



**FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA  
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA DE COMPUTACIÓN Y  
SISTEMAS**

**IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA  
CALIDAD ISO 9001 EN LA GERENCIA DE AUDITORÍA Y  
PROCESOS DE SUPERMERCADOS PERUANOS S.A.**

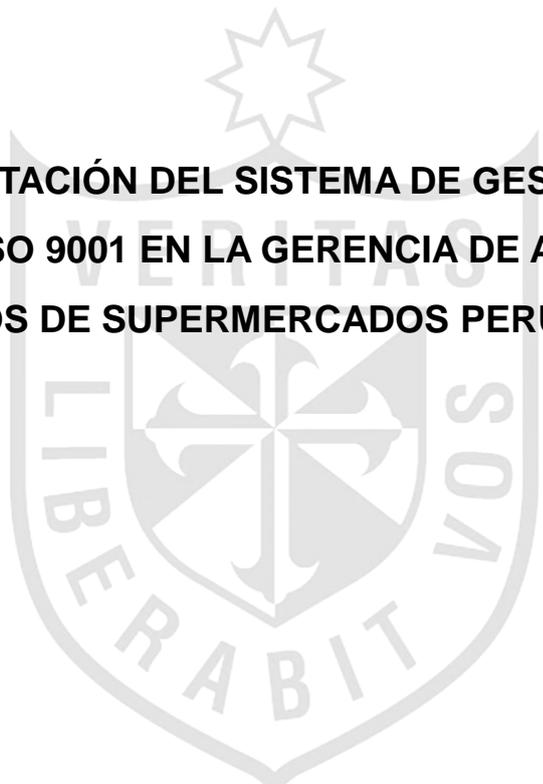
**PRESENTADO POR**

**JOSÉ LUIS APAZA ROJAS**

**INFORME POR EXPERIENCIA PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL  
DE INGENIERO DE COMPUTACIÓN Y SISTEMAS**

**LIMA – PERÚ**

**2013**



**IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA  
CALIDAD ISO 9001 EN LA GERENCIA DE AUDITORÍA Y  
PROCESOS DE SUPERMERCADOS PERUANOS S.A.**

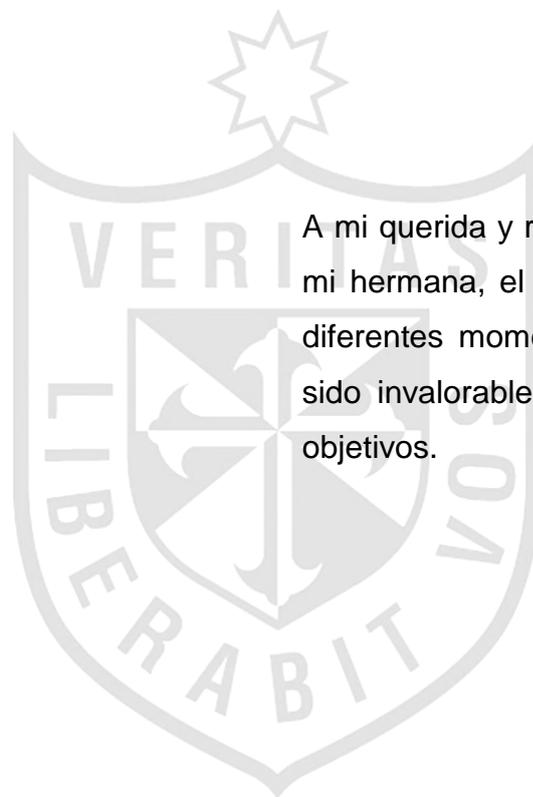
**EL AUTOR HA PERMITIDO LA PUBLICACIÓN DE SU TESIS  
EN ESTE REPOSITORIO.**

**ESTA OBRA DEBE SER CITADA.**



**USMP**  
UNIVERSIDAD DE  
SAN MARTÍN DE PORRÉS

SISTEMA DE  
BIBLIOTECAS



A mi querida y recordada madre, y a mi hermana, el apoyo de ambas en diferentes momentos de mi vida ha sido invaluable para conseguir mis objetivos.

## ÍNDICE

	Pág.
<b>RESUMEN</b>	vi
<b>ABSTRACT</b>	vii
<b>INTRODUCCIÓN</b>	viii
<b>CAPÍTULO I. TRAYECTORIA PROFESIONAL</b>	
1.1 Descripción de la trayectoria profesional	2
<b>CAPÍTULO II. CONTEXTO EN EL QUE SE DESARROLLÓ LA EXPERENCIA</b>	
2.1 Información general	7
2.2 Misión, visión y valores institucionales	10
2.3 Estructura organizacional	11
<b>CAPÍTULO III. ACTIVIDADES DESARROLLADAS</b>	
3.1 Enunciado	12
3.2 Definición del problema	12
3.3 Justificación	14
3.4 Objetivos	17
3.5 Alcance	18
3.6 Factores críticos de éxito	19
3.7 Duración	20

3.8	Diagnóstico de uso del sistema de gestión de la calidad	20
3.9	Participación y aportes	24
3.10	Tecnologías usadas	26
3.11	Cronograma del proyecto	26
3.12	Descripción de actividades realizadas	27
3.13	Costo – beneficio del proyecto	50
3.14	Resultados	54

#### **CAPÍTULO IV. REFLEXIÓN CRÍTICA DE LA EXPERIENCIA**

4.1	Puntos susceptibles de mejora	59
-----	-------------------------------	----

<b>CONCLUSIONES</b>	61
---------------------	----

<b>RECOMENDACIONES</b>	63
------------------------	----

<b>GLOSARIO</b>	65
-----------------	----

<b>FUENTES DE INFORMACIÓN</b>	67
-------------------------------	----

<b>ÍNDICE DE ANEXOS</b>	68
-------------------------	----



## RESUMEN

El presente informe describe mi participación y aportes en la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001 en la Gerencia de Auditoría y Procesos de Supermercados Peruanos S.A., cuyo objetivo principal fue diseñar e implementar un sistema de gestión de la calidad que permita actuar a la Gerencia bajo procesos planificados y en un ciclo permanente de mejora continua, así como cumplir con las expectativas del cliente interno.

Como metodología se utilizó el programa por resultados indicado por una consultoría externa, la misma que relevó los procesos para adecuarlos a los requisitos exigidos por la norma ISO 9001; cada miembro del equipo de trabajo fue capacitado en la interpretación de la norma, así como también se formaron auditores internos de calidad. Toda actividad se llevó a cabo en conjunto con miembros de la empresa.

Como conclusiones a las que se llega con la implementación en cuestión, están: se superaron los problemas identificados y con ello se cumplieron los objetivos del proyecto, se obtuvieron mejoras en los procesos, se mejoró la calidad y rapidez en los servicios prestados al cliente y se creó una nueva perspectiva para el negocio que aseguraba una verdadera planeación estratégica y oportuna implementación de mejoras.

## **ABSTRACT**

This report describes my involvement and contributions in the implementation project of quality management system ISO 9001, in the audit and management processes of Supermercados Peruanos S.A., which essentially the purpose was to design and implement a quality system management to allow acting to the management under planned processes, and on a cycle of continuously improving and meet with internal customer prospects.

Methodology was used for results program indicated by an external consultant, which relieved the processes to adapt them to the requirements of the ISO 9001 standard, as each member of the team was qualified in the interpretation of the norm, as well as also they formed internal auditors of quality, all activity was carried out in conjunction with members of the company.

As conclusions reached by implementing the norm, are: identified problems in the company were exceeded and whit it, the project objective was met, the processes were improved as well as quality and speed in customer services and a new perspective was created to the business which ensured a real strategic planning and appropriate implementation of improvements.

## INTRODUCCIÓN

El presente informe en la modalidad de titulación por experiencia profesional, titulado “Implementación del sistema de gestión de la calidad ISO 9001 en la Gerencia de Auditoría y Procesos de Supermercados Peruanos S.A.” para optar el título de Ingeniero de Computación y Sistemas está basado en mi participación y aportes realizados en este proyecto. El proyecto en si mismo era muy importante y crítico para la empresa porque sentaba las bases para un crecimiento sostenido del negocio. Mi participación fue relevante por los aportes dados al proyecto y por el puesto asumido una vez concluida su implementación, cabe resaltar que consolidó mis estudios universitarios, consecuentemente, me abrió un nuevo campo de especialización en el área de sistemas de gestión de la calidad ISO 9000.

El Grupo Interbank al adquirir Supermercados Santa Isabel (posteriormente Supermercados Peruanos S.A.) y una vez definido y consolidado el negocio en sus diferentes formatos se trazó como objetivo incorporar al negocio supermercados en su estrategia corporativa de brindar una calidad de excelencia en el servicio al cliente.

En Supermercados Peruanos S.A. se presentaban los siguientes problemas: no se definían objetivos que estén aterrizados en los diferentes niveles de la organización, no se identificaban métodos que permitieran monitorear mejoras en los procesos, había desconocimiento del grado de satisfacción del cliente interno y externo, no había una cultura de calidad en la organización, había una mala comunicación interna, ineficiente tratamiento de los servicios no conformes; todo lo expuesto no garantizaba un crecimiento sostenido en el tiempo a Supermercados Peruanos S.A.

Para los planes de crecimiento del negocio que tenía el Grupo Interbank, era necesario mantenerse competitivo en el mercado dirigiendo y controlando aquellas actividades del negocio que están relacionadas con la calidad y que tienen impacto directo en el cliente, basándose en la estructura organizativa junto con la planificación, procesos, recursos y documentación.

Es en base a esta situación, que la alta dirección de Supermercados Peruanos S.A. decidió implementar un Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001 que le permitiera afrontar y superar los problemas indicados, definiendo que en una primera etapa el alcance de la certificación de la norma comprenda los procesos gestionados por la Gerencia de Auditoría y Procesos. Si bien es cierto, el cliente de los procesos propuestos bajo la certificación, no es el cliente directo que compra en la tienda, la gestión de estos procesos impacta fuertemente en los resultados de gestión de tienda y por ende en el negocio, puesto que varios de los procesos tienen alcance a los puntos de venta.

La serie de normas ISO 9000 es la versión desarrollada por la Organización Internacional de Normalización que se aplica en una organización cuando el objetivo es lograr de forma coherente la satisfacción del usuario con los productos y servicios que se prestan.

Los beneficios para las organizaciones que implementan la norma han sido largamente probados y admitidos por los líderes de un gran número de organizaciones de diferentes sectores económicos, entre estos beneficios tenemos reducción de costos de no calidad, aumento de ingresos, mejora de imagen corporativa, control de los procesos, mejoras en la comunicación, motivación del personal, desarrolla el liderazgo.

El proyecto tuvo como objetivo general el diseñar e implementar un Sistema de Gestión de la Calidad que permita que permita asegurar que la Organización está orientada a satisfacer las expectativas del cliente bajo un enfoque de procesos estandarizados y eficaces; y como objetivos

específicos : planificar y normar los procesos de la Gerencia de Auditoría y Procesos de acuerdo a los requisitos de la norma, planificar y diseñar la documentación requerida por la norma ISO 9001:2000, medir la percepción del cliente interno y tomar las acciones sobre los resultados, realizar auditorías internas de calidad para evaluar la correcta implementación del Sistema de Gestión de la Calidad y si se mantiene de manera eficaz.

Finalmente, la estructura del informe se presenta a continuación: en el Capítulo I se describe mi trayectoria profesional hasta el momento de mi participación en el proyecto de la implementación de la norma ISO 9001 en Supermercados Peruanos S.A.; en el Capítulo II se describe la Organización en la cual se efectuó la experiencia profesional relevante; mientras que en el Capítulo III, se explica al detalle la experiencia relevante, mi participación y aportes en el proyecto en cuestión, detallando el alcance, la justificación, duración, costos, diagnóstico de uso de la norma en la empresa y aspectos relacionados con el desarrollo del proyecto y los resultados obtenidos; así mismo, el Capítulo IV describe una reflexión crítica sobre la experiencia relevante explicada en el capítulo anterior. El presente informe termina mostrando las conclusiones y recomendaciones acerca de la implementación citada.

## **CAPÍTULO I**

### **TRAYECTORIA PROFESIONAL**

Mi trayectoria profesional abarca más de 18 años de experiencia a la fecha, experiencia lograda en empresas de envergadura principalmente pertenecientes al sector comercial y servicios. La experiencia profesional ha sido una verdadera línea de carrera, asumiendo progresivamente posiciones organizativas de mayor relevancia, a lo largo de esta experiencia se ha podido condensar conocimiento, asimilar experiencias laborales y pulir competencias que han permitido ocupar posiciones relevantes en las organizaciones a las cuales se prestó servicios.

El ir asumiendo posiciones de más responsabilidad en las empresas tenía que ir de la mano de estudios que la sustenten, es por eso que aparte de los estudios universitarios en la Facultad de Ingeniería de Computación y Sistemas de la Universidad de San Martín de Porres, concluí una maestría en Administración de Negocios.

En los últimos tres años asimismo me inicié como consultor independiente en sistemas de gestión de la calidad ISO 9001.

## 1.1 Descripción de la Trayectoria Profesional

### a) Organización: Supermercados Peruanos S.A.

Cargo: Analista Senior de Organización y Métodos / Coordinador de Calidad. Fecha: 2,001 – 2,008

Reporte: Gerente de Auditoría y Procesos

Funciones:

- Planificación, supervisión y control del plan de normalización anual de los procesos a cargo: comercial, gestión de tienda, abastecimiento, recursos humanos, compras no comercial; con la consecuente implementación de mejoras dirigiendo proyectos de rediseño de procesos / rediseño organizacional, mapeo de procesos, definición e implementación de procedimientos, MOF, análisis funcional, evaluación de puestos. Control de procesos mediante indicadores de desempeño.
- Coordinador del Sistema de Gestión de la Calidad (tres años). El sistema involucraba los procesos: comercial, aseguramiento de la calidad, recursos humanos, inventarios, edificaciones.
- Aprobar auditorías externas de seguimiento al sistema de gestión de calidad 2,007 y 2,008 con cero no conformidades.
- Programación, ejecución y análisis de auditorías internas de calidad de los procesos certificados. Participación directa como auditor líder.
- Planificación en conjunto con la Gerencia de RRHH del plan anual de capacitación, supervisión de su ejecución.
- Implementación de la evaluación y valoración de puestos, estructuras salariales.
- Implementación de la selección de personal por competencias.
- Implementación de la evaluación del desempeño del personal.
- Implementación de estrategias para la consecución del GPTW.
- Implementación de la recepción de mercadería en tienda con radiofrecuencia.

- Implementación del ERP JDEdwards, mecanización de los procesos administrativos en tienda, activos fijos, compra no comercial.
- Implementación del proyecto de gestión de residuos sólidos y reciclaje en la empresa.
- Reingeniería del proceso de servicio al cliente.
- Participación en la definición de requerimientos para la implementación del ERP SAP en la empresa.
- Participación en la definición del planeamiento estratégico de la gerencia.
- Definición y ejecución de programas de capacitación a usuarios en la normativa de los procesos a cargo.
- Redefinición de la metodología para la formulación y difusión de los documentos normativos en la organización.

#### Aprendizajes:

- Gestión de proyectos organizacionales y de rediseño de procesos.
- Implementación de sistemas de gestión de la calidad ISO 9001.
- Control de procesos mediante indicadores de desempeño.
- Planificación, ejecución y control de auditorías de calidad.
- Gestión de grupos humanos.
- Gestión de procesos de recursos humanos.
- Valoración de puestos.
- Manejo de comunicación a todo nivel.
- Planificación y supervisión de recursos.
- Implementación de planeamiento estratégico
- Desarrollo de competencias: pensamiento estratégico, liderazgo, trabajo en equipo, comunicación, desarrollo de personas.

La experiencia más significativa no solo por el aspecto profesional propio sino por sus beneficios a la Organización fue mi participación en el proyecto de implementación del sistema de gestión de la calidad ISO 9001.

**b) Organización: SQL Consulting SAC**

Cargo: Consultor en implementación de sistemas

Fecha: 1,999 – 2,001

Reporte: Jefe de Proyectos

Funciones:

- Definición, ejecución y control del plan de implementación del ERP en las empresas clientes.
- Análisis funcional de los requerimientos de los clientes y su alineación al ERP, rediseño y mapeo de procesos, definición de procedimientos.
- Efectuar demostraciones del ERP a gerentes de empresas clientes.
- Capacitación de usuarios en procedimientos y en el uso de aplicativos.

Aprendizajes:

- Comunicación y coordinación con usuarios de distinto nivel.
- Gestión de varios proyectos al mismo tiempo.
- Capacidad de negociación.

La experiencia más relevante en esta empresa fue dirigir y cerrar la implementación del ERP que comercializaba la empresa en un cliente cuyo manejo requirió de un alto nivel de comunicación, manejo de relaciones interpersonales y capacidad de negociación por los diferentes problemas que se generaron durante su implementación, así como por el diferente nivel de usuarios: operativos, mandos medios, gerencias.

**c) Organización: ECO Supermercados**

Cargo: Analista de Organización y Métodos

Fecha: 1,997 – 1,999

Reporte: Gerente de Administración

Funciones:

- Definición, ejecución y control del plan de normalización anual.
- Incremento de la mecanización de los procesos de la compañía del 50 al 90%
- Rediseño de procesos. Diseño e implementación de procedimientos.
- Capacitación de Usuarios.

Aprendizajes:

- Diseño e implementación de procedimientos.
- Diseño e implementación de manuales de organización y funciones.
- Implementación de sistemas de información.
- Mecanización de procesos.

La experiencia más significativa en esta empresa fue el diseño e implementación del manual de organización y funciones de toda la organización.

**d) Organización: Yompián S.A.**

Cargo: Analista de Organización y Métodos / Jefe de Servicios Generales

Fecha: 1,995 – 1,997

Reporte: Gerente de Sistemas y Organización

Funciones:

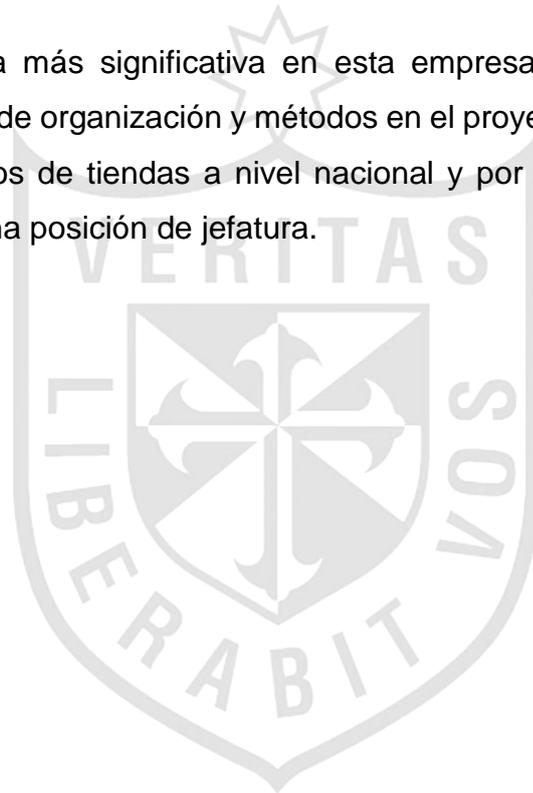
- Mecanización del 100% de los procesos de tiendas.
- Implementación del sistema de ventas al crédito.
- Normalización del 100% de procesos de la empresa.
- Capacitación de usuarios en procedimientos y en el uso de aplicativos.
- Negociación y compra de suministros.
- Implementación del control mecanizado de inventarios.
- Definición e implementación de políticas de compras, almacenaje, recepción y despacho de suministros.

- Planificación y control presupuesto de compras de suministros, pago de servicios, trámites municipales

Aprendizajes:

- Diseño e implementación de procedimientos.
- Diseño e implementación de manuales de organización y funciones.
- Implementación de sistemas de información.
- Mecanización de procesos.
- Manejo de grupos humanos.

La experiencia más significativa en esta empresa fue la participación como analista de organización y métodos en el proyecto de mecanización de los procesos de tiendas a nivel nacional y por otro lado asumir por primera vez una posición de jefatura.



## **CAPÍTULO II**

### **CONTEXTO EN EL QUE SE DESARROLLÓ LA EXPERIENCIA**

La experiencia profesional relevante que refiere el presente informe trata sobre mi participación y aportes en la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001 y se desarrolla en la empresa Supermercados Peruanos S.A. Mi permanencia en esta empresa fue desde mayo 2,001 hasta diciembre 2,008, siete años durante los cuales participé en una amplia gama de proyectos de Organización y Métodos y en los últimos tres años adicionalmente, en el área de gestión de la calidad. Me desempeñé como Analista Senior de Organización y Métodos, últimos tres años adicionalmente asumí el puesto de Coordinador de Calidad como responsable del mantenimiento del sistema implementado.

Supermercados Peruanos S.A. es una de las cadenas de supermercados más grandes a nivel nacional Lima y Provincias, cuyas ventas aproximadas anuales en el año 2,005 fueron de 1,000 millones de nuevos soles. Precisamente la Organización, con la implementación de la norma ISO 9001, sentaba bases sólidas para un crecimiento sostenido en el mercado, dados sus planes de crecimiento corporativo.

#### **2.1 Información General**

Supermercados Peruanos S.A. inició sus

operaciones con el nombre de Supermercados Santa Isabel S.A. en 1,993 cuando la cadena de supermercados chilena Santa Isabel adquirió la cadena de supermercados Scala (["http://www.supermercadosperuanos.com.pe/web/qsomos-empresa"](http://www.supermercadosperuanos.com.pe/web/qsomos-empresa), 2013).

La cadena creció durante la década de los noventa mediante la adquisición de las cadenas Mass y Top Market, y el arrendamiento del Supermercado San Jorge, gracias a estas adquisiciones, Supermercados Peruanos S.A. se consolidó como la segunda cadena de supermercados en el Perú. En 1,998, el grupo holandés Royal Ahold, tercer minorista del mundo, se convirtió en copropietario de Santa Isabel, y fue incrementando su participación hasta asumir el control total de la empresa en Mayo del 2,002. Bajo la administración de Ahold, la empresa lanzó exitosamente el formato de Hipermercados Plaza Vea. A inicios del año 2,003, Ahold tomó la decisión de vender sus operaciones en Sudamérica.

El 11 de diciembre de 2003, el grupo financiero Interbank adquirió la totalidad de las acciones de Supermercados Santa Isabel, brindando a la empresa el respaldo financiero y el prestigio necesarios para que una cadena ahora 100% peruana pudiese continuar con el proceso de expansión iniciado por Ahold. En marzo de 2004, la Junta General de Accionistas aprobó cambiar la denominación social de Supermercados Santa Isabel S.A. por Supermercados Peruanos S.A.

Durante los años 2004 y 2005, la estrategia de la empresa se basó en la definición y consolidación de sus formatos, culminando con el lanzamiento de la nueva marca Vivanda, la transformación de las tiendas Minisol a Mass y una profunda mejora en calidad y servicios de Plaza Vea.

En el año 2,005 Supermercados Peruanos S.A. decide implementar la norma ISO 9001 en la empresa, como parte de una estrategia integral que garanticen la eficiente gestión de procesos y una excelencia en la calidad de servicio al cliente. En junio 2,006 Supermercados

Peruanos S.A. obtuvo la certificación ISO 9001:2000, en ese momento la empresa operaba 36 tiendas ubicadas todas en la ciudad de Lima y distribuidas en tres formatos, supermercados, hipermercados y tiendas de descuento, cada uno de los cuales se distingue por la variedad de los ítems ofrecidos y por la calidad del servicio:

- 14 Hipermercados, bajo el nombre de Plaza Vea
- 09 Supermercados, bajo el nombre Santa Isabel
- 05 Supermercados, bajo el nombre Vivanda
- 07 tiendas de descuento (Minimarket), bajo el nombre MiniSol
- 01 tienda de descuento (Minimarket), bajo el nombre de Mass

Desde el año 2006 Supermercados Peruanos S.A. está en un crecimiento constante resultado de un agresivo plan de expansión, a través de la construcción de nuevas tiendas tanto en Lima como en Provincias, con el lanzamiento de nuevos formatos y remodelando tiendas ya existentes a fin de satisfacer mejor las necesidades de sus clientes.

Hoy en día los trabajadores de Supermercados Peruanos S.A. ascienden a más de 13,000 personas, que se encuentran distribuidos en 68 tiendas a nivel nacional de los diferentes formatos, los centros de distribución y la administración central.

El formato Plaza Vea actualmente cuenta con 38 tiendas bajo el formato hipermercado y con 12 tiendas bajo el formato de supermercado. En el año 2007, se lanzó a conquistar las provincias, teniendo hoy por hoy tiendas en Piura, Chiclayo, Trujillo, Chimbote, Huancayo, Ica, Arequipa, Juliaca y Tacna. La propuesta de valor de este formato para el cliente está enfocada en 6 pilares fundamentales:

- La mayor variedad
- La máxima calidad
- Precios más bajos

- Uso de tarjeta de Crédito Veá VISA
- Promociones
- Todo en un solo lugar

Supermercados Peruanos S.A. lanzó en Septiembre del 2005 el formato de Supermercados Vivanda, caracterizado por tener un layout innovador y ofrecerle al cliente más exigente una experiencia de compra gratificante. Ahora, ya cuenta con 8 tiendas, ubicadas en los distritos de San Isidro, Surco, La Molina, Miraflores y Magdalena.

El Formato de Tiendas Mass comenzó en abril del año 2001 con el local de Chosica, a la fecha se cuenta con 10 locales bajo este formato, los cuales han sido remodelados y relanzados, a la vez que se cambio su nombre de Minisol a Mass, marca introducida a principios del 2006. Este formato se caracteriza por estar enfocado hacia compras puntuales, de bajo precio y rápidas de un número reducido de ítems, que compiten con bodegas y mercados de barrio. Es un formato austero pero siempre preocupado por dar un servicio ágil y eficiente al cliente.

## **2.2 Misión, Visión y Valores Institucionales**

- a) Misión:** Generar excelentes experiencias de compra para que nuestros clientes regresen y tengan una mejor calidad de vida.
- b) Visión:** Ser la primera opción de compra para todos los peruanos.
- c) Valores Institucionales:** Supermercados Peruanos S.A. propugna entre sus trabajadores los siguientes valores:
  - Trabajo en equipo
  - Ordenado y honesto
  - Muy trabajador
  - Actitud innovadora

- Servicial

### **2.3 Estructura Organizacional**

La Gerencia de Auditoría y Procesos reporta a la Gerencia General de Supermercados Peruanos S.A., a continuación se describe las áreas que componen la gerencia y las funciones de cada una:

- Gerencia de Auditoria y Procesos: Responsable de la planificación, supervisión y control de las áreas funcionales a su cargo a través de los Jefes de Área y del Analista Senior de Organización y Métodos.
- Jefatura de Aseguramiento de la Calidad : Responsable de asegurar la calidad de los productos y servicios del área a lo largo de todo el proceso, con alcance a proveedores de perecibles, centros de distribución de frutas y verduras, pescados y mariscos, laboratorio de calidad, control de calidad en tiendas
- Jefatura de Auditoría Interna: Responsable de asegurar la estabilidad del control interno en la organización.
- Jefatura de Control de Inventarios: Responsable de asegurar el abastecimiento y control de los productos para la venta en tiendas, así como de mantener los niveles de merma en los estándares de la industria.
- Organización y Métodos: Responsable de la mejora continua de procesos, elaboración, mantenimiento y capacitación de la normativa de los procesos.

El organigrama de la Gerencia de Auditoría y Procesos lo podemos ver en el Anexo 1.

## **CAPÍTULO III**

### **ACTIVIDADES DESARROLLADAS**

#### **3.1 Enunciado**

En los últimos años el creciente nivel de exigencia del mercado, la legislación vigente y el aumento de la competitividad, han originado en el entorno empresarial peruano la necesidad de incorporar a su gestión criterios que les permitan establecer elementos diferenciadores respecto a su competencia.

Las empresas peruanas, no interesando su envergadura ni su sector, se ven en la necesidad de ser cada día más competitivas si quieren mantenerse en el tiempo.

El Grupo Interbank al adquirir Supermercados Peruanos S.A. y una vez definido y consolidado el negocio en sus diferentes formatos se trazó como objetivo incorporar al negocio supermercados en su estrategia corporativa de brindar una calidad de excelencia en el servicio al cliente.

#### **3.2 Definición del Problema**

Para los planes de crecimiento que tenía el Grupo Interbank para el negocio supermercados, era necesario mantenerse

competitivo en el mercado dirigiendo y controlando aquellas actividades del negocio que están relacionadas con la calidad y que tienen impacto directo en el cliente, basándose en su estructura organizativa a la par con una eficiente planificación, procesos, recursos y documentación.

En Supermercados Peruanos S.A. se identificaron los siguientes problemas:

- No se definían objetivos que estén desplegados en los diferentes niveles de la organización.
- No se identificaban métodos que permitieran monitorear mejoras en los procesos.
- Había desconocimiento del grado de satisfacción del cliente interno y externo.
- No había una cultura de calidad en la organización.
- Ineficiente tratamiento de los servicios no conformes.
- Mala comunicación interna.

Estos problemas definitivamente no garantizaban un crecimiento sostenido en el tiempo para Supermercados Peruanos S.A. Es en base a esta situación que la alta dirección de Supermercados Peruanos S.A. decidió implementar un Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001 que le permitiera afrontar y superar los problemas indicados.

Se definió como estrategia de implementación que en una primera etapa el alcance de la certificación de la norma comprenda los procesos gestionados por la Gerencia de Auditoría y Procesos, en etapas posteriores se iban a incorporar al alcance otros procesos.

Si bien es cierto el cliente de los procesos propuestos bajo la certificación no es el cliente directo que compra productos o servicios en la tienda, la gestión de estos procesos impacta fuertemente en los resultados de gestión de tienda y por ende en el negocio puesto que varios

de los procesos tienen alcance tiendas. En adelante en este informe, el término **cliente** para Supermercados Peruanos deberá entenderse como **cliente interno**.

### 3.3 Justificación

Hoy en día para enfrentar los retos de competitividad y productividad las organizaciones requieren modelos de gestión que garanticen dirigir la organización hacia la satisfacción de las expectativas del cliente, una de las herramientas para lograrlo es la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad basado en la norma ISO 9001.

ISO es la designación que recibe la Organización Internacional de Normalización, este es un organismo no gubernamental con sede en Suiza y no presenta dependencia de ninguna entidad, lo que conlleva a que las normas emitidas por dicha organización no sean impuestas en ningún país, sino que las organizaciones se acogen voluntariamente a ellas (["http://www.iso.org/iso/home.html"](http://www.iso.org/iso/home.html), 2013). Siendo la ISO el organismo encargado de promover el desarrollo de normas internacionales su función principal es la de buscar la estandarización de normas de productos y seguridad para las organizaciones a nivel internacional.

La serie de normas ISO 9000 es la versión desarrollada por la Organización Internacional de Normalización que se aplica en una organización cuando el objetivo es:

- Lograr de forma coherente la satisfacción del usuario con los productos y servicios que presta la organización,
- Manifestar la capacidad para demostrar la conformidad con los requisitos del usuario y de los reglamentos aplicables para mejorar continuamente el Sistema de Gestión de la Calidad,
- Certificar aquellas organizaciones que buscan el reconocimiento del Sistema de Gestión de la Calidad, por una tercera parte; es decir, por un

ente de certificación independiente, mediante un enfoque basado en procesos.

La norma internacional ISO 9001:2000 basa sus requisitos a cumplir en ocho principios básicos, los cuáles son:

- Enfoque al cliente: Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de ellos, satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder las expectativas.
- Liderazgo: Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deben crear y mantener un ambiente de trabajo interno, en el cual el personal puede llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.
- Participación del personal: El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.
- Enfoque de procesos: Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.
- Enfoque de sistemas para la gestión: Identificar y gestionar un sistema de procesos interrelacionados hacia un objetivo dado como una forma de trabajar eficazmente y mejorar.
- Mejoramiento continuo: La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de esta.
- Toma de decisiones basada en hechos: Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.
- Relaciones mutuo beneficio con los proveedores: Una organización y sus proveedores son interdependientes y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

De acuerdo a la norma ISO 9000 (Organización Internacional de Normalización, 2000), hablar de un sistema de gestión de la calidad es referirse a la forma como una organización realiza la gestión

empresarial enfocada en la calidad. En términos generales, consta de la estructura organizacional junto con la documentación, procesos y recursos empleados para alcanzar los objetivos de calidad y cumplir con los requisitos del cliente.

Es claro que cuando una empresa tiene como uno de sus objetivos principales la satisfacción del cliente, la calidad es uno de los elementos clave en la estructuración de la misma.

Así, cualitativamente la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad supone los siguientes beneficios para la Organización (["http://normasycertificaciones.com/beneficios-iso-9001"](http://normasycertificaciones.com/beneficios-iso-9001), 2013):

- Beneficios de imagen: Favoreciendo la comercialización de los productos o servicios, siendo igualmente, un factor estratégico para la distribución.
- Beneficios en la gestión de la Organización: Al documentar y controlar todos los procesos de gestión, aumentando la comunicación entre los diferentes departamentos o áreas y, aumentando la eficacia y la productividad.
- Aumento de beneficios económicos: Conseguido a través de la plena satisfacción de los clientes, por la reducción de los costos por no conformidades y por la posibilidad de ampliarse en el mercado.
- Eliminación de errores: Al normalizar los procesos y estar bajo control y al examinar todas las causas de no conformidad y las reclamaciones de los clientes.

De forma cuantitativa, según datos de AENOR (Asociación Española de Normalización y Certificación), los beneficios para el negocio tras la certificación de la norma pueden ascender hasta un 11 % (véase el gráfico 1). En los primeros años de vida del sistema, este beneficio se deberá principalmente a la reducción de los costos de operación, ya que la implementación del sistema de gestión de la calidad, permite un mejor control sobre los procesos, una mejora de las instalaciones, así como una selección

más exhaustiva de los proveedores. Todo ello conlleva a una disminución de las reclamaciones del cliente y a una reducción de la reparación de errores.

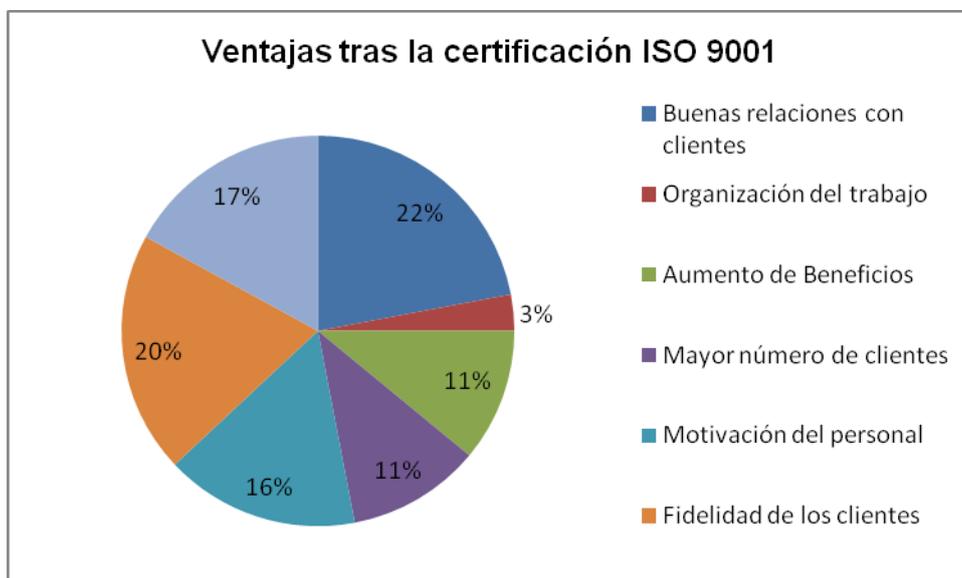


Gráfico 1 – Ventajas de la certificación del sistema de calidad  
Fuente: AENOR

La norma ISO 9001 en sus generalidades indica: “La adopción de un Sistema de Gestión de la Calidad debería ser una decisión estratégica de la organización”, así tenemos que la implementación de esta estrategia nos permite rentabilizar la gestión, aumentar la competitividad y sentar las bases para el futuro de la Organización.

La implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001 aseguraba enfrentar y vencer los problemas identificados en Supermercados Peruanos S.A. y finalmente alinear a la empresa a la estrategia corporativa del Grupo Interbank.

### 3.4 Objetivos

Se definieron los siguientes objetivos para el proyecto:

#### 3.4.1 General

Diseñar, implementar y certificar un

Sistema de Gestión de la Calidad basado en la norma ISO 9001:2000 en la Gerencia de Auditoría y Procesos de Supermercados Peruanos S.A., que permita asegurar que la Organización está orientada a satisfacer las expectativas del cliente bajo un enfoque de procesos estandarizados y eficaces.

### **3.4.2 Específicos**

1. Planificar y normar los procesos de la Gerencia de Auditoría y Procesos de acuerdo a los requisitos de la norma, a fin de asegurar un eficiente servicio al cliente.
2. Planificar y diseñar la documentación requerida por la norma ISO 9001:2000.
3. Medir la percepción del cliente interno y tomar las acciones sobre los resultados.
4. Realizar Auditorías internas de calidad para evaluar la correcta implementación del Sistema de Gestión de la Calidad y si se mantiene de manera eficaz.

### **3.5 Alcance**

El Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001:2000 tuvo como alcance los procesos gestionados por la Gerencia de Auditoría y Procesos, siendo estos los siguientes:

- Auditoría de Calidad de Perecibles en Tiendas
- Aseguramiento de la Calidad de Perecibles en Centros de Distribución
- Control de Calidad de Proveedores de Perecibles Procesados
- Análisis en Laboratorio de Productos, Ambientes, Superficies y Manipuladores
- Control y Auditoría de Inventarios
- Auditoría Interna Empresarial

Los procesos se aplicaban en las tiendas de los formatos Plaza Veja, Santa Isabel, Vivanda así como en los Centros de Distribución (Frutas y Verduras, Pescados y Mariscos) y Oficina Principal.

A continuación se describen las funciones de cada proceso bajo el alcance de la certificación.

- Auditoría de Calidad de Perecibles en Tiendas: Realizar auditorías de calidad en tiendas mensualmente, para asegurar que se cumplan las normas y estándares establecidos.
- Control de Calidad de Proveedores de Perecibles Procesados: Asegurar que nuevos proveedores/productos cumplan con las normas y estándares establecidos, y verificar mediante auditorías periódicas que los proveedores continúan cumpliendo con estas normas y estándares.
- Aseguramiento de la Calidad de Perecibles en Centros de Distribución: Controlar que el producto recibido y despachado de Centros de Distribución a tiendas cumpla con las normas y estándares establecidos.
- Análisis en Laboratorio de Productos, Ambientes, Superficies y Manipuladores: El área de Aseguramiento de la Calidad cuenta con un laboratorio interno que realiza toma de muestras de productos y efectúa análisis de laboratorio, en ambientes y equipos adecuados en condiciones de inocuidad.
- Auditoría Interna Empresarial: Evaluar la adecuación y eficacia del control interno de Supermercados Peruanos S.A.
- Control y Auditoría de Inventarios: Realizar la planificación, ejecución y análisis de inventarios de productos comerciales de toda la compañía, así como también auditorías de inventarios en tiendas y efectuar los correctivos del caso.

### **3.6 Factores Críticos de Éxito**

Se identificaron los siguientes factores clave para el éxito del proyecto:

- Compromiso de la Alta Dirección

- Clara definición de objetivos y metas
- Compromiso del Colaborador
- Sensibilización del personal en el uso de la norma
- Capacitación de los usuarios

### **3.7 Duración**

El proyecto desde su inicio hasta el momento de auditoria de certificación tomó nueve meses, de octubre 2,005 a junio 2,006.

### **3.8 Diagnóstico de uso del Sistema de Gestión de la Calidad**

Como punto de partida se analizó en qué medida las actividades de la Gerencia de Auditoría y Procesos se ajustaban a los requisitos de la norma a fin de conocer el nivel de la brecha. Es un paso importante antes de iniciar el diseño y posterior implementación del sistema de gestión de la calidad. Mediante la realización del diagnóstico inicial, se pudieron conocer las herramientas con las que el personal afronta cada día su labor y los problemas asociados, los puntos fuertes y débiles respecto a los requisitos de la norma, cuánto esfuerzo y dedicación serán precisos para la implementación de los requisitos.

Mediante un check list los asesores externos procedieron a entrevistar al Gerente de Auditoría y Procesos y a los Jefes de área obteniendo los resultados que pasaremos a describir. En el gráfico 2 se puede observar que la Organización, tomando como base el cumplimiento de los requisitos de la norma, tiene un 21% que cumple parcialmente y 79% que no cumple, consecuentemente tenemos 0% de cumplimiento. Así mismo, del gráfico 3 al gráfico 7, podemos observar el porcentaje de cumplimiento de los requisitos por cada uno de los capítulos de la norma.

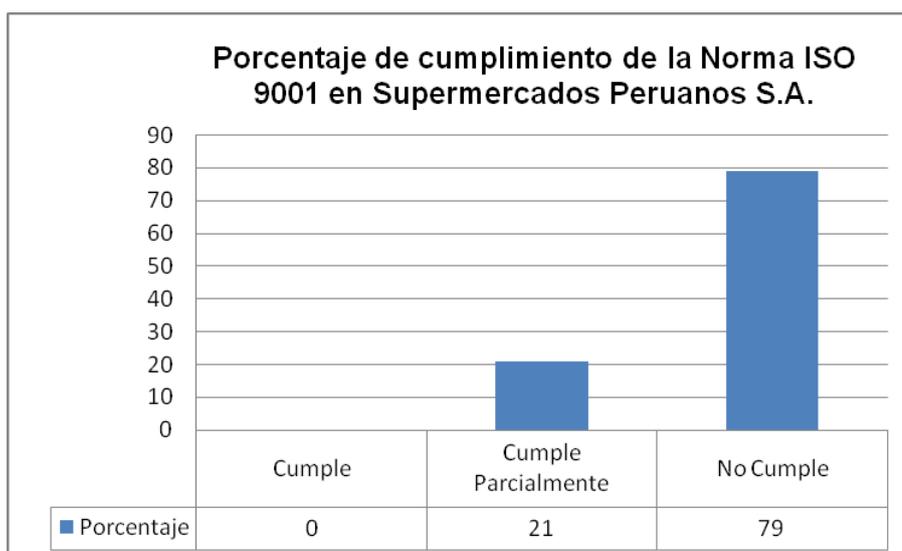


Gráfico 2 – Cumplimiento de la norma ISO 9001

Elaborado por el autor

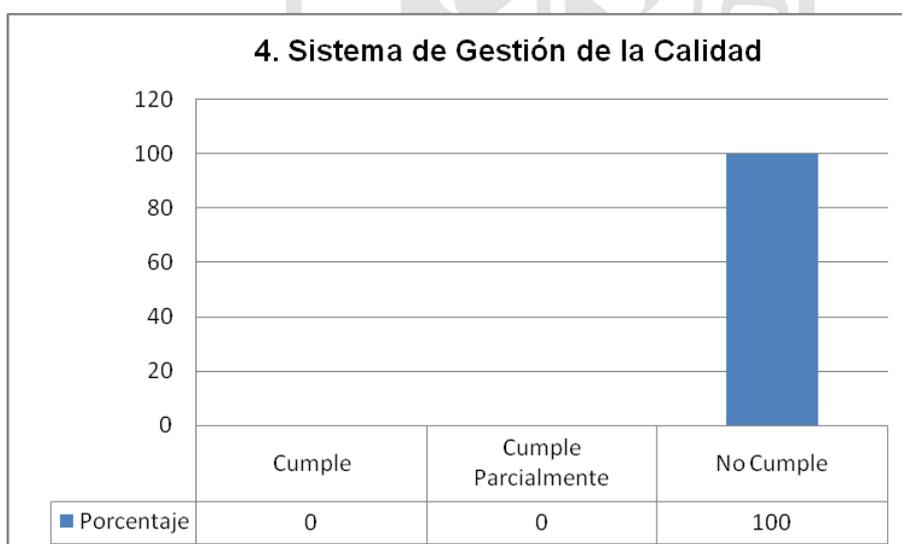


Gráfico 3 – Situación frente al Capítulo 4 de la norma

Elaborado por el autor

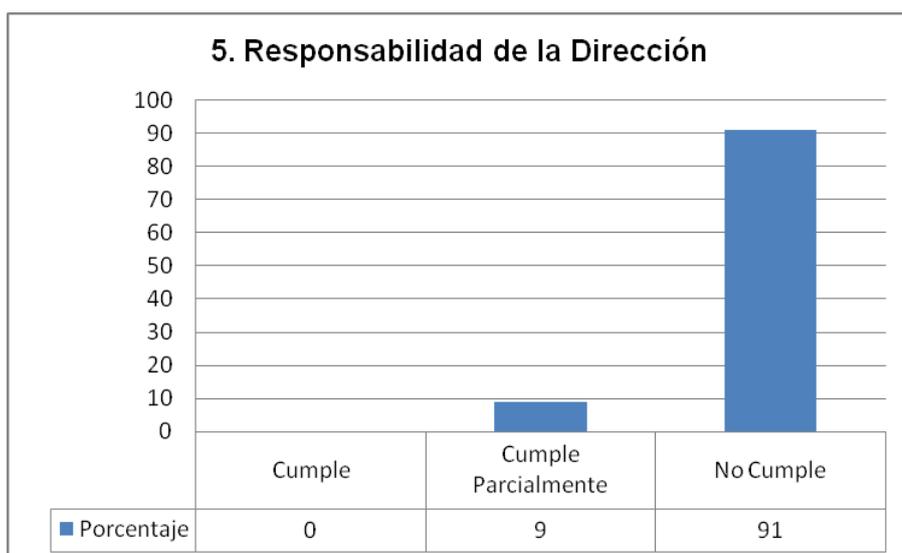


Gráfico 4 – Situación frente al Capítulo 5 de la norma

Elaborado por el autor

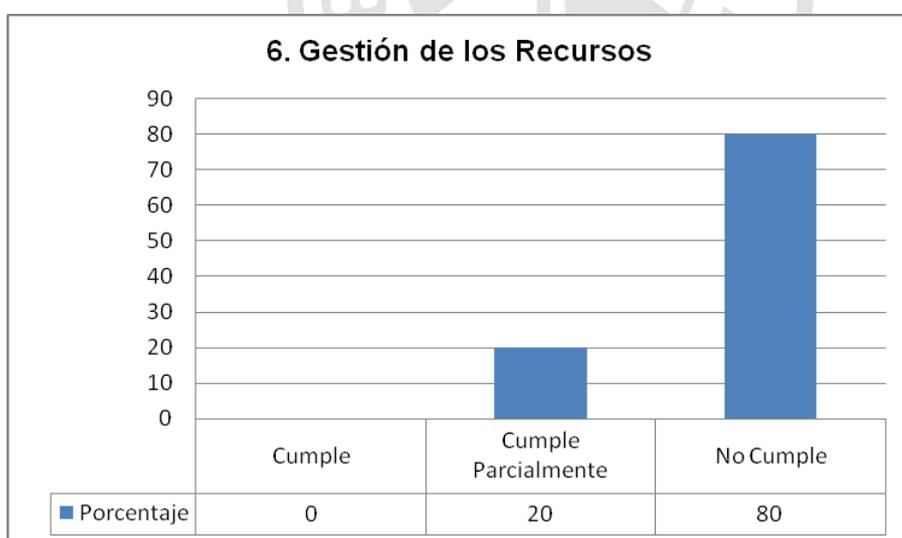


Gráfico 5 – Situación frente al Capítulo 6 de la norma

Elaborado por el autor



Gráfico 6 – Situación frente al Capítulo 7 de la norma

Elaborado por el autor

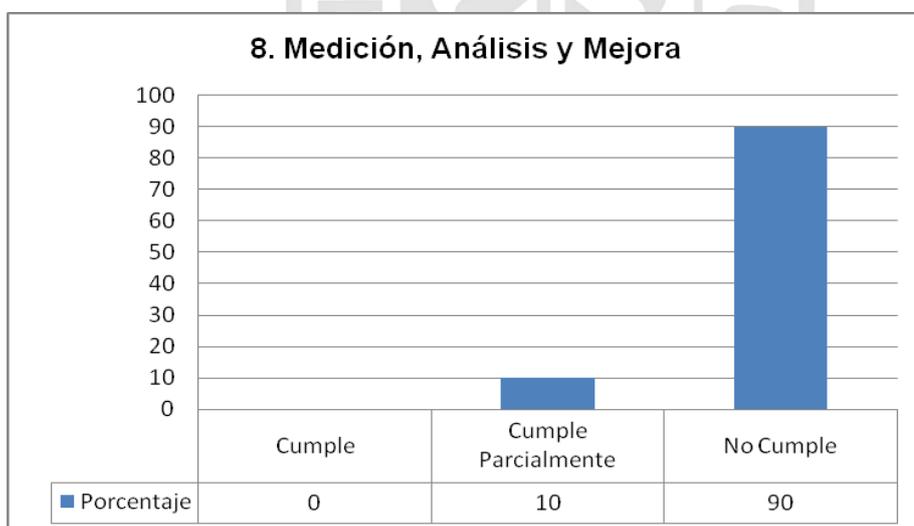


Gráfico 7 – Situación frente al Capítulo 8 de la norma

Elaborado por el autor

En base a la información relevada en la fase del diagnóstico, se concluyó lo siguiente:

- La organización no tiene establecido, documentado, implementado, ni mantiene un sistema de gestión de la calidad que le permita mejorar continuamente su eficacia.
- No se realiza seguimiento, medición y análisis de los procesos.
- No existe declaración documentada de políticas de la calidad, objetivos ni manual de la calidad, así como ningún registro para controlar los documentos.
- No se asegura que el personal que opera los procesos sea competente ni se le capacita ni se evalúa su performance en el trabajo.
- No se sabe la percepción del cliente ni su nivel de satisfacción.
- No se realizan auditorías internas de calidad, ni se tiene un procedimiento documentado que defina las responsabilidades y requisitos para la planificación y realización de auditorías.

### **3.9 Participación y Aportes**

Mi participación en el proyecto de implementación del sistema de gestión de la calidad ISO 9001 se llevó a cabo desde el inicio hasta la culminación del mismo con la obtención de la certificación y posterior a esta, asumí la responsabilidad de mantenimiento del sistema como Coordinador de Calidad puesto que desempeñé adicionalmente a mi puesto de Analista Senior de Organización y Métodos.

El puesto de Analista Senior de Organización y Métodos reportaba directamente a la Gerencia de Auditoría y Procesos teniendo como responsabilidad principal la normalización de los procesos y participar en diferentes proyectos de Organización y Métodos con alcance a toda la empresa, la mayoría de estos proyectos integraba equipos de trabajo conformado por profesionales de las áreas de sistemas, recursos humanos y áreas usuarias.

El conocimiento sobre los procesos y la realidad de

la empresa así como mi formación académica y experiencia profesional lograda hasta ese momento fueron la base de mis aportes en las diferentes actividades asignadas en el proyecto.

Mis actividades relevantes durante el desarrollo del proyecto fueron:

- Formulación e implementación del manual de calidad. Formulación del mapeo de procesos.
- Formulación e implementación de los procedimientos generales (obligatorios) del Sistema de Gestión de la Calidad.
- Programación y ejecución de auditorías internas de calidad.
- Planificación, ejecución y análisis de resultados de la encuesta de satisfacción del cliente interno.
- Participación activa en los Comités de Calidad.

Mis actividades relevantes después de la certificación, como Coordinador de Calidad, fueron:

- Mantenimiento a los procedimientos y registros generales del sistema, así como al manual de calidad.
- Planificación, ejecución y control de las diferentes actividades del SGC para el cumplimiento de los requisitos.
- Participación activa en los Comités de Calidad
- Asesorar a todas las áreas en la formulación de sus procedimientos y registros, así como en la aplicación de los requisitos de la norma.

Una fase clave del proyecto fue seguir dos cursos de capacitación:

- Interpretación de la norma ISO 9001:2000, el cuál fue seguido por todo el equipo del proyecto más usuarios funcionales de las áreas.
- Formación de auditores Internos ISO 9001:2000, el cuál fue seguido por el equipo del proyecto y determinados usuarios funcionales de las áreas.

Una vez recibida la capacitación y certificar su

aprobación, el conocimiento adquirido lo apliqué en las tareas asignadas en el proyecto.

### **3.10 Tecnologías Usadas**

Para las diferentes fases del proyecto se usaron las siguientes herramientas:

- Software: Microsoft Office 97, Windows XP, Microsoft Project, Lotus Notes vr.7.
- Hardware: Equipos IBM pentium iv. Impresoras HP Laser Jet Multifuncionales

### **3.11 Cronograma del Proyecto**

El cronograma de actividades del proyecto fue elaborado en conjunto entre el equipo de trabajo de Supermercados Peruanos S.A. y los asesores externos. El cronograma lo podemos ver en el Anexo 2. A continuación se describen las actividades de las diferentes fases del proyecto:

- Diagnóstico del Sistema de Gestión de la Calidad  
Determinar el grado de cumplimiento de los requisitos de la Norma ISO 9001:2000 así como el grado de normalización de los procesos de la Gerencia. Así mismo, identificar el grado de aplicabilidad y uso de los Indicadores de gestión en cada una de los procesos.
- Capacitación  
Capacitar a todos los usuarios del sistema en la interpretación de la norma ISO 9001 a fin de que participe en su implementación, así como también en auditorías internas del Sistema de Gestión de la Calidad a las personas seleccionadas para ejecutar las auditorías.
- Asesoramiento personalizado  
Desarrollar e implementar la documentación de los procesos, documentos y registros requeridos por la norma ISO 9001 y los definidos por la propia organización, de acuerdo a los plazos establecidos.
- Ejecución de auditoría interna.

Ejecutar auditorías internas de calidad con los auditores internos de la organización, a fin de verificar la efectiva implementación de los requisitos de la norma ISO 9001.

- Pre-Auditoría.

Confirmar que el Sistema de Gestión de la Calidad cumple en la práctica con los requisitos de la Norma ISO 9001:2000 y los objetivos de la empresa. Con los resultados de la Pre-Auditoría, se toman las acciones correctivas y preventivas finales para que el sistema esté apto para la auditoría de certificación.

- Certificación.

Pre-auditoria y auditoria de certificación por la empresa certificadora.

### **3.12 Descripción de Actividades Realizadas**

#### **3.12.1 Manual de Calidad**

Se diseñó e implementó el manual de la calidad, que es uno de los elementos esenciales del Sistema de Gestión de la Calidad para cualquier tipo de organización. Este documento tiene entre sus usos facilitar el conocimiento de la empresa y el sistema entre sus empleados, proveedores y empresas certificadoras, el mismo que incluye entre sus aspectos principales:

- a) El alcance del Sistema de Gestión de la Calidad, exclusiones de ser el caso y su justificación,
- b) La implementación del requisito de la norma en la empresa,
- c) La Política de la Calidad,
- d) Referencia los procedimientos y registros obligatorios del sistema,
- e) La descripción de la interacción entre los procesos,
- f) Referencia los documentos y registros usados por los procesos.

Para el diseño del manual de la calidad de Supermercados Peruanos S.A. se usó como guía la misma estructura de la norma ISO 9001. A continuación describiremos la estructura del manual de la calidad:

- Capítulo 1: Índice
- Capítulo 2: Presentación  
En esta sección se hace la descripción de la empresa; una reseña histórica, se describen los objetivos del manual, alcance del sistema, descripción de los procesos, se definen y justifican las exclusiones a la norma.
- Capítulo 3: Términos y Definiciones
- Capítulo 4: Requisitos del Sistema de Gestión de la Calidad  
En esta sección se especifican los requisitos de documentación.
- Capítulo 5: Responsabilidad de la Dirección  
Se define la política de la calidad, objetivos de la calidad, se nombra al Representante de la Dirección, se definen las funciones del comité de calidad y se define los mecanismos para la revisión por la dirección.
- Capítulo 6: Gestión de los Recursos  
Presenta la determinación de recursos en cuanto a recursos humanos, infraestructura y ambiente de trabajo para implementar y mantener el sistema de gestión de la calidad.
- Capítulo 7: Realización del Servicio  
Presenta los procesos necesarios para la prestación de los servicios de la Gerencia de Auditoría y Procesos.
- Capítulo 8: Medición, Análisis y Mejora  
Presenta la planificación de los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora como son satisfacción del cliente, auditorías de calidad, monitoreo de objetivos, administración de acciones correctivas y preventivas, análisis de datos, gestión de servicios no conformes.

Se definieron dos exclusiones para la implementación de los requisitos en la empresa, la primera correspondía al diseño y desarrollo de los productos de la empresa (requisito 7.3) porque la empresa no requiere diseñar y desarrollar productos; y la segunda correspondía a la validación de los procesos de la prestación del servicio

(requisito 7.5.2) porque el resultado del proceso es verificado a través de las actividades del mismo proceso y por la aprobación del cliente.

Se definió la siguiente Política de la Calidad, la cual se difundió individualmente y se capacitó a todos los usuarios de los procesos bajo el alcance de la certificación: "El equipo de Auditoría y Procesos de Supermercados Peruanos S.A. está comprometido en optimizar, normar, estandarizar, controlar y auditar los procesos de la compañía de acuerdo a objetivos, políticas y normas establecidas, con un enfoque sistémico, disciplinado y de mejora continua, generando valor para la empresa, nuestros proveedores y clientes, contribuyendo así con la organización en alcanzar la visión de ser la primera opción de compra para todos los peruanos".

Según lo indicado por la norma ISO 9001, la adopción del enfoque de gestión por procesos cuándo se utiliza en un Sistema de Gestión de la calidad, resalta la importancia de:

- a) Comprender y cumplir con los requisitos
- b) Considerar los procesos en términos que aporten valor
- c) Obtener los resultados del desempeño y eficacia de los procesos
- d) Mejorar continuamente los procesos con base en mediciones objetivas

La identificación de los procesos es el primer paso para adoptar un enfoque basado en procesos en el ámbito de un Sistema de Gestión de la Calidad, a fin de determinar que procesos considerar en la estructura de procesos del sistema. La norma no establece de manera explícita qué procesos o de qué tipo deben estar identificados, si bien induce a que la tipología de procesos puede ser de toda índole (es decir, tanto procesos de planificación, como de gestión de recursos, de realización de los productos o como procesos de seguimiento y medición). Esto es debido a que no se pretende establecer uniformidad en la manera de adoptar este

enfoque, de forma que incluso organizaciones similares pueden llegar a configurar estructuras diferentes de procesos.

Ante esta situación, es necesario recordar que los procesos ya existen dentro de una organización, de manera que el esfuerzo se debería centrar en identificarlos y gestionarlos de manera apropiada. Habría que plantearse, por tanto, cuáles de los procesos son los suficientemente significativos como para que deban formar parte de la estructura de procesos y en qué nivel de detalle. La identificación, selección y análisis de los procesos a formar parte de la estructura de procesos no debe ser algo trivial, y debe nacer de una reflexión acerca de las actividades que se desarrollan en la organización y de cómo estas influyen y se orientan hacia la consecución de los resultados.

A fin de poder identificar y seleccionar los procesos se procedió a programar reuniones de trabajo con los usuarios funcionales líderes para relevar información de sus procesos, niveles de interrelación y relación con procesos externos a la Gerencia de Auditoría y Procesos. Una vez efectuada la identificación y la selección de los procesos, la manera más representativa de reflejar los procesos identificados y sus interrelaciones es precisamente a través de un mapa de procesos, entendiéndose por tal a la representación gráfica de la estructura de procesos que conforman el sistema de gestión. Este mapa reflejaba los procesos de línea o críticos del negocio así como los procesos de soporte y los procesos propios del sistema.

Los procesos de línea o críticos que se definieron son los que finalmente estuvieron bajo el alcance de la certificación de la norma. Estos fueron:

- Auditoría de Calidad de Perecibles en Tiendas
- Aseguramiento de la Calidad de Perecibles en Centros de Distribución
- Control de Calidad de Proveedores de Perecibles Procesados

- Análisis en Laboratorio de Productos, Ambientes, Superficies y Manipuladores
- Control y Auditoría de Inventarios
- Auditoría Interna Empresarial

Así, se identificaron como procesos de soporte los siguientes:

- Adquisiciones: compra de productos y servicios no comerciales que faciliten el desarrollo de las actividades de los procesos bajo la certificación.
- Gestión y Desarrollo Humano: actividades de reclutamiento y selección de personal, capacitación, medición del desempeño que aseguren que el personal que trabaja en los procesos bajo la certificación son competentes para el desempeño de las actividades.
- Mantenimiento: actividades de mantenimiento y soporte de hardware y software necesarios para el desarrollo de las actividades de los procesos bajo la certificación así como actividades de seguridad de información que aseguren la continuidad del negocio.

La Norma ISO 9001 (Organización Internacional de Normalización, 2000) propone el uso del enfoque PHVA para la gestión de la mejora continua de procesos, en base a este criterio es que se diseñó el mapa de procesos, con lo cual se asegura la mejora continua de los procesos mediante el ciclo repetitivo de las siguiente etapas:

- Planear (P): Establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización.
- Hacer (H): Implementar los procesos.
- Verificar (V): Realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos para el producto, e informar sobre los resultados.

- Actuar (A): Tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos.

En la Fig. 1 se muestra el mapa de procesos del sistema de gestión de la calidad identificado en la Gerencia de Auditoria y Procesos, el cual muestra los procesos de línea, procesos de soporte y los procesos propios del sistema.



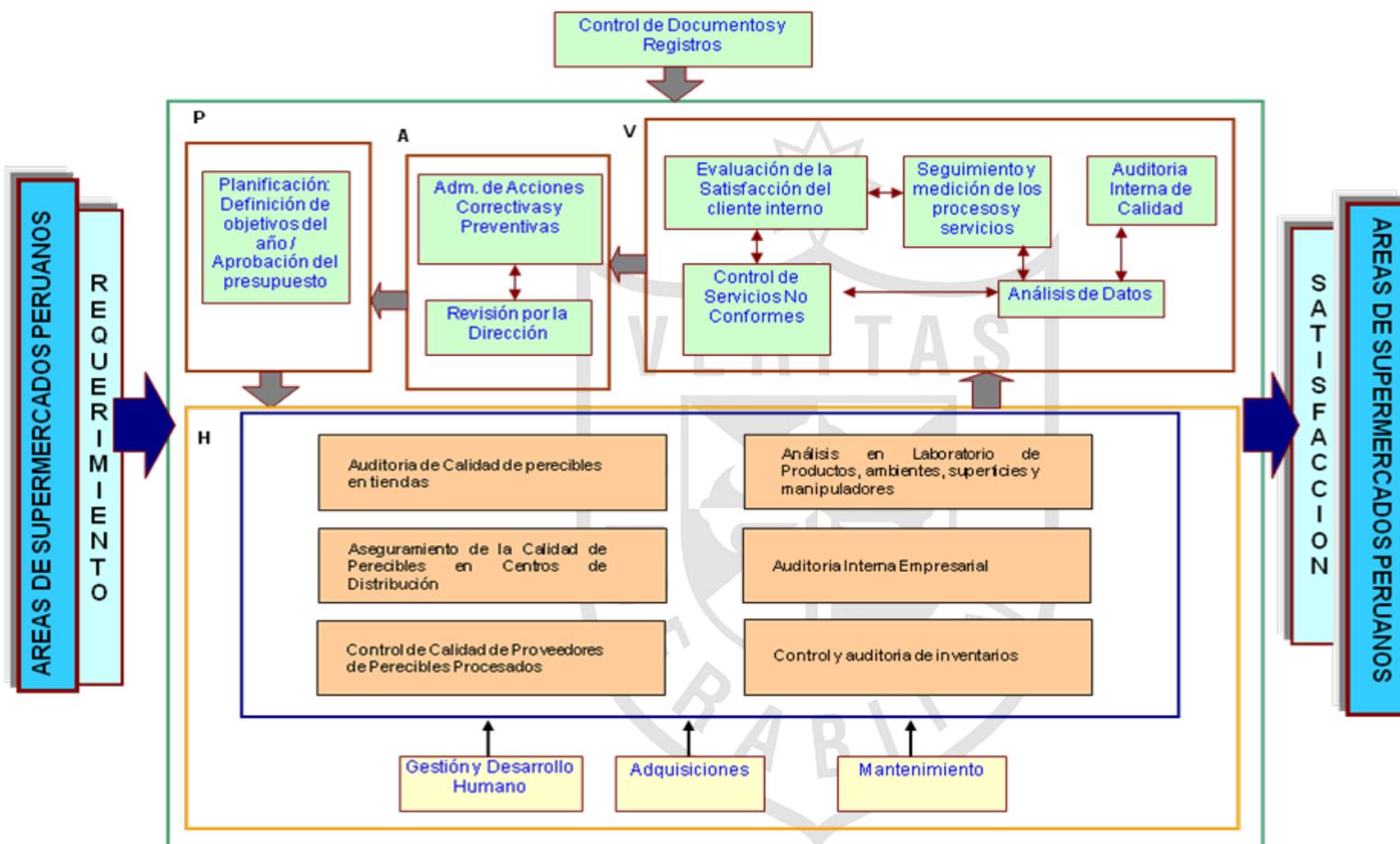


Fig. 1 - Mapa de Procesos del Sistema de Gestión de la Calidad  
Elaborado por el autor

### 3.12.2 Procedimientos Generales del Sistema de Gestión de la Calidad

Los procedimientos generales

(obligatorios) del sistema que se implementaron fueron cinco:

- Control de documentos
- Control de registros
- Acción correctiva y acción preventiva
- Auditorías internas de Calidad
- Control de servicio no conforme

Para el diseño e implementación de los procedimientos se siguió la siguiente metodología:

- Relevamiento de la situación actual; a fin de poder determinar el mejor diseño adecuado a la realidad de la empresa. Esta etapa se hacía con el asesoramiento de los consultores externos.
- Diseño y documentación del procedimiento; definiendo la codificación, el objetivo del mismo, personas que formularon, revisaron y aprobaron el procedimiento, descripción de actividades, puntos de control y registros. No se usó diagrama de flujo para ningún procedimiento.
- Revisión del procedimiento; envió del documento inicial (versión inicial) a las personas involucradas para su revisión y conformidad. Este envió incluía a los consultores externos.
- Revisión final y adecuación de modificaciones; en esta etapa se coordinaban con los usuarios involucrados las mejoras planteadas y de proceder las mismas, se modificaba el documento.
- Aprobación del documento; se procedía a enviar el documento final a las personas encargadas de la aprobación del mismo de acuerdo a la cadena de aprobación.
- Capacitación en el uso del procedimiento; una vez obtenidas las aprobaciones correspondientes, se procedía a convocar a los usuarios de las áreas involucradas para recibir la capacitación del mismo en donde se explicaba al detalle la operatividad del procedimiento así como el uso de

los registros que correspondieran.

- Difusión del procedimiento; la entrada en vigencia del procedimiento se difundía mediante un e-mail a todas las áreas involucradas, el procedimiento físicamente se colocaba en una carpeta pública del correo electrónico corporativo Lotus Notes.
- Monitoreo de su ejecución; durante un tiempo determinado se hacía seguimiento estricto al cumplimiento del mismo.

A continuación se procederá a describir cada uno de los cinco procedimientos que se implementaron.

**a) Procedimiento GAP-OYM- PD002 – Control de documentos**

La norma ISO 9001:2000 (Organización Internacional de Normalización, 2000) obliga a documentar un procedimiento para el control de los documentos del sistema y que defina controles para:

- Aprobar los documentos en cuanto a su adecuación antes de su emisión
- Revisar y actualizar los documentos cuando sea necesario y aprobarlos nuevamente
- Asegurarse de que se identifican los cambios y el estado de revisión actual de los documentos
- Asegurarse de que las versiones pertinentes de los documentos aplicables se encuentran disponibles en los puntos de uso
- Asegurarse de que los documentos permanecen legibles y fácilmente identificables
- Asegurarse de que se identifican los documentos de origen externo y se controla su distribución
- Prevenir el uso no intencionado de documentos obsoletos, y aplicarles una identificación adecuada en el caso de que se mantengan por cualquier razón.

Tomando en cuenta estos requerimientos es que se diseñó e implementó

el procedimiento en la empresa, considerando también el tamaño y tipo de organización. La documentación del sistema consistió en:

- Declaraciones documentadas de la política y objetivos de la calidad
- Manual de la calidad
- Procedimientos y registros generales del sistema
- Los procedimientos que describen los procesos del alcance
- Los registros de calidad, hojas técnicas, instructivos, documentos externos.

En la Fig. 2 vemos la estructura de la documentación para el Sistema de Gestión de la Calidad.

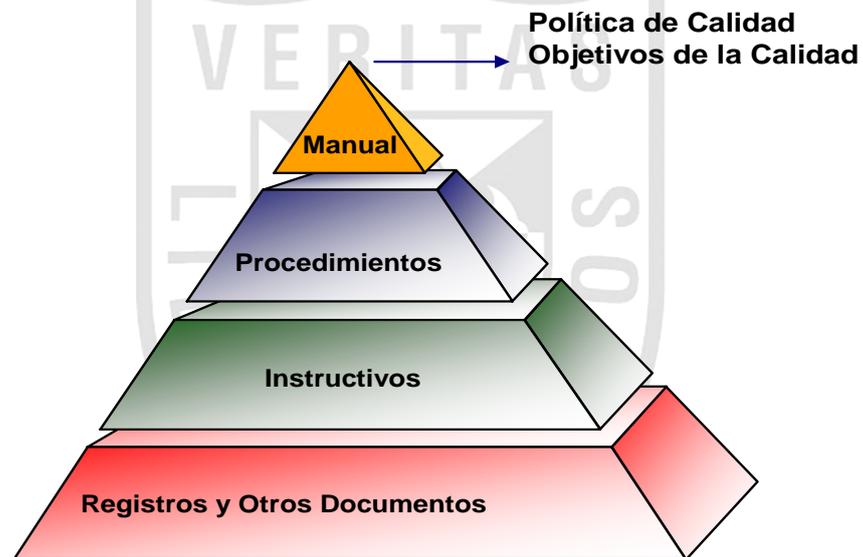


Fig. 2 – Estructura de documentación

Elaborado por el autor

En este procedimiento se definían las actividades a seguir para el desarrollo y control de los documentos del sistema con alcance a los siguientes tipos de documentos:

- Manuales (del sistema / procesos)
- Procedimientos
- Formatos

- Instructivos
- Hojas técnicas
- Política de la calidad / objetivos de la calidad

Como marco general de acción se definieron las siguientes políticas:

- Organización y Métodos es la única área responsable de la difusión de la normativa del Sistema de Gestión de la Calidad, así como del mantenimiento de las bases de datos de documentos.
- Los documentos del sistema entran en vigencia a partir de la fecha de la difusión.
- El personal de Supermercados Peruanos S.A. tiene acceso a la documentación del sistema a través de la carpeta pública normas y procedimientos del correo electrónico corporativo Lotus Notes. En el caso de obtener copias impresas, el personal deberá consultar si se trata de la última revisión en el sistema a fin de asegurarse de contar con la versión vigente antes de su utilización.
- Cuando sea necesario mantener documentos de procedencia externa controlados (manuales de equipos, normas técnicas, etc.), será responsabilidad de cada Jefe de Área mantener actualizado el Maestro de Documentos Externos en el cual se indicará el lugar de archivo y responsable del control. El responsable de cada área enviará vía correo electrónico el registro del Maestro de Documentos Externos, al Coordinador de Calidad para que actualice en la carpeta pública del correo corporativo.
- Los documentos externos controlados, deberán consignar al menos el número de documento externo, siempre que en el documento se pueda identificar la versión, código, edición, fecha de emisión del documento u otra característica que lo identifique. Las áreas, serán responsables de adquirir la nueva versión en el caso de que sea necesario para su proceso o actividad, procediendo a retirar la versión anterior.
- El Área de Organización y Métodos, al momento que un usuario solicite la publicación o cambio de algún procedimiento, será responsable de

revisar que no exista duplicación de documentos y de continuar con el procedimiento de aprobación correspondiente.

- Solo para el caso de procedimientos e instructivos, en la parte superior del documento se colocará el nombre y cargo de las personas que elaboraron, revisaron y aprobaron dicho procedimiento así como las fechas en las que lo hicieron.

En el procedimiento se define una cadena de aprobación por tipo de documento, la cual se muestra en la Tabla 1.

Tabla 1 - Elaboración, revisión y aprobación de documentos

Tipo de documento	Elaborado por	Revisado por	Aprobado por
Política / objetivos de la calidad	Comité de Calidad	Comité de Calidad	Comité de Calidad
Manual del SGC	Comité de Calidad	Representante de la Dirección	Comité de Calidad
Manuales / Procedimientos	Área Usuaría	OyM – Jefe de Área Usuaría	Gerente Área Usuaría
Instructivos / Formatos / Hojas Técnicas	Área Usuaría	Jefe de Área Usuaría	Jefe de Área Usuaría

Elaborado por el autor

Para poder identificar correctamente los documentos se creó una codificación con el siguiente detalle:

- En el primer espacio, las iniciales de la Gerencia usuaria. Ejemplo: "GAP".
- En el segundo espacio, se colocará el área responsable: Ejemplo:"ASC".
- En el tercer espacio se colocará la letra que identifique el tipo de documento, de acuerdo al siguiente detalle:  
 "PD" Procedimiento  
 "FR" Formato

“IT” Instructivo  
“MC” Manual de Calidad  
“HT” Hoja Técnica  
“PC” Política de la Calidad

- Finalmente, se coloca un número de tres cifras, que definirá el número correlativo del documento.

Así, el código de un documento podía tomar la siguiente estructura: GAP – OyM - PD001. Todo documento se difundía mediante un e-mail, el cual contenía el siguiente mensaje: "Recordar siempre que antes del uso de un documento del Sistema de Gestión de la Calidad, debe contrastar con la Red o consultar con Organización y Métodos para asegurarse de contar con la versión vigente"; de ese modo nos asegurábamos que el usuario use la última versión vigente en la red.

Una vez concluidos y aprobados los documentos, se colocaban en una carpeta pública del correo electrónico corporativo Lotus Notes al cual podían acceder los usuarios de toda la empresa. Todos los usuarios podían solo ver el documento, las únicas personas con nivel de autorización para crear, reemplazar o eliminar documentos eran el Representante de la Dirección y el Coordinador de Calidad.

**b) Procedimiento GAP-OYM- PD003 – Control de registros**

La norma ISO 9001:2000 (Organización Internacional de Normalización, 2000) nos indica que 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 y que deben permanecer legibles, fácilmente identificables y recuperables; así mismo obliga a documentar un procedimiento que defina controles para la identificación, el almacenamiento, la protección, la recuperación, el tiempo de retención y la disposición de los registros.

En base a estos requisitos es que se diseñó e implementó este

procedimiento. Como marco general se definieron las siguientes políticas:

- El Gerente y/o jefe de área identifica los registros utilizados con un nombre inequívoco, los registra en el Maestro de Registros (previamente solicita la codificación al área de Organización y Métodos) en donde se define su ubicación, los responsables de archivar y mantener cada uno de ellos, tiempo de conservación (activo / pasivo) y método de disposición.
- Organización y Métodos es el área responsable de administrar la base de datos de registros.
- Para el archivo de los registros, se tienen en cuenta los siguientes criterios: orden alfabético, orden cronológico. Ahora, si es información externa, el orden es por: cliente, subcontratista, país, institución, proyecto, asunto, persona u otro tipo de identificación inequívoca. Y si se tratara de documentación interna por: área, asunto, persona u otra identificación inequívoca.
- Todos los registros deben ser y permanecer legibles, identificables y trazables.
- El tiempo de conservación de los registros declarado en el Maestro de Registros, está referido a la culminación del año calendario. Por ejemplo: Si el tiempo de conservación en activo es de 12 meses (01 año), quiere decir finalizado el año 2007 los registros son enviados al archivo pasivo.
- El Jefe o responsable de los registros en cada área, verifica anualmente si el tiempo de conservación de dichos documentos de trabajo ha concluido; y de ser aplicable, dispone su eliminación (vía sistema o trefilado u otro medio).
- Para el caso de aquellos registros que se encuentran almacenados en medios magnéticos la persona responsable del Área de Soporte Técnico de Sistemas procederá a ejecutar el backup de acuerdo al procedimiento GAS – TEC – PD001 Toma y Control de Backup.
- La jefatura o persona responsable de cada área, verifica y se asegura del normal mantenimiento de los registros del sistema, de tal forma que

siempre estén legibles, actualizados y protegidos contra cualquier daño: robo, extracción no autorizada, roturas, etc. durante el tiempo acordado de conservación indicado.

**c) Procedimiento GAP-OYM- PD004 – Acción correctiva y acción preventiva**

De acuerdo a lo definido en la norma ISO 9001:2000 (Organización Internacional de Normalización, 2000) la Organización debe tomar acciones para eliminar la causa de no conformidades con objeto de prevenir que vuelva a ocurrir y que las acciones correctivas deben ser apropiadas a los efectos de las no conformidades encontradas. Obliga a documentar un procedimiento en el cual se defina los requisitos para:

- revisar las no conformidades (incluyendo las quejas de los clientes),
- determinar las causas de las no conformidades
- evaluar la necesidad de adoptar acciones para asegurarse de que las no conformidades no vuelvan a ocurrir,
- determinar e implementar las acciones necesarias,
- registrar los resultados de las acciones tomadas y
- revisar las acciones correctivas tomadas.

Así mismo, la norma también nos indica que la Organización debe determinar acciones para eliminar las causas de no conformidades potenciales para prevenir su ocurrencia y que las acciones preventivas deben ser apropiadas a los efectos de los problemas potenciales. Nos obliga a documentar un procedimiento para definir los requisitos para

- determinar las no conformidades potenciales y sus causas,
- evaluar la necesidad de actuar para prevenir la ocurrencia de no conformidades,
- determinar e implementar las acciones necesarias,
- registrar los resultados de las acciones tomadas, y
- revisar las acciones preventivas tomadas.

En Supermercados Peruanos S.A. se diseñó e implementó un solo procedimiento para la gestión de no conformidades y potenciales no conformidades. Para la gestión y seguimiento de una no conformidad o potencial no conformidad se definió el uso de un formato denominado Oportunidad de Mejora, este era un registro que incluía:

- Detalle de la no conformidad o potencial no conformidad.
- Análisis de causas (el por qué ocurrió o podría ocurrir).
- Determinación e implementación de las acciones necesarias para eliminar la probabilidad de su ocurrencia o recurrencia, se fijaban plazos para estas acciones.
- Registro de la verificación de los resultados de las acciones tomadas.
- Verificación de la eficacia de las acciones correctivas o preventivas tomadas.

Este formato es el equivalente al que se usa en otras empresas con el nombre de Solicitud de acción correctiva y preventiva (SACP). Se identificaron los siguientes canales de origen para las Oportunidades de Mejora:

- Auditorías internas
- Quejas de los clientes
- Evaluación de la encuesta de satisfacción a clientes
- Servicios no conformes
- Hallazgos del personal
- Revisión por la Dirección

El formato “Oportunidad de Mejora” podía ser generado por cualquier Jefe de Área, por el Coordinador de Calidad o por el Representante de la Dirección. El análisis de causas y la definición del plan de acción eran responsabilidad del Responsable de Área a la que se le colocaba la Oportunidad de Mejora.

Una vez que el usuario definía las causas y el plan de acción, procedía a remitir el formato al Coordinador de Calidad, quién registraba y de acuerdo al plazo de verificación de las acciones a tomar, programaba la auditoría correspondiente. En esta auditoría, si se evidenciaba el cumplimiento del plan de acción, se cerraba la Oportunidad de Mejora, caso contrario, se reprogramaba su cierre. Finalmente, dependiendo de la complejidad de la acción correctiva o preventiva, se programaba una fecha para evaluar la eficacia del plan de acción propuesto, bajo el mismo procedimiento descrito.

**d) Procedimiento GAP-OYM-PD007 – Auditorías internas de calidad**

La norma ISO 9001:2000 (Organización Internacional de Normalización, 2000) nos indica de que la Organización debe llevar a cabo a intervalos planificados auditorías internas para determinar si el sistema de gestión de la calidad es conforme con las disposiciones planificadas, con los requisitos de esta norma internacional y con los requisitos del sistema de gestión de la calidad establecidos por la organización, y si se ha implementado y se mantiene de manera eficaz.

Así mismo obliga a documentar un procedimiento en donde deben definirse las responsabilidades y requisitos para la planificación y la realización de auditorías, para informar de los resultados y para mantener los registros. El procedimiento se diseñó e implementó tomando estos requisitos.

Como aspectos resaltantes del procedimiento podemos mencionar:

- El Coordinador de Calidad formula el programa anual de auditorías internas en donde define los procesos a auditar y fechas de ejecución y obtiene la aprobación del programa por el Representante de la Dirección.
- El programa de auditorías se define tomando en cuenta el estado y la importancia de los procesos a auditar. El estado se encuentra definido por cualquiera de los siguientes criterios: el resultado de auditorías

previas, número de reclamos, número de formatos Oportunidades de Mejora colocados, situación de los indicadores de gestión. La importancia estaba relacionada a la criticidad y complejidad del proceso. En función a los recursos disponibles, el Representante de la Dirección podría disponer la auditoría de todos los procesos en todas las auditorías programadas en el año, como medida de refuerzo al sistema.

- Previo a la ejecución de la auditoría programada, el Coordinador de Calidad elabora el plan de la auditoría en donde define fechas, horarios, grupos de auditores, auditados y documentos a ser auditados por cada equipo auditor. Difunde este plan a las personas y áreas involucradas.
- A fin de generar el plan de auditoría, el Coordinador de Calidad selecciona a auditores internos bajo los siguientes criterios: auditores internos calificados y registrados en el registro correspondiente. En caso los auditores internos no se encuentren disponibles, se contratará los servicios de auditores externos que cuenten con la competencia definida. El equipo de auditores no deberá auditar su propio trabajo.
- El equipo auditor elabora las Oportunidades de Mejora para todas las no conformidades o potenciales conformidades encontradas durante la ejecución de la auditoría, registrando el hallazgo, la evidencia y qué requisito de la norma y documento afecta. En el caso de observaciones estas serán registradas directamente en el informe de auditoría interna.
- El equipo auditor entrega el informe de auditoría interna y las Oportunidades de Mejora colocadas al auditado, al responsable del área auditada y al Coordinador de Calidad, éste último registra las Oportunidades de Mejora en la base de datos correspondiente y las administra de acuerdo a lo indicado en el procedimiento GAP-OYM-PD004 - Acción Correctiva y Acción Preventiva.
- Todos los registros de auditoría son conservados por el Coordinador de Calidad excepto la lista de verificación generadas por cada auditor

durante el estudio de escritorio y ejecución de la auditoría, los cuales son eliminados por el auditor al culminar el proceso de auditoría.

**e) Procedimiento GAP-OYM-PD031 – Control de servicio no conforme**

La norma ISO 9001:2000 (Organización Internacional de Normalización, 2000) nos indica que la Organización debe asegurarse de que el producto/servicio 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 servicio no conforme deben estar definidos en un procedimiento documentado.

Este procedimiento se diseñó e implementó de acuerdo a los requisitos de la norma y entre sus actividades principales tenemos:

- Los servicios no conformes, son identificados por el responsable de cada área durante la ejecución del servicio o la revisión del informe generado antes de la presentación al cliente y registrados en el registro correspondiente.
- Un servicio no conforme se puede originar por: servicios brindados de manera incompleta o deficiente, incumplimiento de plan de trabajo, informes con conclusiones erradas, informes incompletos o deficientes, trabajos inconclusos, errores en análisis de laboratorio, y respuesta fuera de plazos.
- La acción a tomar frente al servicio no conforme, dependerá de la etapa del proceso o de generación, en la que son identificados.

En la ejecución del servicio: El Jefe de área autoriza el reproceso del servicio no conforme verificando que la disposición se haya cumplido, en tal caso liberará el servicio.

En la revisión del servicio (informe) generado antes de la presentación: El Jefe de Área definirá si el informe resultante del servicio, es conforme con lo pactado y con los requisitos del servicio ofrecido. Caso contrario autoriza el reproceso y luego de su verificación libera el servicio.

- El Gerente de Área realiza la verificación final, en caso la prestación del servicio se brinde a la Gerencia General.
- Detectado el servicio no conforme este se registra en el formato GAP–OYM –FR010 Control de Servicio No Conforme, se investiga la causa y se propone la acción correctiva inmediata.
- En caso, se detecte un servicio no conforme después de la entrega al cliente (internamente o por el cliente), se procederá a colocar inmediatamente el formato oportunidad de mejora correspondiente y se gestionará de acuerdo a lo establecido en el procedimiento GAP–OyM–PD004 Acción Correctiva y Acción Preventiva.
- El Jefe de Área mantendrá el registro de los servicios no conformes y evaluará los casos que son reiterativos, en cuyo caso aplicará la aplicación de los formatos oportunidades de mejora correspondientes.

### **3.12.3 Programación y Ejecución de Auditorías Internas de Calidad**

La norma ISO 9001:2000 (Organización Internacional de Normalización, 2000) nos pide llevar a cabo a intervalos planificados auditorías internas de calidad para determinar si el Sistema de Gestión de la Calidad es conforme con las disposiciones planificadas, con los requisitos de esta norma internacional y con los requisitos establecidos por la organización, y si se ha implementado y mantiene de manera eficaz.

La operatividad y control del proceso de auditorías internas de calidad se trató en el procedimiento GAP-OYM-PD007 Auditorías Internas de Calidad. Se programaron las siguientes auditorías a todos los procesos:

- Tres auditorías internas, antes de la auditoría de certificación.
- Una pre-auditoría ejecutada por los asesores externos.
- Una pre-auditoría antes de la auditoría de certificación, a cargo de la empresa certificadora.

Participé como auditor líder en la ejecución de las auditorías presentando los informes correspondientes al Comité de Calidad. En el gráfico 8, podemos observar los resultados de las auditorías de calidad efectuadas en cuanto al número de Oportunidades de Mejora colocadas (acciones correctivas o preventivas) incluyendo la auditoría de certificación. En la primera auditoría interna se colocaron 113 Oportunidades de Mejora, en la segunda 76, en la tercera 29, en la cuarta auditoría ejecutada por los asesores externos se colocaron 13, finalmente en la auditoría de certificación, no se colocaron no conformidades o potenciales no conformidades.

Tomando como referencia el resultado de la primera auditoría, se dieron mejoras de 33% en la segunda auditoría; 74% en la tercera auditoría; 89% en la cuarta auditoría y de 100% en la quinta auditoría.

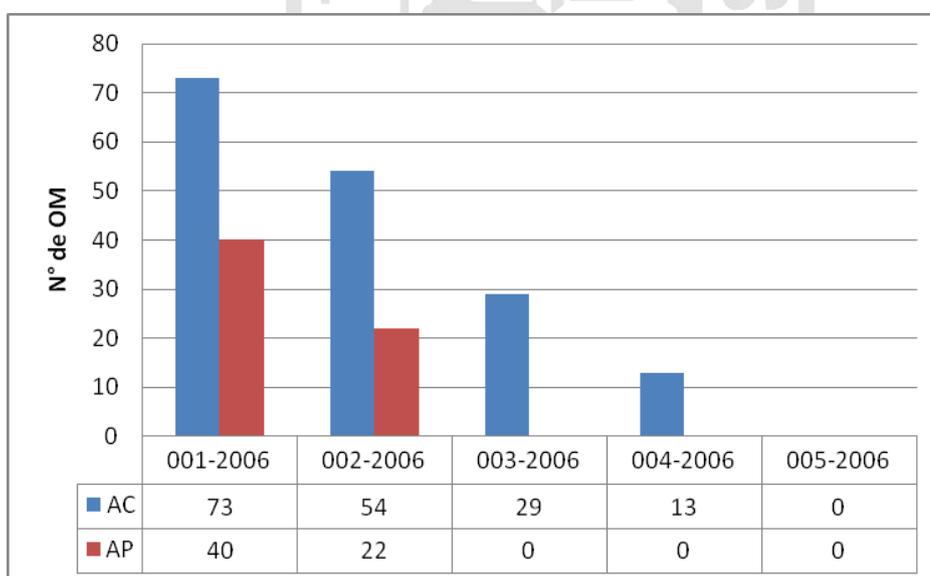


Gráfico 8 – Oportunidades de Mejora por auditoría interna

Elaborado por el autor

Estos resultados evidencian el grado de compromiso y conciencia en el uso del sistema que fue tomando el personal involucrado en el sistema y en la gestión en el levantamiento de las no

conformidades o potenciales no conformidades que se identificaron en las diferentes auditorías. El programa anual de auditorías internas de calidad lo podemos ver en el Anexo 3.

#### **3.12.4 Planificación, Ejecución y Análisis de Resultados de la Encuesta de Satisfacción del Cliente Interno**

La norma ISO 9001:2000 (Organización Internacional de Normalización, 2000) nos pide como una de las medidas del desempeño del sistema de gestión de la calidad, que 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 y que deben determinarse los métodos para obtener y utilizar dicha información.

En Supermercados Peruanos S.A., se definió que la medición de la percepción del cliente interno se efectúe a través de un formato de encuesta con una periodicidad anual. El Comité de Calidad definió el formato y las características a evaluar acerca de los servicios que prestaba la Gerencia.

Se diseñó un formato de encuesta con ocho preguntas que abarcaban características importantes a evaluar en los servicios que se ofrecían, estas características abarcaban aspectos de desempeño personal así como la oportunidad y confiabilidad de la información que se generaba. A través del mismo formato también se recabaron las sugerencias del usuario. El formato de encuesta de satisfacción del cliente lo podemos ver en el Anexo 4.

El formato se remitió a 192 usuarios de todas las Gerencias y mandos medios involucrados con los servicios de la Gerencia, en Administración Central, Tiendas y Centros de Distribución. Una vez recabadas y consolidadas las respuestas de los usuarios (aproximadamente 60% de las encuestas enviadas) se procedió a generar el informe correspondiente y presentarlo al Comité de Calidad.

El resultado consolidado de las encuestas arrojaron un puntaje final de 4.34 sobre una meta propuesta de  $\geq 4$ . Un puntaje entre bueno y excelente, sin embargo, existieron varias observaciones del cliente interno acerca del comportamiento de los auditores internos.

Estas observaciones se referían a que al momento de efectuar su labor de campo, los auditores mostraban una actitud muy fiscalizadora y trato no adecuado. En la revisión de los resultados de la encuesta por el Comité de Calidad, se decidió colocar una Oportunidad de Mejora por estas observaciones del cliente y cuyo plan de acción comprendió la ejecución de un taller de excelencia en el servicio al cliente interno para todo el equipo de auditoría, este taller incluía el manejo de situaciones y conflictos, así como también inteligencia emocional. En auditorías del año 2,007 no se reportó nuevamente este incidente.

### **3.12.5 Participación en los Comités de Calidad**

Se participó como miembro activo del Comité de Calidad, en este se hacía seguimiento al desarrollo de las actividades del Sistema de Gestión de la Calidad así como el monitoreo de los indicadores de desempeño.

El Comité de Calidad estaba conformado por:

- Gerente de Auditoría y Procesos (que a su vez era el Representante de la Dirección)
- Jefe de Control de Inventarios
- Jefe de Aseguramiento de la Calidad
- Jefe de Auditoría Interna
- Coordinador de Calidad

Las reuniones del Comité de Calidad se llevaban a cabo mensualmente de acuerdo a una programación, cuando era requerido se solicitaba la participación de otros miembros del área o de otras

Gerencias que gestionaban los procesos de soporte. Las actividades del Comité de Calidad eran las siguientes:

- Asegurar la implementación y mantenimiento del Sistema de Gestión de la calidad.
- Monitorear los indicadores de desempeño y tomar las acciones correspondientes.
- Identificar mejoras en los procesos.
- Evaluar, aprobar, proporcionar y supervisar los recursos para los proyectos de mejora de procesos.
- Evaluar el estado de las Oportunidades de Mejora, cuántas habían sido levantadas y cuántas permanecían abiertas y los motivos, la implementación de las acciones correctivas y preventivas.
- Cuando era tema de agenda y de acuerdo al plan de actividades del sistema, se efectuaba el análisis de resultados de auditorías internas, análisis de la encuesta de satisfacción del cliente interno, análisis de la evaluación de proveedores, preparación de la información para la revisión por la Dirección.

### 3.13 Costo - Beneficio del Proyecto

Los costos del proyecto fueron:

ACTIVIDAD	US\$
a) Consultoría externa de la empresa QAS, empresa especializada en diseño e implementación de Sistemas de Gestión de la Calidad ISO 9001, que incluyó los siguientes servicios: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diagnóstico del sistema.</li> <li>- Capacitación de Usuarios (curso de interpretación de la norma y curso de formación de auditores internos de calidad). Todo el material usado en las capacitaciones fue proporcionado por los asesores externos.</li> </ul>	16,100.00

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asesoramiento personalizado durante el proyecto.</li> <li>- Asesoramiento en la ejecución de auditorías internas de calidad.</li> <li>- Diseño y ejecución de pre-auditoría de certificación.</li> <li>- Acompañamiento durante la auditoría de certificación.</li> </ul>	
<p>b) Auditoría de certificación por SGS del Perú, servicio que incluyó:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Auditoría de pre-certificación.</li> <li>- Auditoría de certificación.</li> <li>- Registro y mantenimiento de certificado.</li> <li>- Auditoría de seguimiento – primer año.</li> </ul>	7,200.00

Costo total del proyecto: US\$ 23,300.00

Los beneficios para las organizaciones que implementan la norma ISO 9001 han sido largamente probados y admitidos por los líderes de diferentes organizaciones, entre estos beneficios que declaramos tenemos: reducción de costos de no calidad, aumento de ingresos, mejora de imagen corporativa, control de los procesos, mejoras en la comunicación, motivación del personal, desarrolla el liderazgo.

Los beneficios de la implementación de la norma para Supermercados Peruanos S.A. estuvieron dados por la solución a los problemas identificados en el sub-capítulo 3.2 “Definición del problema” de este informe y en la consecución de los objetivos definidos para su implementación e indicados en el sub-capítulo 3.4 “Objetivos”.

Una vez implementado y certificado el sistema de gestión de la calidad, se identificaron los siguientes beneficios para la Organización:

**a) Beneficios Tangibles:**

- a.1) Se aseguró en tiendas y centros de distribución productos perecibles cuya inocuidad estaba garantizada; a través del cumplimiento de los objetivos de la calidad indicados::
- Controlar la calidad de perecibles en centro de distribución
  - Mejorar la gestión en laboratorio de calidad
  - Mejorar el control de calidad de proveedores de perecibles
  - Mejorar el índice de auditorías de calidad en tiendas
  - Controlar el ingreso de productos nuevos
- a.2) Se aseguraron en tiendas niveles de stock adecuados y variedad en el surtido de productos así como también eliminación de sobre stocks y stocks inmovilizados; a través del cumplimiento de los objetivos de la calidad:
- Mejorar el nivel de merma. El nivel de merma pasó de 2.4% a fines del 2,004 a 1.65% a fines del 2,005.
  - Cumplir el plan de auditoría de inventarios. El plan se cumplió al 100% por lo que se aseguraba la ejecución de planes de acción para eliminar la recurrencia de quiebres.
- a.3) Se mejoró el tiempo que toma la atención de solicitudes por reclamos de calidad de productos del cliente interno, así como también, del cliente directo que compra en tienda a través del cumplimiento del objetivo de la calidad: mejorar la gestión en laboratorio de calidad.
- a.4) Se controló la gestión de servicios no conformes a través del cumplimiento del objetivo de la calidad: controlar la gestión de servicios no conformes. Se obtuvo cero servicios no conformes

mensuales a fines del 2,005 versus un promedio mensual de seis servicios no conformes a fines del 2,004.

**b) Beneficios intangibles:**

- Se lograron procesos identificados, estandarizados, medibles y auditables. Medibles a través de la definición y monitoreo de indicadores de desempeño de los procesos, auditables a través de la documentación de los procesos así como la definición de puntos de control.
- Se obtuvo una clara definición de responsabilidades y obligaciones, a través de la implementación del manual de organización y funciones de la Gerencia de Auditoría y Procesos.
- Se obtuvo un mayor compromiso del personal en el desempeño de sus tareas, esto a través de la definición de metas y monitoreo de indicadores de desempeño por puesto.
- Hubieron mejoras en la comunicación, esto a través de la implementación de los comités de calidad, conformación de equipos de trabajo multidisciplinarios.
- Se identificó el grado de satisfacción del cliente interno, lo que permitió asegurar la mejora continua de los procesos en función de las expectativas del cliente. El grado de satisfacción del cliente interno se obtuvo a través de una encuesta cuyo formato se describe en el Anexo N° 4.
- Se aseguró que el personal que trabaja en los procesos certificados por la norma es competente para el perfil del puesto, sustentado en la implementación de los perfiles por puesto, herramienta que garantizaba un efectivo reclutamiento de Colaboradores.
- Supermercados Peruanos S.A. fue reconocida como la primera empresa de la industria en el Perú en implementar la norma ISO 9001, impactando favorablemente en su imagen corporativa como empresa y como miembro del Grupo Interbank.

Así, la certificación se convirtió en una fortaleza y en una ventaja competitiva de la organización que sentaba las bases para un crecimiento sostenido.

### **3.14 Resultados**

La consecución de los objetivos planteados para el proyecto de implementación de la norma ISO 9001 en la empresa se validó a través de la certificación de la norma y del cumplimiento de las metas trazadas para los objetivos de la calidad (Ver Anexo N° 5).

Teniendo como base la política de la calidad, el Comité de Calidad definió los objetivos de la calidad para los procesos, metas y los indicadores de desempeño para el seguimiento correspondiente, lo cual creaba una nueva perspectiva para el negocio, que en base a procesos claramente definidos y un sistema de objetivos e indicadores de gestión, aseguraba una verdadera planeación estratégica y la oportuna implementación de mejoras.

Los objetivos de la calidad se definieron coherentes con la política de la calidad, la misión y visión institucionales y fueron desplegados a las diferentes funciones y niveles de la Gerencia de Auditoria y Procesos para su cumplimiento. El cumplimiento de estos objetivos era monitoreado a través de sus indicadores de desempeño en las reuniones del Comité de Calidad. Durante estas reuniones los responsables de cada proceso exponían sus avances a fin de verificar la eficacia en el cumplimiento de sus metas e identificar si fuera necesario, la necesidad de recursos. La evaluación final de los objetivos del área se realizaba una vez por año en la revisión por la dirección.

En el Anexo 5 se muestra el cuadro mediante el cual el Comité de Calidad hacía seguimiento a los objetivos e indicadores de desempeño. Del cuadro referido se puede extraer las siguientes conclusiones relevantes:

- Se logró el cumplimiento de metas en un 93% de los objetivos. Solo un objetivo de los 14 definidos no se logró para fin de año, este era el cumplimiento del plan de auditoría interna, cabe resaltar que este plan no se refiere al plan de auditorías internas de calidad.
- El cumplimiento de las metas señaladas para los objetivos evidenció el cumplimiento de mejoras en los procesos y en el enfoque hacia superar las expectativas del cliente.
- La superó la meta fijada para la percepción de la satisfacción del cliente, el resultado de la encuesta fue de 4.34 versus la meta que era  $\geq 4$ .
- El programa de auditoría interna de calidad se ejecutó al 100%.
- Se identificaron oportunidades de mejora sin análisis de causa ni plan de acción en los meses de agosto y setiembre, lo cual fue levantado totalmente en los meses siguientes.
- Solo se reportaron servicios no conformes en el mes de setiembre lo cual ameritó la colocación de oportunidades de mejora y la gestión correspondiente

Lograda la certificación en el año 2,006 y ya como Coordinador de Calidad, se tuvo el logro de mantener la certificación en las auditorías externas de seguimiento años 2,007 y 2,008 que nos efectuaba la empresa certificadora, estas auditorías se pasaron con cero no conformidades.

Los problemas identificados en Supermercados Peruanos S.A. fueron superados al 100% con la implementación de la norma ISO 9001. En la Tabla 2 podemos ver la acción específica tomada con la implementación de la norma ISO 9001 frente a cada problema identificado en la empresa.

Tabla 2 – Acciones tomadas con el ISO 9001 versus problemas identificados

Problema identificado	Acción tomada con ISO 9001
No se definían objetivos que estén aterrizados en los diferentes niveles de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se definieron, metas e indicadores de desempeño para todos los procesos bajo la certificación y fueron desplegados a las diferentes funciones y niveles de la Gerencia de Auditoria y Procesos para su cumplimiento.</li> </ul>
No se identificaron métodos que permitieran monitorear mejoras en los procesos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se implementaron los comités de calidad que entre sus funciones estaba la de monitorear la performance de los procesos a través de los indicadores de desempeño, de acuerdo a esta revisión se tomaban las acciones correspondientes.</li> <li>- Se hizo una permanente gestión de las no conformidades o potenciales no conformidades detectadas en los procesos.</li> <li>- Se documentaron todos los procesos.</li> </ul>
Había desconocimiento del grado de satisfacción del cliente interno	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se efectuó por primera vez la encuesta de satisfacción del cliente interno y en base al resultado se colocó la no conformidad correspondiente.</li> </ul>
No había una cultura de calidad en la Organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se implementaron la política de la calidad, capacitación permanente del personal, se incluyó el sistema en el programa de inducción del personal, se difundió el uso y beneficios de la norma en todas las tiendas de la empresa, se definieron y controlaron los objetivos de calidad, se implementaron los comités de calidad, se llevaron a cabo auditorías internas de calidad, hubo una gestión de oportunidades de mejora y de servicios no conformes, se efectuó la revisión por la Dirección.</li> </ul>
Mala comunicación interna	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La información del sistema era pública a través del correo electrónico corporativo.</li> <li>- En los comités de calidad los Jefes de Área sustentaban sus resultados y esto facilitaba el análisis conjunto de todo el</li> </ul>

	Comité que conllevaban a decisiones consensuadas en muchos casos.
Ineficiente tratamiento de los servicios no conformes	- En el comité de calidad se efectuaba un control permanente sobre los servicios no conformes, se analizaba sus causas y se daban los lineamientos para su plan de acción.

Elaborado por el autor



## **CAPÍTULO IV**

### **REFLEXIÓN CRÍTICA DE LA EXPERIENCIA**

MI participación en el proyecto de implementación del Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001 en la Gerencia de Auditoría y Procesos de Supermercados Peruanos S.A. consolidó mis conocimientos académicos adquiridos en la Facultad de Ingeniería de Computación y Sistemas de la Universidad de San Martín de Porres, así como también, contribuyó a obtener una importante experiencia laboral que más adelante me permitió crecer profesionalmente. Así mismo, me permitió capacitarme y trabajar con una herramienta cuya aplicación se da en cualquier sector económico y de cualquier envergadura, fui capacitado en la interpretación de la norma y posteriormente como auditor interno de calidad, permitiéndome ampliar mis áreas de conocimiento al campo de la gestión de la calidad.

Otro aspecto importante es que me permitió pulir competencias como liderazgo, a través del cumplimiento de objetivos y manejo del equipo de trabajo a cargo; trabajo en equipo, a través de la interacción con los consultores externos y los usuarios de la misma empresa; capacidad de comunicación y coordinación, a través de relaciones personales con los diferentes usuarios.

Supermercados Peruanos S.A. al momento de iniciar el proyecto de la

implementación de la norma, no disponía de una herramienta de gestión que le permitiera fijar objetivos y controlar metas en todos los niveles de la organización, por lo que la implementación de la norma traía consigo un choque cultural al tener que cambiar la mente de muchos usuarios acostumbrados a trabajar en esquemas de trabajo sin medición de resultados. Esta situación demandó mucha comunicación de parte del equipo del proyecto para explicar a los usuarios los beneficios que traía el proyecto precisamente en el desarrollo de su propio trabajo. Gracias a esta estrategia es que se logró “vender” el proyecto a los usuarios e involucrarlos en su desarrollo. Al inicio del proyecto, la respuesta de muchos usuarios a los entregables era: “no he tenido tiempo para el ISO”; con el concepto que el ISO es una tarea más entre sus funciones, cuando en realidad el ISO 9001 es una metodología para su trabajo. Pero esta situación se fue revirtiendo en el tiempo.

Cabe resaltar que un aspecto muy importante que contribuyó con el éxito del proyecto es que para el tema de la documentación de los procesos no se partía de cero, por el contrario, el Área de Organización y Métodos al cual pertenecía, tenía documentados la mayoría de procesos lo cual se usaba como criterio de auditoría por las auditorías internas en la empresa.

Una vez lograda la certificación asumí la responsabilidad del mantenimiento y consolidación del sistema en la empresa, mediante la planificación y ejecución de las diferentes actividades exigidas por los requisitos de la norma.

#### **4.1 Puntos Susceptibles de Mejora**

No obstante cumplir con los objetivos de la calidad trazados para el proyecto, así como también superar los problemas identificados en Supermercados Peruanos S. A.; como en todo proyecto, se identificaron algunos puntos susceptibles de mejora, los mismos que se citan a continuación:

- Si bien es cierto los procesos de soporte eran auditados de acuerdo al programa de auditorías internas de calidad, no se hacía un seguimiento estricto de sus indicadores de desempeño. Eso generaba que muchas veces se identificaba un problema solo a través de las auditorías de calidad más no por el seguimiento de sus indicadores de desempeño.
- El Área de Organización y Métodos, que posterior a la certificación fuera responsable del sistema de gestión de la calidad, estaba en un nivel muy bajo en la estructura organizacional de la Gerencia de Auditoría y Procesos y por ende en la empresa. Esto generaba falta de peso y autonomía del área para una adecuada toma de decisiones en la gestión de los procesos en la empresa.
- Permanencia en la empresa de personas que nunca se adaptaron a la cultura de calidad.
- Mucha gente tiene el concepto de que la norma ISO 9001 tiende a burocratizar la empresa, cuando el sentido de la norma es absolutamente lo contrario, lo efectivo es cambiar la mente burocrática de mucha gente que por su enfoque tiende a hacer registros y procedimientos indiscriminadamente, muchas veces innecesarios.
- Muchas personas piensan que ISO 9001 es una tarea más en su descripción de funciones, era común la frase: no he tenido tiempo para el ISO; mucha gente no entiende que la norma es una metodología y un enfoque para desarrollar su trabajo, por lo que hay que pensar bajo ese enfoque.
- Muchos usuarios trabajaban literalmente “para la auditoría”, y este es un enfoque muy negativo porque no explota la esencia del sistema que es la voluntad propia de mejorar, recordemos que adoptar la norma es completamente voluntario. La colocación de Oportunidades de Mejora que se originaban por hallazgo de personal era prácticamente nulo.

## CONCLUSIONES

Las cinco conclusiones siguientes, constituyen el aporte más importante de mi participación en el proyecto de implementación del Sistema de Gestión de la Calidad en la Gerencia de Auditoría y Procesos de Supermercados Peruanos S.A:

1. Se logró la certificación ISO 9001:2000, con lo cual se evidenció que la organización estaba orientada a satisfacer las expectativas del cliente. Esta certificación se logró con cero no conformidades
2. Se diseñó e implementó la documentación correspondiente al 100% de los requisitos de la norma ISO 9001 en la empresa, a excepción de las exclusiones indicadas y sustentadas en el manual de la calidad.
3. Se planificó y normó los procesos del área, se definieron objetivos de la calidad y se monitoreó su performance mediante indicadores de desempeño, a fin de aplicar correcciones e identificar mejoras en los procesos. Se obtuvieron mejoras en los procesos debido a la consecución de los objetivos de la calidad.

4. Se midió la percepción del cliente interno, superándose la meta fijada, evidenciando mejoras en la calidad y rapidez de los servicios prestados. Así mismo, de acuerdo a los resultados, se colocaron las acciones correctivas correspondientes.
5. Se planificó y se implementó el programa de auditorías internas de calidad, lo cual permitió asegurar la correcta implementación del sistema y evidenciar si este se mantenía de manera eficaz.



## RECOMENDACIONES

Después de analizar profundamente las conclusiones a las que se llegó en el presente proyecto, se procedió a dar las siguientes ocho recomendaciones.

1. Formular y ejecutar al 100% el plan de actividades del Sistema de Gestión de la Calidad, esto es: comités de calidad, programa de auditorías internas de calidad, encuesta de satisfacción del cliente interno, revisión de la dirección, evaluación de proveedores, administración de no conformidades, entre otras.
2. Mantener mínimo tres auditorías internas de calidad durante el año, sin contar con la auditoría de seguimiento de la empresa certificadora, mínimo una de ellas al 100% de los procesos.
3. Efectuar un seguimiento más estricto de los indicadores de desempeño de los procesos de soporte, y buscar que estas áreas también fijen objetivos de la calidad alineados a los objetivos de la Gerencia de Auditoría y Procesos.
4. Fomentar en la organización la identificación de no conformidades o potenciales no conformidades, estas deben ser colocadas directamente

por los usuarios y no deberían originarse, en su mayoría, en las auditorías internas de calidad.

5. Mantener capacitado al personal en el tema de calidad, lo cual permitirá alcanzar un mayor compromiso en el desarrollo de su trabajo, y fomentará también una cultura de calidad que asegure el desarrollo sostenible del Sistema de Gestión de Calidad.
6. Dar al Área de Calidad y Procesos un peso relevante en la Organización, como jefatura o gerencia, que le garanticen autonomía y autoridad para liderar el proceso de mejora continua en toda la Organización.
7. Mantener la difusión del sistema de gestión de la calidad en la empresa, dar a conocer a todo el personal que se está aplicando el Sistema de Gestión de Calidad, sus usos y beneficios. Esta comunicación debe ser a través de afiches, boletines, página web institucional, e incluir el sistema en el programa de charlas de inducción del personal nuevo de la empresa. Con estas medidas, se logra identificar e integrar a todo el personal en el sistema.
8. Mantener el grado de compromiso del personal hacia el sistema. En varias empresas, una vez obtenida la certificación, fracasa la implementación por la falta de este compromiso, porque se implementa el Sistema de Gestión de Calidad y se deja que actúe solo. La verdadera diferencia está en la gente; si los directivos no se involucran seriamente, si realmente no comprenden la necesidad de cambiar, si no ponen en práctica un liderazgo participativo, si no impulsan una cultura de calidad en toda la organización, la implementación de la norma estará condenada al fracaso.

## GLOSARIO

**Producto:** Resultado de un proceso.

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

**Calidad:** grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.

**Sistema de gestión de la calidad:** sistema de gestión para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad.

**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.

**Política de la calidad:** intenciones globales y orientación de una organización relativas a la calidad tal como se expresan formalmente por la alta dirección.

**Objetivo de la calidad:** algo ambicionado o pretendido relacionado con la calidad.

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

**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.

**Manual de la calidad:** documento que especifica el sistema de gestión de la calidad de una organización

**Auditoría:** 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.



## FUENTES DE INFORMACIÓN

### Bibliográficas

Organización Internacional de Normalización (2000). *Norma Internacional ISO 9000 Sistemas de gestión de la calidad – Conceptos y Vocabulario*. Ginebra: Secretaría central de ISO.

Organización Internacional de Normalización (2000). *Norma Internacional ISO 9001 Sistemas de gestión de la calidad – Requisitos*. Ginebra: Secretaría central de ISO.

### Electrónicas

Normas y Certificaciones (2013). Bogotá. Recuperado el 10 de setiembre de 2013, de: <http://normasycertificaciones.com/beneficios-iso-9001>.

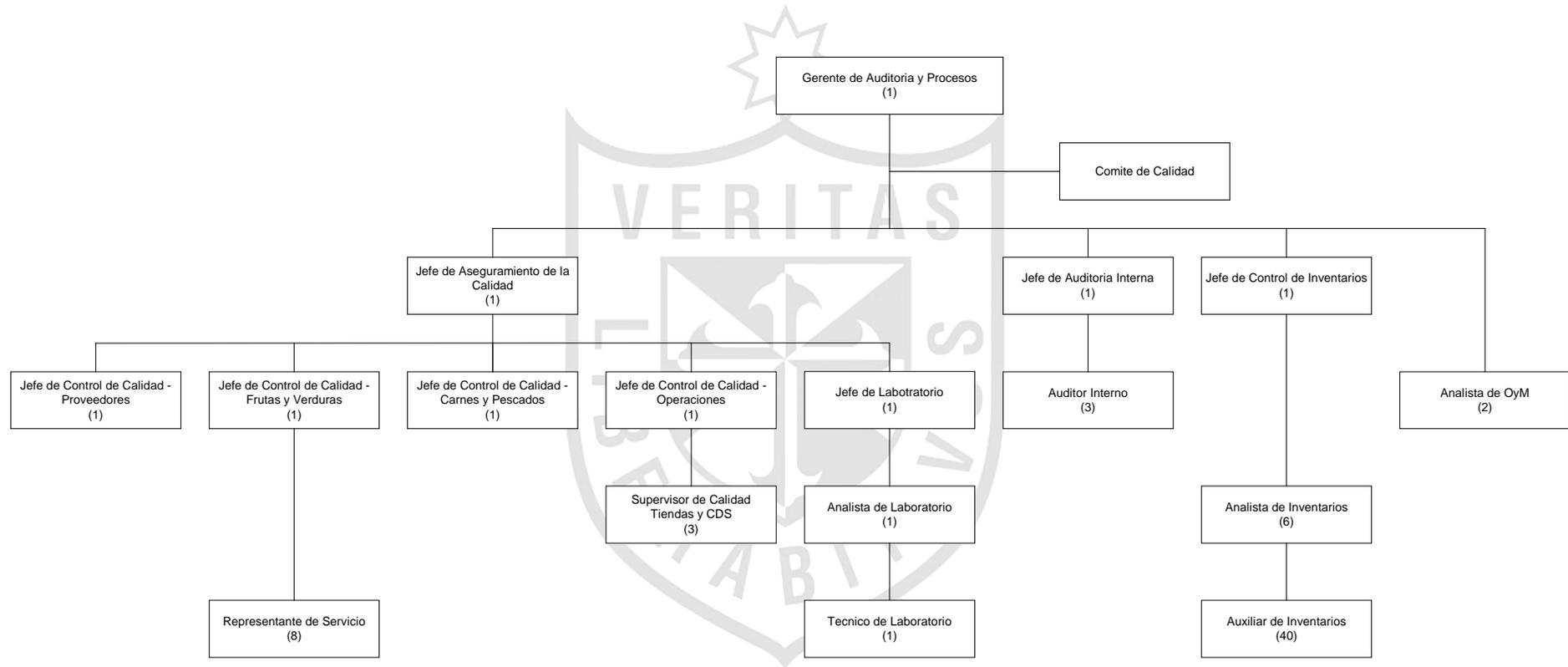
Organización Internacional de Normalización (2013). Ginebra. Recuperado el 10 de setiembre de 2,013, de: <http://www.iso.org/iso/home.html>.

Supermercados Peruanos S.A. (2,013). Lima. Recuperado el 10 de setiembre de 2,013, de: <http://www.supermercadosperuanos.com.pe/web/qsomos-empresa>.

## ÍNDICE DE ANEXOS

	Pág.
Anexo 1 - Organigrama de la Gerencia de Auditoría y Procesos	69
Anexo 2 - Cronograma de actividades del proyecto	70
Anexo 3 - Programa anual de auditorías internas de calidad	71
Anexo 4 - Formato de encuesta de satisfacción del cliente	72
Anexo 5 - Formato de seguimiento de objetivos e indicadores de desempeño	73

## ANEXO 1 – ORGANIGRAMA DE LA GERENCIA DE AUDITORÍA Y PROCESOS



## ANEXO 2 - CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DEL PROYECTO

<b>Etapa</b>	<b>Responsable</b>	<b>Mes 1</b>	<b>Mes 2</b>	<b>Mes 3</b>	<b>Mes 4</b>	<b>Mes 5</b>	<b>Mes 6</b>	<b>Mes 7</b>	<b>Mes 8</b>	<b>Mes 9</b>
<b>Fase 1: Diagnóstico del sistema</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar el grado de cumplimiento de los requisitos exigidos por la norma ISO 9001:2000.</li> <li>• Determinar el grado de normalización de los procesos y aplicabilidad de los indicadores de gestión en los procesos.</li> </ul>	QAS									
<b>Fase 2: Capacitación</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Curso de Interpretación de la norma ISO 9001:2000.</li> <li>• Curso de Formación de Auditores Internos de calidad.</li> </ul>	QAS									
<b>Fase 3: Asesoramiento Personalizado</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar e implementar los documentos y registros requeridos por la norma ISO 9001:2000 y los definidos por la organización.</li> </ul>	QAS / SPISA									
<b>Fase 4: Auditoría Interna de Calidad</b>  <i>Ejecución de auditoría interna de calidad.                      Generación de Informe de Auditoría más acciones correctivas y/o preventivas.</i>	SPISA									
<b>Fase 5: Pre-Auditoría</b>  <i>Pre-auditoría al proceso de certificación.</i>	QAS									
<b>Fase 6: Certificación</b>  <i>Pre-auditoría y auditoría de certificación.</i>	SGS									

## ANEXO 3 - PROGRAMA ANUAL DE AUDITORÍAS INTERNAS DE CALIDAD

### PROGRAMA ANUAL DE AUDITORIAS

GAP - AUD - FR023 Version 3

Fecha de Elaboración: 05-ene-06  
 Fecha de Aprobación: 10-ene-06

**Leyenda**  
 P : PROGRAMADO ■  
 R : REAL ■

MESES		ENERO	FEBRER	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SETIEMB	OCTUBR	NOVIEMBR	DICIEMB	OBSERVACIONES	
<b>SEMANAS</b>				20 27 6 13 20 27	3 10 17 24	1 8 15 22 29	5 12 19 26	3 10 17 24 31	7 14 21 28	4 11 18 25 1	8 15 22 29	2 9 16 23 30	6 13 20 27	4 11 18 25	
<b>AREA</b>	<b>PROCESOS</b>														
Gerencia de Auditoria y Procesos (Delia y Pablo)	Todos	P													
		R													
Auditoria Interna	Todos	P													
		R													
OyM	Todos	P													
		R													
Aseguramiento de la Calidad	Todos	P													
		R													
Aseguramiento de la Calidad	CD Carnes	P													
		R													
Aseguramiento de la Calidad	CD Frutas y Verduras	P													
		R													
Aseguramiento de la Calidad	Auditoria de Calidad de perecibles en tiendas (inc visita a tiendas)	P													
		R													
Laboratorio	Todos	P													
		R													
Control de Inventarios	Todos	P													
		R													
Control de Inventarios	Tienda 1	P													
		R													
Control de Inventarios	Tienda 2	P													
		R													
Control de Inventarios	Tienda 3	P	X												
		R													
Sistemas	Todos	P													
		R													
GDH	Todos	P													
		R													
Adquisiciones	Todos	P													
		R	X												

# ANEXO 4 - FORMATO DE ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

GAP – OyM – FR007

## Encuesta de Satisfacción del Cliente

Fecha :

AREA

NOMBRE

Áreas que Ud. Desea evaluar (Indique una ó más con quienes suele tener contacto).

Toda la Gerencia     Organización y Métodos     Auditoría Interna     Control de Inventarios     Aseguramiento de Calidad

El personal del Area de Auditoria con quien tiene contacto demuestra en su desempeño profesional:  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Etica</li> <li>• Independencia y Objetividad</li> <li>• Pericia y debido cuidado profesional</li> <li>• Trato y comunicación adecuados</li> <li>• Interés por otorgar un servicio satisfactorio</li> </ul>							
	Siempre						Nunca
Considera que los informes, reportes, análisis y en general el trabajo del Area es oportuno y confiable	Siempre						Nunca
Considera Ud. que : Los informes, reportes y en general la labor que realiza Auditoría, lo ayuda en su trabajo, aporta valor para su área y/o para la organización.	Mucho						Nada
En general como calificaría el trabajo y servicio que brinda el area	Muy Bueno						Deficiente

**Observaciones y Sugerencias:**

---



---



---



---

Versión: 01

## ANEXO 5 - FORMATO DE SEGUIMIENTO DE OBJETIVOS E INDICADORES DE DESEMPEÑO

Objetivo	Indicador de desempeño	Meta	ESTADO	CRONOGRAMA EJECUCIÓN 2006											
				ENE	FEB	MZO	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC
Controlar la calidad de perecibles en CD	% de kilos de reclamo en Tiendas por motivo de calidad	< = 0.1 %	Proyectado			0.1%	0.1%	0.1%	0.1%	0.1%	0.1%	0.1%	0.1%	0.1%	0.1%
			Ejecutado			0.03%	0.01%	0.06%	0.05%	0.03%	0.03%	0.05%	0.05%	0.05%	0.016%
Mejorar la gestión en Laboratorio de Calidad	% de cumplimiento del plan de muestreos	100%	Proyectado	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
			Ejecutado	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	% de solicitudes atendidas dentro de plazo	100%	Proyectado	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
			Ejecutado	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Mejorar el control de calidad de Proveedores de perecibles y de marcas propias	% de cumplimiento del plan de auditorías	100%	Proyectado	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
			Ejecutado	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	% de solicitudes atendidas dentro de plazo	100%	Proyectado	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
			Ejecutado	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Indice promedio de calidad del proveedor	> = 80%	Proyectado			80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%
		Ejecutado			78%	80%	80%	82%	84%	84%	83%	84%	83%	84%	84%
Cumplir Plan de auditoría de Inventarios	% avance del plan	100%	Proyectado			35%			75%			100%	100%		
			Ejecutado			22%			74%			100%	100%		
Mejorar el indicador de merma	% de merma	<= 1.85%	Proyectado	1.85	1.85	1.85	1.85	1.85	1.85	1.85	1.85	1.85	1.85	1.85	1.85
			Ejecutado	2.14	2.13	1.85	1.83	1.85	1.78	1.76	2.02	1.84	1.83	1.92	1.65
Cumplir plan de auditoría interna	% avance del plan	100%	Proyectado				33%	42%	50%	53%	60%	70%	80%	91%	100%
			Ejecutado				33%	39%	52%	53%	57%	59%	65%	75%	82%
Mejorar indicador de auditoría interna de tiendas	Indicador de Auditoria Interna de tiendas	> = 0.85%	Proyectado			85%			85%			85%			85%
			Ejecutado			80%			90%			95%			89%
Mejorar indicador de auditorías de perecibles en tiendas	Indicador de calidad de tiendas	> = 4.6	Proyectado	4.6	4.6	4.6	4.6	4.6	4.6	4.6	4.6	4.6	4.6	4.6	4.6
			Ejecutado	4.50	4.40	4.50	4.40	4.50	4.50	4.50	4.52	4.6	4.6	4.6	4.6
Controlar el ingreso de productos nuevos	% de productos nuevos con registro sanitario	> = 98%	Proyectado				98%	98%	98%	98%	98%	98%	98%	98%	98%
			Ejecutado				39%	59%	76%	77%	81%	83%	84%	83%	100%
Certificar norma ISO 9001	Certificación ISO 9001	Certificar	Proyectado						100%						
			Ejecutado						100%						
Controlar la gestión de No Conformidades	Número de OM's sin análisis de causas o sin plan de acción	0	Proyectado	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
			Ejecutado	0	0	0	0	0	0	0	11	5	0	0	0
Cumplimiento del plan de auditorías internas de Calidad	% de avance del plan	100%	Proyectado	17%		51%	68%		85%					100%	
			Ejecutado	17%		51%	68%		85%					100%	
Evaluación de satisfacción del cliente interno	Calificación Promedio	> = 4	Proyectado			>=4									
			Ejecutado			4.34									
Controlar la gestión de los servicios no conformes	Número de Servicios no conformes	0	Proyectado	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
			Ejecutado	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0	0	0