

**ESTABLECIMIENTO, DOCUMENTACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE UN PRIMER
CICLO DE MEJORA, DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD PARA LOS
PROCESOS DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE LECHE
PASTEURIZADA EN RIKALAC S.A., BASADO EN LOS REQUISITOS DE LA
NTC - ISO 9001: 2000**

JEISSON ELDRED NAVARRO SUAREZ

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO MECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
BUCARAMANGA
2004**

**ESTABLECIMIENTO, DOCUMENTACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE UN PRIMER
CICLO DE MEJORA, DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD PARA LOS
PROCESOS DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE LECHE
PASTEURIZADA EN RIKALAC S.A., BASADO EN LOS REQUISITOS DE LA
NTC - ISO 9001: 2000**

JEISSON ELDRED NAVARRO SUAREZ

**Trabajo de grado para optar al título de
Ingeniero Industrial**

Director

HUMBERTO PRADILLA

Ingeniero Industrial

Codirector

JULIO CESAR ESPARZA SANTOS

Ingeniero de Alimentos

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO MECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
BUCARAMANGA**

2002

A Dios quien es mi guía en todo momento,
a mis padres Rubén Navarro y Olga Suárez por toda su comprensión y
esfuerzo durante estos años,
a mis hermanos Maurier, Rusenith e Ingrid por su
incondicionalidad y apoyo,
y a mis amigos por brindarme su confianza.

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad Industrial de Santander, a la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales por haberme formado académicamente y como persona,

Al señor Jorge Quintero, Gerente de RIKALAC S.A. Por haber hecho posible la realización de esta práctica empresarial.

Al Ingeniero Julio Cesar Esparza, Gerente de Producción y Calidad por sus valiosas orientaciones y el decidido apoyo durante la realización de este proyecto.

A todo el personal operativo y administrativo de RIKALAC S.A., por su constante colaboración.

Al Ingeniero Humberto Pradilla, director de este proyecto y profesor de la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales por sus aportes.

A todas las demás personas que me ayudaron de muy diversas maneras a lo largo de este trabajo.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
1. OBJETIVOS	3
1.1 OBJETIVO GENERAL	3
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	3
1.3 METODOLOGÍA	4
2. JUSTIFICACIÓN	5
3. MARCO CONCEPTUAL	7
3.1 CALIDAD	7
3.1.1 Definición de Calidad	7
3.2 EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA CALIDAD	8
3.2.1 Del control de la calidad a la excelencia empresarial	10
3.2.2 Importancia de la calidad	12
3.3 SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	13
3.3.1 Principios de Gestión de calidad	15
3.3.2 Alcance de un Sistema de Gestión de la Calidad	23
3.3.3 Método de Trabajo	23
3.3.4 Implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad	24
3.3.5 Como se desarrolla e implementa un Sistema de Gestión de la Calidad	24
3.3.6 Razones para implementar ISO 9000	26
3.3.7 Beneficios de la implementación de ISO 9000	27
3.4. GESTIÓN DE LA CALIDAD	28
3.5. LA ORGANIZACIÓN ISO	31
3.5.1 La misión de la ISO	32
3.5.2 Certificados ISO	32
3.6 FAMILIA DE NORMAS ISO	34

	Pág.
	34
3.6.1 Antecedentes	35
3.6.2 Evolución	35
3.6.3 Estado actual de familia de normas ISO 9000:2000	36
3.6.4 Principales diferencias entre la ISO 9000:2000 y la ISO 9000:1994	38
4. MARCO INSTITUCIONAL	41
4.1 IDENTIFICACIÓN	41
4.2 ANTECENTES	41
4.3 MERCADO LÁCTEO COLOMBIANO	43
4.3.1 Antecedentes y entorno	43
4.3.2 Producción, procesamiento y consumo	44
4.4 PROYECTOS DE MEJORA REALIZADOS EN LOS ÚLTIMOS TRES AÑOS	49
4.4.1 Plan estratégico	49
4.4.2 Centro de acopio	49
4.4.3 Mapas digitales	50
4.5. CLIENTES	51
4.6. PRODUCTOS OFRECIDOS	52
4.6.1 Ficha técnica de productos	54
4.7 RECURSOS	57
4.7.1 Talento humano	57
4.7.2 Infraestructura	57
4.7.3 Maquinaria y equipos	57
4.8 PROVEEDORES	59
4.9 EVOLUCIÓN DE LA CALIDAD EN LA INSTITUCIÓN	61
5. PLANIFICACIÓN	62
5.1 PLANIFICACIÓN ORGANIZACIONAL	62
5.1.1 Misión	62

	Pág.	
5.1.2	Visión	62
5.1.3	Análisis interno y externo	62
5.1.4	Estructura Organizacional	65
5.1.5	Valores	67
5.1.6	Promesas	67
5.1.7	Objetivos Estratégicos	68
5.1.8	Principales Competidores	69
5.2	EVALUACIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA EN CUANTO AL NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE LOS REQUISITOS DE LA NORMA ISO 9001:2000	70
5.2.1	Objetivo de la evaluación	70
5.2.2	Responsable de la evaluación	70
5.2.3	Alcance de la evaluación	71
5.2.4	Fechas de evaluación	71
5.2.5	Realización de la evaluación	71
5.2.6	Diagnóstico de auditoria basado en los requisitos de la norma ISO 9001:2000	72
5.2.7	Resultados de la evaluación	107
5.3	PLANIFICACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	108
5.3.1	Compromiso gerencial	109
5.3.2	Nombramiento del representante del Sistema de Gestión de Calidad de la Gerencia, para la coordinación y administración del S.G.C. y nombramiento del comité de gestión de calidad	110
5.3.3	Sensibilización del personal	112
5.3.4	Capacitación al personal sobre la norma	115
5.3.5	Alcance del Sistema de Gestión de la Calidad	120
5.3.6	Exclusiones de numerales de la NTC ISO 9001:2000	120
5.3.7	Definición de la Política de calidad y objetivos de calidad	120
5.3.8	Definición de los indicadores para el monitoreo sobre el logro de los objetivos de calidad	125

	Pág.
5.3.9 Definición de los procesos principales de la empresa, de sus interfases e interrelaciones y construcción del mapa de procesos	132
5.3.10 Identificación de la documentación actual y verificación de la pertinente frente a su utilización y frente a la norma	135
5.3.11 Definición clara y precisa de las funciones y responsabilidades pertinentes al S.G.C.	138
5.3.12 Elaboración del plan de inspección y ensayo para la realización del producto	138
5.3.13 Elaboración de los documentos pertinentes	139
6. IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	147
6.1. ENFOQUE	147
6.2 METODOLOGÍA	147
6.2.1 Condiciones favorables para la implementación ISO	147
6.2.2 Aplicación de un Sistema de Gestión de la Calidad basado en la Norma ISO 9001:2000	148
6.2.3 Pasos a seguir en el monitoreo de implementación	149
6.2.4 Plan de revisiones	150
7. AUDITORIA DE SUFICIENCIA	151
8. TOMA DE ACCIONES DE MEJORAMIENTO	
8.1 ANÁLISIS DE LAS QUEJAS Y RECLAMOS POR CALIDAD DEL PRODUCTO	
8.1.1 Análisis del diagrama causa – efecto	
8.2 ANÁLISIS DE CLIENTES PERDIDOS	
8.2.1 Estrategias para la mejora	152
CONCLUSIONES	152
	154
	159
	165
	168

	Pág.
RECOMENDACIONES	171
BIBLIOGRAFIA	173
ANEXOS	174

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Manual de Productos	52
Tabla 2. Ficha Técnica de Productos terminados Leche entera cruda	53
Tabla 3. Ficha Técnica de Productos terminados Leche pasteurizada entera	54
Tabla 4. Ficha Técnica de Productos terminados Leche pasteurizada Light	55
Tabla 5. Inventario de Equipos	57
Tabla 6. Matriz para definir las bases del Sistema de Gestión de la Calidad	123
Tabla 7. Matriz de Responsabilidades y Autoridades	144
Tabla 8. Clasificación de cartas clientes perdidos	163
Tabla 9. Tabulación encuestas clientes perdidos	163
Tabla 10. Otros motivos por los cuales se retiraron los clientes	165
Tabla 11. Tabulación encuestas clientes perdidos por cada zona de distribución	165
Tabla 12. Telemercadeo Clientes perdidos	166
Tabla 13. Cronograma de actividades para zona 4	169

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Estructura Organizacional	65
Figura 2. Jerarquía de la documentación del Sistema de Gestión de Calidad	140
Figura 3. Diagrama causa - efecto	155
Figura 4. Diagrama Clasificación de cartas clientes perdidos	163
Figura 5. Motivos de retiros de los clientes	164
Figura 6. Verificación de recepción de cartas	166

LISTA DE GRAFICOS

	Pág.
Grafico 1. Producción de Leche en Colombia	44
Grafico 2. Consumo de Leche per cápita	44

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Manual de Calidad	177
Anexo B. Manual de Competencias	243
Anexo C. Listado Maestro de Documentos	254
Anexo D. Listado Maestro de Registros	258
Anexo E. Auditoria de Suficiencia	268

RESUMEN

TÍTULO

Establecimiento, documentación e implementación de un primer ciclo de mejora de un Sistema de Gestión de la Calidad para los procesos de producción y comercialización de leche pasteurizada en RIKALAC S.A., basado en los requisitos de la NTC ISO 9000:2000. *

AUTOR

Jeisson Eldred Navarro Suárez**

PALABRAS CLAVES

Calidad
Proceso
Caracterización
Auditoria

DESCRIPCIÓN

El presente documento describe el desarrollo e implementación del Sistema de Gestión de la Calidad en RIKALAC S.A., para los procesos de producción y comercialización de leche pasteurizada. Este es de vital importancia para la empresa debido a que se mejora la competitividad frente a los mercados nacionales e internacionales que hoy en día cobran gran importancia, además logra un crecimiento organizacional más adecuado.

Inicialmente se realizó un estudio general de la empresa para identificar la documentación existente y la necesaria para implementar el sistema. Posteriormente se realizó un diagnóstico del estado en que se encontraba la empresa al iniciar el trabajo con respecto a los requisitos de la ISO 9001:2000; para tener claro los pasos a seguir y poder hacer la planificación de la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad; proceso que estuvo constantemente acompañado de reuniones de capacitación y sensibilización con todo el personal de la empresa.

Como resultado de este trabajo se consiguió implementar el Sistema apoyado de la documentación, la cual esta conformada por el manual de calidad, las caracterizaciones de los procesos, los procedimientos obligatorios, los instructivos que describen como se llevan a cabo las actividades en la empresa, los registros de calidad que sirven como evidencias de la implementación del Sistema.

*Proyecto de Grado

**Facultad de Ingenierías Físico-Mecánicas

Ingeniería Industrial

Ing. Humberto Pradilla

SUMMARY

TITLE

Establishment, documentation and implementation of the first cycle of improvement of a system of management of the quality for the processes of production and marketing of milk pasteurized in RIKALAC S.A based on the requirements of the ISO NTC 9000:2000.

AUTHOR

Jeisson Eldred Navarro Suarez

KEY WORDS

Quality
Process
Characterization
Audit

DESCRIPTION OR CONTENT

The present document describes the development and implementation of the system of quality management in RIKALAC S.A, for the production processes and commercialization of pasteurized milk. This is of vital importance for the company because improves the competitiveness in front of the national and international markets that today take great importance, it also achieves a more appropriate organizational growth.

Initially, a general study of the company was realized to identify the existing documentation and the necessary one to implement the system; later there was realized a diagnosis of the condition in which one was finding the company to initiate the work, with regard to the requirements of ISO 9001:2000; to have clear the steps to continue and to be able to make the planning of the implementation of the System of Administration of the Quality; process that was constantly accompanied by training meetings and sensitization with the whole personnel of the company.

As a result of this work it was possible to implement the system supported of the documentation, the one which this conformed by the manual of quality, the characterizations of the processes, the obligatory procedures, the instructive that describe like they are carried out the activities in the company, the records of quality that serve like evidences of the implementation of the System.

*Proyecto de Grado

**Facultad de Ingenierías Físico-Mecánicas

Ingeniería Industrial

Ing. Humberto Pradilla

INTRODUCCIÓN

Las Normas ISO 9000 toma su nombre de la institución "International Organization for Standardization" organismo mundial líder de la Normalización, el cual hizo posible la aprobación de los textos de las normas que conforman dicha serie, con el propósito de establecer un grupo de normas para la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad que pudiera servir a cualquier tipo de organización.

La Organización Internacional para la Normalización, ISO, desarrolló las Normas ISO 9000, con una primera versión enfocada hacia el aseguramiento de la calidad, visión que fue analizada y revisada, obteniéndose en la última versión del año 2000 una guía para la implementación del sistema y su posterior certificación.

La aplicación de las Normas de Calidad ISO 9000 constituye para la industria, una vía de reducir costos y mejorar sus procesos de producción tomando en cuenta que la calidad es un factor clave para la competitiva en cualquier mercado.

En vista del conocimiento de que un Sistema de Gestión de la Calidad en funcionamiento crea la base para la toma de decisiones "basadas en el conocimiento", un óptimo entendimiento entre las "partes interesadas" y sobre todo lograr un aumento del éxito de la empresa a través de la disminución de los costos por fallas (costos ocultos) y las pérdidas por roces; las empresas en pro del mejoramiento del desempeño de su organización deben dar comienzo a la Implantación del Sistema de Gestión de la Calidad fundamentándose en: El enfoque al cliente, el liderazgo, la participación del personal, el enfoque basado en los procesos, la gestión basada en sistemas, el mejoramiento continuo, la toma de decisiones basadas en hechos y la relación mutuamente beneficiosa con el proveedor.

Campo en el cual se encuentra altamente comprometido la empresa RIKALAC S.A., enfocando sus esfuerzos hacia la innovación, la competitividad y el mejoramiento continuo, en función de las necesidades y expectativas de sus clientes.

Y es pensando en ellos, que está interesado en la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad a través del cual, busca la mejora continua de sus procesos, productos y servicios, al mismo tiempo que proporciona beneficios directos a sus clientes.

1. OBJETIVOS

1.1. OBJETIVO GENERAL

Establecer, documentar e implementar un primer ciclo de mejora de un Sistema de Gestión de Calidad para los procesos de producción y comercialización de leche pasteurizada, llevados a cabo en RIKALAC S.A., basado en el cumplimiento de los requisitos establecidos en la NTC - ISO 9001: 2000.

1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Vincular al personal de RIKALAC S.A. en el desarrollo del Sistema de Gestión de la Calidad, por medio de la capacitación en la implementación del mismo y la creación y apropiación de una cultura de la calidad.
- Conducir a RIKALAC S.A. hacia una mejora de desempeño cumpliendo los principios de gestión de la calidad.
- Establecer la política de la calidad y los objetivos de la calidad como punto de referencia para el direccionamiento de RIKALAC S.A.
- Elaborar la documentación requerida para garantizar que los propósitos establecidos son coherentes con las acciones realizadas y que se están desarrollando los procesos apropiados para cumplir con los requisitos de los clientes; destacándose dentro de su elaboración el establecimiento de un Manual de Procedimientos, un Manual de Calidad y los registros de la información que sea necesaria para suministrar evidencia objetiva de la efectividad de la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad dentro de RIKALAC S.A.

1.3 METODOLOGÍA

Para lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos, dentro del marco del diseño y la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad de RIKALAC S.A., se desarrolló un plan básico de trabajo constituido por las siguientes actividades:

- Inducción general de la empresa para conocer las principales funciones de cada área y el personal de las mismas.
- Conocer los procesos generales de la empresa, así como las actividades específicas de los departamentos y secciones que intervienen en la realización del producto, con el fin de obtener una visión global del sistema de operaciones de la empresa.
- Recopilar la información necesaria para el levantamiento de la documentación y para realizar las caracterizaciones de los procesos, mediante la observación directa y la consulta con las personas que cuentan con mayor conocimiento, habilidad y experiencia dentro de la compañía.
- Realizar el análisis de los procesos de producción y de sus respectivas actividades para lograr un mejor acercamiento a los mismos, un conocimiento más amplio de los diferentes productos que se fabrican.

2. JUSTIFICACIÓN

Para los directivos de RIKALAC S.A., implementar un Sistema de Gestión de la Calidad en la Organización es un compromiso ya que por la situación que estamos viviendo en este mundo sin barreras comerciales, la mejor estrategia para competir es garantizar la completa satisfacción de nuestros clientes.

El objeto de la implementación de la norma es crear una cultura de mejoramiento continuo y enfoque del cliente dentro de todas las áreas funcionales de la empresa, trayendo consigo una verdadera ventaja competitiva para la misma que permita mejorar el desempeño, coordinación y productividad de sus empleados, satisfaciendo las necesidades de sus clientes.

Por estas razones los dirigentes ven la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad como una herramienta necesaria para la consolidación de sus mercados y el crecimiento sostenido de los mismos.

Otros beneficios que se pretenden alcanzar con el desarrollo de un Sistema de Gestión de la Calidad son:

- Generar ante sus clientes, confianza en la capacidad de sus procesos y la calidad de sus productos.
- Orientar sus procesos a la satisfacción de las necesidades de sus clientes.
- Brindar respuestas rápidas y flexibles a las exigencias de sus clientes.
- Ser una organización con mayor productividad y competitividad.
- Controlar efectivamente el desarrollo de sus procesos para alcanzar así los resultados deseados.

- Posicionar y mejorar la imagen de la organización frente a sus clientes y proveedores.
- Crear métodos que generen procesos de mejora continua.
- Mayor orientación hacia sus objetivos empresariales.
- Confianza por parte de la dirección en el logro y mantenimiento de la calidad deseada.
- Evidencia de las capacidades de la organización frente a clientes actuales y potenciales.
- Oportunidad de competir sobre la misma base que las organizaciones más grandes.

3. MARCO CONCEPTUAL

Las bases teóricas sobre las cuales se va a desarrollar el presente proyecto se fundamentan en el conocimiento y entendimiento de la Familia de Normas ISO 9000: 2000, su evolución histórica, definición y estado actual, así como conocimiento y análisis de la evolución de la calidad.

3.1 CALIDAD¹

El término CALIDAD se ha introducido en el mundo de la empresa industrial, comercial y de servicios. Pero son muchas las empresas que no conocen o confunden el significado de este concepto.

Unos lo confunden con un producto de unas cualidades inmejorables. Sin embargo la CALIDAD va más allá de las características de un producto o servicio.

Otros la asocian con una acumulación de papeles que no sirven sino para torpedear el trabajo y el desarrollo de las actividades. Sin embargo, la CALIDAD, es algo más que una serie de documentos y papeles para llenar.

Y muchos otros identifican CALIDAD con CONTROL DE CALIDAD, siendo este último sólo una parte que constituyen un SISTEMA DE CALIDAD.

3.1.1 Definición De La Calidad. Un producto de calidad es aquel que satisface las expectativas del cliente al menor costo.

Esta definición presenta tres conceptos claves dentro de la gestión de la calidad moderna: expectativas, cliente y menor costo.

¹ Conceptos extraídos del curso ofrecido por GEISO(SISTEMAS DE GESTIÓN)

Expectativas

Un producto de calidad es aquel que cumple las expectativas del cliente. Si un producto no cumple todas las expectativas del cliente, el cliente se sentirá desilusionado, ya que no realiza exactamente lo que él quería. Si el producto sobrepasa las expectativas del cliente, estará pagando por una serie de funciones o cualidades que no desea. De todas formas, es conveniente que el producto sobrepase ligeramente las expectativas del cliente, ya que de esta forma podrá quedar sorprendido y mantendrá su lealtad hacia nuestro producto.

Cliente

Un cliente es toda persona que tenga relación con la empresa. Existen clientes externos e internos. Los primeros son los típicos clientes, aquellos que compran los productos. Los internos son los propios trabajadores de la empresa, sus proveedores; y un producto de calidad será aquel que cumpla sus expectativas.

Menor Costo

Esta también es fácil de entender, pero aunque parezca mentira, es lo último que se ha incorporado a la definición de calidad. En el modelo de Excelencia empresarial, los resultados de la empresa también son importantes, y hay que tenerlos en cuenta.

Además, el cliente siempre buscará aquel producto que cumpla sus expectativas al menor precio. De todas formas se debe considerar el coste a lo largo de toda la vida del producto, y no sólo el precio de venta.

3.2 EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA CALIDAD

La gente piensa que la calidad es un fenómeno actual, y que las empresas han descubierto lo que significa. Esto no es en absoluto cierto, Ya en la edad media existe constancia de artesanos que fueron condenados a ser puestos en la picota

por vender un alimento en mal estado. Y es que la calidad era un tema muy importante en aquella época, dada la escasez de productos que existía. Los alimentos eran escasos, y los bienes de consumo muy caros, al tener que ser fabricados de forma totalmente artesanal. Por tanto, desperdiciar alguno de estos recursos era considerado un delito grave.

Si bien, es cierto que es a partir de principios del siglo XX cuando se empieza a formar lo que hoy se conoce por gestión de la calidad, sobre todo a raíz del desarrollo de la fabricación en serie.

A comienzos de siglo, Frederick W. Taylor (1856-1915), desarrolló una serie de métodos destinados a aumentar la eficiencia en la producción, en los que se consideraba a los trabajadores como máquinas con manos. Esta forma de gestión, conocida como Taylorismo, ha estado vigente durante gran parte de este siglo, y aunque está muy alejada de las ideas actuales sobre calidad, fue una primera aproximación a la mejora del proceso productivo.

En 1931, Walter E. Shewart (1891-1967), saca a la luz su trabajo *Economía y Control de Calidad en la Producción*, precursor de la aplicación de la estadística a la calidad.

Este trabajo es aprovechado por otros estudiosos de la época, como base de ulteriores desarrollos en el mundo de la gestión de la calidad. Además, se da la coincidencia de que el ejército de los Estados Unidos decide aplicar muchas de sus ideas para la fabricación en serie de maquinaria de guerra.

A raíz del final de la guerra, los japoneses se interesan por las ideas de Shewart, Deming, Juran y otros, que preconizan los primeros pasos de la gestión de la calidad moderna. Éstos, ante el rechazo de la industria americana a aplicar sus ideas, deciden trabajar en Japón, obteniendo los resultados que todos conocen. El impacto de sus ideas fue tal, que en la actualidad, el premio más importante en el ámbito de la gestión de la calidad lleva el nombre de uno de ellos, es el premio Deming_.

A partir de finales de los años 70, la industria occidental se da cuenta de la

desventaja que sufre respecto a los productores japoneses, y empieza a imitar sus filosofías de gestión, sobre todo a raíz de un cambio de actitud de los consumidores, que cada vez se ilusionan más por productos de elevada calidad a precio competitivo. Es paradójico pensar que estas ideas partieran de científicos americanos, pero que su industria se mostrara reticente a aplicarlas. Es a partir de estos años, cuando se empieza a hablar de aseguramiento de la calidad en las empresas, y cuando surgen las primeras normas que regulan la gestión de la calidad.

En la actualidad, y una vez que parece que la industria occidental ha conseguido reducir en gran medida la desventaja respecto a la japonesa, surgen nuevos modelos o paradigmas relacionados con la gestión de la calidad, Las normas ISO 9000 son de obligatorio cumplimiento en algunos sectores industriales, y aparecen nuevos modelos de gestión como el de Excelencia Empresarial o EFQM de la Unión Europea y el Baldrige de los Estados Unidos. El cliente es consciente de que la calidad es un importante factor diferenciador, y cada vez exige más a los fabricantes.

3.2.1 Del Control De La Calidad a La Excelencia Empresarial². La gestión de la calidad ha ido evolucionando con el paso del tiempo, y ha ido incorporando nuevas ideas, así como rechazando aquellas que se han quedado obsoletas. Se puede decir que la filosofía sobre la calidad ha pasado por cuatro fases distintas, cada una de ellas correspondiente a un paso más en el camino hacia la gestión de la calidad actual.

Estas cuatro fases son: Control de la calidad, Aseguramiento de la calidad, Calidad Total, Excelencia empresarial.

- **Control De calidad. (Calidad = Conformidad con las especificaciones).** El control de calidad fue y sigue siendo lo que mucha gente considera como gestión de la calidad. El departamento de control de la calidad de la empresa se

² Conceptos extraídos del curso ofrecido por GEISO(SISTEMAS DE GESTIÓN)

encarga de la verificación de los productos mediante muestreo o inspección al 100 %. La calidad sólo atañe a los del departamento de control de la calidad y a sus inspectores. Mediante este sistema, se procura que no lleguen productos defectuosos a los clientes, pero en modo alguno se evita la aparición de esos errores.

La dirección no considera la calidad como un tema de importancia estratégica para la empresa y se sigue centrando en temas de marketing. Como mucho, se queja del alto costo de garantía de los productos, así como de los rechazos, reproceso,... aunque no es conciente del coste real que suponen para la empresa estos errores.

- **Aseguramiento De La calidad. (Calidad = Aptitud para el uso).** La dirección de la empresa se da cuenta de la importancia que tiene la calidad para su empresa, y empieza a plantearse e implantar un sistema de gestión de la calidad, como por ejemplo, el basado en las normas ISO 9000. Esta necesidad puede partir de la exigencia de un cliente importante o por convencimiento de que es bueno para la empresa.

Se considera la calidad como una ventaja competitiva, pero no como una inversión, ya que generalmente lo único que se busca es la certificación del modelo de calidad que emplea la empresa.

Aparece el departamento de calidad como tal, y aunque unas veces suele ser dependiente de marketing o producción, lo normal es que sea un departamento independiente.

Se tratan de extender las ideas de gestión de la calidad a todos los departamentos de la empresa, se redacta el manual de la calidad, se escriben y utilizan procedimientos.

Aun así, la participación del personal no dependiente del departamento de calidad suele ser baja, más aún, no se busca su participación activa.

- **Calidad Total. (Calidad = Satisfacción del Cliente).** La Calidad Total busca un nivel elevado de calidad en cuatro aspectos: Calidad del producto, Calidad del servicio, Calidad de gestión, y Calidad de vida.

La Calidad Total supone un cambio de cultura en la empresa, ya que la gente se debe concientizar de que la calidad atañe a todos y que la calidad es responsabilidad de todos. La dirección es responsable de liderar este cambio, mediante la implantación de un sistema de mejora continua, permanente, y la instauración de un sistema participativo de gestión.

Aparece la figura del cliente interno y externo, mediante la que se busca la mejora de la calidad en todos los puntos de la cadena de valor del producto. Para ello, y dado que el proveedor es una parte muy importante de nuestra cadena, se busca su colaboración, viéndolo más como un compañero que como un enemigo.

Dado que el personal es conciente de la importancia de la calidad, la mejor forma de comprobar la calidad de nuestros productos, es hacer que sea el propio personal el que se controle. Para ello, se emplean técnicas de control estadístico, que ahora conoce todo el personal de la empresa. Es lo que se conoce como autocontrol.

- **Excelencia Empresarial. (Calidad = Satisfacción de los clientes y eficiencia económica).** Se puede decir que el modelo de Excelencia empresarial no es más que una adaptación del modelo de Calidad Total (de origen japonés) a las costumbres occidentales. En estos momentos existen dos modelos ampliamente aceptados, son el Baldrige en los Estados Unidos y el de la EFQM en Europa. Ambos son un complemento a las normas ISO 9000, añadiendo la importancia de las relaciones con todos los clientes de la empresa y los resultados de la misma.

3.2.2 Importancia De La Calidad. En la actualidad, los clientes demandan productos de calidad, y dado que existe una gran oferta, podrán elegir aquellos productos que más les satisfagan. Los fabricantes, ante la escasez de su demanda particular, buscan diferenciar sus productos de los de la competencia.

En un principio, los fabricantes no necesitaban diferenciarse, ya que los clientes compraban lo que les diesen, pero esta situación acabó pronto. Posteriormente, los fabricantes buscaron diferenciarse mediante el precio, ya que pensaban que el cliente compraría siempre el producto más barato. Aunque esta situación se da aún en algunos mercados, lo cierto es que el cliente ahora puede elegir y que lo hace normalmente en función de la calidad del producto.

Además, al aumentar la calidad del producto, su diseño y su facilidad de fabricación, el producto es más sencillo de producir y se desperdicia menos materia prima. Como consecuencia de ello, los costos de fabricación bajan. Asimismo, al utilizar personal mejor capacitado, es más flexible y adaptable a las necesidades de la empresa. Se cree que la reducción en costos en la empresa puede ser del orden del 20 %. Esto permite bajar los precios y por tanto aumentar las ventas.

3.3. SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD.

La norma ISO 9000 define el Sistema de Gestión de Calidad como el Conjunto de la estructura de la organización, de responsabilidades, de los procedimientos, de los procesos y de los recursos que se establecen para llevar a cabo la gestión de la calidad.

Este conjunto consiste en la definición de un método de trabajo que asegure que los servicios prestados cumplen con unas especificaciones previamente establecidas en función de las necesidades del cliente.

Un Sistema de Gestión Calidad identifica, coordina y mantiene las actividades necesarias para que los productos / servicios cumplan con los requisitos de la calidad establecidos sin tener en cuenta dónde estas actividades se producen.

Un Sistema de Gestión Calidad coloca requisitos a las actividades y procesos que se realizan en la empresa y documenta cómo se realizan estas actividades.

El objetivo de un Sistema de Gestión Calidad es satisfacer las necesidades internas de la gestión de la organización. Por tanto, va más allá de satisfacer los requisitos que impone el cliente.

Un Sistema de Gestión de Calidad adecuado puede encaminar a la Organización hacia la mejora continua con objeto de aumentar la probabilidad de alcanzar la satisfacción del cliente. Da a la empresa y a sus clientes, mayor garantía de su capacidad para proporcionar productos que satisfagan los requisitos de forma consistente.

La Norma ISO 9001 establece los requisitos para un Sistema de Gestión de Calidad (genéricos) pero no establece requisitos para el producto, o sea, los requisitos del Sistema de Gestión de Calidad son complementarios a los requisitos del producto.

Un Sistema de Gestión de Calidad exige:

- Apoyo de la Alta Dirección de la empresa.
- Establecer normas para el sistema (Documentación).
- Desarrollar e implementar el Sistema de Gestión de Calidad (Implementación).
- Mejorar el Sistema de Gestión de Calidad (Mejoramiento).
- Lograr el reconocimiento internacional del Sistema de Gestión de Calidad (Certificación).

Las fases para el desarrollo de un Sistema de Gestión de la Calidad son:

1. Documentación: Manual de Calidad, Procedimientos, Instructivos, Registros, Planes de Calidad y demás documentos soportes.
2. Implantación: Incluye la difusión, sensibilización y capacitación.
3. Seguimiento: Puede ser mediante auditorias internas o revisiones periódicas.

Conducir una empresa en forma exitosa exige que ésta se gestione en forma sistemática. No se puede visualizar una Organización como pequeñas islas

independientes, es necesario implementar y mantener un Sistema de Gestión de Calidad que esté diseñado para mejorar continuamente su desempeño mediante la integración de todas las partes. Uno de los principales componentes de la gestión de la Organización es la gestión de la calidad. En cuanto a esto se han identificado ocho principios de la calidad como un marco hacia la mejora del desempeño de una Organización, los cuales constituyen la base de las normas de Sistema de Gestión de la Calidad de la familia ISO 9000.

3.3.1 Principios De Gestión De Calidad. Estos principios pueden utilizarse por la dirección como un marco de referencia para guiar a las Organizaciones hacia la consecución de la mejora del desempeño. Estos principios se derivan de la experiencia colectiva y el conocimiento de los expertos internacionales que participan en el Comité Técnico de ISO 176 (ISO/TC 176), Gestión de la Calidad y aseguramiento de la calidad, el cual es responsable de desarrollar y mantener actualizadas las normas ISO 9000.

Los ocho principios están definidos en la Norma ISO 9000:2000, Sistema de Gestión de la Calidad – Fundamentos y Vocabulario, y en la Norma ISO 9004:2000, Sistema de Gestión de la Calidad – Directrices para la mejora del desempeño.

➤ **Organización Enfocada al Cliente.** Las Organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deben comprender sus necesidades actuales y futuras, cumplir los requisitos de los clientes y esforzarse en superar las expectativas del cliente.

Aplicar el principio "Organización enfocada al cliente" conduce a las siguientes acciones:

- Entender en toda su amplitud las necesidades y expectativas de los clientes para la entrega del producto/servicio, precio y confiabilidad.
- Asegurar un enfoque balanceado entre las necesidades y expectativas del cliente y otras partes interesadas tales como: propietarios, gente particular, proveedores, comunidad local y la sociedad en su conjunto.

- Comunicar estas necesidades y expectativas a través de la organización.
- Medir la satisfacción del cliente y actuar sobre los resultados.
- Administrar las relaciones con los clientes.

Las aplicaciones benéficas de este principio son:

- **Para el desarrollo de políticas y estrategias**, hacer entendibles a través de la organización, las necesidades de los clientes, así como las necesidades de las otras partes interesadas.
 - **Para fijar objetivos y metas**, asegurar que los objetivos y metas relevantes estén directamente ligados a las necesidades y expectativas de los clientes.
 - **Para la gestión operativa**, mejorar el desempeño de la organización para cumplir las necesidades de los clientes.
 - **Para la gestión de los recursos humanos**, asegurar que el personal tiene los conocimientos y habilidades requeridos para satisfacer a los clientes de la organización.
- **Liderazgo.** La Dirección establece la unidad de gestión y propósito de la Organización. Deberían crear y mantener el ambiente interno en el cual el personal este completamente implicado en alcanzar los objetivos de la Organización.

Aplicar el principio Liderazgo conduce a las acciones siguientes:

- Ser práctico y liderar con el ejemplo.
- Entender y responder a los cambios del medio ambiente externo.
- Tomar en cuenta las necesidades de todas las partes interesadas incluyendo clientes, propietarios, gente, proveedores, la comunidad local y la sociedad en su conjunto.

- Establecer una visión clara del futuro de la organización.
- Establecer valores compartidos y modelos de conducta ética en todos los niveles de la organización.
- Crear confianza y eliminar el miedo.
- Proporcionar los recursos requeridos al personal y la libertad para actuar con responsabilidad y confianza.
- Inspirar, alentar y reconocer las contribuciones de la gente.
- Promover comunicación abierta y honesta.
- Educar, entrenar y apoyar a la gente.
- Establecer objetivos y metas retadoras.
- Implementar la estrategia para alcanzar estos objetivos y metas.

Las aplicaciones benéficas de este principio son:

- **Para el desarrollo de políticas y estrategias**, establecer una visión clara del futuro de la organización.
 - **Para fijar objetivos y metas**, traducir la visión de la organización en objetivos y metas medibles;
 - **Para la gestión operativa**, involucrar a la gente para alcanzar los objetivos de la organización.
 - **Para la gestión de los recursos humanos**, tener una fuerza de trabajo con responsabilidades de crecimiento, motivada, bien informada y estable.
- **Participación Del Personal.** Las personas a todos los niveles de la Organización son la esencia de ésta y su implicación total permite que sus capacidades sean utilizadas para el beneficio de la empresa.

Aplicar el principio Participación del Personal conduce a las siguientes acciones:

- Aceptar pertenencia y responsabilidad para solucionar problemas.
- Buscar activamente oportunidades para hacer mejoras.
- Buscar activamente oportunidades para aumentar su competencia, conocimiento y experiencia.
- Compartir libremente su experiencia y conocimiento en grupos y equipos.
- Enfocarse en crear valor para los clientes.
- Ser innovador y creativo, llevar adelante los objetivos de la organización.
- Representar mejor a la organización ante los clientes, la comunidad local y la sociedad en su conjunto.
- Derivar satisfacción de su trabajo.
- Mostrarse entusiasta y orgulloso por ser parte de la organización.

Las aplicaciones benéficas de este principio son:

- **Para el desarrollo de políticas y estrategias**, el personal contribuye efectivamente a la mejora de la política y estrategias de la organización.
- **Para fijar objetivos y metas**, el personal comparte la pertenencia de las metas de la organización.
- **Para la gestión operativa**, las personas se involucran en las decisiones apropiadas y mejoras del proceso.
- **Para la gestión de los recursos humanos**, las personas están más satisfechas con sus trabajos y están activamente involucradas en su crecimiento y desarrollo personal, para beneficio de la organización.

- **Enfoque Basado En Procesos.** Se consigue un resultado deseado más efectivamente cuando los recursos y las actividades son gestionadas como un proceso.

Aplicar el principio Enfoque hacia procesos, conduce a las siguientes acciones:

- Definir el proceso para alcanzar el resultado deseado.
- Identificar y medir los insumos y resultados de los procesos.
- Identificar las interfaces de los procesos con las funciones de la organización.
- Evaluar los riesgos posibles, consecuencias e impactos de los procesos, en clientes, proveedores y otras partes interesadas.
- Identificar los clientes internos y externos, proveedores y otras partes interesadas de los proveedores.
- Establecer claramente la responsabilidad, la autoridad y las líneas de mando para la gestión del proceso.
- Diseñar el proceso tomando en cuenta los pasos del proceso, mediciones de control, entrenamiento, actividades, información, flujos, equipo, métodos y materiales y otros recursos para obtener el resultado deseado.

Las aplicaciones benéficas de este principio son:

- **Para fijar objetivos y metas**, entender la capacidad de los procesos, permitirá el establecimiento de objetivos y metas retadores.
- **Para la gestión operativa**, adoptar el enfoque de procesos para todas las operaciones resultará en costos menores, prevención de errores, control de variaciones, ciclos más cortos.
- **Para la gestión de los recursos humanos**, establecer procesos eficientes en costos para la gestión de recursos humanos como contratación,

educación, entrenamiento, permite el alineamiento de estos procesos con las necesidades de la organización y produce una fuerza de trabajo más capaz.

- **Gestión Basada En Sistemas.** Identificar, comprender y dirigir un sistema de procesos interrelacionados para un objetivo determinado, mejora la eficiencia y eficacia de la Organización.

Aplicar el principio Gestión enfocada a sistemas conduce a las siguientes acciones:

- Definir el sistema mediante la identificación o desarrollo de los procesos que afectan a un objetivo dado.
- Estructurar el sistema para lograr el objetivo de la manera más eficiente.
- Entender la interdependencia entre los procesos del sistema.
- Mejorar continuamente el sistema a través de su medición y evaluación.
- Establecer los recursos, antes de actuar.

Las aplicaciones benéficas de este principio son:

- **Para el desarrollo de políticas y estrategias,** la creación de planes integrales y retadores que enlacen los datos de entrada y los datos funcionales del proceso.
- **Para fijar objetivos y metas,** los objetivos y metas de procesos individuales, son orientados hacia los objetivos claves de la organización.
- **Para la gestión operativa,** una visión amplia de la efectividad de los procesos que conduzca al entendimiento de las causas principales de problemas y acciones cíclicas de mejora.
- **Para la gestión de los recursos humanos,** proporciona un mejor entendimiento de los papeles y responsabilidades para el logro de los

objetivos comunes; con ello, la reducción de barreras interfuncionales, mejorando el trabajo en equipo.

- **Mejora Continua.** La mejora continua debería ser objetivo permanente de la organización.

Aplicar el principio Mejora continua conduce a las siguientes acciones:

- Hacer de la mejora continua en productos, procesos y sistemas, un objetivo de cada individuo en la organización.
- Aplicar los objetivos básicos tanto en mejora gradual como de mejora integral.
- Mediante la evaluación periódica frente a criterios establecidos para lograr la excelencia, identificar áreas de mejoras potenciales.
- Mejorar continuamente la eficiencia y efectividad de los procesos.
- Promover actividades basadas en la prevención.
- Promover a cada miembro del organismo con capacitación y entrenamiento adecuados en los métodos y herramientas de mejora continua, tales como:
 - ✓ El ciclo: planear, hacer, verificar, actuar.
 - ✓ Resolución de problemas.
 - ✓ Reingeniería de procesos.
 - ✓ Innovación de procesos.
- Establecer mediciones y metas para guiar y rastrear las mejoras.
- Reconocer las mejoras.

Las aplicaciones benéficas de este principio son:

- **Para el desarrollo de la política y estrategias,** la creación y logro de planes de negocios más competitivos a través de la integración de la mejora continua con la planeación y estrategia del negocio.

- **Para fijar objetivos y metas**, establecer metas de mejora realistas y retadoras, proporcionando los recursos para lograrlas.
 - **Para la gestión operativa**, involucrar al personal de la organización en la mejora continua de los procesos.
 - **Para la gestión de los recursos humanos**, proporcionar a todo el personal de la organización las herramientas, oportunidades y aliento para mejorar productos, procesos y sistemas.
- **Toma De Decisión Basada En Hechos.** Las decisiones efectivas están basadas en el análisis de los datos o información.

Aplicar el principio Toma de Decisiones basadas en hechos conduce a las siguientes acciones:

- Tomar mediciones y recolectar datos e información relevantes para el objetivo.
- Asegurar que los datos y la información sean suficientemente exactos, confiables y accesibles.
- Analizar los datos y la información mediante métodos válidos.
- Entender el valor de técnicas estadísticas apropiadas.
- Tomar decisiones y acciones basadas en los resultados del análisis lógico, equilibrado con la experiencia e intuición.

Las aplicaciones benéficas de este principio son:

- **Para el desarrollo de políticas y estrategias**, basadas en datos e información relevantes son más realistas y más probables de lograr.

- **Para fijar objetivos y metas**, el empleo de datos e información comparativos relevantes, para establecer objetivos y metas realistas y retadoras.
 - **Para la gestión operativa**, los datos e información son la base para el entendimiento del desempeño tanto del proceso como del sistema, para dirigir mejoras y prevenir problemas futuros.
 - **Para la gestión de recursos humanos**, analizar datos e información de fuentes tales como encuestas al personal, sugerencias y grupos de análisis para guiar el establecimiento de políticas sobre recursos humanos.
- **Relaciones Mutuamente Beneficiosas Con El Proveedor.** Una organización y sus suministradores son interdependientes, y las relaciones mutuamente beneficiosas mejoran la capacidad de ambos para crear valor.

Aplicar el principio Relaciones mutuamente benéficas con proveedores conduce a las siguientes acciones:

- Identificación y selección de proveedores clave.
- Establecer relaciones con proveedores que equilibren las ganancias del corto plazo, con consideraciones de largo plazo, para la organización y la sociedad en su conjunto.
- Crear comunicaciones claras y abiertas.
- Iniciar de manera conjunta el desarrollo y mejora de productos y procesos.
- Establecer en conjunto un entendimiento claro de las necesidades del cliente.
- Compartir información y planes futuros.
- Reconocer las mejoras y logros del proveedor.

Aplicaciones benéficas de este principio incluyen:

- **Para el desarrollo de las políticas y estrategias**, la creación de las ventajas competitivas mediante el desarrollo de alianzas estratégicas o asociaciones con los proveedores.
- **Para fijar objetivos y metas**, establecer objetivos y metas más retadores mediante el involucramiento y participación temprana de los proveedores.
- **Para la gestión operativa**, crear y administrar relaciones con los proveedores para asegurar el suministro de bienes de manera confiable, a tiempo y sin defectos.
- **Para la gestión de los recursos humanos**, desarrollar e incrementar las capacidades de los proveedores, a través del entrenamiento y esfuerzos conjuntos de mejora.

3.3.2 Alcance De Un Sistema De Gestión De Calidad. El sistema de calidad debe abarcar todas las actividades que se realizan en la empresa y que puedan afectar (directa o indirectamente) a la calidad del producto / servicio que suministra.

Estas actividades abarcan desde las acciones de compra, control del diseño, control de la documentación, realización de ofertas, identificación de los productos, control de los procesos, inspección de los productos, hasta el tratamiento de productos no conformes, almacenamiento y formación del personal.

Un Sistema de Calidad ayuda a evitar problemas en la ejecución de estas actividades, ya que la filtración de errores a través de las actividades de la empresa puede ocasionar importantes pérdidas. El costo de corregir un error entre proveedor y cliente antes de firmar el contrato, es mucho menor que si el error se detecta en la entrega al cliente del producto / servicio terminado. El espíritu de los Sistemas de Calidad es prevenir errores para evitar estas filtraciones y pérdidas económicas.

3.3.3 Método De Trabajo. Este método se decide y posteriormente se tiene que reflejar en la redacción de los procedimientos, a través de los documentos que sustentan el sistema de calidad, siendo posiblemente el trabajo más arduo de esta fase.

Una vez definido el método de trabajo en los procedimientos del sistema de calidad, éste deberá asegurar que se cumplan los requisitos que en dichos procedimientos se han determinado.

En el sector servicios suele ser un poco más difícil al ser los requisitos intangibles, debiendo asegurarse que las especificaciones son realmente las que pide el cliente. Una vez se tenga constancia escrita, se comparará el servicio prestado y se comprobará si se cumple con ellas, debiendo cambiarse el método de trabajo en caso contrario.

3.3.4 Implantación Del Sistema De Gestión De calidad. ¿Por dónde empiezo? ¿Tendré que cambiar todo? ¿Qué norma elijo? Éstas son algunas de las preguntas que se hacen los responsables de las empresas que han de tomar la decisión de implantar el sistema de calidad.

Por tal motivo, se pretende aconsejar a todo el que quiera saber cómo implantar y mantener un sistema de calidad, que refuerce su propia competitividad, consiguiendo la satisfacción de sus clientes y la calidad de sus bienes o servicios de una forma rentable.

3.3.5 Como Se Desarrolla e Implanta Un Sistema de Gestión de Calidad³. El procedimiento para implantar un sistema de calidad depende de muchos factores: Tamaño de la empresa, Exigencias del mercado, El tipo de actividad, Disponibilidad de recursos.

El proceso de implantación se llevará a cabo siguiendo el ciclo de DEMING:

³ Conceptos extraídos del curso ofrecido por GEISO(sistemas de gestión)

PHVA: Planificar, Hacer, Verificar, Actuar.

Toda teoría sistémica, es una generalización conceptual que goza de la posibilidad de retocarla de forma que se ajuste a la empresa.

El proceso de implantación se divide en cuatro fases así:

PLANIFICAR

En esta fase se decide qué se va a hacer en función de los datos disponibles para la empresa, su situación, sus intereses. Se determinan los objetivos para un plazo dado, procurando que estos objetivos sean realizables y medibles.

Actividades A Realizar:

Documentar lo que se hace, como, por quién y cuando
Determinación de objetivos cuantificables y medibles
Estudios de factibilidad y viabilidad
Análisis y resolución de posibles fallos
Plan de control del proceso

HACER

En esta fase se realiza lo que se ha planificado en la fase anterior.

Actividades A Realizar:

Asignación de medios adecuados
Formación y entrenamiento del personal
Autocontroles

VERIFICAR

En esta fase se comprueba que los resultados obtenidos han sido los esperados.

Actividades A Realizar:

Inspección de proceso y de producto

Índices de Calidad

Costos de No Calidad

Estudios estadísticos

ACTUAR

En esta fase se analizan las causas de las desviaciones de la fase anterior y se actúa en consecuencia. Hay que tener en cuenta que las desviaciones pueden ser tanto positivas como negativas.

Actividades A Realizar:

Recolección de información

Planificar acciones correctivas

Realimentar el ciclo

RESULTADOS:

Mejora de la situación de cara a clientes y mercado

Mejora de la competitividad

Mejor ambiente de trabajo

Aumento creciente de la eficiencia

Mayor rentabilidad

3.3.6 Razones Para Implementar ISO 9000

- Reduce la necesidad de apagar incendios y libera a los directivos de las constantes intervenciones en el negocio.
- Proporciona los medios para permitir que las tareas se identifiquen y especifiquen de manera adecuada para lograr los objetivos.
- Permite documentar de forma efectiva el "Know how" de la compañía.

- Permite evitar la recurrencia de problemas.
- Permite obtener resultados adecuados en el primer intento.
- Permite probar objetivamente la calidad de productos y servicios.
- El estándar ISO 9000 no es el más exigente.

3.3.7 Beneficios de la Implementación de ISO 9000

BENEFICIOS PARA LOS SOCIOS

- Good Will de la empresa.
- Competitividad.
- Mayor Rentabilidad.
- Satisfacción de los empleados.
- Soporte para ejecutar proyectos.
- Mayor garantía de permanencia.

BENEFICIOS PARA EL PERSONAL

- Seguridad y autonomía.
- Mejores relaciones interpersonales.
- Trabajo en equipo.
- Autocontrol.
- Mejor calidad del medio ambiente.
- Mejor calidad de VIDA.

BENEFICIOS PARA LOS CLIENTES

- Satisfacción de sus necesidades y expectativas.
- Confianza en el producto.
- Mejor Servicio.
- Seguridad de que el precio es adecuado al producto que recibe.
- Flexibilidad en el producto.

BENEFICIOS PARA LA EMPRESA

- Penetración de mercados
- Productos competitivos
- Reducción de costos
- Mejoramiento de la productividad
- Mejoramiento del clima organizacional
- Mejoramiento continuo

3.4. GESTIÓN DE LA CALIDAD

Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad, incluye el establecimiento de la política, los objetivos, la planificación, el control, el aseguramiento y la mejora de la calidad. Así pues, la gestión de la calidad forma parte de la función general de la dirección de una empresa, cuya responsabilidad es establecer la política y los objetivos de la calidad y asignar responsabilidades dentro de la organización, para lograr dicha política y objetivos. Los medios utilizados para aplicar la política de la calidad y lograr los objetivos de la calidad son la planificación de la calidad.

Anteriormente, se mencionó que entre el modelo de control y el de aseguramiento existe una línea de evolución que va del primero al segundo. Aquí, no obstante, el grado de evolución entre aseguramiento y gestión no está tan claro, sobre todo si se tiene en cuenta la disparidad de interpretaciones que hay en torno al concepto gestión de la calidad. En términos generales, se asocia el concepto de gestión, al cumplimiento de ciertos objetivos marcados. Cuando se dice que la calidad se puede gestionar, se está asumiendo el hecho de que la calidad pueda ser tratada con las mismas técnicas y herramientas que con algunas salvedades se alcance aplicar a otras áreas funcionales, como pueden ser las finanzas, los recursos humanos, entre otras.

Para entender lo anterior, se debe partir de planteamientos algo distintos a los de control y aseguramiento. En éstos, el tratamiento de la calidad sólo se entendía para

aquellos procesos productivos que estaban directamente vinculados al ciclo de fabricación. Cuando se habla de gestión, no obstante, se está englobando dentro del espectro de la calidad a todos los procesos de la empresa, sean o no operativos.

Este enfoque global viene determinado por una especial concepción del producto. Aquí, por producto se entiende como el resultado del trabajo de cualquier persona, sea cual sea su lugar en relación con la cadena de producción.

Del mismo modo, Gestión de la Calidad, consiste en un método orientado a la satisfacción del cliente, y, por cliente se entiende cualquier destinatario de un trabajo anterior, sea otra unidad funcional (departamento, persona,...) o bien sea el cliente final. El objetivo de la gestión es el mismo que el del aseguramiento, el cual sigue buscando asegurar la calidad del producto por la vía de afirmar la calidad de los procesos. Sin embargo, sí ha cambiado la extensión de ese objetivo, en la medida que el producto es el resultado de cualquier actividad de la organización. La calidad afecta a todos los procesos sin distinción (sean o no operativos), y se orienta a las necesidades del cliente interno y externo.

La idea de gestión introduce otro valor añadido al de aseguramiento, el concepto de objetivo y mejora continua. Para evolucionar y mejorar por sí mismo, este enfoque exige una actitud proactiva de auto análisis y de proposición de objetivos permanentemente. No es necesario haber detectado un error o una falta de previsión para iniciar una acción (correctiva o preventiva); bastará no alcanzar los objetivos propuestos para que se desencadenen los mecanismos de intervención y mejora.

En definitiva se actúa no sólo porque hay defectos, sino porque no se cumplen los objetivos propuestos.

En relación a esta diferencia entre gestión y aseguramiento, basada en los objetivos, cabe decir que existen sistemas de aseguramiento de la calidad (el ISO 9000 es uno de ellos) que recogen la necesidad de fijar objetivos periódicamente. Sin embargo, se puede advertir que en estos sistemas los objetivos fijados suelen reducirse a elementos cuantitativos (número de errores, reclamaciones, rechazos, costos) y no a mejoras de tipo estructural difíciles de cuantificar.

Sin embargo, la gestión de la calidad, entendida de esta manera, no deja de plantear dificultades en cuanto a su puesta en práctica como:

- En la medida que la gestión de la calidad afecta a todas las actividades de la organización, la participación activa de todo el personal es absolutamente necesaria a todos los niveles.
- Es difícil identificar y transmitir la idea de producto en algunos procesos no operativos, y en ocasiones, es todavía más difícil medir la calidad de ese producto intangible.

En la actualidad, hay quien opina que el modelo teórico de la gestión de la calidad sólo ve su realización práctica en tres métodos, la calidad total, el desarrollo de la calidad (quality function deployment) y la gestión por procesos.

En cuanto cuál es cronológicamente anterior, el aseguramiento y la gestión, la doctrina no se ha puesto de acuerdo sobre cuál de ellos precede al otro, y sobre todo cuál es el más efectivo. Esta incertidumbre se debe, principalmente, a que son varias y divergentes las interpretaciones del concepto de gestión de la calidad.

En líneas anteriores se ha expuesto la idea de gestión como un tratamiento basado en un modelo que avanza por objetivos, que se orienta a la satisfacción del cliente y que es aplicable a todos los procesos internos, sean o no de fabricación. Luego, se está ante un enfoque de la calidad basado en técnicas de gestión muy actuales. Sin embargo, no se debe olvidar que existe una mayoría doctrinal que asocia la idea de gestión a un estadio anterior en la evolución de la calidad. Esta interpretación no acoge el enfoque global y el espíritu de mejora continua de la organización como algo propio de la idea de gestión. La gestión de la calidad es contemplada según este sector como el desarrollo de un axioma empresarial sin mayor trascendencia que las demás. Por ello, la sitúa en un plano anterior y más limitado que al del aseguramiento. Se Puede adoptar una u otra interpretación del concepto de gestión de la calidad. Sea cual sea la interpretación adoptada, lo importante es aplicar el modelo de forma unívoca y con todas sus implicaciones.

3.5. LA ORGANIZACIÓN ISO

Es la denominación con que se conoce a la Internacional Organization for Standardization (IOS); sin embargo, considerando la tendencia a la estandarización global - homogeneización - que propone dicha organización, es que se le asigna la sigla ISO, vocablo que proviene del griego "iso" que en castellano significa "igual".

La Organización Internacional de Normalización, con sede en Ginebra, Suiza; nació en 1947. Desde entonces, adoptó como nombre oficial el vocablo ISO que es símbolo de igualdad y estandarización a escala internacional. Así, la Organización Internacional para la Normalización, evitó el cúmulo de palabras que podrían formarse al traducir, literalmente, el nombre de la institución a los diferentes idiomas utilizados por el hombre. Tal acción asegura que cuando se mencione la palabra ISO, en cualquier parte del mundo, ésta sea relacionada inmediatamente con la organización.

La organización está constituida por representantes de 132 países y su labor la canaliza a través de la constitución de comités técnicos que se encargan de toda la diversidad de temas que puede interesar normalizar a escala mundial. En el ámbito nacional, el Instituto Colombiano de Normas Técnicas (ICONTEC) es la entidad representante ante la ISO.

Todos los trabajos realizados por la ISO resultan en acuerdos internacionales, los cuales son publicados como Estándares Internacionales.

La Organización Internacional para la Estandarización estipula que sus estándares son producidos de acuerdo a los siguientes principios:

Consenso: Son tenidos en cuenta los puntos de vistas de todos los interesados: fabricantes, vendedores, usuarios, grupos de consumidores, laboratorios de análisis, gobiernos, especialistas y organizaciones de investigación.

Aplicación Industrial Global: Soluciones globales para satisfacer a las industrias y a los clientes mundiales.

Voluntario: La estandarización internacional es conducida por el mercado y por consiguiente, basada en el compromiso voluntario de todos los interesados del mercado.

Dentro de los estándares internacionales voluntarios elaborados por dicha organización, se encuentra a los de la familia ISO 9000, referidos a la gestión y aseguramiento de la calidad, y la ISO 14000, sobre la gestión ambiental.

3.5.1 La Misión De La ISO. Promover el desarrollo de la estandarización y las actividades relacionadas en el mundo, con la visión de facilitar el intercambio internacional de bienes y servicios y, desarrollar la cooperación en la actividad intelectual, científica, tecnológica y comercial.

3.5.2 Certificados ISO. Son otorgados por las denominadas entidades certificadoras, que pueden ser entidades nacionales o extranjeras , que realizan una evaluación exhaustiva de los procesos de las empresas que pretenden obtener el citado documento.

Las entidades que voluntariamente buscan conseguir la certificación deben asegurar que han implementado en sus procesos un sistema de gestión de la calidad.

Para obtener la certificación, se realiza una serie de evaluaciones a la empresa interesada, tales como auditorias de diagnóstico, revisión del sistema por la dirección, evaluación de documentación, entre otras.

Cabe resaltar que una misma entidad puede certificar diversos ámbitos o esferas de su producción o comercialización y, en tal sentido, obtener más de un certificado ISO.

La obtención de certificados que garanticen ciertos estándares de calidad o de preservación del medio ambiente, ocasiona a las empresas una serie de ventajas competitivas. Entre las más importantes tenemos:

Reducción de costos, mayor rentabilidad, mejoras en la productividad, motivación y compromiso por parte del personal en una cultura de calidad, mejor posicionamiento en el mercado, es decir, constituye una importante herramienta de marketing.

Los beneficios que consiguen las empresas al implementar un sistema de calidad, según las normas ISO 9000 son considerables, pues permiten obtener una mayor satisfacción de los clientes por la confianza en los productos y servicios que brindan.

Otro aspecto fundamental es la reducción de costos, pues al contar con un sistema más eficiente, se eliminan las posibilidades de efectuar un reproceso para la elaboración de los productos o servicios que no se adecuan a los estándares solicitados. Es decir, se logra una mejora considerable en la productividad de la empresa, así como con los compromisos de identificación de los trabajadores.

La adecuación a estas normas genera las condiciones precisas para una gestión de calidad más efectiva, y contribuye a lograr mayor participación en el mercado.

Representa adicionalmente una ventaja competitiva y un factor de diferenciación frente a las empresas que hasta el momento no han adoptado estas exigencias.

Actualmente, son más de doscientas mil (200.000) empresas en el ámbito mundial certificadas con las normas ISO. El modelo a seguir para la implementación del sistema de gestión de la calidad dependerá de las características del proceso a certificar.

En términos generales, cuando las empresas desean demostrar que cuentan con un sistema que se ajusta a los requisitos establecidos en las normas ISO 9000, deben presentar su solicitud ante los organismos acreditados para este propósito. Como primer paso se realizará una auditoria, a través de la cual se obtendrá un diagnóstico de la empresa.

Así mismo, se llevará a cabo una capacitación para el cumplimiento de los objetivos planeados. Se hará posteriormente, un seguimiento y revisión de los sistemas

adoptados por la empresa, tras lo cual se efectuará una auditoria interna que, de resultar satisfactoria, dará lugar a la certificación.

El certificado ISO es una herramienta gerencial que ofrece grandes ventajas competitivas de marketing y posicionamiento en el mercado.

No debe ser visto por los empresarios como un gasto sino como una inversión" así definió al certificado ISO el presidente del Comité Técnico ISO/176 sobre gestión y aseguramiento de la calidad, John Davies.

El costo de implementar un sistema de gestión y aseguramiento de la calidad dependerá, sobre todo, del tipo de proceso que quiere certificar cada empresa, así como el tamaño y las características de la compañía.

3.6 FAMILIA DE NORMAS ISO 9000

La familia de normas ISO 9000 suministra un sistema de gestión para evaluar los procedimientos que aseguren y administren la calidad dentro de una empresa y entre ésta y sus clientes. Por ello, no aportan especificaciones para un producto o servicio en particular, sino normas genérica para el montaje de sistemas de Gestión de la Calidad.

La serie de Normas ISO 9000 son un conjunto de enunciados, los cuales especifican que elementos deben integrar el Sistema de la Calidad de una empresa y como deben funcionar en conjunto estos elementos, para asegurar la calidad de los bienes y servicios que produce la empresa.

Las necesidades del mercado mundial, el desarrollo de las comunicaciones y otras variables de los tiempos modernos, determinaron la necesidad de establecer un grupo de normas para la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad que pudieran servir a cualquier organización, sin importar su tamaño, inserta en cualquier sector industrial y localizada en cualquier lugar del mundo.

Con este propósito, ISO (Organización Internacional para la Normalización) desarrolló las normas ISO 9000, cuya última versión del año 2000, guía en la implementación del sistema y su posterior certificación.

3.6.1 Antecedentes. En 1960, ante la necesidad de uniformar la normalización y los sistemas de calidad, surgen cuatro normas con las cuales poder controlar, básicamente, las actividades de índole militar.

Esas normas se conocen como: MIL-Q-9058 A “Requisitos para un programa de calidad”, MILSTD- 45662 A “Requisitos para un sistema de calibración”, MIL-I-45208 A “Requisitos para la Inspección”, la norma de calidad AQAPI de la OTAN (Organización del Tratado del Atlántico Norte). Más adelante, la “British Standards Institution” elaboró la serie BS 5750 que expone los elementos básicos de la calidad y sobre la cual, posteriormente, se crea la serie ISO 9000.

3.6.2 Evolución. La normativa ISO 9000 surgió en sus inicios como una norma para asegurar que los materiales, productos, procesos y servicios son aptos para el propósito para el cual fueron creados. En otras palabras, las normas se basan en prácticas, ideas y conceptos sobre el cómo se realiza el trabajo. Con el tiempo, este sistema llegó a tener tal aceptación que, hoy día, más de 500.000 empresas ostentan el certificado ISO 9001 alrededor del mundo. Sin embargo, pese a la gran aceptación, la ISO empezó a recibir fuertes críticas en relación con sus normas.

Una de las críticas más fuertes, quizá, fue la de que “ISO 9000 no asegura calidad. Si se especifica basura, se obtendrá basura.” De hecho, en varias ocasiones, los clientes se quejan de que los productos no llenan sus expectativas, a pesar de que los proveedores lucen su distintivo “Certificado ISO”.

En vista de las críticas y de que la normalización exige la revisión periódica y la actualización constante de las normas, el comité técnico 176 en el cual participan representantes de todo el mundo, expertos en normalización y que se identifica como ISO/TC 176 «Gestión de la Calidad y Aseguramiento de la Calidad», responsable de la familia ISO 9000, inició la revisión de las mismas a principios de la década de los noventa.

La primera versión de la familia de normas ISO 9000 fue publicada en 1987. Sin embargo, para 1990, el ISO/TC 176 SC 2 elaboró un Plan Estratégico para su programa de revisión titulado VISION 2000, el que se preveía realizar en dos etapas, la primera de ellas concluyó en 1994 y la segunda dio como resultado la publicación de las normas en diciembre del año 2000, las cuales pasaron a ser conocidas como ISO 9000 VERSION 2000 ó ISO 9000:2000, en nuestro país NTC - ISO 9000:2000.

La ISO ha publicado más de 13.000 normas, pero sin lugar a dudas las de la Serie 9000 (en nuestro país adoptadas como NTC- ISO 9000) son las más conocidas y difundidas en el ámbito mundial.

La Serie ISO 9000 es un conjunto de normas que, a diferencia de otras, en lugar de referirse solo al producto (su especificación, método de ensayo, método de muestreo, etc.) se refieren a la una forma de llevar a cabo la Gestión de la Calidad e implementar los correspondientes Sistemas de la Calidad y Mejora Continua en una organización.

Hay que tener en cuenta que son normas internacionales, que no solamente han sido avaladas por los más de 130 países que integran la ISO, sino que también han sido adoptadas por ellos como propias, por lo que representan el consenso universal de los especialistas del mundo entero sobre el tema. Es decir, resumen y condensan las más variadas filosofías y herramientas que han probado ser útiles para llevar a cabo la Gestión y Mejoramiento de la Calidad.

3.6.3 Estado Actual De La Familia De Normas ISO 9000:2000. Como meta de la revisión planteada por el comité técnico 176, se estableció la incorporación de los siguientes aspectos prácticos dentro de la norma:

- Reunir las necesidades y requerimientos de los clientes.
- Lograr una normativa utilizable para todo tipo de organizaciones y sectores.
- Conseguir que la normativa fuera simple y claramente comprensible.

- Conectar la administración de un sistema de calidad a los procesos de negocios.

Se ha puesto también un mayor énfasis en el papel de la alta dirección, lo cual incluye su compromiso en el desarrollo y mejora del sistema de gestión de la calidad, la consideración de los requisitos reglamentarios, legales y del cliente y el establecimiento de requisitos medibles en todas las funciones y niveles relevantes de la organización.

Como resultado final, se ha simplificado y reducido la anterior familia de normas ISO 9000 a las normas ISO 9000, ISO 9001 e ISO 9004, que conjuntamente con la ISO 19011 «Directrices para Auditorías de Sistemas de la Calidad y Sistemas de Gestión Ambiental», conforman un conjunto integrado que permite obtener el máximo beneficio.

La Norma ISO 9000:2000 Sistemas de gestión de la calidad - Fundamentos y vocabulario.

La Norma ISO 9001 Sistemas de gestión de la calidad – Requisitos, identifica los requisitos básicos del sistema de Gestión de la Calidad que resultan necesarios para garantizar que la organización cumpla determinados requerimientos y además posee prueba de ello, es decir, se centra en proporcionar un producto satisfactorio a los clientes. Es la que se utiliza para la Certificación del Sistema.

La Norma ISO 9004 Sistemas de gestión de la calidad - Directrices para la mejora del desempeño, va dirigida a una mejora del rendimiento y a la satisfacción de todas las partes interesadas, no solamente los clientes, sino también el personal, los accionistas, los proveedores y la comunidad. La norma ISO 9004 va más allá de los requisitos básicos de la Norma ISO 9001 y persigue la mejora de la organización en sí misma y la búsqueda de la excelencia. Cuenta con un Anexo A para la «Autoevaluación» y un anexo B para la puesta en práctica de la «Mejora Continua».

Junto con la norma ISO 9001, la norma ISO 9004 forman un “par consistente” de normas que se pueden utilizar en forma independiente o mejor aún en forma complementaria con propósitos y campos de aplicación diferentes pero coherentes.

La Norma ISO 19011 Proporciona orientación relativa a las auditorías de gestión de la calidad y de gestión ambiental, así como para la calificación de auditores tanto internos como externos.

3.6.4 Principales Diferencias Entre La ISO 9000:2000 y La ISO 9000:1994.

Además del enfoque por procesos, mencionado anteriormente, se ha encontrado una serie de diferencias entre esas normas. Las principales son:

Una estructura totalmente nueva que ya no emplea los llamados “20 elementos”, sino que ahora sigue un enfoque basado en “procesos”, el cual se ajusta más a la forma en que la mayoría de empresas funcionan.

Una comprensión más clara en cuanto a que la fabricación de productos conformes y/o la prestación de servicios conformes, se encuentran incluida en el Sistema de Gestión de la Calidad y hace parte de él.

Ahora solo hay una norma de requisitos del Sistema de Gestión, es decir la ISO 9001, a diferencia del pasado cuando había tres normas, es decir, la ISO 9001, ISO 9002 e ISO 9003.

Un uso más lógico de la terminología, especialmente en la descripción de la cadena de suministro y el uso de los términos:

Un **PROVEEDOR** —→ **ORGANIZACION** —→ **CLIENTE**

vínculo claro entre el Sistema de Gestión de la Calidad y el suministro de productos y/o servicios conformes.

Una mayor orientación hacia la interacción entre la organización y el cliente, antes, durante y después de la entrega del producto y/o servicio.

La necesidad de vincular las diferentes actividades de revisión y evaluación, para garantizar que el Sistema de Gestión de la Calidad se mejore continuamente.
Mayor compatibilidad con las normas del Sistema de Gestión de la Calidad.

La necesidad de garantizar el control sobre aquellos procesos que proveen productos y/o procesos contratados externamente.

La necesidad de garantizar que la gente sea competente para realizar su trabajo.

Un giro en el énfasis de la versión 2000 le exige a su organización asumir la responsabilidad de identificar y desarrollar los procedimientos que su empresa necesita.

4. MARCO INSTITUCIONAL

Antes de empezar el proceso de diseño e implementación del Sistema de Gestión de Calidad, es necesario conocer a fondo el funcionamiento de la empresa sobre la cual se pretende realizar este proyecto.

A continuación se muestra una identificación general de la empresa, una reseña histórica, los productos que fabrica y comercializa actualmente, los principales clientes, los recursos necesarios para su elaboración, maquinaria y equipos y los proveedores de las principales materias primas.

4.1. IDENTIFICACIÓN

RAZÓN SOCIAL:	RIKALAC S.A.
UBICACIÓN:	Carrera 18 # 11-43 Comineros
CIUDAD:	Bucaramanga
TELÉFONO:	6712507- 6719440
FAX:	6718867
NIT:	804.002.900-1

4.2. ANTECEDENTES

RIKALAC S.A. nace el 1 de noviembre de 1996, como resultado de la alianza estratégica celebrada entre Quesander Ltda., empresa de una trayectoria de más de 25 años, dedicada a la producción de quesos y su comercialización, y la lechería LA CREMOSITA, compañía con más de 10 años de experiencia en el ramo de la recolección directa de leches en los hatos de Santander y el Sur del Cesar, la cual

atendía el mercado localizado en Bucaramanga y su área metropolitana a través de su canal de distribución puerta a puerta.

Es así como el 26 de mayo de 1997, RIKALAC S.A. es conformada legalmente como sociedad anónima, contando con equipos de última tecnología en pasteurización y homogenización, descremación, vapor y enfriamiento, y almacenamiento con capacidad de 500 litros/hora, e inicia sus actividades productivas en las instalaciones físicas en las cuales funcionaba Quesander Ltda., las cuales fueron adecuadas para tal propósito, con tal éxito que a finales de diciembre de 1997 alcanzó un volumen de ventas de 6.600 litros diarios.

Durante los siguientes años, RIKALAC S.A. fue obteniendo mayor posicionamiento y crecimiento en el mercado local, el cual demandaba una producción de 17.000 litros diarios en 1999. Debido a esto, la empresa decidió abrir una nueva agencia en la ciudad de Cúcuta, la cual fue constituida el 14 de abril de 1999, permitiendo así penetrar el mercado nortesantandereano y aumentar el volumen de ventas a 30.000 litros diarios. Un año y cuatro meses más tarde, el 1 de octubre de 2000, se crea la Agencia San Gil.

Con el fin de proyectar a la compañía como una de las mejores en su industria, RIKALAC S.A. hace el lanzamiento de su nueva marca CREMYLECHE el 21 de abril de 2001, fijando como meta a diciembre de ese año alcanzar un promedio de ventas de 4.000 litros diarios en Bucaramanga y 1.500 en la ciudad de Cúcuta.

Continuando con su objetivo de penetrar nuevos mercados, el 1 de septiembre de 2001 RIKALAC S.A. abre una nueva agencia en Barrancabermeja y el 24 de junio de 2002 es catalogada como la decimonovena empresa más importante del país, según la edición No.159 de la Revista Dinero, con ventas de 15.000 millones de pesos, lo que la ubica como la segunda empresa pasteurizadora del oriente colombiano, después de Freskaleche.

Exactamente cinco años después de su fundación, es decir, el 26 de mayo de 2002, se realiza la instalación de la segunda planta de producción, con capacidad de 12.000 litros/hora.

El 1 de febrero de 2002, se consolida la alianza estratégica entre RIKALAC S.A. y Coolechera, con el fin de realizar la distribución de los productos de dicha empresa en todo el oriente colombiano, dando origen así a la séptima agencia, con el objetivo primordial de consolidar diez rutas nuevas en Bucaramanga y consolidar el canal de distribución de la compañía.

Actualmente RIKALAC tiene 6 años en el mercado, cuenta con 126 Rutas de Distribución generando 200 empleos directos y 500 indirectos, así RIKALAC genera desarrollo en las regiones que esta presente.

4.3. MERCADO LÁCTEO COLOMBIANO⁴

4.3.1 Antecedentes y Entorno. Los orígenes de la producción láctea en Colombia se remontan al siglo XV, cuando los colonizadores españoles comenzaron a traer a América ganado de las regiones de Andalucía, Galicia y las Islas Canarias. En el siglo XIX comenzó la producción especializada, ganado dedicado solamente a la producción de leche, como la Holstein o la Airshire.

A partir de 1970 toma fuerza la ganadería de doble propósito, producción de carne y leche, con razas como la Cebú, Pardo Suizo y Normando. Actualmente el 48% de la producción de esta leche viene de estas razas. El 95% del ganado bovino nacional corresponde a la raza Cebú, debido a su fácil adaptación a los climas templado y cálido y a la producción de doble propósito.

El desarrollo industrial de la cadena láctea comienza en la década de 1950 con la producción de quesos y mantequilla por parte de empresas multinacionales. Más adelante comienza la producción de yogures y kumis.

La ganadería especializada se encuentra principalmente en las regiones del altiplano cundí boyacense, Antioquia y Nariño; se caracteriza por el uso intensivo del factor capital, en cuanto al desarrollo de genética, nutrición, sistemas de manejo de fincas, ordeño mecánico, fertilización de los pastos, renovación de las praderas y suplementación alimenticia.

La ganadería de doble propósito se localiza en las regiones de climas templado y cálido, costa atlántica, y realiza un uso intensivo del factor tierra. El proceso de levante y engorde del ganado es complementado con la producción de leche⁵.

4.3.2. Producción, Procesamiento y Consumo. La evolución de la producción nacional de leche está fuertemente relacionada con el aumento proporcional del consumo interno. El consumo per cápita del año 2003 fue de 130 litros⁶. Los productos lácteos tienen una importante posición dentro de la canasta familiar (6.54%) y la canasta de alimentos (18.77%). El nivel de autoabastecimiento llega al 98%. De 2000 millones de litros producidos en 1979, se pasó a 5650 millones para el año 2002. La actual sobreoferta ocasionada por las importaciones de leche en polvo no corresponde a una situación de déficit en la producción nacional, sino a una coyuntura internacional de precios bajos del producto, que se presenta como alternativa atractiva de compra de insumos para la industria procesadora nacional.

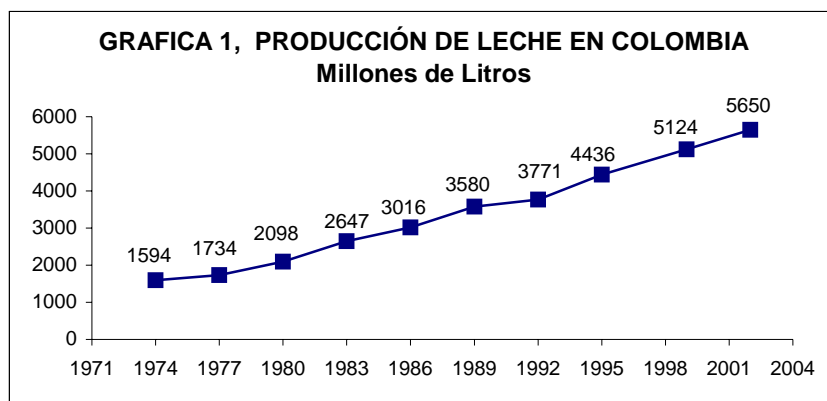
En cuanto a distribución geográfica de la producción, el 40% se concentra en la región Atlántica (Cesar, Magdalena, Córdoba, Atlántico, Guajira, Sucre y Bolívar); el 34% en la región Central (Cundinamarca, Boyacá, Meta y Santanderes); 17% corresponde a la región Occidental (Antioquia, Caquetá, Huila, Quindío, Caldas y Risaralda), y el 9 % a la región Pacífica (Valle del Cauca, Nariño, Cauca y Putumayo).

En el sector industrial, el procesamiento se ha destinado básicamente a la comercialización de leche pasteurizada. A partir de 1990, después de la apertura

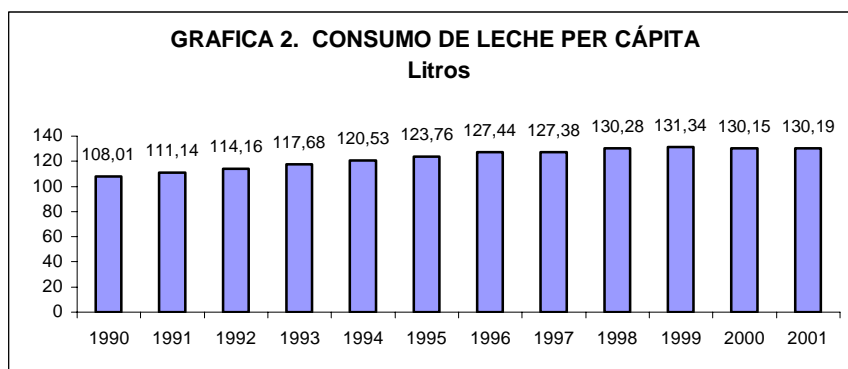
⁴ Sobre información Utilización en este capítulo, ver al respecto: Observatorio Colombiano de Competitividad, Agro Cadenas, www.agrocadenas.gov.co. Sección Cadena Láctea.

⁵ La ganadería Bovina en Colombia, 1998-1999. Fedegán, p.131.

económica, los criterios de competitividad adoptados en el país, y las posibilidades de explorar mercados externos (el andino principalmente), apareció la leche larga vida (UHT), que presenta mejores condiciones en cuanto a transporte, empaque y durabilidad; de igual manera desde 1990 tomó importancia la producción de quesos. En Colombia la leche se encuentra incluida en el Sistema Andino de Franjas de Precios, mecanismo diseñado para proteger a los productores de la comunidad andina de la volatilidad de los precios internacionales de los productos agropecuarios.



Fuente: Inpa Nestlé Minagricultura 74 – 78 / Analac 88 – 93 / Fedecoleche 94 - 2002



Fuente: Ministerio de Agricultura - Fedegán

⁶ Ministerio de Agricultura - Fedegan

Durante los años setenta (70) y ochenta (80) la industria láctea en el país mantuvo altos niveles de atraso, traducidos en demora de producción de leche ultra pasteurizada, en polvo instantánea y de nuevos empaques como el tetra-brick. La causa de tales rezagos, fue la ausencia de competencia en el mercado y la influencia de mecanismos de control de precios existentes hasta 1989. A partir de 1990, el sector lechero empezó a imprimir valor agregado al producto y sus derivados, mejorando la competitividad.

Con una producción de 179,16 litros por segundo y 10.750 litros por minuto, el sector lácteo del país, ha logrado posicionarse como el principal productor de leche en el Grupo Andino.

La Industria Láctea participa con el 4% del valor de la producción manufacturera nacional y el 15 % de la producción de los alimentos procesados. Este sector genera en promedio 14000 empleos directos. La cadena adquiere cerca del 5 % del consumo intermedio industrial, dando lugar a importantes encadenamientos con otros sectores de la economía, especialmente con los ganaderos, los ingenios azucareros, la industria gráfica, de papel y cartón. En las diferentes zonas del país, la comercialización de toda la cadena de lácteos, está generando empleos directos e indirectos en actividades de sectores que han crecido al lado de la producción central de leche.

De acuerdo con un estudio del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, realizado en el año 2000, la cadena láctea participaba en la generación de valor en el PIB nacional con un 4 %, en la canasta familiar con un 6,65 % y en el sector alimentos con un 18 %, representando así una oportunidad de desarrollo económico y social en varias zonas del país por su capacidad generadora de empleo. Adicionalmente, tiene la posibilidad de encadenarse con la industria y con la producción de alimentos balanceados, forrajes, servicios a la producción, negocios artesanales e industriales de derivados lácteos, transporte y distribución.

La producción de leche en Colombia pasó de 5000 millones de litros en 1996 a 5486 millones de litros en el 2000, con una tasa de crecimiento anual de 9,5 %. La

producción está concentrada en cuatro (4) regiones: Atlántica, Occidental, Central y Pacífica, con el predominio de importantes cuencas lecheras como el Altiplano Norte de Antioquia, Cordón de Ubaté, la Sabana de Bogotá y el departamento de Nariño. El mercado regional de leche está liderado por la región Atlántica, con una participación promedio total de 38.7 %. Otra región clave es la Central que consta de Boyacá, Cundinamarca, Meta y los Santanderes con una participación promedio de 34 %.

Durante el año 2002, este renglón de la economía presentó un incremento del 5%, pasando de 5.367 a 5.650 millones de litros al año, de los cuales cerca de 7 millones 500 mil litros son procesados diariamente por la industria formal y el resto continua comercializándose cruda o por empresas informales en las principales empresas del país.

Según Fedegan, la producción de leche en Colombia presentó tasas de crecimiento del 5.5 % anual en las décadas de los años 80 y 90, debido al sistema de fijación de precios al público y de pago al productor conocido como el 70 – 30; en donde el precio de venta al industrializador se fijaba en un valor promedio del 70 % del precio de venta al público, el cual era controlado. De igual forma, el IDEMA funcionó como regulador del déficit interno, controlando las importaciones de leche en polvo. Otros de los factores que han influido en el índice de crecimiento son la difusión del ganado de doble propósito, el mejoramiento de la infraestructura de acopio, enfriamiento, red vial, equipos de transporte y el incremento en la industrialización y distribución regional.

El precio interno de la leche en Colombia, como en la mayoría de los países del mundo, no se define por el mercado libre de oferta y demanda, sino que está sujeto a intervenciones del Estado. En el marco del Acuerdo de Competitividad, rige actualmente un sistema de precio basado en Cuota y Excedente, cuyos parámetros son una “cantidad cuota de producción”, correspondiente al promedio diario de litros de leche producidos en los seis (6) meses que registraron bajo movimiento el año anterior.

En la estructura de los costos de producción de leche, el rubro más importante lo constituye la mano de obra, sobre todo en los departamentos de Cesar, Magdalena y La Guajira, donde alcanza el 70% del total de costos. La productividad de la mano

de obra es muy baja, sin embargo la participación del rubro es similar a la de los grandes países productores, que cuentan con ganaderías intensivas en capital y con alta productividad del trabajo. La razón es que la mano de obra es más barata y se compensa contratando gran número de trabajadores. Dentro del rubro de mano de obra se destacan los salarios pagados a mayordomos, ordeñadores y servicios profesionales.

De los 15 millones 480 mil litros que se producen al día, en el territorio nacional, el 42% es utilizado para la producción de derivados como yogurt, queso y kumis, el 31% se comercializa pasteurizada, el 12 % es pulverizada y el 15% se vende cruda. Precisamente este último factor, que todavía se permite en algunos municipios del país, es uno de los principales flagelos que afronta la industria láctea, pues genera competencia desleal, disminución en el precio y mala calidad en el producto.

La leche que llega a Bogotá representa el 27 % de la producción nacional y proviene del Altiplano cundiboyasense, Tolima, Boyacá, Cundinamarca y Magdalena Medio. Medellín absorbe el 26 % de la producción nacional proveniente del altiplano, el oriente y el Magdalena medio antioqueño y Córdoba. A Cali llega el 8% de la producción nacional abastecida por el altiplano nariñense y Caquetá. Barranquilla participa con el 7 % de la oferta de leche disponible y se abastece de Atlántico, Norte de Magdalena, Sucre y Bolívar.

La coyuntura económica que vive el país ha permitido, que en el último año, la producción informal le haya ganado entre un 4 y un 5% de participación a la industria organizada, con grandes pérdidas económicas y problemas incalculables, debido a la mala imagen generada por los anuncios del Ministerio de Agricultura, con respecto a la mala calidad de la leche en algunas marcas que se distribuyen en la Capital de la República.

El Fondo Nacional del Ganado dejó de percibir un 5%, lo que quiere decir que en esa misma proporción las empresas formales dejaron de comprar líquido y el comercio ilegal ganó terreno.

El problema se ha incrementado, debido a la falta de control por parte de las Secretarías de Salud, de los Departamentos y el INVIMA, organismos del gobierno nacional encargados de verificar la calidad de los alimentos que se producen y comercializan en el territorio nacional, dejando que circulen en el mercado marcas que no cumplen con los requisitos mínimos exigidos para la recepción, clarificación, estandarización, enfriamiento, pasteurización, envasado, almacenamiento y transporte de la leche.

La industria formal está haciendo las cosas muy bien, trabajando bajo estándares de calidad internacional como las normas ISO y la HACCP e implementando tecnología de punta que permita ofrecer un producto totalmente inocuo para la salud humana.

Pese a que el precio de la leche en el país es el segundo más bajo del mundo, 0,32 centavos de dólar por un litro, apenas superado por Uruguay con 0,29 centavos de dólar por litro; un Colombiano promedio sólo consume al año 129 litros de esta bebida, muy por debajo del consumo per cápita en América Latina que se sitúa por el orden de los 160 litros.

4.4. PROYECTOS DE MEJORA REALIZADOS EN LOS ÚLTIMOS TRES (3) AÑOS.

4.4.1. Plan Estratégico. RIKALAC es una Organización con crecimiento acelerado, es por ello que con el propósito de mejorar y proyectarnos en el mediano y largo plazo, la Gerencia General toma la decisión de contar con un proceso de planeación estratégica el cual permite optimizar al máximo los recursos disponibles de la empresa, para el cumplimiento de las metas propuestas. Esta planeación estratégica permitirá fijar objetivos claros para enfrentar los desafíos futuros.

4.4.2. Centro de Acopio. Rikalac mejora la calidad en acopio del producto lácteo inaugurando el primer Centro de Acopio de leche propio, con miras a mejorar las condiciones de calidad en la recepción y transporte refrigerado de los 50.000 litros de líquido que diariamente procesa para el mercado de la Capital Santandereana.

El Centro de Acopio está ubicado en inmediaciones del Municipio de La Esperanza, en plena zona lechera del Sur del Cesar, minimizando a una hora los recorridos de leche cruda que se realizan entre las fincas productoras y el sitio de acopio.

El frío es muy importante para el proceso de tratamiento de la leche y por eso es necesario, reducir el tiempo que se requiere entre el ordeño y el momento en que se refrigera el líquido, mejorando sustancialmente la calidad del producto.

4.4.3. Mapas Digitales. Es un Sistema de Información Geográfica que permite la localización de sitios a través de la dirección, siendo esta una constante en los sistemas comerciales y la forma más económica de localizar sitios en un mapa.

Permite hacer análisis por apreciación de la distribución de los sitios resaltando en colores o formas diferentes variables que pueda contener su sistema comercial. Mapas Digitales no reemplaza su sistema, lo complementa permitiendo hacer planeación a partir del comportamiento que describan los datos en el mapa.

Mapas Digitales se conecta de manera directa a bases de datos como ORACLE, SQL, INFORMIX, SYBASE, CLIPER, FOX, ACCESS Y DB2 Y mediante consultas a la información espacializa los datos en un Mapa Digital y presenta de manera ágil una nueva cara de la información.

Todos los beneficios se pueden aprovechar mediante el adecuado uso de cada una de las herramientas entre ellos tenemos:

➤ **Análisis por apreciación.** Se define como la interpretación que se pueda dar de las condiciones geográficas de un sitio con el simple hecho de apreciar su distribución en el espacio:

- Donde se venden los productos.
- Localización de la competencia.
- Clientes perdidos o clientes recuperados.

- **Clasificación de color.** Permite resaltar mediante diferentes iconos y colores las condiciones de un hecho:
 - Promedios de venta.
 - Productos más vendidos.
 - Nivel de aceptación en zona.
 - Entre otros.

- **Modulo de ruteo.** Permite determinar una ruta sugerida para la distribución de un producto en una zona o la atención de clientes específicos, tomando como argumentos:
 - Distancia.
 - Hora de inicio de la ruta.
 - Tiempo promedio de atención.
 - Velocidad promedio de desplazamiento.

- **Los principales objetivos que busca la Organización con la implementación de este sistema son:**
 - Mejorar la gestión de comercialización de los diferentes productos y marcas que distribuye la empresa.
 - Brindar herramientas que permitan hacer planeación estratégica en la actividad comercial.
 - Mejorar el control de los diferentes canales de distribución.

4.5. CLIENTES

La identificación de los clientes de la organización es un elemento fundamental ya que el propósito del sistema de gestión de calidad es conseguir su satisfacción.

A partir de reuniones sostenidas con la alta dirección y el personal administrativo de la empresa, se detectó la necesidad de establecer claridad en cuanto a la identificación de los clientes de la organización, por lo cual se determinaron a través del área de Información y Logística, los clientes de acuerdo a su periodicidad de compra y su tipología, los cuales se relaciona a continuación:

- **CLIENTES REALES:** Son los que compran un promedio de 10 Litros de leche diarios.
- **CLIENTES FAMILIARES:** Los que compran 5 o menos Litros de leche diarios.
- **CLIENTES POTENCIALES:** Son el mercado consumidor de leche independientemente de la marca del producto.
- **CLIENTES ESPORÁDICOS:** Son los que compran leche una vez a la semana.
- **CLIENTES COMPARTIDOS:** Son los que dejan otras leches a parte de RIKALAC.
- **CLIENTES EXCLUSIVOS:** Únicamente dejan la leche RIKALAC.
- **CLIENTES INSTITUCIONALES:** Persona jurídica o entidad comercial, que se considere legalmente constituida y que cumpla todos los requisitos que la ley exige para su funcionamiento.

4.6. PRODUCTOS OFRECIDOS

RIKALAC cuenta actualmente con una amplia gama de productos lácteos, que se relacionan en la TABLA 4 Manual de productos.

TABLA 4. MANUAL DE PRODUCTOS

LECHES PASTEURIZADA		QUESOS	
PRODUCTO	PRESENTACIÓN	PRODUCTO	PRESENTACIÓN
LECHE	1000 cc	QUESO CREMOSITA	300 gr.
LECHE	900 cc	QUESO SALADO	435 gr.
LECHE	750 cc	QUESO RIKALAC	500 gr.
LECHE	675 cc	QUESO RIKALAC	350 gr.
LECHE	500 cc	QUESO RIKALAC DIETETICO	350 gr.
LECHE	450 cc	QUESO CREMOSITO BLOQUE	5 Lb
LECHE	250 cc	QUESO SALADO INDUSTRIAL	X Lb
LECHE	200 cc	QUESO CAMPESINO FRESCO	500 gr.
LECHE	150 cc	QUESO RIKALAC BLOQUE	5 Lb
YOGURT		AGUAS	
PRODUCTO	PRESENTACIÓN	PRODUCTO	PRESENTACIÓN
RIKI YOGURT	250 cc	AGUA VIKINGOS	125 cc
RIKI YOGURT	125 cc	AGUA SABORIZADA	250 cc
LECHE	125 cc	AGUA NATURAL	350 cc
YOGURT	X Lts	AGUA NATURAL	500 cc
BEBIDAS LÁCTEAS		OTROS LÁCTEOS	
PRODUCTO	PRESENTACIÓN	PRODUCTO	PRESENTACIÓN
RIKI YOGURT GFA	2 Lts	SUERO COSTEÑO	400 gr
RIKITO-POKEMON	60 cc	AREQUIPE LAS DELICIAS	5 Lb

4.6.1. Fichas Técnicas De Productos

TABLA 1. FICHA TÉCNICA DE PRODUCTOS TERMINADOS LECHE ENTERA CRUDA

FICHA TÉCNICA DE PRODUCTOS TERMINADOS LECHE ENTERA CRUDA			
CARACTERÍSTICAS FÍSICO - QUÍMICAS			
CARACTERÍSTICA		MÍNIMOS	MAXIMOS
Densidad 15°C /15°C (Gravedad específica)		1,029	1,033
Materia Grasa % (m/m)		3,0	
Sólidos Totales % (m/m)		11,3	
Sólidos no grasos % (m/m)		8,3	
Acidez expresada como ácido Láctico % (m/v)		0,13	0,19
Ensayo de reductasa (azul de metileno), en		4	
Índice crioscopico, (Para recibos individuales por ható)		-0,530 °C	-0,510°C
Índice Lactométrico		8,4 °L	
Prueba alcohol		No se coagulará por la adición de un volumen igual de alcohol de 68 % en peso ó 75 % en volumen.	
Presencia de conservantes	Negativa	Presencia de adulterantes	Nega
Presencia de neutralizantes	Negativa		
CONDICIONES GENERALES			
CARACTERÍSTICA	REFERENCIA	CARACTERÍSTICA	REFERENCIA
Aspecto	Normal y limpia	Anfibióticos	Ausente
Calostros	Ausente	Drogas	Ausente
Colorantes	Ausente	Materias entrañas (sólidos suspendidos)	Ausente
Sabor	Característico	Olor	Característico
COMPOSICIÓN NUTRICIONAL POR 100 ml			
AGUA	88, 5	CARBOHIDRATOS (g)	4,6
PROTEÍNA (g)	3,2	CALORÍAS (Kcal)	64
LÍPIDOS TOTAL (g)	3,7	SODIO	75
ÁCIDOS GRASOS POLIINSATURADOS	0,1	CALCIO	133
COLESTEROL (g)	0,01		

TABLA 2. FICHA TÉCNICA PRODUCTO TERMINADO LECHE PASTEURIZADA ENTERA

FICHA TÉCNICA PRODUCTOS TERMINADOS LECHE PASTEURIZADA ENTERA			
CARACTERÍSTICA FÍSICO -QUIMICAS			
CARACTERÍSTICAS	VR / REFERENCI	CARACTERÍSTICAS	VR / REFERENCIA
Densidad 15°C /15°C (Gravedad específica)	1,030 - 1,033	Índice Lactométrico	8,4 °L
Materia Grasa % (m/m)	3,3	Prueba alcohol	Negativa
Sólidos Totales % (m/m)	11- 13	Presencia de conservantes	Negativa
Sólidos no grasos %	Min 8,3	Presencia de adulterantes	Negativa
Acidez expresada como ácido Láctico % (m/v)	0,14 - 0,16	Ensayo de fosfatasa	Negativa
Ensayo de reductasa (azul de metileno), en horas	Min 7	Presencia de neutralizantes	Negativa
Índice crioscopico, (Para recibos individuales por hato)	-0,530°C - 0,510 °C		
CARACTERÍSTICA MICROBIOLÓGICAS			
CARACTERÍSTICAS	VR / REFERENCIA		
NMP COLIFORMES TOTALES / ml	< 3 bact / ml		
NMP COLIFORMES FECALES / ml	< 3 bact / ml		
Recuento Aerobios Mesófilos / ml	1000 - 10000 ufc/ml		
COMPOSICIÓN NUTRICIONAL POR 100 ml			
AGUA	88, 5	CARBOHIDRATOS (g)	4,6
PROTEÍNA (g)	3,2	CALORÍAS (Kcal)	64
LÍPIDOS TOTAL (g)	3,7	SODIO	75
ÁCIDOS GRASOS POLIINSATURADOS	0,1	CALCIO	133
COLESTEROL (g)	0,01		
OTRAS CARACTERÍSTICAS			
Sabor	Característico		
Olor	Característico		
Presentaciones	1000 - 900 - 675- 500 - 450 - 250 cc		
Registro Sanitario	RSAJO2100899		
1. Leche liquida en bolsa de polietileno 2. La identificación del producto se realiza mediante lote Alfabético.			

TABLA 3. FICHA TÉCNICA PRODUCTOS TERMINADOS LECHE PASTEURIZADA LIGHT

FICHA TÉCNICA PRODUCTOS TERMINADOS LECHE PASTEURIZADA LIGHT			
CARACTERÍSTICA FÍSICO -QUIMICAS			
CARACTERÍSTICAS	VR / REFERENCIA	CARACTERÍSTICAS	VR / REFERENCIA
Densidad 15°C /15°C (Gravedad específica)	1,030 - 1,033	Índice Lactométrico	8,4 °L
Materia Grasa % (m/m)	1,5 - 2,0	Prueba alcohol	Negativa
Sólidos Totales % (m/m)	10,5 - 11,5	Presencia de conservantes	Negativa
Sólidos no grasos % (m/m)	Min 8,3	Presencia de adulterantes	Negativa
Acidez expresada como ácido Láctico % (m/v)	0,14 - 0,16	Ensayo de fosfatasa	Negativa
Ensayo de reductasa (azul de metileno), en horas	Min 7	Presencia de neutralizantes	Negativa
Índice crioscopico, (Para recibos individuales por ható)	-0,530°C - 0,510 °C		
CARACTERÍSTICA MICROBIOLÓGICAS			
CARACTERÍSTICAS		VR / REFERENCIA	
NMP COLIFORMES TOTALES / ml		< 3 bact / ml	
NMP COLIFORMES FECALES / ml		< 3 bact / ml	
Recuento Aerobios Mesófilos / ml		1000 - 10000 ufc/ml	
COMPOSICIÓN NUTRICIONAL POR 100 ml			
AGUA	88, 5	CARBOHIDRATOS (g)	4,6
PROTEÍNA (g)	3,2	CALORÍAS (Kcal)	64
LÍPIDOS TOTAL (g)	3,7	SODIO	75
ÁCIDOS GRASOS POLIINSATURADOS	0,1	CALCIO	1,33
COLESTEROL (g)	0,01		
OTRAS CARACTERÍSTICAS			
Sabor	Característico		
Olor	Característico		
Presentaciones	1000 cc		
Registro Sanitario	RSAJO2100899		
1. Leche líquida en bolsa de polietileno 2. La identificación del producto se realiza mediante lote Alfabético.			

4.7. RECURSOS

4.7.1 Talento Humano. La empresa cuenta actualmente con un equipo de trabajo muy capacitado, conformado por 126 personas que se distribuyen de la siguiente manera:

- ADMINISTRACIÓN : 32 Personas
- PRODUCCIÓN: 48 Personas
- VENTAS: 46 Personas

El personal que ocupa papeles administrativos tiene formación profesional, y gran experiencia en estos cargos. En cuanto a la parte operativa, a pesar que se cuenta con gran experiencia, no existe una formación técnica adecuada.

La empresa tiene a su favor, la existencia de un equipo de trabajo de edad muy joven, capaz de implementar cambios que permitan la mejora continua de la Organización. Personas activas, con altos niveles de creatividad, comprometidos con su trabajo y con un potencial inmenso para impulsar el crecimiento de la empresa.

4.7.2 Infraestructura. Actualmente las instalaciones de la empresa están ubicadas, en la carrera 18 # 11- 43 la sede administrativa y en la carrera 18 # 13-33 la planta de producción.

La infraestructura de la planta facilita el trabajo de los operarios por sus condiciones de iluminación y ventilación, aunque no está muy bien distribuida y carece de algunos elementos importantes. La sede administrativa tiene una excelente ubicación y condiciones ambientales.

4.7.3. Maquinaria Y Equipos. En la TABLA 5, se relaciona el inventario de equipos con que cuenta la Organización.

TABLA 5. INVENTARIO DE EQUIPOS

EQUIPOS				
ITEM	EQUIPO	CÓDIGO	FUNCIÓN	CAPACIDAD
1	Banco de hielo	RLC-BH1	Producir agua helada	50 HP
2	Banco de hielo	RLC-BH2	Producir agua helada	20HP
3	Caldera	CAL-CD1	Producir vapor	20HP
4	Caldera	CAL-CD2	Producir vapor	40HP
5	Tolva de recepción	RLC-TR	Almacenar leche cruda	800L
6	Tolva de Yogurt	DER-TY		
7	Enfriador de placas	RLC-EP1	Enfriar la leche para almacenarla	10000 L/h
8	Enfriador de placas	RLC-EP2	Enfriar la leche para almacenarla	12.000L7h
9	Tanque vertical	RLC-TV1	Almacenamiento de leche cruda	21.000L
10	Tanque vertical	RLC-TV2	Almacenamiento de leche cruda	21.000L
11	Tanque vertical	RLC-TV3	Almacenamiento de leche cruda	40.000L
12	Tanque vertical	RLC-TV4	Almacenamiento de leche cruda	18000L
13	Tanque vertical	ALP-TV5	Almacenamiento de leche Pasterizada	5000L
14	Tanque vertical	ALP-TV6	Almacenamiento de leche Pasterizada	5000L
15	Tanque horizontal	RLC-TH	Almacenamiento de leche cruda	6000L
16	Pasteurizador	PAS-PT1	Eliminar los microorganismos de leche	4500L/h
17	Pasteurizador	PAS-PT2	Eliminar los microorganismos de leche	12000L/h
18	Envasadora mecánica	EMP-EM1	Empacar la leche en sus diferentes presentaciones	25 bolsas/min 35 bolsas/min
19	Envasadora mecánica	EMP-EM2	Empacar la leche en sus diferentes presentaciones	25 bolsas/min 35 bolsas/min
20	Envasadora mecánica	EMP-EM3	Empacar la leche en sus diferentes presentaciones	25 bolsas/min 35 bolsas/min
21	Envasadora mecánica	EMP-EM4	Empacar la leche en sus diferentes presentaciones	25 bolsas/min 35 bolsas/min

22	Envasadora mecánica	EMP-EM5	Empacar la leche en sus diferentes presentaciones	25 bolsas/min 35 bolsas/min
ITEM	EQUIPO	CÓDIGO	FUNCIÓN	CAPACIDAD
23	Envasadora neumática (doble)	EMP-EN1	Empacar la leche en sus diferentes presentaciones	60 bolsas/min
24	Compresor aire	ALP-CA	Suministrar aire comprimido	120PSI, 12HP
25	Marmita cerrada	DER-MC1	Elaborar Yogurt	2500lts
26	Marmita cerrada	DER-MC2	Elaborar Yogurt	2500lts
27	Marmita abierta	IDP-MA	Elaborar Arequipe	400lts
28	Cuarto frío	DES-CF1	Conservar los productos	
29	Cuarto frío	DES-CF2	Conservar los productos	
30	Cuarto frío	DEC-CF3	Conservar los productos	
31	Cuarto frío	DEC-CF4	Conservar los productos	
32	Cuarto frío	DEC-CF5	Conservar los productos	
33	Planta eléctrica	RLC-PE	Suministrar energía	200KVA 500Amp
34	Torre de enfriamiento	RLC-TE	Bajar temperatura a las bebidas lácteas	
35	Suavizador de agua	ALP-SA	Suavizar el agua para el pasteurizador y calderas	
36	Hidroflo	CAL-HF1	Suministrar presión de agua al pasteurizador	
37	Hidroflo	CAL-HF1	Suministrar presión de agua al pasteurizador	

4.8. PROVEEDORES

Entre los proveedores de la empresa estan:

➤ **MATERIA PRIMA (Leche).**

Los proveedores de materia prima (leche cruda), son los hatos y fincas ubicadas en su gran mayoría en el municipio de San Alberto, San Martín, San Rafael y bajo Rionegro, Bogotá, Medellín, Zipaquirá.

➤ **IN SUMO PLÁSTICO**

Lactopack: Plástico para leche pasteurizada y yogurt.

Prepack: Plástico para leche pasteurizada, yogurt y bebida láctea.

Plastilele: Plástico para leche pasteurizada.

Carlixplast: Plástico doble crema y para bolsa de reempaque.

➤ **INSUMOS PARA PRODUCCIÓN**

Rhodia: Cultivos lácticos para producción de yogurt y bebida láctea.

Lactolife: Cultivos lácticos para producción de yogurt y bebida láctea.

Precooperativa Nápoles: Azúcar.

Levapan: Colorantes.

Químicos Panamericanos y Sukin Ltda.: Benzoato, Bicarbonato, Ácido Cítrico, CMC y Solvato.

➤ **INSUMOS PARA LIMPIEZA Y DESINFECCIÓN DE MAQUINAS**

Detergentes S.A.: Detergentes.

Unicor: Ácido Nítrico.

Purificadores de Agua: Soda Cáustica.

Rapidin y Farmaland: Desinfectantes para maquinas.

➤ **REACTIVOS**

Quimisander: Alcohol Etílico.

Prolar y Arquilab

Annar

Laboratorios Bacón

4.9. EVOLUCIÓN DE LA CALIDAD EN LA INSTITUCIÓN

Inicialmente la calidad era controlada en la Institución verificando al final del proceso la conformidad del producto, identificando así los productos conformes y no conformes, lo que hacía que el control no fuera tan eficiente, ya que solo se verificaba al final, específicamente en el empaque, y no durante todo el proceso productivo.

Por lo cual, hace un año, se vio la necesidad de empezar a realizar seguimientos a todos los procesos, iniciando así la Implementación del Sello de la Calidad, que por problemas en la conservación y en la manipulación correcta del producto en la cadena de frío, por parte de los tenderos, nueve (9) meses después de iniciado el proceso, se optó por cambiar el enfoque y manejar un Sistema de Gestión de la Calidad basado en la norma NTC ISO 9000:2000.

5. PLANIFICACIÓN

5.1. PLANIFICACIÓN ORGANIZACIONAL

5.1.1 Misión. Somos una Organización dedicada a la Producción, distribución y comercialización de productos alimenticios en el oriente Colombiano; comprometidos con el progreso, el desarrollo sostenible y la integridad de un equipo de trabajo que tiene el propósito de asegurar cada uno de los procesos definidos en nuestro Sistema de Gestión de Calidad; mediante la investigación y la innovación permanente que nos permite alimentar con amor a nuestros clientes, cumpliendo las necesidades y las expectativas de los mismos; “ Razón de ser de nuestra Empresa”.

5.1.2 Visión. Consolidarnos en el año 2006, como una de las Organizaciones empresariales del sector de los alimentos con mayor crecimiento sostenido y reconocida por la calidad asegurada de sus productos y servicios.

5.1.3 Análisis Interno y Externo.

- **Debilidades.** Actividades internas de una Organización que limitan o inhiben su éxito (carencia).
- Deficiente Imagen corporativa (vehículos, dotación, presentación).
 - Falta de identificación, implementación, socialización y cumplimiento de las políticas.
 - Falta de estrategias de lanzamiento de productos nuevos.
 - Desconocimiento de la competencia.
 - Limitación presupuestal para publicidad.
 - No hay un perfil definido para la contratación de distribuidores.
 - Baja rentabilidad en los contratistas.
 - Manejo deficiente de stock y fechas de inventarios de productos propios y comerciales.

- Altos índices de devolución.
- No existe un plan de evaluación financiera de proyectos.
- Ni hay una estructura del departamento comercial.
- Falta de una estructura georeferenciada de los canales de distribución.
- Falta de un comité interdisciplinario de investigación y desarrollo.
- Vehículos inapropiados de planta a agencias.
- No existe un sistema de costos gerencial avanzado.
- No existe un nivel de tecnología adecuado.
- No existe un departamento de recursos humanos.
- Comunicación interna y externa inadecuada.
- Planta física inadecuada.
- Definición total de estructura organizacional.
- Falta de planeación estratégica.
- No existe un departamento de cartera estructurado.
- Implementación y redefinición de indicadores de gestión.

➤ **Fortalezas.** Actividades internas de una Organización que se llevan especialmente bien (cualidad).

- Programa de aseguramiento y gestión de calidad de productos.
- Contar con productos de excelente calidad.
- Infraestructura de producción de leche pasteurizada de alta capacidad.
- Central de información interna y hacia el cliente externo.
- Credibilidad y actitud de la directiva hacia el cambio.
- Sistema de rúters.
- Excelente recurso humano.
- Asesorías externas.
- Procesos actuales de reestructuración, planificación y organización del trabajo.
- Manejos de productos y procesos 100% naturales.
- Se cuenta con rutas propias que provee la materia prima.
- Ubicación de la empresa.

- Disponibilidad de materia prima.
 - Contar con presupuesto y control sobre su ejecución.
 - Pagos oportunos a proveedores y cumplimiento con las obligaciones.
 - Capacitación al personal.
 - Portafolio amplio de productos.
- **Oportunidades.** Tendencias económicas, sociales, políticas, tecnológicas, que son potencialmente favorables para la empresa.
- Desarrollo de nuevos productos, según las tendencias.
 - Desarrollo de canales de distribución segmentando el mercado.
 - Desarrollo de telemarketing.
 - Adquisición de nuevas tecnologías y desarrollo de bases de datos.
 - Apertura de nuevas sucursales.
 - Alianzas estratégicas.
 - Desarrollo del mercado infantil.
 - Puntos de ventas a través de ferias, exposiciones o muestras.
 - Centro de Acopio.
 - Incursionar en la leche larga vida.
 - El alcance geográfico.
 - Productos deslactosados.
 - Apoyo gubernamental para la exportación.
- **Amenazas.** Tendencias económicas, sociales, políticas, tecnológicas, etc, que son potencialmente desfavorables para la empresa.
- Implementación y redefinición de indicadores de gestión.
 - Competencia.
 - Inseguridad social y crisis de orden público nacional.
 - Cambio de hábitos de consumo a través de productos sustitutos.
 - Colanta.
 - Globalización (ALCA).

5.1.4 Estructura Organizacional. La organización de RIKALAC S.A. está conformada en el área directiva por la Junta de Socios, quienes son los fundadores de la compañía. Esta junta esta representada por el Gerente General, el Presidente de la Compañía, El Gerente de Ingeniería y Proyectos y el Gerente administrativo y Financiero.

En cuanto al área funcional, la empresa se encuentra dividida en cuatro grandes departamentos: Producción y Calidad; Ingeniería y Proyectos; Administrativo y Financiero, y Mercadeo Y Ventas, todos los cuales dependen directamente de la Gerencia.

La figura 1 muestra la estructura organizacional de la empresa, en la cual se detallan las relaciones de autoridad y coordinación entre los diferentes cargos, así como los niveles jerárquicos que la caracterizan.

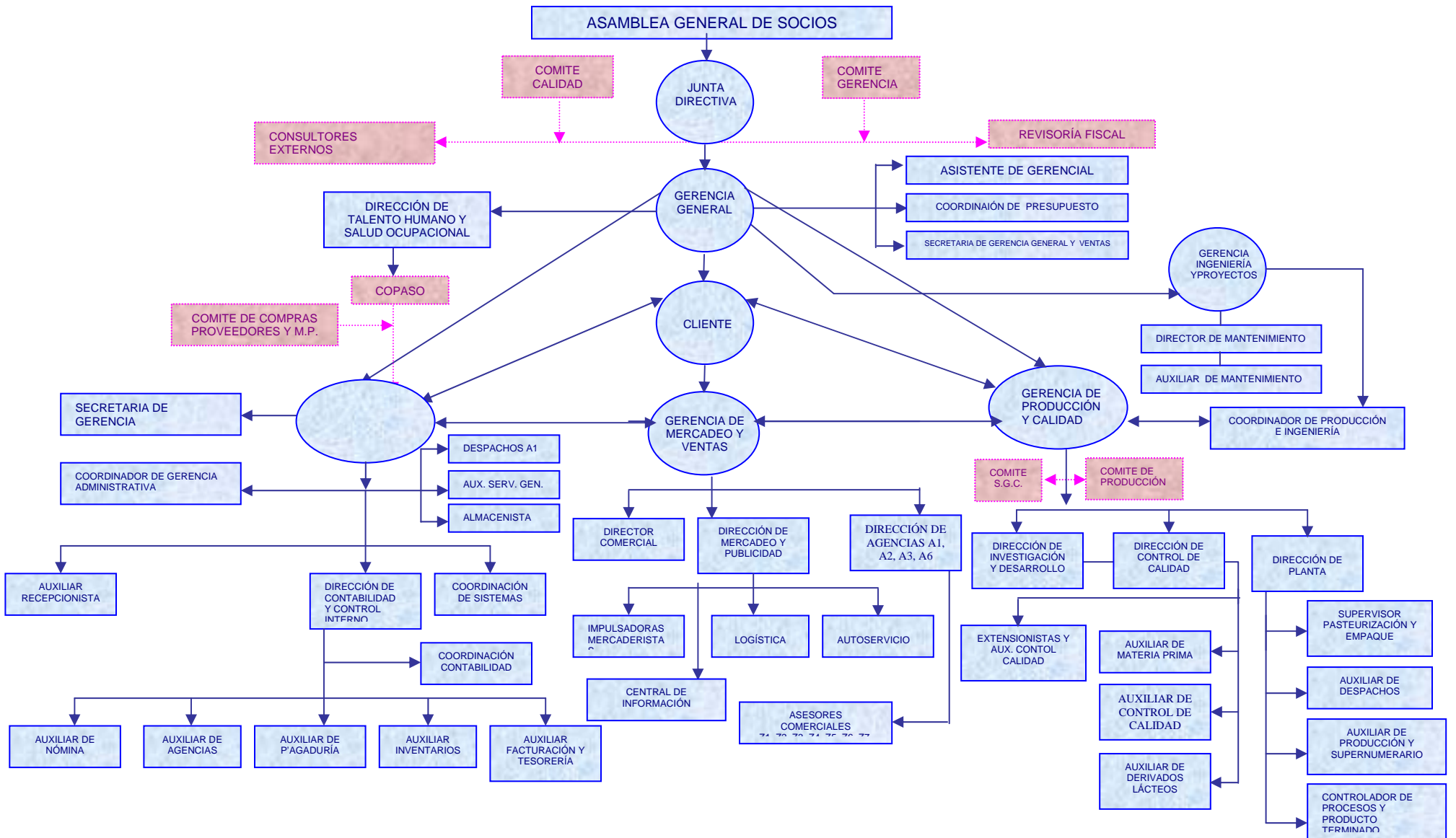
Departamento Producción y Calidad. Corresponde al área física de la planta donde se realizan los procesos de fabricación de los productos. A la cabeza de este departamento se encuentra un Gerente y un Director, quienes se encargan de la asignación de trabajos, del control de la producción, de la selección de personal operativo.

Departamento de Mercadeo y Ventas. Está encabezado por el Gerente de Mercadeo y Ventas, quien se encarga de garantizar la comercialización de los productos de la Organización, logrando un mayor posicionamiento en los mercados actuales, así como la apertura de nuevos mercados.

Departamento de Ingeniería y Proyectos. Está encabezado por el Gerente de Ingeniería y Proyectos, quien se encarga de la consecución y planificación de los proyectos, el diseño y desarrollo de productos, además del mantenimiento general de la Organización.

Departamento Administrativo y Financiero. Es el área responsable del manejo general administrativo y contable, en cabeza del Gerente Administrativo que tiene a su cargo las secciones de Contabilidad y Tesorería, Personal, Costos, Compras y Almacén.

FIGURA 1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



5.1.5. Valores

R espetamos y atendemos eficazmente a nuestros clientes.

I nvestigamos el mercado e innovamos permanentemente.

K ilometramos para lograr resultados rápidos y efectivos.

A limentamos con amor, asegurando calidad y bienestar.

L ogramos lo que nos proponemos, cumplimos lo que nos prometemos.

A poyamos en nuestra gente la honestidad como valor fundamental.

C onocemos lo que hacemos y trabajamos con responsabilidad.

5.1.6. Promesas

➤ **AL CONSUMIDOR**

RIKALAC, Alimenta con amor.

➤ **AL TENDERO**

RIKALAC te da amor, sabor y bienestar.

➤ **AL CONTRATISTA**

Tus sueños son nuestros sueños, RIKALAC el negocio de los dos.

➤ **AL COLABORADOR**

En RIKALAC juntos con amor, elaboramos los alimentos de excelente sabor, para ayudarle a edificar un futuro mejor.

5.1.7. Objetivos Estratégicos.

- Contar con el plan estratégico como herramienta que nos consolide como la empresa de mayor crecimiento.
- Estructurar y evaluar permanentemente las políticas generales de la compañía que nos permita direccionar de forma articulada los diferentes departamentos.
- Asegurar un departamento comercial proactivo con un equipo de alto desempeño que nos permita crecer en 30%, respaldado por toda la familia RIKALAC.
- Asegurar un departamento de mercadeo y ventas que posea un área de investigación y desarrollo que detecte las necesidades del mercado.
- Contar con un equipo interdisciplinario de evaluación de proyectos como herramienta para la toma de decisiones ágiles y acertadas.
- Desarrollar estrategias que les garanticen a nuestros contratistas un negocio rentable a través de la venta de nuestros productos contribuyendo al crecimiento personal y profesional de los mismos.
- Lograr un indicador del 6% en devolución total a 31 de diciembre de 2004 con el compromiso total de la compañía que permita mejorar la rentabilidad de la misma.

- Consolidar nuestra imagen corporativa, interna y externamente.

5.1.8. Principales Competidores. Entre los principales competidores se encuentran, Freskaleche, Lechesan, Colesan - Delileche, Colanta y Leche de cantina.

➤ **PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS O FORTALEZAS DE LA COMPETENCIA:**

FRESKALECHE:

- Alto posicionamiento
- Leche 12 días
- Distribución de Tampico
- Alta capacidad económica
- Leche 45 días

LECHESAN

- Tradición
- Alta capacidad económica

COLANTA

- Marca nacional
- Posicionamiento nacional
- Alta capacidad económica
- Ser cooperativa

COLESAN – DELILECHE

- Muy bien bonificados sus clientes
- Ser cooperativa
- Experiencia en el canal PAP (puerta a puerta) con la leche cruda

5.2. EVALUACIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA EN CUANTO AL NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE LOS REQUISITOS DE LA NORMA ISO 9001:2000.

Inicialmente se realizó un estudio para determinar que nivel de cumplimiento de los requisitos de la Norma ISO 9001:2000 tenía la empresa RIKALAC S.A., y que documentación ya existía. Este estudio no se realizó de acuerdo al procedimiento de auditorías documentado más adelante, debido a que en el momento de realización aún no se contaba con este procedimiento.

Para poder realizar este análisis primero que todo se estudiaron a fondo los requisitos de la Norma y cómo debían cumplirse, luego se determinaron los pasos a seguir para la evaluación, los cuales fueron:

1. Establecimiento de los objetivos de la evaluación.
2. Definición de los responsables de la evaluación.
3. Definición del alcance de la evaluación.
4. Establecimiento de fechas de la evaluación.
5. Realización de la evaluación.
6. Resultados de la evaluación.
7. Pasos siguientes.

5.2.1. Objetivo De La Evaluación. Realizar un diagnóstico de calidad en la empresa RIKALAC S.A., que permita determinar el nivel de cumplimiento de los requisitos de la Norma ISO 9001:2000; para descubrir que procesos documentados existen, cuáles deben documentarse y cuáles necesitan ser diseñados.

5.2.2. Responsable De La Evaluación. El responsable directo de la evaluación el Autor del Proyecto: Jeisson Eldred Navarro Suárez, con la colaboración del Gerente de Producción y Calidad y la Coordinadora de Producción y Calidad.

5.2.3. Alcance De La Evaluación. La evaluación cubrió los requisitos de la Norma ISO 9001:2000 que aplican en la empresa RIKALAC S.A. Y sobre los procesos de producción, mercadeo, compras, mantenimiento y recurso humano.

5.2.4. Fechas De Evaluación. Octubre 15 al 23 de 2003.

5.2.5. Realización De La Evaluación. Para el desarrollo de la inspección se empleó un cuestionario de Auditoria de Diagnóstico que incluía todos los puntos de la Norma, en cada uno de los requisitos se estableció si se daba o no cumplimiento, si existían documentos o no y observaciones sobre la situación.

Además se tuvo como base que los primeros esfuerzos de la Empresa hacia la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad, estaban enfocados al Sello de Calidad del producto; enfoque que tuvo que ser revaluado ya que para éste Sistema de Gestión, el requisitos que se debe cumplir es la garantía y aseguramiento de la calidad hasta el cliente final, en el caso de RIKALAC S.A., el tendero; ya que se pudo identificar que éste no manipulaba correctamente el producto y no manejaba adecuadamente la cadena de frío; se cambió el enfoque hacia la implementación del Sistema de Gestión de Calidad, basado en la NTC ISO 9000:2000.

Para la Auditoria de Diagnóstico se tuvo en cuenta la documentación de la Organización, relacionada al producto, como lo son procedimientos y registros manejados; y el cumplimiento de los requisitos especificados en cada numeral de la NTC ISO 9001:2000, además se realizaron entrevistas a los responsables de cada uno de los procesos evaluados; y finalmente la observación directa de todo el proceso productivo y administrativo permitió definir la situación actual, resaltando los aspectos positivos y negativos.

A través de esta evaluación se pudo determinar:

- Los documentos existentes en la empresa, que daban cumplimiento a los requisitos de la Norma.

- Los procesos o actividades que daban cumplimiento a los requisitos de la Norma pero que no estaban documentados.
- Los requisitos de la Norma a los cuales no se les daba cumplimiento y por lo tanto no estaban documentados.

Por lo tanto la evaluación permitió definir con claridad los pasos a seguir, determinando los procesos que sólo tendrían que ser documentados, aquellos que debían ser mejorados y documentados, y los que debían ser diseñados y documentados para posteriormente implementarse y mejorarse.

A continuación se presenta los resultados de la Auditoria.

5.2.6. Diagnóstico de Auditoria Basado en los Requisitos de la Norma ISO 9001:2000.

4. Sistema de gestión de la calidad

4.1. Requisitos generales

Respecto a los procesos necesarios para la gestión de la empresa:

- Se han identificado, y se han determinado la secuencia e interacción.
- Se han determinado los criterios y medios necesarios para asegurar que las opciones realizadas y su control es eficaz
- Se asegura la disponibilidad de recursos e información para dar apoyo y efectuar el seguimiento
- Se realiza su medida, seguimiento y análisis
- Se implementan las acciones adecuadas para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos.

En lo que se tenía adelantado del sello de Calidad, se habían identificado algunos procesos relacionados con la fabricación del producto.

4.2. Requisitos de la documentación

4.2.1. Generalidades

¿Cuáles de los siguientes documentos contempla su sistema de gestión de la Calidad?

- Declaración de la política y los objetivos de Calidad.
- Manual de la Calidad
- Procedimientos de Calidad
- Los documentos y registros requeridos por la empresa para la planificación, realización y control eficaz de los procesos

Esta Política y Objetivos de Calidad, estaban enfocados al Sello de calidad, por lo cual se deben replantear y adecuarse al nuevo enfoque de la Organización.

4.2.2. Manual de Calidad

¿Disponen de un manual de calidad?

- Sí, e incluye una descripción de la interacción de los procesos del sistema de gestión de la empresa.
- Sí, pero no incluye una descripción de la interacción de los procesos del sistema de gestión de la empresa.
- No, pero está en fase de elaboración.
- No.

4.2.3. Control de Documentos

¿Tienen definidas las responsabilidades para la gestión (elaboración, aprobación, etc.) de los diferentes documentos de su sistema de Calidad?

- Sí, las responsabilidades están perfectamente definidas.
- No, cuando es necesario emitir estos documentos se asignan responsabilidades.

Los documentos de su sistema de calidad:

- Están todos debidamente autorizados (firmas, etc.) por sus responsables.
- Están sólo aprobados en algunos casos.
- Generalmente no están autorizados.

¿Han definido la manera de distribuir a sus destinatarios los documentos que elaboran y los externos, incluidos los planos?

- Sí, mediante hojas de distribución, justificantes de recepción o mecanismos equivalentes.
- No.

Las personas a quien se hacen llegar los documentos:

- Sólo tienen a su alcance la edición en vigor.
- A veces, detectamos la presencia de documentos que ya están fuera de uso.
- A menudo utilizamos documentos no actualizados.

¿Disponen de una lista actualizada de los documentos en vigor del sistema que afecten a la calidad?

- Sí, disponemos de listas actualizadas.
- Sí, pero no está actualizada o no refleja los documentos que tenemos.
- No disponemos de ninguna lista.

Cuando hace falta modificar algún documento del sistema:

- Tenemos definida la forma de hacerlo, así como también sus responsables.
- Está definido como hacerlo, pero las responsabilidades se asignan cuando se produce una modificación concreta.
- No hemos considerado la manera de hacerlo ni de sus responsables.

¿Han fijado el tiempo de archivo de los documentos obsoletos o anulados?

- Sí.
- No.

¿Está definido el tratamiento que hay que seguir con los datos facilitados por sus clientes (especificaciones, planos, croquis...)?

- Sí.
- No.

¿Los documentos de origen externo están identificados y su distribución está controlada?

- Sí, se relacionan y su distribución es similar a la empleada con la documentación del sistema de calidad.
- Parcialmente, hay planos, croquis y / o especificaciones de los clientes que no están controlados.
- No, es el cliente quien debe controlar su documentación.

4.2.4. Control de Registros

¿Tienen definido por escrito un procedimiento donde se expliquen los criterios para codificar, identificar, recoger, clasificar, archivar y acceder a los diferentes registros de la calidad?

- Sí, e incluye los de origen eterno.
- Parcialmente.
- No.

La responsabilidad de archivo de cada registro:

- Está definida y documentada.
- Está definida pero no documentada.
- No está definida.

Los registros de los datos están soportados:

- Informáticamente o en papel, según los casos.
- Sólo en papel.

El acceso a los datos introducidos informáticamente:

- Está restringido a los responsables definidos para cada actividad mediante códigos de acceso, claves de identificación...
- Sólo puede acceder el personal técnico, sin ninguna restricción.
- No tiene restricciones.

¿Las claves de acceso diferencian si son a nivel de creación, escritura o modificación?

- Sí.
- No.

¿Está definida la gestión de las copias de seguridad?

- Sí, está designado un responsable, la frecuencia, la identificación de las copias de seguridad, el número de copias a realizar, las áreas donde se guardan y su protección, el plan de recuperación de la información perdida.
- Parcialmente, cuando los usuarios consideran que ya hay suficiente información, efectúan alguna copia de seguridad.
- No.

¿Hay un plan de protección antivirus?

- Sí, está designado el responsable, la frecuencia de la verificación de inexistencia de virus y el plan de actualización del programa.
- Parcialmente.
- No.

¿Se ha fijado el tiempo mínimo de conservación de todos los registros de calidad?

- Sí.
- No.

5. Responsabilidad de la Dirección

5.1. Compromiso de la Dirección

La dirección, ¿Ha comunicado a todo el personal la importancia de satisfacer los requisitos de los clientes y los legales y reglamentarios?

- Sí, lo ha comunicado, y, además, por escrito.
- Sí, pero no lo ha definido por escrito
- No.

5.2. Enfoque al cliente

¿Se ha hecho un análisis de la topología de los clientes?

- Sí, la dirección ha hecho un análisis documentado de los clientes actuales y de los potenciales.
- Se conocen, pero no está documentado.
- No.

¿Se han determinado las características clave de sus productos y servicios para los clientes finales?

- Sí, las características clave están identificadas y documentadas.
- Se conocen, pero no están documentadas.
- No.

¿Se han identificado a los competidores y se han evaluado comparándolos con su empresa?

- Sí, se han identificado de manera documentada los aspectos de calidad, precio y fechas de entrega y se han comparado con la competencia.
- Sí, se conocen por parte de la dirección, de estudios / presupuestos y del departamento comercial, pero no de una manera documentada.
- No.

¿Se han identificado los puntos débiles y los puntos fuertes de la empresa en relación a la competencia y a las amenazas y oportunidades que tiene su empresa?

- Sí, se ha hecho por parte de la dirección y ha quedado documentado.
- Sí, se conocen, pero no está documentado.
- No.

La dirección, ¿ha determinado las necesidades y expectativas de los clientes?

- Sí, se determinan como consecuencia de los puntos anteriores.
- Sí, pero no se documentan.
- Se hace lo que le piden los clientes, sin más.
- No.

¿Se determinan las obligaciones referidas al producto, incluyendo los requisitos legales y reglamentarios?

- Sí, a pesar de que el cliente no lo especifique en el pedido.
- Sólo cuando está especificado en el pedido.

5.3. Política de la calidad

La dirección con responsabilidad ejecutiva, ¿ha definido su política y objetivos genéricos en materia de calidad?

- Sí, los ha definido, y, además, por escrito.
- Sí, pero no los ha definido por escrito.
- No.

La Dirección si ha definido una Política de Calidad pero enfocada al sello de Calidad por cuál se debe replantear.

Esta política y objetivos en materia de calidad:

- La conocen todos los trabajadores de la empresa.
- Sólo la conocen los directivos y mandos.
- No se ha difundido a ningún miembro de la organización.

5.4. Planificación

5.4.1. Objetivos de Calidad

¿Fija, periódicamente, la dirección ejecutiva de la empresa, unos objetivos de calidad?

- Sí, para todos los niveles de la empresa.
- Sí, pero sólo en ciertos departamentos.
- No

¿Los objetivos de calidad son coherentes con la política y son medibles?

- Sí.
- Hay objetivos coherentes con la política, pero no todos son medibles.
- Hay objetivos, pero no son coherentes con la política.
- No.

5.4.2. Planificación del Sistema de Gestión de la Calidad

¿Se identifican, planifican y documentan los recursos necesarios para conseguir los objetivos?

- Sí.
- Se identifican, pero no se planifican ni se documentan.
- No.

5.5. Responsabilidad, autoridad y comunicación

5.5.1. Responsabilidad y Autoridad

¿Han definido por escrito el organigrama de su empresa?

- Sí.
- No.

Las responsabilidades del personal de su empresa que realiza tareas que influyen en la calidad de sus productos:

- Están definidas por escrito, a todos los niveles de la organización.
- Están definidas por escrito, pero sólo a nivel de directivos y mandos.
- No están definidas por escrito.

5.5.2. Representante de la Dirección

¿Ha designado la dirección de la empresa a un representante que asegure que se ponen en práctica los procedimientos y procesos definidos para garantizar la calidad?

- No.
- Sí, pero este representante no forma parte del equipo directivo de la empresa.
- Sí, y este representante forma parte del equipo directivo de la empresa.

5.5.3. Comunicación Interna

¿Hay establecido un sistema para la comunicación interna de los requisitos de la calidad, los objetivos y su cumplimiento?

- Sí, se hacen reuniones de trabajo y hay un lugar donde se coloca la información sobre los requisitos de calidad, los objetivos y su seguimiento.
- Se hacen reuniones de trabajo, se hace el seguimiento del cumplimiento de los objetivos, pero no se pone la información en el panel.
- Se hacen reuniones de trabajo, pero no se pone la información en el panel.
- No.

5.6. Revisión por la dirección

5.6.1. Generalidades

¿Se hacen revisiones del sistema de calidad por la dirección?

- Sí, están planificadas y a intervalos definidos, con un orden del día preestablecido para revisar la eficacia del sistema de calidad establecido y se realiza acta de la reunión.
- Sí, se hacen cuando hay problemas.

No.

¿La dirección de la empresa revisa que la organización, procedimientos, procesos, objetivos de calidad, etc., continúan siendo adecuados para satisfacer a sus clientes y consumidores?

- Sí, la dirección hace la revisión y se elabora un informe.
- Sí, la dirección hace la revisión pero no se documenta.
- Se efectúa la revisión, pero no la hace la dirección.
- No se hace una revisión

5.6.2. Información para la Revisión

¿Cuáles de los puntos siguientes incluye la revisión periódica del sistema?

- Revisión de los resultados de las auditorias.
- Las reclamaciones y quejas de los clientes.
- Las no - conformidades.
- Las acciones correctivas y preventivas.
- Seguimiento de las acciones tomadas en reuniones anteriores.
- Seguimiento de los proveedores.
- Revisión de los objetivos (indicadores de calidad).
- Cambios que pueden afectar al sistema de gestión de la empresa.
- No se ha realizado revisión por la dirección.

6. Gestión de los recursos

6.1. Provisión de recursos

¿Hay una planificación de la asignación de los recursos relacionados con la implantación y mejora del sistema de calidad y la satisfacción de los clientes?

- Sí, para cada objetivo de la empresa se realiza la correspondiente planificación de actividades y la asignación de los recursos.
- Los recursos se asignan con carácter general.
- No.

6.2. Recursos humanos

¿Tienen una descripción escrita de las competencias de los puestos de trabajo que pueden influir en la calidad?

- Sí.
- Sólo de los más importantes.
- No.

¿Han utilizado últimamente actividades de formación del personal?

- Sí.
- No.

En qué casos de los planteados a continuación se realizan actividades de formación o entrenamiento del personal?

- En caso de incorporación de una nueva persona a un puesto de trabajo de la empresa.
- Cuando se modifica el proceso productivo, cuando se utilizan nuevos materiales, encargamos nuevas máquinas, etc.
- De manera continuada durante el desarrollo de sus actividades.
- A partir de la oferta de realización de cursos por parte de entidades del sector.
- Otros.

¿Disponen de una operativa definida para detectar las necesidades de formación del personal que realiza actividades relacionadas con la calidad?

- Sí.
- No.

Sobre la base de las necesidades de formación / entrenamiento detectado:

- Elaboramos un programa de formación.
- No programamos las actividades de formación, a pesar de que ocasionalmente se realizan actividades de formación.

De las actividades de formación / entrenamiento realizadas, ¿se evalúa la efectividad de la formación recibida?

- Sí.
- A veces.
- No.

¿Se hacen sesiones para tomar conciencia de la importancia de las actividades que se realizan y cómo contribuyen a la consecución de los objetivos de calidad?

- Sí.
- No.

De las actividades de formación / entrenamiento realizadas, ¿queda el correspondiente registro?

- Sí.
- A veces.
- No.

6.3. Infraestructura

¿Están identificados los equipos, instalaciones y áreas que son necesarios para conseguir la conformidad del producto?

- Sí.
- Parcialmente.
- No.

¿Hay un plan de mantenimiento de los equipos, instalaciones y áreas que son necesarios para conseguir la conformidad del producto?

- Sí.
- Parcialmente.
- No.

6.4. Ambiente de trabajo

¿Están identificados los factores físicos (ejemplo: temperatura, humedad, grado de limpieza, condiciones de luz, ruido, etc.) del entorno de trabajo necesarias para conseguir la conformidad del producto?

- Sí.
- Parcialmente.
- No.

¿Se controlan los factores físicos identificados en el punto anterior?.

- Sí.
- Parcialmente.
- No.

7. Realización del producto o servicio

7.1. Planificación de la realización del producto o servicio

¿Cuales de los puntos siguientes se determinan a la hora de planificar los procesos?

- Los objetivos de calidad.
- Los subprocesos y los recursos.
- Las actividades de verificación, validación, seguimiento, inspección y ensayo y los criterios de aceptación.
- Los registros que demuestran que los procesos y el producto cumplen con los requisitos.

7.2. Procesos relacionados con el cliente

¿Por Cuales de los siguientes medios reciben los pedidos de sus clientes?

- Escrito (fax, carta)
- De palabra
- Otros

Los pedidos recibidos en un primer momento de palabra:

- Se comunica la aceptación y condiciones al cliente por escrito.
- No queda constancia escrita.

Los pedidos recibidos de los clientes:

- Se revisan antes de aceptarlos para ver si todos los datos están claramente definidos y podemos cumplir lo que nos piden.
- En principio aceptamos todos y después, si tenemos algún problema, llamamos al cliente.

Indique qué requisitos relacionados con el producto se determinan a la hora de realizar la revisión:

- Los requisitos especificados por el cliente, incluyendo los de entrega y los de servicio postventa.
- Los requisitos necesarios para el uso previsto del producto.
- Los requisitos legales y reglamentarios relacionados con el producto.
- Los requisitos propios determinados por la empresa.

Cuando su empresa o los clientes modifican algún dato de los contenidos inicialmente en el pedido:

- Lo acepta la misma persona que la recepciona.
- Se comunica al responsable asignado en la organización para que decida.
- No están asignadas responsabilidades

Antes de la firma del contrato, ¿se ponen por escrito los cambios o modificaciones realizados respecto a los requerimientos iniciales formulados por los clientes?

- Generalmente sí.
- A veces.
- Normalmente, no.

Una vez iniciada la realización del producto, ¿se ponen por escrito los cambios o modificaciones realizados respecto a los requerimientos iniciales formulados por los clientes?

- Generalmente, sí.
- A veces.
- Normalmente, no.

¿Se mantienen evidencias (registros) de las revisiones de requisitos y de las acciones que se derivan?

- Sí.
- A veces.
- Normalmente, no.

7.3. Diseño y desarrollo

El tipo de actividad de su empresa implica la realización de actividades de diseño / desarrollo de nuevos productos o procesos?

- Sí.
- No.

Este requisito se excluye por que no aplica a la Organización.

7.4. Compras

Las compras de materiales, productos y componentes:

- Se documentan y se envían por escrito a nuestros proveedores.
- Se documentan pero el contacto con el proveedor se hace telefónicamente.
- Se hacen sólo telefónicamente sin quedar documentadas.

Antes de emitir un pedido o un contrato con un proveedor, alguna persona de la empresa la revisa para comprobar que está perfectamente definido el producto o servicio que se solicita?

- Sí, los pedidos y contratos con los proveedores son sistemáticamente revisados y aprobados.
- No se realiza esta revisión

Los requisitos de embalaje y transporte de materiales y productos:

- Generalmente los definimos nosotros y los enviamos a nuestros proveedores para su aceptación.
- Aceptamos las condiciones establecidas por nuestros proveedores
- Cualquiera de los puntos anteriores, según los casos.
- Algunos de ellos (embalaje, transporte) no están definidos por escrito.

¿Se dispone de algún documento que explique cómo se realizan las compras de materiales y productos y la subcontratación de servicios (transporte, mantenimiento, calibración etc.) a terceros?

- Sí.
- Sí, pero no tiene en cuenta todos los suministros que realizamos.
- No.

¿Se han definido por escrito los métodos para evaluar, aprobar y seleccionar sus proveedores y subcontratistas?

- Sí.
- No en todos los casos.
- No.

¿Se realiza un seguimiento y evaluación periódica de los proveedores?

- Sí, pero sólo a los proveedores de materias primas
- Sí, tanto de los proveedores de materias primas como de servicios.
- Generalmente no se realiza un seguimiento continuado de nuestros proveedores.

¿Se dispone de algún documento que explique qué métodos se hacen servir para evaluar a sus proveedores (tanto de productos como de servicios)?

- Sí.
- Sí, pero no tiene en cuenta todos los proveedores y subcontratistas que tenemos.
- No.

¿Se dispone de una lista de los proveedores/subcontratistas aceptados por la empresa?

- Sí.
- Sí, pero no está actualizado o es incompleto.
- No

¿Se inspeccionan en los locales de sus proveedores las materias primas o productos que les suministran?

- Sí, y se define este hecho en los documentos de compra que enviamos a nuestros proveedores.
- Sí, pero este requisito no está contemplado en nuestros documentos de compras.
- No.

7.5. Producción y prestación del servicio

¿Se controla alguna característica (temperatura, presión, humedad, etc....) durante el proceso de producción?

- Sí.
- No.

¿Se tienen definidos qué controles (parámetros, frecuencia, métodos, responsables), se efectúan?

- Sí.
- Sólo en algunos casos.
- No.

¿Se registran los datos obtenidos en los controles (temperatura, presión, etc.) que se realizan en los procesos de fabricación?

- Sí.
- No todas.
- No.

¿Se dispone por escrito de instrucciones de trabajo, que describan las actividades críticas que pueden influir en la calidad final del producto?

- Sí.
- No para todas las actividades críticas.
- No, ya que las instrucciones son verbales.

El personal de las operaciones de producción o servicio:

- Tienen a su alcance las instrucciones escritas para poder desarrollar correctamente su trabajo.
- No tienen cerca estas instrucciones, pero las conocen.

¿Se documentan las actividades de mantenimiento que se realizan?

- Sí, mediante órdenes, hojas de trabajo, etc.
- No todas.
- En la mayoría de los casos no tenemos constancia escrita de las actividades realizadas.

¿Se ofrece un servicio postventa contractual sobre los productos que comercializan?

- Sí.
- No.

¿Se dispone de algún documento que explique el tipo de servicio postventa que realizan?

- Sí, y su contenido coincide con lo que realmente se hace.
- Sí, pero su contenido no se ajusta totalmente al servicio que ofrecemos.
- No.

Cuando se modifica un proceso de fabricación o se adquiere una nueva maquinaria:

- Cualificamos previamente el equipo y el método antes de comenzar los trabajos.
- Cualificamos el personal que trabaja con la maquinaria mencionada.
- Cualificamos tanto la maquinaria, el método como el personal.
- No consideramos necesaria esta cualificación.

¿Se identifican las materias primas, productos, semi-elaborados, etc., con un número de lote, código o algún método similar?

- No.
- No, aunque que lo hemos pensado ante algunas reclamaciones que hemos recibido.
- Sí, cuando se trata de un producto clave o crítico.
- Sí, en los casos que podemos.
- Sí, en todos los casos.

¿Se explica en algún documento qué métodos se utilizan para identificar las materias primas, semi-elaboradas y productos?

- Sí.
- No.

El método que se ha definido en su empresa para identificar las materias primas, semi-elaboradas y productos:

- Está totalmente implantado.
- Se realiza en función del personal que ejecuta el trabajo.
- No está implantado, en líneas generales.
- No hay un método definido.

Algún cliente les pide que definan un método para poder reconstruir, en caso de reclamación o queja, el historial de la fabricación de sus productos?

- Sí.
- No nos lo piden, pero lo hacemos.
- No.

Se han definido por escrito el alcance y el método para poder reconstruir este historial?

- Sí.
- No.

Se identifica el estado de inspección de los productos (aceptado, rechazado, pendiente de inspección, etc.)?

- Sí, poniendo etiquetas sobre los materiales recibidos ubicándolos en zonas determinadas.
- No en todos los casos.

- Generalmente, no.

La manera de identificar las materias primas, productos, finales, etc.:

- No está definida por escrito.
- Está definida por escrito.

La identificación del estado de inspección de los productos (aceptado, rechazado, pendiente, etc.) descrita en los documentos:

- Está totalmente implantada en nuestra empresa.
- Está parcialmente implantada.
- No está implantada.

Cuando algún cliente les proporciona cierto material, ingrediente o envase para incorporar a su producto final, el trato que hay que seguir:

- Lo tenemos documentado.
- No lo tenemos documentado.
- En nuestra empresa no se da este caso.

Los métodos de manipulación de las materias primas, semi-elaboradas y productos, que eviten el posible deterioro:

- Están definidos y documentados.
- Están definidos, pero no documentados.
- No están establecidos, a pesar de que manipulamos los productos.

¿Se tienen establecidas las condiciones de almacenaje (zonas, aspectos ambientales, etc.) necesarias para evitar el deterioro de los productos?

- Sí, están definidas y documentadas.

- Están definidas pero no documentadas.
- No están definidas.

¿Se realizan revisiones periódicas de los almacenes para comprobar el estado de los materiales?

- Sí, y se realizan por escrito mediante informes, listas de comprobación, etc.
- Sí, pero no se documentan.
- No.
- No lo consideramos necesario por la alta rotación de stocks

¿Está establecido por escrito quién puede autorizar la entrada y salida de los productos de los almacenes?

- Sí.
- No.

Los métodos para envasar y embalar los productos finales:

- Están definidos y documentados.
- Están definidos pero no documentados.
- No están definidos.
- El tipo de actividad que desarrollamos no requiere envases ni embalajes.

7.6. Control de los dispositivos de seguimiento y de medida

¿Se dispone de dispositivos de seguimiento y de medida para inspeccionar y verificar las características que influyen en la calidad final del producto?

- Sí.
- No.
- No aplicable

¿Se tienen elaborada una lista / inventario de estos dispositivos?

- Sí.
- No.

¿Se han definido para cada dispositivo el tipo de control que se debe realizar?

- Sí.
- Sólo en algunos casos.
- No.

El control al que someten estos dispositivos:

- Sigue una periodicidad definida previamente.
- Se realiza sólo cuando disponemos de tiempo o lo creemos conveniente.
- Se realiza sólo cuando detectamos algún problema con los equipos.
- No hay ningún tipo de control.

Los dispositivos que se utilizan para controlar las características que pueden influir en la calidad de las materias primas y productos:

- Los calibramos todos en laboratorios de calibrage reconocidos.
- Los calibramos todos nosotros mismos, mediante patrones y / o equipos certificados.
- Los calibramos nosotros mismos o los enviamos fuera, según los casos.
- Les hacemos sólo un ajuste, mantenimiento o conservación.
- No hay ningún tipo de control.

¿Para el calibrage que realizan ustedes mismos, se dispone de métodos documentados que describan cómo hay que hacerlo?

- Sí.
- Sólo en algunos casos.
- No.

¿Ponen por escrito los resultados obtenidos en el calibrage?

- Sí, siempre.
- Sólo en algunos casos.
- No.

¿Se conoce la incertidumbre de los aparatos que calibran?

- Sí.
- Según los casos.
- No.

¿Se identifican de alguna manera que un dispositivo se encuentra dentro de un periodo de calibrage establecido, o que está pendiente de calibrage o reparación?

- Sí, mediante etiquetas sobre los dispositivos.
- Sí, en un listado de dispositivos o similar.
- No.

8. Medición, análisis y mejora

8.1. Generalidades:

Las actividades de medida y seguimiento que se realizan para cumplir los requisitos relativos a la calidad:

- Se planifican con anticipación y quedan documentadas.
- Se planifican pero no se documentan.
- Se desarrollan sin seguir una planificación previa.

¿Se ha analizado la necesidad de aplicar técnicas estadísticas en su empresa?

- Sí, y hemos visto que era necesario.
- Sí, y hemos considerado que no era necesario.
- No.

8.2. Seguimiento y medición

Las actividades de medida de la satisfacción del cliente:

- Las planificamos con anticipación y quedan documentadas.
- Se desarrollan sin seguir una planificación previa.

¿Se hace un seguimiento de la información sobre la satisfacción e insatisfacción del cliente?

- Sí.
- Sólo a veces.
- No.

¿Se realizan auditorias internas de la calidad?

- Sí, en todos los departamentos (compras, producción, calidad, etc.) que influyen en la calidad del producto.
- Sí, pero no en todos los departamentos.
- No.

¿Las auditorias se desarrollan siguiendo la metodología descrita en algún documento preestablecido?

- No.
- No se realizan auditorias internas de calidad.
- Sí.

¿Se programan con anterioridad (fechas, departamentos, auditorias) las auditorias que se realizan?

- Sí, informando a los departamentos que hay que auditar.
- No.
- No se realizan auditorias internas de calidad.

¿Se reflejan por escrito los resultados de las auditorias y son transmitidos al responsable del departamento auditado?

- Sí.
- No.

¿El personal que realiza auditorias internas, es independiente jerárquicamente del área auditada?

- Sí.
- No.

¿Después de las auditorias, se definen acciones para corregir los problemas detectados?

- Sí. Estas acciones se ponen por escrito y se realiza un seguimiento sobre su implantación y eficacia.
- Sí, pero las acciones no quedan reflejadas por escrito.
- No.

¿Se han definido los requisitos que piden a los auditores de calidad de su empresa?

- Sí.
- No.

¿Se realizan inspecciones sobre el proceso de producción?

- Sí.
- En algunos casos.
- No.

¿Para realizar estas inspecciones y verificaciones se dispone de documentos (planes de control, instrucciones de inspección, etc.) que expliquen qué, cuándo, cómo, se debe comprobar?

- Sí.
- En algunos casos.
- No.

¿Se aplican técnicas estadísticas para verificar la capacidad de sus procesos?

- Si
- No

¿Se dispone de instrucciones que expliquen cuando y cómo han de se utilizadas estas técnicas estadísticas?

- Si
- No

¿Se realizan inspecciones, ensayos, etc., cuando reciben los productos y materiales de los proveedores?

- Sí.
- En algunos casos.
- No.

¿Se realizan inspecciones, ensayos, etc., sobre productos en curso de fabricación?

- Sólo ocasionalmente.
- Sí.
- No.

¿Se realizan inspecciones, ensayos, etc., sobre los productos finales?

- Sí.
- Sólo ocasionalmente.
- No.

¿Para realizar estas inspecciones y ensayos, se dispone de documentos (planes de control, instrucciones de inspección, etc.) que expliquen qué, cuándo, cómo se debe proceder en cada momento?

- Sí.
- En algunos casos.
- No.

Las inspecciones y ensayos que se realizan:

- Se ajustan a lo que hemos definido en nuestros documentos.
- A veces no coinciden con el contenido de estos documentos.
- No coinciden, generalmente, con lo que hemos definido en nuestros documentos.
- No hay documentos que definan las inspecciones y ensayos.

Los criterios de aceptación o de rechazo de cada inspección / ensayo (valor y tolerancia)

- Están todos definidos por escrito.
- En algunos casos falta un poco más de definición.
- A menudo no están definidos.

Los resultados de las inspecciones y ensayos realizados sobre las materias primas, los productos intermedios y productos finales:

- Se ponen siempre por escrito.
- Se documentan sólo ocasionalmente.
- Generalmente no se ponen por escrito.

Los registros de las inspecciones y ensayos realizados:

- Están identificados con la firma y / o nombre de la persona responsable.
- No reflejan la identidad de las personas responsables.
- No se manejan registros de las inspecciones y ensayos realizados.

8.3. Control del producto no conforme

Se dispone de un documento que describa la manera de actuar ante la aparición de productos fuera de especificaciones?

- Sí.
- No.

Las responsabilidades para evaluar y decidir el trato de los productos que han salido fuera de los límites de especificaciones:

- Están claramente definidas por escrito.
- No están definidas por escrito, pero sabemos que es siempre responsabilidad del departamento en cada caso.

Cuando aparece algún producto fuera de especificaciones:

- Se indica por escrito la decisión tomada.
- No se documenta en ningún informe.

¿Una vez reparado o reprocesado un producto no conforme, se inspecciona nuevamente según los planes de control establecidos?

- Sí.
- Sólo si va dirigido a un cliente importante.
- Nunca.

¿Cuando se envía un producto fuera de especificaciones a los clientes, se pide antes la autorización?

- Sí.
- Sólo si el cliente nos lo exige previamente.
- Algunas veces.
- Nunca.

¿Se tiene documentado un procedimiento de atención y resolución de las reclamaciones que formulen los clientes y consumidores sobre la calidad de los productos o servicios?

- Sí.
- No.

Las reclamaciones recibidas de los clientes:

- Son registradas en un informe, indicando la investigación realizada y la respuesta final dada al cliente.
- No las ponemos por escrito.

8.4. Análisis de los datos

Los datos generados en las actividades de medición y seguimiento:

- Se analizan para verificar si están dentro de las especificaciones y para identificar dónde pueden realizarse mejoras.
- Se analizan para comprobar si están dentro de especificaciones.
- No se analizan.

Los datos generados en las actividades de medida y seguimiento se analizan para proporcionar información sobre:

- La satisfacción e insatisfacción del cliente.
- La conformidad con los requisitos del cliente.
- Las características de los procesos, productos y las tendencias.
- Los proveedores.

8.5. Mejora

¿Se planifican acciones de mejora continua?

- Sí, periódicamente se planifican acciones de mejora continua.
- Sí, se hacen acciones de mejora continua, pero no de manera planificada.
- No.

¿En cuáles de los casos planteados a continuación se identifican oportunidades de iniciar proyectos de mejora de la calidad?:

- A partir de los datos de: rechazos, re-procesos y reparaciones.
- A partir de los datos de: costos de calidad excesivos.
- A partir de los datos de: Insatisfacciones de los clientes, cómo por ejemplo: reclamaciones, quejas, reparaciones,
- Devoluciones, garantías, etc.
- A partir de los datos de: variaciones excesivas.

¿Qué técnicas, de las relacionadas a continuación, se utilizan para la mejora continua?

- Índice de capacidad (C_p , C_{pk}).
- Gráficos de control (Por variables y atributos).
- Diseño de experimentos (DOE).
- Coste de la calidad.
- Benchmarking.
- Análisis del valor.
- Poka-Yoke.
- Análisis de ppm.
- Técnicas de resolución de problemas.
- Ninguna.

Ante la frecuente repetición de un problema de calidad o problemas de gran trascendencia:

- Se analizan las causas que lo han producido para evitar que vuelva a suceder en un futuro.
- Se resuelve el problema, pero no se investiga por qué ha sucedido. (Pasar a la pregunta * si se elige ésta)

¿Por cuál / es de los siguientes motivos decidimos emprender acciones para evitar o reducir la aparición de productos fuera de especificaciones?

- Análisis de los productos rechazados, reclasificados, reparados, reprocesados durante nuestro proceso.

- Reclamaciones de los clientes.
- Problemas de calidad con los proveedores.
- Auditorias internas.

El proceso que es necesario seguir para definir, poner en práctica, supervisar y cerrar acciones que eviten o reduzcan la aparición de productos que no cumplan con las especificaciones:

- Está definido por escrito.
- No está documentado.

Las acciones que se emprenden para eliminar o reducir las causas de los problemas de calidad:

- Están reflejadas en un informe.
- No se ponen por escrito.

(*)Los informes donde se definen estas acciones:

- Permiten su seguimiento a fin de verificar si han sido eficaces o no.
- No contemplan su seguimiento.

5.2.7. Resultados De La Evaluación. Finalizado el proceso de evaluación realizado en la empresa RIKALAC S.A., puede concluirse que diseñar un S.G.C., es una necesidad evidente dentro de la Organización; mucho más allá que una simple certificación, el sistema debe organizar de manera general a toda la organización.

Existen fortalezas de la organización que pueden facilitar todo el proceso como son:

- Personal administrativo altamente capacitado, capaz de asumir retos desafiantes y alcanzar metas importantes.

- Personal operativo muy joven, abierto al cambio y conciente de la importancia de la calidad.
- Maquinaria moderna
- Alto capital de trabajo.

Sin embargo también son evidentes ciertas debilidades que deben superarse dentro de la empresa como son:

- El proceso de mercadeo, no enfatiza sus esfuerzos en la satisfacción del cliente; no existe un sistema adecuado de comunicación y con frecuencia se incumplen sus requisitos.
- Los controles de calidad no cuentan con registros eficaces y no se ejecutan plenamente.
- Los datos generados de los controles de calidad al producto, no se someten a un proceso formal de análisis que promueva la mejora continua.
- La gestión de los recursos, la responsabilidad de la dirección, acciones correctivas y preventivas, no se realizan o tienen deficiencias enormes.

5.3. PLANIFICACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD.

Después de la evaluación inicial, se tuvo un claro entendimiento de los pasos a seguir para conseguir un orden lógico y planificado del proceso de Implementación del S.G.C.

Las actividades desarrolladas para la planeación del proceso de implementación del sistema, se presentan a continuación:

1. Generación del compromiso gerencial.
2. Nombramiento del representante del Sistema de Gestión de Calidad y del Comité de Calidad.
3. Sensibilización a todo el personal sobre la importancia de implementar un S.G.C.
4. Capacitación de los miembros del comité y formación sobre los S.G.C.
5. Definición del Alcance del sistema de Gestión de la Calidad
6. Exclusión de Numerales de la NTC ISO 9001:2000
7. Definición o recopilación de la política de calidad y los objetivos de calidad.
8. Definición de los indicadores para el monitoreo sobre el logro de los objetivos de calidad.
9. Definición de los procesos principales de la empresa, de sus interfases e interrelaciones y construcción del mapa de procesos.
10. Identificación de la documentación actual y verificación de la pertinente frente a su utilización y frente a la norma.
11. Definición clara y precisa de las funciones y responsabilidades pertinentes al S.G.C.
12. Elaboración del Plan de Inspección y Ensayo para la realización del producto.
13. Elaboración de los documentos pertinentes:
 - Manual de calidad
 - Procedimientos

- Instructivos
- Ficha Técnicas
- Formatos

Para elaborar estos documentos se siguió la estructura de la norma ISO 9001:2000, diseñando en cada uno de los numerales los documentos correspondientes al proceso pertinente a cada numeral.

5.3.1 Compromiso Gerencial. Para que una empresa configure y además implemente realmente un S.G.C., es necesario que la idea surja de la Alta Directiva, es necesaria la participación y acompañamiento del Gerente General en todo el proceso.

En RIKALAC S.A., todo surgió desde la Alta Dirección, especialmente porque vieron en la certificación internacional una ventaja competitiva tanto en el mercado nacional, el mundo de hoy caracterizado por el fenómeno conocido con el nombre de “Globalización”, está representado por un continuo cambio, hoy la competencia es de todos contra todos; por esta razón las empresas que quieran competir en el mercado actual deben obtener ventajas competitivas que las haga mejor que su competencia. Evidentemente, la mayoría de las empresas en el país no están preparadas para soportar tales cambios en su entorno. Por eso la Junta Directiva de RIKALAC S.A., guiada por el Gerente General de la empresa, evidenció la necesidad de reaccionar ante estos indicadores y adoptar medidas efectivas.

La Alta Dirección de la empresa consideró entonces que la Certificación Internacional ISO 9000, sería una llave para buscar nuevos mercados y competir en los actuales, ya que se convertiría en una carta de presentación para encontrar a clientes, socios y aliados en cualquier parte del país. De esta manera surgió un primer compromiso de la Gerencia.

El trabajo de establecimiento del S.G.C., tuvo su punto de partida en el Compromiso Gerencial, que si bien era evidente con su contratación, debía ser reenfocado para ver en la Norma ISO 9000, más que un certificado internacional, todo un Sistema de

Gestión de Calidad capaz de organizar la empresa en su totalidad y direccionarla hacia un mejoramiento continuo.

5.3.2. Nombramiento Del Representante Del Sistema de Gestión de Calidad De La Gerencia, Para La Coordinación Y Administración Del S.G.C. Y Nombramiento Del Comité De Gestión De Calidad. El compromiso de la Gerencia con el programa quedó plasmado también, en la creación del Comité de Gestión de Calidad, integrado por los responsables de los diferentes procesos, con el fin de capturar información global de la empresa y manejarla como un sistema integrado. El comité quedo conformado por:

- Gerente General
- Gerente de Producción y Calidad.
- Gerente de Administración y financiera
- Dirección de control de Calidad.
- Coordinación de producción.
- Dirección de planta.

Como representante del Sistema de Gestión de Calidad, la gerencia General de RIKALAC S.A., considero pertinente asignar al Gerente de Producción y Calidad, a quien le confiere toda la autoridad y responsabilidad para asegurar que:

- Los procesos del Sistema de Calidad de RIKALAC S.A. se implanten y se mantiene según los requisitos de la norma ISO 9001:2000.
- Se informe de su funcionamiento a la Gerencia General para su revisión y como base para la mejora continua.
- Se conocen los requisitos de los clientes en todos los niveles de la organización.
- El personal toma conciencia de las necesidades del cliente.

➤ **Objetivo y funciones del comité de calidad:**

Objetivo:

Coordinar el mejoramiento de los servicios, los procesos y el sistema de gestión de calidad

Funciones:

- Definir y mantener la Política de Calidad.
- Revisar y aprobar el manual de calidad.
- Revisar y aprobar el procedimiento fundamental.
- Revisar permanentemente el proceso de implementación del Sistema de Calidad
- Determinar el número de Auditorias internas al año para el sistema de calidad.
- Revisar y aprobar los controles establecidos para el sistema de calidad.
- Las demás funciones definidas internamente por el comité de calidad.

Periodicidad:

La periodicidad del Comité de Calidad es como mínimo mensual; siempre que el Gerente de Producción y Calidad y la Gerencia General lo crean conveniente pueden realizar convocatorias extraordinarias. También puede solicitar una convocatoria uno de sus miembros.

Temas por Tratar:

1. Revisión de Objetivos de Calidad.

2. Revisión de informes de Auditorías Internas, y seguimiento del plan de auditorías internas.
3. Revisión y aprobación de acciones correctivas y preventivas.
4. Seguimiento del programa de formación.
5. Seguimiento en la búsqueda de clientes e informes de satisfacción de clientes (internos y externos).
6. Cualquier tema relacionado con la operativa y que afecte a la correcta implementación y evolución del Sistema de Calidad.

5.3.3 Sensibilización Del personal. Teniendo en cuenta que los sistemas de gestión de calidad se basan fundamentalmente en los ocho principios de la calidad, entre los cuales esta la participación del personal, el cual se puede contar como el de mayor importancia; puede decirse que una apropiada etapa de sensibilización es determinante en el desarrollo eficaz de un sistema de gestión de calidad, ya que de ella dependen factores tan importantes como:

- El reconocimiento de la importancia de cumplir los requisitos del cliente.
- La búsqueda activa de oportunidades para incrementar competencias, conocimientos y experiencias.
- El entusiasmo y orgullo por ser parte de la organización.
- La innovación y creatividad en la búsqueda del logro de los objetivos de calidad.

Además la sensibilización es la etapa en la cual se superan obstáculos o dificultades que en cantidad significativa pueden llegar a tener una influencia negativa en el sistema como son:

- La resistencia al cambio
- La rutina de las labores en las personas
- La cultura del trabajo por islas
- La falta de orden en la ejecución de los procesos

Para que un S.G.C., realmente sea eficaz y pueda mejorarse continuamente es necesario que toda la Organización viva una verdadera filosofía de la calidad y exista un alto grado de compromiso y participación de todos los empleados en el mantenimiento y mejoramiento del sistema.

Por lo tanto uno de los primeros pasos en el proceso de establecimiento del S.G.C., es la sensibilización de todo el personal, para que éste perciba la importancia del proyecto y participe activamente en su mejoramiento, sintiéndose identificado con los objetivos y metas trazadas por la Alta Dirección de la empresa.

En este trabajo se describirán los temas de las sensibilizaciones preliminares y aquellas necesarias para la configuración del sistema pero no se hablará de las necesarias para la implementación, ya que éste debe ser un trabajo continuo durante todo el proceso de establecimiento, documentación, mantenimiento y mejoramiento.

Estas sensibilizaciones se realizaron para el personal de la planta de producción, el personal administrativo y del departamento de mercadeo y ventas. La metodología que se utilizó fue la siguiente:

Se planificó con cada uno de los coordinadores de las diferentes áreas para que semanalmente cada uno de ellos se hiciera cargo de una sensibilización, donde la temática a tratar estuviera relacionada con el clima organizacional, motivación, resistencia al cambio, trabajo en equipo, entre otros; a fin de tener una participación más directa del personal y lograr el compromiso de los mismos con el Sistema de Gestión de Calidad.

Además estas sensibilizaciones se complementaban con temas relacionados con el Sistema de Gestión de Calidad, los cuales eran dados a conocer por el Autor del Proyecto, responsable de las sensibilizaciones.

Para las sensibilizaciones se utilizaron medios de comunicación como, retroproyectors, ppelo grafos, carteleras, para la presentaci3n de contenidos te3ricos básicos de los S.G.C., posteriormente se organizaban grupos de trabajo para realizar talleres en los cuales los participantes demostraran que realmente comprendían la importancia de establecer e implementar un sistema de Gesti3n de Calidad y se comprometieran con el programa.

Los principales objetivos de estas sensibilizaciones fueron:

- Lograr la sensibilizaci3n total de las personas que de forma directa o indirecta, se relacionan con la calidad de los productos que ofrece la empresa.
- Lograr el compromiso de todo el personal con el Sistema de Gesti3n de Calidad.
- Mostar de manera general la estructura de la Norma ISO 9000:2000 y los requisitos más importantes para la empresa.
- Hacer énfasis a los diferentes integrantes de la empresa, a cerca de su grado de participaci3n durante la etapa de establecimiento del Sistema de Gesti3n de Calidad.
- Lograr el compromiso de ayuda a todos los clientes internos de la empresa durante el proceso de establecimiento del Sistema.
- Lograr la participaci3n de todo el personal en la etapa de establecimiento del Sistema y tener en cuenta sus opiniones durante todo el proceso.

- Mantener informado al personal sobre el avance del proceso y sobre nuevos elementos de calidad, como política de calidad, objetivos de calidad y otros elementos del Sistema de Gestión de Calidad.

5.3.4 Capacitación Al Personal Sobre La Norma. El objetivo de la capacitación es difundir el conocimiento, la comprensión y aplicación de los criterios y elementos a tener en cuenta en el desarrollo del sistema de gestión de calidad e infundir la adopción de la calidad como un hábito personal, un elemento de competitividad y una filosofía empresarial.

De acuerdo al diagnóstico de auditoria de la calidad ejecutado, se detecto la necesidad de realizar divulgación y capacitación sobre todos los temas alusivos a la calidad en todos los niveles de la organización.

La etapa de divulgación y capacitación estuvo orientada a explicar y dar a conocer a todos los miembros de la organización los lineamientos de la NTC-ISO 9001:2000, con el propósito de que comprendieran el sentido de compromiso necesario para el buen funcionamiento del sistema de gestión de la calidad.

Cabe destacar que esta etapa se realizó con el apoyo del Representante del sistema de Gestión de Calidad, además para las capacitaciones de Auditorias Internas se contó con la colaboración del Asesora Externa de Calidad aportando la información necesaria y despejando cualquier duda referente al tema de la calidad.

Para suministrar las diferentes capacitaciones el Autor del Proyecto focalizó la divulgación a todos los trabajadores de la organización intensificando principalmente en el personal que incide directamente en la calidad del producto.

Para desarrollar esta etapa se contó con el respaldo de la Gerencia, quien aportó todos los recursos necesarios para su completa ejecución.

El objetivo de esta actividad se fundamento en investigar, analizar y seleccionar los temas más relevantes para implantar un sistema de gestión de la calidad.

Para cumplir con este objetivo el Autor del Proyecto en coordinación con el Representante del sistema de Gestión de Calidad, y la Asesora Externa desarrollaron un programa de capacitación cuyo contenido fue el siguiente:

- **Familia de Normas ISO 9000:** Se enunciaron las características principales de la familia de Normas ISO 9000: 2000, para conocer sus funciones y su aplicación.
- **Términos relativos a la calidad:** Se facilitó la terminología de la NTC-ISO 9000: 2000, que será utilizada para documentar e implementar el sistema de gestión de calidad.
- **Fundamentos de la NTC-ISO 9001: 2000:** Se dio a conocer a todos los trabajadores de la empresa los requisitos exigidos por esta Norma Internacional. Explicando con ejemplos, talleres y mesas redondas.
- **Enfoque basado en procesos:** Se explicó detalladamente una de las principales características de la Norma Internacional versión 2000.
- **Significado del manual de calidad:** Se puntualizó en el propósito buscado por la empresa al realizar un manual de calidad, detallándose sus principales características y su contenido.
- **Importancia de la certificación:** Se divulgó la importancia de la certificación, enfatizando en el compromiso de cada uno de los miembros de la empresa para el logro de la misma.
- **Difusión de la política y los objetivos de calidad de RIKALC S.A.:** La política y los objetivos de calidad se establecieron por escrito y se expusieron en un lugar visible para todos los empleados, fomentándose la necesidad de que los funcionarios de la organización los conocieran y aplicaran en el desarrollo de cada una de sus actividades.

- **Características de una organización con calidad:** Se proporciono respuesta a cada una de las siguientes preguntas, atendiendo y aclarando cualquier inquietud al respecto:

Que se necesita para que haya calidad?

Que características tiene una persona de calidad?

Que significa tener calidad mental?

Que implica adoptar un enfoque de calidad?

Hábitos que favorecen la actuación con calidad

Hábitos que obstaculizan la actuación con calidad

- **Beneficios que se obtienen al implementar un sistema de gestión de calidad:** Se difundieron los beneficios que obtiene la empresa y por ende cada uno de sus miembros al trabajar con calidad.
- **Curso de auditorias internas:** Se planificó y llevo a cabo un curso de Auditorias Internas con el propósito de seleccionar los auditores internos encargados de evidenciar la conformidad del Sistema de Gestión de Calidad de la Empresa, para ello contó con el apoyo de la Asesor Externa, quien capacitó a los coordinadores de cada área en los siguientes temas:
 - ✓ Características de un auditor interno
 - ✓ Tipos de hallazgos encontrados al realizar una auditoria interna
 - ✓ Ejemplos prácticos para clasificar un tipo de hallazgo (si conforme, no conforme, observaciones) en determinada situación.
 - ✓ Taller en grupo de tres personas para evaluar la capacidad de los coordinadores como auditores internos.
 - ✓ Taller seleccionando tanto auditores como auditados para evaluar la conformidad del sistema de gestión de calidad en varios procesos.
 - ✓ Examen teórico – práctico para seleccionar los auditores internos, ya que únicamente los que aprobaran el curso participarían en las auditorias internas de la empresa.

- **Seguimiento y control de los procesos:** Se comunico insistentemente en la importancia de realizar seguimiento y medición a los procesos de la empresa, para ello se efectuaron entrevistas personalizadas con cada coordinador de área, explicando con ejemplos los métodos utilizados, los cuales se citan a continuación:
 - ✓ Indicadores de gestión
 - ✓ Utilización de técnicas estadísticas
 - ✓ Toma de acciones (correctivas y preventivas)

- **Diligenciamiento de formatos y registros del sistema de gestión de calidad:** El autor del proyecto asesoró a los coordinadores de cada área sobre el correcto diligenciamiento de los diferentes formatos y registros del Sistema de Gestión de Calidad que deben tener en cuenta para cumplir con los requisitos de la NTC-ISO 9001: 2000. La capacitación fue personalizada con el objeto de diligenciar todos los registros y formatos con un ejemplo específico de cada área.

➤ **Resultados de las Capacitaciones.**

- Con estas capacitaciones se obtuvo que los trabajadores conocieran y entendieran la política y los objetivos de calidad de la empresa, sintiéndose comprometidos y realmente identificados con la planificación y las metas organizacionales.

- En el desarrollo de talleres y mesas redondas, se percibió alto grado de entendimiento por parte de los trabajadores.

- Los funcionarios de la empresa entendieron la importancia de planificar sus procesos por medio de caracterizaciones, procedimientos, instructivos, planes de trabajo o planes de calidad.

- Todos los funcionarios de la empresa entendieron que la forma de evidenciar las actividades realizadas era por medio del diligenciamiento de formatos y registros, por lo tanto se logro que en todas las áreas y proyectos se implementaran correctamente.
- Las capacitaciones sobre seguimiento y control de los procesos alcanzaron resultados positivos, ya que en cada área y proyecto se implementaron indicadores de gestión.
- Se consiguió que el personal realizara un análisis profundo de las no conformidades encontradas en los procesos, aplicando diferentes técnicas estadísticas y tomando acciones correctivas.
- Se indujo al personal en la detección de no conformidades potenciales, realizando el respectivo análisis por medio de técnicas estadísticas e implementado acciones preventivas.
- Todos los miembros de la empresa descubrieron que la mejora continua del sistema de gestión de la calidad se logra a través de la implementación de acciones correctivas y acciones preventivas.

5.3.5 Alcance del Sistema de Gestión de Calidad. El Sistema de Gestión de Calidad de **RIKALAC S.A.** tiene como alcance la producción y comercialización de su producto líder (leche pasteurizada empacada en sus diferentes presentaciones) en su sede principal, ubicada en la ciudad de Bucaramanga.

5.3.6 Exclusiones de Numerales de la NTC ISO 9001:2000. Teniendo en cuenta las características propias de RIKALAC S.A., así como el alcance del Sistema de Gestión de Calidad establecido para la misma, se ha decidido excluir los siguientes numerales de la NTC-ISO 9001:2000

- **DISEÑO Y DESARROLLO (Numeral 7.3):** Se excluyó debido a que no es un requisito legal ni del cliente y la organización no realiza actividades de diseño y desarrollo.
- **PROPIEDAD DEL CLIENTE (Numeral 7.5.4):** Se excluyó ya que el cliente no suministra ningún bien que requiera ser utilizado o incorporado en el producto.

5.3.7 Definición De La Política De Calidad Y Objetivos De Calidad.

- **Política De Calidad.** La elaboración de la Política de Calidad se llevó a cabo teniendo en cuenta la siguiente metodología, propuesta por el Autor del Proyecto:
 - Teniendo en cuenta las consideraciones del Gerente General, se diligencio un matriz en la que se identificaron las directrices organizacionales de la empresa y los requisitos más importantes de satisfacción del cliente.
 - Una vez diligenciada la matriz se procedió a responder utilizando las escalas (1 = Bajo Impacto, 5 = Medio Impacto, 10 = Alto Impacto), que tanto influían las directrices organizacionales sobre el requisito de satisfacción del cliente.
 - Luego se multiplicaron los valores horizontal y verticalmente y se sacaron los totales.
 - Finalmente se determinó que los totales más altos verticalmente eran las directrices organizacionales que le daban cumplimiento a los requisitos de los clientes y debían ser tenidos en cuenta para la definición de la Política de Calidad y que los requisitos a los que no se le estaba dando cumplimiento se debían convertir en objetivos de calidad.

En la TABLA 6, se muestra la Matriz para definir las Bases del Sistema de Gestión de Calidad

Una vez identificadas las directrices para la definición de la Política y teniendo en cuenta de que la Política de Calidad debe ser adecuada al propósito de la Organización, debe incluir un compromiso de cumplir requisitos de la mejora continua, y debe estar orientada a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes; la Política de Calidad fue definida de la siguiente manera:

“En RIKALAC S.A., estamos orientados a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, a través de la entrega de productos conformes a los requisitos y mediante el desarrollo de nuevos productos que nos permitan la permanencia e incorporación en nuevos mercados; apoyados de la adecuación e implementación de un sistema de Gestión de Calidad, que nos conduzca a afianzar la nueva imagen institucional y que fomente el mejoramiento continuo, con un equipo de trabajo integrado, competente y comprometido”.

- **Objetivos De Calidad.** La matriz mostrada en el paso anterior fue la base para elaborar los Objetivos de Calidad sobre los puntos realmente fundamentales para la empresa, además se identificaron una serie de aspectos importantes, para plantear las posibles alternativas que apunten hacia el direccionamiento de la Organización y hacia el cumplimiento de lo estipulado en la Política de Calidad y así poder establecer los objetivos de calidad.

Las alternativas se relacionan en la siguiente lista:

- Desarrollo de nuevas alternativas de productos lácteos
- Cumplir con estándares de calidad establecidos por la organización y la ley
- Garantizar las cantidades de productos requeridas por los clientes
- Entregar los productos a los clientes en los tiempos establecidos
- Mantener una comunicación efectiva con nuestros clientes
- Medir el nivel de satisfacción de los distribuidores
- Mejorar el índice de satisfacción de nuestros clientes

- Entregar los productos en las condiciones de conservación requerida por los mismos
- Implementar el control estadístico en los procesos de realización del producto
- Mejorar el desempeño de proveedores
- Promover el mejoramiento de la calidad microbiológica de la leche
- Contar con un personal idóneo que facilite el mejoramiento continuo
- Garantizar un ambiente de trabajo seguro.
- Contar con personal capacitado y comprometido con la empresa y la comunidad.
- Promover una cultura de excelente servicio en todos los niveles de la organización
- Incrementar el porcentaje de participación en el mercado.

TABLA 6. MATRIZ PARA DEFINIR LAS BASES DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

DIRECTRICES ORGANIZACIONALES REQUISITOS DEL CLIENTE	DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS	PERMANENCIA E INCORPORACIÓN EN NUEVOS MERCADOS	AFIANZAR LA NUEVA IMAGEN INSTITUCIONAL	IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	EQUIPO DE TRABAJO INTEGRADO, COMPETENTE Y COMPROMETIDO	TOTAL
CONFORMIDAD DEL PRODUCTO	10	10	5	10	10	50000
ENTREGAS OPORTUNAS	1	5	10	10	10	5000
IMAGEN DEL PRODUCTO	10	10	10	1	1	10000
SERVICIO Y ATENCIÓN AL CLIENTE	1	10	10	10	10	10000
RENTABILIDAD DEL PRODUCTO	10	10	10	1	1	10000
PROMOCIONES	5	10	10	10	1	5000
VIDA ÚTIL DEL PRODUCTO	10	5	5	10	5	12500
DISPONIBILIDAD	10	10	10	10	5	10000
TOTAL	500000	25000000	25000000	1000000	25000	

- Afianzar la nueva imagen institucional en el mercado
- Evaluar el desempeño laboral del personal
- Disminuir costos por reproceso y desperdicios

Para la formulación de los objetivos de calidad se tuvieron en cuenta las alternativas anteriormente planteadas y los siguientes parámetros:

- Que tuvieran coherencia con la política de calidad.
- Que fueran medibles.
- Que estuvieran acordes a las necesidades presentes y futuras de la organización.
- Que aportaran criterios de valor para la realización de las revisiones gerenciales

La metodología utilizada para establecer los objetivos generales de calidad consistió principalmente en adjudicar a cada ítem de la política de calidad un objetivo, con lo cual se asegura que el sistema de gestión está alineado con los propósitos de la organización y contribuye a que se cumplan.

ITEM: SATISFACER LAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES:

OBJETIVO DE CALIDAD 1: Identificar, comprender y satisfacer las necesidades actuales y futuras de los clientes esforzándose en exceder las expectativas de los mismos.

OBJETIVO DE CALIDAD 2: Mejorar el índice de satisfacción de nuestros clientes respondiendo oportunamente a sus quejas y reclamos.

OBJETIVO DE CALIDAD 3: Garantizar las cantidades de productos requeridas por los clientes y entregarlas en los tiempos establecidos.

ITEM: PERMANENCIA E INCORPORACIÓN EN NUEVOS MERCADOS

OBJETIVO DE CALIDAD 4: Desarrollar nuevas alternativas de productos lácteos que satisfagan al cliente con estándares de calidad establecidos.

OBJETIVO DE CALIDAD 5: Incrementar el porcentaje de participación en el mercado respecto al año anterior.

ITEM: MEJORAMIENTO CONTINUO

OBJETIVO DE CALIDAD 6: Disminuir los reprocesos y desperdicios que se generen en la producción diaria de leche pasteurizada.

OBJETIVO DE CALIDAD 7: Mejorar el desempeño de proveedores de acuerdo a los parámetros o criterios de calidad establecidos por la Organización.

ITEM: EQUIPO DE TRABAJO INTEGRADO, COMPETENTE Y COMPROMETIDO

OBJETIVO DE CALIDAD 8: Establecer y cumplir un programa de capacitación integral que se complemente con la evaluación del desempeño laboral de la organización.

ITEM: ADECUACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE UN S.G.C

OBJETIVO DE CALIDAD 9: Asegurar la disponibilidad de recursos e información necesaria para apoyar la adecuación y seguimiento del S.G.C.

5.3.8. Definición De Los Indicadores Para El Monitoreo Sobre El Logro De Los Objetivos De Calidad. A cada uno de los objetivos generales de calidad se asoció un indicador. Los indicadores permiten conocer en qué medida se realiza una gestión efectiva para el logro de los objetivos de calidad y dan elementos para el análisis y toma de decisiones en la revisión gerencial.

Para la definición de indicadores de gestión se tuvo muy en cuenta que fueran representativos de la gestión realizada para el logro del objetivo y se les definieron los siguientes elementos:

- Nombre del Indicador
- Procedimiento de cálculo
- Meta
- Iniciativas estratégicas
- Responsable
- Frecuencia de medición

Los siguientes son los indicadores que se definieron para cada Objetivo de Calidad.

OBJETIVO DE CALIDAD 1: Identificar, comprender y satisfacer las necesidades actuales y futuras de los clientes esforzándose en exceder las expectativas de los mismos.

- **NOMBRE DEL INDICADOR:** % Insatisfacción del Cliente
- **PROCEDIMIENTO DE CÁLCULO:**
$$\frac{\text{Clientes Insatisfechos} \times 100}{\text{Clientes Totales}}$$
- **META 2004:** Identificar el 100% de las causas de insatisfacción del cliente.
- **INICIATIVAS ESTRATÉGICAS:**
 - Sondeos de opinión
 - Programa de Servicio al cliente
 - Capacitación del personal en CRM. (Administración del Cliente)
 - Base de datos de clientes

- RESPONSABLES:
 - Gerencia de Mercadeo y ventas
 - Coordinación de Información y Logística
 - Coordinación de Mercadeo

- FRECUENCIA DE MEDICIÓN : Mensual

OBJETIVO DE CALIDAD 2: Mejorar el índice de satisfacción de nuestros clientes respondiendo oportunamente a sus quejas y reclamos.

- NOMBRE DEL INDICADOR: Resolución de quejas
- PROCEDIMIENTO DE CÁLCULO: $\frac{\text{Quejas resueltas} \times 100}{\text{Total de quejas}}$
- META 2004: Solucionar el 100% de las quejas y reclamos de los clientes
- INICIATIVAS ESTRATÉGICAS:
 - Sondeos de opinión
 - Programa de Servicio al cliente
 - Capacitación del personal en CRM. (Administración del Cliente)
 - Base de datos de clientes
 - Auditorias de Telemercadeo
- RESPONSABLES:
 - Gerencia de Mercadeo y ventas
 - Coordinación de Información y Logística
 - Coordinación de Mercadeo
- FRECUENCIA DE MEDICIÓN: Diaria

OBJETIVO DE CALIDAD 3: Garantizar las cantidades de productos requeridas por los clientes y entregarlas en los tiempos establecidos.

- NOMBRE DEL INDICADOR : Entregas a tiempo
- PROCEDIMIENTO DE CÁLCULO: $\frac{\text{Productos entregados a tiempo}}{\text{Productos solicitados}} \times 100$
- META 2004: Entregar el 100% de los pedidos en los tiempos establecidos.
- INICIATIVAS ESTRATÉGICAS:
 - Seguir el Procedimiento de Solicitud de pedidos
 - Auditorias personalizadas a entrega de pedidos
- RESPONSABLE: Gerencia de Mercadeo Y Ventas
- FRECUENCIA: Diaria

OBJETIVO DE CALIDAD 4: Desarrollar nuevas alternativas de productos lácteos que satisfagan al cliente con estándares de calidad establecidos.

- NOMBRE DEL INDICADOR : Desarrollo de Nuevos Productos
- PROCEDIMIENTO DE CÁLCULO: $\frac{\text{Alternativas de Productos}}{\text{Productos Desarrollados}} \times 100$
- META 2004: Igual o mejor que lo programado.
- INICIATIVAS ESTRATÉGICAS:
 - Investigación de Mercados
 - Paneles Sensoriales
 - Encuestas de Diseños de Empaque
 - Focus Group

- RESPONSABLE: Gerencia De Mercadeo y Ventas

- FRECUENCIA: Semestral – Anual

OBJETIVO DE CALIDAD 5 Incrementar el porcentaje de participación en el mercado respecto al año anterior.

- NOMBRE DEL INDICADOR: % de crecimiento en nuevos Mercados

- PROCEDIMIENTO DE CÁLCULO:
$$\frac{\text{Litros Incrementados}}{\text{Total Litros Año Anterior}} \times 100$$

- META 2004: Aumentar una participación en el mercado del 20 %

- INICIATIVAS ESTRATÉGICAS:

- Apertura nuevos mercados
- Programas de ventas

- RESPONSABLE: Gerencia de Mercadeo Y Ventas

- FRECUENCIA: Mensual

OBJETIVO DE CALIDAD 6: Disminuir los reprocesos y desperdicios que se generen en la producción diaria de leche pasteurizada.

- NOMBRE INDICADOR 1: % Desperdicio

- PROCEDIMIENTO DE CÁLCULO:
$$\frac{\text{Unidades Desperdicio}}{\text{Unidades Producidas}} \times 100$$

- META 2004: Disminución de reprocesos y desperdicios en un 10%

- FRECUENCIA: Diaria

- NOMBRE INDICADOR 2: % de optimización de procesos

- PROCEDIMIENTO DE CÁLCULO:
$$\frac{\text{Tiempo de procesos}}{\text{Tiempo Estándar de procesos}} \times 100$$

- META 2004: 80%

- FRECUENCIA: Trimestral

- INICIATIVAS ESTRATÉGICAS:
 - Programa de Acciones Correctivas y Acciones Preventivas
 - Verificación en cada una de las etapas del proceso

- RESPONSABLES:
 - Gerencia de Producción y Calidad
 - Dirección de Producción

OBJETIVO DE CALIDAD 7: Mejorar el desempeño se proveedores de acuerdo a los parámetros o criterios de calidad establecidos por la Organización.

- NOMBRE DEL INDICADOR: Seguimiento a proveedores

- PROCEDIMIENTO DE CÁLCULO:
 - Programas de Cumplimiento
 - Capacidad de Entrega Oportuna
 - Competencia económica

- META 2004: Mejorar el desempeño de proveedores en un 20%

- INICIATIVAS ESTRATÉGICAS:
 - Identificación y Selección de Proveedores Claves(Socios Comerciales)
 - Reconocimiento del Mejoramiento y Logros del Proveedor

- Creación de comunicaciones clara y abierta con los proveedores.
- Compartir información y planes futuros

▪ RESPONSABLE:

- Gerencia de Producción y Calidad
- Coordinación de Producción e Ingeniería

▪ FRECUENCIA: Mensual

OBJETIVO DE CALIDAD 8: Establecer y cumplir un programa de capacitación integral que se complemente con la evaluación del desempeño laboral de la organización.

▪ NOMBRE DEL INDICADOR: % de implementación programa de capacitación

▪ PROCEDIMIENTO DE CÁLCULO: $\frac{\text{Hrs. Cap. realizadas}}{\text{Hrs. Cap. Programadas}} \times 100$

▪ META 2004: Lograr un 80% de la implementación del programa de Capacitación.

▪ INICIATIVAS ESTRATÉGICA:

- Programa de Capacitación
- Programa de Competencias Laborales

▪ RESPONSABLE:

- Todas las Gerencias
- Dirección de Recurso Humano

▪ FRECUENCIA: Mensual

OBJETIVO DE CALIDAD 9: Asegurar la disponibilidad de recursos e información necesaria para apoyar la adecuación y seguimiento del S.G.C.

- NOMBRE DEL INDICADOR: % de cumplimiento

- PROCEDIMIENTO DE CÁLCULO:
$$\frac{\text{Gastos ejecutados}}{\text{Presupuesto Asignado}} \times 100$$

- META 2004: Asegurar la disponibilidad de recursos en un 80%

- INICIATIVAS ESTRATÉGICAS:
 - Planes de Acción para el cumplimiento de la gestión.

- RESPONSABLE: Gerencia General

- FRECUENCIA: Mensual

5.3.9 Definición De Los Procesos Principales De La Empresa, De Sus Interfases E Interrelaciones Y Construcción Del Mapa De Procesos. La información recopilada hasta el momento, relacionada con los aspectos generales de la Compañía, los resultados del diagnóstico inicial y los detalles del sistema productivo, tiene una gran importancia para el establecimiento del Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001:2000. Todos estos factores, además de constituir la base para el análisis de los procesos existentes, en contraste con los requerimientos de la norma, permiten detectar las oportunidades de mejoramiento de los mismos, así como la necesidad de establecer nuevos procesos que de alguna forma conduzcan hacia un incremento de la satisfacción del cliente.

Durante todo el programa de establecimiento y documentación del Sistema de Gestión de Calidad, se hizo énfasis en el principio de enfoque hacia procesos de la Norma ISO 9000:2000, con el fin de relacionar recursos y actividades que permitan el logro de objetivos comunes en la empresa.

Para cumplir con este propósito se inició la configuración del sistema definiendo los procesos de la empresa, e interrelacionándolos a través de una red, para ello se realizaron las siguientes actividades:

1. Definición de los procesos.
2. Identificación y medición de los insumos y resultados de los procesos.
3. Identificación de las interfases de los procesos con las funciones de la Organización.
4. Identificación de los clientes internos y externos, proveedores y otras partes interesadas.
5. Establecimiento de la responsabilidad, autoridad y líneas de mando para la gestión del proceso.

Para obtener esta información, el Autor del Proyecto se reunió con los Directivos de la empresa, la Asesora Externa, la Coordinadora de Producción y Calidad, el Representante del sistema de Gestión de Calidad y juntos diligenciaron el formato CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS, con el cual se obtuvo la información suficiente para diseñar el MAPA DE PROCESOS DE LA EMPRESA y para configurar los procesos tomando en cuenta los pasos del proceso, mediciones de control, métodos, flujos y recursos.

El formato caracterización de los procesos y el mapa de procesos y las interacciones entre los procesos se pueden observar en el Manual de Calidad (ANEXO 1).

➤ **Mapa de Procesos.**

A continuación se presenta el mapa de procesos de RIKALAC S.A., en el cual se pueden observar tres tipos de procesos:

1. **PROCESOS DE DIRECCIÓN:** Son aquellos que tienen como objetivo definir el rumbo de la organización, asegurando así el buen funcionamiento de todas

y cada una de las actividades que se llevan a cabo al interior de la misma. En esta clasificación se han identificado los siguientes procesos: Comunicación con el Cliente, Control de Gestión, Mejoramiento y Desarrollo de Personal.

2. **PROCESOS DE REALIZACIÓN:** Son aquellos que guardan relación directa con la fabricación del producto y que tienen una secuencia lógica de ejecución. Entre estos se encuentran los siguientes procesos: Acopio, Programación de la Producción, Recepción de Leche Cruda, Pasteurización, Empaque de Leche Pasteurizada y Embalaje.
3. **PROCESOS DE SOPORTE:** Son aquellos que deben ser ejecutados con el fin de garantizar la correcta ejecución de otros. En este grupo se encuentran los siguientes procesos: Mantenimiento y Calibración, Control Documental, Logística de Despacho, Suministro Servicios de Distribución, Control de la Calidad, Auditoria Interna, Materiales e insumos.

➤ **Caracterización O Descripción De Los Procesos**

La especificación de los procesos representa una manera organizada y completa de realizar la planificación del sistema de gestión de calidad.

Para la caracterización de cada uno de los procesos definidos en el Mapa de Procesos de RIKALAC S.A., se tuvo en cuenta los siguientes aspectos:

- Objetivo
- Alcance
- Procesos proveedores
- Entradas
- Actividades
- Salidas
- Procesos clientes

- Responsable
- Parámetros de medición y seguimiento
- Documentos
- Procesos de soporte
- Recursos
- Requisitos a cumplir

Las caracterizaciones de los procesos de RIKALAC S.A., se pueden observar en el Manual de Calidad (ANEXO 1).

5.3.10. Identificación De La Documentación Actual Y Verificación De La Pertinente Frente A Su Utilización Y Frente A La Norma. Un sistema de gestión de calidad consta entre otras cosas de la documentación que se emplea para alcanzar los objetivos de calidad y cumplir con los requisitos del cliente. El sistema también tiene que ver con la evaluación de la forma como se hacen las cosas y de las razones por las cuales se hacen, lo cual se debe precisar por escrito o documentar, registrando los resultados para demostrar que se hace.

La magnitud de extensión de la documentación que conforma el sistema de gestión de la calidad puede cambiar de una organización a otra, debido al tamaño de ella, el tipo de actividades que se realizan, la complejidad de los procesos y la competencia del personal.

El desarrollo del sistema de gestión de la calidad y la elaboración de los procedimientos exige necesariamente la participación del personal, ya que entre más gente participe y más rápido se realice toda la documentación, habrá más comprensión, participación y sentido de pertenencia.

La etapa de la documentación se fundamentó en la elaboración, complementación y modificación de: caracterizaciones de todas las áreas, procedimientos, instructivos, formatos, registros, dejando evidencia objetiva del método que la empresa utiliza para realizar todos los procesos basándose en los requisitos de la NTC-ISO9001:2000.

Esta etapa se desarrolló satisfaciendo los requerimientos de la NTC-ISO9001:2000, formalizando la estabilidad de las acciones en todos los procesos del Sistema de Gestión de la Calidad, induciendo al personal a garantizar las actividades que realiza y estableciendo una planeación y control de los trabajos que inciden en la producción y en prestación del servicio.

El Autor del Proyecto fue el responsable de actualizar, modificar y elaborar toda la documentación del Sistema de Gestión de Calidad de RIKALAC .S.A., contando con el apoyo y asesoría del Representante del Sistema de Gestión de Calidad y de la Asesora Externa de Calidad, además para la realización satisfactoria de este proceso se contó con la colaboración del personal que incide en los procesos y que se involucran en el Sistema de Gestión de Calidad.

➤ **Diagnóstico De La Documentación.**

La gestión de la documentación del sistema de gestión de la calidad de RIKALAC S.A., se inició con un diagnóstico del estado en el que se encontraba la documentación existente, con el fin de detectar obsolescencias y faltantes respecto a lo que realmente se aplica.

La metodología que se utilizó para hacer el diagnóstico de la documentación consistió en hacer un listado de las actividades principales o las actividades que la organización necesitaría tener documentadas, evaluar si se cuenta con procedimientos documentados para dichas actividades y posteriormente inspeccionar mediante observación directa en campo y entrevistas si los procedimientos e instructivos relativos a dichas actividades se encontraban vigentes o no. Como conclusión del diagnóstico se determinó la cantidad de instructivos y/o procedimientos a gestionar.

Después de haber realizado el diagnóstico y estudio parcial de la documentación se concluyó que para implementar el sistema de gestión de calidad en RIKALAC S.A., se debía actualizar los documentos relacionados con la planta de producción y elaborar más de la mitad de la documentación, incluyendo instrucciones y

procedimientos de actividades que se desarrollan en el campo, que influyen directamente en la calidad del producto; además que se debían elaborar algunos documentos que la norma exige tener en el sistema de gestión de calidad y algunos otros que la empresa necesita tener con el fin de respaldar la gestión y avance de la implementación del sistema.

➤ **Consulta y Revisión De La Documentación Existente.**

Para comenzar a realizar la revisión fue necesario ubicar la documentación existente, que se encontraba en la Coordinación de Producción, estos documentos se hallaban organizados en manuales para cada área y en cada uno de ellos se encontraban los procedimientos e instructivos correspondientes a cada una de ellas, el principal cambio que se estableció fue la organización de acuerdo al enfoque de procesos; aboliendo de esta forma la clasificación de acuerdo a la estructura organizacional de la planta.

En el archivo que se tenía anteriormente, se encontraba reunida toda la documentación referente a la realización del producto, en un manual llamado manual de producción.

Teniendo en cuenta el enfoque a procesos de la versión 2000, se distribuyeron los documentos de acuerdo al proceso de realización del producto al que corresponden, dichos procesos son: Acopio, Programación de la Producción, Recepción de Leche Cruda, Pasteurización, Empaque de Leche Pasteurizada y Embalaje.

➤ **Modificación De Documentos.**

La modificación de los documentos se realizó paralelamente a la revisión y se fundamentó básicamente en la observación directa de las actividades y en la retroalimentación con coordinadores de procesos e involucrados, en los lugares de trabajo con el fin de garantizar que quedara escrito lo que en realidad se hace.

Los procedimientos e instructivos relacionados con control de calidad, se modificaron realizando entrevistas no formales con la Directora y Coordinadora de Control de Calidad, con el fin de hacer un análisis profundo de cada documento, para obtener finalmente instructivos y procedimientos entendibles, prácticos y aplicables en la operación diaria.

Como resultado de las modificaciones, se obtuvo documentación actualizada que posteriormente se llevo al ciclo de gestión de la herramienta Guía Documental que se describe en el Procedimiento de Control Documental, el cual se puede observar en el Manual de Calidad (ANEXO 1).

Adicionalmente se elaboraron los documentos que se detectaron como faltantes en el diagnóstico inicial; la elaboración de los nuevos documentos se realizó con supervisión de los responsables de proceso y con los aportes y la colaboración de los que participan en la realización de las actividades, esta elaboración se describe más detalladamente en el numeral 5.3.13 de este capítulo.

5.3.11 Definición Clara Y Precisa De Las Funciones Y Responsabilidades Pertinentes Al S.G.C. Una de las etapas importantes es la determinación de las funciones y responsabilidades con el Sistema de Gestión de Calidad, para ello el Autor del proyecto presentó al comité de Gestión de Calidad, una Matriz de responsabilidades y autoridades en la que se identifican los diferentes puntos de la norma y los responsables de su cumplimiento. TABLA 7.

Además con el fin de dejar evidencia de las funciones de cada uno de los cargos y de la competencia del personal de la empresa en cuanto la educación, formación, habilidades y experiencia necesaria; se elaboró una Propuesta de Manual de Competencias, para los cargos administrativos y unos operativos que van directamente relacionados con la calidad del producto y que son responsables de cada uno de los procesos identificados en el Mapa de Procesos (ANEXO 2).

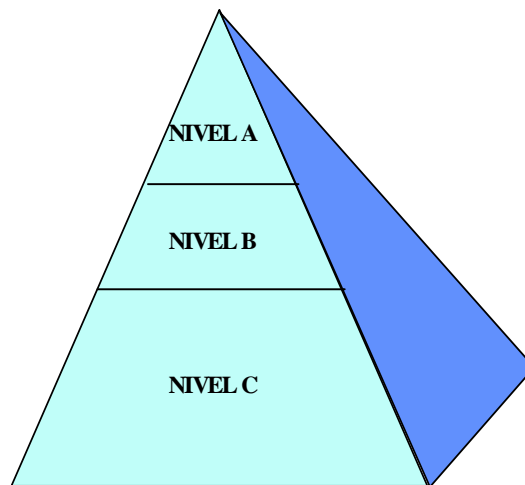
5.3.12 Elaboración Del Plan De Inspección Y Ensayo Para La Realización Del Producto. El Plan de Inspección y Ensayo para los productos contiene las

diferentes etapas de realización de los mismo, su descripción o referencia al procedimiento que lo señala, los recursos tanto humanos como equipos que se necesitan, las características de calidad críticas que se deben controlar en cada etapa, el sistema de control y el plan de contingencia en caso de presentarse alguna anomalía.

5.3.13. Elaboración de los Documentos Pertinentes. En reunión realizada en el Comité de Gestión de Calidad se decidió dar plena autonomía al Autor del proyecto para que se diseñara los procesos exigidos (explícita o implícitamente) en la Norma ISO 9001 y a los que la empresa no diera cumplimiento, para ello contó con la Asesoría Externa y la colaboración del Representante del Sistema de Gestión de Calidad, quienes siempre estuvieron atentos a cualquier consulta.

De acuerdo con la jerarquía de la documentación que se muestra en la FIGURA 2, entendida como el orden en que se deben desarrollar los documentos del S.G.C., se elaboró el Manual de Calidad, el nivel A, una vez documentado este primer nivel, se diseñaron y levantaron los procedimientos generales, nivel B; y por último se identificaron los documentos complementarios, necesarios para cumplir con las necesidades de la Organización y las exigencias de la entidad certificadora, nivel C.

FIGURA 2. JERAQUÍA DE UN SISITEMA DOCUMENTADO DE CALIDAD



Los documentos del S.G.C., fueron diseñados teniendo en cuenta el

“Procedimiento de Control Documental”, el cual se puede observar en el Manual de Calidad (ANEXO 1) y la guía documental anexa a este procedimiento, donde se muestran los detalles establecidos y estandarizados.

En resumen los documentos elaborados son los siguientes:

1. Manual de calidad (ANEXO 1)
2. Manual de procedimientos e instructivos
3. Manual de competencias (ANEXO 2)
4. Registros del Sistema de Gestión de Calidad

En el Listado Maestro de Documentos se relacionan todos los documentos del Sistema de Gestión de la Calidad (ANEXO 3).

➤ **Manual de Calidad**

Es un documento de vital importancia para la implementación del S.G.C., en la Organización, ya que define en términos generales el cómo y el qué se hará en la empresa.

Par su elaboración se revisó la NTC ISO 9000 y pautas para el desarrollo de un Manual de Calidad.

Este manual (ANEXO 1), presenta la política de Calidad de la Organización y define la estructura de documentación que cubre los requisitos del S.G.C.

➤ **Manual de Procedimientos e Instructivos**

El manual constituye una guía sobre cómo llevar a cabo las cosas, permite la ejecución de las tareas de una manera homogénea, lo cual contribuye considerablemente a la organización de la calidad al interior de la entidad.

El manual de procedimientos recopila los procedimientos administrativos y del sistema de Gestión de Calidad que se han establecido para satisfacer las necesidades de la Organización y los requisitos legales; además contiene los registros de calidad que son necesarios para el cumplimiento de este sistema.

Tiene una codificación que facilita su identificación, así mismo, la estructura de cada procedimiento describe el procedimiento, el alcance, los recursos y los formatos correspondientes para esta actividad.

Para elaborar este manual, inicialmente se identificaron los procedimientos a documentar, de acuerdo a los requerimientos de la Organización y a los requisitos legales. Posteriormente, se definió el formato para organizar la información del procedimiento y los responsables de cada uno de estos. Por último, se realizó la descripción de cada uno de los procedimientos, manejando un lenguaje sencillo y ameno para su lectura.

Luego con la información recopilada se analizaron los procedimientos y se realizaron las mejoras convenientes o que eran necesarias para dar cumplimiento a los requisitos de la norma.

Posteriormente se documentaron los procedimientos y se presentaron al jefe de proceso para que los revisara y diera recomendaciones de mejora. Éstas recomendaciones se implementaron y finalmente se documentaron los procedimientos finales, los cuales se presentaron ante el Representante del Sistema de Gestión de Calidad para su aprobación.

La elaboración de los procedimientos permitió definir que otros documentos soportes eran necesarios para estandarizar los procesos y para dar cumplimiento a la Norma, así pues después se elaboraron los instructivos concernientes al procedimiento en particular, para ello se realizaron entrevistas con los involucrados y observación directa para escribir paso a paso las actividades a realizar. Algunos instructivos se configuraron para ser utilizados durante la etapa de entrenamiento,

aunque, con seguridad por ser actividades repetitivas no requieren posteriormente un uso frecuente.

➤ **Manual de Competencias**

Con el fin de dejar evidencia de la existencia de mecanismos de aseguramiento de la competencia del personal para desarrollar sus funciones, se elaboró una propuesta de Manual de Competencias en el que se incluían requisitos de educación, formación, habilidades, experiencia y las funciones correspondientes, se elaboraron las competencias de los cargos responsables de cada uno de los procesos identificados y que influyan directamente en la calidad del producto o satisfacción del cliente.

El proceso de elaboración del Manual de Competencias se inició con la recopilación de la información necesaria para realizar el análisis ocupacional, mediante la utilización de un cuestionario y de entrevistas con los ocupantes del cargo.

➤ **Registros de Sistema de Gestión de Calidad**

Todos estos documentos mencionados anteriormente permitieron reconocer qué formatos se requerían para dejar los registros de calidad que inmediatamente fueron diseñados y documentados.

Se elaboraron de acuerdo a la necesidad que tenían los Manuales de Procedimientos, de registrar las actividades realizadas y evidenciar de una manera objetiva el manejo del Sistema de Gestión de la Calidad ante las auditorias internas o externas.

En el Listado Maestro de Registros se relacionan todos los registros del Sistema de Gestión de la Calidad (ANEXO 4).

TABLA 7. MATRIZ DE RESPONSABILIDADES Y AUTORIDADES

A = Autoridad R = Responsable E = Ejecutor I = Informado NA = No Aplica

REQUISITOS NORMA ISO 9001:2000	GERENCIA GENERAL	REPRESENTANTE S.G.C.	GERENCIA ADMINISTRACIÓN Y FINANCIERA	GERENCIA DE PRODUCCIÓN Y CALIDAD	DIRECCIÓN DE CONTROL DE CALIDAD	COORDINACIÓN DE PRODUCCIÓN	COMITÉ DE COMPRAS	DIRECCIÓN DE PLANTA	DIRECCIÓN DE MERCADERO Y VENTA	COORDINACIÓN DE MERCADERO
4.1. Requisitos generales										
Actividades de socialización de la información relacionada con el S.G.C., con todo el personal de la Organización	AR	AR	AR	R	E	E	E	E	E	E
Implementación del plan de seguimiento para medir el desempeño del S.G.C.	AR	AR	AR	R	E	E	E	E	E	E
Dar evidencia de las acciones correctivas	AR	AR	AR	AR	R	R	R	R	R	R
4.2.1. Requisitos Documentación - Generalidades										
Tramitar una copia controlada de la documentación que se tiene y tenerla exclusivamente para disposición del personal.	AR	AR	AR	R	E	R	E	E	E	E
4.2.2. Manual de Calidad										
Coordinar y supervisar todas las actividades para la revisión y aprobación de los documentos relacionados con cada área.	AR	ARE	RE	RE	RE	RE	RE	RE	RE	RE
4.2.3. Control de Documentos	AR	AR	RE	RE	RE	RE	RE	RE	RE	RE
4.2.4. Control de Registros	NA	R	NA	NA	E	RE	E	E	RE	RE
5.1. Compromiso de la Dirección	ARE	ARE	ARE	RE	E	E	E	E	E	E
5.2. Enfoque al Cliente	AR	AR	R	E	E	E	E	E	RE	RE

REQUISITOS NORMA ISO 9001:2000	GERENCIA GENERAL	REPRESENTANTE S.G.C.	GERENCIA ADMINISTRACIÓN Y FINANCIERA	GERENCIA DE PRODUCCIÓN Y CALIDAD	DIRECCIÓN DE CONTROL DE CALIDAD	COORDINACIÓN DE PRODUCCIÓN	COMITÉ DE COMPRAS	DIRECCIÓN DE PLANTA	DIRECCIÓN DE MERCADEO Y VENTA	COORDINACIÓN DE MERCADEO
5.3. Política de Calidad	AR	AR	AR	AR	I	I	I	I	I	I
5.4.1. Objetivos de Calidad										
Establecer un plan de inspección para el seguimiento y medición de los objetivos	AR	AR	AR	RE	RE	RE	RE	RE	RE	RE
5.4.2. Planificación de la Calidad	ARE	ARE	ARE	AR	R	R	R	R	R	R
5.5.1. Responsabilidad y Autoridad										
Establecer e implementar un manual de competencias de personal	ARE	ARE	ARE	RE	I	I	I	RE	RE	RE
Implementar un programa de formación integral	ARE	ARE	RE	RE	I	I	I	E	E	E
5.5.2. Representante de la Dirección	AR	ARE	RE	I	I	I	I	I	I	I
5.5.3. Comunicación Interna	ARE	ARE	E	E	E	E	E	E	E	E
5.6.1. Revisión por la Dirección – Generalidades	AR	A	AR	E	E	E	E	E	E	E
5.6.3. Resultados de la Revisión	RE	RE	I	I	I	I	I	I	I	I
6.1. Suministro de Recursos	ARE	E	E	E	E	E	E	E	E	E
6.2.1. Recurso Humano – Generalidades	ARE	ARE	R	RE	RE	E	RE	RE	RE	RE
6.2.2. Competencia, Toma de Conciencia y Formación										
Determinar las necesidades de calificación, competencia y cómo se proporciona la formación a todo el personal que realiza actividades que afectan a la calidad del producto o servicio.	AE	AE	R	RE	RE	RE	RE	RE	RE	RE

REQUISITOS NORMA ISO 9001:2000	GERENCIA GENERAL	REPRESENTANTE S.G.C.	GERENCIA ADMINISTRACIÓN Y FINANCIERA	GERENCIA DE PRODUCCIÓN Y CALIDAD	DIRECCIÓN DE CONTROL DE CALIDAD	COORDINACIÓN DE PRODUCCIÓN	COMITÉ DE COMPRAS	DIRECCIÓN DE PLANTA	DIRECCIÓN DE MERCADEO Y VENTA	COORDINACIÓN DE MERCADEO
Conservar los registros adecuados relativos a la formación, calificación y experiencia del personal en sus respectivas hojas de vida.	AE	AR	R	RE	RE	RE	RE	RE	RE	RE
6.3. Infraestructura	ARE	ARE	ARE	RE	RE	RE	RE	RE	RE	RE
6.4. Ambiente de Trabajo	ARE	ARE	R	R	R	R	R	R	R	R
7.1. Planificación de la Realización del producto o servicio	AR	AR	R	RE	RE	RE	RE	RE	RE	RE
7.2.1. Determinación de los requisitos relacionados con el producto o servicio	ARE	ARE	I	RE	RE	RE	RE	RE	RE	RE
7.2.2. Revisión de los requisitos relacionados con el producto o servicio	AE	AE	I	RE	RE	RE	RE	RE	RE	RE
7.2.3. Comunicación con los clientes	AR	AR	R	RE	RE	RE	RE	RE	RE	RE
7.4.1. Proceso de Compras	AI	AI	R	I	ARE	ARE	E	I	I	I
7.4.2. Información de la Compras	A	A	R	E	AR	AR	E	E	E	E
7.4.3. Verificación de Productos Comprados	AI	AI	R	E	AR	AR	E	E	E	E
7.5.1. Control de la Producción y la prestación del servicio	ARI	ARI	R	E	E	E	I	E	E	E
7.5.2. Validación de los procesos	ARI	ARI	R	E	E	I	I	E	ARE	ARE
7.5.3. Identificación y Trazabilidad	AI	AI	R	E	ARE	ARE	ARE	E	E	E
7.5.5. Preservación del Producto	ARI	ARI	RI	RI	RI	R	ARE	ARE	ARE	ARE
7.6. Control de los equipos de medición y seguimiento	ARI	ARI	R	E	E	E	E	E	I	I
8.1. Medición, análisis y mejora – Generalidades	AREI	AREI	ARE	ARE	ARE	ARE	ARE	ARE	ARE	ARE

REQUISITOS NORMA ISO 9001:2000	GERENCIA GENERAL	REPRESENTANTE S.G.C.	GERENCIA ADMINISTRACIÓN Y FINANCIERA	GERENCIA DE PRODUCCIÓN Y CALIDAD	DIRECCIÓN DE CONTROL DE CALIDAD	COORDINACIÓN DE PRODUCCIÓN	COMITÉ DE COMPRAS	DIRECCIÓN DE PLANTA	DIRECCIÓN DE MERCADERO Y VENTA	COORDINACIÓN DE MERCADERO
8.2.1. Satisfacción del Cliente	AI	AI	AR	AE	E	E	AE	AE	AE	AE
8.2.2. Auditoría Interna	ARE	ARE	ARE	R	R	R	I	R	R	R
8.2.3. Seguimiento y medición de los procesos	AR	AR	AR	ARE	E	E	E	E	E	E
8.2.4. Seguimiento y medición de los productos	AI	AR	AI	AR	ARE	E	E	AR	AE	AE
8.3. Control de las No Conformidades	ARE	ARE	ARE	ARE	ARE	ARE	ARE	ARE	ARE	ARE
8.4. Análisis de Datos	ARE	ARE	ARE	ARE	R	E	E	E	E	E
8.5.1. Mejora Continua	AR	AR	RE	RE	RE	RE	RE	RE	RE	RE
8.5.2. Acciones Correctivas	AE	AR	R	RE	RE	RE	RE	RE	RE	RE
8.5.3. Acciones Preventivas	AR	R	RE	RE	RE	RE	RE	RE	RE	RE

6. IMPLEMENTACION DEL SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD

6.1. ENFOQUE

Esta etapa estuvo encaminada a orientar al personal en la correcta aplicación, tratamiento, almacenamiento y conservación de los diferentes documentos que forman parte del SGC, con el propósito de evidenciar la planificación, seguimiento, control, mejora continua, interrelación de los procesos, medición y demás características exigidas por la NTC-ISO 9001: 2000.

6.2. METODOLOGÍA

Esta etapa fue la parte central del proceso de establecimiento del sistema de gestión de calidad. Para lograr el objetivo propuesto se requirió de la participación y el compromiso de todo el personal de la empresa.

Adicionalmente fue necesario que el área de calidad de la empresa duplicara esfuerzos en el desarrollo de metodologías que garantizaran la implementación en el tiempo estipulado.

Es importante destacar que la fase de implementación dependió de los resultados obtenidos en las etapas de diagnóstico de la situación actual, divulgación y capacitación, documentación (capítulo 5).

6.2.1 Condiciones favorables para la implementación ISO. Para la implementación de la norma fue necesario que en RIKALAC S.A. existiera una apertura mental, un enfoque hacia el mercado, un sistema abierto al cambio, manifestándose en los siguientes aspectos:

- Muestra su orientación hacia los clientes, un enfoque hacia el mercadeo integral, la creatividad y la disposición a la mejora continua y al cambio.

- Rompe esquemas, se mantiene actualizada, es ágil y flexible.
- Más que operativa, es una empresa orientada a crear, a planear, a producir cambios que repercutan en la mejora continua.
- Demuestra planeación, tiene las condiciones favorables para garantizar nuevos resultados.
- Busca constantemente el afianzamiento de un mercado.
- Mantiene un enfoque basado en productividad y efectividad en el mercado.
- La valoración del mercado es a través de la satisfacción y el cumplimiento de metas cero errores.

Una característica importante en RIKALAC S.A., que facilitó el proceso de implementación, fue el mantenimiento de una gerencia abierta, cuyos directivos son líderes de la organización, no jefes.

Los integrantes del área de calidad de la empresa trabajaron en conjunto con la gerencia para crear una cultura madura en RIKALAC S.A. realizando capacitaciones permanentes a todo el personal de la organización.

Para implementar el Sistema de Gestión de Calidad en RIKALAC S.A. fue necesario un ambiente propicio, un terreno favorable, una cultura que manifestara:

- Orientación hacia lo estratégico y mayor delegación de lo operativo
- Organización orientada hacia el servicio a clientes
- Un recurso humano de mayor nivel posible
- Innovación permanente en métodos, en los procesos y sistemas de trabajo

Es importante aclarar que las condiciones favorables para la implementación ISO fueron reforzadas durante todo el proceso de establecimiento y documentación de la norma.

6.2.2 Aplicación de un sistema de gestión de la calidad basado en la NTC-ISO 9001: 2000. La aplicación del Sistema de Gestión de Calidad en RIKALAC S.A.,

implicó un importante “proceso de cambio” que ejerció su impacto sobre toda la organización, debido a que el personal estaba acostumbrado a realizar las actividades de una forma diferente a la requerida por el nuevo sistema.

Para llevar a cabo el proceso de cambio, el Autor del Proyecto en coordinación con los demás integrantes del área de calidad y contando con la guía del asesor externo, desarrollaron un programa de sensibilización hacia la NTC-ISO 9001: 2000, enseñando, formando y entrenando a las personas con el fin de que cambiaran sus patrones mentales y culturales, permitiendo de esta forma que el proceso fuera eficiente y agradable.

Como parte de la implementación, se establecieron los indicadores de desempeño del sistema (por ejemplo, índice de quejas y reclamos, cumplimiento de especificaciones y plazos de entrega, satisfacción de clientes, productividad, facturación, etc). De esta forma fue posible medir los efectos de la implementación del sistema.

Asimismo se enfatizó en la toma acciones correctivas para analizar las causas de los problemas y establecer soluciones que eviten la repetición de los mismos, garantizando el mejoramiento continuo de los procesos. Esta tarea fue responsabilidad del coordinador de cada área, siendo revisada por el Representante del Sistema de Gestión de Calidad.

6.2.3 Pasos a seguir en el proceso de implementación. Después de haber documentado los procesos se procedió a la implementación del Sistema de Gestión de Calidad en RIKALAC S.A., el cual consistió en:

- Entregar una copia controlada de los formatos y registros del sistema de gestión de calidad versión 2000 a los coordinadores de cada área, con el fin de que los conocieran para diligenciarlos cuando sea requerido.
- Realizar las actividades tal cual se documentó en los procedimientos e instructivos de trabajo.

- Utilizar los formatos y registros donde se evidencia la operación de cada documento.
- Efectuar revisiones periódicas de los formatos y registros diligenciados con el fin de estipular el nivel de implementación
- Verificar la toma de acciones y su adecuado seguimiento. Se visitaban los puestos de trabajo para solicitar la documentación que evidenciara la toma de acciones (registros de acciones correctivas y acciones preventivas), donde se evaluaba la eficacia de las acciones tomadas.

6.2.4. Plan de revisiones. El objetivo de esta actividad consistió en revisar los formatos y registros del sistema de gestión de calidad con el fin de controlar su correcta implementación y manejo en RIKALAC S.A.

Para el logro de este objetivo se realizó lo siguiente:

Revisión de los registros y formatos diligenciados dentro de cada proceso con el fin de:

- Comprobar su correcto diligenciamiento.
- Evidenciar el seguimiento y control de los procesos
- Detectar la conformidad de los procesos
- Corroborar que las no conformidades tengan seguimiento, lo que implica que se tomen las acciones respectivas.
- Confirmar que los registros y formatos sean almacenados correctamente.
- Elaborar informes de la revisión de formatos y registros, especificando detalladamente los hallazgos encontrados y las respectivas observaciones y recomendaciones.

7. AUDITORIA DE SUFICIENCIA

Esta primera auditoria de suficiencia al Sistema de Gestión de Calidad (revisión documental y trabajo de campo) se realizo con el fin de verificar si el montaje del sistema cumple con los requisitos de la norma técnica ISO 9001:2000.

Esta auditoria se realizó con la colaboración de la Coordinadora de Producción e Ingeniería, la Coordinadora de Información y Logística y el Representante del Sistema de Gestión de Calidad, los cuales son auditores internos de calidad.

Los conceptos que se verificaron en la auditoria de suficiencia fueron los siguientes:

- Que los procedimientos, instructivos y caracterizaciones estuvieran en el lugar de aplicación.
- Que los procedimientos, instructivos y caracterizaciones fueran adecuados a la función.
- Que el personal estuviera debidamente capacitado en los procedimientos correspondientes
- Que lo realizado fuera acorde a lo documentado.
- Que los formatos y registros estuvieran en el lugar de aplicación, con el fin de demostrar la evidencia requerida.

Los resultados de la auditoria de suficiencia se observan en el (ANEXO 5).

8. TOMA DE ACCIONES DE MEJORAMIENTO

Como resultado de la auditoria de suficiencia y basado en análisis DOFA, se decidió tomar acciones de mejoramiento enfocadas en uno de los requisitos más importantes exigidos por la Norma, el análisis de datos, ya que no existe evidencia de que se analizan los datos recopilados en los registros para determinar la adecuación y eficacia del sistema de gestión de calidad y para identificar donde pueden realizarse mejoras.

Estas acciones de mejoramiento se centraron en dos aspectos importantes a consideración de la Organización, los cuales son el análisis de las quejas y reclamos por calidad del producto y al análisis de clientes perdidos, para lo cual se utilizaron herramientas estadísticas y diagramas que facilitaran el análisis del mismo.

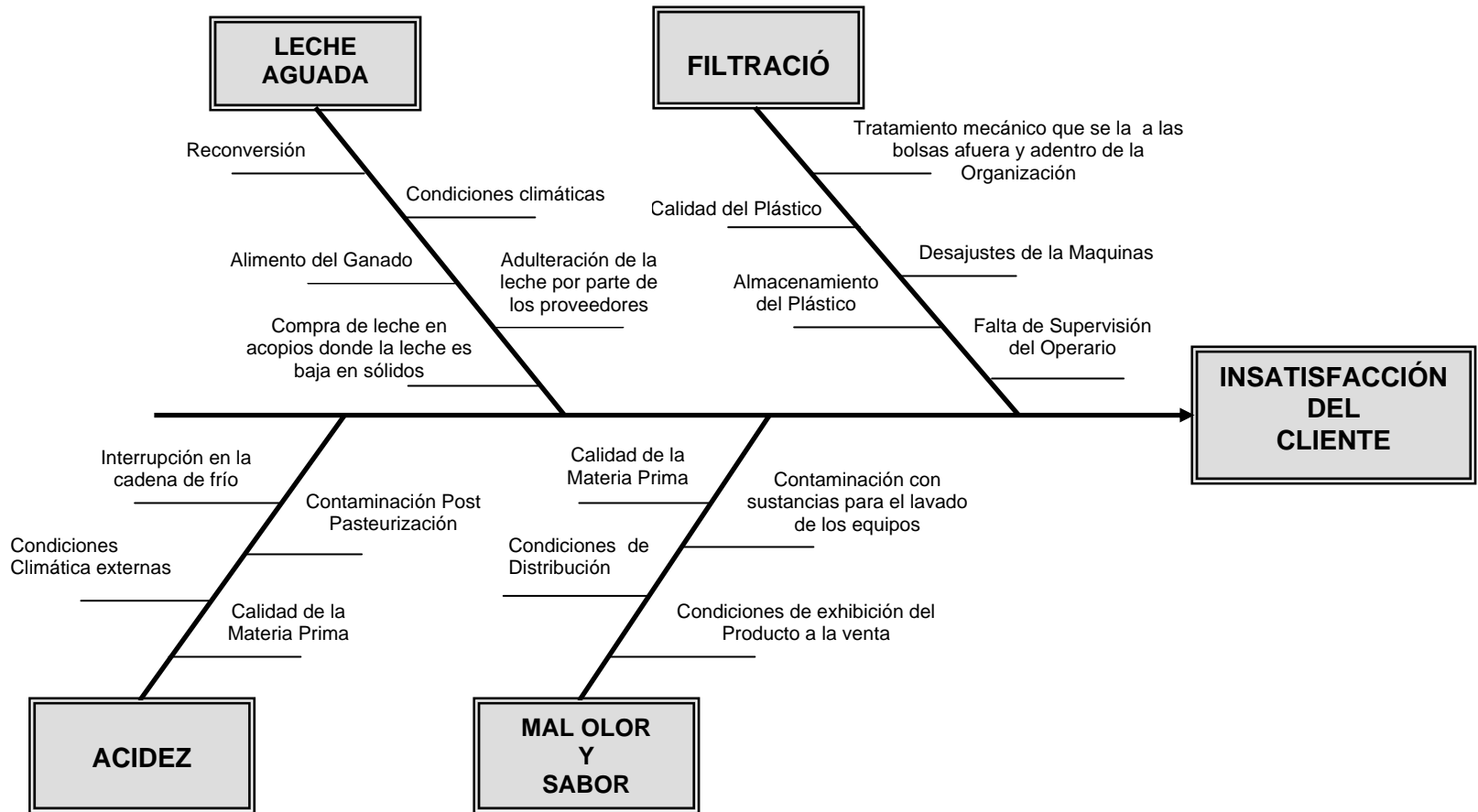
8.1. ANÁLISIS DE LAS QUEJAS Y RECLAMOS POR CALIDAD DEL PRODUCTO

Para este análisis se procedió a recopilar las quejas y reclamos de los clientes de los últimos 6 meses que son relacionadas en el Formato Manejo de quejas y reclamos por Calidad del producto, el cual es diligenciado por la Auxiliar de base de datos y servicio al cliente, quien se encarga de remitir la queja al área correspondiente.

El total de registros de quejas y reclamos recopilados fueron 46, del cual 19 fueron identificados como objeto de estudio, los cuales hacían relación al alcance del sistema de gestión de la calidad, específicamente a la leche pasteurizada en sus diferentes presentaciones.

Se hizo un análisis detallado de la información diligenciada en estos registros y se pudo identificar que las cuatro (4) principales razones de insatisfacción de los clientes relacionada con el producto eran : Leche aguada, Filtración, Acidez, mal olor y sabor. Para lo cual se utilizo un diagrama de causa – efecto para poder identificar las posibles causas de insatisfacción de los clientes (FIGURA 3).

FIGURA 3. DIAGRAMA CAUSA - EFECTO



8.1.1 Análisis Del Diagrama Causa – Efecto

Teniendo ya identificadas las principales causas de insatisfacción del los clientes se determinaron cuales de las mismas eran controlables y cuales no controlables; y como se pueden controlar. Los resultados se observan a continuación:

➤ LECHE AGUADA

Causas Incontrolables:

- Condiciones Climáticas
- Alimento del Ganado

Estas causas son incontrolables y cada una repercute en el resultado de la otra, ya que inconvenientes de calidad, como el de la leche aguada, son consecuencia de la calidad de la Materia Prima, que se ve afectada por el intenso verano que se ve reflejado con alimentación de los animales.

Causas Controlables:

- Rehidratación.

Esta causa se puede controlar ya que es una forma de estandarizar la leche cruda bajo parámetros y política internas establecidas por la organización. Estos parámetros se deben establecer de manera que no afecten la calidad del producto.

- Compra de leche en acopios donde la leche es baja en sólidos.

Para poder controlar esta causa se deben tener identificados los posibles proveedores de leche cruda y clasificarlos teniendo en cuenta la zona de donde provengan, para poder determinar si la cantidad de sólidos que contiene la leche es alta o baja y así poder establecer como influye este aspecto en la calidad del producto final.

- Adulteramiento de la leche por parte del proveedor.

Para controlar esta causa se deben realizar visitas periódicas personalizadas a cada una de las fincas y hatos que proveen leche cruda, para poder identificar las condiciones en las cuales la procesan y realizan la manipulación de la misma. Además en estas visitas se deben realizar pruebas microbiológicas y físico químicas que nos puedan dar a conocer las características inherentes de la leche cruda y así poder hacer seguimiento controlado a estas características, en el momento que se recepciona la leche; realizando las pruebas correspondientes.

SUGERENCIA

Como acción a tomar para verificar que las causas anteriormente mencionadas están siendo controladas y para verificar la conformidad del producto, se deben realizar Paneles Sensoriales donde se compare la calidad de la leche antes de salir al mercado con la de los principales competidores.

➤ **ACIDEZ**

Causas Incontrolables

- Condiciones Climáticas Externas.

Esta causa es incontrolable ya que las condiciones climáticas externas de tierras calientes, como son las altas temperaturas afectan la conservación de la cadena de frío de los productos en los puntos de venta y por consiguiente la calidad del producto.

Causas Controlables

- Interrupción de la cadena de frío.

Para el control de esta causa intervienen tres factores que son : cuartos fríos, tiempos prolongados de exposición durante la distribución y la interrupción de la cadena de frío en los puntos de venta.

Para controlar la interrupción de la cadena de frío durante el cargue y durante el almacenamiento de los productos, se debe hacer un seguimiento de la temperatura a la que se encuentran los cuartos fríos, verificando que cumplan con los parámetros de temperatura adecuados para la conservación del producto. Así mismo el personal encargado de realizar el cargue debe procurar abrir la puerta de los cuartos fríos los menos posible, con el fin de mantener la temperatura necesaria.

- Contaminación post pasteurización.

La contaminación post pasteurización es consecuencia de los siguientes factores: maquina mal lavada, red de pasteurización mal higienizada, fugas de la maquina en cualquier punto de la red, mala manipulación de los operarios y temperatura de los procesos no adecuada.

Para hacer control a esta causa se debe instruir a todos los operarios en el manejo de la maquina – operario, para lo cual se estableció un instructivo para el manejo operario – maquina de pasteurización, el cual debe ser conocido por cada uno de los operarios y debe ser tenido en cuenta para la labor diaria, donde se describe de manera detallada el manejo que se le debe dar a la maquina pasteurizadora a fin de tener un control y obtener un producto con características acordes a las requeridas. Además se debe capacitar a los operarios sobre la importancia de la calidad en los productos, para que tomen conciencia y se comprometan con la misma.

- Calidad de la materia prima.

Para controlar esta causa se deben realizar pruebas microbiológicas y físico químicas antes del acopio y antes de la recepción de la leche cruda en la planta de producción para verificar, que la leche cumple con las características inherentes de la misma y así poder liberarla.

➤ **FILTRACIÓN**

Causas Incontrolables

- Tratamiento mecánico y de manipulación que se le da a las bolsas afuera de la Organización.

Esta causa es incontrolable debido a que depende del transporte que se utiliza para este insumo y de las condiciones del mismo, las cuales son externas a la Organización y no se pueden controlar.

Causas Controlables

- Calidad del plástico.

Para controlar esta causa se deben tener bien definidas las especificaciones del producto a comprar, para dárselas a conocer al proveedor y así éste pueda cumplir con las mismas; además una vez el proveedor suministra el producto se debe realizar una inspección en el momento de recibirlo y validar las características del producto.

- Tratamiento mecánico que se le da a las bolsas dentro de la Organización.

Esta causa se puede controlar dándole las instrucciones adecuadas al personal para la manipulación de los insumos; especificando las condiciones de trato y los movimientos a los cuales se pueden someter estos insumos.

- Almacenamiento del plástico.

Contar con las instalaciones adecuadas para el almacenamiento, que cuente con buena iluminación y ventilación y que estén adecuadas en cuanto a estibas y estantes que ayuden a organizar los insumos de una manera mas ordenada , lo cual evita que se deteriore y permite su fácil identificación y la protección del mismo.

- Desajuste de la maquina.

Se puede controlar esta causa cumpliendo con el programa de mantenimiento que se ha establecido y tomando las acciones necesarias que se deriven del mismo.

- Falta de supervisión de los operarios.

Para tener control sobre esta causa se debe cumplir con el plan de inspección y ensayo para los procesos de realización en el cual se describen cada una de las pruebas de inspección que se deben realizar en cada etapa del proceso por parte de cada operario, el cual debe tener en cuenta los parámetros a controlar y los criterios de aceptación.

➤ MAL OLOR Y MAL SABOR

Causas Controlables

- Condiciones de Distribución.

Se deben tener definidas y especificadas las condiciones de distribución por parte de los contratistas, donde se establezca que el producto sólo debe ser distribuido con productos que no afecten la calidad del mismo y evitar la combinación con productos cárnicos u otros que puedan contaminar el producto (leche). Además se debe controlar las condiciones de los vehículos distribuidores en le momento de cargar los productos y en el momento de las devoluciones del mismo.

- Calidad de Materia prima.

Para controlar esta causa se deben realizar pruebas organolépticas antes del acopio y antes de la recepción de la leche cruda, en la planta de producción para verificar que la leche cumple con las características inherentes de la misma y poder liberarla.

- Condiciones del producto en el punto de venta.

Se deben establecer las condiciones de exposición de los productos en los puntos de venta y dárselas a conocer a los tenderos a fin de que conozcan las características del producto y las condiciones adecuadas del mismo.

- Lavado de los equipos.

Se debe controlar esta causa teniendo en cuenta los procedimientos que se documentaron para el trabajo de los operario - maquina, en los cuales se describe la manera adecuada de manipular de los equipos y de mantenerlos en las condiciones óptimas para su uso.

8.2. ANÁLISIS DE CLIENTES PERDIDOS

Para el análisis de clientes perdidos se tuvo en cuenta el procedimiento de clientes perdidos, el cual fue documentado como parte del proceso de comunicación con el clientes identificado en el mapa de procesos; además la información se registro en los formatos establecidos para el procedimientos los cuales son relacionados en el Listado Maestro de Registros (ANEXO 4).

A continuación se presenta el resumen del análisis de clientes perdidos:

- El presente análisis hace referencia a los clientes perdidos durante el mes de ENERO (del 1 al 31).
- En total se entregaron 99 cartas de clientes perdidos al coordinador de autoventa la primera semana del mes de febrero.
- La recolección de las cartas se llevo a cabo a través de los 5 asesores comerciales de autoventa en la primera y segunda semana del mes de febrero como estaba previsto de acuerdo al memorando No 5 de mercadeo respecto al nuevo procedimiento de cartas de clientes perdidos.
- La relación de cartas entregadas diariamente a la coordinación de mercadeo se diligenció en el formato correspondiente, pasando la copia a la gerencia general. Este formato esta establecido de acuerdo a los procesos levantados para el S.G.C.
- En el presente análisis se da a conocer la información detallada de cada zona para efectos de aplicar estrategias sectorizadas cada mes de acuerdo a los resultados de la encuesta.
- La recuperación de clientes del mes de enero se incremento al 18% respecto al mes de Diciembre aumentando 11 puntos. Así mismo se incrementó el número

de negocios cerrados del 10 al 16%

- El motivo principal de retiro de los clientes en el mes de enero fue nuevamente la exclusividad de freskaleche con un 39% seguida por la baja rotación del producto con un 32%.
- En todas las zonas se percibe la exclusividad con freskaleche, a diferencia de la baja rotación que donde más se visualiza es en la ZONA 4 con un 63% de clientes perdidos por este motivo de las personas que respondieron la encuesta.
- El factor de mal servicio fue del 0%, y de nunca volvieron fue del 6%, lo que significa que el indicador que se toma en la organización como mal servicio bajo al 6%, 2 puntos menos respecto al mes anterior.
- El telemarketing fue positivo un 56%, el otro porcentaje se distribuye entre negocios cerrados y cartas que no se pudieron verificar por motivos de no contestar y no viven ahí las personas entre otros.
- Se realizaron las respectivas correcciones en la base de datos.
- Para iniciar nuevamente el procedimiento de clientes perdidos se espera estar imprimiendo cartas de clientes perdidos de febrero en la cuarta semana del mes.

En las siguientes páginas se resume la tabulación de la información recopilada de clientes perdidos:

**TABLA 8. CLASIFICACIÓN DE CARTAS CLIENTES PERDIDOS
1 AL 31 DE ENERO DE 2004**

ZONA	TC	CR	NC	EC	ND	NE	CRP	otras
Z1	17	1	5	1	0	0	0	10
Z2	18	3	2	2	0	0	1	10
Z3	12	2	2	0	0	0	0	8
Z4	26	6	4	1	0	0	0	15
Z5	26	6	3	1	0	2	0	14
Total	99	18	16	5	0	2	1	57
%	100%	18%	16%	5%	0%	2%	1%	58%

CONVERSIONES

TC: TOTAL CARTAS

CR: CLIENTE RECUPERADO

NC: NEGOCIO CERRADO / SE TRASLADO / NO EXISTE / SE CAMBIO

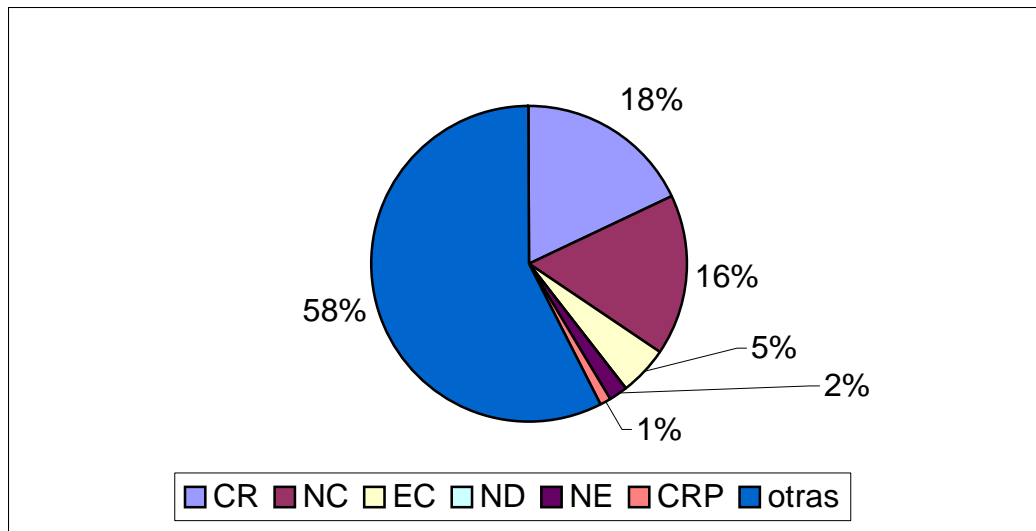
EC: ESTÁ COMPRANDO

ND: NO ESTA DILIGENCIADO

CRP: CLIENTE REPETIDO

C: CARTAS

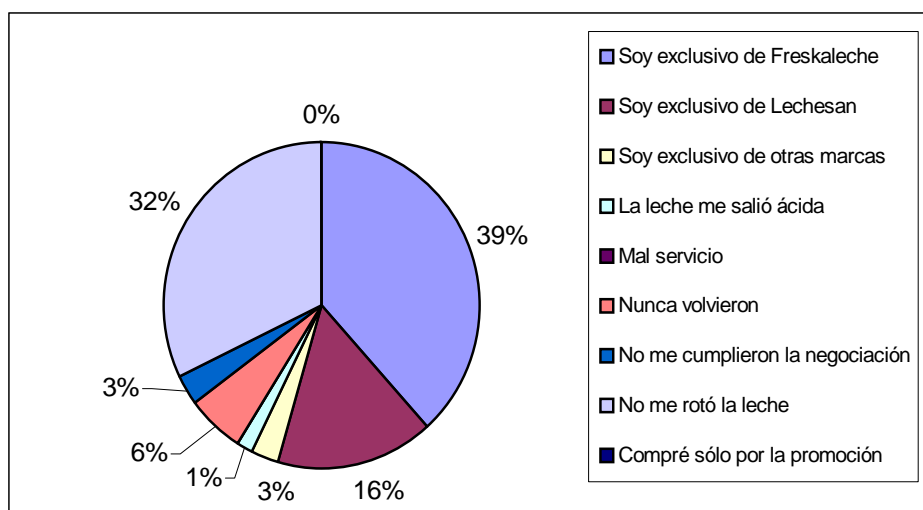
FIGURA 4. DIAGRAMA CLASIFICACIÓN DE CARTAS CLIENTES PERDIDOS



**TABLA 9. TABULACIÓN ENCUESTA CLIENTES PERDIDOS
1 AL 31 DE ENERO DE 2004**

RESPUESTAS	TOTAL	%
Soy exclusivo de Freskaleche	26	39%
Soy exclusivo de Lechesan	11	16%
Soy exclusivo de otras marcas	2	3%
La leche me salió ácida	1	1%
Mal servicio	0	0%
Nunca volvieron	4	6%
No me cumplieron la negociación	2	3%
No me rotó la leche	22	32%
Compré sólo por la promoción	0	0%
Total respuestas	68	100%

FIGURA 5. MOTIVOS DE RETIRO DE CLIENTES



**TABLA 10. OTROS MOTIVOS POR LOS CUALES SE
RETIRARON LOS CLIENTES**

OTRAS RESPUESTAS	TOTAL
No me fiaron para el fin de semana	1
Que mejoren el horario de llegada	1
Esta contenta con el servicio	1
No me traen a la hora que abro	1
No tengo ningún problema con Rikalac	1
Vendo cremyleche	1
piden freskaleche	1
compran leche freskaleche	1
Compro colanta	1
tuve inconvenientes con el contratista	1
compro delileche	1
muchos cambios	1
Total	12

**TABLA 11. TABULACIÓN ENCUESTA CLIENTES PERDIDOS POR
CADA ZONA DE DISTRIBUCIÓN
1 AL 31 DE ENERO DE 2004**

RESPUESTAS	ZONAS					TOTAL
	Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	
Soy exclusivo de Freskaleche	4	4	7	6	5	26
Soy exclusivo de Lechesan	3	1	3	1	3	11
Soy exclusivo de otras marcas	0	0	0	0	2	2
La leche me salió ácida	0	1	0	0	0	1
Mal servicio	0	0	0	0	0	0
Nunca volvieron	1	2	0	1	0	4
No me cumplieron la negociación	1	0	1	0	0	2
No me rotó la leche	2	3	1	14	2	22
Compré sólo por la promoción	0	0	0	0	0	0
Total respuestas	11	11	12	22	12	68

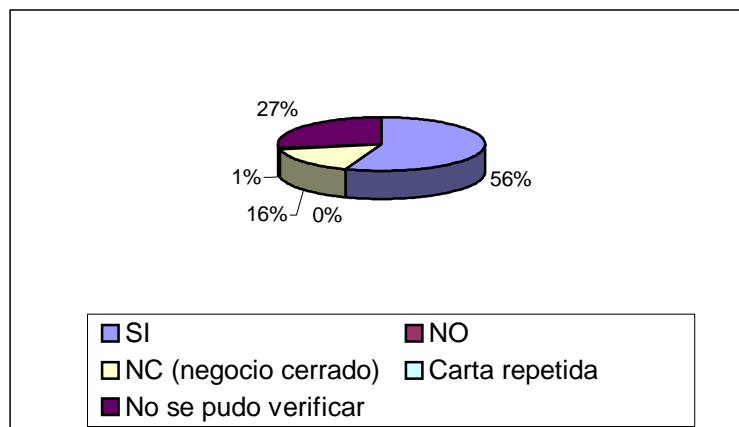
**TABLA 12. TELEMERCADERO CLIENTES PERDIDOS
1 AL 31 DE ENERO DE 2004**

Total encuestas: 99

1. ¿Recibió la carta tipo encuesta que envió el gerente de nuestra empresa Rikalac?

Respuestas	Total	%
SI	55	56%
NO	0	0%
NC (negocio cerrado)	16	16%
Carta repetida	1	1%
No se pudo verificar	27	27%
Total	99	100%

FIGURA 6. VERIFICACIÓN DE RECEPCIÓN DE CARTAS



Motivos por los que no se pudo verificar telefónicamente si el cliente recibió la carta:

No contestan	8
No se encontraba el dueño	5
No vive ahí	6
No está instalado	1
Teléfono dañado	2
No tiene teléfono	5
Total	27

2. ¿opiniones acerca de la carta? (opiniones varias)

Opiniones	Número de Respuestas
Esa leche no Rota	10
Muchos cambios	3
Estábamos de vacaciones	3
Lechesan si me dio la carpa	2
Nunca la he vendido	1
Vendo cremyleche	1
Yo soy cliente de ustedes	1
Es muy aguada	2
Estamos muy contentos con ustedes	2
Vendo otras marcas	1
Aquí ya vendían freskaleche	2
En las dos tiendas del lado venden rikalac	1
Dejaba muy poquita y no volvieron	1
Muy grosera la contratista (Z1)	1
Tengo carpa de freskaleche	1
La devolvían mucho	1
Total	33

8.2.1. Estrategias para la Mejora. Como estrategia para incrementar el porcentaje de baja rotación en la zona 4 se sugiere:

1. Dar apoyo con los auxiliares de mercadeo, realizar degustaciones y hacer impulsos de leche en los barrios correspondientes a las tiendas de la zona 4 que respondieron en la carta baja rotación. Además se realizarán actividades promocionales con los cuadernos del año 2003
2. Realizar amarres a la leche con las plastilinas que se compraron para la campaña escolar 2004 ya que la rotación de éstas ha sido muy bajo. Nota: De los amarres se encargará cada asesor y contratista.
3. Se le entregará al asesor el número de afiches que sugiera de “Por la compra de 1 lt de leche lleve una caja de plastilina”

Nota: Estas estrategias sólo se aplicaran en la zona donde se vio mayor perdida de clientes por la baja rotación.

Para la logística de las estrategias aprobadas se requiere de la activa participación del Coordinador de autoventa, el asesor de la zona y los contratistas de la misma.

Se sugiere poner en marcha las estrategias de acuerdo al cronograma de actividades para la zona 4, el cual se puede observar en la TABLA 13.

**TABLA 13. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LA ZONA 4
CLIENTES PERDIDOS DEL MES DE ENERO
FEBRERO 14 DEL 2004**

ACTIVIDAD	SEMANA 7							SEMANA 8							SEMANA 9						
	L16	M17	MI18	J19	V20	S21	D22	L23	M24	MI25	J26	V27	S28	D29	L1	M2	MO3	J4	V5	S6	D7
Aprobación de Estrategias																					
Socialización Interesados																					
Logística Material Publicitario																					
Planificación de Actividades																					
Apoyo auxiliares de Mercadeo																					
Resultados																					

NOTA: El cronograma se modifica a partir de la aprobación de las estrategias.

CONCLUSIONES

- La adopción del Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001:2000 fue una decisión acertada por parte de RIKALAC S.A., pues gracias a este modelo se establecen los mecanismos para asegurar la calidad de sus productos, evaluar su desempeño y mejorar continuamente sus procesos, contribuyendo al logro de sus objetivos organizacionales, al incremento de la satisfacción de sus clientes y al desarrollo de ventajas competitivas que le permitan acceder y posicionarse en los mercados nacionales.
- Lograr el compromiso total de la Alta Directiva no sólo es un requisito de la Norma ISO 9000, es una gran parte de la clave del éxito tanto en la configuración como en la implementación del sistema. Durante este trabajo se logró alcanzar el compromiso total de la Gerencia de la calidad no sólo como un certificado sino como una herramienta hacia el mejoramiento continuo. Este compromiso se reflejó especialmente en su participación permanente y colaboración incondicional.
- Gracias al análisis de la situación actual de la Organización, efectuado a partir de un diagnóstico del mismo -en relación con elementos específicos de la norma- se detectaron los problemas más recurrentes y se identificaron las principales necesidades de mejoramiento con el fin de dar cumplimiento a los requisitos del Sistema de Gestión de la Calidad.
- La herramienta de la caracterización del proceso permitió una mayor comprensión tanto del flujo del producto a través de las diferentes etapas de fabricación y comercialización, como de los diversos factores que intervienen en las mismas.
- La capacitación sobre la Norma ISO 9000 es fundamental en un proceso de Implementación de un S.G.C. En este sentido en RIKALAC S.A., se capacito al

personal que estaba directamente relacionado con la calidad del producto logrando difundir el conocimiento, la comprensión y aplicación de los criterios y elementos a tener en cuenta en el desarrollo del sistema de gestión de calidad e infundir la adopción de la calidad como un hábito personal, un elemento de competitividad y una filosofía empresarial.

- En la etapa de establecimiento e implementación del S.G.C., es importante sensibilizar al personal para lograr su participación y compromiso. En la empresa, el trabajo realizado permitió que los trabajadores se identificaran con el S.G.C., y participaran activamente de su configuración, comprometiéndose totalmente con la vivencia de la cultura de calidad.
- El trabajo realizado en la empresa RIKALAC S.A., permitió configurar todos los documentos requeridos para dar cumplimiento a la Norma ISO 9001:2000, por lo tanto puede considerarse que se dio cumplimiento al objetivo principal de este trabajo.
- Los documentos elaborados, además de establecer los métodos de operación de la compañía, permitirán evidenciar la planificación de dicho sistema en el momento en que se efectúen las auditorías correspondientes.
- Las acciones de mejoramiento que se centraron en dos aspectos importantes a consideración de la Organización, los cuales son el análisis de las quejas y reclamos por calidad del producto y al análisis de clientes perdidos, fueron un gran paso hacia la adopción del Sistema de Gestión de la Calidad, debido a que se desarrollaron con miras al cumplimiento de los requisitos del mismo.
- La práctica empresarial realizada incentivó una atmósfera de compromiso y sentido de pertenencia muy favorable entre los miembros de la empresa, al promover el trabajo en equipo y la integración de los diferentes niveles organizacionales, incentivando un clima laboral agradable.

- Gracias a la realización de esta práctica empresarial se logró adquirir una experiencia muy valiosa al participar activamente de la vida laboral de la organización y se obtuvo la satisfacción de haber contribuido, por lo menos en parte, a mejorar el desempeño de la misma.

RECOMENDACIONES

- Aún cuando la estrategia de adoptar un Sistema de Gestión de la Calidad fue impulsada por la misma Gerencia, la cual ha apoyado y aprobado decididamente el proceso de mejoramiento realizado hasta el momento, mediante la provisión de recursos y espacios para la ejecución de las tareas asignadas, se requiere un mayor compromiso de su parte para llevar a cabo la fase de implementación de manera efectiva, pues sólo así se dará conformidad al mismo con respecto a los requisitos de la norma ISO 9001:2000.
- Así mismo, es necesario que tanto el Gerente como su Representante, asuman el liderazgo en todo el proceso de desarrollo del Sistema de Gestión de la Calidad, para de esta forma motivar aún más la participación de todo el personal involucrado e incentivar el logro de las metas propuestas.
- Durante la implementación, seguimiento y mejora del sistema, la empresa deberá continuar con una capacitación permanente en los fundamentos de la norma ISO 9000 y en la formación de sus trabajadores para cumplir con el perfil requerido en los diferentes cargos.
- Para que el S.G.C. Resulte realmente eficaz y se evidencie una mejora continua, es necesario continuar con los procesos de sensibilización de todo el personal, es necesario una participación activa y compromiso total de todos los integrantes de la empresa.
- La etapa de implementación del sistema no debe descuidar ninguno de los aspectos considerados en la configuración, como el compromiso de la Alta Dirección y la participación de todo el personal; debe continuarse permanente mente con un enfoque hacia la mejora continua y ver en el sistema una herramienta para lograr la excelencia de la empresa, más allá del certificado internacional.

- Se aconseja realizar un seguimiento permanente a los procesos implementados o mejorados, para verificar que éstos se efectúen correctamente o, en caso contrario, para analizar cuáles son sus fallas, de tal forma que se puedan realizar los ajustes necesarios y así garantizar el mejoramiento continuo de los mismos.

BIBLIOGRAFÍA

BESTERFIELD, Dale. Control de Calidad. México: Prentice Hall, 1995. 508 p.

DOMINGUEZ MACHUCA, José Antonio. Dirección de operaciones: Aspectos tácticos y operativos en la producción y los servicios. Madrid: McGraw-Hill, 1995. 503 p.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Sistema de Gestión de Calidad. Fundamentos y Vocabulario. Bogotá: ICONTEC, 2001. 34p.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Sistema de Gestión de Calidad. Requisitos. Bogotá: ICONTEC, 2001. 28 p.

JURAN, J.M., GRAYNA, Frank M. Manual de Control de Calidad. Cuarta edición. Volúmenes I y II. 1993.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Sistema de Gestión de Calidad. Guía para las pequeñas empresas. Bogotá: ICONTEC, 2000. 169 p.

MORALES, Juan. Salarios: Estrategia y sistema salarial o de compensaciones. Colombia: McGraw-Hill, 199. 420 p.

MEMORIAS SIMPOSIO DE CONTROL ESTADISTICO DE CALIDAD. Medellín: Universidad Nacional de Colombia, 1999.

<http://www.icontec.org.co>

<http://www.emprendedor.com>

ANEXOS

ANEXO A

MANUAL DE CALIDAD



MANUAL DE CALIDAD

ISO 9000 : 2000



RIKALAC S.A.

PROCESO CONTROL DOCUMENTAL

Sección:
APLICA A TODAS

Código:
DOC-MN-001

Fecha de Emisión:
NOVIEMBRE 10 DE 2003

Versión:
01

Página:
1 DE 65

MANUAL DE CALIDAD

TABLA DE CONTENIDO

	Pag
1. OBJETO	3
2. ALCANCE	4
3. EXCLUSIONES	5
4. DEFINICIONES	6
5. RESEÑA HISTÓRICA	10
6. PRINCIPIOS Y VALORES	12
7. MISIÓN	13
8. VISIÓN	14
9. POLÍTICA DE CALIDAD	15
10. OBJETIVOS DE CALIDAD	16
11. MAPA DE PROCESOS	17
12. CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS	19
12.1 Proceso de Comunicación con el Cliente	20
12.2 Proceso de Control de Gestión	21
12.3 Proceso de Mejoramiento	22
12.4 Proceso de Desarrollo de Personal	23
12.5 Proceso de Acopio	24
12.6 Proceso de Programación de la Producción	25
12.7 Proceso de Recepción de Leche Cruda	26
12.8 Proceso de Pasteurización	27
12.9 Proceso de Empaque de Leche Pasteurizada	28



RIKALAC S.A.

PROCESO CONTROL DOCUMENTAL

Sección:
APLICA A TODAS

Código:
DOC-MN-001

Fecha de Emisión:
NOVIEMBRE 10 DE 2003

Versión:
01

Página:
2 DE 65

MANUAL DE CALIDAD

	Pag
12.10 Proceso de Embalaje	29
12.11 Proceso de Mantenimiento y Calibración	30
12.12 Proceso de Control de Documental	31
12.13 Proceso de Logística de Despacho	32
12.14 Proceso de Suministro de Servicios de Distribución	33
12.15 Proceso de Control de Calidad	35
12.16 Proceso de Auditorias Internas	35
12.17 Proceso de Materiales e Insumos	36
13. PROCEDIMIENTOS DOCUMENTADOS EXIGIDOS POR LA NORMA	38
13.1 Procedimiento Control de Documentos	39
13.2 Procedimiento Control de Registros	47
13.3 Procedimiento Para el Manejo del Producto No Conforme	49
13.4 Procedimiento de Acciones Correctivas	53
13.5 Procedimiento de Acciones Preventivas	56
13.6 Procedimiento de Auditorias Internas	60



RIKALAC S.A.

PROCESO CONTROL DOCUMENTAL

Sección:
APLICA A TODAS

Código:
DOC-MN-001

Fecha de Emisión:
NOVIEMBRE 10 DE 2003

Versión:
01

Página:
3 DE 65

MANUAL DE CALIDAD

1. OBJETO

El presente Manual de Calidad tiene como objeto especificar y describir el Sistema de Gestión de Calidad de **RIKALAC S.A.** y dar a conocer las diferentes actividades relacionadas con la calidad.



RIKALAC S.A.

PROCESO CONTROL DOCUMENTAL

Sección:
APLICA A TODAS

Código:
DOC-MN-001

Fecha de Emisión:
NOVIEMBRE 10 DE 2003

Versión:
01

Página:
4 DE 65

MANUAL DE CALIDAD

2. ALCANCE

El Sistema de Gestión de Calidad de **RIKALAC S.A.** tiene como alcance la producción y comercialización de su producto líder (leche pasteurizada empacada en sus diferentes presentaciones) en su sede principal, ubicada en la ciudad de Bucaramanga.

	RIKALAC S.A.			
	PROCESO CONTROL DOCUMENTAL			
Sección: APLICA A TODAS	Código: DOC-MN-001	Fecha de Emisión: NOVIEMBRE 10 DE 2003	Versión: 01	Página: 5 DE 65
MANUAL DE CALIDAD				

3. EXCLUSIONES

Teniendo en cuenta las características propias de RIKALAC S.A., así como el alcance del Sistema de Gestión de Calidad establecido para la misma, se ha decidido excluir los siguientes numerales de la NTC-ISO 9001:2000

- **DISEÑO Y DESARROLLO (Numeral 7.3):** Se excluyó debido a que no es un requisito legal ni del cliente y la organización no realiza actividades de diseño y desarrollo.

- **PROPIEDAD DEL CLIENTE (Numeral 7.5.4):** Se excluyó ya que el cliente no suministra ningún bien que requiera ser utilizado o incorporado en el producto.



RIKALAC S.A.

PROCESO CONTROL DOCUMENTAL

Sección:
APLICA A TODAS

Código:
DOC-MN-001

Fecha de Emisión:
NOVIEMBRE 10 DE 2003

Versión:
01

Página:
6 DE 65

MANUAL DE CALIDAD

4. DEFINICIONES

➤ **Calidad**

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

➤ **Requisito**

Necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria.

➤ **Satisfacción del cliente**

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

➤ **Capacidad**

Aptitud de una organización, sistema o proceso para realizar un producto que cumple los requisitos para ese producto.

➤ **Sistema de Gestión**

Sistema para establecer la política y los objetivos para lograr dicha política.

➤ **Sistema de Gestión de la Calidad**

Sistema de gestión para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad.

➤ **Política de la Calidad**

Intenciones globales y orientación de una organización relativas a la calidad tal como se expresan formalmente por la alta dirección.

	RIKALAC S.A.			
	PROCESO CONTROL DOCUMENTAL			
Sección: APLICA A TODAS	Código: DOC-MN-001	Fecha de Emisión: NOVIEMBRE 10 DE 2003	Versión: 01	Página: 7 DE 65
MANUAL DE CALIDAD				

➤ **Alta Dirección**

Persona o grupo de personas que dirigen y controlan al más alto nivel de una Organización.

➤ **Objetivo de Calidad**

Algo ambicionado o pretendido, relacionado con la calidad.

➤ **Gestión de Calidad**

Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad.

➤ **Planificación de la Calidad**

Parte de la gestión de la calidad enfocada al establecimiento de los objetivos de la calidad y a la especificación de los procesos operativos necesarios y de los recursos relacionados para cumplir los objetivos de calidad.

➤ **Control de la calidad**

Parte de la gestión de calidad orientada al cumplimiento de los requisitos de la calidad.

➤ **Aseguramiento de la calidad**

Parte de la gestión de la calidad orientada a proporcionar confianza en que se cumplirán los requisitos de calidad.

➤ **Mejora de la calidad**

Parte de la gestión de calidad orientada a aumentar la capacidad de cumplir con los requisitos de la calidad.



RIKALAC S.A.

PROCESO CONTROL DOCUMENTAL

Sección:
APLICA A TODAS

Código:
DOC-MN-001

Fecha de Emisión:
NOVIEMBRE 10 DE 2003

Versión:
01

Página:
8 DE 65

MANUAL DE CALIDAD

➤ **Eficacia**

Extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.

➤ **Eficiencia**

Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.

➤ **Organización**

Conjunto de personas e instalaciones con una disposición de responsabilidades, autoridades y relaciones.

➤ **Cliente**

Organización o persona que recibe un producto.

➤ **Proveedor**

Organización o persona que proporciona un producto.

➤ **Proceso**

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

➤ **Producto**

Resultado de un proceso.

	RIKALAC S.A.			
	PROCESO CONTROL DOCUMENTAL			
Sección: APLICA A TODAS	Código: DOC.MN-001	Fecha de Emisión: NOVIEMBRE 10 DE 2003	Versión: 01	Página: 9 DE 65
MANUAL DE CALIDAD				

➤ **Trazabilidad**

Capacidad para seguir la historia, la aplicación o la localización de todo aquello que está bajo consideración.

➤ **Conformidad**

Cumplimiento de un requisito.

➤ **No conformidad**

Incumplimiento de un requisito.

➤ **Acción preventiva**

Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad potencial u otra situación potencialmente indeseable.

➤ **Acción correctiva**

Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad detectada u otra situación indeseable.

➤ **Liberación**

Autorización para proseguir con la siguiente etapa de un proceso.

➤ **Documento**

Información y su medio de soporte.



RIKALAC S.A.

PROCESO CONTROL DOCUMENTAL

Sección:
APLICA A TODAS

Código:
DOC.MN-001

Fecha de Emisión:
NOVIEMBRE 10 DE 2003

Versión:
01

Página:
10 DE 65

MANUAL DE CALIDAD

➤ **Evidencia objetiva**

Datos que respaldan la existencia o veracidad de algo.

➤ **Inspección**

Evaluación de la conformidad por medio de observación y dictamen, acompañada cuando sea apropiado por medición, ensayo y/o prueba o comparación con patrones.

➤ **Auditoria**

Proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias de la auditoria y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar la extensión en que se cumplen los criterios de auditoria.

➤ **Hallazgos de Auditoria**

Resultados de la evaluación de la evidencia de la auditoria recopilada frente a los criterios de auditoria.

➤ **Proceso de Medición**

Conjunto de operaciones que permiten determinar el valor de una magnitud.

➤ **Equipo de Medición**

Instrumento de medición, software, patrón de medición, material de referencia o equipos auxiliares o combinación de ellos necesarios para llevar a cabo un proceso de medición.

	RIKALAC S.A.			
	PROCESO CONTROL DOCUMENTAL			
Sección: APLICA A TODAS	Código: DOC.MN-001	Fecha de Emisión: NOVIEMBRE 10 DE 2003	Versión: 01	Página: 11 DE 65
MANUAL DE CALIDAD				

5. RESEÑA HISTÓRICA

RIKALAC S.A. nace el 1 de noviembre de 1996, como resultado de la alianza estratégica celebrada entre Quesander Ltda., empresa de una trayectoria de más de 25 años, dedicada a la producción de quesos y su comercialización, y la lechería LA CREMOSITA, compañía con más de 10 años de experiencia en el ramo de la recolección directa de leches en los hatos de Santander y el Sur del Cesar, la cual atendía el mercado localizado en Bucaramanga y su área metropolitana a través de su canal de distribución puerta a puerta.

Es así como el 26 de mayo de 1997, RIKALAC S.A. es conformada legalmente como sociedad anónima, contando con equipos de última tecnología en pasteurización y homogenización, descremación, vapor y enfriamiento, y almacenamiento con capacidad de 500 litros/hora, e inicia sus actividades productivas en las instalaciones físicas en las cuales funcionaba Quesander Ltda., las cuales fueron adecuadas para tal propósito, con tal éxito que a finales de diciembre de 1997 alcanzó un volumen de ventas de 6.600 litros diarios.

Durante los siguientes años, RIKALAC S.A. fue obteniendo mayor posicionamiento y crecimiento en el mercado local, el cual demandaba una producción de 17.000 litros diarios en 1999. Debido a esto, la empresa decidió abrir una nueva agencia en la ciudad de Cúcuta, la cual fue constituida el 14 de abril de 1999, permitiendo así penetrar el mercado Norte Santandereano y aumentar el volumen de ventas a 30.000 litros diarios. Un año y cuatro meses más tarde, el 1 de octubre de 2000, se crea la Agencia San Gil.

	RIKALAC S.A.			
	PROCESO CONTROL DOCUMENTAL			
Sección: APLICA A TODAS	Código: DOC-MN-001	Fecha de Emisión: NOVIEMBRE 10 DE 2003	Versión: 01	Página: 12 DE 65
MANUAL DE CALIDAD				

Con el fin de proyectar a la compañía como una de las mejores en su industria, RIKALAC S.A. hace el lanzamiento de su nueva marca CREMYLECHE el 21 de abril de 2001, fijándose como meta a diciembre de ese año alcanzar un promedio de ventas de 4.000 litros diarios en Bucaramanga y 1.500 en la ciudad de Cúcuta.

Continuando con su objetivo de penetrar nuevos mercados, el 1 de septiembre de 2001 RIKALAC S.A. abre una nueva agencia en Barrancabermeja y el 24 de junio de 2002 es catalogada como la decimonovena empresa más importante del país, según la edición No.159 de la Revista Dinero, con ventas de 15.000 millones de pesos, lo que la ubica como la segunda empresa pasteurizadora del oriente colombiano, después de Freskaleche.

Exactamente cinco años después de su fundación, es decir, el 26 de mayo de 2002, se realiza la instalación de la segunda planta de producción, con capacidad de 12.000 litros/hora.

El 1 de febrero de 2002, se consolida la alianza estratégica entre RIKALAC S.A. y Coolechera, con el fin de realizar la distribución de los productos de dicha empresa en todo el oriente colombiano, dando origen así a la séptima agencia, con el objetivo primordial de consolidar diez rutas nuevas en Bucaramanga y consolidar el canal de distribución de la compañía.



RIKALAC S.A.

PROCESO CONTROL DOCUMENTAL

Sección:
APLICA A TODAS

Código:
DOC-MN-001

Fecha de Emisión:
NOVIEMBRE 10 DE 2003

Versión:
01

Página:
13 DE 65

MANUAL DE CALIDAD

6. PRINCIPIOS Y VALORES

R

espetamos y atendemos eficazmente a nuestros clientes

I

nvestigamos el mercado e innovamos permanentemente

K

ilometramos para lograr resultados rápidos y efectivos

A

limentamos con amor, asegurando calidad y bienestar

L

ogramos lo que nos proponemos, cumplimos lo que prometemos

A

oyamos en nuestra gente la honestidad como valor fundamental

C

onocemos lo que hacemos y trabajamos con responsabilidad



RIKALAC S.A.

PROCESO CONTROL DOCUMENTAL

Sección:
APLICA A TODAS

Código:
DOC-MN-001

Fecha de Emisión:
NOVIEMBRE 10 DE 2003

Versión:
01

Página:
14 DE 65

MANUAL DE CALIDAD

7. MISIÓN

Somos una organización dedicada a la producción, distribución y comercialización de productos alimenticios en el oriente colombiano, comprometidos con el progreso, el desarrollo sostenible y la integridad de un equipo de trabajo que tiene el propósito de asegurar cada uno de los procesos definidos en nuestro Sistema de Gestión de Calidad, mediante la investigación y la innovación permanente, que nos permite alimentar con amor a nuestros clientes, cumpliendo las expectativas y necesidades de los mismos, **“RAZÓN DE SER DE NUESTRA EMPRESA”**.



RIKALAC S.A.

PROCESO CONTROL DOCUMENTAL

Sección:
APLICA A TODAS

Código:
DOC-MN-001

Fecha de Emisión:
NOVIEMBRE 10 DE 2003

Versión:
01

Página:
15 DE 65

MANUAL DE CALIDAD

8. VISIÓN

Consolidarnos en el año 2006, como una de las organizaciones empresariales del sector alimenticio con mayor crecimiento sostenido y reconocida por la calidad asegurada de sus productos y servicios.



RIKALAC S.A.

PROCESO CONTROL DOCUMENTAL

Sección:
APLICA A TODAS

Código:
DOC-MN-001

Fecha de Emisión:
NOVIEMBRE 10 DE 2003

Versión:
01

Página:
16 DE 65

MANUAL DE CALIDAD

9. POLÍTICA DE CALIDAD

En **RIKALAC S.A.**, estamos orientados a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes a través de la entrega de productos conformes a los requisitos y mediante el desarrollo de nuevos productos que nos permitan la permanencia e incorporación en nuevos mercados, apoyados con la adecuación e implementación de un Sistema de Gestión de Calidad, que nos conduzca a afianzar la nueva imagen institucional y que fomente el mejoramiento continuo con un equipo de trabajo integrado, competente y comprometido.



RIKALAC S.A.

PROCESO CONTROL DOCUMENTAL

Sección:
APLICA A TODAS

Código:
DOC-MN-001

Fecha de Emisión:
NOVIEMBRE 10 DE 2003

Versión:
01

Página:
17 DE 65

MANUAL DE CALIDAD

10. OBJETIVOS DE CALIDAD

1. Identificar, comprender y analizar las necesidades actuales y futuras de los clientes, esforzándose en exceder las expectativas de los mismos.
2. Mejorar el índice de satisfacción de nuestros clientes respondiendo oportunamente a sus quejas y reclamos.
3. Garantizar las cantidades de productos requeridas por los clientes y entregarlas en los tiempos establecidos.
4. Desarrollar nuevas alternativas de productos lácteos que satisfagan al cliente con estándares de calidad establecidos.
5. Incrementar el porcentaje de participación en el mercado con respecto al 2003.
6. Disminuir los reprocesos y desperdicios que se generen en la producción diaria de leche pasteurizada.
7. Mejorar el desempeño de los proveedores de acuerdo a los parámetros o criterios de calidad establecidos por la organización.
8. Establecer y cumplir un programa de capacitación integral que se complemente con la evaluación del desempeño laboral de la organización.
9. Asegurar la disponibilidad de recursos e información necesaria para apoyar la adecuación y seguimiento del Sistema de Gestión de Calidad.



RIKALAC S.A.

PROCESO CONTROL DOCUMENTAL

Sección:
APLICA A TODAS

Código:
DOC-MN-001

Fecha de Emisión:
NOVIEMBRE 10 DE 2003

Versión:
01

Página:
18 DE 65

MANUAL DE CALIDAD

11. MAPA DE PROCESOS

- 1. PROCESOS DE DIRECCIÓN:** Son aquellos que tienen como objetivo definir el rumbo de la organización, asegurando así el buen funcionamiento de todas y cada una de las actividades que se llevan a cabo al interior de la misma. En esta clasificación se han identificado los siguientes procesos: Comunicación con el Cliente, Control de Gestión, Mejoramiento y Desarrollo de Personal.
- 2. PROCESOS DE REALIZACIÓN:** Son aquellos que guardan relación directa con la fabricación del producto y que tienen una secuencia lógica de ejecución. Entre estos se encuentran los siguientes procesos: Acopio, Programación de la Producción, Recepción de Leche Cruda, Pasteurización, Empaque de Leche Pasteurizada y Embalaje.
- 3. PROCESOS DE SOPORTE:** Son aquellos que deben ser ejecutados con el fin de garantizar la correcta ejecución de otros. En este grupo se encuentran los siguientes procesos: Mantenimiento y Calibración, Control Documental, Logística de Despacho, Suministro Servicios de Distribución, Control de la Calidad, Auditoria Interna, Materiales e insumos.



RIKALAC S.A.

PROCESO CONTROL DOCUMENTAL

Sección:
APLICA A TODAS

Código:
DOC-MN-001

Fecha de Emisión:
NOVIEMBRE 10 DE 2003

Versión:
01

Página:
20 DE 65

MANUAL DE CALIDAD

12. CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS

- Objetivo
- Alcance
- Procesos proveedores
- Entradas
- Actividades
- Salidas
- Procesos clientes
- Responsable
- Parámetros de medición y seguimiento
- Documentos
- Procesos de soporte
- Recursos
- Requisitos a cumplir



RIKALAC S.A.

PROCESO CONTROL DOCUMENTAL

Sección: APLICA A TODAS

Código: DOC-MN-001

Fecha de Emisión: NOVIEMBRE 10 DE 2003

Versión: 01

Página: 21 DE 65

MANUAL DE CALIDAD

12.1 PROCESO DE COMUNICACIÓN CON EL CLIENTE

OBJETIVO: Establecer, determinar e implementar disposiciones eficaces para la comunicación con el cliente incluyendo sus quejas y reclamos.

ALCANCE: Aplica a todas aquellas actividades enfocadas a identificar, atender y satisfacer las necesidades de los clientes.

PROCESOS PROVEEDORES	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	PROCESOS CLIENTES
Control de Gestión	Políticas, objetivos, directrices y parámetros	<ul style="list-style-type: none"> Identificar las necesidades del cliente. Análisis de la composición del mercado. Generación de estrategias de Mercadeo y Publicidad. Realizar sondeos, encuestas, paneles sensoriales, focus group a nivel interno y externo. Comunicación efectiva con el cliente: atención al cliente interno y externo, recepción de quejas y reclamos y retroalimentación de las necesidades del cliente. Adaptar la Organización a la cultura del servicio. Recepción de pedidos de los clientes y preparación de la entrega. Entrega de pedidos a los clientes y retroalimentación de la percepción del cliente en cuanto al servicio prestado. 	Caracterización y conocimiento de los clientes, sus hábitos, costumbres, etc.	Comunicación con el cliente
Desarrollo de Personal	Personal competente		Cientes satisfechos	Comunicación con el cliente
Comunicación con el Cliente	Cientes Identificación de cambios en pedidos		Plan de Mercadeo y Ventas	Todos los Procesos
			Manual de Imagen Corporativa	Control de Gestión Control Documental Mejoramiento
			Registros Diligenciados	

RESPONSABLE	PARÁMETROS DE MEDICIÓN Y SEGUIMIENTO	DOCUMENTOS (INTERNOS Y EXTERNOS)
Gerente de Mercadeo y Ventas	Solución de quejas: <u>Quejas Solucionadas</u> X 100 Quejas Recibidas	<ul style="list-style-type: none"> Procedimiento de quejas y reclamos por calidad. Procedimiento de quejas y reclamo por servicio y pedidos. Registro de quejas y reclamos por calidad. Procedimientos de clientes perdidos. Procedimiento campaña de mercadeo. Procedimiento para la realización de sondeos de opinión.
PARTICIPANTES: Coordinador de Preventa, Autoventa, Autoservicios y P.A.P. Telemercadeo, Asesores Comerciales, Impulsadoras, Auxiliares de Mercadeo	<ul style="list-style-type: none"> Tiempo promedio de solución a quejas de los clientes Porcentaje de Pedidos Devueltos. Porcentaje de Necesidades atendidas de los clientes. 	
PROCESOS DE SOPORTE	RECURSOS	REQUISITOS A CUMPLIR
Control Documental, Logística de Despacho, Suministro de Servicios de Distribución, Auditoría Interna.	Recurso humano, Papelería, equipos de oficina	No Aplica



RIKALAC S.A.

PROCESO CONTROL DOCUMENTAL

Sección: APLICA A TODAS

Código: DOC-MN-001

Fecha de Emisión: NOVIEMBRE 10 DE 2003

Versión: 01

Página: 22 DE 65

MANUAL DE CALIDAD

12.2 PROCESO DE CONTROL DE GESTIÓN

OBJETIVO: Generar estrategias que conlleven a la consecución de los objetivos y las políticas trazadas por la organización.

ALCANCE: Comprende todas aquellas actividades realizadas para la generación e implementación de estrategias, que conlleven a mejorar continuamente.

PROCESOS PROVEEDORES	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	PROCESOS CLIENTES
<p>Todos los procesos</p> <p>Auditoria Interna</p> <p>Desarrollo de Personal</p> <p>Mejoramiento</p>	<p>Necesidades de mejoramiento continuo, registros diligenciados</p> <p>Resultados de auditorias</p> <p>Personal competente</p> <p>Informe para la Revisión</p>	<ul style="list-style-type: none"> Identificación de la necesidad o problema. Generación de alternativas de solución. Evaluación de la factibilidad de las alternativas, en términos económicos, técnicos, humanos, de mercadeo, etc. Implementación de la alternativa seleccionada. Seguimiento de la ejecución de la alternativa. Análisis de los resultados obtenidos. Retroalimentación y toma de decisiones. Revisión resultados de auditorias. Análisis de la retroalimentación del cliente. Identificar el estado de las acciones correctivas y preventivas. Detectar cambios que podrían afectar al S.G.C. Establecer recomendaciones para la mejora. 	<p>Plan de Mejoramiento Continuo</p> <p>Políticas, objetivos, directrices y parámetros</p>	<p>Todos los procesos</p>

RESPONSABLE	PARÁMETROS DE MEDICIÓN Y SEGUIMIENTO	DOCUMENTOS (INTERNOS Y EXTERNOS)
<p>Gerente General</p> <p>PARTICIPANTES:</p> <p>Todos los Gerentes</p>	<ul style="list-style-type: none"> Efectividad de las estrategias: <u>Costos ejecutados</u> X 100 Costos Presupuestados <u>Tiempo de Ejecución</u> X 100 Tiempo Presupuestado Cumplimiento del Plan de Mejoramiento: <u>Objetivos Cumplidos</u> X 100 Objetivos Trazados 	<ul style="list-style-type: none"> Procedimiento Revisión Por la Dirección GES-PR-001. Revisión de la Gerencia al S.G.C. GES-FT-017. Evaluación del S.G.C. MEJ-FT-002. Reporte de Desempeño de los Procesos MEJ-FT-004. Plan de Mejora MEJ-FT-005. Manual de Políticas Informes de Resultados Informes de Gestión Mensual por Departamentos
PROCESOS DE SOPORTE	RECURSOS	REQUISITOS A CUMPLIR
<p>Auditoria Interna, Mejoramiento</p>	<p>Recurso humano, papelería, equipos de oficina, otros definidos por el Plan de Mejoramiento Continuo.</p>	<p>No Aplica</p>



RIKALAC S.A.

PROCESO CONTROL DOCUMENTAL

Sección: APLICA A TODAS

Código: DOC-MN-

Fecha de Emisión: NOVIEMBRE 10 DE

Versión: 01

Página: 23 DE

MANUAL DE CALIDAD

12.3 PROCESO DE MEJORAMIENTO

OBJETIVO: Aumentar la capacidad para cumplir los requisitos de los clientes y de otras partes interesadas.

ALCANCE: Aplica a todos los procesos del Sistema de Gestión de Calidad.

PROCESOS PROVEEDORES	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	PROCESOS CLIENTES
Control de Gestión Todos los procesos Auditoria Interna Desarrollo de Personal	Políticas, objetivos, directrices y parámetros Necesidades de mejoramiento continuo, registros diligenciados Resultados de auditorias Personal competente	<ul style="list-style-type: none"> Evaluación (revisión, auditorias y auto evaluación) de la situación existente para identificar puntos de mejora. Análisis de las No conformidades que se presenten. Establecimiento de acciones correctivas o preventivas para las no conformidades detectadas. Establecimiento de objetivos para la mejora. Búsqueda de soluciones para lograr los objetivos. Evaluación de dichas soluciones y su selección. Implementación de las soluciones. Retroalimentación de los resultados implementados. Formalización de los cambios. 	Plan de Mejoramiento Continuo Políticas, objetivos, directrices y parámetros	Todos los procesos

RESPONSABLE	PARÁMETROS DE MEDICIÓN Y SEGUIMIENTO	DOCUMENTOS (INTERNOS Y EXTERNOS)
Representante del Sistema de Gestión De Calidad PARTICIPANTES: Todos los Gerentes Y directores de Área.	<ul style="list-style-type: none"> Cumplimiento Plan de mejora : <u>Objetivos Cumplidos</u> x 100 Objetivos Trazados Indice de percepción de calidad del servicio (IPCS) : Media de las percepciones x 100 / Media de las Expectativas 	<ul style="list-style-type: none"> Solicitud Acciones Correctivas y Preventivas MEJ-FT-001. Registro del Producto No Conforme MEJ-FT-003. Evaluación del S.G.C. MEJ-FT-004. Reporte del Desempeño de los Procesos MEJ-FT-005. Plan de Mejora MEJ-FT-006 Revisión de la Gerencia al S.G.C. GES-FT-017 Expectativas de los clientes.
PROCESOS DE SOPORTE	RECURSOS	REQUISITOS A CUMPLIR
Control de Gestión, Auditoria Interna.	Recurso humano, Papelería, equipos de oficina	No Aplica



RIKALAC S.A.

PROCESO CONTROL DOCUMENTAL

Sección: APLICA A TODAS

Código: DOC-MN-001

Fecha de Emisión: NOVIEMBRE 10 DE 2003

Versión: 01

Página: 24 DE 65

MANUAL DE CALIDAD

12.4 PROCESO DE DESARROLLO DE PERSONAL

OBJETIVO: Garantizar que el personal seleccionado y contratado sea competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas.

ALCANCE: Aplica a todas las áreas que guarden relación con el Sistema de Gestión de la Calidad.

PROCESOS PROVEEDORES	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	PROCESOS CLIENTES
Todos los procesos	Necesidades de contratación y/o capacitación del personal	<ul style="list-style-type: none"> Identificación de necesidades de contratación de personal nuevo. Identificación del perfil y la competencia. Análisis de hojas de vida. Realización de la entrevista. Selección de la persona a contratar. Contratación. Inducción del personal nuevo. Entrenamiento en las actividades propias del cargo. Capacitación del personal. Evaluación del personal. Actualización de las hojas de vida. 	<p>Personal competente</p> <p>Registros diligenciados</p>	<p>Todos los procesos</p> <p>Desarrollo de Personal</p> <p>Control de Gestión</p> <p>Mejoramiento</p>
Control de Gestión	Políticas, objetivos, directrices y parámetros			

RESPONSABLE	PARÁMETROS DE MEDICIÓN Y SEGUIMIENTO	DOCUMENTOS (INTERNOS Y EXTERNOS)
<p>Director de Recurso Humano.</p> <p>PARTICIPANTES:</p> <p>Gerentes de Departamento Auxiliar de Nómina</p>	<ul style="list-style-type: none"> Idoneidad del personal: $\frac{\text{Personal Competente}}{\text{Total de Empleados}} \times 100$ Cumplimiento Programa Capacitación: $\frac{\text{Cantidad Cursos Realizados}}{\text{Cantidad Cursos Propuestos}} \times 100$ Cubrimiento Programa Capacitación: $\frac{\text{Cantidad Personas Entrenadas}}{\text{Total Personal}} \times 100$ Ejecución Presupuesto Capacitación: $\frac{\text{Dinero Invertido Capacitación}}{\text{Cantidad de Personas Entrenadas}} \times 100$ Actualización de hojas de vida (cada 6 meses). 	<ul style="list-style-type: none"> Procedimiento para Desarrollo de Personal DDP-PR-001. Formato de Capacitaciones Recibidas DDP-FT-001 Evaluación del Desempeño DDP-FT-002 Formato Actualización de Datos DDP-FT-003 Registro de Asistencia a Capacitación DP-FT-004 Formato Programa de Capacitación DDP-FT-005 Formulario de Evaluación a Capacitaciones DDP-FT-06 Ficha Técnica de Capacitaciones DDP-FC-001 Código Sustantivo del Trabajo Reglamento Interno de Trabajo

PROCESOS DE SOPORTE	RECURSOS	REQUISITOS A CUMPLIR
Auditoria Interna.	Recurso humano, Papelería, equipos de oficina, presupuesto	Código Sustantivo del Trabajo, leyes, decretos y resoluciones expedidas por el Ministerio de Trabajo, Reglamento Interno del Trabajo.



RIKALAC S.A.

PROCESO CONTROL DOCUMENTAL

Sección: APLICA A TODAS

Código: DOC-MN-001

Fecha de Emisión: NOVIEMBRE 10 DE 2003

Versión: 01

Página: 25 DE 65

MANUAL DE CALIDAD

12.5 PROCESO DE ACOPIO

OBJETIVO: Garantizar que la recepción de leche cruda cumpla con los requisitos de calidad exigidos por la ley y la organización.

ALCANCE: Aplica a las actividades comprendidas desde la llegada de la leche proveniente de las fincas, realización de pruebas organolépticas y fisicoquímicas, hasta el acopio de la leche en tanques de almacenamiento.

PROCESOS PROVEEDORES	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	PROCESOS CLIENTES
Control de Gestión Programación de la Producción Materiales e Insumos Acopio Mantenimiento y Calibración Control de Calidad Desarrollo de Personal	Estrategias de funcionamiento Información de programación diaria y especificaciones de materia prima Proveedores seleccionados y evaluados Llegada de Carro tanques Equipos de medición calibrados Manual de BPM Personal competente	<ul style="list-style-type: none"> Llegadas de Camiones Toma de muestras Liberación Descargue de Cantinas Cateo Prueba de Alcohol Registro de la información Almacenamiento en tanques 	Materia prima (leche cruda) que cumple con las especificaciones de calidad, referenciadas en el Decreto 2437. Registros diligenciados	Recepción de Leche Cruda Control de Gestión Mejoramiento

RESPONSABLE	PARÁMETROS DE MEDICIÓN Y SEGUIMIENTO	DOCUMENTOS (INTERNOS Y EXTERNOS)
Director de Centro de Acopio PARTICIPANTES: Extensionista Auxiliar Control de Calidad Auxiliar de Materia Prima Auxiliar de Servicios Generales	Densidad, Materia Grasa, Sólidos Totales, Sólidos No Grasos, Acidez, Presencia de Conservantes, Presencia de Adulterantes, Presencia de Neutralizantes, Refractometría, Reductasa, pH, Alcohol y Pruebas Organoléptica.	<ul style="list-style-type: none"> Procedimiento de Acopio ACO-PR-001. Registro Diario de Pruebas Físicoquímicas de Leche Cruda ACO-FT-001 Registro Diario de Acopio de Leche Cruda. ACO-FT-002 Registro de Visitas a Proveedores de Leche Cruda. ACO-FT-003 Registro de Parámetros de Composición a Rutas de Proveedores. ACO-FT-004 Informe de Visitas a Rutas. ACO-FT-005 Remisión Centro de Acopio. ACO-FT-006 Plan de Inspección y Ensayo. CAL-PI-001 Manual de Buenas Prácticas de Manufactura. CAL-MN-001

PROCESOS DE SOPORTE	RECURSOS	REQUISITOS A CUMPLIR
Control de Calidad, Materiales e Insumos, Mantenimiento y Calibración, Auditoría Interna	Laboratorio, reactivos e insumos, recurso humano, papelería	Decreto 2437



RIKALAC S.A.

PROCESO CONTROL DOCUMENTAL

Sección: APLICA A TODAS

Código: DOC-MC-

Fecha de Emisión: DICIEMBRE 10 DE

Versión: 01

Página: 26 DE

MANUAL DE CALIDAD

12.6 PROCESO PROGRAMACIÓN DE LA PRODUCCIÓN

OBJETIVO: Realizar la programación de la producción de leche diaria teniendo en cuenta la solicitud de pedidos de la agencias.

ALCANCE: Aplica a todas aquellas actividades que se llevan acabo desde que se hace la recepción de pedidos hasta que se programa la leche a pasteurizar.

PROCESOS PROVEEDORES	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	PROCESOS CLIENTES
Control de Gestión	Políticas, Directrices Organizacionales	<ul style="list-style-type: none"> Realizar la proyección de la producción basado en el historial de producción diaria. Programar el ingreso diario de leche cruda. Recepción de los pedidos de las Agencias. Realizar la estandarización de la materia prima. Realizar la Programación de leche diaria a producir. Legalizar la programación en el sistema contable. 	Programación de Producción de leche diaria	Pasteurización
Programación de la Producción	Histórico de Pedidos y Promedio de Producción Diaria		Registros Diligenciados	Control de Gestión Control Documental Mejoramiento
Embalaje	Solicitud de Pedidos			
Recepción de Leche Cruda	Ingreso diario de Leche Cruda			
Desarrollo de Personal	Personal Competente			
Mantenimiento y Calibración	Equipos en buen estado			

RESPONSABLE	PARÁMETROS DE MEDICIÓN Y SEGUIMIENTO	DOCUMENTOS (INTERNOS Y EXTERNOS)
Director de Planta PARTICIPANTES: Supervisor de Pasteurización y Empaque	<ul style="list-style-type: none"> Stock Mínimo de Materia Prima. Estandarización de materia prima. Parámetros de devoluciones de agenda. 	<ul style="list-style-type: none"> Procedimiento Programación de la Producción PDP-PR-001. Historial de Producción. Planilla de Producción de Leche Pasteurizada PAS-FT-002. Orden de Producción PDP-FT-002. Informe de Verificación por Lotes PDP-FT-003. Identificación de Lotes PDP-FT-004.
PROCESOS DE SOPORTE	RECURSOS	REQUISITOS A CUMPLIR
Auditorias Internas, Materiales e Insumos,	Recurso humano, papelería,	No Aplica



RIKALAC S.A.

PROCESO CONTROL DOCUMENTAL

Sección: APLICA A TODAS

Código: DOC-MN-

Fecha de Emisión: NOVIEMBRE 10 DE

Versión: 01

Página: 27 DE

MANUAL DE CALIDAD

12.7 PROCESO DE RECEPCIÓN DE LECHE CRUDA

OBJETIVO: Garantizar la recepción de leche cruda que cumpla con los requisitos de calidad exigidos por la organización.

ALCANCE: Aplica a las actividades comprendidas desde la llegada de la leche a la Planta de Producción, realización de pruebas de plataforma y pruebas fisicoquímicas, hasta el acopio de la leche en tanques de almacenamiento.

PROCESOS PROVEEDORES	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	PROCESOS CLIENTES
Control de Gestión Programación de la Producción Materiales e Insumos Acopio Mantenimiento y Calibración Control de Calidad Desarrollo de Personal	Estrategias de funcionamiento Información de programación diaria y especificaciones de materia prima Proveedores seleccionados y evaluados Llegada de Carro tanques Equipos de medición calibrados Manual de BPM Personal competente	<ul style="list-style-type: none"> Verificación de sellos, válvulas y volumen del Carro Tanque Toma de muestras Pruebas Organolépticas y fisicoquímica Liberación Descargue de Carro Tanque Registro de la información Almacenamiento en tanques 	Materia prima (leche cruda) que cumple con las especificaciones de calidad, referenciadas en el Decreto 2437. Registros diligenciados	Pasteurización Control de Gestión Control Documental Mejoramiento

RESPONSABLE	PARÁMETROS DE MEDICIÓN Y SEGUIMIENTO	DOCUMENTOS (INTERNOS Y EXTERNOS)
Director de Control de Calidad PARTICIPANTES: Coordinador de Control de Calidad Auxiliar de Leche Cruda	Densidad, Materia Grasa, Sólidos Totales, Sólidos No Grasos, Acidez, Presencia de Conservantes, Presencia de Adulterantes, Presencia de Neutralizantes, Refractometría, Reductasa, pH, Alcohol y Pruebas Organoléptica.	<ul style="list-style-type: none"> Procedimiento de Recepción de Leche Cruda RLC-PR-001. Plan de Inspección y Ensayo. CAL-PI-001 Manual de Buenas Prácticas de Manufactura. CAL-MN-001 Inventario de Leche Cruda RLC- FT-001. Lista de chequeo para recibo de Carro Tanque CAL-FT-009.

PROCESOS DE SOPORTE	RECURSOS	REQUISITOS A CUMPLIR
Control de Calidad, Materiales e Insumos, Mantenimiento y Calibración, Control Documental, Auditoría Interna	Laboratorio, reactivos e insumos, recurso humano, papelería	Decreto 2437



RIKALAC S.A.

PROCESO CONTROL DOCUMENTAL

Sección: APLICA A TODAS

Código: DOC-MN-001

Fecha de Emisión: NOVIEMBRE 10 DE 2003

Versión: 01

Página: 28 DE 65

MANUAL DE CALIDAD

12.8 PROCESO DE PASTEURIZACIÓN

OBJETIVO: Obtener leche pasteurizada, homogenizada e higienizada, que cumpla con las especificaciones y requisitos de calidad exigidos por la ley.

ALCANCE: Aplica a las actividades comprendidas desde la esterilización del equipo de pasteurización hasta el almacenamiento en tanques de leche pasteurizada.

PROCESOS PROVEEDORES	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	PROCESOS CLIENTES
Recepción de Leche Cruda Control de Gestión Programación de la Producción Control de la Calidad Mantenimiento y Calibración Desarrollo de Personal	Leche cruda que cumple con las especificaciones de calidad exigidas por la ley. Políticas, objetivos, directrices y parámetros Información de programación diaria Manual de BPM Equipos de medición calibrados Personal competente	<ul style="list-style-type: none"> Esterilización del equipo de pasteurización. Verificación de las condiciones del equipo de pasteurización. Pasteurización. Homogenización. Almacenamiento en tanques de leche pasteurizada. 	Materia prima (leche cruda) que cumple con las especificaciones de calidad, requeridas por la ley. Registros diligenciados	Empaque Control de Gestión Control Documental Mejoramiento

RESPONSABLE	PARÁMETROS DE MEDICIÓN Y SEGUIMIENTO	DOCUMENTOS (INTERNOS Y EXTERNOS)
Supervisor de Pasteurización y Producto Terminado PARTICIPANTES: Director de Planta	Orden de pasteurización: <u>Litros pasteurizados</u> X 100 Litros Solicitados Temperatura Presión Homogenizador, 1600 Psi Presión de vacío, - 0,08 Bar Caudal de Proceso, 12000 Lt/hr	<ul style="list-style-type: none"> Procedimiento de Pasteurización PAS-PR-001. Instructivo de Trabajo Operario-Maquina Pasteurización PAS-IN-001 Registro de Condiciones Diarias del Proceso de Pasteurización PAS-FT-001. Planilla de Producción Leche Pasteurizada Rikalac PAS-FT-002.

PROCESOS DE SOPORTE	RECURSOS	REQUISITOS A CUMPLIR
Control de Calidad, Mantenimiento y Calibración, Auditoría Interna	Equipo de pasteurización, Recurso Humano, Papelería	Decreto 2437



RIKALAC S.A.

PROCESO CONTROL DOCUMENTAL

Sección: APLICA A TODAS

Código: DOC-MN-001

Fecha de Emisión: NOVIEMBRE 10 DE 2003

Versión: 01

Página: 29 DE 65

MANUAL DE CALIDAD

12.9 PROCESO DE EMPAQUE DE LECHE PASTEURIZADA

OBJETIVO: Empacar el producto pasteurizado en las diferentes presentaciones, de tal manera que cumplan con los requisitos de calidad establecidos por la organización.

ALCANCE: Aplica a las actividades comprendidas desde la esterilización de las máquinas empacadoras hasta la inspección del producto empacado.

PROCESOS PROVEEDORES	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	PROCESOS CLIENTES
Pasteurización	Leche pasteurizada, homogenizada e higienizada, que cumple con los requisitos de calidad exigidos por la ley.	<ul style="list-style-type: none"> Esterilización de las máquinas empacadoras. Selección de la presentación a empacar. Peso y montaje del rollo de empaque de polietileno. Empaque de acuerdo a la programación de la producción. Inspección de peso, sellado, fechado y correspondencia de la presentación del empaque. 	<p>Leche empacada en las diferentes presentaciones, según programación de la producción</p> <p>Registros diligenciados</p>	<p>Embalaje</p> <p>Control de Gestión Control Documental Mejoramiento</p>
Control de Gestión	Políticas, objetivos, directrices y parámetros			
Control de la Calidad	Manual de BPM			
Mantenimiento y Calibración	Equipos de medición calibrados			
Programación de la Producción	Información de programación diaria			
Desarrollo de Personal	Personal competente			

RESPONSABLE	PARÁMETROS DE MEDICIÓN Y SEGUIMIENTO	DOCUMENTOS (INTERNOS Y EXTERNOS)
<p>Supervisor de Pasteurización y Producto Terminado</p> <p>PARTICIPANTES:</p> <p>Director de Planta Empacadores Controlador de Procesos y Producto Terminado</p>	<p>Peso, Sellado, Presentación, Impresión, Fecha de Vencimiento (Plan de Inspección y Ensayo), revisión de embalaje.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Plan de Inspección y Ensayo. CAL-PI-001. Procedimiento de Empaque ELP-PR-001 Registro Diario de Empacadoras ELP-FT-001 Gráfico de control de peso diario ELP-FT-002. Registro de Producto No Conforme MEJ-FT- 003. Registro de Verificación de Chequeo y Pesos Empacadores ELP-FT-003. Registro para Control de Procesos por Atributos ELP-FT-004. Registro Diario Control de Peso en Maquinas Envasadoras ELP-FT-005.

PROCESOS DE SOPORTE	RECURSOS	REQUISITOS A CUMPLIR
Control de Calidad, Mantenimiento y Calibración, Auditoría Interna	Máquinas empacadoras, Insumos para empaque (plástico, tinta para fechador, cinta, resistencias, etc.), Recurso humano, Papelería	Parámetros de peso por referencia, establecidos por las directivas de la organización.



RIKALAC S.A.

PROCESO CONTROL DOCUMENTAL

Sección: APLICA A TODAS

Código: DOC-MN-001

Fecha de Emisión: NOVIEMBRE 10 DE 2003

Versión: 01

Página: 30 DE 65

MANUAL DE CALIDAD

12.10 PROCESO DE EMBALAJE

OBJETIVO: Realizar la distribución adecuada de los productos de la organización a la agencia principal, de acuerdo con las solicitudes de pedido diarias de la misma.

ALCANCE: Aplica a las actividades comprendidas desde la organización del pedido hasta el traslado del producto terminado a la agencia principal.

PROCESOS PROVEEDORES	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	PROCESOS CLIENTES
Empaque	Leche empacada en las diferentes presentaciones	<ul style="list-style-type: none"> Traslado de los productos empacados al cuarto frío. Organización del pedido, según solicitud de agencia principal. Verificación del embalaje. Traslado de los productos a la agencia principal. 	Producto terminado embalado, listo para su comercialización	Logística de Despacho
Control de Gestión	Políticas, objetivos, directrices y parámetros		Registros diligenciados	Control de Gestión
Logística de Despacho	Información de los pedidos de la agencia principal			Control Documental
Desarrollo de Personal				Mejoramiento

RESPONSABLE	PARÁMETROS DE MEDICIÓN Y SEGUIMIENTO	DOCUMENTOS (INTERNOS Y EXTERNOS)
Director de Planta PARTICIPANTES: Controlador de Procesos y Producto Terminado Personal de Vigilancia Conductor del Vehículo	<ul style="list-style-type: none"> Correspondencia de los pedidos: $\frac{\text{Cantidad Productos Enviados}}{\text{Cantidad Productos Solicitados}} \times 100$ Temperatura de los cuartos fríos Limpieza de los vehículos 	<ul style="list-style-type: none"> Procedimiento de Embalaje EMB-PR-001 Registro Diario de Entregas Parciales de P1 a A1 EMB-FT-001. Planilla de Producción de Leche Pasteurizada Rikalac EMB-FT-002. Registro Diario de Devoluciones Parciales de A1 a P1 de Leche Pasteurizada DES-FT-001. Orden de Cargue Remisiones de despachos Órdenes de compra Órdenes de servicio

PROCESOS DE SOPORTE	RECURSOS	REQUISITOS A CUMPLIR
Mantenimiento y Calibración, Auditoria Interna	Cestillos, Recurso Humano, Papelería, Furgón o mula-furgón para transporte de productos	Cantidad de producto por cestillo, según agencia



RIKALAC S.A.

PROCESO CONTROL DOCUMENTAL

Sección: APLICA A TODAS

Código: DOC-MN-001

Fecha de Emisión: NOVIEMBRE 10 DE 2003

Versión: 01

Página: 31 DE 65

MANUAL DE CALIDAD

12.11 PROCESO DE MANTENIMIENTO Y CALIBRACIÓN

OBJETIVO: Mantener la propiedad, planta y equipos en condiciones apropiadas para su funcionamiento.

ALCANCE: Aplica a todas aquellas actividades encaminadas a mantener el buen funcionamiento de los bienes y equipos de la organización.

PROCESOS PROVEEDORES	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	PROCESOS CLIENTES
Todos los procesos Control de Gestión Desarrollo de Personal	Necesidades de mantenimiento Políticas, objetivos, directrices y parámetros Personal competente	<ul style="list-style-type: none"> Identificación de necesidades de mantenimiento o calibración. Priorización de necesidades. Programación de las actividades de mantenimiento o calibración. Asignación de personal (interno o externo). Compra de insumos y/o materiales de mantenimiento o calibración. Ejecución del mantenimiento o calibración. Verificación y seguimiento 	Infraestructura, bienes y equipos en buen estado de funcionamiento Registros diligenciados	Todos los procesos Control de Gestión Mejoramiento

RESPONSABLE	PARÁMETROS DE MEDICIÓN Y SEGUIMIENTO	DOCUMENTOS (INTERNOS Y EXTERNOS)
Gerente de Ingeniería y Proyectos PARTICIPANTES: Director de Mantenimiento Auxiliares de Mantenimiento	<ul style="list-style-type: none"> Eficacia de la gestión de mantenimiento: <u>Act. mtto Realizadas</u> X 100 Act. mtto Programadas Apaga incendios: <u>Act. mtto no Programadas</u> X 100 Act. mtto Totales Cumplimiento presupuesto: <u>Costos Ejecutados</u> X 100 Costos Presupuestados Número de paradas de máquina mensuales. Tiempo de paradas de máquina mensual Tiempo promedio de solución a las solicitudes de mantenimiento 	<ul style="list-style-type: none"> Procedimiento de Manejo Solicitudes de Mantenimiento M&C-PR-001. Procedimiento Control de La Gestión de Mantenimiento M&C-FT-002. Procedimiento de Ejecución de Mantenimiento M&C-FT-003. Planilla de Radicación de Actividades de Mantenimiento y/o Montaje M&C-FT-001. Registro de Actividades Diarias Realizadas No Programadas M&C-FT-002. Registro de Paradas de Maquinas Empacadoras M&C-FT-003. Planilla Control de Temperaturas de Cuartos Fríos M&C-FT-004. Registro Para el Control de Plagas M&C-FT-005. Rutina Diaria de Mantenimiento M&C-FT-006. Inspección Diaria de Mantenimiento M&C-FT-007. Instrucciones de Calibración M&C-FT-009. Plan de Calibración M&C-FT-009.

PROCESOS DE SOPORTE	RECURSOS	REQUISITOS A CUMPLIR
Auditoria Interna, Materiales e Insumos	Herramientas, repuestos, insumos, etc., Recurso Humano, Papelería	No Aplica



RIKALAC S.A.

PROCESO CONTROL DOCUMENTAL

Sección: APLICA A TODAS

Código: DOC-MN-

Fecha de Emisión: NOVIEMBRE 10 DE 2008

Versión: 01

Página: 32 DE 35

MANUAL DE CALIDAD

12.12. PROCESO DE CONTROL DOCUMENTAL

OBJETIVO: Establecer las directrices para controlar los Documentos y Registros del Sistema de Gestión de la Calidad.

ALCANCE: Aplica a todas las áreas involucradas en el Sistema de Gestión de la Calidad.

PROCESOS PROVEEDORES	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	PROCESOS CLIENTES
Todos los procesos	Necesidades de elaborar documentos nuevos	<ul style="list-style-type: none"> Identificar necesidades de Documentación. Revisión y aprobación de los documentos cuando sea necesario. 	Documentos aprobados y divulgados	Todos los procesos del Sistema de Gestión de la Calidad
Todos los procesos, cliente externo, proveedores, ICONTEC	Necesidades de modificar documentos existentes	<ul style="list-style-type: none"> Aprobación de documentos garantizando su adecuación antes de que sean divulgados. Identificación de los cambios y manejo del listado maestro. 	Documentos revisados con cambios debidamente aprobados e identificados	
Todos los procesos	Necesidades de anular documentos	<ul style="list-style-type: none"> Disponibilidad de las versiones pertinentes en los puntos de uso, encontrándose legibles y fácilmente identificables. Identificación de los documentos externos requeridos, controlando su distribución. 	Información disponible, fácilmente consultable y protegida contra daños.	
Todos los procesos	Necesidades de documentos externos Documentos obsoletos	<ul style="list-style-type: none"> Previsión del uso no intencionado de documentos obsoletos. Elaboración y control del Manual de Calidad. Mantenimiento de registros legibles, fácilmente identificables y recuperables. 	Documentos externos controlados y disponibles en los puntos de uso	
Todos los procesos	Información de los procesos		Documentos obsoletos identificados	
Todos los procesos	Registros del Sistema de Gestión de la Calidad		Manual de calidad controlado	
			Registros controlados	

RESPONSABLE	PARÁMETROS DE MEDICIÓN Y SEGUIMIENTO	DOCUMENTOS (INTERNOS Y EXTERNOS)
Directora de Control Interno PARTICIPANTES: Responsables de procesos	Listados maestros de documentos actualizado Auditorías mensuales de documentación	<ul style="list-style-type: none"> Procedimiento Control de Documentos DOC-PR-001 Procedimiento Control de Registros DOC-PR-002 Listado Maestro de Documentos DOC-FT-001. Listado Maestro de Documentos Externos DOC-FT-003 Listado Maestro de Registros DOC-FT-003.

PROCESOS DE SOPORTE	RECURSOS	REQUISITOS A CUMPLIR
Auditorías Internas	Recurso humano, papelería, equipos de oficina	No Aplica



RIKALAC S.A.

PROCESO CONTROL DOCUMENTAL

Sección: APLICA A TODAS

Código: DOC-MC-001

Fecha de Emisión: DICIEMBRE 10 DE 2003

Versión: 01

Página: 33 DE 65

MANUAL DE CALIDAD

12.13 PROCESO DE LOGÍSTICA DE DESPACHO

OBJETIVO: Realizar el despacho de los productos ofrecidos, garantizando la correcta manipulación y conservación de los mismos.

ALCANCE: Aplica a todas aquellas actividades que se llevan acabo desde que se almacena el producto final en la agencia principal hasta las devoluciones o entrega total del producto.

PROCESOS PROVEEDORES	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	PROCESOS CLIENTES
Control de Gestión Programación de la Producción Embalaje Desarrollo de Personal Mantenimiento y Calibración	Estrategia de funcionamiento Información sobre la Capacidad de Producción Producto terminado embalado Personal Competente Vehículos transportadores en óptimas condiciones	<ul style="list-style-type: none"> Realizar el cargue del día anterior para solicitar el pedido. Consolidar el pedido teniendo en cuenta el inventario en cuartos fríos, las devoluciones y los promedios de recargue. Realizar el pedido general a la Planta de Producción discriminando leche en sus diferentes presentaciones. Almacenar los productos en cuartos fríos para su adecuada conservación. Programar el cargue sugerido para los contratistas de acuerdo al promedio de los últimos cuatro pedidos para cada día. Entrega de los productos a los contratistas o distribuidores, de acuerdo a los pedidos. Recepción y conteo de las devoluciones generadas durante el día. 	Entrega de pedidos de acuerdo a la ruta correspondiente Registros Diligenciados	Suministro de Servicio de Distribución Control de Gestión Control Documental Mejoramiento

RESPONSABLE	PARÁMETROS DE MEDICIÓN Y SEGUIMIENTO	DOCUMENTOS (INTERNOS Y EXTERNOS)
Coordinador de Despachos Comercial. PARTICIPANTES: Conductores de vehículos transportan Producto Final Contratistas y/o Distribuidores	<ul style="list-style-type: none"> Correspondencia entre el cargue y el pedido realizado. Temperatura de los cuartos fríos. Condiciones térmicas de los vehículos de los contratistas y/o distribuidores. Reporte diario por acidez. 	<ul style="list-style-type: none"> Orden de cargue. Solicitud de Pedido a Planta DES-FT-004. Remisiones de Despacho. Planilla única de Devolución. Registro Diario de Devoluciones Parciales de A1 a P1 de Leche Pasteurizada. DES-FT-001. Devoluciones Principal.

PROCESOS DE SOPORTE	RECURSOS	REQUISITOS A CUMPLIR
Mantenimiento y Calibración, Control de Calidad, Auditorias Internas, Suministro de Servicios de Distribución	Recurso humano, papelería, Vehículos con las condiciones Térmicas Apropriadas.	<ul style="list-style-type: none"> NTC 3559 (Transporte, Especificaciones para Tanques de Transporte de Leche y sus derivados líquidos. Especificaciones determinadas en el perfil de Contratistas Rikalac, definidos por la Organización.



RIKALAC S.A.

PROCESO CONTROL DOCUMENTAL

Sección: APLICA A TODAS

Código: DOC-MC-001

Fecha de Emisión: DICIEMBRE 10 DE 2003

Versión: 01

Página: 34 DE 65

MANUAL DE CALIDAD

12.14 PROCESO SUMINISTRO SERVICIOS DE DISTRIBUCIÓN

OBJETIVO: : Realizar la distribución final de los productos ofrecidos por la empresa, garantizando la correcta manipulación y conservación de los mismos.

ALCANCE: Aplica a todas aquellas actividades desarrolladas para llevar el producto desde la Agencia Principal hasta los supermercados, tiendas y consumidores finales.

PROCESOS PROVEEDORES	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	PROCESOS CLIENTES
Control de Gestión	Política, objetivos, directrices y parámetros.	<ul style="list-style-type: none"> Realizar por parte del distribuidor la solicitud de pedido a facturación en las horas de la tarde del día anterior. Realizar el cargue de los productos, ajustándolo de acuerdo al cargue sugerido, en el horario de 3:00 a 5:00 am. Verificar que los productos entregados estén conformes a la solicitud de pedido. Entregar los productos al consumidor final teniendo en cuenta la respectiva ruta. Entregar a despacho las devoluciones por separado de los productos, teniendo en cuenta las condiciones en que se encuentren. Entregar la lista de premios mensuales al Asesor Comercial responsable de la zona, reportando las novedades de la ruta. Realizar el pago de las facturas del día. 	Cientes Satisfechos	Todos los Proceso
Logística de Despacho	Alistamiento de productos para la distribución final		Registros Diligenciados	Control de Gestión Control Documenta Mejoramiento
Mantenimiento y Calibración	Vehículos transportadores en óptimas condiciones			

RESPONSABLE	PARÁMETROS DE MEDICIÓN Y SEGUIMIENTO	DOCUMENTOS (INTERNOS Y EXTERNOS)
Coordinador de Autoventa PARTICIPANTES: Asesores Comerciales Contratistas y/o Distribuidores	<ul style="list-style-type: none"> Correspondencia entre el cargue y el pedido realizado. Reporte de devoluciones. Condiciones térmicas de los vehículos de los contratistas y/o distribuidores. Reporte diario por acidez. 	<ul style="list-style-type: none"> Procedimiento para la Codificación de Nuevos Contratistas DIS-PR-001. Codificación de Nuevos Contratistas DIS-FT-001. Orden de cargue. Solicitud de Pedido Remisiones de Despacho.

PROCESOS DE SOPORTE	RECURSOS	REQUISITOS A CUMPLIR
Mantenimiento y Calibración, Control de Calidad, Auditorias Internas, Logística de Despacho.	Recurso humano, papelería, Vehículos con las condiciones Térmicas Apropriadas.	<ul style="list-style-type: none"> NTC 3559 (Transporte, Especificaciones para Tanques de Transporte de Leche y sus derivados líquidos. Especificaciones determinadas en el perfil de Contratistas Rikalac, definidos por la Organización.



RIKALAC S.A.

PROCESO CONTROL DOCUMENTAL

Sección: APLICA A TODAS

Código: DOC-MN-001

Fecha de Emisión: NOVIEMBRE 10 DE 2003

Versión: 01

Página: 35 DE 65

MANUAL DE CALIDAD

12.15 PROCESO DE CONTROL DE CALIDAD

OBJETIVO: Asegurar la calidad tanto de la materia prima como de los productos en proceso y terminados.

ALCANCE: Comprende todas aquellas actividades desarrolladas para garantizar la calidad de la materia prima y los productos de la organización.

PROCESOS PROVEEDORES	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	PROCESOS CLIENTES
Control de Gestión Desarrollo de Personal	Políticas, objetivos, directrices, parámetros Personal competente	<ul style="list-style-type: none"> Toma de muestras Análisis fisicoquímico y microbiológico Aceptación o rechazo de la materia prima y de los productos analizados Verificación y seguimiento de materia prima y productos. 	Materia prima, producto en proceso y producto terminado que cumple con los requisitos de calidad exigidos por la ley y la organización Registros diligenciados	Todos los procesos de realización Control de Gestión, Control Documental, Mejoramiento

RESPONSABLE	PARÁMETROS DE MEDICIÓN Y SEGUIMIENTO	DOCUMENTOS (INTERNOS Y EXTERNOS)
Director de Control de Calidad PARTICIPANTES: Auxiliar de Materia Prima Auxiliar de Control de Calidad	Densidad, Materia Grasa, Sólidos Totales, Sólidos No Grasos, Acidez, Presencia de Conservantes, Presencia de Adulterantes, Presencia de Neutralizantes, Refractometría, Reductasa, pH, Alcohol y Pruebas Organoléptica.	<ul style="list-style-type: none"> Procedimiento de Recepción de Leche Cruda RLC-PR-001. Instructivo de Preparación de Alcohol CAL-IN-001. Instructivo de Toma de Temperatura CAL-IN-002. Instructivo de Preparación de Azul de Metileno CAL-IN-003. Instructivo de Pruebas de Determinación del Porcentaje de Grasa CAL-IP-001. Instructivo de Pruebas de Determinación de Densidad CAL-IP-002. Instructivo de Pruebas de Determinación de Acidez CAL-IP-003. Instructivo de Pruebas de Determinación de Acidez por Prueba de Alcohol CAL-IP-004. Instructivo de Pruebas de Determinación de Tiempo de Reducción de Azul de Metileno CAL-IP-005. Instructivo de Pruebas de Determinación de Sólidos Totales CAL-IP-006. Instructivo de Pruebas de Determinación de Sólidos No Grasos CAL-IP-007. Instructivo de Pruebas de Determinación de Refractometría CAL-IP-008. Instructivo para Validación Pruebas de Determinación de Fosfatasa CAL-IP-009. Instructivo de Pruebas de Determinación de Peroxidasa CAL-IP-010. Registro de Pruebas de Degustación CAL-FT-004. Inspección de BPM CAL-FT-006. Registro Diario de Pruebas Físico-Químicas de Leche Pasteurizada CAL-FT-002. Informe Diario de Control de Calidad CAL- FT-005.
PROCESOS DE SOPORTE	RECURSOS	REQUISITOS A CUMPLIR
Control de Calidad y Desarrollo de personal	Recurso humano, Papelería	NTC ISO 9001:2000



RIKALAC S.A.

PROCESO CONTROL DOCUMENTAL

Sección: APLICA A TODAS

Código: DOC-MN-001

Fecha de Emisión: NOVIEMBRE 10 DE 2003

Versión: 01

Página: 36 DE 65

MANUAL DE CALIDAD

12.16 PROCESO DE AUDITORÍAS INTERNAS

OBJETIVO: Garantizar el cumplimiento del Sistema de Gestión de Calidad bajo los requisitos de la NTC ISO 9001:2000

ALCANCE: Aplica a todos los procesos definidos en el Sistema de Gestión de Calidad.

PROCESOS PROVEEDORES	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	PROCESOS CLIENTES
Control Documental	Manuales de calidad Caracterización de procesos Plan de Auditorías	<ul style="list-style-type: none"> Elaboración del Programa de Auditoría Revisión de la documentación Preparación de las actividades de auditoría Reunión de Apertura Recopilación y verificación de la información Generación de hallazgos Reunión de cierre Preparación del informe de auditoría Distribución del informe de auditoría Realización de actividades de seguimiento de la auditoría. 	Solicitudes de Acciones Correctivas	Todos los procesos auditados
Control de Gestión	Políticas, objetivos, directrices y parámetros		Informe de Auditoría	Control de Gestión
Desarrollo de Personal	Personal competente		Personal entrenado (con horas de auditoría)	Desarrollo de Personal

RESPONSABLE	PARÁMETROS DE MEDICIÓN Y SEGUIMIENTO	DOCUMENTOS (INTERNOS Y EXTERNOS)
Representante del Sistema de Gestión de Calidad PARTICIPANTES: Auditores Internos Expertos Técnicos Responsables de Procesos	<ul style="list-style-type: none"> Cumplimiento del Plan de Auditorías: $\frac{\text{Total Auditorías Realizadas}}{\text{Total Auditorías Programadas}} \times 100$ Acciones correctivas ejecutadas: $\frac{\text{Acciones Correctivas Realizadas}}{\text{Acciones Correctivas Cerradas}} \times 100$ Horas de observación de cada auditor 	<ul style="list-style-type: none"> Procedimiento de Auditoría Interna AUD-PR-001. Lista de Chequeo Para Realización de Auditorías AUD-FT-001. Informe final de Auditoría AUD-FT-002 Plan Anual de Auditoría AUD-FT-003 Solicitud de Acciones Correctivas MEJ-FT-001 Instructivo para el Registro de Acciones Correctivas AUD-IN-001. Programa de Auditoría Actas de reunión de inicio y de cierre

PROCESOS DE SOPORTE	RECURSOS	REQUISITOS A CUMPLIR
Control de Calidad y Desarrollo de personal	Recurso humano, Papelería	NTC ISO 9001:2000



RIKALAC S.A.

PROCESO CONTROL DOCUMENTAL

Sección: APLICA A TODAS

Código: DOC-MN-001

Fecha de Emisión: NOVIEMBRE 10 DE 2003

Versión: 01

Página: 37 DE 65

MANUAL DE CALIDAD

12.17 PROCESO DE MATERIALES E INSUMOS

OBJETIVO: Suministrar a la organización materiales e insumos necesarios para el desarrollo de sus actividades, asegurando su suministro a través de proveedores calificados, que ofrezcan las condiciones económicas más favorables y que garanticen el cumplimiento de los requisitos de calidad exigidos por la organización.

ALCANCE: Aplica a todas las áreas que guarden relación con el Sistema de Gestión de Calidad.

PROCESOS PROVEEDORES	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	PROCESOS CLIENTES
Todos los procesos	Necesidades de compras	<ul style="list-style-type: none"> Identificación de necesidades. Definición de especificaciones del producto a comprar Información sobre existencias de Materiales e Insumos. Identificación de posibles proveedores. Recepción de propuestas. Análisis de proveedores. Selección del proveedor. Elaboración de la orden de compra. Recepción y verificación del producto comprado. Validación de la factura de compra. Cancelación del valor de la factura. Evaluación del proveedor. Realización de auditorías a proveedores. Toma de decisiones 	Materia prima, materiales e insumos que cumplen con los requisitos de calidad establecidos por la organización	Todos los procesos de realización
Control de Gestión	Políticas, objetivos, directrices y parámetros		Registros diligenciados	Control de Gestión Desarrollo de Personal Mejoramiento
Desarrollo de personal	Personal competente			

RESPONSABLE	PARÁMETROS DE MEDICIÓN Y SEGUIMIENTO	DOCUMENTOS (INTERNOS Y EXTERNOS)
Comité de Compras (Gerente Administrativo y Financiero, Gerente de Ingeniería y Proyectos y Coordinador de Producción e Ingeniería) PARTICIPANTES: Auxiliar de Bodega Auxiliar de Pagaduría Auxiliar de Tesorería	<ul style="list-style-type: none"> Calidad proveedores: $\frac{\text{Proveedores Calificados}}{\text{Proveedores Evaluados}} \times 100$ Calidad productos recibidos: $\frac{\text{Unidades Conformes}}{\text{Unidades Totales Entregadas}} \times 100$ Cumplimiento entregas: Fecha pactada - Fecha de entrega Correspondencia entrega Inspección del producto comprado 	<ul style="list-style-type: none"> Procedimiento de Compras de Insumos y Servicios MAT-PR-001. Procedimiento de Compras de Materia Prima MAT-PR-002. Formato Solicitud de Pedido de Insumos y Materiales MAT-FT-001. Ficha Técnica de Proveedores MAT-FC-001. Formato de Evaluación a Proveedores MAT-FT-002. Formato de Seguimiento a Proveedores MAT-FT-004.

PROCESOS DE SOPORTE	RECURSOS	REQUISITOS A CUMPLIR
Auditorías Internas	Recurso Humano, Presupuesto, Papelería, Equipos de oficina	Especificaciones de Materia Prima e Insumos



RIKALAC S.A.

PROCESO CONTROL DOCUMENTAL

Sección:
APLICA A TODAS

Código:
DOC-MN-001

Fecha de Emisión:
NOVIEMBRE 10 DE 2003

Versión:
01

Página:
38 DE 65

MANUAL DE CALIDAD

13. PROCEDIMIENTOS DOCUMENTADOS EXIGIDOS POR LA NORMA

A continuación se presenta la descripción de cada uno de los procedimientos exigidos por la NTC ISO 9001:2000, los cuales proporcionan la información sobre cómo efectuar las actividades y los procesos de manera coherente. Los procedimientos son los siguientes:

- Procedimiento de Control de Documentos
- Procedimiento de Control de Registros
- Procedimiento para el Manejo del Producto No Conforme
- Procedimiento de Acciones Correctivas
- Procedimiento de Acciones Preventivas
- Procedimiento de Auditorias Internas



RIKALAC S.A.

PROCESO CONTROL DOCUMENTAL

Sección:
APLICA A TODAS

Código:
DOC-MN-001

Fecha de Emisión:
NOVIEMBRE 10 DE 2003

Versión:
01

Página:
39 DE 65

MANUAL DE CALIDAD

13.1 PROCEDIMIENTO CONTROL DE DOCUMENTOS

1. OBJETIVO

Establecer el proceso para la emisión, revisión, aprobación, distribución y modificación de los documentos empleados en el desarrollo de las actividades del Sistema de Gestión de la Calidad en RIKALAC S.A para lograr su control.

2. ALCANCE

Aplica a todas las áreas involucradas en el Sistema de Gestión de Calidad ejerciendo control a los siguientes documentos: Manual de Calidad, Procedimientos, Instructivos, Manuales de Navegación, Fichas Técnicas, Formatos y otros documentos internos relacionados con el Sistema de Gestión de Calidad.

3. DEFINICIONES Y TERMINOLOGÍA

Copia Controlada

Documento que se distribuye a todas las áreas de la organización y que adicionalmente se incluye en el Listado Maestro de Documentos que posee cada área y en forma centralizada en el área de Control Interno.

Este documento debe ser identificado con un sello en tinta azul como "COPIA CONTROLADA" y solo tiene validez cuando dicho sello se encuentra impreso con tinta original, no fotocopia.

Copia No Controlada

Documento que se puede usar como referencia y que no tiene validez como documento controlado. Se identifica por medio de un sello impreso en tinta Roja como "COPIA NO CONTROLADA".

Documento


Cualquier papel o archivo electrónico que contenga información de cómo un proceso debe ser llevado a cabo.

Instructivo de Formato

Instrucción que indica los pasos para diligenciar toda la información exigida en los formatos.

Listado Maestro de Documentos

Listado general de que contiene la relación de los documentos del Sistema de Gestión de la Calidad. En este listado se deben especificar los siguientes aspectos: nombre del documento, código, nombre del departamento que da la aprobación, nombre de la persona o departamento que lo revisa, fecha de emisión, versión de revisiones y destinatario.

				
RIKALAC S.A.				
PROCESO CONTROL DOCUMENTAL				
Sección: APLICA A TODAS	Código: DOC-MN-001	Fecha de Emisión: NOVIEMBRE 10 DE 2003	Versión: 01	Página: 40 DE 65
MANUAL DE CALIDAD				

Registro

Documento que presenta resultados obtenidos o proporciona evidencia de actividades desempeñadas.

Manual

Conjunto de procedimientos o instructivos aplicados por cualquier área de la empresa .

4. RESPONSABLE

Director de Control Interno

5. PROCEDIMIENTO

Actividad	Responsable	Descripción		
Elaborar y relacionar un documento nuevo	Gerentes de Departamento, Directores de Área y Responsable de Procesos	Una vez elaborado cualquier documento por alguna persona de la Empresa que haya identificado necesidades de documentación, este es revisado por el Gerente de Departamento o Director de Área respectivamente, haciendo relación al proceso al cual pertenece; y se entrega en borrador a Control Interno en medio magnético y/o impreso, en donde se registra la fecha en la parte superior del documento como evidencia de su recepción.		
Ajustar presentación del documento	Director de Control Interno	El documento se digita e ingresa al Sistema de Calidad, ajustándolo a la Guía Documental que se relaciona más adelante.		
Revisar y aprobar el documento	Gerentes de Departamento, Directores de Área y Responsables de Procesos	Los encargados de revisar y aprobar los documentos del Sistema de Gestión de Calidad, se relacionan a continuación:		
		Proceso	Revisa	Aprueba
		COMUNICACIÓN CON EL CLIENTE	DIRECTOR DE MERCADEO	REPRESENTANTE DEL S.G.C.
		CONTROL DE GESTIÓN	GERENTE GENERAL	REPRESENTANTE DEL S.G.C.



RIKALAC S.A.

PROCESO CONTROL DOCUMENTAL

Sección:
APLICA A TODAS

Código:
DOC-MN-001

Fecha de Emisión:
NOVIEMBRE 10 DE 2003

Versión:
01

Página:
41 DE 65

MANUAL DE CALIDAD

Actividad	Responsable	Descripción		
		Proceso	Revisa	Aprueba
Revisar y aprobar el documento	Gerentes de Departamento, Directores de Área y Responsables de Procesos	MEJORAMIENTO	REPRESENTANTE DEL S.G.C.	REPRESENTANTE DEL S.G.C.
		DESARROLLO DE PERSONAL	DIRECTOR DE RECURSO HUMANO	REPRESENTANTE DEL S.G.C.
		ACOPIO	DIRECTOR DE CENTRO DE ACOPIO	REPRESENTANTE DEL S.G.C.
		PROGRAMACIÓN DE LA PRODUCCIÓN	DIRECTOR DE PLANTA	REPRESENTANTE DEL S.G.C.
		RECEPCIÓN DE LECHE CRUDA	DIRECTOR DE PLANTA	REPRESENTANTE DEL S.G.C.
		PASTEURIZACIÓN	SUPERVISOR DE PASTEURIZACIÓN Y PRODUCTO TERMINADO	REPRESENTANTE DEL S.G.C.
		EMPAQUE DE LECHE PASTEURIZADA	SUPERVISOR DE PASTEURIZACIÓN Y PRODUCTO TERMINADO	REPRESENTANTE DEL S.G.C.
		EMBALAJE	DIRECTOR DE PLANTA	REPRESENTANTE DEL S.G.C.
		MANTENIMIENTO Y CALIBRACIÓN	GERENTE DE INGENIERÍA Y PROYECTOS	REPRESENTANTE DEL S.G.C.
		CONTROL DOCUMENTAL	DIRECTOR DE CONTROL INTERNO	REPRESENTANTE DEL S.G.C.
		LOGÍSTICA DE DESPACHO	COORDINADOR DE DESPACHOS	REPRESENTANTE DEL S.G.C.
		SUMINISTRO SERVICIOS DE DISTRIBUCIÓN	COORDINADOR AUTOVENTAS	REPRESENTANTE DEL S.G.C.



RIKALAC S.A.

PROCESO CONTROL DOCUMENTAL

Sección:
APLICA A TODAS

Código:
DOC-MN-001

Fecha de Emisión:
NOVIEMBRE 10 DE 2003

Versión:
01

Página:
42 DE 65

MANUAL DE CALIDAD

Actividad	Responsable	Descripción		
		Proceso	Revisa	Aprueba
Revisar y aprobar el documento	Gerentes de Departamento, Directores de Área y Responsables de Procesos	CONTROL DE LA CALIDAD	DIRECTOR DE CONTROL DE CALIDAD	REPRESENTANTE DEL S.G.C.
		AUDITORÍAS INTERNAS	REPRESENTANTE DEL S.G.C.	REPRESENTANTE DEL S.G.C.
		MATERIALES E INSUMOS	COORDINADOR PRODUCCIÓN E INGENIERÍA	REPRESENTANTE DEL S.G.C.
Presentar el documento final	Director de Control Interno	En el proceso de revisión y aprobación se efectúan los cambios y correcciones pertinentes, los cuales son digitados por la persona encargada del Control de Documentos, quien es responsable de obtener el documento o norma final en su ultima versión para su respectiva revisión y aprobación.		
Incluir en el Listado Maestro de Documentos	Director de Control Interno	El documento es registrado en el listado Maestro de Documentos DOC-FT-005, relacionando su nombre, código, nombre de los cargos que lo aprueban y revisan, versión y fecha de la última revisión. Por ultimo, se escribe el cargo que debe tener el documento en la casilla destinatario.		
Distribuir y divulgar los documentos	Director de Control Interno	Cuando un documento ha sido aprobado y se encuentra en su última versión, la persona encargada del control de documentos archiva el original y obtiene una copia controlada con su respectivo sello azul para ubicarla en el Manual de Procedimientos del área correspondiente. En el momento de entregar el documento controlado al destinatario, se registrará la evidencia de dicha entrega en el Control de Copias Controladas DOC-FT-002. Posteriormente, el Gerente de Departamento, Director de Área o Responsable del Proceso procede a divulgar el documento, dejando registro en el Libro de Actas de Socialización de Documentos del Sistema de Gestión de Calidad.		
Identificar documentos externos	Gerencia de Producción y Calidad	Cuando se encuentre un documento de origen externo (normas, decretos, boletines, etc.) que afecte el Sistema de Gestión de Calidad, éste debe identificarse con el título y controlarse su distribución, relacionándolo en el Listado Maestro de Documentos Externos DOC-FT-006.		



RIKALAC S.A.

PROCESO CONTROL DOCUMENTAL

Sección:
APLICA A TODAS

Código:
DOC-MN-001

Fecha de Emisión:
NOVIEMBRE 10 DE 2003

Versión:
01

Página:
43 DE 65

MANUAL DE CALIDAD

Actualizar o modificar los documentos	Director de Control Interno	Los cambios y/o modificaciones en los documentos son identificados por los responsables de cada proceso, caso en el cual deben hacer llegar un requerimiento dirigido al Director de Control Interno, solicitando dichos cambios y anexando los documentos de trabajo, para que esta dependencia pueda realizar las modificaciones pertinentes.
Archivar documentos obsoletos	Director de Control Interno	Las versiones anteriores a la que está vigente de cualquier documento deben llevar impreso el sello de "ANULADO" en color rojo para identificar que dicho documento ya no se encuentra habilitado en el Sistema de Gestión de Calidad. De los documentos anulados se guardará una copia en el archivo de la Dirección de Control Interno en medio impreso, la cual se conservará hasta dos actualizaciones a partir de la misma.

6. DOCUMENTACIÓN

NTC ISO 9001. Sistema de Gestión de Calidad.

7. REGISTROS

- DOC-FT-001 Formato Entrega de Documentación
- DOC-FT-002 Control de Copia Controlada
- DOC-FT-003 Formato Préstamo de Registros
- DOC-FT-004 Solicitud de Elaboración o Modificación de Documentos
- DOC-FT-005 Listado Maestro de Documentos
- DOC-FT-006 Listado Maestro de Documentos Externos
- DOC-FT-007 Listado Maestro de Registros

8. GUÍA DOCUMENTAL

8.1 ENCABEZADO

El encabezado consta de las siguientes casillas:

1	2			
	3			
4	5	6	7	8
9				



RIKALAC S.A.

PROCESO CONTROL DOCUMENTAL

Sección:
APLICA A TODAS

Código:
DOC-MN-001

Fecha de Emisión:
NOVIEMBRE 10 DE 2003

Versión:
01

Página:
44 DE 65

MANUAL DE CALIDAD

Casilla No (1) Logotipo de la empresa.

Casilla No (2) Nombre de la Empresa.

Casilla No (3) :

- Nombre del Proceso para procedimientos, instructivos, instructivos de prueba y ensayo, formatos y fichas técnicas.
- Sistema de Gestión de Calidad para el manual de calidad.

Casilla No (4) Sección a la que aplica.

Casilla No (5) Código del Documento. Consta de tres partes:

- La primera se relaciona con el código del proceso, el cual tiene tres dígitos y se presenta de la siguiente manera:

PROCESO	CÓDIGO
Comunicación con el Cliente	COM
Control de Gestión	GES
Mejoramiento	MEJ
Desarrollo de Personal	DDP
Acopio	ACO
Programación de la Producción	PDP
Recepción de Leche Cruda	RLC
Pasteurización	PAS
Empaque de Leche Pasteurizada	ELP
Embalaje	EMB
Mantenimiento y Calibración	M&C
Control Documental	DOC
Logística de Despacho	DES
Suministro de Servicios de Distribución	DIS
Control de la Calidad	CAL



RIKALAC S.A.

PROCESO CONTROL DOCUMENTAL

Sección:
APLICA A TODAS

Código:
DOC-MN-001

Fecha de Emisión:
NOVIEMBRE 10 DE 2003

Versión:
01

Página:
45 DE 65

MANUAL DE CALIDAD

Auditorias Internas	AUD
Materiales e Insumos	MAT
<ul style="list-style-type: none">La segunda parte del código corresponde a la identificación del documento, la cual tiene dos dígitos y se presenta de la siguiente manera:	
Nombre	Código
Procedimiento	PR
Instructivo	IN
Manuales	MN
Instructivo de Prueba y Ensayo	IP
Plan	PI
Formato	FT
Ficha Técnica	FC
<ul style="list-style-type: none">La tercera parte de la codificación del documento presenta el dígito que identifica el nivel de cambio que tiene el procedimiento desde su emisión. <p>Casilla No (6) Fecha de emisión del documento: Es la fecha en la que se realiza la emisión original del documento.</p> <p>Casilla No (7) Versión: Indica el número de modificaciones que ha tenido el documento desde su primera emisión.</p> <p>Casilla No (8) Número de página: En este recuadro se indica el número de la hoja correspondiente al procedimiento, así como la cantidad total de hojas que éste contiene.</p> <p>Casilla No (9) Nombre del Documento.</p> <p>Al finalizar la última hoja de cada documento, se incluye la tabla de revisiones y aprobaciones, la cual queda consignada así:</p>	
Revisado Por: 10	Aprobado Por: 11



RIKALAC S.A.

PROCESO CONTROL DOCUMENTAL

Sección:
APLICA A TODAS

Código:
DOC-MN-001

Fecha de Emisión:
NOVIEMBRE 10 DE 2003

Versión:
01

Página:
46 DE 65

MANUAL DE CALIDAD

Casilla No (10) Revisado Por: En esta casilla se anota el cargo de la persona que revisó el documento con su respectiva firma

Casilla No (11) Aprobado Por: Se anota el nombre del cargo que aprobó el documento, con su respectiva firma.

Revisado Por:

DIRECTOR DE CONTROL INTERNO

Aprobado Por:

REPRESENTANTE DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

	RIKALAC S.A.			
	PROCESO CONTROL DOCUMENTAL			
Sección: APLICA A TODAS	Código: DOC-MN-001	Fecha de Emisión: NOVIEMBRE 10 DE 2003	Versión: 01	Página: 47 DE 65
MANUAL DE CALIDAD				

13.2 PROCEDIMIENTO CONTROL DE REGISTROS

1. OBJETO

Establecer el procedimiento para la identificación, almacenamiento, protección, recuperación, retención y disposición de los registros de calidad que se obtienen en la aplicación del Sistema de Gestión de Calidad.

2. ALCANCE

Aplica a todas las áreas involucradas en el Sistema de Gestión de Calidad.

3. DEFINICIONES Y TERMINOLOGÍA

Registro:

Documento que suministra evidencia objetiva de las responsabilidades efectuadas o de los resultados alcanzados.

Sus propósitos principales son la demostración de eventos o resultados de los mismos, la trazabilidad, el soporte para la toma de decisiones y la identificación de acciones preventivas y correctivas.

Un registro se puede escribir o se puede almacenar en cualquier medio de soporte de datos (papel, medio magnético, cintas de video, cintas de audio, etc).

4. RESPONSABLE

Director de Control Interno

5. PROCEDIMIENTO

Actividad	Responsable	Descripción
Identificación de los registros	Responsables de Procesos	Los registros relacionados con el Sistema de Gestión de la Calidad se identifican a través de su encabezado, el cual contiene la información descrita en la Guía Documental que se encuentra consignada en el Procedimiento de Control de Documentos (con excepción del número de páginas).



RIKALAC S.A.

PROCESO CONTROL DOCUMENTAL

Sección:
APLICA A TODAS

Código:
DOC-MN-001

Fecha de Emisión:
NOVIEMBRE 10 DE 2003

Versión:
01

Página:
48 DE 65

MANUAL DE CALIDAD

Almacenamiento de los registros	Responsables de Proceso	Una vez los registros han sido utilizados para la recolección de datos y toma de decisiones a partir de los mismos, estos son almacenados en el archivo físico existente en cada una de las áreas a las que competen.
Recuperación de los registros	Directores de Área	Cuando alguna persona, con previa autorización de quien corresponda, necesite tener acceso a algún registro en particular, deberá acudir al Director de Área correspondiente, quien recuperará los registros por medio de su ubicación en el archivo y sus datos identificadores (nombre, código, fecha de emisión y/o versión).
Protección de los registros	Directores de Área	Cuando algún registro sea requerido en un área determinada diferente a la cual es generado, éste es fotocopiado y enviado a dicha dependencia, relacionando su entrega mediante un correo interno. Por otra parte, el Director de Control Interno debe velar porque los registros permanezcan legibles y en buen estado durante el tiempo que estos permanezcan almacenados. Para esto, deberá realizar una revisión periódica a los Directores de Área en donde se inspeccionará el tratamiento que se les está dando a los registros.
Retención de los registros	Director de Control Interno	Los registros del Sistema de Gestión de la Calidad se mantendrán en archivo físico activo en cada Dirección de Área a la cual han sido asignados por un tiempo de 1 año y posteriormente en archivo muerto en la bodega por otros dos.
Disposición de los registros	Director de Control Interno	Cuando el tiempo de almacenaje de los registros se cumpla, éstos deberán ser destruidos por el Director de Control Interno.

6. REGISTROS

DOC-FT-003 Listado Maestro de Registros

Revisado por:

DIRECTOR DE CONTROL INTERNO

Aprobado por:

REPRESENTANTE SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD



RIKALAC S.A.

PROCESO CONTROL DOCUMENTAL

Sección:
APLICA A TODAS

Código:
DOC-MN-001

Fecha de Emisión:
NOVIEMBRE 10 DE 2003

Versión:
01

Página:
49 DE 65

MANUAL DE CALIDAD

13.3 PROCEDIMIENTO PARA MANEJO DE PRODUCTOS NO CONFORMES

1. OBJETO

Definir los parámetros para la identificación, documentación, tratamiento y control de las no conformidades detectadas tanto en los productos como en el servicio prestado, y definir los métodos para generar acciones correctivas y así eliminar causas de no conformidades.

2. ALCANCE

Aplica a todas aquellas áreas donde se generen productos no conformes.

3. DEFINICIONES

Acción correctiva

Acción tomada para eliminar la no conformidad detectada u otra situación indeseable.

Acción preventiva

Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad potencial u otra situación potencialmente indeseable.

Concesión

Autorización para utilizar o liberar un producto que no es conforme con los requisitos especificados.

Conformidad

Cumplimiento de un requisito.

Corrección

Acción tomada para eliminar una no conformidad no detectada.

Desecho

Acción tomada sobre un producto no conforme para impedir su uso inicialmente previsto.



RIKALAC S.A.

PROCESO CONTROL DOCUMENTAL

Sección:
APLICA A TODAS

Código:
DOC-MN-001

Fecha de Emisión:
NOVIEMBRE 10 DE 2003

Versión:
01

Página:
50 DE 65

MANUAL DE CALIDAD

Defecto

Incumplimiento a un requisito asociado a su uso previsto o especificado.

No conformidad

Incumplimiento de un requisito.

Liberación

Autorización para proseguir con la siguiente etapa de un proceso.

Reproceso

Acción tomada sobre un producto no conforme para que cumpla con los requisitos.

Reclasificación

Variación de la clase de un producto no conforme, de tal forma que sea conforme con requisitos que difieren de los iniciales

4. RESPONSABLE

Representante Sistema de Gestión de Calidad

5. PROCEDIMIENTO

CUANDO EL PRODUCTO NO CONFORME NO HA SIDO LIBERADO AL MERCADO:

5.1 Detección de la no conformidad: Cada una de las personas que hacen parte de la organización en los diferentes procesos que se llevan a cabo al interior de la misma, tiene la responsabilidad de detectar las no conformidades que se presenten antes, durante y después de la fabricación de los productos, así como durante la prestación del servicio. De esta manera, el personal responsable del manejo de los productos deben identificar y controlar aquellos que no sean conformes antes de su liberación al mercado o dar tratamiento si su presencia se detecta después de dicha liberación.



RIKALAC S.A.

PROCESO CONTROL DOCUMENTAL

Sección:
APLICA A TODAS

Código:
DOC-MN-001

Fecha de Emisión:
NOVIEMBRE 10 DE 2003

Versión:
01

Página:
51 DE 65

MANUAL DE CALIDAD

- 5.2 Una vez identificados los productos no conformes, estos son separados del lote por el responsable del proceso en el cual se encuentren y relacionados en el Registro para Manejo de Producto No Conforme MEJ-FT-003, el cual es enviado a la persona responsable de dar solución a dicha situación.
- 5.3 En caso tal de presentarse no conformidades en el servicio, éstas se registran en el formato anteriormente mencionado, junto con el tratamiento o la acción a tomar. Cuando se presenta una no conformidad grave que afecte la prestación del servicio, se seguirá el procedimiento de acción correctiva, según criterio del responsable de ejecutarla.
- 5.4 Los responsables de áreas, coordinadores, directores y gerentes tienen la responsabilidad de identificar y analizar las causas reales que generaron las no conformidades.
- 5.5 Los responsables del procedimiento anterior deben generar una acción correctiva o un plan de acción teniendo en cuenta las causas identificadas. Para cada acción se deben asignar responsables y definir el tiempo de solución del problema, de acuerdo con la gravedad de las causas, la disponibilidad de recursos, etc.

CUANDO EL PRODUCTO NO CONFORME HA SIDO LIBERADO AL MERCADO:

- 5.1 Cuando bajo la autorización del responsable de este proceso se procede a recoger el producto por motivos de calidad, se debe solicitar inmediatamente la producción de nuevos productos para realizar el intercambio del que se va a recoger.
- 5.2 A continuación se debe detener la distribución de producto en las rutas, utilizando para esto comunicación telefónica a los clientes, aviso personal por medio de vendedores, asesores, coordinadores y todo el personal disponible de la compañía.
- 5.3 Reemplazar el producto a los clientes que recibieron productos no conformes, incluyendo tenderos, autoservicios y consumidores finales.
- 5.4 Emitir un boletín informativo de calidad de RIKALAC S.A., explicando la situación y las acciones tomadas, de tal forma que se minimice el impacto de la misma en los consumidores.



RIKALAC S.A.

PROCESO CONTROL DOCUMENTAL

Sección:
APLICA A TODAS

Código:
DOC-MN-001

Fecha de Emisión:
NOVIEMBRE 10 DE 2003

Versión:
01

Página:
52 DE 65

MANUAL DE CALIDAD

DISPOSICIÓN DE LOS PRODUCTOS NO CONFORMES

Cuando se presenten productos no conformes, su disposición se hará de acuerdo con la tabla que aparece a continuación:

CAUSA	DESTINO
<ul style="list-style-type: none">Aerobios mesófilos >100.000 ufc/mlColiformes totales > 39 bact / mlColiformes fecales presentes	Utilización en la producción de derivados lácteos Utilización en la producción de derivados lácteos Rechazo total, se vende para criaderos de porcinos.

6. DOCUMENTACIÓN

Norma NTC ISO 9000:2000

7. REGISTROS

MEJ-FT-003 Registro para el Manejo de Producto no Conforme

Revisado Por:

REPRESENTANTE SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

Aprobado Por:

REPRESENTANTE SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD



RIKALAC S.A.

PROCESO CONTROL DOCUMENTAL

Sección:
APLICA A TODAS

Código:
DOC-MN-001

Fecha de Emisión:
NOVIEMBRE 10 DE 2003

Versión:
01

Página:
53 DE 65

MANUAL DE CALIDAD

13.4 PROCEDIMIENTO DE ACCIONES CORRECTIVAS

1. OBJETO

Establecer el procedimiento para eliminar la causa de las no conformidades, con el fin de que éstas no se vuelvan a presentar.

2. ALCANCE

Aplica a todas las áreas involucradas en el Sistema de Gestión de Calidad de Rikalac S.A.

3. DEFINICIONES Y TERMINOLOGÍA

No Conformidad

Incumplimiento de un requisito.

Acción Preventiva

Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad potencial u otra situación potencialmente indeseable.

Acción Correctiva

Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad detectada u otra situación indeseable.

Corrección

Acción tomada para eliminar una no conformidad.

Reproceso

Acción tomada sobre un producto no conforme para que cumpla con los requisitos.

Reclasificación

Variación de la clase de un producto no conforme, de tal forma que sea conforme con requisitos que difieren de los iniciales.



RIKALAC S.A.

PROCESO CONTROL DOCUMENTAL

Sección:
APLICA A TODAS

Código:
DOC-MN-001

Fecha de Emisión:
NOVIEMBRE 10 DE 2003

Versión:
01

Página:
54 DE 65

MANUAL DE CALIDAD

4. RESPONSABLE

Representante Sistema de Gestión de Calidad

5. PROCEDIMIENTO

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
Detección de la No Conformidad	Responsables de Procesos	Todas las personas que intervienen en los procesos de la organización pueden detectar no conformidades presentes en los mismos. Dichas no conformidades se deben identificar y expresar en el Registro de Solicitud de Acciones Correctivas, en términos de los numerales o especificaciones que se estén incumpliendo, relacionados con la Norma ISO 9000:2000, la Norma de Sello de Calidad, el Manual de Buenas Prácticas de Manufactura, el Plan de Inspección y Ensayo, o algún procedimiento o instructivo en particular.
Identificación de Posibles Causas	Responsables de Procesos	En el mismo registro mencionado anteriormente, el responsable del proceso en el cual se detectó la no conformidad, deberá dar una descripción de las posibles causas que la generan, con el fin de facilitar la búsqueda de la solución más acertada.
Proposición y selección de Acciones Correctivas	Comité de Calidad	El Comité de Calidad, junto con el responsable del proceso en cuestión, deberá establecer cuáles serían las posibles acciones correctivas que darían lugar a la eliminación de la no conformidad, así como cuál de ellas es la más conveniente en términos de impacto en el producto, económicos, técnicos, etc.
Definición del Plan de Acción	<i>Comité de Calidad</i>	Una vez seleccionada la acción correctiva que se llevará a cabo, el Comité de Calidad deberá elaborar el Plan de Acción correspondiente, determinando las actividades a desarrollar, sus responsables y fecha de realización correspondientes.
Implementación del Plan de Acción	Responsable de Cada Actividad	Cada una de las personas designadas por el Comité de Calidad para llevar a cabo las actividades comprendidas en el Plan de Acción, deberán llevar a cabo las mismas en las fechas estipuladas y entregar un informe escrito acerca de la realización de estas actividades y sus correspondientes resultados.



RIKALAC S.A.

PROCESO CONTROL DOCUMENTAL

Sección:
APLICA A TODAS

Código:
DOC-MN-001

Fecha de Emisión:
NOVIEMBRE 10 DE 2003

Versión:
01

Página:
55 DE 65

MANUAL DE CALIDAD

Seguimiento de la Acción Correctiva	Comité de Calidad	El Comité de Calidad deberá definir la forma cómo se va a realizar el seguimiento de las actividades determinadas en el Plan de Acción, los responsables llevar esto a cabo y las fechas en las que se va a realizar la verificación correspondiente. Estos datos se deben relacionar en el Registro de Solicitud de Acción Correctiva mencionado anteriormente.
Evaluación de la Eficacia de la Acción Correctiva	Comité de Calidad	Una vez desarrolladas las actividades establecidas en el Plan de Acción, los resultados de éstas son analizados por el Comité de Calidad, quien debe definir junto con los responsables de los procesos involucrados si la acción correctiva fue eficaz o no, es decir, si se eliminó la causa de la no conformidad; en caso tal que esto no se logre, se deberá tomar una nueva acción que conlleve a la solución real del problema.
Cierre de la Acción Correctiva	Comité de Calidad	Una vez se determine que la causa de la no conformidad ha sido eliminada, se cierra la acción correctiva y se archiva el Registro de Solicitud de Acciones Correctivas, como evidencia de la solución de la no conformidad.

6. DOCUMENTACIÓN

Norma ISO 9000:2000

7. REGISTROS

MEJ-FT-001 Solicitud de Acciones Correctivas y Preventivas

Revisado por:

REPRESENTANTE SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

Aprobado por:

REPRESENTANTE SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD



RIKALAC S.A.

PROCESO CONTROL DOCUMENTAL

Sección:
APLICA A TODAS

Código:
DOC-MN-001

Fecha de Emisión:
NOVIEMBRE 10 DE 2003

Versión:
01

Página:
56 DE 65

MANUAL DE CALIDAD

13.5 PROCEDIMIENTO DE ACCIONES PREVENTIVAS

OBJETO

Establecer los parámetros procedimentales que se deben tener en cuenta para la implementación de acciones preventivas en la Organización.

ALCANCE

Este procedimiento puede ser aplicado por cualquier cargo de la organización.
Este procedimiento tiene cobertura sobre todo el sistema de Gestión de la Calidad de la Organización.

DEFINICIONES Y TERMINOLOGÍA

Conformidad

Cumplimiento de un requisito.

Acción Preventiva

Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad, potencial u otra situación potencialmente no deseable.

Efecto (de una no conformidad o problema)

Es el resultado potencial o real de un problema o no conformidad.

Mejora de la Calidad

Parte del sistema de Gestión de la Calidad orientada a aumentar la capacidad de cumplir con los requisitos de la calidad.

No Conformidad

Incumplimiento de un requisito.

4. RESPONSABLE

Comité de Calidad

	RIKALAC S.A.			
	PROCESO CONTROL DOCUMENTAL			
Sección: APLICA A TODAS	Código: DOC-MN-001	Fecha de Emisión: NOVIEMBRE 10 DE 2003	Versión: 01	Página: 57 DE 65
MANUAL DE CALIDAD				

5. PROCEDIMIENTO		
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
Identificación del posible problema o no conformidad	Responsables de Procesos	Todos los cargos pueden identificar posibles problemas o posibles no conformidades asociados a los resultados de los análisis de datos (satisfacción del cliente, conformidad de los requisitos del producto/servicio, tendencias de los procesos y de los productos/servicios y los proveedores). Los posibles problemas o posibles no conformidades se deben registrar en el DPC- FT- 014: "Registro para Manejo de Producto No Conforme".
Identificación de Posibles Causas	Responsables de Procesos	En el mismo registro mencionado anteriormente, el responsable del proceso en el cual se detectó la no conformidad, deberá dar una descripción de las posibles causas que la generan, con el fin de facilitar la búsqueda de la solución más acertada.
Proposición de Acciones Preventivas	Comité de Calidad	La prevención o cualquier otra actividad que esté enfocada a evitar el efecto de la ocurrencia de una no conformidad o problema, preceden a la implementación de las acciones correctivas y preventivas. La prevención debe eliminar o atenuar los efectos asociados a los problemas o no conformidades. Las prevenciones que involucren al cliente, tienen prioridad sobre las internas de la Organización. Las Acciones Preventivas deben ser apropiadas a los efectos de los problemas potenciales, los responsables asignados y la solución propuesta. El jefe inmediato debe hacer seguimiento y relacionar los resultados alcanzados.
Planificación de Acciones Preventivas	Comité de Calidad	La planificación para la aplicación de las Acciones Preventivas involucra, como mínimo, el establecimiento de la fecha límite. No obstante, en caso de que se requiera, pueden utilizarse Planes de Mejora. Los Planes de Mejora, como mínimo deben contener aspecto de la mejora, beneficios esperados, recursos, presupuesto, soportes documentales, actividades a realizar, responsable, fecha, registros y sitio donde se encuentran los registros.
Prioridad de Acciones Preventivas	Comité de Calidad	La prioridad en la aplicación de las acciones preventivas, depende de los recursos disponibles y de los siguientes criterios en orden de importancia: impacto sobre el cliente, participación en el mercado, costos (Operacionales o no conformidad)



RIKALAC S.A.

PROCESO CONTROL DOCUMENTAL

Sección:
APLICA A TODAS

Código:
DOC-MN-001

Fecha de Emisión:
NOVIEMBRE 10 DE 2003

Versión:
01

Página:
58 DE 65

MANUAL DE CALIDAD

<p>Implementación del Plan de Acción</p>	<p>Responsable de Cada Actividad</p>	<p>Cada una de las personas designadas por el Comité de Calidad para llevar a cabo las actividades comprendidas en el Plan de Acción, deberán llevar a cabo las mismas en las fechas estipuladas y entregar un informe escrito acerca de la realización de estas actividades y sus correspondientes resultados. Este informe consolidado de Acciones Preventivas debe incluir la siguiente información: identificación y (o) descripción del posible problema o posible no conformidad, descripción de la(s) posible(s) causa(s) del problema o posible(s) no conformidad(es), descripción de la Acción Preventiva, responsable por la implementación de la Acción Preventiva, fecha límite para la implementación de la Acción Preventiva y fecha en la que se revisa la Acción Preventiva tomada.</p>
<p>Seguimiento de la Acción Preventiva</p>	<p>Comité de Calidad</p>	<p>El Comité de Calidad deberá definir la forma cómo se va a realizar el seguimiento de las actividades determinadas en el Plan de Acción, los responsables de llevar esto a cabo y las fechas en las que se va a realizar la verificación correspondiente. El seguimiento de la implementación de una Acción Preventiva debe incluir: seguimiento al cumplimiento de la planificación (particularmente fecha límite); comunicación a lo involucrados e interesados sobre los resultados de la aplicación; generación y distribución oportuna de los registros asociados y actualización de la base de datos.</p>
<p>Evaluación de la Eficacia de la Acción Preventiva</p>	<p>Comité de Calidad</p>	<p>Una vez desarrolladas las actividades establecidas en el Plan de Acción, los resultados de éstas son analizados por el Comité de Calidad, quien debe definir junto con los responsables de los procesos involucrados si la acción Preventiva fue eficaz o no. La eficacia de las Acciones Preventivas implementadas, se verifica por cualquier método (auditorías internas, medición de los procesos, etc) y la evaluación puede estar asociada a los siguientes aspectos: eliminación de las causas reales y/o potenciales, desaparición y/o disminución de la frecuencia de aparición de un problema o no conformidad, valores asociados a indicadores de gestión y resultados de los análisis de datos.</p>
<p>Cierre de la Acción Preventiva</p>	<p>Comité de Calidad</p>	<p>El cierre de la aplicación de una Acción Preventiva, se debe registrar en el informe. Es preciso realizar los comentarios o anexas la información ilustrativa correspondiente a los cambios efectuados en el sistema de calidad de la Organización</p>



RIKALAC S.A.

PROCESO CONTROL DOCUMENTAL

Sección:
APLICA A TODAS

Código:
DOC-MN-001

Fecha de Emisión:
NOVIEMBRE 10 DE 2003

Versión:
01

Página:
59 DE 65

MANUAL DE CALIDAD

DOCUMENTACIÓN

Norma ISO 9000:2000

REGISTROS

MEJ-FT-001 Solicitud de Acciones Correctivas y Preventivas

Revisado por:

REPRESENTANTE SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

Aprobado por:

REPRESENTANTE SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD



RIKALAC S.A.

PROCESO CONTROL DOCUMENTAL

Sección:
APLICA A TODAS

Código:
DOC-MN-001

Fecha de Emisión:
NOVIEMBRE 10 DE 2003

Versión:
01

Página:
60 DE 65

MANUAL DE CALIDAD

13.6 PROCEDIMIENTO DE AUDITORIA INTERNA

1 OBJETO

Establecer los parámetros procedimentales para planificar, programar, ejecutar, hacer seguimiento y preparación del informe a la dirección, relacionado con la Auditorías Internas de Calidad del Sistema de Gestión de la Calidad.

2 ALCANCE

Este procedimiento debe ser aplicado por los cargos que participen en las actividades, que se derivan de una Auditoría Interna de Calidad.

Este procedimiento debe ser aplicado por todo el personal auditado de la Organización.

3 DEFINICIONES Y TERMINOLOGÍA

Auditoría de Calidad :Proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias de la Auditoría y evaluarlas, de manera objetiva, con el fin de determinar la extensión en que se cumplen los criterios de auditoría.

Auditado: Organización que está auditada.

Auditor: Persona con la competencia para llevar a cabo una Auditoría.

Equipo Auditor: Uno o más auditores que llevan a cabo una auditoría.

Ciente de la Auditoría: Organización o persona que solicita una Auditoría.

Acción Preventiva: Acción tomada para eliminar la acusación de una no conformidad potencial u otra situación potencialmente no deseable.

Acciones Correctivas: Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad detectada u otra situación indeseable.

No Conformidad: Incumplimiento de un requisito.

Programa de la Auditoría: Conjunto de una o más Auditorías planificadas, para un periodo de tiempo determinado y dirigidas hacia un propósito específico.

Criterios de Auditorías: Conjunto de políticas, procedimientos y requisitos utilizados como referencia.

Observación de la Auditoría: Resultados de la evaluación de la evidencia de la Auditoría recopilada frente a los criterios de la Auditoría.



RIKALAC S.A.

PROCESO CONTROL DOCUMENTAL

Sección:
APLICA A TODAS

Código:
DOC-MN-001

Fecha de Emisión:
NOVIEMBRE 10 DE 2003

Versión:
01

Página:
61 DE 65

MANUAL DE CALIDAD

Conclusiones de la Auditoria: Resultados de una Auditoria, que proporciona el equipo auditor tras considerar los objetivos de la Auditoria y todas las observaciones de la misma.

4. RESPONSABLE

Representante del Sistema de Gestión de Calidad

5. PROCEDIMIENTO

5.1 Planeación

Cada año el Gerente General, en la reunión de revisión del Sistema de Gestión de Calidad, por la Gerencia programará la realización de las Auditorias Internas de Calidad con los Gerentes de Departamentos y el Representante del Sistema de gestión de Calidad.

Con base en la información disponible de la documentación que se encuentra revisada, aprobada, difundida y distribuida, se debe establecer:

5.1.1. El objetivo de la Auditoria de Calidad.

5.1.2. El alcance de la Auditoria: Área, documentos (secciones del manual de calidad, planes de calidad, procedimientos, instructivos, especificaciones y contratos, etc...) Y los requisitos de la Norma ISO 9001:2000 contra los cuales se debe realizar la Auditoria.

5.1.3. Recursos: Entrevistados, auditores, tiempo, fechas, etc.

En el caso en que el Gerente General o algún Gerente de Área, requiera una Auditoria el programa se modifica y se realiza la Auditoria, de acuerdo a los requerimientos del cliente.

5.2 Preparación

La preparación de la auditoria Interna de Calidad la realizara, el equipo auditor, bajo la dirección del auditor principal partiendo del objetivo y alcance definidos en la fase de planeación, de la siguiente manera:

Solicitar al Representante de Gestión de la Calidad la información contra la cual se debe hacer la Auditoria, según se aplique el manual de Calidad, planes de Calidad, Procedimientos, Instructivos, Contratos con los clientes, formatos, etc.

	RIKALAC S.A.			
	PROCESO CONTROL DOCUMENTAL			
Sección: APLICA A TODAS	Código: DOC-MN-001	Fecha de Emisión: NOVIEMBRE 10 DE 2003	Versión: 01	Página: 62 DE 65
MANUAL DE CALIDAD				

5.2.2. Solicitar al Representante de Gestión de Calidad información relacionada con Auditorias realizadas por organismos certificadores, si los hay, clientes o internamente, para observar resultados obtenidos previamente, así como la documentación que soporta las acciones correctivas tomadas.

5.2.3. Llevar a cabo una revisión de la documentación reunida y preparar la lista de verificaciones presentada en el formato Lista de chequeo para la realización de auditorias AUD-FT-001, la cual debe ser elaborada por el equipo auditor.

5.2.4. Elaborar el plan de auditoria, el cual es revisado por uno de los auditores, aprobado por el Auditor principal y notificado verbalmente al Representante de Gestión de Calidad y formalmente al responsable del área auditada como mínimo con 5 días de anticipación, quien lo debe firmar, como evidencia de su conocimiento y comprensión.

5.2.5. Ejecución

5.2.5.1. La reunión de apertura debe ser conducida por el auditor principal y a ella deben asistir los integrantes del grupo auditor, el responsable del área auditada, el Gerente de Área y las personas que serán entrevistadas, de acuerdo con lo indicado en el plan de auditoria.

Esta reunión se debe llevar a cabo en el siguiente orden:

- Presentación de los miembros del equipo de Auditoria, al personal del área a auditar.
- Revisar el objetivo y el alcance de la Auditoria.
- Proporcionar un breve resumen de los métodos y procedimientos, que van a ser usados para la realización de la Auditoria.
- Establecer los conductos de comunicación entre el equipo de Auditoria y el auditado.
- Confirmar la disponibilidad de los recursos e instalaciones necesarias para el equipo de Auditoria.
- Confirmar la hora y la fecha para la reunión de cierre y las reuniones intermedias del equipo de Auditoria y el personal del área auditada.
- Aclarar cualquier detalle confuso del Plan de Auditoria.

5.2.6. Evaluación del Sistema, Elemento o Proceso.

Aplicando técnicas de indagación, se debe obtener evidencia objetiva mediante:

	RIKALAC S.A.			
	PROCESO CONTROL DOCUMENTAL			
Sección: APLICA A TODAS	Código: DOC-MN-001	Fecha de Emisión: NOVIEMBRE 10 DE 2003	Versión: 01	Página: 63 DE 65
MANUAL DE CALIDAD				

5.2.6.1. Entrevista al personal del área que tenga responsabilidad sobre las actividades y procesos auditados.

5.2.6.2. Consultar la documentación y registros del Sistema de Gestión de Calidad.

5.2.6.3. Visita a los sitios de trabajo para observar la forma como se realizan las actividades y los procesos.

5.2.7. Análisis

Con base en las evidencias obtenidas durante la evaluación, se lleva a cabo una reunión del equipo auditor, dirigida por el Auditor principal, en la cual se estudian las respuestas y soportes obtenidos, y si hay incumplimientos con respecto a los requisitos de la Norma ISO 9001:2000.

Además, se debe discutir la acción correctiva que el equipo auditor esperaría para solucionar temporalmente

(tratamiento a la No conformidad) y definitivamente (acción correctiva) la no conformidad.

En caso de no haber encontrado, alguna situación que no amerite ser declarada como una No conformidad, pero que sea importante mencionarla, se debe presentar como una observación.

Las No conformidades se documentan en el Registro para Manejo de Producto No Conforme MEJ-FT-003, describiendo la naturaleza de la No conformidad, la clasificación como mayor o menor, si es documental o de aplicación y el numeral de la Norma ISO 9001:2000 que se incumple.

Adicionalmente, es necesario hacer una verificación del cumplimiento del Plan de Auditoria y buscar claridad sobre cualquier incumplimiento que se encuentre.

Finalmente el equipo auditor, debe hacer un análisis y llegar a una conclusión sobre el estado del Sistema, elemento, proceso, o actividad auditada.

5.2.8. Reunión de Cierre

La reunión de cierre, se realiza a los días hábiles de haber terminado la auditoria y será conducida por el Auditor principal. A ella deben asistir: los integrantes del equipo auditor, el responsable del área auditada, los entrevistados según Plan de Auditoria y el Gerente de Área como representante del grupo Gerencial.

La reunión de cierre se debe llevar a cabo en el siguiente orden:

- Confirmación del objetivo y alcance.
- Programa ejecutado frente al Plan de Auditoria propuesto.
- Conclusión general sobre el Sistema de Gestión de Calidad, elemento, proceso o actividad auditada.
- Presentación y discusión de cada No conformidad.
- Explicación del contenido del informe y fecha de entrega al Representante de Gestión de calidad.
- Agradecimientos.

	RIKALAC S.A.			
	PROCESO CONTROL DOCUMENTAL			
Sección: APLICA A TODAS	Código: DOC-MN-001	Fecha de Emisión: NOVIEMBRE 10 DE 2003	Versión: 01	Página: 64 DE 65
MANUAL DE CALIDAD				

Al presentar y discutir cada No conformidad, se debe citar la evidencia objetiva que la sustenta y solicitar al auditado su firma en el formato MEJ-IN-001: "Instructivo para el Registro de Acciones Correctivas "como muestra de su aceptación.

Durante la reunión de cierre, es preciso exponer los reportes de Auditorias, Conformidades y No conformidades, en donde en este último caso, el responsable del área auditada, debe plantear el tratamiento de la No Conformidad para solucionarla puntualmente y la acción correctiva, para su recurrencia.

Si no es posible obtener del responsable del área auditada, el tratamiento a la No Conformidad y la acción correctiva, el auditor debe indicar en el formato MEJ-FT-001: Solicitud de Acciones Correctivas, la fecha límite para la respuesta. En este último caso, el tratamiento a la No Conformidad y la acción correctiva debe ser comunicado al Representante de Gestión de Calidad en el mismo formato.

5.3. Informe

El informe de la Auditoria, debe ser redactado por el auditor principal (se entrega el día de la reunión de cierre) y debe estar en términos constructivos, de forma impersonal, sin la búsqueda de algún beneficio personal o ánimo de figuración. Este informe debe ser firmado por el Auditor principal. A este informe, se anexara el formato "Lista de Verificación".

Al representante de Gestión de Calidad le compete realizar el consolidado de los datos de los informes de Auditoria y evaluar el cumplimiento de los requisitos de la Norma para efectos de la revisión por la Dirección.

5.4. Seguimiento

Con base en las fechas propuestas por el responsable de la Organización auditada para la realización del tratamiento a la No Conformidad a la acción correctiva, el Representante de Gestión de Calidad, procederá a incluir en el Programa de Auditoria, la fecha en la cual se hará la Auditoria de seguimiento a las No Conformidades detectadas.

La fecha de la Auditoria de seguimiento, se programará para 2 o 3 semanas después de a fecha de compromiso manifestada por el responsable del área afectada y se debe comunicar verbalmente, al auditor principal, para que sea realizada preferiblemente, por el mismo auditor que encontró la No Conformidad.

Al hacer la Auditoria de seguimiento, el auditor debe registrar los resultados. Si se encuentra que el tratamiento a la No Conformidad y la acción correctiva no fueron realizadas, se registra el resultado obtenido de la misma forma.

Con base en lo anterior se debe actualizar el programa de Auditoria y se considerará terminada la Auditoria, cuando se haya llevado a cabo el tratamiento a la No Conformidad y la acción correctiva, que haya servido para evitar la recurrencia del problema.



RIKALAC S.A.

PROCESO CONTROL DOCUMENTAL

Sección:
APLICA A TODAS

Código:
DOC-MN-001

Fecha de Emisión:
NOVIEMBRE 10 DE 2003

Versión:
01

Página:
65 DE 65

MANUAL DE CALIDAD

6. DOCUMENTACIÓN

MEJ-IN-001 Instructivo para el Registro de Acciones Correctivas
Norma ISO 9000:2000

7. REGISTROS

MEJ-FT-001 Solicitud de Acciones Correctivas y Preventivas
AUD-FT-001 Lista de Chequeo Para Realización de Auditorias.
AUD-FT-002 Informe Final de Auditoria
AUD-FT-003 Plan Anual de Auditoria
Programa de Auditoria
Actas de reunión de inicio y de cierre
Diagnóstico ISO 9001:2000

Revisado por:


REPRESENTANTE SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

Aprobado por:

REPRESENTANTE SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

ANEXO B

MANUAL DE COMPETENCIAS

	RIKALAC S.A.			
	PROCESO DESARROLLO DE PERSONAL			
Sección APLICA A TODAS	Código DDP-MN -001	Fecha de Emisión MARZO 03 DE 2004	Versión 01	Página 1 de 10
MANUAL DE COMPETENCIAS				

CARGO: GERENTE GENERAL	SUPERIOR INMEDIATO: JUNTA DIRECTIVA
-------------------------------	--

OBJETIVO DEL CARGO


Representar legalmente a la Empresa, administrar, planear, programar, ejecutar y orientar actos de RIKALAC S.A., cumpliendo con la misión, visión, objetivos y la filosofía, mediante la formulación de políticas y estrategias que garanticen el crecimiento económico y social y de la Empresa y el excelente servicio al cliente.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL CARGO
--

- Crear, diseñar, estructurar y desarrollar estrategias competitivas para la empresa y ventajas competitivas para los productos.
- Direccionar un equipo de alto rendimiento
- Repotenciar la Organización con los negocios actuales y futuros
- Canalizar proyectos; plan estratégico – objetivos a cada Gerencia haciendo seguimiento en le cumplimiento de los mismos
- Representar a la Empresa judicial y extrajudicialmente, ante asociados, terceros y toda clase de autoridades.
- Garantizar el crecimiento económico y social de la Empresa.
- Implementar una filosofía de vida y de calidad en la Organización.
- Asegurar que el personal de la organización, entienda, comprenda y se identifique con la misión de la Organización.
- Difundir la Cultura Organizacional en todos los niveles de la Organización.
- Encaminar a los empleados hacia el cumplimiento de los planes propuestos.

REQUISITOS DE COMPETENCIA	
----------------------------------	--

EDUCACIÓN	EXPERIENCIA
<ul style="list-style-type: none"> • Profesional en ciencias económicas, administrativas o financieras. 	<ul style="list-style-type: none"> • Uno o dos años en cargos similares.
FORMACIÓN	HABILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Inducción • Aspectos Administrativos de la Empresa • Calificación como Auditor Interno de Calidad 	<ul style="list-style-type: none"> • MENTALES: Memoria, atención, observación, expresión verbal, cálculo, concentración prolongada, análisis y síntesis, comprensión verbal, creatividad, razonamiento y planeación, en un grado alto. • ADMINISTRATIVAS: Dirección, Organización, negociación, evaluación, resolución de problemas, manejo de grupos, toma de decisiones, planeación y diseño de programas.

	RIKALAC S.A.			
	PROCESO DESARROLLO DE PERSONAL			
Sección APLICA A TODAS	Código DDP-MN -001	Fecha de Emisión MARZO 03 DE 2004	Versión 01	Página 2 de 10
MANUAL DE COMPETENCIAS				

CARGO: DIRECTOR DE PLANTA	SUPERIOR INMEDIATO: GERENTE DE PRODUCCIÓN Y CALIDAD
----------------------------------	--

OBJETIVO DEL CARGO


Liderar y direccionar bajo las políticas de calidad y disciplina establecidas en la empresa, un equipo de alto rendimiento dentro de unos costos normales, que garantice la elaboración de productos alimenticios que satisfagan las necesidades y expectativas de nuestros clientes.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL CARGO
--

- Coordinar y dirigir el personal operativo para dar cumplimiento a los procesos de producción y distribución requeridos para cada una de las agencias.
- Garantizar la logística y la ejecución de los procesos de producción, de tal forma que sean efectivos desde el momento de la consecución de las materias primas hasta el momento de vencimiento de la garantía del producto que se da al cliente.
- Realización y presentación de informes de producción, devoluciones y despachos, y novedades de nómina de Planta de Producción, para el control administrativo y contable.
- Control del consumo de insumos y modificación óptima en los procesos operativos y logísticos de la Planta de Producción.
- Participación en Comités de Políticas, Plan Estratégico, Producción y Calidad, entre otros.
- Manejo y supervisión del personal, inventario de producto terminado, equipos y herramientas relacionadas con sus funciones.
- Planear, dirigir, coordinar, implantar y evaluar estudios que impliquen mejoras de la producción

REQUISITOS DE COMPETENCIA

EDUCACIÓN	EXPERIENCIA
<ul style="list-style-type: none"> • Profesional en Ingeniería o afines, con conocimiento en el manejo de personal y procesos de alimentos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dos años en cargos similares.
FORMACIÓN	HABILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Seguridad industrial • Manipulación de Alimentos • Fabricación de productos lácteos • Relaciones interpersonales • Liderazgo • Aspectos Administrativos de la Empresa • Entrenamiento en el concepto y aplicación de la productividad. 	<ul style="list-style-type: none"> • MENTALES: Memoria, atención, observación, expresión verbal, cálculo, concentración prolongada, análisis y síntesis, comprensión verbal, creatividad y planeación, en un grado alto. • ADMINISTRATIVAS: Organización, resolución de problemas, manejo de grupos, toma de decisiones, planeación y diseño de programas.

	RIKALAC S.A.			
	PROCESO DESARROLLO DE PERSONAL			
Sección APLICA A TODAS	Código DDP-MN -001	Fecha de Emisión MARZO 03 DE 2004	Versión 01	Página 3 de 10
MANUAL DE COMPETENCIAS				

CARGO: GERENTE DE MERCADEO Y VENTAS	SUPERIOR INMEDIATO: GERENTE GENERAL
--	--

OBJETIVO DEL CARGO


Desarrollar la gestión integral del Departamento; concebida como el manejo acertado de mercadeo y ventas, para el logro de los objetivos de la empresa bajo una constante de mejoramiento continuo y crecimiento, apoyando al Gerente en su gestión, de forma que contribuyan como un valor agregado a los productos y servicios ofrecidos por la Empresa.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL CARGO
--

- Elaborar y ejecutar los planes de ventas de los productos ofrecidos por la empresa.
- Desarrollar negocios con posibles clientes
- Organizar y ejecutar los planes de mercadeo, garantizando el mayor impacto de dichos planes en los futuros clientes.
- Supervisar y controlar el trabajo de los vendedores de la empresa.
- Revisar los planes de acción propuestos para el cumplimiento de los Objetivos Estratégicos.

REQUISITOS DE COMPETENCIA

EDUCACIÓN	EXPERIENCIA
<ul style="list-style-type: none"> • Profesional en ciencias administrativas o de mercadeo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dos años en cargos similares.
FORMACIÓN	HABILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones interpersonales • Aspectos Administrativos de la Empresa • Evaluación y actualización en normas y políticas de calidad. • Estudios de los productos ofrecidos por la Empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • MENTALES: Memoria, atención, observación, expresión verbal, cálculo, concentración prolongada, análisis y síntesis. • ADMINISTRATIVAS: Relaciones interpersonales, dirección, organización, resolución de problemas, manejo de grupos, toma de decisiones, planeación y diseño de programas.

	RIKALAC S.A.			
	PROCESO DESARROLLO DE PERSONAL			
Sección APLICA A TODAS	Código DDP-MN -001	Fecha de Emisión MARZO 03 DE 2004	Versión 01	Página 4 de 10
MANUAL DE COMPETENCIAS				

CARGO: REPRESENTANTE S.G.C.	SUPERIOR INMEDIATO: GERENTE GENERAL
------------------------------------	--

OBJETIVO DEL CARGO	
Responder por el adecuado funcionamiento del Sistema de Gestión de Calidad en todas las áreas de la empresa, garantizado el adecuado manejo y la ejecución del mismo.	
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL CARGO	
<ul style="list-style-type: none"> Asegurarse de que se establecen, implementan y mantiene los procesos necesarios para el Sistema de Gestión de Calidad. Informar a la alta dirección sobre el desempeño del Sistema de Gestión de Calidad y de cualquier necesidad de mejora. Asegurarse de que se promueva la toma de conciencia de los requisitos del cliente en todos los niveles de la Organización. Representar y liderar el Sistema de Gestión de Calidad y controlar su funcionamiento de manera que sea eficaz. Realizar un control sobre la documentación del Sistema de Gestión de Calidad. Asesorar a otras áreas funcionales en asuntos de manejo colectivo y desarrollo de programas de mejoramiento. Velar por el cumplimiento de las leyes, normas, políticas, procedimientos, planes, programas, proyectos y metas de la organización y recomendar los ajustes necesarios. 	
REQUISITOS DE COMPETENCIA	
EDUCACIÓN	EXPERIENCIA
<ul style="list-style-type: none"> Profesional en Administración o Ingeniería Industrial. 	<ul style="list-style-type: none"> Uno o Dos años en cargos similares.
FORMACIÓN	HABILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> Relaciones interpersonales Aspectos Administrativos de la Empresa Evaluación y actualización en normas y políticas de calidad. Calificación como Auditor Interno de Calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> MENTALES: Observación, expresión verbal, iniciativa, concentración prolongada, análisis, creatividad y síntesis. ADMINISTRATIVAS: Dirección, organización, resolución de problemas, evaluación, manejo de grupos, toma de decisiones, planeación y diseño de programas.

	RIKALAC S.A.			
	PROCESO DESARROLLO DE PERSONAL			
Sección APLICA A TODAS	Código DDP-MN -001	Fecha de Emisión MARZO 03 DE 2004	Versión 01	Página 5 de 10
MANUAL DE COMPETENCIAS				

CARGO: SUPERVISOR DE PASTEURIZACIÓN Y PRODUCTO TERMINADO	SUPERIOR INMEDIATO: DIRECTOR DE PLANTA
---	---

OBJETIVO DEL CARGO

Optimizar cada uno de los procesos asignados para este cargo, con base en los procedimientos e instructivos relacionados en el Sistema de Gestión de Calidad, para garantizar y organizar cada uno de los parámetros e indicadores definidos en estos mismos procedimientos. De la misma forma, cumplir con las operaciones designadas por el Director de Planta para el control del proceso de pasteurización y empaque de producto y demás labores que sean pertinentes realizar en ésta área.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL CARGO
--

- Coordinar y orientar cada una de las personas que estén a su cargo, para su respectiva asesoría y asistencia técnica que permita dinamizar las actividades relacionadas con su equipo de trabajo.
- Fundamentar las operaciones básicas de pasteurización y empaque del producto terminado mediante la aplicación de los conceptos e instructivos de manejo del equipo a cargo.
- Verificar y cumplir las acciones preventivas y correctivas que le permitan asegurar las condiciones establecidas para el manejo y control del equipo pasteurizador asignado.
- Garantizar y optimizar cada uno de los procesos asignados para cumplir con los requisitos y requerimientos establecidos en el sistema de gestión de calidad.
- Controlar y supervisar las condiciones definidas para el empaque de producto terminado, mediante las acciones preventivas y correctivas establecidas en los instructivos y lista de chequeos de cada máquina empacadora.

REQUISITOS DE COMPETENCIA	
----------------------------------	--

EDUCACIÓN	EXPERIENCIA
<ul style="list-style-type: none"> • Profesional en el área de Ingeniería de Producción y Manejo de Equipos y/o carreras a fines. 	<ul style="list-style-type: none"> • 6 meses
FORMACIÓN	HABILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones interpersonales • Buenas prácticas de manufactura • Seguridad industrial 	<ul style="list-style-type: none"> • MENTALES: Observación, expresión verbal, iniciativa, concentración prolongada, análisis, creatividad y síntesis. • FISICAS: Capacidad para permanecer de pie durante su trabajo, Capacidad de carga, resistencia.



RIKALAC S.A.

PROCESO DESARROLLO DE PERSONAL

Sección APLICA A TODAS	Código DDP-MN -001	Fecha de Emisión MARZO 03 DE 2004	Versión 01	Página 6 de 10
----------------------------------	------------------------------	---	----------------------	--------------------------

MANUAL DE COMPETENCIAS

CARGO: AUXILIAR DE PRODUCCIÓN Y EMPAQUE

SUPERIOR INMEDIATO: DIRECTOR DE PLANTA

OBJETIVO DEL CARGO

Cumplir con las operaciones designadas para el empaque de producto con las debidas especificaciones y demás funciones como son el diligenciamiento de la lista de chequeo, el lavado y desinfección de las máquinas así como el cuidado en la manipulación del producto.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL CARGO

- Operar correctamente la maquina asignada y corregir las fallas menores que se presenten en maquina o plástico.
- Seleccionar el producto empacado y acomodarlo en cestillos por cantidades iguales según la medida empacada
- Revisión preventiva a la maquina que opera y el lavado de áreas de producción.
- Diligenciar la lista de chequeo al iniciar y finalizar la jornada laboral.
- Realizar la adecuada manipulación de la máquina como del producto.
- Revisar el funcionamiento de la máquina, fechado, sellado, impresión, etc.
- Realizar adecuadamente el lavado y desinfección de las máquinas.

REQUISITOS DE COMPETENCIA

EDUCACIÓN

- Primaria y bachillerato completo con estudios en operación y mantenimiento.

EXPERIENCIA


- No requiere

FORMACIÓN

- Relaciones interpersonales
- Buenas prácticas de manufactura
- Seguridad industrial


HABILIDADES

- **MENTALES:** Observación, expresión verbal, iniciativa, concentración prolongada, análisis.
- **FISICAS:** Capacidad para trabajar en condiciones desfavorables, capacidad para cargar objetos pesados, agudeza visual.

	RIKALAC S.A.			
	PROCESO DESARROLLO DE PERSONAL			
Sección APLICA A TODAS	Código DDP-MN -001	Fecha de Emisión MARZO 03 DE 2004	Versión 01	Página 7 de 10
MANUAL DE COMPETENCIAS				

CARGO: CONTROLADOR DE PROCESO Y PRODUCTO TERMINADO	SUPERIOR INMEDIATO: DIRECTOR DE PLANTA
---	---

OBJETIVO DEL CARGO	
Cumplir con las operaciones designadas para el control del producto, teniendo en cuenta las especificaciones establecidas.	
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL CARGO	
<ul style="list-style-type: none"> • Velar por el cumplimiento de las especificaciones del plan de inspección y ensayo para obtener un producto conforme. • Rechazar un lote de producción y/o parar una máquina o un punto del proceso por no cumplir con las especificaciones establecidas. • Diligenciar los formatos establecidos para el control del procesos por Variables y/o por Atributos. • Realizar los correspondientes reportes de anomalías presentadas en el proceso al Supervisor de Pasteurización y empaque y al Director De Planta 	
REQUISITOS DE COMPETENCIA	
EDUCACIÓN	EXPERIENCIA
<ul style="list-style-type: none"> • Primaria y bachillerato completo con estudios en operación y mantenimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • No requiere
FORMACIÓN	HABILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones interpersonales • Buenas prácticas de manufactura • Seguridad industrial 	<ul style="list-style-type: none"> • MENTALES: Observación, expresión verbal, iniciativa, concentración prolongada, análisis. • FISICAS: Capacidad para permanecer de pie durante su trabajo, agudeza visual.

	RIKALAC S.A.			
	PROCESO DESARROLLO DE PERSONAL			
Sección APLICA A TODAS	Código DDP-MN -001	Fecha de Emisión MARZO 03 DE 2004	Versión 01	Página 8 de 10
MANUAL DE COMPETENCIAS				

CARGO: DIRECTRO DE CONTROL DE CALIDAD	SUPERIOR INMEDIATO: GERENTE DE PRODUCCIÓN Y CALIDAD
--	---

OBJETIVO DEL CARGO


Asegurar la calidad tanto de la materia prima, como de los productos en proceso y productos terminados

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL CARGO
--

- Realizar en análisis físico químico y de composición a la Leche Cruda y Pasteurizada.
- Realizar las pruebas microbiológicas a la Leche Cruda y Pasteurizada.
- Efectuar la lectura y reporte de las pruebas microbiológicas practicadas al producto el día anterior.
- Realizar monitoreo de los productos con el fin de hacer un seguimiento del comportamiento de la producción y de las variables que intervienen en los procesos.
- Realizar la inspección Higiénico Sanitario de las Áreas de Producción.
- Efectuar la Medición del induce de Gestión por cada proveedor teniendo en cuenta litros rechazados sobre litros recibidos.
- Realizar la programación de la producción de derivados lácteos.

REQUISITOS DE COMPETENCIA	
----------------------------------	--

EDUCACIÓN	EXPERIENCIA
<ul style="list-style-type: none"> • Primaria y bachillerato completo con estudios superiores universitarios en microbiología. 	<ul style="list-style-type: none"> • 1 año
FORMACIÓN	HABILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones interpersonales • Buenas prácticas de manufactura • Seguridad industrial • Liderazgo 	<ul style="list-style-type: none"> • MENTALES: Observación, expresión verbal, iniciativa, concentración prolongada, análisis. • ADMINISTRATIVAS: Dirección, organización, solución de problemas, evaluación, manejo de grupos, toma de decisiones, planeación.

	RIKALAC S.A.			
	PROCESO DESARROLLO DE PERSONAL			
Sección APLICA A TODAS	Código DDP-MN -001	Fecha de Emisión MARZO 03 DE 2004	Versión 01	Página 9 de 10
MANUAL DE COMPETENCIAS				

CARGO: GERENTE DE PRODUCCIÓN Y CALIDAD	SUPERIOR INMEDIATO: GERENTE GENERAL
---	--

OBJETIVO DEL CARGO	
Planificar, diseñar, organizar, implementar, supervisar, normalizar y asegurar cada uno de los procesos de producción para la optimización y distribución de los productos terminados que la empresa viene desarrollando dentro de los mismos estándares de calidad e inocuidad que definen las Normas Técnicas Colombianas bajo parámetros preestablecidos por la Gerencia General de RIKALAC S.A., que logren finalmente la satisfacción de los clientes internos y externos.	
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL CARGO	
<ul style="list-style-type: none"> Recibir el reporte de gestión de agencias, revisando los índices de devolución entregados por el Director de Planta de Producción. Revisar los reportes de limpieza y desinfección (BPM), entregados por el Director de Control de Calidad. Revisar el reporte Microbiológico y Físico químico de Control de calidad (maquinas y personas) Organizar el programa de capacitación general para el personal de planta. Revisar la programación y los informes de visitas a rutas de proveedores. Atender a proveedores e instituciones gubernamentales. Atender quejas y reclamos de clientes. Manejo y control del presupuesto de gastos de la planta de producción. Autorizar gastos del departamento de producción y calidad. 	
REQUISITOS DE COMPETENCIA	
EDUCACIÓN	EXPERIENCIA
<ul style="list-style-type: none"> Primaria y bachillerato completo con estudios superiores universitarios en Ingeniería de Alimentos y/o ingeniería química, con postgrado en administración, estudios y actualizaciones en cuanto a regímenes y normas alimenticias. 	<ul style="list-style-type: none"> 2 años en alimentos
FORMACIÓN	HABILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> Calificación como Auditor Interno de Calidad Relaciones interpersonales Buenas prácticas de manufactura Seguridad industrial Liderazgo 	<ul style="list-style-type: none"> MENTALES: Memoria, atención, observación, expresión verbal, iniciativa, concentración prolongada, análisis y síntesis, comprensión verbal, creatividad, razonamiento y planeación. ADMINISTRATIVAS: Dirección, organización, solución de problemas, evaluación, manejo de grupos, toma de decisiones, planeación.

	RIKALAC S.A.			
	PROCESO DESARROLLO DE PERSONAL			
Sección APLICA A TODAS	Código DDP-MN -001	Fecha de Emisión MARZO 03 DE 2004	Versión 01	Página 10 de 10
MANUAL DE COMPETENCIAS				

CARGO: COORDINADOR DE DESPACHO Y LOGÍSTICA	SUPERIOR ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	INMEDIATO: GERENTE
---	--	------------------------------

OBJETIVO DEL CARGO	
Liderar eficiente y eficazmente los productos procedentes de : recepción, despachos, devoluciones, reprocesos y un control de los productos a cargo, con un excelente equipo humano con alto grado de responsabilidad y compromiso.	
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL CARGO	
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar la recepción de los productos procedentes de la planta de producción y los productos procedentes del mercado (devoluciones). • Realizar el control de los inventarios de los productos terminados y cestillos de la marca RIKALAC. • Suministrar diariamente al departamento de contabilidad los resultados del control de inventarios. • Reportar al departamento de ventas las novedades del cargue y de las devoluciones. • Realizar el reporte de los productos próximos a vencerse en los cuartos fríos. • Realizar la solicitud diaria de las necesidades (pedidos) de leches para los cargues y recargues de la Agencia principal. • Realizar la solicitud semanal de los derivados lácteos para cargues y recargues de la semana siguiente. • Realizar el reporte diario de la temperatura de los cuartos fríos, 	
REQUISITOS DE COMPETENCIA	
EDUCACIÓN	EXPERIENCIA
<ul style="list-style-type: none"> • Primaria y bachillerato completo con estudios superiores universitarios o técnicos en áreas a fines a la contabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> • 1 año
FORMACIÓN	HABILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación en BPM • Relaciones interpersonales • Manipulación de Alimentos • Seguridad Industrial 	<ul style="list-style-type: none"> • MENTALES: Memoria, atención, observación, expresión verbal, iniciativa, concentración prolongada, análisis y síntesis, comprensión verbal. • ADMINISTRATIVAS: Dirección, organización, solución de problemas, evaluación, manejo de grupos, toma de decisiones, planeación.

ANEXO C

LISTADO MAESTRO DE DOCUMENTOS



RIKALAC S.A.

PROCESO CONTROL DOCUMENTAL

Sección DIRECCIÓN DE CONTROL DE CALIDAD	Código DOC-FT-005	Fecha de Emisión NOVIEMBRE 10 DE 2003	Versión 01	Página 1 de 9
---	-----------------------------	---	----------------------	-------------------------

LISTADO MAESTRO DE DOCUMENTOS

NOMBRE DEL DOCUMENTO	CÓDIGO	REVISADO POR	APROBADO POR	REVISIONES		DESTINATARIO(S)
				FECHA	VERSIÓN	
PROCESO DE COMUNICACIÓN CON EL CLIENTE						
Procedimiento para la Preventa	CLI-PR-001	Gerente de Mercadeo y Ventas	Representante del S.G.C.	Febrero 21 de 2004	01	Gerencia de Mercadeo y Ventas Coordinación de Preventa
Procedimiento de Autoservicios	CLI-PR-002	Gerente de Mercadeo y Ventas	Representante del S.G.C.	Febrero 21 de 2004	01	Gerencia de Mercadeo y Ventas Coordinación de Autoservicios
Procedimiento de Mercadeo en punto de venta	CLI-PR-003	Gerente de Mercadeo y Ventas	Representante del S.G.C.	Febrero 21 de 2004	01	Gerencia de Mercadeo y Ventas Coordinación de Autoservicios
Procedimiento para el Manejo Base de datos y Servicio al Cliente	CLI-PR-004	Gerente de Mercadeo y Ventas	Representante del S.G.C.	Febrero 21 de 2004	01	Gerencia de Mercadeo y Ventas Coordinación de Información y logística
Procedimiento para el control de quejas y reclamos	CLI-PR-005	Gerente de Mercadeo y Ventas	Representante del S.G.C.	Febrero 21 de 2004	01	Gerencia de Mercadeo y Ventas Coordinación de Información y Logística
Procedimiento de Auditorias a premios mensuales	CLI-PR-006	Gerente de Mercadeo y Ventas	Representante del S.G.C.	Febrero 21 de 2004	01	Gerencia de Mercadeo y Ventas Coordinación de Información y Logística
Procedimiento de Telemercadeo	CLI-PR-007	Gerente de Mercadeo y Ventas	Representante del S.G.C.	Febrero 21 de 2004	01	Gerencia de Mercadeo y Ventas Coordinación de Información y Logística
Procedimiento de Clientes Perdidos	CLI-PR-008	Gerente de Mercadeo y Ventas	Representante del S.G.C.	Febrero 21 de 2004	01	Gerencia de Mercadeo y Ventas Coordinación de Mercadeo



RIKALAC S.A.

PROCESO CONTROL DOCUMENTAL

Sección DIRECCIÓN DE CONTROL DE CALIDAD	Código DOC-FT-005	Fecha de Emisión NOVIEMBRE 10 DE 2003	Versión 01	Página 2 de 9
---	-----------------------------	---	----------------------	-------------------------

LISTADO MAESTRO DE DOCUMENTOS

NOMBRE DEL DOCUMENTO	CÓDIGO	REVISADO POR	APROBADO POR	REVISIONES		DESTINATARIO (S)
				FECHA	VERSIÓN	
Procedimiento para la Negociación con el Cliente	CLI-PR-009	Gerente de Mercadeo y Ventas	Representante del S.G.C.	Febrero 21 de 2004	01	Gerencia de Mercadeo y Ventas Coordinación de Información y Logística
Procedimiento para la Vinculación y Grabación de Clientes institucionales	CLI-PR-010	Gerente de Mercadeo y Ventas	Representante del S.G.C.	Febrero 21 de 2004	01	Gerencia de Mercadeo y Ventas Coordinación de Información y Logística
Procedimiento para la Realización de Sondeos de Opinión	CLI-PR-011	Gerente de Mercadeo y Ventas	Representante del S.G.C.	Febrero 21 de 2004	01	Gerencia de Mercadeo y Ventas Coordinación de Mercadeo
Procedimiento para la Realización de Campañas de Mercadeo	CLI-PR-012	Gerente de Mercadeo y Ventas	Representante del S.G.C.	Febrero 21 de 2004	01	Gerencia de Mercadeo y Ventas Coordinación de Mercadeo
PROCESO CONTROL DE GESTIÓN						
Procedimiento de Revisión por la Dirección	GES-PR-001	Gerente General	Representante del S.G.C.	Febrero 21 de 2004	01	Gerencia de Mercadeo y Ventas Gerencia General
PROCESO DE MEJORAMIENTO						
Procedimiento de Acciones Correctivas	MEJ-PR-001	Representante del S.G.C.	Representante del S.G.C.	Febrero 21 de 2004	01	Gerencia de Mercadeo y Ventas Todas las Direcciones
Procedimiento de Acciones Preventivas	MEJ-PR-002	Representante del S.G.C.	Representante del S.G.C.	Febrero 21 de 2004	01	Gerencia de Mercadeo y Ventas Todas las Direcciones
Procedimiento para el Manejo del Producto no Conforme	MEJ-PR-003	Representante del S.G.C.	Representante del S.G.C.	Febrero 21 de 2004	01	Gerencia de Mercadeo y Ventas Dirección Planta de Producción
Procedimiento de Análisis de Datos y Mejora Continua	MEJ-PR-004	Representante del S.G.C.	Representante del S.G.C.	Febrero 21 de 2004	01	Gerencia de Mercadeo y Ventas Todas las Direcciones



RIKALAC S.A.

PROCESO CONTROL DOCUMENTAL

Sección DIRECCIÓN DE CONTROL DE CALIDAD	Código DOC-FT-005	Fecha de Emisión NOVIEMBRE 10 DE 2003	Versión 01	Página 3 de 9
---	-----------------------------	---	----------------------	-------------------------

LISTADO MAESTRO DE DOCUMENTOS

NOMBRE DEL DOCUMENTO	CÓDIGO	REVISADO POR	APROBADO POR	REVISIONES		DESTINATARIO (S)
				FECHA	VERSIÓN	
Instructivo Registro de Acciones Correctivas	MEJ-IN-001	Representante del S.G.C.	Representante del S.G.C.	Febrero 21 de 2004	01	Gerencia de Mercadeo y Ventas Todas las Direcciones
PROCESO DESARROLLO DE PERSONAL						
Procedimiento Desarrollo de Personal	DDP-PR-001	Director de Recurso Humano	Representante del S.G.C.	Febrero 21 de 2004	01	Gerencia de Mercadeo y Ventas Dirección de Recurso Humano
PROCESO DE ACOPIO						
Procedimiento de Acopio de Leche Cruda	ACO-PR-001	Coordinador Del Centro de Acopio	Representante del S.G.C.	Febrero 21 de 2004	01	Gerencia Producción y Calidad Coordinación Centro de Acopio
PROCESO PROGRAMACIÓN DE LA PRODUCCIÓN						
Procedimiento para la Programación de la Producción	PDP-PR-001	Director de Planta de Producción	Representante del S.G.C.	Febrero 21 de 2004	01	Gerencia Producción y Calidad Dirección Planta de Producción
Instructivo Picado de Leche	PDP-IN-001	Director de Planta de Producción	Representante del S.G.C.	Febrero 21 de 2004	01	Gerencia Producción y Calidad Dirección Planta de Producción
PROCESO DE RECEPCIÓN DE LECHE CRUDA						
Procedimiento de Recepción de Leche Cruda	RLC-PR-001	Director de Control de Calidad	Representante del S.G.C.	Febrero 21 de 2004	01	Gerencia Producción y Calidad Dirección Planta de Producción Dirección de Control de Calidad



RIKALAC S.A.

PROCESO CONTROL DOCUMENTAL

Sección
DIRECCIÓN DE CONTROL DE CALIDAD

Código
DOC-FT-005

Fecha de Emisión
NOVIEMBRE 10 DE 2003

Versión
01

Página
4 de 9

LISTADO MAESTRO DE DOCUMENTOS

NOMBRE DEL DOCUMENTO	CÓDIGO	REVISADO POR	APROBADO POR	REVISIONES		DESTINATARIO (S)
				FECHA	VERSIÓN	
PROCESO DE PASTEURIZACIÓN						
Procedimiento de Pasteurización	PAS-PR-001	Supervisor de Pasteurización y Producto Terminado	Representante del S.G.C.	Febrero 21 de 2004	01	Gerencia de Producción y Calidad Dirección de Planta de Producción
Instructivo de Trabajo Operario - Maquina de Pasteurización	PAS-IN-001	Supervisor de Pasteurización y Producto Terminado	Representante del S.G.C.	Febrero 21 de 2004	01	Gerencia de Producción y Calidad Dirección de Planta de Producción
PROCESO DE EMPAQUE DE LECHE PASTEURIZADA						
Procedimiento de Empaque	ELP-PR-001	Supervisor de Pasteurización y Producto Terminado	Representante del S.G.C.	Febrero 21 de 2004	01	Gerencia de Producción y Calidad Dirección de Planta de Producción
Procedimiento Para el Control de Procesos y Producto Terminado	ELP-PR-002	Director de Planta de Producción	Representante del S.G.C.	Febrero 21 de 2004	01	Gerencia de Producción y Calidad Dirección de Planta de Producción
PROCESO DE EMBALAJE						
Procedimiento de Embalaje	EMB-PR-001	Director de Planta de Producción	Representante del S.G.C.	Febrero 21 de 2004	01	Gerencia de Producción y Calidad Gerencia de Mercadeo y Ventas Dirección de Planta de Producción
PROCESO MANTENIMIENTO Y CALIBRACIÓN						



RIKALAC S.A.

PROCESO CONTROL DOCUMENTAL

Sección
DIRECCIÓN DE CONTROL DE CALIDAD

Código
DOC-FT-005

Fecha de Emisión
NOVIEMBRE 10 DE 2003

Versión
01

Página
5 de 9

LISTADO MAESTRO DE DOCUMENTOS

NOMBRE DEL DOCUMENTO	CÓDIGO	REVISADO POR	APROBADO POR	REVISIONES		DESTINATARIO (S)
				FECHA	VERSIÓN	
Procedimiento de Ejecución	M&C-PR-003	Gerente de Ingeniería y Proyectos	Representante del S.G.C.	Febrero 21 de 2004	01	Gerencia Ingeniería y proyectos Gerencia de Producción y Calidad
PROCESO DE CONTROL DOCUMENTAL						
Procedimiento De Control de Documentos	DOC-PR-001	Director de Control Interno	Representante del S.G.C.	Febrero 21 de 2004	01	Gerencia de Producción y Calidad Gerencia de Mercadeo y Ventas Dirección de Control Interno
Procedimiento de Control de Registros	DOC-PR-002	Director de Control Interno	Representante del S.G.C.	Febrero 21 de 2004	01	Gerencia de Producción y Calidad Gerencia de Mercadeo y Ventas Dirección de Control Interno
PROCESO LOGÍSTICA DE DESPACHO						
Procedimiento de Logística de Despacho	DES-PR-001	Coordinador de Despacho	Representante del S.G.C.	Febrero 21 de 2004	01	Gerencia de Mercadeo y Ventas Coordinación de Despachos
PROCESO CONTROL DE CALIDAD						
Plan de Inspección y Ensayo	CAL-PI-001	Director de Control de Calidad	Representante del S.G.C.	Febrero 21 de 2004	01	Gerencia de Producción y Calidad Dirección de Control de Calidad
Instructivo de Pruebas para Determinación de Porcentaje de Grasa en leche (Método Gerber)	CAL-IP-001	Director de Control de Calidad	Representante del S.G.C.	Febrero 21 de 2004	01	Gerencia de Producción y Calidad Dirección de Control de Calidad
Instructivo de Pruebas para Determinación de Densidad en Leche	CAL-IP-002	Director de Control de Calidad	Representante del S.G.C.	Febrero 21 de 2004	01	Gerencia de Producción y Calidad Dirección de Control de Calidad



RIKALAC S.A.

PROCESO CONTROL DOCUMENTAL

Sección DIRECCIÓN DE CONTROL DE CALIDAD	Código DOC-FT-005	Fecha de Emisión NOVIEMBRE 10 DE 2003	Versión 01	Página 6 de 9
---	-----------------------------	---	----------------------	-------------------------

LISTADO MAESTRO DE DOCUMENTOS

NOMBRE DEL DOCUMENTO	CÓDIGO	REVISADO POR	APROBADO POR	REVISIONES		DESTINATARIO (S)
				FECHA	VERSIÓN	
Instructivo de Prueba para Determinación de Acidez en Leche	CAL-IP-003	Director de Control de Calidad	Representante del S.G.C.	Febrero 21 de 2004	01	Gerencia de Producción y Calidad Dirección de Control de Calidad
Instructivo de Pruebas para Determinación de Acidez el Leche por Prueba de Alcohol	CAL-IP-004	Director de Control de Calidad	Representante del S.G.C.	Febrero 21 de 2004	01	Gerencia de Producción y Calidad Dirección de Control de Calidad
Instructivo de Pruebas para Ensayo de Reductasa	CAL-IP-005	Director de Control de Calidad	Representante del S.G.C.	Febrero 21 de 2004	01	Gerencia de Producción y Calidad Dirección de Control de Calidad
Instructivo de Pruebas para Determinación de Sólidos Totales en Leche	CAL-IP-006	Director de Control de Calidad	Representante del S.G.C.	Febrero 21 de 2004	01	Gerencia de Producción y Calidad Dirección de Control de Calidad
Instructivo de Pruebas para Determinación de Sólidos No Grasos	CAL-IP-007	Director de Control de Calidad	Representante del S.G.C.	Febrero 21 de 2004	01	Gerencia de Producción y Calidad Dirección de Control de Calidad
Instructivo de Pruebas para Determinación de Refractometría	CAL-IP-008	Director de Control de Calidad	Representante del S.G.C.	Febrero 21 de 2004	01	Gerencia de Producción y Calidad Dirección de Control de Calidad
Instructivo para Validación de Pruebas para Determinación de Fosfatasa en Leche Pasteurizada	CAL-IP-009	Director de Control de Calidad	Representante del S.G.C.	Febrero 21 de 2004	01	Gerencia de Producción y Calidad Dirección de Control de Calidad
Instructivo de Pruebas para Determinación de Peroxidasa en Leche Pasteurizada	CAL-IP-010	Director de Control de Calidad	Representante del S.G.C.	Febrero 21 de 2004	01	Gerencia de Producción y Calidad Dirección de Control de Calidad



RIKALAC S.A.

PROCESO CONTROL DOCUMENTAL

Sección DIRECCIÓN DE CONTROL DE CALIDAD	Código DOC-FT-005	Fecha de Emisión NOVIEMBRE 10 DE 2003	Versión 01	Página 7 de 9
---	-----------------------------	---	----------------------	-------------------------

LISTADO MAESTRO DE DOCUMENTOS

NOMBRE DEL DOCUMENTO	CÓDIGO	REVISADO POR	APROBADO POR	REVISIONES		DESTINATARIO (S)
				FECHA	VERSIÓN	
Instructivo de Pruebas para Determinación de Conservantes (Formaldehídos) en Leche	CAL-IP-011	Director de Control de Calidad	Representante del S.G.C.	Febrero 21 de 2004	01	Gerencia de Producción y Calidad Dirección de Control y Calidad
Instructivo de Pruebas para Determinación de Conservantes (Hipocloritos - Cloraminas) en Leche	CAL-IP-012	Director de Control de Calidad	Representante del S.G.C.	Febrero 21 de 2004	01	Gerencia de Producción y Calidad Dirección de Control y Calidad
Instructivo de Pruebas para Determinación de Adulterantes (Harinas y almidones) en Leche	CAL-IP-013	Director de Control de Calidad	Representante del S.G.C.	Febrero 21 de 2004	01	Gerencia de Producción y Calidad Dirección de Control y Calidad
Instructivo de Pruebas para Determinación de Adulterantes (Sacarosa) en Leche	CAL-IP-014	Director de Control de Calidad	Representante del S.G.C.	Febrero 21 de 2004	01	Gerencia de Producción y Calidad Dirección de Control y Calidad
Instructivo de Pruebas para Determinación de Adulterantes (Cloruros) en Leche	CAL-IP-015	Director de Control de Calidad	Representante del S.G.C.	Febrero 21 de 2004	01	Gerencia de Producción y Calidad Dirección de Control y Calidad
Instructivo de Pruebas para Determinación de Neutralizantes en Leches	CAL-IP-016	Director de Control de Calidad	Representante del S.G.C.	Febrero 21 de 2004	01	Gerencia de Producción y Calidad Dirección de Control y Calidad
Instructivo de Pruebas para Determinación de Microorganismos Aeróbicos Mesófilos en Leche Pasteurizada	CAL-IP-017	Director de Control de Calidad	Representante del S.G.C.	Febrero 21 de 2004	01	Gerencia de Producción y Calidad Dirección de Control y Calidad
Instructivo de Prueba para Determinación de Coliformes en Leche Pasteurizada	CAL-IP-018	Director de Control de Calidad	Representante del S.G.C.	Febrero 21 de 2004	01	Gerencia de Producción y Calidad Dirección de Control y Calidad



RIKALAC S.A.

PROCESO CONTROL DOCUMENTAL

Sección DIRECCIÓN DE CONTROL DE CALIDAD	Código DOC-FT-005	Fecha de Emisión NOVIEMBRE 10 DE 2003	Versión 01	Página 8 de 9
---	-----------------------------	---	----------------------	-------------------------

LISTADO MAESTRO DE DOCUMENTOS

NOMBRE DEL DOCUMENTO	CÓDIGO	REVISADO POR	APROBADO POR	REVISIONES		DESTINATARIO (S)
				FECHA	VERSIÓN	
Instructivos de Pruebas para Determinación de Coliformes Fecales en Leche Pasteurizada	CAL-IP-19	Director de Control de Calidad	Representante del S.G.C.	Febrero 21 de 2004	01	Gerencia de Producción y Calidad Dirección de Control de Calidad
Instructivo de Pruebas para Determinación de pH en Leches	CAL-IP-020	Director de Control de Calidad	Representante del S.G.C.	Febrero 21 del 2004	01	Gerencia de Producción y Calidad Dirección de Control de Calidad
Instructivo de Pruebas para Determinación de Peroxido en Leches	CAL-IP-021	Director de Control de Calidad	Representante del S.G.C.	Febrero 21 del 2004	01	Gerencia de Producción y Calidad Dirección de Control de Calidad
Instructivo de Pruebas para Determinación de Características Sensoriales en Leche	CAL-IP-022	Director de Control de Calidad	Representante del S.G.C.	Febrero 21 del 2004	01	Gerencia de Producción y Calidad Dirección de Control de Calidad
Instructivo para Preparación de Alcohol	CAL-IN-001	Director de Control de Calidad	Representante del S.G.C.	Febrero 21 del 2004	01	Gerencia de Producción y Calidad Dirección de Control de Calidad
Instructivo para Toma de Muestras en Silos de Almacenamiento de Leches Crudas	CAL-IN-002	Director de Control de Calidad	Representante del S.G.C.	Febrero 21 del 2004	01	Gerencia de Producción y Calidad Dirección de Control de Calidad
Instructivo para Preparación de la Solución de Azul de Metileno para Prueba de T.R.A.M.	CAL-IN-003	Director de Control de Calidad	Representante del S.G.C.	Febrero 21 del 2004	01	Gerencia de Producción y Calidad Dirección de Control de Calidad
PROCESO DE AUDITORIAS INTERNAS						
Procedimiento de Auditorias Internas	AUD-PR-001	Representante del S.G.C.	Representante del S.G.C.	Febrero 21 de 2004	01	Gerencia de Producción y Calidad Gerencia de Mercadeo y Ventas



RIKALAC S.A.

PROCESO CONTROL DOCUMENTAL

Sección DIRECCIÓN DE CONTROL DE CALIDAD	Código DOC-FT-005	Fecha de Emisión NOVIEMBRE 10 DE 2003	Versión 01	Página 9 de 9
---	-----------------------------	---	----------------------	-------------------------

LISTADO MAESTRO DE DOCUMENTOS

NOMBRE DEL DOCUMENTO	CÓDIGO	REVISADO POR	APROBADO POR	REVISIONES		DESTINATARIO (S)
				FECHA	VERSIÓN	

PROCESO DE MATERIALES E INSUMOS

Procedimiento de Compras de Insumos y Servicios	MAT-PR-001	Coordinador de Producción e Ingeniería	Representante del S.G.C.	Febrero 21 de 2004	01	Gerencia de Producción y Calidad Gerencia de Mercadeo y Ventas
Procedimiento de Compras de Materia Prima (Leche Cruda)	MAT-PR-001	Coordinador de Producción e Ingeniería	Representante del S.G.C.	Febrero 21 de 2004	01	Gerencia de Producción y Calidad Gerencia de Mercadeo y Ventas

PROCESO DE SUMINISTRO DE SERVICIOS DE DISTRIBUCIÓN

Procedimiento para la Codificación de Nuevos Contratistas	DIS-PR-001	Coordinador de Autoventa	Representante del S.G.C.	Febrero 21 de 2004	01	Gerencia de Mercadeo y Ventas
Procedimiento para el Suministro de Servicios de Distribución	DIS-PR-002	Coordinador de Autoventa	Representante del S.G.C.	Febrero 21 de 2004	01	Gerencia de Mercadeo y Ventas

ANEXO D

LISTADO MAESTRO DE REGISTROS



RIKALAC S.A.

PROCESO CONTROL DOCUMENTAL

Sección APLICA TODAS	Código DOC-FT-007	Fecha de Emisión FEBRERO 21 DE 2004	Versión 01	Página 1 de 17
LISTADO MAESTRO DE REGISTROS				

IDENTIFICACIÓN					ALMACENAMIENTO	
NOMBRE DEL REGISTRO	CÓDIGO	FECHA DE EMISIÓN	DILIGENCIA	REVISIA	UBICACIÓN	ACCESO
PROCESO COMUNICACIÓN CON EL CLIENTE						
Registro para el control de quejas y reclamos por calidad de productos	CLI-FT-001	Septiembre de 2003	Auxiliar de Base de Datos y Servicio al Cliente	Director de Control de Calidad	Coordinación de Información y Logística	Restringido
Control de llamadas larga distancia	CLI-FT-002	Enero de 2004	Auxiliar de Telemercadeo	Coordinador de Información y Logística	Coordinación de Información y Logística	Restringido
Radicación de Control de Sugerencias	CLI-FT-003	Enero de 2004	Auxiliar de Telemercadeo	Coordinador de Información y Logística	Coordinación de Información y Logística	Restringido
Auditoria personalizada de premio mensual	CLI-FT-004	Enero de 2004	Auxiliar de Telemercadeo	Auxiliar de Telemercadeo	Coordinación de Información y Logística	Restringido
Control diario de llamadas Telemercadeo	CLI-FT-005	Enero de 2004	Auxiliar de Telemercadeo	Coordinador de Información y Logística	Coordinación de Información y Logística	Restringido
Programación Auxiliares de Mercadeo	CLI-FT-006	Enero de 2004	Auxiliares de Mercadeo	Coordinador de Mercadeo y Desarrollo	Coordinación de Mercadeo y Desarrollo	Restringido
Solicitud de Negociación con el Cliente	CLI-FT-007	Enero de 2004	Asesores Comerciales	Coordinador de Autoventa	Coordinación de Información y logística	Restringido
Informe Diario de Gestión de Auxiliares de Mercadeo	CLI-FT-008	Enero de 2004	Auxiliares de Mercadeo	Coordinador de Mercadeo	Coordinación de Mercadeo	Restringido



RIKALAC S.A.

PROCESO CONTROL DOCUMENTAL

Sección APLICA TODAS	Código DOC-FT-007	Fecha de Emisión FEBRERO 21 DE 2004	Versión 01	Página 2 de 17
---------------------------------------	------------------------------------	---	----------------------	--------------------------

LISTADO MAESTRO DE REGISTROS

IDENTIFICACIÓN					ALMACENAMIENTO	
NOMBRE DEL REGISTRO	CÓDIGO	FECHA DE EMISIÓN	DILIGENCIA	REVISIA	UBICACIÓN	ACCESO
Programación llamadas tercera edad	CLI-FT-009	Enero de 2004	Auxiliar de Telemercadeo	Coordinador de Mercadeo	Coordinación de Información y Logística	Restringido
Revisión Clientes Perdidos	CLI-FT-010	Marzo de 2004	Coordinador de Mercadeo	Gerente General	Coordinación de Mercadeo	Restringido
Relación Diaria de Cartas Clientes Perdidos	CLI-FT-011	Enero de 2004	Coordinador de Mercadeo	Gerente General	Coordinación de Mercadeo	Restringido
Informe diario de V.I.P. (Vendedor Integral de Punto de Venta)	CLI-FT-012	Enero de 2004	Mercaderistas e Impulsadoras	Coordinador de Autoservicios	Coordinación de Autoservicios	Restringido
Chequeo de precios competencia	CLI-FT-013	Enero de 2004	Mercaderistas e Impulsadoras	Coordinador de Autoservicios	Coordinación de Autoservicios	Restringido
Control horario de Mercaderistas	CLI-FT-014	Enero de 2004	Coordinador de Autoservicios	Coordinador de Autoservicios	Coordinación de Autoservicios	Restringido
Relación clientes con negociación	CLI-FT-015	Enero de 2004	Auxiliar de base de datos y servicio al cliente	Coordinador Contable	Coordinación de Información y Logística	Restringido
Check list para legalización de negociación	CLI-FT-016	Enero de 2004	Asesor Comercial	Auxiliar de base de datos y servicio al cliente	Coordinación de Información y Logística	Restringido

**RIKALAC S.A.****PROCESO CONTROL DOCUMENTAL**

Sección APLICA TODAS	Código DOC-FT-007	Fecha de Emisión FEBRERO 21 DE 2004	Versión 01	Página 3 de 17
---------------------------------------	------------------------------------	---	----------------------	--------------------------

LISTADO MAESTRO DE REGISTROS

IDENTIFICACIÓN					ALMACENAMIENTO	
NOMBRE DEL REGISTRO	CÓDIGO	FECHA DE EMISIÓN	DILIGENCIA	REVISÁ	UBICACIÓN	ACCESO
Programación Combos	CLI-FT-017	Enero de 2004	Preventistas Institucionales	Gerente General	Coordinación de Mercadeo	Restringido
Pedidos de Combos Telemercadeo	CLI-FT-018	Enero de 2004	Preventistas Institucionales	Coordinador de Mercadeo	Coordinación de Mercadeo	Restringido
Preventa Combos (Base de Datos)	CLI-FT-019	Enero de 2004	Preventistas Institucionales	Coordinador de Mercadeo	Coordinación de Mercadeo	Restringido
Programación Semanal y Despacho de degustación de leche (Vikingos)	CLI-FT-020	Enero de 2004	Auxiliares de Mercadeo	Coordinador de Despachos	Coordinación de Mercadeo	Restringido
Venta Diaria de Combos	CLI-FT-021	Enero de 2004	Preventistas Institucionales	Coordinador de Mercadeo	Coordinación de Mercadeo	Restringido
Formato Descuento por Nomina	CLI-FT-022	Enero de 2004	Preventistas Institucionales	Coordinador de Mercadeo	Coordinación de Mercadeo	Restringido
Ejecución Diaria	CLI-FT-023	Enero de 2004	Asesor Comercial	Coordinador de Autoventa	Coordinación de Autoventa	Restringido
Informe Plan de Negocio	CLI-FT-024	Enero de 2004	Asesor Comercial	Coordinador de Autoventa	Coordinación de Autoventa	Restringido



RIKALAC S.A.

PROCESO CONTROL DOCUMENTAL

Sección APLICA TODAS	Código DOC-FT-007	Fecha de Emisión FEBRERO 21 DE 2004	Versión 01	Página 4 de 17
---------------------------------------	------------------------------------	---	----------------------	--------------------------

LISTADO MAESTRO DE REGISTROS

IDENTIFICACIÓN					ALMACENAMIENTO	
NOMBRE DEL REGISTRO	CÓDIGO	FECHA DE EMISIÓN	DILIGENCIA	REVISÁ	UBICACIÓN	ACCESO
Evaluación y Seguimiento de Planes de Negocio	CLI-FT-025	Enero de 2004	Asesor Comercial	Coordinador de Autoventa	Coordinación de Autoventa	Restringido
Informe de Supervisión de Ruta	CLI-FT-026	Enero de 2004	Asesor Comercial	Coordinador de Autoventa	Coordinación de Autoventa	Restringido
Reporte de Clientes Nuevos	CLI-FT-027	Enero de 2004	Asesor Comercial	Coordinador de Autoventa	Coordinación de Autoventa	Restringido
Informe de Cubrimiento	CLI-FT-028	Enero de 2004	Asesor Comercial	Coordinador de Autoventa	Coordinación de Autoventa	Restringido
Presupuesto para Apertura	CLI-FT-029	Enero de 2004	Asesor Comercial	Coordinador de Autoventa	Coordinación de Autoventa	Restringido
Record Anual de Negociaciones	CLI-FT-030	Enero de 2004	Asesor Comercial	Coordinador de Autoventa	Coordinación de Autoventa	Restringido
PROCESO CONTROL DE GESTIÓN						
Gerencia por Objetivos	GES-FT-001	Enero de 2004	Coordinadores y Directores	Gerente General	Gerencia General	Restringido



RIKALAC S.A.

PROCESO CONTROL DOCUMENTAL

Sección APLICA TODAS	Código DOC-FT-007	Fecha de Emisión FEBRERO 21 DE 2004	Versión 01	Página 5 de 17
---------------------------------------	------------------------------------	---	----------------------	--------------------------

LISTADO MAESTRO DE REGISTROS

IDENTIFICACIÓN					ALMACENAMIENTO	
NOMBRE DEL REGISTRO	CÓDIGO	FECHA DE EMISIÓN	DILIGENCIA	REVISA	UBICACIÓN	ACCESO
Formato Planes de Acción	GES-FT-002	Diciembre de 2003	Directores y Coordinadores	Gerente General	Gerencia General	Restringido
Informe Semanal	GES-FT-003	Diciembre de 2003	Directores y Coordinadores	Gerente General	Gerencia General	Restringido
Informe de Acompañamiento del Canal Preventa	GES-FT-004	Enero de 2004	Coordinador de Preventa	Gerente de Mercadeo y Ventas	Gerencia de Mercadeo y Ventas	Restringido
Sistema de Bonificación por Puntos Semanales Preventa	GES-FT-005	Enero de 2004	Coordinador de Preventa	Gerente de Mercadeo y Ventas	Gerencia de Mercadeo y Ventas	Restringido
Informe de Acompañamiento del Canal P.A.P.	GES-FT-006	Enero de 2004	Coordinador de P.A.P.	Gerente de Mercadeo y Ventas	Gerencia de Mercadeo y Ventas	Restringido
Sistema de Bonificación por Puntos Semanales P.A.P.	GES-FT-007	Enero de 2004	Coordinador de P.A.P.	Gerente de Mercadeo Y Ventas	Gerencia de Mercadeo y Ventas	Restringido
Informe de Acompañamiento de Auxiliares de Mercadeo y Vendedores de Combos	GES-FT-008	Enero de 2004	Coordinador de Mercadeo	Gerente de Mercadeo Y Ventas	Gerencia de Mercadeo y Ventas	Restringido
Sistema de Bonificación por Puntos Semanales Auxiliares de Mercadeo y Vendedores	GES-FT-009	Enero de 2004	Coordinador de Mercadeo	Gerente de Mercadeo y Ventas	Gerencia de Mercadeo y Ventas	Restringido



RIKALAC S.A.

PROCESO CONTROL DOCUMENTAL

Sección APLICA TODAS	Código DOC-FT-007	Fecha de Emisión FEBRERO 21 DE 2004	Versión 01	Página 6 de 17
---------------------------------------	------------------------------------	---	----------------------	--------------------------

LISTADO MAESTRO DE REGISTROS

IDENTIFICACIÓN					ALMACENAMIENTO	
NOMBRE DEL REGISTRO	CÓDIGO	FECHA DE EMISIÓN	DILIGENCIA	REVISA	UBICACIÓN	ACCESO
Informe de Acompañamiento del Canal Autoservicios	GES-FT-010	Enero de 2004	Coordinador de Autoservicios	Gerente de Mercadeo y Ventas	Gerencia de Mercadeo y Ventas	Restringido
Sistema de Bonificación por Puntos Semanales Autoservicio	GES-FT-011	Enero de 2004	Coordinador de Autoservicios	Gerente de Mercadeo y Ventas	Gerencia de Mercadeo y Ventas	Restringido
Informe de Acompañamiento del Canal Autoventa	GES-FT-012	Enero de 2004	Coordinador de Autoventa	Gerente de Mercadeo y Ventas	Gerencia de Mercadeo y Ventas	Restringido
Sistema de Bonificación por Puntos Semanales Autoventa	GES-FT-013	Enero de 2004	Coordinador de Autoventa	Gerente de Mercadeo y Ventas	Gerencia de Mercadeo y Ventas	Restringido
Sistema de Bonificación por Puntos Semanales Coordinación de Mercadeo	GES-FT-015	Enero de 2004	Coordinador de Mercadeo	Gerente de Mercadeo y Ventas	Gerencia de Mercadeo y Ventas	Restringido
Sistema de Bonificación por Puntos Semanales Gerente de Mercadeo y Ventas	GES-FT-016	Enero de 2004	Gerente de Mercadeo Y Ventas	Gerente de Mercadeo Y Ventas	Gerencia de Mercadeo y Ventas	Restringido
Revisión de la Gerencia al Sistema de Gestión de la Calidad	GES-FT-017	Febrero de 2004	Gerente General	Comité de Calidad	Gerencia General	Restringido
Matriz para el establecimiento de la Política de Calidad	GES-FT-018	Octubre de 2003	Gerente General	Comité de Calidad	Gerencia General	Restringido



RIKALAC S.A.

PROCESO CONTROL DOCUMENTAL

Sección APLICA TODAS	Código DOC-FT-007	Fecha de Emisión FEBRERO 21 DE 2004	Versión 01	Página 7 de 17
---------------------------------------	------------------------------------	---	----------------------	--------------------------

LISTADO MAESTRO DE REGISTROS

IDENTIFICACIÓN					ALMACENAMIENTO	
NOMBRE DEL REGISTRO	CÓDIGO	FECHA DE EMISIÓN	DILIGENCIA	REVISAS	UBICACIÓN	ACCESO
PROCESO DE MEJORAMIENTO						
Solicitud e Acciones Correctivas y Preventivas	MEJ-FT-001	Marzo de 2003	Responsables de Procesos	Representante del S.G.C.	Gerencia de Producción y Calidad	Restringido
Evaluación del S.G.C.	MEJ-FT-002	Enero de 2004	Representante del S.G.C.	Comité de Calidad	Gerencia de Producción y Calidad	Restringido
Registro del Producto No Conforme	MEJ-FT-003	Marzo de 2003	Controlador de Proceso y producto	Director de Planta	Gerencia de Producción y Calidad	Restringido
Reporte del Desempeño de los Procesos	MEJ-FT-004	Enero de 2004	Responsables de Procesos	Representante del S.G.C.	Gerencia de Producción y Calidad	Restringido
Plan de Mejora	MEJ-FT-005	Enero de 2004	Responsables de Procesos	Comité de Calidad	Gerencia de Producción y Calidad	Restringido
PROCESO DESARROLLO DE PERSONAL						
Ficha Técnica de Capacitaciones	DDP-FC-001	Septiembre de 2003	Gerentes y Directores	Director de Recurso Humano	Dirección de Recurso Humano	Restringido
Formato Individual de Capacitaciones Recibidas	DDP-FT-001	Octubre de 2003	Todo el Personal	Director de Recurso Humano	Dirección de Recurso Humano	Restringido



RIKALAC S.A.

PROCESO CONTROL DOCUMENTAL

Sección APLICA A TODAS	Código DOC-FT-007	Fecha de Emisión Febrero 21 de 2004	Versión 01	Página 8 de 17
LISTADO MAESTRO DE REGISTROS				

IDENTIFICACIÓN					ALMACENAMIENTO	
NOMBRE DEL REGISTRO	CÓDIGO	FECHA DE EMISIÓN	DILIGENCIA	REVISIA	UBICACIÓN	ACCESO
Evaluación del Desempeño	DDP-FT-002	Septiembre de 2003	Gerentes y Directores	Director de Recurso Humano	Dirección de Recurso Humano	Restringido
Actualización de Datos	DDP-FT-003	Octubre de 2003	Todo el Personal	Director de Recurso Humano	Dirección de Recurso Humano	Restringido
Registro de Asistencia a Capacitación	DDP-FT-004	Octubre de 2003	Gerentes y Directores	Director de Recurso Humano	Dirección de Recurso Humano	Restringido
Formato Programa de Capacitación	DDP-FT-005	Enero de 2004	Director de Recurso Humano	Gerentes y Directores	Dirección de Recurso Humano	Restringido
Formulario de Evaluación a Capacitaciones	DDP-FT-006	Octubre de 2003	Todo el Personal	Director de Recurso Humano	Dirección de Recurso Humano	Restringido
Formato Historia Clínica	DDP-FT-007	Octubre de 2003	Todo el Personal	Director de Recurso Humano	Dirección de Recurso Humano	Restringido
Formato de Requisición de Personal	DDP-FT-008	Febrero de 2004	Gerentes y Directores	Director de Recurso Humano	Dirección de Recurso Humano	Restringido
Evaluación del Cliente Interno Administrativo	DDP-FT-009	Febrero de 2004	Director de Recurso Humano	Comité de Calidad	Dirección de Recurso Humano	Restringido



RIKALAC S.A.

PROCESO CONTROL DOCUMENTAL

Sección APLICA TODAS	Código DOC-FT-007	Fecha de Emisión FEBRERO 21 DE 2004	Versión 01	Página 9 de 17
---------------------------------------	------------------------------------	---	----------------------	--------------------------

LISTADO MAESTRO DE REGISTROS

IDENTIFICACIÓN					ALMACENAMIENTO	
NOMBRE DEL REGISTRO	CÓDIGO	FECHA DE EMISIÓN	DILIGENCIA	REVISIA	UBICACIÓN	ACCESO
Evaluación del Cliente Interno Operativo	DDP-FT-010	Febrero de 2004	Director de Recurso Humano	Comité de Calidad	Dirección de Recurso Humano	Restringido
Plan de Formación	DDP-FT-011	Enero de 2004	Representante del S.G.C.	Comité de Calidad	Gerencia de Producción y Calidad	Restringido
PROCESO DE ACOPIO						
Registro Diario de Pruebas Físico Químicas de Leche Cruda	ACO-FT-001	Noviembre de 2003	Coordinador Centro de Acopio	Director de Control de Calidad	Dirección de Control de Calidad	Restringido
Registro Diario de Acopio de Leche Cruda	ACO-FT-002	Noviembre de 2003	Coordinador Centro de Acopio	Director de Control de Calidad	Dirección de Control de Calidad	Restringido
Registro de Visitas a Proveedores de Leche Cruda	ACO-FT-003	Noviembre de 2003	Coordinador Centro de Acopio	Director de Control de Calidad	Dirección de Control de Calidad	Restringido
Registro de Parámetros de Composición a Rutas de Proveedores	ACO-FT-004	Noviembre de 2003	Coordinador Centro de Acopio	Director de Control de Calidad	Dirección de Control de Calidad	Restringido
Informe de Visitas a Rutas	ACO-FT-005	Noviembre de 2003	Coordinador Centro de Acopio	Director de Control de Calidad	Dirección de Control de Calidad	Restringido



RIKALAC S.A.

PROCESO CONTROL DOCUMENTAL

Sección APLICA TODAS	Código DOC-FT-007	Fecha de Emisión FEBRERO 21 DE 2004	Versión 01	Página 10 de 17
---------------------------------------	------------------------------------	---	----------------------	---------------------------

LISTADO MAESTRO DE REGISTROS

IDENTIFICACIÓN					ALMACENAMIENTO	
NOMBRE DEL REGISTRO	CÓDIGO	FECHA DE EMISIÓN	DILIGENCIA	REVISIA	UBICACIÓN	ACCESO
PROCESO PROGRAMACIÓN DE LA PRODUCCIÓN						
Orden de producción	PDP-FT-002	Febrero de 2004	Director de Planta de Producción	Gerente de Producción y Calidad	Gerencia de Producción y Calidad	Restringido
Informe de Verificación de Lotes	PDP-FT-003	Febrero de 2004	Director de Planta de Producción	Gerente de Producción y Calidad	Gerencia de Producción y Calidad	Restringido
Identificación de Lotes	PDP-FT-004	Febrero de 2004	Director de Planta de Producción	Gerente de Producción y Calidad	Gerencia de Producción y Calidad	Restringido
PROCESO DE RECEPCIÓN DE LECHE CRUDA						
Inventario de Leche Cruda	RLC-FT-001	Noviembre de 2003	Auxiliar de Control de Calidad	Director de Control de Calidad	Dirección de Control de Calidad	Restringido
PROCESO DE PASTEURIZACIÓN						
Registro Diario de Condiciones del Proceso de Pasteurización	PAS-FT-001	Noviembre de 2003	Supervisor de Pasteurización y Producto	Director de Planta de Producción	Dirección de Planta de Producción	Restringido
Planilla de Producción de leche Pasteurizada	PAS-FT-002	Noviembre de 2003	Supervisor de Pasteurización y Producto	Director de Planta de Producción	Dirección de Planta de Producción	Restringido



RIKALAC S.A.

PROCESO CONTROL DOCUMENTAL

Sección APLICA TODAS	Código DOC-FT-007	Fecha de Emisión FEBRERO 21 DE 2004	Versión 01	Página 11 de 17
---------------------------------------	------------------------------------	---	----------------------	---------------------------

LISTADO MAESTRO DE REGISTROS

IDENTIFICACIÓN					ALMACENAMIENTO	
NOMBRE DEL REGISTRO	CÓDIGO	FECHA DE EMISIÓN	DILIGENCIA	REVISÁ	UBICACIÓN	ACCESO
PROCESO DE EMPAQUE DE LECHE PASTEURIZADA						
Registro Diario de Empacadoras	ELP-FT-001	Septiembre de 2003	Supervisor de Pasteurización y Producto	Director de Planta de Producción	Dirección de Planta de Producción	Restringido
Gráfico de Control de Peso Diario	ELP-FT-002	Septiembre de 2003	Controlador de Proceso y Producto Terminado	Director de Planta de Producción	Dirección de Planta de Producción	Restringido
Registro para el Control de Procesos por Atributos	ELP-FT-004	Septiembre de 2003	Controlador de Proceso y Producto Terminado	Director de Planta de Producción	Dirección de Planta de Producción	Restringido
PROCESO DE EMBALAJE						
Registro Diario de Entregas Parciales de P1 a A1	EMB-FT-001	Noviembre de 2003	Auxiliar de Despachos	Director de Planta de Producción	Dirección de Control de Calidad	Restringido
PROCESO DE MANTENIMIENTO Y CALIBRACIÓN						
Planilla de Radicación de Actividades de Mantenimiento v/o Montaje	M&C-FT-001	Noviembre de 2003	Coordinador de Producción e Ingeniería	Gerente de Ingeniería y Proyectos	Gerencia de Ingeniería y Proyectos	Restringido
Registro de Actividades Diarias Realizadas No Programadas	M&C-FT-002	Noviembre de 2003	Director de Mantenimiento	Gerente de Ingeniería y Proyectos	Gerencia de Ingeniería y Proyectos	Restringido



RIKALAC S.A.

PROCESO CONTROL DOCUMENTAL

Sección APLICA TODAS	Código DOC-FT-007	Fecha de Emisión FEBRERO 21 DE 2004	Versión 01	Página 12 de 17
---------------------------------------	------------------------------------	---	----------------------	---------------------------

LISTADO MAESTRO DE REGISTROS

IDENTIFICACIÓN					ALMACENAMIENTO	
NOMBRE DEL REGISTRO	CÓDIGO	FECHA DE EMISIÓN	DILIGENCIA	REVISIÓN	UBICACIÓN	ACCESO
Registro de Paradas de Máquinas Empacadoras	M&C-FT-003	Noviembre de 2003	Director de Mantenimiento	Gerente de Ingeniería y Proyectos	Gerencia de Ingeniería y Proyectos	Restringido
Planilla Control de Temperaturas de Cuartos Fríos	M&C-FT-004	Noviembre de 2003	Director de Mantenimiento	Gerente de Ingeniería y Proyectos	Gerencia de Ingeniería y Proyectos	Restringido
Registro Para el Control de Plagas	M&C-FT-005	Noviembre de 2003	Director de Mantenimiento	Gerente de Ingeniería y Proyectos	Gerencia de Ingeniería y Proyectos	Restringido
Rutina Diaria de Mantenimiento	M&C-FT-006	Noviembre de 2003	Director de Mantenimiento	Gerente de Ingeniería y Proyectos	Gerencia de Ingeniería y Proyectos	Restringido
Inspección Diaria de Mantenimiento	M&C-FT-007	Noviembre de 2003	Director de Mantenimiento	Gerente de Ingeniería y Proyectos	Gerencia de Ingeniería y Proyectos	Restringido
Instrucciones de Calibración	M&C-FT-008	Febrero de 2004	Director de Mantenimiento	Gerente de Ingeniería y Proyectos	Gerencia de Ingeniería y Proyectos	Restringido
Plan de Calibración	M&C-FT-009	Febrero de 2004	Director de Mantenimiento	Gerente de Ingeniería y Proyectos	Gerencia de Ingeniería y Proyectos	Restringido



RIKALAC S.A.

PROCESO CONTROL DOCUMENTAL

Sección APLICA TODAS	Código DOC-FT-007	Fecha de Emisión FEBRERO 21 DE 2004	Versión 01	Página 13 de 17
---------------------------------------	------------------------------------	---	----------------------	---------------------------

LISTADO MAESTRO DE REGISTROS

IDENTIFICACIÓN					ALMACENAMIENTO	
NOMBRE DEL REGISTRO	CÓDIGO	FECHA DE EMISIÓN	DILIGENCIA	REVISIA	UBICACIÓN	ACCESO
PROCESO DE CONTROL DOCUMENTAL						
Formato de Entrega de Documentación	DOC-FT-001	Octubre de 2003	Director de Control Interno	Representante del S.G.C	Dirección de Control Interno	Restringido
Control de Copias Controladas	DOC-FT-002	Octubre de 2003	Director de Control Interno	Representante del S.G.C	Dirección de Control Interno	Restringido
Formato Préstamo de Registros	DOC-FT-003	Octubre de 2003	Todo el Personal	Director de Control Interno	Dirección de Control Interno	Restringido
Solicitud de Elaboración o Modificación de Documentos	DOC-FT-004	Octubre de 2003	Todo el Personal	Director de Control Interno	Dirección de Control Interno	Restringido
Listado Maestro de Documentos	DOC-FT-005	Febrero de 2004	Director de Control Interno	Representante del S.G.C	Dirección de Control Interno	Restringido
Listado Maestro de Documentos Externos	DOC-FT-006	Febrero de 2004	Director de Control Interno	Representante del S.G.C	Dirección de Control Interno	Restringido
Listado Maestro de Registros	DOC-FT-007	Febrero de 2004	Director de Control Interno	Representante del S.G.C	Dirección de Control Interno	Restringido



RIKALAC S.A.

PROCESO CONTROL DOCUMENTAL

Sección APLICA TODAS	Código DOC-FT-007	Fecha de Emisión FEBRERO 21 DE 2004	Versión 01	Página 14 de 17
LISTADO MAESTRO DE REGISTROS				

IDENTIFICACIÓN					ALMACENAMIENTO	
NOMBRE DEL REGISTRO	CÓDIGO	FECHA DE EMISIÓN	DILIGENCIA	REVISIA	UBICACIÓN	ACCESO
Estudio de los Documentos del S.G.C.	DOC-FT-008	Febrero de 2004	Director de Control Interno	Representante del S.G.C	Dirección de Control Interno	Restringido
PROCESO DE LOGÍSTICA DE DESPACHO						
Registro Diario de Devoluciones Parciales de A1 a P1	DES-FT-001	Noviembre de 2003	Auxiliar de Despachos	Coordinador de Despachos	Coordinación de Despachos	Restringido
Reporte Diario de Devoluciones Por Acidez	DES-FT-002	Noviembre de 2003	Auxiliar de Despachos	Coordinador de Despachos	Coordinación de Despachos	Restringido
Reporte de Acidificación en Cuarto Frío	DES-FT-003	Noviembre de 2003	Auxiliar de Despachos	Coordinador de Despachos	Coordinación de Despachos	Restringido
Formato Solicitud de Pedidos a Planta	DES-FT-004	Noviembre de 2003	Coordinador de Despachos	Director de Planta de Producción	Coordinación de Despachos	Restringido
Control de Proceso de Entrega Y Salida de Mercancía	DES-FT-005	Noviembre de 2003	Auxiliar de Despachos	Coordinador de Despachos	Coordinación de Despachos	Restringido
PROCESO DE SUMINISTRO DE SERVICIOS DE DISTRIBUCIÓN						
Codificación de Nuevos Contratistas	DIS-FT-001	Febrero de 2004	Auxiliar de Cartera	Coordinador de Cartera	Coordinación de Cartera	Restringido



RIKALAC S.A.

PROCESO CONTROL DOCUMENTAL

Sección APLICA TODAS	Código DOC-FT-007	Fecha de Emisión FEBRERO 21 DE 2004	Versión 01	Página 15 de 17
---------------------------------------	------------------------------------	---	----------------------	---------------------------

LISTADO MAESTRO DE REGISTROS

IDENTIFICACIÓN					ALMACENAMIENTO	
NOMBRE DEL REGISTRO	CÓDIGO	FECHA DE EMISIÓN	DILIGENCIA	REVISIA	UBICACIÓN	ACCESO
Verificación de la Documentación para Cambio de Contratista	DIS-FT-002	Febrero de 2004	Auxiliar de Cartera	Coordinador de Cartera	Coordinación de Cartera	Restringido
PROCESO DE CONTROL DE CALIDAD						
Registro Diario de Pruebas Físico Químicas de Leche Cruda	CAL-FT-001	Noviembre de 2003	Auxiliar de Control de Calidad	Director de Control de Calidad	Dirección de Control de Calidad	Restringido
Análisis Comparativo de Calidad	CAL-FT-002	Noviembre de 2003	Auxiliar de Control de Calidad	Director de Control de Calidad	Dirección de Control de Calidad	Restringido
Registro Diario de Pruebas Físico Químicas de Leche Pasteurizada	CAL-FT-003	Noviembre de 2003	Auxiliar de Control de Calidad	Director de Control de Calidad	Dirección de Control de Calidad	Restringido
Registro Diario de Análisis Microbiológico de Leche	CAL-FT-004	Noviembre de 2003	Auxiliar de Control de Calidad	Director de Control de Calidad	Dirección de Control de Calidad	Restringido
Registro De Pruebas de Degustación	CAL-FT-005	Noviembre de 2003	Auxiliar de Control de Calidad	Director de Control de Calidad	Dirección de Control de Calidad	Restringido
Informe Diario de Control de Calidad	CAL-FT-006	Noviembre de 2003	Auxiliar de Control de Calidad	Director de Control de Calidad	Dirección de Control de Calidad	Restringido



RIKALAC S.A.

PROCESO CONTROL DOCUMENTAL

Sección APLICA TODAS	Código DOC-FT-007	Fecha de Emisión FEBRERO 21 DE 2004	Versión 01	Página 16 de 17
---------------------------------------	------------------------------------	---	----------------------	---------------------------

LISTADO MAESTRO DE REGISTROS

IDENTIFICACIÓN					ALMACENAMIENTO	
NOMBRE DEL REGISTRO	CÓDIGO	FECHA DE EMISIÓN	DILIGENCIA	REVISIA	UBICACIÓN	ACCESO
Registro de Determinación de Cloro, pH y Dureza de Aguas	CAL-FT-007	Noviembre de 2003	Auxiliar de Control de Calidad	Director de Control de Calidad	Dirección de Control de Calidad	Restringido
Inspección de BPM	CAL-FT-008	Noviembre de 2003	Auxiliar de Control de Calidad	Director de Control de Calidad	Dirección de Control de Calidad	Restringido
Lista de Chequeo de Carro Tanques	CAL-FT-009	Noviembre de 2003	Auxiliar de Control de Calidad	Director de Control de Calidad	Dirección de Control de Calidad	Restringido
PROCESO DE AUDITORIAS INTERNAS						
Lista de Chequeo para Realización de Auditorias	AUD-FT-001	Febrero de 2004	Auditor Interno de Calidad	Representante del S.G.C	Gerencia de Producción y Calidad	Restringido
Informe Final de Auditorias	AUD-FT-002	Febrero de 2004	Auditor Interno de Calidad	Representante del S.G.C	Gerencia de Producción y Calidad	Restringido
Plan Anual de Auditorias	AUD-FT-003	Febrero de 2004	Representante del S.G.C	Comité de Calidad	Gerencia de Producción y Calidad	Restringido
Ficha Técnica de Proveedores	MAT-FC-001	Noviembre de 2003	Coordinador de Producción e Ingeniería	Comité de Compras	Gerencia de Producción y Calidad	Restringido



RIKALAC S.A.

PROCESO CONTROL DOCUMENTAL

Sección APLICA TODAS	Código DOC-FT-007	Fecha de Emisión FEBRERO 21 DE 2004	Versión 01	Página 17 de 17
---------------------------------------	------------------------------------	---	----------------------	---------------------------

LISTADO MAESTRO DE REGISTROS

IDENTIFICACIÓN					ALMACENAMIENTO	
NOMBRE DEL REGISTRO	CÓDIGO	FECHA DE EMISIÓN	DILIGENCIA	REVISAS	UBICACIÓN	ACCESO
Solicitud de Pedidos de Insumos o Materiales	MAT-FT-001	Febrero de 2004	Coordinador de Producción e Ingeniería	Comité de Compras	Gerencia de Producción y Calidad	Restringido
Formato de Selección y Evaluación de Proveedores	MAT-FT-002	Octubre de 2003	Coordinador de Producción e Ingeniería	Comité de Compras	Gerencia de Producción y Calidad	Restringido
Formato de Reevaluación de Proveedores	MAT-FT-003	Octubre de 2003	Coordinador de Producción e Ingeniería	Comité de Compras	Gerencia de Producción y Calidad	Restringido
Seguimiento a Proveedores	MAT-FT-004	Febrero de 2004	Coordinador de Producción e Ingeniería	Comité de Compras	Gerencia de Producción y Calidad	Restringido
Formato Entrega de Dotación	MAT-FT-005	Febrero de 2004	Coordinador de Producción e Ingeniería	Comité de Compras	Gerencia de Producción y Calidad	Restringido

ANEXO E

AUDITORIA DE SUFICIENCIA

REQUISITO	Que hacemos en la empresa	Responsable
<p>• SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD 4.1 REQUISITOS GENERALES La organización debe establecer, documentar, implementar y mantener un sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia de acuerdo con los requisitos de esta Norma Internacional. La organización debe:</p>		
<p>a) Identificar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización (véase 1.2),</p>	<p>En Rikalac se han identificado los procesos necesarios para el S.G.C., los cuales se detallan en el Mapa de Procesos</p>	<p>Comité de calidad</p>
<p>b) Determinar la secuencia e interacción de estos procesos,</p>	<p>Se determinó la secuencia e interacción de los procesos identificados, mediante los detalles documentados en las caracterizaciones de procesos.</p>	<p>Responsable de cada proceso identificado en el mapa de procesos</p>
<p>c) determinar los criterios y métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces,</p>	<p>En la caracterización de cada proceso se detallan los parámetros de seguimiento y medición, los documentos asociados, los recursos y los requisitos a cumplir, para asegurar que tanto la operación como el control de los procesos sean eficaces.</p>	<p>Comité de calidad y los Responsable de cada proceso identificado en el mapa de procesos</p>
<p>d) asegurar la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos.</p>	<p>Falta compromiso por parte de la Alta Directiva, en cuanto a la disponibilidad de recursos. Se cuenta con la información necesaria para apoyar la operación y el seguimiento de los procesos, aunque no hay evidencia de que se esté utilizando.</p>	<p>Junta directiva</p>
<p>e) realizar el seguimiento, la medición y el análisis de estos procesos, e</p>	<p>No hay evidencia del seguimiento, medición y el análisis de los procesos, a pesar de contar con un plan de inspección y ensayo para los procesos de realización donde se detallan los parámetros, especificaciones, cantidad de muestras, frecuencia y criterios de aceptación de cada proceso.</p>	<p>Representante del sistema de gestión de calidad</p>
<p>f) implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos.</p>	<p>No hay evidencia de que se implementen acciones a las no conformidades detectadas, y tampoco que se le haga análisis a los registros para tomar acciones para la</p>	<p>Comité de calidad</p>

4	REQUISITOS DE LA DOCUMENTACIÓN		
4.2.1	Generalidades		
La documentación del sistema de gestión de la calidad debe incluir:			
a)	declaraciones documentadas de una política de la calidad y de objetivos de la calidad,	Existe documentada una política de calidad basada en las directrices de la organización, pero no hay evidencia de que sea revisada y adecuada en caso que lo requiera. Se han definido Objetivos de calidad medibles y coherentes con la política de calidad, con indicadores para el cumplimiento de los mismos.	Alta Dirección
b)	un manual de la calidad,	La empresa cuenta con un manual de calidad que contiene las directrices generales para cada actividad de la empresa, y se describe detalladamente en los procedimientos generales, de los que el manual referencia y en los procedimientos específicos e instructivos de trabajo.	Comité de calidad
c)	los procedimientos documentados requeridos en esta Norma Internacional,	Están documentados los 6 procedimientos requeridos por la norma.	Comité de calidad
d)	los documentos necesarios por la organización para asegurarse de la eficaz planificación, operación y control de sus	Están documentados los procedimientos que afectan la planeación, la operación y el control de los procesos.	Comité de calidad
e)	los registros requeridos por esta Norma Internacional (véase 4.2.4).	Como evidencia de las actividades mencionadas en los procedimientos del S.G.C., se generan registros entre los cuales están los requeridos por la norma y otros.	Comité de calidad
4.2.2	Manual de la calidad		
La organización debe establecer y mantener un manual de la calidad que incluya:			
1.	el alcance del sistema de gestión de la calidad, incluyendo los detalles y la justificación de cualquier exclusión (véase 1.2);	Se tienen claramente definidos el alcance del S.G.C., las exclusiones con su justificación, los cuales se detallan en el manual de calidad.	Alta dirección
b)	los procedimientos documentados establecidos para el sistema de gestión de la calidad, o una referencia a los mismos;	El manual cuenta con los procedimientos documentados requeridos por la norma.	Representante del Sistema de Gestión de la Calidad
c)	una descripción de la interacción entre los procesos del sistema de gestión de la calidad.	El manual cuenta con la caracterización de cada proceso, donde se detalla la descripción e interacción de cada proceso.	Representante del Sistema de Gestión de la Calidad

4.2.3 Control de los documentos		
Los documentos requeridos por el sistema de gestión de la calidad deben controlarse. Los registros son un tipo especial de documento y deben controlarse de acuerdo con los requisitos citados en 4.2.4.	La empresa a través del procedimiento control de documentos, controla todos los documentos relacionados con los requisitos exigidos por la norma. Además se cuenta con el listado maestro de documentos interno y externo. En cuanto a la distribución de los documentos no se le está dando el control que se requiere ya que apenas se esta	Dirección de Control Interno
Debe establecerse un procedimiento documentado que defina los controles necesarios para:	En el procedimiento de control de documentos se describe la sistemática para definir los controles necesarios exigidos por la norma.	Dirección de Control Interno
a) aprobar los documentos en cuanto su adecuación antes de su edición,	Se evidencia el cumplimiento de este debe en el procedimiento de control de documentos.	Dirección de Control Interno
b) revisar y actualizar los documentos cuando sea necesario y aprobarlos nuevamente,	Se evidencia el cumplimiento de este debe en el procedimiento de control de documentos.	Dirección de Control Interno
c) asegurarse de que se identifican los cambios y el estado de revisión actual de los documentos,	Se evidencia el cumplimiento de este debe en el procedimiento de control de documentos.	Dirección de Control Interno
d) asegurarse de que las versiones pertinentes de los documentos aplicables se encuentran disponibles en los puntos de uso,	Se evidencia el cumplimiento de este debe en el procedimiento de control de documentos.	Dirección de Control Interno
e) asegurarse de que los documentos permanecen legibles y son fácilmente identificable,	Se evidencia el cumplimiento de este debe en el procedimiento de control de documentos.	Dirección de Control Interno
f) asegurarse de que se identifican los documentos de origen externo y que se controla su distribución, y	Se evidencia el cumplimiento de este debe en el procedimiento de control de documentos.	Dirección de Control Interno
g) prevenir el uso no intencionado de documentos obsoletos, y aplicarles una identificación adecuada en el caso de que se mantengan por cualquier razón.	Se evidencia el cumplimiento de este debe en el procedimiento de control de documentos.	Dirección de Control Interno
1. Control de los registros		

Los registros deben establecerse y mantenerse para proporcionar evidencia de la conformidad con los requisitos así como de la operación eficaz del sistema de gestión de la calidad. Los registros de calidad deben permanecer legibles, fácilmente identificables y recuperables. Debe establecerse un procedimiento documentado para definir los controles necesarios para la identificación, el almacenamiento, la protección, la recuperación, el tiempo de retención y la disposición de los registros.	En el procedimiento control de registros se establece la metodología para identificar, almacenar, proteger, recuperar, retener, mantener al día y dar un destino final a los registros de calidad. Se cuenta con un listado maestro de registros donde se detallan todos los registros que comprende el S.G.C.	Dirección de Control Interno
5. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN		
5.1 COMPROMISO DE LA DIRECCIÓN		
La alta dirección debe proporcionar evidencia de su compromiso para el desarrollo e implementación del sistema de gestión de la calidad, así como la mejora continua de su		
a) comunicando a la organización la importancia de satisfacer tanto los requisitos del cliente como los legales y reglamentarios;	No existe una comunicación eficaz para comunicar los requisitos del cliente	La alta Dirección
b) estableciendo la política de la calidad;	De acuerdo a las directrices de la Organización que son, satisfacción del cliente, cumplimiento de las especificaciones del producto y mejoramiento continuo, la Gerencia General promulga la política de calidad para ser aplicada a todas las actividades propias de la organización.	La alta Dirección
c) asegurando que se establecen los objetivos de la calidad;	Se tienen establecidos los objetivos de calidad que deben cubrir todos los puntos de la política de calidad, el compromiso con la mejora continua y la satisfacción de los requisitos de nuestros productos y servicios.	La alta Dirección
d) llevando a cabo las revisiones por la dirección, y	No existe un procedimiento de revisión por la dirección que permita el mejoramiento continuo.	La alta Dirección
e) asegurando la disponibilidad de recursos.	No hay total disponibilidad de recursos para la adecuación del Sistema de Gestión de la Calidad.	La alta Dirección
5.2 ENFOQUE AL CLIENTE		
La alta dirección debe asegurarse de que los requisitos del cliente se determinen y cumplan con el propósito de aumentar la satisfacción del cliente (véanse 7.2.1 y 8.2.1).	Se tienen establecidos los procedimientos necesarios para asegurar que las necesidades y expectativas de los clientes se determinan, son conocidas y tenidas en cuenta.	La alta Dirección
5.3 POLÍTICA DE LA CALIDAD		

La alta dirección debe asegurarse de que la política de la calidad:		
<ul style="list-style-type: none"> • es adecuada al propósito de la organización; 	La política si es adecuada al propósito de la Organización, ya que se estableció teniendo en cuenta las directrices e intenciones globales de la Organización.	La alta Dirección
<ul style="list-style-type: none"> • incluye un compromiso de cumplir con los requisitos y de mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad; 	La política está orientada a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes y al mejoramiento continuo con un equipo de trabajo integrado, competente y comprometido.	La alta Dirección
<ul style="list-style-type: none"> • proporciona un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de la calidad; 	Debido a que la política se estableció de acuerdo a las directrices de la Organización que son, satisfacción del cliente, cumplimiento de las especificaciones del producto y mejoramiento continuo; proporciona el marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de la calidad, apoyándose de los principios de calidad.	La alta Dirección
<ul style="list-style-type: none"> • es comunicada y entendida dentro de la organización; y 	La política de calidad no es comunicada, ni entendida por el personal de la Organización.	La alta Dirección
<ul style="list-style-type: none"> • se revisa para su continua adecuación. 	La política no ha sido revisada, para conseguir su continua adecuación.	La alta Dirección
5.4 PLANIFICACIÓN		
5.4.1 Objetivos de la calidad		
La alta dirección debe asegurarse de que los objetivos de la calidad, incluyendo aquellos necesarios para cumplir los requisitos para el producto (véase 7.1 a), se establecen en las funciones y niveles pertinentes dentro de la organización. Los objetivos de la calidad deben ser medibles y coherentes con la política de la calidad.	Los objetivos de calidad se establecieron teniendo en cuenta todos los puntos de la política, el compromiso con la mejora continua y la satisfacción de los requisitos de los productos y servicios, y son medibles a través de indicadores de gestión que se aplican en las diferentes áreas de la Organización; indicadores de los cuales no hay evidencia de que se estén manejando para el seguimiento y la medición de los objetivos	La alta Dirección y comité de calidad
5.4.2 Planificación del Sistema de Gestión de la Calidad		
La alta dirección debe asegurarse de que:		
a) la planificación del sistema de gestión de la calidad se realiza con el fin de cumplir los requisitos citados en 4.1, así como los objetivos de la calidad, y	Desde que se hizo la planeación inicial donde se establecieron los objetivos y la política de calidad, no se ha definido un mecanismo eficaz de planificación y mantenimiento del sistema.	La alta Dirección y comité de calidad
b) se mantiene la integridad del sistema de gestión de la calidad cuando se planifican e implementan cambios en éste.	No hay evidencia de que se mantiene la integridad del sistema cuando se implementan cambios, ya que no se le ha hecho una revisión ni a la política, ni a los objetivos de calidad.	La alta Dirección y comité de calidad

5.5	RESPONSABILIDAD, AUTORIDAD Y COMUNICACIÓN		
1.	Responsabilidad y autoridad		
La alta dirección debe asegurarse de que las responsabilidades y autoridades están definidas y son comunicadas dentro de la organización.	A pesar de estar definidas y comunicadas las responsabilidades de cada proceso, no existe evidencia de que el cargo o persona asuma esa responsabilidad y que demuestre intenciones de mejorar.		La alta Dirección y comité de calidad
2.	Representantes de la dirección		
La alta dirección debe designar un miembro de la dirección quien, con independencia de otras responsabilidades, debe tener la responsabilidad y autoridad que incluya:			
a) asegurar que se establecen, implantan y mantienen los procesos necesarios para del sistema de gestión de la calidad;	La gestión a la que hace relación este debe no se esta haciendo como se requiere en la norma.		Representante del sistema de Gestión de la Calidad
b) informar a la alta dirección sobre el desempeño del sistema de gestión de la calidad y de cualquier necesidad de mejora;	No hay evidencia escrita de la información de entrada para la revisión de la alta dirección, que asegure el cumplimiento de este requisito.		Representante del sistema de Gestión de la Calidad
c) asegurarse de que se promueva la toma de conciencia de los requisitos del cliente en todos los niveles de la organización.	A través de la retroalimentación con el personal en las sensibilizaciones y capacitaciones, se promueve el enfoque al cliente y la toma de conciencia de los requisitos de cliente.		Representante del sistema de Gestión de la Calidad
3.	Comunicación interna		
La alta dirección debe asegurar que se establecen los procesos apropiados de comunicación dentro de la organización y que la comunicación se efectúa considerando la eficacia del sistema de gestión de la calidad.	La empresa cuenta con varios mecanismos de comunicación interna, que pretenden mantener informados a los distintos niveles de la organización acerca del desarrollo de las actividades en las diferentes áreas. Debido a que no se ha implementado el sistema de gestión de calidad y a que no se ha centralizado el manejo de la documentación, la comunicación no ha sido eficiente en cuanto a la elaboración, manejo y distribución de documentos ya que cada área o dependencia esta emitiendo documentos sin tener en		La alta Dirección y comité de calidad
2.	REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN		
1.	Generalidades		

<p>La alta dirección debe, a intervalos planificados, revisar el sistema de gestión de la calidad de la organización, para asegurarse de su conveniencia, adecuación y eficacia continuas. La revisión debe incluir la evaluación de las oportunidades de mejora y la necesidad de efectuar cambios en el sistema de gestión de la calidad, incluyendo la política de la calidad y los objetivos de la calidad.</p>	<p>Se tiene establecido un procedimiento de revisión por la dirección donde se describe la metodología de la revisión del sistema de gestión de la calidad por parte de la alta directiva. No hay evidencia de que se le haya hecho revisión al S.G.C., ni que se hayan identificado oportunidades para la mejora.</p>	<p>La alta Dirección</p>
<p>Deben mantenerse registros de las revisiones por la dirección (Véase 4.2.4).</p>	<p>Existe un formato destinado para tal fin pero no hay evidencia su registro. Además no existe de manera formal en un acta que evidencie lo contrario.</p>	<p>La alta Dirección</p>
<p>5.6.2 Información para la revisión</p>		
<p>La información de entrada para la revisión por la dirección debe incluir</p>		
<p>a) resultados de auditorias;</p>	<p>No se han realizado auditorias que permitan obtener la información de entrada para la revisión.</p>	<p>Representante del Sistema de Gestión de la Calidad</p>
<p>b) retroalimentación del cliente;</p>	<p>Se cuenta con procedimientos establecidos destinados a identificar y retroalimentar todas las necesidades y expectativas de los clientes; pero no existe evidencia de que se esta información se este utilizando formalmente como entrada para dar cumplimiento al requisito de revisión por la dirección.</p>	<p>Responsables de cada proceso definido.</p>
<p>c) desempeño de los procesos y conformidad del producto;</p>	<p>Se cuenta con procedimientos para dar cumplimiento a estos dos aspectos, pero no hay evidencia de que la personas encargadas de ejecutar estos procedimientos presenten informes de desempeños de procesos y conformidad de productos que sirvan de entrada para la revisión por la dirección.</p>	<p>Responsable de cada proceso.</p>
<p>d) situación de las acciones correctivas y preventivas;</p>	<p>No existe evidencia de que se estén aplicando acciones correctivas y preventivas a las no conformidades detectadas.</p>	<p>Representante del Sistema de Gestión de la Calidad.</p>
<p>acciones de seguimiento de revisiones por la dirección previas,</p>	<p>No se han realizado revisiones previas.</p>	<p>Representante del Sistema de Gestión de la Calidad.</p>
<p>f) cambios que podrían afectar el sistema de gestión de la calidad; y</p>	<p>Dentro de lo adelantado del proceso de implementación del S.G.C., no se han identificado cambios que puedan afectar el desempeño del mismo.</p>	<p>Comité de Sistema de Gestión de Calidad y responsables de cada proceso.</p>

g) Recomendación para la mejora.	No se han efectuado revisiones, por lo cual no se han generado recomendaciones para la mejora.	Comité de Sistema de Gestión de Calidad y responsables de cada proceso.
2. Resultados de la revisión		
Los resultados de la revisión por la dirección deben incluir las decisiones y acciones relacionadas con:	No se han generado resultados porque no se ha efectuado revisión al S.G.C.	Alta Dirección
a) la mejora de la eficacia del sistema de gestión de la calidad y sus procesos;	No se han generado resultados porque no se ha efectuado revisión al S.G.C.	Alta Dirección
b) la mejora del producto en relación con los requisitos del cliente;	No se han generado resultados porque no se ha efectuado revisión al S.G.C.	Alta Dirección
c) las necesidades de recursos	No se han generado resultados porque no se ha efectuado revisión al S.G.C.	Alta Dirección
8. GESTIÓN DE LOS RECURSOS		
1. PROVISIÓN DE RECURSOS		
La organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para:		
<ul style="list-style-type: none"> implementar y mantener el sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia, y 	Dentro del presupuesto asignado por la alta directiva, no hay evidencia de que se proporcionan recursos para mantener y mejorar los procesos del S.G.C.	Alta Dirección
<ul style="list-style-type: none"> aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos. 	Para lograr la satisfacción del cliente, se destinan recursos que van implícitos dentro de los procesos los cuales buscan mejorar el desempeño y por consiguiente	Alta Dirección
2. RECURSOS HUMANOS		
1. GENERALIDADES		
El personal que realice trabajos que afecten la calidad del producto debe ser competente con base en la educación, formación habilidades y experiencias apropiadas.	No existe evidencia de que se seleccione el personal competente, según los requisitos exigidos por el S.G.C para los cargos que puedan afectar la calidad del producto.	Representante del sistema de Gestión de Calidad y Dirección de Recurso Humano.
6.2.2 Competencia, toma de conciencia y formación		
La organización debe:		
1.determinar la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan la calidad del producto;	No se ha establecido un manual de competencias, que permita determinar el nivel de competencia de las personas que realizan trabajos que afectan la calidad del producto.	Representante del sistema de Gestión de Calidad y Dirección de Recurso Humano.

2.proporcionar formación o tomar otras acciones para satisfacer dichas necesidades;	No se han establecido programas de formación que permitan aumentar el nivel de competencia del personal de la empresa.	Representante del sistema de Gestión de Calidad y Dirección de Recurso Humano.
3.evaluar la eficacia de las acciones tomadas;	Como no se ha proporcionado formación, no e puede evaluar la eficacia de estas acciones.	Representante del sistema de Gestión de Calidad y Dirección de Recurso Humano.
4.asegurarse de que su personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad, y	La empresa esta realizando sensibilizaciones para reforzar la pertenencia del personal y lograr un compromiso total por parte de ellos hacia la organización.	Representante del sistema de Gestión de Calidad y Dirección de Recurso Humano.
5.mantener los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia (véase 4.2.4)	Existen registros destinados a evidenciar la educación, formación, habilidades y experiencia, pero no se estan llevando de la mejor manera por aspectos mencionados anteriormente.	Representante del sistema de Gestión de Calidad y Dirección de Recurso Humano.
3. INFRAESTRUCTURA		
La organización debe determinar, proporcionar y mantener la infraestructura necesaria para lograr la conformidad con los requisitos del producto. La infraestructura incluye, cuando sea aplicable:	La empresa cuenta con las instalaciones adecuadas a las necesidades y requerimientos de sus clientes internos.	
a) edificios, espacios de trabajos y servicios asociados;	Cuenta con edificios, oficinas y espacios de trabajo adecuados y adaptados.	Junta Directiva
b) equipos para los procesos, tanto hardware como software, y	Maneja equipos de información adecuados a las necesidades de la empresa..	Junta Directiva
• servicios de apoyo tales (como transporte o comunicación).	Cuenta con equipos de comunicación como PBX, FAX, etc, que facilitan la interacción y la comunicación con el cliente.	Junta Directiva
4. AMBIENTE DE TRABAJO		
La organización debe determinar y gestionar el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad con los requisitos del producto.	En la organización se promueve dentro del personal un trato cordial y amable en donde sobresale el respeto y la cortesía.	
7. REALIZACIÓN DEL PRODUCTO		
7.1 PLANIFICACIÓN DE LA REALIZACIÓN DEL PRODUCTO		

La organización debe planificar y desarrollar los procesos necesarios para la realización del producto. La planificación de la realización del producto debe ser coherente con los requisitos de los otros procesos del sistema de gestión de la calidad (véase 4.1).	La empresa cuenta con un proceso documentado donde se describen las actividades para al programación de la realización del producto.	Dirección de Planta y Representante del Sistema de Gestión de Calidad
Durante la planificación de la realización del producto, la organización debe determinar, cuando sea apropiado, lo siguiente:		
5. los objetivos de la calidad y los requisitos para él producto;	Se tienen establecidos parámetros para dar cumplimiento a los requisitos inherentes del producto y además cada proceso en sus diferentes etapas establece objetivos específicos para dar cumplimiento a la planificación	Dirección de Planta y Representante del Sistema de Gestión de Calidad
6. la necesidad de establecer procesos, documentos y proporcionar recursos específicos para el producto;	Se estableció una planeación para poder identificar los proceso y la documentación requerida por cada uno.	Dirección de Planta y Representante del Sistema de Gestión de Calidad
c. las actividades requeridas de verificación, validación, seguimiento, inspección y ensayo/prueba específicas para el producto así como los criterios para la aceptación del mismo;	Se cuenta con un plan de inspección y ensayo donde se detallan los parámetros de seguimiento y medición y los criterio de aceptación para cada una de las etapas de los procesos de realización.	Dirección de Planta y Dirección de Control de Calidad
d. los registros que sean necesarios para proporcionar evidencia de que los procesos de realización y el producto resultante cumplen los requisitos (véase 4.2.4).	En el plan de inspección y ensayo se relacionan los registro necesarios par evidenciar los resultados de cada una de las pruebas que se realizan.	Dirección de Planta y Dirección de Control de Calidad
El resultado de esta planificación debe presentarse en forma adecuada para la metodología de operación de la organización.		
7.2 PROCESOS RELACIONADOS CON EL CLIENTE		
7.2.1 Determinación de los requisitos relacionados con él producto		
La organización debe determinar		
▸ los requisitos especificados por el cliente, incluyendo los requisitos para las actividades de entrega y las posteriores a la misma.	Se cuentan con procedimientos establecidos para la identificación de las necesidades y expectativas de los clientes.	Responsables de todos los procesos
▸ los requisitos no especificados por el cliente pero necesarios para el uso especificado o para el uso previsto, cuando sea conocido;	Internamente se identifican requisitos que buscan mejorar las características del producto.	Responsables de todos los procesos

▸ los requisitos legales y reglamentarios relacionados con el producto, y	Se tienen claramente identificados los requisitos legales y reglamentarios relacionados con el producto.	Responsables de todos los procesos
▸ cualquier requisito adicional determinado por la organización.	La empresa identifica requisitos que buscan mejorar continuamente las características de los productos.	Responsables de todos los procesos
7.2.2 Revisión de los requisitos relacionados con el producto		
La organización debe revisar los requisitos relacionados con el producto. Esta revisión debe efectuarse antes de que la organización se comprometa a proporcionar un producto al cliente (por ejemplo envío de ofertas, aceptación de contratos o pedidos, aceptación de cambios en los contratos o pedidos) y debe asegurar de que		
<ul style="list-style-type: none"> están definidos los requisitos del producto; 	En las fichas técnicas están definidas las especificaciones de los productos.	Responsables de todos los procesos
<ul style="list-style-type: none"> están resueltas las diferencias existentes entre los requisitos del contrato o pedido y los expresados previamente y 	En el procedimiento de negociación con el cliente se describe las actividades relacionadas con los contratos con los clientes.	Gerente de Mercadeo y Ventas
<ul style="list-style-type: none"> la organización tiene la capacidad para cumplir con los requisitos definidos. 	En el momento de identificar los requisitos se tiene en cuenta la capacidad de cumplimiento.	Responsables de todos los procesos
Deben mantenerse registros de los resultados de la revisión y de las acciones originadas por la misma (véase 4.2.4).	Se cuentan con los registros necesarios para evidenciar en cumplimiento del requisito.	Responsables de todos los procesos
Cuando el cliente no proporcione una declaración documentada de los requisitos, la organización debe confirmar los requisitos del cliente antes de la aceptación.		
Cuando se cambien los requisitos del producto, la organización debe asegurarse de que la documentación pertinente sea modificada y de que el personal correspondiente sea consciente de los requisitos modificados.		
7.2.3 Comunicación con el cliente		
La organización debe determinar e implementar disposiciones eficaces para la comunicación con los clientes, relativos a:	Se tiene documentados los procedimientos necesarios para la comunicación con los clientes en cuanto a la información sobre el estado de los productos y servicios, retroalimentación del cliente incluyendo telemercadeo y	Responsables de todos los procesos

• la información sobre el producto;	Se detalla en las fichas técnicas	Responsables de todos los procesos
• las consultas, contratos o atención de pedidos, incluyendo las modificaciones, y	Se detalla en el procedimiento de negociación con el cliente.	
• la retroalimentación del cliente, incluyendo sus quejas.	Se detalla en el procedimiento manejo de quejas y reclamos	
7.3 DISEÑO Y DESARROLLO	Se excluyó por que no es un requisito legal ni del cliente y la organización no realiza actividades de diseño y desarrollo.	
• COMPRAS		
7.4.1 Procesos de compras		
La organización debe asegurarse de que el producto adquirido cumpla los requisitos de compra especificados. El tipo y alcance del control aplicado al proveedor y al producto adquirido deben depender del efecto del impacto del producto adquirido en la posterior realización del producto o sobre el producto final.	En el plan de compras están detalladas las especificaciones de los productos a comprar, pero no se tiene en cuenta para la realización de la compra.	Comité de Compras
La organización debe evaluar y seleccionar los proveedores en función de su capacidad para suministrar productos de acuerdo con los requisitos de la organización. Deben establecerse los criterios para la selección, la e valuación y la re-evaluación. Deben mantenerse los registros de los resultados de las evaluaciones y de cualquier acción necesaria que se derive de las mismas (véase 4.2.4).	La organización no evalúa ni selecciona a los proveedores en función de su capacidad para suministrar productos o servicios de acuerdo a los requisitos establecidos por la empresa en los procedimientos de compras.	Comité de Compras
7.4.2 Información de las compras		
La información de las compras debe describir el producto a comprar, incluyendo, cuando sea apropiado:	En el plan de compras de materia prima e insumos, se describe el tipo de insumo a comprar y su impacto en la organización. También se describen los requisitos de los productos a comprar y de los proveedores; y el tipo de inspección con su respectivo procedimiento y la periodicidad de evaluación. Este plan no se está llevando de la manera como se planteó ni se le está dando la	Comité de Compras
• requisitos para la aprobación del producto, procedimiento, procesos y equipos,		
• requisitos para la calificación del personal, y		
• requisitos del sistema de gestión de la calidad.		

La organización debe asegurarse de la adecuación de los requisitos de compra especificados antes de comunicárselos al		
7.4.3 Verificación de los productos comprados		
La organización debe establecer e implementar la inspección u otras actividades necesarias para asegurarse de que el producto comprado cumple los requisitos de compras especificados.	En ocasiones se realiza la inspección y la verificación, para asegurar que el producto comprado cumple con los requisitos de compra especificados.	
Cuando la organización o su cliente quieran llevar acabo la verificación en las instalaciones del proveedor, la organización debe establecer en la información de compra las disposiciones requeridas para la verificación y el método para la liberación del producto.		
7.5 PRODUCCIÓN Y PRESTACIÓN DEL SERVICIO		
7.5.1 Control de la producción y de la prestación del servicio		
La organización debe planificar y llevar a cabo la producción y la prestación del servicio bajo condiciones controladas. Las condiciones controladas deben incluir, cuando sean aplicable		
a) la disponibilidad de información que describa las características del producto,	Se tienen identificados y planificados los procesos de producción y la prestación del servicio que afectan directamente la calidad.	Representante del Sistema de Gestión de la Calidad
b) la disponibilidad de instrucciones de trabajos; cuando sea necesario	Se tienen documentados los procedimientos específicos e instrucciones de trabajo para cada proceso.	Representante del Sistema de Gestión de la Calidad
c) el uso de equipo apropiado;	Para el área de producción se cuenta con instructivos de trabajo operario- maquina, apoyados del manual de mantenimiento donde se especifica la utilización adecuada de cada equipo.	Representante del Sistema de Gestión de la Calidad
d) la disponibilidad y uso de dispositivos de seguimiento y medición,	No hay evidencia de que se utilicen dispositivos de seguimiento y medición.	Representante del Sistema de Gestión de la Calidad
e) la implementación del seguimiento y de la medición, y	La evidencia de la implementación del seguimiento y la medición, se detalla en el cumplimiento de los parámetros establecidos en el plan de inspección y ensayo.	Representante del Sistema de Gestión de la Calidad

f) la implementación de actividades de liberación, entrega y posteriores a la entrega.	No hay evidencia de que se implementen actividades de liberación, entrega y posteriores a la entrega.	Representante del Sistema de Gestión de la Calidad
7.5.2 Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio.		
La organización debe validar aquellos procesos de producción y de prestación del servicio donde los productos resultantes no puedan verificarse mediante actividades de seguimiento o medición posteriores. Esto incluye a cualquier proceso en el que las deficiencias se hagan aparentes únicamente después de que el producto esté siendo utilizado o se haya prestado el servicio.		
La validación debe demostrar la capacidad de estos procesos para alcanzar los resultados planificados.		
La organización debe establecer las disposiciones para estos procesos, incluyendo, cuando sea aplicable.		
<ul style="list-style-type: none"> • criterios definidos para la revisión y aprobación de los procesos, 		Responsable de cada proceso
<ul style="list-style-type: none"> • aprobación de equipos y calificación del personal, 		
<ul style="list-style-type: none"> • el uso de métodos y procedimientos específicos, 	La organización posee métodos de trabajo para prevenir cualquier falla en un equipo, previa a su operación, por lo que no existe validación de procesos, debido a que los resultados son posible controlarlos durante las etapas anteriores a la liberación de cada proceso.	
<ul style="list-style-type: none"> • los requisitos de los registros (véase 4.2.4), 		
<ul style="list-style-type: none"> • la revalidación. 		
7.5.3 Identificación y trazabilidad		
Cuando sea apropiado, la organización debe identificar el producto por medios adecuados, a través de toda la realización del producto.	La trazabilidad se realiza a través de la revisión de los registros que se tiene en los diferentes pasos de los procesos.	Responsable de cada proceso
La organización debe identificar el estado del producto con respecto a los requisitos de seguimiento y medición.		
Cuando la trazabilidad sea un requisito, la organización debe controlar y registrar la identificación única del producto (véase 4.2.4).		

7.5.4	Propiedad del cliente	Se excluyó ya que el cliente no suministra ningún bien que requiera ser utilizado o incorporado en el producto.	
7.5.5	Preservación del producto		
	La organización debe preservar la conformidad del producto durante el proceso interno y la entrega al destino previsto. Esta preservación debe incluir la identificación, manipulación, embalaje, almacenamiento y protección. La preservación debe aplicarse también, a las partes constitutivas de un producto.	La empresa en plataforma maneja adecuadamente la cadena de frío para preservar la conformidad del producto durante el proceso interno, su embalaje para envío al cliente y la entrega al destino previsto.	Responsable de cada proceso
7.6	CONTROL DE LOS DISPOSITIVOS DE SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN		
	La organización debe determinar el seguimiento y la medición a realizar y los dispositivos de medición y seguimiento necesarios para proporcionar la evidencia de la conformidad del producto con los requisitos determinados (véase 7.2.1).	No hay evidencia de que se determinen los dispositivos de seguimiento y medición necesarios para proporcionar la evidencia de la conformidad del producto.	Dirección de Control de Calidad
	La organización debe establecer procesos para asegurarse de que el seguimiento y medición pueden realizarse y se realizan de una manera coherente con los requisitos de seguimiento y medición.	No existen procesos establecidos para asegurar que el seguimiento y la medición pueden realizarse y se efectúan de una manera coherente con los requisitos de seguimiento y medición.	Representante del sistema de Gestión de Calidad
	Cuando sea necesario asegurarse de la validez de los resultados, el equipo de medición debe:		
	<ul style="list-style-type: none"> calibrarse o verificarse a intervalos específicos o antes de su utilización, comparado con patrones de medición trazables a patrones de medición nacionales o internacionales; cuando no existan tales patrones deben registrarse la base utilizada para la calibración o verificación; 	Los equipos de laboratorio son calibrados y verificados e intervalos específicos; éste proceso que debe detallar en un plan de calibración que se debe establecer y en los protocolos de calibración producidos por el proveedor.	Dirección de Control de Calidad
	<ul style="list-style-type: none"> ajustarse o reajustarse según sea necesario; 	No existe un plan de calibración	Dirección de Control de Calidad
	<ul style="list-style-type: none"> identificarse para poder determinar el estado de calibración; 	No existe un plan de calibración	Dirección de Control de Calidad
	<ul style="list-style-type: none"> protegerse contra ajustes que pudiera invalidar el resultado de la medida; 	No existe un plan de calibración	Dirección de Control de Calidad

<ul style="list-style-type: none"> protegerse contra los daños y el deterioro durante la manipulación, el mantenimiento y el almacenamiento; 		
<ul style="list-style-type: none"> MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA 		
8.1 GENERALIDADES		
La organización debe planificar e implementar los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora necesarios para:		
<ul style="list-style-type: none"> demostrar la conformidad del producto 	En el procedimiento del manejo del producto no conforme, se establece la sistemática para asegurar que cualquier producto o servicio no conforme con los requisitos especificados no se libere al mercado.	Representante del Sistema de Gestión de la Calidad
<ul style="list-style-type: none"> asegurarse de la conformidad del sistema de gestión de la calidad, y 	Existe un procedimiento para el análisis y la mejora del sistema de gestión de calidad y para la evaluación del mismo.	Representante del Sistema de Gestión de la Calidad
<ul style="list-style-type: none"> mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad. 	No hay evidencia del análisis de la información suministrada por los registros, herramienta básica para la mejora continua.	Representante del Sistema de Gestión de la Calidad
Esto debe comprender la determinación de los métodos aplicables, incluyendo las técnicas estadísticas, y el alcance de su utilización.		
8.2 SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN		
8.2.1 Satisfacción del cliente		
Como unas de las medidas del desempeño del sistema de gestión de la calidad, la organización debe realizar el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos por parte de la organización. Deben determinarse los métodos para obtener y utilizar dicha información.	La empresa realiza el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos a través de procedimientos establecidos de manejo de queja y reclamos y recuperación de clientes perdidos, a los cuales se realiza un análisis de causas para poder conocer las proporciones de las necesidades y expectativas de los clientes.	Representante del Sistema de Gestión de la Calidad
8.2.2 Auditoría interna		
La organización debe llevar a cabo a intervalos planificados auditorías internas para determinar si el sistema de gestión de la calidad:	La organización no ha realizado auditorías internas para determinar si el S.G.C. Es conforme con las actividades planificadas y los requisitos de la norma.	Representante del Sistema de Gestión de la Calidad

<ul style="list-style-type: none"> • es conforme con las actividades planificadas (véase 7.1), con los requisitos de esta Norma Internacional y con los requisitos del sistema de gestión de la calidad establecidos por la organización, y 		
<ul style="list-style-type: none"> • se ha implementado y se mantiene de manera eficaz. 		
<p>Se debe planificar un programa de auditorias tomando en consideración el estado y la importancia de los procesos y las áreas a auditar, así como los resultados de auditorias previas. Se deben definir los criterios de auditoria, el alcance de la misma, su frecuencia y metodología. La selección de los auditores y la realización de las auditorias deben asegurar la objetividad e imparcialidad del proceso de auditoria. Los auditores no deben auditar su propio trabajo.</p>	<p>No se cuenta con un programa de auditoria establecido para la evaluación del S.G.C.</p>	
<p>Deben definirse en un procedimiento documentado las responsabilidades y requisitos para la planificación y realización de auditorias, para informar de los resultados y para mantener los registros (véase 4.2.4).</p>		
<p>La dirección responsable del área que esté siendo auditada debe asegurarse de que se toman acciones sin demora injustificada para eliminar no conformidades detectadas y sus causas. Las actividades de seguimiento deben incluir la verificación de las acciones tomadas y el informe de los resultados de la verificación. (Véase 8.5.2).</p>	<p>Se cuenta con el procedimiento documentado para la realización de las auditorias.</p>	<p>Representante del Sistema de Gestión de la Calidad</p>
<p>Nota. Véase las Normas ISO 10011-1 e ISO 10011-2 e ISO 10011-3 a modo de orientación.</p>		
<p>8.2.3 Seguimiento y medición de los procesos</p>		

<p>La organización debe aplicar métodos apropiados para el seguimiento, y cuando sea aplicable la medición de los procesos del sistema de gestión de la calidad. Estos métodos deben demostrar la capacidad de los procesos para alcanzar los resultados planificados. Cuando no se alcancen los resultados planificados, deben llevarse a cabo correcciones y acciones correctivas, según sea conveniente, para asegurar la conformidad del producto.</p>	<p>Se tienen establecidos parámetros de seguimiento y medición de los procesos detallados en las caracterizaciones de procesos, pero no se cuenta con evidencia de su cumplimiento.</p>	<p>Responsable de cada proceso</p>
<p>8.2.4 Seguimiento y medición del producto</p>		
<p>La organización debe medir y hacer un seguimiento de las características del producto para verificar que se cumplan los requisitos del mismo. Esto debe realizarse en las etapas apropiadas del proceso de realización del producto de acuerdo con las disposiciones planificadas. (Véase 7.1).</p>	<p>El seguimiento de las características del producto se realiza en cada una de las etapas del proceso a través de pruebas de degustaciones y análisis sensorial a través del cliente interno.</p>	<p>Responsable de cada proceso</p>
<p>Deben mantenerse evidencia de la conformidad con los criterios de aceptación. Los registros deben indicar la(s) persona(s) que autoriza(n) la liberación del producto (Véase 4.2.4).</p>	<p>Las pruebas de degustación y análisis sensorial se analizan y se tienen en cuenta los resultados arrojados para el mejoramiento de las características del producto.</p>	
<p>La liberación del producto y la prestación del servicio no deben llevarse a cabo hasta que se hayan completado satisfactoriamente las disposiciones planificadas (Véase 7.1) a menos que sean aprobadas de otra manera por una autoridad pertinente y, cuando corresponda, por el cliente.</p>	<p>Antes de la liberación del producto al mercado los cuales tienen como fin buscar la estandarización del producto mediante la identificación de factores que tienen mayor influencia en la calidad del mismo.</p>	
<p>8.3 CONTROL DEL PRODUCTO NO CONFORME</p>		
<p>La organización debe asegurarse de que el producto que no sea conforme con los requisitos, se identifica y controla para prevenir su uso o entrega no intencional. Los controles, las responsabilidades y autoridades relacionadas con el tratamiento del producto no conforme deben estar definidas en un procedimiento documentado.</p>	<p>En el procedimiento del manejo de producto no conforme, se describe la sistemática para asegurar que cualquier producto o servicio no conforme con los requisitos especificados no se libera al mercado. Teniendo en cuenta este procedimiento, no hay evidencia de las acciones tomadas a las no conformidades detectadas</p>	<p>Representante del Sistema de Gestión de la Calidad</p>

La organización debe tratar los productos no conformes mediante una o más de las siguientes maneras;		
a) tomando acciones para eliminar la no conformidad detectada;		
b) autorizando su uso, liberación o aceptación bajo concesión por una autoridad pertinente, y cuando sea aplicable por el cliente;		
c) tomando acciones para impedir su uso o aplicación originalmente previsto.		
Se deben mantener registros (véase 4.2.4) de la naturaleza de las no conformidades y de cualquier acción tomada posteriormente, incluyendo las concesiones que se hayan obtenido.		
Cuando se corrige un producto no conforme, debe someterse a una nueva verificación para demostrar su conformidad con los requisitos.		
Cuando se detecta un producto no conforme después de la entrega o cuando ha comenzado su uso, la organización debe tomar las acciones apropiadas respecto a los efectos, o efectos potenciales, de la no conformidad.		
8.4 ANÁLISIS DE DATOS		
La organización debe determinar, recopilar y analizar los datos apropiados para demostrar la adecuación y la eficacia del sistema de gestión de la calidad y para evaluar dónde puede realizarse la mejora continua de la eficacia del sistema de gestión de la calidad. Esto debe incluir los datos generados del resultado del seguimiento y medición y de cualquiera otras fuentes pertinentes.	No existe evidencia de que se analizan los datos recopilados en los registros para determinar la adecuación y eficacia del sistema de gestión de calidad y para identificar donde pueden realizarse mejoras.	Responsable de cada proceso
El análisis de datos debe proporcionar información sobre:		
1. la satisfacción del cliente (véase 8.2.1)	La empresa cuenta con procedimientos establecidos para la determinación del grado de satisfacción de sus clientes mediante herramientas estadísticas y análisis de resultados obtenidos.	Responsable de cada proceso

2. la conformidad con los requisitos del producto (véase 7.2.1);	No existe evidencia de que se analicen los requisitos en cuanto a conformidad del producto.	Responsable de cada proceso
3. las características y tendencias de los procesos y de los productos incluyendo las oportunidades para llevar a cabo acciones preventivas, y	No existe un método establecido de análisis de tendencias de procesos ni de productos.	Responsable de cada proceso
4. los proveedores.	No se analizan ni se le hace seguimiento a los proveedores	Comité de Compras
8.5 MEJORA		
8.5.1 Mejora continua		
La organización debe mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad mediante el de la política de la calidad, objetivos de la calidad, los resultados de las auditorias, el análisis de datos, las acciones correctivas y preventivas y la revisión por la dirección.	No hay evidencia de la mejora continua porque no existe análisis de los datos recopilados.	Representante del sistema de Gestión de Calidad
8.5.2 Acciones correctivas		
La organización debe tomar acciones para eliminar la causa de no conformidades con objeto de prevenir que vuelva a ocurrir. Las acciones correctivas deben ser apropiadas a los efectos de las no conformidades encontradas.	No se presenta evidencia de que se estén implementando acciones correctivas a las no conformidades detectadas.	Representante del sistema de Gestión de Calidad
Debe establecer un procedimiento documentado para definir los requisitos para:	Se ha establecido un documento que describe la metodología para la implantación de acciones correctivas con el objetivo de eliminar las causas de las no conformidades.	Representante del sistema de Gestión de Calidad
<ul style="list-style-type: none"> revisar las no conformidades (incluyendo las quejas de los clientes); 		
<ul style="list-style-type: none"> determinar las causas de las no conformidades; 		
<ul style="list-style-type: none"> evaluar la necesidad de adoptar acciones para asegurar que las no conformidades no vuelven a ocurrir; 		
<ul style="list-style-type: none"> determinar e implementar las acciones necesarias; 		
<ul style="list-style-type: none"> registrar los resultados de las acciones tomadas (véase 4.2.4), y 		

<ul style="list-style-type: none"> revisar las acciones correctivas tomadas. 		
8.5.3 Acciones preventivas		
La organización debe determinar acciones para eliminar las causas de no conformidad potenciales para prevenir su ocurrencia. Las acciones preventivas tomadas deben ser apropiadas a los efectos de los problemas potenciales.	No existe evidencia de que se determinan acciones para eliminar las causas de las no conformidades.	Representante del sistema de Gestión de Calidad
Debe establecer un procedimiento documentado para definir los requisitos para	Existe un procedimiento documentado que describe la metodología para la implementación de acciones preventivas, con el objeto de eliminar las causas potenciales de no conformidad.	Representante del sistema de Gestión de Calidad
a) determinar las no conformidades potenciales y sus causas;		
b) evaluar la necesidad de actuar para prevenir la ocurrencia de no conformidades;		
c) determinar e implementar las acciones necesarias;		
d) registrar los resultados de las acciones tomadas (véase 4.2.4), y		
►revisar las acciones preventivas tomadas.		