



PERÚ

Ministerio
de la Producción



INACAL
Instituto Nacional
de Calidad

Jueves de la Normalización

MODELO DE GESTIÓN INTEGRAL DE LA MIPYME NTP 933.961: 2017 UN ENFOQUE DESDE LA AUTOEVALUACION

Ing. Patricia Infante V.

Consultor Experto en Gestión de Calidad

Miembro del CTN de la Gestión Integral de la MIPYME

20 de febrero del 2020

Perú, calidad que deja huella.

Contenido

- **Funciones y Rol del INACAL.**
- **Generalidades y Contexto de las Mipymes**
- **Objetivo**
- **La NTP 933. 961: 2017 “ Modelo de Gestión Integral de la Mipyme”**
 - Estructura
 - Explicación de los Principios
 - Explicación e Interpretación de Requisitos
 - Plan de Implementación de la NTP dentro del Ciclo PDCA
 - Autoevaluación
 - Plan de Acción
 - Seguimiento y Mejora
 - Recomendaciones . Puntos Claves



INACAL – Instituto Nacional de Calidad

Somos el ente ejecutor y máxima autoridad normativa que conduce el **Sistema Nacional de la Calidad** en el país.

(Adscrito al Ministerio de la Producción)

Nuestra finalidad es promover y asegurar el **cumplimiento de la Política Nacional para la Calidad** con miras a:



**EL DESARROLO Y LA COMPETITIVIDAD
DE LAS ACTIVIDADES ECONÓMICAS.**



LA PROTECCIÓN DEL CONSUMIDOR.

NORMALIZACIÓN

- Aprueba las Normas Técnicas Peruanas, no son reglamentos y son voluntarias.
- ESTANDARIZA los procesos productivos, con el objetivo de incrementar la calidad y seguridad de productos y servicios.
- Contribuye a la competitividad, intensifica la competencia e incrementa las exportaciones.

ACREDITACIÓN

- Evalúa la competencia técnica de los organismos de evaluación de la conformidad para dar garantía de un servicio confiable y reconocido nacional e internacionalmente.
- Apoyamos el desarrollo de productos y servicios competitivos en el ámbito nacional e internacional, garantizando seguridad y cumplimiento de estándares de calidad.

METROLOGÍA

- Garantiza la trazabilidad internacional de las mediciones.
- Presta servicios de calibración de equipos e instrumentos de medición a los laboratorios de calibración y a la industria.
- Custodia los patrones nacionales para asegurar la uniformidad de las mediciones en el país.

DESARROLLO ESTRATÉGICO

- Promueve una adecuada gestión e implementación de la Política nacional para la Calidad y el desarrollo de la Cultura de la Calidad.
- Investiga e identifica la demanda y oportunidades de desarrollo de la infraestructura de la calidad, identifica de brechas en materia de calidad y el desarrollo de estrategias de intervención.

Infraestructura de la Calidad



Fuente: Presentación de la Infraestructura de la calidad y perspectivas de la Dirección de Normalización, realizado por Rosario Uría. Octubre 2019

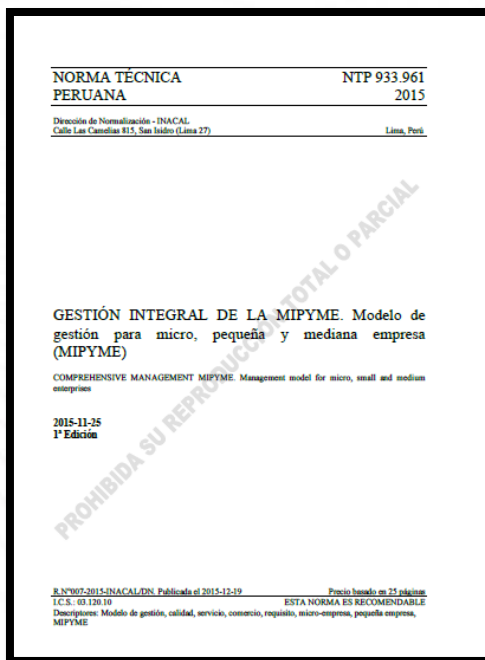
INACAL

La Dirección de Normalización

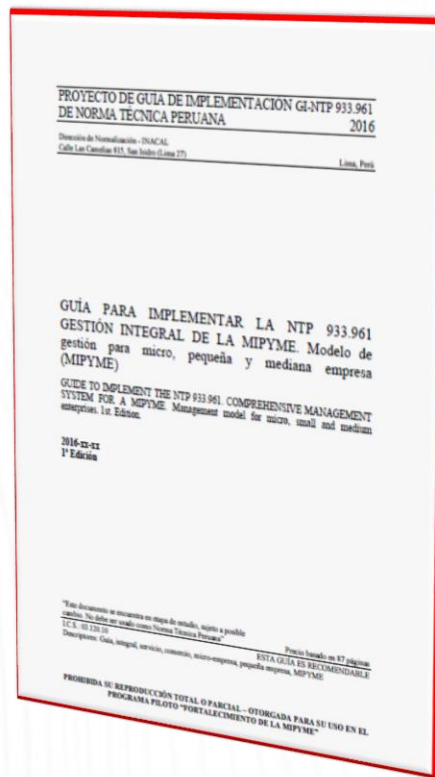
- Los Comités Técnicos de Normalización (CTN) son cuerpos colegiados creados por la Dirección de Normalización del INACAL, conformados por representantes vinculados a la materia a normalizar, pudiendo ser productores, consumidores, técnicos o académicos, públicos y privados.
- En la actualidad se han conformado 230 CTN/SC activos integrados por más de 3000 profesionales a nivel nacional , disponiendo de 4927 NTP aproximadamente.
- Se dispone de un PEI 2018- 2021 que incorpora el alineamiento con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU.

El Comité Técnico de la Gestión Integral de la Mipyme

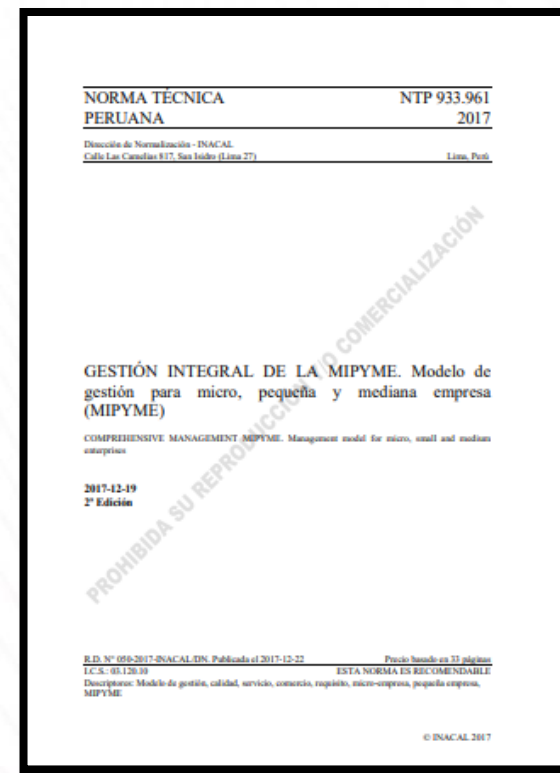
- Conformado el 19 de marzo del año 2008, bajo la Secretaría del Ministerio de Trabajo.
- Tuvo un receso de casi 6 años, luego de los cuales la Dirección de Desarrollo Empresarial del Viceministerio de Industria y de la Mipyme (PRODUCE), solicita asumir la Secretaría de dicho Comité.
- En el año 2015, la primera versión de la NTP fue realizada por 18 miembros, la segunda versión por 14 miembros.
- La segunda versión se crea en razón de las mejoras suscitadas por el plan piloto e incluso la asignación de niveles de madurez que fue sugerido por el CTN, usada incluso en la ISO 9004 y en evaluaciones de diversos temas.



18 miembros



Plan Piloto de Implementación



14 miembros

Objetivo

- Dar a conocer a los participantes , el contenido y estructura de la NTP 933.961: 2017 y la respectiva interpretación para su aplicación, en sus tres niveles
- Dar a conocer las diferentes herramientas para la implementación Mipymes dentro del ciclo PDCA, así como algunas recomendaciones para el logro de las mismas
- El objetivo de la ponencia es dar a conocer la NTP y la importancia de la aplicación de la misma previo diagnostico en las micro ,pequeñas y medianas empresas.

Generalidades

- Uno de los cuestionamientos para aplicar normas de gestión en las Mypes , es que esas normas son para las grandes empresas, que disponen de mayores recursos , pero en realidad si nos vamos a lo concreto, tanto las grandes empresas como las microempresas tienen un solo propósito, generar valor para las partes interesadas, mínimamente para sus clientes, a quienes les proveen productos o servicios.
- La norma en la cual se basará este curso , se basa en la NTP 933.961: 2017, la cual establece los requisitos para implementar un **modelo de gestión integral en las Mipymes**, que brinden servicios o productos de cualquier sector económico, la cual opera en su 2da versión.

Situación de las Mypes



Distribución de las MYPE manufactureras según ámbito geográfico y por tamaño de empresa

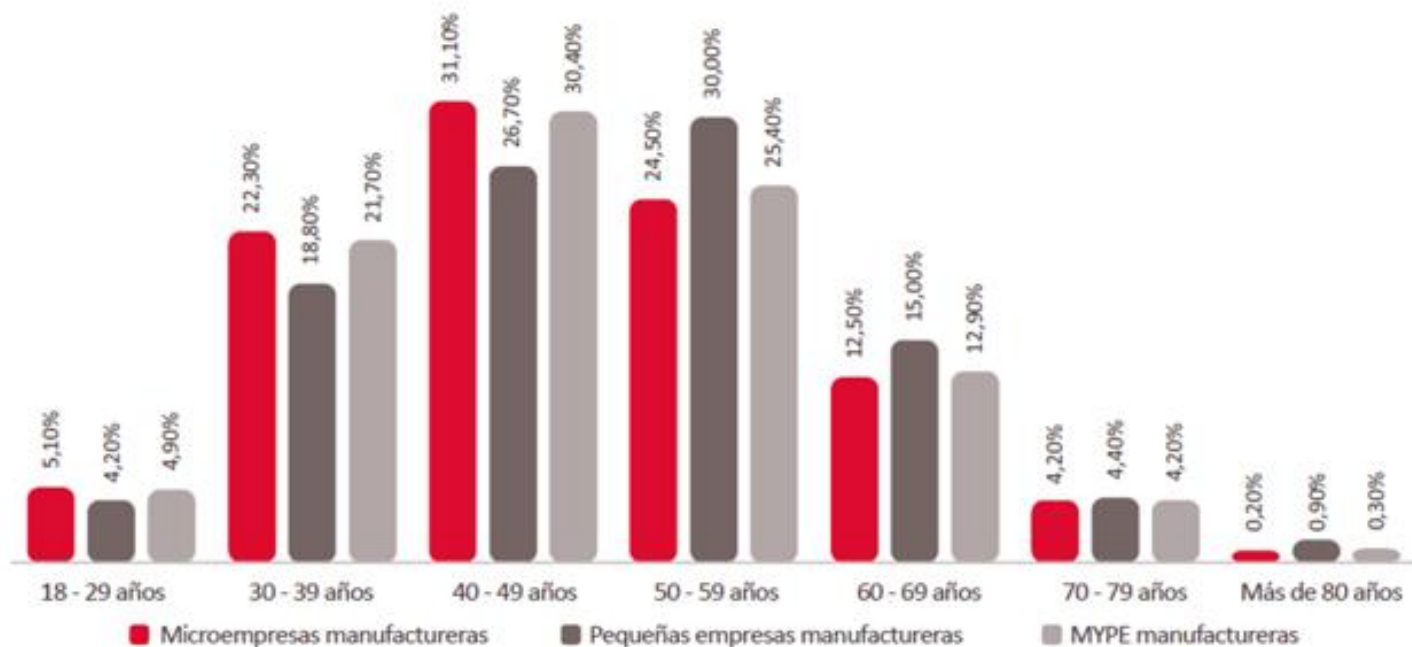
Ámbito geográfico	Micro empresa	Pequeña empresa	Total
Lima y Callao ³	22 550	4 952	66,0 %
Norte ⁴	4 329	844	12,4 %
Centro ⁵	2 039	304	5,6 %
Sur ⁶	4 387	504	11,7 %
Oriente ⁷	1 503	280	4,3 %
Total	34 808	6 884	100,0 %
%	83,5 %	16,5 %	100,0 %

Fuente: Encuesta Nacional de Calidad a MYPE 2017.

Situación de las Mypes



Rango etario del/la conductor/a de la MYPE manufacturera

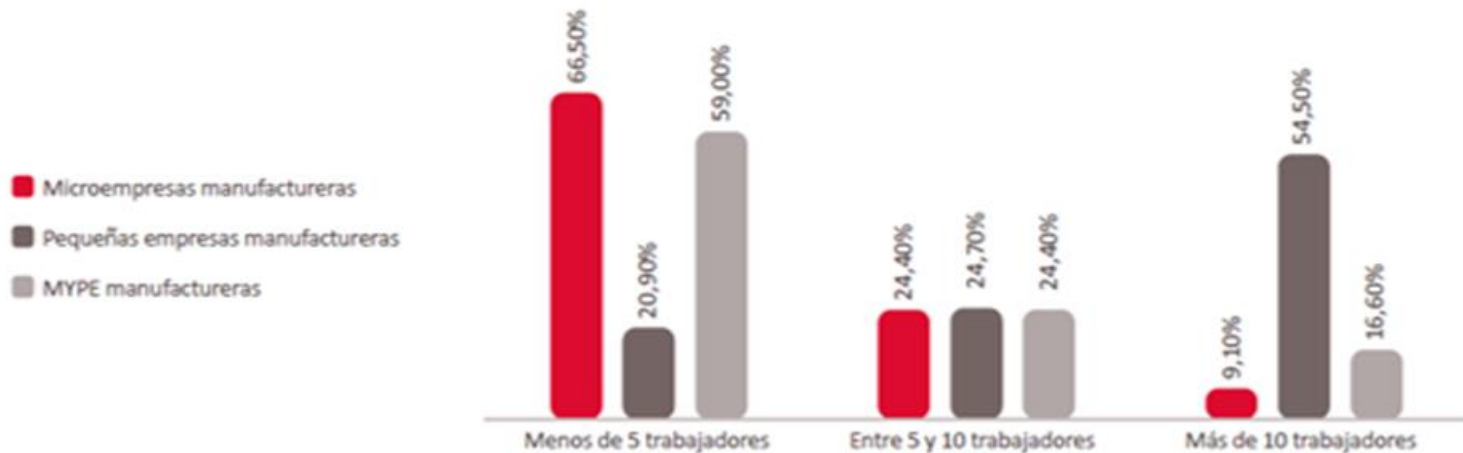


Fuente: Encuesta Nacional de Calidad a MYPE 2017.

Situación de las Mypes



Número de trabajadores de las MYPE manufactureras

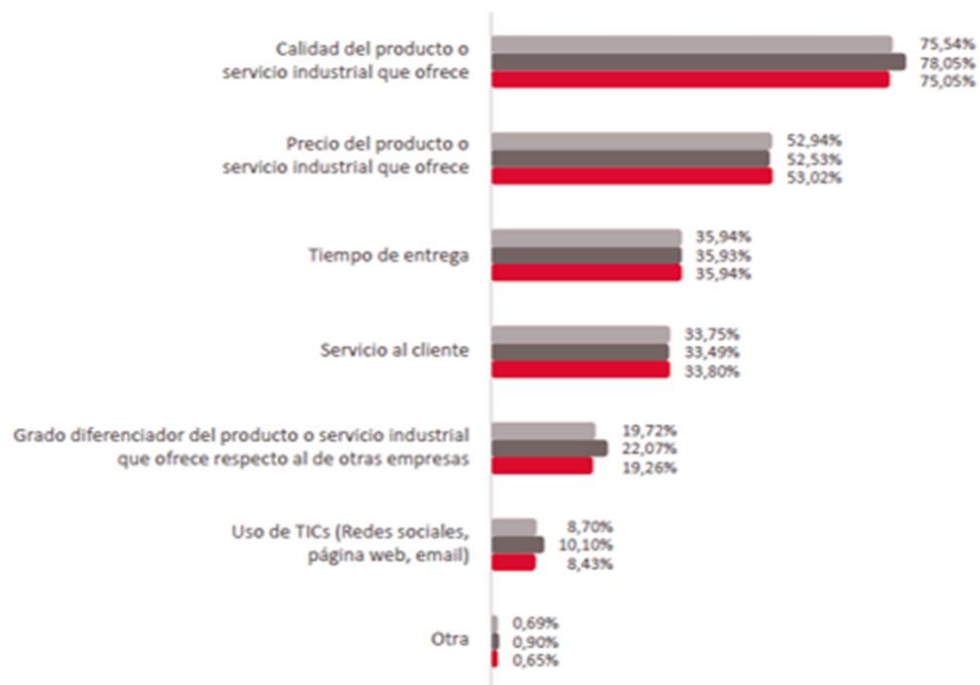


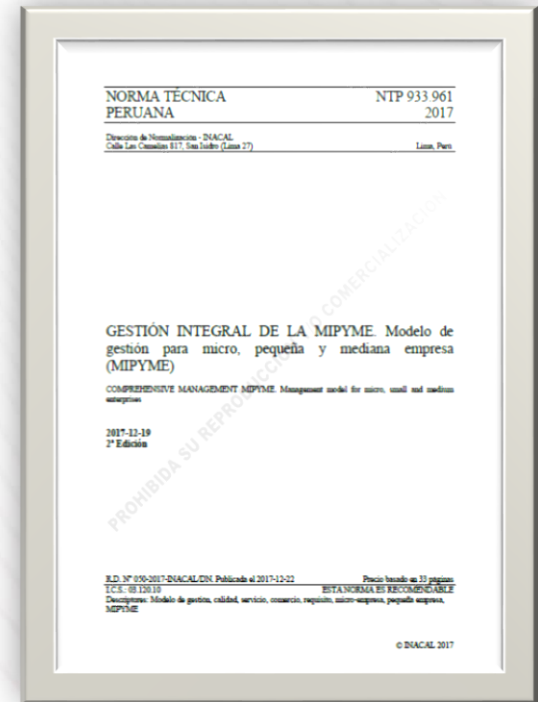
Fuente: Encuesta Nacional de Calidad a MYPE 2017.

Situación de las Mypes



Factores que permiten el posicionamiento en el mercado de las MYPE manufactureras

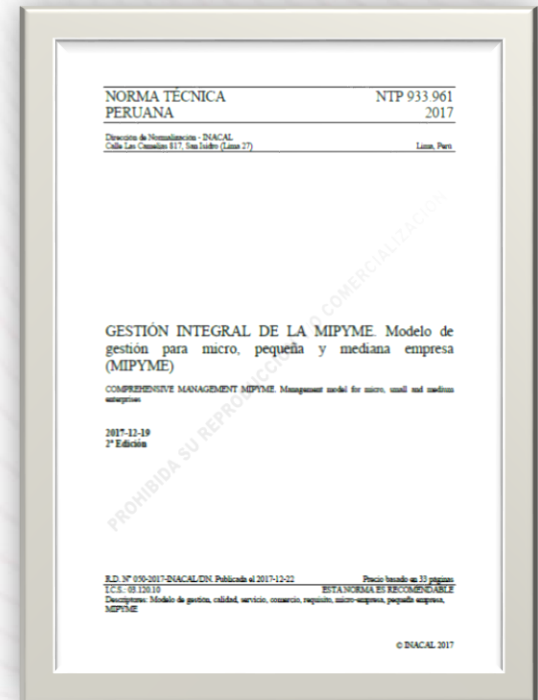




La NTP 933.961:2017

Modelo de Gestión Integral de la Mipyme

Estructura de la Norma



Estructura de la Norma

INDICE

PROLOGO

INTRODUCCION

1 Objeto y Campo de Aplicación

2 Referencias Normativas

3 Términos y Definiciones

**4 Principios del Modelo de Gestión
Integral de la MIPYME**

***5 Requisitos del Modelo de Gestión
Integral de la MIPYME***

BIBLIOGRAFIA



INDICE

PROLOGO

INTRODUCCION

1 Objeto y Campo de
Aplicación

2 Referencias Normativas

3 Términos y Definiciones

4 Principios del Modelo de
Gestión Integral de la MIPYME

5 Requisitos del Modelo de
Gestión Integral de la MIPYME

BIBLIOGRAFIA

1 Objeto y Campo de Aplicación

1 Objeto y Campo de Aplicación

a Liderar y conducir a la MIPYME con un enfoque estratégico que permita mejorar sus **RESULTADOS** y su competitividad

b Demostrar la capacidad para proporcionar regularmente productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente, los legales y reglamentarios aplicables

C Orientar su gestión a la satisfacción de los clientes y partes interesadas (grupos de interés)

d Cumplir con los requisitos legales aplicables y otros que la empresa suscriba

e Conocer y orientar las competencias del personal

f. Identificar y documentar los procesos de la empresa

h Avanzar hacia sistemas reconocidos **internacionalmente**

Campo de Aplicación





4 Principios

INDICE

PROLOGO

INTRODUCCION

1 Objeto y Campo de
Aplicación

2 Referencias Normativas

3 Términos y Definiciones

→ 4 Principios del Modelo de
Gestión Integral de la MIPYME

5 Requisitos del Modelo de
Gestión Integral de la MIPYME

BIBLIOGRAFIA

LIDERAZGO ESTRATEGICO

Los líderes de las organizaciones competitivas se caracterizan por su integridad y su capacidad para entender los retos del entorno, identificar oportunidades, establecer estrategias y propuestas de valor para generar ventajas competitivas

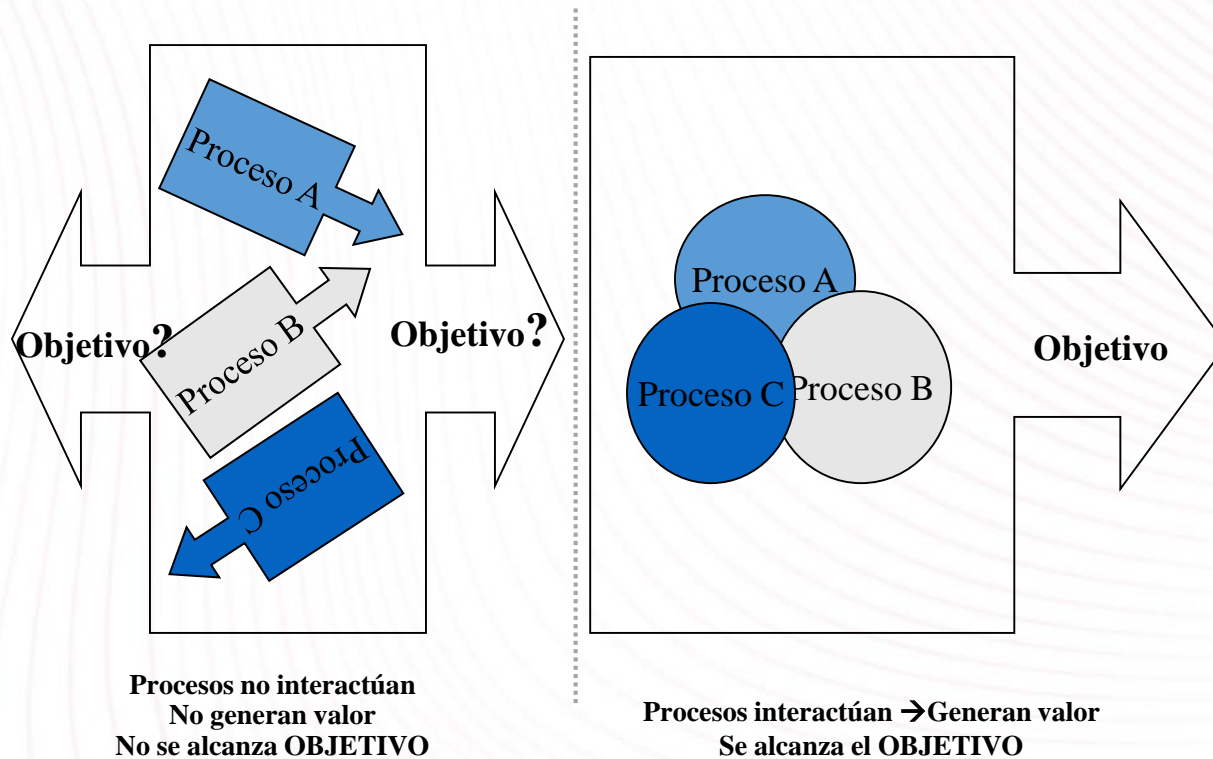


Enfoque al Cliente

Las organizaciones competitivas se caracterizan por la forma en que conocen y anticipan a las necesidades de sus clientes, se alinean a ellas y agregan valor al satisfacer sus necesidades y expectativas.

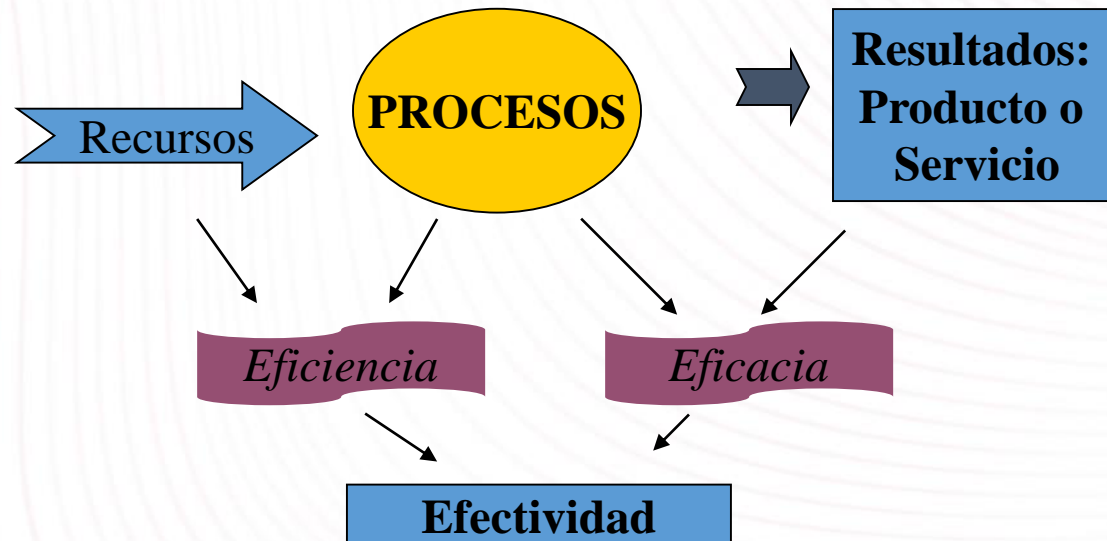


Enfoque de Procesos



Eficiencia y Eficacia

- Eficiencia :Recursos asociados +procesos bien ejecutados.
- Eficacia :Procesos bien ejecutados + resultados satisfactorios
Capacidad para alcanzar los resultados deseados



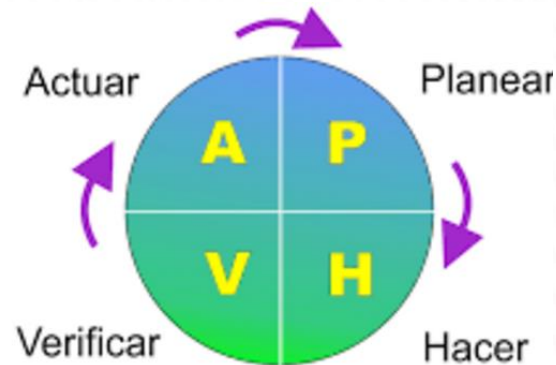
Responsabilidad por las personas

Las personas de las organizaciones competitivas son valoradas y su desarrollo se basa en el aprendizaje continuo , lo que facilita el alto desempeño, el logro de los objetivos de la organización como los objetivos personales , asegurando con ello la sustentabilidad organizacional.



Mejora Continua

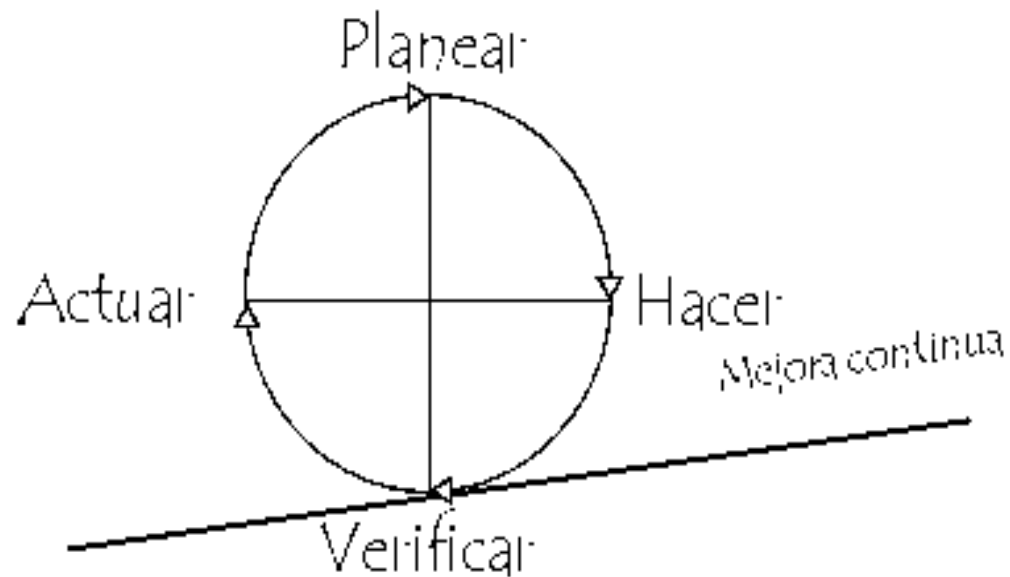
Actividades llevadas a cabo en las organizaciones a través de la aplicación del ciclo PHVA.



Impulso a la Innovación

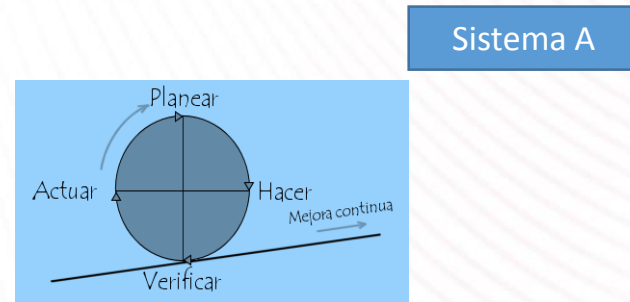
Las organizaciones competitivas favorecen una cultura de innovación, que se refleja de su modelo de negocio, como forma de diferenciación y lograr sostenibilidad económica social y económica

¿Qué es el ciclo de control?

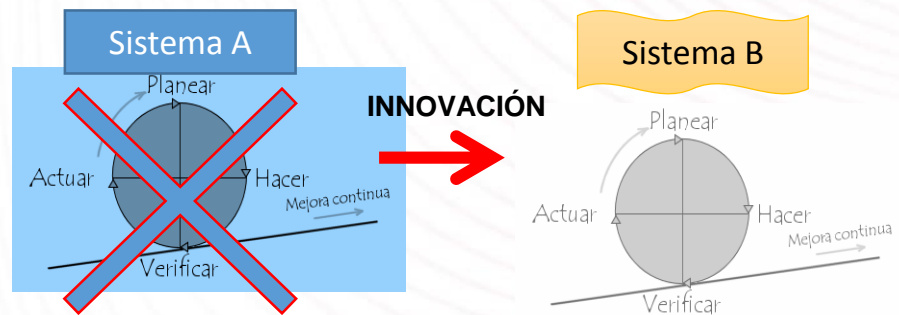


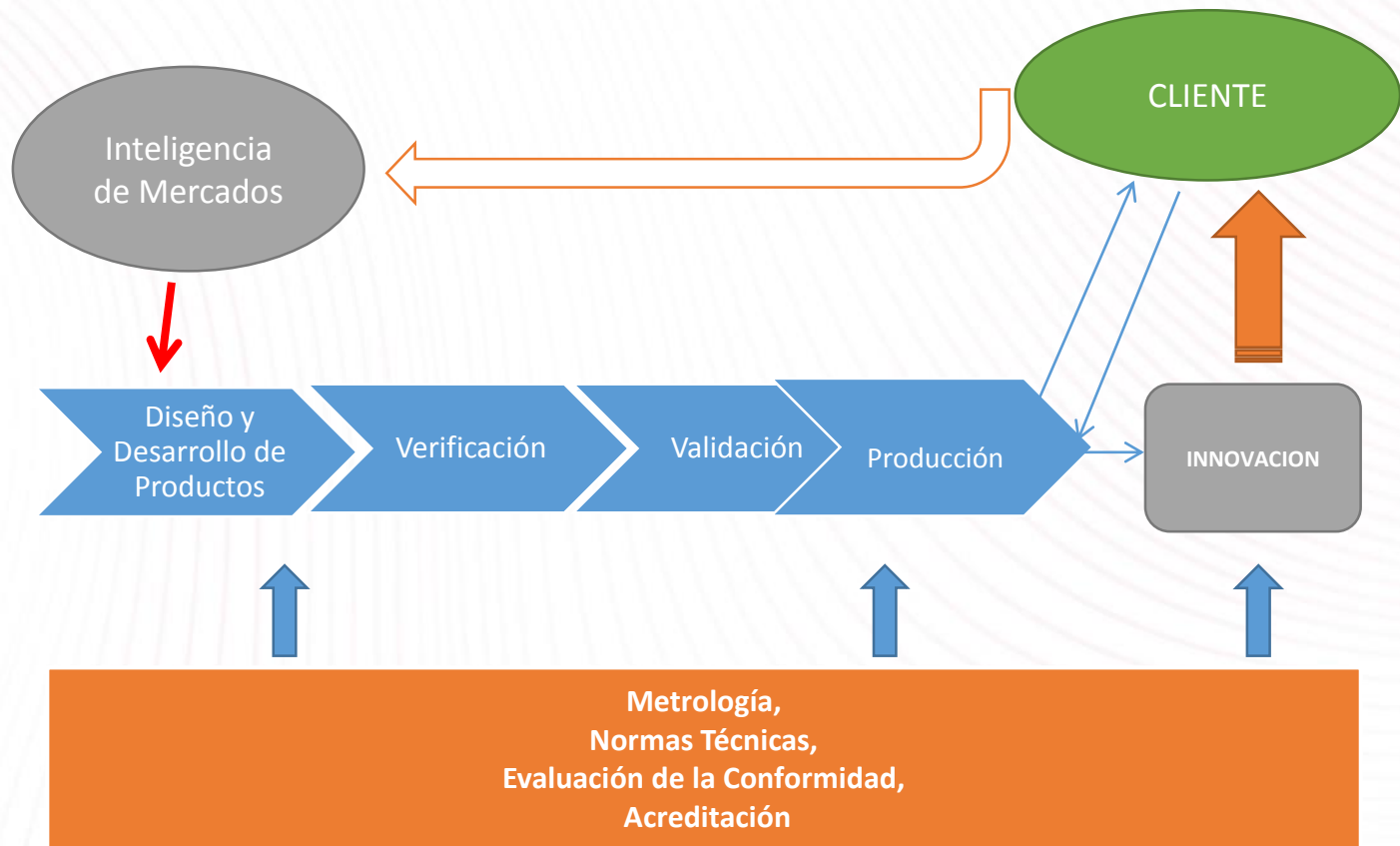
Mejora Continua e Innovación

Mejora Continua



Impulso a la Innovación





Construcción de Alianzas

Desarrollo y mantenimiento de alianzas con grupos de interés : Clientes, proveedores, sociedad, etc.



Responsabilidad Social

El desarrollo sostenible de las organizaciones competitivas se sustenta en un comportamiento ético y de legalidad que refleja un compromiso sólido y proactivo en diferentes ámbitos.



ORIENTACION A RESULTADOS Y CREACION DE VALOR



LIDERAZGO ESTRATEGICO



Enfoque al Cliente

Enfoque de Procesos

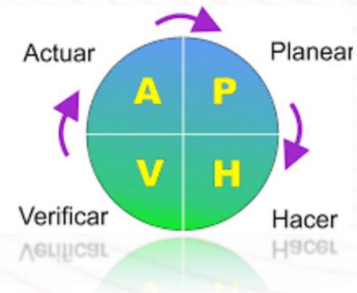
Responsabilidad por
las personas

Mejora Continua

Impulso a la
Innovación

Construcción de
Alianzas

Responsabilidad Social



ORIENTACION A RESULTADOS Y CREACION DE VALOR

Niveles de Madurez de la NTP

- Esta es una norma que dispone de tres niveles
 - Nivel 1
 - Nivel 2
 - Nivel 3
- Las diferencias entre estos niveles están dados por la obligatoriedad / una recomendación/ una posibilidad y por el alcance del mismo (*)

“debe” indica un requisito;

“debería” indica una recomendación;

“puede” indica un permiso, una posibilidad o una capacidad.

() Se encuentra en colores en las diapositivas y los Debe resaltados en amarillo.
Importante usar estas diapositivas con la NTP. Los colores son una ayuda para darse cuenta de las diferencias.*

Requisitos

5.1 Liderazgo

5.2 Planificación

5.3 Enfoque al Cliente

5.4 Medición, análisis y gestión de la información

5.5 Gestión del recurso humano

5.6 Gestión de los procesos

5.7 Gestión recursos financieros operacionales

5.8 Mejora Continua

Requisitos

5.1 LIDERAZGO

5.2 PLANIFICACIÓN

5.3 ORIENTACIÓN HACIA
EL CLIENTE

5.5 GESTIÓN DEL
RECURSO HUMANO

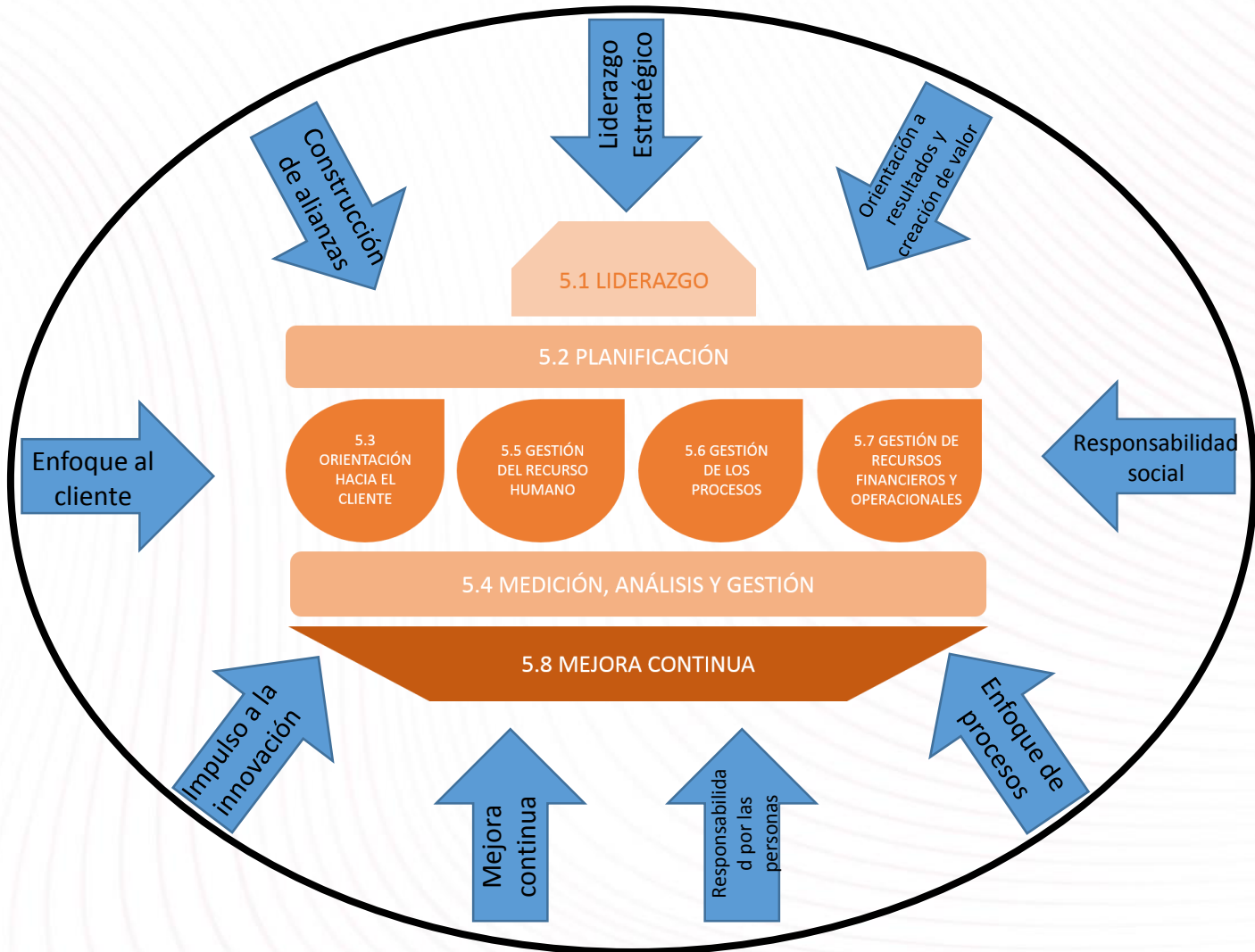
5.6 GESTIÓN DE LOS
PROCESOS

5.7 GESTIÓN DE RECURSOS
FINANCIEROS Y
OPERACIONALES

5.4 MEDICIÓN, ANÁLISIS Y GESTIÓN

5.8 MEJORA CONTINUA

Relación entre los principios y los requisitos



5.1 Liderazgo

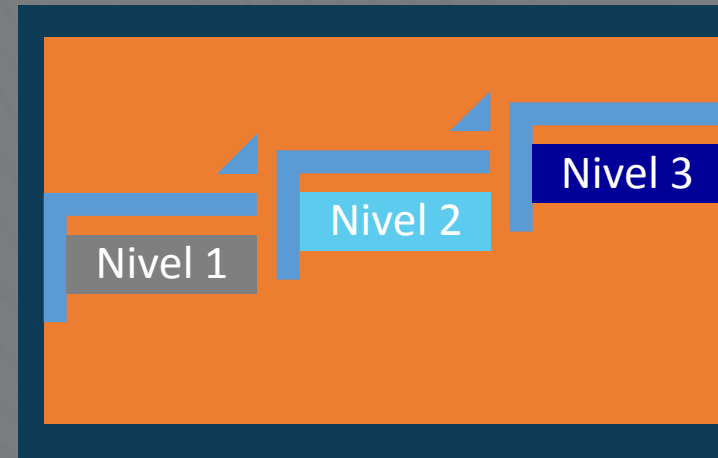
La alta dirección **debe** establecer una cultura de liderazgo y calidad enfocada en la visión, misión y valores de la empresa, difundiendo e involucrando a los trabajadores, **proveedores, clientes y demás partes interesadas pertinentes.**

La alta dirección **debe** evidenciar como gestiona:

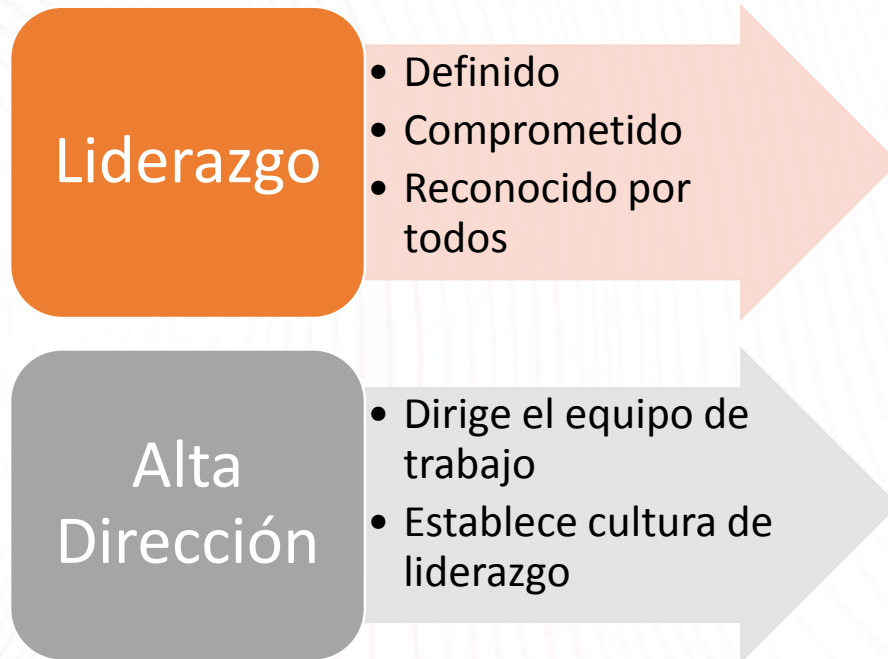
- Su compromiso con el cliente,
- El reconocimiento a la contribución del personal,
- La mejora continua,
- El comportamiento ético,
- **Su desempeño,**
- **Su responsabilidad social.**

La alta dirección **debe** cumplir con sus obligaciones tributarias y laborales, y disponer de permisos y/o autorizaciones, según corresponda al sector, provista por la autoridad competente.

La empresa **debe** estar constituida como persona jurídica o como persona natural con negocio.



5.1 Liderazgo



MISIÓN

POR QUÉ

- ¿QUÉ HACEMOS?
- ¿CÚAL ES NUESTRO NEGOCIO?
- ¿QUIÉN ES NUESTRO PÚBLICO OBJETIVO?
- ¿CÚAL ES NUESTRA VENTAJA COMPETITIVA?
- ¿QUÉ NOS DIFERENCIA DE LA COMPETENCIA?



VISIÓN

QUÉ

- ¿QUÉ QUIERO LOGRAR?
- ¿DÓNDE QUIERO ESTAR EN EL FUTURO?
- ¿CÚAL ES MI ZONA DE ACTUACIÓN?



VALORES

CÓMO

- ¿CUÁLES SON MIS PRINCIPIOS ÉTICOS?
- ¿CUÁLES SON MIS CRITERIOS DE GESTIÓN?
- ¿QUÉ CULTURA CORPORATIVA QUIERO?





Reconocimiento
al personal

5.1 LIDERAZGO



Creación y
fortalecimiento de
una cultura



Mejora
continua

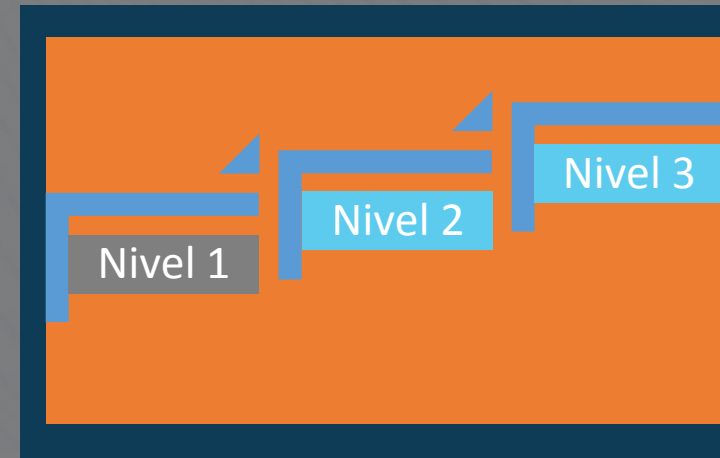
5.2 Planificación

La alta dirección **debe** definir y mantener actualizada la estrategia de la empresa, considerando el entorno; así como, las necesidades y expectativas de las partes interesadas aplicables.*

Al definir la estrategia, la empresa **debe** determinar y establecer las acciones para tratar los riesgos y oportunidades** con el fin de:

- asegurar que el sistema de gestión pueda lograr sus resultados previstos;
- prevenir o reducir efectos indeseados; y
- lograr la mejora continua.

La estrategia **debe** desplegarse hacia los diferentes niveles de la empresa generando planes de acción e indicadores. Asimismo, comunicarse a las partes interesadas pertinentes.***



*Nivel 1: Solo clientes y, de considerarlo, otras partes interesadas aplicables.

**Nivel 1: debería considerar los riesgos y oportunidades de su mercado.

***Nivel 1: debe desplegarse al interior de la empresa.

5.2 Planificación

Objetivos estratégicos alineados con la estrategia organizacional.



Objetivos Estratégicos	Estrategias	Indicador	Meta		
			1	2	3
I. Aumentar la rentabilidad estimada	Incrementar las ventas	Porcentaje anual de incremento de ventas	0%	3%	5%
	Reducción de costos	Porcentaje de reducción de gastos financieros	0%	8%	15%
II. Desarrollar productos innovadores	Incrementar la capacidad de diseños propios	Cantidad de diseños propios vendidos	20	24	32
		Ratio de diseños propios versus productos de otros diseñadores	25%	30%	36%
III. Fortalecer nuestra participación en el mercado	Incrementar el número de puntos de venta	Número de tiendas operativas	1	2	3
IV. Sistematizar las operaciones críticas	Implementar aplicaciones informáticas	Número de aplicaciones en uso	1	1	4



Revisiones periódicas,
seguimiento a planes
operativos para asegurar
logro de objetivos
estratégicos.

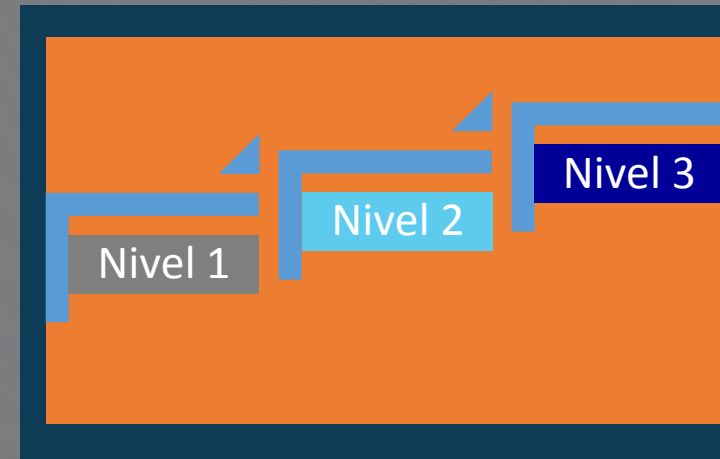
5.3 Orientación hacia el cliente

5.3.1 Conocimiento del mercado

La alta dirección de la empresa **debe** establecer y mantener la información necesaria para:

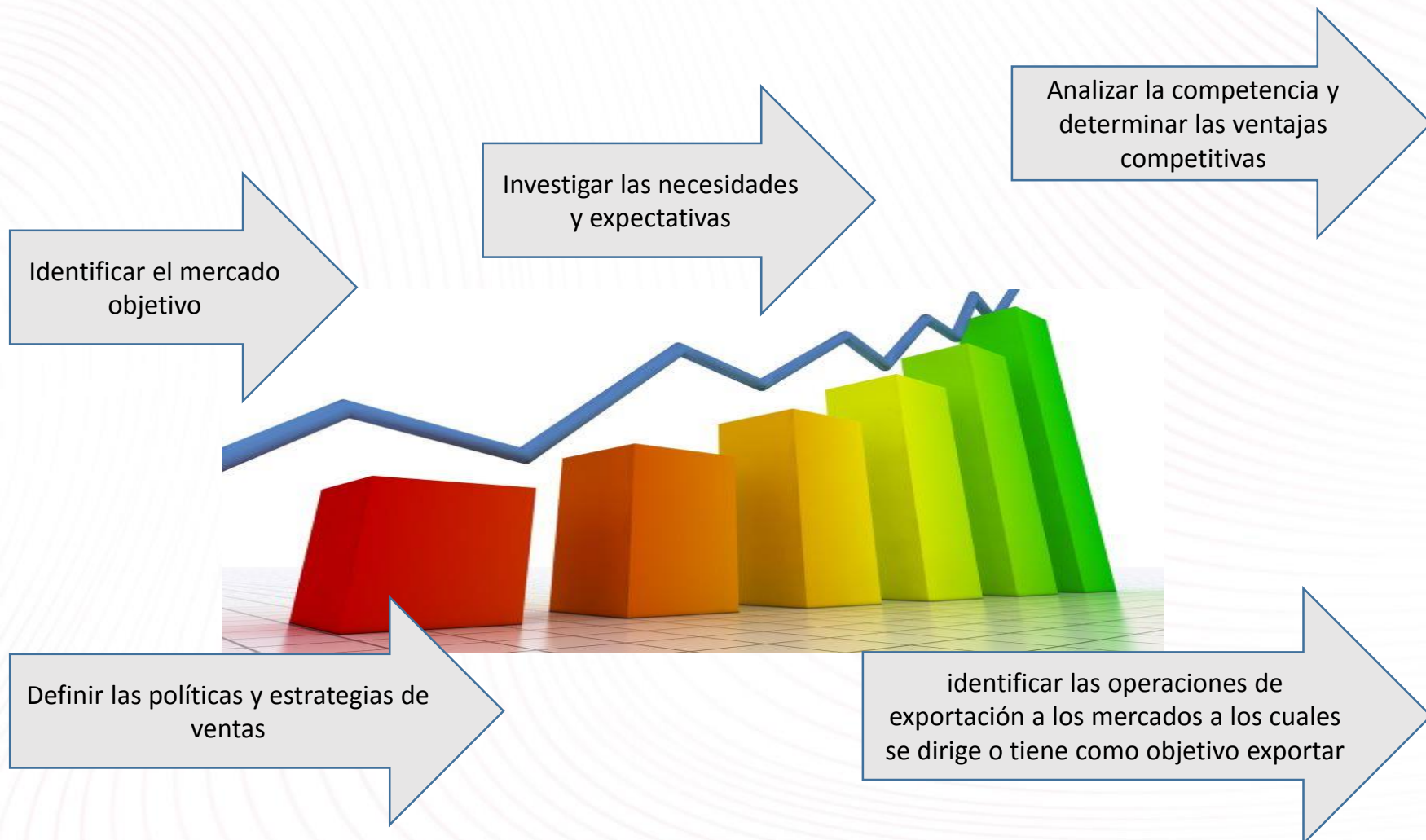
- definir el mercado objetivo,
- investigar las necesidades y expectativas del mercado objetivo,
- identificar a los competidores y determinar las ventajas competitivas,
- identificar a los clientes, los proveedores y otros agentes involucrados en el negocio.

La empresa **debe** identificar oportunidades que puedan existir y establecer acciones para aprovecharlas, que se incluyan en su planificación.



5.3 Orientación hacia el cliente

5.3.1 Conocimiento del mercado



5.3 Orientación hacia el cliente

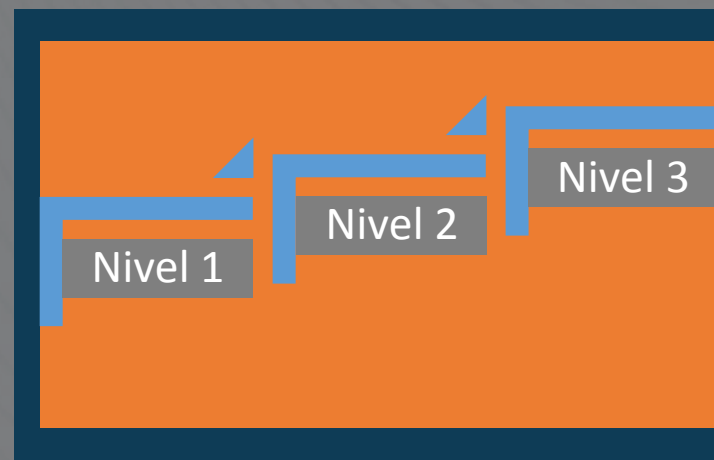
5.3.2 Requisitos del producto y/o servicios

La empresa **debe** contar con requisitos del producto y/o servicio definidos y documentados antes de su producción o de la prestación del servicio. Estos **deben** ser conocidos por los miembros de la empresa y se **deben** mantener actualizados.

Los productos y/o servicios **deben** cumplir con los requisitos legales y reglamentarios aplicables

La empresa **debe** registrar los acuerdos, compromisos y cualquier modificación acordados con el cliente, de tal manera que asegure que estén definidos y confirmados por las partes. **Debe** incluir como mínimo:

- las características y cantidad del producto y/o servicio solicitado por el cliente;
- las condiciones de entrega, y cuando corresponda de post venta; y
- las condiciones de pago.



5.3 Orientación hacia el cliente

5.3.2 Requisitos del producto y/o servicios

Obtener los requisitos del producto y/o servicio definidos



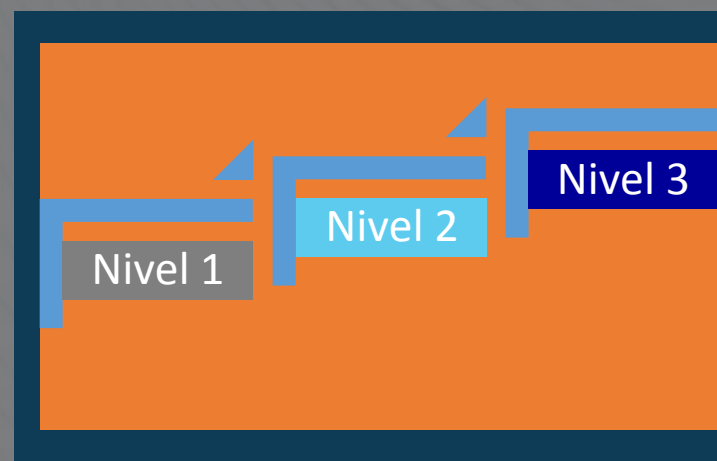
- Requisitos legales y reglamentarios
- Consultas sobre acuerdos con clientes.
- Retroalimentación de los clientes.

5.3 Orientación hacia el cliente

5.3.3 Gestión de la comercialización

La alta dirección **debe** establecer un sistema de comercialización de productos y/o servicios que incluya:

- definir las políticas y estrategias de ventas,
- definir los canales de comercialización,
- definir precio de los productos y/o servicios,
- definir estructura de costos y márgenes de utilidad,
- definir volúmenes de venta,
- definir mecanismos de promoción.



5.3 Orientación hacia el cliente

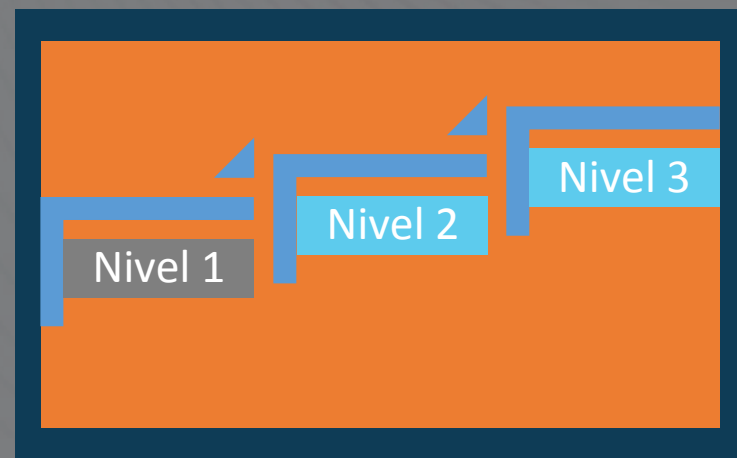
5.3.3 Gestión de la comercialización



5.3 Orientación hacia el cliente

5.3.4 Satisfacción del cliente

La empresa **debe** realizar el seguimiento de las percepciones de los clientes del grado en que se cumplen sus necesidades y expectativas. La empresa **debe** determinar los métodos para obtener, realizar el seguimiento y revisar esta información.



5.3 Orientación hacia el cliente

5.3.4 Satisfacción del cliente

- ✓ ¿Reclamos del cliente?
- ✓ Producto no conforme entregado
- ✓ Registrar acciones



5.4 Medición, análisis y gestión

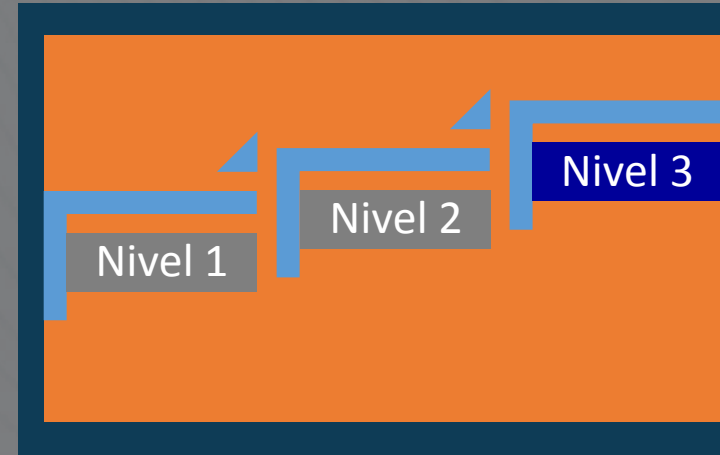
5.4.1 Gestión de la información

La empresa **debe**:

- disponer de información documentada,
- tener acceso a la información confiable y oportuna,
- analizar e interpretar adecuadamente la información,
- proteger la información relevante para las actividades de la empresa.

Esta información **debe** servir de base para la evaluación de la gestión, según su relevancia.

Esta información **debe** ser empleada para la formulación de indicadores de gestión.



5.4 Medición, análisis y gestión

5.4.1 Gestión de la información

Disponer de información documentada confiable y oportuna.

Control de la información: Distribución, acceso, recuperación y uso; almacenamiento, control de cambios, conservación y disposición.

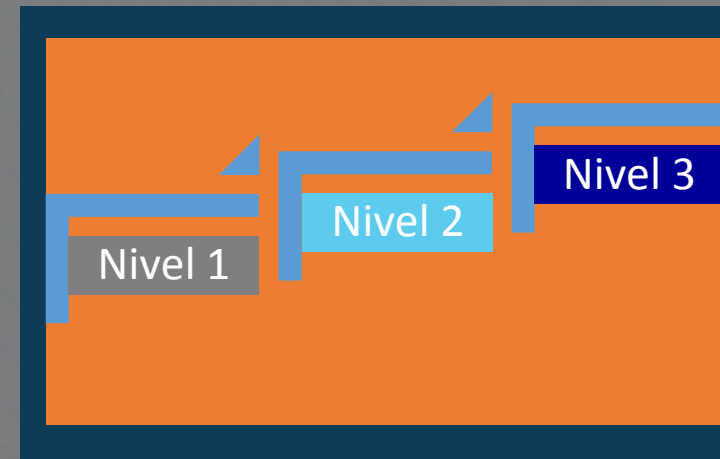
Protección de la información relevante

5.4 Medición, análisis y gestión

5.4.2 Medición y análisis de la información

La alta dirección **debe** planificar y ejecutar con una periodicidad definida, actividades de seguimiento para el análisis y evaluación del cumplimiento de los objetivos mediante el uso de indicadores, en los siguientes aspectos:

- el cumplimiento de los objetivos de la empresa,
- la satisfacción del cliente y otras partes interesadas,
- el desempeño de los procesos de la empresa,
- estado de cumplimiento del presupuesto,
- objetivos ambientales, sobre seguridad y salud en el trabajo establecidos por la empresa.

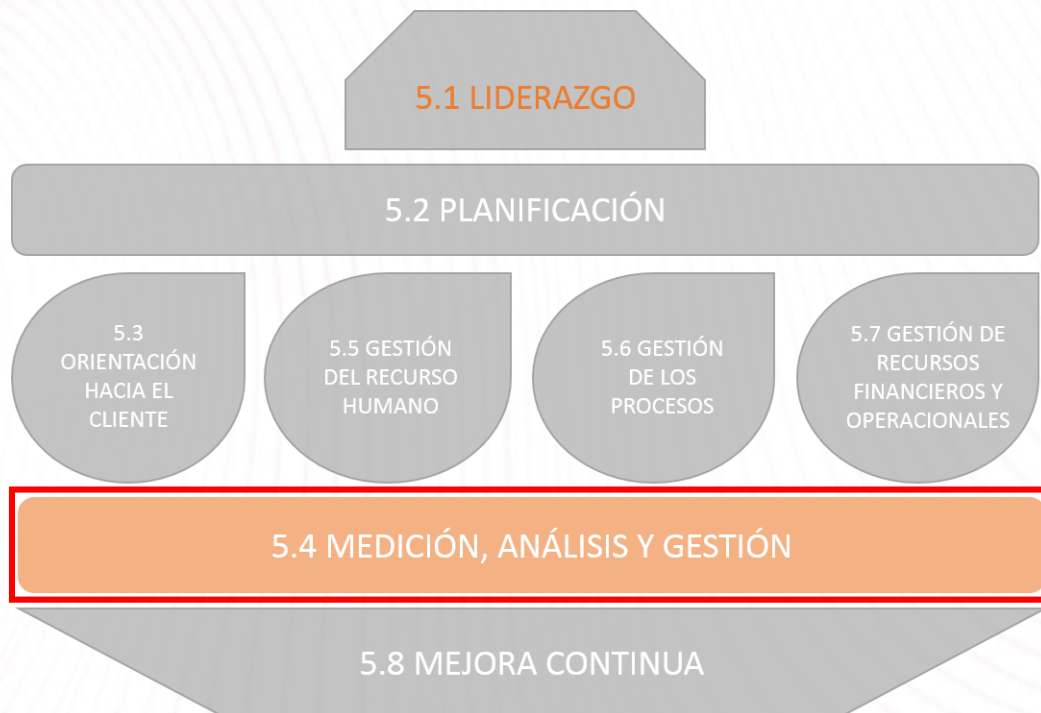


5.4 Medición, análisis y gestión

5.4.2 Medición y análisis de la información

- ✓ Planificar y realizar revisiones
- ✓ Implementar acciones
- ✓ Actividades de seguimiento
- ✓ Uso de indicadores





Gestión de la información



Control documentario

5.4 Medición, análisis y gestión

5.4.3 Auditoría Interna

La empresa **debe** llevar a cabo auditorías internas a intervalos planificados para proporcionar información acerca de si el sistema de gestión:

a) es conforme con:

1) los requisitos propios de la empresa para su sistema de gestión;

2) los requisitos de esta Norma Técnica Peruana.

b) se implementa y mantiene eficazmente.

La empresa **debe**:

a) planificar, establecer, implementar y mantener uno o varios programas de auditoría que incluyan la frecuencia, los métodos, las responsabilidades, los requisitos de planificación y la elaboración de informes que deben tener en consideración la importancia de los procesos involucrados, los cambios que afecten a la empresa y los resultados de las auditorías previas;

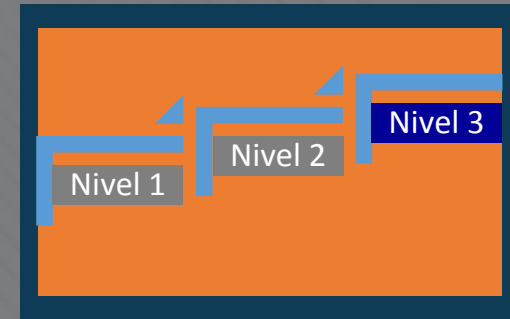
b) definir los criterios de la auditoría y el alcance para cada auditoría;

c) seleccionar los auditores y llevar a cabo auditorías para asegurarse de la objetividad y la imparcialidad del proceso de auditoría;

d) asegurarse de que los resultados de las auditorías se informen a la dirección pertinente;

e) realizar las correcciones y tomar las acciones correctivas adecuadas sin demora injustificada; y

f) conservar información documentada como evidencia de la implementación del programa de auditoría y de los resultados de las auditorías.



5.4 Medición, análisis y gestión

5.4.3 Auditoría Interna



5.4 Medición, análisis y gestión

5.4.4 Control de documentos y registros

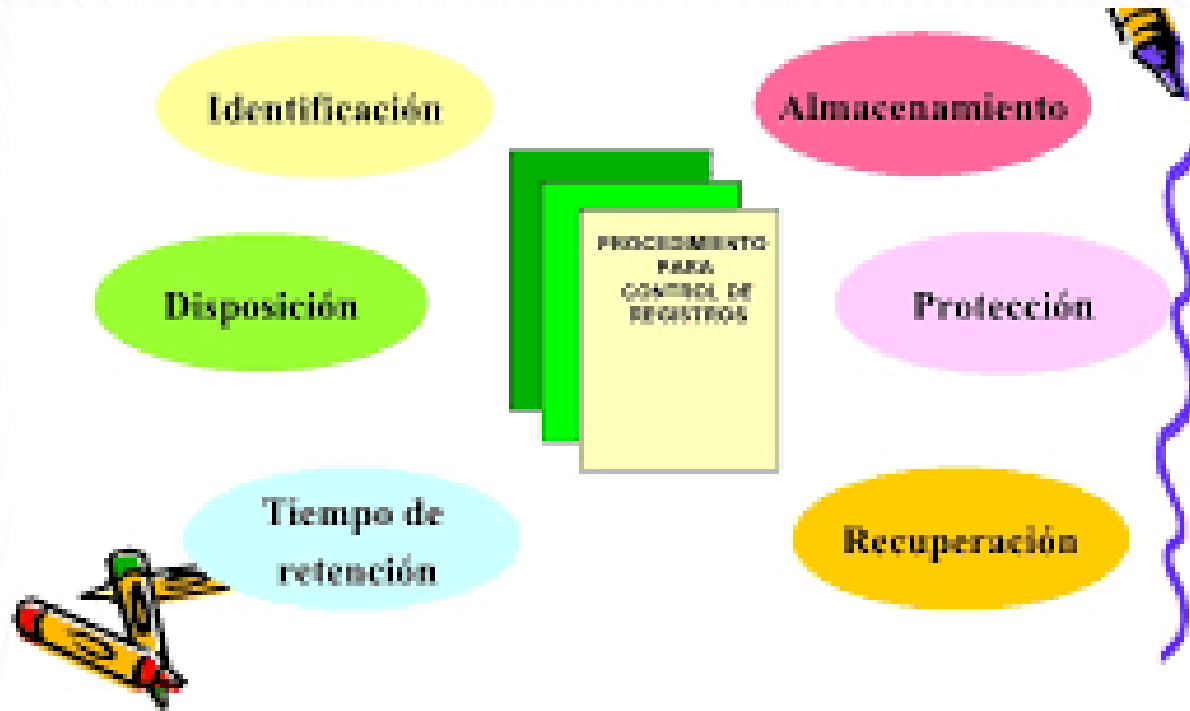
Los documentos requeridos en esta norma y los que la empresa determine o la ley se lo exija como necesarios, **deben** estar aprobados por un representante con autoridad para tal fin; **deben** estar vigentes y disponibles para su consulta y aplicación por las personas que lo requieran; también se **debe** evitar el uso de documentos obsoletos.

Los registros que evidencian la operación conforme y eficaz del modelo de gestión frente a los requisitos de esta norma, y los que la empresa determine como necesarios, **deben** ser legibles, identificables y recuperables. Se **deben** mantener almacenados en forma segura y ordenada, durante el tiempo de conservación que se defina en la empresa o defina la ley.



5.4 Medición, análisis y gestión

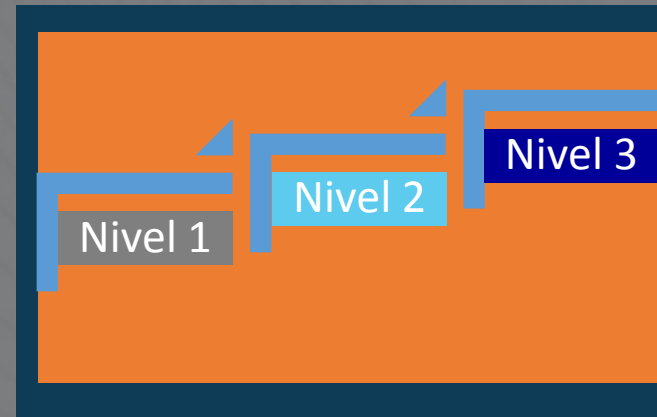
5.4.4 Control de documentos y registros



5.5 Gestión del recurso humano

La empresa **debe**:

- definir las funciones y responsabilidades del personal,
 - determinar las competencias necesarias del personal,
 - asegurar que el personal sea competente, basándose en la educación, formación o experiencia apropiadas,
 - tomar acciones para que el personal adquiera las competencias necesarias y evaluar la eficacia de las mismas, cuando sea aplicable,
 - definir y documentar los procedimientos de selección por competencias, contratación, capacitación o entrenamiento, de acuerdo con las necesidades detectadas,
 - evaluar el desempeño del personal por competencias,
 - definir escala de remuneraciones y política de beneficios,
 - definir línea de carrera y de sucesión,
 - medir el clima organizacional de la empresa, *
- realizar la contratación del personal directo y tercerizado según lo estipulado en la ley, según el tipo de contratación establecido por la empresa,
 - cumplir con las normas vigentes referidas a la salud y seguridad en el trabajo



*Nivel 1: En vez de lo sombreado decía: “realizar la contratación del personal directo y tercerizado según lo estipulado en la ley, según el tipo de contratación establecido por la empresa,”

5.5 Gestión del recurso humano

Competente
- Asegurar competencias para el puesto
Evaluación de competencias

Información documentada de proceso de selección, contratación, capacitación

Definir escalas salariales, líneas de carrera

Toma de conciencia:
- Política
- Objetivos
- Cumplimiento normativo

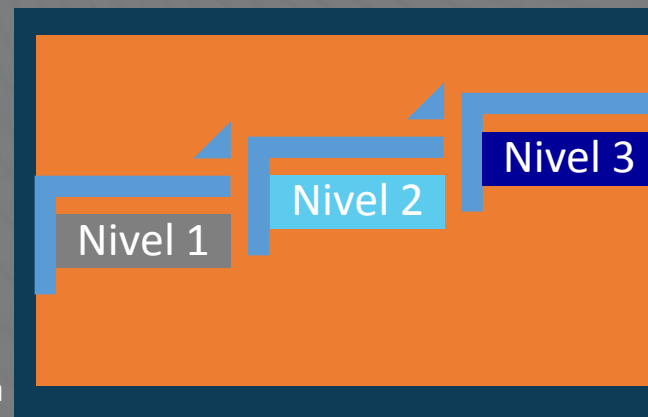
5.6 Gestión de los procesos

5.6.1 Planificación de procesos

La alta dirección **debe** definir y planificar sus procesos, **considerando que estos son de dirección, operacionales y de apoyo.**

Se **debe** planificar y documentar el proceso de realización del producto y/o servicio, en función de sus especificaciones, necesidades y condiciones de los procesos e innovación, desde la recepción de la información sobre las características del producto y/o servicio, hasta la entrega al destino final, identificando las etapas, actividades críticas o los puntos de control, recursos y responsables.

Los procesos de la empresa **deben** * ser **suficientes** y coherentes con la estrategia organizacional que se determine.

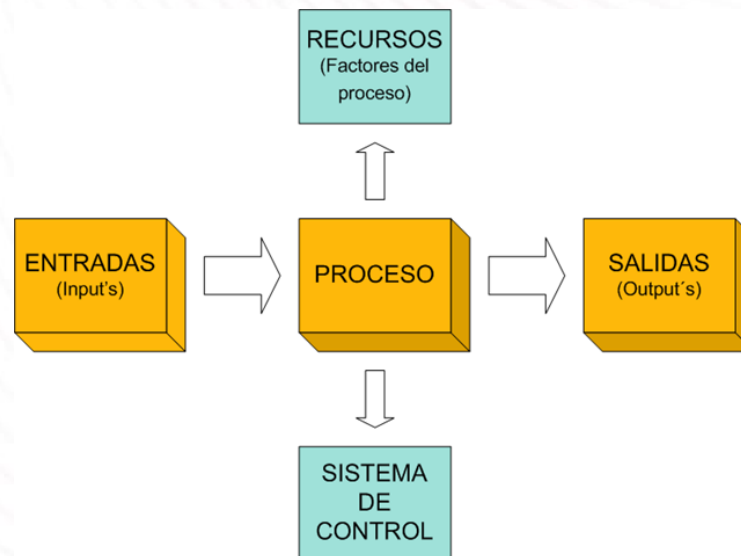


*Nivel 1: En vez de “deben” dice “deberían”.

5.6 Gestión de los procesos

5.6.1 Planificación de procesos

Definir procesos, considerando que son de dirección, operacionales y de apoyo.



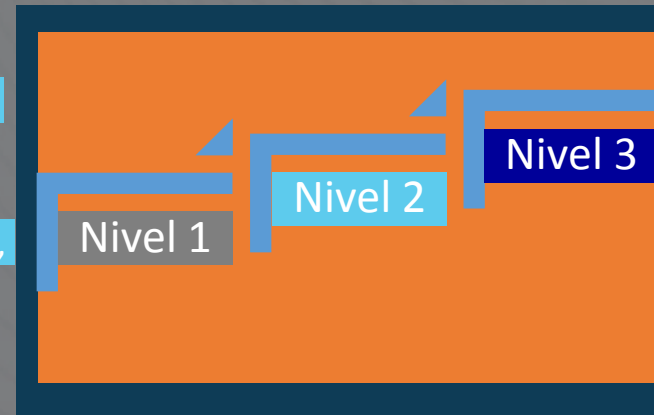
5.6 Gestión de los procesos

5.6.2 Diseño y desarrollo de productos

Cuando la empresa defina o modifique las características de sus productos y/o servicios, **debe** * establecer, documentar y ejecutar un plan de diseño y desarrollo **que incluya** **: objetivo del diseño y desarrollo, etapas, cronograma, responsabilidades, recursos y resultados esperados de cada etapa.

Durante la ejecución del plan de diseño y desarrollo, se **deben** *** generar registros de revisión de cada etapa frente a los objetivos del diseño y desarrollo, verificación y validación de los resultados finales del mismo.

Al determinar las etapas y controles para el diseño y desarrollo, la empresa **debe** **** considerar la naturaleza, duración y complejidad de las características que se definan o modifiquen.



*Nivel 1: En vez de “debe” dice “puede”.

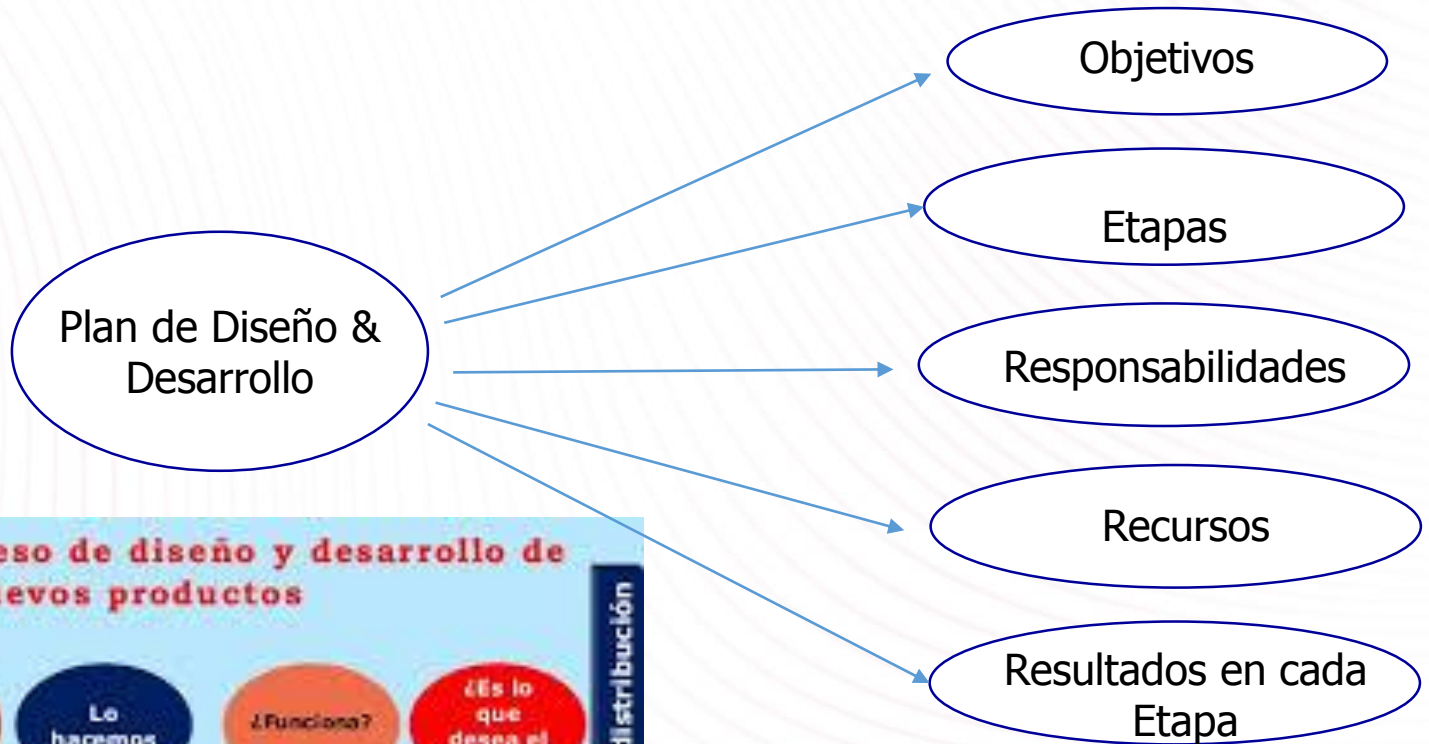
**Nivel 2: En vez de “que incluya” dice “que puede incluir”.

***Nivel 2: En vez de “deben” dice “pueden”.

**** Nivel 2: En vez de “debe” dice “puede”.

5.6 Gestión de los procesos

5.6.2 Diseño y desarrollo de productos



5.6 Gestión de los procesos

5.6.3 Compras

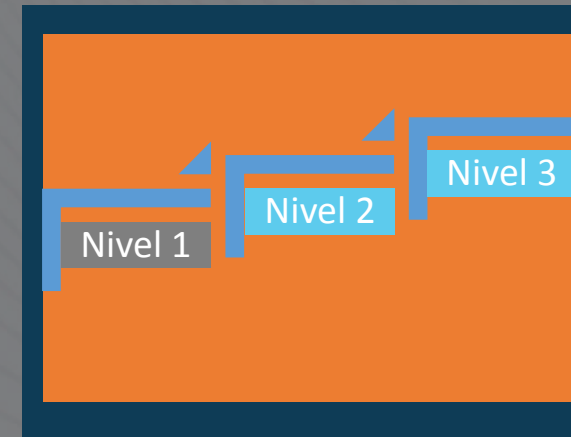
La empresa **debe** establecer, **documentar** y mantener un proceso de compras que asegure la provisión oportuna de los materiales, insumos o servicios para la producción o prestación del servicio.

a) Requisitos: La empresa **debe** contar con un listado de los materiales, insumos, servicios y los requisitos necesarios para lograr el cumplimiento de las características finales de sus productos y/o servicios. La información de compra **debe*** ser registrada;

b) Relación con proveedores: La empresa **debe**** identificar proveedores que tengan la capacidad de cumplir con los requisitos de compra;

c) Recepción de materiales: La empresa **debe** verificar que los materiales y/o servicios recibidos cumplan los requisitos con los cuales fueron comprados, lo cual **debe** usarse para evaluar el desempeño del proveedor;

d) Gestión de inventarios: La empresa **debe** establecer los mecanismos adecuados para gestionar sus inventarios de materiales, insumos que contribuyan a la eficiencia del proceso y al cumplimiento de los requisitos del cliente. Se **deben** llevar registros de las existencias, **y tener control sobre su rotación, caducidad, deterioro y obsolescencia, (cuando sea aplicable)*****.



*Nivel 1: En vez de “debe” dice “puede”.

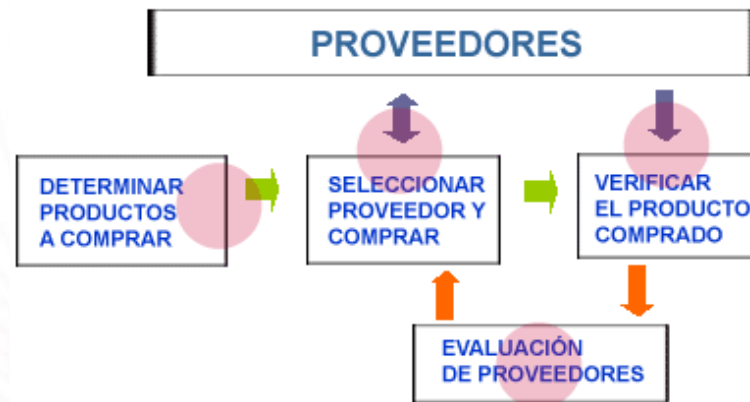
**Nivel 1 y 2: En vez de “debe” dice “debería”.

***Nivel 2: Texto en paréntesis solo aplica para este nivel.

5.6 Gestión de los procesos

5.6.3 Compras

- Materias primas e insumos críticos según requisitos
- Documentación de compras
- Registro de proveedores
- Procesos contratados



5.6 Gestión de los procesos

5.6.4 Planificación, control de la producción o prestación del servicio

a) Programación de las operaciones: La empresa **debe** establecer periódicamente una programación de las actividades de producción o prestación del servicio. Para esto, **debe** considerar los requerimientos de sus clientes, los plazos de entrega comprometidos, así como los materiales, personal e insumos necesarios para cumplirlos;

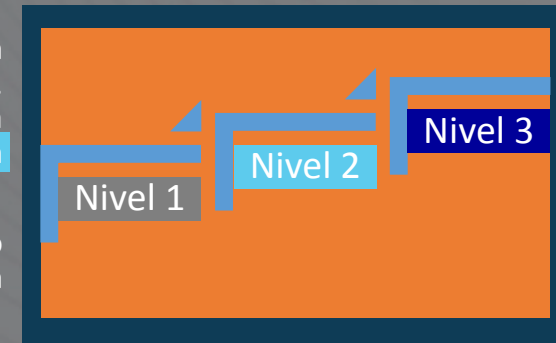
b) Propiedad perteneciente a los clientes: Cuando sea aplicable, la empresa **debe** registrar, revisar y cuidar la propiedad de clientes **o proveedores externos***. Si cualquier bien se pierde, deteriora o se considera inadecuado para su uso, se **debe** informar al cliente **y mantener registros**.

c) Condiciones y medición del proceso: Durante la producción y/o la prestación del servicio la empresa **debe** verificar el cumplimiento de los controles previamente establecidos, y registrar los resultados. Además, la empresa **deberá**** verificar el cumplimiento de las condiciones necesarias para la producción y/o prestación del servicio. **Se debe analizar los resultados y tomar acciones en pro de la mejora continua;**

d) Identificación y trazabilidad: Cuando sea aplicable, el producto y/o servicio **debe** ser identificado a lo largo de los procesos. Cuando la trazabilidad sea un requisito se **debe** controlar la identificación única del producto y/o servicio y registrar;

e) Control de equipos de medición: Cuando se cuente con equipos de medición que sean considerados por la organización como parte esencial para proporcionar confianza en la validez de los resultados de la medición, estos se **deben** calibrar o verificar a intervalos planificados, identificarse y protegerse contra daños o deterioro. Se **deben** mantener registros de su calibración o verificación;

f) Entrega de productos al cliente: Los productos **deben** ser almacenados, manejados y entregados al cliente en condiciones que prevengan su deterioro. Si la instalación y el servicio postventa son parte de los compromisos adquiridos con el cliente, estos **deben** ser realizados de acuerdo a los requisitos establecidos. Se **debe** registrar la entrega formal.



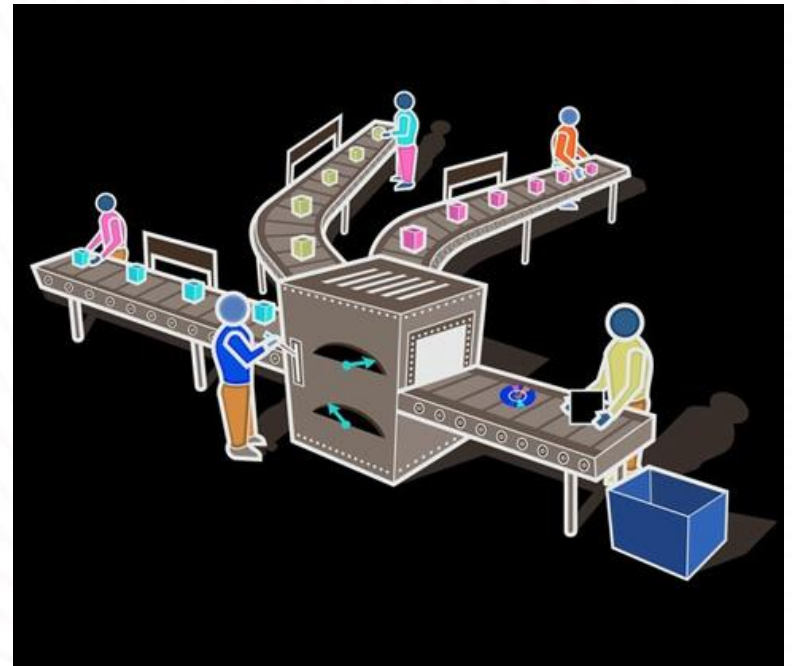
*Nivel 2: sólo válido en este nivel

**Nivel 1 y 2: En vez de “deberá” dice “puede”.

5.6 Gestión de los procesos

5.6.4 Planificación, control de la producción o prestación del servicio

- ✓ Programación de las operaciones
- ✓ Bienes entregados por el cliente
- ✓ Condiciones y medición del proceso
- ✓ Identificación y trazabilidad
- ✓ Control de equipos de medición
- ✓ ¿Programas informáticos?



5.6 Gestión de los procesos

5.6.5 Control de producto terminado o servicio prestado

Los productos y/o servicios **deben** ser verificados antes de la entrega al Cliente, para asegurarse que cumplen los requisitos previamente establecidos.

Cuando se detecte un producto y/o servicio no conforme, este **debe** ser identificado, separado del producto conforme y establecer el tratamiento correspondiente. Se **debe** mantener registros tanto de los controles realizados, como de la identificación y tratamiento de productos y/o servicio no conforme.



5.6 Gestión de los procesos

5.6.5 Control de producto terminado o servicio prestado

- ✓ Verificación durante la producción y como producto terminado
- ✓ Identificación de producto terminado
- ✓ Registrar acciones



Control de Producto No Conforme



5.7 Gestión de recursos financieros y operacionales

La empresa **debe**:

- cumplir los requisitos y obligaciones tributarias y contables que le son aplicables,
- determinar los costos de sus productos y/o servicios, sus márgenes de utilidad, manteniendo los registros correspondientes,
- determinar, proporcionar y mantener la infraestructura necesaria para que la operación de sus procesos logre la conformidad de los productos o servicios.

(La empresa debería)*

- contar con información financiera actualizada en el corto plazo (por ejemplo; estado de resultados, estado de situación patrimonial, flujo de caja, punto de equilibrio, presupuesto anual).



*Nivel 1: Este texto aplica solo para este nivel.

5.7 Gestión de recursos financieros y operacionales

- Infraestructura
- Informe a quien corresponda
- Programa de mantenimiento preventivo
- Registros de mantenimientos



- Estados financieros
- Flujo de caja
- Punto de equilibrio
- Presupuesto anual



5.3 ORIENTACIÓN HACIA EL CLIENTE



Identificación y análisis de la competencia



Establecer Segmentos de Mercado.
Gestión de relaciones con los clientes

5.5 GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO



Capacitaciones



Líneas de carrera

5.6 GESTIÓN DE LOS PROCESOS



Establecer relaciones y alineamiento con el Requisito 2

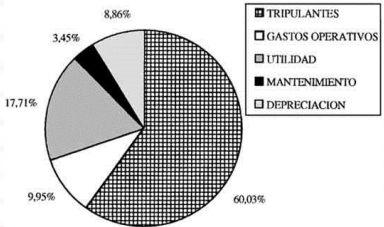


Planificación y control de la producción

5.7 GESTIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS Y OPERACIONALES



Gestión de recursos financieros



Claridad sobre los costos de producción

5.8 Mejora continua

5.8.1 Generalidades

La empresa **debe*** determinar y seleccionar las oportunidades de mejora e implementar cualquier acción necesaria para cumplir los requisitos del cliente y aumentar la satisfacción del cliente.

Éstas **deben**** incluir:

- a) mejorar los productos y servicios para cumplir los requisitos, así como considerar las necesidades y expectativas futuras;
- b) corregir, prevenir o reducir los efectos no deseados;
- c) mejorar el desempeño y la eficacia del sistema de gestión.

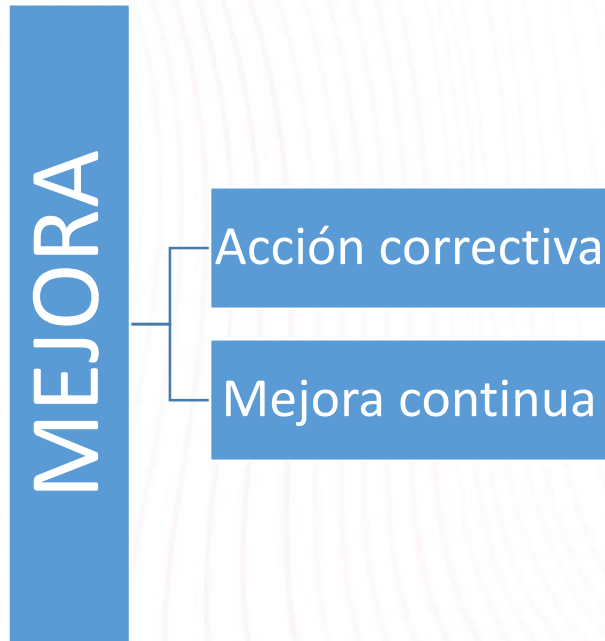


*Nivel 1: En vez de “debe” dice “puede”.

**Nivel 1 y 2: En vez de “deben” dice “pueden”.

5.8 Mejora continua

5.8.1 Generalidades



5.8 Mejora continua

5.8.2 No conformidad y acción correctiva

Cuando ocurra una no conformidad, incluida cualquiera originada por quejas, la empresa debe:

- a) reaccionar ante la no conformidad;
- b) evaluar la necesidad de acciones para eliminar las causas de la no conformidad, con el fin de que no vuelva a ocurrir ni ocurra en otra parte;
- c) implementar cualquier acción necesaria;

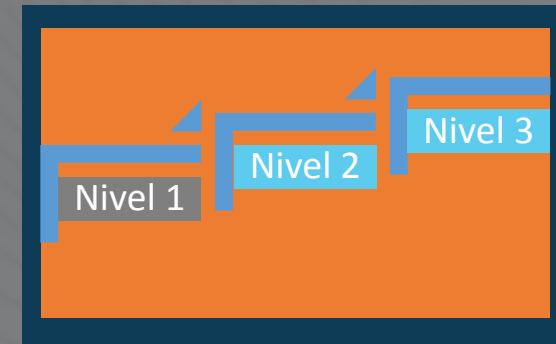
Además puede*

- d) revisar la eficacia de cualquier acción correctiva tomada;
- e) si fuera necesario, actualizar los riesgos y oportunidades determinados durante la planificación; y
- f) si fuera necesario, hacer cambios al sistema de gestión.

Las acciones correctivas deben ser apropiadas a los efectos de las no conformidades encontradas.

La empresa debe conservar información documentada como evidencia de:

- a) la naturaleza de las no conformidades y cualquier acción tomada posteriormente; y Además, puede conservar información sobre**
- b) los resultados de cualquier acción correctiva.



*Nivel 2: Este texto solo aplica para este nivel.

**Nivel 2: Este texto solo aplica para este nivel.

5.8 Mejora continua

5.8.2 No conformidad y acción correctiva

- ✓ Para eliminar las causas de las no conformidades
- ✓ Procedimiento documentado
 - ✓ Revisar las no conformidades
 - ✓ Necesidad de acciones
 - ✓ Implementar acciones
 - ✓ Revisar los resultados
 - ✓ Eficacia de las acciones



5.8 Mejora continua

5.8.3 Mejora continua

La empresa debe mejorar continuamente la conveniencia, adecuación y eficacia del sistema de gestión.



5.8 Mejora continua

5.8.3 Mejora continua

- ✓ Mejorar continuamente la conveniencia, adecuación y eficacia del Sistema de Gestión.
- ✓ Considerar los resultados del análisis y evaluación.



5.1 LIDERAZGO

5.2 PLANIFICACIÓN

5.3 ORIENTACIÓN
HACIA EL
CLIENTE

5.5 GESTIÓN
DEL RECURSO
HUMANO

5.6 GESTIÓN
DE LOS
PROCESOS

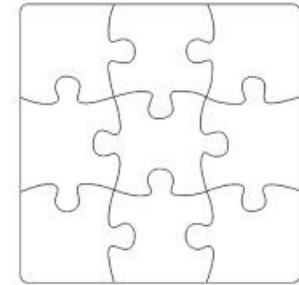
5.7 GESTIÓN DE
RECURSOS
FINANCIEROS Y
OPERACIONALES

5.4 MEDICIÓN, ANÁLISIS Y GESTIÓN

5.8 MEJORA CONTINUA



Requisitos



5.1 LIDERAZGO

5.2 PLANIFICACIÓN

5.3
ORIENTACIÓN
HACIA EL
CLIENTE

5.5 GESTIÓN
DEL RECURSO
HUMANO

5.6 GESTIÓN
DE LOS
PROCESOS

5.7 GESTIÓN DE
RECURSOS
FINANCIEROS Y
OPERACIONALES

5.4 MEDICIÓN, ANÁLISIS Y GESTIÓN

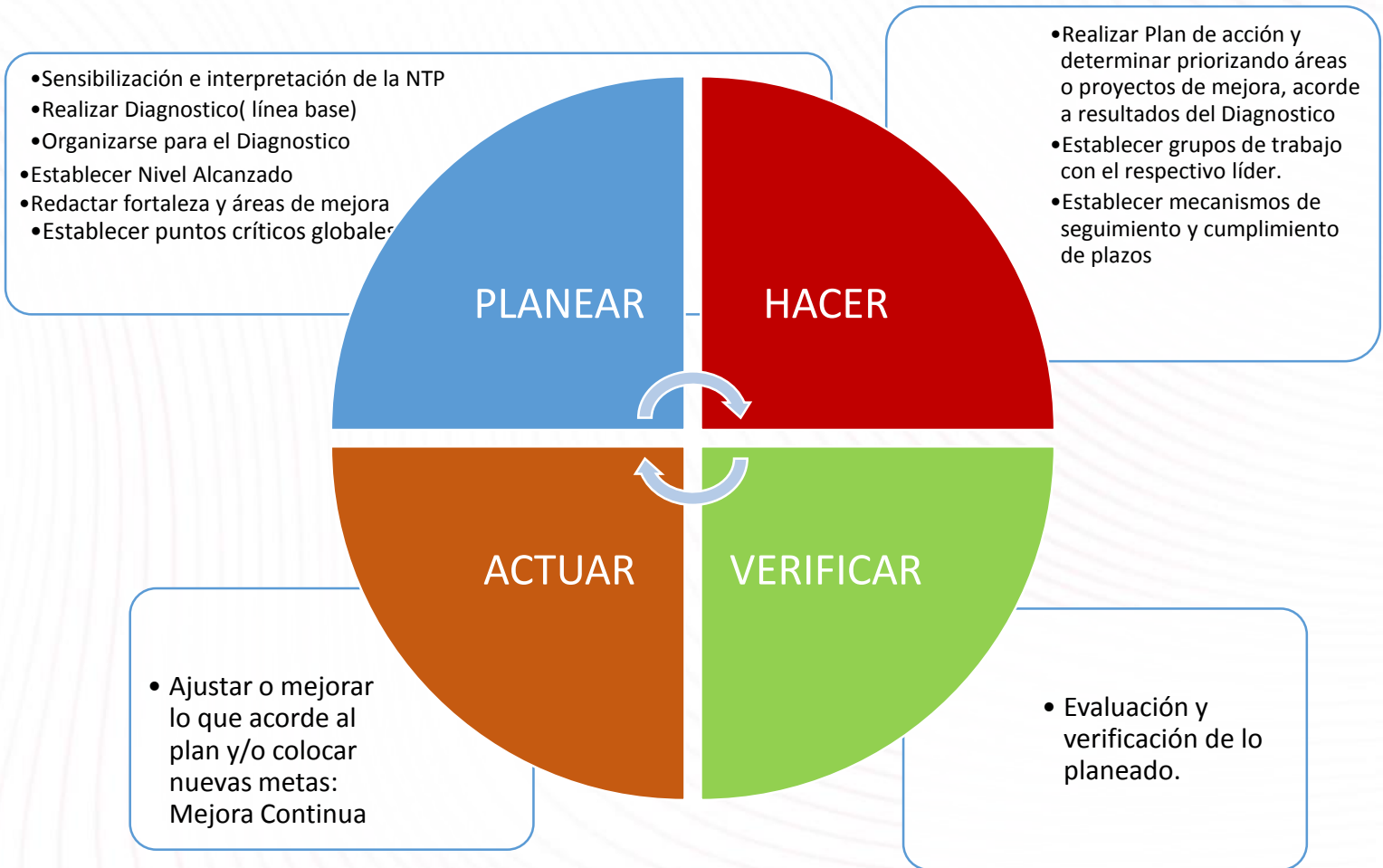
5.8 MEJORA CONTINUA



PLAN DE IMPLEMENTACION DE LA NTP

PDCA

Pasos sugeridos



La Autoevaluación y la Mejora Continua

Fase 1: Inicio

- Decidir como organizar y planificar la autoevaluación
- Comunicar el proyecto de autoevaluación

Fase 2: Proceso de Autoevaluación

- Constituir el equipo de autoevaluación
- Pautas y directrices
- Realizar la autoevaluación
- Redactar Informe con Fortalezas y Áreas de Mejora
- Asignar puntuación

Fase 3: Plan de mejora y establecimiento de Criterios de Priorización

- Redactar el Plan de mejora
- Comunicación del Plan de Mejora
- Planificar la siguiente autoevaluación



HERRAMIENTA DE DIAGNOSTICO

Herramienta de diagnóstico

5.3 Orientación hacia el cliente

5.3.1 Conocimiento del mercado

		MERCADO	
Nivel 1	La alta dirección de la empresa debe establecer y mantener la información necesaria para: -Definir el mercado objetivo, -Identificar a los clientes, los proveedores.	0%	<input type="radio"/>
		10%	<input type="radio"/>
	La empresa debe identificar oportunidades que puedan existir y establecer acciones para aprovecharlas, que se incluyan en su planificación.	20%	<input type="radio"/>
		30%	<input type="radio"/>
Nivel 2	La alta dirección de la empresa debe establecer y mantener la información necesaria para: -Definir el mercado objetivo, -Identificar a los competidores, -Identificar a los clientes, los proveedores.	40%	<input type="radio"/>
		50%	<input checked="" type="radio"/>
	La empresa debe identificar oportunidades que puedan existir y establecer acciones para aprovecharlas, que se incluyan en su planificación.	60%	<input type="radio"/>
Nivel 3	La alta dirección de la empresa debe establecer y mantener la información necesaria para: -Definir el mercado objetivo, -Investigar las necesidades y expectativas del mercado objetivo, -Identificar a los competidores y determinar las ventajas competitivas, -Identificar a los clientes, los proveedores y otros agentes involucrados en el negocio.	70%	<input type="radio"/>
		80%	<input type="radio"/>
	La empresa debe identificar oportunidades que puedan existir y establecer acciones para aprovecharlas, que se incluyan en su planificación.	90%	<input type="radio"/>
		100%	<input type="radio"/>

%	50%
Nivel	2

- ✓ Asignación de porcentaje de cumplimiento por requisito.
- ✓ La herramienta asigna el Nivel obtenido según el porcentaje de cumplimiento

Herramienta de diagnóstico

5.3.4 Satisfacción del cliente

		SATISFACCION	
Nivel 1	<p>La empresa debe realizar el seguimiento de las percepciones de los clientes del grado en que se cumplen sus necesidades y expectativas.</p> <p>NOTA: Los ejemplos de seguimiento de las percepciones del cliente pueden incluir las encuestas al cliente, la retroalimentación del cliente sobre los productos y/o servicios entregados, las reuniones con los clientes, el análisis de las cuotas de mercado, las felicitaciones, las garantías utilizadas y los informes de agentes comerciales.</p>	0%	<input type="radio"/>
		10%	<input type="radio"/>
		20%	<input type="radio"/>
		30%	<input type="radio"/>
Nivel 2	<p>La empresa debe realizar el seguimiento de las percepciones de los clientes del grado en que se cumplen sus necesidades y expectativas. La empresa debe determinar los métodos para obtener, realizar el seguimiento y revisar esta información.</p> <p>NOTA: Los ejemplos de seguimiento de las percepciones del cliente pueden incluir las encuestas al cliente, la retroalimentación del cliente sobre los productos y/o servicios entregados, las reuniones con los clientes, el análisis de las cuotas de mercado, las felicitaciones, las garantías utilizadas y los informes de agentes comerciales.</p>	40%	<input type="radio"/>
		50%	<input type="radio"/>
		60%	<input type="radio"/>
Nivel 3	<p>La empresa debe realizar el seguimiento de las percepciones de los clientes del grado en que se cumplen sus necesidades y expectativas. La empresa debe determinar los métodos para obtener, realizar el seguimiento y revisar esta información.</p> <p>NOTA: Los ejemplos de seguimiento de las percepciones del cliente pueden incluir las encuestas al cliente, la retroalimentación del cliente sobre los productos y/o servicios entregados, las reuniones con los clientes, el análisis de las cuotas de mercado, las felicitaciones, las garantías utilizadas y los informes de agentes comerciales.</p>	70%	<input checked="" type="radio"/>
		80%	<input type="radio"/>
		90%	<input type="radio"/>
		100%	<input type="radio"/>

- ✓ Para el caso de requisitos que contengan varias cláusulas, la herramienta calcula el porcentaje de cumplimiento promedio por requisito y asigna el nivel correspondiente.

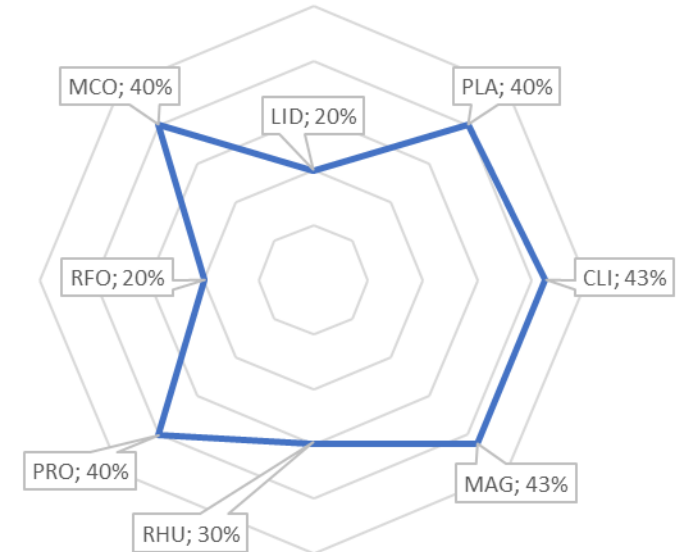
%	70%
Nivel	3

%	43%
Nivel	2

Herramienta de diagnóstico

N°		Requisito	Porcentaje	Nivel
5.1	LID	Liderazgo	20%	1
5.2	PLA	Planificación	40%	2
5.3	CLI	Orientación hacia el cliente	43%	2
5.3.1		Conocimiento del mercado	50%	2
5.3.2		Requisitos del producto y / o servicios	10%	1
5.3.3		Gestión de comercialización	40%	2
5.3.4		Satisfacción del cliente	70%	3
5.4	MAG	Medición, análisis y gestión	43%	2
5.4.1		Gestión de la información	10%	1
5.4.2		Medición y análisis de la información	30%	1
5.4.3		Auditoría interna	40%	2
5.4.4		Control de documentos y registros	90%	3
5.5	RHU	Gestión del recurso humano	30%	1
5.6	PRO	Gestión de los procesos	40%	2
5.6.1		Planificación de procesos	30%	1
5.6.2		Diseño y desarrollo de productos	50%	2
5.6.3		Compras	10%	1
5.6.4		Planificación, control de la producción o prestación del servicio	60%	2
5.6.5		Control de producto terminado o servicio prestado	40%	2
5.7	RFO	Gestión de recursos financieros y operacionales	20%	1
5.8	MCO	Mejora continua	40%	2
5.8.1		Generalidades	70%	3
5.8.2		No conformidad y acción correctiva	30%	1
5.8.3		Mejora continua	20%	1
PUNTAJE GLOBAL			34%	2

Porcentaje de cumplimiento



✓ Al final, la herramienta presenta un resumen y el puntaje global

Recomendaciones

1. Investigar el sector en general, para establecer el contexto competitivo.
2. Si sabe a que empresas va a realizar la implementación y/o diagnóstico, buscar en diferentes fuentes la trayectoria de dicha empresa, si es que ha usado algún mecanismo de mejora, si pertenece a algún gremio, etc.
3. Al momento de visitar a la empresa preguntar a que se dedica, como lo hace, cuanto tiempo viene operando, observar muy bien la infraestructura, etc.
4. Los pasos anteriores les permitirán **ENTENDER Y CONOCER A LA EMPRESA**
5. Es importante saber que realizar un diagnóstico es bastante diferente a realizar una auditoría, no se trata de solo saber si cumple o no el requisito/ clausula, sino como lo cumple.

Recomendaciones

6. La realización de un buen diagnóstico es crucial para establecer planes de mejora. Los resultados del mismo deben presentarse a los grupos conformados que ayudaron en hacerlo y de ninguna manera emitir un juicio de valor sobre las prácticas usadas por la empresa

7. El Plan de acción debe hacerse con la propia empresa estableciendo criterios de priorización, dado el carácter de la NTP que es un modelo integral y al no establecer acciones correctivas, sino fortalezas o áreas de mejora, podría ser que hayan temas coincidentes.

9. El consultor a la hora que realiza el diagnóstico no hace un check list, el debe de observar y hacer las preguntas acorde a como vaya dándose el conocimiento de la empresa. Antes de aplicar la herramienta de diagnóstico, debe de haber visitado las instalaciones y que el coordinador asignado por la empresa le muestre las diferentes labores que se realizan.

Recomendaciones

10. El plan de acción , debe de darse a conocer a los principales responsable de la empresa y señalar claramente :Qué se hará, Quién lo hará, Cuándo lo terminará, que necesita para hacerlo, etc.....todo debe quedar muy claro y consensuado. En la medida de lo posible usar indicadores
11. Las habilidades del consultor deben de contemplar el ser proactivo y animar a la empresa
12. A la hora de realizar la sensibilización, ya se debe hacer visitado la empresa, para tener la casuista apropiada.
13. Usar videos o testimonios que puedan dar fe de algunas mejores practicas.

SI QUEREMOS UN PAÍS CON CALIDAD,
**TENEMOS QUE PRODUCIR Y CONSUMIR
RESPONSABLEMENTE.**



Seamos Peruanos de Calidad
¡SÉ PARTE DEL CAMBIO!

Muchas gracias por su atención !

Ing. Patricia Infante
p09infante@gmail.com