Tabla 27. Cuadro comparativo situación inicial y situación actual.	94
Tabla 28. Análisis de costes.....	96
Tabla 29. Costo de certificación, registro de acreditación y seguimiento	97
Tabla 30. Costo de implementación de SGC por tesista de la UTN.....	97

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Representación esquemática de un proceso-----	7
Figura 2. Representación de la estructura de la Norma ISO 9001 con el ciclo PHVA-----	8
Figura 3. Pirámide documental requerida para el SGC -----	12
Figura 4. Mapa de procesos con 3 niveles de agrupación -----	13
Figura 5. Diagrama SIPOC -----	19
Figura 6. PESTEL-----	24
Figura 7. Ubicación Geográfica de la Industria Lechería Milk. -----	28
Figura 8. Estructura Organizativa de la Industria Lechería Milk-----	32
Figura 9. Layout Industria Lechería Milk 2018-----	36
Figura 10. Variación del precio del petróleo 2003-2018 -----	42
Figura 11. Índice de precios al consumidor.-----	43
Figura 12. Posicionamiento Estratégico Interno. -----	52
Figura 13. Posicionamiento Estratégico Externo -----	52
Figura 14. Posicionamiento Estratégico Industria Lechería Milk. -----	53
Figura 15. Mapa de procesos Lechería Milk -----	56
Figura 16. Cadena de Valor-----	57
Figura 17. Organigrama Industria Lechería Milk-----	58
Figura 18. Codificación de los Procesos -----	77

RESUMEN

El desarrollo de un Sistema de Gestión por Procesos, está aplicado para la Industria Lechería Milk del cantón san Pedro de Huaca, que es una empresa destinada a la elaboración y comercialización de productos lácteos, el propósito del diseño es la estandarización de los procesos conjuntamente con la elaboración documentación que requiere la norma ISO 9001:2015, esto para un mejor manejo y control dentro de la organización, para ello, el estudio del caso se lo realizó en los procesos estratégicos, operativos y de apoyo de toda la empresa.

En el capítulo I, se detalla los problemas encontradas en la industria y se planteó objetivos, general y específicos que darán resultados de respuestas a la problemática, al igual la justificación del por qué es importante aplicar este diseño y un alcance, este delimitará en donde será enfocado el estudio de investigación que se realizará.

Para el desarrollo del capítulo II, se recopiló información bibliográfica, normas y requerimientos que fundamenten la aplicación y el desarrollo de la gestión por procesos dentro de la organización.

El capítulo III, es un diagnóstico de la situación actual de la Industria Lechería Milk, mediante el análisis del ambiente interno y externo. De la misma forma se aplicó un checklist con el fin de desarrollar el FODA de la institución, para conocer sus puntos fuertes y débiles, partiendo de esto se realizó la formulación de la: misión y visión.

El capítulo IV, es el desarrollo del Diseño de Gestión por Procesos, el cual se deriva de cuatro etapas, la primera es la identificación de los procesos de la industria, mediante un levantamiento de procesos, donde iniciando por el mapa de procesos en la etapa dos. Se aprecia la descripción de los procesos, es decir se muestran, la etapa tres cuenta con el seguimiento de los procesos mediante fichas de indicadores de cada procedimiento, posteriormente la etapa cuatro cuenta con una matriz para la evaluación y control de riesgos en los procesos basada en requerimientos de la norma ISO 9001:2015.

Finalmente, en el capítulo V, se elaboró un análisis de resultados obtenidos frente a una comparación de la situación inicial con la propuesta del diseño de gestión por procesos, se incluye también conclusiones, recomendaciones y los anexos respectivos.

ABSTRACT

The development of a Process Management System is applied to the Lechería Milk Industry of San Pedro de Huaca, which is a company dedicated to the production and marketing of dairy products, the purpose of the design is the standardization of processes together with the preparation of documentation required by ISO 9001:2015, this for better management and control within the organization, for this, the case study was made in the strategic processes, operations and support of the entire company.

In chapter I, the problems found in the industry are detailed and general and specific objectives were proposed that will give results of answers to the problematic, as well as the justification of why it is important to apply this design and a scope, this will delimit where the research study will be focused.

For the development of chapter II, bibliographic information, norms and requirements were compiled to support the application and development of process management within the organization.

Chapter III is a diagnosis of the current situation of the Lechería Milk Industry, through the analysis of the internal and external environment. In the same way a checklist was applied in order to develop the SWOT of the institution, to know its strengths and weaknesses, starting from this the formulation of the mission and vision was made.

Chapter IV is the development of Process Management Design, which is derived from four stages, the first is the identification of industry processes, through a survey of processes, where starting from the map of processes in stage two. The description of the processes is appreciated, that is to say they are shown, stage three counts on the follow-up of the processes by means of cards of indicators of each procedure, later stage four counts on a matrix for the evaluation and control of risks in the processes based on requirements of the norm ISO 9001:2015.

Finally, in chapter V, an analysis of the results obtained was carried out, comparing the initial situation with the proposed process management design, including conclusions, recommendations and the respective annexes.

CAPÍTULO I

GENERALIDADES

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el Ecuador, la agroindustria y la cadena de producción de la leche, son quizá una de las actividades económicas más importantes, por cuanto, “generaron 1,5 millones de empleos directos e indirectos, aportando al Producto Interno Bruto del país (PIB), con el 8% en el 2014” (Ramírez, 2016, pág. 1).

No obstante, la industria ecuatoriana en general, no explota sus capacidades productivas al máximo, pues “el uso de la capacidad instalada de la industria ecuatoriana promedia el 70%; grandes 76%, medianas 65% y pequeñas 61%” (Ministerio de Industrias y Productividad, 2016, pág. 8). A esto se suma, la inexistencia de herramientas que permitan tomar decisiones acertadas en cuanto al control y mejora continua de los procesos, y utilización de recursos de una manera más eficiente.

Esta situación no es ajena al objeto de estudio, la Industria Lechería Milk, que es una pequeña industria, ubicada en el cantón San Pedro de Huaca, dedicada a la fabricación y comercialización de productos lácteos, principalmente queso fresco, mozzarella y doble crema. Sus clientes están ubicados principalmente en ciudades como Ibarra, Quito, Cuenca, y la Costa Ecuatoriana.

A través de visitas técnicas y conversaciones directas con gerencia, se llegó a establecer que esta empresa no cuenta con un modelo de gestión que le permita crecer en el mercado, administrando sus recursos de forma eficiente y garantizando la calidad de sus productos. De la misma manera, no se ha encontrado documentación referente a: mapa de procesos, manual de procesos y procedimientos, fichas de procesos, registros, política de calidad, que, ante la ausencia de estos requerimientos como tal, los trabajadores no tienen definido con exactitud

cuáles son sus responsabilidades y actividades diarias, por esta razón, se puede observar desorganización en el trabajo, tiempos y movimientos innecesarios, acumulación de desperdicios en cada proceso, reprocesamiento del producto, uso inadecuado de la maquinaria, riesgos de contaminación de la materia prima, quejas de los proveedores y clientes.

1.2. JUSTIFICACIÓN

En primera instancia, la ejecución del presente proyecto de investigación académica se justifica en el objetivo 4 y 5 establecido por el Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021 “Toda una Vida”, puesto que en el objetivo 4 menciona: “Consolidar la sostenibilidad del sistema económico social y solidario, y afianzar la dolarización”, y este a la vez en la política 4.8 que dice: “Incrementar el valor agregado y el nivel de componente nacional en la contratación pública, garantizando mayor participación de las MIPYMES y de los actores de la economía popular y solidaria”; Así también, en el objetivo 5 que dice “Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible de manera redistributiva y solidaria”, y este a la vez en la política 5.2 que dice “Promover la productividad, competitividad y calidad de los productos nacionales, como también la disponibilidad de servicios conexos y otros insumos, para generar valor agregado y procesos de industrialización en los sectores productivos con enfoque a satisfacer la demanda nacional y de exportación”. (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2017)

Esta propuesta conlleva la existencia de beneficiarios directos e indirectos, los beneficiarios directos son primero la empresa, puesto que esta investigación busca mejorar y estandarizar los procesos, detectar áreas de intervención, asignar responsables y definir claramente metas de calidad para los productos que elabora la industria Lechería Milk, permitiéndole así, ser una empresa más productiva, competitiva y rentable; segundo los trabajadores, porque podrán acceder a beneficios económicos por dicho incremento,

estabilidad en su trabajo y la reducción de esfuerzos en el desempeño de sus actividades diarias. Mientras que los beneficiarios indirectos, son la sociedad en general, por la generación de nuevos empleos para los pobladores del sector y una mayor participación monetaria para el país y la Universidad Técnica del Norte debido al cumplimiento de sus programas de investigación y vinculación con la sociedad.

Un sistema de gestión de calidad basado en la Norma ISO 9001:2015, es un tema de investigación de mucho interés en la actualidad, debido que la implantación de esta norma significaría una diversidad de beneficios, entre los principales se encuentran la apertura de nuevos mercados gracias a la calidad del producto ofertado, organización del trabajo, disminución de reprocesos haciendo a la empresa más competitiva, estandarización de los procesos disminuyendo costos operativos, buena relación con los clientes , entre otros.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo general

Diseñar un modelo de sistema de gestión que permita la estandarización de los procesos de la Industria Lechería Milk, ubicada en el cantón San Pedro de Huaca.

1.3.2. Objetivos específicos

- Fundamentar teóricamente la gestión por procesos utilizando la norma ISO 9001: 2015, para orientar la propuesta hacia la estandarización de los procesos.
- Realizar un diagnóstico inicial de los procesos que realiza la Industria Lechería Milk, a través de un método que permita conocer el estado actual de la misma.
- Diseñar un modelo de sistema de gestión procesos para la Industria Lechería Milk, orientado al mejoramiento de la calidad bajo los requerimientos de la norma ISO 9001-2015.

1.4. ALCANCE

La presente investigación abarca las siguientes áreas: procesos estratégicos, operativos y de apoyo de la Industria Lechería Milk, del cantón San Pedro de Huaca. El área de mayor impacto es el área operativa, por cuanto en esta área es evidente la acumulación de desperdicios y desorganización del trabajo.

Es por ello, que se elaborará la documentación concerniente a política de calidad, objetivos de calidad y planes para alcanzarlos, fichas de procesos, procedimientos para las áreas antes mencionadas, instructivos, formatos de registros, procedimientos para abordar los riesgos y oportunidades, además de indicadores de productividad y calidad.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS

2.1.1. Sistema

Un sistema es un conjunto de elementos mutuamente relacionados que interactúan entre sí, de tal modo que se pueda preciar como un solo conjunto, y de esta forma dar cumplimiento de los objetivos de una organización. (Gutiérrez, 2010)

En concordancia con la definición anterior, se puede exponer que, un sistema es el conjunto de procesos que tienen por finalidad la consecución de un objetivo. Dicho de otra manera, el sistema es conjunto de elementos interrelacionados que persiguen un objetivo común. (Pérez, 2015)

2.1.2. Gestión

La gestión en una organización, es una disciplina que permite administrar los recursos de forma eficiente, puesto que, una gestión permite ejecutar actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización. (ISO 9000, 2015)

Así también, Bravo (2008) afirma que la gestión de procesos puede ser descrita como una forma sistémica de identificar, comprender e incrementar el valor agregado de los procesos de la empresa, y de esta manera elevar el nivel de satisfacción de las partes interesadas.

Un sistema de gestión es el conjunto de elementos de una organización interrelacionados o que interactúan para establecer políticas, objetivos y procesos para establecer estos objetivos. (ISO 9000, 2015)

2.1.3. Proceso

La palabra Proceso proviene del latín *processus* que significa: avance, progreso. A continuación, se detallan algunas definiciones de los autores más relevantes:

Según la Norma ISO 9000:2015, un proceso es el conjunto de actividades mutuamente relacionadas que utilizan entradas para proporcionar un resultado previsto.

Un proceso es una secuencia de tareas o actividades interrelacionadas, que tiene como fin producir un determinado resultado (producto o servicio), a partir de unos elementos de entrada y que se vale para ello de unos ciertos recursos. Se podría decir también que es una secuencia de actividades que van añadiendo valor mientras se produce un determinado producto o servicio a partir de determinadas aportaciones. (Alcalde San Miguel, 2010, pág. 90)

Para complementar lo anteriormente expuesto, se puede decir que un proceso es un conjunto de actividades de trabajo interrelacionadas, que se caracterizan por requerir ciertos insumos (inputs: productos o servicios obtenidos de otros proveedores) y actividades específicas que implican agregar valor, para obtener ciertos resultados (outputs). (Mallar, 2008)

Harrington (2005) manifiesta que, un proceso corresponde a la secuencia de actividades mutuamente relacionadas y enfocadas en generar un valor agregado a los inputs del proceso con el fin de alcanzar un producto o servicio capaz de satisfacer las necesidades de los clientes.

En la Figura 1 que se muestra a continuación, proporciona la representación esquemática de los elementos de un proceso, además de los puntos de control y seguimiento, que varían de acuerdo a los riesgos presentes en el mismo proceso.

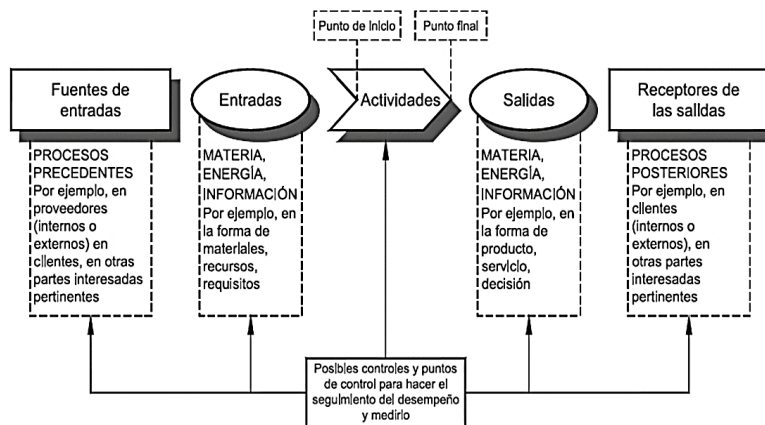


Figura 1. Representación esquemática de un proceso

Fuente: (ISO 9001,2015)

2.1.3.1. Elementos de un proceso

Un proceso se forma de los siguientes elementos:

- **Entradas:** materiales, componentes, información, energía, etc., que son necesarios para realizar el proceso.
- **Salidas:** resultado obtenido en el proceso.
- **Proveedor:** es el que proporciona las entradas al proceso (puede ser proveedor interno o externo)
- **Cliente:** destinatario del proceso (puede ser cliente externo o interno)
- **Recursos:** elementos que se necesitan para llevar a cabo el proceso
- **Actividades:** suma de tareas que se agrupan en un procedimiento.
- **Procedimiento:** forma específica de llevar a cabo una actividad
- **Indicador:** medida de una característica del proceso.
- **Propietario del proceso:** responsable del proceso.
- **Controles:** elementos que permiten comprobar el estado del proceso. (Alcalde

San Miguel, 2010, pág. 91)

2.1.4. Gestión con enfoque a procesos

Existen numerosos conceptos acerca de la gestión con enfoque a procesos, puesto varios autores lo definen con una perspectiva constante.

Para Bravo (2011), la gestión por procesos es una disciplina de gestión enfocada en el cliente, permitiendo así a la organización identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y hacer más eficientes todos los procesos.

Por otro lado, Aldana de Vega, et al. (2013), resume la gestión por procesos en la identificación de los procesos claves de la organización y nombrar responsables, organizarlos, revisarlos y mejorarlos de manera continua.

La comprensión y gestión de los procesos como un sistema conlleva a la organización al cumplimiento de los objetivos previstos, y a la mejora del desempeño global de la organización, la gestión de los procesos y el sistema en conjunto puede alcanzarse a través de la aplicación del Ciclo de Deming (PHVA), como se indica en la Figura 2, mostrada a continuación.

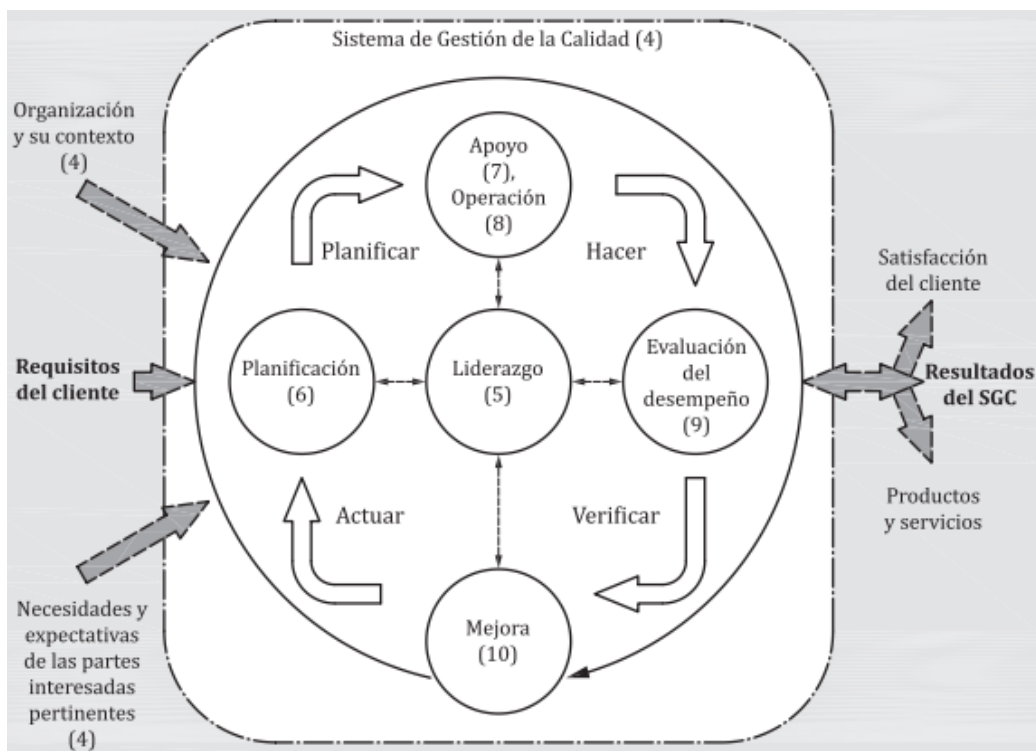


Figura 2. Representación de la estructura de la Norma ISO 9001 con el ciclo PHVA

Fuente: (ISO 9001, 2015)

La aplicación del enfoque a procesos en un sistema de Gestión de Calidad permite:

- La comprensión y la coherencia en el cumplimiento de los requisitos
- La consideración de los procesos en términos del valor agregado
- El logro del desempeño eficaz del proceso
- La mejora de los procesos con bases en la evaluación de los datos e

información. (ISO 9001, 2015)

2.1.4.1. Pensamiento basado en el riesgo

El pensamiento basado en el riesgo es fundamental para alcanzar un sistema de gestión de calidad eficaz, y se basa en establecer acciones preventivas para eliminar no conformidades potenciales, analizar las no conformidades que ocurra, y tomar las acciones necesarias para eliminar o minimizar su ocurrencia.

Según la Norma (ISO 19011, 2018) se puede definir al riesgo como efecto de la incertidumbre, y dicha incertidumbre puede tener efectos positivos o negativos. Para abordar, tanto riesgos como oportunidades, es necesario la consideración de los riesgos asociados a cada actividad, puesto que la correcta gestión del riesgo, hace que sus efectos se vean mitigados y sus consecuencias no sean tan adversas como lo serían si el riesgo no se gestionase.

La alta dirección, será la encargada de planificar acciones para abordar riesgos y oportunidades, con el fin de aumentar la eficacia del SGC, alcanzar mejores resultados y prevenir efectos negativos.

2.1.5. Normas ISO

Los Sistemas de Gestión creadas por la Organización Internacional de Normalización (ISO), que se encuentran estrechamente relacionadas con la calidad del producto y que pueden

ser aplicadas a cualquier tipo de organizaciones, independientemente del tamaño y características, son las que se muestran a continuación en la Tabla 1.

Tabla 1. Principales Sistemas de Gestión

PRINCIPALES SISTEMAS DE GESTIÓN	
ISO 9000	<p>SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD - FUNDAMENTOS Y VOCABULARIO</p> <p>Describe los fundamentos de los Sistemas de Gestión de la Calidad y establece la terminología relacionada con ellos.</p>
ISO 9001	<p>SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD – REQUISITOS</p> <p>Especifica los requisitos que deben cumplir los Sistemas de Gestión de la Calidad en toda organización que necesite demostrar su capacidad para proporcionar productos y servicios que cumplan con los requerimientos de sus clientes y los reglamentos que le sean de aplicación. Su objetivo es aumentar la satisfacción del cliente.</p>
ISO 9004	<p>SISTEMA DE GESTIÓN PARA EL ÉXITO DE UNA ORGANIZACIÓN</p> <p>Establece las directrices o requisitos para la excelencia o “Calidad Total” de cara a la mejora continua de la organización. La norma integra en la gestión todas aquellas actividades que puedan influenciar en la satisfacción tanto de los clientes como de las partes interesadas.</p>
ISO 19011	<p>DIRECTRICES PARA LA AUDITORÍA DE SISTEMAS DE GESTIÓN</p> <p>Proporciona orientación sobre la auditoría de los sistemas de Gestión, incluyendo los principios de la auditoría, la gestión de un programa de auditoría y la realización de auditorías de sistemas de gestión, así como la orientación sobre la evaluación de la competencia de las personas que participan en el proceso de auditoría.</p>
ISO 31000	<p>SISTEMAS DE GESTIÓN DE RIESGOS Y SEGURIDAD</p> <p>Recoge una serie de buenas prácticas internacionales que proporcionarán la eficiente gestión de los riesgos a todos los niveles, especialmente a nivel operativo, de gobierno y, muy importante, a nivel de la confianza de las partes interesadas.</p>

Elaborado por: Ma. Belén Paillacho

2.1.6. Norma ISO 9001:2015

La Norma ISO 9001:2015 sistema de gestión de calidad, es una decisión estratégica para una organización que le puede ayudar a mejorar su desempeño global y proporcionar una base sólida para las iniciativas de desarrollo sostenible.

Los beneficios potenciales para una organización que implementa un sistema de gestión de calidad basado en esta norma son:

- La capacidad de proporcionar regularmente productos y servicios que satisfagan los requerimientos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables.
- Facilitar oportunidades de incrementar la satisfacción del cliente.
- Abordar riesgos y oportunidades asociadas con su contexto y objetivos.
- La capacidad de demostrar la conformidad con requisitos del sistema de Gestión de calidad especificados. (ISO 9001, 2015)

2.1.7. Información documentada

El término información documentada, en la norma ISO 9001:2015, contempla todos los requisitos de documentos inmersos en la norma. La información requerida por el sistema de Gestión de Calidad, se muestra a continuación en la Figura 3.

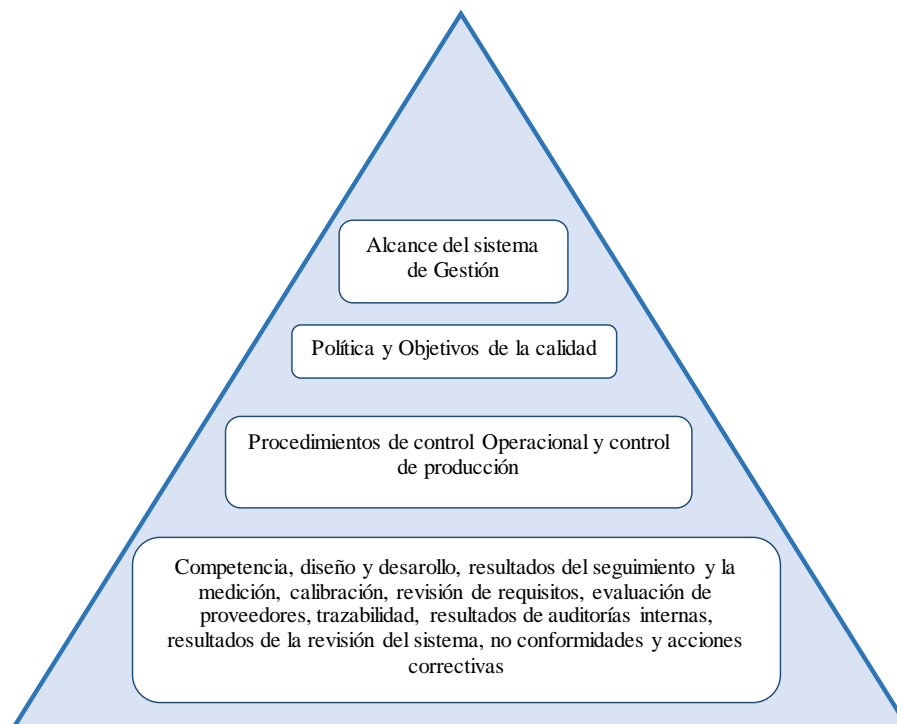


Figura 3. Pirámide documental requerida para el SGC

Fuente: (Lopez Lemos, 2015)

Elaborado por: Ma. Belén Paillacho (2019)

2.1.7.1. Manual de procesos y procedimientos

El manual de procesos y procedimientos es un componente del sistema de gestión de calidad, éste contiene información detallada, sistemática e integral acerca de los procesos claves de la organización, como: procedimientos, instructivos, fichas de caracterización de procesos y fichas de indicadores de las distintas operaciones que se realizan en una organización.

2.1.7.2. Elementos de un manual de procesos

El manual debe contener la información básica y cumplir con la siguiente estructura:

- Portada o carátula.
- Objeto.
- Campo de aplicación.
- Definiciones.
- Responsables.
- Desarrollo

- Documentos de Referencia.
- Tablas de revisiones. (López Lemos, 2015, pág. 89)

2.1.7.3. Mapa de procesos

La elaboración del mapa de procesos constituye el punto de partida en el desarrollo e implantación de un sistema de gestión de calidad, razón por la cual, es considerada como una de las etapas más fundamentales y críticas. (López Lemos, 2015)

Es una representación gráfica donde se muestran los macroprocesos y se describe la relación que existe entre ellos y su característica primordial radica en la claridad con la que se presentan los vínculos de los procesos, tales como información, recursos económicos, influencia, autoridad, productos físicos, entre otros. (Giopp, 2005)

El nivel del mapa de procesos se relaciona con el tamaño de la organización y la complejidad de sus actividades, y sencillamente describe los procesos claves de la organización, para lo cual, un modelo sencillo podría constar de tres niveles de agrupación, como se muestra en la Figura 4.

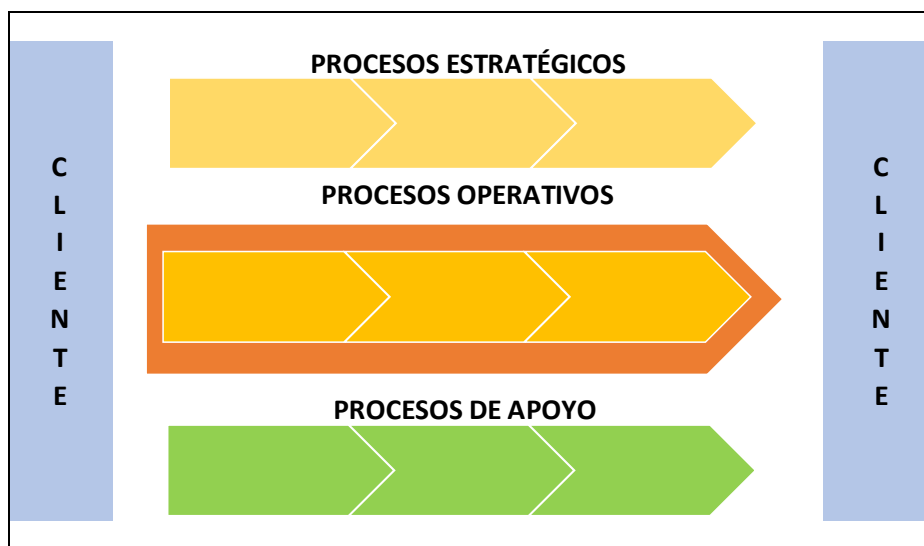


Figura 4. Mapa de procesos con 3 niveles de agrupación
Fuente: Ma. Belén Paillacho

- **Procesos Estratégicos:** son los que están relacionados con la dirección, se refieren a la política, estrategia, planes de mejora, etc. Que consiguen armonizar los procesos operativos con los de apoyo.

- **Procesos Generadores de valor:** son los involucrados con la elaboración del producto o la prestación del servicio. Van desde el producto hasta la entrega y facturación.

- **Procesos de Apoyo:** son aquellos que brindan apoyo a los procesos operativos, aportándoles los recursos necesarios. Son procesos en los que el cliente es interno.
(Alcalde San Miguel, 2010, pág. 96)

En la tabla 2, que se muestra a continuación se señala la clasificación de los procesos según la norma ISO 9001.2015.

Tabla 2: *Clasificación de procesos de acuerdo con la norma ISO 9001*

TIPOS DE PROCESO	PROCESOS REFERENTES A LA NORMA
Procesos Estratégicos	Responsabilidades de la dirección Factores clave y estratégicos.
Procesos Operativos	Procesos generadores de valor Prestación de servicios
Procesos de Apoyo	Gestión de recursos Medición, análisis y mejora

Elaborado por: Ma. Belén Paillacho (2019)

2.1.7.4. Caracterización de los procesos

Las fichas de caracterización de los procesos son documentos que reúnen de forma ordenada y simplificada los principales elementos que se debe tener en cuenta en un proceso, tales como:

- Objetivos o misión del proceso.
- Entradas (inputs) y salidas (outputs).
- Actividades que forman parte del proceso.

- Responsable del proceso.
- Recursos necesarios para llevar a cabo el proceso.
- Registros que se generan durante el proceso.
- Indicadores de seguimiento y medición y sus criterios de control.

2.1.7.5. Procedimiento

“Un procedimiento es la forma especificada de llevar a cabo una actividad o un proceso” (ISO 9000, 2015, pág. 20).

Los procedimientos suelen responder a las siguientes preguntas básicas: quién, qué, cuándo, dónde y por qué se realiza la actividad. Además, es importante que se defina en forma esquemática mediante diagramas cómo se realiza un determinado trabajo y con qué se relaciona, dejando los detalles específicos para las instrucciones de trabajo. Aquí se pueden incluir mapas de proceso, diagramas de flujo, fichas de proceso, etc. (Alcalde San Miguel, 2010, pág. 115)

Hay que tener en cuenta la diferencia entre procedimiento/procedimiento documentado y proceso, puesto que a menudo existen confusiones entre estos conceptos. Se puede decir que los procedimientos detallan información de cómo se hace una determinada tarea, mientras que el proceso se ocupa de qué se hace en una determinada etapa del proceso productivo. A continuación, en la Tabla 3, se presenta una breve explicación con la que se tendrá en claro los siguientes términos:

Tabla 3. Diferencia entre proceso, procedimiento y procedimiento documentado

PROCESO ¿Qué se hace?	PROCEDIMIENTO ¿Cómo se hace?
Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados	Forma específica para llevar a cabo una actividad o un proceso. Un procedimiento puede estar documentado o no. La estructura, formato (escrito, vídeo, fotográfico...) e incluso soporte (papel, electrónico) quedan a criterio de la organización.

Fuente: (Lopez Lemos, 2015)

Elaborado por: Ma. Belén Paillacho (2019)

Los procedimientos documentados pueden incluir los siguientes contenidos:

-Objetivo y alcance: Para concretar desde el principio a quién va destinado el procedimiento y las áreas de trabajo que incluye.

-Definiciones: En algunos casos, puede ser de interés incluir la definición de algún término o concepto especialmente novedoso o complejo.

-Responsabilidad y autoridad: De las personas que intervienen en las actividades descritas.

-Descripción de actividades: Con el nivel de detalle que se requiera en función de la complejidad de las actividades y de las competencias de las personas a las que va destinado el procedimiento (Lopez Lemos, 2015, pág. 45).

2.1.7.6. Diagramas de flujo

Los diagramas de flujo son representaciones gráficas donde se detallan de forma secuencial de las actividades que constituyen el proceso, este tipo de diagramas son muy útiles para el análisis de los procesos, pues permiten identificar las etapas que generan problemas, cuellos de botella, etc. (Lopez Lemos, 2015)

La representación de las actividades en este tipo de diagramas permite una interpretación más fácil y rápida para quien haga uso del mismo, pues definen secuencias precisas y evitan



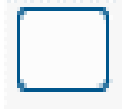

errores como la duplicidad de tareas y permiten asignar responsabilidades de forma muy concreta.

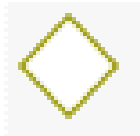
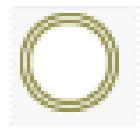
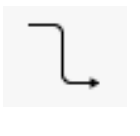
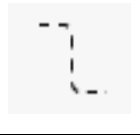

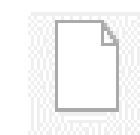

2.1.7.7. Elementos de un diagrama de flujo

Para la diagramación de los procesos se utilizará el software BIZAGI MODELER, que es una herramienta gratuita de BPM (Business Process Model) para crear, optimizar y publicar diagramas de proceso, y con ello garantizar el incremento de la eficiencia y la gobernabilidad de la organización.

En la Tabla 4 se muestra la simbología de Bizagi Modeler, con la descripción de cuando utilizarlo.

Tabla 4. Simbología Bizagi Modeler

ELEMENTO	DEFINICIÓN	SÍMBOLO
Inicio	Indica donde un proceso comenzará. en términos de flujos de secuencia, el evento de inicio comienza el flujo del proceso, y, por lo tanto, no tendría ningún flujo de secuencia de entrada-ningún flujo de secuencia puede conectarse a un evento de inicio	
Evento de Fin	El evento de fin indica donde un proceso terminará. en términos de flujo de secuencia, el evento de fin termina el flujo del proceso, y, por lo tanto, no se tendrán flujos de secuencia de salida-no se puede conectar un flujo de secuencia de salida de un evento de fin.	
Tarea	Una tarea es una actividad atómica que es incluida dentro de un proceso. Una tarea es usada cuando el trabajo en el proceso no es descompuesto. Generalmente, un usuario final y/o una aplicación son los encargados de ejecutar la tarea.	
Subproceso	Un subproceso es una actividad que contiene otras actividades (un proceso). El proceso dentro del proceso es dependiente del proceso padre y tiene visibilidad de los datos globales del padre. no es requerido mapeo de datos.	

Compuerta	Las compuertas exclusivas (decisiones), son ubicaciones dentro de un proceso de negocio donde un flujo de secuencia puede tomar 2 o más caminos alternativos	
Evento Intermedio	El evento intermedio indica donde sucede algo (un evento) en algún lugar entre el inicio y el fin de un proceso, esto afectará el flujo del proceso, pero no empezará ni (directamente) terminará el proceso.	
Flujo de Secuencia	Un flujo de secuencia es usado para mostrar el orden en que las actividades serán, ejecutadas en un proceso. cada flujo tiene un solo origen y un solo destino.	
Asociación	Una asociación es usada para asociar información y artefactos con objetos de flujo, texto y objetos gráficos no de flujo pueden ser asociados con objetos de flujo.	
Flujo de Mensaje	Un flujo de mensaje es usado para mostrar el flujo de mensajes entre dos entidades que están preparadas para enviarlos y recibirlos. En BPMN, dos pools diferentes en el diagrama pueden representar las dos entidades	
Objeto de Datos	Los objetos de datos proveen información acerca de cómo los documentos, datos y otros objetos son usados y actualizados durante el proceso. Aunque el nombre "objeto de datos" puede implicar un documento electrónico, pueden usarse para representar diversos tipos de objetos, tanto electrónicos como físicos.	
Depósito de Datos	Un depósito de datos ofrece a las actividades un mecanismo para consultar o actualizar información almacenada que persistirá más allá del alcance del proceso.	

Fuente: (Bizage Modeler, 2018).

Elaborado por: Ma. Belén Paillacho (2019).

2.1.7.8. Diagrama SIPOC

El diagrama SIPOC, es una herramienta útil y práctica que permite visualizar de manera sencilla y general el proceso. Su nombre viene dado por sus siglas en inglés Source-Inputs-Process-Outputs- Customers, que traducidas al español serían Proveedores-Insumos- Proceso-Salida- Cliente.

Este esquema es aplicable a organizaciones en todos los niveles, de hecho, el diagrama SIPOC permite visualizar la interacción que tienen los procesos de toda la organización, puesto que, permite representar las actividades cómo el resultado de un proceso, y cómo estas se convierten en la entrada de otro, de tal manera que, al final podemos visualizar a toda la organización como un conjunto de procesos interrelacionados. La estructura básica de este diagrama se puede observar en la Figura 5, que se muestra a continuación.

El diagrama SIPOC cuenta con las siguientes partes implicadas:

- ✓ **Proveedor** es cualquier persona que suministre algún insumo o recurso.
- ✓ **Insumo** es todo aquello que se requiera para realizar nuestro proceso, y puede ser desde información, materiales, actividades o recursos.
- ✓ **Proceso** es un conjunto de actividades o eventos (coordinados u organizados) que se realizan o suceden (alternativa o simultáneamente) con un fin determinado.
- ✓ **Salida** es el resultado del proceso.
- ✓ **Cliente** es la persona o proceso (interno o externo) que se ve afectada por el resultado del proceso. (Tovar, 2007, pág. 38)

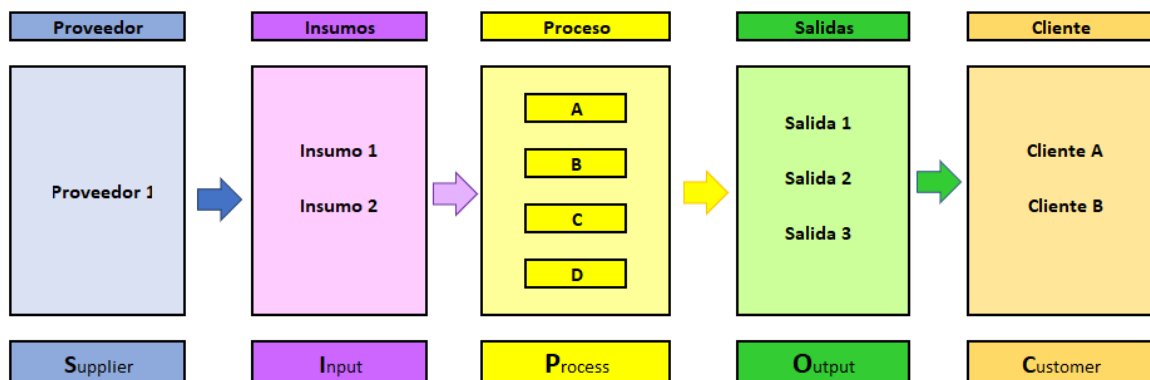


Figura 5. Diagrama SIPOC
Elaborado por: Ma. Belén Paillacho (2019)

2.1.8. Gestión de la calidad

Existen múltiples conceptos de calidad, puesto que, su evolución a través del tiempo, ha permitido se oriente cada vez más a la satisfacción plena del cliente. A esto se suma, que el concepto de calidad es una percepción propia de cada individuo. A continuación, se detallan algunos conceptos, que fueron importantes para el desarrollo de esta investigación.

La calidad es el conjunto de atributos o propiedades de un objeto, de los cuales se emite un juicio de valor. (Gutiérrez, 2010, pág. 23)

La norma ISO 9000 (2015), hace mención a la calidad de los productos y servicios de una organización, como la capacidad para satisfacer a los clientes, y por el impacto previsto y el no previsto sobre las partes interesadas pertinentes. Además, agrega que, la calidad de los productos y servicios incluye no solo su función y desempeño previstos, sino también su valor percibido y el beneficio para el cliente.

La calidad puede definirse también, como “el hecho de satisfacer o superar las peticiones del cliente ahora y en el futuro. Ello figura que el producto o el servicio es apto para el consumo del cliente”. (Schroeder, Goldstein, & Rungtusanatham, 2011, p. 157)

La gestión de calidad es una ventaja competitiva para las organizaciones, debido a que tiene impacto estratégico en la empresa, pues, pone especial énfasis en el mercado y las necesidades del cliente. Esto conlleva, a que el sistema como tal, ya no es un método para evitar quejas y reclamos de los clientes insatisfechos, pues ahora, su enfoque es crear sistemas y actividades para hacer bien las cosas a la primera y no esperar a que se produzca el error para corregirlo, (detectar las cosas mal hechas antes de que se produzca) y de mejora continua de la calidad de todos los procesos de la empresa. (Ruiz, 2004)

2.1.8.1. Principios de la gestión de la calidad

La gestión de la calidad se basa en 7 principios fundamentales, los mismos que se describen en la Norma ISO 9001, y están enfocados principalmente en el cumplimiento de la satisfacción del cliente. Estos principios son:

- Enfoque al cliente
- Liderazgo
- Compromiso con las personas
- Enfoque a procesos
- Mejora
- Toma de decisiones basada en la evidencia
- Gestión de las relaciones

2.1.8.2. Política de calidad

La política de calidad es una declaración de intenciones, que suele resumirse y concentrarse en un documento breve, de no más de una página. Es necesario que el mensaje que incluya la política de calidad sea claro, concreto y conciso... pues debe, no solo, ser comunicado al personal de la organización sino también comprendido por este. (Lopez Lemos, 2015, pág. 35)

2.1.8.3. Objetivos de calidad

Los objetivos de calidad son los retos que se marca la organización para su sistema de gestión. Deben ser coherentes con la política de calidad, y estar orientados hacia la mejora continua de la organización y sus grupos de interés. Por otro lado, deben ser definidos en términos medibles y cuantificables, y ser realistas y alcanzables, de lo contrario, lo único que generan es frustración y desencanto. (Lopez Lemos, 2015, pág. 36)

2.1.8.4. Indicadores de gestión

La norma ISO 9001:2015, en el apartado 4.4.1, destaca la importancia de determinar los criterios y los métodos necesarios para asegurar el funcionamiento y el control efectivo, dentro de la organización. Así mismo, en el literal 9, evaluación del desempeño, menciona que la organización debe realizar el seguimiento, medición, análisis y evaluación del Sistema de Gestión de Calidad a través de indicadores de desempeño. Los indicadores permiten efectuar mediciones en tres ámbitos de control: proceso, producto y resultado.

Es así que, William Thomson Kelvin, afirma en una de sus frases más conocidas, expone la importancia del control de los procesos a través de indicadores, “Lo que no se define no se puede medir, lo que no se mide, no se puede mejorar y lo que no se mejora, se degrada siempre”.

La evaluación del desempeño se puede realizar principalmente en 4 dimensiones:

1. **Eficacia:** Se refiere a la ejecución de acciones, optimizando y control de los recursos existentes, evaluar los recursos asignados y el grado de aprovechamiento de los mismos.
 2. **Eficiencia:** Determina el grado de cumplimiento de los objetivos del área o institución, este indicador está en relación al nivel de satisfacción de los usuarios.
 3. **Economía:** hace referencia a la capacidad de optimizar los recursos financieros en pos de cumplirla misión institucional.
 4. **Calidad del Servicio:** constituye la capacidad que se tiene para responder en forma rápida y oportuna a los clientes internos y externos.
- (Briones, 2014)

2.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO

La Norma ISO 9001:2015, en el apartado 4. Contexto de la Organización establece como requisito que “la organización debe determinar las cuestiones externas e internas que son pertinentes para su propósito y su dirección estratégica y que afectan a su capacidad para lograr los resultados previstos de su sistema de gestión de la calidad”. (ISO 9001, 2015, pág. 1)

Los principales aspectos que deberá tomarse en cuenta en este análisis son los siguientes:

- ✓ **Competidores potenciales:** Es necesario conocer aquellas organizaciones que, aunque por el momento no están en el mercado, en un futuro si lo estarán.
- ✓ **Competidores directos:** En primer lugar, habría que preguntarse ¿Quiénes son? ¿Qué planes tienen definidos? o ¿En qué se diferencian de nuestra organización?
- ✓ **Ámbito económico:** Evalúa el desarrollo y alcance de los aspectos económicos más influyentes, entre ellos: inversiones, empleo, consumo, etc. a nivel global y local.
- ✓ **Ámbito tecnológico:** Se contemplará si existen nuevos modos de fabricar o nuevos materiales, cuáles son las tecnologías empleadas por los líderes del mercado, cómo están influyendo las nuevas herramientas de comunicación, etc.
- ✓ **Ámbito socio-cultural:** Para conocer en qué puesto está nuestra organización para la sociedad, cómo se puede ver afectado según los cambios que ocurren en la sociedad.
- ✓ **Productos o servicios:** Se tendrá en cuenta este tema para descubrir si existen diversas maneras de lograr la satisfacción de los clientes, cuáles son las alternativas existentes en el mercado o cuales se podrían desarrollar.
- ✓ **Ámbito legal:** Tener en cuenta aquellas normas que puedan influir en el desarrollo de la organización, ya sean aquellas que funcionen de forma favorable como las que apliquen restricciones.

✓ **Otros:** Por ejemplo, aspectos tales como el ámbito educativo, el turismo, el clima, etc. (ISOTools, 2016)

La identificación y análisis de las cuestiones externas e internas que afectan a la organización son de vital importancia para alcanzar el éxito, pues con ello, se aminorará los efectos de las amenazas y acrecentará las oportunidades. Para el análisis del entorno, existen diversas herramientas, las más utilizadas son el PESTEL y el FODA.

2.2.1. Análisis PESTEL

En la Figura 6, se puede observar el esquema básico de la herramienta PESTEL.

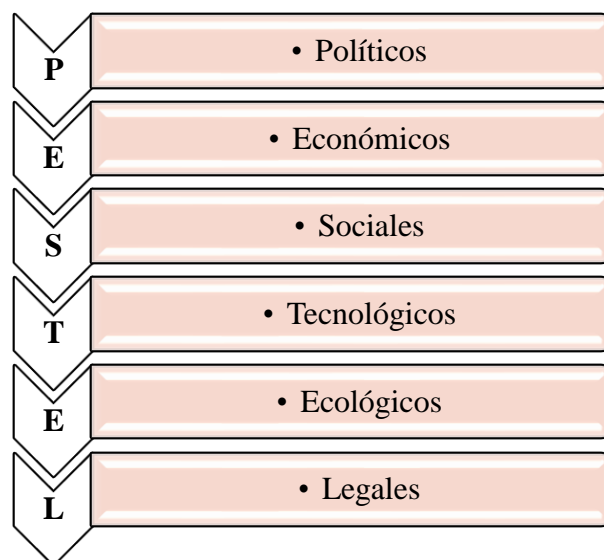


Figura 6. PESTEL
Elaborado por: Ma. Belén Paillacho (2019)

2.2.2. Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta de análisis estratégico, que permite considerar los factores internos de una organización (fortalezas y debilidades) y los factores externos del entorno (oportunidades y amenazas), que sirve de base para la toma de decisiones.

En la Tabla 5, se muestra un breve análisis de los aspectos que se toman en cuenta al realizar un FODA.

Tabla 5: *Análisis FODA.*

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Aspectos positivos que tienen que ver con la propia organización	Aspectos positivos relacionados con el entorno externo.
DEBILIDADES	AMENAZAS
Aspectos pocos consolidados o áreas de mejora que tienen un origen interno.	Aspectos negativos que provienen del exterior

Fuente: (López Lemos, 2015)
Elaborado por: Ma. Belén Paillacho (2019)

2.2.3. Misión

“La misión es una declaración escrita en la que se concreta la razón de ser o propósito de una organización”. (Sainz, 2003)

El enunciado de misión debe ser conciso, abarcar la esencia de la organización y proveer los fundamentos para definir las responsabilidades funcionales de las unidades subordinadas dentro de la jerarquía, incluyendo:

- Tipo de organización
- Lo que hace la organización
- Cómo lo hace
- Para quién lo hace
- Por qué lo hace

2.2.4. Visión

“La visión se puede definir como una declaración que determina dónde queremos llegar en el futuro”. (Martínez, 2005)

La visión sirve para orientar a la organización y constituye la principal base para desarrollar objetivos, la visión debe acoger las siguientes características: ser compartida, ser de amplio alcance y a la vez detallada, ser positiva e inspiradora, invitar a capturar los pensamientos y

el sentir de las personas de la organización, convencer al personal, a directivos y autoridades de que vale la pena invertir en esfuerzo para alcanzarla.

2.2.5. Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos son los resultados específicos que pretenden alcanzar las instituciones para realizar su visión y misión. Sirven como modelos para alcanzar las metas trazadas y deben expresarse en términos insumables o cuantificables y tener tiempo límite para su ejecución. (Luna González, 2014)

2.2.6. Estrategia

Son los medios para alcanzar los objetivos, puesto que definen claramente que se va hacer y los medios para lograrlos. (Torres Hernández, 2014)

CAPÍTULO III

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

3.1. LA INDUSTRIA LECHERÍA MILK

La Industria Lechería Milk es una pequeña empresa, ubicada en el cantón San Pedro de Huaca, dedicada a la elaboración y comercialización de productos lácteos de calidad. Sus principales clientes se encuentran en la región Costa y Sierra del país. Actualmente, se procesan más de 13000 litros de leche diarios.

3.1.1. Datos generales de la empresa

En la Tabla 6, se pueden apreciar los datos generales de la Industria Lechería Milk.

Tabla 6: Información general de la Industria Lechería Milk.

Razón Social	Industria Lechería Milk
Categoría	Elaboración y comercialización de productos lácteos
Representante Legal	Ing. Wilmer Oswaldo Guevara Osejos
RUC	0401207600001
Jefe de Producción	Sra. Joba Guevara
Ámbito geográfico	Provincia de Carchi
Ubicación	San Pedro de Huaca
Dirección	Barrio El Valle. Vía Pispud
Horario de Trabajo operarios	Lunes a viernes 8:00 – 17:00 Sábado y Domingo 8:00 – 16:00
Teléfono Empresarial	0987467086

Fuente: (Industria Lechería Milk, 2017)
Elaborado por: Ma. Belén Paillacho (2019)

3.1.2. Ubicación geográfica

La Industria Lechería Milk, se encuentra localizada en la provincia del Carchi, en el cantón San Pedro de Huaca, en el Barrio El Valle, en el traspaso a la vía del Barrio Pispud. En la Figura 7 se muestra la ubicación geográfica de donde está situada la Industria Lechería Milk.

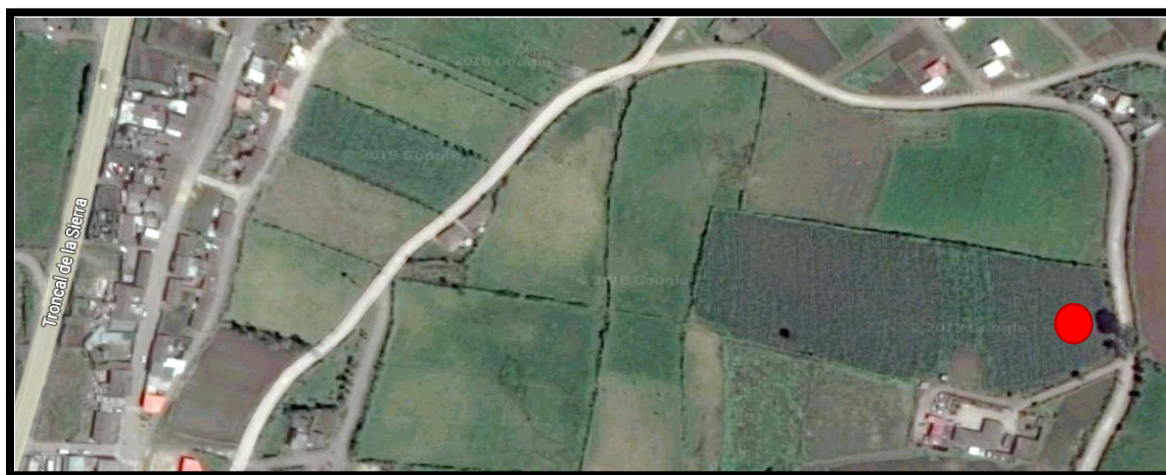


Figura 7. Ubicación Geográfica de la Industria Lechería Milk.

Fuente: (Google Maps, 2018)

Elaborado por: Ma. Belén Paillacho (2019)

3.1.3. Antecedentes históricos

La Industria La Lechería “Milk”, nace un 25 de diciembre del 2007 en la ciudad de Huaca, como un emprendimiento familiar de los hermanos Patricio, Joba y Wilmer Guevara Osejos.

Inicialmente la empresa cuajaba 200 litros de leche, que servían como materia prima para la elaboración de queso fresco, mismo que por distintas causas no tuvo acogida en el mercado, provocando el cierre de las instalaciones durante más de un año.

A través de varias capacitaciones se perfeccionaron los conocimientos de la elaboración de queso, por lo que se tomó la decisión de emprender nuevamente, pero esta vez se incursionó en la producción y elaboración de quesos mozzarella. Durante los 3 primeros años, la elaboración de queso mozzarella fue incrementando y conjuntamente con ello la demanda de la principal materia prima que es leche, que pasó a los 1200 litros diarios, por lo que se vieron en la necesidad de ampliar el tamaño de las instalaciones, posteriormente se edificó una nueva

planta de producción en el mismo lugar con mayor capacidad de producción, y actualmente se cuaja una cantidad de 13 000 litros diariamente. (650 quesos mozzarella diarios).

Actualmente la industria Lechería Milk, se encuentra produciendo queso mozzarella con la marca “La Veci”, y través de su cadena de distribución llega a las ciudades de Ibarra, Quito, Cuenca, y parte de la costa ecuatoriana. Con la finalidad de ampliar la gama de los productos ofertados, se halla en la etapa de compra de una pasteurizadora con capacidad de 5000 litros, que servirá posteriormente para la elaboración de queso fresco, yogurt y crema, entre otros.

El diagnóstico de la situación actual de la industria Lechería Milk, se lo realizará mediante la recopilación de la información utilizando la herramienta PESTEL para los factores externos y la matriz FODA para los factores internos.

3.2. ANÁLISIS INTERNO

3.2.1. Misión actual

Empresa “MILK”, productos “VECI” es una empresa familiar dedicada a la producción y comercialización de quesos mozzarella, contribuimos con la nutrición y bienestar de los ecuatorianos, brindando siempre un producto saludable a través de una filosofía responsable con la calidad de vida, generamos beneficios de progreso y desarrollo a nuestros, colaboradores, accionistas, proveedores, la sociedad y el estado, manteniendo la concientización ambiental.

3.2.2. Visión actual

Para el año 2020, la empresa “MILK”, Productos “VECI” aspira ser la marca líder en el mercado nacional de quesos mozzarella y derivados lácteos, elaborando productos con altos estándares de calidad, mediante el cumplimiento de los requerimientos y normas estatales, lo que permitirá certificar la inocuidad en los alimentos e ingresar en nuevos mercados nacionales e internacionales.

3.2.3. Política de calidad actual

La empresa “MILK”, Productos “VECI” tiene como política de calidad ofrecer productos lácteos que satisfagan los requisitos y necesidades de los clientes mediante el cumplimiento de los parámetros y estándares de calidad, modernización de las instalaciones y equipos, la constante capacitación del talento humano y la mejora continua en todos sus procesos productivos, comprometidos con el medio ambiente y la seguridad de todos sus trabajadores.

3.2.4. Objetivos de calidad actual

- Realizar controles de calidad a la materia prima con anterioridad a la recepción para certificar que cumple con los parámetros de aceptación establecidos en la normativa legal.
- Mantener la infraestructura, maquinaria, equipos y herramientas en perfectas condiciones para la producción de alimentos.
- Implementar procedimientos de limpieza y desinfección en todas las etapas del proceso productivo para asegurar la inocuidad de los alimentos.
- Mantener la documentación constantemente actualizada e informar a los trabajadores de los diferentes cambios que se realicen en dichos documentos.
- Realizar planes de capacitación al talento humano, enfocado a mejorar sus habilidades y aumentar la concientización y el compromiso por la empresa.

3.2.5. Valores organizacionales

- Honestidad

Manejar los asuntos personales e institucionales dentro de la universidad con integridad y probidad.

- Profesionalidad

Realizar su trabajo diario mediante aquellas prácticas, comportamientos y actitudes que se rigen por las normas preestablecidas del respeto, la mesura, la objetividad y la efectividad en la actividad que se desempeñe.

- Respeto al medio ambiente

La empresa y el medio ambiente están obligados a entenderse. Y este entendimiento pasa por lo que se ha venido en llamar "ecoeficiencia" (disminución del impacto ambiental en relación al volumen de producción obtenido).

- Vocación de servicio al cliente

La vocación de servicio es una de las actitudes que más se tendría que requerir en cualquier empleado que se contrata por la empresa, se exige personal con trato amable y cálido, siempre dedicado a cumplir con las expectativas de nuestros clientes.

- Entusiasmo por la tarea bien hecha

Trabajar es solo el primer paso, hacerlo bien y con cuidado en los pequeños detalles es cuando se convierte en un valor.

- Lealtad

Empleados con positividad y propositivos en favor de la institución y sus principios.

- Colaboración

Actitud de cooperación que permite juntar esfuerzos, conocimientos y experiencias para alcanzar los objetivos comunes.

- Efectividad

Lograr resultados con calidad a partir de los cumplimientos eficientes y eficaces de los objetivos y metas propuestos en su ámbito laboral.

3.2.6. Estructura organizativa

La industria Lechería Milk se encuentra definida por la estructura que se presenta en la Figura 8 que se muestra a continuación.

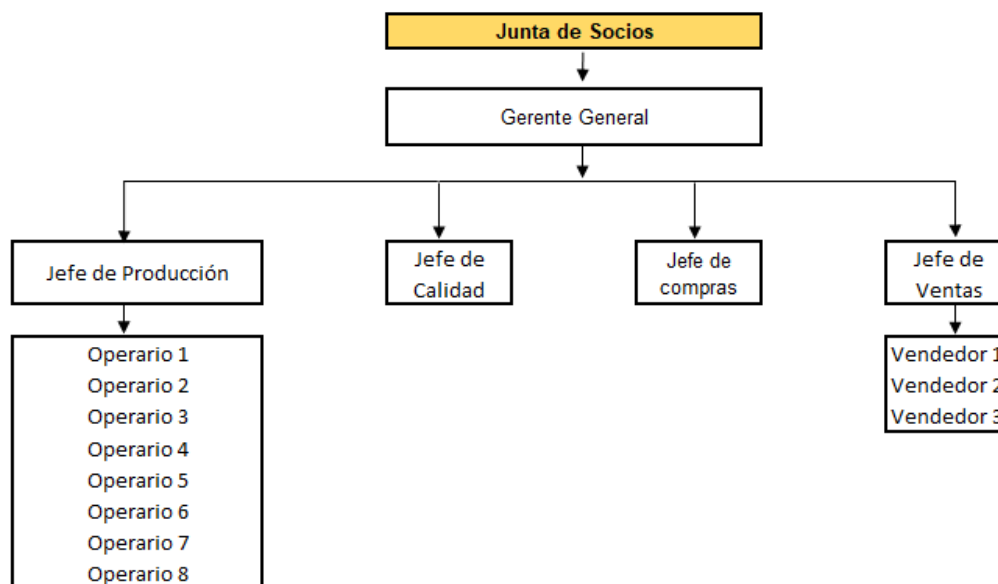


Figura 8. Estructura Organizativa de la Industria Lechería Milk
Fuente: (Lechería Milk, 2018)

3.2.7. Talento humano

En la Tabla 7, que se muestra a continuación, se indica la distribución del talento humano de planta de la Industria Lechería Milk.

Tabla 7. Talento Humano de la Industria Lechería Milk

N.º	NOMBRE	CARGO
1	Wilmer Guevara	Junta de Socios
	Patricio Guevara	
	Jova Guevara	
2	Wilmer Guevara	Gerente General
3	Jova Guevara	Jefe de Producción
4	Nancy Fuentes	Secretaria
5	Darwin Camargo	Operario
6	Mery Ipujan	Operario
7	Martín Díaz	Operario 1
8	Paúl Lomas	Operario 3
9	Franklin Ipujan	Operario 6

Fuente: (Lechería Milk, 2018)
Elaborado por: Ma. Belén Paillacho (2019)

3.2.8. Productos lácteos La Veci

En la Tabla 8 que se muestra a continuación, se puede apreciar los productos bajo la marca la Veci elaborados por la industria Lechería Milk que elaboran y comercializan actualmente.

Tabla 8. *Productos de la marca Veci elaborados por la Industria Lechería Milk*

PRESENTACIONES PRODUCTOS VECI	PESO (gr)
Queso Mozzarella (barra)	2500
Queso Mozzarella (barra)	1000
Queso Mozzarella (barra)	750
Queso Mozzarella (barra)	500
Queso Mozzarella (barra)	250
Queso Mozzarella (barra)	120
Queso Mozzarella (lonchados)	2400
Queso Mozzarella (lonchados)	450
Queso fresco (barra)	800
Queso fresco (barra)	450

Fuente: (Lechería Milk, 2018)

Elaborado por: Ma. Belén Paillacho (2019)

3.2.9. Procesos de la cadena de valor

La industria Lechería Milk, se dedica a la elaboración y comercialización de productos lácteos con la marca “Veci”. El factor productivo de esta industria es la transformación de la leche de origen animal (ganado vacuno) a productos lácteos en distintas presentaciones tales como: queso fresco, queso doble crema, queso mozzarella y subproductos (suero, requesón, etc.), cumpliendo con las normativas de sanitización vigentes, para ofrecer al consumidor final un producto de calidad.

Recepción de la materia prima: Es el punto de partida de todo el ciclo productivo y del cual depende la calidad del producto final en este caso la leche, donde antes de ser aceptada

se verifica parámetros generales como grasas totales, sólidos totales, porcentaje de agua presenta en la leche.

El proceso comienza con la toma de una muestra representativa de leche para cada proveedor, la misma que luego se traslada al Ecomilk para analizar la calidad de la leche que se receipta; si la muestra cumple con todos los requisitos de calidad, se acepta el cargamento de leche, caso contrario esta leche se rechaza.

En la recepción de otros insumos, se realiza el siguiente procedimiento, al verificar que la cantidad óptima de algún insumo está disminuyendo y tomando en cuenta el tiempo de entrega del mismo, se realiza el respectivo pedido a través de compras. El mismo será solicitado únicamente a proveedores calificados como idóneos por la industria, y bajo la emisión de una factura. Cuando se realice la entrega de este producto, se realizará después de verificar si el producto corresponde al solicitado y la cantidad requerida, caso contrario se debe informar al encargado de compras.

Elaboración de productos lácteos de la marca Veci: Los productos lácteos de esta marca se elaboran bajo los requerimientos de control sanitario y de calidad vigentes, es por ello, que su procesamiento se efectúa con los operarios que cuenten con los equipos de protección personal adecuados y cumplan con las normas de BPM necesarias.

El proceso empieza después de la recepción de la leche en un recipiente para medir la cantidad que entrega cada proveedor, y su posterior transporte al interior de la planta por medio de tuberías para depositarlas en 3 tinas preparadas de 2000 litros de capacidad cada una.

Luego esta materia prima tiene atraviesa varios procesos como: precalentamiento, adición de cuajo y ácidos, corte, hilatura, moldeo, pesado, empaquetado al vacío, almacenamiento en bodega de producto terminado y despacho final.

Venta y distribución de los productos lácteos de la marca Veci: La venta se la realiza en el punto de venta ubicado en la misma planta de producción o través de su punto de distribución ubicado en la ciudad de Quito.

3.2.10. Layout

Para la representación gráfica y la distribución de los espacios, elemento y formas que contiene la industria Lechería Milk, se ha optado la elaboración del layout que cuenta con las distancias de los espacios físicos, al igual que la infraestructura y elementos que contienen cada área de trabajo.

En la Figura 9 se presenta el layout de la industria Lechería Milk, que se indica a continuación.

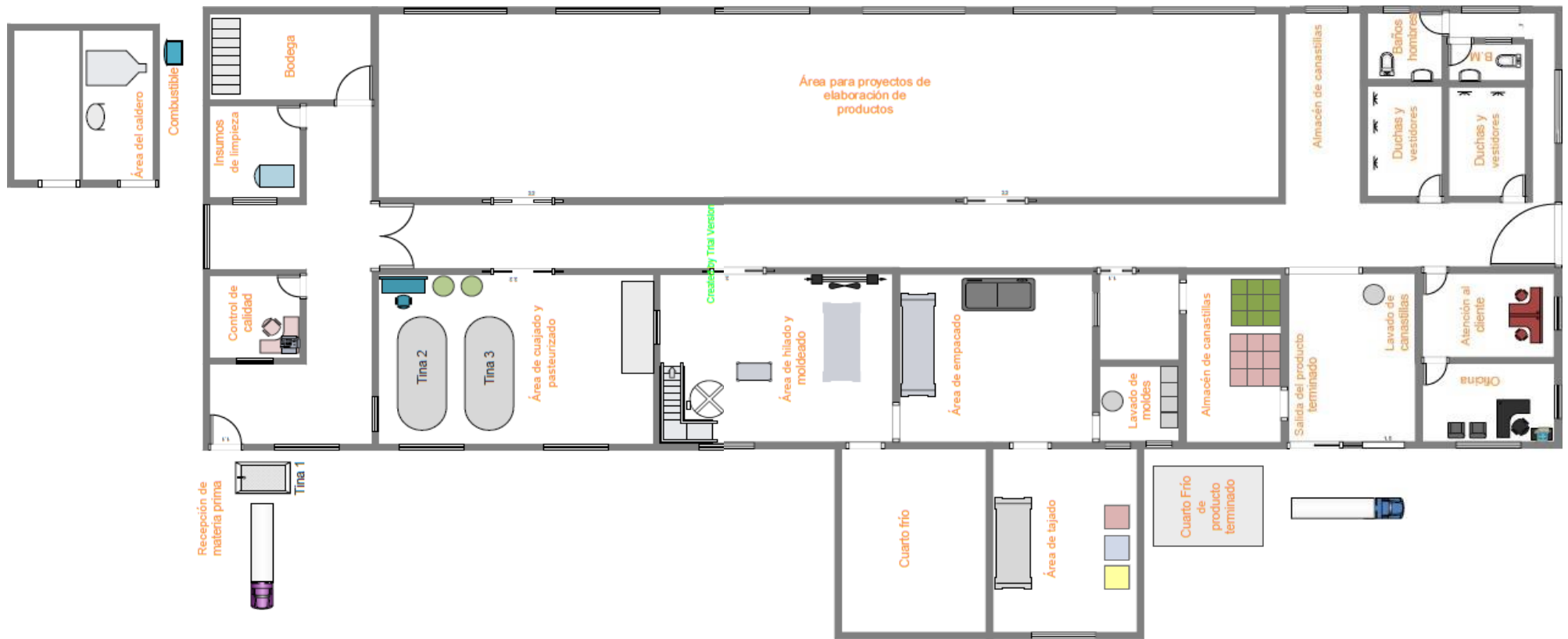


Figura 9. Layout Industria Lechería Milk 2018
Fuente: (Lechería Milk, 2018)

3.2.11. Máquinas y herramientas

A través del asesoramiento del jefe de producción de Industria Lechería Milk, se realizó el levantamiento de un inventario de máquinas y herramientas que pertenecen a los activos fijos de la empresa, y a la vez sirvió para conocer la existencia de estos equipos y herramientas y asignar el personal custodio de los mismos.

A continuación, en la Tabla 9, se puede apreciar claramente la cantidad exacta de equipos y herramientas, con las que el personal realiza sus actividades diariamente.

Tabla 9. *Máquinas y Equipos de la Industria Lechería Milk.*

CANTIDAD (UNIDADES)	NOMBRE DE LA MÁQUINA/EQUIPO	ÁREA
1	Máquina hiladora	Producción
2	Calderos	Producción
1	Máquina hiladora	Producción
1	Pasteurizadoras	Producción
2	Selladoras al vacío	Producción
1	Máquina Longeadora	Producción
5	Balanzas	Producción
1	Máquina etiquetadora	Producción
1	Equipos de laboratorio	Producción
2	Laptops	Administración
2	Impresoras	Administración
1	Vehículos	Administración
8	Cámaras de vigilancia	Administración
2	Teléfonos	Administración

Fuente: (Lechería Milk, 2018)

Elaborado por: Ma. Belén Paillacho (2019)

3.2.12. Materiales e insumos

En la Tabla 10, se presenta los materiales e insumos que se emplean en la industria Lechería Milk y se detallan a continuación.

Tabla 10. *Materiales e Insumos de la Industria Lechería Milk.*

NOMBRE DEL MATERIAL/INSUMO
Leche cruda de ganado bovino
Cuajo líquido o en pastillas
Ácido
Preservantes
Estabilizadores
Sorbato de potasio
Cloruro de calcio
Sorbato de potasio
Insumos de laboratorio
Sabores frutales y colorantes

Elaborado por: Ma. Belén Paillacho (2019)

3.2.13. Análisis del checklist inicial

En la Tabla 11, se encuentra un resumen del checklist aplicado para el diagnóstico inicial realizado en la Industria Lechería Milk.

Este checklist, fue realizado en base a los requerimientos de la Norma ISO 9001:2015 Sistema de Gestión de Calidad – Requisitos, donde se tomó en cuenta las formas verbales de debe y debería, estas formas verbales indican requisito de la norma y recomendación respectivamente.

Por cada capítulo de la norma, se extrajo los ítems que corresponden a los requisitos, evaluando 94 ítems en total, mismo que arrojan un cumplimiento del 13.83% de la Norma, como se indica en la Tabla 11, mostrada a continuación.

Tabla 11. Resumen Checklist Industria Lechería Milk.

CUMPLIMIENTO DE LA LOS REQUISITOS DE NORMA ISO 9001:2015	% DE CUMPLIMIENTO
4. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN (10 ítems)	0.64%
5. LIDERAZGO (6 ítems)	1.60%
6. PLANIFICACIÓN (5 ítems)	0
7. APOYO (2 ítems)	2.13%
8. OPERACIÓN (53 ítems)	8.19%
9. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO (13 ítems)	0.64%
10. MEJORA (5 ítems)	0.64%
NIVEL DE CUMPLIMIENTO TOTAL	13.83%

Elaborado por: Ma. Belén Paillacho (2019)

Con el fin de alcanzar un resultado más óptimo en el cumplimiento de los requisitos de la norma, se desarrollarán acciones correctivas y preventivas, estas acciones se muestran en la Tabla 12.

Tabla 12. Acciones de mejora

CAPÍTULO EN NORMA ISO 9001:2015	ACCIONES CORRECTIVAS
3. Contexto de la Organización	<p>Se realizará lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Documentación del Sistema de Gestión de Calidad - Procedimiento para la realización de análisis situacional (procedimiento de auditorías) - Mapa de procesos - Manual de procedimientos - SIPOC – Caracterización de procesos - Formatos de documentación - Procedimiento de control de documentos
4. Liderazgo	<p>Se realizará lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Programa de reuniones (Evaluación) - Indicadores de gestión - Política de calidad - Objetivos de calidad - Responsables y autoridades - Diagrama estructural y funcional

5. Planificación	Se realizará lo siguiente: <ul style="list-style-type: none"> - Caracterización de procesos - Procedimiento de revisión del SGC
6. Apoyo	Se realizará lo siguiente: <ul style="list-style-type: none"> - Profesiogramas - Procedimiento de selección y contratación - Plan de capacitación (Temas de atención al cliente) - Lista maestra de documentación del SGC
7. Operación	Se realizará lo siguiente: <ul style="list-style-type: none"> - Procedimiento elaboración de los productos
8. Evaluación de desempeño	Se realizará lo siguiente: <ul style="list-style-type: none"> - Procedimiento de evaluación de desempeño - Programa de auditorías
9. Mejora	Se realizará lo siguiente: <ul style="list-style-type: none"> - Plan de mejoramiento continuo - Procedimiento de acciones correctivas - Buzón de sugerencias y evaluación del producto - Indicadores de gestión de los procesos

Elaborado por: Ma. Belén Paillacho (2019)

3.3. ANÁLISIS EXTERNO

3.3.1. Factor político

Para analizar el factor político en el Ecuador, se tomará en cuenta varios indicadores, cuyos valores reflejarán la situación política actual del país.

Según la revista Global Intrepreneurship Monitor Ecuador 2017 (GEM), afirma que existen varios aspectos en el país que contribuyen a que los emprendimientos o pequeñas empresas no sean rentables a largo plazo, y por esta razón quiebren. Estos mismos factores, limitan para que el Ecuador no sea un destino potencial a la hora invertir, como no es el caso de Perú y Colombia, estos factores son: “inseguridad jurídica, trámites pesados para creación y cierre de empresas, cambios constantes en asuntos tributarios, y, en general, la incertidumbre y desconfianza que la falta de seguridad e inestabilidad generan”

(Graduate School of Management (ESPAE), 2018, pág. 23)

Así también, en una publicación de diario Expreso.ec, se menciona que, existen 10 factores que contribuyen para el Ecuador cada vez sea menos atractivo para las inversiones extranjeras, y dificulta el desarrollo económico de las empresas que ya se encuentran asentadas en el país.

Estos factores son:

1. 666 horas al año para pagar tributos
2. Hasta 49 días para crear un negocio
3. Mucho trámite y permisos
4. Servicios básicos
5. Gestión y el costo del crédito
6. Hasta 120 horas para desaduanizar
7. Poca seguridad al inversionista
8. Poca flexibilidad laboral
9. La inestabilidad macroeconómica
10. Incentivos poco atractivos (Diario Expreso, 2017)

3.3.2. Factor económico

Sin duda alguna, los indicadores macroeconómicos influyen directamente positiva o negativamente en el éxito de cualquier tipo de empresa. Es así que, se estudió los siguientes indicadores:

- PIB - Producto Interno Bruto

Según registros del Banco Central del Ecuador, la economía del país crecería un 1,1% en el 2018, una cifra menor a la proyectada a comienzos del año; esto se debería a que el gobierno redujo el gasto corriente y la inversión pública para mantener equilibradas sus finanzas. (El Universo, 2018, pág. 1)

- Inflación

La inflación mensual en noviembre 2018, respecto a octubre 2018, fue de -0,25%. La inflación anual de precios de noviembre de 2018, respecto a noviembre de 2017, alcanzó, 35%; como referencia, en noviembre de 2017 fue del -0,22%. Finalmente, en noviembre de 2018 el costo de la Canasta Familiar Básica (CFB) se ubicó en USD 714,67, mientras que, el ingreso familiar mensual de un hogar tipo fue de USD 720,53, lo cual representa el 100,82% del costo de la CFB. (Istituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC, 2018)

- Precio de Petróleo

La Organización de Países Exportadores de Petróleo OPEP, muestra la variación del precio del petróleo desde febrero del 2003 hasta diciembre del 2018. Estos datos reflejados en la Figura 10, muestran una leve recuperación del precio del petróleo en el 2018, sin embargo, a finales de este mismo año, el precio del petróleo se cierra con 60.58 \$/barril.

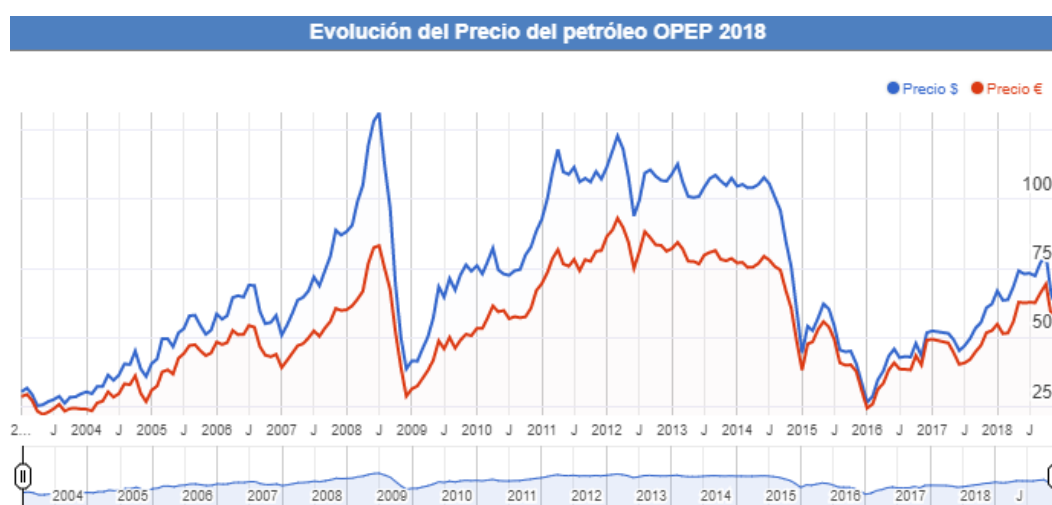


Figura 10. Variación del precio del petróleo 2003-2018
Fuente: (<https://datosmacro.expansion.com/materias-primas/opec>, 2018)

3.3.3. Factor social

Según datos del INEC desde marzo del 2009 hasta noviembre del 2018, el índice de precios al consumidor se encuentra en un 105,18%, lo que reflejaría un crecimiento de este índice a

largo plazo, ocasionando el costo de los productos se eleven, estos datos se pueden observar en la Figura 11 que se muestra a continuación.

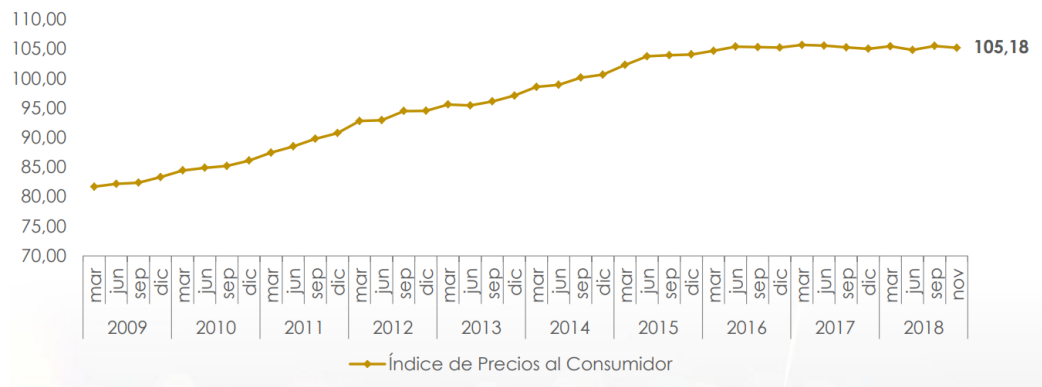


Figura 11. Índice de precios al consumidor.

Fuente: (INEC, 2018)

3.3.4. Factor tecnológico

La industria alimentaria tiene como objeto ofrecer a los consumidores productos más saludables y con estándares de calidad, apuntalando al sector lechero al cumplimiento exhaustivo de ello, la industria trabaja en diferentes líneas de innovación tecnológica para satisfacer las necesidades. (AINIA, 2016)

El factor tecnológico influye de manera directa en el sector productor de la leche, esto se observa desde la misma extracción de la leche del ganado, se toma como ejemplo el ordeño de vaca productora de 25 litros diarios, el ordeño manual tomaría alrededor de 30 minutos, mientras que con la utilización de ordeño mecánico significaría emplear alrededor de 5 min, esto permite reducir costos y mejorar los estándares de inocuidad de la leche cruda.

De la misma forma, se puede apreciar beneficios monetarios con el uso de tecnología dentro de la elaboración directa de los derivados de la leche, puesto que, significa producir más cantidad de productos en menos tiempo, minimizando la contaminación cruzada y mejorando notablemente la calidad del producto final.

3.3.5. Factor legal y reglamentario

La Industria Lechería Milk se rige al cumplimiento de normativas legales vigentes y aplicables dentro de un marco normativo jurídico. Las normativas vigentes con las que rigen, se enlistan a continuación:

- Constitución de la República del Ecuador
- Decretos Ejecutivos
- Código de Trabajo y otras leyes y normas que rigen a la Institución
- Buenas Prácticas de Manufactura para alimentos
- Ley Orgánica de Defensa del Consumidor
- Ordenanzas Municipales

3.3.6. Resumen PESTEL

En la Tabla 13, que se detalla a continuación, se presenta un resumen de los resultados obtenidos en el análisis de los factores políticos, económicos, socioculturales, ecológicos y legales en la Industria Lechería Milk.

Tabla 13. Análisis PESTEL

INFLUENCIAS DEL ENTORNO		EVOL	IMP	OCUR	IMP	OPOR/ AMEN
Políticas						
P1	Plan Nacional de desarrollo "TODA UNA VIDA 2017-2021"	Afecta	75	0.5	37.5	Oportunidad
P2	Entes reguladores (MIPRO, ARCSA)	Afecta	100	0.75	75	Oportunidad
P3	Políticas gubernamentales nacionales (COPSI, Plan de reactivación económica)	Afecta	100	0.75	75	Oportunidad
P4	Políticas de gobiernos seccionales (GAD)	Afecta	100	0.75	75	Amenaza
Económicas						
E1	Inflación	Afecta	75	0.75	56.25	Amenaza
E2	Obligaciones tributarias	Afecta	100	0.75	75	Amenaza
E3	Comportamiento de la oferta/demanda local	Afecta	100	1	100	Amenaza
E4	Fluctuaciones en la tasa de cambio	Afecta	100	0.75	75	Amenaza
E5	Oportunidad de vender en otros mercados	Afecta	100	1	100	Oportunidad
Socioculturales						
S1	Compromiso con la comunidad	Afecta poco	50	0.5	25	Oportunidad
S2	Aporte al cuidado ambiental	Afecta poco	50	0.5	25	Oportunidad
S3	Actitud y opiniones de los interesados	Afecta poco	100	1	100	Amenaza
S4	Acceso y capacidad de adquisición de bienes	Afecta	100	1	100	Amenaza
Tecnológicas						
T1	Presupuesto para I+D+i	Afecta	75	1	75	Amenaza
T2	Obsolescencia en los equipos y maquinaria	Afecta	100	1	100	Amenaza
T3	Tecnologías alternativas	Afecta poco	75	0.5	37.5	Amenaza
T4	Propiedad intelectual	Afecta poco	75	1	75	Amenaza
T5	Requerimientos de nuevos bienes	Afecta poco	75	0.75	56.25	Amenaza
T6	Acceso a tecnología, licencias, patentes	Afecta poco	100	1	100	Oportunidad
Ecológicas						
E1	Reciclaje o minimización de desperdicios	Afecta poco	25	1	25	Oportunidad
E2	Protección del entorno	Afecta poco	25	0.75	18.75	Oportunidad
E3	Concientización ambiental por parte de los empleados	Afecta poco	25	0.75	18.75	Oportunidad
E4	Reduce el consumo de energía	Afecta poco	25	1	25	Oportunidad
Legales						
L1	Legalidad de los contratos	Afecta	100	1	100	Oportunidad
L2	Publicidad no engañosa	Afecta	100	1	100	Oportunidad
L3	Beneficios de ley para los colaboradores	Afecta	100	1	100	Amenaza

Elaborado por: Ma. Belén Paillacho (2019).

CAPÍTULO IV

DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS

4.1. OBJETO Y CAMPO DE APLICACIÓN

GENERALIDADES

Brindar una guía general del Sistema de Gestión de la Calidad basada en la norma ISO 9001:2015 para la Industria Lechería Milk, para que pueda demostrar a través del sistema el cumplimiento de los procesos con la conformidad y satisfacción a los clientes, y los legales y reglamentarios aplicables.

ALCANCE DEL SGC:

El Sistema de Gestión de Calidad para la Industria Lechería Milk, que se describe a continuación, está basado en la norma ISO 9001-2015 Sistema de Gestión de Calidad-Requisitos; y contiene información documentada requerida en esta norma, es así que, se elaboró: Fichas de caracterización de procesos, procedimientos, flujogramas, fichas de indicadores, formatos y registros, profesiogramas, entre otros documentos. Así también, en esta versión de la norma se analiza el pensamiento basado en el riesgo, por cual se elaboró una matriz de identificación y medición de riesgos.

El diseño del manual consta de 6 etapas principales: Identificación de los procesos, descripción de los procesos y asignación de códigos, realización de flujogramas, seguimiento y medición de los procesos, evaluación y medición de los riesgos.

4.2. REFERENCIAS NORMATIVAS

Norma ISO 9001:2015, Sistema de Gestión de la Calidad.

4.3. TÉRMINOS Y DEFINICIONES

El presente documento se aplica los términos y definiciones dados en la norma ISO

4.4. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN

4.4.1. Comprensión de la organización y de su contexto

4.4.1.1. Análisis FODA

Realizando el estudio de varios factores que se encuentran dentro de la empresa, se determinó a ejecutar un análisis del ambiente interno para poder determinar los puntos fuertes es decir las Fortalezas (F) y las Debilidades (D) que vendrían a hacer los puntos débiles. En el estudio del ambiente externo, se evaluó las variables que componen los diferentes elementos que tienen influencia en la industria, para determinar las Oportunidades(O) y Amenazas (A). Este análisis se denota en la Tabla 14, que se muestra a continuación.

Tabla 14. Análisis FODA de la Industria Lechería Milk

ANÁLISIS D.A.F.O. - F.O.D.A.				
		Pueden generar PROBLEMAS	Pueden generar VENTAJAS COMPETITIVAS	
INTERNAS	D	Debilidades	F Fortalezas	
	1	La organización no cuenta con un direccionamiento estratégico	1	La organización utiliza Procedimientos Operativos Estandarizados de Sanidad (POES) para los equipos y maquinaria empleadas
	2	Falta de estandarización en los procesos, ni documentación respectiva	2	Precio de los productos Veci competitivo en el mercado local
	3	El proceso que se realiza actualmente no es el más óptimo	3	Personal operativo con vasta experiencia en la elaboración de productos lácteos.
	4	No se realiza asignación de responsabilidades al personal	4	Infraestructura, maquinaria y demás equipos modernos
	5	No cuenta con planes de mejora continua	5	Cumplimiento de la normativa INEN 9-2012 para la recepción de materia prima
	6	No se considera en pensamiento basado en riesgos	6	Buena relación y trato con los clientes
PROCEDENTES DEL ENTORNO	A	Amenazas	O Oportunidades	
	1	Incremento de precio de insumos y materias primas	1	Mercado de productos lácteos en crecimiento
	2	Recesión en el entorno económico nacional	2	Alianzas estratégicas con universidades públicas y privadas
	3	8 microempresas en la zona dedicadas a la elaboración de la misma línea de productos	3	Ubicación geográfica adecuada para el reabastecimiento de materia prima de sus productos
	4	Precio de la leche es irregular	4	Beneficios arancelarios para las pequeñas industrias.
	5	Competencia con tecnología de punta y certificaciones BPM e ISO	5	Bajos impuestos municipales
	6	Competencia con marketing y publicidad en todos los medios	6	Búsqueda de nuevos mercados (cadenas de alimentos)

Elaborado por: Ma. Belén Paillacho (2019)

4.4.1.2. Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

La matriz MEFI, es una herramienta de diagnóstico que permite evaluar los factores internos, como debilidades y fortalezas identificados en el FODA.

Para su aplicación es necesario seguir los siguientes pasos:

- a) Realiza tu lista de Fortaleza y Debilidades
- b) Asignar Valor. - la suma de todos los valores deberá ser 1

- c) Asignar calificaciones. - 1: Debilidad mayor, 2: Debilidad menor, 3: Fortaleza menor, 4: Fortaleza mayor.
- d) Definir la calificación ponderada

Estos pasos se aplican en la siguiente matriz, como se detalla en la Tabla 15.

Tabla 15. Matriz MEFI

FACTOR CRÍTICO DEL ÉXITO	VALOR	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA
DEBILIDADES			
La organización no cuenta con un direccionamiento estratégico	0.05	2	0.1
Falta de estandarización en los procesos, ni documentación respectiva	0.05	1	0.05
El proceso que se realiza actualmente no es el más óptimo	0.1	1	0.1
No se realiza asignación de responsabilidades al personal	0.1	1	0.1
No cuenta con planes de mejora continua	0.1	1	0.1
No se considera en pensamiento basado en riesgos	0.05	1	0.05
FORTALEZAS			
La organización utiliza Procedimientos Operativos Estandarizados de Sanidad (POES) para los equipos y maquinaria empleadas	0.05	3	0.15
Precio de los productos Veci competitivo en el mercado local	0.1	4	0.4
Personal operativo con vasta experiencia en la elaboración de productos lácteos.	0.05	4	0.2
Infraestructura, maquinaria y demás equipos modernos	0.15	4	0.6
Cumplimiento de la normativa INEN 9-2012 para la recepción de materia prima	0.1	4	0.4
Buena relación y trato con los clientes	0.1	4	0.4
TOTAL	1		2.65

Elaborado por: Ma. Belén Paillacho (2019)

Al analizar los factores críticos de éxito internos, se puede constatar a través de la Tabla 16, que en la calificación ponderada tiene una sumatoria de 2.65, siendo superior a 2.5, lo que indica que Industria Lechería Milk tiene una posición interna fuerte.

4.4.1.3. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

La matriz MEFE, es una herramienta de diagnóstico que permite evaluar los factores externos, como amenazas y oportunidades identificados en el FODA.

Para su aplicación es necesario seguir los siguientes pasos:

- a) Realiza tu lista de Amenazas y Oportunidades
- b) Asignar Valor. - la suma de todos los valores deberá ser 1
- c) Asignar calificaciones
 - 4: Respuesta superior (La empresa está trabajando duro).
 - 3: Respuesta superior a la media (La empresa está trabajando más que las demás en el mismo sector).
 - 2: Respuesta media (La empresa está trabajando lo justo).
 - 1: Respuesta mala (La empresa no está haciendo nada).
- d) Definir la calificación ponderada

Estos pasos se aplican en la siguiente matriz, como se detalla en la Tabla 16.

Tabla 16. Matriz MEFE

FACTOR CRÍTICO DEL ÉXITO	VALOR	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA
AMENAZAS			
Incremento de precio de insumos y materias primas	0.15	1	0.15
Recesión en el entorno económico nacional	0.15	3	0.45
8 microempresas en la zona dedicadas a la elaboración de la misma línea de productos	0.1	3	0.3
Precio de la leche es irregular	0.12	1	0.12
Competencia con tecnología de punta y certificaciones BPM e ISO	0.1	2	0.2
Competencia con marketing y publicidad en todos los medios	0.1	1	0.1
OPORTUNIDADES			
Mercado de productos lácteos en crecimiento	0.1	3	0.3
Alianzas estratégicas con universidades públicas y privadas	0.05	1	0.05
Ubicación geográfica adecuada para el reabastecimiento de materia prima de sus productos	0.1	2	0.2
Beneficios arancelarios para las pequeñas industrias.	0.01	1	0.01
Bajos impuestos municipales	0.01	1	0.01
Oportunidades de trabajo para los habitantes de las comunidades más cercanas	0.01	1	0.01
TOTAL	1		1.9

Elaborado por: Ma. Belén Paillacho (2019)

Al analizar los factores críticos de éxito externos, se puede constatar a través de la Tabla 17, que en la calificación ponderada tiene una sumatoria de 1.9, siendo inferior a 2.5, lo que indica que Industria Lechería Milk tiene una posición externa débil, y sus oportunidades no pueden contrarrestar a sus amenazas.

4.4.1.4. Posicionamiento estratégico

Para determinar el posicionamiento estratégico de la Industria Lechería Milk, se realizó la valoración respectiva de los factores críticos del éxito tanto internos como externos, razón por la cual, se consideró las posiciones estratégicas para las fortalezas, oportunidades y amenazas de la siguiente manera:

- M: Posición media.
- F: Posición fuerte.
- MF: Posición muy fuerte

Para las debilidades se consideró de la forma siguiente:

- M: Posición media.
- D: Posición débil.
- MD: Posición muy débil.

En la Figura 12, se expone el estudio de la situación interna, donde se analiza las fortalezas y debilidades de la organización, se hace una valoración respectiva y se califica con un porcentaje estimado de incidencia para alcanzar el éxito. En esta misma Figura 12 se puede apreciar que las mayores fortalezas que posee la Industria Lechería Milk, son la infraestructura y equipos modernos con un 15% de importancia, también se encuentra fortalezas como personal con vasta experiencia en la elaboración de productos lácteos 15%, materia prima que cumple con los requisitos de calidad Norma INEN 9-2012 10%, y la buena relación con los clientes el 10%.

De la misma manera se puede apreciar que la empresa, cuenta con debilidades importantes con respecto al direccionamiento estratégico: Así, por ejemplo, no se crean planes de mejora continua cuenta con un 10% de importancia para el éxito, de igual manera no se asignan responsables con 10% y los procesos actuales no son los más óptimos con un 10%.

Análisis de la SITUACIÓN INTERNA				
	FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	POSICIÓN	% Importancia para ÉXITO	VALORACIÓN
F FORTALEZAS pon los factores críticos	1 Utilización de POES	MF	15%	
	2 Personal con vasta experiencia	F	5%	
	3 Infraestructura y equipos modernos	MF	15%	
	4 Cumplimiento de norma INEN 9-2012	MF	10%	
	5 Buena relación y trato con los clientes	MF	10%	
D DEBILIDADES pon los factores críticos	1 No cuenta con direccionamiento estra	D	5%	
	2 Procesos no estandarizados	D	10%	
	3 Procesos actuales no son más óptimos	D	10%	
	4 No se asignan responsables	D	10%	
	5 No hay planes de mejora continua	MD	10%	

Figura 12. Posicionamiento Estratégico Interno.

Elaborado por: Ma. Belén Paillacho (2019)

En la Figura 13, se puede apreciar las oportunidades que posee la Industria Lechería Milk, entre las oportunidades para alcanzar el éxito se destacan el crecimiento acelerado del mercado de productos lácteos con un 10% y una incidencia muy fuerte, de la misma manera se destaca la ubicación geográfica de la industria con un 10% y una incidencia muy fuerte.

	FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	VALOR	% Importancia para ÉXITO	VALORACIÓN
O OPORTUNIDADES pon los factores críticos	1 Mercado lácteo en crecimiento	MF	10%	
	2 Alianzas estratégicas con Universida	M	5%	
	3 Ubicación geográfica	MF	10%	
	4 Beneficios arancelarios para PIMES	M	5%	
	5 Trabajo para la comunidad	M	5%	
A AMENAZAS pon los factores críticos	1 Recesión en el entorno económico nac	M	15%	
	2 Competencia de la zona	M	10%	
	3 Precio de la leche irregular	M	15%	
	4 Marketing y publicidad de la compet	M	15%	
	5 Competencia certificaciones BPM e ISO	M	10%	

Figura 13. Posicionamiento Estratégico Externo

Elaborado por: Ma. Belén Paillacho (2019)

A través del análisis de los factores críticos para el éxito, se logró determinar la posición estratégica actual de la Industria Lechería Milk, lo cual se puede apreciar claramente en la Figura 14, que indica que la organización se encuentra posicionada fuertemente con los factores internos, mientras que con los factores externos se encuentra en una posición débil, pero con direcciones de mejora.

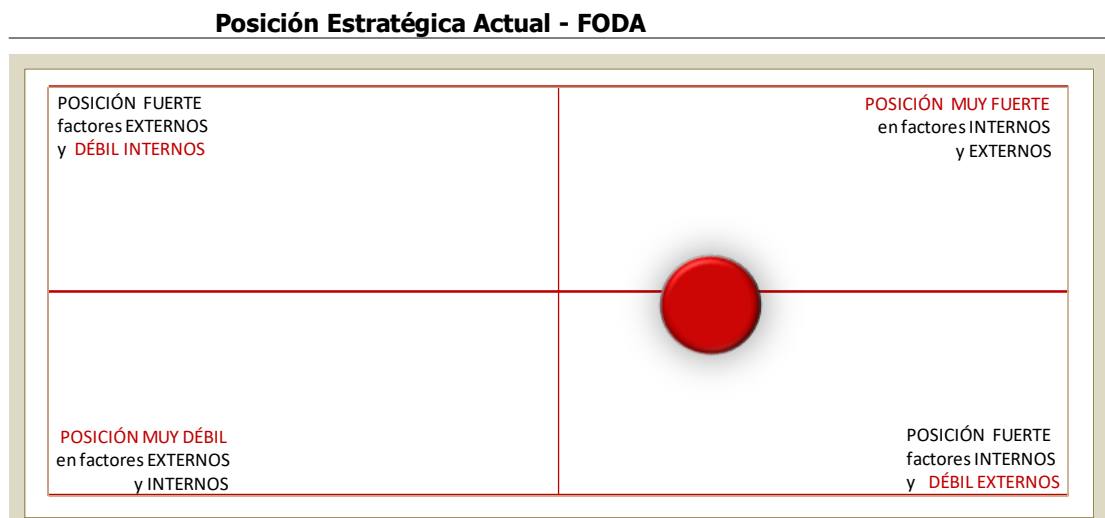


Figura 14. Posicionamiento Estratégico Industria Lechería Milk.

Elaborado por: Ma. Belén Paillacho (2019)

4.4.2. Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas

Para poder identificar nuestros clientes potenciales tanto internos como externos se elaboró una matriz de las partes interesadas, como se muestra en la Tabla 17, misma que sirvió para identificar a también los requisitos de las partes interesadas.

Tabla 17. Matriz de las partes interesadas de la Industria Lechería Milk.

MATRIZ DE LAS PARTES INTERESADAS DE INDUSTRIA LECHERÍA MILK	
PARTES INTERESADAS	REQUISITOS
CLIENTES DE INDUSTRIA LECHERÍA MILK Clientes en la Zona Norte, centro y sur del país.	Calidad
	Satisfacción
	Fidelización
ACCIONISTAS 33.33% Wilmer Guevara 33.33% Jova Guevara 33.33% Patricio Guevara	Rentabilidad
	Crecimiento de la compañía
PROVEEDORES Principales proveedores de insumos Principales proveedores de leche cruda de ganado bovino	Alianzas estratégicas
	Calidad concertada
PERSONAL Personal Administrativo Personal Operativo Fuerza de Ventas	Estabilidad laboral
	Satisfacción laboral
	Desarrollo profesional
	Estabilidad Laboral
COMPETIDORES Alpina Industria Lechera Carchi Lácteos Jhony Don Queso Quesos Pajablanca Productos Lácteos Santa Clara	Innovación
	Imagen corporativa
SOCIEDAD Huaqueña	Conciencia Ambiental
	Generación de empleo

Elaborado por: Ma. Belén Paillacho (2019)

4.4.3. Sistema de gestión de la calidad y sus procesos

Industria Lechería Milk, ha decidido establecer, mantener y mejorar continuamente el sistema de gestión de calidad bajo la norma (ISO:9001, 2015), para cumplir con los requisitos de mejora continua de los procesos, y de esta manera poder apreciar los principales beneficios de la implantación del sistema, que beneficia tanto a los accionistas, trabajadores, clientes y la sociedad en general.

4.4.4. Mapa de procesos

La Industria Lechería Milk, antes de la realización de este estudio no contaba con un mapa de procesos definido ni documentado, por lo cual no se asignaban roles ni responsabilidades directas al personal, ni tampoco se podía identificar claramente cuáles eran sus funciones dentro de la planta.

Para realizar el presente estudio se partió de un diagnóstico inicial para verificar el estado actual de la empresa, en donde una de sus puntos débiles era la inexistencia de un mapa de procesos que guiara sus actividades tanto estratégicas, agregadores de valor y apoyo. Es por ello, que mediante conversaciones directas con el Gerente General se pudo identificar 6 procesos principales, como se muestra en la Figura 15.

El mapa de procesos de la industria Lechería Milk, está con constituido por:

Procesos Estratégicos

- Direccionamiento Estratégico
- Gestión Financiera

Procesos Agregadores de Valor

- Planificación de la producción
- Recepción de Materia Prima
- Producción
- Comercialización del producto

Procesos de Apoyo

- Control de Calidad
- Compras
- Gestión del Talento Humano
- Gestión del Mantenimiento

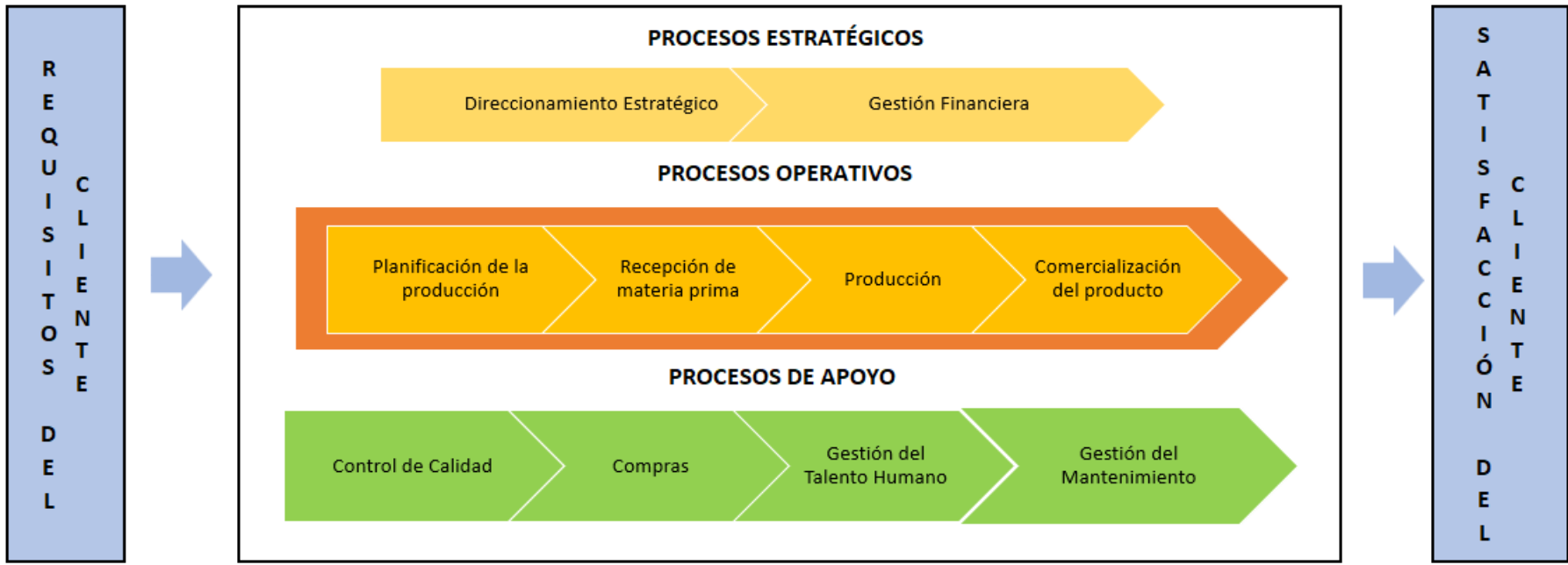


Figura 15. Mapa de procesos Lechería Milk
Elaborado por: Ma. Belén Paillacho (2019)

4.4.5. Cadena de valor

En la Figura 16, se puede apreciar la cadena de valor de la Industria Lechería Milk, donde se presenta la importancia de los procesos según niveles, es por ello que las actividades primarias son las fundamentales, siendo así la razón de ser de la empresa.

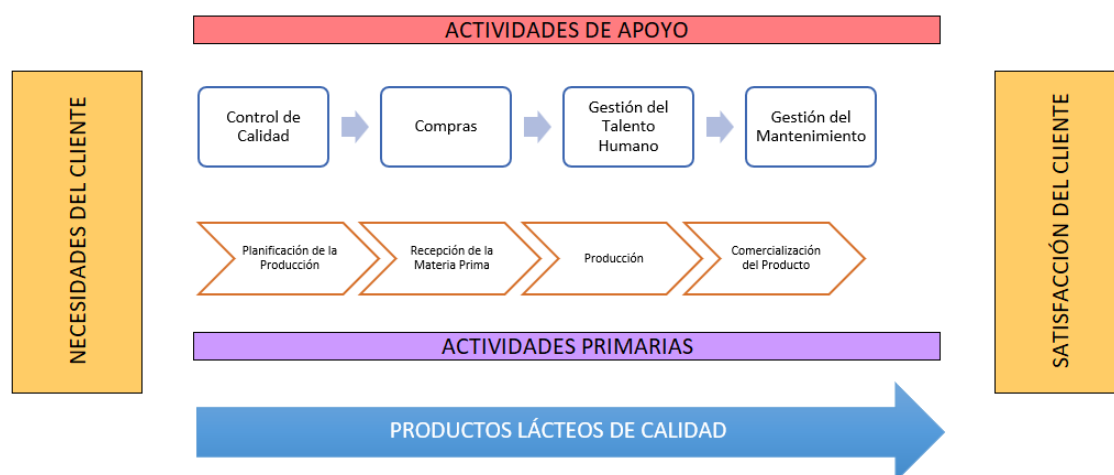


Figura 16. Cadena de Valor
Elaborado por: Ma. Belén Paillacho (2019)

La Industria Lechería Milk está comprometida con la gestión de calidad y para esto tiene definido el organigrama de Industria Lechería Milk donde están representados los niveles jerárquicos de la misma y el manual de funciones y responsabilidades que incluye el perfil de cargos donde se tienen identificadas las responsabilidades, habilidades y funciones de cada una de las personas que tienen como objetivo asegurarse que tanto la operación como el control de los procesos sean eficaces.

4.4.5.1. Organigrama estructural

El siguiente organigrama estructural está basado en las actividades principales que se realizan en la Industria Lechería Milk, es así que se puede identificar 3 macroprocesos: procesos estratégicos, procesos operacionales y procesos de apoyo, descritos a continuación en la Figura 17.

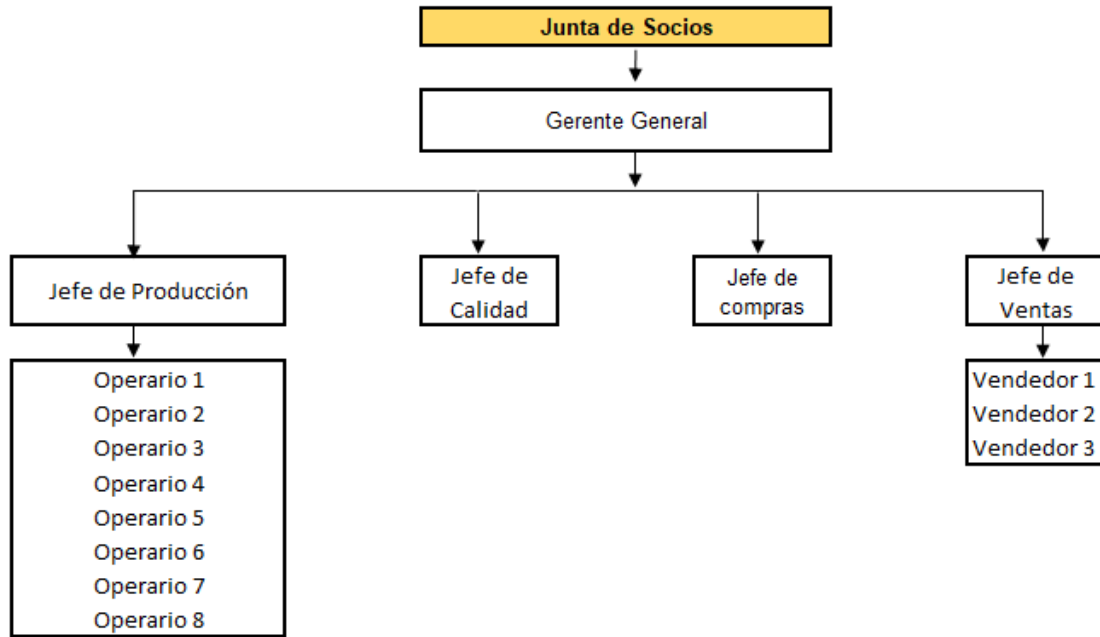


Figura 17. Organigrama Industria Lechería Milk
Fuente: (Lechería Milk, 2018)

En la Industria Lechería Milk laboran 13 personas, mismas que está distribuidas en 3 tres niveles de jerarquía. En el primer nivel se encuentra la junta de socios, representada por el gerente general, en el segundo nivel se encuentran el jefe de producción y jefe de calidad, secretaria, jefe de compras y la persona encargada de contabilidad y finanzas, mientras que en el tercer nivel se encuentran los 8 operarios directos a la producción y verificación de los parámetros de calidad.

La empresa asegura por medio de los profesiogramas de actividades, el manual de procesos y procedimientos la disponibilidad de los recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de los procesos.

La Industria Lechería Milk controla los procesos de la cadena de valor, y se asegura que los procesos se cumplan a cabalidad mediante 3 procedimientos, el procedimiento para el control de acciones correctivas y preventivas, el procedimiento para el manejo de producto no conforme y el procedimiento para auditorías.

4.5. LIDERAZGO

4.5.1. Liderazgo y compromiso

4.5.1.1. Generalidades

La alta dirección de Industria Lechería Milk, asume con compromiso y liderazgo el diseño, implementación y seguimiento del sistema de gestión de la calidad, mediante el procedimiento de Revisión por la dirección. Para lo cual se ha planteado la política de la calidad y los objetivos de la calidad pertinentes al contexto y la dirección estratégica de Industria Lechería Milk, asegurando la integración de los requisitos del SGC en los procesos y tomando en cuenta los riesgos y oportunidades.

Para dar cumplimiento con este requisito de la norma, la alta dirección se compromete a destinar los recursos necesarios (humanos, tecnológicos y económicos) para el desarrollo y ejecución del Sistema de Gestión de Calidad.

4.5.1.2. Enfoque al cliente

La alta dirección se asegura que los requerimientos del cliente, conjuntamente con los legales y reglamentarios estén identificados, comprendidos y sean cumplidos con el objetivo de incrementar la satisfacción del cliente.

Además, se identifica y gestiona los riesgos y oportunidades que pueden afectar a la conformidad del producto, para ello se hace uso de una encuesta de satisfacción a los clientes, el formato de quejas, sugerencias y reclamos y buzón de sugerencias.

La información procedente de los clientes es revisada por el área comercial, por consiguiente, cuando un proceso o producto mantenga una no conformidad se notificará al responsable para su corrección y/o mejora.

El jefe de calidad será el encargado de gestionar las quejas recibidas por el departamento comercial, y realizar el seguimiento periódico después de recibida la queja, para ello se

utilizará el procedimiento de control de producto no conforme.

4.5.2. Política

4.5.2.1. Establecimiento de la política de la calidad

La alta dirección en su comité de estableció la política de calidad de Industria Lechería Milk, y determinó sea apropiada al contexto de la organización que se relaciona con el numeral 5.2 de la norma ISO 9001:2015 Sistema de Gestión de Calidad.

En la revisión por la dirección se estudia periódicamente la naturaleza de la política de calidad, la misión y la visión de la empresa verificando lo siguientes puntos:

- a) sea apropiada al propósito y contexto de la organización y apoye su dirección estratégica;
- b) proporcione un marco de referencia para el establecimiento de los objetivos de la calidad;
- c) incluya un compromiso de cumplir los requisitos aplicables;
- d) incluya un compromiso de mejora continua del sistema de gestión de la calidad.

4.5.2.2. Misión

Con la utilización de la metodología indicada en la Tabla 18, se logró definir una nueva misión que defina el propósito o razón de ser de la empresa, proponiéndose el siguiente enunciado como misión:

“Industria Lechería Milk es una empresa familiar dedicada a la producción - comercialización de quesos mozzarella y otros productos lácteos, mismos que cuentan con los más altos estándares de calidad, a través de la utilización de tecnologías limpias, personal comprometido y el mejoramiento continuo de nuestros procesos, contribuyendo así, con la nutrición y bienestar de los ecuatorianos.”

Tabla 18. Misión

MISIÓN	METODOLOGÍA
Industria Lechería Milk es una empresa familiar dedicada a la producción - comercialización	(Tipo de organización, tamaño, actividad)
de quesos mozzarella y otros productos lácteos, mismos que cuentan con los más altos estándares de calidad,	(Lo que hace: Productos/servicios)
a través de la utilización de tecnologías limpias, personal comprometido y el mejoramiento continuo de nuestros procesos	(Cómo lo hace. Proceso productivo, innovación)
contribuyendo así, con la nutrición y bienestar	(Por qué lo hace. Problema que soluciona)
de los ecuatorianos.	(Para quién lo hace. Mercado objetivo)

Elaborado por: Ma. Belén Paillacho (2019)

4.5.2.3. Visión

En la Tabla 19, se señala la metodología utilizada para para definir una nueva visión, misma que expresa el estado futuro deseado de Industria Lechería Milk, por lo que se propone el siguiente enunciado como visión.

“Para el 2022 la Industria Lechería Milk, será una empresa líder en la producción y comercialización de quesos mozzarella y productos lácteos de excelencia, en el mercado nacional, mediante la implantación de una cultura de calidad e innovación, superando las expectativas de nuestros clientes.”

Tabla 19. Visión

VISIÓN	METODOLOGÍA
Para el 2022 la Industria Lechería Milk	Definir el horizonte de mediano o largo plazo
será una empresa líder en la producción y comercialización de quesos mozzarella y productos lácteos de excelencia,	¿Cómo nos vemos en el futuro? Es decir, cuál será la posición futura de nuestra organización en relación a otras organizaciones.
en el mercado nacional,	Comunidad sectores atendidos
mediante la implantación de una cultura de calidad e innovación	Valores y atributos internos
superando las expectativas de nuestros clientes.	Evidencia medible del éxito

Elaborado por: Ma. Belén Paillacho (2019)

4.5.2.4. Política de calidad

La política de calidad de la Industria Lechería Milk, se concentra en garantizar que sus productos sean seguros e inocuos para su consumo, cumplan con las normativas, leyes y con las políticas internas. Todos nuestros colaboradores están involucrados y comprometidos en la adopción del sistema de gestión de calidad, mismo que se basa en cuatro elementos principales:

- 1) Satisfacción del cliente
- 2) Estándares de calidad
- 3) Mejora continua de los procesos
- 4) Implementación del sistema de gestión basado en procesos

4.5.2.5. Comunicación de la política de la calidad

En la revisión por la dirección se revisa periódicamente la naturaleza de la política de calidad, verificando que esté disponible y se mantenga como información documentada, se

comunica y se tiene expuesta y publicada dentro de la organización y a las partes interesadas pertinentes.

4.5.3. Roles, responsabilidades y autoridades en la organización

El gerente general conformo el comité de calidad quedando establecido que las reuniones estarían conformadas por el gerente general, jefe de calidad y los responsables de los procesos. También, se designó al gerente general como representante de la dirección, y al jefe de calidad como responsable de la implementación y control del sistema de gestión de calidad, teniendo como obligaciones las siguientes: implementar, mantener los procesos necesarios para el sistema de gestión de calidad, informar al gerente general sobre el desempeño del sistema de gestión de la calidad y de cualquier necesidad de mejora.

4.6. PLANIFICACIÓN

4.6.1. Acciones para abordar riesgos y oportunidades

La alta gerencia debe velar por el cumplimiento del sistema de gestión de calidad iniciando por:

El cumplimiento de todos los requerimientos enunciados en el punto 4.2 de la norma ISO 9001:2015 (Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas), así como el cumplimiento de los objetivos de calidad de la empresa.

Las acciones para abordar riesgos y oportunidades, principalmente identificados en la Matriz de Riesgos, elaborada a partir de todos los procesos de la organización.

No obstante, se con el fin de encontrar las fallas en el sistema de gestión de la calidad, se contarán con auditorías internas y externas, además de jornadas de afianzamiento con los colaboradores de la empresa con el fin de certificar el entendimiento e interiorización de todos los puntos del SGC y de esta forma asegurar la calidad de todos los procesos de la organización.

4.6.2. Evaluación y control de riesgos

Una de las novedades de la ISO 9001:2015, es el pensamiento basado en riesgos y necesariamente la evaluación y el control de estos, conjuntamente todo para la eficacia del sistema de gestión.

Previo al realizar la evaluación fue necesaria la identificación de posibles riesgos que tienen afección en los procesos de industria Lechería Milk, por tal motivo se ha detallado los mismos en la ficha de caracterización de cada uno de los subprocesos, se han identificado varios problemas que pueden ocasionar el rendimiento dentro la fábrica y se ha establecido formas de mitigar el riesgo y decidir cómo se va a hacer frente a esas afectaciones.

En la Tabla Nro. 20, se presenta el mapa para la clasificación de los riesgos, que se indica a continuación.

Tabla 20. Mapa para la clasificación de riesgos.

MAPA PARA LA CALIFICACIÓN DEL RIESGO					
Probabilidad	Impacto				
	Insignificante (1)	Menor (2)	Moderado (3)	Mayor (4)	Catastrófico (5)
Raro (1)	B	B	M	A	A
Improbable (2)	B	B	M	A	E
Posible (3)	B	M	A	E	E
Probable (4)	M	A	A	E	E
Casi seguro (5)	A	A	E	E	E

Fuente: (Molina Arévalo, 2016)

Elaborado por: Ma. Belén Paillacho (2019)

De acuerdo con la Tabla 20, para realizar la evaluación se ha tomado en cuenta el cruce entre la probabilidad y el impacto del riesgo, dando como resultado la evaluación del riesgo donde:

B: Zona de Riesgo Baja

M: Zona de Riesgo Moderada A: Zona de Riesgo Alta

E: Zona de Riesgo Extremo

En la Tabla 21, se presenta la valoración de los controles en la medición de los riesgos, que se enseña a continuación.

Tabla 21. Valoración de los controles

VALORACIÓN DE LOS CONTROLES		
Parámetros	Criterios	Puntajes
Estado de Control	No existen herramientas para ejercer el control.	0
	Posee una herramienta para ejercer control sin uso sistemática y técnica.	10
	Posee una herramienta para ejercer control que se usa de manera sistemática y técnica.	50
Eficiencia de Control	No hay seguimiento a la eficacia de control.	0
	Están definidos los responsables de la ejecución del control y el seguimiento, pero no se hace en la frecuencia y si se toman decisiones sobre los resultados del seguimiento a los resultados.	10
	Están definidos los responsables de la ejecución del control y el seguimiento, la frecuencia de ejecución del control y el seguimiento es adecuado y se toman decisiones sobre los resultados del seguimiento.	50

Fuente: (Molina Arévalo, 2016)

Elaborado por: Ma. Belén Paillacho (2019)

De acuerdo con la Tabla 21, para realizar el control se establece valoraciones en los dos parámetros a calificar el primero el estado de control y el segundo la eficacia de este los puntajes.

Los criterios para la valoración son tomados en cuenta según el puntaje en estado y eficacia de la organización. En la Tabla 21 se presenta la calificación de nivel de riesgos, que se indica a continuación.

Tabla 22. Calificación del nivel del riesgo.

CALIFICACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO		
Rango de calificación de los controles	Dependiendo si el control:	
	Cuadrantes por disminuir en la probabilidad	Cuadrantes a disminuir impacto
Entre 0-50	0	
Entre 51-75	1	1
Entre 76-100	2	2

Fuente: (Molina Arévalo, 2016)

Elaborado por: Ma. Belén Paillacho (2019)

Se deberá realizar una nueva calificación respecto al total de la variación del control que se estimó anteriormente, se califica la probabilidad y la consecuencia, esto dentro del rango de calificación que se dé, del resultado realizado en el control.

Dependiendo de la calificación sobre el control en el riesgo se va a optar por disminuir la probabilidad o impacto, se podrá disminuir entre 0 a 2 cuadrantes según sea el caso. Y para concluir en la parte final de la matriz se dio un tratamiento al riesgo, que son medidas de mitigación de este, designando un responsable en la ejecución.

4.6.3. Matriz de evaluación y control de riesgos

Cumpliendo los requerimientos de la ISO 9001:2015, se ha elaborado la matriz de evaluación y control de riesgos para la Gestión de Operaciones y Producción, dicha matriz se encuentra detallada a continuación en la Tabla 23.

Tabla 23. Matriz de evaluación y control de riesgos

MATRIZ DE EVALUACIÓN Y CONTROL DE RIESGOS																	
CÓD	MACRO PROCESO	CÓD	PROCESO	RIESGO	PROBABILIDAD					CONSECUENCIA					ESTIMACIÓN DEL RIESGO	ACCIONES DE CONTROL DEL RIESGO	
					R	PP	P	MP	CS	D	ME	MO	MA	C			
PE	1. Estratégicos	PE-DE	Dirección Estratégico	Incumplimiento de los objetivos estratégicos en los plazos establecidos				X					X		Alto	Reformular las estrategias	
				Planificación de actividades fuera del alcance de los recursos suministrados para la organización			X				X				Medio	Ejecutar las actividades establecidas para el cumplimiento de los objetivos y dar seguimiento continuo a la ejecución de estas.	
				Incumplimientos en la entrega de información necesaria para realizar el la evaluación del sistema de gestión			X							X		Alto	Ejecutar proyectos de autogestión para dar cumplimiento a todas las actividades planificadas.
				Recolección y entrega de información que no evidencie el cumplimiento de los indicadores establecidos por el ARCSA				X							X	Muy alto	Establecer sanciones para el incumplimiento e incentivos y reconocimiento para el cumplimiento en la entrega de información
		PE-GF	Gestión Financiera	Falta de presupuesto para realizar campañas publicitarias	X									X	Medio	Destinar un presupuesto anual para publicidad	

				Paro de operaciones por falta de financiamiento para la compra de materia prima			X							X	Alto	Crear una política de cobro a los clientes, con incentivos.		
PO	2. Operativos	PO-PP	Planificación de la Producción	Caída del mercado de productos lácteos		X						X			Medio	Búsqueda de nuevos mercados estratégicos		
		PO-RMP	Recepción de Materia Prima	Materia prima de mala calidad o alterada					X					X		Muy alto	Realizar control de calidad estricto al ingreso de materia prima	
				Retraso en el Tiempo de entrega de la materia prima						X							Muy alto	Establecer horarios de recepción de la leche (matutino y vespertino)
		PO-EP	Elaboración del producto	Negligencia del personal al momento de añadir las recetas				X					X				Medio	Capacitación constante al personal acerca de la elaboración de lácteos
				Sobreproducción de quesos					X				X				Muy alto	Búsqueda de alianzas estratégicas con clientes
				Contaminación cruzada durante el proceso		X								X			Medio	Ejecutar los POES
		PO-CP	Comercialización del producto	Incumplimiento en el tiempo de entrega de los pedidos				X						X		Alto	Realizar control y seguimiento de los inventarios de productos terminados y producto en proceso.	

		PA-CC	Control de la calidad	Materia prima e insumos de mala calidad				X					X	Muy Alto	Compra de productos únicamente a proveedores calificados	
		PA-GM	Gestión del Mantenimiento	Máquinas y equipos desgastados	X					X				Bajo	Elaborar un programa de mantenimiento preventivo	
				Falta de ejecución del programa de mantenimiento preventivo			X					X			Medio	Llevar un registro de ejecuciones de mantenimiento tanto preventivo como correctivo
		PA-GTH	Gestión del Talento Humano	Contratación de personal que no cumpla con el perfil requerido.			X						X	Alto	Establecer perfil del personal requerido y evaluarlo conforme a este.	
				Inasistencia del personal a las capacitaciones		X							X		Medio	Tomar en cuenta los certificados de capacitaciones al momento de la evaluación del desempeño laboral y establecer sanciones
				Incumplimiento de capacitaciones planificadas por falta de financiamiento o gestión			X				X					Bajo

4.6.4. Objetivos de la calidad y planificación para lograrlos

Los objetivos de calidad de la empresa se establecieron en conjunto con la gerencia y tomando en cuenta: las directrices de calidad, la política, la complejidad de los procesos, las sugerencias que el cliente.

La política de calidad de la Industria Lechería Milk, focaliza su atención en cuatro objetivos principales:

- 1) Garantizar la seguridad alimentaria y el cumplimiento normativo (legal e interno) mediante el respeto de políticas, normas y estándares.
- 2) Fidelizar a nuestros clientes ofreciendo productos, sistemas y servicios que superen sus expectativas.
- 3) Gestionar la búsqueda constante de oportunidades de optimización y mejora continua de productos y servicios.
- 4) Promover el compromiso de todos los miembros de la organización para adoptar una cultura de calidad en todos los niveles, consolidando así el sistema de gestión basado en procesos.

4.6.5. Planificación de los cambios

Si en el transcurso del tiempo se presente dificultades para cumplir este manual se deberá elaborar un plan de modificación, el cual la organización debe determinar la necesidad de los cambios del sistema de gestión de la calidad a través del comité de calidad, que se encargará de encontrar las fallas en el diseño y cumplimiento de este manual y hacer las correcciones necesarias con el fin de mantener en la empresa los estándares de calidad requeridos.

Con el fin de encontrar las fallas en el sistema de gestión de la calidad, se contarán con auditorías internas y externas.

4.7. APOYO

4.7.1. Recursos

4.7.1.1. Generalidades

Para poder realizar la implementación, mantenimiento y mejora continua Industria Lechería Milk establece lo que se debe hacer en cuanto a:

- Recursos humanos: competencia, toma de conciencia y formación.
- Infraestructura: determinar, proponer y mantener.
- Ambiente de trabajo: determinar y gestionar.

Para que así el sistema de gestión de la calidad de Industria Lechería Milk aumente su eficacia para aumentar la satisfacción del cliente.

4.7.1.2. Personas

Todo lo relacionado con el personal que realice trabajos que afecten a la calidad y la conformidad con los requisitos de la prestación del servicio debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas tal cual se describe en el perfil establecido en el profesiograma del cargo.

La organización se asegura que todos los funcionarios involucrados con los procesos y procedimientos del sistema de calidad tengan las competencias necesarias para desarrollar dichas tareas, teniendo en cuenta el Procedimiento de Contratación de personal.

Cada semestre se realizarán capacitaciones a todos los empleados de la organización en temas enfocados a la mejora continua como: la responsabilidad empresarial, atención al cliente, y cualquier otro tema que tenga como fin la mejora de la organización y por lo tanto la mejora del SGC; este programa se realizará con el apoyo del formato programa de capacitación y formación.

4.7.1.3. Infraestructura

Industria Lechería Milk cuenta con instalaciones modernas y con los requerimientos de sanidad necesarios (Las uniones de las paredes con el piso mediacaña para facilitar su lavado y evitar la acumulación de elementos extraños, los pisos con un ligero declive hacia canaletas o sumideros convenientemente dispuestos para facilitar el lavado y el escurrimiento de líquidos, las superficies de las paredes lisas y recubiertas con pintura lavable de color claro, los techos proyectados para que sean fáciles de limpiar, impidan la acumulación de suciedad y se reduzca al mínimo la condensación de agua y la formación de mohos, las ventanas son superficies fáciles de limpiar y provistas de medios que eviten el ingreso de insectos u otros animales) La infraestructura de la planta es nueva, y es la idónea para un desempeño eficiente de trabajo, es así que, se pueden identificar 6 áreas claramente delimitadas, tales como: guardianía, parqueadero, zona de recepción de materia prima, oficinas, planta de producción y comedor del personal. Cuenta con todos los servicios indispensables como energía eléctrica, agua, teléfono, internet, transporte, gas, entre otros, dando así a los trabajadores y visitantes un confort adecuado. Es importante plantear a los trabajadores la mantención y el cuidado de la infraestructura de Industria Lechería Milk.

4.7.1.4. Ambiente para la operación de los procesos

La gerencia general de Industria Lechería Milk trata de garantizar un ambiente de trabajo que tenga:

- Cumplimiento de la Normativa para el Registro Sanitario de Alimentos
- Buena iluminación
- Cuartos fríos
- Ventilación adecuada
- Horario de trabajo apropiado

- Herramientas adecuadas
- Capacitaciones

4.7.1.5. Recursos de seguimiento y medición

Industria Lechería Milk ha implementado procedimiento y registros como recursos que ayudarán al seguimiento y medición de la conformidad del cliente respecto al servicio que presta la empresa, mediante un control de quejas , se va observando las conformidades y no conformidades de los clientes a través del procedimiento de Control de Producto No conforme, para de esta manera actuar con el procedimiento de Acciones Correctivas y Mejora, además la Industria Lechería Milk, ha desarrollado un procedimiento de Selección de proveedores que ayudarán a evaluar si son aptos o no como proveedores para la empresa para así de esta manera asegurar la calidad de sus productos.

4.7.2. Competencia.

Todo lo relacionado con el personal que realice trabajos que afecten a la calidad y la conformidad con los requisitos de la elaboración del servicio debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas tal cual se describe en el perfil de cargos de la empresa en los profesiogramas para cada puesto de trabajo.

La organización se asegurará que todo el personal involucrados con los procesos y procedimientos del sistema de calidad tengan las competencias necesarias para desarrollar dichas tareas; sin embargo, al momento de la elaboración del sistema de Gestión de Calidad, en la empresa se presentan colaboradores que no cumplen con los requisitos exactos en el perfil de cargos; por lo tanto, este comenzará a regir a partir de nuevas contrataciones en la Industria Lechería Milk.

4.7.3. Toma de conciencia.

La organización deberá asegurarse de que las personas que realizan el trabajo bajo los

controles de la organización tomen conciencia de su desempeño ya que sus trabajos afectan directamente a la calidad de los productos que oferta la Industria Lechería Milk, es importante que los trabajadores contribuyan a cumplir con los objetivos de la calidad y política de la calidad.

4.7.4. Comunicación.

Industria Lechería Milk, procurará internamente mantener el sistema de comunicación eficiente con todos sus trabajadores, ya que esto proporciona disminución de errores en el traspaso de la información, mayor entendimiento de las obligaciones y tareas asignadas al trabajador, disminución de pérdidas de la información entre otros beneficios.

El jefe de Calidad en conjunto con la Gerencia General de Industria Lechería Milk., establecieron los canales apropiados de comunicación dentro de la organización, considerando la eficacia del sistema de gestión de calidad como:

- Publicación en carteleras, boletines, charlas de sensibilización
- Comunicación vía telefónica
- Comunicación formal mediante documentos, cartas y memorandos
- Comunicación vía correo electrónico.

4.7.5. Información documentada

La organización documentó los procedimientos de la empresa en el manual de procedimientos para registrar toda la información y así hacer el seguimiento respectivo y establecer los métodos o acciones necesarias para lograr los objetivos de la empresa.

Los documentos y registros son controlados en la empresa siguiendo los pasos del procedimiento de elaboración y control de documentos y el procedimiento de control de registros, donde se establece el manejo de los documentos y registros de la empresa, las políticas de archivo y control de la información necesaria para el eficaz manejo del sistema

de calidad.

Este requisito es aplicable a todos los procesos de Industria Lechería Milk que manejan documentos del SGC y a los de origen externo que afecten la calidad del servicio.

El jefe de calidad es el responsable de emitir, editar y controlar todos los documentos del SGC, el líder de cada proceso es el responsable de revisarlos y el Gerente General es el responsable de aprobar todos los documentos que se generan en el SGC.

Los operadores son responsables del uso, manejo y conservación de los documentos relacionados directamente con su área de trabajo.

NOTA: Todas las responsabilidades, condiciones generales y controles a realizar a la documentación, encaminadas a mantener la estructura documental de Industria Lechería Milk de la forma adecuada, se encuentra especificadas en el procedimiento de elaboración y control de documentos y en el procedimiento de control de registros y son controladas a través de la lista Maestra de Documentos Internos.

4.7.5.1. Codificación de documentos

La codificación de los macroprocesos, procesos y procedimientos pertenecientes al sistema de gestión de calidad, se la realizará mediante la utilización de letras, guiones medios y números, como se indica en la Figura 18.

Para las fichas de caracterización del proceso, se utilizará: iniciales del nombre de la Industria Lechería Milk, seguido de las letras FC, luego con las 2 primeras letras del proceso, seguido de la numeración que corresponda.

Para los procedimientos, el código comenzará con las iniciales del nombre de la Industria Lechería Milk, seguido de las iniciales PR, luego las dos primeras letras del macroproceso al que pertenecen, seguido de las dos o tres primeras letras del nombre del subproceso, y la numeración que corresponda.

Para los registros, el código comenzará con las iniciales del nombre de la Industria Lechería Milk, seguido de la letra R, luego las dos primeras letras del macroproceso al que pertenecen, seguido de las dos o tres primeras letras del nombre del subproceso, y la numeración que corresponda.

Para las fichas de indicadores, el código comenzará con las iniciales del nombre de la Industria Lechería Milk, seguido de FI, luego las dos primeras letras del macroproceso al que pertenecen, seguido de las dos o tres primeras letras del nombre del subproceso, y la numeración que corresponda.

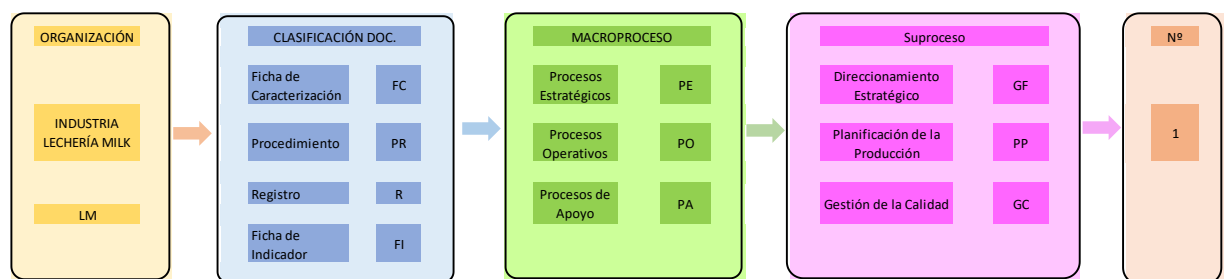


Figura 18. Codificación de los Procesos
Elaborado por: Ma. Belén Paillacho (2019).

4.7.5.2. Caracterización de los procesos

En la caracterización de los procesos se identifica los rasgos distintivos de cada uno de ellos, es decir se establece la concordancia con los demás procesos sean estos anteriores o posteriores a su fin. Se identifica sus proveedores que pueden ser de origen interno o externo, las entradas, las salidas, actividades (PHVA), el objetivo, el alcance, los responsables, los participantes, los clientes, los documentos y registros que se deben controlar, los indicadores como también se identifica los puntos que cumple o se relaciona con la norma. Para caracterizar los procesos de la Industria Lechería Milk, se utilizará una ficha de caracterización de procesos la cual describe lo siguiente:

- Objetivo: Es el fin al que debe llegar ese proceso

- Alcance: Indica el inicio y el fin del proceso
- Proveedores: Persona, sociedades, entidad o procesos que suministran información, datos, documentos o necesidades que requiere el proceso.
- Entradas: Puede ser materiales, insumos, documentos, información, datos, condiciones o necesidades que hace vital el funcionamiento del proceso.
- Actividades: Descripción o secuencia de las actividades que se realiza en un ciclo o período de tiempo.
- Salidas: Son los resultados finales que se obtienen del proceso
- Clientes: Personas o procesos el cual recibe las salidas o resultados del proceso.
- Responsable: Nombre de la persona encargada del proceso y sus funciones
- Participantes: Personas que interactúan en el proceso
- Indicadores: Son los lineamientos establecidos por la organización o por entes de regulación y control y sirven para analizar el desempeño del proceso.
- Documentos o registros de control: Son los documentos utilizados en el proceso y pueden ser internos o externos, estos sirven como evidencia.
- Recursos: Recursos humanos, económicos, infraestructura, equipos, maquinaria, herramientas, entre otros, utilizados para la realización del proceso.
- Requisitos normativos: Son los documentos normativos (leyes, normas, etc.) que se toman como referencia en el SGC y a los cuales se les da cumplimiento.
- Riesgos: Consecuencia de la incertidumbre de los aspectos internos o externos que influyen en el desarrollo del proceso o actividad.

A continuación, en la Tabla 24, se señala procesos de la Industria Lechería Milk a caracterizar y sus respectivos códigos:

Tabla 24. *Listado de Fichas de Caracterización*

Macroproceso	Código	Proceso
Estratégicos	LM-FC-DE-01	Direccionamiento Estratégico
	LM-FC-GF-01	Gestión Financiera
Agregadores de Valor	LM-FC-PP-01	Planificación de la Producción
	LM-FC-RMP-01	Recepción de Materia Prima
	LM-FC-PR-01	Producción
	LM-FC-CP-01	Comercialización del producto
De Apoyo	LM-FC-CC-01	Control de calidad
	LM-FC-CO-01	Compras
	LM-FC-GTH-01	Gestión del Talento Humano
	LM-FC-GM-01	Gestión del Mantenimiento

Elaborado por: Ma. Belén Paillacho (2019)

4.8. OPERACIÓN

4.8.1. Planificación y control operacional

Para la planeación y control operacional se elaboró un manual de procesos y procedimientos, que se muestra en el anexo II y contiene los procedimientos de cada actividad, en estos documentos se encuentra especificado la secuencia de los procesos, las entradas, actividades, salidas, criterios e indicadores de rendimiento, los recursos y riesgos de los procesos.

- **Objetivo:** Describe el propósito que se pretende alcanzar o cumplir, es la razón de ser del procedimiento.
- **Alcance:** Especifica o describe los límites del documento, campo de aplicación o dimensión del mismo.
- **Definiciones:** Son términos que se consideran necesarios para la completa comprensión.
- **Abreviaturas:** Se nomina las siglas que necesitan aclaradas para su completa comprensión.

- Responsable (s): Se especifica al dueño o propietario del procedimiento quien será el responsable directo del mismo.
- Documentos y Referencia: Son documentos internos o externos que sirven como base y apoyan la ejecución y aplicación del documento.
- Políticas: Son directrices, criterios o lineamientos necesarios para ejecutar lo descrito.
- Descripción de Actividades: Presentación secuencial por escrito de cada una de las operaciones que se realizan para un determinado procedimiento.
- Control de Documentación: Se indica el listado de registros y formatos en los se registra la información obtenida de la aplicación del documento.
- Seguimiento y Medición: Se plantean indicadores cuantificables que permiten la medición y control de los procedimientos.
- Anexos: Se incluye cualquier información de soporte, que se requiere para la aplicación del documento. (Diagramas de flujos: Es la descripción sistemática y clara del procedimiento, para esto se utiliza el programa Bizagi.)
- Historial de Versiones: Sirve para registrar los cambios que ha sufrido el documento de manera cronológica.

El manual de procesos contiene los siguientes procedimientos, como se indica en la Tabla 21:

Tabla 25. *Listado de Procedimientos realizados*

CÓDIGO	PROCEDIMIENTOS
LM-P-PE-DE-01	Direccionamiento estratégico organizacional
LM-P-PE-DE-02	Toma de decisiones basadas en la evidencia
LM-P-PE-DE-03	Firma de alianzas estratégicas
LM-P-PE-GF-01	Cobro a clientes
LM-P-PE-GF-02	Pago a proveedores
LM-P-PO-PP-01	Planificación de órdenes de producción
LM-P-PO-PP-02	Registro diario de la producción
LM-P-PO-PP-03	Control de inventarios
LM-P-PO-RMP-01	Recepción de leche cruda
LM-P-PO-RMP-02	Recepción de otros insumos
LM-P-PO-PR-01	Elaboración de queso fresco
LM-P-PO-PR-02	Elaboración de queso mozzarella
LM-P-PO-CP-01	Atención al cliente insitu
LM-P-PO-CP-02	Venta y distribución del producto
LM-P-PA-CC-01	Control de calidad materia prima
LM-P-PA-CC-02	Control de calidad en producto terminado
LM-PA-CO-01	Selección de proveedores
LM-PA-CO-02	Compras
LM-P-PA-GTH-01	Contratación del personal
LM-P-PA-GTH-02	Capacitación al personal
LM-P-PA-GM-01	Mantenimiento de máquinas y equipos
LM-P-PA-GM-02	Calibración de máquinas y equipos

Elaborado por: Ma. Belén Paillacho (2019)

4.8.2. Requisitos para los productos y servicios

4.8.2.1. Comunicación con el cliente

Para establecer de manera eficaz la comunicación con el cliente respecto al servicio Industria Lechería Milk, la organización ha implementado:

Líneas telefónicas, internet, visitas a los clientes, formato encuesta de satisfacción a clientes y control de quejas, sugerencias y reclamos para lograr determinar y dar solución de manera efectiva a las quejas, sugerencias o reclamos de los clientes de la empresa para identificar los requerimientos principales de los clientes de Industria Lechería Milk., y lograr así tomar las

acciones necesarias para mejorar su satisfacción en el menor tiempo posible.

4.8.2.2. Determinación de los requisitos para los productos y servicios

El jefe de ventas y los vendedores son los encargados de definir los requerimientos para los productos, según las necesidades del cliente.

4.8.2.3. Revisión de los requisitos para los productos y servicios

La Gerencia General por medio del documento de revisión por la dirección se encargará de revisar las especificaciones, requerimientos y sugerencias del cliente, registrando la información pertinente y siguiendo el procedimiento de revisión por la dirección para la mejora del proceso.

4.8.2.4. Cambios en los requisitos para los productos y servicios

Industria Lechería Milk, realizará los cambios de los requisitos del servicio cuando sea necesario, la información documentada será debidamente actualizada, y sus colaboradores serán consientes de los requisitos modificados.

4.8.3. Diseño y desarrollo de los productos y servicios

4.8.3.1. Generalidades

Industria Lechería Milk., establecerá, implementará y mantendrá un proceso de diseño y desarrollo para asegurar la provisión del servicio.

4.8.4. Planificación del diseño y desarrollo

Industria Lechería Milk, se encarga de planificar y controlar el diseño del producto, aplicando el procedimiento para diseño y desarrollo.

Para el procedimiento de diseño y desarrollo, la organización determina:

- a) Las etapas del diseño y desarrollo, dependiendo del frente de acción a tomar.

b) La revisión, verificación y validación, apropiadas para cada etapa del diseño y desarrollo del producto o proyecto.

c) Las responsabilidades y autoridades para el diseño y desarrollo establecidas de la siguiente manera: Gerente General, Jefe de Producción y Jefe de Calidad

4.8.4.1. Entradas para el diseño y desarrollo

La empresa determinó los elementos de entrada relacionados con:

- Requisitos del cliente.
- Objetivos de la empresa.
- Requisitos legales y reglamentarios aplicables.
- La información proveniente de diseños similares.
- Diseños adaptados a las especificaciones del cliente.
- Diseños transferidos por el cliente.
- Cualquier otro requisito esencial para el diseño y desarrollo.

4.8.4.2. Controles del diseño y desarrollo.

La revisión del diseño y desarrollo está a cargo del jefe de calidad, jefe de producción y finalmente del gerente general, quienes se encargan de revisar las condiciones organolépticas y de calidad del producto.

El análisis de costos del diseño está a cargo del jefe de producción y gerente general

El Gerente General con el Jefe de calidad se encarga de realizar la validación del diseño y desarrollo de acuerdo con lo planificado, para asegurarse de que el servicio o el proyecto que sale es capaz de satisfacer los requisitos para su aplicación especificada o uso previsto.

El gerente general, valida el diseño en caso tal de existir un cambio de ello, en los productos de línea manejados en la organización, igualmente autoriza el ingreso de diseños nuevos al portafolio de productos Industria Lechería Milk; de no ser así, el servicio o proyecto es

validado por el jefe de calidad en su diseño y desarrollo.

4.8.4.3. Salida del diseño y desarrollo

El gerente general, y jefe de producción verifican que los resultados del diseño y desarrollo cumplan con los siguientes puntos:

- a) Cumpla con los requisitos de los elementos de entrada para el diseño y desarrollo.
- b) Proporcione información apropiada en costos y diseño detallado para el desarrollo del producto o proyecto.
- c) Especifique las características del producto en su diseño con sus respectivas medidas.

4.8.4.4. Cambios del diseño y desarrollo

Los cambios son revisados, verificados y validados, según sea el caso o frente de acción y aprobados antes de su implementación por el gerente general. El gerente general revisa los cambios del diseño y desarrollo en colaboración del jefe de producción.

4.8.5. Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente

4.8.5.1. Generalidades

El gerente general en conjunto con el jefe de compras y jefe de calidad establecieron como objetivo, en el proceso de compras suministrar a la empresa materiales e insumos de buena calidad necesarios para la elaboración de los diferentes productos en la empresa, teniendo en cuenta garantizar las condiciones económicas más favorables, establecer relaciones de beneficio mutuo, garantizar y mejorar los procesos de la empresa, asegurar la continuidad y oportunidad del suministro a través de proveedores calificados, verificar el cumplimiento de los estándares de calidad y los requisitos requeridos.

4.8.5.2. Tipo y alcance del control

Industria Lechería Milk estableció el proceso de compras en la empresa, y se realizó la

caracterización del proceso, se elaboró el procedimiento para compras, donde se describen los pasos del procedimiento y el uso de los formatos solicitud de materiales a compra y orden de compra que registran la información de solicitudes y de compras en la empresa; el responsable del manejo de la documentación en el proceso de compras es el jefe de compras.

Con el fin de asegurar que los materiales comprados cumplan con las especificaciones y exigencias necesarias para llevar a cabo la producción o comercialización con excelente calidad, que cumpla con las expectativas del cliente y reúna los requisitos suficientes para cumplir con las normas y reglamentaciones necesarias; la empresa elaboró el procedimiento para recepción de otros insumos, donde se registra la información necesaria para recibir los materiales necesarios para la realización del producto y relaciona los formatos necesarios para la consignación de la información del ingreso de mercancía, recepción de materiales a almacén e inconformidad con el pedido; el responsable del procedimiento de manejo de almacén es el encargado de bodega, quien es el responsable de registrar la información de los inventarios de materiales en los debidos formatos de manejo de almacén.

4.8.5.3. Información para los proveedores externos

La información de las compras en Industria Lechería Milk., describe los materiales e insumos a comprar y los registra en el formato orden de compra, en este formato se registra la información de los materiales o equipos requeridos para la ejecución de las actividades de la empresa.

4.8.6. Producción y provisión del servicio

4.8.6.1. Control de la producción y de la provisión del servicio

Todos los procesos de servicio de Industria Lechería Milk, se pueden verificar por medio de seguimiento y medición, es decir, cada producto que pasa a manos de los clientes ya ha sido revisado con los criterios de calidad establecidos, que son aplicados en cada uno de los

puestos de trabajo y están descritos en el procedimiento de control de producto no conforme.

También se elaboró el manual de procesos y procedimientos, donde se documentan los procedimientos establecidos para el sistema de gestión de calidad, y los indicadores para la medición y evaluación de los procesos.

4.8.6.2. Identificación y trazabilidad

La empresa identificó los métodos necesarios para establecer la identificación y trazabilidad con el fin de recopilar datos e información que puedan utilizarse para la mejora continua; así mismo se plantearon indicadores de cada uno de los procesos existente en la empresa con el fin de cumplir con los objetivos propuestos.

Industria Lechería Milk utiliza los debidos formatos con el fin de registrar la información que brinda la trazabilidad de los insumos y materiales utilizados.

4.8.6.3. Propiedad perteneciente a los clientes o proveedores

Industria Lechería Milk., tiene un especial cuidado cuando está manejando bienes u otros activos propiedades de los clientes, la empresa debe identificar, verificar, proteger y salvaguardar estos bienes con la finalidad de proteger su valor.

4.8.6.4. Preservación

El objetivo de efectuar lo dicho en este requisito es el de preservar la conformidad del producto desde la recepción de materia prima hasta la entrega del producto final al cliente.

4.8.6.5. Actividades posteriores a la entrega

Industria Lechería Milk., se encuentra realizando actividades posteriores a la entrega del producto, tales como visitas al cliente, encuestas de satisfacción, entre otras actividades, con el fin de evaluar la satisfacción del cliente externo, interno y todas las partes interesadas.

4.8.6.6. Control de los cambios

Industria Lechería Milk, realizará los cambios en los productos cuando sea necesario, la información será debidamente documentada, actualizada, y todos los colaboradores de la compañía serán consientes de los requisitos modificados.

4.8.6.7. Liberación de los productos y servicios

La liberación del producto se lo realiza, únicamente después de realizar el muestreo de calidad que establece en el procedimiento de control de calidad de producto terminado.

4.8.7. Control de las salidas no conformes

El objetivo de la empresa es de establecer un proceso eficaz y eficiente, para ello es necesario identificar y controlar las causas del producto no conforme, para lo cual estableció el procedimiento de producto no conforme, el cual incluye la metodología, los responsables y los registros relacionados con el tratamiento de las no conformidades presentadas para un producto.

4.9. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

4.9.1. Seguimiento, medición, análisis y evaluación

4.9.1.1. Generalidades

El seguimiento y medición de los procesos se elabora para demostrar la capacidad de los procesos para alcanzar los resultados planificados y tomar acciones si no se cumplen.

La medición y seguimiento de todos los procesos, se hará a través del análisis y seguimiento semestral de los objetivos de calidad planteados para verificar su cumplimiento y gestión, en caso de que no se estén alcanzando las metas planteadas se establecerán las

acciones correctivas y preventivas para alcanzarlas. La medición y seguimiento de la satisfacción de todos nuestros clientes se hará aplicando una encuesta, igualmente en las caracterizaciones de cada uno de los procesos existentes en la empresa se encuentran especificados los parámetros de medición y seguimiento que se harán a cada proceso.

Industria Lechería Milk., planifica e implementa los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora necesarios para demostrar la conformidad del producto, asegurarse de la conformidad del sistema de gestión de la calidad, y mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad.

Estas actividades deben ser soportadas por los siguientes documentos:

- Mapa de procesos
- Caracterizaciones de procesos
- Procedimiento para el control de documentos y registros
- Procedimiento de Auditorías Internas
- Procedimiento de Control de Producto No Conforme
- Procedimiento de Acciones Correctivas y Mejora

4.9.1.2. Satisfacción del cliente

La medición y el seguimiento de la satisfacción del cliente se basan en la revisión de la información relacionada con el cliente, es decir, conocer la percepción que el cliente tiene en cuanto al producto recibido.

Para monitorear la información acerca de la percepción de sus clientes permanentes Industria Lechería Milk decidió tomar como herramienta de seguimiento y medición la encuesta de satisfacción de clientes, y la evaluación del servicio mediante el formato de quejas y reclamos, cuyos resultados se analizan en la revisión por la dirección, basados en esta información se toman las acciones de mejora que aumenten la satisfacción al cliente.

La información recogida en estos formatos se revisa por el área comercial y dado el caso en el que se obtenga una apreciación baja, una queja o una sugerencia se hará el respectivo análisis y se hará un reporte a la persona o área encargada para la mejora o solución de la queja o reclamo, haciendo así mismo un seguimiento periódico después de recibida la queja.

Así mismo, se realiza la publicación en la cartelera de las felicitaciones y las personas que según los clientes se destacan por su servicio y/o labor.

4.9.1.3. Análisis y evaluación

La mayoría de las decisiones tomadas en las empresas se basan en el análisis de datos obtenidos a partir de mediciones e información recopilada; es por esto que la norma ISO 9001:2015 tiene como requisito analizar los datos obtenidos de las diferentes fuentes antes establecidas para evaluar el desempeño frente a los planes, objetivos y otras metas definidas con el fin de identificar oportunidades de mejora.

La medición y ejecución de los procesos será guiado a través de los indicadores planteados para cada proceso, guiado por la metodología que se muestra en las fichas de los indicadores.

4.9.2. Auditoría interna

La auditoría interna es una herramienta de gestión para la evaluación del desempeño de cada uno de los procesos pertenecientes al sistema de gestión de calidad; de ella se obtiene evidencias objetivas del cumplimiento de los requisitos existentes, dado que la auditoría evalúa la eficacia y la eficiencia de la organización.

En Industria Lechería Milk, se elaboró el procedimiento de auditorías, el cual incluye, las responsabilidades y los formatos para la planificación y realización de las auditorías.

Las auditorías internas se realizan con el objetivo de:

- Conocer la capacidad del sistema de gestión de calidad para cumplir con los requisitos.

- Evaluar las fortalezas y debilidades del sistema de gestión de la calidad.
- Detectar oportunidades para la mejora continua.
- Verificar la capacidad de los procesos para cumplir con los requisitos.
- Validar el uso eficaz y eficiente de los recursos.
- Ejecutar seguimiento a la eficacia de las acciones: correctivas, preventivas, producto no conforme y de mejora.

4.9.3. Revisión por la dirección

4.9.3.1. Generalidades

Las revisiones por parte de la alta dirección se realizan cada año; esta revisión la realiza el Gerente General.

En cada revisión del sistema de gestión de la calidad de Industria Lechería Milk se asegura su conveniencia, adecuación y eficacia continua, la información de la revisión queda registrada en el acta de revisión por la dirección siguiendo los lineamientos del procedimiento de revisión por la dirección.

4.9.3.2. Entradas de la revisión por la dirección

Los informes correspondientes para cada revisión gerencial son los que se muestran en la Tabla 26:

Tabla 26. Entradas de la revisión por la dirección de la Industria Lechería Milk.

ENTRADA	SOPORTE
Revisión por la dirección	Acta de revisión por la dirección
Objetivos de calidad	Tabla de control de objetivos
Resultados de auditorías	Informe de auditoría
Retroalimentación con el cliente	Encuesta a clientes, quejas, sugerencias y reclamos
Desempeño de los procesos y conformidad del servicio	Indicadores, encuesta de satisfacción
Estado de las acciones correctivas y preventivas	Control de las acciones correctivas y preventivas
Acciones de seguimiento de revisiones por la dirección.	Acta de revisión por la dirección
Grado de avance en la implantación del S.G.C	Seguimiento cronograma de implementación
Recomendaciones para la mejora	Acta de revisión por la dirección
Cambios que podrían afectar el S.G.C	Acta de revisión por la dirección

Fuente: (Villarreal Karla, 2018)

4.9.3.3. Salidas de la revisión por la dirección

La revisión por la dirección arroja un análisis de cada una de las informaciones de entrada y resultados de ese análisis, el cual incluye:

- La evaluación de las oportunidades de mejora y la necesidad de efectuar cambios en el sistema, incluyendo la política y los objetivos de Calidad.
- Mejorar el servicio en relación con los requisitos del cliente.
- Necesidades de recursos.

Al detectar las no conformidades se elaboran planes de acción basados en la no conformidad para contrarrestar las falencias y se designan responsables de llevarlos a cabo.

4.10. MEJORA

4.10.1. Generalidades

El objetivo de cumplir con este requisito es el de mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de calidad de la empresa.

4.10.2. No conformidad y acción correctiva

La organización estableció un método que conlleve a tomar las acciones apropiadas para eliminar las causas generadoras de las no conformidades reales.

La empresa elaboró el procedimiento de acciones correctivas y mejora donde se describe los pasos a seguir en caso de encontrar una no conformidad, incluyendo el proceso donde se detectó la no conformidad, la descripción de la no conformidad que puede ser el manejo de quejas de los clientes o hallazgos en la revisión y/o auditorías internas, el análisis de las causas y verificación a la solución. El responsable del procedimiento es el jefe de calidad, y/o los responsables de proceso involucrados en la no conformidad.

4.10.3. Mejora continua

Toda la organización tiene como responsabilidad la mejora continua del sistema de gestión de calidad de la Industria Lechería Milk, para ello se estableció como objetivo realizar las siguientes actividades con el fin de evaluar el sistema de gestión de la calidad y así determinar las mejoras que sean necesarias hacer.

- Revisión gerencial.
- Análisis de datos
- Acciones correctivas y preventivas.

- Producto no conforme
- Auditorías internas.
- Las revisiones que se hacen de los objetivos y la política de calidad.

CAPÍTULO V

ANÁLISIS DE RESULTADOS

5.1. DOCUMENTACIÓN ELABORADA

Se muestra un análisis comparativo entre la situación inicial de la Industria Lechería Milk, y las mejoras diseñadas para la organización, estandarizando sus procesos y con ello generar productos de calidad.

En la Tabla Nro. 27, se presenta la comparación de resultados, que se indica a continuación.

Tabla 27. Cuadro comparativo situación inicial y situación actual.

DESCRIPCIÓN		SITUACIÓN INICIAL	SITUACIÓN ACTUAL
IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS	Mapa de procesos	Procesos estratégicos, operativos y apoyo, no identificados, diagramados, ni plasmados en documentación.	Descripción clara con entradas, 2 procesos estratégicos, 4 procesos operativos y 4 procesos de apoyo, al igual identificado las salidas y requerimientos de los clientes, claramente mapeado y plasmado en el Manual de procesos y procedimientos que es uno de los anexos elaborados, además dentro de la identificación se puede apreciar el inventario de procesos, cada uno con su codificación pertinente.
DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS	Fichas de caracterización	Procesos no identificados.	Claramente identificados, cada proceso cuenta con su ficha de caracterización, describiendo cada una de las actividades a efectuarse mediante la simulación de un diagrama SIPOC, detallando proveedores, entradas, salidas y clientes de cada actividad; cada ficha cuenta con el responsable y los participantes de

			subproceso, asimismo con indicadores y riesgos generados en el mismo.
	Manual de procesos y procedimientos	Procedimientos no estandarizados, ni documentados.	Cuentan con 30 Procedimientos claramente codificados que corresponden a los procesos estratégicos, operativos y de apoyo de la industria Lechería Milk, cada uno con actividades estandarizadas, además con documentos y registros que se generan en el procedimiento, para un mejor manejo y control dentro de la organización y para una mejor comprensión de este cuentan con flujograma donde se puede apreciar visualmente el flujo de las actividades.
SEGUIMIENTO Y CONTROL DE LOS PROCESOS	Indicadores	Los procesos ejecutados no pueden ser medidos.	En la ficha de caracterización de los 21 subprocesos, en un apartado se detalla al menos un indicador de desempeño, cada uno tiene su ficha, donde se detalla la fórmula matemática para su medición, la descripción de este, cada que tiempo será medido y el responsable de su ejecución, esto para apreciar el cumplimiento delo programado, y un punto de partida que oriente a mejoras.
MEDICIÓN Y CONTROL DE RIESGOS	Matriz de evaluación y control de riesgos	No cuentan con matriz que valoren los riesgos en los procesos	Cuenta con una matriz de los riesgos del proceso, el cual cumple la eficacia en el sistema de gestión, dónde se evalúa todos los posibles riesgos de los procesos estratégicos, operativos y de apoyo, se controlan y se evalúan los mismos para dar un tratamiento al riesgo que se genere.

Elaborado por: Ma. Belén Paillacho (2019)

5.2. ANÁLISIS DE COSTOS

El tiempo total asignado para desarrollar el SGC en el Diseño de un modelo de gestión por procesos en la Industria Lechería Milk, es de 8 meses. Los recursos materiales que se estima serán utilizados son: instalaciones de la empresa, proyector, computador, impresora, tinta y cinco resmas. Además, se tendrá gastos por concepto de: formación de consultores internos y procesos certificados. No se prevén gastos en mano de obra, ya que la implementación del SGC está concebida en las funciones, se incluye también el costo de la certificación, el cual fue estimado conforme a información disponible.

A partir de lo descrito, calculamos el presupuesto para la implementación del SGC como aparece en la siguiente tabla 28:

Tabla 28. *Análisis de costes*

COSTOS DE CERTIFICACIÓN ISO 9001 EN UNA EMPRESA X		CETIFICADORAS Y CONSULTORAS EXTERNAS	ASESORÍA PERSONAL
ASPECTOS		COSTO USD	COSTO USD
IMPLEMENTACIÓN	Capacitación inicial	1710	4683,3
	Principios y filosofía de calidad		
	Norma ISO 9001:2015		
	Documentación del sistema de calidad/ y procesos		
	Evaluación de satisfacción del cliente		
	Índices de Gestión		
	La metrología aplicada a sistemas de gestión de calidad		
	Mejoramiento continuo		
	Resolución de Problemas		
	Formación de Auditores Internos		
	IMPLANTACIÓN Y SEGUIMIENTO		
	CERTIFICACION MIGRACIÓN		
RECURSOS HUMANOS	RESPONSABLE DE CALIDAD	5699,94	
RECURSOS MATERIALES	Instalaciones	0	
	Proyector	600	600
	Computador	0	
	Impresora	0	
	Tinta de impresora	50	50
	5 Resmas de papel	20	20
SGC DEL ECUADOR	Certificación	7866	7866
INDUSTRIA LECHERÍA MILK	Logística para la auditoría estimada.	500	500
TOTAL		16445,94	13719,3

Fuente: (Villarreal Karla, 2018)

Tabla 29. Costo de certificación, registro de acreditación y seguimiento

PRECIO EN USD (IVA EXCLUIDO)			
COSTO DE CERTIFICACIÓN			
AÑO	TIPO DE AUDITORÍA	DÍAS AUDITOR	COSTO TOTAL
1	Auditoría de Certificación Fase I	0,5	400
1	Auditoría de Certificación Fase II	3,5	2800
COSTO DE REGISTRO DE ACREDITACIÓN			
AÑO	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	COSTO TOTAL
1	UKAS	1	500
COSTO DE SEGUIMIENTO			
AÑO	TIPO DE AUDITORÍA	DÍAS AUDITOR	COSTO TOTAL
2 y 3	Auditoría de Seguimiento (valor unitario*) Número de Seguimientos: #2*	2	3200
VALOR TOTAL DEL CICLO (IVA EXCLUIDO)			6900

Fuente: (Villarreal Karla, 2018)

Tabla 30. Costo de implementación de SGC por tesista de la UTN

RECURSOS	CANTIDAD	UNIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Tesista	8	meses	396,00	3168,00
MATERIALES				0,00
Hojas	1500	hojas	0,02	30,00
Esferos	6	unidad	0,30	1,80
Lápiz	3	unidad	0,30	0,90
Borrador	2	unidad	0,30	0,60
TECNOLÓGICOS				
Laptop	1	unidad	600,00	600,00
Impresora	1	unidad	250,00	250,00
Internet	8	meses	30,00	240,00
TRANSPORTE				
Bus local	320	pasajes	0,30	96,00
Bus interprovincial	320	pasajes	0,45	144,00
ALIMENTACIÓN				
Almuerzos	160	unidades	2,00	320,00
TOTAL, DE GASTOS				4851,30

Fuente: (Villarreal Karla, 2018)

CONCLUSIONES

La recopilación de información basada en documentación bibliográfica, normas ISO 9001:2015 y requerimientos necesarios para el diseño de Gestión por Procesos permitió el desarrollo del marco teórico, que sirvió como base para la identificación y estandarización de los procesos.

Se ejecutó un análisis situacional la industria lechería Milk del Cantón San Pedro de Huaca, para ello se realizó un diagnóstico basado en los requerimientos de la norma ISO 9001:2015, mediante un checklist, misma que se complementa con un análisis PESTEL, para englobar todo se utilizó en la identificación del FODA. Los resultados que arrojó el diagnóstico corresponden al 13,83% respecto al cumplimiento de la norma.

Mediante el manual de procesos y procedimientos elaborados y que forman parte del Sistema de Gestión, se logró que los procesos con los que cuenta la Industria Lechería Milk se estandaricen, mediante la descripción paso a paso de todas las actividades que se realizan en cada procedimiento que interviene en la elaboración de productos lácteos. Toda la documentación elaborada se muestra en la lista maestra de documentos que se puede apreciar en el Anexo III.

RECOMENDACIONES

Dar revisión a la información recopilada durante la investigación, y a medida que las normas se vayan actualizando, continuar con la actualización de versiones de la norma ISO 9001:2015, de esta forma se mantendrá la información actualizada para el momento de la certificación.

Dar a conocer e incentivar continuamente a las partes interesadas de la Industria Lechería Milk, la importancia y beneficios que trae la implantación de un sistema de gestión de calidad, así como su revisión y mejora continua, con la finalidad de satisfacer las necesidades y expectativas del cliente.

Implementar el modelo de sistema de Gestión por procesos basado en la Norma ISO 9001:2015 de forma inmediata, puesto que esto significa tener beneficios importantes tales como: Estandarización de procesos, reducción de los desperdicios, aseguramiento de la calidad de los productos lácteos, nuevas oportunidades de mercado, mejora continua de los procesos, entre otras.

BIBLIOGRAFÍA

Alcalde San Miguel, P. (2016). *Calidad* (Segunda ed.). Madrid, España: Ediciones Paraninfo, SA.

Agropesa. (2016). *Corporación Favorita*. Obtenido de <http://www.agropesa.com.ec/quienes-somos/AINIA>. (2016). *ainia centro tecnológico*. Obtenido de <http://www.ainia.es/tecnoalimentalia/consumidor/innovacion-para-el-desarrollo-de-nuevos-productos-carnicos-saludables-7-lineas-de-trabajo/>

Aldana de Vega, L., Álvarez Builes, M. P., Bernal Torres, C. A., Díaz Becerra, M. I., Galindo Uribe, Ó. D., González Soler, C. E., & Cortés Villegas, A. (2013). *Administración por Calidad* (Primera ed.). México: Alfaomega Grupo Editor.

Ángel, M. M. (2010). La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente. *SciELO Analytics*, 1.

Arenas de Mesa, A. (19 de Septiembre de 2018). *Dirección de Presupuestos de Chile*. Obtenido de Dirección de Presupuestos de Chile: http://www.dipres.gob.cl/598/articulos-60578_doc_pdf.pdf

Autor, S. (18 de 10 de 2014). La producción lechera en Ecuador genera \$ 1.600 millones en ventas anuales. *El telégrafo*, págs. 12-13.

BancoCentral del Ecuador. (Junio de 2018). Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/Empleo/imle201706.pdf>

Banco Central del Ecuador. (2017). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion

Banco Central del Ecuador. (Noviembre de 2018). *Información Estadística Mensual No.1989 Noviembre 2017*. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/bolmensual/IEMensual.jsp>

Briones, M. (2014). *Diseño de Indicadores de Gestión para el departamento de Finanzas y administración en CNT EP provincia del Azuay*. Cuenca.

Chaparro González, J. (2012). *ISO 9001 Calidad en Empresas de Ingeniería y Arquitectura*. Bogotá, Colombia: Incotec Internacional.

Chinchilla, J. (2009). *Ing. Industrial*. Obtenido de <http://engindustrial.blogspot.com/2009/08/modelo-sipoc.html>

CIL. (Agosto de 2015). *LA LECHE DEL ECUADOR - Historia de la lechería ecuatoriana*. Quito: Efecto Studio. Obtenido de Centro de La Industria Láctea del Ecuador.

Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización. (2015). Ecuador.

Cruz, J. (2014). *Tecnología de la carne*. Obtenido de <http://www.intecal.com/wp-content/uploads/2015/01/Eurocarne-Entrevista-MB.pdf>

Diario Expreso. (06 de Noviembre de 2017). 10 factores que afean el mundo de los negocios en Ecuador. *Diario Expreso*, pág. 1.

Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones- Pro Ecuador. (2016). *Pro Ecuador Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones*. Obtenido de https://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2016/07/proec_psi2016_lacteos.pdf

Escalona, I. (2009). *Aplicación de la planeación estratégica en la empresa NEPSA (UPIICSA IPN)*. España: El Cid Editor.

El Universo. (23 de Octubre de 2018). Economía de Ecuador crecería 1,1 % en 2018 por ajuste fiscal según Banco Central,. *El Universo*, pág. 1.

Evans, J. R., & Lindsay, W. M. (2015). *Administración y control de la calidad* (Novena Edición ed.). (I. Torres Arciniega, & G. L. Sarmiento Olgún, Edits.) México, D. F, México: Cengage Learning Editores, S.A.deC.V.

Gallardo Hernández, J. R. (2012). *Administración Estratégica* (Primera ed.). (A. Herrera, Ed.) México D.F, México: Alfaomega Grupo Editor.

Graduate School of Management (ESPAE). (2018). Global Entrepreneurship Monitor Ecuador 2017- (GEM). *Global Entrepreneurship Monitor Ecuador 2017- (GEM)*, 23.

Gutiérrez, M. (2010). *Administrar para la Calidad. Conceptos Administrativos del Control de Calidad*. México: Limusa Noriega Editores.

Hitt, M. A., Duane Irland, R., & Hoskisson, R. E. (2015). *Administración Estratégica Competividad y globalización: conceptos y casos* (Onceava ed.). D.F, México: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.

ISO 19011, N. (2018). *Directrices para la Auditoría de los Sistemas de Gestión (ISO 19011:2018, IDT)*.

ISO 9000. (2015). *Sistemas de Gestión de la Calidad: Fundamentos y Vocabulario*.

ISO 9001. (2015). *Sistema de Gestión de Calidad - Requisitos*.

ISOTools. (22 de Febrero de 2016). *Plataforma Tecnológica para la Gestión de la Excelencia*. Obtenido de Plataforma Tecnológica para la Gestión de la Excelencia: <https://www.isotools.org/2016/02/22/iso-9001-como-realizar-un-analisis-del-contexto/>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC. (06 de Diciembre de 2018). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadísticas y Censos:

http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2018/Noviembre-2018/Boletin_tecnico_11-2018-IPC.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Censo (INEC). (Noviembre de 2018). *Ecuador en Cifras*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2017/Noviembre-2017/01%20ipc%20Presentacion_IPC_noviembre2017.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Censo (INEC). (Septiembre de 2018). *Ecuador en Cifras*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2018/Septiembre/092017_M.Laboral.pdf

Jiménez, D. (18 de Octubre de 2012). *Pymes y Calidad 2.0*. Obtenido de <https://www.pymesycalidad20.com/sipoc-un-diagrama-de-lo-mas-util-para-mapeo-de-procesos.html>

Luna González, A. C. (2014). *Administración Estratégica* (Primera ed.). México: Grupo Editorial Patria.

Maldonado, J. (2011). *Gestión de procesos (o gestión por procesos)*. B - EUMED.

Lopez Lemos, P. (2015). *Como documentar un Ssitema de Gestión de la Calidad según ISO 9001.2015*. Madrid: Fundación Confemetal.

Mallar, M. A. (15 de Mayo de 2008). *Portal Educativo de las Américas*. Obtenido de Portal Educativo de las Américas: <http://recursos.portaleducoas.org/sites/default/files/11921.pdf>

Martínez, P. D. (2005). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. España: Díaz Santos.

Ministerio de Industrias y Productividad, [. (28 de Septiembre de 2016). *Ministerio de Industrias y productividad. Política Industrial del Ecuador*. Obtenido de Ministerio de Industrias y productividad. Política Industrial del Ecuador: <https://www.slideshare.net/MinisterioIndustriasEcuador/poltica-industrial-del-ecuador-66515815>

Pardo Álvarez, J. M. (2012). *Configuración y Usos de un Mapa de Procesos*. Madrid, España: AENOR - Asociación Española de Normalización y Certificación.

Pérez Fernández de Velasco, J. A. (2015). *Gestión por Procesos* (Quinta ed.). D.F, México: Alfaomega Grupo Editor, S.A. de C.V.

Planeación Estratégica. (2 de Junio de 2009). *Blog diario*. Obtenido de <http://planeacionestrategica.blogspot.es/1243897868/matriz-efe-efi/>

Ramírez, S. (28 de febrero de 2016). La industria produce más y vende menos. *Revista Líderes*, pág. 1.

Sainz. (2003). *El plan Estratégico en la práctica*. Madrid: ESIC.

Schroeder, R. S., Goldstein, S. M., & Rungtusanatham, M. J. (2011). *Administración de Operaciones Conceptos y casos contemporáneos* (Quinta Edición ed.). (K. E. Arriaga, Ed.)

México D.F, México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2017). *Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021: Toda una vida*. Quito: Senplades.

Thompson, A. A., Gamble, J. E., Petaraf, M. A., & Strickland III, A. J. (2015). *Administración Estratégica*. (K. Arriaga Estrada, Ed.) México D.F, México: Interamericana Editores, S.A de C.V.

Torres Hernández, Z. (2014). *Administración Estratégica*. Grupo Editorial Patria.

Tovar, A. (2007). *CPIMC Un Modelo de Administración por Procesos*. México: Panorama Editorial.

Vera Quiñonez, J. (2017). *Corporación de Ganaderos de Manabí*. Obtenido de <http://www.corpogam.com.ec/el-consumo-de-carne-de-res-en-el-ecuador/>

ANEXOS

ANEXO I: Checklist para el diagnóstico de cumplimiento de los requisitos de la Norma ISO 9001:2015

DIAGNÓSTICO DE CUMPLIMIENTO DE LOS REQUISITOS DE LA NORMA ISO 9001:2015							
CRITERIOS DE EVALUACIÓN: A. No cumple con el criterio enunciado (0 puntos: no se establece, no se implementa, no se mantiene); B. Cumple con el mínimo del criterio enunciado (3 puntos: Se establece, no se implementa, no se mantiene); C. cumple parcialmente con el criterio enunciado (5 puntos: Se establece, se implementa, pero debe ser adaptado a la norma, no se mantiene); D. Cumple satisfactoriamente con el criterio enunciado (10 puntos: Se establece, se implementa y se mantiene)							
CAPÍTULO DE LA NORMA	N.º	CRITERIOS	EVIDENCIAS	CRITERIO DE EVALUACIÓN			
				A	B	C	D
				0	3	5	10
4. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN	4.1 COMPRENSIÓN DE LA ORGANIZACIÓN Y SU CONTEXTO						
	1	Se determinan las cuestiones externas e internas que son pertinentes para el propósito y dirección estratégica de la organización.	Matriz FODA	0			
	2	Se realiza el seguimiento y la revisión de la información sobre estas cuestiones externas e internas.	Información de la Organización	0			
	4.2 COMPRENSIÓN DE LAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LAS PARTES INTERESADAS						
	3	Se ha determinado las partes interesadas que son relevantes para el Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) y sus requisitos interesadas.	Análisis de partes interesada y sus requisitos	0			
	4	Se realiza el seguimiento y la revisión de la información sobre estas cuestiones externas e internas		0			
	4.3 DETERMINACIÓN DEL ALCANCE DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD						
	5	Se ha determinado los límites y aplicabilidad del SGC para establecer el alcance.	Alcance del SGC documentado	0			
	6	Se encuentra disponible y documentado el alcance del SGC		0			
	7	Se ha determinado y justificado los requisitos de esta norma que no son aplicables para el SGC.		0			
4.4 SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD Y SUS PROCESOS							

	8	Se tienen identificados los procesos necesarios para el SGC de la Organización.	Mapa de procesos Fichas de procesos Flujograma de procesos Procedimientos		3		
	9	Se determina los criterios y métodos de gestión de los procesos, incluyendo medidas de control, indicadores de desempeño y responsables de los procesos.		0			
	10	Se mantiene y conserva información documentada que apoye la operación de los procesos.			3		
	SUBTOTAL			0	6	0	0
	CUMPLIMIENTO PARCIAL DE 4. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN			0.64%			
5. LIDERAZGO	5.1 LIDERAZGO Y COMPROMISO GERENCIAL						
	1	Se demuestra el liderazgo y compromiso por parte de la alta dirección con el SGC.	Actas de compromiso		3		
	5.1.2 Enfoque al cliente						
	2	Se determina, comprende y cumple los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables.	Matriz de requisitos de las partes Interesadas.		3		
	3	Se determinan y consideran los riesgos y oportunidades que puedan afectar a la conformidad de los productos y servicios y a la capacidad de aumentar la satisfacción del cliente.	Matriz de evaluación y control de riesgos	0			
	5.2 POLÍTICA						
	5.2.1 Establecimiento de la política de la calidad						
	4	La alta dirección ha establecido, implementado y mantenido una política de calidad a acorde con los propósitos de la organización	Política de calidad		3		
	5.2.2 Comunicación de la política de la calidad						
	5	Se ha documentado, comunicado la política de la calidad y se encuentra disponible para las partes interesadas.	Registro de comunicación de la política a las personas que conforman la organización.		3		
5.3 FUNCIONES, RESPONSABILIDADES Y AUTORIDADES EN LA ORGANIZACIÓN							
6	Se han establecido y comunicado las responsabilidades y autoridades para las funciones pertinentes a la organización.	Distributivo de responsables.		3			
	SUBTOTAL			0	15	0	0
	CUMPLIMIENTO PARCIAL DE 5. LIDERAZGO			1.60%			
6. P L A	6.1 ACCIONES PARA ABORDAR RIESGOS Y OPORTUNIDADES						

	1	Se determina los riesgos y oportunidades que deben ser abordados para asegurar que el SGC logre los resultados esperados.	Matriz de evaluación y control de riesgos, Ficha de procesos con riesgos	0			
	2	La organización planifica acciones necesarias para abordar los riesgos y oportunidades y las implementa en sus procesos del SGC.		0			
6.2 OBJETIVOS DE LA CALIDAD Y PLANIFICACIÓN PARA LOGRARLOS							
	3	Se ha establecido objetivos de la organización y los tiene documentados	Objetivos de la calidad	0			
	4	La organización tiene establecido acciones, recursos, responsables, plazos y evidencias del cumplimiento de los objetivos de la calidad	Planificación para el alcance de los objetivos de la calidad	0			
6.3 PLANIFICACIÓN DE LOS CAMBIOS							
	5	Existe un proceso definido para determinar la necesidad de cambios en el SGC para su mejoramiento.	Proceso de auditoría interna y procesos de mantenimiento del SGC	0			
	SUBTOTAL			0	0	0	0
CUMPLIMIENTO PARCIAL DE 6. PLANIFICACIÓN				0.00%			
7. APOYO	7.1 RECURSOS						
	7.1.1 Generalidades, 7.1.2 Personas, 7.1.3 Infraestructura, 7.1.4 Ambiente para la operación						
	1	La organización ha determinado y proporcionado los recursos, personas, infraestructura y ambiente necesarios para el establecimiento, implementación, mantenimiento y mejora continua del SGC y la operación y control de los procesos.	Plan implementación del SGC.	0			
	7.1.5 Recursos de seguimiento y medición						
	2	7.1.5.1 La organización proporciona recursos apropiados para el seguimiento, medición y control de la conformidad de los procesos y servicios.	Profesiogramas	0			
	3	7.1.5.2 Dispone de métodos eficaces para garantizar la trazabilidad durante la ejecución de los procesos.	Seguimiento de los procesos	0			
7.1.6 Conocimientos de la organización							

4	La organización ha determinado los conocimientos necesarios para la operación de sus procesos y el logro de la conformidad de los servicios y ha implementado un proceso para adquirir las actualizaciones requeridas.	Proceso capacitación				5	
7.2 COMPETENCIA							
5	La organización se asegura que las personas que realizan un trabajo que afecta a la eficacia del SGC son competentes en cuestión de una adecuada educación, formación y experiencia	Proceso requerimiento personal				3	
6	Se adoptan acciones para que las personas adquieran la competencia necesaria y se conserva información documentada de estas acciones.	Proceso capacitación				3	
7.3 TOMA DE CONCIENCIA							
7	La organización se asegura que el personal es consciente de la importancia de sus actividades para la eficacia del SGC.	Informe del control y monitorea del personal				3	
7.4 COMUNICACIÓN							
8	Se ha establecido procesos de comunicación interna y externa pertinentes al SGC.	Proceso comunicación	0				
7.5 INFORMACIÓN DOCUMENTADA							
7.5.1 Generalidades							
9	Se tiene información documentada requerida por la norma y necesaria para la eficacia del SGC	Procedimientos, instructivos, registros, manuales				3	
7.5.2. Creación y actualización							
10	Se ha implementado una metodología para la creación y/o actualización de la información documentada.	Proceso de gestión documental	0				
7.5.3 Control de la información documentada							
11	La organización mantiene la información documentada disponible, dónde y cuándo se necesite.	Proceso de gestión documental				3	
12	La organización controla la información documentada (acceso, uso, almacenamiento y control de cambios)	Hoja de control de cambios en cada procedimiento, registros, instructivos, guías, etc.	0				
SUBTOTAL			0	15	5	0	

		CUMPLIENTO PARCIAL DE 7. APOYO		2.13%			
8. OPERACIÓN	8.1 PLANIFICACIÓN Y CONTROL OPERACIONAL						
	1	Se planifican, implementan y controlan los procesos necesarios para cumplir los requisitos para la provisión de servicios.	Caracterizaciones de procesos, procedimientos y Fichas de indicadores	0			
	2	Se controla los procesos internos y externos y se revisa las consecuencias de los cambios no previstos tomando acciones para mitigar efectos adversos.		0			
	8.2 REQUISITOS PARA LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS						
	8.2.1 Comunicación con el cliente						
	3	Se cuenta con un método para mantener comunicación continua con las partes interesadas sobre el producto y servicio y se obtiene una retroalimentación de las mismas, incluyendo quejas	Proceso de comunicación		3		
	8.2.2 Determinación de los requisitos para los productos y servicios						
	4	Se determinan los requisitos legales y reglamentarios para la ejecución de procesos.	Caracterizaciones de procesos	0			
	8.2.3. Revisión de los requisitos relacionados con los productos y servicios						
	5	La organización se asegura que tiene la capacidad de cumplir con los productos y servicios ofrecidos	Planificación de la organización		3		
	6	Se revisa los requisitos antes de suministrar un producto y servicio	Resoluciones de Comisiones		3		
	7	Se lleva información documentada de la revisión de los requisitos y de nuevos requisitos.		0			
	8.2.4. Cambios en los requisitos para los productos y servicios						
	8	Existe un proceso para modificar la información documentada cuando se cambie requisitos para los productos y servicios	Proceso de gestión documental	0			
	8.3 DISEÑO Y DESARROLLO DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS						
	8.3.1. Generalidades						
	9	Se establece, implementa y mantiene un proceso de diseño y desarrollo que sea adecuado para asegurar la posterior provisión de los servicios.	Creación de nuevos procesos, productos, etc.	0			
8.3.2. Planificación del diseño y desarrollo							
10	La organización determina todas las etapas y controles necesarios para el diseño y desarrollo de productos y servicios.	Planificación de nuevos procesos, productos.	0				
8.3.3 Entradas para el diseño y desarrollo							

11	Se determinan los requisitos necesarios para el proceso de diseño y desarrollo de nuevos productos y servicios	Caracterización y procedimiento del nuevo proceso y/o servicio.	0			
12	Se conserva información documentada sobre las entradas del diseño y desarrollo.		0			
8.3.4 Controles del diseño y desarrollo						
13	Se aplican controles y realizan revisiones para evaluar la capacidad de los resultados del diseño y desarrollo para cumplir los requisitos.	Caracterizaciones, procedimientos, fichas de indicadores y matriz de evaluación de riesgos del nuevo proceso	0			
14	La organización verifica que las salidas del diseño y desarrollo cumplen con los requisitos de entrada.		3			
15	Se realizan actividades de validación para asegurarse que los productos o servicios resultantes satisfacen los requisitos requeridos.		0			
16	La organización toma acciones sobre los problemas determinados en las actividades de verificación y validación y conserva información documentada de estas acciones.		0			
8.3.5 Salidas del diseño y desarrollo						
17	La organización se asegura que las salidas del diseño y desarrollo cumplen con los requisitos de las entradas y son adecuadas para los procesos posteriores.	Caracterizaciones, procedimientos, fichas de indicadores y matriz de evaluación de riesgos del nuevo proceso, registros, documentos, etc.	0			
18	Se incluyen los requisitos de seguimiento, medición y los criterios de aceptación de las salidas.		0			
19	Se especifican las características de los productos y servicios, que son esenciales para su propósito previsto y provisión segura y correcta.		0			
20	Se conserva información documentada de las salidas del diseño y desarrollo		0			
8.3.6 Cambios del diseño y desarrollo						

21	Se identifican, revisan y controlan los cambios hechos durante el diseño y desarrollo de los productos y servicios	Hoja de control de cambios en el procedimiento del nuevo proceso, registros de revisiones.	0			
22	Se conserva la información documentada sobre los cambios del diseño y desarrollo, los resultados de las revisiones, la autorización de los cambios, las acciones tomadas para prevenir los impactos adversos.		0			
8.4 CONTROL DE LOS PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS SUMINISTRADOS EXTERNAMENTE						
8.4.1 Generalidades						
23	La organización asegura que los procesos, productos y servicios suministrados externamente son conforme a los requisitos.	Proceso de control de calidad para los productos suministrados externamente.		3		
24	Se definen los controles a aplicar a los procesos, productos y servicios suministrados externamente.			3		
25	Se determina y aplica criterios para la evaluación, la selección, el seguimiento del desempeño y la reevaluación de los proveedores externos y conserva información documentada de las mismas.			3		
8.4.2 Tipo y alcance del control						
26	La organización se asegura que los procesos, productos y servicios suministrados externamente no afectan la capacidad de entregar servicios conformes a los requisitos del cliente.	Procedimiento para control de calidad y dar seguimiento continuo a la gestión de los proveedores		3		
27	Se define controles para aplicar a los proveedores externos y a las salidas resultantes y considera la eficacia de dichos controles.			3		
28	Considera el impacto potencial de los procesos, productos y servicios suministrados externamente en la capacidad de la organización de cumplir los requisitos de las partes interesadas.			3		
29	Se asegura que los procesos suministrados externamente permanecen dentro del control del SCG de la organización.			0		
8.4.3 Información para los proveedores externos						

30	La organización comunica a sus proveedores externos la aprobación de productos servicios, métodos, procesos y equipos, la liberación de productos y servicios.	Información de los requisitos exigidos a los proveedores externos de procesos, productos y servicios	3				
31	Se comunica la competencia y calificación requerida de las personas, las interacciones del proveedor externo con la organización.		3				
32	Se comunica el control y seguimiento del desempeño del proveedor externo aplicado por la organización.		3				
8.5 PRODUCCIÓN Y PROVISIÓN DEL SERVICIO							
8.5.1 Control de la producción y de la provisión del servicio							
33	La organización implementa la producción y provisión del servicio bajo condiciones controladas.	Plan de mejora continua.	3				
34	Se dispone de información documentada de las características de las actividades a desempeñar y/o los servicios a prestar y los resultados a alcanzar.		0				
35	Se implementa actividades de seguimiento y medición para verificar el cumplimiento de los criterios del control de los procesos o sus salidas y se cuenta con los recursos necesarios para realizarlo.		3				
36	La organización dispone de la infraestructura, entorno, personal competente y calificado para la operación de los procesos.		5				
37	Se controla la validación y revalidación periódica de la capacidad para alcanzar los resultados planificados.		3				
38	Se implementa acciones para prevenir errores humanos y actividades de liberación, entrega y posteriores a la entrega de servicios.		3				
8.5.2 Identificación y Trazabilidad							
39	La organización utiliza medios apropiados para identificar las salidas y el estado de estas respecto a los requisitos de seguimiento y medición.		Seguimiento de información de los procesos.	3			
40	Se conserva información documentada necesaria para	0					

	permitir la trazabilidad.					
8.5.3 Propiedad perteneciente a los clientes o proveedores externos						
41	La organización cuida la propiedad perteneciente a los clientes o a proveedores externos que está bajo su control o siendo utilidad.	Soporte informático y físico de la información de los procesos		3		
42	Se identifica, protege y salvaguarda la propiedad de los clientes o de los proveedores externos suministrada para su utilización o incorporación en los productos y servicios.			3		
43	Se informa al cliente o proveedor externo cuando su propiedad se pierda, deteriore o esta inadecuada para el uso y se conserva información documentada de lo ocurrido.			0		
8.5.4 Preservación						
44	La organización preserva las salidas en la producción y prestación del servicio, en la medida necesaria para asegurar la conformidad con los requisitos.	Método de tratamiento de quejas y reclamos.		3		
8.5.5 Actividades posteriores a la entrega						
45	La organización cumple con los requisitos posteriores a la entrega de los productos y servicios.	Método de trazabilidad de los productos.		3		
46	Se determinan las actividades posteriores a la entrega considerando los requisitos de los clientes, los requisitos legales y reglamentarios, las consecuencias potenciales no deseadas a sus productos o servicios y la retroalimentación del cliente			3		
8.5.6 Control de cambios						
47	La organización revisa y controla los cambios en la producción o la prestación del servicio para asegurar la conformidad con los requisitos.	Información documentada cambios en la producción.		3		
48	Se conserva información documentada que describa la revisión de los cambios, las personas que autorizan o cualquier otra acción que surja.			0		
8.6 LIBERACION DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS						

	49	Se implementa las disposiciones planificadas para verificar que se cumplen con los requisitos de los productos.	Información documentada que proporcione trazabilidad.	0			
	50	Se conserva información documentada sobre la liberación de los productos y servicios, de la conformidad con los criterios de aceptación y la trazabilidad a las personas que autorizaron la liberación.		0			
8.7 CONTROL DE LAS SALIDAS NO CONFORMES							
	51	La organización se asegura que las salidas no conformes con sus requisitos se identifican y se controlan para prevenir su uso o entrega.	Proceso de control de salidas no conformes. Permiso o autorización de entrega	0			
	52	Se toma las acciones adecuadas de acuerdo con la naturaleza de la no conformidad y su efecto sobre la conformidad de los productos y servicios.		0			
	53	Se conserva información documentada que describa la no conformidad, las acciones tomadas e identifique la autoridad que decide la acción con respecto a la no conformidad.		0			
SUBTOTAL				0	72	5	0
CUMPLIMIENTO PARCIAL DE 8. OPERACIÓN				8.19%			
9. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.	9.1 SEGUIMIENTO, MEDICIÓN, ANÁLISIS Y EVALUACIÓN						
	9.1.1 Generalidades						
	1	La organización determina qué necesita seguimiento y medición y los métodos a aplicar para el seguimiento, medición, análisis y evaluación para asegurar resultados válidos.	Informe de la evaluación de las no conformidades de desempeño del SGC.		3		
	2	Se determina cuando se va a llevar acabo el seguimiento, y la medición, y cuando se debe analizar y evaluar los resultados obtenidos.		0			
	3	La organización evalúa el desempeño y eficacia del SGC.		0			
	4	Se conserva información documentada como evidencia de los resultados de seguimiento y medición.		0			
9.1.2 Satisfacción del cliente							

5	Se realiza el seguimiento del cumplimiento de las necesidades y expectativas del cliente y se determina los métodos para obtener, realizar el seguimiento y revisar la información.	Procedimiento de evaluación y seguimiento al desempeño organizacional.	3				
9.1.3 Análisis y evaluación							
6	La organización analiza y evalúa los datos y la información que surgen del seguimiento y la medición.	Informe de la evaluación de las no conformidades de desempeño del SGC.	0				
9.2 AUDITORÍA INTERNA							
7	Se lleva a cabo auditorías internas para evaluar el estado del SGC conforme con los requisitos de la norma ISO 9001:2015.	Programas, planes de auditoría, informes de auditorías internas					
8	Se planifica, establece, implementa y mantiene uno o varios programas de auditoría.		0				
9	Se gestiona todo acerca de las auditorías como el alcance, los auditores, los resultados, y las acciones correctivas adecuadas a realizarse.		0				
9.3 REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN							
9.3.1 Generalidades							
10	La alta dirección revisa el SGC a intervalos planificados, para asegurar su conveniencia, adecuación, eficacia y alineación continua con la estrategia de la organización.	Programas, planes de auditoría, informes de auditorías internas	0				
9.3.2 Entradas de la revisión por la dirección							
11	La alta dirección planifica y lleva a cabo revisiones considerando el estado de las acciones de las revisiones previas.	Proceso de gestión documental, proceso de control de salidas no conformes	0				
9.3.3 Salidas de la revisión por la dirección							
12	Las salidas de la revisión incluyen decisiones y acciones relacionadas con oportunidades de mejora, necesidades de recursos y necesidades de cambio en el SGC.	Informe de la revisión del SGC por parte de la alta dirección.					

	13	Se conserva información documentada como evidencia de los resultados de las revisiones por la alta dirección		0			
	SUBTOTAL			0	6	0	0
	CUMPLIMIENTO PARCIAL DE 9. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO			0.64%			
10. MEJORA	10.1 GENERALIDADES						
	1	La organización evalúa e implementa acciones de mejora para aumentar la satisfacción de las partes interesadas y la eficiencia del SGC.	Proceso de Mejora y mantenimiento del SGC.		3		
	10.2 NO CONFORMIDAD Y ACCIÓN CORRECTIVA						
	2	Se toma acciones para controlar y corregir las no conformidades.	Proceso de control de salidas no conformes		3		
	3	Se evalúa la necesidad de acciones para eliminar las causas de la no conformidad y se implementa las acciones correctivas más apropiadas.		0			
	10.3 MEJORA CONTINUA						
	4	La organización mejora continuamente la conveniencia, adecuación y eficacia del SGC.	Proceso de Mejora y mantenimiento del SGC.	0			
	5	Se considera los resultados del análisis y evaluación, las salidas de la revisión por la dirección, para determinar la existencia de necesidades u oportunidades de mejora.		0			
	SUBTOTAL			0	6	0	0
	CUMPLIMIENTO PARCIAL DE 10. MEJORA			0.64%			
CUMPLIMIENTO DE LA NORMA ISO 9001:2015			13.83%				

ANEXO II. Manual de Procesos y Procedimientos



MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

INDUSTRIA LECHERÍA MILK

VERSIÓN: 01

FIRMAS DE REVISIÓN Y APROBACIÓN:

	Nombre/ Cargo	Firma:	Fecha:
Elaborado por:	Ma. Belén Paillacho		
Revisado por:	Sra. Jova Guevara/ <i>Jefe de Producción Industria Lechería Milk</i>		
Aprobado por:	Ing. Wilmer Guevara/ <i>Gerente General Industria Lechería Milk</i>		

	INDUSTRIA LECHERÍA MILK	
	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	Versión: 01
		Código Man: LM-M-PR-01
		Página N.º 2 de 377

ÍNDICE DE CONTENIDO

1.	<i>INTRODUCCIÓN</i>	4
2.	<i>OBJETO</i>	4
3.	<i>ALCANCE</i>	4
4.	<i>MAPA DE PROCESOS</i>	5
5.	<i>SIGLAS Y ABREVIATURAS UTILIZADAS</i>	5
6.	<i>FICHAS DE CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS</i>	6
7.	<i>FICHAS DE LOS INDICADORES DE LOS PROCESOS</i>	26
8.	<i>LISTA DE PROCEDIMIENTOS</i>	48
	<i>PROCEDIMIENTO: ANÁLISIS DE CONTEXTO</i>	181
	<i>PROCEDIMIENTO: COMUNICACIÓN INTERNA</i>	188
	<i>PROCEDIMIENTO: GESTIÓN DE PARTES INTERESADAS</i>	197
	<i>PROCEDIMIENTO: REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN</i>	203
	<i>PROCEDIMIENTO: ELABORACIÓN Y CONTROL DE DOCUMENTOS</i>	210
	<i>PROCEDIMIENTO: CONTROL DE REGISTROS</i>	221
	<i>PROCEDIMIENTO: AUDITORÍAS INTERNAS</i>	229
	<i>PROCEDIMIENTO: CONTROL DE PRODUCTO NO CONFORME</i>	243
	<i>PROCEDIMIENTO: ACCIONES CORRECTIVAS Y MEJORA</i>	252
	<i>PROCEDIMIENTO: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL</i>	261
	<i>PROCEDIMIENTO: TOMA DE DECISIONES BASADAS EN LA EVIDENCIA</i>	267
	<i>PROCEDIMIENTO: FIRMA DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS</i>	275
	<i>PROCEDIMIENTO: COBRO A CLIENTES</i>	286
	<i>PROCEDIMIENTO: PAGO A PROVEEDORES</i>	292
	<i>PROCEDIMIENTO: PLANIFICACIÓN DE ÓRDENES DE PRODUCCIÓN</i>	297
	<i>PROCEDIMIENTO: CONTROL DE INVENTARIOS</i>	304
	<i>PROCEDIMIENTO: RECEPCIÓN DE LECHE CRUDA</i>	310
	<i>PROCEDIMIENTO: RECEPCIÓN DE OTROS INSUMOS</i>	316



INDUSTRIA LECHERÍA MILK

MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

Versión:	01
Código Man:	LM-M-PR-01
Página N.º	3 de 377

<i>PROCEDIMIENTO: ATENCIÓN AL CLIENTE INSITU</i>	<i>322</i>
<i>PROCEDIMIENTO: VENTA Y DISTRIBUCIÓN DEL PRODUCTO</i>	<i>328</i>
<i>PROCEDIMIENTO: CONTROL DE CALIDAD MATERIA PRIMA</i>	<i>334</i>
<i>PROCEDIMIENTO: CONTROL DE CALIDAD EN PRODUCTO TERMINADO.....</i>	<i>341</i>
<i>PROCEDIMIENTO: SELECCIÓN DE PROVEEDORES</i>	<i>348</i>
<i>PROCEDIMIENTO: COMPRAS</i>	<i>354</i>
<i>PROCEDIMIENTO: CONTRATACIÓN DEL PERSONAL</i>	<i>360</i>
<i>PROCEDIMIENTO: CAPACITACIÓN AL PERSONAL</i>	<i>366</i>
<i>PROCEDIMIENTO: MANTENIMIENTO Y CALIBRACIÓN DE MÁQUINAS Y EQUIPOS</i>	<i>372</i>

	INDUSTRIA LECHERÍA MILK	
	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	Versión: 01
		Código Man: LM-M-PR-01
	Página N.º 4 de 377	

1. INTRODUCCIÓN

El manual de procesos que se describe a continuación, está basado en la norma ISO 9001-2015 Sistema de Gestión de Calidad; la misma nos exige evidencias y documentos que se deben plasmar en los respectivos registros de control, siendo una forma útil de registrar esta información, con el diseño de un manual de procesos, este servirá para mejorar la calidad de los procesos que se desarrollan dentro de la empresa.

Para la realización de este manual se elabora fichas de procesos, procedimientos, flujogramas, fichas de indicadores, registros y documentos. Así también, en esta versión de la norma se toma en cuenta el pensamiento basado en riesgo, por cual se crea una matriz de identificación y medición de riesgos.

El diseño del manual consta de 6 etapas principales: Identificación de los procesos, descripción de los procesos y asignación de códigos, realización de flujogramas, indicadores del procedimiento de los procesos, evaluación y medición de los riesgos.

2. OBJETO

El presente manual tiene como objeto y propósito fundamental, detallar y describir los proveedores, entradas, actividades, responsables, salidas y clientes de cada proceso con el fin de estandarizar los mismos, es decir, describir cómo se realiza cada uno de los procesos, manejando de igual manera la documentación y registros generados en cada uno de sus procesos, para así mejorar la organización de la Industria Lechería Milk.

3. ALCANCE

Cumpliendo requerimientos de la norma ISO 9001:2015, este manual tiene un campo de aplicación para los procesos estratégicos, operativos y de apoyo, que se desarrollan en la Industria Lechería Milk

	INDUSTRIA LECHERÍA MILK	
	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	Versión: 01
		Código Man: LM-M-PR-01
		Página N.º 5 de 377

del Cantón San Pedro de Huaca, para lo cual se establecieron: 3 macroproceso, 10 procesos y 30 procedimientos.

4. MAPA DE PROCESOS



5. SIGLAS Y ABREVIATURAS UTILIZADAS

- A.- Analista
- AE. - Alianza Estratégica
- AC/P.- Acción correctiva Preventiva
- AFQ. - Análisis físico químico
- ATH. - Administración del Talento humano
- CBT. - Contaje bacteriano total
- CP.- Contratación del personal
- ILM. -Industria Lechería Milk
- JS. - Junta de socios
- Método FIFO. - El método FIFO (First in, first out), también conocido como PEPS (Primeras en Entrar Primeras en Salir), se basa en que aquellas mercaderías que ingresaron primero, son aquellas mercaderías que deben salir primero.
- MP. - Materia prima
- N/A.- No Aplica
- PESTEL. - Metodología para análisis de contexto externo de la empresa Análisis, Político, Económico, Social, Ambiental y Tecnológico del Entorno.
- POA. - Plan Operativo Anual
- PP.-Producto en proceso


	INDUSTRIA LECHERÍA MILK		
	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	Versión:	01
		Código Man:	LM-M-PR-01
		Página N.º	6 de 377

- PT.-Producto terminado
- RLC. -Recepción de leche cruda
- RPM. - Recepción de materia prima
- RT.- Responsable técnico
- RUC Registro Único del Contribuyente
- SGC. - Sistema de Gestión de Calidad

6. FICHAS DE CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS

6.1 Proceso de Direccionamiento Estratégico

Tabla 32: Caracterización del proceso de direccionamiento estratégico de la Industria Lechería Milk


	FICHA DE CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO			
INDUSTRIA LECHERÍA MILK	MACROPROCESO:	Proceso Estratégicos	CÓDIGO:	LM-FC-DE-01
	PROCESO:	Direccionamiento Estratégico	VERSIÓN:	V1
			FECHA:	15/06/2019
Responsable del Proceso:	Gerente General			
Participantes:	Junta de Socios, Jefe de Producción, Jefe de Calidad			
Objetivo:	Planificar y gestionar todos los procesos para dar cumplimiento a las directrices gerenciales			
CONTROLES				
CÓDIGO	DOCUMENTOS	REGLAS	CÓDIGO	REGISTROS
N/A	<ul style="list-style-type: none"> - PESTEL - Matriz de Evaluación - FODA - POA - Plan de implementación de estrategias 	<ul style="list-style-type: none"> - El análisis para el direccionamiento estratégico se lo realizará cada año o cuando la alta dirección así lo requiera. 	N/A	- Checklist
NORMATIVA				
Norma ISO 9001: 2015-Sistema de Gestión de Calidad - Requisitos				

PROVEEDOR/ PROCESO ANTERIOR	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTE/ PROCESO POSTERIOR
Internos: - Todos los procesos del SGC Externos: - Entes de regulación y control, comunidad, entidades públicas y privadas	- Lineamientos de la junta de socios - Requerimientos legales de entidades de control - Requerimientos de procesos - Necesidades de clientes - Necesidades de proveedores	- Análisis de Contexto - Comunicación Interna - Gestión de Partes Interesadas - Revisión por la Dirección - Elaboración y Control de Documentos - Control de Registros - Auditorías Internas - Control de Producto No Conforme - Acciones Correctivas y Mejora - Direccionamiento estratégico organizacional para la Industria Lechería Milk. - Firma de acuerdos y alianzas estratégicas - Toma de decisiones basadas en la evidencia.	- Misión Organizacional - Visión Organizacional - Política de calidad - Objetivos de calidad - POA - Plan estratégico - Planes de mejoramiento - Estructura organizacional - Políticas de la organización - Presupuesto aprobado - Profesiogramas - Cronogramas de implementación de estrategias	Internos: - Miembros de la empresa - Personal operativo Externos: - Proveedores de regulación
RECURSOS				
Máquinas y Equipos	Materiales		Infraestructura	Financiero
- Computador, impresora, proyector.	- Matrices de evaluación, hojas de papel, esferos, lápices.		N/A	N/A
INDICADORES				
- Número de proyectos ejecutados anualmente - Número de productos nuevos fabricados y comercializados anualmente - Número de indicadores del SGC que alcanzan o superan el 85% - Número de alianzas estratégicas firmadas en el año				
RIESGOS		CONTROL DE RIESGOS		
- Incumplimiento de cronogramas establecidos - Incumplimiento de la política y objetivos organizacionales - Inestabilidad del precio de los productos		- Establecer cronogramas de actividades ejecutables y cumplibles a determinado tiempo - Definir la política y objetivos alcanzables para la aplicación en la industria. - Firma de alianzas estratégicas con proveedores de leche cruda.		
ELABORADO POR:	REVISADO POR:		APROBADO POR:	
Ma. Belén Paillacho	Sra. Jova Guevara		Ing. Wilmer Guevara	

Elaborado por: Ma. Belén Paillacho

6.2 Proceso de Gestión Financiera

Tabla 33: Caracterización del proceso de Gestión Financiera de la Industria Lechería Milk


				
FICHA DE CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO				
INDUSTRIA LECHERÍA MILK	MACROPROCESO:	Proceso Estratégicos	CÓDIGO:	LM-FC-DE-01
	PROCESO:	Gestión Financiera	VERSIÓN:	V1
			FECHA:	15/06/2019
Responsable del Proceso:	Gerente General			
Participantes:	Junta de Socios, jefe de producción			
Objetivo:	Garantizar la administración y ejecución del presupuesto hasta la elaboración y rendición de informes contables y presupuestarlos para dar transparencia y eficiencia en el manejo de los recursos financieros.			
CONTROLES				
CÓDIGO	DOCUMENTOS	REGLAS	CÓDIGO	REGISTROS
N/A	<ul style="list-style-type: none"> - Factura - Pareto de Clientes - Pareto de Proveedores 	N/A	N/A	Registro de Pago a proveedores
NORMATIVA				
Norma ISO 9001: 2015-Sistema de Gestión de Calidad - Requisitos NIEF				
PROVEEDOR/ PROCESO ANTERIOR	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTE/ PROCESO POSTERIOR
Internos: <ul style="list-style-type: none"> - Todos los procesos del SGC Externos: <ul style="list-style-type: none"> - Entes de regulación y control, - Comunidad, entidades públicas y privadas 	<ul style="list-style-type: none"> - Necesidades de inversión - Comportamiento de los - ingresos de años anteriores - Direccionamiento Estratégico (Misión, Visión, Políticas del 	<ul style="list-style-type: none"> - Cobranza a clientes - Pago a proveedores 	<ul style="list-style-type: none"> - Aprobación presupuestaria - Actualización de cuentas por cobrar - Actualización de cuentas por pagar - Plan de Acción del Proceso 	Internos: <ul style="list-style-type: none"> - Proceso Planeación - Estratégica - Miembros de la empresa - Personal operativo - Contadora

	<ul style="list-style-type: none"> - SGC, Objetivos de calidad) - Acuerdos y resoluciones de la junta de socios Pagos y transferencias Estado de pérdidas y ganancias actividades contables 			<ul style="list-style-type: none"> - Todos los procesos <p>Externos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Proveedores de regulación - Entes de regulación - Entidades Financieras
RECURSOS				
Máquinas y Equipos	Materiales		Infraestructura	Financiero
<ul style="list-style-type: none"> - Computador - Impresora 	<ul style="list-style-type: none"> - Hojas de papel, esferos, lápices 		N/A	N/A
INDICADORES				
<ul style="list-style-type: none"> - Pago de productos vendidos en efectivo - Número de clientes tipo A - Número de proveedores con calificación A - Margen de Ganancia Bruta 				
RIESGOS		CONTROL DE RIESGOS		
<ul style="list-style-type: none"> - Multas por entes de regulación y control por incumplimiento de exigencias - Crisis Económica del país - Falta de presupuesto 		<ul style="list-style-type: none"> - Verificar el cumplimiento de todas las normativas vigentes - Búsqueda de estrategias para minimizar la disminución de ventas 		
ELABORADO POR:	REVISADO POR:		APROBADO POR:	
Ma. Belén Paillacho	Sra. Jova Guevara		Ing. Wilmer Guevara	

Elaborado por: Ma. Belén Paillacho

6.3 Proceso de Planificación de la Producción

Tabla 34: Caracterización del proceso de planificación de la producción de la Industria Lechería Milk


				
FICHA DE CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO				
INDUSTRIA LECHERÍA MILK	MACROPROCESO:	Proceso Estratégicos	CÓDIGO:	LM-FC-PP-01
	PROCESO:	Planificación de la Producción	VERSIÓN:	V1
			FECHA:	15/06/2019
Responsable del Proceso:	Jefe de producción			
Participantes:	Jefe de calidad, Jefe de Ventas			
Objetivo:	Establecer los lineamientos para la planificación de órdenes de producción y el seguimiento diario de las órdenes de producción.			
CONTROLES				
CÓDIGO	DOCUMENTOS	REGLAS	CÓDIGO	REGISTROS
N/A	N/A	N/A	N/A	Registro diario de la producción
NORMATIVA LEGAL				
Norma ISO 9001: 2015-Sistema de Gestión de Calidad - Requisitos				
PROVEEDOR/ PROCESO ANTERIOR	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTE/ PROCESO POSTERIOR
Internos: - Departamento de Ventas de	- Planificación de compras - Inventario de materia prima e insumos - Inventario de productos en proceso - Inventario de productos terminados - Información de pedidos - Información de ventas	- Planificación de órdenes de producción - Registro diario de la producción - Control de inventarios - Tomar decisiones inmediatas y efectivas	- Planificación de ventas y cronograma de producción - Cronograma de compras de materia prima e insumos - Producción	Internos: - Vendedores - Personal operativo Externos: - Clientes

RECURSOS			
Máquinas y Equipos	Materiales	Infraestructura	Financiero
<ul style="list-style-type: none"> - Computador - Impresora - Teléfonos celulares 	<ul style="list-style-type: none"> - Hojas de papel, esferos, lápices, Registro de ventas 	N/A	N/A
INDICADORES			
<ul style="list-style-type: none"> - Número de pedidos entregados fuera del LEAD TIME - Número de entregas perfectas 			
RIESGOS	CONTROL DE RIESGOS		
<ul style="list-style-type: none"> - Incumplimiento del LEAD TIME (Tiempo de entrega) - Falta de información para la planificación de la producción diaria - Pronóstico de la demanda mal hecho 	<ul style="list-style-type: none"> - Verificar los tiempos establecidos para cada proceso - Incentivos para entregas perfectas 		
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:	
Ma. Belén Paillacho	Sra. Jova Guevara	Ing. Wilmer Guevara	

Elaborado por: Ma. Belén Paillacho

6.4 Proceso de Recepción de la Materia Prima

Tabla 35: Caracterización del proceso de recepción de la materia prima de la Industria Lechería Milk


		FICHA DE CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO		
INDUSTRIA LECHERÍA MILK	MACROPROCESO:	Proceso Operativos	CÓDIGO:	LM-FC-RMP-01
	PROCESO:	Recepción de la Materia Prima	VERSIÓN:	V1
			FECHA:	15/06/2019
Responsable del Proceso:	Jefe de producción			
Participantes:	Jefe de calidad			
Objetivo:	Dotar de materia prima a la Industria Lechería Milk para la producción de queso, de manera constante e ininterrumpida.			
CONTROLES				
CÓDIGO	DOCUMENTOS	REGLAS	CÓDIGO	REGISTROS
N/A	- Reglamento para proveedores, contratistas y personal externo.	- Para la adquisición de materia prima es imprescindible contar con los registros establecidos en esta ficha.	RP-01	Registro de proveedores calificados
			RILC-02	Registro de ingreso de leche cruda
			RII-03	Registro de ingreso de insumos
NORMATIVA				
Norma ISO 9001: 2015--Sistema de Gestión de Calidad - Requisitos				

PROVEEDOR/ PROCESO ANTERIOR	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTE/ PROCESO POSTERIOR
<ul style="list-style-type: none"> - Planificación de la producción - Pequeños y medianos productores de leche cruda. - Propietarios de centros de acopio de leche cruda. - Pequeños proveedores de sal, cuajo, cloruro de calcio, sorbato de potasio, ácidos y preservantes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Formato de calificación de proveedores - Formato de evaluación de desempeño para proveedores - Leche cruda. Equipos de verificación de parámetros de calidad de leche cruda. - Operario encargado de la recepción de leche cruda. - Sal, cuajo, cloruro de calcio, sorbato de potasio, ácidos y preservantes. - Material de empaque, fundas, etiquetas y envases. 	<ul style="list-style-type: none"> - Recepción de leche cruda - Recepción de otros insumos 	<ul style="list-style-type: none"> - Registro de proveedores calificados - Registro de ingreso de leche cruda - Registro de ingreso de insumos 	<ul style="list-style-type: none"> - Bodega de insumos. - Elaboración de queso fresco. - Elaboración de queso mozzarella.
RECURSOS				
Máquinas y Equipos	Materiales		Infraestructura	Financiero
<ul style="list-style-type: none"> - Balanza - Contenedor de leche cruda 	<ul style="list-style-type: none"> - Recipientes para la toma de muestras - Tubos de ensayo 		N/A	N/A
INDICADORES				
<ul style="list-style-type: none"> - Número de proveedores calificados - Ingreso diario de leche cruda - Cantidad de insumos en stock 				
RIESGOS		CONTROL DE RIESGOS		
<ul style="list-style-type: none"> - Materia prima con contaminantes (antibióticos, microorganismos bacterianos) - Materia prima de mala calidad - Retraso en el tiempo de entrega de la materia prima 		<ul style="list-style-type: none"> - Verificar que el personal encargado de la recepción de materia prima, utilice adecuadamente los EPP - Análisis de parámetros de calidad de la leche cruda - Horarios de entrega de leche establecidos 		
ELABORADO POR:	REVISADO POR:		APROBADO POR:	
Ma. Belén Paillacho	Sra. Jova Guevara		Ing. Wilmer Guevara	

Elaborado por: Ma. Belén Paillacho

6.5 Proceso de Producción

Tabla 36: Caracterización del proceso de elaboración del producto de la Industria Lechería Milk


		<h3>FICHA DE CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO</h3>		
INDUSTRIA LECHERÍA MILK	MACROPROCESO:	Proceso Operativos	CÓDIGO:	LM-FC-PR-01
	PROCESO:	Producción	VERSIÓN:	V1
			FECHA:	15/06/2019
Responsable del Proceso:	Jefe de producción			
Participantes:	Jefe de producción, personal operativo			
Objetivo:	Transformar la materia prima y demás insumos en productos lácteos, con los estándares de calidad necesarios y cumpliendo con las normativas vigentes.			
CONTROLES				
CÓDIGO	DOCUMENTOS	REGLAS	CÓDIGO	REGISTROS
N/A	N/A	N/A	RPD-01	Registro de producción diaria
NORMATIVA				
Norma ISO 9001: 2015-Sistema de Gestión de Calidad - Requisitos Decreto ejecutivo 4114- Reglamento de Manejo Higiénico de Alimentos				
PROVEEDOR/PROCESO ANTERIOR	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTE/ PROCESO POSTERIOR
<ul style="list-style-type: none"> - Planificación de la producción - Requisitos y necesidades del cliente 	<ul style="list-style-type: none"> - Lista de pedidos - Leche - Otros insumos - Material de empaque 	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboración de Queso fresco - Elaboración del Queso mozzarella 	<ul style="list-style-type: none"> - Queso fresco - Queso Mozzarella 	<ul style="list-style-type: none"> - Empaque - Comercialización - Cliente
RECURSOS				

Máquinas y Equipos	Materiales	Infraestructura	Financiero
Calderos		N/A	N/A
INDICADORES			
<ul style="list-style-type: none"> - Número de quesos frescos elaborados diariamente - Número de quesos mozzarella elaborados diariamente 			
RIESGOS		CONTROL DE RIESGOS	
<ul style="list-style-type: none"> - Riesgos de contaminación en materia prima, utensilios y personal operativo - Ineficiencia del personal - Presupuesto para la producción sobre lo estimado - Falta de materia prima para producción 		<ul style="list-style-type: none"> - Cumplimiento de POES - Verificar que el personal encargado de la recepción de materia prima, utilice adecuadamente los EPP Capacitaciones semestrales para el personal - Mejora continua de los procesos 	
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:	
Ma. Belén Paillacho	Sra. Jova Guevara	Ing. Wilmer Guevara	

Elaborado por: Ma. Belén Paillacho

6.6 Proceso de Comercialización del Producto

Tabla 37: Caracterización del proceso de logística y distribución de la Industria Lechería Milk


				
FICHA DE CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO				
INDUSTRIA LECHERÍA MILK	MACROPROCESO:	Proceso Operativos	CÓDIGO:	LM-FC-CC-01
	PROCESO:	Comercialización del producto	VERSIÓN:	V1
			FECHA:	15/06/2019
Responsable del Proceso:	Gerente General			
Participantes:	Jefe de producción, secretaria, personal de ventas.			
Objetivo:	Distribuir de manera óptima los productos lácteos elaborados por la Industria Lechería Milk, a través de una logística que permita llegar a todos sus clientes.			
CONTROLES				
CÓDIGO	DOCUMENTOS	REGLAS	CÓDIGO	REGISTROS
N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
NORMATIVA				
Norma ISO 9001: 2015-Sistema de Gestión de Calidad - Requisitos				
PROVEEDOR/ PROCESO ANTERIOR	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTE/ PROCESO POSTERIOR
Internos: - Todos los procesos del SGC Externos: - Entes de regulación y control - Comunidad, entidades públicas y privadas	- Planificación de compras - Inventario de productos en proceso - Inventario de productos terminados - Información de pedidos - Información de ventas	- Atención al cliente insitu - Venta y distribución del producto	- Planificación de ventas y cronograma de producción - Clientes satisfechos	Internos: - Miembros de la empresa - Personal ventas - Secretaria Externos: - Proveedores - Clientes

RECURSOS			
Máquinas y Equipos	Materiales	Infraestructura	Financiero
<ul style="list-style-type: none"> - Computador - Impresora - Vehículos - Teléfono celular 	<ul style="list-style-type: none"> - Hojas de papel, esferos, lista de clientes 	N/A	N/A
INDICADORES			
<ul style="list-style-type: none"> - Satisfacción del cliente - Cumplimiento del monto de ventas 			
RIESGOS		CONTROL DE RIESGOS	
<ul style="list-style-type: none"> - Bajo poder adquisitivo de la población - Competencia - Crisis económica del país - Incumplimiento en el tiempo de entrega del producto 		<ul style="list-style-type: none"> - Búsqueda de nuevos mercados - Firma de alianzas estratégicas con clientes - Campañas publicitarias para dar a conocer el producto 	
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:	
Ma. Belén Paillacho	Sra. Jova Guevara	Ing. Wilmer Guevara	

Elaborado por: Ma. Belén Paillacho

6.7 Proceso de Control de Calidad

Tabla 38: Caracterización del proceso de gestión jurídica y legal de la Industria Lechería Milk


	FICHA DE CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO			
INDUSTRIA LECHERÍA MILK	MACROPROCESO:	Proceso de Apoyo	CÓDIGO:	LM-FC-CC-01
	PROCESO:	Control de Calidad	VERSIÓN:	V1
			FECHA:	15/06/2019
Responsable del Proceso:	Gerente General			
Participantes:	Jefe de calidad, personal administrativo y operativo			
Objetivo:	Atender las necesidades de carácter jurídico legal que se presentan en toda la organización			
CONTROLES				
CÓDIGO	DOCUMENTOS	REGLAS	CÓDIGO	REGISTROS
N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
NORMATIVA				
Norma ISO 9001: 2015-Sistema de Gestión de Calidad - Requisitos Decreto ejecutivo 4114- Reglamento de Manejo Higiénico de Alimentos				
PROVEEDOR/ PROCESO ANTERIOR	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTE/ PROCESO POSTERIOR
Internos: - Todos los procesos del SGC Externos: - Entes de regulación y control	- Requerimientos de calidad del producto - Lista de pedidos	- Control de calidad de materia prima - Control de calidad en producto terminado	- Productos lácteos de calidad y con los requisitos del cliente.	Internos: - Miembros de la empresa - Personal ventas - Secretaria Externos: - Entes de regulación

RECURSOS			
Máquinas y Equipos	Materiales	Infraestructura	Financiero
- Computador - Impresora	Hojas de papel, esferos, documentos generales de la empresa	N/A	N/A
INDICADORES			
- Número de productos devueltos por calidad			
RIESGOS		CONTROL DE RIESGOS	
<ul style="list-style-type: none"> - Materia prima con contaminantes - Quejas de clientes por calidad del producto - Devoluciones del producto 		<ul style="list-style-type: none"> - Aseguramiento de la calidad en todos los procesos - Reposición de productos con devoluciones con descuentos 	
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:	
Ma. Belén Paillacho	Sra. Jova Guevara	Ing. Wilmer Guevara	

Elaborado por: Ma. Belén Paillacho.

6.8 Proceso de Compras

Tabla 39: Caracterización del proceso de compras de la Industria Lechería Milk


				
5.3. FICHA DE CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO				
INDUSTRIA LECHERÍA MILK	MACROPROCESO:	Proceso de Apoyo	CÓDIGO:	LM-FC-CO-01
	PROCESO:	Compras	VERSIÓN:	V1
			FECHA:	15/06/2019
Responsable del Proceso:	Gerente General			
Participantes:	Jefe de producción, secretaria, encargado de bodega			
Objetivo:	Realizar adquisiciones y compras de maquinaria, equipos, materia prima y demás insumos de forma eficaz.			
CONTROLES				
CÓDIGO	DOCUMENTOS	REGLAS	CÓDIGO	REGISTROS
N/A	N/A	N/A	RC-01	Registro de compras
NORMATIVA				
Norma ISO 9001: 2015-Sistema de Gestión de Calidad - Requisitos Decreto ejecutivo 4114- Reglamento de Manejo Higiénico de Alimentos				
PROVEEDOR/ PROCESO ANTERIOR	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTE/ PROCESO POSTERIOR
Internos: - Secretaria - Jefe de producción Externos: - Clientes	- Necesidad de requerir un producto o servicio - Requerimientos del cliente internos - Control de inventarios - Cotizaciones - Listado de posibles proveedores - Informe de insumos no conformes adquiridos - Necesidades de los procesos	- Selección de proveedores - Compras	- Bienes y servicios contratados - Todos los procesos cumplidos en su requerimiento de compras	Internos: - Secretaria de producción - Jefe de producción Externos: - Clientes del producto y/o servicio - Consumidores del producto y/o servicio - Proveedores

RECURSOS			
Máquinas y Equipos	Materiales	Infraestructura	Financiero
- Computador - Impresora	Hojas de papel, esferos, formatos de evaluación	N/A	N/A
INDICADORES			
- Número de proveedores calificados como A			
RIESGOS		CONTROL DE RIESGOS	
<ul style="list-style-type: none"> - Acumulación del stock en inventario - Falta de presupuesto para la compra de materia prima - Desabastecimiento de materia prima 		<ul style="list-style-type: none"> - Adecuada gestión de inventarios - Pronóstico de inventarios 	
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:	
Ma. Belén Paillacho	Sra. Jova Guevara	Ing. Wilmer Guevara	

Elaborado por: Ma. Belén Paillacho

6.9 Proceso de Gestión del Talento Humano

Tabla 40: Caracterización del proceso de gestión del talento humano de la Industria Lechería Milk


		5.4. FICHA DE CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO		
INDUSTRIA LECHERÍA MILK	MACROPROCESO:	Proceso de Apoyo	CÓDIGO:	LM-FC-GTH-01
	PROCESO:	Gestión del Talento Humano	VERSIÓN:	V01
			FECHA:	15/06/2019
Responsable del Proceso:	Gerente General			
Participantes:	Jefe de producción, secretaria, personal operativo			
Objetivo:	Seleccionar y contratar personal según los requerimientos y perfiles de la organización para incrementar el grado de competencia del personal y reevaluar al personal			
CONTROLES				
CÓDIGO	DOCUMENTOS	REGLAS	CÓDIGO	REGISTROS
N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
NORMATIVA				
Norma ISO 9001: 2015-Sistema de Gestión de Calidad - Requisitos Código del Trabajo				
PROVEEDOR PROCESO ANTERIOR	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTE/ PROCESO POSTERIOR
Internos: - Secretaria - Jefe de producción Externos: - Sociedad	- Hojas de vida - Necesidades de contratación de personal - Perfil de personal a necesitar - Necesidades de capacitaciones	- Contratación del personal - Capacitación al personal	- Persona seleccionada y contratada según el perfil del cargo y requerimiento de la organización - Personal capacitado	Internos: - Secretaria de producción - Jefe de producción Externos: - Entes de regulación - Sociedad

RECURSOS			
Máquinas y Equipos	Materiales	Infraestructura	Financiero
<ul style="list-style-type: none"> - Computador - Impresora - Proyector 	<ul style="list-style-type: none"> - Hojas de papel, esferos, formatos de evaluación 	<ul style="list-style-type: none"> - Oficina de reuniones y/o capacitaciones 	<ul style="list-style-type: none"> - Presupuesto destinado para capacitación
INDICADORES			
<ul style="list-style-type: none"> - Personal capacitado - Competencias del personal 			
RIESGOS		CONTROL DE RIESGOS	
<ul style="list-style-type: none"> - Personal con poca experiencia - Personal sin capacitación en el área de tecnología 		<ul style="list-style-type: none"> - Ejecución de un plan de capacitación semestral - Perfiles de puestos de acuerdo a un profesiograma 	
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:	
Ma. Belén Paillacho	Sra. Jova Guevara	Ing. Wilmer Guevara	

Elaborado por: Ma. Belén Paillacho

6.10 Proceso de Gestión del Mantenimiento

Tabla 41: Caracterización del proceso de direccionamiento estratégico de la Industria Lechería Milk

				
5.5. FICHA DE CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO				
INDUSTRIA LECHERÍA MILK	MACROPROCESO:	Proceso de Apoyo	CÓDIGO:	LM-FC-GM-01
	PROCESO:	Gestión del Mantenimiento	VERSIÓN:	V1
			FECHA:	15/06/2019
Responsable del Proceso:	Gerente General			
Participantes:	Jefe de producción, secretaria, personal operativo			
Objetivo:	Dotar a la empresa de máquinas y equipos debidamente hábiles, mediante la calibración y ejecución de un plan de mantenimiento preventivo.			
CONTROLES				
CÓDIGO	DOCUMENTOS	REGLAS	CÓDIGO	REGISTROS
N/A	N/A	Ejecutar un plan de mantenimiento preventivo	RC-01	Registro de calibración y mantenimiento
NORMATIVA				
- Norma ISO 9001: 2015-Sistema de Gestión de Calidad - Requisitos				
PROVEEDOR/ PROCESO ANTERIOR	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTE/ PROCESO POSTERIOR
Internos: - Producción Externos: - Empresas contratadas para mantenimiento de equipos - Empresas certificadas de calibración de equipos (INEN)	- Requerimientos de calibración - Requerimientos de mantenimiento de la maquinaria y equipos - Plan de Mantenimiento	- Mantenimiento y calibración de máquinas y equipos	- Maquinaria y Equipos calibrados funcional debido a la ejecución del plan de mantenimiento preventivo - Registros de cumplimiento	Internos: - Producción - Personal operativo Externos: - Entes de regulación

RECURSOS			
Máquinas y Equipos	Materiales	Infraestructura	Financiero
- Máquinas y herramientas mecánicas	Según lo requiera	N/A	Presupuesto destinado para mantenimiento
INDICADORES			
<ul style="list-style-type: none"> - % de cumplimiento del programa de mantenimiento y calibración - Tiempo de paros de maquinaria por mantenimiento correctivo 			
RIESGOS		CONTROL DE RIESGOS	
<ul style="list-style-type: none"> - Mala manipulación de los equipos - Servicios de calibración y mantenimiento escasos en la zona - Paros de maquinaria por mantenimiento correctivo 		<ul style="list-style-type: none"> - Registro de calibraciones realizadas - Cronograma de calibración propuesto - Programa de mantenimiento preventivo propuesto 	
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:	
Ma. Belén Paillacho	Sra. Jova Guevara	Ing. Wilmer Guevara	

Elaborado por: Ma. Belén Paillacho.

7. FICHAS DE LOS INDICADORES DE LOS PROCESOS

7.1 Ficha del indicador del procedimiento de direccionamiento estratégico organizacional


	INDUSTRIA LECHERÍA MILK		
	FICHA DE INDICADOR		
NOMBRE DEL INDICADOR:	Cumplimiento en la ejecución de proyectos programados anualmente	CÓDIGO:	I03-PE-DE-02
PROCEDIMIENTO:	Direccionamiento estratégico organizacional	VERSIÓN:	V1
OBJETIVO:	Determinar el número de proyectos ejecutados al 100% durante el año.	FECHA:	15/06/2019
DEFINICIÓN DEL INDICADOR:	Este indicador permite conocer el porcentaje de proyectos que se ejecutaron al 100% durante el año		
UNIDAD DE MEDIDA	CÁLCULO DEL INDICADOR		FRECUENCIA DE MEDICIÓN
	FÓRMULA:	DESCRIPCIÓN DE VARIABLES:	
% (Porcentaje)	$PE = \frac{NPP}{NTPR} \times 100\%$	PE= Cumplimiento en la ejecución de proyectos programados anualmente NPP= Número de proyectos propuestos durante el año NTPR= Número total de proyectos realizados al 100%.	Anual
ELABORADO POR:		REVISADO POR:	APROBADO POR:
Ma. Belén Paillacho		Sra. Jova Guevara	Ing. Wilmer Guevara

Tabla 42: Ficha del indicador del Número de proyectos ejecutados anualmente

Elaborado por: Ma. Belén Paillacho

7.2 Ficha del indicador del procedimiento de direccionamiento estratégico organizacional

Tabla 43: Ficha del indicador Número de productos nuevos fabricados y comercializados anualmente

	INDUSTRIA LECHERÍA MILK		
	FICHA DE INDICADOR		
NOMBRE DEL INDICADOR:	Número de productos nuevos fabricados y comercializados anualmente	CÓDIGO:	I02-PE-DE-02
PROCEDIMIENTO:	Direccionamiento estratégico organizacional	VERSIÓN:	V1
OBJETIVO:	Determinar el número de productos nuevos que se fabricaron y comercializaron bajo la marca Lechería Milk	FECHA:	15/06/2019
DEFINICIÓN DEL INDICADOR:	Este indicador permite conocer el número de productos nuevos que se elaboraron y comercializaron bajo la marca Lechería Milk durante el año, en porcentaje.		
UNIDAD DE MEDIDA	CÁLCULO DEL INDICADOR		FRECUENCIA DE MEDICIÓN
	FÓRMULA:	DESCRIPCIÓN DE VARIABLES:	
% (Porcentaje)	$\text{PNF} = \frac{\text{NPN}}{\text{NTP}} \times 100\%$	<p>PNF= Innovación de productos fabricados y comercializados anualmente.</p> <p>NPN= Número de productos nuevos fabricados y comercializados durante el año</p> <p>NTP= Número total de productos comercializados en el mismo año</p>	Anual
ELABORADO POR:		REVISADO POR:	APROBADO POR:
Ma. Belén Paillacho		Sra. Jova Guevara	Ing. Wilmer Guevara

Elaborado por: Ma. Belén Paillacho

7.3 Ficha del indicador del procedimiento de Toma de decisiones basadas en la evidencia

Tabla 44: Ficha del indicador de Número de indicadores del SGC que alcanzan o superan el 85%

	INDUSTRIA LECHERÍA MILK		
	FICHA DE INDICADOR		
NOMBRE DEL INDICADOR:	Cumplimiento de indicadores del SGC	CÓDIGO:	I01-PE-DE-01
PROCEDIMIENTO:	Toma de decisiones basadas en la evidencia	VERSIÓN:	V1
OBJETIVO:	Conocer el % de indicadores del SGC que alcanzan o superan un cumplimiento del 85%	FECHA:	15/06/2019
DEFINICIÓN DEL INDICADOR:	Este indicador es la medición expresada en porcentaje % de los indicadores del SGC que cumplen con una eficiencia igual o superior del 85%, con el fin de tomar decisiones y planes de mejora.		
UNIDAD DE MEDIDA	CÁLCULO DEL INDICADOR		FRECUENCIA DE MEDICIÓN
	FÓRMULA:	DESCRIPCIÓN DE VARIABLES:	
% (Porcentaje)	$IO = \frac{NISC}{NIS} \times 100\%$	IO= Cumplimiento de indicadores del SGC NISC= Número de indicadores que alcanzan o superan el 85% de cumplimiento. NIS= Número de indicadores del SGC a evaluarse.	Trimestral
ELABORADO POR:		REVISADO POR:	APROBADO POR:
Ma. Belén Paillacho		Sra. Jova Guevara	Ing. Wilmer Guevara

Elaborado por: Ma. Belén Paillacho

7.4 Ficha del indicador del procedimiento de Firma de alianzas estratégicas.


Tabla 45: Ficha del indicador Número de alianzas estratégicas firmadas en el año

	INDUSTRIA LECHERÍA MILK		
	FICHA DE INDICADOR		
NOMBRE DEL INDICADOR:	Cumplimiento de la firma de alianzas estratégicas	CÓDIGO:	I01-PE-DE-03
PROCEDIMIENTO:	Firma de alianzas estratégicas	VERSIÓN:	V1
OBJETIVO:	Determinar el número de alianzas estratégicas firmadas con otras entidades o asociaciones durante el año	FECHA:	15/06/2019
DEFINICIÓN DEL INDICADOR:	Este indicador permite determinar el cumplimiento del plan de firma de convenios durante el año		
UNIDAD DE MEDIDA	CÁLCULO DEL INDICADOR		FRECUENCIA DE MEDICIÓN
	FÓRMULA:	DESCRIPCIÓN DE VARIABLES:	
% (Porcentaje)	$AE = \frac{NAEF}{NAEP} \times 100\%$	<p>AE= Cumplimiento de la firma de alianzas estratégicas. NAEF= Número de alianzas estratégicas firmadas en el año. NAEP= Número de alianzas estratégicas planificadas.</p>	Anual
ELABORADO POR:		REVISADO POR:	APROBADO POR:
Ma. Belén Paillacho		Sra. Jova Guevara	Ing. Wilmer Guevara

Elaborado por: Ma. Belén Paillacho.

7.5 Ficha del indicador del procedimiento de Cobranza a clientes


Tabla 46: Ficha del indicador Pago de productos vendidos en efectivo

	INDUSTRIA LECHERÍA MILK		
	FICHA DE INDICADOR		
NOMBRE DEL INDICADOR:	Porcentaje de clientes que pagan en efectivo durante el mes	CÓDIGO:	I02-PE-GF-02
PROCEDIMIENTO:	Cobranza a clientes	VERSIÓN:	V1
OBJETIVO:	Determinar el número de clientes que realizan el pago de los productos en efectivo	FECHA:	15/06/2019
DEFINICIÓN DEL INDICADOR:	Este indicador permite conocer el total de clientes que realizan el pago de los productos en efectivo.		
UNIDAD DE MEDIDA	CÁLCULO DEL INDICADOR		FRECUENCIA DE MEDICIÓN
	FÓRMULA:	DESCRIPCIÓN DE VARIABLES:	
% (Porcentaje)	$CPE = \frac{NCPE}{NCT} \times 100\%$	<p>CPE= Porcentaje de clientes que pagan en efectivo durante el mes</p> <p>NCPE= Número de clientes que pagaron en efectivo durante ese mes</p> <p>NCT= Número de clientes que pagaron en efectivo durante el mes</p>	Mensual
ELABORADO POR:		REVISADO POR:	APROBADO POR:
Ma. Belén Paillacho		Sra. Jova Guevara	Ing. Wilmer Guevara

Elaborado por: Ma. Belén Paillacho

7.6 Ficha del indicador del procedimiento de Cobranza a clientes


Tabla 47: Ficha del indicador Número de clientes tipo A

	INDUSTRIA LECHERÍA MILK		
	FICHA DE INDICADOR		
NOMBRE DEL INDICADOR:	Clientes tipo A durante las ventas trimestrales	CÓDIGO:	I03-PE-GF-02
PROCEDIMIENTO:	Cobranza a clientes	VERSIÓN:	V1
OBJETIVO:	Determinar el número de clientes tipo A que forman parte del 80-20 de las ventas trimestrales.	FECHA:	15/06/2019
DEFINICIÓN DEL INDICADOR:	Este indicador permite conocer el número de cliente tipo A, que forman el 80% de nuestras ventas.		
UNIDAD DE MEDIDA	CÁLCULO DEL INDICADOR		FRECUENCIA DE MEDICIÓN
	FÓRMULA:	DESCRIPCIÓN DE VARIABLES:	
% (Porcentaje)	$CTA = \frac{NCTA}{NCT} \times 100\%$	<p>CTA= Clientes tipo A durante las ventas trimestrales. NCTA= Número de clientes tipo A que forman parte del 80-20 de las ventas trimestrales. NCT= Número total de clientes que compraron en ese trimestre.</p>	Trimestral
ELABORADO POR:		REVISADO POR:	APROBADO POR:
Ma. Belén Paillacho		Sra. Jova Guevara	Ing. Wilmer Guevara

Elaborado por: Ma. Belén Paillacho

7.7 Ficha del indicador del procedimiento de Pago a proveedores

Tabla 48: Ficha del indicador Margen de Ganancia Bruta

	INDUSTRIA LECHERÍA MILK		
	FICHA DE INDICADOR		
NOMBRE DEL INDICADOR:	Margen de Ganancia Bruta	CÓDIGO:	I01-PE-GF-03
PROCEDIMIENTO:	Pago a proveedores	VERSIÓN:	V1
OBJETIVO:	Determinar el número de proveedores tipo A, con los que cuenta la industria.	FECHA:	15/06/2019
DEFINICIÓN DEL INDICADOR:	Este indicador permite conocer el número de proveedores tipo A, con los que cuenta la industria. Categorizados por calidad de la materia prima.		
UNIDAD DE MEDIDA	CÁLCULO DEL INDICADOR		FRECUENCIA DE MEDICIÓN
	FÓRMULA:	DESCRIPCIÓN DE VARIABLES:	
\$ (Dólares)	$\text{MGB} = \frac{V - CP}{V}$	MGB= Margen de Ganancia Bruta V= Ventas mensuales (dólares) CP= Costo de Producción (dólares)	Semestral
ELABORADO POR:		REVISADO POR:	APROBADO POR:
Ma. Belén Paillacho		Sra. Jova Guevara	Ing. Wilmer Guevara

Elaborado por: Ma. Belén Paillacho

7.8 Ficha del indicador del procedimiento de Pago a proveedores


Tabla 49: Ficha del indicador Número de proveedores con calificación A

	INDUSTRIA LECHERÍA MILK		
	FICHA DE INDICADOR		
NOMBRE DEL INDICADOR:	Porcentaje de Proveedores tipo A de la Industria Lechería Milk	CÓDIGO:	I01-PE-GF-03
PROCEDIMIENTO:	Pago a proveedores	VERSIÓN:	V1
OBJETIVO:	Determinar el número de proveedores tipo A, con los que cuenta la industria.	FECHA:	15/06/2019
DEFINICIÓN DEL INDICADOR:	Este indicador permite conocer el número de proveedores tipo A, con los que cuenta la industria. Categorizados por calidad de la materia prima.		
UNIDAD DE MEDIDA	CÁLCULO DEL INDICADOR		FRECUENCIA DE MEDICIÓN
	FÓRMULA:	DESCRIPCIÓN DE VARIABLES:	
% (Porcentaje)	$PTA = \frac{NPTA}{NTP} \times 100\%$	PTA= Porcentaje de Proveedores tipo A de la Industria Lechería Milk NPTA= Número de proveedores calificados como A, por la calidad en la materia prima. NTP= Número total de proveedores seleccionados en el semestre.	Semestral
ELABORADO POR:		REVISADO POR:	APROBADO POR:
Ma. Belén Paillacho		Sra. Jova Guevara	Ing. Wilmer Guevara

Elaborado por: Ma. Belén Paillacho

7.9 Ficha del indicador del procedimiento de planificación de órdenes de producción


Tabla 50: Ficha del indicador del Procedimiento de planificación de órdenes de producción

	INDUSTRIA LECHERÍA MILK		
	FICHA DE INDICADOR		
NOMBRE DEL INDICADOR:	Número de pedidos entregados fuera del LEAD TIME	CÓDIGO:	I01-PO-PP-01
PROCEDIMIENTO:	Planificación de órdenes de producción	VERSIÓN:	V1
OBJETIVO:	Determinar el número de pedidos entregados fuera del LEAD TIME	FECHA:	15/06/2019
DEFINICIÓN DEL INDICADOR:	Este indicador nos permite conocer el número de pedidos entregados fuera del LEAD TIME		
UNIDAD DE MEDIDA	CÁLCULO DEL INDICADOR		FRECUENCIA DE MEDICIÓN
	FÓRMULA:	DESCRIPCIÓN DE VARIABLES:	
% (Porcentaje)	$PA = \frac{NPP}{NTPR} \times 100\%$	PA= Pedidos entregados fuera del LEAD TIME NPP= Número de pedidos entregados fuera del LEAD TIME NTPS= Número total de pedidos recibidos.	Mensual
ELABORADO POR:		REVISADO POR:	APROBADO POR:
Ma. Belén Paillacho		Sra. Jova Guevara	Ing. Wilmer Guevara

Elaborado por: Ma. Belén Paillacho

7.10 Ficha del indicador del procedimiento de planificación de órdenes de producción

Tabla 51: Ficha del indicador del Procedimiento de planificación de órdenes de producción

	INDUSTRIA LECHERÍA MILK		
	FICHA DE INDICADOR		
NOMBRE DEL INDICADOR:	Porcentaje de entregas perfectas mensuales	CÓDIGO:	I01-PO-PP-01
PROCEDIMIENTO:	Planificación de órdenes de producción	VERSIÓN:	V1
OBJETIVO:	Determinar el número de pedidos entregados a tiempo	FECHA:	15/06/2019
DEFINICIÓN DEL INDICADOR:	Este indicador permite conocer el número de pedidos entregados dentro del plazo acordado y sin reclamos del cliente.		
UNIDAD DE MEDIDA	CÁLCULO DEL INDICADOR		FRECUENCIA DE MEDICIÓN
	FÓRMULA:	DESCRIPCIÓN DE VARIABLES:	
% (Porcentaje)	$EP = \frac{NEP}{NTP} \times 100\%$	EP= Porcentaje de entregas perfectas mensuales NEP= Número de entregas perfectas durante en ese mes. NTPS= Número total de pedidos recibidos en ese mes.	Mensual
ELABORADO POR:		REVISADO POR:	APROBADO POR:
Ma. Belén Paillacho		Sra. Jova Guevara	Ing. Wilmer Guevara

Elaborado por: Ma. Belén Paillacho

7.11 Ficha del indicador del procedimiento de Control de inventarios


Tabla 64: Ficha del indicador del Procedimiento de control de inventarios

	INDUSTRIA LECHERÍA MILK		
	FICHA DE INDICADOR		
NOMBRE DEL INDICADOR:	Nivel de stock en bodega de despacho-planta	CÓDIGO	I01-PA-GC-03
PROCEDIMIENTO:	Control de inventarios	VERSIÓN:	V1
OBJETIVO:	Determinar el % de cumplimiento del nivel de stock en bodega de despacho-planta.	FECHA:	15/06/2019
DEFINICIÓN DEL INDICADOR:	Permite conocer el porcentaje de cumplimiento nivel de stock en bodega de despacho-planta		
UNIDAD DE MEDIDA	CÁLCULO DEL INDICADOR		FRECUENCIA DE MEDICIÓN
	FÓRMULA:	DESCRIPCIÓN DE VARIABLES:	
% (Porcentaje)	$S = \frac{NSM}{NSO} = x100\%$	S= Nivel de stock en bodega de despacho-planta NSA= Nivel de Stock mensual NSO= Nivel de stock óptimo.	Mensual
ELABORADO POR:		REVISADO POR:	APROBADO POR:
Ma. Belén Paillacho		Sra. Jova Guevara	Ing. Wilmer Guevara

Elaborado por: Ma. Belén Paillacho

7.12 Ficha del indicador del procedimiento de recepción de leche cruda

Tabla 53: Ficha del indicador del procedimiento de recepción de leche cruda

	INDUSTRIA LECHERÍA MILK		
	FICHA DE INDICADOR		
NOMBRE DEL INDICADOR:	Captación diaria de leche que ingresan a la planta procesadora	CÓDIGO:	I01-PO-RMP-01
PROCEDIMIENTO:	Recepción de leche cruda	VERSIÓN:	V1
OBJETIVO:	Determinar el número de litros de leche cruda que ingresan diariamente a la planta procesadora.	FECHA:	15/06/2019
DEFINICIÓN DEL INDICADOR:	Este indicador, nos permite conocer el total de litros de leche que ingresan diariamente a la planta procesadora.		
UNIDAD DE MEDIDA	CÁLCULO DEL INDICADOR		FRECUENCIA DE MEDICIÓN
	FÓRMULA:	DESCRIPCIÓN DE VARIABLES:	
% (Porcentaje)	$NLID = \frac{NLRD}{NLM} * 100\%$	NLID= Captación diaria de leche que ingresan a la planta procesadora NLRD=Número de litros receptados que ingresan durante el día NLM= Número de litros meta	Diario/producción
ELABORADO POR:		REVISADO POR:	APROBADO POR:
Ma. Belén Paillacho		Sra. Jova Guevara	Ing. Wilmer Guevara

Elaborado por: Ma. Belén Paillacho

7.13 Ficha del indicador del procedimiento de recepción de otros insumos


Tabla 54: Ficha del indicador del procedimiento de recepción de otros insumos

	INDUSTRIA LECHERÍA MILK		
	FICHA DE INDICADOR		
NOMBRE DEL INDICADOR:	Insumos devueltos por calidad	CÓDIGO:	I01-PO-RMP-02
PROCEDIMIENTO:	Recepción de otros insumos	VERSIÓN:	V1
OBJETIVO:	Determinar el número de insumos devueltos al proveedor, por no cumplir con las normas de calidad establecidas.	FECHA:	15/06/2019
DEFINICIÓN DEL INDICADOR:	Permite conocer el número de insumos devueltos al proveedor, por no cumplir con las normas de calidad establecidas. Se determina mediante la utilización de las siguientes variables:		
UNIDAD DE MEDIDA	CÁLCULO DEL INDICADOR		FRECUENCIA DE MEDICIÓN
	FÓRMULA:	DESCRIPCIÓN DE VARIABLES:	
% (Porcentaje)	$IDC = \frac{NIDC}{NPA} * 100$	IDC = Insumos devueltos por calidad. NIDC = Número de insumos devueltos por calidad durante el mes. NPA = Número total de productos aceptados durante el mes.	Mensual
ELABORADO POR:		REVISADO POR:	APROBADO POR:
Ma. Belén Paillacho		Sra. Jova Guevara	Ing. Wilmer Guevara

Elaborado por: Ma. Belén Paillacho

7.14 Ficha del indicador del procedimiento de elaboración de queso fresco


Tabla 55: Ficha del indicador del procedimiento de elaboración de queso fresco

	INDUSTRIA LECHERÍA MILK		
	FICHA DE INDICADOR		
NOMBRE DEL INDICADOR:	Producción diaria de queso fresco	CÓDIGO	I01-PO-EP-01
PROCEDIMIENTO:	Elaboración de queso fresco	VERSIÓN:	V1
OBJETIVO:	Determinar el número de productos elaborados de queso fresco.	FECHA:	15/06/2019
DEFINICIÓN DEL INDICADOR:	Permite conocer el total de producción de elaboración de queso fresco.		
UNIDAD DE MEDIDA	CÁLCULO DEL INDICADOR		FRECUENCIA DE MEDICIÓN
	FÓRMULA:	DESCRIPCIÓN DE VARIABLES:	
% (Porcentaje)	$PDF = \frac{NUE}{NUP} * 100\%$	<p>PDF= Producción diaria de queso fresco NUE= Número de unidades producidas en el día. NUP= Número de unidades planificadas a producción.</p>	Diaria
ELABORADO POR:		REVISADO POR:	APROBADO POR:
Ma. Belén Paillacho		Sra. Jova Guevara	Ing. Wilmer Guevara

Elaborado por: Ma. Belén Paillacho

7.15 Ficha del indicador del procedimiento de elaboración de queso mozzarella


Tabla 56: Ficha del indicador del procedimiento de elaboración de queso mozzarella

	INDUSTRIA LECHERÍA MILK		
	FICHA DE INDICADOR		
NOMBRE DEL INDICADOR:	Producción diaria de queso Mozzarella	CÓDIGO	I01-PO-EP-02
PROCEDIMIENTO:	Elaboración de queso mozzarella	VERSIÓN:	V1
OBJETIVO:	Determinar el número de productos elaborados de queso mozzarella.	FECHA:	15/06/2019
DEFINICIÓN DEL INDICADOR:	Permite conocer el total de producción de elaboración de queso mozzarella.		
UNIDAD DE MEDIDA	CÁLCULO DEL INDICADOR		FRECUENCIA DE MEDICIÓN
	FÓRMULA:	DESCRIPCIÓN DE VARIABLES:	
% (Porcentaje)	$PDM = \frac{NUE}{NUP} * 100\%$	<p>PDM= Producción diaria de queso Mozzarella. NUE= Número de unidades producidas en el día. NUP= Número de unidades planificadas a producción.</p>	Diaria
ELABORADO POR:		REVISADO POR:	APROBADO POR:
Ma. Belén Paillacho		Sra. Jova Guevara	Ing. Wilmer Guevara

Elaborado por: Ma. Belén Paillacho.

7.16 Ficha del indicador del procedimiento de atención al cliente

Tabla 57: Ficha del indicador del procedimiento de atención al cliente

	INDUSTRIA LECHERÍA MILK		
	FICHA DE INDICADOR		
NOMBRE DEL INDICADOR:	Número de clientes satisfechos	CÓDIGO	I01-PO-LD-01
PROCEDIMIENTO:	Atención al cliente	VERSIÓN:	V1
OBJETIVO:	Determinar el nivel de satisfacción al cliente, por medio de encuestas	FECHA:	15/06/2019
DEFINICIÓN DEL INDICADOR:	Este indicador permite conocer el nivel de satisfacción al cliente, por medio de encuestas		
UNIDAD DE MEDIDA	CÁLCULO DEL INDICADOR		FRECUENCIA DE MEDICIÓN
	FÓRMULA:	DESCRIPCIÓN DE VARIABLES:	
% (Porcentaje)	$SC = \frac{NCS}{NCT} = x100\%$	SC= Número de clientes satisfechos NCS= Número de clientes que se encuentran en un nivel de satisfacción del 85% NCT= Número de clientes totales.	Semestral Jefe de calidad
ELABORADO POR:		REVISADO POR:	APROBADO POR:
Ma. Belén Paillacho		Sra. Jova Guevara	Ing. Wilmer Guevara

Elaborado por: Ma. Belén Paillacho

7.17 Ficha del indicador del procedimiento de comercialización del producto


Tabla 58: Ficha del indicador del procedimiento de comercialización del producto

	INDUSTRIA LECHERÍA MILK		
	FICHA DE INDICADOR		
NOMBRE DEL INDICADOR:	Cumplimiento del presupuesto de ventas	CÓDIGO	I01-PO-LD-02
PROCEDIMIENTO:	Comercialización del producto	VERSIÓN:	V1
OBJETIVO:	Determinar el cumplimiento del presupuesto de ventas	FECHA:	15/06/2019
DEFINICIÓN DEL INDICADOR:	Este indicador permite conocer el cumplimiento del presupuesto de ventas		
UNIDAD DE MEDIDA	CÁLCULO DEL INDICADOR		FRECUENCIA DE MEDICIÓN
	FÓRMULA:	DESCRIPCIÓN DE VARIABLES:	
\$ (Dólares)	$CPV = \frac{MVA}{MVP} \times 100\%$	CPV=Cumplimiento del presupuesto de ventas MVA= Monto de ventas alcanzado MVP= Monto de ventas programado	Mensual
ELABORADO POR:		REVISADO POR:	APROBADO POR:
Ma. Belén Paillacho		Sra. Jova Guevara	Ing. Wilmer Guevara

Elaborado por: Ma. Belén Paillacho

7.18 Ficha del indicador del procedimiento de contratación de personal

Tabla 61: Ficha del indicador Competencias del personal

	INDUSTRIA LECHERÍA MILK		
	FICHA DE INDICADOR		
NOMBRE DEL INDICADOR:	Número de trabajadores competentes	CÓDIGO	I01-PA-GTH-01
PROCEDIMIENTO:	Contratación de personal	VERSIÓN:	V1
OBJETIVO:	Determinar el % de talento humano, que se encuentra de acuerdo las competencias requeridas para el puesto de trabajo.	FECHA:	15/06/2019
DEFINICIÓN DEL INDICADOR:	Permite conocer el % de talento humano, que se encuentra de acuerdo las competencias requeridas para el puesto de trabajo.		
UNIDAD DE MEDIDA	CÁLCULO DEL INDICADOR		FRECUENCIA DE MEDICIÓN
	FÓRMULA:	DESCRIPCIÓN DE VARIABLES:	
% (Porcentaje)	$CP = \frac{NPC}{NTA} = x100\%$	CP= Número de trabajadores competentes NPC= Número de personas calificadas para el puesto NTA= Número de trabajadores actuales.	Según requerimiento
ELABORADO POR:		REVISADO POR:	APROBADO POR:
Ma. Belén Paillacho		Sra. Jova Guevara	Ing. Wilmer Guevara

Elaborado por: Ma. Belén Paillacho

7.19 Ficha del indicador del procedimiento de capacitación de personal

Tabla 62: Ficha del indicador del procedimiento de capacitación de personal

	INDUSTRIA LECHERÍA MILK		
	FICHA DE INDICADOR		
NOMBRE DEL INDICADOR:	Porcentaje de cumplimiento de capacitaciones realizadas	CÓDIGO	I01-PA-GTH-02
PROCEDIMIENTO:	Capacitación de personal	VERSIÓN:	V1
OBJETIVO:	Determinar el % de cumplimiento capacitaciones realizadas al personal de la industria.	FECHA:	15/06/2019
DEFINICIÓN DEL INDICADOR:	Permite conocer el porcentaje de cumplimiento de capacitaciones realizadas a todo el personal de la industria de acuerdo a la planificación anual.		
UNIDAD DE MEDIDA	CÁLCULO DEL INDICADOR		FRECUENCIA DE MEDICIÓN
	FÓRMULA:	DESCRIPCIÓN DE VARIABLES:	
% (Porcentaje)	$NC = \frac{NCE}{NCP} = x100\%$	NCA = Cumplimiento de capacitaciones al personal NCE= Número de capacitaciones ejecutadas. NET= Número de capacitaciones programadas.	MENSUAL
ELABORADO POR:		REVISADO POR:	APROBADO POR:
Ma. Belén Paillacho		Sra. Jova Guevara	Ing. Wilmer Guevara

Elaborado por: Ma. Belén Paillacho.

7.20 Ficha del indicador del procedimiento de mantenimiento y calibración de máquinas y equipos

Tabla 59: Ficha del indicador del procedimiento de mantenimiento y calibración de máquinas y equipos

	INDUSTRIA LECHERÍA MILK		
	FICHA DE INDICADOR		
NOMBRE DEL INDICADOR:	Porcentaje de cumplimiento del programa de mantenimiento preventivo	CÓDIGO	I01-PA-GM-01
PROCEDIMIENTO:	Mantenimiento y calibración de máquinas y equipos	VERSIÓN:	V1
OBJETIVO:	Determinar el % de cumplimiento del plan de mantenimiento preventivo de máquinas y equipos.	FECHA:	15/06/2019
DEFINICIÓN DEL INDICADOR:	Permite conocer el % de cumplimiento del plan de mantenimiento preventivo de máquinas y equipos.		
UNIDAD DE MEDIDA	CÁLCULO DEL INDICADOR		FRECUENCIA DE MEDICIÓN
	FÓRMULA:	DESCRIPCIÓN DE VARIABLES:	
% (Porcentaje)	$CMP = \frac{NME}{NMP} \times 100\%$	CMP =% de cumplimiento del programa de mantenimiento preventivo NMP = Número de mantenimientos ejecutados durante año. NME = Número de mantenimientos programados en el año.	Anual Jefe de producción
ELABORADO POR:		REVISADO POR:	APROBADO POR:
Ma. Belén Paillacho		Sra. Jova Guevara	Ing. Wilmer Guevara

Elaborado por: Ma. Belén Paillacho

7.21 Ficha del indicador del procedimiento de calibración de máquinas y equipos

Tabla 60: Ficha del indicador del procedimiento de calibración de máquinas y equipos

	INDUSTRIA LECHERÍA MILK		
	FICHA DE INDICADOR		
NOMBRE DEL INDICADOR:	Tiempo no productivo por mantenimiento correctivo	CÓDIGO	I01-PA-GM-02
PROCEDIMIENTO:	Calibración y mantenimiento de máquinas y equipos	VERSIÓN:	V1
OBJETIVO:	Determinar el tiempo de paro por mantenimiento correctivo	FECHA:	15/06/2019
DEFINICIÓN DEL INDICADOR:	Este indicador permite determinar el tiempo de paro por mantenimiento correctivo que una máquina o equipo no está disponible para producción tomando en cuenta desde el aviso del daño hasta la entrega del tiempo arreglado.		
UNIDAD DE MEDIDA	CÁLCULO DEL INDICADOR		FRECUENCIA DE MEDICIÓN
	FÓRMULA:	DESCRIPCIÓN DE VARIABLES:	
H (horas)	$TP = \frac{TPM}{TPT} = x100\%$	TP= Tiempo no productivo por mantenimiento correctivo TPM= Tiempo de paro por mantenimiento correctivo TPT= Tiempo productivo total	semestral
ELABORADO POR:		REVISADO POR:	APROBADO POR:
Ma. Belén Paillacho		Sra. Jova Guevara	Ing. Wilmer Guevara

Elaborado por: Ma. Belén Paillacho

8. LISTA DE PROCEDIMIENTOS

A continuación, se presentan los 21 procedimientos de los procesos estratégicos, operativos y de apoyo de la organización. Así también, se han desarrollado 9 procedimientos, denominados procedimientos mandatorios y que forman parte del sistema de Gestión de Calidad de la norma ISO 9001:2015.

CÓD.	PROCEDIMIENTOS
LM-PM-AC-01	Procedimiento para Análisis de Contexto
LM-PM-CI-02	Procedimiento de Comunicación Interna
LM-PM-GPI-03	Procedimiento de Gestión de Partes Interesadas
LM-PM-RD-04	Procedimiento de Revisión por la Dirección
LM-PM-ECD-05	Procedimiento de Elaboración y Control de Documentos
LM-PM-CR-06	Procedimiento de Control de Registros
LM-PM-AI-07	Procedimiento de Auditorías Internas
LM-PM-PNC-08	Procedimiento de Control de Producto No Conforme
LM-PM-ACM-09	Procedimiento de Acciones Correctivas y Mejora
LM-P-PE-DE-01	Direccionamiento estratégico organizacional
LM-P-PE-DE-02	Toma de decisiones basadas en la evidencia
LM-P-PE-DE-03	Firma de alianzas estratégicas
LM-P-PE-GF-01	Cobro a clientes
LM-P-PE-GF-02	Pago a proveedores
LM-P-PO-PP-01	Planificación de órdenes de producción
LM-P-PO-PP-02	Registro diario de la producción
LM-P-PO-PP-03	Control de inventarios
LM-P-PO-RMP-01	Recepción de leche cruda
LM-P-PO-RMP-02	Recepción de otros insumos
LM-P-PO-PR-01	Elaboración de queso fresco
LM-P-PO-PR-02	Elaboración de queso mozzarella
LM-P-PO-CP-01	Atención al cliente insitu
LM-P-PO-CP-02	Venta y distribución del producto
LM-P-PA-CC-01	Control de calidad materia prima
LM-P-PA-CC-02	Control de calidad en producto terminado
LM-PA-CO-01	Selección de proveedores
LM-PA-CO-02	Compras
LM-P-PA-GTH-01	Contratación del personal
LM-P-PA-GTH-02	Capacitación al personal
LM-P-PA-GM-01	Mantenimiento de máquinas y equipos



**PROCEDIMIENTOS MANDATORIOS
DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD**

*MACROPROCESO: PROCESOS ESTRATÉGICOS
PROCESO: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO
PROCEDIMIENTO: ANÁLISIS DE CONTEXTO*

VERSIÓN: 01

FIRMAS DE REVISIÓN Y APROBACIÓN:

	Nombre/ Cargo	Firma:	Fecha:
Elaborado por:	Ma. Belén Paillacho		
Revisado por:	Sra. Jova Guevara/ <i>Jefe de Producción Industria Lechería Milk</i>		
Aprobado por:	Ing. Wilmer Guevara/ <i>Gerente General Industria Lechería Milk</i>		

	INDUSTRIA LECHERÍA MILK			
	Proceso:	Direccionamiento Estratégico	Código del Proc.	LM-PM-AC-01
			Versión:	V1
	Procedimiento:	Análisis de contexto	Fecha:	15/06/2019
Página N.º			2 de 7	

CONTROL E HISTORIAL DE CAMBIOS

Versión	Sección	Descripción del Cambio	Fecha de actualización
V1	-	Edición original	

 <p>Veci Te alimenta con energía...</p>	INDUSTRIA LECHERÍA MILK			
	Proceso:	Direccionamiento Estratégico	Código del Proc.	LM-PM-AC-01
			Versión:	V1
	Procedimiento:	Análisis de contexto	Fecha:	15/06/2019
Página N.º			3 de 7	

1. OBJETIVO

Analizar a la organización y su contexto; de ser necesario definir los planes de gestión para su mejora.

2. REFERENCIAS

NORMA ISO 9001:2015 Sistemas de Gestión de Calidad - Requisitos

3. ALCANCE

Desde la identificación de las capacidades y limitaciones en el entorno interno y el análisis del entorno externo con la metodología PESTEL y FODA, la definición del alcance del Sistema de Gestión de Calidad SGC y la priorización de planes de acción de mejora, en cumplimiento de los requisitos de la Norma ISO 9001:2015.

4. RESPONSABILIDADES

- **Gerente General.** - Su responsabilidad es aprobar este procedimiento, además aprobar planes definidos para el sistema de gestión de calidad. Asignar los recursos y autorizar los planes de mejora.
- **Jefe de Calidad.** - Su responsabilidad es revisar este procedimiento. Recopilar la información necesaria para el análisis. Definición y gestión de acciones para manejo de contexto de la organización. Definición de planes de mejora para los elementos analizados.
- **Todo el personal de Industria Lechería Milk.** - Es responsable de participar en la definición, ejecución y monitoreo de los planes y actividades definidos.

	INDUSTRIA LECHERÍA MILK			
	Proceso:	Direccionamiento Estratégico	Código del Proc.	LM-PM-AC-01
			Versión:	V1
	Procedimiento:	Análisis de contexto	Fecha:	15/06/2019
Página N.º			4 de 7	

5. DEFINICIONES Y ABREVIATURAS

ABREVIATURAS		
N.º	TÉRMINO	DEFINICIÓN
1	N/A	No aplica
2	PESTEL	Metodología para análisis de contexto externo de la empresa Análisis, Político, Económico, Social, Ambiental y Tecnológico del Entorno.
3	SGC	Sistema de Gestión de Calidad

DEFINICIONES		
N.º	TÉRMINO	DEFINICIÓN
1	Contexto de la Organización	Combinación de cuestiones internas y externas que pueden tener un efecto en el enfoque de la organización para el desarrollo y logro de sus objetivos. (NORMA ISO 9001:2015, 3.2.2)
2	Sistema	Herramienta automatizado o software que contiene información relativa al desempeño de cualquier proceso de la organización.

 <p>Veci Te alimenta con energía...</p>	INDUSTRIA LECHERÍA MILK			
	Proceso:	Direccionamiento Estratégico	Código del Proc.	LM-PM-AC-01
			Versión:	V1
	Procedimiento:	Análisis de contexto	Fecha:	15/06/2019
Página N.º			5 de 7	

6. PROCEDIMIENTO

N.º	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	<i>Gestión del contexto organizacional</i>	Gerente General
	<p>El análisis de la situación de la empresa cubre el análisis del entorno o contexto de la organización, que incluye aspectos internos y externos. Las condiciones varían en función de los planes desarrollados para su atención y de las acciones externas desarrolladas por estado, mercado y partes interesadas.</p> <p>Para mantener una adecuada actualización de estos elementos, se realiza como mínimo una vez al año o cada vez que la Gerencia General con soporte en el equipo base de gestión consideren que se han realizado cambios internos o externos que ameriten un nuevo enfoque de gestión estratégica</p>	
2	<i>Análisis del entorno</i>	Gerente General
	<p>Con la colaboración de los líderes de los procesos y la alta dirección, utilizando la herramienta de análisis PESTEL, se identifican los aspectos más importantes del entorno que inciden en la organización, tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Política y Legal • Económico, Clientes, proveedores • Social/Mercado • Ambiental • Tecnología/sustitutos/Complementarios <p>Este ejercicio permite identificar las oportunidades y amenazas que enfrenta la organización.</p>	
3	<i>Análisis Interno</i>	Gerente General
	<p>Se analizan los aspectos relacionados con los recursos (Talento Humano, operaciones, instalaciones, equipos, recursos financieros, conocimiento, etc.), que constituyen capacidades o en su defecto limitaciones de la organización en relación al sector productivo. Como resultado de este análisis se obtiene un listado de las principales fortalezas y debilidades de la organización (FODA).</p>	

	INDUSTRIA LECHERÍA MILK			
	Proceso:	Direccionamiento Estratégico	Código del Proc.	LM-PM-AC-01
			Versión:	V1
	Procedimiento:	Análisis de contexto	Fecha:	15/06/2019
Página N.º			6 de 7	

4	<i>Planes de Mejora</i>	Gerente General
	En el análisis del contexto permite definir estratégicas, y con ello la selección de actividades a realizarse, los responsables, fechas de ejecución y recursos necesarios para su ejecución.	

7. FORMATOS Y REGISTROS

NOMBRE DEL DOCUMENTO			ORIGEN		TIPO		LUGAR
CÓDIGO	NOMBRE	V.VIGENTE	INT	EXT	IMP	DIG	ARCHIVO
N/A	Herramientas para el análisis de contexto	N/A	X			X	Electrónico
N/A	Planes de Mejora	N/A	X			X	Electrónico

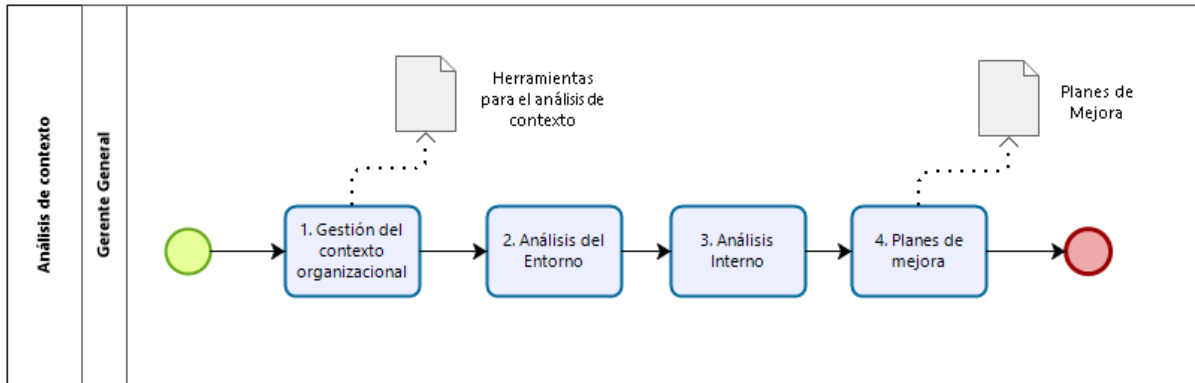
8. INDICADORES DEL PROCEDIMIENTO

N.º	NOMBRE	FÓRMULA DE CÁLCULO
1	% de cumplimiento	$I = \frac{\text{ítems del plan de mejoras ejecutados satisfactoriamente}}{\text{ítems propuestos en el plan de mejoras}}$

	INDUSTRIA LECHERÍA MILK			
	Proceso:	Direccionamiento Estratégico	Código del Proc.	LM-PM-AC-01
			Versión:	V1
	Procedimiento:	Análisis de contexto	Fecha:	15/06/2019
Página N.º			7 de 7	

9. ANEXOS

A. DIAGRAMA DE FLUJO





**PROCEDIMIENTOS MANDATORIOS
DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD**

*MACROPROCESO: PROCESOS ESTRATÉGICOS
PROCESO: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO
PROCEDIMIENTO: COMUNICACIÓN INTERNA*

VERSIÓN: 01

FIRMAS DE REVISIÓN Y APROBACIÓN:

	Nombre/ Cargo	Firma:	Fecha:
Elaborado por:	Ma. Belén Paillacho		
Revisado por:	Sra. Jova Guevara/ <i>Jefe de Producción Industria Lechería Milk</i>		
Aprobado por:	Ing. Wilmer Guevara/ <i>Gerente General Industria Lechería Milk</i>		

	INDUSTRIA LECHERÍA MILK			
	Proceso:	Direccionamiento Estratégico	Código del Proc.	LM-PM-CI-02
			Versión:	V1
	Procedimiento:	Comunicación interna	Fecha:	15/06/2019
Página N.º			2 de 9	

CONTROL E HISTORIAL DE CAMBIOS

Versión	Sección	Descripción del Cambio	Fecha de actualización
V1	-	Edición original	

	INDUSTRIA LECHERÍA MILK			
	Proceso:	Direccionamiento Estratégico	Código del Proc.	LM-PM-CI-02
			Versión:	V1
	Procedimiento:	Comunicación interna	Fecha:	15/06/2019
Página N.º			3 de 9	

1. OBJETIVO

Establecer un proceso eficiente para la comunicación interna, retroalimentación de políticas, objetivos de calidad, requisitos, resultados, procedimientos y toda la información pertinente al sistema de gestión de calidad.

2. REFERENCIAS

NORMA ISO 9001:2015 Sistemas de Gestión de Calidad - Requisitos

3. ALCANCE

Aplica a toda la información documentada pertinente al Sistema de Gestión de Calidad de la Industria Lechería Milk

4. RESPONSABILIDADES

- **Gerente General.** - Su responsabilidad es aprobar este procedimiento, además aprobar planes definidos para el Sistema de Gestión de Calidad. Asignar los recursos y autorizar los planes de mejora.
- **Jefe de Calidad.** - Utilizar los medios de comunicación apropiados tanto internos como externos, direccionar adecuadamente a los responsables y transmitir resultados al equipo de trabajo. Vigilar el buen uso de los canales de comunicación internos y externos proporcionados por la empresa.
- **Responsable de recursos humanos.** - Es responsable de comunicar formal y oportunamente los comunicados, invitaciones a cursos, talleres, seminarios, entre otros, al personal.

	INDUSTRIA LECHERÍA MILK			
	Proceso:	Direccionamiento Estratégico	Código del Proc.	LM-PM-CI-02
	Procedimiento:	Comunicación interna	Versión:	V1
			Fecha:	15/06/2019
		Página N. °	4 de 9	

5. DEFINICIONES Y ABREVIATURAS

ABREVIATURAS		
N.º	TÉRMINO	DEFINICIÓN
1	N/A	No aplica
2	SGC	Sistema de Gestión de Calidad

DEFINICIONES		
N. °	TÉRMINO	DEFINICIÓN
1	Políticas	Compromiso de la organización con la calidad, seguridad y ambiente.
2	Objetivos	Metas específicas para los procesos de la organización, relacionados con la calidad y los resultados.
3	Medios de Comunicación	Medios físicos, electrónicos, verbales o escritos para transmitir información formal de la empresa.
4	Inducción	Actividad realizada para dar a conocer procesos, procedimientos, instructivos, políticas de la organización.
5	Tablero de Noticias	Medio físico de comunicación usado para publicar información exclusivamente de la organización
6	Reuniones Grupales	Reuniones de grupos o procesos pueden ser comunicativas, de objetivos o de mejoramiento
7	Comités	Reuniones a nivel gerencial o de jefaturas que pueden ser de tipo comunicativas, de objetivos, de revisión por la dirección, desarrollo de nuevos productos y planificación.
8	Correo electrónico	Medio de comunicación usado como formal a todo nivel de la organización.
9	Skype	Herramienta usada para comunicación interna

	INDUSTRIA LECHERÍA MILK			
	Proceso:	Direccionamiento Estratégico	Código del Proc.	LM-PM-CI-02
			Versión:	V1
	Procedimiento:	Comunicación interna	Fecha:	15/06/2019
Página N.º			5 de 9	

6. PROCEDIMIENTO

N.º	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	<i>Difusión y entendimiento de las políticas y objetivos de calidad</i>	Gerente General
	<p>La Gerencia General debe asegurar que la política y los objetivos de calidad sean difundidos y comprendidos por los medios de comunicación más adecuados a todos los empleados de la organización.</p> <p>Los objetivos de calidad se revisan una vez por año como lo indica el procedimiento de revisión por la dirección (LM-PM-RD-04).</p>	
2	<i>Difusión de los requisitos del sistema de gestión y del cliente</i>	Jefe de Calidad
	<p>El jefe de calidad, basándose en los resultados de la revisión por la dirección, difundirá formalmente los requisitos, las expectativas y nivel de satisfacción de los clientes a través de un informe anual dirigido a los responsables de los procesos.</p>	
3	<i>Difusión de logros y resultados de gestión</i>	Jefe de Calidad
	<p>Se difundirá los logros y resultados a todo el personal, según sea el cumplimiento de los objetivos de calidad, y los indicadores definidos por cada proceso.</p> <p>El jefe de calidad, registrará en el acta las resoluciones tomadas y agendará los seguimientos respectivos para cada área.</p> <p>Los responsables de cada proceso, comunicarán los resultados de sus indicadores y gestión en las reuniones de grupo programadas trimestralmente, registrarán el avance de decisiones tomadas en actas de cada grupo y realizarán un informe trimestral de los resultados alcanzados.</p>	

	INDUSTRIA LECHERÍA MILK			
	Proceso:	Direccionamiento Estratégico	Código del Proc.	LM-PM-CI-02
			Versión:	V1
	Procedimiento:	Comunicación interna	Fecha:	15/06/2019
Página N.º			6 de 9	

4	<i>Difusión de información de capacitación y cambios organizacionales</i>	Responsable de recursos humanos
	<p>El responsable de recursos humanos es responsable de publicar los comunicados, invitaciones a cursos, talleres, seminarios, entre otros, al personal.</p> <p>Al igual, se deberá comunicar formal y oportunamente los cambios realizados en la estructura organizacional de la empresa mediante medios de comunicación formales.</p>	
5	<i>Comunicación nuevos documentos del sistema de gestión de calidad y actualizaciones</i>	Jefe de calidad
	<p>Los procedimientos, instructivos, registros y demás documentos del sistema de gestión deben ser redactados en base al formato establecido en el procedimiento de elaboración y control de documentos (LM-PM-ECD-05).</p> <p>Los responsables de los procesos involucrarán a su personal dando a conocer los nuevos documentos o sus actualizaciones en las reuniones de grupo.</p>	
6	<i>Comunicación con Partes Interesadas</i>	Jefe de calidad
	<p>La comunicación entre gerencia general hacia los responsables de cada proceso será a través de las reuniones semanales de dirección, se documentará las decisiones tomadas, cuyo responsable es el jefe de calidad.</p> <p>La comunicación con proveedores deberá ser siempre a través del responsable de compras, vía correo electrónico. El responsable de compras direccionará y gestionará los requerimientos con el jefe de producción.</p> <p>La comunicación con clientes debe ser recibida únicamente por del área comercial, vendedores, los mismos que direccionarán los requerimientos, reclamos o quejas a al jefe de calidad.</p>	

	INDUSTRIA LECHERÍA MILK			
	Proceso:	Direccionamiento Estratégico	Código del Proc.	LM-PM-CI-02
			Versión:	V1
	Procedimiento:	Comunicación interna	Fecha:	15/06/2019
Página N.º			7 de 9	

7	<i>Difusión de los resultados de auditorías</i>	Jefe de calidad
	Los resultados de auditorías internas y externas serán comunicados por el Jefe de Calidad a los responsables de cada proceso, información pertinente a las no conformidades, cumplimientos reportados, plazos y planes de acción.	
8	<i>Medios de Comunicación</i>	Jefe de calidad
	Los medios de comunicación que se manejarán dentro de la organización son los siguientes: <ul style="list-style-type: none"> • Skype • Correos o email • Tableros de noticias • Reuniones informativas y de presentación de resultados. • Memos formales. - este formato lo usarán para transmitir información entre los procesos de la organización sobre alguna indicación, recomendación, instrucción o disposición. 	

7. FORMATOS Y REGISTROS

NOMBRE DEL DOCUMENTO			ORIGEN		TIPO		LUGAR
CÓDIGO	NOMBRE	V.VIGENTE	INT	EXT	IMP	DIG	ARCHIVO
LM-MI-01	Memorándum Interno	V1	X	X	X	X	Electrónico/ Físico

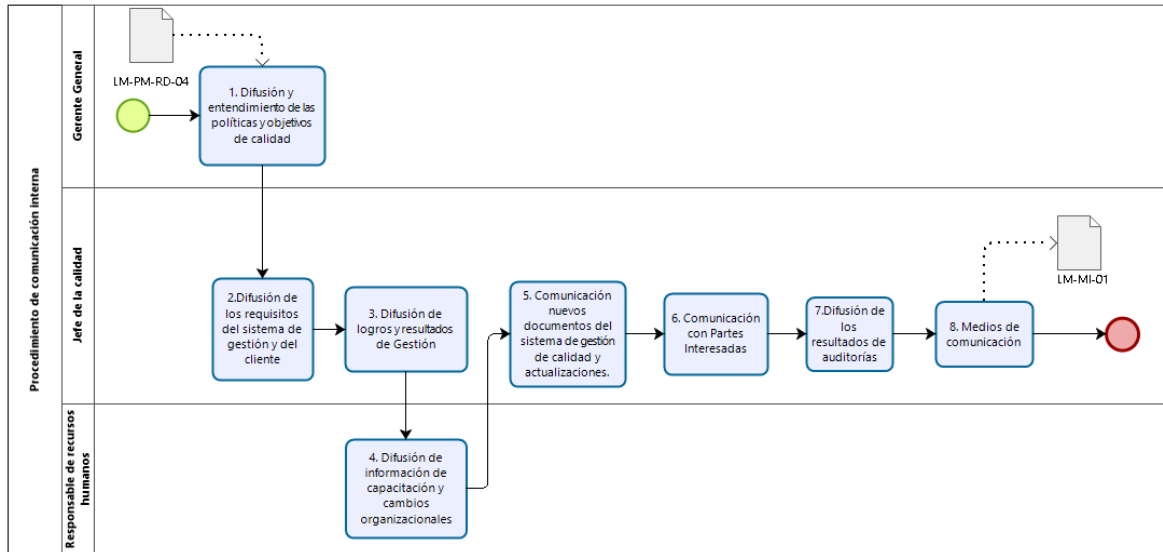
8. INDICADORES DEL PROCEDIMIENTO

N.º	NOMBRE	FÓRMULA DE CÁLCULO
1	N/A	N/A

	INDUSTRIA LECHERÍA MILK			
	Proceso:	Direccionamiento Estratégico	Código del Proc.:	LM-PM-CI-02
	Procedimiento:	Comunicación interna	Versión:	V1
			Fecha:	15/06/2019
		Página N.º	8 de 9	

9. ANEXOS

A. DIAGRAMA DE FLUJO



	INDUSTRIA LECHERÍA MILK			
	Proceso:	Direccionamiento Estratégico	Código del Proc.	LM-PM-CI-02
			Versión:	V1
	Procedimiento:	Comunicación interna	Fecha:	15/06/2019
Página N. °			9 de 9	

B. FORMATO DE MEMORÁNDUM INTERNO

	INDUSTRIA LECHERÍA MILK		
	MEMORÁNDUM INTERNO	Versión:	V1
		Código del Proc.	LM-MI-01
		Página N. °	1 de 1

PARA: Nombre /Cargo *ILM-Jefatura de Calidad-01*
CC: Nombre /Cargo
DE: Nombre /Cargo
FECHA: dd/mm/aa
ASUNTO: Descripción corta del asunto

Por medio de la presente, me permito informarle que (Se describe el motivo del envío de este documento)

Por lo que solicito muy comedidamente que (lo que solicita)

|

Saludos Cordiales

Remitente

Industria Lechería Milk
SAN PEDRO DE HUACA-VÍA PISPUD
Teléfono: (06) 2983669
E-mail: lalecheriamilk@hotmail.com
Huaca-Carchi-Ecuador



**PROCEDIMIENTOS MANDATORIOS
DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD**

MACROPROCESO: PROCESOS ESTRATÉGICOS

PROCESO: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

PROCEDIMIENTO: GESTIÓN DE PARTES INTERESADAS

VERSIÓN: 01

FIRMAS DE REVISIÓN Y APROBACIÓN:

	Nombre/ Cargo	Firma:	Fecha:
Elaborado por:	Ma. Belén Paillacho		
Revisado por:	Sra. Jova Guevara/ <i>Jefe de Producción Industria Lechería Milk</i>		
Aprobado por:	Ing. Wilmer Guevara/ <i>Gerente General Industria Lechería Milk</i>		

	INDUSTRIA LECHERÍA MILK			
	Proceso:	Direccionamiento Estratégico	Código del Proc.	LM-PM-GPI-03
			Versión:	V1
	Procedimiento:	Gestión de partes interesadas	Fecha:	15/06/2019
Página N.º			2 de 6	

CONTROL E HISTORIAL DE CAMBIOS

Versión	Sección	Descripción del Cambio	Fecha de actualización
V1	-	Edición original	

	INDUSTRIA LECHERÍA MILK			
	Proceso:	Direccionamiento Estratégico	Código del Proc.	LM-PM-GPI-03
			Versión:	V1
	Procedimiento:	Gestión de partes interesadas	Fecha:	15/06/2019
Página N.º			3 de 6	

1. OBJETIVO

Identificar las principales partes interesadas, evaluar la satisfacción de sus necesidades y expectativas y en caso necesario definir planes de gestión para su mejora.

2. REFERENCIAS

NORMA ISO 9001:2015 Sistemas de Gestión de Calidad - Requisitos

3. ALCANCE

Desde la identificación de las partes interesadas, la evaluación y el análisis de expectativas de las principales partes interesadas y la priorización de los planes de acción de mejora, en cumplimiento de los requisitos de la Norma ISO 9001:2015.

4. RESPONSABILIDADES

- **Gerente General.** - Su responsabilidad es aprobar este procedimiento, además aprobar planes definidos para el Sistema de Gestión de Calidad. Asignar los recursos y autorizar los planes de mejora.
- **Jefe de Calidad.** - Su responsabilidad es elaborar y revisar este procedimiento, recopilar la información necesaria para el análisis. Definición y gestión de acciones para manejo de contexto de la organización. Definición de planes de mejora para los elementos analizados.

	INDUSTRIA LECHERÍA MILK			
	Proceso:	Direccionamiento Estratégico	Código del Proc.	LM-PM-GPI-03
			Versión:	V1
	Procedimiento:	Gestión de partes interesadas	Fecha:	15/06/2019
Página N.º			4 de 6	

5. DEFINICIONES Y ABREVIATURAS

ABREVIATURAS		
N.º	TÉRMINO	DEFINICIÓN
1	N/A	No aplica
2	SGC	Sistema de Gestión de Calidad
3	PI	Partes Interesadas

DEFINICIONES		
N.º	TÉRMINO	DEFINICIÓN
1	Contexto de la Organización	Combinación de cuestiones internas y externas que pueden tener un efecto en el enfoque de la organización para el desarrollo y logro de sus objetivos. (NORMA ISO 9001:2015, 3.2.2)
2	Partes Interesadas	Persona o grupo de personas que comparten intereses que afectan a la empresa y que pueden también ser afectados por la actividad de la misma.

6. PROCEDIMIENTO

N.º	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	<i>Identificación de las Partes Interesadas</i>	Gerente General
	En reuniones de definición estratégica con la participación de la alta dirección y los responsables de procesos, se identifican las principales partes interesadas que ejercen influencia sobre la empresa y se identifican a la vez sus principales necesidades y posibles expectativas.	

	INDUSTRIA LECHERÍA MILK			
	Proceso:	Direccionamiento Estratégico	Código del Proc.	LM-PM-GPI-03
			Versión:	V1
	Procedimiento:	Gestión de partes interesadas	Fecha:	15/06/2019
Página N.º			5 de 6	

	La empresa prioriza por grupos las principales partes interesadas (clientes, colaboradores, accionistas, sociedad próxima, proveedores, instituciones del estado, etc.)	
	<i>Análisis de las partes interesadas</i>	
2	<p>Para cada grupo de interés se identifican las necesidades básicas que se deben satisfacer a través de los productos y servicios prestados; además se analizan y registran las posibles expectativas que pueden incrementar el nivel de satisfacción de cada grupo.</p> <p>Este análisis contribuye a alinear el diseño de productos y servicios y a definir el alcance del sistema de gestión de calidad.</p> <p>Para mantener una adecuada actualización de estos elementos, se realiza mínimo un análisis cada año o cada vez que la gerencia general con soporte del equipo base de gestión consideran que se han realizado cambios internos o externos que ameriten un nuevo enfoque de gestión estratégica.</p>	Gerente General

7. FORMATOS Y REGISTROS

NOMBRE DEL DOCUMENTO			ORIGEN		TIPO		LUGAR
CÓDIGO	NOMBRE	V.VIGENTE	INT	EXT	IMP	DIG	ARCHIVO
N/A	Matriz de Necesidades y expectativas de las PI	N/A	X	X		X	Electrónico

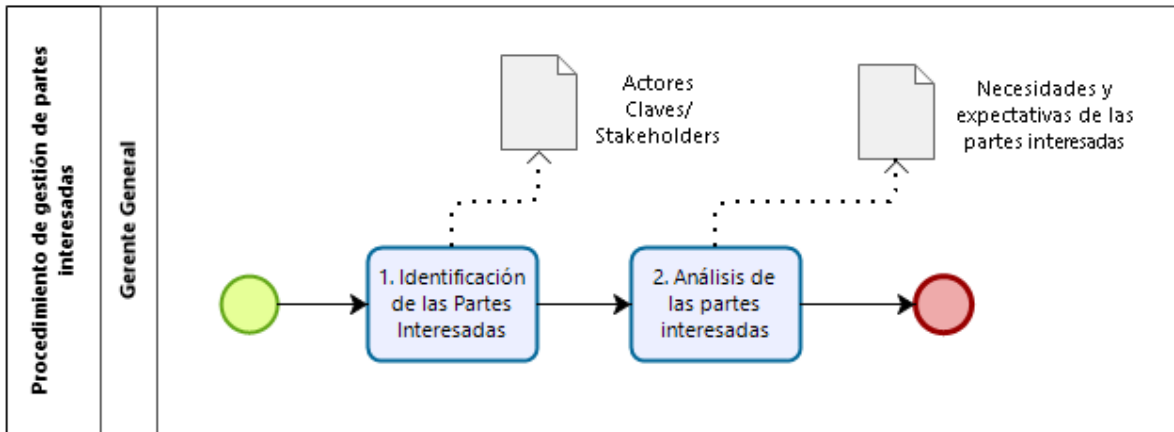
8. INDICADORES DEL PROCEDIMIENTO

N.º	NOMBRE	FÓRMULA DE CÁLCULO
1	N/A	N/A

	INDUSTRIA LECHERÍA MILK			
	Proceso:	Direccionamiento Estratégico	Código del Proc.	LM-PM-GPI-03
			Versión:	V1
	Procedimiento:	Gestión de partes interesadas	Fecha:	15/06/2019
Página N.º			6 de 6	

9. ANEXOS

A. DIAGRAMA DE FLUJO



B. FORMATO DE IDENTIFICACIÓN DE STAKEHOLDERS

Matriz de Stakeholder					
Stakeholder:					
Tipo:					
Objetivo o Resultados	Nivel de Interés	Nivel de Influencia	Acciones Posibles		Estrategias
			De impacto positivo	De impacto negativo	
Conclusiones:					




**PROCEDIMIENTOS MANDATORIOS
DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD**

*MACROPROCESO: PROCESOS ESTRATÉGICOS
PROCESO: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO
PROCEDIMIENTO: REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN*

VERSIÓN: 01

FIRMAS DE REVISIÓN Y APROBACIÓN:

	Nombre/ Cargo	Firma:	Fecha:
Elaborado por:	Ma. Belén Paillacho		
Revisado por:	Sra. Jova Guevara/ <i>Jefe de Producción Industria Lechería Milk</i>		
Aprobado por:	Ing. Wilmer Guevara/ <i>Gerente General Industria Lechería Milk</i>		

	INDUSTRIA LECHERÍA MILK			
	Proceso:	Direccionamiento Estratégico	Código del Proc.	LM-PM-RD-04
			Versión:	V1
	Procedimiento:	Revisión por la dirección	Fecha:	15/06/2019
Página N.º			2 de 7	

CONTROL E HISTORIAL DE CAMBIOS

Versión	Sección	Descripción del Cambio	Fecha de actualización
V1	-	Edición original	

	INDUSTRIA LECHERÍA MILK			
	Proceso:	Direccionamiento Estratégico	Código del Proc.	LM-PM-RD-04
			Versión:	V1
	Procedimiento:	Revisión por la dirección	Fecha:	15/06/2019
Página N.º			3 de 7	

1. OBJETIVO

Asegurar la eficacia del sistema de gestión de calidad a través de la evaluación constante y planificada de la política de calidad, objetivos de calidad, oportunidades de mejora y cambios que afecten el sistema.

2. REFERENCIAS

NORMA ISO 9001:2015 Sistemas de Gestión de Calidad - Requisitos

3. ALCANCE

Aplica a todas las actividades que la dirección y el representante de la dirección realizan para la revisión, control y seguimiento del sistema de gestión de calidad.

4. RESPONSABILIDADES


- **Gerente General.** - Aprobar y controlar el cumplimiento de este procedimiento. Participar activamente en la revisión y toma de decisiones basado en los resultados obtenidos del sistema de gestión de calidad. Liderar los proyectos estratégicos y asignación de recursos para los mismos. Evaluar a través de indicadores el desempeño de los procesos.
- **Jefe de Calidad.** - Coordinar la revisión del Sistema de Gestión de Calidad, presentar informes sobre el desempeño del sistema, asegurar el cumplimiento de los requisitos del cliente en todos los niveles de la organización
- **Responsable de proceso.** - Mantener y actualizar la información correspondiente a cada uno de los procesos a su cargo, llevar la medición de sus indicadores de gestión y operativos. Comunicar el alcance de los objetivos y resultados de su gestión gerencial.
- **Audidores Internos.** – Realizar las verificaciones de Sistema de Gestión de calidad y emitir informe.

	INDUSTRIA LECHERÍA MILK			
	Proceso:	Direccionamiento Estratégico	Código del Proc.	LM-PM-RD-04
			Versión:	V1
	Procedimiento:	Revisión por la dirección	Fecha:	15/06/2019
Página N.º			4 de 7	

5. DEFINICIONES Y ABREVIATURAS

ABREVIATURAS		
N.º	TÉRMINO	DEFINICIÓN
1	N/A	No aplica
2	SGC	Sistema de Gestión de Calidad

DEFINICIONES		
N.º	TÉRMINO	DEFINICIÓN
1	Políticas	Compromiso de la organización con la calidad, seguridad y ambiente.
2	Objetivos	Metas específicas para los procesos de la organización, relacionados con la calidad y los resultados.
3	Revisión por la Dirección	Reuniones planificadas del sistema de gestión de calidad
4	Auditorías	Proceso de verificación del sistema de gestión en base a los requisitos de la norma
5	Acción Correctiva	Una acción correctiva tomada para eliminar la causa raíz de una no conformidad detectada. Acciones tomadas en el marco del mejoramiento continuo para evitar la repetición de un problema
6	Acción Preventiva	Una acción que es tomada para eliminar la causa raíz de una no conformidad potencial. Acciones tomadas en el marco del mejoramiento continuo para prevenir la aparición de un problema.
7	Plan de Acción	Herramienta que permite el análisis y solución de un problema SGC.
8	Proyectos de Mejora	Conjunto de Actividades o tareas que permiten incrementar productividad y eficiencia, están alineados a los objetivos de calidad.

	INDUSTRIA LECHERÍA MILK			
	Proceso:	Direccionamiento Estratégico	Código del Proc.	LM-PM-RD-04
	Procedimiento:	Revisión por la dirección	Versión:	V1
			Fecha:	15/06/2019
		Página N.º	5 de 7	

6. PROCEDIMIENTO

N.º	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	<p style="text-align: center;"><i>Revisión del Sistema de Gestión</i></p> <p>Para verificar una correcta adopción del Sistema de Gestión de Calidad se formará un Comité de Revisión por la dirección, el cual tendrá las siguientes funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Revisar el estado de los indicadores de gestión de los procesos principales cada mes, tomar correcciones inmediatas a posibles desviaciones de la estrategia empresarial. b) Controlar las fechas de entrega de los pedidos de producción, gestionar adecuadamente las posibles soluciones a retrasos de pedidos de clientes y coordinar con todas las áreas involucradas en cumplimiento de pedidos y mantener un canal de comunicación eficiente. c) Controlar el desarrollo de nuevos productos, su factibilidad, ejecución, entrega y lanzamiento al mercado. 	Gerente General

	INDUSTRIA LECHERÍA MILK			
	Proceso:	Direccionamiento Estratégico	Código del Proc.	LM-PM-RD-04
			Versión:	V1
	Procedimiento:	Revisión por la dirección	Fecha:	15/06/2019
Página N.º			6 de 7	

<i>Evaluación del Sistema de Gestión</i>		
2	<p>La revisión por la dirección del sistema de gestión se realizará por lo menos una vez al año, es responsabilidad del jefe de calidad preparar, validar y presentar el informe de revisión por la dirección anual que incluirá como información de entrada:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cambios internos y externos pertinentes al sistema de gestión de calidad - Satisfacción del cliente y retroalimentación de partes interesadas - Cumplimiento de los objetivos de calidad - Cumplimiento de indicadores por proceso - Estado de no conformidades y acciones correctivas - Resultados de auditoría interna - Desempeño de los proveedores externos - Eficacia de los planes de acción derivados de los riesgos - Eficacia de los planes de mejora - Reclamos y quejas de clientes - Revisión y aprobación de la política - Revisión y aprobación de los objetivos <p>Las salidas de la revisión por la dirección incluirán:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Planteo de oportunidades de mejora - Decisiones tomadas para abordar riesgos y oportunidades - Las oportunidades de mejora 	Gerente General

	INDUSTRIA LECHERÍA MILK			
	Proceso:	Direccionamiento Estratégico	Código del Proc.	LM-PM-RD-04
			Versión:	V1
	Procedimiento:	Revisión por la dirección	Fecha:	15/06/2019
Página N.º			7 de 7	

7. FORMATOS Y REGISTROS

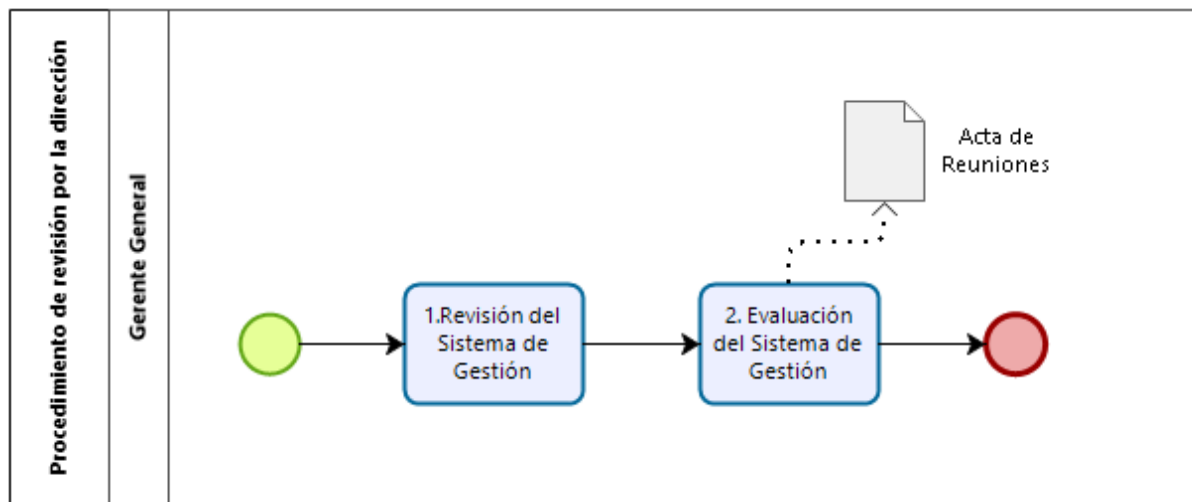
NOMBRE DEL DOCUMENTO			ORIGEN		TIPO		LUGAR
CÓDIGO	NOMBRE	V.VIGENTE	INT	EXT	IMP	DIG	ARCHIVO
N/A	Formato de Acta de Reuniones	N/A	X			X	Electrónico

8. INDICADORES DEL PROCEDIMIENTO

N.º	NOMBRE	FÓRMULA DE CÁLCULO
	N/A	N/A

9. ANEXOS

A. DIAGRAMA DE FLUJO





**PROCEDIMIENTOS MANDATORIOS
DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD**

MACROPROCESO: PROCESOS ESTRATÉGICOS

PROCESO: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

PROCEDIMIENTO: ELABORACIÓN Y CONTROL DE DOCUMENTOS

VERSIÓN: 01

FIRMAS DE REVISIÓN Y APROBACIÓN:

	Nombre/ Cargo	Firma:	Fecha:
Elaborado por:	Ma. Belén Paillacho		
Revisado por:	Sra. Jova Guevara/ <i>Jefe de Producción Industria Lechería Milk</i>		
Aprobado por:	Ing. Wilmer Guevara/ <i>Gerente General Industria Lechería Milk</i>		

	INDUSTRIA LECHERÍA MILK			
	Proceso:	Direccionamiento Estratégico	Código del Proc.	LM-PM-ECD-05
			Versión:	V1
	Procedimiento:	Elaboración y control de documentos	Fecha:	15/06/2019
Página N.º			2 de 11	

CONTROL E HISTORIAL DE CAMBIOS

Versión	Sección	Descripción del Cambio	Fecha de actualización
V1	-	Edición original	

	INDUSTRIA LECHERÍA MILK			
	Proceso:	Direccionamiento Estratégico	Código del Proc.	LM-PM-ECD-05
			Versión:	V1
	Procedimiento:	Elaboración y control de documentos	Fecha:	15/06/2019
Página N.º			3 de 11	

1. OBJETIVO

Definir los métodos y criterios para gestionar la documentación del Sistema de Gestión de la Calidad en la empresa.

Asegurar que los documentos del Sistema de Gestión de Calidad se elaboran, codifican, revisan, aprueban, publican, distribuyen, modifican y administran de acuerdo a lo especificado en este procedimiento.

2. REFERENCIAS

NORMA ISO 9001:2015 Sistemas de Gestión de Calidad – Requisitos
LM-PM-CR-06 Procedimiento Control de Registros

3. ALCANCE

Aplica a todas las áreas de la empresa

4. RESPONSABILIDADES

- **Gerente General.** - Aprueba los documentos obligatorios del SGC, la política de la calidad, los objetivos de calidad. Asignar los recursos y autorizar los planes de mejora.
- **Jefe de Calidad.** - Elabora los documentos referentes a la gestión de calidad, revisa los documentos desde el punto de cumplimiento con los requisitos de la Norma ISO 9001:2015 y realiza la gestión de la documentación garantizando la existencia y actualización continua de los documentos pertinentes en cada proceso.
- **Responsable de los procesos.** - Los responsables de cada área elaboran los documentos relativos a sus respectivos procesos en función de sus actividades.

	INDUSTRIA LECHERÍA MILK			
	Proceso:	Direccionamiento Estratégico	Código del Proc.	LM-PM-ECD-05
	Procedimiento:	Elaboración y control de documentos	Versión:	V1
			Fecha:	15/06/2019
		Página N.º	4 de 11	

5. DEFINICIONES Y ABREVIATURAS

ABREVIATURAS		
N.º	TÉRMINO	DEFINICIÓN
1	N/A	No aplica
2	SGC	Sistema de Gestión de Calidad

DEFINICIONES		
N.º	TÉRMINO	DEFINICIÓN
1	Control	Mecanismo administrativo para asegurar la correcta ejecución de un proceso
2	Copia Controlada	Es una versión oficial que está bajo custodia de un responsable y se mantiene disponible para los usuarios.
3	Copia no Controlada	Es una versión no oficial, debidamente marcada como tal, que se utiliza con fines didácticos o comerciales, pero no para la ejecución de los procesos que describe
4	Documento	Descripción escrita de un proceso de la organización
5	Documento electrónico	Descripción elaborada en un medio de almacenamiento digital o electrónico
6	Documento Obsoleto	Son los documentos que perdieron vigencia al cambiar la revisión o darse de baja.
7	Documentos Externos	Documentos que pertenecen a entidades externas y que son utilizados por la empresa para determinada gestión.
8	Documentos Internos	Son todos los documentos adicionales a la estructura documental requeridos por la organización para asegurar la efectiva planeación, operación y control de sus procesos
9	Estructura Documental	Es la documentación de la empresa, la cual incluye: Procedimientos y registros (los requeridos por la Norma ISO y los necesarios determinados por la empresa para asegurar la eficaz operación y control de los procesos).

	INDUSTRIA LECHERÍA MILK			
	Proceso:	Direccionamiento Estratégico	Código del Proc.	LM-PM-ECD-05
			Versión:	V1
	Procedimiento:	Elaboración y control de documentos	Fecha:	15/06/2019
Página N. °			5 de 11	

10	Formato	Hoja impresa en la cual se registran datos o información, dependiendo de la información contenida se convierte en documento o registro.
11	Procedimiento Obligatorio	Forma específica para llevar a cabo un proceso que exige la Norma ISO 9001 en un formato especificado
12	Proceso	Conjunto de actividades coordinadas y controladas llevadas a cabo para lograr un objetivo conforme con requisitos, incluyendo las limitaciones de tiempo, costos y recursos
13	Vigencia	Se consideran documentos vigentes sólo aquellos que se encuentran publicados en la carpeta compartida de documentos.

	INDUSTRIA LECHERÍA MILK			
	Proceso:	Direccionamiento Estratégico	Código del Proc.	LM-PM-ECD-05
			Versión:	V1
	Procedimiento:	Elaboración y control de documentos	Fecha:	15/06/2019
Página N.º			6 de 11	

6. PROCEDIMIENTO

N.º	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	<i>Definición del formato del documento</i>	Jefe de calidad
	<p>Los documentos han sido desarrollados con fondo en color blanco de tal manera que son claros y legibles.</p> <p>Para guiar y facilitar la planeación, ejecución, continuidad y mejoramiento de las operaciones se utilizará los siguientes requisitos.</p> <p>A. Texto:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Utilizar hojas tamaño INEN A4 • Después del título de un capítulo se dejará un espacio sencillo. • Utilizar mayúsculas y minúsculas de acuerdo a reglas gramaticales • Interlineado 1.5 <p>B. Títulos:</p> <p>Los títulos de los capítulos se anotarán con letra mayúscula y minúscula y los subcapítulos y demás apartados se anotarán con mayúscula la letra inicial y minúsculas las demás y también negrita.</p> <p>C. Fuente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tipo Times New Roman tamaño 11 • Estilo normal color negro • Espacio Normal, posición normal 	
2	<i>Definición de la estructura de los documentos</i>	Jefe de calidad
	<p>Primera hoja</p> <p>Encabezado: Corresponde a una tabla de 3 columnas en la que se identifica de izquierda a derecha:</p> <p>La imagen corporativa (logotipo o símbolo) y el nombre de la empresa.</p> <p>En la segunda columna: El Encabezado “INDUSTRIA LECHERÍA MILK”, en la parte inferior el nombre del proceso al que pertenece y finalmente el título o nombre del documento.</p>	

	INDUSTRIA LECHERÍA MILK			
	Proceso:	Direccionamiento Estratégico	Código del Proc.	LM-PM-ECD-05
			Versión:	V1
	Procedimiento:	Elaboración y control de documentos	Fecha:	15/06/2019
Página N.º			7 de 11	

	<p>En la última columna: Código del documento, versión, fecha y número de páginas.</p> <p>En todo el documento se colocará la parte del encabezado, para una mayor comprensión.</p>	
	<i>Elaboración de los documentos</i>	
3	<ul style="list-style-type: none"> • Título: Nombre del documento. Encabezado del doc. • Historial de cambios: Describir cual fue el cambio que se efectuó en el documento • Objetivo: Propósito del documento • Referencias: Documentos que se relacionan • Alcance: Debe describir claramente a que aplica el documento. • Responsabilidades: Indica responsabilidades de los ejecutores del procedimiento. Personal que tiene autoridad sobre el proceso. • Definiciones y Abreviaturas: Términos utilizados en los documentos que necesiten ser aclarados • Procedimiento: Definir en forma clara, precisa y concisa, quién, cómo se ejecutan dichas actividades. • Formatos y Registros: Describir los registros que se desprenden del procedimiento. • Indicadores del Procedimiento: Se mencionan los indicadores que servirán para la evaluación de los procedimientos • Anexos: Lista de formatos, cronogramas o similares mencionados en el documento. 	<p>Responsable de cada proceso</p>



INDUSTRIA LECHERÍA MILK

Proceso:	Direccionamiento Estratégico	Código del Proc.	LM-PM-ECD-05
		Versión:	V1
Procedimiento:	Elaboración y control de documentos	Fecha:	15/06/2019
		Página N.º	8 de 11

Codificación del documento

El responsable de elaboración, define el código correspondiente a los documentos tomando en cuenta:

- Iniciales Empresa

Tipo de documento

- Proceso responsable.
- Subproceso
- Numeración secuencial.

Para las fichas de caracterización del proceso, se utilizará: iniciales del nombre de la Industria Lechería Milk, seguido de las letras FC, luego con las 2 primeras letras del proceso, seguido de la numeración que corresponda.

Para los procedimientos, el código comenzará con las iniciales del nombre de la Industria Lechería Milk, seguido de las iniciales PR, luego las dos primeras letras del macroproceso al que pertenecen, seguido de las dos o tres primeras letras del nombre del subproceso, y la numeración que corresponda.

4.

Para los registros, el código comenzará con las iniciales del nombre de la Industria Lechería Milk, seguido de la letra R, luego las dos primeras letras del macroproceso al que pertenecen, seguido de las dos o tres primeras letras del nombre del subproceso, y la numeración que corresponda.

Para las fichas de indicadores, el código comenzará con las iniciales del nombre de la Industria Lechería Milk, seguido de FI, luego las dos primeras letras del macroproceso al que pertenecen, seguido de las dos o tres primeras letras del nombre del subproceso, y la numeración que corresponda.

Responsable de cada proceso

 <p>Veci Te alimenta con energía...</p>	INDUSTRIA LECHERÍA MILK			
	Proceso:	Direccionamiento Estratégico	Código del Proc.	LM-PM-ECD-05
			Versión:	V1
	Procedimiento:	Elaboración y control de documentos	Fecha:	15/06/2019
Página N.º			9 de 11	

5	<i>Aprobación de Documentos</i>	Jefe de producción
	<p>Los siguientes son los responsables de Aprobación:</p> <p>Política de calidad, objetivos y metas: Gerente General</p> <p>Procedimientos mandatorios de norma: Gerente General</p> <p>Procedimientos operacionales instructivos y otros: Representante de la Dirección / Jefe Inmediato Superior</p> <p>Es responsabilidad de quien apruebe un documento, responder de su idoneidad antes de su distribución.</p>	
6	<i>Disposición de los documentos</i>	Jefe de calidad
	<p>El administrador de documentos asegura que los documentos del SGC se encuentren disponibles en los lugares donde se realizan las operaciones esenciales para el desarrollo de las actividades de la empresa.</p>	
7	<i>Gestión de documentos externos</i>	Jefe de calidad
	<p>Se determina que todos estos documentos sean entendidos para su aplicación en los diferentes procesos.</p> <p>Las copias oficiales de estos documentos se archivan también en papel, en caso de tenerlos en ese medio.</p>	
8	<i>Revisión periódica de los documentos</i>	Responsable de cada proceso
	<p>Para asegurar la vigencia de los documentos y el cumplimiento de los requisitos de las diferentes normas internacionales y nacionales el administrador de documentos y el personal responsable de los procesos actualizan según la necesidad los documentos del sistema de la calidad que consisten en procedimientos, registros.</p>	

	INDUSTRIA LECHERÍA MILK			
	Proceso:	Direccionamiento Estratégico	Código del Proc.	LM-PM-ECD-05
			Versión:	V1
	Procedimiento:	Elaboración y control de documentos	Fecha:	15/06/2019
Página N.º			10 de 11	

9	<i>Archivo y disposición final de documentos</i>	Jefe de calidad
	<p>El administrador de documentos asegura que todos los documentos no válidos u obsoletos una vez que se han aprobado los nuevos documentos, sean archivados y puesto en obsolescencia.</p> <p>Todos los documentos físicos del Sistema de Gestión de calidad se mantendrán por 2 años de vigencia, pasado este tiempo serán enviados al reciclaje de papel, siendo parcialmente destruidos. Excepto los documentos financieros y todos aquellos que por disposición legal o tributaria deben archivarse por periodos superiores a 2 años.</p>	

7. FORMATOS Y REGISTROS

NOMBRE DEL DOCUMENTO			ORIGEN		TIPO		LUGAR
CÓDIGO	NOMBRE	V.VIGENTE	INT	EXT	IMP	DIG	ARCHIVO
N/A	Lista maestra de documentos	X	X			X	Electrónico

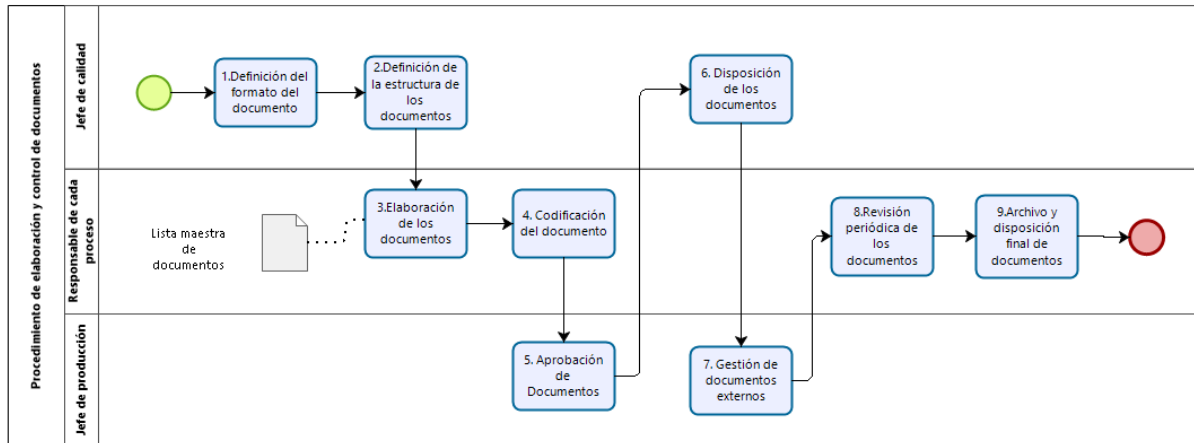
8. INDICADORES DEL PROCEDIMIENTO

N.º	NOMBRE	FÓRMULA DE CÁLCULO
1	N/A	N/A

	INDUSTRIA LECHERÍA MILK			
	Proceso:	Direccionamiento Estratégico	Código del Proc.	LM-PM-ECD-05
			Versión:	V1
	Procedimiento:	Elaboración y control de documentos	Fecha:	15/06/2019
Página N.º			11 de 11	

9. ANEXOS

A. DIAGRAMA DE FLUJO



B. FORMATO DE LISTA MAESTRA DE DOCUMENTOS

Macroproceso	Código	Procedimiento
Procedimientos Estratégicos o Mandatorios	LM-PM-AC-01	Procedimiento para Análisis de Contexto
	LM-PM-CI-02	Procedimiento de Comunicación Interna
	LM-PM-GPI-03	Procedimiento de Gestión de Partes Interesadas
	LM-PM-RD-04	Procedimiento de Revisión por la Dirección
	LM-PM-ECD-05	Procedimiento de Elaboración y Control de Documentos
	LM-PM-CR-06	Procedimiento de Control de Registros
	LM-PM-AI-07	Procedimiento de Auditorías Internas
	LM-PM-PNC-08	Procedimiento de Control de Producto No Conforme
	LM-PM-ACM-09	Procedimiento de Acciones Correctivas y Mejora



**PROCEDIMIENTOS MANDATORIOS
DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD**

*MACROPROCESO: PROCESOS ESTRATÉGICOS
PROCESO: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO
PROCEDIMIENTO: CONTROL DE REGISTROS*

VERSIÓN: 01

FIRMAS DE REVISIÓN Y APROBACIÓN:

	Nombre/ Cargo	Firma:	Fecha:
Elaborado por:	Ma. Belén Paillacho		
Revisado por:	Sra. Jova Guevara/ <i>Jefe de Producción Industria Lechería Milk</i>		
Aprobado por:	Ing. Wilmer Guevara/ <i>Gerente General Industria Lechería Milk</i>		

	INDUSTRIA LECHERÍA MILK			
	Proceso:	Direccionamiento Estratégico	Código del Proc.	LM-PM-CR-06
			Versión:	V1
	Procedimiento:	Control de registros	Fecha:	15/06/2019
Página N.º			2 de 8	

CONTROL E HISTORIAL DE CAMBIOS

Versión	Sección	Descripción del Cambio	Fecha de actualización
V1	-	Edición original	

	INDUSTRIA LECHERÍA MILK			
	Proceso:	Direccionamiento Estratégico	Código del Proc.	LM-PM-CR-06
			Versión:	V1
	Procedimiento:	Control de registros	Fecha:	15/06/2019
Página N.º			3 de 8	

1. OBJETIVO

Establecer los mecanismos de control para: identificar, almacenar, proteger, recuperar, retener y disponer de todos los registros generados por el Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001:2015

2. REFERENCIAS

NORMA ISO 9001:2015 Sistemas de Gestión de Calidad – Requisitos
 Procedimiento de Elaboración y Control de Documentos (LM-PM-ECD-05)

3. ALCANCE

Comprende desde la elaboración, revisión e implementación de los registros, incluyendo su modificación y eliminación en cumplimiento con los requisitos de la norma ISO 9001.

También incluye disposiciones para el almacenamiento y acceso a la información contenida en los registros.

4. RESPONSABILIDADES

- **Gerente General.** - Su responsabilidad es aprobar este procedimiento.
- **Jefe de Calidad.** - Elabora y revisa este documento. Es responsabilidad del administrador de documentos la revisión de todo registro del SGC que se cree dentro de la organización. La responsabilidad del Jefe de Gestión de Calidad velar por el cumplimiento de este procedimiento.
- **Responsable de cada proceso.** - Los responsables de cada proceso, garantizarán el cumplimiento los documentos relativos a sus respectivos procesos en función de sus actividades.

	INDUSTRIA LECHERÍA MILK			
	Proceso:	Direccionamiento Estratégico	Código del Proc.	LM-PM-CR-06
	Procedimiento:	Control de registros	Versión:	V1
			Fecha:	15/06/2019
		Página N.º	4 de 8	

5. DEFINICIONES Y ABREVIATURAS

ABREVIATURAS		
N.º	TÉRMINO	DEFINICIÓN
1	N/A	No aplica
2	SGC	Sistema de Gestión de Calidad

DEFINICIONES		
N.º	TÉRMINO	DEFINICIÓN
1	Registros	Documento que representa los resultados obtenidos y representan la evidencia objetiva del trabajo realizado.
2	Lista Maestra	Documento que indica o describe el total de manuales, procedimientos, instrucciones de trabajo, formatos y registros que contiene el SGC.
3	Legibilidad	Que la información contenida en los registros sea clara y pueda leerse.
4	Identificación	Nombre y/o código con el que se reconoce a cada documento.
5	Almacenamiento	Lugar donde se encuentra físicamente los documentos (registros).
6	Protección	Asegurar la integridad de los registros durante todo su periodo útil.
7	Recuperación	Facilidad de acceso a los registros y a la información contenida en ellos tomando en cuenta la localización y clasificación.
8	Control	Seguimiento que se realiza a todos los registros del SGC se incluyen en la Lista Maestra de Registros
9	Vigencia	Se consideran documentos vigentes sólo aquellos que se encuentran publicados en la carpeta compartida de documentos.

 <p>Veci Te alimenta con energía...</p>	INDUSTRIA LECHERÍA MILK			
	Proceso:	Direccionamiento Estratégico	Código del Proc.	LM-PM-CR-06
	Procedimiento:	Control de registros	Versión:	V1
			Fecha:	15/06/2019
		Página N.º	5 de 8	

6. PROCEDIMIENTO

N.º	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	<i>Elaboración de Registros</i>	Responsable de cada proceso
	<p>Todos los procesos involucrados en el SGC cuentan con registros para recopilación de información y sirven como evidencia objetiva de cumplimiento de los procedimientos definidos.</p> <p>Los registros pueden estar en medio electrónico o en documento físico (papel), dependiendo de su origen.</p> <p>Cada dueño de proceso genera los registros adecuados para el correcto desempeño y monitoreo de su gestión, estos se incluyen dentro del sistema luego de ser revisados y aprobados.</p>	
2	<i>Revisión y aprobación de registros</i>	Responsable de cada proceso
	<p>El jefe de calidad realiza la revisión de todos los registros del SGC, para mantener su aplicabilidad y utilidad dentro de la organización antes de su aprobación por parte del jefe inmediato superior del proceso.</p>	
3	<i>Codificación del Registro</i>	Responsable de cada proceso
	<p>Siguiendo el direccionamiento del procedimiento de Control de documentos, la codificación del registro es de la siguiente manera:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Iniciales de la Empresa b. Tipo de documento c. El proceso responsable d. Subproceso e. Numeración secuencial de cada documento 	



INDUSTRIA LECHERÍA MILK

Proceso:	Direccionamiento Estratégico	Código del Proc.:	LM-PM-CR-06
		Versión:	V1
Procedimiento:	Control de registros	Fecha:	15/06/2019
		Página N.º	6 de 8

4.	<i>Implementación de un registro</i>	<p>Capacitar al personal involucrado en el uso del formato para el nuevo registro para levantamiento de información.</p> <p>Revisar periódicamente el consolidado de la información levantada, cuyo análisis apoya la mejora continua del SGC.</p> <p>Los responsables de cada proceso archivarán los registros electrónicos el formato actual o última versión del mismo, lo cual garantiza la seguridad y confidencialidad de la información.</p> <p>Los registros que se mantienen en documento físico se almacenarán en el área en donde se generan por un periodo de dos años.</p>	Responsable de cada proceso
5	<i>Modificación de un registro</i>	<p>Para modificar el formato o estructura de un registro, el dueño del proceso realiza una propuesta que es evaluada y aprobada por el Jefe de Calidad. Cuando se realiza alguna modificación, se cambia el número de versión de dicho registro y se actualiza en la carpeta del dueño de proceso. El formato anterior se lo envía a documentos Obsoletos. Una vez aprobado el cambio el responsable del proceso debe implementarlo de manera inmediata.</p>	Responsable de cada proceso
6	<i>Eliminación de un registro</i>	<p>El tiempo de almacenamiento de la información consignada en los diferentes registros se establece en base a diferentes criterios: cumplimiento legal, operatividad organizacional y gestión del proceso. Cuando un registro ha sobrepasado el tiempo de archivo definido para el mismo, se eliminan siguiendo las disposiciones: Los archivos en papel se trozan y los registros electrónicos se eliminan del medio de almacenamiento.</p>	Responsable de cada proceso

	INDUSTRIA LECHERÍA MILK			
	Proceso:	Direccionamiento Estratégico	Código del Proc.	LM-PM-CR-06
			Versión:	V1
	Procedimiento:	Control de registros	Fecha:	15/06/2019
Página N.º			7 de 8	

7	<i>Control de Documentos</i>	Responsable de cada proceso
	En cada documento sea procedimiento o instructivo, en el numeral 7 se describe la manera como se va a controlar este documento. Se incluye la identificación del registro, código de acuerdo al método de codificación de documentos, versión vigente, origen, tipo y lugar de almacenamiento.	

7. FORMATOS Y REGISTROS

NOMBRE DEL DOCUMENTO			ORIGEN		TIPO		LUGAR
CÓDIGO	NOMBRE	V.VIGENTE	INT	EXT	IMP	DIG	ARCHIVO
N/A	Lista maestra de documentos	X	X			X	Electrónico

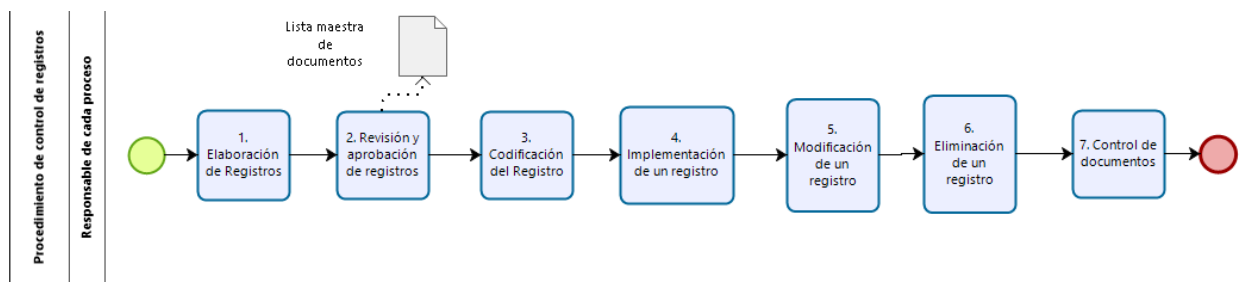
8. INDICADORES DEL PROCEDIMIENTO

N.º	NOMBRE	FÓRMULA DE CÁLCULO
1	N/A	N/A

	INDUSTRIA LECHERÍA MILK			
	Proceso:	Direccionamiento Estratégico	Código del Proc.	LM-PM-CR-06
			Versión:	V1
	Procedimiento:	Control de registros	Fecha:	15/06/2019
Página N.º			8 de 8	

9. ANEXOS

A. DIAGRAMA DE FLUJO



B. FORMATO DE LISTA MAESTRA DE DOCUMENTOS

Macroproceso	Código	Procedimiento
Procedimientos Mandatorios	LM-PM-AC-01	Procedimiento para Análisis de Contexto
	LM-PM-CI-02	Procedimiento de Comunicación Interna
	LM-PM-GPI-03	Procedimiento de Gestión de Partes Interesadas
	LM-PM-RD-04	Procedimiento de Revisión por la Dirección
	LM-PM-ECD-05	Procedimiento de Elaboración y Control de Documentos
	LM-PM-CR-06	Procedimiento de Control de Registros
	LM-PM-AI-07	Procedimiento de Auditorías Internas
	LM-PM-PNC-08	Procedimiento de Control de Producto No Conforme
	LM-PM-ACM-09	Procedimiento de Acciones Correctivas y Mejora



**PROCEDIMIENTOS MANDATORIOS
DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD**

*MACROPROCESO: PROCESOS ESTRATÉGICOS
PROCESO: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO
PROCEDIMIENTO: AUDITORÍAS INTERNAS*

VERSIÓN: 01

FIRMAS DE REVISIÓN Y APROBACIÓN:

	Nombre/ Cargo	Firma:	Fecha:
Elaborado por:	Ma. Belén Paillacho		
Revisado por:	Sra. Jova Guevara/ <i>Jefe de Producción Industria Lechería Milk</i>		
Aprobado por:	Ing. Wilmer Guevara/ <i>Gerente General Industria Lechería Milk</i>		

	INDUSTRIA LECHERÍA MILK			
	Proceso:	Direccionamiento Estratégico	Código del Proc.	LM-PM-AI-07
			Versión:	V1
	Procedimiento:	Auditorías internas	Fecha:	15/06/2019
Página N.º			2 de 14	

CONTROL E HISTORIAL DE CAMBIOS

Versión	Sección	Descripción del Cambio	Fecha de actualización
V1	-	Edición original	

	INDUSTRIA LECHERÍA MILK			
	Proceso:	Direccionamiento Estratégico	Código del Proc.	LM-PM-AI-07
			Versión:	V1
	Procedimiento:	Auditorías internas	Fecha:	15/06/2019
Página N.º			3 de 14	

1. OBJETIVO

Establecer el procedimiento para la planificación y ejecución de las auditorías internas del Sistema de Gestión de Calidad, con el fin de evaluar la conformidad de Industria Lechería Milk con los requisitos ISO 9001:2015.

2. REFERENCIAS

NORMA ISO 9001:2015 Sistemas de Gestión de Calidad – Requisitos

NORMA ISO 19011: 2018 Directrices para la Auditoria de los Sistemas de Gestión

LM-PM-ACM-09 Procedimiento de Acciones Correctivas y Mejora

3. ALCANCE

Este procedimiento aplica desde la planeación de las auditorías, su realización, incluyendo reuniones de apertura y cierre, la emisión del Informe de Auditoría y el monitoreo o gestión de las no conformidades para solucionar las desviaciones detectadas, en cumplimiento con los requisitos de la Norma ISO 9001:2015.

4. RESPONSABILIDADES

La elaboración y revisión de este procedimiento está a cargo del Jefe de Calidad. La aprobación está a cargo de Gerente General.

- **Jefe de Calidad.** - Es responsable de planificar y organizar las actividades necesarias para que se efectúe las auditorías internas del SGC, de acuerdo con este procedimiento. Establecer y presentar el programa anual de auditoría a la gerencia para su aprobación y disposición de recursos. Asegurar que los resultados de la auditoría interna formen parte integral de las actividades en la revisión de la dirección. Seleccionar el equipo de auditores internos. Verificar que los integrantes del equipo auditor cuenten con la formación y habilidades necesarias para ejecutar las auditorias del SGC. Realizar la verificación de la efectividad de las acciones tomadas. Informar a la alta dirección el status de los planes de acción para las no conformidades encontradas en el proceso de auditorías.

	INDUSTRIA LECHERÍA MILK			
	Proceso:	Direccionamiento Estratégico	Código del Proc.	LM-PM-AI-07
			Versión:	V1
	Procedimiento:	Auditorías internas	Fecha:	15/06/2019
Página N.º			4 de 14	

- **Auditor Interno (líder).** - Es responsable de coordinar el trabajo del equipo auditor. Elaborar el plan de auditoría. Conducir las reuniones de apertura y cierre de la auditoría. Elaborar el informe de auditoría.
- **Audidores Internos.** - Son responsables de preparar la auditoría con el auditor líder. Recopilar y registrar evidencias objetivas en el transcurso de la auditoría. Cooperar activamente en la elaboración del informe de auditoría.
- **Responsables de cada proceso.** - Son responsables de Atender adecuadamente los requisitos de auditoría y también de ejecutar los cambios o modificaciones necesarios para el cierre adecuado de los hallazgos. Establecer las acciones de mejora a través de los planes de acción.

5. DEFINICIONES Y ABREVIATURAS

ABREVIATURAS		
N.º	TÉRMINO	DEFINICIÓN
1	N/A	No aplica
2	SGC	Sistema de Gestión de Calidad

DEFINICIONES		
N.º	TÉRMINO	DEFINICIÓN
1	Auditor Interno	Persona debidamente entrenada para realizar auditorías, en conformidad con requisitos de Norma ISO 19011.
2	Auditor Líder	Miembro del equipo auditor con responsabilidades de gestión definidas para el proceso.
3	Auditoría	Proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencia de auditoría y evaluarla de manera objetiva con el fin de determinar el grado en que se cumplen los criterios de la auditoría.

	INDUSTRIA LECHERÍA MILK			
	Proceso:	Direccionamiento Estratégico	Código del Proc.	LM-PM-AI-07
			Versión:	V1
	Procedimiento:	Auditorías internas	Fecha:	15/06/2019
Página N.º			5 de 14	

4	Criterios de Auditoría	Conjunto de políticas, procedimientos y requisitos.
5	Evidencia de Auditoría	Registros, declaraciones de hechos o cualquier otra información que son pertinentes para los criterios de auditoría y son verificables.
6	Hallazgos de Auditoría	Resultados de la evaluación de la evidencia de la auditoría, recopilada frente a los criterios de la auditoría.
7	Conclusiones de Auditoría	Resultados de una auditoría que proporciona el equipo auditor después de evaluar los objetivos de la auditoría y todos los hallazgos de la auditoría.
8	Informe de Auditoría	Documento en copia dura o electrónica que registra hallazgos encontrados en auditoría.
9	Programa de Auditoría	Conjunto de una o más auditorías planificadas para un periodo de tiempo determinado y dirigidas a un propósito específico. Incluye las actividades necesarias para planificar, organizar y llevar a cabo las auditorías.
10	Plan	Descripción de las actividades y de los detalles acordados de una Auditoría.
11	Plan de Acción	Herramienta que permite el análisis y solución de un problema detectado y formalizado en una acción correctiva del Sistema de Gestión de Calidad.

	INDUSTRIA LECHERÍA MILK			
	Proceso:	Direccionamiento Estratégico	Código del Proc.	LM-PM-AI-07
			Versión:	V1
	Procedimiento:	Auditorías internas	Fecha:	15/06/2019
Página N.º			6 de 14	

6. PROCEDIMIENTO

N.º	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	<p style="text-align: center;"><i>Planificación de la Auditoría</i></p> <p>La planificación de la auditoría Interna incluye:</p> <p>Identificación de los procesos a Auditar. - El proceso de auditoría tendrá un alcance a todos los procesos de la cadena de valor, dando prioridad aquellos generadores de valor (principales).</p> <p>Evaluación de Resultados de Auditorías anteriores. Se realizará una revisión de los resultados del Informe de la auditoría anterior, así como las correcciones tomadas para eliminar las No Conformidades encontradas y sus causas.</p> <p>Revisión de los Criterios de Auditoría. - Se comunicará el estado de la base documental sobre la cual se auditará, los cambios significativos realizados si los hubiere, así como procedimientos mandatorios.</p> <p>Alcance de Auditoría. - En el programa se debe definir claramente la extensión y límites de la auditoría dando mayor prioridad a los procesos principales de la cadena de valor.</p> <p>Metodología de Auditoría. – Se comunicará a todo el equipo auditor y dueños de proceso la metodología a usarse para la evaluación de la eficacia del Sistema de Gestión de Calidad, que constará de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comunicación al personal involucrado y al equipo auditor, procesos y auditores asignados. - Ejecución auditoría interna, presentación de formatos de listas de verificación. - Realización del informe de auditoría. - Análisis del informe de auditoría. - Levantamiento de no conformidades con o sin acción correctiva o preventiva - Formulación de planes de acción - Verificación del cierre de las no conformidades 	Jefe de calidad



INDUSTRIA LECHERÍA MILK

Proceso:	Direccionamiento Estratégico	Código del Proc.	LM-PM-AI-07
		Versión:	V1
Procedimiento:	Auditorías internas	Fecha:	15/06/2019
		Página N.º	7 de 14

	<p>- Presenta el programa semestral de auditoría interna a la gerencia para su aprobación y disposición de recursos. Todo el personal involucrado se entrena en el uso de listas de verificación, no conformidades e informe final.</p> <p>El Programa de Auditorías debe contener:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fecha de apertura y fecha límite - Objetivo - Auditor líder - Alcance - Tipo de auditoría - Año y mes de auditoría - Equipo de auditoría - Plan de auditoría - Responsables de revisión - Responsable de aprobación - Responsable de cierre. <p>El programa debe enviarse mínimo dos semanas antes de la fecha de inicio de la auditoría.</p>	
2	<p style="text-align: center;">Conformación del equipo auditor</p> <p>Se conformará el equipo auditor previamente capacitado y calificado y designa el auditor líder.</p> <p>El auditor líder define los lineamientos generales y revisa que todo el equipo auditor cuente con las competencias y documentos necesarios para realizar la auditoría.</p> <p>El jefe de calidad, junto con el auditor líder elaboran el plan de auditoría, que servirá como guía para la verificación de cada proceso a ser auditado, este plan es difundido entre todo el personal</p>	<p>Jefe de calidad</p> <p>Auditor Líder</p>



INDUSTRIA LECHERÍA MILK

Proceso:	Direccionamiento Estratégico	Código del Proc.	LM-PM-AI-07
		Versión:	V1
Procedimiento:	Auditorías internas	Fecha:	15/06/2019
		Página N.º	8 de 14

		<p>involucrado. Se asignará a cada auditor uno o varios procesos a ser auditados siempre que el auditor no audite el suyo propio.</p> <p>Además, debe entregar el Formato de Lista de Verificación (LM-R-LV-01) a cada uno de los auditores internos, para que ellos llenen la lista con las preguntas que usaran para el proceso auditado y puedan tener una guía para la realización de la auditoría.</p>	
		<p><i>Ejecución de la Auditoría</i></p>	
3		<p>La lista de verificación debe ser supervisada por auditor líder o jefe de calidad, antes de ser aplicada en la auditoría interna.</p> <p>Cada auditor interno deberá realizar la consulta de la documentación del SGC, esta revisión es base para armar las listas de verificación (Procedimientos, Instructivos, Registros, etc., con sus versiones actualizadas).</p> <p>El proceso de ejecución de auditoría incluye las siguientes fases:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Reunión de Apertura. - Se reúnen todos los involucrados para indicar el plan de auditoría establecido y comunicar la metodología y necesidades dentro del proceso. Es obligación del auditado respetar la fecha acordada para la auditoría interna. 2. Realización de la auditoría. - El equipo auditor verifica la conformidad del SGC con la norma mediante: <ul style="list-style-type: none"> • Revisión de cumplimiento de los requisitos de la norma seleccionados en el área o proceso en la documentación como: manuales, procedimientos e instructivos (caracterización del proceso). • Revisión de la administración de procesos mediante el chequeo de los resultados de indicadores de gestión y operativos. 	<p>Auditores Internos</p> <p>Auditor Líder</p>



INDUSTRIA LECHERÍA MILK

Proceso:	Direccionamiento Estratégico	Código del Proc.	LM-PM-AI-07
		Versión:	V1
Procedimiento:	Auditorías internas	Fecha:	15/06/2019
		Página N.º	9 de 14

- Verificación del cumplimiento de los procesos establecidos mediante la observación de los registros establecidos en los procedimientos e instructivos, observando un número adecuado de ellos en cada proceso auditado.
 - Verificación del estado de las no conformidades, acciones correctivas y preventivas, análisis de causas raíces, correcciones tomadas, así también las acciones tomadas y el estado de las mismas.
 - Reclamos de clientes externos e internos.
3. Todos los hallazgos o desviaciones encontrados son comentados al momento con los auditados conciliados y registrados en el Informe de Auditorías. Los hallazgos pueden ser de 3 tipos:
- No Conformidad Mayor. - Hallazgos de auditoría que puede afectar el desempeño del SGC, genera o puede generar productos fuera de especificaciones, así como pérdida de eficacia y eficiencia en el sistema, afectando la satisfacción del cliente.
 - No Conformidad Menor. - Hallazgos de auditoría que puede afectar la eficiencia y eficacia del SGC, pero no ha sido afectado el cliente o el producto.
 - Observaciones. - Hallazgos menores que no afectan al SGC, pero pueden convertirse en evidencia importante u objetiva.
4. Reunión de Enlace: El grupo auditor se reúne al final de cada día de auditoría, para resumir e informar a los auditados el resultado de los hallazgos encontrados, pero también puede reunirse durante el proceso para solventar inquietudes o cruzar información.

	INDUSTRIA LECHERÍA MILK			
	Proceso:	Direccionamiento Estratégico	Código del Proc.	LM-PM-AI-07
			Versión:	V1
	Procedimiento:	Auditorías internas	Fecha:	15/06/2019
Página N.º			10 de 14	

	<i>Elaboración del informe final de auditoría interna</i>	
	<p>Al finalizar la recopilación de evidencias objetivas, el grupo auditor ayuda al auditor líder a elaborar el informe de auditorías.</p> <p>Se deberá entregar una copia del informe de auditoría interna al auditado, especificando las no conformidades encontradas sean estas mayores, menores u observaciones.</p> <p>Reunión de Cierre: Durante la reunión de cierre, en la que participa la gerencia general, responsable de procesos, el auditor líder y el jefe de calidad; se procede a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Resumir los hallazgos de la auditoría, mencionando las evidencias. • Recomendar el cierre de no conformidades. • Presentar el estado de las acciones correctivas y preventivas. • Mencionar las fortalezas del SGC identificadas en la auditoría. • Presentar el desempeño de cada proceso respecto a cumplimiento de requisitos. • Presentar el desempeño del equipo auditor. 	
5	<i>Calificación de Auditores Internos</i>	
	<p>Para ser Auditor Interno, cada miembro del equipo debe asistir y aprobar un curso de Auditoría Interna para evaluar el Sistema ISO 9001:2015 en conformidad con los requisitos de la norma ISO 19011. Una vez aprobado el curso de competencias como auditor interno, se evaluará la ejecución de cada auditoría encomendada según la encuesta de calificación del auditor misma que será preparada por el jefe de calidad.</p>	

	INDUSTRIA LECHERÍA MILK			
	Proceso:	Direccionamiento Estratégico	Código del Proc.	LM-PM-AI-07
			Versión:	V1
	Procedimiento:	Auditorías internas	Fecha:	15/06/2019
Página N.º			11 de 14	

	El auditor de cada proceso recibe dos calificaciones: La del auditado y la del auditor líder. Mientras que el auditor líder recibe la calificación del jefe de calidad y del equipo auditor. Los resultados de las encuestas de evaluación a auditores internos serán tabulados y presentados por el representante de la dirección ante el comité de revisión por la dirección una vez terminada la auditoría interna.	
6	<i>Revisión de la Auditoría, Seguimiento y Cierre de las desviaciones</i>	Jefe de calidad
	El jefe de calidad y el auditor líder deben asegurarse que las no conformidades, acciones correctivas y preventivas registradas en el informe deben ser tratadas oportunamente de acuerdo al Procedimiento de acciones correctivas y mejora (LM-PM-ACM-09). Además los resultados obtenidos de las mismas forman parte del Informe de la Revisión Semestral de Dirección de acuerdo al Procedimiento de Revisión por la Dirección (LM-PM-RD-04).	

7. FORMATOS Y REGISTROS

NOMBRE DEL DOCUMENTO			ORIGEN		TIPO		LUGAR
CÓDIGO	NOMBRE	V.VIGENTE	INT	EXT	IMP	DIG	ARCHIVO
N/A	Programa de Auditoría Interna	N/A					
LM-R-LV-01	Lista de Verificación	V1	X		X		Archivo - Secretaría
LM-SGC-IA-01	Informe de Auditoría	V1	X			X	Electrónico

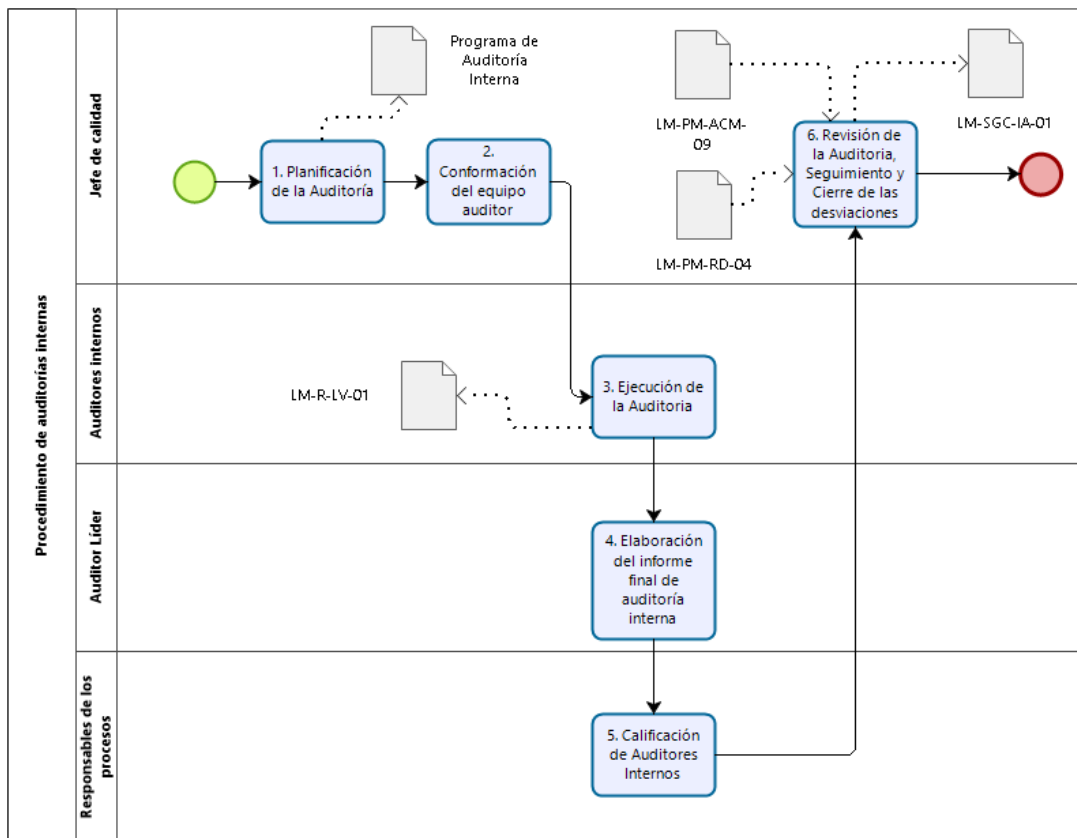
	INDUSTRIA LECHERÍA MILK			
	Proceso:	Direccionamiento Estratégico	Código del Proc.	LM-PM-AI-07
			Versión:	V1
	Procedimiento:	Auditorías internas	Fecha:	15/06/2019
Página N.º			12 de 14	

8. INDICADORES DEL PROCEDIMIENTO

N.º	NOMBRE	FÓRMULA DE CÁLCULO
1	N/A	N/A

9. ANEXOS

A. DIAGRAMA DE FLUJO



	INDUSTRIA LECHERÍA MILK			
	Proceso:	Direccionamiento Estratégico	Código del Proc.	LM-PM-AI-07
	Procedimiento:	Auditorías internas	Versión:	V1
			Fecha:	15/06/2019
		Página N.º	14 de 14	

C. FORMATO DE INFORME

	INDUSTRIA LECHERÍA MILK		
	INFORME DE AUDITORÍA	Código:	LM-SGC-IA-01
		Versión:	V1
		Fecha:	15/06/2019
		Página N.º	1 de 7

INFORME DE AUDITORIA	
FECHA DE AUDITORÍA:	
FECHA DE INFORME:	
INFORME PREPARADO POR:	
PROCESO AUDITADO:	
RESPONSABLE DEL PROCESO:	
ALCANCE: Se auditaron los siguientes documentos:	
OBJETIVOS:	
CRITERIOS:	- Norma ISO 9001:2015
RESUMEN DE NO CONFORMIDADES DE AUDITORIA INTERNA:	1. Incumplimiento del requisito 5.2.2 Comunicación de la política de Calidad, apartado b) la política debe comunicarse, entenderse y aplicarse dentro de la organización. Los operarios de Rama Auditados desconocen el contenido de la Política de Calidad y no tienen medio de consulta. (MAYOR)
CONCLUSIONES:	1.
Atentamente	
AUDITOR INTERNO	



**PROCEDIMIENTOS MANDATORIOS
DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD**

MACROPROCESO: PROCESOS ESTRATÉGICOS

PROCESO: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

PROCEDIMIENTO: CONTROL DE PRODUCTO NO CONFORME

VERSIÓN: 01

FIRMAS DE REVISIÓN Y APROBACIÓN:

	Nombre/ Cargo	Firma:	Fecha:
Elaborado por:	Ma. Belén Paillacho		
Revisado por:	Sra. Jova Guevara/ <i>Jefe de Producción Industria Lechería Milk</i>		
Aprobado por:	Ing. Wilmer Guevara/ <i>Gerente General Industria Lechería Milk</i>		

	INDUSTRIA LECHERÍA MILK			
	Proceso:	Direccionamiento Estratégico	Código del Proc.	LM-PM-PNC-08
			Versión:	V1
	Procedimiento:	Control de producto no conforme	Fecha:	15/06/2019
Página N. °			2 de 9	

CONTROL E HISTORIAL DE CAMBIOS

Versión	Sección	Descripción del Cambio	Fecha de actualización
V1	-	Edición original	

	INDUSTRIA LECHERÍA MILK			
	Proceso:	Direccionamiento Estratégico	Código del Proc.	LM-PM-PNC-08
			Versión:	V1
	Procedimiento:	Control de producto no conforme	Fecha:	15/06/2019
Página N. °			3 de 9	

1. OBJETIVO

Definir los lineamientos de identificación, documentación, evaluación, segregación y disposición final para asegurar que cuando se genere producto no conforme, este no sea usado o entregado inadvertidamente.

2. REFERENCIAS

NORMA ISO 9001:2015 Sistemas de Gestión de Calidad - Requisitos

3. ALCANCE

Se aplica este control a todo producto en planta que sea usado para el proceso de producción, materia prima (leche cruda e insumos), productos químicos y colorantes, y producto terminado (Productos lácteos La Veci).

4. RESPONSABILIDADES

- **Gerente General.** - Aprobar este procedimiento.
- **Jefe de Calidad.** - La elaboración y revisión de este procedimiento está a cargo del administrador de documentos definiendo y capacitando a todas las áreas sobre el manejo de producto no conforme. Realizar la verificación de la efectividad de las acciones tomadas sin AC/AP. Que quede claramente definido la causa raíz, las acciones tomadas y la disposición final del producto no conforme. Es responsable también de informar a la alta dirección el status de los planes de acción para todas las no conformidades.
- **Responsable de proceso.** - Los Jefes de Producción en las diferentes áreas son los encargados de hacer cumplir las especificaciones del producto en los diferentes procesos de producción, así como también son los responsables de reportar la existencia de producto no conforme en caso de detectarlo y de aplicar el procedimiento hasta dar por cerrado el mismo y llevar adecuadamente los registros pertinentes. elaborar planes de acción para tratar no conformidades y AC/P.

	INDUSTRIA LECHERÍA MILK			
	Proceso:	Direccionamiento Estratégico	Código del Proc.	LM-PM-PNC-08
			Versión:	V1
	Procedimiento:	Control de producto no conforme	Fecha:	15/06/2019
Página N. °			4 de 9	

- **Personal Industria Lechería Milk.** – Comunicar y ejecutar la identificación de productos concesionados, no conformes y reprocesos.

5. DEFINICIONES Y ABREVIATURAS

ABREVIATURAS		
N.º	TÉRMINO	DEFINICIÓN
1	N/A	No aplica
2	SGC	Sistema de Gestión de Calidad
3	AC/P	Acción correctiva/preventiva

DEFINICIONES		
N. °	TÉRMINO	DEFINICIÓN
1	Producto no conforme	Producto que se encuentra fuera de los requisitos especificados (Especificaciones del Proceso y Producto).
2	Concesión	Permiso para usar o lanzar un producto que no cumple con Requerimientos especificados.
3	Reproceso	Acción tomada sobre un producto no conforme para que cumpla no cumpla con los requisitos.
4	Liberación	Permiso para proceder al paso siguiente
5	Acción Correctiva	Una acción correctiva tomada para eliminar la causa raíz de una no conformidad detectada. Acciones tomadas en el marco del mejoramiento continuo para evitar la repetición de un problema
6	Acción Preventiva	Una acción que es tomada para elimina la causa raíz de una no conformidad potencial. Acciones tomadas en el marco del mejoramiento continuo para prevenir la aparición de un problema.
7	Causa Raíz	Causa fundamental o principal para la presentación de un problema.

	INDUSTRIA LECHERÍA MILK			
	Proceso:	Direccionamiento Estratégico	Código del Proc.	LM-PM-PNC-08
			Versión:	V1
	Procedimiento:	Control de producto no conforme	Fecha:	15/06/2019
Página N.º			5 de 9	

8	Parámetros Críticos	Especificaciones de producto o proceso que afectan directamente la calidad del producto terminado. De presentarse desviaciones existe alerta de producto no conforme.
9	Parámetros Típicos	Especificaciones de producto o proceso que se pueden corregir y tomar acciones sin afectar al producto final.
10	Plan de Acción	Herramienta que permite el análisis y solución de un problema SGC.
11	No conformidades Menores	Desviaciones leves en el proceso que no afectan la inocuidad del producto, ni calidad del producto y que se pueden corregir de inmediato. Estas se registran en el formato de reporte de no conformes menores
12	No Conformidades mayores	<p>Para las no conformidades mayores o críticas el proceso se hace según el lugar donde se origine la detección:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) No conformidades de materia prima, insumos y material de empaque. b) No conformidades en producto en proceso c) No conformidades en producto terminado, almacenamiento, despacho y devoluciones de clientes

	INDUSTRIA LECHERÍA MILK			
	Proceso:	Direccionamiento Estratégico	Código del Proc.	LM-PM-PNC-08
			Versión:	V1
	Procedimiento:	Control de producto no conforme	Fecha:	15/06/2019
Página N.º			6 de 9	

6. PROCEDIMIENTO

N.º	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	<p style="text-align: center;"><i>Detección de producto no conforme en materia prima, material de empaque e insumos</i></p> <p>Cuando una no conformidad de un insumo, materia prima o material de empaque (incumplimiento por parte del proveedor con los requisitos especificados) es detectada ya sea en el control de calidad, producción o en recepción de materias primas y material de empaque, se debe emitir una notificación de incidente, dejando registrada la no conformidad para enviarla al proceso de calidad y proceso de producción en menos de 24 horas de ocurrido el incidente, para que se investigue y gestione el incidente con el proveedor.</p> <p>El producto rechazado en el momento del recibo debe ser devuelto a proveedor de inmediato.</p> <p>Todos los soportes de no conformidades sirven como evidencia al momento de la evaluación de proveedores.</p>	Responsable de bodega
2	<p style="text-align: center;"><i>Detección de producto no conforme en proceso</i></p> <p>Cuando en alguna etapa del proceso se encuentra un producto con un parámetro fuera de especificación se debe comunicar al jefe de producción, para tomar las acciones necesarias y registrarlas, indicando el tipo de no conformidad y el tratamiento dado al producto.</p> <p>Se dispone en canastillas, las cuales una vez se retiren del área de producción deben depositarse en los tanques destinados para desecho orgánico.</p> <p>El producto en proceso que se evidencie por fuera de parámetros o se sospecha de alguna desviación se debe identificar de la siguiente manera.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Producto Retenido • Producto rechazado <p>Producto que cumple con los requisitos no tiene ninguna identificación.</p>	Jefe de producción

	INDUSTRIA LECHERÍA MILK			
	Proceso:	Direccionamiento Estratégico	Código del Proc.	LM-PM-PNC-08
			Versión:	V1
	Procedimiento:	Control de producto no conforme	Fecha:	15/06/2019
Página N.º			7 de 9	

	<i>Detección de no conformidad producto terminado</i>	
	<p>La detección de una no conformidad de producto terminado en bodegas, puede ser efectuada por comercial o por el cliente después de la entrega.</p> <p>Si el producto aún no ha salido de las instalaciones Industria Lechería Milk, se debe identificar su estado de calidad por el proceso de control de calidad y notificar a los procesos afectados de la desviación encontrada.</p> <p>Cuando el producto sea aceptado por concesión autorizada por el cliente, por no existir riesgos de inocuidad, se deben mantener los registros de la autorización por parte de la gerencia, para proceder con su liberación.</p> <p>Para el caso de las devoluciones por los clientes estas deben ser registradas en el registro de productos no conformes e identificadas como producto no conforme, para su revisión por parte de control de calidad.</p> <p>Si la no conformidad es detectada por el cliente al momento del consumo se debe tratar como una queja o reclamo.</p>	
3	<i>Reprocesos</i>	Jefe de calidad
	<p>El producto obtenido de una no conformidad se puede emplear y reprocesar hasta cumplir con los requisitos de calidad, solamente cuando la inocuidad del producto, su calidad, la trazabilidad y el cumplimiento con los requisitos legales sean mantenidos.</p>	
4	<i>Eliminación de productos no conformes</i>	Jefe de calidad
	<p>El producto obtenido de una no conformidad donde se compromete su inocuidad o no es posible su recuperación se debe manejar como producto dado de baja y su disposición será para desechos.</p>	
5		Jefe de calidad

	INDUSTRIA LECHERÍA MILK			
	Proceso:	Direccionamiento Estratégico	Código del Proc.	LM-PM-PNC-08
			Versión:	V1
	Procedimiento:	Control de producto no conforme	Fecha:	15/06/2019
Página N.º			8 de 9	

6	<i>Planes de Acción</i>	Jefe de calidad
	<p>La apertura de una acción correctiva inicia cuando se exceden los límites de % ideal dentro del mes, de igual modo se produce a raíz de la detección de un problema individual de importancia significativa, o bien de un problema menor repetitivo, la acción preventiva se genera con el fin de eliminar las causas de problemas potenciales y evitar su ocurrencia, esta actividad se hace de acuerdo a lo descrito en el procedimiento de acciones correctivas, y de mejora.</p>	

7. FORMATOS Y REGISTROS

NOMBRE DEL DOCUMENTO			ORIGEN		TIPO		LUGAR
CÓDIGO	NOMBRE	V.VIGENTE	INT	EXT	IMP	DIG	ARCHIVO
LM-R-PNC-01	Registro de productos no conformes	V1	X			X	Electrónico

8. INDICADORES DEL PROCEDIMIENTO

N.º	NOMBRE	FÓRMULA DE CÁLCULO
1	% de devoluciones mensual	$I = \frac{\text{unidades devueltas durante el mes}}{\text{unidades totales producidas durante el mes}}$



**PROCEDIMIENTOS MANDATORIOS
DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD**

MACROPROCESO: PROCESOS ESTRATÉGICOS

PROCESO: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

PROCEDIMIENTO: ACCIONES CORRECTIVAS Y MEJORA

VERSIÓN: 01

FIRMAS DE REVISIÓN Y APROBACIÓN:

	Nombre/ Cargo	Firma:	Fecha:
Elaborado por:	Ma. Belén Paillacho		
Revisado por:	Sra. Jova Guevara/ <i>Jefe de Producción Industria Lechería Milk</i>		
Aprobado por:	Ing. Wilmer Guevara/ <i>Gerente General Industria Lechería Milk</i>		

	INDUSTRIA LECHERÍA MILK			
	Proceso:	Direccionamiento Estratégico	Código del Proc.	LM-PM-ACM-09
	Procedimiento:	Acciones correctivas y mejora	Versión:	V1
			Fecha:	15/06/2019
		Página N. °	2 de 8	

CONTROL E HISTORIAL DE CAMBIOS

Versión	Sección	Descripción del Cambio	Fecha de actualización
V1	-	Edición original	

	INDUSTRIA LECHERÍA MILK			
	Proceso:	Direccionamiento Estratégico	Código del Proc.	LM-PM-ACM-09
			Versión:	V1
	Procedimiento:	Acciones correctivas y mejora	Fecha:	15/06/2019
Página N. °			3 de 8	

1. OBJETIVO

Establecer los lineamientos, responsabilidades y metodología a seguir para el manejo de acciones correctivas o mejora que permitan determinar la ocurrencia de no conformidades y mejorar el desempeño del sistema de gestión de calidad, a través de la identificación y seguimiento de causas y acciones tomadas para su prevención y corrección.

2. REFERENCIAS

NORMA ISO 9001:2015 Sistemas de Gestión de Calidad - Requisitos

3. ALCANCE

Comprende desde la detección de una mejora o una no conformidad y la necesidad de planes de acción y apertura de acciones correctivas, su aplicación y seguimiento hasta el cierre y comprobación de la efectividad de las medidas tomadas.

4. RESPONSABILIDADES

- **Gerente General.** - Es responsable de la aprobación de este procedimiento y evaluación en las revisiones por la dirección de las medidas tomadas.
- **Jefe de Calidad.** - Es responsable de la elaboración y revisión de este procedimiento. Gestión y Seguimiento de Acciones correctivas y de mejora y cierre de las acciones tomadas. Así también informar del status de los planes de acción y no conformidades a la alta dirección
- **Responsable de proceso.** - Son responsables de levantar no conformidades cuando sea apropiado hacerlo, notificar al jefe de calidad de las ocurrencias para levantamiento de acciones correctivas y establecer planes de acción documentados.

	INDUSTRIA LECHERÍA MILK			
	Proceso:	Direccionamiento Estratégico	Código del Proc.	LM-PM-ACM-09
			Versión:	V1
	Procedimiento:	Acciones correctivas y mejora	Fecha:	15/06/2019
Página N. °			4 de 8	

5. DEFINICIONES Y ABREVIATURAS

ABREVIATURAS		
N.º	TÉRMINO	DEFINICIÓN
1	N/A	No aplica
2	SGC	Sistema de Gestión de Calidad

DEFINICIONES		
N. °	TÉRMINO	DEFINICIÓN
1	Acción Correctiva	Una acción correctiva tomada para eliminar la causa raíz de una no conformidad detectada. Acciones tomadas en el marco del mejoramiento continuo para evitar la repetición de un problema
2	Acción Preventiva	Una acción que es tomada para elimina la causa raíz de una no conformidad potencial. Acciones tomadas en el marco del mejoramiento continuo para prevenir la aparición de un problema.
3	Acción de Mejora	Una acción de prevención de una posible no Conformidad, tomadas en el marco del mejoramiento continuo para prevenir la aparición de un problema.
4	Nota	Acción correctiva es tomada para prevenir una recurrencia mientras que una acción preventiva es tomada para prevenir la ocurrencia (causas potenciales)
5	Causa Potencial	Causa fundamental o principal que podría ocasionar un problema en los procesos o una no conformidad en el sistema de la calidad.
6	Causa Raíz	Causa fundamental o principal para la presentación de un problema.
7	Plan de Acción	Herramienta que permite el análisis y solución de un problema SGC.

	INDUSTRIA LECHERÍA MILK			
	Proceso:	Direccionamiento Estratégico	Código del Proc.	LM-PM-ACM-09
			Versión:	V1
	Procedimiento:	Acciones correctivas y mejora	Fecha:	15/06/2019
Página N. °			5 de 8	

8	Proyectos de Mejora	Conjunto de Actividades o tareas que permiten incrementar productividad y eficiencia, están alineados a los objetivos de calidad.
---	---------------------	---

6. PROCEDIMIENTO

N.º	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	<p style="text-align: center;"><i>Generación de las no conformidades</i></p> <p>La organización debe garantizar la revisión permanente del desempeño de su Sistema de Gestión de Calidad para lo cual se establecen las siguientes fuentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Registros de productos no conformes • Quejas de cliente • No conformidades encontradas en auditorías internas y externas • Revisión por la dirección • Revisión de indicadores • Inspecciones de gestión de calidad <p>El jefe de calidad y los responsables de proceso tienen la autoridad de generar no conformidades respecto a las fuentes establecidas anteriormente.</p> <p>Las no conformidades se clasificarán en los siguientes tipos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incidencia del Proceso • Incidencia del Proveedor • Producto No Conforme • Queja del Cliente (Externos) <p>El registro de no conformidad debe contener:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nombre de la Empresa • Responsable quien reporta la no conformidad • Fecha de registro de la no conformidad • Fecha límite (para el tratamiento y cierre) 	Jefe de Calidad

	INDUSTRIA LECHERÍA MILK			
	Proceso:	Direccionamiento Estratégico	Código del Proc.	LM-PM-ACM-09
			Versión:	V1
	Procedimiento:	Acciones correctivas y mejora	Fecha:	15/06/2019
Página N. °			6 de 8	

	<ul style="list-style-type: none"> • Descripción de la no conformidad, queja u oportunidad de mejora <p>Quién recibe la queja o no conformidad describe el problema de manera clara y con toda la información necesaria que permita establecer la inmediata acción correctiva y/o preventiva y mejora. Para definir el problema tomar en cuenta: Quién, cómo cuándo, dónde y citar la evidencia encontrada.</p>	
2	<i>Revisión de No conformidades</i>	Jefe de calidad
	<p>El jefe de calidad revisará mensualmente el estado de las no conformidades.</p> <p>Cuando las ocurrencias del mismo problema o queja generen más de tres no conformidades del mismo tipo en un periodo semanal, el dueño del proceso afectado y el jefe de calidad deben crear una acción correctiva o de mejora o cuando la dirección estime pertinente dependiendo del problema y su gravedad.</p>	
3	<i>Determinación de las causas</i>	Responsable del proceso
	<p>No Conformidades con Corrección Inmediata</p> <p>El responsable del proceso donde se identificó la no conformidad convoca a las personas involucradas para identificar, analizar y evaluar la no conformidad y plantear la corrección inmediata. Se debe generar evidencia que hubo corrección inmediata.</p> <p>No Conformidades con Acción Correctiva</p> <p>Cuando las ocurrencias son mayores de tres del mismo tipo, el responsable del proceso o el jefe de gestión de calidad, creará una acción correctiva, la misma que contendrá los siguientes campos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fecha de inicio y fecha límite para cerrar la acción correctiva o de mejora • Responsable de apertura de la acción correctiva 	

	INDUSTRIA LECHERÍA MILK			
	Proceso:	Direccionamiento Estratégico	Código del Proc.	LM-PM-ACM-09
			Versión:	V1
	Procedimiento:	Acciones correctivas y mejora	Fecha:	15/06/2019
Página N.º			7 de 8	

	<ul style="list-style-type: none"> • Descripción de la corrección, define la acción inmediata tomada frente al problema • Análisis de causas. - misma que se debe establecer bajo una metodología (formato plan de acción) • Plan de mejora. - descripción de la mejora, define la acción inmediata tomada frente al problema • Observaciones. - detalle de la evidencia que sustenta en plan • Responsable del plan de mejora. - persona quien ejecutará las acciones tomadas en el plan de acción • Responsable de cierre. - jefe de calidad quien validará la eficacia de las acciones. 	
	<i>Seguimiento de las Acciones de Mejora y Correctivas</i>	
4	<p>Una vez que las acciones han sido implementadas es responsabilidad del encargado del proceso solicitar la aprobación del gerente de planta, sobre el tratamiento que ha tenido dicha acción correctiva y registrar los resultados de las acciones tomadas en el plan de acción. Toda la evidencia que soporta la medición de la efectividad de las acciones tomadas debe ser documentada.</p> <p>Si los planes de acción establecidos no eliminan la no conformidad se deberán establecer nuevos planes de acción.</p>	Jefe de calidad

7. FORMATOS Y REGISTROS

NOMBRE DEL DOCUMENTO			ORIGEN		TIPO		LUGAR
CÓDIGO	NOMBRE	V.VIGENTE	INT	EXT	IMP	DIG	ARCHIVO
N/A	N/A	N/A					

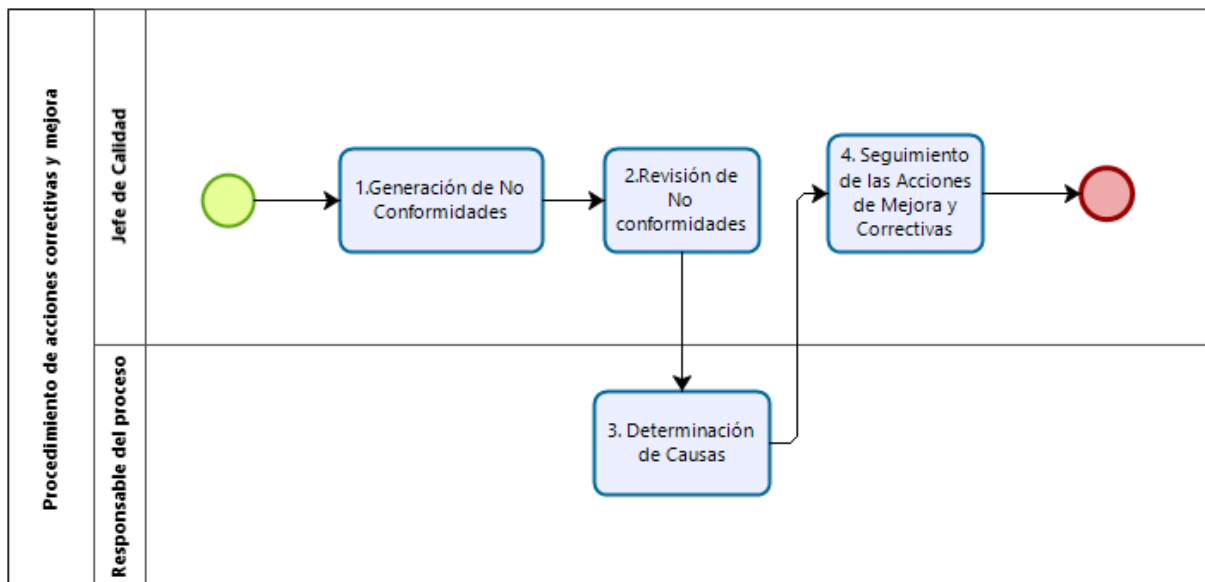
	INDUSTRIA LECHERÍA MILK			
	Proceso:	Direccionamiento Estratégico	Código del Proc.	LM-PM-ACM-09
	Procedimiento:	Acciones correctivas y mejora	Versión:	V1
			Fecha:	15/06/2019
		Página N. °	8 de 8	

8. INDICADORES DEL PROCEDIMIENTO

N.º	NOMBRE	FÓRMULA DE CÁLCULO
	N/A	N/A

9. ANEXOS

A. DIAGRAMA DE FLUJO





MACROPROCESO: PROCESOS ESTRATÉGICOS
PROCESO: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

**PROCEDIMIENTO: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO
ORGANIZACIONAL**

VERSIÓN: 01

FIRMAS DE REVISIÓN Y APROBACIÓN:

	Nombre/ Cargo	Firma:	Fecha:
Elaborado por:	Ma. Belén Paillacho		
Revisado por:	Sra. Jova Guevara/ <i>Jefe de Producción Industria Lechería Milk</i>		
Aprobado por:	Ing. Wilmer Guevara/ <i>Gerente General Industria Lechería Milk</i>		

	INDUSTRIA LECHERÍA MILK			
	Proceso:	Direccionamiento Estratégico	Código del Proc.	LM-P-PE-DE-01
	Procedimiento:	Direccionamiento Estratégico Organizacional	Versión:	V1
			Fecha:	15/06/2019
		Página N.º	2 de 8	

CONTROL E HISTORIAL DE CAMBIOS

Versión	Sección	Descripción del Cambio	Fecha de actualización
V1	-	Edición original	

	INDUSTRIA LECHERÍA MILK			
	Proceso:	Direccionamiento Estratégico	Código del Proc.	LM-P-PE-DE-01
			Versión:	V1
	Procedimiento:	Direccionamiento Estratégico Organizacional	Fecha:	15/06/2019
Página N.º			3 de 8	

1. OBJETIVO

Definir y gestionar estrategias y líneas de acción, para dar cumplimiento a las directrices gerenciales y el cumplimiento de metas de producción y ganancias.

2. REFERENCIAS

ISO 9001:2015 Sistemas de Gestión de Calidad - Requisitos

3. ALCANCE

Aplica a todas las actividades relacionadas con el direccionamiento estratégico de la empresa, pero además aplica para todos los procesos y autoridades involucradas, conforme se detalle en el proceso.

4. RESPONSABILIDADES

- Responsable legal de la empresa
- Junta de socios
- Jefe de producción

5. DEFINICIONES Y ABREVIATURAS

ABREVIATURAS		
N.º	TÉRMINO	DEFINICIÓN
1	JS	Junta de socios
2	POA	Plan Operativo Anual

DEFINICIONES		
N.º	TÉRMINO	DEFINICIÓN
1	Empresas	Las empresas también son organizaciones. En realidad, son organizaciones sociales porque están constituidas por personas que trabajan en conjunto. Una mejor definición diría que las empresas son Organizaciones sociales que utilizan determinados recursos para alcanzar determinados objetivos.

	INDUSTRIA LECHERÍA MILK			
	Proceso:	Direccionamiento Estratégico	Código del Proc.	LM-P-PE-DE-01
			Versión:	V1
	Procedimiento:	Direccionamiento Estratégico Organizacional	Fecha:	15/06/2019
Página N.º			4 de 8	

2	Empresas pequeñas	<p>Son las de pequeño tamaño, poco volumen de recursos y con un número de empleados Inferior a 50. En la pequeña empresa ocurre un fenómeno interesante: el administrador, generalmente el propietario, reúne el mando de las diferentes áreas funcionales de la empresa (como el área comercial, producción, financiera, de personal), ya que no existe un segundo nivel directivo para esas responsabilidades.</p>
3	Direccionamiento estratégico	<p>Es una disciplina que, a través de un proceso denominado Planeación Estratégica, compila la Estrategia de Mercadeo, que define la orientación de los productos y servicios hacia el mercado, la Estrategia Corporativa que con esta base y a la luz de los recursos, de las oportunidades y amenazas del entorno y de los principios corporativos, define acciones para determinar la Estrategia Operativa, con el ulterior objetivo de satisfacer, oportuna y adecuadamente, las necesidades de clientes y accionistas.</p>
4	Plan operativo anual	<p>El plan operativo anual es un documento formal en el que se enumeran, por parte de los responsables de una entidad los objetivos a conseguir durante el presente ejercicio.</p> <p>El plan operativo anual debe estar perfectamente alineado con el plan estratégico de la empresa, y su especificación sirve para concretar, además de los objetivos a conseguir cada año, la manera de alcanzarlos que debe seguir cada entidad</p>

	INDUSTRIA LECHERÍA MILK			
	Proceso:	Direccionamiento Estratégico	Código del Proc.	LM-P-PE-DE-01
			Versión:	V1
	Procedimiento:	Direccionamiento Estratégico Organizacional	Fecha:	15/06/2019
Página N.º			5 de 8	

6. PROCEDIMIENTO

N.º	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	<i>Realización de un diagnóstico de la situación actual</i>	Gerente General
	Se deberá tomar en cuenta los siguientes aspectos: <ul style="list-style-type: none"> • Misión, Visión, Valores • Análisis estratégico • Temas estratégicos • Herramientas de análisis del ambiente externo (PESTEL) e interno (checklist) 	
2	<i>Desarrollo de la estrategia</i>	Gerente General
	<ul style="list-style-type: none"> • Formulación de la Estrategia a través del análisis del FODA. • Evaluación de las estrategias obtenidas. 	
3	<i>Definición del Plan estratégico</i>	Gerente General
	Se tomará en cuenta los siguientes elementos para el plan estratégico de la empresa <ul style="list-style-type: none"> • Mapa estratégico asignando prioridades de orden de cumplimiento de las estrategias • Indicadores de éxito • Metas • Fuentes de financiamiento • Responsables 	
4	<i>Formulación del Plan Operativo Anual (POA)</i>	Gerente General
	Llenar el formato de orden POA de acuerdo a los elementos del plan estratégico.	

	INDUSTRIA LECHERÍA MILK			
	Proceso:	Direccionamiento Estratégico	Código del Proc.	LM-P-PE-DE-01
			Versión:	V1
	Procedimiento:	Direccionamiento Estratégico Organizacional	Fecha:	15/06/2019
Página N.º			6 de 8	

5	<i>Ejecución de la planificación realizada de acuerdo al cronograma</i>	Gerente General
	Difundir POA y plan estratégico Aprobar y asignar recursos para la ejecución de programas y proyectos Efectuar la revisión gerencial Implementar decisiones	
6	<i>Evaluación del programa ejecutado</i>	Gerente General
	Seguimiento de: Indicadores, cumplimiento de ejecución del presupuesto, cumplimiento del POA y plan estratégico al igual que le cumplimiento de los planes de acción de los procedimientos Verificar el estado de gestión de la calidad Cumplimiento a requerimientos de entes de control	
7	<i>Implementación de acciones correctivas y toma de decisiones</i>	Gerente General
	Toma de acciones correctivas, preventivas y de mejora Redefinir estrategias y recursos Redefinir políticas y objetivos de calidad Toma de decisiones administrativas	

7. FORMATOS Y REGISTROS

NOMBRE DEL DOCUMENTO			ORIGEN		TIPO		LUGAR
CÓDIGO	NOMBRE	V.VIGENTE	INT	EXT	IMP	DIG	ARCHIVO
N/A	Formato de PESTEL	N/A	X			X	Electrónico
N/A	Formato de Checklist	N/A	X			X	Electrónico
N/A	Formato de FODA	N/A	X			X	Electrónico
N/A	Formato de plan de implementación de estrategias	N/A	X			X	Electrónico

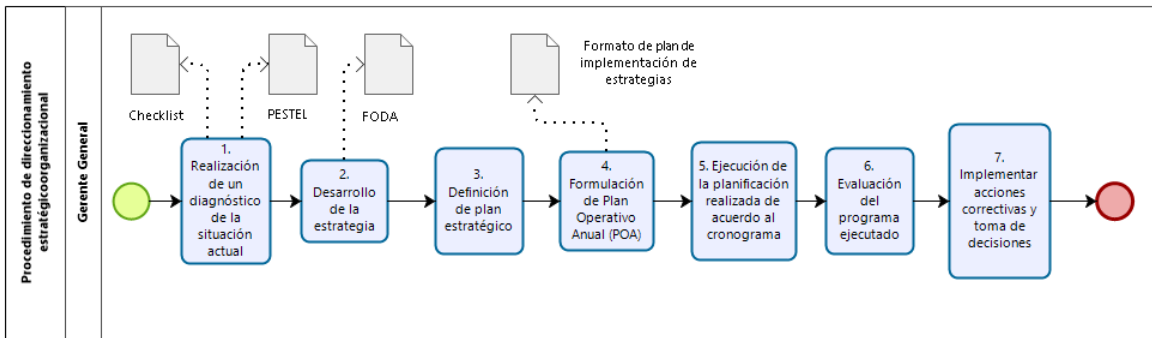
	INDUSTRIA LECHERÍA MILK			
	Proceso:	Direccionamiento Estratégico	Código del Proc.	LM-P-PE-DE-01
	Procedimiento:	Direccionamiento Estratégico Organizacional	Versión:	V1
			Fecha:	15/06/2019
		Página N.º	7 de 8	

8. INDICADORES DEL PROCEDIMIENTO

N.º	NOMBRE	FÓRMA DE CÁLCULO
1	Cumplimiento en la ejecución de proyectos programados anualmente	$PE = \frac{NPP}{NTPR} \times 100\%$
2	Número de productos nuevos fabricados y comercializados anualmente	$PNF = \frac{NPN}{NTP} \times 100\%$

9. ANEXOS

A. DIAGRAMA DE FLUJO



B. FORMATO DE POA

INDUSTRIA LECHERÍA MILK		Fecha de aprobación: 15/01/2019								
PLAN OPERATIVO SEP. 2018- SEP. 2019		ÁREA: ADMINISTRATIVA								
		Indicador base	Meta	Fecha de cumplimiento						
Objetivo Estratégico I: Elaborar objetivos estratégicos para apuntar a cumplir con la visión y procedimientos de la empresa.		Número de objetivos cumplidos/ Objetivos por cumplir	Obtener objetivos estratégicos bien estructurados y cumplir con la visión propuesta de la	16-07-2018 /						
Estrategias:										
1. Capacitar al personal para el mejoramiento de habilidades y perfeccionamiento de técnicas de elaboración de productos lácteos.										
2. Reestructuración de la misión y visión acorde a los objetivos de la empresa que se visualizan en el plan estratégico.										
3.										
4.										
5.										
Plan de acción de las estrategias										
No	Estrategias	Actividades	Indicador	Medio de verificación	Meta	Responsable	Fecha de cumplimiento	Presupuesto	% de avance	Observaciones de seguimiento y control
1	1. Capacitar al personal para el mejoramiento de habilidades y perfeccionamiento de técnicas de elaboración de productos lácteos.	Elaboración de objetivos, políticas y metas	Objetivos cumplidos/ Objetivos por cumplir	Objetivos estratégicos bien cumplidos	Cumplir con los objetivos estratégicos en toda la organización	Gerente	07/06/2019	\$200.00	80%	
		Planes de capacitación semestrales	Planes cumplidos/ Planes estructurados	Evaluación al personal de las capacitaciones propuestas	Personal competente	Talento Humano	15/06/2019	\$1,000.00	20%	
2	2. Reestructuración de la misión y visión acorde a los objetivos de la empresa que se visualizan en el plan estratégico.	Aceptar sugerencias de los clientes y proveedores	Sugerencias aceptadas/ Sugerencias totales aceptadas	Sugerencias puestas en marcha	Satisfacer las necesidades del cliente	Toda la Organización	15/06/2019	\$200.00	60%	
		Focus grupal de toda la organización para toma de decisiones estratégicas	Decisiones tomadas /Decisiones propuestas	Nivel de toma de decisiones	Tomar decisiones acorde a los objetivos de la organización	Toda la Organización	15/06/2019	\$500.00	40%	




MACROPROCESO: PROCESOS ESTRATÉGICOS
PROCESO: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

PROCEDIMIENTO: TOMA DE DECISIONES BASADAS EN LA EVIDENCIA

VERSIÓN: 01


FIRMAS DE REVISIÓN Y APROBACIÓN:

	Nombre/ Cargo	Firma:	Fecha:
Elaborado por:	Ma. Belén Paillacho		
Revisado por:	Sra. Jova Guevara/ <i>Jefe de Producción Industria Lechería Milk</i>		
Aprobado por:	Ing. Wilmer Guevara/ <i>Gerente General Industria Lechería Milk</i>		

	INDUSTRIA LECHERÍA MILK			
	Proceso:	Direccionamiento Estratégico	Código del Proc.	LM-P-PE-DE-02
	Procedimiento	Toma de Decisiones basadas en la Evidencia	Versión:	V1
			Fecha:	15/06/2019
		Página N.º	2 de 8	

CONTROL E HISTORIAL DE CAMBIOS

Versión	Sección	Descripción del Cambio	Fecha de actualización
V1	-	Edición original	

	INDUSTRIA LECHERÍA MILK			
	Proceso:	Direccionamiento Estratégico	Código del Proc.	LM-P-PE-DE-02
			Versión:	V1
	Procedimiento	Toma de Decisiones basadas en la Evidencia	Fecha:	15/06/2019
Página N.º			3 de 8	

1. OBJETIVO

Establecer los lineamientos para la realización de una asamblea general de reuniones para la toma de decisiones basadas en la evidencia, con la finalidad de garantizar la adecuada ejecución de la misma.

2. REFERENCIAS

NORMA ISO 9001:2015 Sistemas de Gestión de Calidad - Requisitos

3. ALCANCE


Comprende todas las actividades para la toma de decisiones basadas en la evidencia, destinada a los socios de la empresa Lechería Milk. Esta reunión se efectuará mínimo una vez al año, o cuando la alta dirección así lo requiera.

4. RESPONSABILIDADES

- **Gerente General:** Es el responsable de la planificación, organización y ejecución de la asamblea general de toma de decisiones, para la consolidación de estrategias y búsqueda de alianzas con nuevos mercados. Así mismo, será el responsable de los posibles cambios y mejoras que se realice en este procedimiento.

5. DEFINICIONES Y ABREVIATURAS


ABREVIATURAS		
N.º	TÉRMINO	DEFINICIÓN
1	ILM	Industria Lechería Milk
2	P-DE-JS-1.1	Procedimiento para la realización de una asamblea para la verificación de indicadores

	INDUSTRIA LECHERÍA MILK			
	Proceso:	Direccionamiento Estratégico	Código del Proc.	LM-P-PE-DE-02
			Versión:	V1
	Procedimiento	Toma de Decisiones basadas en la Evidencia	Fecha:	15/06/2019
Página N.º			4 de 8	

DEFINICIONES		
Nº	TÉRMINO	DEFINICIÓN
1	Asamblea	Reunión, conversatorio.
2	Junta general de socios	La Junta General de Socios (JGS) es el órgano supremo de la industria.
3	Diagrama de flujo	Representación gráfica de la secuencia de los pasos que describe cómo funciona un proceso.
4	Procedimiento	Descripción detallada de cómo llevar a cabo un proceso.
5	Documentos internos	Son aquellos documentos que tienen origen interno a la organización.
6	Documentos externos	Son aquellos documentos que tienen origen externo a la organización.
7	Formato	Documento preestablecido impreso o digital, donde se registra o recaba información relacionada con una actividad o proceso.
8	Revisión	Actividad que consiste en verificar que el contenido de un documento corresponde a lo que se hace.

6. PROCEDIMIENTO


Nº	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	<i>Planificación de la asamblea general de toma de decisiones</i>	Gerente General
	Identificación de los problemas o temas a tratarse en la Asamblea General de Socios para la toma de decisiones basadas en la evidencia, verificando que los mismos sean pertinentes para la convocatoria de una asamblea general. Elaboración del informe de la asamblea general anterior, a través de indicadores de gestión establecidos.	
2	<i>Convocatoria a la asamblea general de la toma de decisiones</i>	Gerente General
	Realización de una convocatoria para la asamblea general de toma de decisiones destinada a los socios y accionistas, misma que puede ser comunicada a través de correo electrónico, llamadas telefónicas o invitaciones escritas.	

	INDUSTRIA LECHERÍA MILK			
	Proceso:	Direccionamiento Estratégico	Código del Proc.	LM-P-PE-DE-02
			Versión:	V1
	Procedimiento	Toma de Decisiones basadas en la Evidencia	Fecha:	15/06/2019
Página N.º			5 de 8	


3	<i>Ejecución de la asamblea general de socios para la toma de decisiones</i>	Gerente General
	<p>Esta asamblea se podrá ejecutar con la presencia de la mitad más uno de los convocados. De la misma forma se ejecutará siguiendo las pautas siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Constatación del quórum • Instalación de la asamblea • Lectura del orden del día establecido • Ejecución del orden del día • Registro de las decisiones adoptadas <p>En la ejecución del orden del día, se planteará y debatirá las posibles estrategias para la solución del problema. Una decisión será adoptada como factible con la mayoría de votos de la asamblea.</p>	
4	<i>Lectura de acuerdos y compromisos establecidos</i>	Gerente General
	<p>Luego que se registren las decisiones adoptadas, se dará lectura de los acuerdos y compromisos establecidos durante la asamblea general, se asignarán además responsables de la ejecución, fechas de cumplimiento y recursos necesarios.</p>	
5	<i>Firma de acuerdos y compromisos establecidos</i>	Junta de socios
	<p>Una vez puesto en conocimiento, los acuerdos y compromisos establecidos, se procede a la firma del acta de la asamblea general para la toma de decisiones.</p>	
6	<i>Ejecución de acuerdos y compromisos establecidos</i>	Gerente General
	<p>Ejecución de los acuerdos y compromisos establecidos en la asamblea general.</p>	

7. FORMATOS Y REGISTROS

NOMBRE DEL DOCUMENTO			ORIGEN		TIPO		LUGAR
CÓDIGO	NOMBRE	V.VIGENTE	INT	EXT	IMP	DIG	ARCHIVO
N/A	Registro de Asistencia a la asamblea	N/A	X			X	Electrónico
N/A	Formato de acta de asamblea general de toma de decisiones	N/A	X			X	Electrónico

	INDUSTRIA LECHERÍA MILK			
	Proceso:	Direccionamiento Estratégico	Código del Proc.	LM-P-PE-DE-02
			Versión:	V1
	Procedimiento	Toma de Decisiones basadas en la Evidencia	Fecha:	15/06/2019
Página N.º			7 de 8	


C. FORMATO DE ACTA DE LA ASAMBLEA GENERAL DE TOMA DE DECISIONES.

	INDUSTRIA LECHERÍA MILK	VERSIÓN: 01
		CÓDIGO: FAR-PE-01
		PÁGINA: 7 DE 1
FORMATO ACTA DE REUNIÓN		

Comité o Grupo:	Acta No
Citada por:	Fecha:
Coordinador:	Hora inicio: Fin:
Secretario:	Lugar:

PARTICIPANTES			
N.	Nombre	Cargo	Teléfono
1			
2			

PUNTOS DE DISCUSIÓN	
1	
2	

	INDUSTRIA LECHERÍA MILK			
	Proceso:	Direccionamiento Estratégico	Código del Proc.	LM-P-PE-DE-02
	Procedimiento	Toma de Decisiones basadas en la Evidencia	Versión:	V1
			Fecha:	15/06/2019
		Página N.º	8 de 8	

DESARROLLO DE LA REUNIÓN
Observaciones.

CONCLUSIONES				
No	Tarea	Responsable	Período de cumplimiento	Observaciones



MACROPROCESO: PROCESOS ESTRATÉGICOS
PROCESO: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

PROCEDIMIENTO: FIRMA DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS

VERSIÓN: 01

FIRMAS DE REVISIÓN Y APROBACIÓN:

	Nombre/ Cargo	Firma:	Fecha:
Elaborado por:	Ma. Belén Paillacho		
Revisado por:	Sra. Jova Guevara/ <i>Jefe de Producción Industria Lechería Milk</i>		
Aprobado por:	Ing. Wilmer Guevara/ <i>Gerente General Industria Lechería Milk</i>		

	INDUSTRIA LECHERÍA MILK			
	Proceso:	Direccionamiento Estratégico	Código del Proc.	LM-P-PE-DE-03
			Versión:	V1
	Procedimiento:	Firma de alianzas estratégicas	Fecha:	15/06/2019
Página N.º			2 de 10	

CONTROL E HISTORIAL DE CAMBIOS

Versión	Sección	Descripción del Cambio	Fecha de actualización
V1	-	Edición original	

	INDUSTRIA LECHERÍA MILK			
	Proceso:	Direccionamiento Estratégico	Código del Proc.	LM-P-PE-DE-03
			Versión:	V1
	Procedimiento:	Firma de alianzas estratégicas	Fecha:	15/06/2019
Página N.º			3 de 10	

1. OBJETIVO

Establecer los lineamientos, responsabilidades y metodología a seguir para la realización y firma de un convenio entre la Industria Lechería Milk y las instituciones de su entorno (educativas, gubernamentales, asociativas, etc.), mediante la estructuración de un procedimiento y asignación de responsabilidades, con la finalidad de garantizar el adecuado desarrollo del mismo.

2. REFERENCIAS

NORMA ISO 9001:2015 Sistemas de Gestión de Calidad – Requisitos

3. ALCANCE

Comprende todas las actividades que se ejecutan para la firma de convenios, entre la Industria Lechería Milk y las entidades del entorno, si estas son educativas aplica la ejecución de planes, programas y proyectos académicos, de vinculación con la colectividad y prácticas pre profesionales.

4. RESPONSABILIDADES

- Gerente General de la empresa Lechería Milk
- Gerente General de la entidad educativa, asociativa, etc.

5. DEFINICIONES Y ABREVIATURAS

ABREVIATURAS		
Nº	TÉRMINO	DEFINICIÓN
1	AE	Alianza Estratégica
2	SGC	Sistema de Gestión de Calidad

 <p>Veci Te alimenta con energía...</p>	INDUSTRIA LECHERÍA MILK			
	Proceso:	Direccionamiento Estratégico	Código del Proc.	LM-P-PE-DE-03
			Versión:	V1
	Procedimiento:	Firma de alianzas estratégicas	Fecha:	15/06/2019
Página N.º			4 de 10	

DEFINICIONES		
Nº	TÉRMINO	DEFINICIÓN
1	Convenio	Acuerdo de voluntades entre dos o más personas o instituciones, por otro lado, se entiende por convenio de cooperación interinstitucional a todo acto celebrado entre una institución y otras personas jurídicas de derecho público o privado, nacionales o extranjeras y cuya finalidad es aprovechar mutuamente sus recursos o fortalezas.
2	Instituciones del entorno	Empresas, instituciones u otro tipo de organizaciones
3	Diagrama de flujo	Representación gráfica de la secuencia de los pasos que describen cómo funciona un proceso.
4	Procedimiento	Descripción detallada de cómo llevar a cabo un proceso.
5	Documentos internos	Son aquellos documentos que tienen origen interno a la organización.

6. PROCEDIMIENTO

Nº	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	<p style="text-align: center;"><i>Selección de las instituciones de interés</i></p> <p>De forma anual se convocará a una junta extraordinaria, a la junta de socios y a los responsables de los procesos, para definir las posibles instituciones del entorno, cuyo acercamiento, permitirá obtener beneficios y mejoras de los procesos de la Industria Lechería Milk.</p> <p>Estas instituciones pueden ser instituciones educativas, gubernamentales y privadas.</p> <p>Se las irá clasificando según la prioridad de interés para la organización, de forma tal que las instituciones de alta prioridad serán calificadas como A, de mediana prioridad serán calificadas como B y las de baja prioridad como C.</p>	Gerente General

	INDUSTRIA LECHERÍA MILK			
	Proceso:	Direccionamiento Estratégico	Código del Proc.	LM-P-PE-DE-03
			Versión:	V1
	Procedimiento:	Firma de alianzas estratégicas	Fecha:	15/06/2019
Página N.º			5 de 10	

2	<i>Análisis de los beneficios de la firma de la alianza estratégica</i>	Gerente General
	Para cada institución de interés se analizarán los posibles beneficios mutuos que se obtendrán con la firma de la alianza estratégica, se registrarán en un memorándum, mismo que será entregado al representante legal y/o encargado de la institución de interés.	
3	<i>Acercamiento y planteamiento de la propuesta</i>	Gerente General
	Se realizará un cronograma de actividades, planteando fechas tentativas para el acercamiento con las instituciones de interés en orden por prioridad de interés. De acuerdo al cronograma, se ejecutará un acercamiento con el representante legal y/o encargado de la otra institución, en el cual se le planteará la propuesta de convenio de cooperación. Se dejará un acta de constancia de los principales acuerdos establecidos.	
4	<i>Registro de los datos en formato de convenio</i>	Gerente General
	Con las instituciones que tengan interés por la firma del convenio, se procede a completar los datos pertinentes y que se indican en el formato de convenio con entidad de interés.	
5	<i>Entrega del borrador de convenio a la institución de interés</i>	Gerente General
	Entrega del borrador de convenio en formato digital, a la entidad de interés para su revisión, modificación y aprobación.	
6	<i>Revisión de términos legales del convenio</i>	Gerente General
	Realiza la revisión de las modificaciones y los términos legales del convenio para su aprobación.	
7	<i>Aprobación y firma del convenio</i>	Gerente General
	Para la firma del convenio, se programará una reunión con los 2 representantes legales de las 2 entidades, donde se establecerán fechas para la ejecución de actividades mutuamente beneficiosas.	

	INDUSTRIA LECHERÍA MILK			
	Proceso:	Direccionamiento Estratégico	Código del Proc.	LM-P-PE-DE-03
			Versión:	V1
	Procedimiento:	Firma de alianzas estratégicas	Fecha:	15/06/2019
Página N.º			6 de 10	

8	<i>Ejecución y seguimiento de los acuerdos establecidos</i>	Gerente General
	Los acuerdos establecidos se realizarán de forma inmediata, y su cumplimiento se evaluará de forma periódica	

7. DOCUMENTOS Y REGISTROS

NOMBRE DEL DOCUMENTO			ORIGEN		TIPO		LUGAR
CÓDIGO	NOMBRE	V.VIGENTE	INT	EXT	IMP	DIG	ARCHIVO
N/A	Listado de instituciones de interés	N/A	X			X	Electrónico
N/A	Cronograma de acercamiento con las instituciones de interés	N/A	X			X	Electrónico
N/A	Formato de convenio con entidad de interés	N/A	X		X	X	Archivo Secretaría/ Electrónico

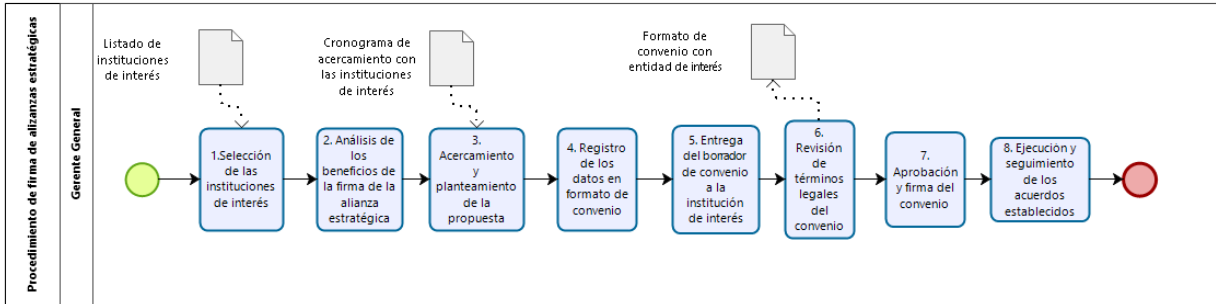
8. INDICADORES DEL PROCEDIMIENTO

Nº	NOMBRE	FÓRMA DE CÁLCULO
1	Cumplimiento de la firma de alianzas estratégicas	$AE = \frac{NAEF}{NAEP} \times 100\%$

	INDUSTRIA LECHERÍA MILK			
	Proceso:	Direccionamiento Estratégico	Código del Proc.	LM-P-PE-DE-03
			Versión:	V1
	Procedimiento:	Firma de alianzas estratégicas	Fecha:	15/06/2019
Página N.º			7 de 10	

9. ANEXOS

A. DIAGRAMA DE FLUJO



B. FORMATO DE CONVENIO CON ENTIDAD DE INTERÉS



LOGO
INSTITUCIÓN

CONVENIO MARCO DE COOPERACIÓN INTERINSTITUCIONAL ENTRE LA INDUSTRIA LECHERÍA MILK Y

Comparecen a la suscripción del presente Convenio de Cooperación Interinstitucional, por parte la Industria Lechería Milk, representada por el Señor Ingeniero Wilmer Guevara, en su calidad de Gerente General y por otra parte, representada por -----, en su calidad de Gerente General; quienes han convenido la celebración de un Convenio Marco de Cooperación interinstitucional fundamentado en las siguientes cláusulas:

Primera. - ANTECEDENTES:

La Industria La Lechería “Milk”, nace un 25 de diciembre del 2007 en la ciudad de Huaca, como un emprendimiento familiar de los hermanos Patricio, Joba y Wilmer Guevara Osejos.

Inicialmente la empresa cuajaba 200 litros de leche, que servían como materia prima para la elaboración de queso fresco, mismo que por distintas causas no tuvo acogida en el mercado, provocando el cierre de las instalaciones durante más de un año.

A través de varias capacitaciones se perfeccionaron los conocimientos de la elaboración de queso, por lo que se tomó la decisión de emprender nuevamente, pero esta vez se incursionó en la producción y elaboración de quesos mozzarella. Durante los 3 primeros años, la elaboración de queso mozzarella fue incrementando y conjuntamente con ello la demanda de la principal materia prima que es leche, que pasó a los 1200 litros diarios, por lo que se

	INDUSTRIA LECHERÍA MILK			
	Proceso:	Direccionamiento Estratégico	Código del Proc.	LM-P-PE-DE-03
			Versión:	V1
	Procedimiento:	Firma de alianzas estratégicas	Fecha:	15/06/2019
Página N.º			8 de 10	

vieron en la necesidad de ampliar el tamaño de las instalaciones, posteriormente se edificó una nueva planta de producción en el mismo lugar con mayor capacidad de producción, y actualmente se cuaja una cantidad de 13 000 litros diariamente. (650 quesos mozzarella diarios).

Actualmente la industria Lechería Milk, se encuentra produciendo queso mozzarella con la marca “La Veci”, y través de su cadena de distribución llega a las ciudades de Ibarra, Quito, Cuenca, y parte de la costa ecuatoriana. Con la finalidad de ampliar la gama de los productos ofertados, se halla en la etapa de compra de una pasteurizadora con capacidad de 5000 litros, que servirá posteriormente para la elaboración de queso fresco, yogurt y crema, entre otros.

La (aquí va la misión objetivos de la institución)

Segunda. - OBJETO:

El presente convenio tiene por objetivo la cooperación científica, técnica, mediante la identificación, elaboración y ejecución de programas y proyectos de investigación, vinculación, emprendimiento, trabajos de grado, prácticas de pregrado, de tal forma que permita el máximo aprovechamiento de los recursos de las partes y contribuya directamente a consolidar el desarrollo regional.

Tercera. - OBLIGACIONES GENERALES DE LA PARTES:

Nombrar administradores, uno por cada parte de manera que se solucionen cualquier tipo de requerimientos o novedades que surgieran en la ejecución del convenio.

Responsabilidades Industria Lechería Milk

- 1) Coordinar la participación de sus profesionales en los proyectos de investigación, vinculación, emprendimientos y gestión con la entidad
- 2) Facilitar la participación los profesionales de la empresa a fin de que colaboren en la orientación técnica para que los estudiantes tengan asesoramiento, guía y seguimiento de sus actividades generales en la empresa.
- 3) Sugerir temas de trabajo de grado, para los estudiantes que tengan relaciones con proyectos aplicables en los sectores productivos, urbanos o rurales; en base a problemas detectados por la empresa y que puedan ser solucionados
- 4) Conceder un cupo anual para prácticas pre profesionales para los estudiantes
- 5) Se delega al Señor Wilmer Guevara, como administrador de este convenio macro, el mismo que será responsable del cumplimiento de las obligaciones asumidas por medio del presente.

Responsabilidades de la entidad académica.

La UTN, a través de la Facultad de Ingeniería en Ciencias aplicadas, coordina, la operación del presente convenio y asume las siguientes responsabilidades:

- 1) Realizar los estudios de diagnóstico técnico empresarial que permita identificar los problemas y oportunidades de negocio que se derivan de la gestión de la ...Identificar oportunidades de desarrollo de emprendimientos para el aprovechamiento de la infraestructura de
- 2) Realizar los estudios de factibilidad, planes de negocio, para las oportunidades de inversión identificadas.
- 3) Realizar los estudios de investigación científica en las escalas de laboratorio, banco, piloto, semi - industrial e industrial.
- 4) Facilitar los recursos e instalaciones necesarias para el desarrollo de los programas y/o proyectos.
- 5) Realizar un programa de transferencia de tecnología que incluya la capacitación,
- 6) Adaptación tecnológica e ingeniería inversa.
- 7) Coordinar la ejecución de eventos de para la promoción de productos y servicios de empresarios y emprendedores (ferias, ruedas de negocio, encuentros, networking, etc.)

	INDUSTRIA LECHERÍA MILK			
	Proceso:	Direccionamiento Estratégico	Código del Proc.	LM-P-PE-DE-03
			Versión:	V1
	Procedimiento:	Firma de alianzas estratégicas	Fecha:	15/06/2019
Página N.º			9 de 10	

- 8) Emitir los certificados de capacitación, transferencia de tecnología y vinculación
- 9) Suscribir los convenios específicos que se deriven del convenio marco.

Se delega a....., como administrador de este convenio macro, el mismo que será responsable del cumplimiento de las obligaciones asumidas por medio del presente.

Responsabilidades de.....

Obligaciones Mutuas

- 1) Contribuir al logro del objetivo general del presente convenio mediante el aporte de recursos técnicos, logísticos y humanos necesarios.
- 2) Definir las acciones específicas que se puedan realizar para el cumplimiento del objeto de este convenio.
- 3) Establecer, las áreas técnicas y administrativas de asesoría o gestión, que pueden ser objeto de la cooperación institucional, dentro del marco del presente convenio.
- 4) Brindar las facilidades necesarias para el desarrollo de las actividades de cooperación, tales como el acceso a la información disponible o a los servicios e instalaciones con que cuentan las dos instituciones.
- 5) Celebrar un acuerdo de confidencialidad para el uso de la información científico-técnica y empresarial.

Cuarta. - CONVENIOS ESPECÍFICOS:

Para llevar a efecto los mecanismos de cooperación antes enunciados, las partes convienen en celebrar convenios de colaboración específicos.

Las partes dejan establecido que la ejecución del presente Convenio Marco, así como de los acuerdos específicos que de él se deriven, se regirán de conformidad a lo que establezcan los ordenamientos jurídicos vigentes para cada parte, antecedente que condicionará la suscripción de los mismos.

En los convenios específicos que se suscribirán se harán constar las particularidades, costos y especificaciones del mismo. Sin perjuicio de lo anterior, las normas del presente convenio de cooperación se las tendrán incorporadas al convenio específico.

Cada convenio específico una vez ejecutado a satisfacción de las partes, deberá ser cancelado en el plazo previsto de este convenio.

Quinta. - PLAZO:

El presente Convenio entrará en vigencia a partir de la fecha de su suscripción por un período de dos años, y podrá ser renovado mientras subsista el interés de las partes que lo suscriben, salvo que cualquiera de las partes manifieste su voluntad contraria, caso en el cual deberá remitirse una comunicación escrita con una antelación de por lo menos dos meses a la fecha de su terminación, situación que no afectará la conclusión de los trabajos en desarrollo que hayan sido acordados con anticipación.

Sexta. - TERMINACIÓN:

El presente Convenio podrá darse por terminado:

- Por incumplimiento del objeto contractual.
 - En cualquier tiempo, por una de las partes, por causales plenamente justificadas que imposibiliten el cumplimiento de las obligaciones contraídas, a través de una comunicación escrita a la otra parte, realizada dentro de los treinta días posteriores de detectada la imposibilidad.
 - Cuando las partes de común acuerdo decidan dar por terminado el convenio; y,
 - De forma unilateral, por incumplimiento de cualquier obligación constante en este instrumento.
- En este caso, cuando una de las partes considere que la otra no ha cumplido con los términos del presente convenio, solicitará a la otra, por escrito, efectúe las rectificaciones y enmiendas que fueren del caso.

	INDUSTRIA LECHERÍA MILK			
	Proceso:	Direccionamiento Estratégico	Código del Proc.	LM-P-PE-DE-03
			Versión:	V1
	Procedimiento:	Firma de alianzas estratégicas	Fecha:	15/06/2019
Página N.º			10 de 10	

De no existir acuerdo entre las partes, aquella que se considere afectada o perjudicada en sus intereses, podrá dar por terminado en forma unilateral el presente Convenio, notificando por escrito a la otra parte su voluntad con por lo menos treinta días de anticipación, por medio público institucional, previa notificación y fundamento.

- La terminación del Convenio no afectará al desarrollo de los Convenios Específicos en Ejecución

Séptima. - INTERPRETACIÓN DE TÉRMINOS:

Los términos contenidos en este Convenio o en cualquier documento o instrumento relacionado con éste, deberán interpretarse conforme a las definiciones legales o técnicas y a la intención de las partes.

Octava. - CONTROVERSIAS:

Las partes convienen en que cualquier desacuerdo generado de la interpretación o aplicación del presente Convenio Marco o de sus acuerdos particulares, se resolverá a través de la consulta directa u otra modalidad que de mutuo acuerdo se convenga.

En caso de no lograrse una solución a la divergencia surgida, los máximos personeros de cada entidad serán los competentes para viabilizar el correspondiente acuerdo o arreglo a la controversia, antes de recurrir a los procedimientos de Mediación y Arbitraje establecidos en la Ley de la materia y ante el Centro de Arbitraje y Mediación de la Cámara de Comercio de Quito.

Novena. - MODIFICATORIAS:

El presente convenio podrá ser modificado por mutuo acuerdo entre las partes, a petición de cualquiera de ellas y previa aceptación entrará en vigencia en la fecha que en que se suscriba el correspondiente anexo o convenio modificadorio.

Décima. - PROPIEDAD INTELECTUAL

Los productos elaborados en el marco del aprendizaje y aplicación de sus respectivos conocimientos por los estudiantes asignados a la ejecución de este convenio serán propiedad de ambas partes. Sin embargo, con el fin de precautelar la información confidencial, que comprende, sin limitar a la relacionada con Propiedad Intelectual e industrial en general, secretos industriales, recetas, fórmulas, planes de mercado, estrategias, y/o cualquier operación o asunto de negocios que lleguen a conocimiento del profesional, docente o estudiante involucrado en la ejecución del convenio, ya sea de manera verbal, escrita, magnética, o por cualquier otro medio, se firmarán previamente acuerdos de confidencialidad suscritos ante notario para las fines legales pertinentes con dichas personas, para que no se pueda hacerse uso directo o indirecto de esta información sin autorización escrita de la Asamblea de Unidad Cantonal.

Undécima. - DOCUMENTOS HABILITANTES:

Se adjunta al presente convenio, en calidad de documentos habilitantes:
Copia del documento acreditador del Gerente General de las instituciones.

Duodécimo. - COMUNICACIONES. -

Para las comunicaciones o notificaciones a que hubiere lugar, las partes fijan su domicilio en la ciudad de Huaca, en las direcciones que se indican a continuación:

La

La Industria Lechería Milk, se encuentra localizada en la provincia del Carchi, en el cantón San Pedro de Huaca, en el Barrio El Valle, en el trascurso a la vía del Barrio Pispud. Celular. 0990036109-Wilmer Guevara. Facebook Quesos Veci.

	INDUSTRIA LECHERÍA MILK			
	Proceso:	Direccionamiento Estratégico	Código del Proc.	LM-P-PE-DE-03
			Versión:	V1
	Procedimiento:	Firma de alianzas estratégicas	Fecha:	15/06/2019
Página N.º			11 de 10	

Décimo Tercera. - RATIFICACIÓN. -

Para constancia, las partes suscriben este Convenio en cuatro ejemplares de idéntico contenido y efecto legal, en la ciudad de....., a los.....días del mes de de 2019.

Ing. Wilmer Guevara
Gerente General
Industria Lechería Milk

REPRESENTANTE INSTITUCIÓN



MACROPROCESO: PROCESOS ESTRATÉGICOS

PROCESO: GESTIÓN FINANCIERA

PROCEDIMIENTO: COBRO A CLIENTES

VERSIÓN: 01

FIRMAS DE REVISIÓN Y APROBACIÓN:

	Nombre/ Cargo	Firma:	Fecha:
Elaborado por:	Ma. Belén Paillacho		
Revisado por:	Sra. Jova Guevara/ <i>Jefe de Producción Industria Lechería Milk</i>		
Aprobado por:	Ing. Wilmer Guevara/ <i>Gerente General Industria Lechería Milk</i>		

	INDUSTRIA LECHERÍA MILK			
	Proceso:	Gestión Financiera	Código del Proc.	LM-P-PE-GF-01
	Procedimiento:	Cobro a clientes	Versión:	V1
			Fecha:	15/06/2019
		Página N.º	2 de 6	

CONTROL E HISTORIAL DE CAMBIOS

Versión	Sección	Descripción del Cambio	Fecha de actualización
V1	-	Edición original	

	INDUSTRIA LECHERÍA MILK			
	Proceso:	Gestión Financiera	Código del Proc.	LM-P-PE-GF-01
			Versión:	V1
	Procedimiento:	Cobro a clientes	Fecha:	15/06/2019
Página N.º			3 de 6	

1. OBJETIVO

Establecer los lineamientos, responsabilidades y metodología a seguir para que la ejecución de cobranza a clientes se realice de manera correcta y oportuna.

2. REFERENCIAS

NORMA ISO 9001:2015 Sistemas de Gestión de Calidad - Requisitos

3. ALCANCE

Aplica a todas las actividades que comprenden la cobranza a clientes, así como las responsabilidades, funciones dentro del ámbito de sus respectivas competencias.

4. RESPONSABILIDADES

- **Gerente General.** - Su responsabilidad es aprobar este procedimiento, además aprobar planes definidos para el sistema de gestión de calidad. Asignar los recursos y autorizar los planes de mejora.
- **Jefe de Calidad.** - Su responsabilidad es revisar este procedimiento. Recopilar la información necesaria para el análisis. Definición y gestión de acciones para manejo de contexto de la organización. Definición de planes de mejora para los elementos analizados.
- **Jefe de ventas** - Es responsable de la ejecución del cobro a los clientes, a través de la fuerza de ventas, la ejecución y monitoreo de los planes y actividades que se definen a continuación.

5. DEFINICIONES Y ABREVIATURAS

ABREVIATURAS		
Nº	TÉRMINO	DEFINICIÓN
1	ILM	Industria Lechería Milk

	INDUSTRIA LECHERÍA MILK			
	Proceso:	Gestión Financiera	Código del Proc.	LM-P-PE-GF-01
	Procedimiento:	Cobro a clientes	Versión:	V1
			Fecha:	15/06/2019
		Página N.º	4 de 6	

DEFINICIONES		
Nº	TÉRMINO	DEFINICIÓN
1	Cliente	Es la persona o empresa receptora de un bien, servicio, producto o idea, a cambio de dinero u otro artículo de valor.
2	Revisión	Actividad que consiste en verificar que el contenido de un documento corresponde a lo que se hace.

6. PROCEDIMIENTO

Nº	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	<i>Recepción de facturas</i>	Jefe de Ventas
	El jefe de ventas, será quien resguarde las facturas pendientes de cobro, verificando que tiene el respectivo respaldo, y compruebe que la mercancía fue entregada al cliente. (Firma en el Pagaré inserto al pie de la Factura Original o copia de la guía de mensajería).	
2	<i>Verificación de tiempo de pago</i>	Jefe de Ventas
	Se realiza la cotización del período de plazo de pago por el cliente.	
3	<i>Envío de factura digital</i>	Jefe de Ventas
	Para el trámite de cobro, la persona responsable de ventas enviará la factura por fax, correo o cualquier otro medio al cliente. En el documento se le informará: Invitación de pago, informando los descuentos comerciales y el tiempo de vencimientos. Número de la cuenta de bancos de Industria Lechería Milk, donde el cliente deberá depositar su adeudo.	
4	<i>Confirmación mediante llamada</i>	Jefe de Ventas
	Confirmar que el cliente recibió la información de la factura, por medio de una llamada telefónica.	
5	<i>Solicitud de pago</i>	Jefe de Ventas
	Solicitarle al cliente, cuando efectúe el depósito, que envíe por el mismo medio (correo) la copia del comprobante de depósito.	
6	<i>Confirmación de depósito</i>	Jefe de Ventas
	Después de que se confirme la recepción del depósito en las cuentas bancarias, enviará la factura y el estado de cartera actualizado al cliente. Se conservará los respectivos respaldos de todas las facturas, para trámites legales.	
7	<i>Seguimiento y trazabilidad</i>	Gerente General
	Se dará seguimiento a los trámites de cobro (Resguardos de las facturas, gestiones de cobro de cada una de las áreas).	

	INDUSTRIA LECHERÍA MILK			
	Proceso:	Gestión Financiera	Código del Proc.	LM-P-PE-GF-01
	Procedimiento:	Cobro a clientes	Versión:	V1
			Fecha:	15/06/2019
			Página N.º	5 de 6

7. FORMATOS Y REGISTROS

NOMBRE DEL DOCUMENTO			ORIGEN		TIPO		LUGAR
CÓDIGO	NOMBRE	V.VIGENTE	INT	EXT	IMP	DIG	ARCHIVO
N/A	Factura	N/A	X		X		Archivo Secretaría
N/A	Pareto de Clientes	N/A	X			X	Electrónico

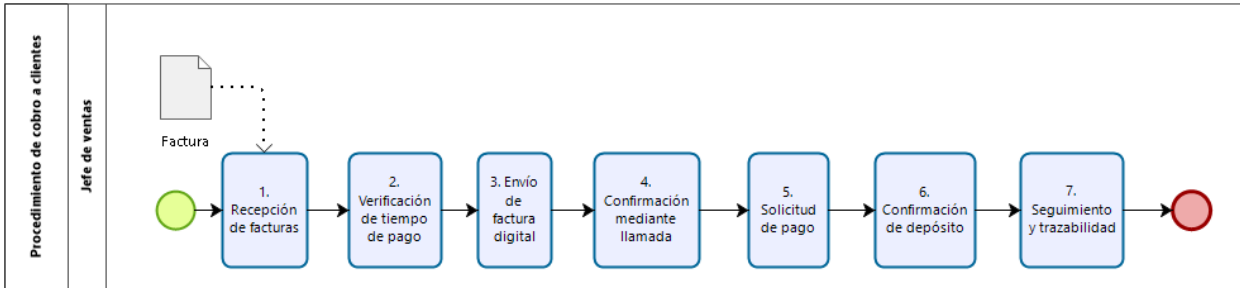
8. INDICADORES DEL PROCEDIMIENTO

Nº	NOMBRE	FÓRMA DE CÁLCULO
1	Porcentaje de clientes que pagan en efectivo durante el mes	$CPE = \frac{NCPE}{NCT} \times 100\%$
2	Clientes tipo A durante las ventas trimestrales	$CTA = \frac{NCTA}{NCT} \times 100\%$
3	Margen de Ganancia Bruta	$MGB = \frac{V-CP}{V} \times 100\%$

9. ANEXOS

	INDUSTRIA LECHERÍA MILK			
	Proceso:	Gestión Financiera	Código del Proc.	LM-P-PE-GF-01
	Procedimiento:	Cobro a clientes	Versión:	V1
			Fecha:	15/06/2019
			Página N.º	6 de 6

A. DIAGRAMA DE FLUJO





MACROPROCESO: PROCESOS ESTRATÉGICOS


PROCESO: GESTIÓN FINANCIERA

PROCEDIMIENTO: PAGO A PROVEEDORES

VERSIÓN: 01


FIRMAS DE REVISIÓN Y APROBACIÓN:

	Nombre/ Cargo	Firma:	Fecha:
Elaborado por:	Ma. Belén Paillacho		
Revisado por:	Sra. Jova Guevara/ <i>Jefe de Producción Industria Lechería Milk</i>		
Aprobado por:	Ing. Wilmer Guevara/ <i>Gerente General Industria Lechería Milk</i>		

	INDUSTRIA LECHERÍA MILK			
	Proceso:	Gestión Financiera	Código del Proc.	LM-P-PE-GF-02
	Procedimiento:	Pago a proveedores	Versión:	V1
			Fecha:	15/06/2019
		Página N.º	2 de 5	

CONTROL E HISTORIAL DE CAMBIOS

Versión	Sección	Descripción del Cambio	Fecha de actualización
V1	-	Edición original	

	INDUSTRIA LECHERÍA MILK			
	Proceso:	Gestión Financiera	Código del Proc.	LM-P-PE-GF-02
			Versión:	V1
	Procedimiento:	Pago a proveedores	Fecha:	15/06/2019
Página N.º			3 de 5	

1. OBJETIVO

Establecer los lineamientos, responsabilidades y metodología a seguir para ejecutar el pago a proveedores de la empresa.

2. REFERENCIAS

NORMA ISO 9001:2015 Sistemas de Gestión de Calidad - Requisitos

3. ALCANCE

Este procedimiento abarca el proceso a partir del requerimiento de pago por la adquisición del bien o servicio, hasta el pago mediante la transferencia bancaria y emisión del comprobante de retención vía electrónica.

4. RESPONSABILIDADES

- **Gerente General.** - Su responsabilidad es aprobar este procedimiento, además aprobar planes definidos para el sistema de gestión de calidad. Asignar los recursos y autorizar los planes de mejora.
- **Jefe de Calidad.** - Su responsabilidad es revisar este procedimiento. Recopilar la información necesaria para el análisis. Definición y gestión de acciones para manejo de contexto de la organización. Definición de planes de mejora para los elementos analizados.
- **Secretaria.** - Es responsable de participar en la definición, ejecución y monitoreo de los planes y actividades definidos en este procedimiento.

	INDUSTRIA LECHERÍA MILK			
	Proceso:	Gestión Financiera	Código del Proc.	LM-P-PE-GF-02
	Procedimiento:	Pago a proveedores	Versión:	V1
			Fecha:	15/06/2019
		Página N.º	4 de 5	

5. DEFINICIONES Y ABREVIATURAS

ABREVIATURAS		
Nº	TÉRMINO	DEFINICIÓN
1	ILM	Industria Lechería Milk

DEFINICIONES		
Nº	TÉRMINO	DEFINICIÓN
1	Proveedor	Un proveedor es aquel tercero que abastece de materiales u otros suministros a la empresa, los cuales son necesarios para su desarrollo y funcionamiento.
2	Revisión	Actividad que consiste en verificar que el contenido de un documento corresponde a lo que se hace.

6. PROCEDIMIENTO

Nº	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	<i>Recepción de facturas</i>	Secretaria
	Las facturas pendientes de pago, serán receiptadas en secretaría, con la respectiva firma del gerente o jefe de compras de la industria. Para el caso de proveedores de leche cruda se adjuntará el registro diario de ingreso de leche de cada uno.	
2	<i>Activación de facturas aprobadas</i>	Secretaria
	Se define fecha de pago en función de la fecha de recepción (15 días desde recepción) y se clasifica (archiva) a la espera de la fecha del proceso de pago.	
3	<i>Informe de las facturas aprobadas a gerencia</i>	Secretaria
	Cuando llega la semana en que corresponde realizar el pago, se seleccionan las facturas físicas aprobadas y se informa al gerente para el posterior desembolso.	
4	<i>Pago de facturas</i>	Gerente General
	Se emite cheque o transferencia según sea el caso. Para los proveedores de leche, cuya entrega sea mínima el pago se lo realizará en efectivo. Se conservará los respectivos respaldos de todas las facturas, para trámites legales.	

	INDUSTRIA LECHERÍA MILK			
	Proceso:	Gestión Financiera	Código del Proc.	LM-P-PE-GF-02
	Procedimiento:	Pago a proveedores	Versión:	V1
			Fecha:	15/06/2019
		Página N.º	5 de 5	

7. FORMATOS Y REGISTROS

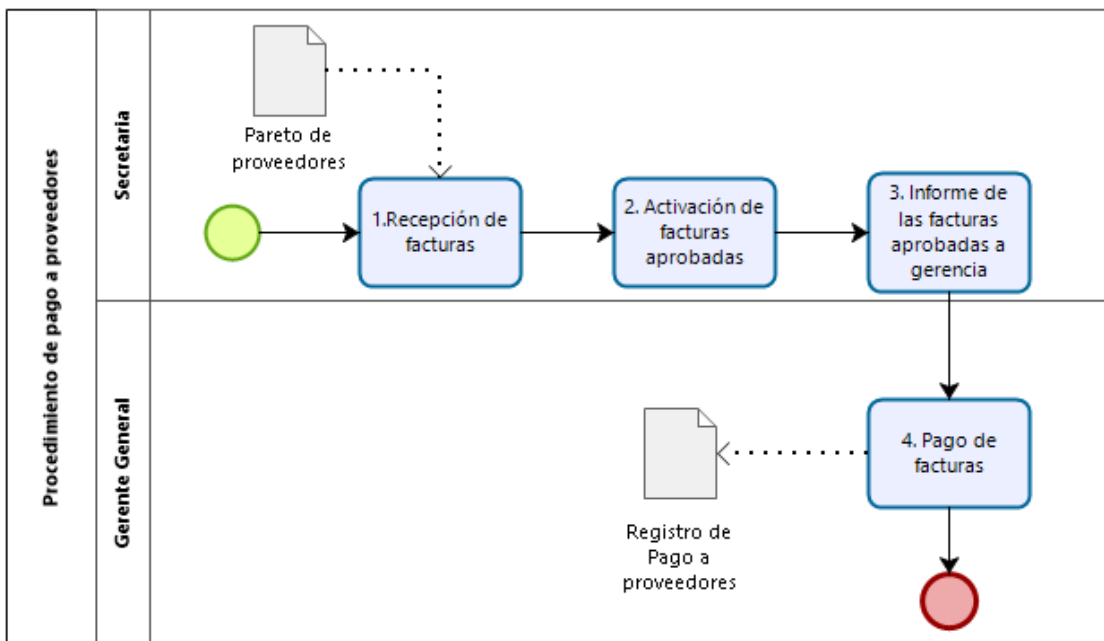
NOMBRE DEL DOCUMENTO			ORIGEN		TIPO		LUGAR
CÓDIGO	NOMBRE	V.VIGENTE	INT	EXT	IMP	DIG	ARCHIVO
N/A	Registro de Pago a proveedores	N/A	X		X		Archivo Secretaría
N/A	Pareto de Proveedores	N/A	X			X	Electrónico

8. INDICADORES DEL PROCEDIMIENTO

Nº	NOMBRE	FÓRMA DE CÁLCULO
1	Porcentaje de Proveedores tipo A de la Industria Lechería Milk	$PTA = \frac{NTPA}{NTP} \times 100\%$

9. ANEXOS

A. DIAGRAMA DE FLUJO





MACROPROCESO: PROCESOS OPERATIVOS
PROCESO: PLANIFICACIÓN DE LA PRODUCCIÓN

PROCEDIMIENTO: PLANIFICACIÓN DE ÓRDENES DE PRODUCCIÓN

VERSIÓN: 01

FIRMAS DE REVISIÓN Y APROBACIÓN:

	Nombre/ Cargo	Firma:	Fecha:
Elaborado por:	Ma. Belén Paillacho		
Revisado por:	Sra. Jova Guevara/ <i>Jefe de Producción Industria Lechería Milk</i>		
Aprobado por:	Ing. Wilmer Guevara/ <i>Gerente General Industria Lechería Milk</i>		

	INDUSTRIA LECHERÍA MILK			
	Proceso:	Planificación de la producción	Código del Proc.	LM-P-PO-PP-01
	Procedimiento:	Planificación de órdenes de producción	Versión:	V1
			Fecha:	15/06/2019
		Página N.º	2 de 6	

CONTROL E HISTORIAL DE CAMBIOS

Versión	Sección	Descripción del Cambio	Fecha de actualización
V1	-	Edición original	

	INDUSTRIA LECHERÍA MILK			
	Proceso:	Planificación de la producción	Código del Proc.	LM-P-PO-PP-01
			Versión:	V1
	Procedimiento:	Planificación de órdenes de producción	Fecha:	15/06/2019
Página N.º			3 de 6	

1. OBJETIVO

Establecer los lineamientos para la planificación de órdenes de producción, en cada uno de los procesos de fabricación que garantice la entrega a tiempo, así como prever cualquier desviación de su cumplimiento.

2. REFERENCIAS

NORMA ISO 9001:2015 Sistemas de Gestión de Calidad - Requisitos

3. ALCANCE

El presente procedimiento aplica para la planificación de todas órdenes de producción de pedidos que ingresan como pedidos.

4. RESPONSABILIDADES

- Jefe de producción
- Jefe de calidad
- Personal Operativo

5. DEFINICIONES Y ABREVIATURAS

ABREVIATURAS		
Nº	TÉRMINO	DEFINICIÓN
1	PP	Planificación de la producción

	INDUSTRIA LECHERÍA MILK			
	Proceso:	Planificación de la producción	Código del Proc.	LM-P-PO-PP-01
			Versión:	V1
	Procedimiento:	Planificación de órdenes de producción	Fecha:	15/06/2019
Página N.º			4 de 6	

DEFINICIONES		
Nº	TÉRMINO	DEFINICIÓN
1	Empresas	Las empresas también son organizaciones. En realidad, son organizaciones sociales porque están constituidas por personas que trabajan en conjunto. Una mejor definición diría que las empresas son Organizaciones sociales que utilizan determinados recursos para alcanzar determinados objetivos.
2	Empresas pequeñas	Son las de pequeño tamaño, poco volumen de recursos y con un número de empleados inferior a 50. En la pequeña empresa ocurre un fenómeno interesante: el administrador, generalmente el propietario, reúne el mando de las diferentes áreas funcionales de la empresa (como el área comercial, producción, financiera, de personal), ya que no existe un segundo nivel directivo para esas responsabilidades.
3	Administración de la producción	Es el área de la administración que cuida de los recursos físicos y materia/es de la empresa con los cuales se realiza el proceso productivo. Así, también se encarga de extraer las materias primas, transformándolas para producir el producto acabado o prestar los servicios especializados que la empresa provee al mercado, ya sea primaria, secundaria o terciaria.
4	Manufactura-producción	La manufactura (o producción) implica la conversión de recursos en un producto tangible. Los servicios, en contraste con la producción, implican la conversión de recursos en unos resultados intangible: un acto, un desempeño, un esfuerzo.
5	Orden de producción	La orden de producción es el control individualizado que se lleva a cada pedido o trabajo que se está elaborando, es un sistema que puede utilizar las empresas productoras de bienes o las que se dedican a la prestación de servicios.

	INDUSTRIA LECHERÍA MILK			
	Proceso:	Planificación de la producción	Código del Proc.	LM-P-PO-PP-01
			Versión:	V1
	Procedimiento:	Planificación de órdenes de producción	Fecha:	15/06/2019
Página N.º			5 de 6	

6. PROCEDIMIENTO

Nº	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	<i>Recepción del pedido del área comercial</i>	Jefe de producción
	En función del análisis de los pedidos que receipta el área comercial, se establecen las características de la orden de trabajo, y como resultado de este análisis se determina la factibilidad de su fabricación tomando en cuenta la disponibilidad de materiales, tiempo de transporte del producto y el tiempo requerido por los clientes.	
2	<i>Generación de la orden de producción</i>	Jefe de producción
	Para generar la orden de trabajo, se considerará el número de unidades solicitadas, verificación de productos elaborados en stock, fecha de entrega, prioridades, Lead Time o tiempo de entrega, etc. La orden de producción deberá ser entregada en forma física e inmediatamente después de la recepción del pedido, para la programación de producción.	
3	<i>Ejecución de orden de producción</i>	Jefe de producción
	La programación de producción se la realizará considerando las prioridades y las fechas de entregas de los pedidos. Cuando haya producto elaborado en bodega, el jefe de producción realiza la liberación del pedido pendiente considerando los días y rutas de despacho. Es obligación del jefe de producción, comunicar formal y oportunamente al Gerente General cuando haya sobreabastecimiento o desabastecimiento de leche, para tomar las medidas necesarias según corresponda, para el cumplimiento de los pedidos.	

	INDUSTRIA LECHERÍA MILK			
	Proceso:	Planificación de la producción	Código del Proc.	LM-P-PO-PP-01
			Versión:	V1
	Procedimiento:	Planificación de órdenes de producción	Fecha:	15/06/2019
Página N.º			6 de 6	

4	<i>Control y seguimiento de la orden de trabajo</i>	Jefe de producción
	Se da seguimiento del avance real de fabricación de cada una de las órdenes de producción, para dar cumplimiento con el tiempo de entrega.	
5	<i>Disposición y/o despacho del producto elaborado</i>	Jefe de producción
	Una vez el producto haya pasado el muestreo de calidad, este se almacenará en bodega de producto terminado, verificando los parámetros y condiciones óptimas para su conservación. El jefe de producción será el responsable del registro de la producción diaria, por cuanto deberá notificar al jefe de ventas cuando el tiempo de fabricación del producto supere el establecido para cada producto.	

7. FORMATOS Y REGISTROS

NOMBRE DEL DOCUMENTO			ORIGEN		TIPO		LUGAR
CÓDIGO	NOMBRE	V.VIGENTE	INT	EXT	IMP	DIG	ARCHIVO
N/A	Formato de orden de producción	N/A	X			X	Electrónico
N/A	Registro de productos en proceso	N/A	X			X	Electrónico
N/A	Registro de producto terminado	N/A	X			X	Electrónico

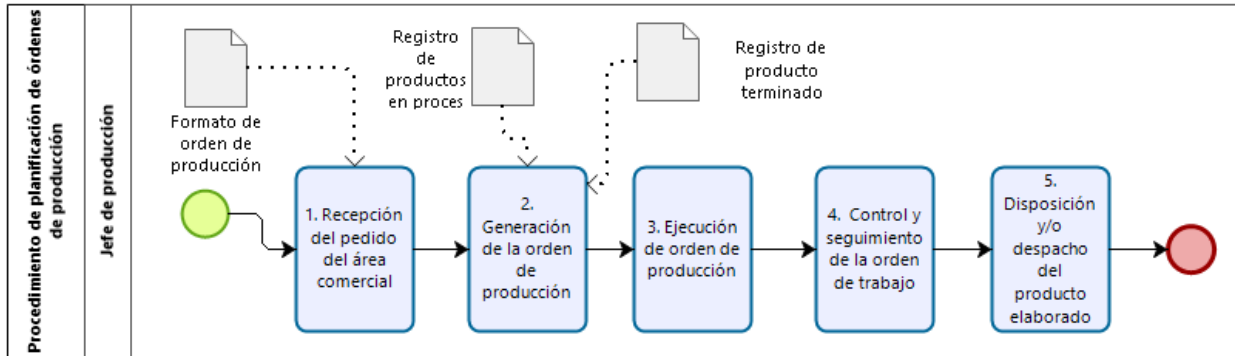
8. INDICADORES DEL PROCEDIMIENTO

Nº	NOMBRE	FÓRMA DE CÁLCULO
1	Número de pedidos entregados fuera del LEAD TIME	$PA = \frac{NPP}{NTPR} \times 100\%$
2	Número de entregas perfectas	$EP = \frac{NEP}{TP} \times 100\%$

	INDUSTRIA LECHERÍA MILK			
	Proceso:	Planificación de la producción	Código del Proc.	LM-P-PO-PP-01
			Versión:	V1
	Procedimiento:	Planificación de órdenes de producción	Fecha:	15/06/2019
Página N.º			7 de 6	

9. ANEXOS

A. DIAGRAMA DE FLUJO





MACROPROCESO: PROCESOS OPERATIVOS
PROCESO: PLANIFICACIÓN DE LA PRODUCCIÓN
PROCEDIMIENTO: CONTROL DE INVENTARIOS

VERSIÓN: 01

FIRMAS DE REVISIÓN Y APROBACIÓN:

	Nombre/ Cargo	Firma:	Fecha:
Elaborado por:	Ma. Belén Paillacho		
Revisado por:	Sra. Jova Guevara/ <i>Jefe de Producción Industria Lechería Milk</i>		
Aprobado por:	Ing. Wilmer Guevara/ <i>Gerente General Industria Lechería Milk</i>		

	INDUSTRIA LECHERÍA MILK			
	Proceso:	Planificación de la producción	Código del Proc.	LM-P-PO-PP-03
			Versión:	V1
	Procedimiento:	Control de inventarios	Fecha:	15/06/2019
Página N.º			2 de 7	

CONTROL E HISTORIAL DE CAMBIOS

Versión	Sección	Descripción del Cambio	Fecha de actualización
V1	-	Edición original	

	INDUSTRIA LECHERÍA MILK			
	Proceso:	Planificación de la producción	Código del Proc.	LM-P-PO-PP-03
			Versión:	V1
	Procedimiento:	Control de inventarios	Fecha:	15/06/2019
Página N.º			3 de 7	

1. OBJETIVO

Establecer las actividades a desarrollar para la inspección, recepción, codificación, rotulación, ingreso, almacenamiento y egreso del inventario de materia prima e insumos, producto en proceso y producto terminado.

2. REFERENCIAS

NORMA ISO 9001:2015 Sistemas de Gestión de Calidad - Requisitos

3. ALCANCE

Este procedimiento es aplicable a todas las actividades que comprenden el control de inventarios desde la recepción hasta el egreso de materia prima e insumos, producto en proceso y producto terminado.

4. RESPONSABILIDADES

- Jefe de producción
- Jefe de calidad
- Operarios

5. DEFINICIONES Y ABREVIATURAS

ABREVIATURAS		
Nº	TÉRMINO	DEFINICIÓN
1	MP	Materia prima
2	PP	Producto en proceso
3	PT	Producto terminado

	INDUSTRIA LECHERÍA MILK			
	Proceso:	Planificación de la producción	Código del Proc.	LM-P-PO-PP-03
	Procedimiento:	Control de inventarios	Versión:	V1
			Fecha:	15/06/2019
		Página N.º	4 de 7	

DEFINICIONES		
Nº	TÉRMINO	DEFINICIÓN
1	Método FIFO	El método FIFO (First in, first out), también conocido como PEPS (Primeras en Entrar Primeras en Salir), se basa en que aquellas mercaderías que ingresaron primero, son aquellas mercaderías que deben salir primero.

6. PROCEDIMIENTO

Nº	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	<i>Inspección de bienes de inventario</i>	Encargado de bodega
	La inspección de los productos debe realizarse conjuntamente con el proveedor del bien y se verifica principalmente: Especificaciones de producto, cantidad y estado físico, que no tengan deterioros por transporte y una vez inspeccionados los productos comprados, los calificados como idóneos para el proceso productivo esperan para su ingreso a bodega. Registra la información correspondiente y las novedades detectadas en el formato de registro de ingreso-egreso de mercancía.	
2	<i>Valorización de la mercancía</i>	Encargado de bodega
	Cuando ingresa el producto a bodega, se receipta la factura original, y se procede a registrar: -Fecha de adquisición o venta de los productos -Número de unidades vendidas o adquiridas -Precio de adquisición de cada unidad.	



INDUSTRIA LECHERÍA MILK

Proceso:	Planificación de la producción	Código del Proc.	LM-P-PO-PP-03
		Versión:	V1
Procedimiento:	Control de inventarios	Fecha:	15/06/2019
		Página N.º	5 de 7

3	<p style="text-align: center;"><i>Registro de entradas de mercancía</i></p> <p>Se identifica el lugar asignado para el bodegaje, y se anota en el Registro de Ingreso-Egreso de Mercancía, la cantidad adquirida y su precio de compra. El producto de ambas cantidades nos dará el valor de esa mercancía en nuestro almacén.</p> <p>Para conocer el valor total de nuestro almacén basta con sumar las cantidades resultantes de cada nueva entrada.</p>	Encargado de bodega
4	<p style="text-align: center;"><i>Registro de salidas de mercancía</i></p> <p>Cada vez que se efectúe una salida de productos de nuestro almacén la iremos descontando de aquella partida más antigua, pasando a la siguiente en el tiempo en el caso de que no haya suficiente producto para completar la salida.</p> <p>Se debe tomar en cuenta del despacho de mercadería, de acuerdo al método FIFO (Primero en entrar, primero en salir).</p>	Encargado de bodega
5	<p style="text-align: center;"><i>Cálculo del valor de la bodega actual</i></p> <p>El valor de nuestro almacén en ese momento será el que resulte de sumar la cantidad que nos quede de las partidas restantes a su precio correspondiente.</p> <p>Cabe mencionar que, para cada producto, se tiene límites de producto en stock, por cuanto, el exceso de productos en stock será sancionado.</p>	Encargado de bodega
6	<p style="text-align: center;"><i>Toma física de Inventario</i></p> <p>Anualmente, se hace verificación total de responsabilidades individuales de los bienes en stock.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se hacen tomas selectivas de bienes de consumo, para ajustes - Se hace consolidación de inventario general de productos - Cada 31 de diciembre se hace el cierre en el sistema 	Encargado de bodega

	INDUSTRIA LECHERÍA MILK			
	Proceso:	Planificación de la producción	Código del Proc.	LM-P-PO-PP-03
			Versión:	V1
	Procedimiento:	Control de inventarios	Fecha:	15/06/2019
Página N.º			6 de 7	

7. FORMATOS Y REGISTROS

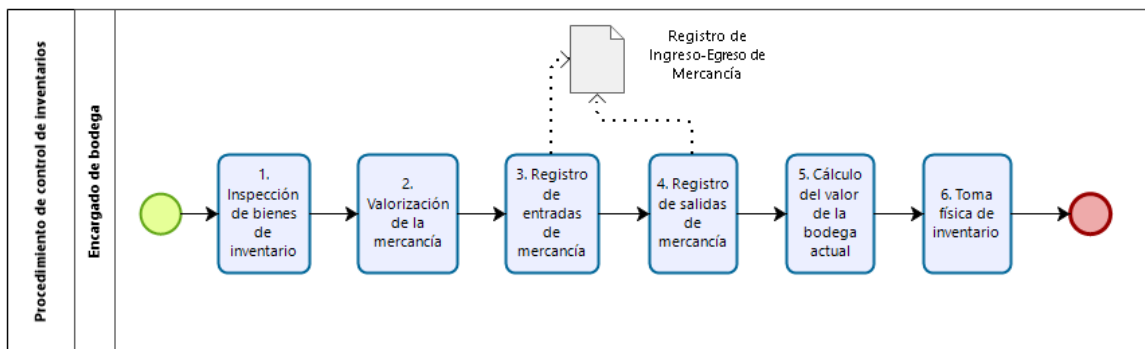
NOMBRE DEL DOCUMENTO			ORIGEN		TIPO		LUGAR
CÓDIGO	NOMBRE	V.VIGENTE	INT	EXT	IMP	DIG	ARCHIVO
N/A	Registro de Ingreso-Egreso de Mercancía	N/A	X			X	Electrónico

8. INDICADORES DEL PROCEDIMIENTO

Nº	NOMBRE	FÓRMA DE CÁLCULO
1	Nivel de stock en bodega de despacho-planta	$S = \frac{NSM}{NSO} = x100\%$

9. ANEXOS

A. DIAGRAMA DE FLUJO





MACROPROCESO: PROCESOS OPERATIVOS
PROCESO: RECEPCIÓN DE LA MATERIA PRIMA
PROCEDIMIENTO: RECEPCIÓN DE LECHE CRUDA

VERSIÓN: 01

	<i>Nombre/ Cargo</i>	<i>Firma:</i>	<i>Fecha:</i>
<i>Elaborado por:</i>	Ma. Belén Paillacho		
<i>Revisado por:</i>	Sra. Jova Guevara/ <i>Jefe de Producción Industria Lechería Milk</i>		
<i>Aprobado por:</i>	Ing. Wilmer Guevara/ <i>Gerente General Industria Lechería Milk</i>		

	INDUSTRIA LECHERÍA MILK			
	Proceso:	Recepción de la materia prima	Código del Proc.	LM-P-PO-RMP-01
	Procedimiento:	Recepción de leche cruda	Versión:	V1
			Fecha:	15/06/2019
		Página N.º	2 de 7	

CONTROL E HISTORIAL DE CAMBIOS

Versión	Sección	Descripción del Cambio	Fecha de actualización
V1	-	Edición original	

	INDUSTRIA LECHERÍA MILK			
	Proceso:	Recepción de la materia prima	Código del Proc.	LM-P-PO-PP-03
			Versión:	V1
	Procedimiento:	Recepción de leche cruda	Fecha:	15/06/2019
Página N.º			3 de 7	

1. OBJETIVO

Dar las pautas para la recepción e inspección de leche cruda de ganado bovino, con el fin de verificar que cumplen con los estándares de calidad definidos por la industria Lechería Milk.

2. REFERENCIAS

NORMA ISO 9001:2015 Sistemas de Gestión de Calidad - Requisitos

3. ALCANCE

Este procedimiento aplica para la recepción y la inspección de leche cruda de ganado bovino. Cubre desde la llegada del producto a la planta de procesamiento por parte de un proveedor externo hasta su aceptación o rechazo.

4. RESPONSABILIDADES

- Jefe de producción
- Inspectores de calidad
- Proveedores

5. DEFINICIONES Y ABREVIATURAS

ABREVIATURAS		
Nº	TÉRMINO	DEFINICIÓN
1	SGC	Sistema de Gestión de Calidad
2	NTE INEN 9:2012	Norma Técnica Ecuatoriana de Leche cruda. Requisitos

	INDUSTRIA LECHERÍA MILK			
	Proceso:	Recepción de la materia prima	Código del Proc.	LM-P-PO-PP-03
	Procedimiento:	Recepción de leche cruda	Versión:	V1
			Fecha:	15/06/2019
		Página N.º	4 de 7	

DEFINICIONES		
Nº	TÉRMINO	DEFINICIÓN
1	Proveedores	Es la persona natural o jurídica nacional o extranjera, que se encuentra inscrita en el RUC, de conformidad con esta ley, habilitada para proveer bienes, ejecutar obras y prestar servicios, incluidos los de consultoría, requeridos por las entidades contratantes.
2	Materia prima	Una materia prima es todo bien que es transformado durante un proceso de producción hasta convertirse en un bien de consumo.
3	Control	Comprobación, inspección, fiscalización o intervención por parte de la Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro con el fin de asegurar la inocuidad de la leche cruda.
4	Desinfección	Proceso mediante el cual, a partir del uso de sustancias desinfectantes, se disminuye la carga bacteriana de un espacio o superficie hasta niveles que no sean perjudiciales para la salud.
5	Industria láctea	Sector de la industria que tiene como materia prima la leche cruda procedente de la especie bovina
6	Leche cruda de vaca	Producto de la secreción normal de las glándulas mamarias, obtenida a partir del ordeño íntegro e higiénico de vacas sanas, sin adición ni sustracción alguna, exento de calostro y libre de materias extrañas a su naturaleza, destinada al consumo humano en su forma natural o a la elaboración de subproductos.
7	Centro de acopio	Establecimiento donde se reúnen y almacenan la producción de varios productores de leche y cuentan con infraestructura equipos y materiales que permitan mantener una temperatura de 2° a 4°C y la inocuidad de la leche cruda; así mismo, el centro de acopio debe contar al menos con áreas definidas para: recepción, análisis, enfriamiento y entrega.
8	Muestra	Porción de material o cantidad representativa extraída al azar de un lote

	INDUSTRIA LECHERÍA MILK			
	Proceso:	Recepción de la materia prima	Código del Proc.	LM-P-PO-PP-03
			Versión:	V1
	Procedimiento:	Recepción de leche cruda	Fecha:	15/06/2019
			Página N.º	5 de 7

6. PROCEDIMIENTO

Nº	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	<i>Registros de medios de transporte</i>	Jefe de calidad
	Se receipta los documentos principales, de los proveedores, cumplir con las normas establecidas y proceder a ingresar a la industria.	
2	<i>Toma de muestra</i>	Jefe de calidad
	Analizar la calidad de la leche tomando una muestra de acuerdo con el procedimiento control de calidad de materia prima.	
3	<i>Interpretaciones de resultados</i>	Jefe de calidad
	Se revisa e interpreta los resultados obtenidos en la muestra tomada de la leche cruda. Si la leche no cumple con los parámetros que exige la norma NTE INEN 9:2012, se procederá al rechazo de la leche, caso contrario se acepta	
4	<i>Cuantificar el número de litros de leche a receiptarse</i>	Jefe de calidad
	Con la ayuda de la regleta de medición, cuantificar los litros de leche por cada proveedor y registrarla en la hoja de control de cada proveedor, emitir el recibo respectivo.	
5	<i>Descarga de la leche</i>	Jefe de calidad
	Una vez verificado el número de litros se procede a la descarga de la leche en la tina 1.	

	INDUSTRIA LECHERÍA MILK			
	Proceso:	Recepción de la materia prima	Código del Proc.	LM-P-PO-PP-03
			Versión:	V1
	Procedimiento:	Recepción de leche cruda	Fecha:	15/06/2019
Página N.º			6 de 7	

7. FORMATOS Y REGISTROS

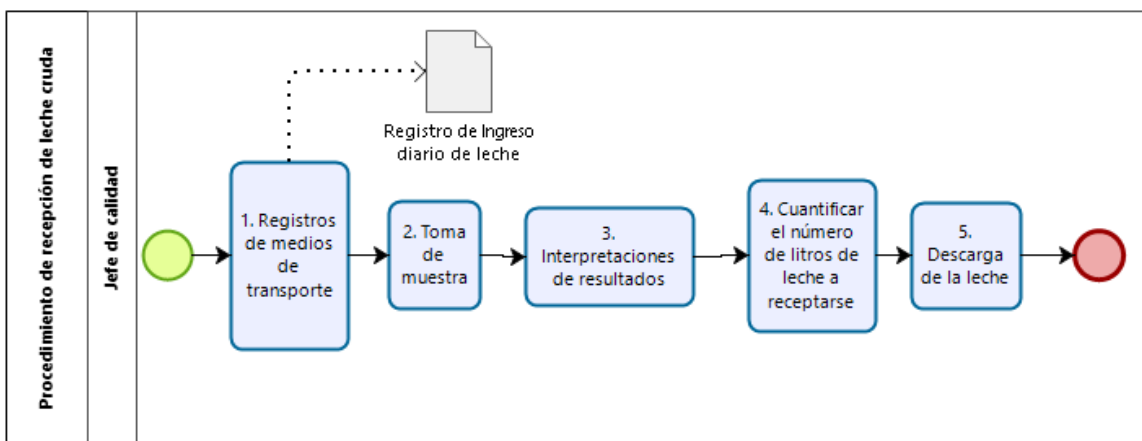
NOMBRE DEL DOCUMENTO			ORIGEN		TIPO		LUGAR
CÓDIGO	NOMBRE	V.VIGENTE	INT	EXT	IMP	DIG	ARCHIVO
N/A	Registro de Ingreso diario de leche	N/A	X			X	Electrónico

8. INDICADORES DEL PROCEDIMIENTO

Nº	NOMBRE	FÓRMA DE CÁLCULO
	Captación diaria de leche que ingresan a la planta procesadora	$NLID = \frac{NLRD}{NLM} * 100\%$

9. ANEXOS

A. DIAGRAMA DE FLUJO





MACROPROCESO: PROCESOS OPERATIVOS
PROCESO: RECEPCIÓN DE LA MATERIA PRIMA
PROCEDIMIENTO: RECEPCIÓN DE OTROS INSUMOS

VERSIÓN: 01

	Nombre/ Cargo	Firma:	Fecha:
Elaborado por:	Ma. Belén Paillacho		
Revisado por:	Sra. Jova Guevara/ <i>Jefe de Producción Industria Lechería Milk</i>		
Aprobado por:	Ing. Wilmer Guevara/ <i>Gerente General Industria Lechería Milk</i>		

	INDUSTRIA LECHERÍA MILK			
	Proceso:	Recepción de la materia prima	Código del Proc.	LM-P-PO-RMP-02
			Versión:	V1
	Procedimiento:	Recepción de otros insumos	Fecha:	15/06/2019
Página N.º			2 de 6	

CONTROL E HISTORIAL DE CAMBIOS

Versión	Sección	Descripción del Cambio	Fecha de actualización
V1	-	Edición original	

	INDUSTRIA LECHERÍA MILK			
	Proceso:	Recepción de la materia prima	Código del Proc.	LM-P-PO-RMP-02
			Versión:	V1
	Procedimiento:	Recepción de otros insumos	Fecha:	15/06/2019
Página N.º			3 de 6	

1. OBJETIVO

Dar las pautas para la recepción e inspección de los insumos necesarios para la elaboración de los productos lácteos, con el fin de verificar que cumplen con los estándares de calidad definidos por la industria Lechería Milk.

2. REFERENCIAS

NORMA ISO 9001:2015 Sistemas de Gestión de Calidad - Requisitos

3. ALCANCE

Este procedimiento aplica para la recepción y la inspección insumos necesarios para la elaboración de los productos lácteos. Cubre desde la llegada del producto a la planta de procesamiento por parte de un proveedor externo hasta su aceptación o rechazo.

4. RESPONSABILIDADES

- Jefe de producción
- Departamento de compras

5. DEFINICIONES Y ABREVIATURAS

ABREVIATURAS		
Nº	TÉRMINO	DEFINICIÓN
1	SGC	Sistema de Gestión de Calidad
2	RUC	Registro Único del Contribuyente

	INDUSTRIA LECHERÍA MILK			
	Proceso:	Recepción de la materia prima	Código del Proc.	LM-P-PO-RMP-02
	Procedimiento:	Recepción de otros insumos	Versión:	V1
			Fecha:	15/06/2019
		Página N.º	4 de 6	

DEFINICIONES		
Nº	TÉRMINO	DEFINICIÓN
1	Proveedores	Es la persona natural o jurídica nacional o extranjera, que se encuentra inscrita en el RUC, de conformidad con esta Ley, habilitada para proveer bienes, ejecutar obras y prestar servicios, incluidos los de consultoría, requeridos por las Entidades Contratantes.
2	Materia prima	Son las de pequeño tamaño, poco volumen de recursos y con un número de empleados inferior a 50. En la pequeña empresa ocurre un fenómeno interesante: el administrador, generalmente el propietario, reúne el mando de las diferentes áreas funcionales de la empresa (como el área comercial, producción, financiera, de personal), ya que no existe un segundo nivel directivo para esas responsabilidades.

6. PROCEDIMIENTO

Nº	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	<i>Verificación de existencias en stock</i>	Jefe de producción
	El jefe de producción es el responsable de la verificación de insumos que se encuentran en bodega, cuando la cantidad de los insumos sean mínimo se deberá comunicar al departamento de compras, con una semana de anticipación	
2	<i>Realizar la solicitud de insumos para producción</i>	Jefe de compras
	Se debe realizar con anterioridad el pedido de insumos que se van a utilizar en la preparación de los productos lácteos.	

	INDUSTRIA LECHERÍA MILK			
	Proceso:	Recepción de la materia prima	Código del Proc.	LM-P-PO-RMP-02
	Procedimiento:	Recepción de otros insumos	Versión:	V1
			Fecha:	15/06/2019
		Página N.º	5 de 6	

	<i>Verificación de posibles proveedores</i>		
3	Constata los proveedores calificados en cuanto a calidad, tiempo de entrega y precio para realizar el pedido respectivo		Jefe de compras
	<i>Realización del pedido</i>		
4	Se contacta con el proveedor elegido, se realiza el pedido, se acuerda plazos de entregas y precios		Jefe de compras
	<i>Recepción de pedido</i>		
5	En el plazo acordado inicialmente se receipta los insumos controlando la calidad y cantidad		Jefe de producción

7. FORMATOS Y REGISTROS

NOMBRE DEL DOCUMENTO			ORIGEN		TIPO		LUGAR
CÓDIGO	NOMBRE	V.VIGENTE	INT	EXT	IMP	DIG	ARCHIVO
N/A	Registro de Insumos devueltos por calidad						

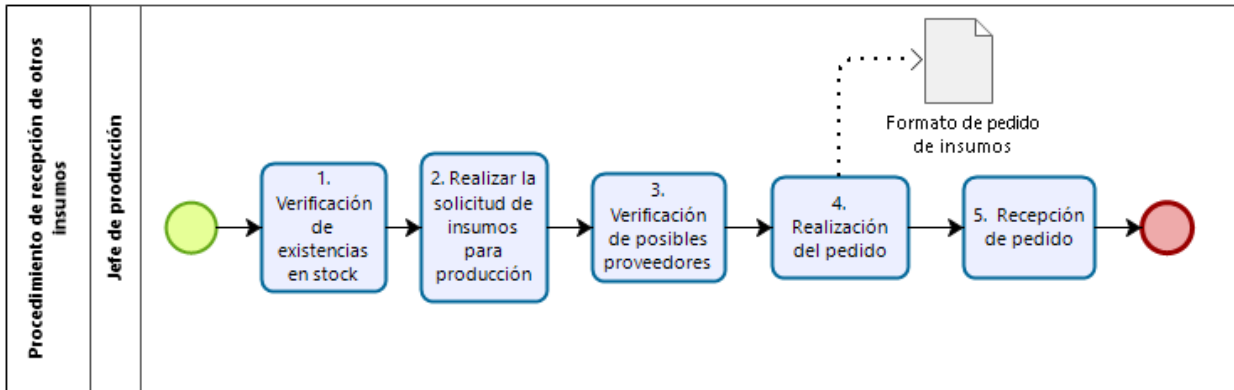
8. INDICADORES DEL PROCEDIMIENTO

Nº	NOMBRE	FÓRMA DE CÁLCULO
1	Insumos devueltos por calidad.	$IDC = \frac{NIDC}{NP} * 100$

	INDUSTRIA LECHERÍA MILK			
	Proceso:	Recepción de la materia prima	Código del Proc.	LM-P-PO-RMP-02
	Procedimiento:	Recepción de otros insumos	Versión:	V1
			Fecha:	15/06/2019
		Página N.º	6 de 6	

9. ANEXOS

A. DIAGRAMA DE FLUJO






MACROPROCESO: PROCESOS OPERATIVOS

PROCESO: COMERCIALIZACIÓN DEL PRODUCCIÓN

PROCEDIMIENTO: ATENCIÓN AL CLIENTE INSITU

VERSIÓN: 01

	Nombre/ Cargo	Firma:	Fecha:
Elaborado por:	Ma. Belén Paillacho		
Revisado por:	Sra. Jova Guevara/ <i>Jefe de Producción Industria Lechería Milk</i>		
Aprobado por:	Ing. Wilmer Guevara/ <i>Gerente General Industria Lechería Milk</i>		

	INDUSTRIA LECHERÍA MILK			
	Proceso:	Comercialización del producto	Código del Proc.	LM-P-PO-CP-01
	Procedimiento:	Atención al cliente insitu	Versión:	V1
			Fecha:	15/06/2019
		Página N.º	2 de 7	

CONTROL E HISTORIAL DE CAMBIOS

Versión	Sección	Descripción del Cambio	Fecha de actualización
V1	-	Edición original	

	INDUSTRIA LECHERÍA MILK			
	Proceso:	Comercialización del producto	Código del Proc.	LM-P-PO-CP-01
			Versión:	V1
	Procedimiento:	Atención al cliente insitu	Fecha:	15/06/2019
Página N.º			3 de 7	

1. OBJETIVO

El objetivo de este procedimiento es definir las pautas para la gestión de los reclamos y/o sugerencias de los clientes, sus necesidades de post venta y la medición de su satisfacción con respecto al producto y servicio otorgado, con el fin de detectar puntos de mejora y retroalimentar los procesos.

2. REFERENCIAS

NORMA ISO 9001:2015 Sistemas de Gestión de Calidad - Requisitos

3. ALCANCE

Este procedimiento es aplicable a las necesidades de todos los clientes, desde que éste solicita información acerca de un producto y/o servicio, hasta lograr la aprobación del producto adquirido, a través de los procesos de venta, entrega, cobranza y post venta.

4. RESPONSABILIDADES

- Secretaria

5. DEFINICIONES Y ABREVIATURAS

ABREVIATURAS		
Nº	TÉRMINO	DEFINICIÓN
1	SGC	Sistema de Gestión de Calidad



INDUSTRIA LECHERÍA MILK

Proceso:	Comercialización del producto	Código del Proc.:	LM-P-PO-CP-01
		Versión:	V1
Procedimiento:	Atención al cliente insitu	Fecha:	15/06/2019
		Página N.º	4 de 7

DEFINICIONES

Nº	TÉRMINO	DEFINICIÓN
1	Ser siempre cortés	El cliente es cada vez más exigente, y quiere ser tratado como una persona única y especial. Los elementos de comunicación verbal, y especialmente no verbal (una sonrisa, la mirada, los gestos, etc.) tienen una gran importancia en este sentido.
2	Mantener siempre el rol profesional	Ser un buen profesional significa que “haces lo que tienes que hacer, de la manera como lo tienes que hacer, siempre y con todo el mundo”. Se tiene que intentar dar el mejor servicio posible a todos los clientes y todos los días. Para esto es importante que todo el mundo sepa lo que tiene que hacer y cuáles son los niveles de calidad esperados. Los clientes quieren ser atendidos con los cinco sentidos, y solo la profesionalidad os da garantías de que los vamos a utilizar
3	Dar seguridad al cliente	Podemos conseguir que el cliente se sienta seguro si nos ganamos su confianza. Esto pasa por no engañar nunca al cliente, lo que puede obligarnos a renunciar a la venta de algún servicio en un momento determinado. Es más prioritario conseguir clientes que conseguir ventas.
4	Ser extremadamente accesibles	Ser accesibles físicamente, pero también actitudinal mente. Una recepcionista que tenga una actitud accesible es aquella que cuando el cliente entra por la puerta, le acompaña con la mirada ofreciéndose a ayudarlo en lo que necesita e invitándole a que le comente cualquier cosa. Una recepcionista con una actitud poco accesible es aquella que cuando entra un cliente no levanta la cabeza del ordenador o se da media vuelta para intentar evitarlo y que no le moleste.

	INDUSTRIA LECHERÍA MILK			
	Proceso:	Comercialización del producto	Código del Proc.	LM-P-PO-CP-01
	Procedimiento:	Atención al cliente insitu	Versión:	V1
			Fecha:	15/06/2019
		Página N.º	5 de 7	

6. PROCEDIMIENTO

Nº	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	<i>Saludo al cliente</i>	Secretaria
	El personal de atención al cliente, dialoga con los clientes con el fin de conocer sus necesidades a cubrir.	
2	<i>Dar a conocer los productos y características</i>	Secretaria
	Se procede a dar una explicación sobre los productos producidos en la empresa, los convenios, las certificaciones y normas de calidad con las cuales se rige la empresa.	
3	<i>Analizar los requerimientos del cliente</i>	Secretaria
	Analizar los requerimientos del cliente, se ofrece los productos que estén más acorde a sus necesidades. En caso de requerimiento por parte del cliente, la persona que lo atiende le llevará a una visita técnica por la planta de producción (si las condiciones lo permiten), en la cual el jefe de producción explicará el proceso.	
4	<i>Toma de datos del cliente</i>	Secretaria
	Se procede a tomar los datos del cliente; teléfono, dirección electrónica, volumen del pedido, forma de pago, lugar, fecha y hora de entrega.	
5	<i>Generación de la orden del pedido</i>	Jefe de Producción
	Con la recepción de todos los datos del cliente, el jefe de producción genera las órdenes de pedidos, las cuales son enviadas al jefe de ventas y jefe de calidad para dar seguimiento a la orden.	
6	<i>Aviso de entrega</i>	Vendedor
	El personal de atención al cliente realiza, verificación de datos mediante llamadas telefónicas, previa entrega del despacho del producto requerido.	

	INDUSTRIA LECHERÍA MILK			
	Proceso:	Comercialización del producto	Código del Proc.	LM-P-PO-CP-01
			Versión:	V1
	Procedimiento:	Atención al cliente insitu	Fecha:	15/06/2019
Página N.º			6 de 7	

7. FORMATOS Y REGISTROS

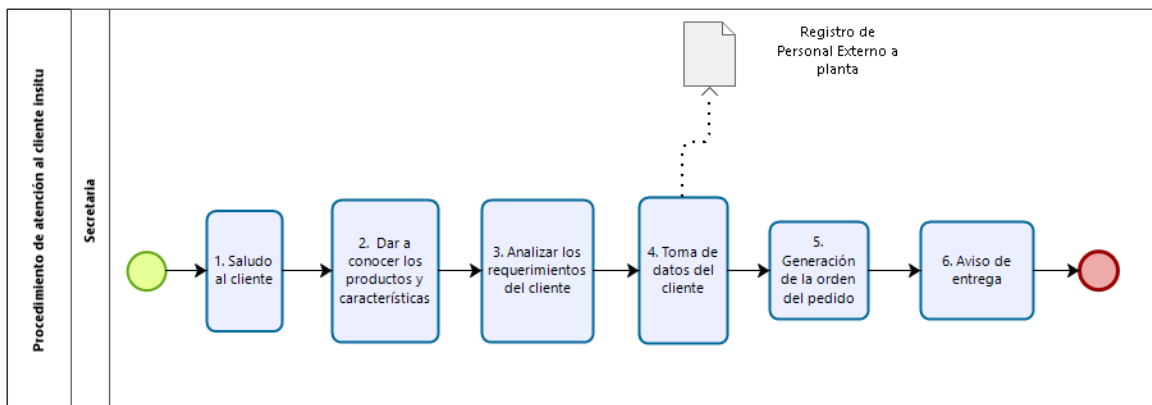
NOMBRE DEL DOCUMENTO			ORIGEN		TIPO		LUGAR
CÓDIGO	NOMBRE	V.VIGENTE	INT	EXT	IMP	DIG	ARCHIVO
N/A	Registro de Ingreso de Personal Externo a planta	N/A	X		X		Guardianía

8. INDICADORES DEL PROCEDIMIENTO

Nº	NOMBRE	FÓRMA DE CÁLCULO
1	Número de clientes satisfechos	$SC = \frac{NCS}{NCT} = x100\%$

9. ANEXOS

A. DIAGRAMA DE FLUJO





MACROPROCESO: PROCESOS OPERATIVOS

PROCESO: COMERCIALIZACIÓN DEL PRODUCTO

PROCEDIMIENTO: VENTA Y DISTRIBUCIÓN DEL PRODUCTO

VERSIÓN: 01

	Nombre/ Cargo	Firma:	Fecha:
Elaborado por:	Ma. Belén Paillacho		
Revisado por:	Sra. Jova Guevara/ <i>Jefe de Producción Industria Lechería Milk</i>		
Aprobado por:	Ing. Wilmer Guevara/ <i>Gerente General Industria Lechería Milk</i>		

	INDUSTRIA LECHERÍA MILK			
	Proceso:	Comercialización del producto	Código del Proc.	LM-P-PO-CP-02
	Procedimiento:	Venta y distribución del producto	Versión:	V1
			Fecha:	15/06/2019
		Página N.º	2 de 7	

CONTROL E HISTORIAL DE CAMBIOS

Versión	Sección	Descripción del Cambio	Fecha de actualización
V1	-	Edición original	

	INDUSTRIA LECHERÍA MILK			
	Proceso:	Comercialización del producto	Código del Proc.	LM-P-PO-CP-02
	Procedimiento:	Venta y distribución del producto	Versión:	V1
			Fecha:	15/06/2019
		Página N.º	3 de 7	

1. OBJETIVO

Establecer las actividades que integran el proceso de venta y distribución de los productos propiedad de la Industria Lechería Milk, estos estén en la planta de procesamiento o en los puntos de distribución. Asegurando la preservación del producto hasta la entrega al destinatario.

2. REFERENCIAS

NORMA ISO 9001:2015 Sistemas de Gestión de Calidad - Requisitos

3. ALCANCE

Este procedimiento es de aplicable a todas las actividades de venta y distribución de los productos, desde la recepción de documentos fuente para entregas y/o recolección de devoluciones del cliente, organización de rutas de entrega y termina con la recolección de los comprobantes de entrega al cliente.

4. RESPONSABILIDADES

- Jefe de producción
- Jefe de calidad
- Vendedores

5. DEFINICIONES Y ABREVIATURAS

ABREVIATURAS		
Nº	TÉRMINO	DEFINICIÓN
1	SGC	Sistema de Gestión de Calidad



INDUSTRIA LECHERÍA MILK

Proceso:	Comercialización del producto	Código del Proc.	LM-P-PO-CP-02
		Versión:	V1
Procedimiento:	Venta y distribución del producto	Fecha:	15/06/2019
		Página N.º	4 de 7

DEFINICIONES

Nº	TÉRMINO	DEFINICIÓN
1	Estrategia de la fuerza de ventas	<p>La estrategia es lo que hay que planificar y llevar a cabo para conseguir los objetivos y metas propuestas.</p> <p>Afecta a todos los aspectos de la venta (organización, personal, método de trabajo, medios de trabajo, canales de información, alianzas, etc.)</p>
2	Estructura/organización de la fuerza de ventas	Tipo de organización elegida más adecuada para conseguir los objetivos: por zonas geográficas, por tipo de clientes, por gama, tipo de productos, servicios, por marca, por familia de productos. etc.
3	Conocimientos	La venta no es algo innato, se requiere información.
4	Actitud	Disposición al proceso de formación por parte del vendedor, esta etapa depende del vendedor y de su motivación.
5	Hábito	Aplicación, realización y repetición sistemática del método de trabajo establecido.

	INDUSTRIA LECHERÍA MILK			
	Proceso:	Comercialización del producto	Código del Proc.	LM-P-PO-CP-02
	Procedimiento:	Venta y distribución del producto	Versión:	V1
			Fecha:	15/06/2019
		Página N.º	5 de 7	

6. PROCEDIMIENTO

Nº	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	<i>Promoción del producto</i>	Vendedores
	La fuerza de ventas promocionará el producto en las principales cadenas y tiendas de la zona norte del país, Costa y Cuenca.	
2	<i>Toma del pedido al cliente</i>	Vendedor
	El cliente realiza el pedido del producto, mismo que deberá ser entregado en la fecha y hora establecida.	
3	<i>Comunicación del pedido a planta</i>	Vendedor
	El vendedor será el encargado de comunicar las unidades necesarias para completar el pedido, informando la fecha y hora de entrega establecida.	
4	<i>Despacho del pedido</i>	Jefe de producción
	EL jefe de producción es el encargado del despacho completo del pedido, asegurándose que el pedido esté acorde a los requerimientos del cliente	
5	<i>Distribución del producto</i>	Vendedor
	Se distribuye el producto solicitado a cada cliente, asegurándose que la calidad y servicio se cumpla de acuerdo a lo establecido	
6	<i>Evaluación de la calidad del producto por el cliente</i>	Cliente
	El cliente evaluará la calidad del producto recibida verificando parámetros de inocuidad y cantidad, cuando existe un producto no conforme se deberá comunicar al vendedor mismo que se encargará de la entrega del producto no conforme a la planta de producción.	

	INDUSTRIA LECHERÍA MILK			
	Proceso:	Comercialización del producto	Código del Proc.	LM-P-PO-CP-02
	Procedimiento:	Venta y distribución del producto	Versión:	V1
			Fecha:	15/06/2019
		Página N.º	6 de 7	

7. FORMATOS Y REGISTROS

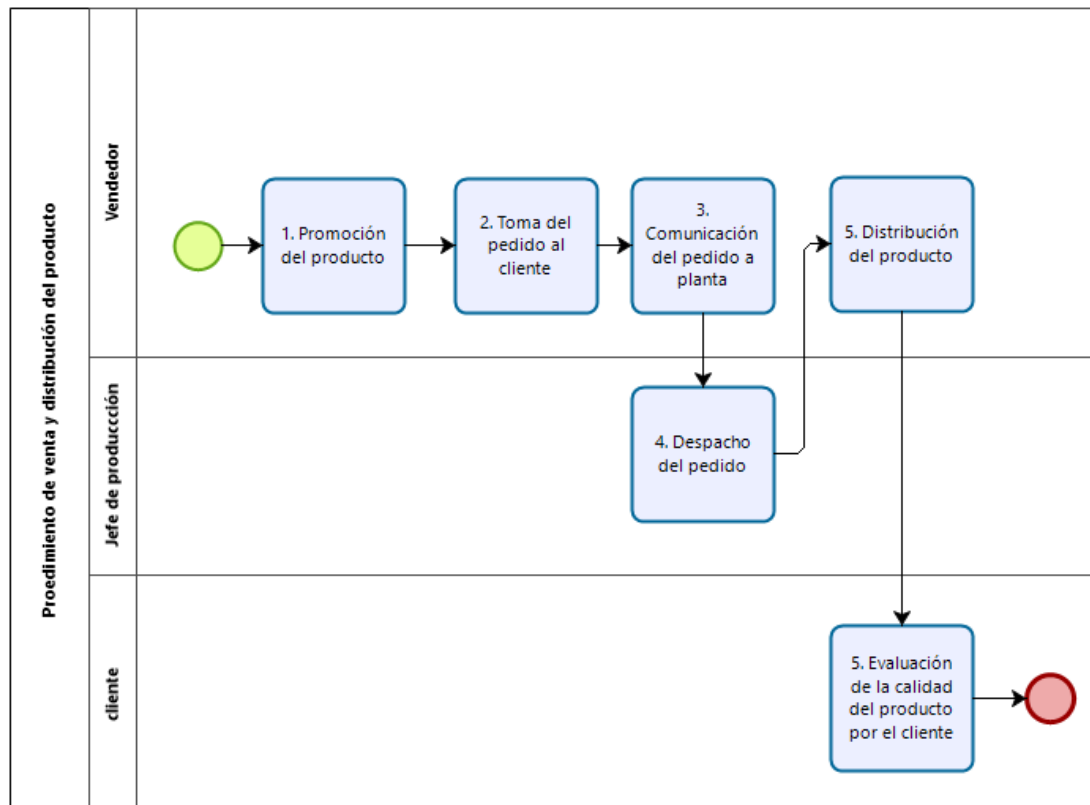
NOMBRE DEL DOCUMENTO			ORIGEN		TIPO		LUGAR
CÓDIGO	NOMBRE	V.VIGENTE	INT	EXT	IMP	DIG	ARCHIVO
N/A	N/A						

8. INDICADORES DEL PROCEDIMIENTO

Nº	NOMBRE	FÓRMA DE CÁLCULO
1	Cumplimiento del presupuesto de ventas	$CPV = \frac{MVA}{MVP} \times 100\%$

9. ANEXOS

A. DIAGRAMA DE FLUJO





MACROPROCESO: PROCESOS DE APOYO

PROCESO: CONTROL DE CALIDAD

PROCEDIMIENTO: CONTROL DE CALIDAD MATERIA PRIMA

VERSIÓN: 01

	Nombre/ Cargo	Firma:	Fecha:
Elaborado por:	Ma. Belén Paillacho		
Revisado por:	Sra. Jova Guevara/ <i>Jefe de Producción Industria Lechería Milk</i>		
Aprobado por:	Ing. Wilmer Guevara/ <i>Gerente General Industria Lechería Milk</i>		

	INDUSTRIA LECHERÍA MILK			
	Proceso:	Control de calidad	Código del Proc.	LM-P-PA-CC-01
	Procedimiento:	Control de calidad materia prima	Versión:	V1
			Fecha:	15/06/2019
		Página N.º	1 de 6	

CONTROL E HISTORIAL DE CAMBIOS

Versión	Sección	Descripción del Cambio	Fecha de actualización
V1	-	Edición original	

	INDUSTRIA LECHERÍA MILK			
	Proceso:	Control de calidad	Código del Proc.	LM-P-PA-CC-01
	Procedimiento:	Control de calidad materia prima	Versión:	V1
			Fecha:	15/06/2019
		Página N.º	2 de 6	

1. OBJETIVO

Establecer los lineamientos necesarios para identificar, preparar e inspeccionar la calidad de la materia prima receptada para la elaboración de los productos lácteos bajo la marca “La Veci”.

2. REFERENCIAS

NORMA ISO 9001:2015 Sistemas de Gestión de Calidad - Requisitos

3. ALCANCE

Este procedimiento se aplica para el control de la calidad de la materia prima, y las actividades que influyen y afectan a la calidad de los productos lácteos en cada una de sus fases.

4. RESPONSABILIDADES

- Jefe de calidad
- Jefe de producción
- Operarios

5. DEFINICIONES Y ABREVIATURAS

ABREVIATURAS		
Nº	TÉRMINO	DEFINICIÓN
1	RPM	Recepción de materia prima
2	RLC	Recepción de leche cruda
3	RT	Responsable técnico
4	A	Analista
5	CBT	Contaje bacteriano total
6	AFQ	Análisis físico químico

	INDUSTRIA LECHERÍA MILK			
	Proceso:	Control de calidad	Código del Proc.	LM-P-PA-CC-01
	Procedimiento:	Control de calidad materia prima	Versión:	V1
			Fecha:	15/06/2019
		Página N.º	3 de 6	

DEFINICIONES		
Nº	TÉRMINO	DEFINICIÓN
1	Leche cruda de vaca	Producto de la secreción normal de las glándulas mamarias, obtenida a partir del ordeño integro e higiénico de vacas sanas, sin adición ni sustracción alguna, exento de calostro y libre de materias extrañas a su naturaleza; esta denominación se aplica para la leche que no ha sufrido modificación.
2	Muestra	Porción de material o cantidad representativa extraída al azar de un lote.
3	Lote	Cualquier cantidad de material de características similares, provenientes de una fuente común.
4	Muestreador o encargado del muestreo	Persona que realiza el muestreo en lugares tales como predios o granjas, centros de acopio, sitios recolectores de las plantas procesadoras de leche, u otro sitio en el que se transporte o almacene leche cruda, los cuales deben cuidar que las condiciones de la toma de muestra y transporte hasta el laboratorio no alteren la calidad de muestra.
5	Muestreo	Procedimiento mediante el cual se recolectarán las muestras representativas de un lote para el análisis de leche cruda.
6	Regla	Instrumento manual de medición de volumen, el cual deberá adaptarse y calibrarse al volumen y tipo de recipiente a medir, permitiendo la medida entre el 10% y el 100% del volumen nominal de la tina o tanque de refrigeración y el 100% del volumen nominal del tarro
7	Contra muestra	Cantidad representativa de la muestra extraída que quedará en poder de una tercera parte que deberá ser neutral, con la

	INDUSTRIA LECHERÍA MILK			
	Proceso:	Control de calidad	Código del Proc.	LM-P-PA-CC-01
	Procedimiento:	Control de calidad materia prima	Versión:	V1
			Fecha:	15/06/2019
		Página N.º	4 de 6	

		finalidad de que se puedan contrastar y definir en caso de controversia.
8	Conservante	Cualquier sustancia añadida a un alimento o muestra de alimento con el propósito de prevenir o redactar su deterioro.
9	Acidez	Exceso de iones de hidrógeno en una disolución acuosa, en relación con los que existen en el agua pura.

6. PROCEDIMIENTO

Nº	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	<i>Instrucciones de seguridad</i>	Jefe de calidad
	Antes de iniciar el proceso se toma de muestra de leche cruda el encargado debe lavarse las manos y los brazos con suficiente agua y jabón durante 1 minuto, a fin de retirar materias extrañas adheridas y reducir la carga microbiana, utilizar la indumentaria adecuada, y evitar el contacto de los ojos con el conservante.	
2	<i>Preparación de equipos, materiales y reactivos</i>	Jefe de calidad
	Se verifica que todos los instrumentos, materiales y reactivos se encuentren listos y preparados para realizar el procedimiento destinado	
3	<i>Preparación de la muestra</i>	Jefe de calidad
	<p>Previo a la realización de la toma de la muestra de leche cruda, se debe verificar la disponibilidad de todos los equipos e instrumentos a ser empleados en el procedimiento de muestreo, deben estar limpios, secos y esterilizados para el análisis fisicoquímicos y microbiológicos.</p> <p>La elección del método de esterilización dependerá de la naturaleza forma y tamaño del instrumental y de las condiciones de la toma de muestra.</p>	

	INDUSTRIA LECHERÍA MILK			
	Proceso:	Control de calidad	Código del Proc.	LM-P-PA-CC-01
	Procedimiento:	Control de calidad materia prima	Versión:	V1
			Fecha:	15/06/2019
		Página N.º	5 de 6	

4	<i>Inspección de los recipientes contenedores</i>	Jefe de calidad
	<p>Para leche envasada en varios recipientes, se tomará una muestra simple de cada envase o compuesta según el análisis a realizarse, seleccionando al azar el número de unidades de muestreo indicados, tomando como tamaño del lote el número total de recipientes en los cuales se encuentre contenida la leche.</p>	
5	<i>Toma de muestras de leche en tarros, bidones y tanques fríos</i>	Jefe de calidad
	<p>Para este caso, la medición de volumen, la agitación, medición de temperatura y la toma de la muestra se lo realiza de forma manual.</p> <p>Para realizar la toma de muestra se realiza los siguientes pasos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Medición de volumen 2. Agitación 3. Medición de temperatura 4. Toma de muestra <p>Para la toma de muestras de leche en silos y tanqueros se realiza el mismo procedimiento.</p> <p>De acuerdo a los análisis que se vayan a realizar en las muestras de leche, estas deberán ser recolectadas y conservadas de la siguiente manera:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Recolección y conservación de muestras para determinar CBT (Contaje Bacteriano Total). 2. Recolección y conservación de muestras para determinar suero, antibióticos, acidez y otras variables en el laboratorio. 3. Recolección y conservación de muestras para determinar características organolépticas, densidad, estabilidad proteica y otras variables in situ. 	

	INDUSTRIA LECHERÍA MILK			
	Proceso:	Control de calidad	Código del Proc.	LM-P-PA-CC-01
	Procedimiento:	Control de calidad materia prima	Versión:	V1
			Fecha:	15/06/2019
		Página N.º	6 de 6	

7. DOCUMENTOS Y REGISTROS

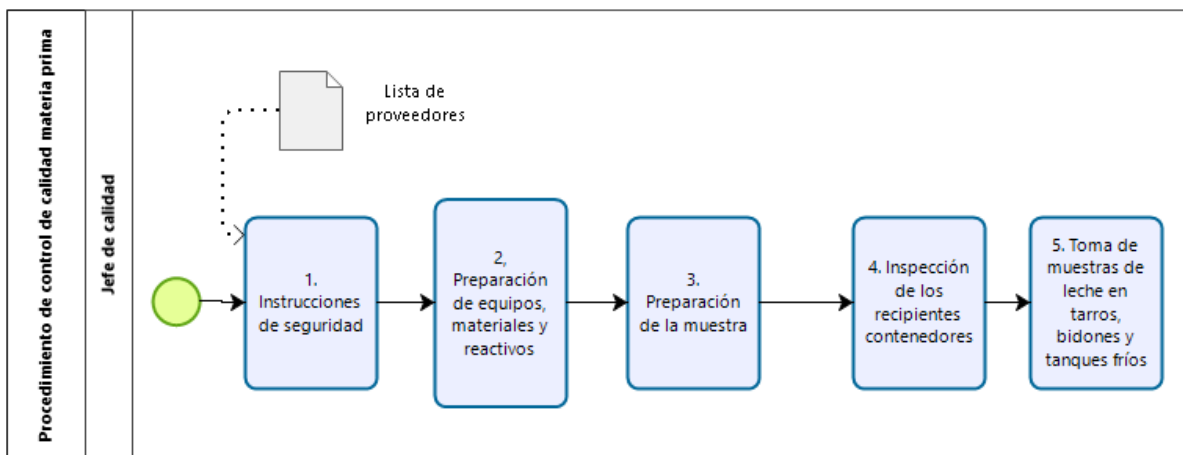
NOMBRE DEL DOCUMENTO			ORIGEN		TIPO		LUGAR
CÓDIGO	NOMBRE	V.VIGENTE	INT	EXT	IMP	DIG	ARCHIVO
N/A	Lista de Proveedores calificados	N/A	X			X	Electrónico

8. INDICADORES DEL PROCEDIMIENTO

Nº	NOMBRE	FÓRMA DE CÁLCULO
1	N/A	N/A

9. ANEXOS

A. DIAGRAMA DE FLUJO





MACROPROCESO: PROCESOS DE APOYO

PROCESO: CONTROL DE LA CALIDAD

PROCEDIMIENTO: CONTROL DE CALIDAD EN PRODUCTO TERMINADO

VERSIÓN: 01

	Nombre/ Cargo	Firma:	Fecha:
Elaborado por:	Ma. Belén Paillacho		
Revisado por:	Sra. Jova Guevara/ <i>Jefe de Producción Industria Lechería Milk</i>		
Aprobado por:	Ing. Wilmer Guevara/ <i>Gerente General Industria Lechería Milk</i>		

	INDUSTRIA LECHERÍA MILK			
	Proceso:	Control de calidad	Código del Proc.	LM-P-PA-CC-02
	Procedimiento:	Control de calidad en producto terminado	Versión:	V1
			Fecha:	15/06/2019
		Página N.º	1 de 6	

CONTROL E HISTORIAL DE CAMBIOS

Versión	Sección	Descripción del Cambio	Fecha de actualización
V1	-	Edición original	

	INDUSTRIA LECHERÍA MILK			
	Proceso:	Control de calidad	Código del Proc.	LM-P-PA-CC-02
			Versión:	V1
	Procedimiento:	Control de calidad en producto terminado	Fecha:	15/06/2019
Página N.º			2 de 6	

1. OBJETIVO

Establecer los lineamientos necesarios para identificar, preparar e inspeccionar la calidad productos propiedad de la Industria Lechería Milk, estos estén en la planta de procesamiento o en los puntos de distribución.

2. REFERENCIAS

NORMA ISO 9001:2015 Sistemas de Gestión de Calidad – Requisitos

CODEX STAN 283-1978 Norma General del Codex para el queso

NTE INEN 82:2011 Queso Mozzarella. Requisitos

3. ALCANCE

Este procedimiento se aplica para todas las actividades a ejecutarse para el control de la calidad de productos terminados y listos para la comercialización. Asegurando la preservación del producto hasta la entrega al destinatario.

4. RESPONSABILIDADES

- Técnico de laboratorio
- Jefe de producción
- Compras

	INDUSTRIA LECHERÍA MILK			
	Proceso:	Control de calidad	Código del Proc.	LM-P-PA-CC-02
	Procedimiento:	Control de calidad en producto terminado	Versión:	V1
			Fecha:	15/06/2019
		Página N.º	3 de 6	

5. DEFINICIONES Y ABREVIATURAS

ABREVIATURAS		
Nº	TÉRMINO	DEFINICIÓN
1	RPM	Recepción de materia prima
2	RLC	Recepción de leche cruda
3	RT	Responsable técnico
4	A	Analista
5	CBT	Contaje bacteriano total
6	AFQ	Análisis físico químico

DEFINICIONES		
Nº	TÉRMINO	DEFINICIÓN
1	Leche cruda de vaca	Producto de la secreción normal de las glándulas mamarias, obtenida a partir del ordeño integro e higiénico de vacas sanas, sin adición ni sustracción alguna, exento de calostro y libre de materias extrañas a su naturaleza; esta denominación se aplica para la leche que no ha sufrido modificación.
2	Muestra	Porción de material o cantidad representativa extraída al azar de un lote.
3	Lote	Cualquier cantidad de material de características similares, provenientes de una fuente común.
4	Muestreador o encargado del muestreo	Persona que realiza el muestreo en lugares tales como predios o granjas, centros de acopio, sitios recolectores de las plantas procesadoras de leche, u otro sitio en el que se transporte o almacene leche cruda, los cuales deben cuidar que las condiciones de la toma de muestra y transporte hasta el laboratorio no alteren la calidad de muestra.

	INDUSTRIA LECHERÍA MILK			
	Proceso:	Control de calidad	Código del Proc.	LM-P-PA-CC-02
	Procedimiento:	Control de calidad en producto terminado	Versión:	V1
			Fecha:	15/06/2019
		Página N.º	4 de 6	

5	Muestreo	Procedimiento mediante el cual se recolectarán las muestras representativas de un lote para el análisis de leche cruda.
6	Regla	Instrumento manual de medición de volumen, el cual deberá adaptarse y calibrarse al volumen y tipo de recipiente a medir, permitiendo la medida entre el 10% y el 100% del volumen nominal de la tina o tanque de refrigeración y el 100% del volumen nominal del tarro
7	Contra muestra	Cantidad representativa de la muestra extraída que quedará en poder de una tercera parte que deberá ser neutral, con la finalidad de que se puedan contrastar y definir en caso de controversia.
8	Conservante	Cualquier sustancia añadida a un alimento o muestra de alimento con el propósito de prevenir o redactar su deterioro.
9	Acidez	Exceso de iones de hidrógeno en una disolución acuosa, en relación con los que existen en el agua pura.

6. PROCEDIMIENTO

Nº	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	<i>Toma de muestra</i>	Jefe de calidad
	Antes de que las hormas de un mismo lote abandonen el área de moldeo, se debe tomar en cuenta la inspección, donde se debe tomar una muestra de 1 hormas y debe ser llevada al laboratorio para realizar los controles necesarios. Se troza la horma y se extrae una muestra de aproximadamente 10 gramos.	
2	<i>Medición de grasa y humedad</i>	Jefe de calidad
	La muestra mencionada se lo coloca en el medidor. Se toman los valores resultantes de porcentaje de grasa y humedad.	

	INDUSTRIA LECHERÍA MILK			
	Proceso:	Control de calidad	Código del Proc.	LM-P-PA-CC-02
	Procedimiento:	Control de calidad en producto terminado	Versión:	V1
			Fecha:	15/06/2019
		Página N.º	5 de 6	

3	<i>Medición de bacteriología</i>	Jefe de calidad
	Se lo realiza con el medidor de higiene. Luego se registra los valores.	
4	<i>Aceptación o rechazo del lote</i>	Jefe de calidad
	Si la muestra cumple con lo establecido a la norma CODEX STAN 283-1978 se acepta el lote, caso contrario se lo rechaza.	

7. DOCUMENTOS Y REGISTROS

NOMBRE DEL DOCUMENTO			ORIGEN		TIPO		LUGAR
CÓDIGO	NOMBRE	V.VIGENTE	INT	EXT	IMP	DIG	ARCHIVO
N/A	Registro de Inspección de Producto en Proceso	N/A	X			X	Electrónico

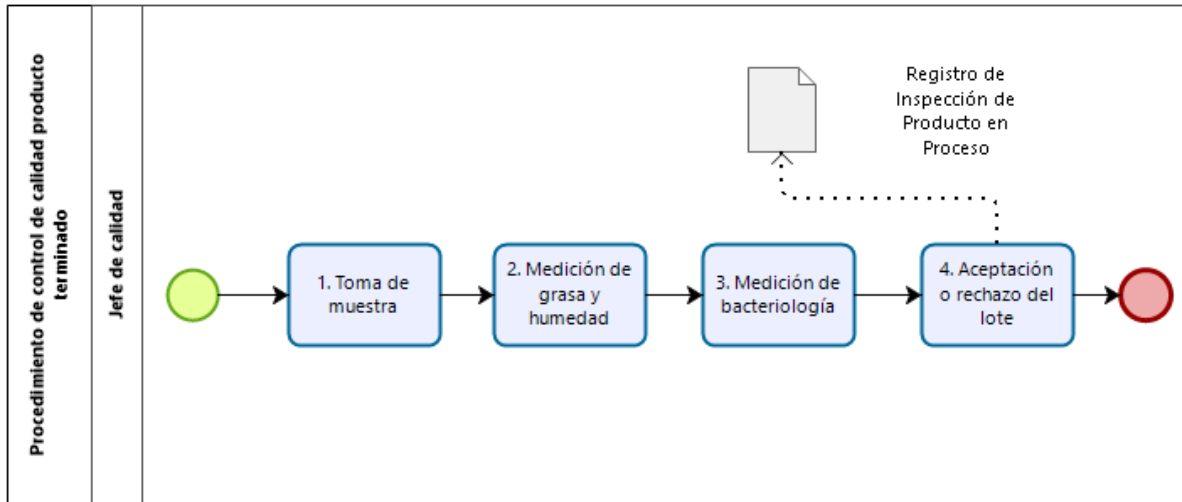
8. INDICADORES DEL PROCEDIMIENTO

Nº	NOMBRE	FÓRMA DE CÁLCULO
1	N/A	N/A

	INDUSTRIA LECHERÍA MILK			
	Proceso:	Control de calidad	Código del Proc.	LM-P-PA-CC-02
			Versión:	V1
	Procedimiento:	Control de calidad en producto terminado	Fecha:	15/06/2019
Página N.º			6 de 6	

9. ANEXOS

A. DIAGRAMA DE FLUJO





MACROPROCESO: PROCESOS DE APOYO

PROCESO: COMPRAS

PROCEDIMIENTO: SELECCIÓN DE PROVEEDORES

VERSIÓN: 01

	Nombre/ Cargo	Firma:	Fecha:
Elaborado por:	Ma. Belén Paillacho		
Revisado por:	Sra. Jova Guevara/ <i>Jefe de Producción Industria Lechería Milk</i>		
Aprobado por:	Ing. Wilmer Guevara/ <i>Gerente General Industria Lechería Milk</i>		

	INDUSTRIA LECHERÍA MILK			
	Proceso:	Compras	Código del Proc.	LM-PA-CO-01
	Procedimiento:	Selección de proveedores	Versión:	V1
			Fecha:	15/06/2019
		Página N.º	2 de 6	

CONTROL E HISTORIAL DE CAMBIOS

Versión	Sección	Descripción del Cambio	Fecha de actualización
V1	-	Edición original	

	INDUSTRIA LECHERÍA MILK			
	Proceso:	Compras	Código del Proc.	LM-PA-CO-01
	Procedimiento:	Selección de proveedores	Versión:	V1
			Fecha:	15/06/2019
		Página N.º	3 de 6	

1. OBJETIVO

Establecer las actividades que conlleven a seleccionar, evaluar a los proveedores para el suministro de bienes y/o servicios, garantizando transparencia e igualdad de oportunidades como satisfacción frente a los requerimientos y necesidades específicas de los procesos.

2. REFERENCIAS

NORMA ISO 9001:2015 Sistemas de Gestión de Calidad - Requisitos

3. ALCANCE

El presente procedimiento abarca la contratación de adquisición de bienes o servicios, consultoría, prestación de servicios personales, obra y suministro.

4. RESPONSABILIDADES

- Gerente General
- Jefe de producción
- Jefe de calidad

5. DEFINICIONES Y ABREVIATURAS

ABREVIATURAS		
Nº	TÉRMINO	DEFINICIÓN
1	SGC	Sistema de Gestión de Calidad

	INDUSTRIA LECHERÍA MILK			
	Proceso:	Compras	Código del Proc.	LM-PA-CO-01
	Procedimiento:	Selección de proveedores	Versión:	V1
			Fecha:	15/06/2019
		Página N.º	4 de 6	

DEFINICIONES		
Nº	TÉRMINO	DEFINICIÓN
1	Proveedores	Es la persona natural o jurídica nacional o extranjera, que se encuentra inscrita en el RUP, de conformidad con esta Ley, habilitada para proveer bienes, ejecutar obras y prestar servicios, incluidos los de consultoría, requeridos por las Entidades Contratantes.
2	Materia prima	Son las de pequeño tamaño, poco volumen de recursos y con un número de empleados inferior a 50. En la pequeña empresa ocurre un fenómeno interesante: el administrador, generalmente el propietario, reúne el mando de las diferentes áreas funcionales de la empresa (como el área comercial, producción, financiera, de personal), ya que no existe un segundo nivel directivo para esas responsabilidades.

6. PROCEDIMIENTO

Nº	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	<i>Convocatoria</i>	Secretaria
	Se realiza la convocatoria de proveedores de materia prima e insumos	
2	<i>Solicitar información de proveedores al departamento de compras</i>	Jefe de producción
	Se debe redactar un correo o envío de un comunicado al departamento de compras con el listado de los posibles proveedores de materia prima e insumos para elaboración de productos lácteos.	
3	<i>Enviar lista de proveedores</i>	Jefe de producción
	Enviar el listado de los proveedores que posee la empresa, en el que se detalle el nombre de la empresa, persona de contacto, teléfonos y actividad a la que se dedican	

	INDUSTRIA LECHERÍA MILK			
	Proceso:	Compras	Código del Proc.	LM-PA-CO-01
			Versión:	V1
	Procedimiento:	Selección de proveedores	Fecha:	15/06/2019
			Página N.º	5 de 6

4	<i>Realizar una planificación o cronograma</i>	Jefe de producción
	Realizar cronograma de evaluación documental a proveedores	
5	<i>Realizar evaluación documental</i>	Jefe de producción
	Se revisa el cumplimiento de los diferentes criterios que se deben cumplir para poder calificar como proveedores de la industria.	
6	<i>Dar a conocer los resultados de los proveedores aceptados para la industria</i>	Jefe de producción
	Se revisa resultados, datos y se da a conocer a cada uno de los proveedores los que han acreditado ser parte contratista o proveedor para la industria.	
7	<i>Hacer seguimiento</i>	Jefe de producción
	Realizar el respectivo seguimiento a los proveedores para calificación del desempeño, en sus tres meses de pruebas.	

7. FORMATOS Y REGISTROS

NOMBRE DEL DOCUMENTO			ORIGEN		TIPO		LUGAR
CÓDIGO	NOMBRE	V.VIGENTE	INT	EXT	IMP	DIG	ARCHIVO
N/A	Formato de pedido para calificación de proveedores	N/A	X			X	Electrónico
N/A	Formato de verificación de cumplimiento de requisitos	N/A	X			X	Electrónico

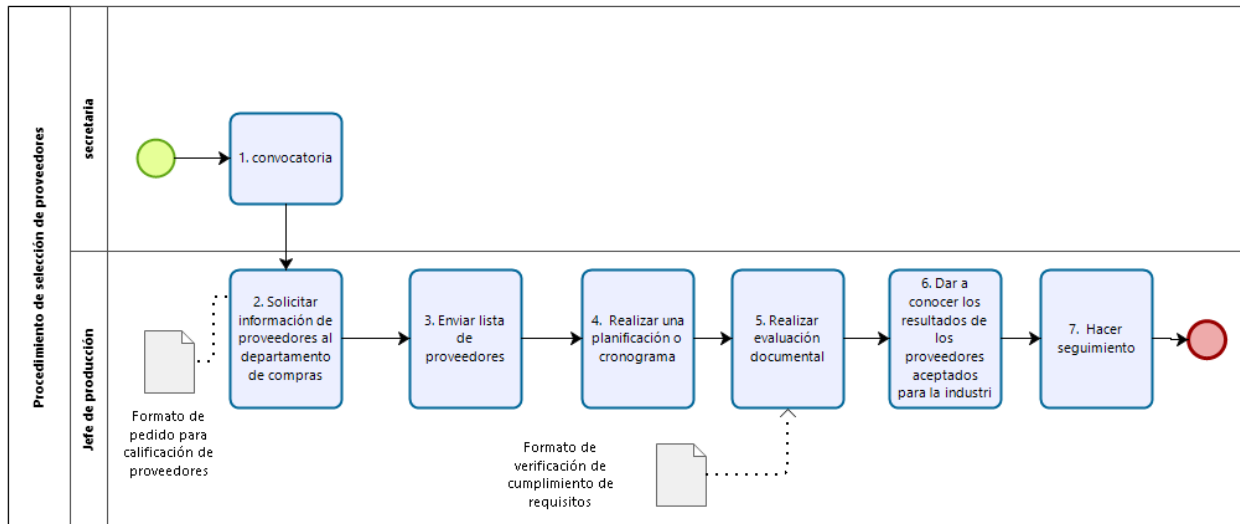
	INDUSTRIA LECHERÍA MILK			
	Proceso:	Compras	Código del Proc.	LM-PA-CO-01
			Versión:	V1
	Procedimiento:	Selección de proveedores	Fecha:	15/06/2019
		Página N.º	6 de 6	

8. INDICADORES DEL PROCEDIMIENTO

Nº	NOMBRE	FÓRMA DE CÁLCULO
1	Porcentaje de Proveedores tipo A de la Industria Lechería Milk	$PTA = \frac{NPTA}{TP} \times 100\%$

9. ANEXOS

A. DIAGRAMA DE FLUJO






MACROPROCESO: PROCESOS DE APOYO

PROCESO: COMPRAS

PROCEDIMIENTO: COMPRAS


VERSIÓN: 01

	Nombre/ Cargo	Firma:	Fecha:
Elaborado por:	Ma. Belén Paillacho		
Revisado por:	Sra. Jova Guevara/ <i>Jefe de Producción Industria Lechería Milk</i>		
Aprobado por:	Ing. Wilmer Guevara/ <i>Gerente General Industria Lechería Milk</i>		

	INDUSTRIA LECHERÍA MILK			
	Proceso:	Compras	Código del Proc.	LM-PA-CO-02
			Versión:	V1
	Procedimiento:	Compras	Fecha:	15/06/2019
Página N.º			2 de 6	

CONTROL E HISTORIAL DE CAMBIOS

Versión	Sección	Descripción del Cambio	Fecha de actualización
V1	-	Edición original	

	INDUSTRIA LECHERÍA MILK			
	Proceso:	Compras	Código del Proc.	LM-PA-CO-02
			Versión:	V1
	Procedimiento:	Compras	Fecha:	15/06/2019
Página N.º			3 de 6	

1. OBJETIVO

Establecer sistemática y ordenadamente las actividades a seguir para la adquisición de bienes y/o servicios requeridos por los diferentes departamentos.

2. REFERENCIAS

NORMA ISO 9001:2015 Sistemas de Gestión de Calidad - Requisitos

3. ALCANCE


Este procedimiento aplica para todas las compras de bienes y/o servicios de todos los procesos de la Industria Lechería Milk.

4. RESPONSABILIDADES

- Gerente General
- Jefe de producción
- Inspectores de calidad

5. DEFINICIONES Y ABREVIATURAS


ABREVIATURAS		
Nº	TÉRMINO	DEFINICIÓN
1	SGC	Sistema de Gestión de Calidad

	INDUSTRIA LECHERÍA MILK			
	Proceso:	Compras	Código del Proc.	LM-PA-CO-02
			Versión:	V1
	Procedimiento:	Compras	Fecha:	15/06/2019
Página N.º			4 de 6	

DEFINICIONES		
Nº	TÉRMINO	DEFINICIÓN
1	Proveedores	Es la persona natural o jurídica nacional o extranjera, que se encuentra inscrita en el RUC, de conformidad con esta ley, habilitada para proveer bienes, ejecutar obras y prestar servicios, incluidos los de consultoría, requeridos por las entidades contratantes.
2	Materia prima	Son las de pequeño tamaño, poco volumen de recursos y con un número de empleados inferior a 50. En la pequeña empresa ocurre un fenómeno interesante: el administrador, generalmente el propietario, reúne el mando de las diferentes áreas funcionales de la empresa (como el área comercial, producción, financiera, de personal), ya que no existe un segundo nivel directivo para esas responsabilidades.

6. PROCEDIMIENTO

Nº	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	<p style="text-align: center;"><i>Solicitud de Pedido</i></p> <p>Ante la necesidad de la adquisición de un bien o un servicio, el interesado diligencia una solicitud de pedido, en la que especifica la descripción de los bienes o servicios (con especificaciones), las cantidades solicitadas, el nombre del centro de costos de destino y el nombre del responsable del bien o servicio.</p>	Jefe de compras

	INDUSTRIA LECHERÍA MILK			
	Proceso:	Compras	Código del Proc.	LM-PA-CO-02
			Versión:	V1
	Procedimiento:	Compras	Fecha:	15/06/2019
Página N.º			5 de 6	

	<i>Verificación de Disponibilidad Presupuestal</i>	
2	Con la solicitud de pedido, el interesado se dirige al responsable de los presupuestos, para verificar la existencia de apropiación presupuestal disponible, para la compra.	Jefe de compras
	<i>Solicitud de cotizaciones</i>	
3	Con la solicitud de pedido, el jefe de compras procede a solicitar vía e-mail, las cotizaciones correspondientes, entre los proveedores del listado de proveedores.	Jefe de compras
	<i>Análisis de cotizaciones y selección de proveedor</i>	
4	Se realiza la evaluación de proveedores de acuerdo al procedimiento de selección de proveedores (LM-PA-CO-01).	Jefe de compras
	<i>Trámite de la orden de compra</i>	
5	Una vez seleccionado el proveedor, el Jefe de Compras elabora la orden de compra y obtiene la autorización.	Jefe de compras
	<i>Seguimiento a la compra</i>	
6	El jefe de compras mantiene contacto con el proveedor para realizar seguimiento a la compra y cualquier necesidad de cambio que se requiera, ajustando la orden de compra si es necesario. De igual manera mantiene contacto con el proveedor del servicio para verificar los avances de la prestación del mismo.	Jefe de compras
	<i>Recepción de la compra</i>	
7	El jefe de compras realiza el seguimiento y la recepción del pedido conjuntamente con el encargado de bodega.	Jefe de compras

	INDUSTRIA LECHERÍA MILK			
	Proceso:	Compras	Código del Proc.	LM-PA-CO-02
			Versión:	V1
	Procedimiento:	Compras	Fecha:	15/06/2019
		Página N.º	6 de 6	

7. FORMATOS Y REGISTROS

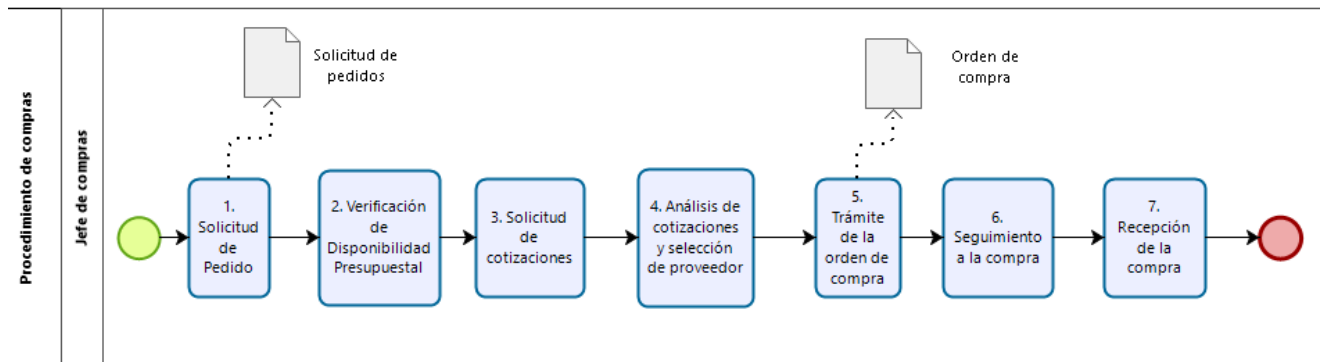
NOMBRE DEL DOCUMENTO			ORIGEN		TIPO		LUGAR
CÓDIGO	NOMBRE	V.VIGENTE	INT	EXT	IMP	DIG	ARCHIVO
N/A	Solicitud de pedidos	N/A	X			X	Electrónico
N/A	Orden de compra	N/A	X			X	Electrónico

8. INDICADORES DEL PROCEDIMIENTO

Nº	NOMBRE	FÓRMA DE CÁLCULO
1	N/A	N/A

9. ANEXOS

A. DIAGRAMA DE FLUJO





MACROPROCESO: PROCESOS DE APOYO
PROCESO: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO
PROCEDIMIENTO: CONTRATACIÓN DEL PERSONAL

VERSIÓN: 01

	Nombre/ Cargo	Firma:	Fecha:
Elaborado por:	Ma. Belén Paillacho		
Revisado por:	Sra. Jova Guevara/ <i>Jefe de Producción Industria Lechería Milk</i>		
Aprobado por:	Ing. Wilmer Guevara/ <i>Gerente General Industria Lechería Milk</i>		

	INDUSTRIA LECHERÍA MILK			
	Proceso:	Gestión del Talento Humano	Código del Proc.	LM-P-PA-GTH-01
	Procedimiento:	Contratación del personal	Versión:	V1
			Fecha:	15/06/2019
		Página N.º	2 de 6	

CONTROL E HISTORIAL DE CAMBIOS

Versión	Sección	Descripción del Cambio	Fecha de actualización
V1	-	Edición original	

	INDUSTRIA LECHERÍA MILK			
	Proceso:	Gestión del Talento Humano	Código del Proc.	LM-P-PA-GTH-01
	Procedimiento:	Contratación del personal	Versión:	V1
			Fecha:	15/06/2019
		Página N.º	3 de 6	

1. OBJETIVO

Determinar las actividades y los requisitos para el reclutamiento y la contratación del personal administrativo y operativo de la organización

2. REFERENCIAS

NORMA ISO 9001:2015 Sistemas de Gestión de Calidad - Requisitos

3. ALCANCE

El presente procedimiento aplica para la contratación de personal mediante vinculación legal y reglamentaria para la gestión administrativa de la industria.

4. RESPONSABILIDADES

- Jefe de producción
- Jefe de Gestión Humana

5. DEFINICIONES Y ABREVIATURAS

ABREVIATURAS		
Nº	TÉRMINO	DEFINICIÓN
1	ATH	Administración del Talento humano
2	CP	Contratación del personal

	INDUSTRIA LECHERÍA MILK			
	Proceso:	Gestión del Talento Humano	Código del Proc.	LM-P-PA-GTH-01
	Procedimiento:	Contratación del personal	Versión:	V1
			Fecha:	15/06/2019
		Página N.º	4 de 6	

DEFINICIONES		
Nº	TÉRMINO	DEFINICIÓN
1	Contratación	Proceso mediante en la cual se vincula laboralmente a personal para la institución.
2	Inducción	Es el proceso mediante el cual se da a conocer a la persona que va a ocupar un cargo, todos los aspectos relacionados con este, como son funciones, responsabilidades y todo aquello que le permite desarrollar las actividades rutinarias del cargo a desempeñar.

6. PROCEDIMIENTO

Nº	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	<i>Reclutamiento</i>	Encargado de Talento Humano
	Recluta el número de trabajadores que fueron seleccionados en el proceso de selección para recabar la documentación y realizar el trámite para su contratación.	
2	<i>Toma de pruebas para el cargo solicitado</i>	Encargado de Talento Humano
	Se toma las pruebas de conocimiento, abstracto, verbal, psicológico e inglés.	
3	<i>Entrevista con el jefe inmediato</i>	Encargado de Talento Humano
	Una vez aprobado las pruebas, se procede a la entrevista personal con el jefe inmediato para definir al personal que ocupará las vacantes.	
4	<i>Contratación de personal aprobado</i>	Encargado de Talento Humano
	Mediante llamada telefónica se comunica al personal contratado, para que lleve la documentación correspondiente.	

	INDUSTRIA LECHERÍA MILK			
	Proceso:	Gestión del Talento Humano	Código del Proc.	LM-P-PA-GTH-01
	Procedimiento:	Contratación del personal	Versión:	V1
			Fecha:	15/06/2019
		Página N.º	5 de 6	

5	<i>Se informa a relaciones laborales del personal nuevo</i>	Encargado de Talento Humano
	Se debe comunicar al área de relaciones laborales para la afiliación al IESS y llenar formatos de seguro de vida. Además, se realiza la inducción al puesto de trabajo.	
6	<i>Se envía documentación para expediente de personal</i>	Encargado de Talento Humano
	Se deja la carpeta al área de relaciones laborales para que se integre al expediente personal.	

7. FORMATOS Y REGISTROS

NOMBRE DEL DOCUMENTO			ORIGEN		TIPO		LUGAR
CÓDIGO	NOMBRE	V.VIGENTE	IN	EX	IM	DI	ARCHIVO
O		E	T	T	P	G	O
N/A	Profesiograma del cargo	N/A	X			X	Electrónico

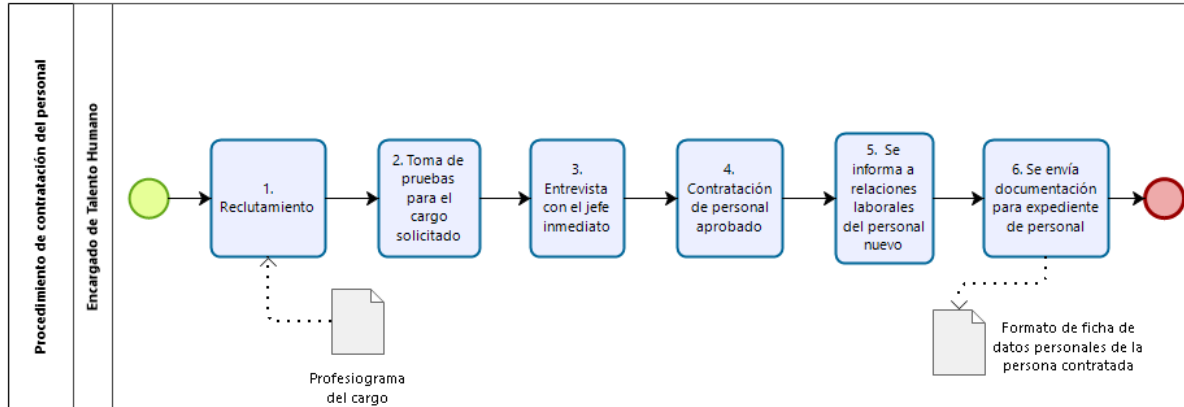
8. INDICADORES DEL PROCEDIMIENTO

Nº	NOMBRE	FÓRMA DE CÁLCULO
1	Número de trabajadores competentes	$CP = \frac{NPC}{NTA} = x100\%$

	INDUSTRIA LECHERÍA MILK			
	Proceso:	Gestión del Talento Humano	Código del Proc.	LM-P-PA-GTH-01
			Versión:	V1
	Procedimiento:	Contratación del personal	Fecha:	15/06/2019
Página N.º			6 de 6	

9. ANEXOS

A. DIAGRAMA DE FLUJO





MACROPROCESO: PROCESOS DE APOYO
PROCESO: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO
PROCEDIMIENTO: CAPACITACIÓN AL PERSONAL

VERSIÓN: 01

	Nombre/ Cargo	Firma:	Fecha:
Elaborado por:	Ma. Belén Paillacho		
Revisado por:	Sra. Jova Guevara/ <i>Jefe de Producción Industria Lechería Milk</i>		
Aprobado por:	Ing. Wilmer Guevara/ <i>Gerente General Industria Lechería Milk</i>		

	INDUSTRIA LECHERÍA MILK			
	Proceso:	Gestión del Talento Humano	Código del Proc.	LM-P-PA-GTH-02
			Versión:	V1
	Procedimiento:	Capacitación al personal	Fecha:	15/06/2019
Página N.º			2 de 6	

CONTROL E HISTORIAL DE CAMBIOS

Versión	Sección	Descripción del Cambio	Fecha de actualización
V1	-	Edición original	

	INDUSTRIA LECHERÍA MILK			
	Proceso:	Gestión del Talento Humano	Código del Proc.	LM-P-PA-GTH-02
	Procedimiento:	Capacitación al personal	Versión:	V1
			Fecha:	15/06/2019
		Página N.º	3 de 6	

1. OBJETIVO

Establecer los lineamientos para la ejecución del entrenamiento y capacitación del personal administrativo y operativo, con el fin de mejorar sus condiciones socio-laborales para beneficio propio y el de la organización.

2. REFERENCIAS

NORMA ISO 9001:2015 Sistemas de Gestión de Calidad - Requisitos

3. ALCANCE

El presente procedimiento aplica desde la identificación de las necesidades de capacitación, continua con el diseño del plan y ejecución y termina con la evaluación de la aplicación del mismo.

4. RESPONSABILIDADES

- Jefe de producción
- Talento humano
- Personal de toda la empresa

5. DEFINICIONES Y ABREVIATURAS

ABREVIATURAS		
Nº	TÉRMINO	DEFINICIÓN
1	ATH	Administración del Talento humano
2	CP	Capacitación al personal

	INDUSTRIA LECHERÍA MILK			
	Proceso:	Gestión del Talento Humano	Código del Proc.	LM-P-PA-GTH-02
	Procedimiento:	Capacitación al personal	Versión:	V1
			Fecha:	15/06/2019
		Página N.º	4 de 6	

DEFINICIONES		
Nº	TÉRMINO	DEFINICIÓN
1	Capacitación en el trabajo	Es la formación y actualización permanente que proporcionan las empresas a sus trabajadores con base en los requerimientos detectados por nivel de ocupación.
2	Inducción	Es el proceso mediante el cual se da a conocer a la persona que va a ocupar un cargo, todos los aspectos relacionados con este, como son funciones, responsabilidades y todo aquello que le permite desarrollar las actividades rutinarias del cargo a desempeñar.

6. PROCEDIMIENTO

Nº	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	<i>Detección de necesidades</i>	Encargado de Talento Humano
	Se verifica las necesidades y competencias requeridas en el instante para que el trabajador obtenga la inducción pertinente. Reconocer en el personal las carencias de conocimiento y habilidades, o bien la falta de un reforzamiento de sus actitudes, que repercuten en el desempeño laboral.	
2	<i>Planificación de las capacitaciones</i>	Encargado de Talento Humano
	El departamento de Talento Humano, realiza el cronograma de capacitaciones para todo el personal de empresa de acuerdo a las necesidades y requerimientos de cada departamento.	
3	<i>Elegir modalidades de capacitación</i>	Encargado de Talento Humano
	En esta etapa se elige el tipo de modalidad puede ser, curso, seminario, conferencia, taller y plática.	

	INDUSTRIA LECHERÍA MILK			
	Proceso:	Gestión del Talento Humano	Código del Proc.	LM-P-PA-GTH-02
			Versión:	V1
	Procedimiento:	Capacitación al personal	Fecha:	15/06/2019
Página N.º			5 de 6	

4	<i>Operación de las acciones de capacitación</i>	Encargado de Talento Humano
	Se lleva a la práctica el programa de capacitación. Es decir, ejecutar acciones de capacitación para contribuir con la formación de su personal.	
5	<i>Evaluación</i>	Encargado de Talento Humano
	Aplicados los programas de capacitación, las acciones de la empresa deberán orientarse a determinar el aprendizaje logrado por los participantes en el curso, así como la tarea realizada por los instructores, con el objeto de precisar en qué medida se han logrado los objetivos de cada evento de capacitación y en su caso, identificar las desviaciones y acciones correctivas que se requieran.	
6	<i>Seguimiento de la capacitación</i>	Encargado de Talento Humano
	Además de evaluar los resultados del proceso capacitador, es importante que después de un tiempo de haber llevado a término, se determine y analice el impacto de la capacitación en las áreas ocupacionales a través del desempeño laboral.	

7. FORMATOS Y REGISTROS

NOMBRE DEL DOCUMENTO			ORIGEN		TIPO		LUGAR
CÓDIGO	NOMBRE	V.VIGENTE	INT	EXT	IMP	DIG	ARCHIVO
N/A	Formato de capacitación de personal	N/A	X			X	Electrónico

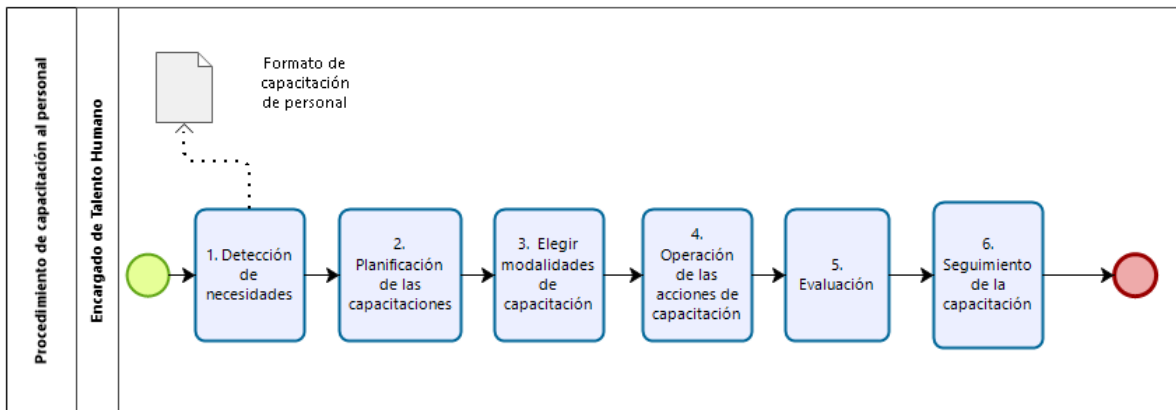
	INDUSTRIA LECHERÍA MILK			
	Proceso:	Gestión del Talento Humano	Código del Proc.	LM-P-PA-GTH-02
	Procedimiento:	Capacitación al personal	Versión:	V1
			Fecha:	15/06/2019
		Página N.º	6 de 6	

8. INDICADORES DEL PROCEDIMIENTO

Nº	NOMBRE	FÓRMA DE CÁLCULO
1	Porcentaje de cumplimiento de capacitaciones realizadas	$NC = \frac{NCE}{NCP} = x100\%$

9. ANEXOS

A. DIAGRAMA DE FLUJO





MACROPROCESO: PROCESOS DE APOYO
PROCESO: GESTIÓN DEL MANTENIMIENTO

PROCEDIMIENTO: MANTENIMIENTO Y CALIBRACIÓN DE MÁQUINAS Y EQUIPOS

VERSIÓN: 01

	Nombre/ Cargo	Firma:	Fecha:
Elaborado por:	Ma. Belén Paillacho		
Revisado por:	Sra. Jova Guevara/ <i>Jefe de Producción Industria Lechería Milk</i>		
Aprobado por:	Ing. Wilmer Guevara/ <i>Gerente General Industria Lechería Milk</i>		

	INDUSTRIA LECHERÍA MILK			
	Proceso:	Gestión del Mantenimiento	Código del Proc.	LM-P-PA-GM-02
			Versión:	V1
	Procedimiento:	Procedimiento de calibración de máquinas y equipos	Fecha:	15/06/2019
Página N.º			2 de 7	

CONTROL E HISTORIAL DE CAMBIOS

Versión	Sección	Descripción del Cambio	Fecha de actualización
V1	-	Edición original	

	INDUSTRIA LECHERÍA MILK			
	Proceso:	Gestión del Mantenimiento	Código del Proc.	LM-P-PA-GM-02
			Versión:	V1
	Procedimiento:	Procedimiento de calibración de máquinas y equipos	Fecha:	15/06/2019
Página N.º			3 de 7	

1. OBJETIVO

Establecer las pautas a seguir para frente al mantenimiento y reparación de aquellos equipos y máquinas de planta, que tienen una repercusión importante sobre la calidad de los productos o servicios que ofrecemos a nuestros clientes.

2. REFERENCIAS

NORMA ISO 9001:2015 Sistemas de Gestión de Calidad - Requisitos

3. ALCANCE


El presente procedimiento tiene alcance para mantenimiento y reparación de todos los equipos y maquinaria con la que cuenta la empresa.

4. RESPONSABILIDADES

- Jefe de producción

5. DEFINICIONES Y ABREVIATURAS


ABREVIATURAS		
Nº	TÉRMINO	DEFINICIÓN
1	PM	Programa de Mantenimiento

	INDUSTRIA LECHERÍA MILK			
	Proceso:	Gestión del Mantenimiento	Código del Proc.	LM-P-PA-GM-02
			Versión:	V1
	Procedimiento:	Procedimiento de calibración de máquinas y equipos	Fecha:	15/06/2019
Página N.º			4 de 7	

DEFINICIONES		
Nº	TÉRMINO	DEFINICIÓN
1	Mantenimiento	Todas las acciones que tienen como objetivo preservar un artículo o restaurarlos a un estado en el cual pueda llevar a cabo alguna función requerida.
2	Mantenimiento preventivo	Es el que se realiza de forma periódica a modo de revisión para detectar cualquier posible incidente antes de que se produzca.
3	Mantenimiento correctivo	Es el que se lleva a cabo una vez se ha producido al incidente.
4	Calibración	Es el proceso de comparar los valores obtenidos por un instrumento de medición con la medida correspondiente de un patrón de referencia (o estándar).
5	Ficha técnica	Es un documento en forma de sumario que contiene la descripción de las características de un objeto, material, proceso o programa de manera detallada. Los contenidos varían dependiendo del producto, servicio o entidad descrita, pero en general suele contener datos como el nombre, características físicas, el modo de uso o elaboración, propiedades distintivas y especificaciones técnicas.

6. PROCEDIMIENTO

Nº	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	<i>Realizar la solicitud a proveedores de mantenimiento para revisión de equipos</i>	Jefe de producción
	Realizar la solicitud a los proveedores, enviando el listado de los equipos que requieren actividades de verificación.	

	INDUSTRIA LECHERÍA MILK			
	Proceso:	Gestión del Mantenimiento	Código del Proc.	LM-P-PA-GM-02
			Versión:	V1
	Procedimiento:	Procedimiento de calibración de máquinas y equipos	Fecha:	15/06/2019
Página N.º			5 de 7	

2	<i>Revisar listado de equipos enviados por proveedores</i>	Proveedores externos
	Revisar la solicitud y el listado de equipos enviados por los proveedores para determinar cuáles equipos pueden ser intervenidos por el personal técnico y cuáles deben ser intervenidos por proveedores externos.	
3	<i>Asignar la solicitud y realizar la programación de verificación</i>	Proveedores externos
	Realizar la programación de mantenimiento, informando la fecha y hora que se realizará la verificación del equipo.	
4	<i>Solicitar cotizaciones</i>	Proveedores externos
	Realizar la solicitud de cotizaciones de proveedores externos requeridos para la prestación de servicio, de acuerdo al procedimiento del proceso de contratación.	
5	<i>Informar al usuario el costo del servicio y solicitar su autorización</i>	Proveedores externos
	Informar al usuario el costo del servicio y se solicita autorización del mismo para continuar con el proceso contractual.	
6	<i>Realizar el servicio contratado</i>	Proveedores externos
	Se lleva a cabo el servicio para el cual fue contratada en la hora y fecha establecidas.	
7	<i>Entrega certificados de calibración y formatos de verificación de equipos</i>	Proveedores externos
	Se realiza el servicio de calibración y de mantenimiento de los equipos, entregando los certificados del mantenimiento y lo realizado en dichos equipos.	
8	<i>Cierre de solicitud</i>	Compras y proveedores externos
	Cierra la solicitud a través de compras en conjunto con el proveedor externo	

	INDUSTRIA LECHERÍA MILK			
	Proceso:	Gestión del Mantenimiento	Código del Proc.	LM-P-PA-GM-02
			Versión:	V1
	Procedimiento:	Procedimiento de calibración de máquinas y equipos	Fecha:	15/06/2019
Página N.º			6 de 7	

7. FORMATOS Y REGISTROS

NOMBRE DEL DOCUMENTO			ORIGEN		TIPO		LUGAR
CÓDIGO	NOMBRE	V.VIGENTE	INT	EXT	IMP	DIG	ARCHIVO
N/A	Formato calibración y/o mantenimiento de equipos	N/A	X			X	Electrónico

8. INDICADORES DEL PROCEDIMIENTO

Nº	NOMBRE	FÓRMA DE CÁLCULO
1	% de cumplimiento del programa de mantenimiento preventivo	$CMP = \frac{NME}{NMP} \times 100\%$
2	Tiempo no productivo por mantenimiento correctivo	$TP = \frac{TPM}{TPT} = \times 100\%$

	INDUSTRIA LECHERÍA MILK			
	Proceso:	Gestión del Mantenimiento	Código del Proc.	LM-P-PA-GM-02
			Versión:	V1
	Procedimiento:	Procedimiento de calibración de máquinas y equipos	Fecha:	15/06/2019
Página N.º			7 de 7	

9. ANEXOS

A. DIAGRAMA DE FLUJO

