

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO
ESCUELA DE POSGRADO
UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE
INGENIERÍA QUÍMICA



TESIS

**“MODELO DE GESTIÓN PARA LA MEJORA CONTINUA DE
LOS PROCESOS DE TIPO ESTRATÉGICOS DE LA EMPRESA
PRODUCTOS ALIMENTICIOS TRESA S.A.”**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE
MAESTRO EN GERENCIA DE LA CALIDAD Y DESARROLLO
HUMANO**

PRESENTADO POR


CASTAÑEDA CENTURIÓN CARMEN CECILIA
NEYRA AMADO ROSA MILAGROS 

ASESOR

Dr. OSCAR JUAN RODRÍGUEZ TARANCO 

CALLAO – DICIEMBRE – 2018

PERÚ

AGRADECIMIENTO

A Dios que siempre marca el sendero de mi vida; a mis padres Jorge Juan y María Esther por enseñarme que con perseverancia y esfuerzo se pueden lograr las metas, él por guiarme desde el cielo y ella que con su fortaleza y palabras siempre oportunas me impulsan a diario; finalmente doy gracias a mi asesor, el Dr. Juan Rodríguez Taranco, por brindar su tiempo y experiencia para la elaboración de la presente investigación.

CARMEN CECILIA CASTAÑEDA CENTRURIÓN

DEDICATORIA

A mi esposo Alexander, pues sin su paciencia y comprensión no hubiera podido llegar al final, le doy gracias por estar presente acompañándome en cada uno de mis proyectos. A mi hija María Clara, porque ella con su sola presencia motiva mi vivir y me da el impulso para seguir creciendo

CARMEN CÉCILIA CASTAÑEDA CENTRURIÓN

AGRADEMIENTO

A Dios, El Maestro por excelencia, quien guía y me acompaña en cada etapa de mi vida y me permite concluir este importante proyecto profesional; a mis padres por su apoyo incondicional y por enseñarme con su ejemplo que todo logro en la vida se consigue con perseverancia y esfuerzo; también agradezco a la empresa Productos Alimenticios Tresa S.A. que brindó las facilidades para desarrollar la presente tesis

ROSA MILAGROS NEYRA AMADO

DEDICATORIA

Esta tesis la dedico también a mis padres Jorge y Rosa, quienes hicieron suyo este proyecto, siendo mi gran apoyo en los momentos difíciles y mi aliciente para crecer personal y profesionalmente en la vida.

ROSA MILAGROS NEYRA AMADO

ÍNDICE

	Pag.
RESUMEN	6
ABSTRACT	7
I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	8
1.1 Determinación del problema	9
1.2 Formulación de problemas	9
1.2.1 Problema general	9
1.2.2 Problema específico	9
1.3 Objetivos de la investigación	9
1.3.1 Objetivo general	9
1.3.2 Objetivo específico	10
1.4 Justificación	10
II. MARCO TEÓRICO	12
2.1 Antecedentes del estudio	12
2.2 Productos Alimenticios Tresa S.A	13
2.3 El Modelo de Gestión por Procesos - Beneficios para las organizaciones	17
2.4 Elementos de un proceso	19
2.5 Identificación y secuencia de los procesos	20
2.6 Descripción de los procesos	21
2.7 Caracterización de procesos	22
2.8 Indicadores de un proceso	24
2.9 Mapeo de procesos en las empresas	26
2.10 Definición de la Mejora Continua	27
2.11 Importancia de la Mejora Continua	28
2.12 Métodos de Mejora Continua	28
2.13 Mejora Continua de los procesos	30
2.14 El ciclo de Mejora Continua (PDCA) o de Ciclo de Deming	31
2.15 La mejora continua como herramienta para el desarrollo empresarial	33
2.16 Características de las organizaciones con actividades de mejora permanente	33
2.17 El paradigma de un Modelo de Gestión	35
2.18 Procesos considerados estratégicos en la empresa Productos Alimenticios Tresa S.A.	36
2.18.1 Descripción de los procesos considerados estratégicos en la empresa productos Alimenticios Tresa S.A.	38
2.19 Definición de términos básicos	45
III. VARIABLES E HIPÓTESIS	47
3.1 Definición de las variables	47
3.2 Operacionalización de las variables	49
3.3 Hipótesis General e hipótesis específicas	50
3.3.1 Hipótesis general	50
3.3.2 Hipótesis específica	50
IV. METODOLOGIA	51

	Pag.	
4.1	Tipo de investigación	51
4.2	Diseño de la investigación	51
4.3	Población y muestra	52
4.4	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	53
4.5	Procedimientos de recolección de datos	53
4.5.1	Recolección de datos para la identificación de las necesidades de mejora continua	54
4.5.2	Recolección de datos para la identificación de los recursos para la mejora continua	69
4.6	Procesamiento estadístico y análisis de datos	72
4.6.1	Procesamiento estadístico y análisis de los datos obtenidos en la identificación de las necesidades de mejora continua	72
4.6.2	Procesamiento estadístico y análisis de los datos obtenidos en la identificación de los recursos para la mejora continua	83
V.	RESULTADOS	86
5.1	Necesidades para la mejora continua de los procesos considerados estratégicos en la empresa Productos Alimenticios Tresa S.A.	86
5.2	Recursos que dispone para la mejora continua de los procesos considerados estratégicos en la empresa Productos Alimenticios Tresa S.A.	89
5.3	Modelo de gestión para la mejora continua de los procesos de tipo estratégico	91
5.3.1	Planear	91
5.3.2	Hacer	93
5.3.3	Verificar	96
5.3.4	Actuar	96
VI.	DISCUSIÓN DE RESULTADOS	98
6.1	Contrastación de hipótesis con los resultados	98
6.2	Contrastación de los resultados con otros estudios similares	98
VII.	CONCLUSIONES	100
VIII.	RECOMENDACIONES	101
IX.	REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	102
X.	ANEXOS	104
10.1	Matriz de Consistència	104
10.2	Consentimiento de la empresa Productos Alimenticios Tresa S.A.	106
10.3	Plan de auditoria a los procesos considerados estratégicos en la empresa Productos Alimenticios Tresa S.A.	107
10.4	Lista de Chequeo para la auditoria en la empresa Productos Alimenticios Tresa S.A.	108
10.5	Fichas para la validación de la lista de chequeo.	114

ÍNDIE DE TABLAS

	Pag.
3.1 Operacionalización de las variables	49
4.1 Identificación de necesidades – Proceso estratégico Gestión de proveedores	73
4.2 Identificación de necesidades – Proceso estratégico Área comercial	76
4.3 Identificación de necesidades – Proceso estratégico Sistema de gestión de inocuidad y calidad	78
4.4 Identificación de necesidades – Proceso estratégico Desarrollo e Innovación de productos	81
4.5 Identificación de recursos para la mejora continua	84

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Pag.
4.1 Identificación de necesidades – Proceso estratégico Gestión de proveedores	73
4.2 Identificación de necesidades – Proceso estratégico Área comercial	76
4.3 Identificación de necesidades – Proceso estratégico Sistema de gestión de inocuidad y calidad	79
4.4 Identificación de necesidades – Proceso estratégico Desarrollo e Innovación de productos	81
4.5 Identificación de recursos para la mejora continua	84

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pag.
2.1 Logo de la marca de la empresa Productos Alimenticios Tresa S.A.	14
2.2 Máquina sachetera de la empresa Productos Alimenticios Tresa S.A.	15
2.3 Organigrama de la empresa Productos Alimenticios Tresa S.A.	17
2.4 Modelo de una descripción gráfica de un proceso	21
2.5 Modelo de ficha de proceso.	22
2.6 Modelo de ficha de indicador	25
2.7 Ciclo de mejor continua (PDCA)	32
2.8 Mapa de procesos de la empresa Productos Alimenticios Tresa S.A.	37
2.9 Descripción gráfica del proceso estratégico Sistema de gestión de inocuidad y calidad en la empresa Productos Alimenticios Tresa S.A.	41
2.10 Descripción gráfica del proceso estratégico Área Comercial en la empresa Productos Alimenticios Tresa S.A.	43
2.11 Descripción gráfica del proceso estratégico Área Comercial en la empresa Productos Alimenticios Tresa S.A.	44
3.1 Definición de las variables de investigación	48
4.1 Diseño de la investigación	52

RESUMEN

La presente tesis tuvo como objetivo principal establecer el modelo de gestión para la mejora continua de los procesos que la empresa Productos Alimenticios Tresa S.A. ha considerado estratégicos.

Para lograr el planteamiento de este modelo, se utilizó la metodología de evaluación a través de auditorías, teniendo como resultado la identificación de necesidades de mejora continua de los procesos considerados estratégicos y de los recursos que dispone la empresa para ello.

De esta manera se concluyó que el modelo de gestión propuesto para la mejora continua de los procesos estratégicos, considera el Ciclo PHVA con sus cuatro etapas: planear, hacer, verificar y actuar.

ABSTRACT

The current thesis had as main objective to establish the management model for the continuous improvement of the processes the company Productos Alimenticios Tresa S.A. has considered as strategic.

In order to achieve the approach of this model, the evaluation methodology was used through audits, resulting in the identification of needs for continuous improvement of the strategic processes considered and the resources available to the company for doing it.

In this way it is concluded that the model of management proposed for the continuous improvement of the strategic processes considers the PDCA Cycle with its four stages: planning, doing, checking and acting.

I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Determinación del problema

Las crecientes exigencias de los clientes y la necesidad de ser cada día más competitivos, lleva a las organizaciones de todo tipo, a alcanzar el mayor nivel de profesionalización posible, aplicando un enfoque que conduzca al desarrollo de mejores prácticas junto a la mejora continua de los procesos responsables de su resultado, normalizándolos en garantía de su repetitividad.

Los Sistemas de Gestión normalizados se han venido adecuando a los cambios del entorno y con el incremento en el número de organizaciones que los fueron adoptando, evolucionaron hacia la Gestión por Procesos.

A principios del siglo XX, los empresarios norteamericanos Frederick Winslow Taylor y Henry Ford, introdujeron en sus organizaciones iniciativas orientadas a mejorar los procesos y los resultados de la fabricación de productos en serie. Pero fue en los años ochenta cuando la gestión por procesos despegó. En 1987 se convirtió en uno de los ocho principios de la norma ISO 9001 de gestión de la calidad.

En España se pueden citar, por ejemplo, los casos de Cepsa y BBVA, y a nivel internacional destaca el gigante de la distribución Amazon, pero cada vez son más las compañías que adoptan una gestión basada en procesos.

En los últimos años nuestro país ha presentado un notable desarrollo económico, lo que ha generado la apertura de nuevos mercados consolidado con las firmas de tratados de libre comercio, lo que ha demandado una mayor competitividad del sector industrial, siendo necesario que este sector adopte sistemas de gestión para la mejora de la calidad, entre ellos el sistema de gestión por procesos, que hasta el momento no se tenía muy difundido y aplicado.

En ese contexto, la empresa Productos Alimenticios Tresa S.A., tiene implementado un Sistema de Gestión, para lo cual ha definido en su

Manual de Sistema de gestión de Calidad su Mapa de Procesos el cual clasifica a sus procesos como: procesos estratégicos, procesos operativos y procesos de soporte. En la actualidad la empresa viene imponiéndose y afianzándose en el mercado, logrando incrementar su cartera de clientes, básicamente por como vienen desarrollándose sus procesos operativos y de soporte, considerando que sus resultados pueden ser mejores si logra optimizar sus procesos estratégicos.

Por lo tanto, existe la necesidad de definir un modelo de gestión para la mejora continua de los procesos considerados estratégicos en la empresa Productos Alimenticios Tresa S.A. y que a través de esta práctica se fomente la competitividad de la empresa, para la satisfacción de sus clientes, influyendo positivamente en su posicionamiento en el sector.

1.2 Formulación de problemas

1.2.1 Problema general

¿Cómo debe ser el modelo de gestión para la mejora continua de los procesos considerados estratégicos en la empresa Productos Alimenticios Tresa S.A.?

1.2.2 Problemas específicos

- 1) ¿Cuáles son las necesidades de mejora continua de los procesos considerados estratégicos en la empresa Productos Alimenticios Tresa S.A.?
- 2) ¿Cuáles son los recursos que dispone para la mejora continua de los procesos considerados estratégicos en la empresa Productos Alimenticios Tresa S.A.?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general

Establecer el modelo de gestión para la mejora continua de los procesos considerados estratégicos en la empresa Productos Alimenticios Tresa S.A.

1.3.2 Objetivos específicos

- 1) Identificar las necesidades de mejora continua de los procesos considerados estratégicos en la empresa Productos Alimenticios Tresa S.A.
- 2) Identificar los recursos que dispone para la mejora continua de los procesos considerados estratégicos en la empresa Productos Alimenticios Tresa S.A.

1.4 Justificación

- a) **Justificación Legal.**- Dentro del Reglamento Interno, Estatutos y Políticas de la empresa Productos Alimenticios Tresa S.A.; no se encuentra impedimento para la propuesta del presente modelo de gestión. Además, se contó con la Carta de aceptación de la Gerencia General de la empresa, dando el consentimiento para el desarrollo de esta investigación.
- b) **Justificación Teórica.**- El modelo de gestión propuesto, podrá formar parte de los 'Proyectos de Mejora' de la empresa, constituyéndose en una guía para la aplicación en cualquier tiempo, siendo susceptible de análisis y mejora en un futuro.
- c) **Justificación Económica.**- La empresa tiene implementado un Sistema de Gestión de Calidad que sirvió como referencia para esta investigación. Una de las consecuencias de su aplicación, será el ahorro de costos de la no calidad en los procesos considerados estratégicos y esto favorecerá a la economía de la empresa.
- d) **Justificación Social.**- El desarrollo de este modelo de gestión ayudará a promover el compromiso del personal involucrado en los procesos estratégicos, con los objetivos planteados. Asimismo, con el empleo de las herramientas de gestión, se espera que el personal eleve su conocimiento, sintiéndose más satisfecho con sus labores y de ser parte de un equipo de trabajo, generando mayor identificación con la empresa.

- e) **Justificación Práctica.**- Se prevé que, con la aplicación del modelo de gestión propuesto, se genere un incremento en la eficiencia de los procesos considerados estratégicos, lo que se verá reflejado en el incremento de los ingresos de la empresa y reducción de posibles pérdidas económicas.

II. MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes del estudio

En la empresa Productos Alimenticios Tresa S.A. no se registran antecedentes de trabajos con el tema de mejora continua. Sin embargo, se encontraron algunos antecedentes en el mundo :

- a) **Recinos Salguero, Werny Danilo (2005) Universidad de San Carlos de Guatemala.**- Implementación de un programa de mejora continua para las áreas de manufactura y logística en una industria de bebidas :

Tesis presentada para la implementación de un programa de mejora continua para las áreas de manufactura y logística en una industria de bebidas, que presenta resultados enfocados al ahorro que obtendrán y a los costos que incurrirán para la contratación de personal calificado, capacitaciones, mejora de imagen y compra de equipos o repuestos considerados para la implantación del programa de manufactura y logística. Finalmente, concluye señalando que la tesis cumple con la finalidad de alcanzar excelencia en las operaciones que se desarrollarán en una industria de bebidas, asimismo, que las oportunidades de mejora con la implantación de este programa son el incremento de la productividad (5% anual), la reducción del desperdicio (10% anual) y la disminución del costo de producción por caja (2% anual)

- b) **Claudio Loayza, Pedro Joseph (2011) Pontificia Universidad Católica del Perú.**- Diagnóstico y Propuesta de Mejora de los Procesos de un Taller Mecánico de una Empresa Comercializadora de Maquinaria.

La tesis muestra como resultado la propuesta de un modelo de gestión basado en aplicación de herramientas de calidad, considerando para el enfoque de la mejora de los procesos la identificación y eliminación de actividades que no agregaron valor, el impulso del trabajo estándar, el hacer que el proceso fluya y el nivelar

la carga de trabajo. En tal sentido, concluye señalando que la propuesta desarrollada contribuirá principalmente a la mejora del sistema operativa del área de mantenimiento, pero que es necesario trabajar más explícitamente en los sistemas gerenciales y culturales del área.

- c) **Álvarez Reyes, Carla y De La Jara Gonzales, Paula (2012) Pontificia Universidad Católica del Perú.- Análisis y Mejora de procesos en una empresa embotelladora de bebidas rehidratantes.**

El trabajo describe el análisis, diagnóstico, y propuesta de mejoras en los procesos de una empresa fabricante de bebidas rehidratantes, la cual tiene un alto porcentaje de posicionamiento en su rubro a nivel nacional.

La tesis tiene como resultado la propuesta de implementación de la metodología SMED, que significa "Cambio de útiles en menos de 10 minutos" y que permite minimizar drásticamente el tiempo de preparación de máquinas y de cambio de útiles de trabajo. Además, la tesis concluye señalando que las propuestas de mejora planteadas permiten una reducción de costos, y el mejor aprovechamiento para la capacidad disponible de las máquinas para la producción de bebidas rehidratante, es decir, logra un incremento en los indicadores de productividad y eficiencia global de la planta.

2.2 Productos Alimenticios Tresa S.A.

Productos Alimenticios Tresa S.A., es una empresa familiar constituida el 19 de abril de 1987. Se dedica a la elaboración de salsas (kétchup, mostaza, mayonesa, sillao, a base de ajíes, rocoto, entre otras); pastas (a base a ajíes, rocoto, ajos y hierbas molidas), aderezos industrializados, aliños, encurtidos, entre otros, con los que atiende al mercado nacional abasteciendo a las principales cadenas de supermercados, así como a las más grandes empresas de catering terrestre y aéreo en el país; a las cadenas de restaurantes de marca

mundial, a las distribuidoras a nivel nacional y a las distribuidoras con presencia en los mercados internacionales como Chile, U.S.A y Alemania.

A lo largo de sus casi 30 años de presencia en el mercado, la empresa Productos Alimenticios Tresa S.A., ha crecido considerablemente junto con el auge de la economía peruana, afianzando su presencia en el sector, ingresando con mayor fuerza en las principales cadenas de supermercados con su marca Tresa (Ver Figura 2.1)

FIGURA 2.1

LOGO D ELA MARCA DE LA EMPRESA PRODUCTOS ALIMENTÍCIOS TRESA S.A.



Fuente : Productos Alimenticios Tresa S.A, portal web – 2017

Productos Alimenticios Tresa S.A., cuenta con dos plantas de procesamiento, ubicadas en el Parque Industrial San Pedrito, en el distrito de Surco, provincia y departamento de Lima, Perú; las cuales están equipadas de modernos equipos, como emulsificadores, molinos de cuchillas, molinos coloidales; sacheteras de 4 tiempos, envasadoras, entre otros (Ver Figura 2.2 pag. Nº 15)

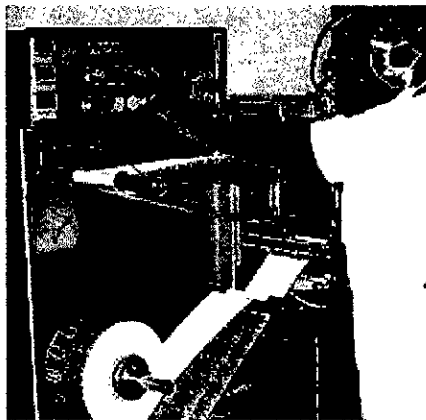
El levantamiento de información para la presente tesis, fue realizado sólo al Sistema de Gestión implementado en el establecimiento de la empresa ubicado en Calle Camino Real 1801 Local A-15 Parque Industrial San Pedrito –Santiago de Surco, Lima – Perú.

Productos Alimenticios Tresa S.A., en el referido establecimiento, tiene implementados Sistemas de Gestión de Calidad e Inocuidad,

Seguridad y Salud en el Trabajo y Responsabilidad Social, los cuales son auditados de manera constante por los diferentes clientes y por la Autoridad Sanitaria aplicable: DIGESA. Además, cuenta con validación del Sistema HACCP otorgada por una empresa certificadora, la cual es renovada de manera anual.

FIGURA 2.2

MÁQUINA SACHETERA DE LA EMPRESA PRODUCTOS ALIMENTICIOS TRESA S.A.



Fuente : Productos Alimenticios Tresa S.A, portal web - 2017

La Alta Dirección de la empresa es representada por la Gerencia General, recayendo la dirección en su fundador el Sr. Edgardo Arenas Astengo.

Dentro de su Sistema de Gestión, tiene definidos su Política de calidad, misión, visión y un organigrama.

a) Política de Calidad.- La empresa Productos Alimenticios Tresa S.A. cuenta con la siguiente Política de Calidad :

“La empresa PRODUCTOS ALIMENTICIOS TRESA S.A., dedicada a la elaboración de pastas, salsas y condimentos, se compromete a que la reconozcan como líder en el mercado nacional e internacional,

ofreciendo productos que superen las expectativas del clientes, cumpliendo con las reglamentaciones nacionales e internacionales aplicables y dando cumplimiento a los objetivos de calidad, para ello, mantiene a sus proveedores como socios estratégicos para lograr una capacidad de respuesta de acuerdo a los compromisos y necesidades del cliente, por lo que se compromete a realizar trabajo en equipo, participación y capacitación del personal, difusión de su política, así como la innovación de nuevos productos; apoyados y respaldados por la Alta Dirección de la empresa brindando los recursos necesarios para la mejora continua de los procesos y lograr la plena satisfacción de sus clientes". (MSGC, Productos Alimenticios Tresa S.A., 2016)

b) Misión y Visión :

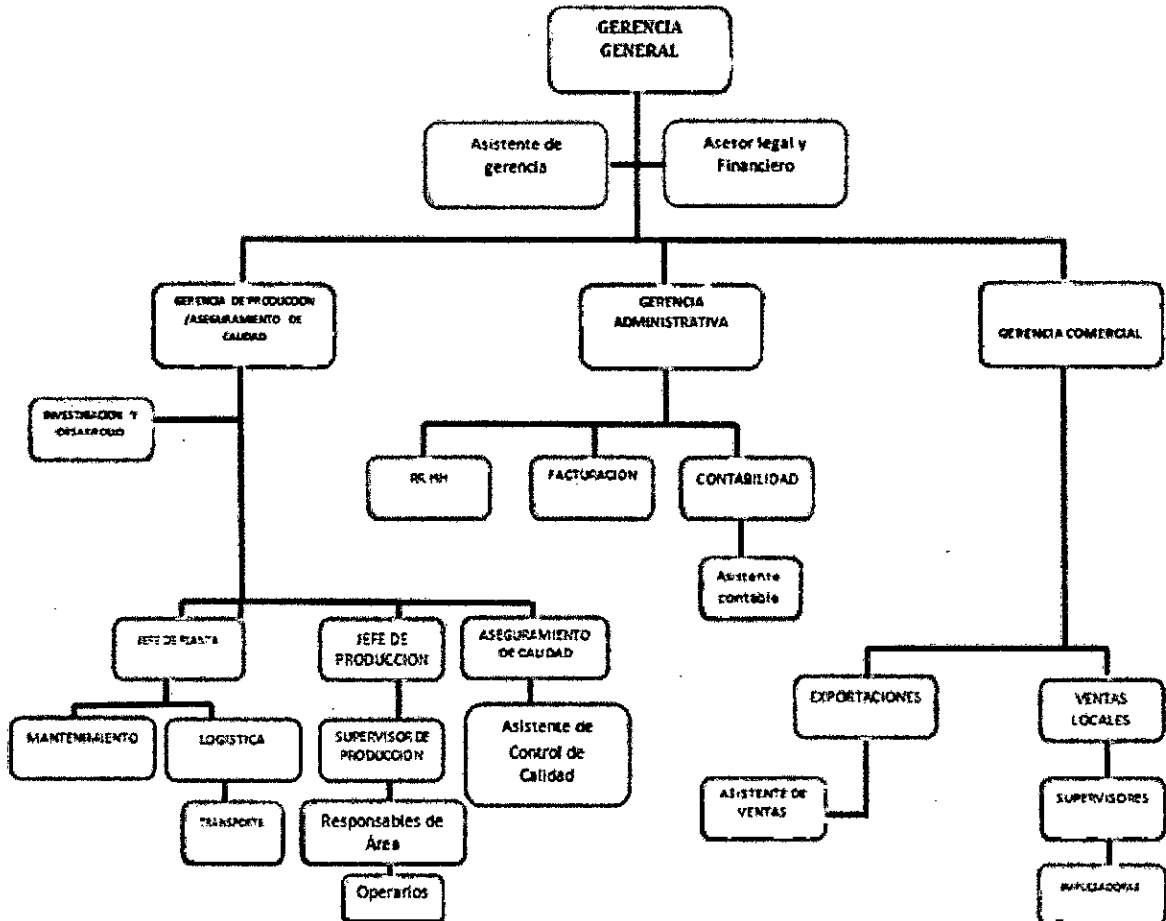
1) Misión.- "Tresa es una empresa que se dedica a producir y comercializar productos alimenticios de calidad garantizada, nos esforzamos día a día para ofrecer productos con los más altos estándares de calidad y poder así contar con la preferencia de nuestros clientes, quienes son nuestra razón de ser." (MSGC, Productos Alimenticios Tresa S.A., 2016)

2) Visión.- "Ser una empresa reconocida como líder en el sector alimenticio a nivel nacional y posteriormente a nivel internacional, ofreciendo productos de acorde a las exigencias del mercado" (MSGC, Productos Alimenticios Tresa S.A., 2016)

c) Organigrama.- La empresa Productos Alimenticios Tresa S.A. presenta una estructura organizacional que depende de una Gerencia General, la misma que tiene como apoyo un Asistente de Gerencia y un Asesor Legal y Financiero. La Gerencia General canaliza sus operaciones a través de la Gerencia de Producción y Aseguramiento de la Calidad, la Gerencia Administrativa y la Gerencia Comercial (**Ver pg. N° 12**)

FIGURA 2.3

ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA PRODUCTOS ALIMENTICIOS TRESA S.A.



Fuente : Productos Alimenticios Tresa S.A, MSGC – 2016

2.3 El Modelo de Gestión por Procesos – Beneficios para las organizaciones

Los procesos se consideran actualmente como la base operativa de gran parte de las organizaciones siendo posiblemente el elemento más importante y más extendido en la gestión de las empresas innovadoras, especialmente de las que basan su sistema de gestión en la Calidad Total (Zaratiegui, 1999, p. 81)

“Se define un proceso como un conjunto de actividades recurrentes mediante las cuales se transforma un conjunto de entradas en un conjunto de salidas valiosas para un cliente del proceso, sea este interno o externo” (Rodríguez y Alpuin., 2014, p. 4)

Rodríguez y Alpuin señalan que, en este marco, crear una visión transversal sustentada en los procesos de la organización permite integrar los esfuerzos en torno a un objetivo común, comprendiendo la interacción que se produce entre la organización, los clientes, los proveedores y otros actores claves, alineando el desempeño organizacional a la estrategia y los objetivos del negocio. Además, mencionan que el secreto para una Gestión por Procesos exitosa es tener una visión clara que apoye los objetivos clave del negocio y los productos importantes para los clientes (p. 4)

Por otro lado, todas las actividades de la organización, desde la planificación de las compras hasta la atención de una reclamación, pueden y deben considerarse como procesos. Para operar de manera eficaz, las organizaciones tienen que identificar y gestionar numerosos procesos interrelacionados y que interactúan. La identificación y gestión sistemática de los procesos que se realizan en la organización y en particular las interacciones entre tales procesos se conocen como enfoque basado en procesos (Ministerio de Fomento Gobierno de España, 2005, p. 6)

Asimismo, según esta entidad, algunos de los beneficios que se derivan de una adecuada mejora de procesos son :

- a) Se disminuyen recursos (materiales, personas, dinero, mano de obra, etc.), aumentando la eficiencia
- b) Se disminuyen tiempos, aumentando la productividad
- c) Se disminuyen errores, ayudando a prevenirlos
- d) Se ofrece una visión sistemática de las actividades de la organización

2.4 Elementos de un proceso

"Cualquier actividad, o conjunto de actividades secuenciales, que transforma elementos de entrada (inputs) en resultados (outputs) puede considerarse como un proceso" (Sangüesa y otros, 2006, p. 40)

En ese sentido, como señala Navarro (2016), en todo proceso se identifican los siguientes elementos :

- a) **Elemento procesador.**- Son las personas o máquinas que realizan el conjunto de actividades que constituye el proceso.
- b) **Secuencia de actividades.**- Es la secuencia ordenada de actividades que realiza el elemento procesador.
- c) **Entradas (Inputs).**- Son los flujos que requiere el elemento procesador para poder desarrollar su proceso. Ejemplos de inputs son materiales, información, condiciones medioambientales, etc.
- d) **Salida (Output).**- Es el flujo que genera el elemento procesador como consecuencia de efectuar la secuencia de actividades que constituyen el proceso. La salida es el flujo resultado del proceso ya sea interno o externo.
- e) **Recursos.**- Son los elementos fijos que emplea el elemento procesador para desarrollar las actividades del proceso. Ejemplos de recursos son las máquinas.
- f) **Cliente del proceso.**- Es el destinatario del flujo de salida del proceso. Si el destinatario es una persona de la organización se dice que es un cliente interno. Si el destinatario es el usuario final entonces se trata de un cliente externo.
- g) **Expectativas del cliente del proceso con relación al flujo de salida.**- Son conceptos que el cliente del proceso espera ver incorporados al flujo de salida del proceso y que si no aparecen será capaz de detectar, Condicionan su satisfacción.
- h) **Indicador.**- Es la medición de una característica de un proceso.
- i) **Responsable del proceso.**- Es el propietario del proceso.

2.5 Identificación y secuencia de los procesos

Beltrán, Carmona, Carrasco, Rivas y Tejedor (202), señalan que el primer paso para adoptar un enfoque basado en procesos en una organización, en el ámbito de un sistema de gestión, es precisamente reflexionar sobre cuáles son los procesos que deben configurar el sistema, es decir, qué procesos deben aparecer en la estructura de procesos del sistema. (p. 20)

Asimismo, los autores añaden que la identificación y selección de los procesos a formar parte de la estructura de procesos no deben ser algo trivial, y debe nacer de una reflexión acerca de las actividades que se desarrollan en la organización y de cómo éstas influyen y se orientan hacia la consecución de los resultados, listando además los siguientes factores para la identificación de los procesos :

- a) Influencia en la satisfacción del cliente
- b) Influencia de factores clave de éxito
- c) Efectos en la calidad del producto/servicios
- d) Influencia en misión y visión de la organización
- e) Cumplimiento con los requisitos legales o reglamentarios.
- f) Utilización intensiva de recursos (Beltrán *et al.*, 2002, p. 20)

Por otro lado, los procesos se pueden identificar en tres grupos, que Guerrero (2011) define como sigue :

- a) **Los procesos de tipo estratégicos.**- Son los procesos de gestión, los de liderazgo, que establecen las bases para el buen funcionamiento y control de la organización. Proveen de información al resto de los procesos para elaborar planes de mejora (p. 12)
- b) **Los procesos de tipo Operativos.**- Son los procesos donde se transforman los recursos en producto/servicio aportándoles valor, es decir conforme a los requisitos del cliente tanto interno como externo de la organización. Son los que soportan la misión o razón de ser de la organización (p. 14)

c) **Los procesos de soporte.**- Son los que proporcionan los recursos al resto de procesos según los requisitos de estos (p. 16)

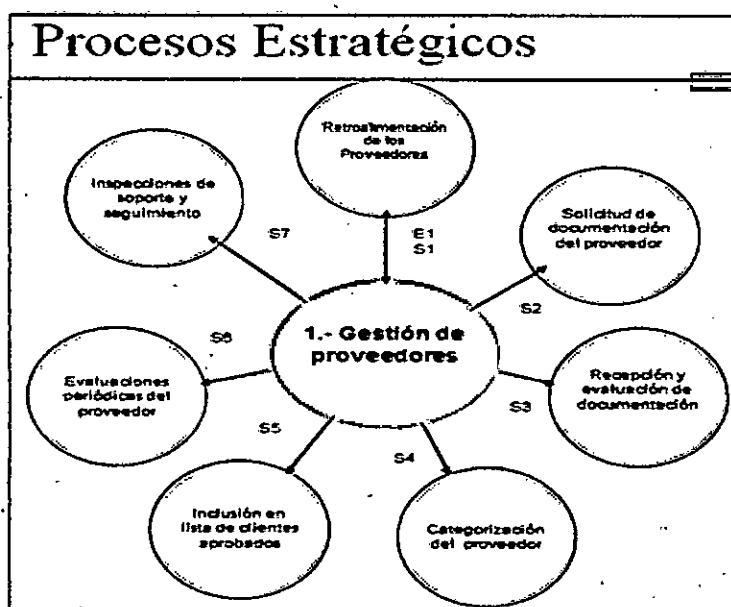
Finalmente, Beltrán *et al.* (2002), concluye que una vez efectuada la identificación y la selección de los procesos, surge la necesidad de definir y reflejar esta estructura de forma que facilite la determinación e interpretación de las interrelaciones existentes entre los mismos. La manera más representativa de reflejar los procesos identificados y sus interrelaciones es precisamente a través de un mapa de procesos, que viene a ser la representación gráfica de la estructura de procesos que conforman el sistema de gestión (p. 20)

2.6 Descripción de los procesos

La descripción de las actividades de un proceso se puede presentar en un diagrama donde se pueden visualizar estas actividades de manera gráfica e interrelacionadas entre sí (Ver pag. N° 2.4) (Tresa S.A, MSGC – 2016, p. 34)

FIGURA 2.4

MODELO DE UNA DESCRIPCIÓN GRÁFICA DE UN PROCESO



Fuente : Productos Alimenticios Tresa S.A, MSGC – 2016

2.7 Caracterización de procesos

Beltrán, Carmona, Carrasco, Rivas y Tejedor (2002), señalan que, para determinar las características de un proceso, es decir, responsables, entradas, salidas, responsables, clientes, etc., se puede hacer uso de una Ficha de Proceso, que es donde se puede recabar todas las características relevantes para el control de las actividades definidas para la gestión del proceso (Ver Figura 2.5)

FIGURA 2.5

MODELO DE FICHA DE PROCESO

INTERNA		REVISIÓN DE REQUISITOS DEL PRODUCTO		FD-72
PROCESO: REVISIÓN DE LOS REQUISITOS DEL PRODUCTO			PROPIETARIO: DTOR COMERCIAL	
MISIÓN: Asegurar que los requisitos aplicables a los productos para los clientes están correctamente definidos en ofertas, pedidos y contratos, aclarados y que se tiene capacidad para cumplirlos			DOCUMENTACIÓN PC-722	
ALCANCE	<ul style="list-style-type: none"> • Empezar: Cuando empezamos cualquier relación comercial. • Incluye: Ofertas, pedidos y contratos. Recogida de información para asegurar la capacidad. • Termina: Con la elaboración de una oferta, aceptación de un pedido o modificación del mismo. 			
ENTRADAS:	Necesidades del cliente. Información sobre capacidad de producción y stock.			
PROVEEDORES:	Cliente. Producción. Logística.			
SALIDAS:	Ofertas. Pedidos aceptados. Contratos firmados. Modificaciones a los anteriores.			
CLIENTES:	Cliente externo.			
INSPECCIONES:	Inspección mensural de las ofertas y pedidos		REGISTROS:	Reclamaciones, devoluciones, FORM 722.1
VARIABLES DE CONTROL:	<ul style="list-style-type: none"> • Inmovilizado de producto final. • Capacidad de producción. • Plazo de entrega estándar. • Catálogo de productos. • Política comercial. 		INDICADORES:	<ul style="list-style-type: none"> • 1722.1 = % de ofertas aceptadas • 1722.2 = % ofertas/pedidos/contratos no conformes • 1722.3 = % modificaciones de requisitos por causa propia

Fuente : Beltrán, Carmona, Carrasco, Rivas y Tejedor – 2002

Asimismo, estos autores, exponen que la información a incluir dentro una ficha de proceso puede ser diversa y deberá ser decidida por la propia organización, si bien parece obvio que, al menos, debería ser la

necesaria para permitir la gestión del mismo, considerando términos tales como la misión del proceso, el alcance del mismo, las interrelaciones a través de las entradas y salidas, los indicadores y variables de control, etc., asociados a conceptos que se han considerado esenciales para poder gestionarlo (Beltrán *et al.*, 2002, p. 30)

Finalmente, coinciden en señalar que la información que puede ser incluida en la ficha de un proceso puede constar de :

- a) **Misión u objetivo.**- Es el propósito del proceso. Hay que preguntarse ¿cuál es la razón de ser del proceso? ¿Para qué existe el proceso? La misión u objeto debe inspirar los indicadores y la tipología de resultados que interesa conocer
- b) **Propietario del proceso.**- Es la función a la que se le asigna la responsabilidad del proceso y, en concreto, de que éste obtenga los resultados esperados (objetivos). Es necesario que tenga capacidad de actuación y debe liderar el proceso para implicar y movilizar a los actores que intervienen
- c) **Límites del proceso.**- Los límites del proceso están marcados por las entradas y las salidas, así como por los proveedores (quienes dan las entradas) y los clientes (quienes reciben las salidas) Esto permite reforzar las interrelaciones con el resto de procesos, y es necesario asegurarse de la coherencia con lo definido en el diagrama de proceso y en el propio mapa de procesos. La exhaustividad en la definición de las entradas y salidas dependerá de la importancia de conocer los requisitos para su cumplimiento
- d) **Alcance del proceso.**- Aunque debería estar definido por el propio diagrama de proceso, el alcance pretende establecer la primera actividad (inicio) y la última actividad (fin) del proceso, para tener noción de la extensión de las actividades en la propia ficha
- e) **Indicadores del proceso.**- Son los indicadores que permiten hacer una medición y seguimiento de cómo el proceso se orienta hacia el cumplimiento de su misión u objeto. Estos indicadores van a permitir

conocer la evolución y las tendencias del proceso, así como planificar los valores deseados para los mismos

- f) **Variables de control.**- Se refieren a aquellos parámetros sobre los que se tiene capacidad de actuación dentro del ámbito del proceso (es decir, que el propietario o los actores del proceso pueden modificar) y que pueden alterar el funcionamiento o comportamiento del proceso, y por tanto de los indicadores establecidos. Permiten conocer a priori dónde se puede “tocar” en el proceso para controlarlo
- g) **Inspecciones.**- Se refieren a las inspecciones sistemáticas que se hacen en el ámbito del proceso con fines de control del mismo. Pueden ser inspecciones finales o inspecciones en el propio proceso
- h) **Documentos y/o registros.**- Se pueden referenciar en la ficha de proceso aquellos documentos o registros vinculados al proceso. En concreto, los registros permiten evidenciar la conformidad del proceso y de los productos con los requisitos
- i) **Recursos.**- Se pueden también reflejar en la ficha (aunque la organización puede optar en describirlo en otro soporte) los recursos humanos, la infraestructura y el ambiente de trabajo necesario para ejecutar el proceso (Beltrán *et al.*, 2002, p. 30)

2.8 Indicadores de un proceso

En relación a los indicadores de un proceso, Beltrán *et al.* (2002), aseguran que el enfoque basado en procesos de los sistemas de gestión pone de manifiesto la importancia de llevar a cabo un seguimiento y medición de los procesos con el fin de conocer los resultados que se están obteniendo y si estos resultados cubren los objetivos previstos. Igualmente, que no se puede considerar que un sistema de gestión tiene un enfoque basado en procesos si, aun disponiendo de un “buen mapa de procesos” y unos “diagramas y fichas de procesos coherentes”, el sistema no se “preocupa” por conocer sus resultados.

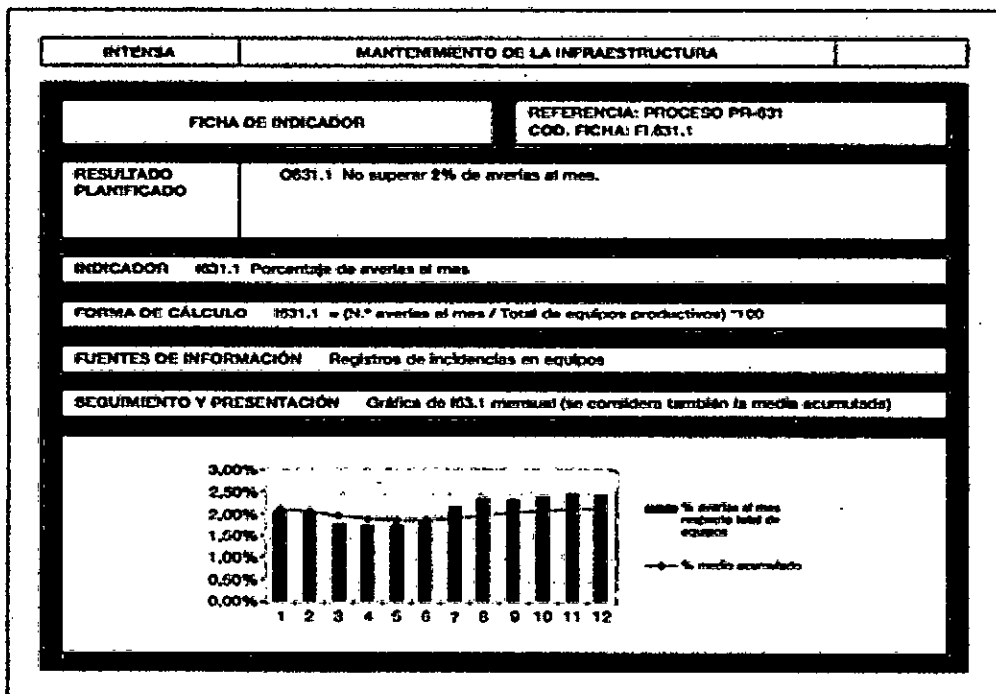
El seguimiento y la medición constituyen, por tanto, la base para saber qué se está obteniendo, en qué extensión se cumplen los resultados deseados y por dónde se deben orientar las mejoras. (p. 33)

También precisan que los indicadores constituyen un instrumento que permite recoger de manera adecuada y representativa la información relevante respecto a la ejecución y los resultados de uno o varios procesos, de forma que se pueda determinar la capacidad y eficacia de los mismos, así como la eficiencia. (p. 34)

Asimismo, resaltan que, aunque cada organización debe decidir cómo formaliza los indicadores (Ver Figura 2.6) existen algunas características que deberían ser tenidas en cuenta, como pueden ser la forma de cálculo, la periodicidad para la medición y el seguimiento, la forma de representación, los responsables de ello y, por supuesto, el resultado esperado respecto al mismo. (p. 37)

FIGURA 2.6

EJEMPLO DE FORMALIZACIÓN DE UN INDICADOR



Fuente : Beltrán, Carmona, Carrasco, Rivas y Tejedor – 2002

En ese sentido también indican que la información a incluir dentro una ficha de proceso puede ser diversa y deberá ser decidida por la propia organización, si bien parece obvio que, al menos, debería ser la necesaria para permitir la gestión del mismo. (p. 30)

2.9 Mapeo de procesos en las empresas

Es una herramienta grafica que diagrama en niveles los procesos y actividades de la organización con el objeto de agruparlos por jerarquías, comprenderlos, analizarlos, medirlos y mejorarlos; para crear una mayor satisfacción de los clientes y un mejor rendimiento del negocio (Rodríguez, 2015, p. 26)

Según Zaratiegui (1999), de forma sintética, se puede resumir la aplicación de este modelo en los siguientes pasos :

- a) La empresa acepta previamente una clasificación genérica de los procesos en tres categorías: estratégicos, operativos y de apoyo o soporte. Dentro de cada una de estas categorías, la importancia de los procesos para la marcha de la empresa los clasifica en prioritarios y secundarios
- b) La empresa analiza el núcleo de sus actividades, identifica sus procesos y los coloca en cada uno de esos tres grupos. Una vez repartidos los procesos en los tres grupos, la atención de la empresa se centrará en el grupo de los procesos operativos
- c) La empresa relaciona los procesos en secuencias ordenadas, agrupadas alrededor de los procesos prioritarios. Estos procesos prioritarios requerirán el concurso de procesos secundarios realizados de forma eficiente para desarrollarse con un alto nivel de rendimiento
- d) Para poder gestionar los procesos, la empresa ha de realizar un despliegue detallado de los mismos. Este despliegue puede comprender, por ejemplo :
 - 1) El desarrollo en subprocesos, con las relaciones entre los mismos
 - 2) La ficha de cada proceso y subproceso, con su objetivo, entradas y salidas, responsable, indicadores, etcétera

- 3) Las matrices de relación de los procesos y subprocesos, con la indicación de los propietarios, clientes y proveedores de cada uno de ellos

Señala además que este método de visualizar las actividades de la empresa, a todos los niveles, mediante los procesos ordenados por sus jerarquías y relaciones, junto con el despliegue sistemático de objetivos, responsabilidades, características, relaciones, etcétera, de cada proceso, proporciona a la dirección de la empresa, sobre todo :

- a) Una visión integrada de las actividades que la empresa necesita para cumplir sus obligaciones ante el mercado
- b) Una ayuda imprescindible para planificar nuevas estrategias o el despliegue de nuevas políticas. Este aspecto se hace especialmente relevante cuando la innovación (tecnológica o de reingeniería) tiene un papel destacado en esas nuevas políticas

De ahí el uso extendido del Mapa de procesos en las empresas que emplean una estrategia de Calidad Total, con su fuerte componente de innovación, cambio y adaptación al entorno (p. 86)

2.10 Definición de la Mejora Continúa

Maldonado (2002), compila los siguientes conceptos respecto al mejoramiento continuo :

- a) James Harrington (1993), para él mejorar un proceso, significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso
- b) Fadi Kabboul (1994), define el Mejoramiento Continuo como una conversión en el mecanismo viable y accesible al que las empresas de los países en vías de desarrollo cierran la brecha tecnológica que mantienen con respecto al mundo desarrollado
- c) Abell, D. (1994), da como concepto de Mejoramiento Continuo una mera extensión histórica de uno de los principios de la gerencia científica, establecida por Frederick Taylor, que afirma que todo

método de trabajo es susceptible de ser mejorado (tomado del Curso de Mejoramiento Continuo dictado por Fadi Kbbaul)

- d) L.P. Sullivan (1994), define el Mejoramiento Continuo, como un esfuerzo para aplicar mejoras en cada área de la organización para lo que se entrega a los clientes
- e) Edward Deming (1996), según la óptica de este autor, la administración de la calidad total requiere de un proceso constante, que será llamado Mejoramiento Continuo, donde la perfección nunca se logra, pero siempre se busca. Este concepto está basado en el ciclo PHVA (Planificar – Hacer – Verificar – Actuar), que está ligado a la planificación, implementación, control y mejora continua dentro de un sistema de gestión de la calidad

2.11 Importancia de la Mejora Continua

Maldonado (2002), menciona que la importancia de esta técnica gerencial radica en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización. Además, que a través del mejoramiento continuo se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización, por otra parte, las organizaciones deben analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse; como resultado de la aplicación de esta técnica puede ser que las organizaciones crezcan dentro del mercado y hasta llegar a ser líderes.

2.12 Métodos de Mejora Continua

Herrera, D'Armas y Arzola (2012, p. 194 – 196), respecto a los diferentes métodos de mejora continua, citan los siguientes :

- a) **Método Kaizen.**- Kaizen quiere decir mejoramiento continuo en varios aspectos de un individuo: laboral, familiar, personal y social. En el cual gerentes y trabajadores están involucrados por igual. En este método el desperdicio es el enemigo número uno porque se busca obtener provecho de todo a través de la participación de la alta gerencia y de

todo el personal, en este sentido se busca emplear estrategias económicas que aumenten significativamente la productividad sin necesidad de gastar grandes sumas.

b) Método Six – Sigma.- Es un proceso de mejora que se desarrolla de acuerdo con la siguiente metodología :

- 1) **Definir.**- Describir el problema causado por una situación adversa o el proyecto de mejora que desea realizarse, con el objetivo de entender la situación actual y definir así los objetivos de manera clara y precisa.
- 2) **Medir.**- Evaluar la capacidad y la estabilidad de los sistemas de medición por medio de estudios de repetitividad, reproducibilidad, linealidad, exactitud y estabilidad.
- 3) **Analizar.**- Determinar las variables del proceso que deben ser confirmados a través de experimentos y estudios, para conocer así su contribución en la variación del proceso.
- 4) **Mejorar.**- Optimizar el proceso para reducir su variación. Para ello se recomienda usar diseño de experimentos, análisis de regresión y superficies de respuesta.
- 5) **Controlar.**- Hacer un monitoreo y seguimiento al proceso. Una vez alcanzado el nivel más óptimo se deberán buscar mejores condiciones de operación materiales, procedimientos entre otros para un mejor desempeño del proceso.

c) Método Philip Crosby: Este método consiste de una serie de pasos presentados por Philip Crosby en su libro "La calidad no cuesta nada" para ser aplicados en una empresa con el fin de alcanzar la calidad en los procesos :

- 1) Comunicar a los directivos la necesidad de mejorar la calidad haciendo mención en la prevención de defectos
- 2) **Equipo de mejoramiento de calidad.**- Se deben reunir representantes de cada departamento y formar el equipo de

mejoramiento de calidad, en esta etapa es recomendable asignar a una persona como jefe de equipo

- 3) **Medición de la calidad.**- Se debe determinar cuál es el estado de la calidad en toda la compañía, esto con el objetivo de saber dónde es posible el mejoramiento, donde es necesaria la acción correctiva y finalmente mejoras reales
 - 4) **Evaluación de costos de calidad.**- Es necesario obtener cifras exactas de las estimaciones, éstas serán ofrecidas por la oficina del contralor, se deberá explicar detalladamente los elementos que constituyen el costo de la calidad
 - 5) **Conciencia de calidad.**- Se debe entrenar a los supervisores para que orienten a los empleados acerca del mejoramiento de la calidad, para ello se pueden apoyar en folletos, películas, carteles, etc.
 - 6) **Acción correctiva.**- Los individuos al hablar de sus problemas normalmente también hacen mención a sus soluciones, es decir son traídos a la luz, enfrentados y resueltos regularmente. Se adquiere el hábito de identificar problemas y corregirlos.
 - 7) **Establecer un comité para el programa de “Cero Defectos”.**- Se seleccionan entre 3 o 4 miembros del equipo para investigar acerca de “Cero Defectos”, luego se les comunicará a todos los empleados acerca del significado literal de esas palabras y la noción de que todo el mundo deberá hacer bien las cosas
- d) **Método Deming.**- El Método Deming propone una definición novedosa en cuanto a la función de una empresa; más allá de hacer dinero es mantenerse en el negocio y brindar empleo a través de la innovación, investigación y mejora constante.

2.13 Mejora Continua de los procesos

Krajewski, Ritzman, y Malhotra (2008), conceptualizan la mejora de los procesos como el estudio de todos los elementos del mismo; es decir, la secuencia de actividades, sus entradas y salidas, con el objetivo de

entender el proceso y sus detalles, y de esta manera, poder optimizarlo en función a la reducción de costos y el incremento de la calidad del producto y de la satisfacción del cliente.

De la misma manera, Chase, Aquino y Jacobs (2000), señalan que la mejora continua (continuous improvement), es una filosofía “de nunca acabar”, que asume el reto del perfeccionamiento constante de los procesos, productos y servicios de una empresa. (p. 211)

Por último, acotamos lo mencionado por Bonilla, Díaz, Kleeberg y Noriega (2010), respecto a que la mejora continua de los procesos, es entonces, una estrategia de gestión que consiste en el desarrollo de mecanismos que permitan mejorar el desempeño de los procesos y, a su vez, elevar la satisfacción de los clientes.

2.14 El ciclo de Mejora Continua (PDCA) o de Ciclo de Deming

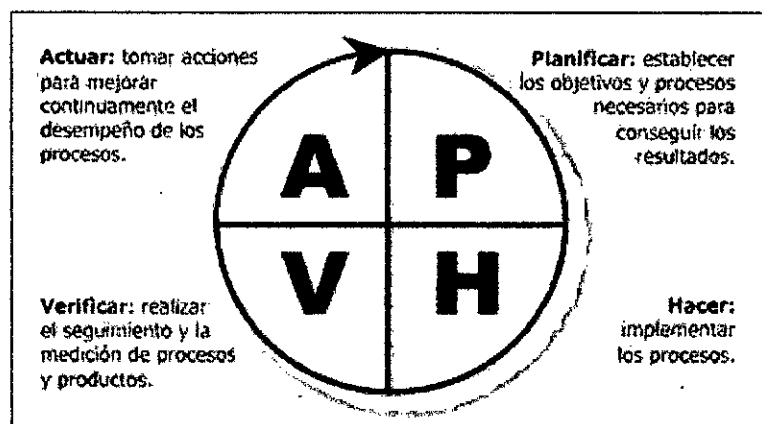
Mejía (2015, p. 15 – 17), en relación al ciclo de Mejora Continua, describe que, para lograr que el (SGC) tenga mejor competitividad se puede seguir el ciclo de Edwards Deming PHVA este ciclo constituye una de las principales herramientas de mejoramiento continuo en las organizaciones, utilizada ampliamente por los sistemas de gestión de la calidad (SGC) con el propósito de permitirle a las empresas una mejora integral de la competitividad, de los productos ofrecidos, mejorado permanentemente la calidad, también le facilita tener una mayor participación en el mercado, una optimización en los costos y por supuesto una mejor rentabilidad. Asimismo, indica que el ciclo PHVA o ciclo de Deming fue dado a conocer por Edwards Deming en la década del 50, basado en los conceptos del estadounidense Walter Shewhart. PHVA significa: Planificar, hacer, verificar y actuar. (Ver Figura 2.7 pag. N° 32)

Además, agrega que este ciclo constituye una de las principales herramientas de mejoramiento continuo en las organizaciones, utilizada ampliamente por los sistemas de gestión de la calidad (SGC) con el

propósito de permitirle a las empresas una mejora integral de la competitividad, de los productos ofrecidos, mejorado permanentemente la calidad, también le facilita tener una mayor participación en el mercado, una optimización en los costos y por supuesto una mejor rentabilidad. Por su dinamismo puede ser utilizado en todos los procesos de la organización y por su simple aplicación que, si se hace de una forma adecuada, aporta en la realización de actividades de forma organizada y eficaz.

FIGURA 2.7

CICLO DE MEJORA CONTINUA (PDCA)



Fuente : M. Mejía : Desarrollo de un sistema documental para la implementación de la NTE – ISO / IEC / 17025:2006 en el laboratorio bromatológico Puenbo. 2015

Mejía (2015) finaliza, indicando que a través de cada uno de los pasos del ciclo PHVA las empresas pueden establecer lo siguiente :

- a) **Planificar.-** En esta etapa se definen los objetivos y cómo lograrlos, esto de acuerdo a políticas organizacionales y necesidades de los clientes. Puede ser de gran utilidad realizar grupos de trabajo, escuchar opiniones de los trabajadores y responder siete preguntas claves : ¿Qué?, ¿Por qué?, ¿Cuándo?, ¿Dónde?, ¿Quién?, ¿Cómo?
- 17 Hay que recordar que esta etapa es muy importante y es la que

permite el desarrollo de las otras, lo que indica que si no planeamos bien los resultados en las otras 3 etapas no serán confiables.

- b) **Hacer.**- Es ejecutar lo planeado en esta etapa, es recomendable hacer pruebas pilotos antes de implantar los procesos definidos. En su desarrollo se puede evidenciar los problemas que se tienen en la implementación, se identifican las oportunidades de mejora y su implementación.
- c) **Verificar.**- En esta etapa comprobamos que se hayan ejecutado los objetivos previstos mediante el seguimiento y medición de los procesos, confirmando que estén acorde con las políticas y a toda la planeación inicial.
- d) **Actuar.**- Mediante este paso se realizan las acciones para el mejoramiento del desempeño de los procesos, se corrigen las desviaciones, se estandarizan los cambios, se realiza la formación y capacitación requerida y se define como monitorearlo.

2.15 La mejora continua como herramienta para el desarrollo empresarial

Pérez y Pérez (2002), resumen que el mejoramiento más que un enfoque o concepto es una estrategia y como tal constituye una serie de generales de acción y despliegue de recursos para lograr los objetivos, el proceso debe ser progresivo. Además, que en la actualidad el sistema Empresarial se encuentra en un proceso de perfeccionamiento que en sí constituye un programa de mejora, pero en la medida que éste se enfoque utilizados en la práctica mundial se obtendrán mejores resultados.

2.16 Características de las organizaciones con actividades de mejora permanente

Ureña (1998), reproduce que una organización que practica la mejora permanente a nivel global, presenta una serie de características perfectamente observables, tales como :

- a) **Componentes del sistema de mejora.**- La organización tiene en vigor un sistema de mejora formado por :
- 1) Un proceso para identificar los problemas de la organización y resolverlos.
 - 2) Un proceso de educación y formación permanentes para todos los miembros de la organización que incluye principios, herramientas y técnicas de mejora continua.
- b) **Principios de mejora y cultura organizativa.**- Los principios de mejora continua están implicados en la cultura de la organización :
- 1) Todos los miembros de la organización entienden el objetivo de la organización y cooperan en su logro.
 - 2) Los sistemas creados por la dirección están diseñados para fomentar la toma de decisiones en relación con la optimización del sistema en su conjunto.
 - 3) Los miembros de la organización se dedican durante una parte significativa de su tiempo a perfeccionar las actividades.
- c) **Medida de resultados.**- Se consiguen resultados mensurables :
- 1) Las ratios de rotación de activos van mejorando a lo largo del tiempo
 - 2) Los indicadores de la calidad y de la duración del ciclo avanzan en la dirección correcta
 - 3) La actitud de los empleados, medida a través de encuestas, va mejorando
 - 4) Es visible un flujo continuo de sugerencias y de mejoras documentadas
 - 5) Mejora el nivel de desarrollo de nuevos productos, así como su calidad
- d) **Otras características.**- Otras características que se encuentran presentes pero que son más difíciles de medir son las siguientes :
- 1) Los miembros pueden hablar de los problemas sin necesidad de estar a la defensiva

- 2) Los miembros buscan activamente el aprendizaje permanente
- 3) Se utilizan hechos en lugar de opiniones
- 4) Los miembros cooperan para lograr el objetivo
- 5) Los miembros trabajan eficazmente en equipo
- 6) Los miembros se respetan unos a otros
- 7) Los miembros se centran en los consumidores finales
- 8) Los directivos actúan como guía, mentores, ayuda, líderes
- 9) Los directivos aplican la mejora continua a los procesos a alto nivel
- 10) incluyendo la planificación estratégica del negocio

2.17 El paradigma de un Modelo de Gestión

Al respecto, Aguilera (2009), menciona que en el mundo actual existe la necesidad de mejorar continuamente por las exigencias cada vez más creciente de los mercados y junto a ello han evolucionado las técnicas y teorías de expertos para llegar al éxito empresarial. Para ello es importante no solamente contar con trabajadores habilidosos, motivados y dispuestos al cambio sino también con ejecutivos capaces de liderar dicho cambio, con una visión futura y disposición hacia la mejora. Este mismo autor, acota además que el mejoramiento continuo, más que un enfoque es una estrategia y como tal constituye una serie de programas generales de acción y despliegue de recursos para lograr objetivos completos en todos los procesos en que se aplique. Múltiples son los modelos de mejora continua existentes en la realidad empresarial, la mayor parte de estos se asocian al mejoramiento de la calidad de productos o servicios, pero de forma general sus pasos o etapas pueden ser aplicados a cualquier función o proceso empresarial que se desee perfeccionar.

Incluye también, los puntos comunes para un Programa de Mejoramiento Continuo, desde el Método General de Solución de Problemas (considerado el más simple y antiguo) hasta los contemporáneos como el Programa Permanente de Mejoramiento de la Productividad (Pacheco, 1993); el Programa de Mejora de Juran (1993); y

el proceso recomendado en las NC ISO 9004 – 2000, señalando así los siguientes :

- a) Carácter cíclico
- b) Demandan participación activa y compromiso del recurso humano.
- c) Recorren el camino síntoma – causa – solución: Reforzando la necesidad del diagnóstico
- d) Contribuyen a la creación de una cultura organizacional
- e) Marcado énfasis en el desempeño vinculado a los objetivos
- f) Papel preponderante la dirección con un enfoque estratégico
- g) Requieren del control y evaluación de los resultados mediante indicadores

2.18 Procesos considerados Estratégicos en la empresa Productos Alimenticios Tresa S.A.

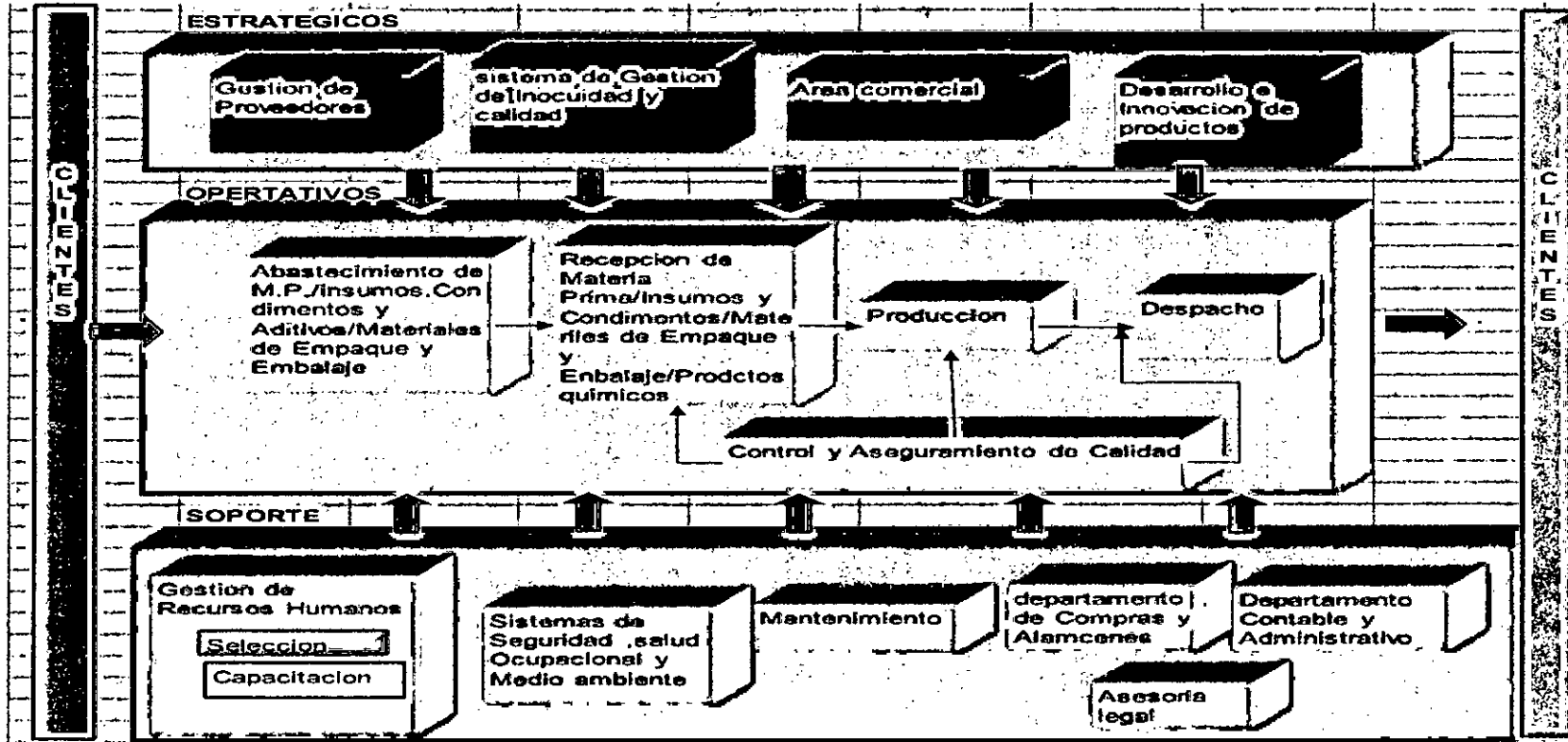
De acuerdo a su evolución y a los resultados económicos obtenidos en su gestión, la empresa Productos Alimenticios Tresa S.A., ha definido tres grupos de procesos: Procesos Estratégicos, Procesos Operativos y Procesos de Soporte (Ver Figura 2.8 pag. N° 32)

Los procesos estratégicos que la empresa Productos Alimenticios Tresa S.A. ha considerado, son los siguientes :

- a) **Gestión de proveedores.**- Una sólida gestión de proveedores permitió a la empresa tener mayor confiabilidad en la calidad de los productos finales y reducir los reclamos por deficiencia de algunos materiales empleados
- b) **Sistema de gestión de inocuidad y calidad.**- La empresa se sitúa en el rubro de alimentos, por lo que un sistema de gestión de inocuidad y calidad actualizado y verificado es vital para operar, competir y mantenerse en el mercado. Este sistema de gestión le ha permitido abrir las puertas de nuevos mercados y clientes en los últimos años

FIGURA 2.8

MAPA DE PROCESOS DE LA EMPRESA PRODUCTOS ALIMENTICIOS TRESA S.A.



Fuente : Productos Alimenticios Tresa S.A, MSGC – 2016

- c) **Área comercial.**- Es donde se identifican los subprocesos de marketing y ventas; este proceso recibe de manera directa los requerimientos del cliente que cada vez son más personalizados y demandan nuevas tendencias que deben ser conocidas y entendidas por las áreas operativas para poder cumplir con la satisfacción del cliente
- d) **Desarrollo e innovación de producto.**- Es importante, pues el mercado de salsas, aderezos y otros no es ajeno a las nuevas tendencias del consumidor. La retroalimentación de los clientes ha permitido captar estas nuevas exigencias para seguir manteniendo su fidelidad y satisfacción

2.18.1 Descripción de los procesos considerados estratégicos en la empresa Productos Alimenticios Tresa S.A.

A continuación, se describirán las actividades que se llevan a cabo en los procesos considerados estratégicos en la empresa Productos Alimenticios Tresa S.A y la forma de cómo se relacionan entre ellos :

- a) **Proceso estratégico Gestión de proveedores.**- Este proceso se fundamenta en seleccionar y evaluar periódicamente a los proveedores de la empresa, categorizándolos según los resultados de las evaluaciones anuales y listándolos como aprobados o no, para cada periodo de trabajo.

En este proceso, participan mayoritariamente las áreas de Aseguramiento de Calidad y Compras.

El listado anual de proveedores es revisado y aprobado por la Gerencia General de la empresa.

En la **Figura 2.4 (Ver pag. Pag. N° 21)** se puede visualizar las actividades de este proceso, las mismas que se describen a continuación :

- 1) **Retroalimentación de los proveedores.**- Entrada 1 (E1) y Salida 1 (S1) : La información en cuanto a cumplimiento de pedido, fecha de las entregas, de estándares de calidad, de precio pactado, de cumplimiento de pagos, etc., se desarrolla en ambos sentidos por las partes interesadas
- 2) **Solicitud de documentación del proveedor.**- Salida 2 (S2), de manera anual el área de Aseguramiento de Calidad de la empresa solicita documentación relativa a la calidad e inocuidad del producto y/o servicio ofrecido para dar cumplimiento a los lineamientos del Sistema de gestión de Inocuidad y Calidad
- 3) **Recepción y evaluación de documentación.**- Entrada 3 (E3), la recepción y evaluación de la documentación recopilada de manera anual y la de entregada en cada recepción de materiales está a cargo del área de Aseguramiento de calidad, mediante el Asistente de Aseguramiento de Calidad
- 4) **Categorización del proveedor.**- Salida 4 (S4), de la evaluación de la documentación anual que presenta el proveedor y de la evaluación de las no conformidades y/o rechazos que haya ameritado el proveedor, se le categoriza en niveles A, B, C o D, donde el proveedor que obtiene un nivel D, queda como No Aprobado para el año en curso según procedimiento PR-10: Selección y evaluación de proveedores
- 5) **Inclusión en lista de clientes aprobados.**- Salida (S5), luego de la categorización, el proveedor será o no incluido como aprobado para trabajar con él durante el año lectivo
- 6) **Evaluaciones periódicas del proveedor.**- Salida 6 (S6), el área de Aseguramiento de Calidad de la empresa realiza las auditorías anuales a las instalaciones del proveedor como medida de control de las condiciones higiénico sanitarias del mismo según procedimiento PR – 15 : Auditorías a proveedores

7) Inspecciones de soporte y seguimiento.- Salida 7 (S7), del resultado de las inspecciones realizadas al proveedor se derivan la frecuencia de la próxima inspección o de ser necesario las inspecciones soporte y seguimiento.

b) Proceso estratégico Sistema de gestión de inocuidad y calidad.-

Este proceso se fundamenta en el cumplimiento de los requisitos de la norma NTP : ISO 22000 : 2006, así como la normativa legal nacional y del país destino aplicable al sector de alimentos. En la gestión de inocuidad la empresa cuenta con certificación HACCP, la cual es revalidada de manera anual, mediante una auditoria de tercera parte por la Autoridad Sanitaria DIGESA y por certificadoras acreditadas.

La empresa cuenta con un Manual de Sistema de gestión de Calidad (MSGC) MA – SGC – 01, en él se recopilan los sub manuales, procedimientos, instructivos, formatos entre otros documentos que forman parte del MSGC y soportan el sistema implementado.

Así mismo se cuenta con otros sistemas de calidad como el de Responsabilidad Social y el Sistema de Gestión de Seguridad, Salud y Medio Ambiente, los cuales a través de su cumplimiento han permitido acceder a nuevos clientes y mercados.

Las actividades de este proceso, se detallan en la **Figura 2.9 (Ver pag. N° 41)**

1) Sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo.-

Entrada 1 (E1), en cumplimiento de la legislación vigente DS 005 – 2012TR, se tiene implementado el Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo

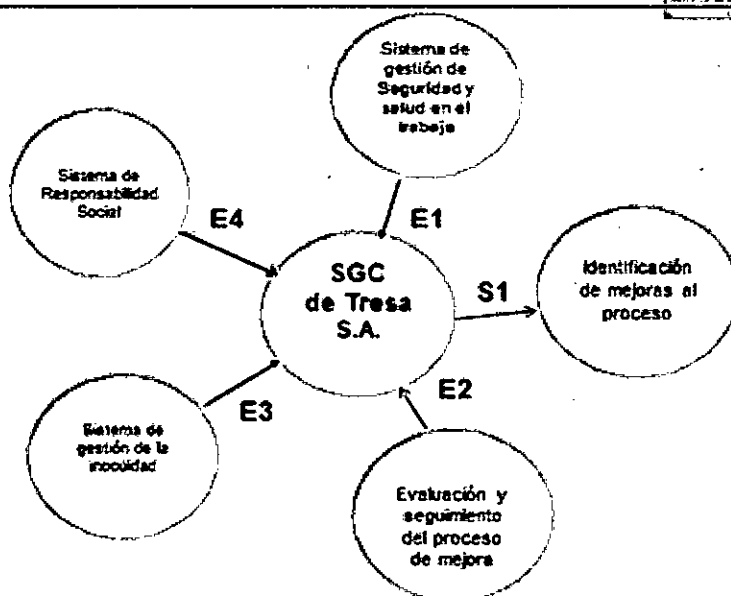
2) Evaluación y seguimiento del proceso de mejora.- Entrada 2

(E2), el equipo de mejora revisa los indicadores implementados para ciertos procesos y verifica el cumplimiento de los mismos y en el caso de ser necesario plantea las actividades de mejora

FIGURA 2.9

DESCRIPCIÓN GRÁFICA DEL PROCESO ESTRATÉGICO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE INOCUIDAD Y CALIDAD EN LA EMPRESA PRODUCTOS ALIMENTICIOS TRESA S.A.

Procesos Estratégicos



Fuente : Productos Alimenticios Tresa S.A, MSGC – 2016

- 3) **Sistema de gestión de inocuidad.-** Entrada 3 (E3), dado al rubro de la empresa que es la elaboración de alimentos, el Sistema HACCP es el corazón del sistema gestión de inocuidad y de manera anual este sistema es verificado y certificado mediante una auditoria de tercera parte por una certificadora acreditada ante el INACAL (Instituto Nacional de Calidad)
- 4) **Sistema de gestión de Responsabilidad Social.-** Entrada 4 (E4), la empresa tiene implementado el Sistema de Gestión de Responsabilidad Social en base a la normativa SA 8000:2014, dando cumplimiento a la legislación nacional e internacional sobre prácticas de trabajo, empleo, cumplimientos sociales, entre otros requisitos.

5) Identificación de mejoras del proceso.- Salida1 (E1), de la revisión anual de los indicadores de proceso, así como de las observaciones derivadas de auditorías y mediante el informe de Revisión por la Dirección, se determina las mejoras necesarias a los procesos.

c) Proceso estratégico Área comercial.- El área Comercial está bajo la responsabilidad de la Gerencia Comercial, quien a su vez cuenta con la jefatura de ventas y el personal de ventas directas.

El responsable del área Comercial se encarga del marketing y la atención de nuevos proyectos derivados de la atención directa a los clientes a través del correo electrónico de atención al cliente.

Los pedidos son recibidos por el área administrativa de Recepción de pedidos, así como por el personal de ventas, directamente en las instalaciones del cliente, realizado en forma diaria.

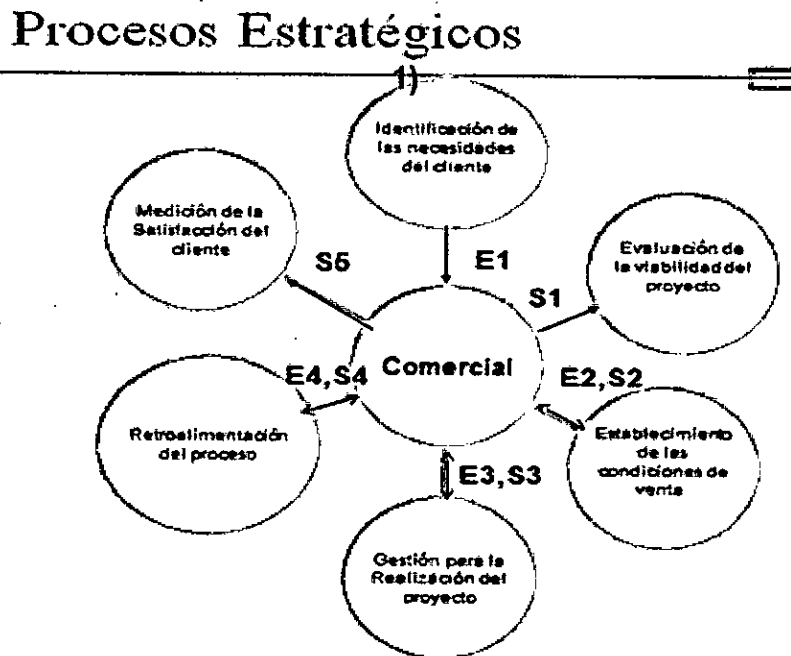
El área Comercial es la principal fuente de información para el proceso de Desarrollo e innovación de productos.

Para este proceso se han determinado las siguientes actividades que se muestran en la **Figura 2.10 (Ver pag. N° 43)**

- 1) Identificación de las necesidades del cliente.-** Entrada 1 (E1), el área Comercial, mediante el Gerente Comercial, recibe del cliente los requisitos del proyecto que necesita
- 2) Evaluación de la viabilidad del proyecto.-** Salida 1 (S1), la Gerencia Comercial y la Gerencia de Producción / Aseguramiento de Calidad evalúan el proyecto solicitado por el cliente y determinan la viabilidad del mismo, dando la aprobación final para el desarrollo del proyecto
- 3) Establecimiento de las condiciones de venta.-** Entrada/Salida 2 (E2/S2), una vez determinada la viabilidad del proyecto se negocian las condiciones de venta, logística, costos, promociones, etc.

FIGURA 2.10

DESCRIPCIÓN GRÁFICA DEL PROCESO ESTRATÉGICO EN EL
ÁREA COMERCIAL DE LA EMPRESA PRODUCTOS ALIMENTICIOS
TRESA S.A.



Fuente : Productos Alimenticios Tresa S.A, MSGC – 2016 .

- 2) **Gestión para la realización del proyecto.**- Entrada/Salida 3 (E3/S3), el área Comercial, coordina con la gerencia de Producción/Aseguramiento de calidad para la realización del proyecto, tales como desarrollo, pilotos, abastecimiento, proveedores, etc. que demande el proyecto aprobado
- 3) **Retroalimentación del proyecto.**- Entrada/Salida 4 (E4/S4), el área de Innovación y Desarrollo presenta las alternativas de proyecto y este es entregado al cliente para que pueda evaluar y retroalimentar de aprobación y/o mejoras al mismo
- 4) **Evaluación de la satisfacción del cliente (S5).**- El área Comercial de manera anual, distribuye la Encuesta de Satisfacción del Cliente, identificando las observaciones y/o

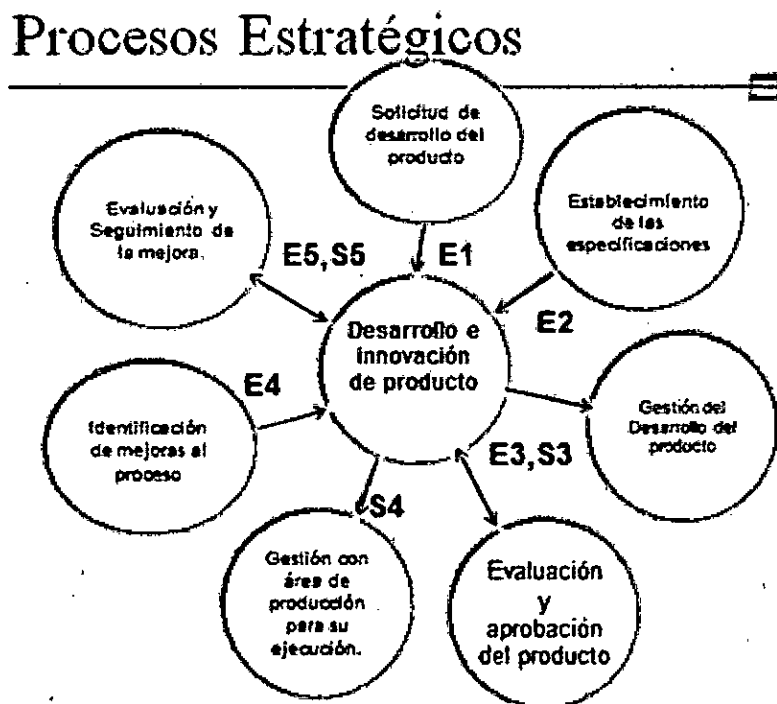
nuevos requisitos de los clientes con respecto a nuestros productos y servicios

d) **Proceso estratégico : Desarrollo e innovación de productos.-** Este proceso está bajo la responsabilidad de la Gerencia de Producción/Aseguramiento de Calidad, quien en coordinación con la Gerencia Comercial determina el proyecto a desarrollar delegando las actividades de este proceso actualmente al Asistente de Calidad quien comparte sus actividades con las propias de su cargo; siendo capacitado y entrenado en temas técnicos a lo largo del año.

Para este proceso se han establecido las actividades siguientes: (véase la figura 2.11, en la página 65)

FIGURA 2.11

DESCRIPCIÓN GRÁFICA DEL PROCESO ESTRATÉGICO DEL DESARROLLO E INNOVACIÓN DE PRODUCTOS EN LA EMPRESA PRODUCTOS ALIMENTICIOS TRESA S.A.



Fuente : Productos Alimenticios Tresa S.A, MSGC – 2016

- 1) **Solicitud de desarrollo del producto.**- Entrada 1 (E1), el área Comercial, mediante el Gerente Comercial es quien ingresa la solicitud de Desarrollo del Producto a la Gerencia de Producción/Aseguramiento de Calidad y esta designa el inicio de las actividades en el área de Investigación y Desarrollo
- 2) **Establecimiento de las especificaciones.**- Entrada 2 (E2), el Gerente de Producción/Aseguramiento de Calidad o el cliente son los encargados de establecer las especificaciones del producto
- 3) **Evaluación y aprobación del producto.**- Entrada/Salida 3 (E3/S3), el Gerente de Producción/Aseguramiento de Calidad aprueba la muestra luego de la evaluación respectiva y a su vez la muestra es llevada al cliente para aprobación final, la retroalimentación vuelve como ajustes o aceptación
- 4) **Gestión con el área de producción para la ejecución.**- Salida 4 (S4), el Gerente de Producción/Aseguramiento de Calidad en coordinación con el Jefe de Producción determinan y programan la producción del primer lote del producto, gestionando con las áreas respectivas el aprovisionamiento de los recursos logísticos necesarios
- 5) **Identificación de mejoras del proceso.**- Salida 4 (S4), el equipo de jefaturas de Aseguramiento de Calidad, de Producción son quienes evalúan las mejoras aplicables al proceso productivo desarrollado
- 6) **Evaluación y seguimiento de la mejora.**- Entrada/Salida 5 (E5/S5), el equipo HACCP, equipo multidisciplinario, es el responsable del seguimiento de mejora implementadas mediante los indicadores aplicados al proceso.

2.19 Definición de términos básicos

- a) **Competitividad de una empresa.**- Fortalezas que robustecen a una organización.

- b) **Estrategias.-** Conjunto de actividades consideradas específicas destinadas a cumplir un determinado fin.
- c) **Mapa de procesos.-** Representación gráfica de los principales procesos de una organización, agrupándolos en tres tipos de proceso, los Estratégicos, operativos y de soporte
- d) **Mejora Continua.-** Herramienta de gestión que busca conseguir el crecimiento sostenido de la calidad de una organización
- e) **Modelo de gestión.-** Estrategias de gestión que están relacionadas, la mayor parte de estos se asocian al mejoramiento de la calidad de productos o servicios, pero de forma general sus pasos o etapas pueden ser aplicados a cualquier función o proceso empresarial que se desee perfeccionar
- f) **Política de calidad.-** Según el apartado 3.2.4 de la norma ISO 9000:2000 (Sistemas de Gestión de Calidad: Fundamentos y vocabulario), la definición del término Política de la Calidad es: "Intenciones globales y orientación de una organización relativas a la Calidad tal como se expresan formalmente por la Alta Dirección
- g) **Proceso.-** Conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial. (Diccionario de la Real Academia Española)
- h) **Procesos de soporte.-** Son los procesos que dan apoyo para la funcionalidad de los procesos operativos
- i) **Procesos Estratégicos.-** Son los procesos de dirección de una organización y los considerados como preponderantes para el cumplimiento de la política de la empresa
- j) **Procesos Operativos.-** Son los que cumplen con la misión de la organización, en donde se lleva a cabo las labores técnicas.

III. VARIABLES E HIPÓTESIS

3.1 Definición de las variables

El Modelo de Gestión para la mejora continua de los Procesos considerados estratégicos de la empresa Productos Alimenticios Tresa S.A., puede expresarse mediante la siguiente función :

$$X = f(Y, Z)$$

Donde :

- X** : Es la variable dependiente y representa el modelo de gestión para la mejora continua de los procesos considerados estratégicos en la empresa Productos Alimenticios Tresa S.A., que depende de la variable independiente
- N** : Que representa las necesidades de mejora continua para cada uno de los procesos considerados estratégicos de la empresa Productos Alimenticios Tresa S.A y la variable independiente
- Z** : Que representa los recursos que dispone para la mejora continua de cada uno de los procesos considerados estratégicos en la empresa Productos Alimenticios Tresa S.A. (Ver Figura 3.1 pag. N° 48)

FIGURA 3.1

DEFINICIÓN DE LAS VARIABLES DE INVESTIGACIÓN

X = Modelo de Gestión para la mejora continua de los Procesos considerados estratégicos de la empresa Productos Alimenticios Tresa S.A

Y = Necesidades de mejora continua de cada uno de los procesos considerados estratégicos en la empresa Productos Alimenticios Tresa S.A.

Z = Recursos que dispone para la mejora continua de cada uno de los procesos considerados estratégicos en la empresa Productos Alimenticios Tresa S.A.

3.2 Operacionalización de las variables

TABLA 3.1

OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

VARIABLE DEPENDIENTE	DIMENSIONES	INDICADORES	METODO
X = Modelo de Gestión para la mejora continua de los procesos considerados estratégicos en la empresa Productos Alimenticios Tresa S.A.	<ul style="list-style-type: none"> - Modelo de gestión para el proceso de Gestión de Proveedores. - Modelo de gestión para el proceso de Sistema de Gestión de Inocuidad y Calidad. - Modelo de Gestión para el proceso Área Comercial. - Modelo de Gestión para el proceso Desarrollo e Innovación de Productos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Explicativo. - Explicativo. - Explicativo. - Explicativo. 	Relacionando Y y Z identificados con la teoría de mejora continua de la calidad.
Y = Necesidades para la mejora continua de cada uno de los procesos considerados estratégicos en la empresa Productos Alimenticios Tresa S.A.	<ul style="list-style-type: none"> - Necesidades del proceso de Gestión de Proveedores. - Necesidades del proceso de Sistema de Gestión de Inocuidad y Calidad. - Necesidades del proceso Área Comercial. - Necesidades del proceso Desarrollo e Innovación de Productos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Operatividad. - Operatividad. - Operatividad. - Operatividad. 	<ul style="list-style-type: none"> - Auditoria - Auditoria. - Auditoria - Auditoria
Z = Recursos que dispone para la mejora continua de cada uno de los procesos considerados estratégicos en la empresa Productos Alimenticios Tresa S.A.	<ul style="list-style-type: none"> - Recursos para el proceso de Gestión de Proveedores. - Recursos para el proceso de Sistema de Gestión de Inocuidad y Calidad. - Recursos para el proceso Área Comercial. - Recursos para el proceso Desarrollo e Innovación de Productos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Descriptivo - Descriptivo - Descriptivo - Descriptivo 	<ul style="list-style-type: none"> - Auditoria - Auditoria - Auditoria - Auditoria

3.3 Hipótesis General e hipótesis específicas

3.3.1 Hipótesis general

El modelo de gestión debe considerar el Ciclo PHVA.

3.3.2 Hipótesis específicas

- 1) Las necesidades son fundamentalmente de tipo operativo.
- 2) Los recursos son: Humanos, Infraestructura y Económicos.

IV. METODOLOGIA

4.1 Tipo de investigación

El tipo de investigación que se desarrolló es :

- a) **Por su nivel de estudios.-** Explicativa, porque se detalló el modelo de gestión para cada uno de los procesos considerados estratégicos en la empresa Productos Alimenticios Tresa S.A.
- b) **Por el ámbito de desarrollo.-** Documental y de campo, pues se realizó en contacto con los responsables e involucrados en los procesos considerados estratégicos, además de las fuentes de auditadas se obtuvo información relevante analizada
- c) **Por su finalidad.-** Aplicativa, debido a que el modelo de gestión propuesto podrá ser aplicado en la empresa Productos Alimenticios Tresa S.A., considerando previamente la subsanación de las necesidades identificadas
- d) **Por el énfasis en la naturaleza de los datos.-** Cualitativa, debido a la naturaleza de la información recopilada

4.2 Diseño de la investigación

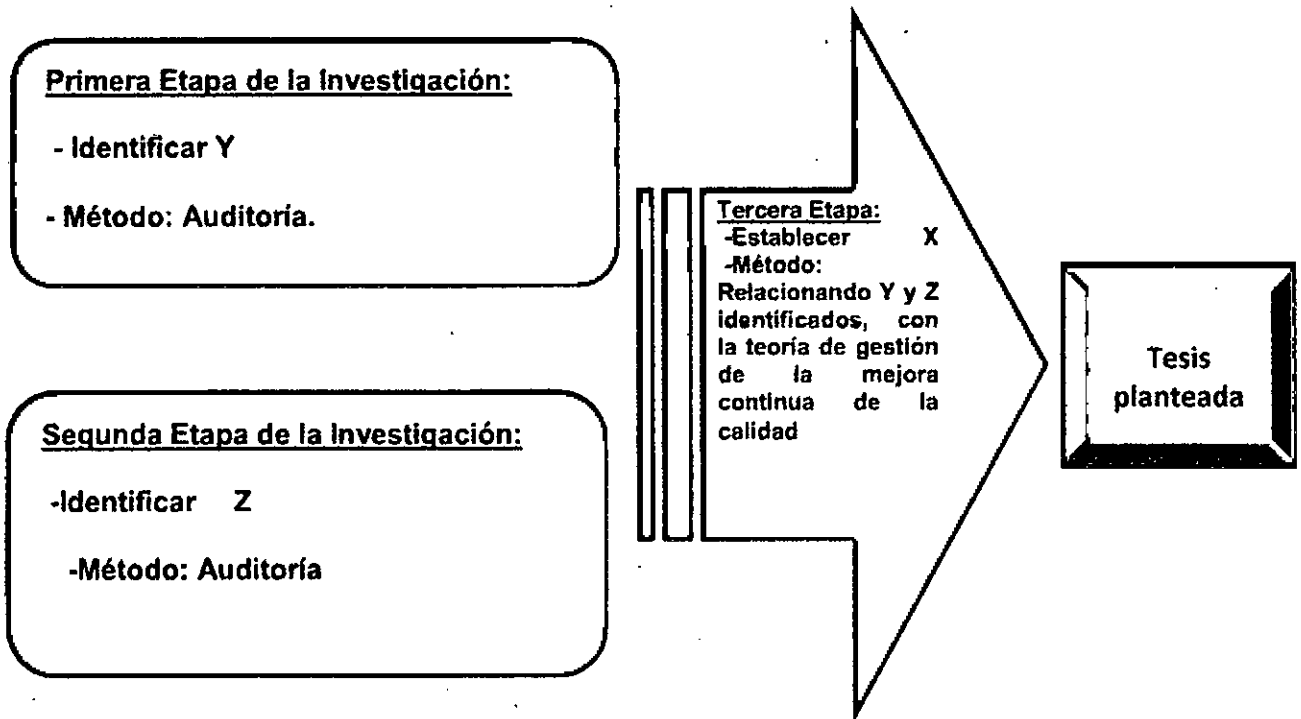
El diseño que se ha considerado para la presente investigación muestra tres momentos, los cuales se muestran en la **Figura N° 4.1 (Ver pag. N° 47)**

El presente trabajo de investigación presenta tres etapas :

- a) **Primera etapa de la investigación :**
 - 1) **Identificar Y**
 - 2) **Método.-** Realizando auditoría para identificar las necesidades de mejora continua de los procesos considerados estratégicos en Productos Alimenticios Tresa S.A.
- b) **Segunda etapa de la investigación :**
 - 1) **Identificar Z**
 - 2) **Método.-** Realizando auditoria para la identificación de los recursos para los procesos considerados estratégicos en la empresa Productos Alimenticios Tresa S.A.

FIGURA 4.1

DISEÑO D ELA INVESTIGACIÓN



c) Tercera etapa de la investigación :

1) Definir X

2) Método.- Relacionando Y y Z identificados, con la teoría de la mejora continua de la calidad.

4.3 Población y muestra

El criterio de población y muestra no se aplicó en la presente investigación puesto que el levantamiento de información hizo siguiendo los protocolos de auditoría, basado en la normativa ISO 19011 evaluando todos los documentos con los que cuenta la empresa dentro de su Sistema de Gestión de Calidad e inocuidad, los que se detallan en la Lista Maestra de documentos LI – 01 correspondiente a cada Manual de calidad.

Durante el desarrollo de las auditorías, se tomaron muestras aleatorias de los registros del Sistema de Gestión, comprendidos en el periodo entre enero del 2016 y febrero del 2017

4.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La auditoría se realizó siguiendo el Plan de Auditoría y las Listas de Chequeo, elaborados para ese fin, los que se adjuntan en los **Anexos 10.3 y 10.4**, del presente documento.

La Lista de Chequeo diseñada, consta de dos secciones, la primera orientada a la identificación de las necesidades de mejora continua, que contiene criterios de evaluación para cada uno de los cuatro procesos considerados estratégicos por la empresa Productos Alimenticios Tresa S.A. La segunda sección, contiene criterios de evaluación que sirvieron para la identificación de los recursos de mejora continua, orientados al Compromiso de la alta dirección, los recursos humanos, los recursos de infraestructura y los recursos económicos.

La lista de chequeo fue validada antes de su aplicación por tres profesionales magister, especialistas en Sistemas de Gestión, Gestión de la Calidad y/o Mejora Continua.

4.5 Procedimiento de recolección de datos

La evaluación fue realizada los días 02 y 03 de marzo del año 2017, al Sistema de Gestión implementado en el establecimiento de la empresa ubicado en Calle Camino Real 1801 Local A – 15 Parque Industrial San Pedrito – Santiago de Surco, Lima – Perú.

La auditoría consistió en revisar los cuatro procesos considerados estratégicos por la empresa Productos Alimenticios Tresa S.A.: Gestión de proveedores, Área Comercial, Sistema de Gestión de la Calidad e Inocuidad y Desarrollo e innovación de productos; aplicando la Lista de Chequeo que fue diseñada y aprobada para la identificación de necesidades y recursos de mejora continua.

4.5.1 Recolección de datos para la identificación de las necesidades de mejora continua

Al verificar los criterios de evaluación establecidos en la Lista de Chequeo para cada proceso estratégico, se encontró cumplimiento (C), no cumplimiento (NC) o cumplimiento parcial (CP), lo cual se detalla en las siguientes matrices :

a) En el proceso estratégico Gestión de proveedores

N°	CRITERIOS DE EVALUACION	C	NC	CP	OBSERVACIONES
1	Disponen de procedimientos para el proceso	X			La empresa dispone de los siguientes documentos para el proceso : - Manual de Control de Calidad a Proveedores, MA - 06, Ver 09, Abril/2016 - Procedimiento Selección a Proveedores, PR - 10, Ver 09, Abril/2016 - Procedimiento Auditoria a Proveedores, PR - 15, Ver 09, Abril/2016 - Procedimiento Control de proveedores de materia prima, PR - 17, Ver 09, Abril/2016 - Procedimiento para el Control de Calidad en la Recepción, PR - 21, Ver 09, Abril/2016 - Procedimiento de Compras, PR - 24, Ver 09, Abril/2016 - Lista Proveedores aprobados, LI - 03, Ver 09, Abril/2016
2	Los procedimientos para el proceso se encuentran implementados	X			
3	El proceso se encuentra caracterizado conociéndose las entradas, salidas, clientes internos y externos del mismo, misión u objetivo del proceso.		X		No se ha realizado la caracterización del proceso estratégico Gestión de proveedores.

N°	CRITERIOS DE EVALUACION	C	NC	CP	OBSERVACIONES
4	Se han establecido indicadores para la medición de la operatividad del proceso	X			
5	Las variables de control de cada proceso han sido identificadas, de manera que permita ajustes de los indicadores implementados de ser necesario.	X			Se cuenta con el indicador Porcentaje de proveedores de confiabilidad mayor al 90% : IN – SGC – 04
6	Se cuenta con planes de contingencia para minimizar el riesgo de no contar con los productos en la cantidad, fecha y calidad planificados.	X			Los planes de contingencia, se han contemplado dentro del Plan de Manejo de Crisis : PLS – 01
7	Se han definido criterios para la selección de los proveedores y son aplicados.	X			Los criterios para la selección y evaluación de proveedores, se han definido de acuerdo al Procedimiento Selección a Proveedores, PR – 10, Ver 09, Abril/2016 y al Procedimiento Auditoria a Proveedores, PR – 15, Ver 09, Abril/2016
8	Se han definido criterios para la evaluación de los proveedores seleccionados y son aplicados.	X			Los registros son aplicados usando los formatos Selección a Proveedores, FR – 28, Ver 09, Abril/2016 y Check List para auditoria al Proveedor, FR – 33, Ver09, Abril/2016
9	Las compras son planificadas para evitar el sobre stock o la falta de productos para la producción y se realizan de acuerdo a la necesidad de producción y/o ventas.	X			Las compras son planificadas y verificadas por el Gerente de Producción y Calidad, en función a los requerimientos realizados por el Jefe de Planta, para cumplir con el Programa de Producción.

N°	CRITERIOS DE EVALUACION	C	NC	CP	OBSERVACIONES
10	Se ha realizado encuestas de satisfacción a los clientes del proceso y los resultados son considerados para la implementación de mejoras.		X		
11	Se cuenta con especificaciones de los productos que se van a comprar y estos se cumplen.	X			Las especificaciones de los productos que se van a comprar, se han implementado siguiendo las Especificaciones de Materia Prima, Insumos, Aditivos y Productos Químicos, Envases y Embalajes, PR – 18, Ver 09, Abril/2016 Asimismo, se cuenta con las especificaciones de materia prima ES – 01, las mismas que son verificadas en la etapa de recepción, de acuerdo a lo señalado en el Procedimiento Control de Calidad en la Recepción, PR – 21, Ver 09, Abril/2016, donde se aplica el formato Control de la Recepción de la Materia Prima, FR – 29, Ver 09, Abril/2016
12	Se tiene establecido los canales de comunicación para la comunicación oportuna en caso de entrega de productos defectuosos, faltantes o realizados fuera de fecha por los proveedores seleccionados.			X	La comunicación, en el caso de entregas de productos defectuosos, se realiza al cliente interno (área de Producción), pero no se ha establecido que se realice de manera formal, para evitar que no pudiera cumplirse.
13	Se supervisa el stock de los almacenes manteniendo un inventario actualizado.			X	El manejo del stock en almacenes es realizado de manera manual, descargando diariamente la salida de productos. Semanalmente se hace un inventario físico para verificar el stock calculado en forma diaria.
14	Se realiza el seguimiento del ingreso y salida de los productos, respetando el FIFO			X	Debido al incremento de la producción, se hace necesario el uso de un Sistema ERP (Enterprise Resource System – Sistema de Recursos de Empresa) u otro medio de soporte automatizado para mejor control de stock y respeto de los PEPS (Primero en Entrar, Primero en Salir)

N°	CRITERIOS DE EVALUACION	C	NC	CP	OBSERVACIONES
	o PEPS.				
15	La entrega de materias primas por parte de los proveedores cuenta con la documentación relativa a la calidad e inocuidad del producto.	X			Las entregas de materias primas por parte de los proveedores y su correspondiente recepción y evaluación, se realiza conforme a lo señalado en el Procedimiento para el Control de Calidad en la Recepción, PR – 21, Ver 09, Abril/2016
16	Se realiza la recepción y evaluación de la documentación al momento de la entrega de los productos por parte de los proveedores.	X			
17	Las órdenes de compra son revisadas y aprobadas.	X			Se verificó que el Jefe de Planta realiza los requerimientos diarios de las compras, las que son aprobadas por el Gerente de Producción y Calidad, antes de su atención por parte de los proveedores.
18	Las devoluciones de las compras, se gestionan oportunamente.	X			Los productos rechazados no son recibidos, el proveedor que corresponda, los retira de manera inmediata.

b) En el proceso estratégico Área comercial

N°	CRITERIOS DE EVALUACION	C	NC	CP	OBSERVACIONES
1	Disponen de procedimientos para el proceso			X	La empresa cuenta con los procedimientos Atención de reclamos y quejas, PR – 05, Ver 09, Abril/2016, Atención al Cliente, PR – 06, Ver 09, Abril/2016, Monitoreo de quejas de los clientes, PR – 25, Ver 09, Abril/2016 y el instructivo Evaluación de los resultados de las encuestas al cliente, IN – 21, Ver 09, Abril/2016 Se requiere complementar con procedimientos y/o instructivos relacionados con las actividades comerciales.
2	Los procedimientos para el proceso se encuentran implementados			X	
3	El proceso se encuentra caracterizado conociéndose las entradas, salidas, clientes internos y externos del mismo, misión u objetivo del proceso.		X		No se ha realizado la caracterización del proceso estratégico Área Comercial.
4	Se han establecido indicadores para la medición de la operatividad del proceso			X	Se cuenta con el indicador Porcentaje de Clientes Satisfechos: IN – SGC – 01 Falta implementar indicadores para medir las actividades comerciales.
5	Las variables de control de cada proceso han sido identificadas, de manera que permita ajustes de los indicadores implementados de ser necesario.			X	
6	Se cuenta con planes de contingencia para minimizar el riesgo de no atención a los clientes de acuerdo a las fechas programadas.	X			Los planes de contingencia, se han contemplado dentro del Plan de Manejo de Crisis : PLS – 01

Nº	CRITERIOS DE EVALUACION	C	NC	CP	OBSERVACIONES
7	Se tiene establecido los criterios para la cartera de clientes.		X		
8	Se ha definido los lineamientos para la captación de nuevos clientes		X		
9	Se han definido criterios para optimizar la identificación de las necesidades de los clientes.			X	Para la identificación de las necesidades de los clientes, han establecido encuestas al cliente aplicadas en forma anual, a través del formato Encuesta de satisfacción del cliente: FR – 03 Para optimizar este proceso se recomienda contemplar periodos menores para la evaluación de las necesidades de los clientes, pues sus necesidades pueden surgir en cualquier momento.
10	Se ha realizado encuestas u otros para conocer la satisfacción de los clientes y se ha optimizado el proceso en función a los resultados obtenidos.	X			La última encuesta fue realizada en el mes de junio del año 2016, dándose seguimiento a las observaciones encontradas, correspondiendo la nueva evaluación en el mes de junio del año 2017
11	Las ventas son planificadas para evitar impactar la programación de la producción o la no entrega de productos a los clientes.	X			Las ventas se manejan manteniendo un stock de seguridad y se complementa aplicando el procedimiento Manejo de crisis.
12	Se cuenta con un seguimiento documentado del levantamiento de observaciones derivadas de la encuesta de satisfacción al cliente.	X			El seguimiento del levantamiento de observaciones realizadas por los clientes a través de las encuestas, se realiza siguiendo el instructivo Evaluación de los resultados de las encuestas al cliente, IN – 21, Ver 09, Abril/2016 El formato utilizado es Atención al cliente – encuesta, FR – 03, Ver 09, Abril/2016
13	Se ha realizado encuestas de satisfacción a los		X		

N°	CRITERIOS DE EVALUACION	C	NC	CP	OBSERVACIONES
	clientes del proceso y los resultados son considerados para la implementación de mejoras.				
14	Se cuenta con especificaciones de los productos que se van a comercializar y estos son comunicados a los clientes.	X			Las especificaciones de los productos comercializados, son comunicadas a los clientes a través de las Fichas Técnicas de los productos finales FT – 01 al FT – 91
15	Se tiene establecido los canales de comunicación para la comunicación oportuna en caso de entrega de productos defectuosos, faltantes o entregados fuera de fecha a los clientes.	X			El seguimiento de posibles entregas de productos defectuosos o entregados fuera de fecha es monitoreado por el supervisor de ventas, quien también es responsable de canalizar las posibles quejas de los clientes que pudieran llegar mediante correo electrónico o llamada telefónica.
16	Se supervisa el despacho de los productos a los clientes para verificar el cumplimiento de las órdenes de compra.	X			El cumplimiento de la atención de las órdenes de compra colocadas por los clientes, se realiza a través del Procedimiento de despacho de productos terminados, FR – 29, Ver 09, Abril/2016
17	Las órdenes de compra son revisadas y aprobadas, previo a la programación de la producción.	X			Las órdenes de compra, son revisadas y aprobadas por el Gerente de Producción y Calidad, en caso de su ausencia lo sustituye el Jefe de Planta.
18	Las devoluciones de los productos son gestionadas oportunamente para la subsanación con el cliente.	X			Se evidencian registros de la gestión de las devoluciones, así como la implementación de las acciones correctivas correspondientes.

N°	CRITERIOS DE EVALUACION	C	NC	CP	OBSERVACIONES
19	Las quejas de los clientes son gestionadas de manera oportuna y son consideradas para la mejora del proceso.	X			Las quejas de los clientes son gestionadas de acuerdo a los procedimientos Atención de reclamos y quejas, PR – 05 y Monitoreo de quejas de los clientes, PR – 25, Ver 09, Abril/2016
20	Se cuenta con mecanismos para conocer el estado de los pedidos de los clientes en tiempo real	X			El seguimiento para conocer el estado de los pedidos de los clientes, es realizado en forma diaria a través del asistente administrativo.
21	Se manejan stock mínimo para evitar pérdidas de ventas por falta de inventarios.	X			La empresa tiene definidos stock mínimos en todos los productos, para evitar riesgos de pérdidas de ventas.
22	Se realiza de manera periódicamente un análisis de las ventas para el seguimiento de las variaciones y/o fluctuaciones extraordinarias.		X		
23	Se realiza el seguimiento periódico de las variaciones de ventas por línea de producto, línea de negocio, cliente, región, etc.		X		
24	Se cuenta con un programa para la capacitación de los trabajadores del área de ventas.			X	Para la capacitación de los trabajadores del área de ventas, sólo se ha considerado a las impulsadoras en tiendas.
25	Se cuenta con un procedimiento para verificar el desempeño óptimo		X		

N°	CRITERIOS DE EVALUACION	C	NC	CP	OBSERVACIONES
	del personal de ventas.				
26	El personal de área de ventas conoce las especificaciones técnicas de los productos y están capacitados por el área técnica de la empresa para responder a consulta directa de los clientes.			X	Sólo se ha capacitado al personal que realiza la impulsión de los productos en tiendas en temas como Buenas Prácticas y ETA (Enfermedades Transmitidas por Alimentos)
27	El personal a cargo de las ventas cuenta con un brochure o presentación de los productos con información técnica básica (composición, modo de uso, almacenamiento, etc.) que le permita ofrecer los productos directamente a los clientes que visitan diariamente.		X		

c) En el proceso estratégico Sistema de gestión de inocuidad y calidad

N°	CRITERIOS DE EVALUACION	C	NC	CP	OBSERVACIONES
1	Se tiene implementado, documentado, actualizado y sostenido un sistema de gestión de calidad incluyendo la inocuidad alimentaria.	X			La empresa dispone de los siguientes documentos para el proceso estratégico Sistema de gestión de inocuidad y calidad : Manual del Sistema de Gestión de la Calidad, MA – SGC – 01, Ver 09, Abril/2016 Plan de Validación, PL – 01, Ver 09, Abril/2016 Plan de Defensa alimentaria, PL – 02, Ver 09, Abril/2016 Asimismo se cuenta con el Manual de Gestión de seguridad y salud en el trabajo: MA – SGSST – 01, Manual de Responsabilidad Social : MA – RSE – 01
2	El proceso se encuentra caracterizado conociéndose las entradas, salidas, clientes internos y externos del mismo, misión u objetivo del proceso		X		No se ha realizado la caracterización del proceso estratégico Sistema de gestión de inocuidad y calidad.
3	Se han establecido indicadores para la medición de la operatividad del proceso			X	Se cuenta con indicadores en cada uno de los sistemas que conforman el Sistema de gestión de calidad, resumidos en la instrucción Monitoreo del cumplimiento de objetivos para la mejora continua, IN – 22 :
4	Las variables de control del proceso han sido identificadas, de manera que permita ajustes de los indicadores implementados de ser necesario.			X	<ul style="list-style-type: none"> a) IN – SGC – 01 : Porcentaje de Clientes Satisfechos b) IN – SGC – 02 : Porcentaje de Producto No Conforme c) IN – SGC – 03: Porcentaje de Acciones correctivas eficaces por Trimestre d) IN – SGC – 04 : Porcentaje de proveedores de Confiabilidad mayor al 90% e) IN – SGC – 05 : Porcentaje de desempeño óptimo de trabajadores f) IN - R.S.E. – 01 : Porcentaje de Empleados Satisfechos con el Cumplimiento de los

N°	CRITERIOS DE EVALUACION	C	NC	CP	OBSERVACIONES
					Beneficios Sociales g) IN - R.S.E. – 02 : Porcentaje de Quejas del personal h) IN - R.S.E. – 03 : Porcentaje de Inasistencias injustificadas i) IN – SSTA – 01 : Consumo de agua en procesos productivos j) IN – SSTA – 02 : Consumo de energía eléctrica por producción k) Índice de accidentabilidad l) IN – SSTA – 03 : Porcentaje de Tasa de incidencias (TI) m) IN – SSTA – 04 : Porcentaje de Acciones Correctivas n) IN – SSTA – 05 : Porcentaje de Inspecciones realizadas No obstante, como proceso general aún falta establecer indicadores.
5	Disponen de procedimientos para el proceso	X			
6	El manual de calidad de cada sistema de gestión que tiene implementado la empresa incluye la interacción de los procesos	X			
7	Los procedimientos para el proceso se encuentran implementados	X			Los procedimientos para el proceso están incluidos en el Manual del Sistema de Gestión de la Calidad, MA – SGC – 01, Ver 09, Abril/2016
8	Existen procedimientos para el tratamiento de no conformidades	X			El tratamiento de las no conformidades, es realizado conforme a los procedimientos Manejo de No Conformidades, PR – 02, Ver 09, Abril/2016 y Acciones preventivas y correctivas, PR – 20, Ver 09, Abril/2016 Usando, además, el formato Solicitud de Acciones Correctivas y Preventivas, FR – 01, Ver 09, Abril/2016
9	Se realiza un control de mermas que permiten			X	Falta incluir el control de mermas en las etapas de etiquetado, acondicionado y empaque – embalaje, durante el proceso productivo.

N°	CRITERIOS DE EVALUACION	C	NC	CP	OBSERVACIONES
	reducir el número de productos no conformes.				
10	Se establecen procedimientos para definir los controles necesarios para revisar, actualizar y asegurar que los documentos actuales son los adecuados para el sistema de gestión implementado.	X			Los controles se realizan en cumplimiento de lo señalado en el procedimiento Elaboración y Control de Documentos, PR – 01, Ver 09, Abril/2016, apoyándose en la Lista Maestra de documentos, 04/01, Ver 09, Abril/2016
11	Cada uno de los sistemas de gestión implementados se encuentra verificado con frecuencia mínima anual.	X			Los sistemas de gestión implementados en la empresa, son verificados a través de las auditorías programadas semestralmente y anualmente, siguiendo los procedimientos Auditorías Internas al Sistema HACCP, PR – 16, Ver 09, Abril/2016, Auditorías internas al SG – SST : PRS – 17 y Auditoría al Sistema de Responsabilidad Social: PR – RS – 10
12	Existe el compromiso de la alta dirección con el desarrollo y mejora de los sistemas de gestión implementados.	X			El compromiso de la alta dirección es expresada y firmada a través de las Políticas de Calidad que tiene la empresa en el Manual de Políticas, MA – 05, Ver 09, Abril/2016.
13	Se realiza monitoreo del ambiente de trabajo de manera periódica de manera que se pueda asegurar condiciones de trabajo adecuadas.	X			Para el monitoreo del ambiente de trabajo, se realiza la medición de los agentes físicos y de calidad sanitaria en el ambiente de trabajo, cada 03 meses.
14	Se cuenta con un plan de capacitación y se evidencia su	X			El plan de capacitación es desarrollado conforme al procedimiento de Capacitación y evaluación del desempeño del personal, PR – 07, Ver 09, Abril/2016. Asimismo, utilizan los formatos

N°	CRITERIOS DE EVALUACION	C	NC	CP	OBSERVACIONES
	cumplimiento.				Evaluación del desempeño del personal, FR – 04, Ver 09, Abril/2016, Cronograma de capacitación del personal, FR – 05, Ver 09, Abril/2016 y Capacitación de personal, FR – 06, Ver 09, Abril/2016.
15	La empresa ha determinado la forma de identificar necesidades de mejora continua del SGC			X	La empresa tiene implementado el procedimiento Mejora Continua, PR – 27, Ver 09, Abril/2016 Pero debido a que no se han determinado las variables de control del proceso, hace imprecisa la forma de determinar las necesidades relevantes de mejora continua en su Sistema de Gestión.

d) En el proceso estratégico Desarrollo e innovación de productos

N°	CRITERIOS DE EVALUACION	C	NC	CP	OBSERVACIONES
1	Disponen de procedimientos para el proceso	X			La empresa dispone y trabaja el proceso, usando los siguientes documentos : Procedimiento para el desarrollo de productos nuevos, PR – 23, Ver 09, Abril/2016
2	Los procedimientos para el proceso se encuentran implementados	X			Formatos Solicitud de desarrollo de nuevos productos, FR – 24, Ver 09, Abril/2016, Hoja de desarrollo de nuevos productos, FR – 25, Ver 09, Abril/2016 y Control de la Vida Útil del producto, FR – 26, Ver 09, Abril/2016
3	El proceso se encuentra caracterizado conociéndose las entradas, salidas, clientes internos y externos del mismo, misión u objetivo del proceso		X		No se ha realizado la caracterización del proceso estratégico Desarrollo e innovación de productos.
4	Se han establecido indicadores para la medición de la operatividad del proceso		X		No se han establecido indicadores para la medición del proceso estratégico Desarrollo e innovación de productos.

N°	CRITERIOS DE EVALUACION	C	NC	CP	OBSERVACIONES
5	Las variables de control de cada proceso han sido identificadas, de manera que permita ajustes de los indicadores implementados de ser necesario.		X		
6	El trabajo del área de encuentra planificado y el cumplimiento de las actividades son monitoreadas.			X	Sólo se desarrollan los nuevos productos requeridos por el área comercial o por la Alta Dirección de acuerdo a solicitud de los clientes. Es recomendable complementar la planificación de las actividades, incluyendo mejoras de los productos de línea o presentando alternativas de nuevos productos, generados por el mismo proceso.
7	Se lleva un registro de las muestras de insumos solicitado a proveedores para el desarrollo de los proyectos de manera que permita la trazabilidad en esta etapa.		X		
8	Se lleva el control de la rotación de las muestras empleadas en las actividades de desarrollo.		X		
9	Se llevan registros de estudios de vida útil de los productos desarrollados antes de su lanzamiento al mercado.	X			Los estudios de vida útil, se realizan usando el formato Control de la Vida Útil del producto, FR – 26, Ver 09, Abril/2016
10	Los equipos empleados para el desarrollo de un producto se encuentran	X			Cuentan con el Programa de Calibración de equipos, PG – 03, Ver 09, Abril/2016, donde incluyen los equipos utilizados para los desarrollos.

N°	CRITERIOS DE EVALUACION	C	NC	CP	OBSERVACIONES
	debidamente calibrados y verificados.				
11	Existe un procedimiento para la identificación de necesidades de los requisitos de los clientes para el desarrollo o innovación de productos.			X	Existe el procedimiento para la identificación del as necesidades de los requisitos de los clientes para el desarrollo o innovación de productos, el mismo que incluye responsabilidades para el Jefe de Calidad, correspondiendo éstas al Gerente de Producción.
12	Las especificaciones técnicas entregadas por los clientes para el desarrollo de un producto son debidamente registradas.	X			Las especificaciones técnicas y la aprobación de los clientes, son realizadas conforme a lo señalado en el Procedimiento para el desarrollo de productos nuevos, PR – 23, Ver 09, Abril/2016
13	La aprobación del cliente respecto al producto desarrollado/innovado está claramente registrada y documentada.	X			
14	La aprobación de productos desarrollados o innovados a iniciativa de la empresa está claramente documentada.	X			

4.5.2 Recolección de datos para la identificación de los recursos para la mejora continua

Nº	CRITERIOS DE EVALUACION	C	NC	CP	OBSERVACIONES
Compromiso de la alta dirección					
1	La alta dirección mantiene de manera documentada un compromiso con el aprovisionamiento de recursos para todos los procesos de la empresa incluyendo los procesos considerados estratégicos.	X			El compromiso de la alta dirección para el aprovisionamiento de recursos, es documentado a través de las Políticas de los Sistemas de Gestión implementados en la empresa.
Recursos Humanos					
1	Se cuenta con todo el personal planificado para el desarrollo del proceso		X		De acuerdo a lo señalado en el organigrama establecido por la empresa, falta personal para el proceso Comercial.
2	El personal involucrado en el proceso es capacitado de acuerdo a las necesidades identificadas			X	
3	Los involucrados en el proceso conocen claramente sus funciones y disponen del tiempo necesario para realizarlas.			X	El Manual de Organización y Funciones; no incluye funciones para el responsable de Investigación e Innovación.
4	Se realizan evaluaciones del desempeño al personal involucrado con el proceso			X	No se cuenta con evaluaciones para el responsable de Investigación y Desarrollo y para el personal del área Comercial.
5	Se consideran los aportes realizados			X	Se requiere incluir en el procedimiento, considerar el aporte para la mejora de los

N°	CRITERIOS DE EVALUACION	C	NC	CP	OBSERVACIONES
	por el personal para la mejora de los procesos.				procesos, que pudieran realizar el responsable de Investigación y Desarrollo y el personal de Calidad.
6	El personal que forma parte de la fuerza de ventas es constantemente motivado.		X		
7	Se realiza la medición del clima laboral y se toma en cuenta los resultados para la mejora.			X	Sólo se ha realizado la medición del clima laboral para el personal operativo.
8	Los perfiles de puesto descritos en el Manual de organización y funciones (MOF) están de acuerdo al perfil del trabajador y/o postulante según lo declarado en su Hoja de vida con el objetivo de minimizar brechas de desempeño en los puestos de trabajo y dar cumplimiento de manera eficiente a los procesos.			X	Se requiere mejorar el perfil del Supervisor de Ventas.
9	Los puestos de trabajo existentes están incluidos en el organigrama actual de la organización.	X			
10	Existe duplicidad de funciones dentro del Manual de organización y funciones.		X		
11	Se ha conformado un equipo de trabajo interdisciplinario cuya responsabilidad	X			

Nº	CRITERIOS DE EVALUACION	C	NC	CP	OBSERVACIONES
	principal es la mejora continua del proceso de Sistema de gestión de Calidad e Inocuidad.				
Recursos de infraestructura					
1	El personal cuenta con espacio definido para el desarrollo de las actividades dentro del proceso.			X	El responsable de Investigación y Desarrollo y el responsable del Sistema de Gestión, requieren un espacio definido para realizar sus actividades.
2	El personal de un determinado proceso cuenta con los equipos y/o materiales que le permitan ejecutar de manera eficiente sus actividades (mesa de trabajo, computadoras, impresoras, papel, tinta, etc.)			X	No se ha determinado un área específica para el desarrollo de las labores del proceso de Innovación y desarrollo de producto.
3	El ambiente de trabajo cuenta con los recursos físicos necesarios para el buen desempeño de las actividades (iluminación adecuada, SS. HH., agua, dispensador de agua, ventilación, etc.)			X	Los ambientes requieren mejorar en la ventilación, además de contar con agua para el consumo del personal.
4	Se cuenta con instalaciones de luz, agua y desagüe, extintores y otros, de manera suficiente y operativa.	X			
Recursos económicos					
1	Se cuenta con un presupuesto para los procesos		X		

Nº	CRITERIOS DE EVALUACION	C	NC	CP	OBSERVACIONES
	considerados estratégicos y se monitorean para verificar su cumplimiento.				
2	Se ha definido la forma y los plazos para el pago a los proveedores y estos se cumplen.	X			
3	Se cumple con el pago al personal de acuerdo a los montos y fechas establecidas.	X			
4	Se realiza seguimiento para el pago de las facturas pendientes de cancelar por parte de los clientes.	X			

4.6 Procesamiento estadístico y análisis de datos

El análisis estadístico de los datos, se realizó en función a los resultados obtenidos de la aplicación de la Lista de Chequeo, así se tiene:

4.6.1 Procesamiento estadístico y análisis de los datos obtenidos en la Identificación de las necesidades de mejora continua

- a) En el proceso estratégico Gestión de proveedores.- La Lista de Chequeo contempla 18 criterios de evaluación, para identificar las necesidades del proceso estratégico Gestión de proveedores. Después de la auditoria, se obtuvo 13 criterios con cumplimiento, 3 criterios cumplidos parcialmente y 2 criterios que no se cumplen, los cuales son expuestos en la Tabla 4.1 (Ver pag. Nº 73)

TABLA 4.1

IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES – PROCESO ESTRATÉGICO DE GESTIÓN DE PROVEEDORES

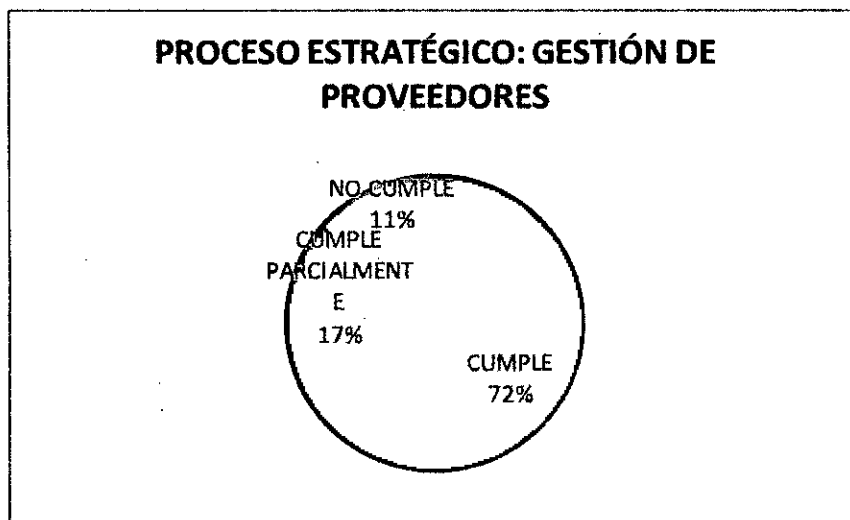
PROCESO ESTRATÉGICO : GESTIÓN DE PROVEEDORES		
Criterio de cumplimiento	Cantidad de criterios evaluados	%
CUMPLE (C)	13	72
CUMPLE PARCIALMENTE (CP)	3	17
NO CUMPLE (NC)	2	11
Total	18	100

Fuente : Elaboración propia

El proceso estratégico Gestión de proveedores, presenta cumplimiento en el 72% de los criterios evaluados, cumplimiento parcial en el 17% y no cumplimiento en el 11%, lo que significa que existe un 28% de oportunidades de mejora, tal como se expone en el **Gráfico 4.1**

GRÁFICO 4.1

IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES – PROCESO ESTRATÉGICO DE GESTIÓN DE PROVEEDORES



Fuente : Elaboración propia

El cumplimiento de 13 de los 18 criterios evaluados en el proceso estratégico Gestión de proveedores, significa que la empresa dispone de procedimientos para este proceso y que éstos se encuentran implementados, que sus indicadores cuentan con variables de control identificadas para medir su operatividad y ajuste de ser necesario, que tiene planes de contingencia para minimizar el riesgo de no contar con los productos en la cantidad, fecha y calidad planificados, que han definido criterios para la selección y evaluación de sus proveedores, que las compras son planificadas, que los productos a comprar cuentan con especificaciones, que los productos comprados son evaluados en la recepción y cuentan con los documentos de calidad especificados, que las órdenes de compra son revisadas y aprobadas y que los productos a devolver son gestionados de manera oportuna.

De otro lado, los tres criterios de cumplimiento parcial, denotan que, si bien es cierto se tiene establecido los canales de comunicación en caso de entrega de productos defectuosos, faltantes o realizados fuera de fecha por parte de los proveedores, la comunicación con el cliente interno no se ha establecido de manera formal. Además, que se supervisa el stock de los almacenes manteniendo un inventario actualizado y se realiza el seguimiento del ingreso y salida de los productos respetando el principio de FIFO (First In, First Out) o PEPS (Primero en Entrar, Primero en Salir); pero el manejo es manual descargando diariamente la salida de los productos y realizando semanalmente un inventario para verificar el stock calculado. Esta metodología, considerando el incremento creciente de los productos a fabricar, puede generar errores que podrían evitarse utilizando un sistema automatizado para el control de los inventarios.

Finalmente, la evaluación arroja que no se cumplen 2 de los 18 criterios auditados; esto significa que no se ha realizado la

caracterización del proceso para conocer sus entradas, salidas, clientes internos y externos, misión y objetivos; asimismo, que no se cuenta con encuestas de satisfacción a los clientes del proceso, lo que ayudaría a la implementación de mejoras.

- b) **En el proceso estratégico : Área comercial.**- Para el proceso Área Comercial, la Lista de Chequeo contempla 27 criterios de evaluación para identificar sus necesidades. Después de la auditoria, se obtuvo 11 criterios con cumplimiento, 8 criterios cumplidos parcialmente y 8 criterios que no se cumplen, lo cual es resumido en la **Tabla 4.2**

TABLA 4.2

**IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES – PROCESO ESTRATÉGICO
ÁREA COMERCIAL**

PROCESO ESTRATÉGICO : ÁREA COMERCIAL		
Criterio de cumplimiento	Cantidad de criterios evaluados	%
CUMPLE (C)	12	44
CUMPLE PARCIALMENTE (CP)	7	26
NO CUMPLE (NC)	8	30
Total	27	100

Fuente : Elaboración propia

Al evaluar el proceso estratégico Área comercial, se puede determinar que el 44% de los criterios evaluados presentan cumplimiento, el 26% presentan cumplimiento parcial y el 30% presenta no cumplimiento, significando que tendría un 56% de oportunidad para la mejora.

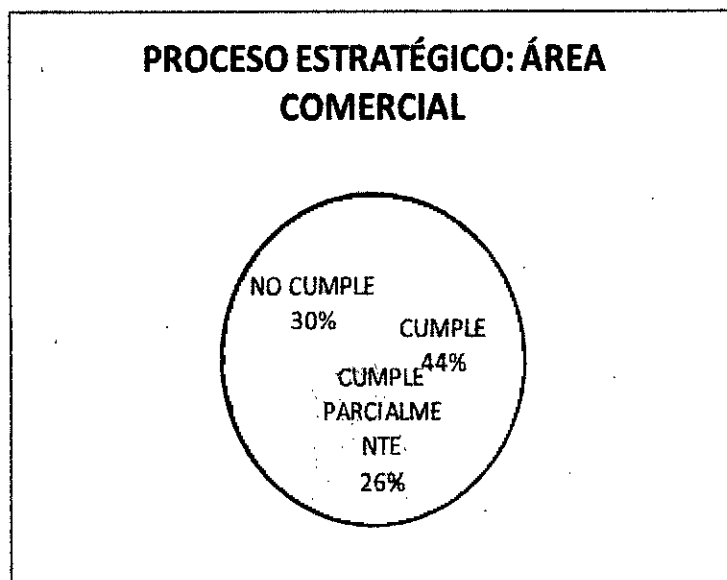
De acuerdo a lo expuesto, se pueden visualizar en el **Gráfico 4.2 (Ver pag. N° 76)**

Los 11 criterios con cumplimiento, encontrados en la evaluación del proceso estratégico Área Comercial, muestran que se han implementado planes de contingencia para minimizar el riesgo de no atención a los clientes de acuerdo a las fechas programadas, que las

ventas son planificadas, que se realiza el seguimiento a las observaciones que los clientes manifiestan a través de las encuestas de satisfacción y se ha optimizado el proceso en función a los resultados obtenidos de las encuestas, que cuentan con especificaciones para los productos a comercializar, que se tiene establecido los canales para la comunicación oportuna en caso de entregas no conforme a los clientes, que se supervisa el despacho de los productos a los clientes, que las órdenes de compra son revisadas y aprobadas antes de la producción, que las devoluciones de productos son subsanadas con los clientes, que las quejas son gestionadas de manera oportuna y usadas para la mejora, que realiza el seguimiento para conocer el estado de los pedidos de sus clientes en tiempo real y que manejan un stock mínimo para evitar pérdida de ventas por falta de inventarios.

GRÁFICO 4.2

IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES – PROCESO ESTRATÉGICO ÁREA COMERCIAL



Fuente : Elaboración propia

En relación a los ocho criterios de cumplimiento parcial, se puede señalar que, si bien la empresa dispone de procedimientos e indicadores relacionados con la atención, monitoreo y evaluación de los reclamos y quejas presentados por los clientes, se requiere complementar con los procedimientos e indicadores para las actividades desarrolladas dentro del proceso comercial. Además, se encontró que, para identificar las necesidades de sus clientes, consideran la información que recogen a través de las encuestas anuales que les realizan para medir su satisfacción; pero se sugiere optimizar este mecanismo pues pudieran presentarse necesidades que requerirían ser identificadas y/o atendidas antes del año en que se realiza la siguiente encuesta. También se recogió la información que en cuanto a la capacitación sólo se ha considerado al personal que realiza la impulsión de los productos en las tiendas, por lo que se hace necesario incluir a todo el personal tanto en la programación como en la realización de las capacitaciones.

En cuanto a los ocho criterios que se identificaron como con no cumplimiento; corresponden a que no han realizado la caracterización de este proceso estratégico, que no se tiene establecido los criterios para la cartera de clientes ni los lineamientos para la captación de nuevos clientes, que no se cuenta con encuestas de satisfacción a los clientes de este proceso para la implementación de mejoras, que no se realiza un análisis de las ventas o de sus variaciones para la toma de decisiones, que no se cuenta con un procedimiento para verificar el desempeño óptimo del personal de ventas y además, que el personal de ventas no cuenta con la información técnica básica de los productos que son ofrecidos a los clientes.

- c) **En el proceso estratégico Sistema de gestión de inocuidad y calidad.-** Para la evaluación del proceso estratégico Sistema de gestión de la calidad e inocuidad, la herramienta consta de 15 criterios destinados a identificar las necesidades. Después de la aplicación de

la Lista de Chequeo, se tuvo que un total de 10 criterios son cumplidos, 4 criterios son cumplidos parcialmente y un criterio no se cumple. Además, resultó con un 66% de criterios evaluados con cumplimiento, un 27% con cumplimiento parcial y un 7% de criterios con no cumplimiento, lo que determina un 34% de oportunidades de mejora, lo cual se esquematiza a continuación en la **Tabla 4.3**

TABLA 4.3

**IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES – PROCESO ESTRATÉGICO
SISTEMA DE GESTIÓN DE INOCUIDAD Y CALIDAD**

PROCESO ESTRATÉGICO : SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD E INOCUIDAD		
Criterio de cumplimiento	Cantidad de criterios evaluados	%
CUMPLE PARCIALMENTE (CP)	4	27
NO CUMPLE (NP)	1	7
Total	15	100

Fuente : Elaboración propia

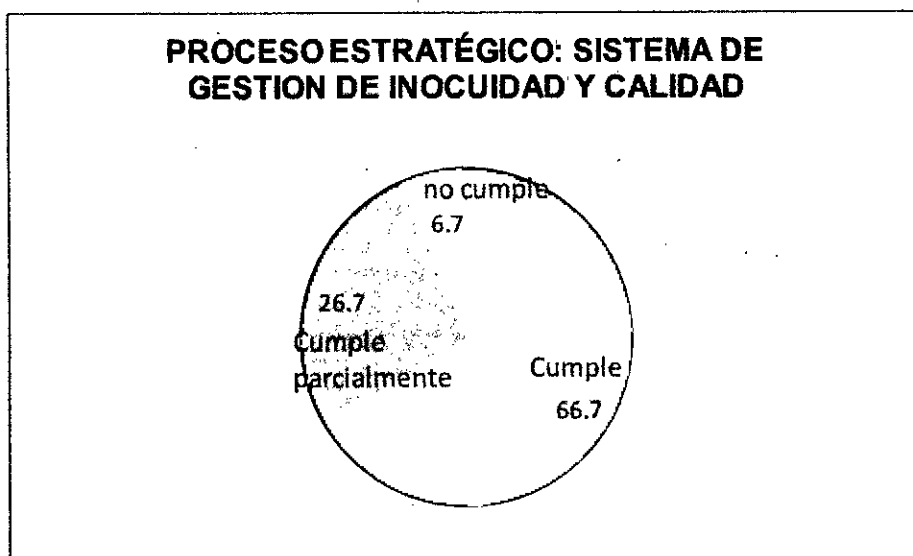
De la revisión de los diez criterios que se cumplen, podemos señalar que la empresa tiene implementado un Manual de Sistema de gestión de Calidad, un Plan de Validación, un Manual de Gestión del Sistema de Seguridad y Salud en el trabajo y un Manual del Sistema de Gestión de Responsabilidad Social, los mismos que cuentan con procedimientos, instrucciones, registros, entre otros documentos correspondientes a cada uno de los sistemas de gestión que conforman su Sistema de Gestión de Calidad.

Así mismo se verifica que la gestión de no conformidades se aplica de acuerdo a los lineamientos establecidos por la empresa en los procedimientos de Manejo de No Conformidades, Acciones preventivas y correctivas y Atención a quejas y reclamos, esta última reconocida por los clientes a través de las encuestas de satisfacción realizadas. De igual manera, se evidencia que la verificación de cada

uno de los sistemas de gestión, es realizada de manera interna a través de las auditorías programadas semestralmente y anualmente, siguiendo los procedimientos de Auditorías Internas al Sistema HACCP, Auditorías internas al SG – SST, Auditoría al Sistema de Responsabilidad Social; y de manera externa, mediante auditorías de clientes a lo largo del año, auditoría de verificación del programa SQMS(Supllier Quality Management System) y certificación HACCP

GRÁFICO 4.3

IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES – PROCESO ESTRATÉGICO SISTEMA DE GESTIÓN DE INOCUIDAD Y CALIDAD



Fuente : Elaboración propia

Se verifica también que cuentan con Políticas de Calidad expresadas y firmadas por la Gerencia General de la empresa como máxima autoridad, las cuales se encuentran en el Manual de Políticas, en ellas se expresa el compromiso de la alta dirección con el desarrollo y mejora de los sistemas de gestión implementados. Igualmente, comprometidos con un ambiente de trabajo saludable e inocuo, realizan el monitoreo del ambiente de trabajo cada tres meses. También se revisó el cumplimiento del programa de

Capacitación Anual al personal, tanto a las áreas operativas como administrativas de la empresa mediante el Procedimiento de Capacitación y evaluación del desempeño del personal.

Por otro lado, de la aplicación de la Lista de Chequeo se identificaron criterios con cumplimiento parcial, significando que se cuenta con indicadores en cada uno de los sistemas de gestión que conforman el Sistema de gestión de Calidad de productos Alimenticios Tresa S.A, no obstante, como proceso estratégico, aún no cuenta con indicadores para la medición de la operatividad del mismo que permita la optimización y mejora del mismo. Además, se verificó que el rendimiento de los batch de producción está claramente identificado llevando el control productivo lo que permite no exceder de la merma promedio; pero aún no se ha identificado esta variable para los materiales utilizados en el envasado, etiquetado y acondicionado durante el proceso productivo.

Así también, se pudo revisar que se ha determinado la forma de identificar las necesidades de mejora continua de acuerdo al Procedimiento para la mejora continua, sin embargo, debido a que las variables de control del proceso no han sido identificadas, no se lleva un control de las mismas lo que hace imprecisa la identificación de las necesidades relevantes del proceso.

Finalmente, se identificó un solo criterio de no cumplimiento, respecto a que el proceso no ha sido caracterizado, por lo que no se han definido las entradas, salidas, clientes internos y externos, misión y objetivos del proceso.

d) En el proceso estratégico Desarrollo e innovación de productos.-

Para la evaluación del proceso estratégico Desarrollo e innovación de productos, la herramienta consta de 14 criterios, destinados a identificar las necesidades. Después de la aplicación de la Lista de Chequeo, se tuvo que un total de 07 criterios son cumplidos, 2

critérios son cumpridos parcialmente e cinco critérios non se cumpren. Isto se resume na **Tabla 4.4**

TABLA 4.4

**IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES – PROCESO ESTRATÉGICO :
DESARROLLO E INNOVACIÓN DE PRODUCTOS**

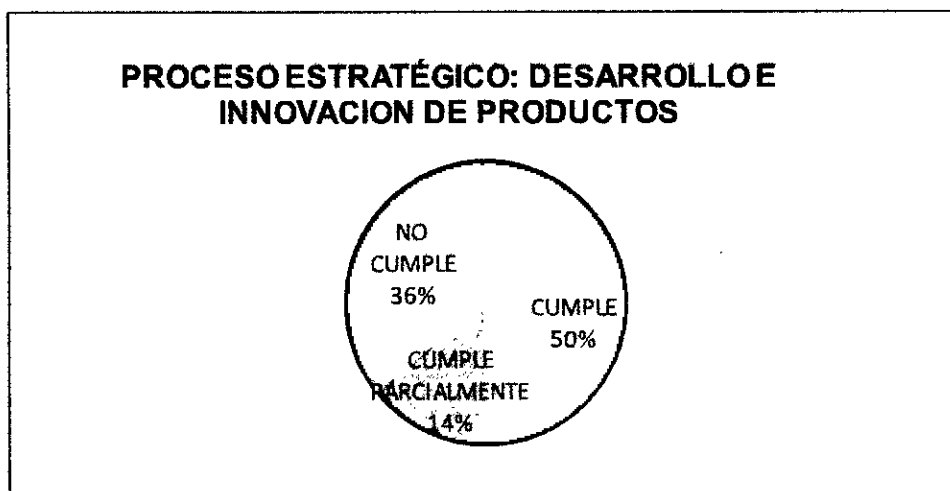
PROCESO ESTRATÉGICO : DESARROLLO E INNOVACIÓN DE PRODUCTOS		
Criterio de cumplimiento	Cantidad de criterios evaluados	%
CUMPLE PARCIALMENTE (CP)	2	14
NO CUMPLE (NC)	5	36
Total	14	100

Fuente : Elaboración propia

Asimismo, se obtivo un 50% de cumprimento de los criterios evaluados, 14% de cumplimiento parcial y 36% de no cumplimiento, determinando un 50% de oportunidades de mejora continua, lo cual se esquematiza en el **Gráfico 4.4**

GRÁFICO 4.4

**IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES – PROCESO DE DESARROLLO
E INNOVACIÓN DE PRODUCTOS**



Fuente : Elaboración propia

Los criterios identificados con cumplimiento, denotan que para el proceso disponen y tienen implementado el Procedimiento para el desarrollo de productos nuevos. Así mismo que se cuenta con equipos calibrados para el estudio de vida útil, así como a otros equipos relacionados a la parte operativa del proceso como balanzas, termómetros digitales, entre otros. También, se observó que existe un buen control respecto del resguardo de las especificaciones técnicas entregadas por los clientes las cuales son vertidas o adjuntas en el formato Solicitud de desarrollo de nuevos productos, así como la aprobación por parte del cliente para un determinado proyecto está claramente documentada y registrada.

De los dos criterios con cumplimiento parcial, se identificó que la planificación del trabajo en el proceso, está referida principalmente al cumplimiento de los desarrollos solicitados por el cliente, mas no se cuenta con un programa de trabajo referido a la innovación de los productos de línea o nuevos a iniciativa de la empresa; lo que puede incluirse en la etapa de planificación del proceso a fin identificar con mayor precisión las necesidades tanto del cliente externo como el interno, fomentando de esta manera la mejora y optimización del proceso. Así mismo las responsabilidades del Jefe de Aseguramiento respecto a la identificación de las necesidades del cliente para un determinado proyecto están definidas en el procedimiento Diseño y desarrollo de productos, sin embargo, en la práctica estas son realizadas directamente por la Gerencia de Producción / Aseguramiento de Calidad de la empresa, identificándose la necesidad de redefinir las responsabilidades actuales en el proceso.

De los cinco criterios donde no se evidencia cumplimiento, se identifica que el proceso no se encuentra caracterizado, surgiendo la necesidad de identificar debidamente los elementos de entrada, salida, clientes internos y externos, recursos, entre otros, que permitan planificar y optimizar de manera adecuada la operatividad

del proceso. Además, las variables del proceso no han sido identificadas, motivo por el cual no se han implementado indicadores para el proceso, siendo necesario implementar mediciones al proceso que permitan optimizar la operatividad del mismo. También se evidenció en la parte operativa del proceso, que no se lleva un control de las muestras de insumos solicitados a proveedores para el desarrollo de los proyectos, que permita el debido control, registro, rotación y trazabilidad.

4.6.2 Procesamiento estadístico y análisis de los datos obtenidos en la Identificación de los recursos para la mejora continua

Para la identificación de los recursos para la mejora continua, la Lista de Chequeo contempla 20 criterios de evaluación, subdivididos en cinco grupos: Compromiso de la alta dirección, recursos humanos, recursos de infraestructura y recursos económicos. Al aplicar la Lista de Chequeo, un total de 07 criterios mostraron cumplimiento, 9 criterios se encontraron con cumplimiento parcial y 4 criterios no se cumplían. Además, el 35% de los criterios evaluados presentó cumplimiento, 45% cumplimiento parcial y 20% no cumplimiento, significando que existiría un 65% de recursos humanos, de infraestructura y económicos por optimizar. A continuación, se presentan los resultados esquematizados en la **Tabla 4.5 (Ver pag. N° 84)** de valores y en el **Gráfico 4.5 (Ver pag. N° 84)**

Se identificó cumplimiento en relación al compromiso de la alta dirección, a través de las Políticas establecidas para todos los Sistemas de Gestión implementados en la empresa. Además, dentro de los criterios evaluados para los recursos humanos, se reflejó cumplimiento en que los puestos de trabajo que a la fecha existen para los cuatro procesos, se encuentran actualizados en el organigrama de la empresa; además cuentan con un equipo de trabajo multidisciplinario cuya función principal está relacionada con la mejora continua del Sistema de Gestión implementado en la empresa. En relación a los recursos de

infraestructura, se encontró cumplimiento en el criterio relacionado con las instalaciones de luz, agua y desagüe, extintores y otros, que se mantienen en cantidad suficiente y están operativos. Respecto a los recursos económicos, 3 de los 4 criterios evaluados, tuvieron cumplimiento, significando que la empresa tiene definido y cumple con la forma y los plazos para el pago a los proveedores y al personal, además que realiza el seguimiento correspondiente para el logro del pago de las facturas pendientes de cancelar por parte de los clientes.

TABLA 4.5

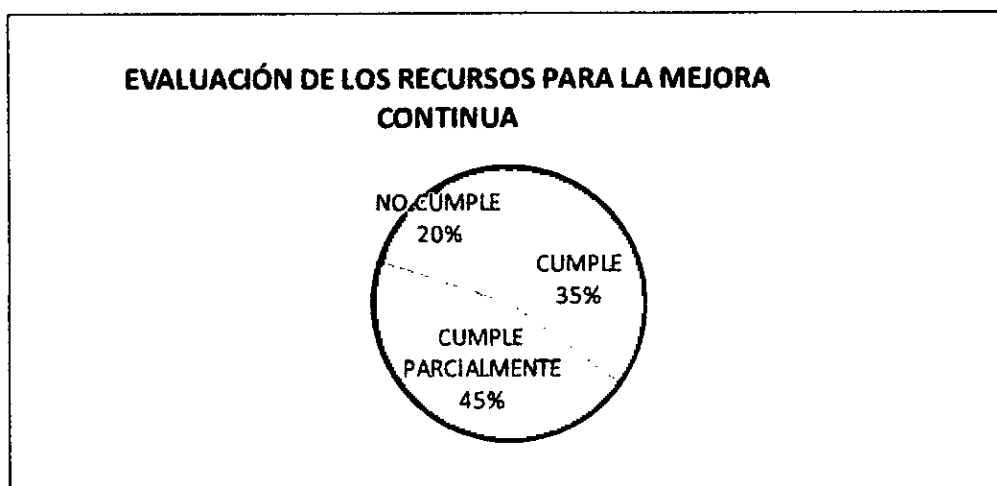
IDENTIFICACIÓN DE RECURSOS PARA LA MEJORA CONTÍNUA

PROCESO ESTRATÉGICO : DESARROLLO E INNOVACIÓN DE PRODUCTOS		
Criterio de cumplimiento	Cantidad de criterios evaluados	%
CUMPLE PARCIALMENTE (CP)	9	45
NO CUMPLE (NC)	4	20
Total	20	100

Fuente : Elaboración propia

GRÁFICO 4.5

IDENTIFICACIÓN DE RECURSOS PARA LA MEJORA CONTÍNUA



Fuente : Elaboración propia

Respecto a los criterios que tuvieron cumplimiento parcial, estos están relacionados con los recursos humanos y los recursos de infraestructura. Así pues, se puede señalar que no todo el personal involucrado con los procesos es capacitado de acuerdo a las necesidades identificadas. Además, es necesario incluir en el Manual de Organización y Funciones lo correspondiente al responsable del proceso de Investigación e Innovación, así también complementar las evaluaciones de desempeño para el responsable de este proceso y para el personal del área comercial que no han sido aspectadas. Y en relación a los aportes para la mejora continua, se requiere establecer como se considerará el aporte realizado por el responsable de Desarrollo e Innovación.

En relación a los criterios evaluados para los que se encontró no cumplimiento, determinó que, en cuanto a recursos humanos, no se cuenta con todo el personal planificado para el desarrollo del proceso Área Comercial, además, que no se han efectuado charlas motivacionales al personal de ventas, impactando en sus resultados, también se evidenció que existe duplicidad de funciones dentro del Manual de Organización y Funciones. Respecto a los recursos económicos, se identificó que no se cuenta con un presupuesto para los procesos considerados estratégicos que tendrían que ser monitoreados para su cumplimiento.

V. RESULTADOS

5.1 Necesidades para la mejora continua de los procesos considerados estratégicos en la empresa Productos Alimenticios Tresa S.A.

Se identificaron las siguientes necesidades :

a) En el proceso estratégico Gestión de proveedores :

- 1) Definir un mecanismo de comunicación formal con el cliente interno o partes interesadas del proceso, en el caso de rechazo o devoluciones a los proveedores para que la información sea recibida de manera oportuna por las otras áreas de la empresa y tomen las medidas necesarias para no ver afectada la planificación de sus actividades.
- 2) Implementar un mecanismo informático para el control de inventarios, pues actualmente los ingresos y egresos de insumos y materiales es llevado por la jefatura de planta de manera manual, lo que, al incrementar la producción en periodos festivos, demanda mayor tiempo y atención a esta actividad siendo más probable incurrir en error en la correcta rotación de materiales.
- 3) Conocer mejor el proceso mediante una caracterización del mismo, para poder conocer de manera precisa las entradas, salidas, clientes internos, entre otras variables, para poder medir el desempeño del proceso y aplicar mejoras de ser necesarias.
- 4) Realizar encuestas de satisfacción al cliente interno para determinar oportunidades de mejora en el proceso.

b) En el proceso estratégico Área comercial :

- 1) Implementar indicadores para las actividades propias del proceso comercial, que puedan medir el desempeño de los trabajadores del área, así como de los servicios de mercadeo contratados a terceros y verificar si las actividades programadas están siendo cumplidas de manera óptima.

- 2) Replantear la frecuencia de aplicación de las encuestas de satisfacción al cliente, actualmente se aplican de manera anual y la eficiencia de las acciones correctivas tomadas se verifican en la siguiente encuesta anual, pudiendo presentarse durante este periodo necesidades del cliente que no son identificadas antes del año.
- 3) Desarrollar un programa de capacitación en temas propios del proceso comercial para todos los trabajadores y en todos los niveles jerárquicos dentro del proceso, pues solo el personal de impulsión de ventas ha recibido capacitación en temas técnicos de inocuidad y manipulación de alimentos por el área de aseguramiento de calidad de la empresa, mas no se han desarrollados capacitaciones netamente correspondientes a temas operativos concernientes al proceso.
- 4) Definir y documentar los requisitos para la cartera de clientes para evitar contratiempos administrativos por situaciones no establecidas.
- 5) Definir y documentar los lineamientos para la captación de nuevos clientes donde se incluya las estrategias para la fidelización de los nuevos clientes.
- 6) Realizar un análisis de ventas o de las variaciones en las mismas para la toma de decisiones apropiadas según los resultados obtenidos de dicho análisis.
- 7) Realizar la caracterización de este proceso, para definir con precisión clientes internos, externos, entradas, salidas, entre otras variables para medición y mejora del proceso.
- 8) Realizar encuestas de satisfacción del cliente interno que sean una fuente de retroalimentación para toma de decisiones y mejora.

- 9) Evaluar el desempeño de los trabajadores del proceso, así como de los servicios tercerizados en el mismo, para identificar mejoras cumplimiento de objetivos y mejoras de las estrategias en el proceso.
 - 10) Implementar catálogos de los productos donde se tenga información técnica básica sobre los mismos para que logre satisfacer con mayor precisión las expectativas del proyecto que el cliente requiera, esto servirá de gran apoyo al personal de ventas pues la empresa cuenta con una amplia cartera y variedad de productos a comercializar.
- c) **En el proceso estratégico Sistema de gestión de la inocuidad y calidad :**
- 1) Identificar las variables de control del proceso para identificar de manera óptima las necesidades relevantes del proceso.
 - 2) Caracterizar el proceso para identificar de manera precisa las entradas, salidas, clientes internos, externos, objetivos entre otras variables de proceso que permita la medición y mejora del mismo.
 - 3) Implementar indicadores para realizar la medición de la operatividad del mismo y determinar mejoras para el proceso.
 - 4) Establecer el porcentaje de merma que se aceptara para los materiales empleados en los procesos de envasado, etiquetado y acondicionado de los productos finales y de esta forma controlar los sobrecostos por desviaciones negativas que se puedan dar en estas actividades.
- d) **En el proceso estratégico Desarrollo e innovación de productos :**
- 1) Ampliar el alcance de la planificación del trabajo en el proceso, incluyendo realizar la innovación de los productos de línea o nuevos productos, por incitativa de la empresa y no solo por atender una solicitud de los clientes.

- 2) Redefinir las responsabilidades en el proceso, dado a que actualmente son dirigidas por la Gerencia de Producción/Aseguramiento de Calidad, pero en el procedimiento documentado para el proceso, refiere esta dirección al Jefe de Aseguramiento de Calidad.
- 3) Caracterizar el proceso, identificando debidamente los elementos de entrada, salida, clientes internos y externos, recursos, entre otros, que permitan planificar y optimizar de manera adecuada la operatividad del proceso.
- 4) Identificar las variables del proceso para la implementación de indicadores que permitan optimizar la operatividad del mismo.
- 5) Implementar un procedimiento para el control de las muestras de insumos solicitados a proveedores para el desarrollo de los proyectos, permitiendo de esta manera realizar el debido control, registro y rotación de estos insumos lo que es favorable para realizar una correcta trazabilidad en los productos desarrollados.

5.2 Recursos que dispone para la mejora continua de los procesos considerados estratégicos en la empresa Productos Alimenticios Tresa S.A.

De la información recopilada y el análisis correspondiente, se ha podido identificar los siguientes recursos :

- a) Se identifica el compromiso de la alta dirección de la empresa a cargo de la Gerencia General, con el cumplimiento de las políticas de los sistemas de gestión implementados en la empresa.
- b) Los puestos de trabajo actual están identificados en el organigrama de la empresa y definidos en el Manual de operaciones y funciones de la empresa.
- c) Se cuenta con recursos físicos donde se desarrollen las actividades actualmente en los procesos existentes, así mismo toda la planta cuenta con dotación de agua, luz, servicios higiénicos en cantidad suficiente y se encuentran operativos.

- d)** Se provee en las instalaciones de dispositivos de seguridad tales como extintores, detectores de humo y sistema de alarma en caso de emergencia que brindan un ambiente de trabajo seguro, todos operativos y en cantidad suficiente de acuerdo a normativa aplicable.
- e)** El pago a los proveedores y al personal que labora en la empresa, se cumple de acuerdo a lo acordado.
- f)** El seguimiento del pago de facturas de clientes, se realiza por un área específica de la empresa, para evitar pérdidas de liquidez por incumplimiento de este concepto.

Asimismo, se pudo identificar que se requiere complementar los siguientes recursos :

- a)** Implementar un área específica para la ejecución del proceso de Desarrollo e innovación de productos, pues comparte el espacio físico con el Laboratorio de Control de calidad; siendo un espacio reducido para el personal que labora en el área.
- b)** Dotar de capacitación, incluyendo charlas motivacionales, al personal que está relacionado con las ventas en el proceso Área comercial, así como complementar la evaluación de desempeño al personal de este proceso.
- c)** Completar el personal planificado para el desarrollo del proceso Área comercial, se identificó vacante la jefatura del área comercial.
- d)** Definir el presupuesto anual para la operatividad de estos procesos estratégicos, apoyándose en los responsables de cada uno de los procesos estratégicos, asegurándose la disponibilidad de los mismos, al principio de cada año.
- e)** Establecer en el Manual de Organización y Funciones, el responsable del proceso de Desarrollo e innovación de productos.
- f)** Incluir en el procedimiento de mejora continua, los aportes del responsable del proceso de innovación y desarrollo de producto.

5.3 Modelo de gestión para la mejora continua de los procesos de tipo estratégico

El presente modelo de gestión para la mejora continua de los procesos de tipo estratégico, basado en el Ciclo de Deming, considera los siguientes aspectos :

5.3.1 Planear

- a) Definir un equipo de trabajo para la mejora continua, este equipo debería estar conformado por miembros responsables de los procesos de tipo estratégicos de la empresa y el liderazgo del grupo lo asumirá el miembro que forma parte de la Alta dirección de la empresa y este grupo será el responsable de la gestión de cada uno de los procesos.
- b) El equipo de mejora se reunirá para definir la misión y visión de los procesos considerados estratégicos, para ayudar a los actuales y futuros responsables y/o integrantes al mejor conocimiento del proceso, así mismo que éstas constituyan fuente para verificar si las actividades actuales están contribuyendo al cumplimiento de la misión y visión del proceso y de la organización.
- c) El equipo de mejora deberá implementar indicadores para la medición operativa de los procesos considerados estratégicos, que permitan posteriormente evaluar desempeño de las actividades.
- d) El equipo de mejora encargara al responsable de cada proceso elabore la caracterización del proceso, para que se pueda conocer a detalle las variables del proceso, de modo que, al tener pleno conocimiento del mismo, el responsable del proceso pueda gestionar de manera oportuna los recursos necesarios para el desarrollo de las actividades.
- e) Los responsables de los procesos estratégicos realizarán la medición de desempeño para cada proceso a su cargo.

- f) Para el proceso estratégico Gestión de proveedores, el responsable del proceso deberá determinar la herramienta informática que utilizará para implementar un control de inventarios más versátil y en línea, de manera que conforme se desarrolle el proceso productivo y se realicen los despachos a los clientes, los datos puedan ser sistematizados en tiempo real, obteniendo así los stocks diarios y por turno de producción.
- g) Para el proceso estratégico Área Comercial, establecer una menor frecuencia para la identificación de las necesidades de los clientes, para que éstas puedan ser revisadas y de proceder, implementarse como mejoras. Asimismo, mejorar la herramienta para la identificación de las necesidades de los clientes, de manera que los clientes puedan darlas a conocer a la empresa de manera permanente o cuando sea necesario. Adicionalmente, establecer los criterios y lineamientos para que pueda ser conformada una cartera de clientes, así como las estrategias para lograr la captación y fidelización de los nuevos clientes.
- h) Para el proceso estratégico Gestión de la inocuidad y calidad, plantear un cronograma de trabajo anual mediante un Diagrama de Gantt para las actividades operativas del proceso, como auditorías internas, externas programadas incluyendo las de certificación, capacitaciones internas y externas programadas, revisión documentaria con fines de actualización de versiones de manual de cada sistema de calidad que conforman el Sistema de gestión de calidad e Inocuidad de la empresa, entre otras actividades.
- i) Para el proceso estratégico Desarrollo e innovación de productos, definir de manera documentada al responsable del proceso, ya que en la práctica es gestionado por la Gerencia de producción/aseguramiento de calidad pues el inicio de cada proyecto es aprobado por dicha autoridad. Asimismo, los tipos de proyectos que se ejecutarán en este proceso, que son los solicitados por

clientes y los programados por la propia empresa para la mejora e innovación de la cartera actual de las unidades de negocio, planteando un cronograma de trabajo anual mediante un Diagrama de Gantt para los proyectos establecidos por la propia empresa ya que los solicitados por los clientes generalmente nacen a raíz de las necesidades de los mismos en el tiempo no pudiéndose asignarles fecha con precisión. Así como, establecer los lineamientos operativos para las actividades de control de muestras para el desarrollo de cada proyecto. Finalmente, establecer un perfil de competencias para el encargado de desarrollo de producto que sirva de sustento para la calificación interna y evaluación de desempeño del mismo.

5.3.2 Hacer

- a) Los responsables de los procesos, considerados estratégicos, deberán elaborar la ficha de caracterización de su proceso, incluyendo este documento en el Manual de Sistema de Gestión de Calidad e Inocuidad de la empresa. Además, deberán realizar el presupuesto anual para cada proceso considerado estratégico, detallando actividades contempladas en el programa anual de trabajo elaborado.
- b) Los responsables de los procesos presentarán los indicadores definidos para su proceso de manera documentada mediante una 'Ficha de Indicador' incluyendo: responsables, objetivos, metas, frecuencia de medición, fuente de información, fórmula de cálculo del indicador, resultados y acciones correctivas de ser el caso, así mismo estos documentos deberán ser ingresados al Manual de Sistema de gestión de Calidad e Inocuidad como corresponde.
- c) Los indicadores a implementar deberán permitir la evaluación y medición de la tendencia de los resultados de auditorías externas, la recurrencia de no conformidades, satisfacción del cliente interno del proceso, entre otras netamente operativas que el equipo de mejora considere necesario.

- d) Realizar la revisión y aprobación de presupuesto anual del proceso por parte de la alta dirección de la empresa.**
- e) Los responsables de los procesos elaborarán un Cronograma de capacitación a los integrantes del proceso, donde incluyan temas como el Modelo de gestión para la mejora continua de los procesos de tipo estratégico de Productos Alimenticios Tresa S.A; misión y visión del proceso, caracterización de procesos, indicadores del proceso, actividades operativas descritas en el programa anual de actividades, entre otros de manera que todos los integrantes de este proceso estén informados del modelo de gestión que se está implementando.**
- f) Para el proceso estratégico Gestión de proveedores, para los casos en que se rechace un producto, se deberá comunicar, entre otros al área de compras para la toma de acciones correctivas de manera que la planificación de las actividades de producción no se vea afectada, se mida la eficiencia del proveedor y se reponga el producto rechazado. En adicional, realizar la caracterización del proceso y periódicamente realizar encuestas al cliente interno, de manera que se puedan identificar aspectos de mejora que pueden ser implementados en el proceso.**
- g) Para el proceso estratégico Área Comercial, establecer los indicadores propios del proceso, para realizar el análisis correspondiente evaluando las variaciones o fluctuaciones de las ventas por periodos definidos. También, definir los requisitos a considerar para incluir nuevos clientes a la cartera de clientes convirtiéndose en un lineamiento a seguir por el personal de ventas, el mismo que también tendrá que ser capacitado para que se optimice el conocimiento de este personal sobre los aspectos técnicos que presentan los productos fabricados por la empresa.**
- h) Para el proceso estratégico Desarrollo e innovación de productos, diseñar un área específica para el desarrollo de las actividades del proceso, pues actualmente es compartida con el laboratorio de control**

de calidad y el espacio es reducido. Además, los indicadores a implementar deberán permitir medir la aceptabilidad de los proyectos desarrollados, la eficiencia en el desarrollo de los proyectos, cumplimiento de las actividades programadas, nuevas unidades de negocio derivadas de los proyectos desarrollados, satisfacción del cliente interno del proceso, entre otras netamente operativas que el equipo de mejora considere necesario. Asimismo, el responsable del proceso elaborará un cronograma de capacitación para el integrante del proceso encargado de las actividades de desarrollo en temas como evaluación sensorial de alimentos, vida útil de alimentos, introducción a la investigación y desarrollo de productos, tecnología alimentaria, materiales de envase en la industria alimentaria, rotulado de alimentos envasados, legislación alimentaria, entre otros temas técnicos. A su vez, elaborar un procedimiento documentado para el control de muestras para el desarrollo de productos de manera que permita el óptimo control, registro, almacenamiento y disposición de muestras empleadas y favorezca en todo momento la trazabilidad del nuevo proyecto, considerando un check list con los criterios que debe cumplir el desarrollador e innovador de productos. Finalmente, implementar el área específica para el desarrollo de actividades dotada de sus propios equipos tales como balanzas analíticas, termo higrómetros para la medición de las condiciones ambientales, estufas para secado de materiales y/o realización de estudios de vida útil acelerada, entre otros.

Para el proceso estratégico Gestión de la inocuidad y calidad, establecer un porcentaje de merma aceptable para los materiales de envase y acondicionado tales como frascos de vidrio, frascos PET, bobinas para sachets, bobinas para bolsas, termoencogibles, tapas plásticas, tapas metálicas, en el proceso de envasado de las distintas presentaciones, esto a cargo de la gerencia de Producción.

5.3.3 Verificar

Para todos los procesos considerados estratégicos, se deberá establecer lo siguiente :

- a) Verificar mediante reuniones del equipo de mejora, el cumplimiento de los indicadores planteados para cada proceso; considerando una frecuencia mensual durante los primeros 06 meses de iniciada la implementación del modelo de gestión, luego ampliar la frecuencia a cada tres meses.
- b) Verificar el cumplimiento de las actividades operativas programadas entre los responsables e integrantes de cada proceso considerado estratégico, de acuerdo al cronograma de trabajo establecido. Evaluar el cumplimiento del Gantt.
- c) Monitorear el cumplimiento de los programas de capacitación, de las actividades programadas y realizar el análisis del resultado de la evaluación de desempeño.
- d) Implementar la evaluación correspondiente a los responsables del proceso a cargo del líder del equipo de mejora y de los demás miembros del proceso a realizar por el responsable del proceso. Para el desarrollo de esta evaluación se puede hacer uso de técnicas reconocidas como la técnica de 360 grados o elaborar técnicas propias para la evaluación del desempeño del personal, enriqueciendo el formato actual FR-04: 'Desempeño de evaluación del personal', de manera que incluyan nuevos criterios de evaluación que permitan cumplir con la misión y visión del proceso.

Para el proceso estratégico Gestión para la Innovación y desarrollo de producto, además aplicar el Check List de competencias para el desarrollador e innovador de productos para identificar brechas y verificar la idoneidad de la herramienta aplicada.

5.3.4 Actuar

En esta etapa, se tendrá en cuenta lo siguiente para los procesos considerados estratégicos :

- a) Si el resultado de un indicador se encuentra por debajo de la meta establecida, registrar esta situación en un formato FR – 01 : Solicitud de acciones correctivas- preventivas, que la empresa emplea para casos de no conformidades, así mismo deberá plantear un plan de acción incluyendo las causas del no cumplimiento, acciones a tomar, responsables y plazos.
- b) Para la determinación de la causa del no cumplimiento del indicador, usar herramientas de calidad como Diagrama de Ishikawa, Diagrama Causa-Efecto, Pareto, Lluvia de ideas u otra que el equipo de mejora determine.
- c) Si los resultados de la Evaluación de Desempeño evidencian brechas de recursos humanos, conocimiento del personal, procedimientos operativos, lineamientos de gestión u otro, se desarrollará un plan de acción y el resultado será verificado en la siguiente evaluación.
- d) El Informe de revisión por la dirección, contemplará todos los controles implementados, como indicadores, desempeño de personal, cumplimiento de capacitación y actividades programadas con la finalidad de establecer los nuevos objetivos y estrategias que regirán el ejercicio del siguiente periodo de gestión.

VI. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

6.1 Contratación de hipótesis con los resultados

Evaluando el resultado de la verificación del cumplimiento de los criterios determinados para cada uno de los procesos estratégicos a través de la Lista de Chequeo, se puede señalar que existe un porcentaje de criterios que no se cumplen o que se cumplen parcialmente, lo que determina un porcentaje de necesidades por implementar para la mejora continua de los procesos considerados estratégicos en la empresa Productos Alimenticios Tresa S.A., las que son fundamentalmente de tipo operativo, lo que confirma la primera hipótesis específica planteada.

Asimismo, considerando los resultados de la aplicación de la Lista de Chequeo para identificar los recursos con los que cuenta para la mejora continua de los procesos considerados estratégicos en la empresa Productos Alimenticios Tresa S.A., se confirma que éstos son humanos, de infraestructura y económicos, tal y como se señala en la segunda hipótesis específica planteada. Es preciso señalar que, existen recursos que requieren ser complementados pues de acuerdo a los criterios evaluados, no se tienen o se tienen en forma parcial y su implementación es necesaria para optimizar los resultados.

6.2 Contratación de los resultados con otros estudios similares

No se han realizado estudios anteriores acerca de lograr mejora continua en los procesos considerados estratégicos en la empresa Productos Alimenticios Tresa S.A.

Sin embargo, en relación a los trabajos de Recinos (2005), Claudio (2011) y Álvarez y De la Jara (2012), presentados en el marco teórico de esta tesis, podemos señalar que no es posible realizar la contrastación debido a que éstos están enfocados a evaluar la mejora continua en procesos de tipo operativo, implicados directamente con la fabricación de un producto o la prestación de un servicio, o sobre procesos de soporte que prestan apoyo a los procesos operativos; mientras que el presente

trabajo se ha desarrollado para procesos estratégicos, que son los que armonizan los procesos operativos y los procesos de soporte.

VII. CONCLUSIONES

- 1)** El modelo de gestión para el proceso estratégico Gestión de Proveedores, planteado en esta investigación, logra identificar las necesidades de mejora continua y los recursos que dispone la empresa Productos Alimenticios Tresa S.A., para su realización.
- 2)** A través de la presente investigación, se plantea el modelo de gestión para el proceso estratégico Área Comercial, logrando identificarse las necesidades de mejora continua y los recursos que dispone la empresa Productos Alimenticios Tresa S.A., para su implementación.
- 3)** El modelo de gestión planteado para el proceso estratégico Sistema de gestión de Inocuidad y Calidad, logra identificar las necesidades de mejora continua y los recursos que dispone la empresa Productos Alimenticios Tresa S.A., para su ejecución.
- 4)** Esta investigación, plantea el modelo de gestión para el proceso estratégico Desarrollo e Innovación de Productos, logrando identificarse las necesidades de mejora continua y los recursos que dispone la empresa Productos Alimenticios Tresa S.A., para su funcionamiento.
- 5)** Las necesidades identificadas para la mejora continua de los procesos estratégicos, son de tipo operativo.
- 6)** Los recursos identificados para la mejora continua de los procesos estratégicos son humanos, de infraestructura y económicos, encontrándose que parte de estos requieren ser optimizados.
- 7)** El sistema de gestión actual, evidencia un cumplimiento mayor o igual al 50% en cada uno de sus procesos considerados estratégicos, lo que favorece la implementación de un sistema de gestión para la mejora continua de los mismos.

VIII. RECOMENDACIONES

- 1) Mantener activo el ciclo de mejora continua dentro del Sistema de Gestión de la empresa, fijando metas a corto, mediano y largo plazo.**
- 2) Replantear el nombre de los procesos Área comercial y Desarrollo e innovación de productos; por los de Gestión comercial y Gestión para la innovación y desarrollo de productos, de manera que se administren bajo el enfoque de procesos.**
- 3) Realizar la evaluación de desempeño del personal, de manera que entre el equipo de mejora y los integrantes de los procesos de tipo estratégico se incremente la compenetración, identificación y compromiso con el modelo de gestión implementado.**
- 4) Replantear el Equipo de mejora de la empresa, de manera que involucre a todos los responsables de los procesos de tipo estratégico e incluya a la alta dirección de la empresa.**
- 5) Considerar los resultados del presente trabajo, teniendo en cuenta las necesidades identificadas, así como la optimización de los recursos que demanda la gestión de cada proceso estratégico para la mejora continua.**

IX REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 1) AGUILERA VEGA, Janis Alfredo. Modelos de mejora continua en las empresas. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/mejora-continua-empresas>. artículo web. Consultada el 18 de julio del 2017
- 2) ÁLVAREZ REYES, Carla y DE LA JARA GONZÁLES, Paula. Análisis y Mejora de procesos en una empresa embotelladora de bebidas rehidratantes. Tesis de pregrado. Lima. Pontificia Universidad Católica del Perú. 2012
- 3) BELTRÁN S., Jaime; CARMONA C., Miguel; CARRASCO P., Remigio; RIVAS Z., Miguel y TEJEDOR P., Fernando. Guía para una gestión basada en procesos. Disponible en : <http://www.oviedo.es/documents/12103/f8e7f4c1-a7ba-4fb5-87d7-c95335c79b22> artículo web. Consultado el 23 de abril del 2016
- 4) BONILLA, Elsie, DÍAZ, Bertha, KLEEBERG, Fernando y NORIEGA María Teresa. Mejora continua de los procesos: herramientas y técnicas. Perú. Fondo Editorial Universidad de Lima. Primera Edición. 2010
- 5) CHASE, Richard; AQUILANO, Nicholas y JACOBS, Robert. Administración de producción y operaciones: Manufactura y Servicios. Colombia. Editorial McGraw-Hill. Octava Edición. 2000
- 6) CLAUDIO LOAYZA, Pedro Joseph. Diagnóstico y Propuesta de Mejora de los Procesos de un Taller Mecánico de una Empresa Comercializadora de Maquinaria. Tesis de pregrado. Lima. Pontificia Universidad Católica del Perú. 2011
- 7) GUERRERO SÁNCHEZ, Gonzalo. Administración por procesos. Disponible en: <http://es.slideshare.net/Gonzalo12345/gestin-por-procesos-9848472> artículo web. Consultada el 08 de abril del 2016.
- 8) HERRERA, Jonathan; D'ARMAS, Mayra y ARZOLA, Minerva. Análisis de los diferentes métodos de mejora continua. Disponible en: <http://www.poz.unexpo.edu.ve/postgrado/uct/descargas/XJornada/Industrial/II06.%20ANALISIS%20DE%20LOS%20DIFERENTES%20METODOS%20DE%20MEJORA%20CONTINUA.pdf>. Artículo web: Consultada el 31 de agosto del 2017
- 9) KRAJEWSKI, Lee; RITZMAN, Larry y MALHOTRA, Manoj. Administración de Operaciones. Procesos y cadena de valor. Disponible en:

- 10) http://www.academia.edu/8583854/Administracion_De_Operaciones_-_LEE_J._KRAJEWSKI_1. Consultada el 25 de marzo del 2017
- 11) MALDONADO, José. Gestión de Procesos. Disponible en: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2011e/1084/indice.htm> artículo web. Consultada el 6 de junio de 2016.
- 12) MEJÍA CÁRDENAS, Mariana Bertha. Desarrollo de un sistema documental para la implementación de la NTE – ISO / IEC / 17025:2006 en el laboratorio bromatológico Puembo. Tesis de maestría. Ecuador. Universidad Central del Ecuador. 2015. Disponible en: <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/6279/1/T-UCE-0008-P025.pdf>. Consultada el 30 de agosto del 2017.
- 13) MINISTERIO DE FOMENTO GOBIERNO DE ESPAÑA. Modelos para implementar la mejora continua en la gestión de empresas de transporte por carretera. Disponible en : <http://www.fomento.es/NR/rdonlyres/9541acde-55bf-4f01-b8fa-03269d1ed94d/19421/CaptuloIVPrincipiosdelagestindelaCalidad.pdf> artículo web. Consultada el 23 de abril del 2016
- 14) NAVARRO, Francisco. Gestión por procesos. La estructura organizacional horizontal. Disponible en : <https://revistadigital.inesem.es/gestion-integrada/enfoque-gestion-procesos/> . artículo web. Consultada el 15 de mayo de 2016.
- 15) PÉREZ, Milagros y PÉREZ, Marisol. Los procesos de mejora continua, una necesidad de estos tiempos. Disponible en: <http://www.ciencias.holguin.cu/index.php/cienciasholguin/articulo/view/200/74>. artículo web. Consultada el 28 de agosto de 2017
- 16) PRODUCTOS ALIMENTICIOS TRESA S.A. Manual de Sistema de Gestión de la Calidad. Lima. Versión 09. Vigencia abril 2016
- 17) RECINOS SALGUERO, Werny Danilo. Implementación de un programa de mejora continua para las áreas de manufactura y logística en una industria de bebidas. Tesis de pregrado. Guatemala. Universidad de San Carlos de Guatemala. 2005
- 18) RODRÍGUEZ ECHEGOYÉN, David. Gestión de procesos. Disponible en: <https://es.slideshare.net/droechrc/mapeo-de-procesos-44389769> artículo web. Consultada el 3 de junio del 2016
- 19) RODRÍGUEZ, Isabel y ALPUIN, Daiana. La Gestión por procesos en las organizaciones. La forma en que los resultados se logran. Disponible en :

<http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uy/Documents/strategy/Gesti%C3%B3n%20por%20procesos%20para%20web.pdf> artículo web. Consultada el 23 de abril del 2016

- 20) SANGÜESA, Martha; MATEO, Ricardo e ILZARBE, Laura. Teoría y Práctica de la Calidad. Disponible en :
<https://www.google.com.pe/search?hl=es&tbo=p&tbn=bks&q=isbn:8497324064> artículo web. Consultada el 13 de mayo del 2016
- 21) UREÑA LÓPEZ, Antonio Emilio. Gestión Estratégica de la Calidad. Tesis doctoral. España. Universidad de Málaga. 1998. Disponible en :
<http://www.biblioteca.uma.es/bbl/doc/tesisuma/16279463.pdf>.
Consultada el 15 de agosto del 2017
- 22) ZARATIEGUI, J.R. La Gestión por procesos: Su papel e importancia en la empresa. Disponible en :
<http://www.minetur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/330/12jrza.pdf> artículo web. Consultada el 23 de abril del 2016

X ANEXOS
10.1 Matriz de Consistència

Problema General	Objetivo General	Hipótesis general	Variable dependiente	DIMENSIONES	INDICADORES	MÉTODO
Cómo deben ser los modelos de gestión para la mejora continua de los procesos considerados estratégicos en la empresa Productos Alimenticios Tresa S.A.?	Establecer un modelo de gestión para la mejora continua de los procesos considerados estratégicos en la empresa Productos Alimenticios Tresa S.A.	El modelo de gestión debe considerar: el Ciclo PHVA	X = Modelo de Gestión para la mejora continua de los procesos considerados estratégicos en la empresa Productos Alimenticios Tresa S.A.	<ul style="list-style-type: none"> - Modelo de gestión para el proceso de Gestión de Proveedores. - Modelo de gestión para el proceso de Sistema de Gestión de Inocuidad y Calidad. - Modelo de Gestión para el proceso Área Comercial. - Modelo de Gestión para el proceso Desarrollo e Innovación de Productos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Explicativa - Explicativa - Explicativa - Explicativa 	Relacionando Y y Z identificados, con la teoría de la mejora continua de la calidad.
Problemas específicos	Objetivos específicos	Hipótesis específicas	Variables Independientes	DIMENSIONES	INDICADORES	MÉTODO
a) ¿Cuáles son las necesidades de mejora continua de cada uno de los procesos considerados estratégicos en la empresa Productos Alimenticios Tresa S.A.?	a) Identificar las necesidades de mejora continua de cada uno de los procesos considerados estratégicos en la empresa Productos Alimenticios Tresa S.A.	a) Las necesidades son fundamentalmente de tipo operativo.	Y = Necesidades de mejora continua de cada uno de los procesos considerados estratégicos en la empresa Productos Alimenticios Tresa S.A.	<ul style="list-style-type: none"> - Necesidades del proceso de Gestión de Proveedores. - Necesidades del proceso de Sistema de Gestión de Inocuidad y Calidad. - Necesidades del proceso Área Comercial. - Necesidades del proceso Desarrollo e Innovación de Productos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Operativa - Operativa - Operativa - Operativa 	<ul style="list-style-type: none"> o) Auditoria p) Auditoria q) Auditoria r) Auditoria
b) ¿Cuáles son los recursos que dispone para la mejora continua de cada uno de los procesos considerados estratégicos en la empresa Productos Alimenticios Tresa S.A.?	b) Identificar los recursos que dispone para la mejora continua de cada uno de los procesos considerados estratégicos en la empresa Productos Alimenticios Tresa S.A.	b) Los recursos son: Humanos, Infraestructura y Económicos.	Z = Recursos que dispone para la mejora continua de cada uno de los procesos considerados estratégicos en la empresa Productos Alimenticios Tresa S.A.	<ul style="list-style-type: none"> - Recursos para el proceso de Gestión de Proveedores. - Recursos para el proceso de Sistema de Gestión de Inocuidad y Calidad. - Recursos para el proceso Área Comercial. - Recursos para el proceso Desarrollo e Innovación de Productos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Descriptiva - Descriptiva - Descriptiva - Descriptiva 	<ul style="list-style-type: none"> s) Auditoria t) Auditoria u) Auditoria v) Auditoria

RELACION DE VARIABLES : Y = f (X₁, X₂)

X = Modelo de Gestión para la mejora continua de los procesos considerados estratégicos en la empresa Productos Alimenticios Tresa S.A.

Y = Necesidades de mejora continua de cada uno de los procesos considerados estratégicos en la empresa Productos Alimenticios Tresa S.A.

Z = Recursos que dispone para la mejora continua de cada uno de los procesos considerados estratégicos en la empresa Productos Alimenticios Tresa S.A.

10.2 Consentimiento de la empresa Productos Alimenticios Tresa S.A.



PRODUCTOS ALIMENTICIOS TRESA S.A.
ENCURTIDOS • CONDIMENTOS • SALSAS • VINAGRES

CARTA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

Mediante el presente documento, yo **EDGARDO ARENAS ASTENGO** en calidad de **GERENTE GENERAL** de la empresa **PRODUCTOS ALIMENTICIOS TRESA S.A.** identificada con número de R.U.C 20107975605; manifiesto que tengo conocimiento y autorizo a la Srta. Rosa Milagros Neyra Amado, quien se desempeña como Jefe de Aseguramiento de Calidad en mi representada; a realizar el trabajo de Tesis denominado **"MODELO DE GESTIÓN PARA LA MEJORA CONTINUA DE LOS PROCESOS ESTRATEGICOS DE LA EMPRESA PRODUCTOS ALIMENTICIOS TRESA S.A."**; que como parte concluyente de la maestría en Gerencia de Calidad y Desarrollo Humano, cursada en la Universidad Nacional de Callao; necesita realizar en conjunto con otro maestrista; brindándoles las facilidades necesarias para el desarrollo del mencionado trabajo de investigación.

Expido este documento para los fines mencionados.

Atentamente.

PRODUCTOS ALIMENTICIOS
TRESA S.A.



EDGARDO ARENAS ASTENGO
GERENTE GENERAL

Santiago de Surco, 22 de julio del 2015

10.3 Plan de auditoria a los procesos considerados estratégicos en la empresa Productos Alimenticios Tresa S.A.

Plan de Auditoria

Equipo Auditor(es)	Milagros Neyra / Carmen Castañeda
Objetivo	Identificar las necesidades y recursos para la mejora continua de los procesos considerados estratégicos en la empresa Productos Alimenticios Tresa S.A.

Día 1 :

Fecha	Hora	Auditor(es)	Proceso	Representantes de la empresa
	9:00 am – 9:30 am	Milagros Neyra/Carmen Castañeda	REUNION DE APERTURA	Gerente de producción/Asegura miento de calidad Gerente Comercial Jefatura de Planta Jefe de RR.HH./Contabilidad Otros que la empresa considere necesarios.
	9:30 am – 11:00 am	Milagros Neyra/Carmen Castañeda	Recorrido de las instalaciones	Jefatura de Planta
	11:00 am – 1:00 pm	Milagros Neyra/Carmen Castañeda	Gestión de proveedores	Gerente de producción/Asegura miento de calidad
	1:00 pm – 2:30 pm	---	REFRIGERIO	---
	2:30 pm – 4:30 pm	Milagros Neyra/Carmen Castañeda	Área Comercial	Gerente Comercial
	4:30 pm – 5:00 pm	Milagros Neyra/Carmen Castañeda	RETROALIMENTACION DE AUDITORES	---

Día 2 :

Fecha	Hora	Auditor	Proceso	Persona Auditada
	9:00 am – 1:00 am	Milagros Neyra/Carmen Castañeda	Gestión de la Calidad e Inocuidad	Gerente de producción/Asegura miento de calidad
	1:00 pm – 2:30 pm	---	REFRIGERIO	----
	2:30 am – 4:00 pm	Milagros Neyra/Carmen Castañeda	Desarrollo e Innovación de Productos	Gerente de producción/Asegura miento de calidad Asistente de Calidad
	4.00 pm 4:30 pm	Milagros Neyra/Carmen Castañeda	RETROALIMENTACION DE AUDITORES	-----
	4:30 pm 5.00 pm	Milagros Neyra/Carmen Castañeda	REUNIÓN DE CIERRE	Gerente de producción/Asegura miento de calidad Gerente Comercial Jefatura de Planta Jefe de RR.HH/Contabilidad Otros que la empresa considere necesarios.

**10.4 Lista de Chequeo para auditoria en la empresa
Productos Alimenticios Tresa S.A.**

Objetivo.- Identificar las necesidades de mejora continua y recursos para la mejora continua en los procesos considerados estratégicos en la empresa Productos Alimenticios Tresa S.A.

Nota.- La Lista de Chequeo será aplicada en la auditoria que se realice a los procesos considerados de tipo estratégicos en la empresa Productos Alimenticios Tresa S.A.

Para la aplicación de la lista de chequeo, se tendrán en cuenta las siguientes codificaciones:

CUMPLE : C
NO CUMPLE : NC
CUMPLE PARCIALMENTE : CP

a) Criterios para la Identificación de las necesidades de mejora continua

1) Proceso estratégico Gestión de proveedores :

Nº	CRITERIOS DE EVALUACION	C	NC	CP	OBSERVACIONES
1	Disponen de procedimientos para el proceso				
2	Los procedimientos para el proceso se encuentran implementados				
3	El proceso se encuentra caracterizado conociéndose las entradas, salidas, clientes internos y externos del mismo, misión u objetivo del proceso.				
4	Se han establecido indicadores para la medición de la operatividad del proceso				
5	Las variables de control de cada proceso han sido identificadas, de manera que permita ajustes de los indicadores implementados de ser necesario.				
6	Se cuenta con planes de contingencia para minimizar el riesgo de no contar con los productos en la cantidad, fecha y calidad planificados.				
7	Se han definido criterios para la selección de los proveedores y son aplicados.				
8	Se han definido criterios para la evaluación de los proveedores seleccionados y son aplicados.				
9	Las compras son planificadas para evitar el sobre stock o la falta de productos para la producción y se realizan de acuerdo a la necesidad de producción y/o ventas.				
10	Se ha realizado encuestas de satisfacción a los clientes del proceso y los resultados son considerados para la implementación de mejoras.				
11	Se cuenta con especificaciones de los productos que se van a comprar y estos se cumplen.				
12	Se tiene establecido los canales de comunicación para la comunicación oportuna en caso de entrega de productos defectuosos, faltantes o realizados fuera de fecha por los proveedores seleccionados.				
13	Se supervisa el stock de los almacenes manteniendo un inventario actualizado.				
14	Se realiza el seguimiento del ingreso y salida de los productos, respetando el FIFO o PEPS.				
15	La entrega de materias primas por parte de los proveedores cuenta con la documentación relativa a la calidad e inocuidad del producto.				
16	Se realiza la recepción y evaluación de la documentación al momento de la entrega de los productos por parte de los proveedores.				
17	Las órdenes de compra son revisadas y aprobadas.				
18	Las devoluciones de las compras, se gestionan oportunamente.				

2) Proceso estratégico Área comercial :

N°	CRITERIOS DE EVALUACION	C	NC	CP	OBSERVACIONES
1	Disponen de procedimientos para el proceso				
2	Los procedimientos para el proceso se encuentran implementados				
3	El proceso se encuentra caracterizado conociéndose las entradas, salidas, clientes internos y externos del mismo, misión u objetivo del proceso.				
4	Se han establecido indicadores para la medición de la operatividad del proceso				
5	Las variables de control de cada proceso han sido identificadas, de manera que permita ajustes de los indicadores implementados de ser necesario.				
6	Se cuenta con planes de contingencia para minimizar el riesgo de no atención a los clientes de acuerdo a las fechas programadas.				
7	Se tiene establecido los criterios para la cartera de clientes.				
8	Se ha definido los lineamientos para la captación de nuevos clientes				
9	Se han definido criterios para optimizar la identificación de las necesidades de los clientes.				
10	Se ha realizado encuestas u otros para conocer la satisfacción de los clientes y se ha optimizado el proceso en función a los resultados obtenidos.				
11	Las ventas son planificadas para evitar impactar la programación de la producción o la no entrega de productos a los clientes.				
12	Se cuenta con un seguimiento documentado del levantamiento de observaciones derivadas de la encuesta de satisfacción al cliente.				
13	Se ha realizado encuestas de satisfacción a los clientes del proceso y los resultados son considerados para la implementación de mejoras.				
14	Se cuenta con especificaciones de los productos que se van a comercializar y estos son comunicados a los clientes.				
15	Se tiene establecido los canales de comunicación para la comunicación oportuna en caso de entrega de productos defectuosos, faltantes o entregados fuera de fecha a los clientes.				
16	Se supervisa el despacho de los productos a los clientes para verificar el cumplimiento de las órdenes de compra.				
17	Las órdenes de compra son revisadas y aprobadas, previo a la programación de la producción.				
18	Las devoluciones de los productos son gestionadas oportunamente para la subsanación con el cliente.				
19	Las quejas de los clientes son gestionadas de manera oportuna y son consideradas para la mejora del proceso.				
20	Se cuenta con mecanismos para conocer el estado de los pedidos de los clientes en tiempo real				
21	Se manejan stock mínimo para evitar pérdidas de ventas por falta de inventarios.				
22	Se realiza de manera periódicamente un análisis de las ventas para el seguimiento de las variaciones y/o fluctuaciones extraordinarias.				
23	Se realiza el seguimiento periódico de las variaciones de ventas por línea de producto, línea de negocio, cliente, región, etc.				
24	Se cuenta con un programa para la capacitación de los trabajadores del área de ventas.				
25	Se cuenta con un procedimiento para verificar el desempeño óptimo del personal de ventas.				
26	El personal de área de ventas conoce las especificaciones técnicas de los productos y están capacitados por el área técnica de la empresa para responder a consulta directa de los clientes.				
27	El personal a cargo de las ventas cuenta con un broshure o presentación de los productos con información técnica básica (composición, modo de uso, almacenamiento, etc.) que le permita ofrecer los productos directamente a los clientes que visitan diariamente.				

3) Proceso estratégico Sistema de gestión de inocuidad y calidad

N°	CRITERIOS DE EVALUACION	C	NC	CP	OBSERVACIONES
1	Se tiene implementado, documentado, actualizado y sostenido un sistema de gestión de calidad incluyendo la inocuidad alimentaria.				
2	El proceso se encuentra caracterizado conociéndose las entradas, salidas, clientes internos y externos del mismo, misión u objetivo del proceso				
3	Se han establecido indicadores para la medición de la operatividad del proceso				
4	Las variables de control de cada proceso han sido identificadas, de manera que permita ajustes de los indicadores implementados de ser necesario.				
5	Disponen de procedimientos para el proceso				
6	El manual de calidad de cada sistema de gestión que tiene implementado la empresa incluye la interacción de los procesos				
7	Los procedimientos para el proceso se encuentran implementados				
8	Existen procedimientos para el tratamiento de no conformidades				
9	Se realiza un control de mermas que permiten reducir el número de productos no conformes.				
10	Se establecen procedimientos para definir los controles necesarios para revisar, actualizar y asegurar que los documentos actuales son los adecuados para el sistema de gestión implementado.				
11	Cada uno de los sistemas de gestión implementados se encuentra verificado con frecuencia mínima anual.				
12	Existe el compromiso de la alta dirección con el desarrollo y mejora del sistema de gestión implementado.				
13	Se realizan monitoreo del ambiente de trabajo de manera periódica de manera que se pueda asegurar condiciones de trabajo adecuadas.				
14	Se cuenta con un plan de capacitación y se evidencia su cumplimiento.				
15	La empresa ha determinado la forma de identificar necesidades de mejora continua del SGC				

4) Proceso Desarrollo e innovación de productos

Nº	CRITERIOS DE EVALUACION	C	NC	CP	OBSERVACIONES
1	Disponen de procedimientos para el proceso				
2	Los procedimientos para el proceso se encuentran implementados				
3	El proceso se encuentra caracterizado conociéndose las entradas, salidas, clientes internos y externos del mismo, misión u objetivo del proceso				
4	Se han establecido indicadores para la medición de la operatividad del proceso				
5	Las variables de control de cada proceso han sido identificadas, de manera que permita ajustes de los indicadores implementados de ser necesario.				
6	El trabajo del área de encuentra planificado y el cumplimiento de las actividades son monitoreadas.				
7	Se lleva un registro de las muestras de insumos solicitado a proveedores para el desarrollo de los proyectos de manera que permita la trazabilidad en esta etapa.				
8	Se lleva el control de la rotación de las muestras empleadas en las actividades de desarrollo.				
9	Se llevan registros de estudios de vida útil de los productos desarrollados antes de su lanzamiento al mercado.				
10	Los equipos empleados para el desarrollo de un producto se encuentran debidamente calibrados y verificados.				
11	Existe un procedimiento para la identificación de necesidades de los requisitos de los clientes para el desarrollo o innovación de productos.				
12	Las especificaciones técnicas entregadas por los clientes para el desarrollo de un producto son debidamente registradas.				
13	La aprobación del cliente respecto al producto desarrollado/innovado está claramente registrada y documentada.				
14	La aprobación de productos desarrollados o innovados a iniciativa de la empresa está claramente documentada.				

b) Criterios para la Identificación de los recursos disponibles para la mejora continua

N°	CRITERIOS DE EVALUACION	C	NC	CP	OBSERVACIONES
Compromiso de la alta dirección					
1	La alta dirección mantiene de manera documentada un compromiso con el aprovisionamiento de recursos para todos los procesos de la empresa incluyendo los procesos considerados estratégicos.				
Recursos Humanos					
1	Se cuenta con todo el personal planificado para el desarrollo del proceso				
2	El personal involucrado en el proceso es capacitado de acuerdo a las necesidades identificadas				
3	Los involucrados en el proceso conocen claramente sus funciones y disponen del tiempo necesario para realizarlas.				
4	Se realizan evaluaciones del desempeño al personal involucrado con el proceso				
5	Se consideran los aportes realizados por el personal para la mejora de los procesos.				
6	El personal que forma parte de la fuerza de ventas es constantemente motivado.				
7	Se realiza la medición del clima laboral y se toma en cuenta los resultados para la mejora.				
8	Los perfiles de puesto descritos en el Manual de organización y funciones (MOF) están de acuerdo al perfil del trabajador y/o postulante según lo declarado en su Hoja de vida con el objetivo de minimizar brechas de desempeño en los puestos de trabajo y dar cumplimiento de manera eficiente a los procesos.				
9	Los puestos de trabajo existentes están incluidos en el organigrama actual de la organización.				
10	Existe duplicidad de funciones dentro del Manual de organización y funciones.				
11	Se ha conformado un equipo de trabajo interdisciplinario cuya responsabilidad principal es la mejora continua del proceso de Sistema de gestión de Calidad e Inocuidad.				
Recursos de infraestructura					
1	El personal cuenta con espacio definido para el desarrollo de las actividades dentro del proceso.				
2	El personal de un determinado proceso cuenta con los equipos y/o materiales que le permitan ejecutar de manera eficiente sus actividades (mesa de trabajo, computadoras, impresoras, papel, tinta, etc.)				
3	El ambiente de trabajo cuenta con los recursos físicos necesarios para el buen desempeño de las actividades (iluminación adecuada, SS. HH., agua, dispensador de agua, ventilación, etc.)				
4	Se cuenta con instalaciones de luz, agua y desagüe, extintores y otros, de manera suficiente y operativa.				
Recursos económicos					
1	Se cuenta con un presupuesto para los procesos considerados estratégicos y se monitorean para verificar su cumplimiento				
2	Se ha definido la forma y los plazos para el pago a los proveedores y estos se cumplen.				
3	Se cumple con el pago al personal de acuerdo a los montos y fechas establecidas.				
4	Se realiza seguimiento para el pago de las facturas pendientes de cancelar por parte de los clientes.				

10.5 Ficha para la validación de la lista de chequeo

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO
FACULTAD DE INGENIERÍA QUÍMICA
Unidad de Posgrado

FICHA PARA LA VALIDACIÓN DE LA LISTA DE CHEQUEO

I. DATOS DEL ESPECIALISTA QUE REALIZA LA VALIDACIÓN

Nombres y Apellidos:

.....

Máximo grado académico alcanzado:

Especialidad:

Institución donde labora:

.....

II. DATOS DE LA TESIS

Título : "Modelo de Gestión para la Mejora Continua de los procesos de tipo estratégicos en la empresa Productos Alimenticios Tresa S.A."

Problema : ¿Cómo debe ser el modelo de gestión para la mejora continua de los procesos considerados estratégicos en la empresa Productos Alimenticios Tresa S.A.?

Sub problemas :

1) ¿Cuáles son las necesidades de mejora continua de los procesos considerados estratégicos en la empresa Productos Alimenticios Tresa S.A.?

- 2) ¿Cuáles son los recursos que dispone para la mejora continua de los procesos considerados estratégicos en la empresa Productos Alimenticios Tresa S.A.?

III. DATOS DE LA LISTA DE CHEQUEO

- a) **El objetivo de la lista de chequeo.**- Identificar las necesidades de mejora continua y recursos para la mejora continua en los procesos considerados estratégicos en la empresa Productos Alimenticios Tresa S.A.
- b) **Problemas que se relacionan con la lista de chequeo: Sub problema (a).**- La rotación de personal, el nivel y la especialización profesional. Además, la percepción acerca la aplicación de normas y políticas; condiciones laborales; reconocimiento e incentivos; trabajo en equipo; sentido de pertenencia; relaciones interpersonales; nivel de capacitación y desarrollo; procesos internos y comunicación.

IV. CUADRO DE VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO

Marcar con un check (√) donde considera que corresponda

Exigencias para la validación del cuestionario	CUMPLE	NO CUMPLE
1) El objetivo de la lista de chequeo, tiene relación con uno o más problemas del proyecto de investigación.		
2) El objetivo de la lista de chequeo es claro y entendible.		
3) Los criterios de evaluación de la lista de chequeo son claros.		
4) Los criterios de evaluación de la lista de chequeo guardan relación con su objetivo		
5) La lista de chequeo no incluye criterios de evaluación no válidos		
6) La lista de chequeo es confiable para los propósitos de la investigación.		

FIRMA DEL VALIDADOR