



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
UNIDAD DE POSGRADOS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tesis previa a la obtención
del Grado de Magíster
en Administración
de Empresas

**“MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS
BASADO EN LA NORMA ISO 9001:2008
APLICADO A LA EMPRESA
COMPUFÁCIL”**

Autora:
Carla Yaqueline Pesántez Peñafiel.

Dirigido por:
Glicería Petrona Gómez Ceballos.

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA

UNIDAD DE POSGRADOS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Autora:

Carla Yaqueline Pesántez Peñafiel.

Dirigido por:

Glicería Petrona Gómez Ceballos.

“MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS BASADO EN LA NORMA ISO 9001:2008 APLICADO A LA EMPRESA COMPUFÁCIL”

La realización del presente proyecto nace ante la necesidad imperante de la empresa Compufácil Cía. Ltda, para poder mejorar los procesos dentro de cada una de las operaciones que realiza esta, mismos que al ser alcanzados podrá mantener en el puntal de las empresas comercializadoras de este tipo a Compufácil.

Con la elaboración del Manual de Calidad se podrá tener una herramienta administrativa que ayuda a familiarizar a todos quienes son parte de la empresa con sus procesos, misión, visión, objetivos y estrategias para con ello lograr un mejoramiento empresarial considerable.

Mediante la Gestión por Procesos y aplicando el mejoramiento continuo vamos a lograr llegar a un mejoramiento sustancial, considerando que para ello se debería manejar documentadamente cada uno de los procesos que dentro de esta se elaboran, con ello se podrá sentar un precedente de mejoramiento retroalimentado es decir se considera la falencia, se corrige para poder volverlo una oportunidad de mejorar, este será plasmado en el Manual de Procesos así como en el de Calidad, para ser socializado dentro de la empresa.

La implementación de un Manual de Calidad para la empresa Compufácil representa un logro muy importante ya que es un documento donde menciona con claridad lo que hace la empresa para alcanzar la calidad, se especifica la misión, visión con respecto a la calidad y los objetivos que se apuntan al cumplimiento de dicha política.

**“MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS
BASADO EN LA NORMA ISO 9001:2008
APLICADO A LA EMPRESA
COMPUFÁCIL”**

**“MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS
BASADO EN LA NORMA ISO 9001:2008
APLICADO A LA EMPRESA
COMPUFÁCIL”**

AUTORA:

CARLA YAQUELINE PESÁNTEZ PEÑAFIEL

Ingeniera Comercial

Diplomado Superior en Gerencia de Marketing

Egresada de la Maestría en Administración de Empresas Universidad Politécnica
Salesiana

DIRIGIDO POR:

GLICERIA PETRONA GÓMEZ CEBALLOS.

Licenciada en Economía

Doctora en Ciencias Economicas



Cuenca – Ecuador

2016

Datos de catalogación bibliográfica
--

CARLA YAQUELINE PESANTEZ PEÑAFIEL

**“MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS BASADO EN LA NORMA ISO 9001:2008
APLICADO A LA EMPRESA COMPUFÁCIL ”**

Universidad Politécnica Salesiana, Cuenca – Ecuador, 2016

MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Formato 170 x 240mm Páginas: 165

Breve reseña de los autores e información de contacto:

AUTORA:



CARLA YAQUELINE PESÁNTEZ PEÑAFIEL

Ingeniera Comercial

Diplomado Superior en Gerencia de Marketing

Egresada de la Maestría en Administración de Empresas UPS

kyaqui@hotmail.com

DIRIGIDO POR:



GLICERIA PETRONA GÓMEZ CEBALLOS

Licenciada en Economía

Doctora en Ciencias Economicas

ggomez@ups.edu.ec

Todos los derechos reservados.

Queda prohibida, salvo excepción prevista en la Ley, cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública y transformación de esta obra para fines comerciales, sin contar con autorización de los titulares de propiedad intelectual. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual. Se permite la libre difusión de este texto con fines académicos o investigativos por cualquier medio, con la debida notificación a los autores.

DERECHOS RESERVADOS

©2015 Universidad Politécnica Salesiana

CUENCA-ECUADOR-SUDAMERICA

CARLA YAQUELINE PESANTEZ PEÑAFIEL

“MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS BASADO EN LA NORMA ISO 9001:2008 APLICADO A LA EMPRESA COMPUFÁCIL CUENCA”

IMPRESO EN ECUADOR – PRINTED IN ECUADOR

ÍNDICE GENERAL

1.	INTRODUCCIÓN.....	1
1.1.	GENERALIDADES ACERCA DEL CONCEPTO DE LA CALIDAD ...	1
1.2.	ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DE NORMALIZACIÓN ISO ...	6
1.2.1.	Terminología.....	6
1.3.	SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD.	7
1.3.1.	Los Sistemas de Gestión de la Calidad.....	7
1.3.2.	Sistemas de Gestión de Calidad más utilizados.....	10
1.3.3.	Principios de Gestión de la Calidad.....	13
1.4.	DOCUMENTOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	19
1.4.1.	Gestión de la Documentación.....	20
1.4.2.	Beneficios del Sistema de Gestión Documental	20
1.4.3.	Procedimientos Documentados del sistema de la Calidad	21
1.4.4.	Responsabilidad de la elaboración.	21
1.4.5.	Métodos de elaboración y control	22
1.4.6.	Gestión Documental Requisitos Generales	22
1.4.7.	Requisitos de la Documentación	23
1.4.8.	Manual de Calidad	24
1.4.9.	Control de los Documentos.....	25
1.4.10.	Control de los Registros	27
1.5.	LA SERIE ISO 9000.....	28
1.6.	LA NUEVA ISO 9001:2015	28
1.7.	IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	29
1.7.1.	Diagnóstico inicial	30
1.8.	ESTABLECIMIENTO DEL PLAN DE DESARROLLO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	31
1.8.1.	Elaboración de la documentación del sistema de gestión de calidad	32
1.8.2.	Implantación del sistema de gestión de calidad.....	33

1.8.3.	Revisión y auditoría	33
2.	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA	35
2.1.	METODOLOGÍA DE DIAGNÓSTICO EMPLEDA.....	35
2.2.	CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA	39
2.3.	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LOS INSTRUMENTOS EMPLEADOS	40
2.3.1.	Resultados de los instrumentos aplicados empleando Fuentes Primarias de Información.....	40
2.3.2.	Resultados de los instrumentos aplicados empleando fuentes secundarias de información.....	51
2.3.3.	Organigrama de la Empresa	59
2.3.4.	Resumen del diagnóstico de la empresa a partir de la técnica de análisis FODA. (Fortalezas, Oportunidades, debilidades y amenazas)	61
3.	COMPONENTES DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD..	65
3.1.	FUNDAMENTACIÓN DE LA PROPUESTA	66
3.2.	POLÍTICA DE CALIDAD	66
3.3.	OBJETIVOS DE CALIDAD	67
3.4.	MAPA DE PROCESOS PROPUESTO PARA LA EMPRESA COMPUFÁCIL.....	68
3.4.1.	Análisis de los Procesos Claves	70
3.4.2.	Pasos para plantear el mapa de procesos	71
3.5.	SISTEMA DOCUMENTAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	75
3.5.1.	Disposiciones generales	76
3.5.2.	Proceso de control de documentos	77
3.5.3.	Formato para la presentación de documentos	80
3.6.	SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN	82
3.7.	PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD DIRIGIDOS A COMPUFÁCIL.....	83
3.8.	PROPUESTA DE ACCIONES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	108
3.9.	MANUAL DE PROCESOS.....	110

3.10. PROCESO DE SERVICIO TÉCNICO	114
4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	135
5. ANEXOS	137
6. BIBLIOGRAFÍA	145

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. <i>Etapas en la gestión de Calidad</i>	9
Figura 2. Componentes de los sistemas de Gestión de Calidad	24
Figura 3. <i>Control de Documentos</i>	26
Figura 4. Registro del Sistema de Gestión de Calidad	27
Figura 5. <i>A partir de la pregunta 1</i>	44
Figura 6. <i>A partir de la pregunta 2.</i>	45
Figura 7. <i>A partir de la pregunta 3</i>	45
Figura 8. <i>A partir de la pregunta 4.</i>	46
Figura 9. <i>A partir de la pregunta 5</i>	47
Figura 10. <i>A partir de la pregunta 6.</i>	47
Figura 11. <i>A partir de la pregunta 7</i>	48
Figura 12. <i>A partir de la pregunta 8</i>	49
Figura 13. <i>A partir de la pregunta 9</i>	49
Figura 14. <i>A partir de la pregunta 10</i>	50
Figura 15. <i>A partir de la pregunta 11</i>	51
Figura 16. <i>A partir de Balances de Resultados</i>	52
Figura 17. <i>A partir de Balances de Resultados</i>	53
Figura 18. <i>A partir de Balances de Resultados</i>	54
Figura 19. <i>Organigrama</i>	59
Figura 20. <i>Ciclo PHVA</i>	65
Figura 21. <i>Gráfica del mapa de procesos</i>	69
Figura 22. <i>Gráfica del mapa de procesos</i>	69
Figura 23. <i>Proceso Compufácil</i>	71
Figura 24. <i>Gráfica del mapa de procesos Compufácil</i>	72
Figura 25. <i>Proceso de Control de Documentos</i>	78
Figura 26. <i>Proceso Departamento Técnico</i>	88
Figura 27. <i>Proceso de Arriendos</i>	90
Figura 28. <i>Proceso de Ventas</i>	92
Figura 29. <i>Proceso de Compras</i>	94
Figura 30. <i>Proceso Contabilidad</i>	100
Figura 31. <i>Proceso Caja</i>	102
Figura 32. <i>Proceso RRHH</i>	105
Figura 33. <i>Mapa de Procesos</i>	112
Figura 34. <i>Formato de Ingreso de Casos</i>	116

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. En base a los criterios planteados por el Autor.....	5
Tabla 2. Mercado en el que se encuentra trabajando Compufacil.....	38
Tabla 3. Encuesta a Personal de Compufácil.....	43
Tabla 4. <i>Porcentaje Encuesta Aplicada</i>	44
Tabla 5. <i>A partir de Balance de Resultados</i>	52
Tabla 6. <i>A partir de Balances de Resultados</i>	53
Tabla 7. <i>A partir de Balances de Resultados</i>	54
Tabla 8. <i>A partir de Balances de Resultados</i>	55
Tabla 9. <i>A partir de Balances de Resultados</i>	55
Tabla 10. <i>A partir de Balances de Resultados</i>	56
Tabla 11. <i>A partir de Balances de Resultados</i>	57
Tabla 12. <i>A partir de Balances de Resultados</i>	57
Tabla 13. <i>Ilustración de los procesos en el momento actual</i>	60
Tabla 14. A partir del mapa de procesos.....	73
Tabla 15. <i>Documentos del Sistema de gestión de la Calidad</i>	75
Tabla 16. <i>Según las Disposiciones Documentales</i>	76
Tabla 17. <i>Proceso de Control de documentos</i>	79
Tabla 18. <i>Presentación de Documentos</i>	81
Tabla 19. <i>Abreviaturas dentro de la presentación de documentos</i>	82
Tabla 20. <i>Indicadores de Gestión</i>	83
Tabla 21. <i>Caracterización Servicio Técnico</i>	86
Tabla 22. <i>Caracterización Recepción Departamento Técnico</i>	87
Tabla 23. <i>Caracterización Arriendos</i>	89
Tabla 24. <i>Caracterización Ventas</i>	91
Tabla 25. <i>Caracterización Compras</i>	93
Tabla 26. <i>Caracterización Bodega</i>	95
Tabla 27. <i>Caracterización Cartera</i>	97
Tabla 28. <i>Caracterización Contabilidad</i>	99
Tabla 29. <i>Caracterización Caja</i>	101
Tabla 30. <i>Caracterización RRHH</i>	103
Tabla 31. <i>Pasos para la Implementación del sistema de gestión de calidad</i>	109

DEDICATORIA

Este trabajo se lo dedico a mi madre que es el pilar fundamental en mi vida, la que me ha guiado en cada momento, fortaleciéndome en cada caída que he tenido, una mujer guerrera y valiente porque ha sido padre y madre al mismo tiempo.

Gracias a ella he aprendido valores fundamentales que han hecho de mí un buen ser humano.

PREFACIO

La elaboración del presente proyecto tiene como objetivo conseguir que la empresa se organice de manera adecuada, planificada, ordenada con todas aquellas actividades que generan valor para el cliente independientemente al departamento que pertenezca, dado que la gestión por procesos en la actualidad es una de las herramientas de mayor aplicación en la mayoría de empresas, permitiendo que se obtengan resultados eficaces.

Una vez analizado el funcionamiento actual de la empresa, se puede identificar como se desarrollan las actividades, como se deberían desarrollar, y sobre esta base definir y establecer procesos y responsables en correspondencia con la actividad económica-productiva que desarrolla y las necesidades que tiene actualmente la empresa.

La automatización de los procesos es un factor determinante en la mejora de la competitividad de las empresas. Lograr este objetivo conlleva mejorar la calidad, la productividad, la eficiencia y trabajar en la mejora continua. La implantación de un sistema de gestión por procesos reducirá costos y tiempo y mejorará la efectividad y productividad de la empresa, mejorará la comunicación interna de la empresa y ayudará a la transformación general de la organización

Frente a la visión tradicional de las empresas en las que los procesos productivos eran dirigidos por la estructura de mando y los recursos disponibles, hoy en día va cobrando importancia y fuerza la visión que defiende que la actividad de la empresa debe estar dirigida por los propios procesos.

PRÓLOGO

La realización del presente proyecto surge ante la necesidad imperante de la empresa Compufácil Cía. Ltda. de introducir mejoras a los procesos en las operaciones que realiza ésta, lo que contribuirá a mantener y elevar el posicionamiento de la empresa

Con la propuesta del sistema de gestión de calidad la empresa contará con una herramienta administrativa que ayuda a familiarizar a todos los que forman parte de la misma con sus procesos, misión, visión, objetivos y estrategias para con ello contribuir al mejoramiento empresarial.

Mediante la gestión por procesos y aplicando el mejoramiento continuo se pretende alcanzar una mejora sustancial, considerando que para ello se debería manejar documentadamente cada uno de los procesos que dentro de ésta se ejecutan, con ello se podrá sentar un precedente de mejoramiento sistemático, es decir se considera la falencia y se corrige para poder convertirlo en una oportunidad de mejora, esto deberá ser plasmado en el Manual de Procesos, así como en el de Calidad, para ser socializado dentro de la empresa.

La implementación de un Manual de Calidad para la empresa Compufácil representará un logro muy importante, ya que es un documento donde se evidencia detalladamente lo que hace la empresa para asegurar la calidad, se especifica la misión, visión con respecto a la calidad y los objetivos que apuntan al cumplimiento de dicha política.

AGRADECIMIENTOS

A Dios por darme la sabiduría la fortaleza por ser la luz en mi camino y mis fuerzas en la adversidad.

A mi directora de tesis Dra. Glicería Gómez por su paciencia por su tiempo, por compartir su valiosa sabiduría encaminándome de manera correcta.

Y, como no agradecer de todo corazón a una persona muy especial en mi vida Gelen Acuña por apoyarme a llegar a cumplir una meta más en mi vida.

A los directivos de la empresa Compufácil por abrirme las puertas y darme la confianza necesaria para poder realizar mi trabajo de tesis.

CAPITULO 1

1. INTRODUCCIÓN

El presente Capítulo tiene como objetivo, definir las bases teórico- metodológicas que sustentan la propuesta de solución al problema seleccionado para el estudio de esta investigación, dentro del tema de la Gestión de Calidad orientada a las empresas, con lo expuesto en el mismo se tiene un acercamiento hacia cada uno de los conceptos necesarios para estructurar una alternativa de sistema de gestión aplicada a los procesos que tienen lugar en la empresa.

1.1. GENERALIDADES ACERCA DEL CONCEPTO DE LA CALIDAD

Al hablar de Calidad resulta importante tener en cuenta el origen del término, y por qué se ha ido adaptando al entorno cotidiano, esto es más frecuente al interior de las empresas puesto que para el mejoramiento de las mismas se vuelve necesario la formulación de las siguientes interrogantes: ¿Estamos prestando servicio de calidad?, ¿El cliente está satisfecho con el servicio que le brindamos?

Hay que recordar que las empresas nacen para brindar servicios a los clientes y estos buscan lo mejor para satisfacer sus necesidades, es por ello que nace el término de calidad, ya que el cliente va a escoger una determinada empresa en base a los servicios que ésta presta y al producto que brinda, si éste llena las expectativas que el cliente tiene, Por lo que se puede concluir que si la empresa tiene desarrollada su capacidad productiva para producir un producto ya sea éste bien o servicio cumpla con las expectativas del cliente o las mejore ya se cuenta con calidad.

Existen diferentes conceptos acerca del término calidad, a continuación se describen algunos de estos:

Al respecto Crosby (1998) apunta que calidad es “La totalidad de los rasgos y las características de un producto o servicio que se refieren a su capacidad de satisfacer necesidades expresadas o implícitas”

En tanto, Gutiérrez (2007) deja más claro la significación del consumidor al plantear “Calidad es el grado de adecuación de un producto al uso que desea darle el consumidor”

JURAN (1990), incorpora elementos al introducir el valor de uso y la necesidad de planear la calidad.

“Calidad de diseño, es la parte de la calidad que asegura que el producto diseñado satisfaga las necesidades del usuario y que su diseño contemple el uso que se le va a dar”.

Según este autor, el mejoramiento de la calidad se compone de tres tipos de acciones: control de calidad, mejora de nivel o cambio significativo y la planificación de la calidad.

García (1987) evalúa el concepto desde la perspectiva de su comparación con otros productos/servicios de la misma especie al plantear: “Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa, que permiten apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie.

Enriqueciendo estos elementos es posible hacer referencia a lo siguiente: La **calidad** es una herramienta básica para una propiedad inherente de cualquier cosa que permite que la misma sea comparada con otra de su misma especie. La palabra calidad tiene múltiples significados. De forma básica, se refiere al conjunto de propiedades inmersas a un objeto que le confieren capacidad para satisfacer necesidades implícitas o explícitas. Por otro lado, la calidad de un producto o servicio es la percepción que el cliente tiene del mismo, es una fijación mental del consumidor que asume conformidad con dicho producto o servicio y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades (Recuperado de: <https://es.wikipedia.org/wiki/Calidad>).

Desde otro punto de vista se plantea que: **Calidad** es un concepto subjetivo, y el término proviene del latín. La calidad está relacionada con las percepciones de cada individuo para comparar una cosa con cualquier otra de su misma especie, y diversos factores como la cultura, el producto o servicio, las necesidades y las expectativas influyen directamente en esta definición. La calidad se refiere a la capacidad que posee un objeto para satisfacer necesidades implícitas o explícitas, un cumplimiento de requisitos. Calidad es entregar al cliente no lo que quiere, sino lo que nunca se había imaginado que quería y que una vez que lo obtenga, se dé cuenta que era lo que siempre había querido.

(Recuperado de: <http://www.significados.com/calidad>).

A partir de Crosby (1998), Gilmore (1990), Juran (1990), Westinghouse (2007), AT&T(2005), Marcus (2007), Abbott(1990), Leffler (1990), Broh (1990), Feigenbaum(1991), Pirsing(1991), Tuchman(1990), se definen como bases de la calidad las siguientes:

1. Basada en la fabricación

- a. “Calidad significa conformidad con los requisitos.”
Crosby (1998).
“Calidad es la medida en que un producto específico se ajusta a un diseño o especificaciones.”
Gilmore (1990)

2. Basadas en el cliente

- a. “Calidad es aptitud para el uso”
Juran (1990).
- b. “Calidad total es liderazgo de la marca en sus resultados de satisfacer los requisitos del cliente haciendo la primera vez bien lo que haya que hacer”
Westinghouse (2007).
- c. “Calidad es satisfacer las expectativas del cliente. El proceso de Mejora de la calidad es un conjunto de principios, políticas, estructuras de apoyo y practicas destinadas a mejorar continuamente la eficiencia y la eficacia de nuestro estilo de vida.”
AT&T (2005).
- d. “Se logra la satisfacción del cliente al vender mercancías que no se devuelven a un cliente que si vuelve.”
Marcus (2007).

3. Basadas en el producto

- a. “Las diferencias en calidad son equivalentes a las diferencias en la calidad de un ingrediente o atributo deseado.”
Abbott (1990)
- b. “La calidades refiere a la cantidad del atributo no apreciado contenido en cada unidad del atributo apreciado.”
Leffler (1990).

4. Basadas en el Valor

- a. “Calidad es el grado de excelencia a un precio aceptable y el control de la variabilidad a un costo aceptable.”
Broh (1990)
- b. “Calidad significa lo mejor para ciertas condiciones del cliente, estas condiciones son el uso actual y el precio de venta del producto”
Feigenbaum (1991)

5. Trascendente

- a. “Calidad no es ni materia ni espíritu, sino una tercera entidad independiente de las otras dos, aun cuando la calidad no pueda definirse, usted sabe bien qué es ”
Pirsing (1991)
- b. “Una condición de excelencia que implica una buena calidad a diferencia de la baja calidad es lograr o alcanzar el más alto nivel en vez de contentarse con lo chapucero o lo fraudulento.”
Tuchman (1990)

Lo planteado anteriormente puede resumirse en la siguiente tabla:

Tabla 1. *En base a los criterios planteados por el Autor*

Autor	Teoría Basada en	Variable principal en la que se sostiene el concepto de calidad
Crosby	Fabricación	Conformidad con los requisitos
Gilmore	Fabricación	Ajuste al diseño o especificaciones
Juran	Cliente	Aptitud para el uso
Westinghouse	Cliente	Liderazgo en la marca
Marcus	Cliente	Satisfacer Expectativas
Leffer	Producto	Ingrediente o atributo deseado
Broh	Valor	Excelencia a un grado aceptable
Feigenbaum	Valor	Mejora en ciertas Condiciones
Tuchman	Trascendente	Es lograr el más alto nivel

Fuente: *La Autora*

Como se puede observar, los criterios sobre los cuales se basa la calidad van desde el concepto de fabricación pasando por el cliente y evolucionando hacia la conceptualización de valor y trascendencia, así como en relación con las variables van, desde la simple conformidad con los requisitos hasta la satisfacción del cliente en términos de lo que para el realmente significa “valor”, relacionado con el nivel de satisfacción, desde esta perspectiva la calidad centrada en el valor, implica sobre todo eficacia del producto, implica además requisitos y características que les generan a los clientes preferencias ante otros productos.

A partir de lo expresado anteriormente se concluye que la calidad es la propiedad que hace distinguible a un elemento de otro por determinadas características, pero para esto se debe considerar aspectos fundamentales tales como lo técnico, humano, económico, cantidad justa, precio y tiempo de respuesta; ya que en base a éstos se puede medir la calidad de un producto, esto será dependiendo de cómo se interprete el concepto de calidad ya que todos los esfuerzos en este sentido deberán dirigirse hacia los clientes como consumidores finales quienes medirán su grado de satisfacción determinando el grado de calidad, estos elementos conceptuales deben combinarse en un sistema de gestión de calidad que tribute al logro de la eficiencia en su gestión dentro de la empresa.

1.2. ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DE NORMALIZACIÓN ISOⁱ (ISO 9001-2008)

1.2.1. Terminología

Al ser un tema tan extenso deben tenerse en cuenta algunos de los términos que a lo largo del presente informe se manejan a fin de facilitar su comprensión.

La terminología que frecuentemente se asocia con la palabra "calidad" y que se tiende a utilizar es, un Sistema de Calidad", un "Manual de Calidad" y la "Gestión de la Calidad", éstas se refieren a lo siguiente:

La expresión "Sistema de Calidad" contempla los procesos que tienen lugar dentro de una organización y que le permiten alcanzar su propósito con eficacia, esto se da en organizaciones que generalmente produce algún tipo de producto o presta algún servicio.

Un "Manual de Calidad" identifica y documenta todos los procesos importantes involucrados en la producción de un servicio o producto de calidad.

La "Gestión de la Calidad" es la actividad que garantiza que los procesos del sistema que están identificados en el manual de calidad sean bien documentados, entendidos e implantados por las personas asignadas a dichos procesos. A continuación alguna de las definiciones y de las abreviaturas que se utilizan generalmente:

Documento: información o datos que poseen un significado, su medio de soporte puede ser papel, disco magnético, óptico o electrónico, fotografía, muestra patrón o una combinación de cualquiera de ellos. Con frecuencia un conjunto de documentos se lo denomina "documentación", estos documentos deben ser producidos por una entidad pública o privada en razón de sus actividades o de su función.

Dado que el objetivo de este trabajo es crear un sistema de gestión de calidad en correspondencia con lo establecido en las normas ISO; a continuación se definen los principales elementos contentivos de esta norma.

Antes resulta necesario entender que significa el término ISO; de acuerdo a la Norma ISO 9001-2008 p: 4.

ISO (Organización Internacional de Normalización) es una federación mundial de organismos nacionales de normalización (organismos miembros de ISO). El trabajo de preparación de las Normas Internacionales normalmente se realiza a través de los comités técnicos de ISO. Cada organismo miembro interesado en una materia para la cual se haya establecido un comité técnico, tiene el derecho de estar representado en

dicho comité. Las organizaciones internacionales, públicas y privadas, en coordinación con ISO, también participan en el trabajo. ISO colabora estrechamente con la Comisión Electrotécnica Internacional (IEC) en todas las materias de normalización electrotécnica.

Las Normas Internacionales se redactan de acuerdo con las reglas establecidas en la Parte 2 de las Directivas ISO/IEC.

La tarea principal de los comités técnicos es preparar Normas Internacionales. Los proyectos de normas internacionales adoptados por los comités técnicos se circulan a los organismos miembros para votación. La publicación como Norma Internacional requiere la aprobación por al menos el 75% de los organismos miembros con derecho a voto.

1.3. SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD.

1.3.1. Los Sistemas de Gestión de la Calidad

Un sistema de gestión de la Calidad (SGC) comprende un conjunto de actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad.

Es parte del Sistema de Gestión de una organización, como también se lo puede ser el sistema de Gestión ambiental, un Sistema de Gestión de la Salud y Seguridad Ocupacional o el Sistema de Gestión Financiera.

El SGC es la parte del SG de la organización enfocada en el logro de los resultados, en relación con los objetivos de la calidad, para satisfacer las necesidades, expectativas y requerimientos de las partes interesada (clientes y otros)

De esta manera, el SGC, al ser parte del SG Organizacional, permite su integración, facilitando la planificación, la asignación de recursos, el establecimiento de objetivos complementarios y la evaluación de la eficacia global de la organización” (Canderno 2014 p: 29).

“El Sistema de Gestión de la Calidad es el mecanismo, forma, proceso o medio por el cual una empresa organiza de mejor manera tanto los recursos físicos así como los administrativos a fin de lograr el mejor rendimiento dentro de la empresa, que eso se vea reflejado en la percepción de los clientes y que tribute al logro de un mayor beneficio empresarial”

(Recuperado de <http://www.revistavirtualpro.com/revista/sistemas-de-gestion-de-calidad/4>).

En otro documento consultado en internet se expresa como: “Un sistema de gestión de calidad es un mecanismo por el cual una empresa puede organizar y administrar sus recursos para lograr, mantener y mejorar la calidad económicamente logrando así ciertos objetivos establecidos”

(Recuperado de: <http://www.revistavirtualpro.com/revista/sistemas-de-gestion-de-calidad/4>).

Fontalvo (2006) define el sistema de gestión de calidad como: “La interacción entre la estrategia de la organización y sus proceso, en donde uno necesita del otro para conseguir los resultados deseados” p: 41.

Más adelante afirma: “Los sistemas de gestión buscan y se soportan en alcanzar estándares de calidad que le permitan a la organización cumplir con parámetros que le generen una ventaja competitiva a través de la calidad en los productos o servicios que la organización genera” p: 41.

Luego los sistemas de gestión de calidad que han ido transformándose desde la concepción del control hasta la prevención y la mejora, son en la actualidad una importante herramienta para contribuir al posicionamiento de la empresa, en la medida que los beneficios que ofrecen sus productos/servicios se corresponden con las expectativas del cliente.

Es importante insistir en que en el transcurso del tiempo se ha ido mejorando en los espacios y etapas por los que ha atravesado la gestión de la calidad hasta llegar a lo que hoy se conoce como Sistema de Gestión de Calidad, desde que se establecen las empresas, alrededor de los años 50, nace con ellas la necesidad de hacerlas funcionar de forma eficiente y eficaz y con ello asegurar el nivel de calidad del producto/servicio.

En los años 60 ya se hace visible la aparición de proveedores y su relación con la empresa y el producto, esto inició en el ámbito militar a través de los contratos con los proveedores.

A partir de los años 70 ya se aprecia la orientación al producto, surge entonces el concepto de control de calidad y aseguramiento de la calidad.

En los años 80 ya aparecen las normas ISO 9000 (1987) ellas han inducido procedimientos a través de la implantación de mejoras, hasta llegar a inducir el concepto de proceso, producto y orientación a los clientes.

A continuación un gráfico que ayuda a explicar cada una de las etapas por las que evolucionó la gestión de la calidad hasta llegar a los Sistemas de Gestión de Calidad.

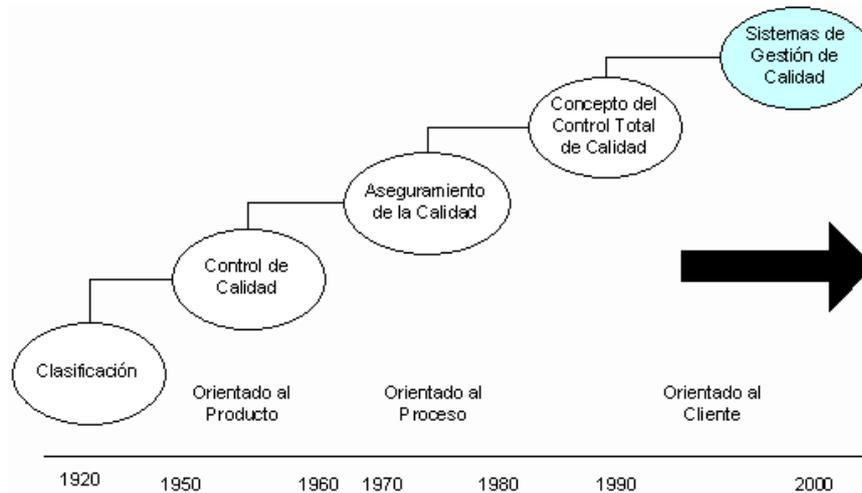


Figura 1. Etapas en la gestión de Calidad

Fuente: <http://www.monografias.com/trabajos52/gestion-calidad/gestion-calidad2.shtml>

Según la norma ISO 9001:2008 define la “Gestión de la Calidad como las actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad. “Son un conjunto de normas y estándares internacionales que se interrelacionan entre sí para hacer cumplir los requisitos de calidad que una empresa requiere para satisfacer los requerimientos acordados con sus clientes a través de una mejora continua, de una manera ordenada y sistemática”.

De acuerdo al análisis de conceptos antes citados la autora define la Gestión de la Calidad como el aspecto fundamental para que una empresa u organización pueden llevar a cabo las metas, objetivos de manera clara, sistemática y lograr la fidelidad de los mismos.

Generalidades de un sistema de Gestión de la Calidad

La decisión del diseño de implementación de un SGC debería ser de tipo estratégico. Ella debe ser influenciada por:

- El entorno de la Organización, los cambios y riesgos
- Las necesidades cambiantes
- Sus objetivos Particulares
- Los Productos o servicios que proporciona
- Los procesos que emplea
- Su tamaño y estructura.

Los requisitos del SGC son complementarios de los requisitos del producto o servicio y pueden ser aplicados a todas las organizaciones sin importar su tipo, tamaño, y producto o servicio que suministre.

La decisión de adoptar un SGC es de utilidad cuando la organización necesite demostrar su capacidad para proporcionar regularmente productos que satisfagan los requerimientos del cliente, los legales, los reglamentarios, los de otras partes interesadas, y aspire a aumentar dicha aspiración a través de la aplicación eficaz del sistema, incluyendo los procesos de mejora continua y los de conformidad de los requisitos. (Canderno 2014 p: 30)

1.3.2. Sistemas de Gestión de Calidad más utilizados

Como se ha planteado, los Sistemas de Gestión han ido evolucionando a través del tiempo para poder brindar mayor provecho a las empresas donde son aplicados, es por ello que se tienen opciones para escoger cual es el que permite realizar el trabajo de manera óptima, entre otros es posible citar:

- EFQM modelo Europeo
- ISO 9001

1.3.2.1. EFQM Modelo Europeo

Conocido con sus siglas en inglés European Foundation for Quality Management es la Fundación Europea para la Gestión de la calidad, esta fue creada en 1988, esta nació por la necesidad de las organizaciones europeas para encontrar la excelencia y proyectarse a nivel internacional, Sus características son:

- Planteamiento de nivel de excelencia para las organizaciones
- Busca la calidad total
- La satisfacción de clientes y empleados y el impacto de la sociedad se consiguen mediante un liderazgo que impulse la política y estrategia, la gestión del personal, los recursos y los procesos hacia la consecución de la excelencia en los resultados de las organizaciones
- Respeto a las organizaciones porque es flexible ya que no menciona que hacer y cómo, trata a cada organización como un ente autónomo y único
- Se realiza un estudio de la situación inicial de la empresa para poder extraer los criterios de cómo se encuentra trabajando
- Es orientado a procesos y resultados

(Recuperado de: <http://www.solucionesong.org/recurso/sistemas-de-gestion-de-la-calidad-cuales-existen/25>).

Como materia fundamental se plantea dentro de este modelo:

- Orientación al cliente.
- Relaciones de asociaciones con proveedores.
- Desarrollo e involucración de las personas.
- Procesos y hechos.
- Mejora continua e innovación.
- Liderazgo y coherencia en los objetivos.
- Ética y responsabilidad.
- Orientación hacia los resultados.

(Recuperado de: <http://www.solucionesong.org/recurso/sistemas-de-gestion-de-la-calidad-cuales-existen/25>).

Como se aprecia básicamente los Sistemas de Gestión de la Calidad lo que buscan es el mejoramiento institucional y coinciden en que es necesario realizar un análisis crítico de la situación inicial de la empresa antes de la implementación, plantar metas y objetivos, revisar cada uno de los procesos que se realizan en la organización y como se relacionan con los actores empleados, clientes y proveedores, dando por resultado el mejoramiento institucional a través de los documentos que servirán de respaldo para poder socializar los procesos con los miembros de la empresa, lo que se concluye es que se tienen las mismas premisas se persiguen por caminos individuales en cada sistema y se aplica a los resultados en la empresa.

El sistema de gestión de calidad se plantea como una estructura operacional de trabajo, esta se encuentra bien documentada e integrada a los procesos y procedimientos técnicos y gerenciales para que estos puedan guiar las acciones del personal que se encuentra dentro de la empresa para poder obtener el mejor y mayor beneficio tanto de maquinaria, equipo así como de la información que se mantiene en la empresa, al hablar de información cabe indicar que esta tiene que basarse prioritariamente en el servicio que se brinda y el cliente al cual se quiere llegar y detallar la manera óptima de brindar el mejor servicio para que el cliente aprecie el producto, este debe llenar las expectativas del cliente y el costo debe estar acorde al servicio prestado.

1.3.2.2. ISO 9001

La Norma ISO 9001 forma parte de la familia de la Norma ISO 9000, las cuales se han elaborado para asistir las organizaciones, de todo tipo y tamaño, del sector público o privado, en la implementación y la operación de sistemas de gestión de la calidad eficaces y eficientes.

Esta familia se compone de las siguientes normas:

- La Norma ISO 9000 describe los fundamentos de los sistemas de gestión de la calidad y especifica la terminología para estos sistemas
- La Norma ISO 9001 especifica los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad aplicables a toda organización que necesite demostrar su capacidad para proporcionar productos que cumplan los requisitos de sus clientes y los reglamentarios que le sean de aplicación, y su objetivo es aumentar la satisfacción del cliente.
- La Norma ISO 9004 proporciona directrices que consideran tanto la eficacia como la eficiencia del sistema de gestión de la calidad. El objetivo de esta norma es la mejora del desempeño de la organización y la satisfacción de los clientes y de otras partes interesadas.
- La Norma ISO 19011 proporciona orientación relativa a las auditorías de sistemas de gestión de la calidad y de la gestión ambiental.

Las normas mencionadas forman un conjunto coherente de normas del SGC que facilitan su mutua comprensión en sus diversos ámbitos de la aplicación.

Según su definición, la Norma ISO 9001 (cf.2008) se orienta a:

- a) Las Organizaciones que necesitan demostrar su capacidad de brindar productos (o servicios) que satisfagan los requisitos del cliente y el de otras partes interesadas así también, los legales y reglamentarios
- b) Quienes aspiran a aumentar la satisfacción de sus clientes a través de la aplicación eficaz y eficiente del SGC

Como se observa, es una Norma que no es de uso obligatorio, es de aplicación opcional para las organizaciones que desean implementar un SGC bajo sus requisitos, independientemente del tipo, tamaño y producto y/o servicio que proporcione la organización. (Canderno 2014 p: 40)

1.3.3. Principios de Gestión de la Calidad

Para que la empresa u organización trabaje de una manera óptima se requiere que la administración de la misma sea transparente y sistémica.

Un principio de Gestión de la calidad se considera como una regla o fundamento que rige en la organización para lograr una mejora continua a través de la utilización de procesos y la retroalimentación de los mismos, logrando una mejora significativa en cada uno de los aspectos fundamentales de la empresa y con ello garantizar un estándar de satisfacción del cliente.

A continuación los ocho principios identificados y definidos según (Canderno 2014 p: 42)

1.3.3.1. Enfoque al cliente

Las Organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender sus necesidades actuales y futuras, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de estos.

La aplicación de este principio conduce generalmente a:

- Investigar y comprender las necesidades y expectativas del cliente
- Asegurarse de que los objetivos de la organización estén relacionados con las necesidades y expectativas del cliente.
- Comunicar las necesidades y expectativas del cliente a través de la organización.
- Medir la satisfacción del cliente y actuar de acuerdo con los resultados.
- Gestionar de manera sistemática las relaciones con el cliente.
- Asegurarse de que haya un enfoque equilibrado entre la satisfacción de los clientes y la de otras partes interesadas (tales como propietarios, empleados, proveedores, financieros, comunidades locales y la sociedad en su conjunto). (Canderno 2014 p: 42).

La razón de ser de una organización son sus clientes, entonces hacia ellos irá todo el esfuerzo, el principal objetivo en este enfoque es prestar servicios de calidad, para así lograr la fidelidad de los mismos a la organización.

1.3.3.2. Liderazgo

Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación dirección de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente para lograr los objetivos de la organización.

Los líderes de las organizaciones, sea que deriven de una autoridad formal o una competencia individual, deben ser los que definan y/o comuniquen el cómo vamos a cumplir con los objetivos para un proceso o para un producto/servicio; además deben hacer que se proporcionen los recursos necesarios para poder alcanzarlos.

La aplicación de este principio condice generalmente a:

- Considerar las necesidades de todas las partes interesadas, incluyendo los clientes, los propietarios, los empleados, los proveedores, los financieros, las comunidades locales y la sociedad en su conjunto.
- Establecer una visión clara del futuro de la organización.
- Establecer objetivos y metas desafiantes.
- Crear y mantener valores compartidos, imparcialidad y modelos de funciones éticos en todos los niveles de la organización.
- Establecer la confianza y eliminar los temores.
- Proporcionar a las personas los recursos, la formación, y la libertad requerida para actuar con responsabilidad y rendir las cuentas.
- Inspirar, fomentar y reconocer las contribuciones de las personas. (Canderno 2014 p: 45).

El líder debe ser el principal comprometido con un Sistema de Gestión de Calidad, ya que de esto se deriva que los mandos medios se involucren con mayor seguridad y ello influya positivamente, en el nivel de motivación de los clientes internos para conseguir el logro de las metas de la organización, así como contribuye a la elevación del nivel de satisfacción de los clientes externos.

1.3.3.3 Participación del personal

El personal, a todos los niveles, es la esencia de la organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para beneficio de la organización.

La aplicación de este principio conduce generalmente a:

- Personas que comprenda la importancia de su contribución y función en la organización.
- Personas que identifiquen restricciones de su desempeño.
- Personas que hacen suyos los problemas y asumen responsabilidad para resolverlos.
- Personas que evalúan su desempeño frente a sus metas y objetivos personales.
- Personas que buscan de manera activa oportunidades para aumentar sus competencias, conocimientos, y experiencia.
- Personas que comparten libremente conocimientos y experiencia.
- Personas que debatan abiertamente problemas y temas.
(Canderno 2014 p: 44).

El hecho de que el compromiso del personal dentro de una organización es vital, hace que se deba mantener a los mismos involucrados en un proceso de capacitación continua, éstos deben estar a gusto con las funciones que desempeñan, estar motivados, de manera que se sientan parte de la organización, que estén dispuestos a ser responsables de sus funciones sin que tengan que ser supervisadas y/o controladas.

1.3.3.4. Enfoque basado en procesos

Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

La aplicación de este principio conduce generalmente a:

- Definir de manera sistemática las actividades necesarias para obtener un resultado deseado.

- Establecer una responsabilidad clara, incluyendo la de rendir cuentas, para gestionar las actividades clave.
- Analizar y medir la capacidad de las actividades clave.
- Identificar las interfaces de las actividades clave dentro y entre las funciones de la organización
- Centrarse en factores tales como los recursos, los métodos y los materiales que mejoraran las actividades clave de la organización
- Evaluar los riesgos, las consecuencias y los impactos de las actividades sobre clientes, proveedores y otras partes interesadas. (Canderno 2014p:48).

El establecimiento de procesos dentro de la organización ayuda de manera significativa a trabajar de manera ordenada, a reducir tiempos muertos, desperdicios, a llevar un control de los recursos, lo que resulta favorable para su mejor desempeño.

1.3.3.5. Enfoque del sistema para la gestión

Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.

La aplicación de este principio conduce generalmente a:

- Estructurar un sistema para alcanzar los objetivos de la organización del modo más eficaz y eficiente posible.
- Comprender las interdependencias entre los procesos del sistema.
- Enfoques estructurados que armonizan e integran los procesos.
- Mejorar la comprensión de las funciones y las responsabilidades necesarias para lograr los objetivos comunes, y por tanto para reducir los obstáculos entre funciones cruzadas.
- Comprender las capacidades de la organización y establecer limitaciones de recursos antes de actuar.
- Centrar y definir como deberían operar actividades específicas dentro de un sistema.

- Mejorar de manera continua el sistema mediante la medición y la evaluación. (Canderno 2014 p: 50).

El enfoque de sistemas le permite a la organización lograr unificar y distribuir de mejor manera cada uno de los procesos, la sinergia que se establece entre cada uno de ellos, impacta favorablemente en el logro de las metas propuestas de acuerdo a los cronogramas establecidos.

1.3.3.6. Mejora continua

La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de esta.

Para la aplicación de este principio se puede utilizar el ciclo Deming (Planificar, Hacer, Controlar, Actuar).

La aplicación de este principio conduce generalmente a:

- Emplear un enfoque coherente en toda la organización para la mejora continua del desempeño de la organización.
- Proporcionar a las personas formación en los métodos y herramientas de la mejora continua.
- Hacer de la mejora continua de productos, procesos y sistemas un objetivo para cada individuo de la organización.
- Establecer metas para guiar hacia la mejora continua y mediciones para trazarla.
- Admitir y reconocer las mejoras. (Canderno 2014 p: 50).

La mejora continua es un indicador relevante en el desarrollo de actividades la aplicación de la misma permite obtener puntos a favor en el ejercicio de cada proceso.

1.3.3.7. Enfoque Basado en hechos para la toma de decisiones

Las decisiones eficaces se basan en el análisis de datos y en la información.

La aplicación de este principio conduce generalmente a:

- Asegurarse de que los datos y la información son suficientemente exactos y fiables.
- Hacer los datos accesibles para aquellos que los necesiten.
- Analizar los datos y la información usando métodos validados.
- Tomar decisiones y emprender acciones basadas en el análisis de los hechos en equilibrio con la experiencia y la institución. (Canderno 2014 p: 53).

Cada una de las decisiones deben ser fundamentadas en hechos concretos y dadas a conocer a todo el equipo, esto permite un mejor intercambio de ideas, soluciones que se presentan en la marcha.

1.3.3.8 Relaciones mutuamente benéficas con el proveedor

Una organización y sus proveedores son interdependientes y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

La aplicación de este principio conduce generalmente a:

- Establecer relaciones que equilibran las ganancias a corto plazo con las consideraciones a largo plazo.
- Aunar experiencia y los recursos con los aliados.
- Identificar y seleccionar los proveedores clave
- Mantener una comunicación clara y abierta.
- Compartir información y planes futuros.
- Establecer actividades conjuntas de desarrollo y de mejora
- Inspirar alentar y reconocer las mejoras y los logros de los proveedores. (Canderno 2014 p: 55).

Toda organización está en la obligación de mantener buenas relaciones con sus proveedores, esto permite cumplir con el proceso y requerimiento del cliente final.

Cabe recalcar que la razón de ser de las empresas es la prestación de servicios hacia sus usuarios o clientes, es por ello que su bienestar se transforma en mejoramiento de la empresa, ya que el cliente regresará a buscar más soluciones a posibles requerimientos y además, la recomienda a su círculo social más cercano haciendo que la cartera de clientes se incremente y la empresa crezca, llenando las expectativas de clientes, personal y sobre todo a nivel gerencial.

La interrelación cliente proveedor deberá ser constante y siempre plantearse de manera cordial y eficaz, para poder conseguir los resultados en el tiempo establecido.

1.4. DOCUMENTOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

La gestión documental dentro de la empresa se constituye en el soporte básico del sistema de Gestión de Calidad planteado y basado en la certificación ISO y OHSAS, es por ello que se plantea que la documentación es el pilar y soporte fundamental del Sistema de Gestión.

Cada una de las empresas para verificar su correcto funcionamiento realizan auditorias continuas, estas se basan en la revisión del Sistema Gestión de Calidad a través de la documentación que la empresa posee, es prioritario que la información este de acuerdo a las normas de calidad.

La auditoría del sistema precisa, igualmente, de la gestión documental como garantía de la gestión, no solo para la ISO 9001, también para la ISO 14001 y para la familia OHSAS 18000. El auditor revisará la gestión documental para comprobar su grado de fiabilidad y si realmente está integrada en el sistema de gestión de calidad.

La documentación del sistema de gestión de la calidad puede bien relacionarse con las actividades totales de una organización o bien con una parte de esas actividades, dependerá del tipo de organización, tamaño y otros factores. Recuperado por:(<http://abc-calidad.blogspot.com/2011/04/gestion-documental-en-la-gestion-de-la.html>).

El sistema de gestión de la calidad considera a la organización como un subconjunto de procesos interrelacionados entre sí, lo que hace que se realice la retroalimentación y mejoramiento de cada uno de los procesos ya que los resultados de un proceso pueden convertirse en entrada de otros.

Al llegar a un estado de funcionamiento óptimo de la empresa es mediante la identificación de procesos y las relaciones e interrelaciones entre estos. La empresa es responsable de reunir y organizar la información de la misma a través de la gestión de documentos, identificando cada una de las actividades, requisitos, actores y productos que se necesitan en cada una de estas.

1.4.1. Gestión de la Documentación

La norma ISO define la manera en que la empresa maneje la documentación del sistema de gestión de calidad, es como se presentan los procesos de la empresa y de cómo interactúan todos los actores con esto. En cuanto al número de documentos dependerá de:

- El tamaño de la organización y el tipo de actividades.
- La complejidad de los procesos y sus interacciones.
- La competencia del personal.

Dentro de las empresas para poder manejar la gestión de calidad se debe contar como mínimo con los siguientes documentos:

- Declaraciones documentadas en una política de calidad y de objetivos de calidad
- Un Manual de Calidad
- Los procedimientos documentados y los registros requeridos por la norma
- Los documentos, Incluidos los registros que la organización determina que son necesarios porque determinan la orientación de la organización hacia la calidad (Canderno 2014 p: 58).

Lo ideal es que la documentación del sistema de gestión de calidad sea manejada con respaldo es decir puede ser en digital e impresa para poder tener a mano la información en el momento que se requiera. El cuidado que se debe dar dentro de la empresa a la documentación deberá manejarse desde un lugar designado únicamente para este tipo de información incluyendo seguridades físicas adicionales.

Para una mejor manipulación de la documentación se deberán agrupar en tres niveles:

- Manual de Calidad
- Procedimientos
- Todo lo concerniente a instrucciones, formularios, registros.

1.4.2. Beneficios del Sistema de Gestión Documental

La documentación se precisa como prioritaria porque en base a este se podrá realizar análisis de situación real de la empresa, buscando mejoras continuas que vayan en beneficio del cliente mejorando el producto y esto conlleva aun bienestar empresarial a todos los niveles. Entre los beneficios que podemos mencionar tenemos:

- Se tendrá la descripción exacta de los objetivos de la empresa
- Brinda las actividades y como se relacionan unas con otras dentro de la empresa.
- Con un documento donde se establece cual es la función de cada uno de los empleados de la empresa podrá asignar una función a cada elemento.
- Mejoramiento en la calidad de comunicación entre la dirección y los miembros de la empresa.
- Detalla cómo se realizan las actividades para cumplir las expectativas de los clientes.
- Busca medir los alcances de los requisitos.
- Se tiene actualización constante y mejoramiento continuo dentro de la empresa.
- Manejar sistemas de gestión de Calidad brinda mayor confianza a los clientes y proveedores
- Es el material básico para poder realizar de manera correcta las auditorias de la empresa.

1.4.3. Procedimientos Documentados del sistema de la Calidad

Los procedimientos de la elaboración de Documentos son:

- Responsabilidad de la elaboración
- Métodos de Elaboración y control

1.4.4. Responsabilidad de la elaboración.

La responsabilidad para elaborar y diseñar la documentación del sistema de gestión de calidad es llevada a cabo por las personas que se encuentren involucradas en los procesos y actividades.

Con esto se logra un mayor compromiso entre las personas que se encuentran realizando el plan de mejoramiento, y todos quienes forman parte de la empresa, pero es necesario que siempre existan responsables para poder dirigirse a estos para poder realizar cualquier sugerencia en beneficio de la empresa, puesto que estas se encuentran dando seguimiento a la implementación del sistema de gestión de calidad.

Esto proporciona entre otras cosas un sentido de compromiso del personal y al entendimiento de los requisitos y demás contenido de los documentos. La elaboración estará guiada y supervisada por las personas responsables del control y seguimiento del sistema de gestión de calidad.

1.4.5. Métodos de elaboración y control

Inicialmente es necesario identificar la documentación necesaria, para ello se parte de la identificación de los procesos y las interrelaciones que estos presentan dentro de la empresa. Estos documentos dependen del sistema de gestión que se aplicara. A continuación se menciona los pasos a seguir para la elaboración de la documentación:

- Obtener datos de la empresa y la forma en la que se implementara el sistema de gestión de calidad
- Identificar los procesos que existen en la empresa
- Verificar cuales son los documentos útiles y aplicables a la empresa
- Hacer un barrido empresarial involucrando al personal para verificar los requisitos que estos plantean para un mejoramiento
- Establecer la estructura y formato de los documentos
- Analizar y diseñar los diagramas de flujo para seguir el proceso de cada documento.

Es necesario distribuir estos documentos entre todos los involucrados dentro de la empresa y que los posibles cambios se manejen con control de versión con fecha para saber cuáles han sido los cambios implementados dentro de la empresa y que han mejorado con el paso del sistema de gestión de calidad.

1.4.6. Gestión Documental Requisitos Generales

La Gestión Documental es el pilar fundamental y básico en el sistema de Gestión de Calidad y en general para poder llegar a la certificación ya sea ISO y OHSAS, se considera a la documentación como la base y soporte del sistema. Considerando que las normas internacionales de la familia ISO 9000 requieren información de la empresa en la que basarse, entonces es necesaria que la empresa u organización cuente con todo su trabajo documentado, esto se constituye en la parte integral del propio sistema de la empresa.

La documentación del sistema de Gestión de calidad está relacionada con las actividades realizadas por la empresa u organización ya que su organización depende de cómo se maneja la empresa y del cómo lleva su documentación. Cuando la empresa lleva a cabo una auditoria la documentación es la garantía de la correcta revisión del proceso de cada uno de los procedimientos dentro de la misma, con esto el auditor puede comprobar su grado de fiabilidad y si en realidad el sistema de gestión está trabajando de la manera correcta dentro de la empresa.

Se puede encaminar que dentro de los requisitos generales es contar con el debido acercamiento a cada instancia de la empresa para tener una perspectiva del correcto funcionamiento de cada ente y esto llevarlo de manera documentada para que luego se pueda realizar la revisión de los documentos mencionados para poder corregir cualquier inconveniente en la marcha.

Cada organización o empresa debe desarrollar y gestionar la documentación para que se demuestre su excelencia, eficacia y que garantice los resultados de todos los distintos procesos, sin dejar de lado la identificación de cada uno de estos para un mejor manejo de la información.

1.4.7. Requisitos de la Documentación

La gestión documental es la elaboración de los documentos, estos tienen que cumplir los requisitos implementados por la ISO 9001, además de eso se tiene que manifestar el movimiento de cada uno de estos para saber quién es el responsable que actividad se ha realizado y los cambios que han provocado el mejoramiento en la calidad dentro de la empresa.

Al existir varios documentos y lo que varía es la versión sabemos que la versión más antigua se constituye en un documento obsoleto, pero vale la pena mantener un repositorio donde se pueda apreciar cada uno de los cambios y verificar el mejoramiento que se ha implementado.

Dentro de la Documentación del Sistema de Gestión de Calidad según ISO 9001 debe incluir:

- Una política de calidad documentada
- El manual de Calidad
- Los Procedimientos Documentados
- Los documentos identificados como necesarios para una eficaz planificación, operación y control de nuestros procesos
- Los registros de Calidad.

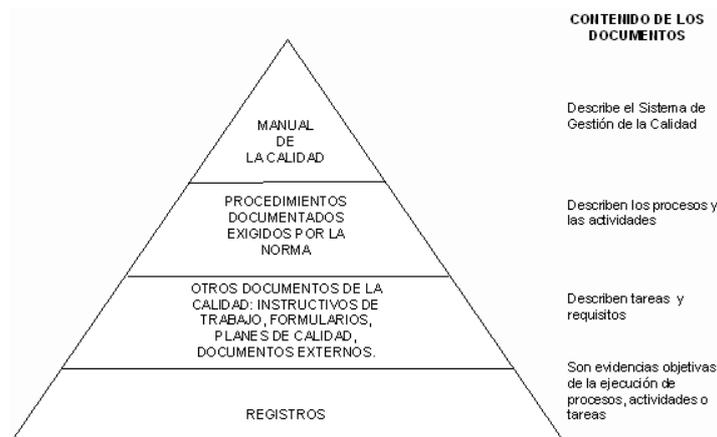


Figura 2. Componentes de los sistemas de Gestión de Calidad

Fuente: Candermo 2014 P: 58.

1.4.8. Manual de Calidad

Es el documento guía del Sistema de Gestión de Calidad (SGC), desarrolla todos los temas de la Norma ISO 9001 aplicándolos a la organización e incluye todos los procedimientos y normas que se aplican en el SGC. El Manual de Calidad contiene la descripción detallada de todo el Sistema de Gestión de Calidad de la Organización, manual de consulta básico para la implantación, mantenimiento y mejora continua del SGC.

Como parte fundamental se tiene que el manual de Calidad Contiene:

- Requisitos para la certificación
- Define la política de la calidad de la organización
- Define Responsabilidades del personal
- Se constituye en el único documento de uso interno y externo para socialización de la empresa en beneficio de la organización como tal.

El objetivo del manual de calidad es que sirva como base para la aplicación e implantación del sistema de gestión de calidad en la empresa.

El manual va dirigido a todos los miembros de la organización para que cada uno tome conciencia de su labor en la empresa proponiendo mejoramiento en cada uno de los ámbitos en los que se desempeñe. A través de las auditorías podemos apreciar las mejoras que se han planteado y cómo han evolucionado.

Recuperado de: <http://portafolio-grupo1.weebly.com/capiacutetulo-1.html>.

1.4.9. Control de los Documentos

Para el control de Documentos tenemos que utilizar el artículo 4.2.3 del ISO 9001, donde establece las bases para elaborar, mantener y actualizar los documentos o soporte documental.

Es necesario establecer las pautas para la realización de cada una de las tareas para el control de documentos a continuación se enumeran.

- Aprobación de los Documentos
- Revisión y actualización de los documentos
- Identificación de los cambios y de la versión vigente de los documentos
- Distribuir la documentación vigente
- Mantener los documentos identificables y legibles
- Verificación de material obsoleto.

Lo anterior se puede ilustrarse en el siguiente gráfico.



Figura 3. Control de Documentos
Fuente: ISO 9001 Versión 2008

1.4.10. Control de los Registros

Para los sistemas de Gestión de calidad y la realización del control de registros tenemos que considerar el artículo 4.2.4 de la norma ISO 9001:2008, donde nos aclara que estos registros se constituyen en evidencia de las tareas que están siendo realizadas en el sistema de Gestión de calidad, con estos podemos realizar el análisis del comportamiento y las mejoras en cada uno de los procesos del sistema implantado.

Aquí se puede manejar dos tipos de registro ya sea el formato y el registro.

Formato.- Es el documento o plantilla en la que se anotan los datos relacionados con la realización de cualquier sistema.

Registro.- Formato o impreso que da como resultado de la realización de la tarea del sistema.



Figura 4. Registro del Sistema de Gestión de Calidad
Fuente: ISO 9001 Versión 2008

1.5. LA SERIE ISO 9000

Es un conjunto de enunciados, los cuales especifican que elementos deben integrar el Sistema de Gestión de Calidad de una organización y como deben funcionar en conjunto estos elementos para asegurar la calidad de los bienes y servicios que produce la organización. Está definida por estándares internacionales para los sistemas de administración de la calidad. Éstos se desarrollaron con la meta de documentar los elementos de un sistema de éste tipo en una organización, con el fin de mantener un sistema de administración de la calidad efectivo. La serie no determina técnicas o tecnologías específicas que deben emplearse. (Recuperado <http://www.minagri.gob.ar>)

Las Normas Internacionales ISO 9001 e ISO 9004 forman un par coherente de normas sobre la gestión de la calidad. La Norma ISO 9001 está orientada al aseguramiento de la calidad del producto y a aumentar la satisfacción del cliente, mientras que la Norma ISO 9004 tiene una perspectiva más amplia sobre la gestión de la calidad brindando orientaciones sobre la mejora del desempeño.

1.6. LA NUEVA ISO 9001:2015

Las Normas ISO cuentan con revisiones periódicas y se efectúan nuevas versiones las cuales incorporan recomendaciones originadas de encuestas y de la participación de los Paises miembros de la ISO. Todas estas normas juntas forman un conjunto coherente de normas de sistemas de gestión de la calidad que facilitan la mutua comprensión en el comercio nacional e internacional.

Desde junio del 2012 se inició la revisión de la versión actual de la norma; ciertamente la intención es hacer una renovación mucho más grande. Se busca que con el uso y certificación de esta norma las empresas sean más competitivas para el año 2020. Según el INLAC la norma cambiará en un 30%, respecto a la versión 2008; teniendo una estructura de alto nivel, incorporando dos nuevos requisitos quedando su estructura de la siguiente manera:

1. Alcance
2. Referencias Normativas
3. Términos y Definiciones
4. Contexto de la Organización
5. Liderazgo

6. Planificación
7. Soporte
8. Operación
9. Evaluación del Desempeño
10. Mejora

Cabe indicar que hoy en día se cuenta con La Ley del Sistema Ecuatoriano de Calidad, que fue aprobada el 22 de febrero de 2007 y su última modificación fue el 29 de diciembre de 2010, aprobada con la ley número 76 y vigente hasta la presente fecha.

La versión 2015, a diferencia de la actual no contara con uno de los principios de la Gestión de la Calidad. Los principios según se definen en el informe borrador emitido por la ISO/TC 176/SC 2 serían los siguientes:

1. Enfoque al Cliente
2. Liderazgo
3. Participación del Personal
4. Enfoque basado en procesos
5. Mejora
6. Toma de decisiones basada en la evidencia
7. Gestión de las relaciones.

1.7. IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

Dentro de la implementación de un sistema de gestión de calidad se debe considerar aspectos tales como:

- Conocer las necesidades del cliente, sus gustos, sus preferencias.
- Tener claro cada uno de los requisitos que conforma el producto o servicio.
- Ofrecer un producto o servicio con valor agregado.
- Tener procesos de control eficaces, identificados, planificados y documentados.
- Sistema de prevención de errores: no conformidades, reclamaciones, indicadores, acciones correctoras y preventivas.

Recuperado (<http://www.solucionesong.org/recurso/sistemas-de-gestion-de-la-calidad-cuales-existen/25>).

Considerando lo antes citado debe estar inmersa la eficiencia, la eficacia, y cualquier otro requisito adicional que determine la organización.

Para poder llegar a una correcta implantación del sistema de gestión de calidad 9001 dentro de la empresa se debería seguir las siguientes etapas, cabe indicar que para cada una de las etapas es necesario que se tenga la documentación que la respalde.

1.7.1. Diagnóstico inicial

Es fundamental conocer la situación actual de la organización, puesto que esto permite saber cuál es el punto de partida para la aplicación de la norma.

En esta fase se debe tener que:

- Tener identificado como desarrolla la organización sus actividades siendo una forma positiva y relevante el análisis FODA, esto permite saber el estado actual.
- Tener claro cuáles son los procesos principales de la organización.
- Analizar cuáles son las políticas de calidad que tenemos.
- Establecer qué necesidades de formación tenemos.
- Analizar nuestra disponibilidad o necesidad de recursos.
- Ver qué mediciones, indicadores y objetivos ya estamos utilizando.
- Estudiar el grado de cumplimiento que tenemos de los requisitos establecidos en la norma ISO 9001.

El **resultado** de este análisis debe plasmarse en un **informe de diagnóstico**, Recuperado (<http://www.solucionesong.org/recurso>)

1.7.1.1. Análisis de FODA (Fortalezas Oportunidades Debilidades y Amenazas

1.7.1.1.1. Fortalezas

Conocidas como aquellos parámetros positivos que hacen que mi empresa se distinga de sus competidoras.

Dentro de las cuales se podrá identificar

- Calidez en atención al usuario
- Tiempo de respuesta eficaz y Eficiente
- Asesoramiento Continuo
- Garantía de cada uno de los productos
- Manejar las mejores marcas en productos informáticos
- Para Outsourcing se plantea equipos de última tecnología atractivos y eficaces

- Atractivos planes empresariales
- Paquete corporativo atractivo
- Mejores precios del mercado
- Personal altamente capacitado
- Capacitación Constante

1.7.1.1.2. Oportunidades

Son las situaciones o factores que resultan positivas, favorables que se deben buscar en el entorno en el que actúa la empresa, con estas se podrán obtener ventajas competitivas.

1.7.1.1.3. Debilidades

Son aquellos factores o inconvenientes que provocan una posición desfavorable de la empresa frente a su competencia, estos pueden ser recursos que le falten a la empresa, habilidades que posean los competidores directos.

1.7.1.1.4. Amenazas

Son aquellas situaciones que provienen del entorno de la empresa y que se pueden convertir en inconveniente en la permanencia de la empresa.

Las Salvaguardas van desde el 5%, 15%, 25% hasta el 45% según el tipo de producto.

Recuperado: *(diario el universo*

<http://www.eluniverso.com/noticias/2015/03/06/nota/4627241/ecuador-aplicara-salvaguardias-32-sus-importaciones-durante-15>)

1.8. ESTABLECIMIENTO DEL PLAN DE DESARROLLO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

Durante esta fase se tiene que cumplir con la realización de:

- Determinar un cronograma de trabajo, fijando plazos y responsabilidades.
- Planificar las actividades necesarias, que permitan implementar un sistema de gestión de calidad, para ello se debe definir:
 - **Encargado de Calidad.-** Hay que considerar que para realizar la organización hay que dejar bien definido quien será el encargado y responsable de la calidad esta persona deberá ser la más capacitada para poder desarrollar el proceso.

- **Comité de Calidad.-** Son quienes se encargaran de dar el seguimiento al proceso de calidad y la verificación del correcto cumplimiento de actividades, aquí se dirigen las posibles quejas y reclamos.
- **Grupos de Calidad.-** Encargados en cada uno de los procesos para realizar un control exhaustivo en cada actividad para el correcto funcionamiento y retroalimentación de la actividad.
- **Designación de tareas.-** Hay que determinar cada uno de los personajes que se encuentran a cargo de determinada actividad a fin de dar seguimiento.

En esta etapa se tiene como producto final la planificación exhaustiva y el cronograma o agenda de actividades.

1.8.1. Elaboración de la documentación del sistema de gestión de calidad

Para la elaboración de la documentación es necesario realizar una reunión previa con todos los agentes de la empresa que se encuentran trabajando para realizar la correcta planificación y dejar estipulado los formatos, darlos a conocer y hacer partícipes a todos los actores para poder tener un producto (documento) homogéneo y lo más importante tiene que contar con lenguaje sencillo de entender para poder generalizarlo.

El resultado de esta fase será el establecimiento de la base documental del sistema de calidad:

- Manual de Calidad (con la política y objetivos de calidad)
- Mapa de procesos, con sus interrelaciones.
- Procedimientos del sistema de gestión de calidad.
- Instrucciones de trabajo (en su caso).
- Registros.
- Otra documentación (normativa interna y externa),
Recuperado <http://www.monografias.com/trabajos10/gesca/gesca.shtml>

1.8.2. Implantación del sistema de gestión de calidad

Llegados a esta fase es preciso:

- Ejecutar lo que ya se ha establecido en el plan de desarrollo: procedimientos, medición, control de no conformidades, acciones correctivas, etc., adopción de las responsabilidades de cada agente del proceso, seguimiento o establecimiento de indicadores, del cuadro de mando, etc.
- Revisar nuevas tareas que se pudieran realizar.
- Examinar la disponibilidad de recursos dentro de la empresa.
- Replantear el proceso de desarrollo de las tareas si fuera necesario, en el proyecto de mejora continua es corregir posibles falencias y mejoramiento de lo que ya está correcto.

Con la implantación del Sistema de Gestión de Calidad obtenemos en esta etapa la generación de registros, conocimiento del mismo y participación., Recuperado <http://www.monografias.com/trabajos10/gesca/gesca.shtml>

1.8.3. Revisión y auditoría

Una vez terminada la implantación del Sistema de Gestión de Calidad se puede realizar las evaluaciones necesarias y seguimientos esto es a través de las auditorías, mismas que son las que se encargan de realizar el seguimiento del correcto funcionamiento de la empresa, dando a conocer los resultados por la empresa con las mejoras implementadas.

Es necesaria que las auditorías sean realizadas por personal capacitado, para que pueda identificar los posibles inconvenientes que se hayan presentado en los procesos, dando las correctas sugerencias para solventar estos inconvenientes. Con esto se logrará mayor credibilidad a nivel cliente., Recuperado <http://www.monografias.com/trabajos10/gesca/gesca.shtml>

CAPÍTULO 2

2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

El objetivo de este capítulo es diagnosticar la situación actual de la empresa CompuFácil con respecto al proceso de Gestión de Calidad, a partir de los hallazgos encontrados mediante la aplicación de instrumentos utilizando fuentes primarias y secundarias de información, se han identificado los factores que necesitan ser considerados para poder estructurar una propuesta, que contribuya al mejoramiento institucional de la empresa sobre la base de la implementación de un sistema de gestión de calidad

2.1. METODOLOGÍA DE DIAGNÓSTICO EMPLEADA.

Para el levantamiento de información de fuentes primarias los instrumentos utilizados en primera instancia es el método de la de observación ello permite tener una perspectiva del funcionamiento actual de la empresa:

- Observación: El método de la observación se aplicó a los departamentos de servicio técnico y de atención al cliente, verificando las siguientes necesidades de información:
 - Verificación de la estructuración de los procesos de la empresa
 - Disponibilidad de parte de los técnicos de las herramientas necesarias para reparación y mantenimiento de equipos que aseguran calidad
 - Nivel de preparación y formación del personal nuevo que ingreso a la empresa

Se anexa el modelo de guía de observación (Anexo No.1)

- Entrevistas: Se aplicó el método de la entrevista a los jefes departamentales para verificar las siguientes necesidades de información
 - Nivel de conocimiento que tienen acerca de las políticas y los sistemas de gestión de calidad.
 - La importancia que ellos le conceden a la implementación de un sistema de calidad.
 - Identificar los principales problemas que existen en la empresa con relación a la gestión de la calidad.

- Si tienen un plan que contenga tareas y cronogramas a ejecutar con relación al aseguramiento de la calidad.
- Percepción acerca de la calidad de los productos de la empresa.

Se anexa guion de la entrevista (Anexo No 2.)

- Encuestas: Para concluir el levantamiento de información se aplicó a cada uno de los miembros de la empresa una encuesta con el objetivo de verificar las siguientes necesidades de información:
 - Nivel de motivación existente con relación al desempeño de su trabajo.
 - Ambiente grupal.
 - Si la orientación de las tareas les llega siguiendo determinadas normas y procedimientos establecidos en la empresa.
 - Cumplimiento de las cláusulas del contrato de trabajo
 - Correspondencia entre la remuneración, el cargo y trabajo que desempeñan.

Estas necesidades se vinculan directamente con los niveles motivacionales de los empleados en la empresa, dado que un sistema de gestión de calidad se apoya esencialmente en la participación de éstos en las decisiones empresariales; si las necesidades, intereses y expectativas del personal no se alinean con los objetivos de la organización, no será posible asegurar el cumplimiento de los objetivos y por ende el de las políticas de calidad establecidas en la misma; el factor humano se constituye en el principal elemento para conseguir el éxito en el cumplimiento de las políticas y objetivos vinculadas con la calidad en la empresa.

La encuesta se aplicó al total de los empleados de la empresa dado que el universo es limitado y asciende a 60 empleados.

Fuentes secundarias:

- Revisión de documentos:
 - Misión y visión de la empresa

Visión: Ser la empresa líder en el mercado nacional en la provisión de productos y servicios tecnológicos integrales para las instituciones y hogares ecuatorianos.

Misión: Somos una empresa que ofrece productos y servicios tecnológicos que ayudan a mejorar la productividad de instituciones y hogares, buscando la fidelidad de nuestros clientes y colaboradores.

Como se observa la misión no contiene elementos de diferenciación con relación a los servicios que ofrecen otras empresa del mismo tipo, ello pudiera dificultar su posicionamiento en el mercado; esta situación se agrava si se tiene en cuenta que en la actualidad no se ha trabajado conscientemente en la empresa por identificar y desarrollar un elemento distintivo, a ello puede contribuir la estructuración de los procesos de la empresa en los que se puede trabajar para distinguir elementos que adelanten a la competencia, dado que el entorno es similar, es decir el resto de las empresas que prestan los mismos servicios tampoco tienen elementos diferenciadores, lo cual implica que el posicionamiento del mismo sea difuso.

➤ **Portafolios de productos**

Las principales marcas que Compufácil comercializa y da soporte técnico actualmente:

- HP
- LENOVO
- EPSON
- XEROX
- MICROSOFT

Con el avance de Internet Compufácil se abre campo en las ventas públicas incluyendo la venta de equipos HP a los ya mencionados, a continuación se detalla los servicios que la empresa brinda actualmente:

- **Equipos de Computación:** Se pone al servicio del cliente equipos que se acoplen a sus necesidades en marcas como Hewlett Packard, Toshiba, Acer, Lenovo, Vmware, con amplio soporte técnico y garantía. Impresoras en las marcas Epson, HP, Lexmark, Canon, Xerox, Samsung y sus suministros, Monitores LG, Samsung, HP.
- **Alquiler de equipos a corto y largo plazo:** Equipos de acuerdo a los requerimientos, asistencia técnica, actualización tecnológica y las soluciones necesarias para que las posibles empresas contratantes eviten gastos innecesarios al comprar tecnología y mejore la rentabilidad de sus inversiones, reduciendo el costo que tendría al adquirir los equipos.

- **Mantenimiento Preventivo y Correctivo:** De equipos de computación, adaptándose según los requerimientos, con préstamo de equipos y asistencia inmediata.
- **Reparación y Soporte Técnico:** Para solucionar los posibles problemas dispone de un departamento Técnico, que cuenta con técnicos de campo. quienes emplean tecnología para la gestión de llamadas que soliciten soporte técnico para atención en sitio.
- **Servicio de Consignación de Bodegas de Suministros:** ofrece el servicio de consignación de bodegas de acuerdo a los requerimientos, evita demoras en compra de suministros y se mantiene siempre con stock de productos.
- Alianzas, estratégicas como Centro Autorizado de Servicio EPSON y XEROX. Los equipos con garantía recibirán soluciones profesionales.
- **Servicio de Redes:** Cableado Estructurado de todo tipo de redes como LAN, WAN, WIRELESS. Con la participación de técnicos Certificados.

Se revisó además los tipos de contratos establecidos por la empresa que difieren en el tiempo y en las características de los equipos.

Tabla 2. Mercado en el que se encuentra trabajando Compufácil

Servicio	Cliente	Responsable
Outsourcing o arrendamiento de equipos	Empresas Sector publico Etapa, Gad Municipal del Cantón Cuenca, Sector privado Graiman, importadora Tomebamba	Departamento de Arriendos
Venta de equipos	Público en General en las ciudades de Cuenca y Quito	Departamento de Ventas
Servicio Técnico	Clientes empresariales y personales de la empresa Compufácil	Departamento Técnico

Fuente: La Autora

- **Análisis financiero de la Empresa.**

Se revisa los estados financieros Balance General, Estado de Resultados en los cuales se puede evidenciar valores, porcentajes establecidos con los cuales me permitirá calcular los ratios financieros y el punto de equilibrio.

Balance General: se evidencia la situación de la empresa en un determinado momento y está conformado por las cuentas de activo pasivo y patrimonio

Estado de Resultados: Aporta un resumen financiero de los resultados de las operaciones de la empresa, con ello puedo medir la rentabilidad, se basa en los ingresos por ventas, costos de operación costos financieros y el pago de impuestos, para dar como resultado valores positivos o negativos de las operaciones realizadas por la empresa.

2.2. CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA

Compufácil es una empresa familiar pequeña, ubicada en la ciudad de Cuenca en la Avenida Remigio Crespo Toral 2-160 y Guayas, en el Edificio San José, inicia sus actividades el 14 de mayo de 1998 con 4 personas su Propietario, 1 asistente y dos técnicos, con la finalidad de comercializar equipos de computación, fue fundada por un joven emprendedor llamado Ricardo Ramírez Ullauri, quien hasta la actualidad es el gerente propietario que toma las decisiones de todas las actividades que desarrolla la empresa.

Este al realizar un viaje a los Estados Unidos escucha sobre el Outsourcing, lo que despertó en él gran interés acerca de cómo funciona, estaba en auge en los Estados Unidos y sus resultados eran muy buenos.

Con el pasar del tiempo y la evolución de los diferentes mercados, Compufácil toma la decisión de centrar su giro de negocio en el denominado Outsourcing o también llamado alquiler de equipos.

Este cambio da inicio en el año 2000 resultando un fuerte proceso inversionista por parte de la empresa en infraestructura y adquisición de equipos, fue su primer cliente la empresa Marcimex, luego de esa transición Compufácil comenzó poco a poco a incrementar su cartera de clientes, la mayoría por relaciones de amistad que creyeron que el alquiler de equipos era más conveniente para la empresa, ya que la tecnología está en constante cambio, por tal razón llegó a penetrar el mercado local, sin duda alguna fueron los pioneros en el alquiler de equipo de computación inicialmente y luego con la renta de equipos de impresión.

En el año 2005 CompuFácil consigue la certificación de centro de servicio autorizado en marcas de renombre Xerox y Epson, lo que genera un crecimiento considerable en la misma, dichas certificaciones permitieron que la empresa desarrollara su portafolio de servicios incluyendo en éste el alquiler, el soporte y reparación de equipos de impresión de marcas de renombre.

En la actualidad su portafolio de clientes asciende a 500 empresas; el 80% empresas del sector público, dentro de esta base de datos se clasifica en 3 categorías; empresas que han adquirido equipos y suministros, empresas que contratan el servicio de alquiler de equipos de computación y de impresoras y clientes que solicitan mantenimientos de soporte técnico, en la actualidad y por la crisis en la que se encuentra el país el objetivo es ampliar su cartera de clientes en el sector privado y limitar las ventas y los servicios al sector público.

2.3. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LOS INSTRUMENTOS EMPLEADOS

2.3.1. Resultados de los instrumentos aplicados empleando Fuentes Primarias de Información.

La observación realizada arroja como principales resultados los siguientes

➤ **Observación:**

- La Empresa no cuenta con una estructuración de los procesos que le permitan llevar las actividades de una manera ordenada, esto ocasiona malestar en sus clientes por incumplimiento en tiempos de entrega de los equipos.
- Los técnicos no cuentan con un Kit de herramientas necesarias para el desarrollo de su trabajo
- Los técnicos no usan guantes ni mascarillas para el desarrollo de su trabajo
- No existe obligatoriedad para dar cumplimiento a la terminación por día de un determinado número de tareas
- No está determinado los tiempos de entrega exactos
- Se cambia de una actividad a otra sin haber terminado la primera
- Para la asignación de las tareas a trabajar no se toma en cuenta el orden de llegada, muchas de las veces todo es urgente
- No tienen determinado un perfil para la contratación de un técnico

- El personal nuevo no tiene destrezas en las realización de las tareas, lo cual puede devenir de que al ingresar no tiene un proceso de inducción capacitación y acompañamiento
- Se observa apatía en la ejecución de las tareas, una de las causas puede estar dada porque el sueldo no se corresponde con el contenido e intensidad de estas tareas o porque siente que no es valorado y reconocido por sus méritos

➤ Entrevistas

- El jefe técnico tiene conocimiento de los sistemas de gestión de calidad, de sus políticas pero tiene la idea que no es necesario implementar uno, si las decisiones siempre son tomadas por la gerencia de acuerdo a su estado de ánimo o a su criterio en ese momento, ya que una misma actividad se desarrolla de diferente manera en el transcurso de los días.
- Los jefes departamentales no le dan la debida importancia a la implementación de un sistema de calidad ya que nunca se cumplen los procesos de manera uniforme.
- Los principales problemas que existen dentro de la empresa con relación a la gestión de calidad es que no se presta un servicio de calidad, no se llega a satisfacer peor aún, exceder las expectativas del cliente, no hay un ambiente interno que permita al personal involucrarse de manera total, aun cuando éste es el principal gestor para la implementación exitosa de un sistema de calidad.
- Las actividades no se gestionan como un proceso.
- No tiene claro el objetivo institucional.
- No hay una mejora continua en la empresa.
- No hay decisiones efectivas tomadas por parte de la gerencia.
- No hay una interrelación asesor cliente.
- No hay un cronograma establecido para la asignación de tareas, se crea un caso, se le asigna el equipo a un técnico y al mismo técnico luego le envían a solucionar otro problema, es decir se salen de un cronograma y actividad planificada.
- Los servicios que actualmente se prestan no cumplen con las expectativas de los clientes con un considerable desacuerdo en tiempos de entrega y precios altos.

➤ **Encuestas**

Los pasos que se realizaron para el desarrollo de esta encuesta fueron establecer las necesidades u objetivos, establecer que información, recolectar, determinar la fuente de información.

El objetivo de la encuesta es obtener información estadística para conocer las necesidades del empleado y sus sugerencias de mejoras para el bienestar y progreso de la empresa.

ENCUESTA DEL PERSONAL DE COMPUFACIL

Tabla 3. Encuesta a Personal de Compufacil

Pregunta	Pesimo	Malo	Bueno	Muy Bueno	Excelente	% Pesimo	% Malo	% Bueno	% Muy Bueno	%Excelente
Conoce la mision. Objetivo y metas de la empresa?		10	15	35			6,3%	11,0%	31,3%	
Dentro de Compufacil se aprecia y se reconoce su buen desempeño?		50	10				31,4%	7,4%		
Los directivos de Compufacil saben cuales son las metas de la Empresa?	9	19	32			4,1%	11,9%	23,5%		
Su trabajo le permite realizarse profesionalmente?			23	37				16,9%	33,0%	
Confia en la toma de decisiones de los directivos?		21	18	11	10		13,2%	13,2%	9,8%	30,3%
Compufacil mide de manera frecuente el cumplimiento de objetivos?	41	19				18,6%	11,9%			
Existe salud ocupacional e industrial dentro de Compufacil?	60					27,3%				
Compufacil lo apoya para capacitarse profesionalmente?	12	19	17	12		5,5%	11,9%	12,5%	10,7%	
La empresa valora el trabajo realizado con incentivos?	46	14				20,9%	8,8%			
Se siente bien remunerado con relacion al trabajo que desempeña?	52		8			23,6%		5,9%		
Compufacil brinda material como uniformes, material de seguridad para el correcto desempeño laboral?		7	13	17	23		4,4%	9,6%	15,2%	69,7%
	220	159	136	112	33					

Fuente: La Autora

Tabla 4. Porcentaje Encuesta Aplicada

Indicadores	Valor	Porcentaje
Pesimo	220	33%
Malo	159	24%
Bueno	136	21%
Muy Bueno	112	17%
Excelente	33	5%
Totales	660	100%

Fuente: La Autora

Tabulación de Encuestas.

Esta información se ilustra mejor a partir de los gráficos siguientes:

Pregunta 1.



Figura 5. A partir de la pregunta 1

Fuente: La Autora

Como se observa en el gráfico, más de la mitad de los empleados tienen conocimiento de la misión, objetivo y metas de la empresa, el 17% no tiene alguna o ninguna idea al respecto; esta situación favorece la implantación del sistema de

calidad, ya que uno de los aspectos iniciales es precisamente el conocimiento por parte de los empleados de la misión y visión de la empresa.

Pregunta 2.



Figura 6. A partir de la pregunta 2.
Fuente: La Autora

Considerando el gráfico anterior existe desinterés por reconocer el desempeño de los empleados por parte de la empresa; esto sin embargo es un elemento que se constituye en debilidad dado que para llevar la gestión de la calidad es imprescindible que el personal se sienta motivado y uno de los elementos que influyen en ello sin duda es la satisfacción de la necesidad de reconocimiento.

Pregunta 3.



Figura 7. A partir de la pregunta 3
Fuente: La Autora

Según el gráfico, un 53% conoce las metas de la empresa, un 32% que es una cifra considerable tiene una mala definición de las metas y un 15% desconoce completamente las metas, este resultado demuestra inconcurrencia con el análisis alrededor de la misión y visión, puede inferirse que los empleados reconozcan con la misión como el objetivo general de la empresa sin embargo no se les hace saber convenientemente las metas que concretan el cumplimiento de esta misión; la falta de información repercute desfavorablemente en los niveles motivacionales de los empleados

Pregunta 4.



Figura 8. A partir de la pregunta 4.
Fuente: La Autora

Analizando el gráfico, el 62% de los empleados de la empresa consideran que están realizándose profesionalmente en sus puestos de trabajo; es significativo que a pesar de que los empleados no perciben que su desempeño es reconocido por los directivos, si se sienten realizados con su profesión, ello indica la prioridad que en su jerarquía de necesidades tiene las posibilidades existentes en la empresa para ser creativos, esto es un elemento favorable para desarrollar su trabajo en función de asegurar la calidad.

Pregunta 5.



Figura 9. A partir de la pregunta 5
Fuente: La Autora

El gráfico anterior muestra que un 35% de los empleados no confían en las decisiones de los directivos de la empresa, el 18% y el 17% son los trabajadores que confían en las disposiciones establecidas al nivel excelente y muy bueno respectivamente, aunque el 30% bueno es considerable como un aspecto poco fiable para evaluar el nivel de motivación de los colaboradores.

Pregunta 6.



Figura 10. A partir de la pregunta 6.
Fuente: La Autora

El análisis del gráfico muestra que no existen en la empresa mecanismos para medir el cumplimiento de los objetivos, esto repercute directamente en el control sobre el cumplimiento de las tareas de forma sistemática para asegurar la calidad de los servicios que brinda la empresa

Pregunta 7.



Figura 11. A partir de la pregunta 7
Fuente: La Autora

Se puede observar que en la empresa no existe un control de la salud ocupacional, factor importante para el buen desempeño del personal que incide directamente en la satisfacción de sus necesidades.

Los empleados son la principal fuente de desarrollo para el crecimiento de la empresa, el cual debe sentirse motivado, cuidado y protegido para su bienestar. De esta manera se podrá obtener mejores resultados, al ser requisitos en las empresas la implementación de un comité Paritario debe ser difundido a todos los funcionarios.

Pregunta 8.

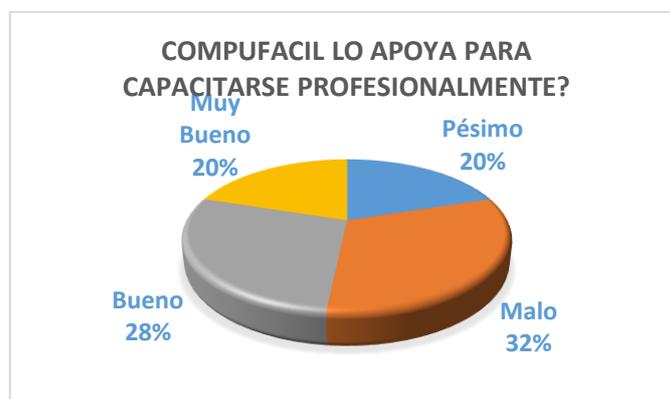


Figura 12. A partir de la pregunta 8
Fuente: La Autora

El posible observar que aunque existe un apoyo medianamente regular dentro de la empresa para que su personal pueda capacitarse profesionalmente y este factor es posible considerarlo como una oportunidad de generar mayores beneficios para la empresa, hay que dedicar mayores esfuerzos a brindarle oportunidades de capacitación y por tanto desarrollo al personal, la actualización de conocimientos influye directamente no solo en el mejoramiento de las habilidades para brindar el servicio con mayor calidad sino además en sus niveles motivacionales. Un empleado capacitado asegura el cumplimiento de los objetivos de la calidad.

Pregunta 9.



Figura 13. A partir de la pregunta 9
Fuente: La Autora

Considerando la gráfica anterior se puede decir que existe bajo nivel de incentivos para los trabajadores lo que provoca escasa motivación.

Un empleado no motivado desencadena gastos y tiempos muertos, los cuales no son productivos para la empresa.

Pregunta 10.



Figura 14. A partir de la pregunta 10
Fuente: La Autora

La gráfica muestra que un 87% de los empleados se siente inconforme con la remuneración recibida por su trabajo, principal incentivo para estimular el desempeño de los empleados

Empleado no bien remunerado no trabaja al 100%, ocasionando pérdida de tiempo y retrasos en los trabajos asignados.

Pregunta 11.

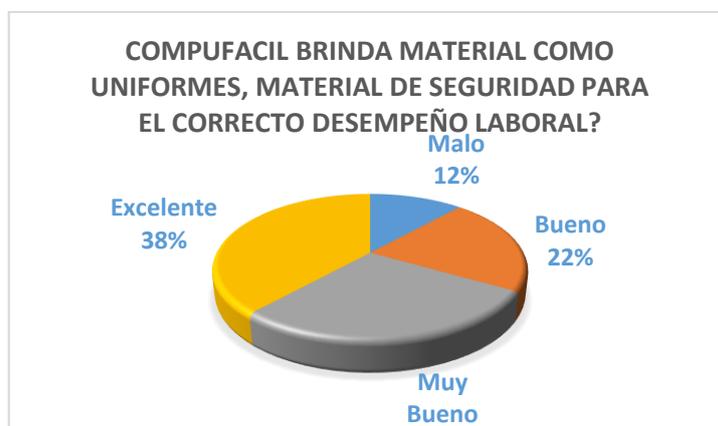


Figura 15. A partir de la pregunta 11
Fuente: La Autora

En esta última gráfica se observa que un 38% considera que se brinda material para un correcto desempeño laboral y un 12% que no se proporciona en ciertas áreas el material para el cumplimiento de sus labores, influyendo esto en un retraso en la entrega de los trabajos a tiempo.

2.3.2. Resultados de los instrumentos aplicados empleando fuentes secundarias de información.

- La mayoría del personal desconoce la Misión y Visión de la empresa.
- El portafolios de productos por la variedad y cambio constante de las características de los equipos no hay un catálogo de productos o servicio donde el asesor comercial puede tener un acercamiento más seguro y confiable así el cliente.
- No se maneja material publicitario en el que se dé a conocer los productos que se comercializa, o los servicios que se prestan
- No está el mercado segmentado
- Se atiende a todos incluso saliéndose de la línea de los productos que se comercializan
- Se atienden contratos sin estudios previos sino simplemente aquellos que puedan significar una oportunidad de ingresos para la empresa, sin atender a su especialización, ello redundando después en la calidad del servicio prestado, incluso que haya que subcontratar a otras empresas para poder cumplir con los requerimientos, ello además de insatisfacción del cliente genera gastos complementarios para la empresa.

- La empresa no tiene segmentado su mercado; su cartera de clientes es genérica, un 80% empresas públicas y un 20% de Empresa privadas

Resultados Financieros Encontrados.

Estado de Resultados: Aporta un resumen financiero de los resultados de las operaciones de la empresa, con ello puedo medir la rentabilidad, se basa en los ingresos por ventas, costos de operación costos financieros y el pago de impuestos, para dar como resultado valores positivos o negativos de las operaciones realizadas por la empresa.

Tabla 5. A partir de Balance de Resultados

Ventas Anuales	
Año	Ventas
2012	3.458.569
2013	5.565.230
2014	5.327.795
2015	2.763.870

Fuente: La Autora



Figura 16. A partir de Balances de Resultados

Fuente: La Autora

La gráfica muestra que los ingresos por ventas anuales expresadas en miles de dólares durante los 4 últimos periodos fiscales evidencian, que hay un crecimiento considerable entre el año 2012 con el 2013, el periodo 2013 2014 hay una disminución, manteniéndose la misma tendencia en el periodo 2015 con su balance al septiembre 30 del presente, afectando de manera preocupante en este período las salvaguardas extendidas desde marzo de este año.

Tabla 6. *A partir de Balances de Resultados*
Costos Anuales

Año	Costos
2012	2.246.227
2013	3.510.748
2014	2.612.182
2015	1.016.948

Fuente: *La Autora*



Figura 17. *A partir de Balances de Resultados*
Fuente: *La Autora*

La gráfica muestra los costos anuales generados en miles de dólares de los años 2012, 2013, 2014, 2015, (considerando los 3 primeros trimestres del periodo 2015), se observa que guarda relación con los ingresos por ventas su incremento y/o disminución de acuerdo al año, de manera que la causa que provoca este resulta se asocia básicamente a la medida tomada por el gobierno con respecto a la salvaguarda

que encarece significativamente los suministros necesarios para que la empresa desarrolle sus servicios.

**Tabla 7. A partir de Balances de Resultados
Análisis de Ventas Versus Costos**

Año	Ventas	Costos
2012	3458569	2.246.227
2013	5565230	3.510.748
2014	5327794,96	2.612.182
2015	2763870,01	1.016.948

Fuente: La Autora



**Figura 18. A partir de Balances de Resultados
Fuente: La Autora**

Índices

Tabla 8. *A partir de Balances de Resultados*

Índice Liquidez Corriente

Año	Índice
2012	1.73
2013	0.70
2014	1.02
2015	1.76

Fuente: *La Autora*

Este índice refleja la capacidad de la empresa para hacer frente a las deudas a corto plazo, habitualmente se maneja el criterio de que una relación adecuada entre los activos y pasivos corrientes es de a 1 a 1, por lo tanto la empresa durante los años 2012, 2014, 2015 cumplía con las expectativas de liquidez, no así en el año 2013, en donde la liquidez corriente se vio afectada, por las mismas causas. (Recuperado <http://www.supercias.gob.ec/portal/>)

Tabla 9. *A partir de Balances de Resultados*

Índice de prueba acida

Año	Índice
2012	1.35
2013	0.32
2014	0.51
2015	-0.30

Fuente: *La Autora*

Es un indicador más riguroso, el cual pretende verificar la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones corrientes, pero sin depender de la venta de sus existencias; es decir, básicamente con sus saldos de efectivo, el de sus cuentas por cobrar, inversiones temporales y algún otro activo de fácil liquidación, diferente de los inventarios.

No se puede precisar cuál es el valor ideal para este indicador, pero, en principio, el más adecuado podría acercarse a 1, aunque es admisible por debajo de este nivel, dependiendo del tipo de empresa y de la época del año en la cual se ha hecho el corte

del balance, Recuperado de https://es.wikipedia.org/wiki/Prueba_%C3%A1cida, (Recuperado <http://www.supercias.gob.ec/portal/>)

Lo cual permite evidenciar que para Compufácil el año de iliquidez es el año 2015 debido a la falta de total de liquidez, por lo que se necesita trabajar mucho sobre este índice.

Tabla 10. *A partir de Balances de Resultados*
Índice Endeudamiento del Activo

Año	Índice
2012	71.9%
2013	85.6%
2014	82.3%
2015	69%

Fuente: *La Autora*

Este índice permite determinar el nivel de autonomía financiera. Cuando el índice es elevado indica que la empresa depende mucho de sus acreedores y que dispone de una limitada capacidad de endeudamiento, o lo que es lo mismo, se está descapitalizando y funciona con una estructura financiera más arriesgada. Por el contrario, un índice bajo representa un elevado grado de independencia de la empresa frente a sus acreedores, (Recuperado <http://www.supercias.gob.ec/portal/>).

Para Compufácil este índice demuestra lo siguiente:

Lo que se puede observar es que la empresa ha disminuido su nivel de endeudamiento en el presente ejercicio económico en relación a los años anteriores, es decir actualmente el total de las deudas de Compufácil representan el 69% del total de sus activos, sin embargo es preciso notar que una de las actividades principales de la empresa es el alquiler de equipos de Computación, lo que requiere a su vez de un mayor financiamiento.

Tabla 11. *A partir de Balances de Resultados*
Índice Endeudamiento del Patrimonio

Año	Índice
2012	2.56
2013	5.96
2014	4.66
2015	2.21

Fuente: *La Autora*

Este indicador mide el grado de compromiso del patrimonio para con los acreedores de la empresa. No debe entenderse como que los pasivos se puedan pagar con patrimonio, puesto que, en el fondo, ambos constituyen un compromiso para la empresa.

Esta razón de dependencia entre propietarios y acreedores, sirve también para indicar la capacidad de créditos y saber si los propietarios o los acreedores son los que financian mayormente a la empresa, mostrando el origen de los fondos que ésta utiliza, ya sean propios o ajenos e indicando si el capital o el patrimonio son o no suficientes, (Recuperado <http://www.supercias.gob.ec/portal/>).

Es decir el PASIVO de la empresa representa dos veces el nivel de PATRIMONIO de la empresa, podríamos decir que la empresa depende en su mayoría de acreedores externos, sin embargo en el transcurso de los años vemos que la mejoría ha sido notable.

Tabla 12. *A partir de Balances de Resultados*
Índice Rotación de Cartera

Año	Índice
2012	37
2013	49
2014	55
2015	63

Fuente: *La Autora*

Permite apreciar el grado de liquidez (en días) de las cuentas y documentos por cobrar, lo cual se refleja en la gestión y buena marcha de la empresa. En la práctica, su comportamiento puede afectar la liquidez de la empresa ante la posibilidad de un

período bastante largo entre el momento que la empresa factura sus ventas y el momento en que recibe el pago de las mismas.

Debido a que el índice pretende medir la habilidad de la empresa para recuperar el dinero de sus ventas, para elaborarlo se utilizan las cuentas por cobrar de corto plazo, pues incluir valores correspondientes a cuentas por cobrar a largo plazo podría distorsionar el análisis en el corto plazo.

(Recuperado <http://www.supercias.gob.ec/portal/>)

Para la compañía este índice refleja claramente, la causa de iliquidez actual debido a que el período medio de cobranzas ha sido incrementado, pues como se puede visualizar el mismo comenzó con 37 días promedio de cobro y se ha incrementado a la fecha hasta 63 días promedio de cobro, lo cual genera problemas a la empresa y obliga a buscar otras fuentes de financiamiento.

2.3.3. Organigrama de la Empresa

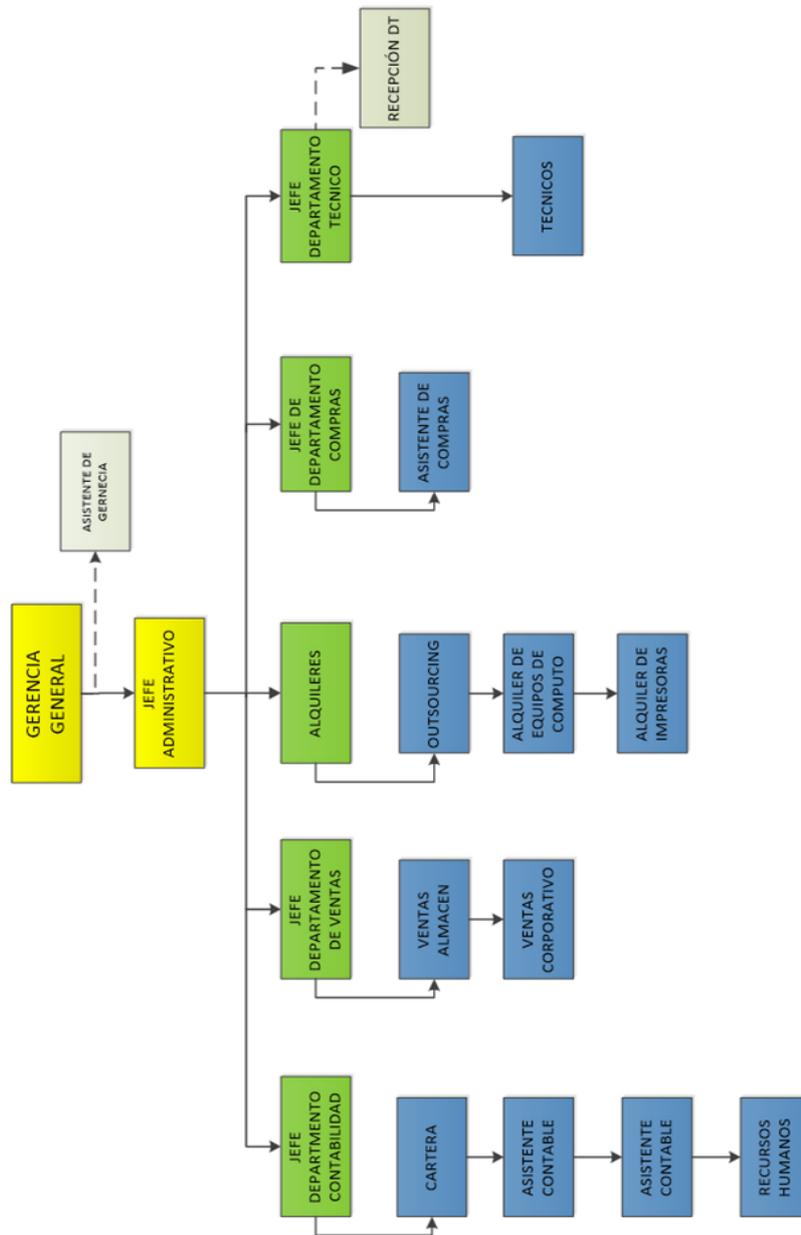


Figura 19. Organigrama
Fuente: La Empresa

En correspondencia con esta estructura los procesos en la empresa se organizan atendiendo más a un enfoque departamental que por productos/procesos, pudiéndose observar esta característica a través la siguiente tabla:

Tabla 13. *Ilustración de los procesos en el momento actual*

Proceso	Actor	Responsable
Arriendo	Cliente empresariales Etapa, Municipio de Cuenca, Registro de la Propiedad, Guardia Ciudadana, Fundacion el Barranco, Azende, Graiman, Importadora Tomebamba	Gerente
Bodega	Ventas y Servicio Tecnico	Bodega
Compras	Administracion y departamento financiero	Gerente
Recepcion	Recepcion de equipos	Departamento tecnico
Ventas	Clientes Varios	Departamento de ventas

Fuente: *La Autora*

En el momento del análisis de situación inicial de la empresa Compufácil, como se observa en la figura 2.1 (Organigrama de la Empresa Compufácil), maneja una estructura lineal, direccionado en una sola vía, el nivel Gerencia General junto con el Jefe administrativo se encargan de la toma de decisiones de la empresa, la comunicación de este nivel con cada uno de los departamentos dependientes de la empresa se enfoca en base a la comunicación con cada uno de los jefes de área, los que transmiten a cada miembro de su equipo de trabajo las tareas según las necesidades que se plantean desde el nivel superior.

Como se puede observar en correspondencia con el análisis anterior no existe una base sólida para poder implantar un sistema de Gestión de Calidad, resulta necesario implantar la comunicación bidireccional para cada una de las instancias y niveles de la empresa a fin de que todos estén identificados con la labor que Compufácil desempeña, constituyéndose cada uno en un ente primordial para el éxito del trabajo. La polifuncionalidad de algunos Jefes de área es un tema que agudiza la situación ya que tienen a su cargo más de una función y se saturan de actividades lo que se refleja en la rentabilidad y eficiencia del personal.

2.3.4. Resumen del diagnóstico de la empresa a partir de la técnica de análisis FODA. (Fortalezas, Oportunidades, debilidades y amenazas)

El presente análisis resume la información necesaria con relación al diagnóstico sobre el estado de la empresa Compufácil, tanto a nivel interno como externo, ello permitirá sustentar acciones y medidas correctivas con el desarrollo de proyectos de mejora.

Como se conoce el análisis FODA es considerado un importante instrumento para la toma de decisiones, a continuación el análisis de cada ítem dentro de Compufácil. En este proceso se ha tomado en consideración herramientas para el diagnóstico como las entrevistas directas a los miembros de la empresa, entre ellos, directivos, jefes de área, personal que labora en la empresa y sobretodo el enfoque o percepción que tiene sobre cliente final, este proceso se ha realizado mediante encuestas sin identificación para que las personas se sientan libres expresar su opinión y tener un análisis lo más cercano a la realidad que se vive dentro de la empresa.

Los hallazgos obtenidos a través de estos instrumentos pueden resumirse en fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de acuerdo a lo siguiente:

2.3.4.1. Fortalezas

Conocidas como aquellos parámetros positivos que hacen que la empresa se distinga de sus competidoras.

Dentro de las cuales se identifica

- Garantía de cada uno de los productos
- Diversidad de marcas
- Outsourcing (computadores de última tecnología atractivos y eficaces
- Atractivos planes empresariales
- Paquete corporativo atractivo
- Amplio portafolio de equipo electrónico de última generación
- Sucursal en la ciudad de Quito
- Buena relación con proveedores.

2.3.4.2. Oportunidades

Son las situaciones que se encuentran en el medio que rodea a la empresa y del que CompuFácil depende considerando que estos se constituyen en factores externos, lo ideal es identificar estas oportunidades para aprovecharlas en beneficio de la empresa

La oportunidad prioritaria identificada es en cuanto a prestación de servicios outsourcing, puesto que en cuenca es la pionera en brindar este tipo de servicio esto conlleva a un constante crecimiento

- Alianza con marcas de prestigio
- Conocimiento de parte del mercado que la empresa es prestadora del servicio de alquiler de equipos

2.3.4.3. Debilidades

Son aquellos inconvenientes que durante el presente proyecto son identificados para atenuarlos o eliminarlos y fomentar la competitividad de la empresa, al realizar el proceso de análisis de situación inicial una de las debilidades identificadas es la falta de capacitación constante que debe recibir el personal, tanto el que llega a prestar sus servicios así como las que ya prestan los servicios en la empresa, esto junto con la falta de documentación para seguir los debidos procesos (al momento los procesos se realizan de manera empírica, no presentan un soporte técnico a nivel de Gestión de Calidad), hacen que la empresa tenga debilidades tales como la rotación constante de personal, lo que promueve la falta de estabilidad laboral y a su vez se refleja en el desempeño de los empleados, esto se evidencia con más claridad en el área de ventas y servicio técnico; en resumen las debilidades pueden concentrarse en:

- No todos los empleados conocen la visión y objetivos de la empresa.
- Personal desmotivado por falta de reconocimiento hacia su desempeño.
- Las tareas que realizan los empleados no están en correspondencia con sus profesiones.
- La remuneración recibida por parte de los empleados no está en correspondencia con la actividad que realizan.
- No existen mecanismos que permitan la medición y cumplimiento de objetivos.
- No se cuenta con un comité de seguridad.
- No existe un programa de formación continua.
- No se cuenta con un programa de incentivos.

- No se cuenta con los implementos necesarios para el desarrollo de las actividades.

2.3.4.4. Amenazas

Son los factores externos que pudieran afectar a Compufácil en el cumplimiento de sus objetivos.

En estos instantes se puede mencionar como amenaza latente el cumplimiento en tiempo de las salvaguardias que fueron impuestas por el gobierno nacional a partir del 11 de marzo del 2015 y que tendrán duración de quince meses, ya que se aplica salvaguardia de la balanza de pagos para el 32% de las importaciones generales (2800 partidas arancelarias), exceptuando a los repuestos de vehículos, bienes de capital y materias primas, Recuperado:

<http://www.eluniverso.com/noticias/2015/03/11/nota/4648221/lista-2800-partidas-productos-importados-gravados-sobretasa>

- Salvaguardas
- Incremento de empresas que ofrecen alquiler de equipos
- La competencia tiene publicidad masiva
- El avance tecnológico
- Personal sin experiencia
- La inflación.

CAPÍTULO 3

3. COMPONENTES DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

El objetivo del presente capítulo consiste en estructurar los componentes del sistema de gestión de calidad que integran la propuesta de esta investigación sobre la base de la gestión por procesos, se parte de la aplicación de herramientas con el ciclo PHVA, que significa: Planificar, hacer, verificar y actuar, con ello se pretende contribuir a que la empresa alcance mayores rendimientos en la ejecución de cada uno de los procesos.

- **Planificar:** establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización.(Tomado de la Norma ISO 9001 página VII)
- **Hacer:** implementar los procesos.
- **Verificar:** 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:** tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos.

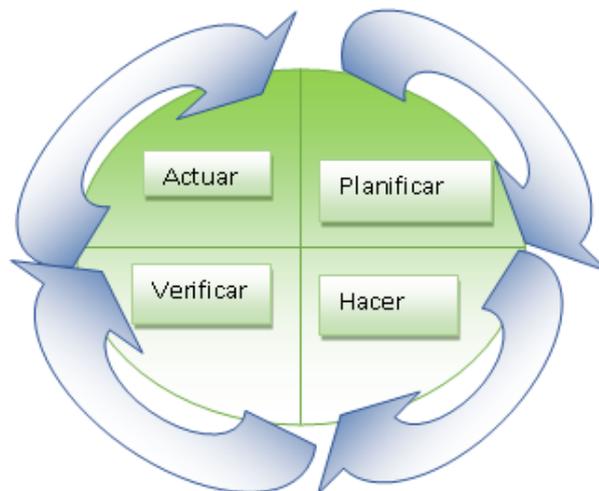


Figura 20. Ciclo PHVA

Fuente: La Autora

3.1. FUNDAMENTACIÓN DE LA PROPUESTA

Componentes del sistema de gestión de calidad según las normas ISO que se constituye en la base esencial de esta propuesta de acuerdo a lo que se plantea en el capítulo I; al respecto son:

3.2. POLÍTICA DE CALIDAD

Compufácil Cía. Ltda., empresa dedicada a la comercialización y alquiler de equipos de computación e impresión, consciente de que la satisfacción del cliente es de vital importancia para el crecimiento de la misma plantea sus políticas de calidad bajo los siguientes lineamientos:

A continuación se detalla la propuesta según los fundamentos de la ISO:

- La empresa Compufácil en su Política de calidad tendrá que asegurar la satisfacción de las necesidades y expectativas planteadas por sus clientes, los servicios que la empresa presta buscan posicionamiento y vanguardia, tendiendo dentro de gama de productos ideas innovadoras como lo es el outsourcing o arrendamiento de equipos y los servicios adicionales como el servicio técnico personalizado y a tiempo buscan distinguir a Compufácil de las demás empresas que presten este tipo de servicios, llevando a un crecimiento tanto empresarial así como personal de todos quienes forman parte de la empresa, con esto llegar a un estado de satisfacción total con el trabajo realizado.
- Este proceso para convertirse en la mejor empresa de servicios tecnológicos tanto de manera local así como nacional se conseguirá aplicando la mejora continua de los procesos involucrados dentro del Sistema de Gestión de Calidad, buscando el mayor grado de eficacia en la concretización de objetivos y metas planteados por Compufácil.
- Un factor preponderante en una empresa que preste servicios de tecnología así como lo es Compufácil es contar con un sistema informático robusto que soporte la interacción de sus usuarios y brinde la respuesta en tiempo real, pudiendo facilitar informes, reportes y documentos pero sobretodo la interacción entre los miembros de la empresa.

- Incentivar la confraternidad entre los miembros de Compufácil para fortalecer los lazos empresariales tanto con clientes internos así como externos.

Las Políticas de Calidad para Compufácil Cía. Ltda. Quedarían de la siguiente manera:

Política

- Asegurar que los productos y servicios de la empresa cumplen con los requisitos exigidos por nuestros clientes
- Profundizar en el conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes, estableciendo nuestras estrategias y objetivos en dichas necesidades, asegurándonos de cumplir con todos los objetivos legales
- Optimizar el funcionamiento de los procesos promoviendo la eficiencia y calidad de la empresa
- Asegurar que todos los puntos de esta política sean difundidos y aceptados por la organización, con el fin de cumplir los objetivos propuestos

3.3. OBJETIVOS DE CALIDAD

Durante la revisión de la empresa y la implantación del sistema de Gestión de Calidad se plantea como objetivo general de la empresa el siguiente:

Posicionarse como empresa líder en prestación de servicios de Outsourcing a nivel local y nacional, constituyéndose en referente de ventas a nivel del austro ecuatoriano, brindando calidad y asesoría permanente para uno de los servicios que integran su portafolio.

Como objetivos específicos se sugieren:

- Brindar el servicio de outsourcing (arrendamiento), a partir del uso de las mejores tecnologías que aseguren la calidad y cumplimiento de los tiempos pactados, satisfaciendo las expectativas de los clientes.
- Ofrecer capacitación continua en calidez y atención así como tecnológica, tanto al personal de servicio técnico como al departamento en ventas para asegurar el trato cordial con los clientes tanto internos como externos.
- Fomentar la concientización de los principios y valores empresariales establecidos para la empresa.

- Brindar servicio personalizado en cada uno de los servicios de venta y post venta, favoreciendo la familiaridad con los clientes e incrementando la confianza del público de parte de la empresa.
- Mejorar la comunicación entre cada departamento.
Maximizar la rentabilidad de la empresa a través de las mejoras propuestas.

En detalle los objetivos de calidad para Compufácil Cía. Ltda. Quedarían expresados a partir de la consecución de las siguientes metas:

Objetivos

- Asegurar a nuestros clientes un servicio de excelencia mediante la mejora en el trato y solución de al menos el 95% de sus problemas
- Mejorar en un 10% la eficiencia de los procesos existentes todo esto para generar satisfacción en el cliente.
- Disminuir los tiempos de entrega en un 10% a todos nuestros clientes mediante la evaluación de proveedores

3.4. MAPA DE PROCESOS PROPUESTO PARA LA EMPRESA COMPUFÁCIL

La forma para la elaboración de los mapas no se encuentra normalizada es por ello que la persona encargada en realizar el análisis de la empresa será quien estipule el mapa de procesos para que este pueda reflejar el estado real de la empresa, y que todos puedan apreciar y sentirse identificados con el mismo.

Con las premisas respectivas se puede plantear que el mapa de procesos es la secuencia de trabajo de la empresa donde denota cual será la cadena de valor de cada uno de sus componentes a fin de llegar a cumplir con los objetivos planteados y llegar a prestar un servicio óptimo tanto para los clientes externos así como para los internos, el llegar a un estado de bienestar empresarial por todos quienes forman parte de la organización denota “calidad” en el manejo de la empresa ya que está dando al servicio que se presta el valor agregado que hace que la empresa sea distinta de cualquier otra de la competencia.

Con el análisis del propósito que cumple la empresa Compufácil, se plantea la utilización del Siguiete Mapa de Procesos:

MAPA DE PROCESOS



Figura 21. Gráfica del mapa de procesos

Fuente: <http://www.monografias.com/trabajos88/procesos-agencias-viajes-cubanacan-villa-clara/procesos-agencias-viajes-cubanacan-villa-clara.shtml>

Para el caso específico de una empresa que se encargue de brindar servicios como es el caso de Compufácil se puede mantener la siguiente ejemplificación:

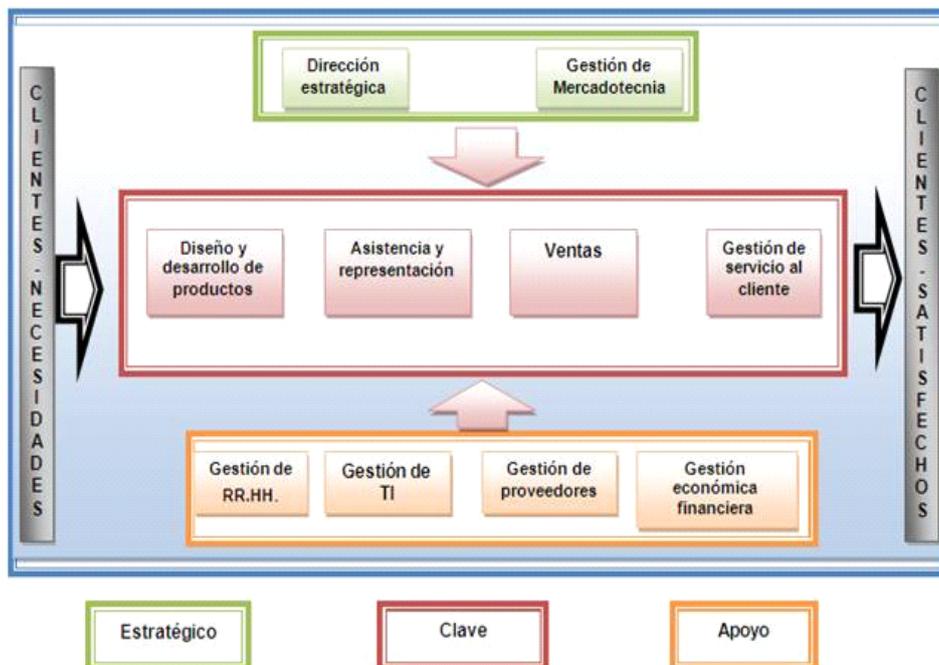


Figura 22. Gráfica del mapa de procesos

Fuente: <http://www.monografias.com/trabajos88/procesos-agencias-viajes-cubanacan-villa-clara/procesos-agencias-viajes-cubanacan-villa-clara.shtml>

3.4.1. Análisis de los Procesos Claves

En punto es esencial para la gestión de los procesos, puesto que se detallan cada uno de los procesos que se realizan en la empresa y se seleccionan los más importantes, entendiéndose como claves aquellos que realmente aportan valor a la empresa; aquí da inicio la caracterización de procesos a través de la ficha de caracterización de cada proceso.

Como se describe con anterioridad se parte del macro proceso identificando el mapa de procesos de la empresa Compu fácil, aquí se recoge las tareas a ser realizadas y que entradas o requisitos tiene cada uno y el resultado o salida que presentan, recordando siempre que la razón de ser de estos procesos es el bienestar del posible cliente como se mencionó pudiendo ser interno o externo.

La ventaja de la aplicación es que se plantea ir del contenido general al particular teniendo inicialmente una perspectiva global del comportamiento de la empresa hasta llegar al análisis de cada uno de los puntos que detallan la tarea para luego pasa a la revisión de procedimientos dados, este trabajo es delicado porque se trabaja con datos reales de la empresa y para esto se debe contar con personal altamente capacitado y que cuente con la confianza del caso.

Lo requerido en este punto será la definición de los diagramas de flujo que constituyen la manera en la que se encuentra trabajando cada uno de los procesos, para revisión de este material se cuenta con las fichas de proceso, donde se dan a conocer los indicadores, responsables entradas y resultados. Para eso se utilizará la representación gráfica y la descripción de cada uno de los procesos, esto brindara una visión general e integral de cómo se encuentra realizando el trabajo la empresa.

El mundo tecnológico al encontrarse en un vertiginoso crecimiento es necesario realizar la visión con la que partió la empresa y como se encuentra el desempeño de la misma con el transcurso del tiempo para la verificación si las actividades que Compu fácil realiza aportan el valor necesario y requerido.

3.4.2. Pasos para plantear el mapa de procesos

Se describen los tres pasos en los que se fundamenta la realización del mapa de procesos a continuación cada uno:

- **Identificar a los actores:** Es el primer paso para poder trazar el mapa de procesos, aquí se identifica a los actores o agentes relacionados con el desarrollo de las actividades de la organización, considerando que los clientes es el factor prioritario de la empresa, y que en el caso de Compufácil y de la actividad que realiza la empresa se tienen proveedores además con quienes el sistema de gestión de calidad estará íntimamente relacionado en cada proceso.

Cliente externo quien es el que adquiere el bien o servicio a la empresa.

Cliente interno para algunos procesos se necesita la coordinación de todos los que forman parte de la empresa tales como el gerente, administrador, personal administrativo, personal de ventas, bodega.

- **Identificar la línea operativa:** La línea operativa es la secuencia encadenada de procesos que se llevan a cabo para obtener el producto o resultado esperado. En el caso específico de Compufácil donde su función principal es la venta de equipos y el outsourcing, su línea se basa en:

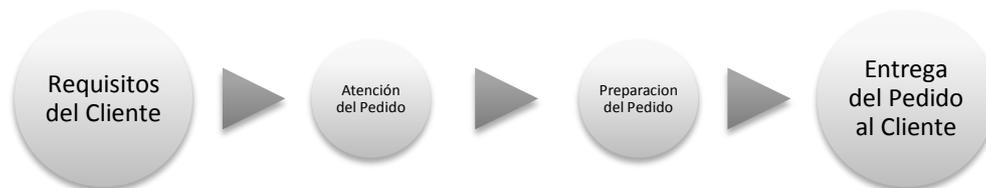


Figura 23. *Proceso Compufácil*
Fuente: *La Autora*

- **Añadir los procesos que afectan a todo el sistema:** Para controlar cada uno de los estados de bodega por ejemplo que puedan afectar la correcta entrega de resultados a los clientes. Además de la consideración que dentro de la empresa existe un departamento que se encarga de la administración de cada empleado y su bienestar como lo es recursos humanos.

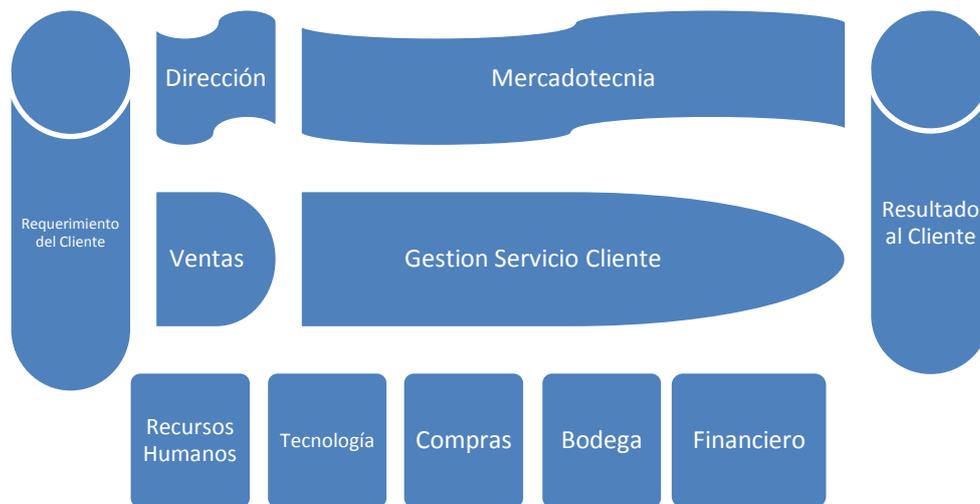


Figura 24. Gráfica del mapa de procesos Compufácil
Fuente: La Autora

Mapa de procesos Compufácil

A continuación se detalla el Mapa de Proceso de la Empresa Compufácil arriba detallado gráficamente y explicado en el contexto, estructurado en el modelo de la figura piramidal donde se denota el nivel estratégico, clave y de apoyo, se enmarcan cada una de las actividades que se realizan que dentro de la empresa Compufácil:

Tabla 14. A partir del mapa de procesos

 ESTRATÉGICO compufácil	
Dirección	Toma de Decisiones
	Selección de Personal
	Interacción con Proveedores
	Capacitación
Mercadotecnia	Marketing Empresarial
	Posicionamiento de la marca
	Comunicación Social

 CLAVE compufácil	
Ventas	Programación de Visitas Técnicas
	Atención al Cliente en Local
	Cotización de productos
	Ingreso de Pedido
	Facturación
Gestión Servicio Cliente	Servicio Técnico
	Asesoría Constante
	Outsourcing / Arriendos

APOYO		
Compras	Adquisiciones	Determinar productos a comprar.
		Selección proveedor.
		Búsqueda de mejores opciones
		Negociaciones
		Orden de Compra para Proveedores
Bodega	Recepción, Ingreso y Almacenamiento de Producto Despacho y Entrega de Mercadería	Verificar Facturas y receiptar productos
		Recepción de facturas o remisiones
		Alistar Mercadería para despacho
		Carga y Entrega de Mercadería
		Solicitar Garantías
	Mensajería	Pagos y consignaciones en bancos
		Entrega y Recepción de documentos
		Entrega y Retiro de Equipos y Suministros
	Control de Inventario	Inventario físico en bodega
		Factura de remisiones
	Devoluciones	Genera reportes de devoluciones
	Departamento Financiero	Cobro y Recaudaciones
Entrega de Listado de cartera		
Seguimiento de Cobro estado y recaudación		
Gestión Contable		Declaración de Impuestos
		Control de costos de inventario
		Revisión de cartera de Compufácil
		Revisar cuentas tanto de Clientes como proveedores
		Emisión de Retenciones y Cheques
Caja		Conciliación Bancaria
		Cuadre de caja
		Recepción de Pagos de Clientes
		Pagos
		Pago de Nomina
		Pagos servicios básicos
		Avisos de entrada
Talento Humano	Selección de Personal	Emisión de contratos
		Generación de comprobante de pago de Seguros
		Asesoría y capacitación

Fuente: La Autora

3.5. SISTEMA DOCUMENTAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

Es importante definir cómo va a funcionar el sistema documental del SGC, su objetivo principal es el de establecer los lineamientos para la elaboración de procedimientos, así como la identificación, aprobación, distribución y control de todos los documentos y registros del sistema, su alcance es para todas las funciones y departamentos de la empresa.

A continuación se muestra la tabla de los términos, sus definiciones y abreviaturas para los documentos del sistema de gestión:

Tabla 15. *Documentos del Sistema de gestión de la Calidad*

Nº	TERMINO	DEFINICIÓN	ABREVIACIÓN
1	Documento controlado	Pertenece al SGC, cumple con el punto 4.2.3 de la norma	DC
2	Política de calidad	Documento base para la implementación del sistema	PC
3	Documento externo	Generados fuera del SGC, pero necesarios para la operación del mismo	DE
4	Manual de Calidad	Documento que especifica el SGC de la empresa	MC
5	Procedimiento Documentado	Documento que describe una operación del SGC	PR
6	Procedimiento operativo	Procedimientos propios de cada sistema	PRO
7	Procedimiento transversal	Procedimientos definidos como aplicables dentro del SGC	PRT
8	Instrucción de trabajo	Descripción detallada de cómo realizar y registrar tareas	IT
9	Plan de calidad	Documento que especifica que procedimientos y recursos asociados deben aplicarse	PDA

Fuente: *La Autora*

3.5.1. Disposiciones generales

Dentro del sistema documental del SGC es importante seguir ciertas disposiciones generales que ayudarán a la correcta elaboración y modificación de documentos, dichas disposiciones deben estar claramente identificadas y documentadas, además deben ser de uso público, es decir toda la organización debe tener conocimiento de estas prácticas.

Tabla 16. Según las Disposiciones Documentales

N°	DISPOCISIÓN
1	Para el manual de Calidad su preparación corresponde a la Unidad de Gestión, la revisión y la aprobación es responsabilidad del representante de la dirección, los procesos operativos son responsabilidad de una persona perteneciente a la unidad de gestión, su revisión será realizado por el jefe de departamento
2	Todos los funcionarios que bajo el alcance del SGC elabore un documento deben basarse en el procedimiento de control de documentos
3	Las nuevas versiones de documentos serán oficiales cuando estas sean publicadas
4	La base documental y vigente del SGC es todo documento firmado y sellado, la dirección ha convenido utilizar el correo de la empresa como medio de difusión, esto permite que toda la organización tenga acceso a los documentos
5	El archivo de los documentos controlados y obsoletos corresponde a la unidad de gestión, el tiempo mínimo de conservación de esta documentación es de 5 años para los documentos originales y para copias controladas se conserva únicamente la carátula
6	Todos los documentos que correspondan a procedimientos del SGC deberán ceñirse a un formato determinado, en la construcción de diagramas de flujo se deben numerar los pasos para mejorar la comprensión de las descripciones de las actividades
7	Las instrucciones de trabajo así como los planes de calidad serán emitidos aprobados por la unidad de gestión

Fuente: La Autora

La tabla descrita con anterioridad explica las disposiciones a seguir en la elaboración, revisión y aprobación de documentos.

En la mayoría de casos la gerencia de la empresa es la que siempre aprueba o autoriza cualquier cambio que se de en cualquier documento del Sistema de Gestión de Calidad.

3.5.2. Proceso de control de documentos

A partir de lo explicado en la tabla anterior de disposiciones generales, es necesario crear el proceso de control de documentos el cual debe ser socializado a todo el personal luego de su revisión y aprobación, los diagramas de procesos deben tener numeración en cada una de sus actividades para ayudar a la comprensión del mismo

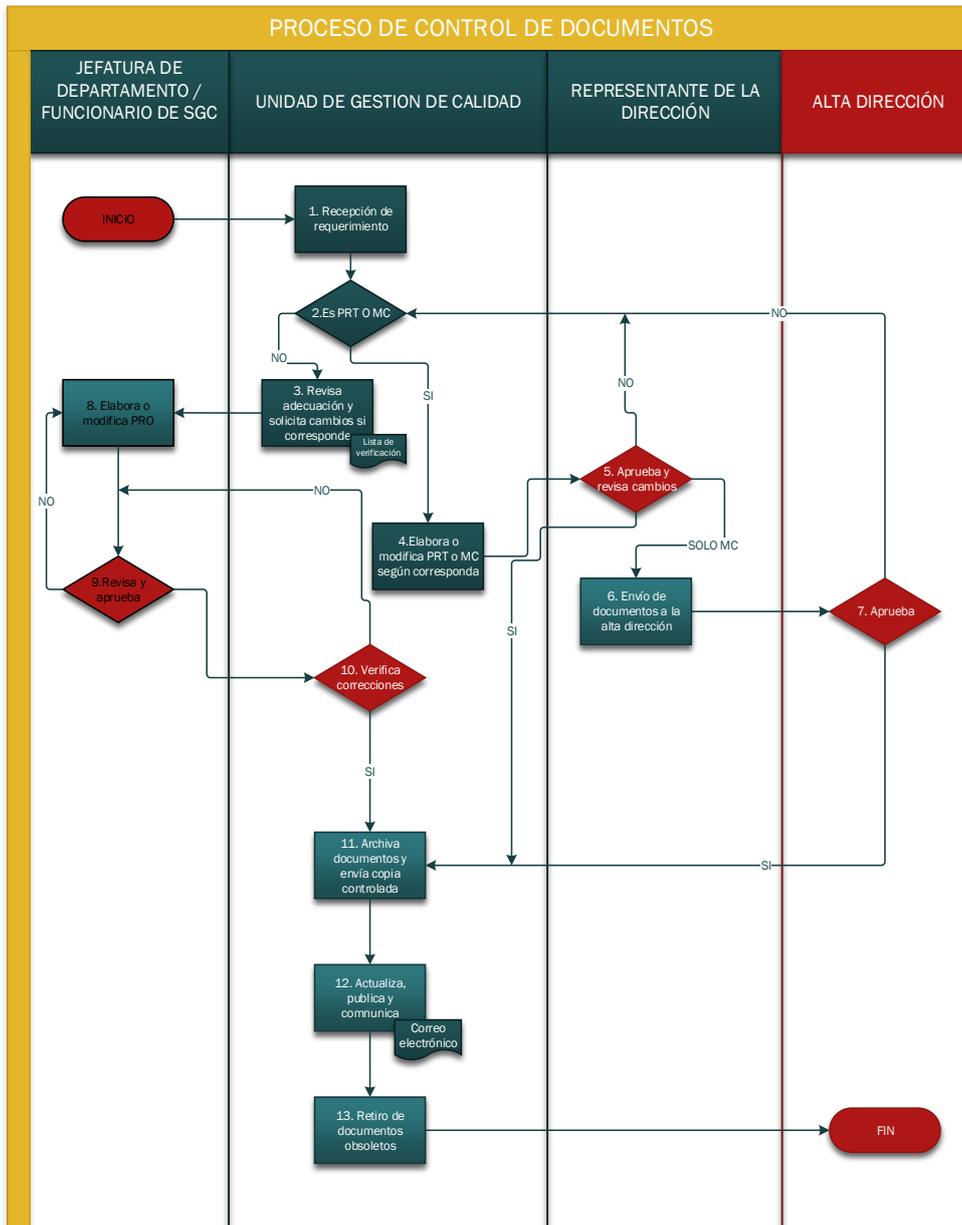


Figura 25. Proceso de Control de Documentos
Fuente: La Autora

A continuación se detalla cada una de las actividades del proceso de control de documentos:

Tabla 17. Proceso de Control de documentos

N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	Recepción de requerimiento, creación o modificación	Unidad de gestión de calidad
2	Decisión de categoría MC o PRT	Unidad de gestión de calidad
3	No pertenece MC o PRT, se realiza adecuaciones y solicita cambios	Unidad de gestión de calidad
4	Elabora o modifica los documentos considerando: <ul style="list-style-type: none"> • Conformidad con requisitos de la Norma • Conformidad con los requisitos establecidos en el documento control de documentos • Conformidad con el formato establecido • Revisar que no existan contradicciones con otros documentos 	Unidad de gestión de calidad
5	Realiza la revisión y posterior aprobación de requerir algún cambio adicional se envía nuevamente al punto 2	Representante de la dirección
6	Cuando se trata de MC se envía el documento a la dirección para su aprobación	Representante de la dirección
7	Revisa el documento, si cree conveniente solicita cambios o complementos, de lo contrario lo aprueba y devuelve a la Unidad de gestión	Alta Dirección
8	Elabora o modifica PRO, con las correcciones de existirlas y envía a su aprobación	Funcionario de SGC

9	Realiza una revisión de todo el documento y los aprueba, esto dentro de la jefatura de departamento	Funcionario de SGC
10	Se recibe el documento aprobado, aquí se verifican las correcciones y firma de adecuación	Unidad de gestión de calidad
11	Se recibe los documentos originales con sus aprobaciones correspondientes para que sean archivados, se envían copias controlados en caso de requerirlos	Unidad de gestión de calidad
12	Se procede a actualizar la base de datos de documentos, se publica las actualizaciones y se comunica al personal de los cambios realizados	Unidad de gestión de calidad
13	Se realizar el retiro de todos los documentos que por reemplazo de las actualizaciones se vuelven obsoletos	Unidad de gestión de calidad

Fuente: *La Autora*

3.5.3. Formato para la presentación de documentos

Con la elaboración del sistema de gestión, es importante asegurarse que todos los documentos sean presentados bajo un mismo formato, de esta manera no existirá divergencias ni opciones para que los autores de dichos documentos comentan errores de presentación.

Código: dentro de este campo se debe colocar la abreviatura del documento que se ha de presentar, además se coloca si es procedimiento o instrucción y si tiene correlación con otro procedimiento de la siguiente manera:

Tabla 19. *Abreviaturas dentro de la presentación de documentos*

Manual de calidad	MC	
Política de calidad	PC	
Procedimientos	PR	Procedimiento
PR-XX-YY	XX	Sigla del procedimiento
	YY	Relación con otro procedimiento
Instrucciones de trabajo	XX	Procedimiento
XX-IT-YY	IT	Instrucción de trabajo
	YY	Relación con otro procedimiento

Fuente: *La Autora*

El documento es válido únicamente cuando posee todas las firmas especificadas, luego de esto es posible archivar y divulgar los cambios realizados.

3.6. SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN

Los Indicadores de Calidad son los que permiten establecer qué es necesario medir para conocer la capacidad y la eficacia de un proceso. Lo ideal es que los objetivos de calidad tengan sus indicadores de seguimiento. Mediante el indicador de calidad se podrá tomar decisiones sobre uno o varios procesos, dentro de la empresa vamos a considerar los siguientes indicadores de calidad:

Los indicadores de gestión desde un tiempo atrás se han convertido en un instrumento de gran utilidad ya que permiten recoger de manera adecuada y representativa la información más importante respecto a la ejecución y los resultados obtenidos en los procesos dentro del sistema de gestión.

Dependiendo de los valores y la evolución del indicador la empresa está en condiciones de actuar sobre las variables de control que permiten cambiar el comportamiento del proceso, los indicadores pueden ser considerados como un soporte de información sobre los parámetros de control, por eso la importancia de identificar, seleccionar y formular de una manera adecuada el conjunto de indicadores que evaluarán los procesos.

Según lo explicado se detallan los indicadores de gestión que van a ser utilizados dentro de la empresa y son tomados según 3 perspectivas:

- Financiera
- Procesos
- Cliente

Tabla 20. Indicadores de Gestión

Perspectivas	Indicadores
PERSPECTIVA FINANCIERA	ROE: Rentabilidad financiera ROI: Retorno de la inversión ROS: Rentabilidad sobre las ventas ROA: Rentabilidad de los activos
PERSPECTIVA PROCESOS	Índices de eficiencia interna Trabajos repetidos por defectos Tiempo de respuesta Niveles de satisfacción con los proveedores
PERSPECTIVA CLIENTE	Niveles de lealtad/retención de los clientes Participación de mercado Incremento de ingresos por nuevos productos o servicios Nuevos usuarios, clientes

Fuente: *La Autora*

Como punto de partida se utilizarán los indicadores mencionados en la tabla N°7, de acuerdo a la evolución del sistema y de la incorporación de recursos se debe analizar la introducción o no de nuevos indicadores.

3.7. PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD DIRIGIDOS A COMPUFÁCIL

Organización enfocada al cliente

El factor prioritario para la implementación del Sistema de Gestión de calidad dentro de la empresa Compufácil es el enfoque que se puede dar al cliente, considerando que la empresa va a medir su rendimiento en base a números, es decir en cuanto a

las ganancias que ha generado en un espacio de tiempo planteado, es fundamental que la atención se realice con calidez ante los posibles requerimientos que el cliente plantee con una rápida respuesta y tratando de llenar sus expectativas.

En atención a esto se sugiere implementar lo siguiente:

- Habilitar hojas de sugerencia y calificación para saber el nivel de satisfacción del cliente al recibir el servicio que requiere.
- Autoevaluación a fin de lograr una mejora continua en atención al cliente, colocando al personal idóneo para que sea la carta de presentación de la empresa.
- Encuentros físicos o telefónicos a través de encuestas donde se puede medir sus insatisfacciones

Liderazgo

Dado que en la actualidad el liderazgo de la empresa se caracteriza por ser autoritario lo cual no facilita la implementación de un sistema de gestión de calidad, es necesario introducir una serie de cambios que vayan hacia una transformación paulatina de este estilo hacia un estilo participativo, el que entre otros elementos debe considerar lo siguiente:

- Fomentar el liderazgo en cada uno de los niveles dentro de la empresa.
- Sugerir que la Gerencia General delegue autoridad para la ejecución de las tareas y establezca una nueva responsabilidad según el nivel de que se trate por departamento para poder revisar y retroalimentar cada uno de los procesos que son desarrollados por área o departamento.
- Seleccionar al personal idóneo que posea características de personalidad tales como amigable, que genere confianza, solucionadora de problemas, creativa, con alto nivel de calificación tanto en el ámbito profesional como personal, con espíritu colaborativo que promueva el desarrollo del equipo de trabajo

Participación de todo el personal

Es necesario elevar el nivel de participación de los empleados en la toma de decisiones empresariales lo que contribuirá a que exista un vínculo de dependencia entre cliente – asesor que se evidencia en la confianza que deposita el cliente para futuras adquisiciones o contratos de servicios dentro de la empresa.

Establecer los comités de calidad que permiten a través de la relación grupal hacer aportaciones con relación a la identificación de los puntos de mejora y las medidas

necesarias para el aseguramiento del cumplimiento de las tareas de procesos y con ello los requisitos de calidad establecidos

Enfoque a procesos

Este es el núcleo principal de la propuesta, ya que la determinación de los procesos permitirá identificar los posibles puntos de mejora., en el capítulo dos se pudo observar que en la empresa existe una estructura lineal funcional, se recomienda se trascienda a la determinación de cada uno de sus procesos y caracterizaciones.

Tabla 21. Caracterización Servicio Técnico

		Computafácil Manual de Procesos		Pág.
Proceso: Técnico		Responsable: Wilfrido Marrett Aprobado por:		Versión: 01
OBJETIVO: Atender y resolver problemas tecnológicos de la empresa y de sus clientes que le sean asignados				
PROVEEDORES		ACTIVIDADES / SUBPROCESOS		CLIENTES
<ul style="list-style-type: none"> Arriendo 		<ul style="list-style-type: none"> Tramitar garantías de clientes con los proveedores. 		Internos y Externos
<ul style="list-style-type: none"> Almacén 		<ul style="list-style-type: none"> Realizar el diagnóstico previo con la recepcionista del DT y el cliente. 		
<ul style="list-style-type: none"> Bodega 		<ul style="list-style-type: none"> Probar dispositivos mediante banco de pruebas para encontrar defectos. 		
<ul style="list-style-type: none"> Cliente 		<ul style="list-style-type: none"> Revisar tareas asignadas y comentar el caso de los trabajos realizado en el sistema. 		
		<ul style="list-style-type: none"> dar soporte de segundo nivel (En sitio) de ser necesario. 		
		<ul style="list-style-type: none"> Revisar incidentes generados en el sistemas y cumplir con los tiempos de repuestas. 		
		<ul style="list-style-type: none"> Reemplazar equipos en coordinación con el coordinador cuando no se soluciones los problemas del usuario. 		
RECURSOS		DOCUMENTOS		REGISTROS
<ul style="list-style-type: none"> Vehículo 		<ul style="list-style-type: none"> Hoja de vista técnica 		<ul style="list-style-type: none"> Actividades Sysaid
<ul style="list-style-type: none"> Cremas de limpieza 		<ul style="list-style-type: none"> Hoja satisfacción de Xerox 		<ul style="list-style-type: none"> Bases de mantenimientos
<ul style="list-style-type: none"> Computadora 		<ul style="list-style-type: none"> Informes técnicos 		
<ul style="list-style-type: none"> Kit herramientas 				
<ul style="list-style-type: none"> Limpia pantallas 				
<ul style="list-style-type: none"> Wippe 				
<ul style="list-style-type: none"> Guantes 				
<ul style="list-style-type: none"> Mandil 				
<ul style="list-style-type: none"> Mascarillas 				
<ul style="list-style-type: none"> Suministros 				
REQUISITOS		INDICADORES		CONTROLES
<ul style="list-style-type: none"> Conocimiento en Software y Hardware 		<ul style="list-style-type: none"> Terminar 4 tareas diarias asignadas 		<ul style="list-style-type: none"> Control de calidad
<ul style="list-style-type: none"> Atención al cliente 		<ul style="list-style-type: none"> Cumplir con las vistas técnicas 		

Fuente: La Autora

Tabla 22. Caracterización Recepción Departamento Técnico

		Computafácil		Pág.
		Manual de Procesos		
	Proceso: Recepción de equipos y garantías	Responsable: Gelen Acuña		Versión: 01
		Aprobado por:		
OBJETIVO: Recibir y coordinar los requerimientos de servicios, cuidando el cumplimiento de tiempo ofrecido, asegurando la entrega y facturación				
PROVEEDORES		ACTIVIDADES / SUBPROCESOS		CLIENTES
<ul style="list-style-type: none"> Epson 		<ul style="list-style-type: none"> Clasificar y asignar prioridades de los casos que se reflejen la cola de tareas, 		Internos y Externos
<ul style="list-style-type: none"> Xerox 		<ul style="list-style-type: none"> Coordinar con el jefe servicio técnico la agenda para el soporte en sitio para cuando sea requerido 		
<ul style="list-style-type: none"> Lenovo 		<ul style="list-style-type: none"> Recibir los equipos que requieran servicio técnico 		
<ul style="list-style-type: none"> Holidatserv 		<ul style="list-style-type: none"> Atender y dar solución a los requerimientos de servicio técnico 		
		<ul style="list-style-type: none"> Manteniendo informa al cliente del estado de su caso 		
		<ul style="list-style-type: none"> Facturar y entregar los equipos a los clientes de servicio técnico 		
RECURSOS		DOCUMENTOS		REGISTROS
<ul style="list-style-type: none"> Humano 		<ul style="list-style-type: none"> Proforma 		<ul style="list-style-type: none"> Ingresos de equipos
<ul style="list-style-type: none"> Teléfono 		<ul style="list-style-type: none"> Facturas 		<ul style="list-style-type: none"> Tramites de garantías
<ul style="list-style-type: none"> Email 		<ul style="list-style-type: none"> Actas de entrega 		<ul style="list-style-type: none"> Mantenimientos de equipos
<ul style="list-style-type: none"> Programa CRM 		<ul style="list-style-type: none"> Contratos 		
<ul style="list-style-type: none"> Programa Adjhesot 				
<ul style="list-style-type: none"> Extranet Epson 				
REQUISITOS		INDICADORES		CONTROLES
<ul style="list-style-type: none"> Conocer equipos de computación 		<ul style="list-style-type: none"> Cumplimiento de tiempos de entrega de los equipos 		<ul style="list-style-type: none"> Matriz del sistema sysaid
<ul style="list-style-type: none"> Atención al cliente 				

Fuente: La Autora

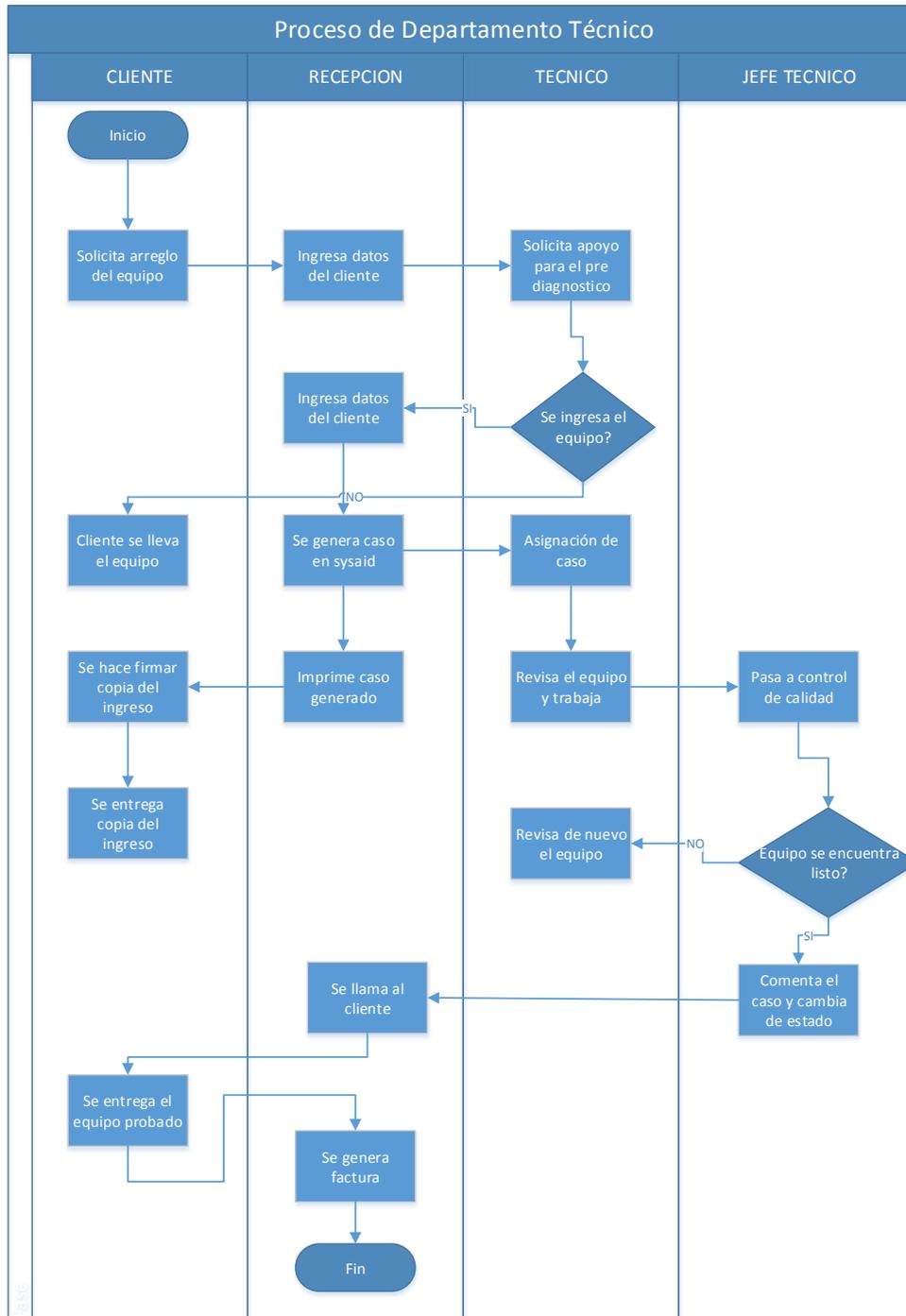


Figura 26. Proceso Departamento Técnico
Fuente: La Autora

Tabla 23. Caracterización Arriendos

		Compu Fácil		Pág.
		Manual de Procesos		
Proceso: Arriendo		Responsable: Marcia Ortiz		Versión: 01
		Aprobado por:		
OBJETIVO: Mantener las cuentas de arriendo, a través de seguimiento de los compromiso formales realizados con los clientes				
PROVEEDORES	ACTIVIDADES / SUBPROCESOS	CLIENTES		
<ul style="list-style-type: none"> Graiman 	<ul style="list-style-type: none"> Coordinar los casos ingresados de los clientes con el departamento técnico, 	Internos y Externos		
<ul style="list-style-type: none"> Importadora Tomebamba 	<ul style="list-style-type: none"> Coordinar con los administradores de contratos la solución a los requerimiento 			
<ul style="list-style-type: none"> Colegio Borja 	<ul style="list-style-type: none"> Mantener las cuentas de arriendo actuales, cumpliendo con las términos de los contratos y convenios, 			
<ul style="list-style-type: none"> Graficas Hernández 	<ul style="list-style-type: none"> Cotizar potenciales clientes de arriendo 			
<ul style="list-style-type: none"> Etapa 	<ul style="list-style-type: none"> Cerrar las ventas, preparar contratos de arriendo con sus respectivas garantías, 			
<ul style="list-style-type: none"> Gad Cuenca 	<ul style="list-style-type: none"> Administración la documentación de contratos o devoluciones de equipos 			
<ul style="list-style-type: none"> Innegen 				
<ul style="list-style-type: none"> Azende 				
<ul style="list-style-type: none"> Talleres E. Vega 				
<ul style="list-style-type: none"> Fibro Acero 				
RECURSOS	DOCUMENTOS	REGISTROS		
<ul style="list-style-type: none"> Humano 	<ul style="list-style-type: none"> Proforma 	<ul style="list-style-type: none"> Cambio de equipos 		
<ul style="list-style-type: none"> Teléfono 	<ul style="list-style-type: none"> Facturas 	<ul style="list-style-type: none"> Equipos de arriendo 		
<ul style="list-style-type: none"> Email 	<ul style="list-style-type: none"> Actas de entrega 	<ul style="list-style-type: none"> Subir contratos al sistema 		
<ul style="list-style-type: none"> Programa CRM 	<ul style="list-style-type: none"> Contratos 	<ul style="list-style-type: none"> Ordenes recurrentes 		
<ul style="list-style-type: none"> Programa Adjhesot 	<ul style="list-style-type: none"> RFC 			
REQUISITOS	INDICADORES	CONTROLES		
<ul style="list-style-type: none"> Conocer de equipos de computación 	<ul style="list-style-type: none"> Cumplimiento de los tiempos 	<ul style="list-style-type: none"> Inventario actualizado 		
<ul style="list-style-type: none"> Políticas de arriendos 		<ul style="list-style-type: none"> Devoluciones realizadas 		
<ul style="list-style-type: none"> Convenios realizados en diferentes contratos 		<ul style="list-style-type: none"> Facturación de equipos dañados o 		

Fuente: La Autora

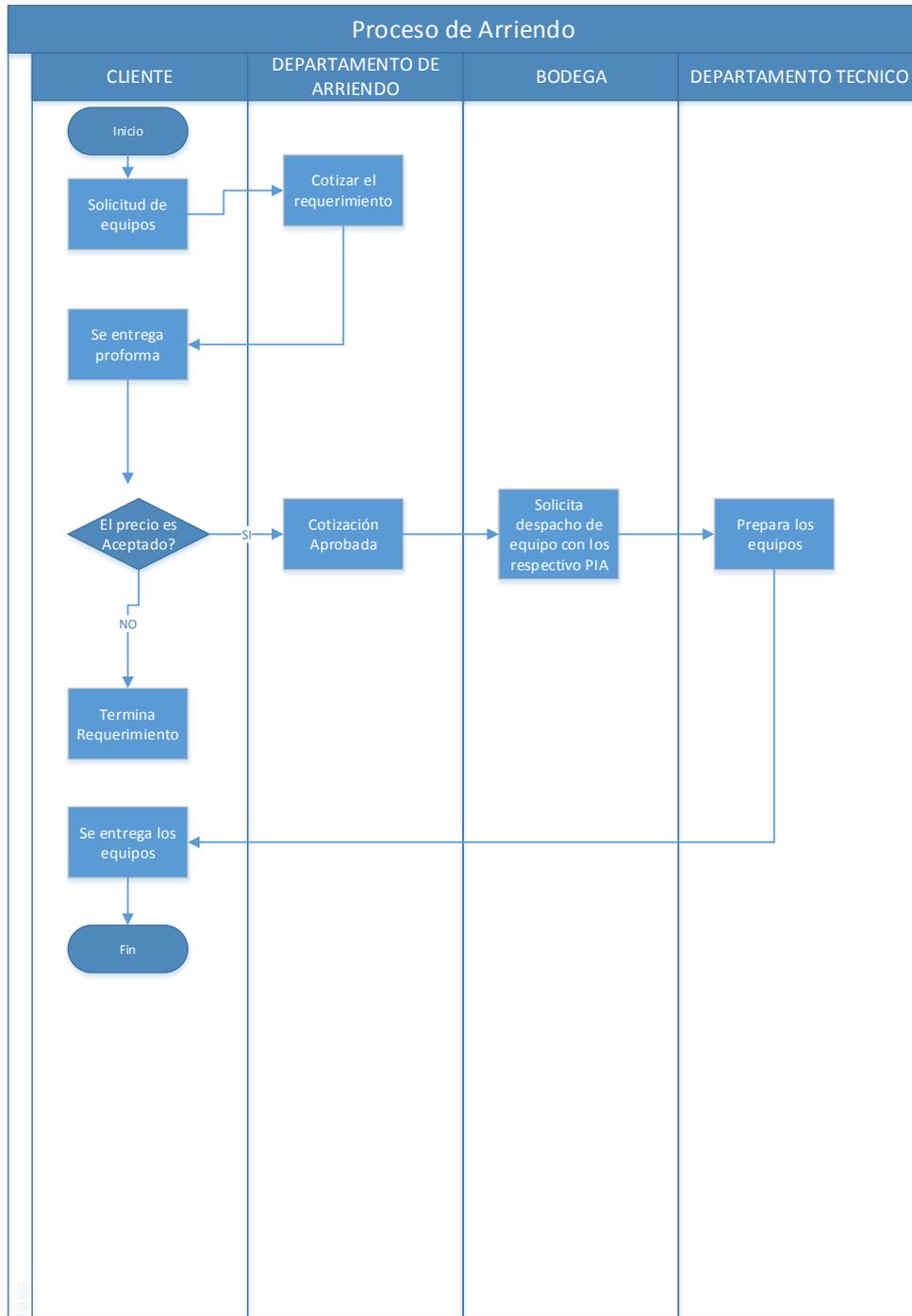


Figura 27. *Proceso de Arriendos*
Fuente: *La Autora*

Tabla 24. Caracterización Ventas

		Compufácil		Pág.
		Manual de Procesos		
Proceso: Ventas		Responsable: Ricardo Ramirez		Versión: 01
		Aprobado por:		
OBJETIVO: Gestionar, controlar y administrar las ventas y el mercadeo de los productos y servicios de la empresa				
PROVEEDORES		ACTIVIDADES / SUBPROCESOS		CLIENTES
<ul style="list-style-type: none"> Incomex Inacorpsa Siglo XXI Megamico 		<ul style="list-style-type: none"> Elaborar y controlar el plan de mercadeo de productos y servicios que incluye puntos de ventas Políticas de precios Portafolio de productos Promociones y eventos Coordinar la elaboración del presupuesto de ventas de productos y servicios Realizar el control y su cumplimiento Elaborar y controlar el plan de trabajo que incluye las visitas personalizadas a clientes Números de visitas Material POP y otros recursos Informar de manera periódica a la gerencia general el estado de cumplimiento de sus metas y actividades. 		Sector Público y Privado
RECURSOS		DOCUMENTOS		REGISTROS
<ul style="list-style-type: none"> Humano Teléfono Email 		<ul style="list-style-type: none"> Proforma Facturas Actas de entrega 		<ul style="list-style-type: none"> Reporte de vistas Reporte de ventas
REQUISITOS		INDICADORES		CONTROLES
<ul style="list-style-type: none"> Conocer características de los productos, Saber de la línea de Impresión 		<ul style="list-style-type: none"> Número de visitas Reporte de ventas 		<ul style="list-style-type: none"> Programa CRM

Fuente: La Autora

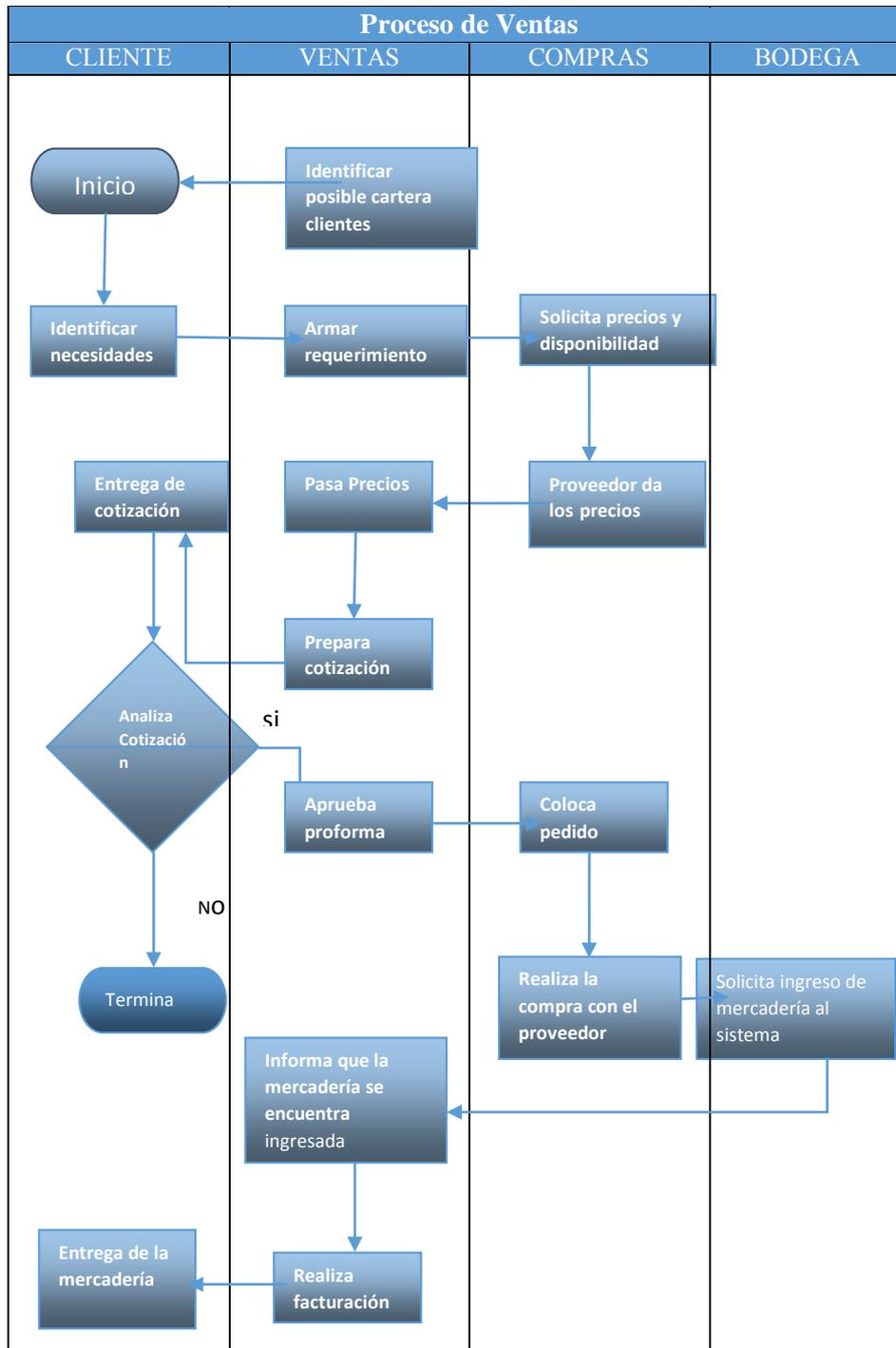


Figura 28. Proceso de Ventas

Fuente: La Autora

Tabla 25. Caracterización Compras

	Compufácil		Pág.
	Manual de Procesos		
Proceso: Compras		Responsable: Janeth Ortiz	Versión: 01
		Aprobado por:	
OBJETIVO: Realizar las compras requeridas para entregas puntuales y stock, cuidado tiempos de entrega y monitorear la rotación del inventario			
PROVEEDORES	ACTIVIDADES / SUBPROCESOS	CLIENTES	
<ul style="list-style-type: none"> Incomex, 	<ul style="list-style-type: none"> Realizar las compras requerida por el departamento comercial y técnico, 	Departamento Comercial y departamento técnico	
<ul style="list-style-type: none"> Inacopsa, 	<ul style="list-style-type: none"> Coordinar con la gerencia administrativa el buffer requerido, 		
<ul style="list-style-type: none"> Siglo XXI 	<ul style="list-style-type: none"> Realizar el seguimiento de fechas de llegada de mercadería en coordinación con proveedores y trasportistas. 		
<ul style="list-style-type: none"> Megamico, 	<ul style="list-style-type: none"> Consolidar las necesidades de compras y buscar mejores opciones de precios. 		
<ul style="list-style-type: none"> ciogamul 	<ul style="list-style-type: none"> Monitorear la rotación de inventario e informar a la gerencia administrativa. 		
	<ul style="list-style-type: none"> Revisar y cuadrar órdenes de compra. 		
	<ul style="list-style-type: none"> Comprar suministros de oficina y mantenimiento. 		
RECURSOS	DOCUMENTOS	REGISTROS	
<ul style="list-style-type: none"> Humano 	<ul style="list-style-type: none"> Ordenes de pedidos 	<ul style="list-style-type: none"> Orden de pedido 	
<ul style="list-style-type: none"> Teléfono 	<ul style="list-style-type: none"> Órdenes de Compra 	<ul style="list-style-type: none"> Orden de Compra 	
<ul style="list-style-type: none"> Email 	<ul style="list-style-type: none"> Facturas Electrónicas 		
<ul style="list-style-type: none"> Skype 			
REQUISITOS	INDICADORES	CONTROLES	
<ul style="list-style-type: none"> Conocimiento de las líneas que maneja cada proveedor 	<ul style="list-style-type: none"> Tiempo de repuesta diarias de las cotizaciones 	<ul style="list-style-type: none"> Control de pedidos 	
<ul style="list-style-type: none"> Características de los productos 	<ul style="list-style-type: none"> Tiempo de repuesta de los pedidos 	<ul style="list-style-type: none"> Control de Buffer del sistema 	

Fuente: *La Autora*

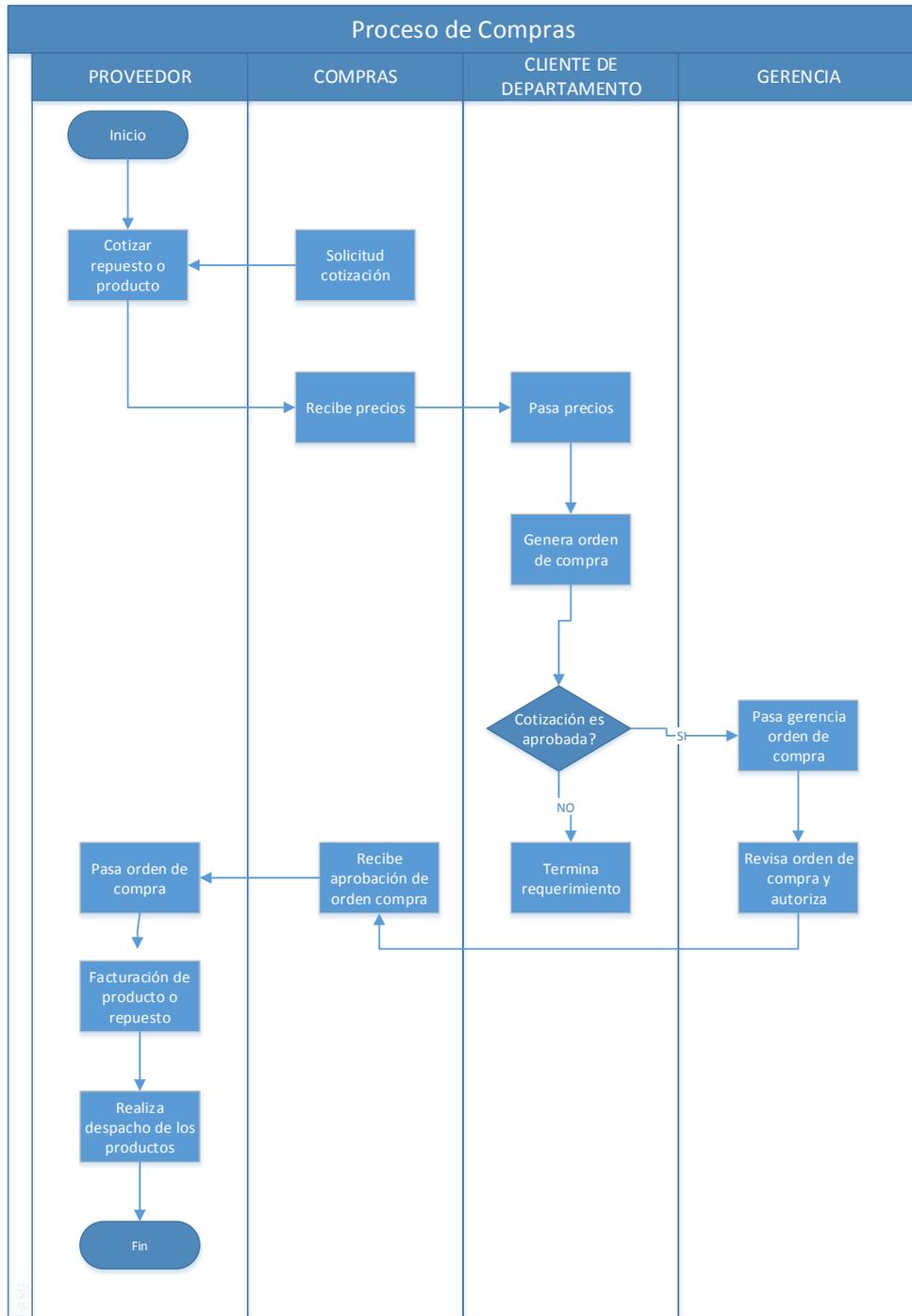


Figura 29. Proceso de Compras
Fuente: La Autora

Tabla 26. Caracterización Bodega

	Compufácil		Pág.
	Manual de Procesos		
Proceso: Bodega		Responsable: Vinicio Pillajo	Versión: 01
		Aprobado por:	
Objetivo: Administrar y Custodiar las bodegas y activos de la Empresa			
PROVEEDORES	ACTIVIDADES / SUBPROCESOS	CLIENTES	
<ul style="list-style-type: none"> Servientrega 	<ul style="list-style-type: none"> Custodiar y administrar las bodegas y los activos de la empresa 	Internos y Externos	
<ul style="list-style-type: none"> Tramaco 	<ul style="list-style-type: none"> Realizar los despachos de mercadería y repuestos, 		
<ul style="list-style-type: none"> Express 	<ul style="list-style-type: none"> Coordinar la logística de reposición de mercadería 		
<ul style="list-style-type: none"> Urbano 	<ul style="list-style-type: none"> Generar las garantías con los proveedores, 		
<ul style="list-style-type: none"> Lan Courier. 	<ul style="list-style-type: none"> Realizar los ingresos, egresos y transferencias de mercadería y entre las bodegas. 		
RECURSOS	DOCUMENTOS	REGISTROS	
<ul style="list-style-type: none"> Mascarilla 	<ul style="list-style-type: none"> Guas de envío 	<ul style="list-style-type: none"> Actas de Entrega 	
<ul style="list-style-type: none"> Cinturón 	<ul style="list-style-type: none"> Guías recibidas 	<ul style="list-style-type: none"> Egresos de bodega 	
<ul style="list-style-type: none"> Mandil 	<ul style="list-style-type: none"> Guías de remisión 	<ul style="list-style-type: none"> Ingresos 	
<ul style="list-style-type: none"> Guantes 		<ul style="list-style-type: none"> Despachos 	
<ul style="list-style-type: none"> Vehículos 			
REQUISITOS	INDICADORES	CONTROLES	
<ul style="list-style-type: none"> Manejo de inventario por línea de productos 		<ul style="list-style-type: none"> Reporte de inventarios 	

Fuente: La Autora

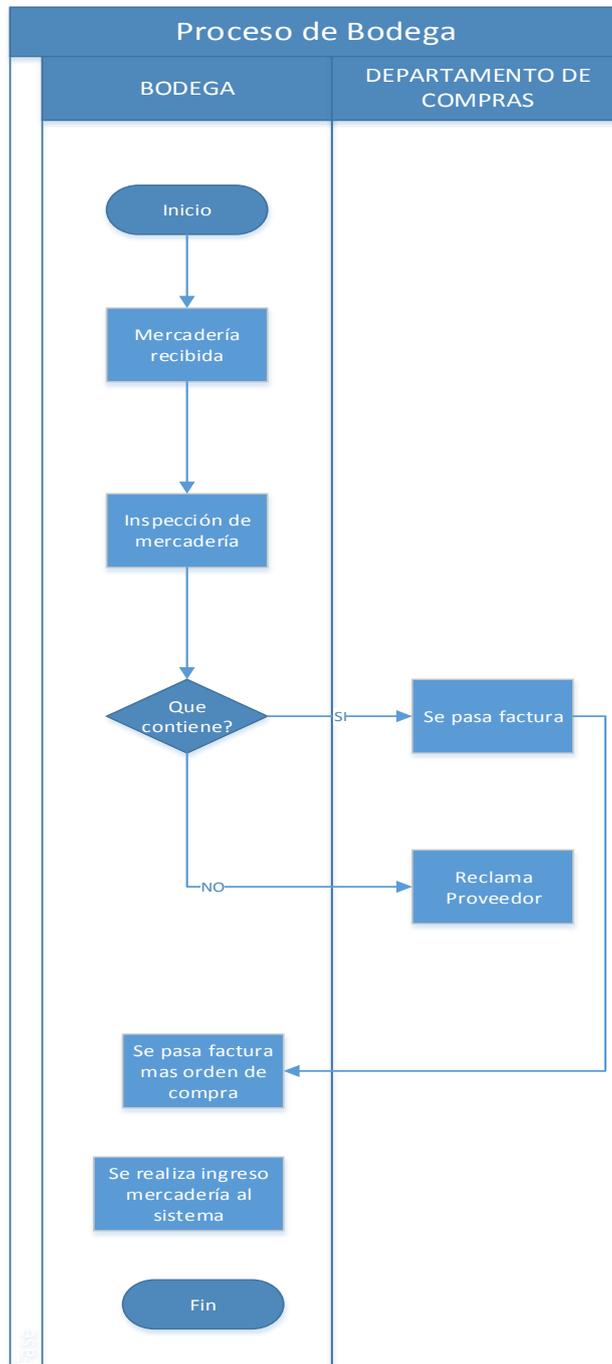


Figura 30. Proceso Bodega
Fuente: La Autora

Tabla 27. Caracterización Cartera

		Compufácil		Pág.
		Manual de Procesos		
Proceso: Cartera		Responsable: M. Cristina Malo	Versión: 01	
		Aprobado por:		
OBJETIVO: Realizar la gestión de cobranzas de la empresa				
PROVEEDORES	ACTIVIDADES / SUBPROCESOS	CLIENTES		
	<ul style="list-style-type: none"> Realizar visitas Llamadas Cartas, correos, a los clientes para la gestión de cobro Custodiar los documentos de garantía Generar el recibo de cobro de las transferencias y Voucher realizados por los clientes Gestionar las retenciones de los clientes Revisar y actualizar el reporte de cartera Recopilar la información de las solicitudes de crédito de los clientes. 	Internos y Externos		
RECURSOS	DOCUMENTOS	REGISTROS		
<ul style="list-style-type: none"> Humano Teléfono Email 	<ul style="list-style-type: none"> Reporte de Cierre de caja, Notas de crédito Recibos Litreas de Cambio. 	<ul style="list-style-type: none"> Reporte de caja chica. reporte de cierre de caja. Reporte de números de cliente llamados Calificación de solicitud de crédito Caja Chica Cheques Recibos de caja chica 		
REQUISITOS	INDICADORES	CONTROLES		
<ul style="list-style-type: none"> Conocimiento ley de cheques Facilidad de expresión Establecer cronograma de cobro 	<ul style="list-style-type: none"> Periodo de cobro Rotación de cartera Periodo de pagos 	<ul style="list-style-type: none"> Depósitos Pagos 		

Fuente: La Autora

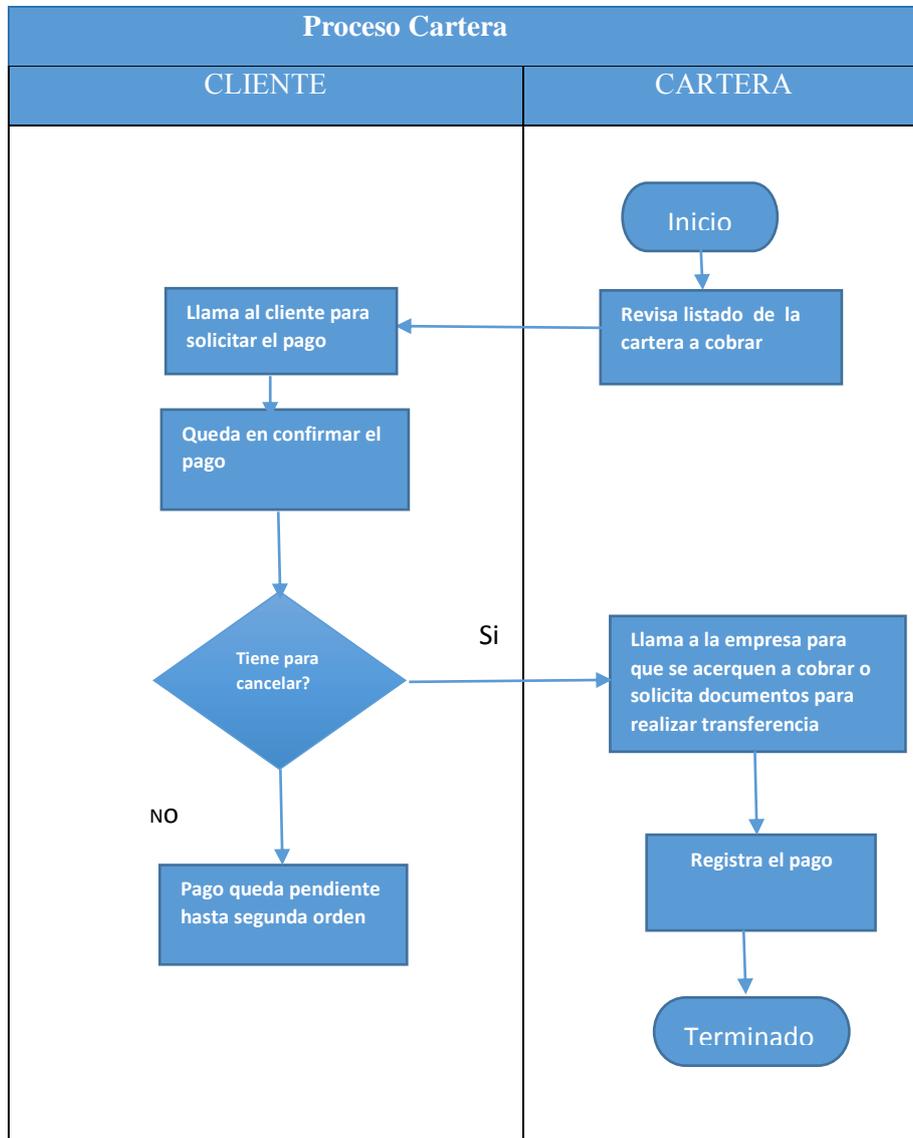


Figura 31. *Proceso Cartera*
Fuente: *La Autora*

Tabla 28. Caracterización Contabilidad

	CompuFácil		Pág.
	Manual de Procesos		
Proceso: Contabilidad		Responsable: Johanna Bernal	Versión: 01
		Aprobado por:	
OBJETIVO: Planificar, supervisar y ejecutar la gestión contable, tributaria y de tesorería			
PROVEEDORES	ACTIVIDADES / SUBPROCESOS	CLIENTES	
	<ul style="list-style-type: none"> Revisar los cierres de caja y contabilizar el depósito Ingresar las facturas de los proveedores y emitir retenciones Elaborar la conciliación bancaria Elaborar cheques para pago a proveedores y personal Ingresar la información de las transacciones en el flujo de efectivo Declaraciones de impuesto Amortización y depreciaciones 	Internos y Externos	
RECURSOS	DOCUMENTOS	REGISTROS	
<ul style="list-style-type: none"> Humano Teléfono Email 	<ul style="list-style-type: none"> Conciliaciones Bancarias Balances Flujo de caja Pago de impuestos 	<ul style="list-style-type: none"> Balances Declaraciones Conciliaciones 	
REQUISITOS	INDICADORES	CONTROLES	
<ul style="list-style-type: none"> Contadora Pública y Auditora Auxiliar contable 	<ul style="list-style-type: none"> Reporte de auditoría Reporte de balances 	<ul style="list-style-type: none"> Análisis costo beneficio Análisis de estados financieros 	

Fuente: La Autora

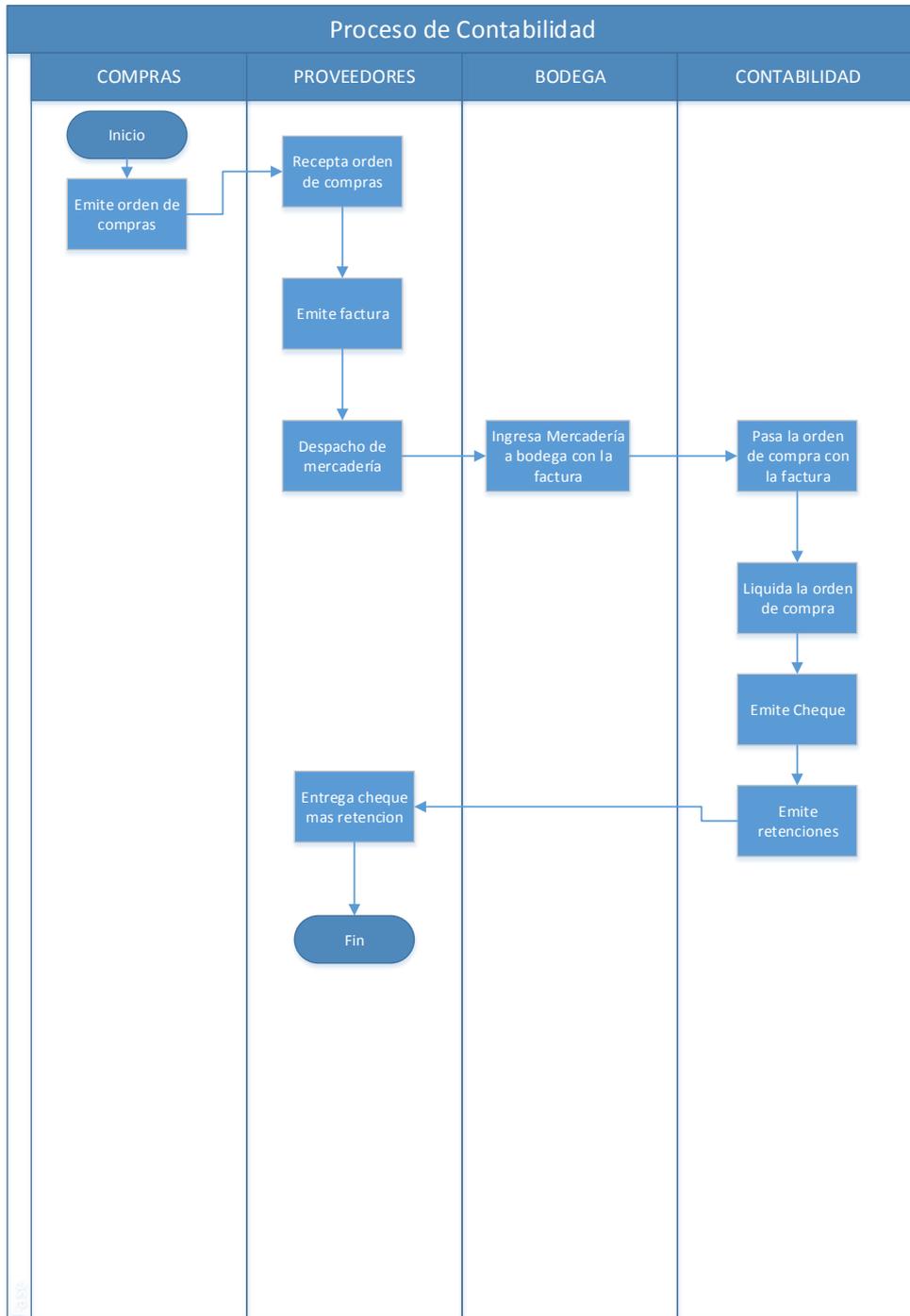


Figura 30. *Proceso Contabilidad*
Fuente: *La Autora*

Tabla 29. Caracterización Caja

		Compufácil		Pág.
		Manual de Procesos		
Proceso: Caja		Responsable: Cecilia Chicaiza		Versión: 01
		Aprobado por:		
OBJETIVO: Planificar, supervisar y ejecutar la gestión contable, tributaria y de tesorería				
PROVEEDORES	ACTIVIDADES / SUBPROCESOS	CLIENTES		
<ul style="list-style-type: none"> Departamento técnico 	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar el reporte de cierre de caja con los respectivos respaldos y envió a los bancos los depósitos que se generen 	Internos y Externos		
<ul style="list-style-type: none"> Arriendo 	<ul style="list-style-type: none"> Realizar el ingreso de las facturas por cancelaciones de los clientes 			
<ul style="list-style-type: none"> Almacén 	<ul style="list-style-type: none"> solicitar a los clientes las retenciones 			
	<ul style="list-style-type: none"> Administrar el fondo de caja chica 			
	<ul style="list-style-type: none"> Realizar la impresión de las facturas de los clientes 			
RECURSOS	DOCUMENTOS	REGISTROS		
<ul style="list-style-type: none"> Humano 	<ul style="list-style-type: none"> Cheque 	<ul style="list-style-type: none"> Cobros a clientes 		
<ul style="list-style-type: none"> Teléfono 	<ul style="list-style-type: none"> Voucher 	<ul style="list-style-type: none"> Cuadre de caja chica 		
<ul style="list-style-type: none"> Email 	<ul style="list-style-type: none"> Recibo de caja 	<ul style="list-style-type: none"> Registro de depósitos 		
	<ul style="list-style-type: none"> Retenciones 			
	<ul style="list-style-type: none"> Papeletas de depósitos 			
REQUISITOS	INDICADORES	CONTROLES		
<ul style="list-style-type: none"> Conocimiento de ley de facturación 		<ul style="list-style-type: none"> Ingreso de retenciones en plazo estipulados 		
<ul style="list-style-type: none"> Conocimiento ley de cheques 				

Fuente: La Autora

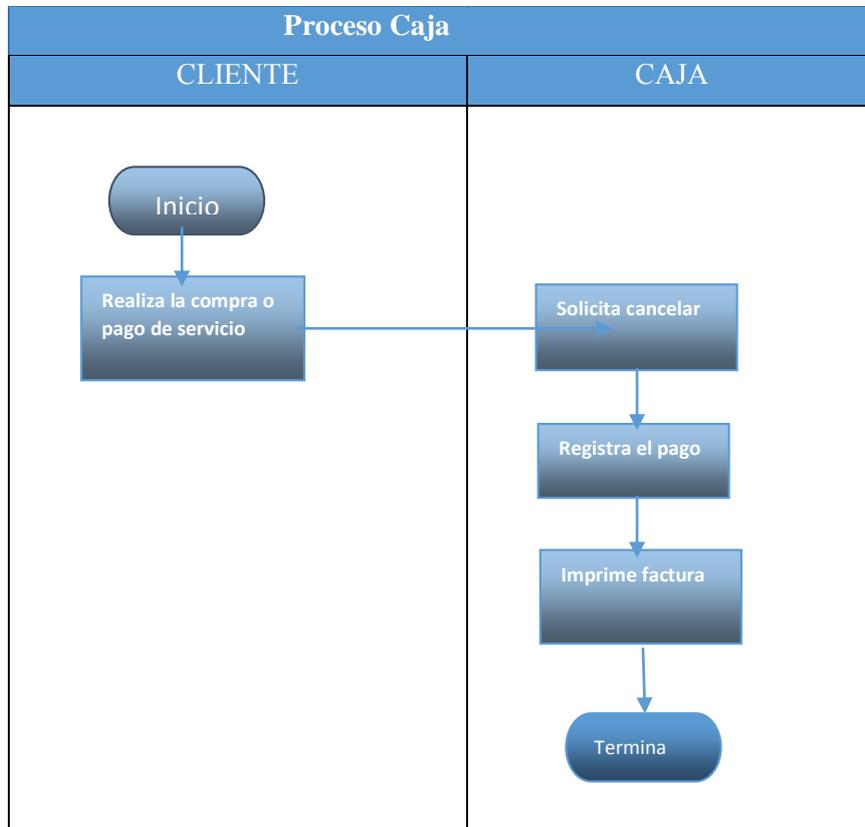


Figura 31. *Proceso Caja*
Fuente: *La Autora*

Tabla 30. Caracterización RRHH

		Compufácil		Pág.
		Manual de Procesos		
Proceso: RRHH		Responsable: Ana Pugo		Versión: 01
		Aprobado por:		
OBJETIVO: Proporcionar el personal idóneo y calificado a cada una de las áreas, manteniendo las condiciones necesarias para un desarrollo profesional continuo				
PROVEEDORES		ACTIVIDADES / SUBPROCESOS		CLIENTES
Todos los departamentos		<ul style="list-style-type: none"> Reclutamiento del personal interno y externo 		Internos
		<ul style="list-style-type: none"> Inducción de personal seleccionado para el plan de capacitación. 		
		<ul style="list-style-type: none"> Mantener carpetas actualizadas con los registros de educación, formación, habilidades, destrezas. 		
		<ul style="list-style-type: none"> Determinar necesidades de capacitación por áreas 		
		<ul style="list-style-type: none"> Coordinar la ejecución de plan de capacitación por áreas (cronogramas, horarios, recursos) 		
		<ul style="list-style-type: none"> Seguimiento y evaluación de la capacitación por evaluación de desempeño 		
		<ul style="list-style-type: none"> Definición de factores de evaluación 		
		<ul style="list-style-type: none"> Capacitación a evaluadores 		
		<ul style="list-style-type: none"> Resultado de la evolución de desempeño para funciones por competencias 		
		<ul style="list-style-type: none"> Realizar descriptivos de funciones (Responsabilidad, autoridades) 		
		<ul style="list-style-type: none"> Análisis de competencia por cargo 		
		<ul style="list-style-type: none"> Control de asistencia de personal 		
		<ul style="list-style-type: none"> Descuento del personal 		
		<ul style="list-style-type: none"> Pagos a personal. 		

Tabla 31. Caracterización RRHH

RECURSOS	DOCUMENTOS	REGISTROS
<ul style="list-style-type: none"> Leyes y reglamentos del IESS y ministerio de relaciones laborales 	<ul style="list-style-type: none"> Solicitud de permisos 	<ul style="list-style-type: none"> Avisos de entrada y salida
<ul style="list-style-type: none"> administración de recursos humanos 	<ul style="list-style-type: none"> Solicitud de vacaciones 	<ul style="list-style-type: none"> Actas de finiquitos
	<ul style="list-style-type: none"> Contratos de trabajos 	<ul style="list-style-type: none"> Elaboración de nomina
	<ul style="list-style-type: none"> Formularios para cálculos de decimos 	
REQUISITOS	INDICADORES	CONTROLES
<ul style="list-style-type: none"> Proceso de nomina 	<ul style="list-style-type: none"> Cumplimiento de plan de capacitación 	<ul style="list-style-type: none"> Asistencia
<ul style="list-style-type: none"> Elaboración y Legalización de Actas de Finiquito 	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo de competencias 	<ul style="list-style-type: none"> Vacaciones
<ul style="list-style-type: none"> Cálculo de beneficios sociales en el MRL – Décimo Tercero, Décimo Cuarto, Utilidades, Salario 	<ul style="list-style-type: none"> Asistencia 	<ul style="list-style-type: none"> Horas extras
<ul style="list-style-type: none"> control de vacacione 		<ul style="list-style-type: none"> Permisos
<ul style="list-style-type: none"> Cálculo de Impuesto a la Renta 		<ul style="list-style-type: none"> Pagos de sueldos
<ul style="list-style-type: none"> Aviso de entrada y salida del IESS 		<ul style="list-style-type: none"> Pagos de decimos
<ul style="list-style-type: none"> Generación y cuadro de planillas del IESS 		
<ul style="list-style-type: none"> Control de asistencia de personal Otras funciones inherentes al 		

Fuente: *La Autora*

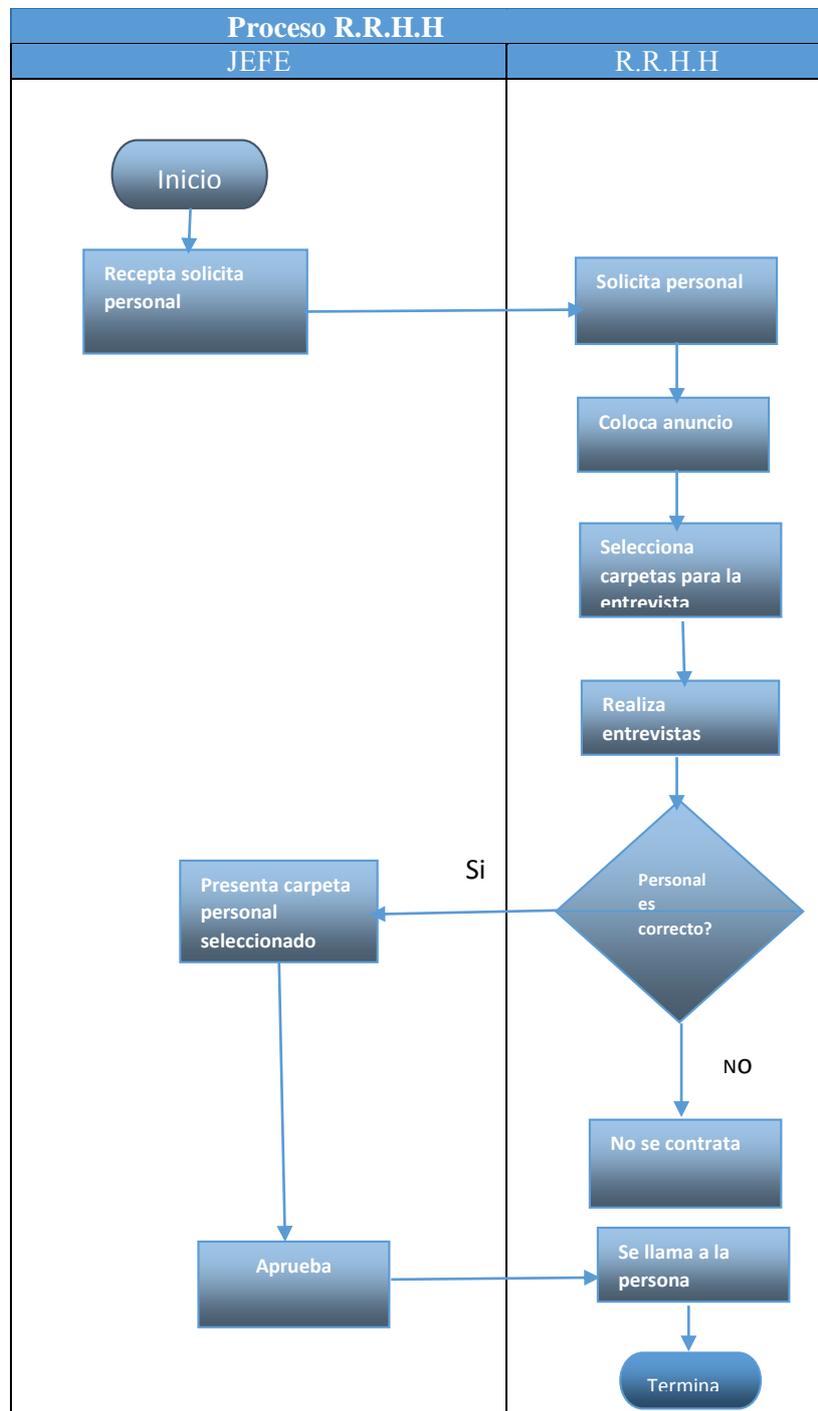


Figura 32. Proceso RRHH
Fuente: La Autora

Enfoque del sistema hacia la gestión

Mediante este enfoque podemos Identificar, entender y gestionar un sistema de procesos interrelacionados para un objeto dado, mejora la eficiencia de una organización, es decir que la finalidad del enfoque es que se concrete el objetivo institucional, que se detecte su correcto funcionamiento, para poder interrelacionarse entre todos los procesos que se desarrollan dentro de la institución.

La mejora continua

Dentro de Compufácil se debe evaluar continuamente el cumplimiento de la Política de calidad, objetivos de la calidad, para poder identificar las posibles falencias que se presenta dentro de la empresa y que serán evaluadas mediante la auditoria anual, las que deben ser correctivas en ciertos procesos y preventivas en otros.

Acción Correctiva: Compufácil tomara acciones para eliminar la causa de no conformidad.

A continuación se presentaran los requisitos a establecerse en un procedimiento documentado:

- Buzón de sugerencia de los clientes internos y externos.
- Evaluar las medidas adoptar, asegurándose que la no conformidad no vuelva a incurrir.
- Implementar las nuevas decisiones, que han sido impartidas a los empleados de Compufácil.
- Las decisiones tomadas deben quedar registradas.
- Constantemente se debe verificar la eficacia de las decisiones tomadas.

Acción preventiva: Compufácil debe reconocer la acciones para eliminar las causas de no conformidades que son potenciales y concurrente. Las acciones preventivas deben ser las apropiadas a los efectos de los problemas.

A continuación se presentaran los requisitos a establecerse en un procedimiento documentado:

- Determinar la no conformidad de los clientes internos y externos de la empresa.
- Valorar porque son concurrente las no conformidades de los clientes.
- Establecer y efectuar las decisiones tomadas.

- Registrar las decisiones tomadas.
- Inspeccionar la eficacia de las decisiones tomadas.

Enfoque objetivo hacia la toma de decisiones

En el diagnóstico de la situación inicial, se pudo observar que este factor es desarrollado en su totalidad por el nivel de la gerencia, donde se aprueban cada uno de los proyectos en base al criterio único, esto debería ser mejorado por el Sistema de Gestión de Calidad para que el nivel estratégico tome las decisiones en base a estudios exhaustivos del manejo y versatilidad del mercado y la ampliación de la cartera de clientes, apoyándose en las personas que las empresas tienen conocimiento y pueden aportar ideas enriquecedoras a la hora de tomar las decisiones.

Relaciones mutuamente benéficas con el proveedor

Una empresa que trabaje de manera óptima brindará estabilidad y confianza a sus proveedores, en el caso particular de Compufácil esto se ha visto reflejado en la participación mutua en capacitaciones sistemáticas que se han ejecutado por parte de las empresas con las que se trabaja.

Cabe recalcar que la razón de ser de las empresas es la prestación de servicios hacia los usuarios o clientes de la empresa, es por ello que el bienestar de ellos se transforma en mejoramiento de la empresa ya que el cliente regresará a buscar más soluciones a sus posibles requerimientos y además la recomienda a su círculo social más cercano provocando que la cartera de clientes se incremente y la empresa crezca cumpliendo las expectativas de clientes, personal y sobre todo a nivel gerencial.

La interrelación cliente asesor es constante y siempre tiene que plantearse que se desarrolle de manera cordial y eficaz para poder rendir de la manera adecuada en el tiempo establecido.

Las normas además definen los documentos necesarios para registrar los acontecimientos relacionados con la gestión de calidad en relación a los aspectos que se denominan a continuación:

3.8. PROPUESTA DE ACCIONES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

- Que el gerente general de Compufácil, como directivo de la empresa, brinde su apoyo al proyecto de mejoramiento de calidad.
- Discutir las Políticas de calidad de la Empresa, la máxima autoridad, en este caso el Gerente, debe hacerlo mediante el desarrollo de talleres participativos.
- Decidir la puesta en práctica de la actual propuesta de sistema de gestión de la calidad
- Diseñar un plan de la calidad que se alinee a las políticas y objetivos de calidad propuestos por la empresa, en el que se reflejen los objetivos del archivo y el compromiso de calidad que se quiere asumir
- Redactar un manual de la calidad, en el que se va a describir la política de calidad del archivo y su estructura organizativa Instrumentar los procedimientos de trabajo, que deben establecer el objeto del proceso y una descripción pormenorizada de las tareas a realizar. Aquí deberán incluirse los anexos necesarios tales como instrucciones, legislación, etc.
- Documentar las instrucciones de trabajo
- Registrar los documentos, de tal manera que en todo momento estén controlados
- Controlar los registros
- Cumplir los requisitos
- Certificación del archivo.

OBJETIVO: Brindar a la empresa Compufácil el mejor rendimiento y fiabilidad en los procesos emprendidos para llegar a convertirse en la pionera en prestación de servicios tecnológicos en el austro ecuatoriano.

Pasos:

Tabla 32. *Pasos para la Implementación del sistema de gestión de calidad*

1	Gerente General	Recibe la solicitud por escrito para desarrollo del proyecto
2	Gerente General	Remite solicitud al Archivo de la empresa
3	Secretaria	Recibe la solicitud y da tramite
4	Secretaria	Da los recibidos con fecha y hora y dan el paso a cada departamento para realizar las observaciones, encuestas y entrevistas a fin de lograr recopilar información tanto primaria como secundaria para la realización del proyecto de implantación SGC
5	Jefes departamentales	Reunión para exponer el proyecto y dar a conocer el proceso de trabajo
6	Miembros de la empresa	Realizar la observación, entrevista y encuestas
7	Solicitar información relevante al Departamento Financiero	Para manejar los indicadores es necesario realizar un estudio de cómo ha ido cambiando cada uno de los factores para sacar un numérico aplicado a la empresa,
8	Armar cada caracterización proceso	Verificación de cada una de las entradas, requerimientos, forma en que se elabora el proceso y el resultado que se entrega a cada cliente
9	Verificar	Revisar los posibles problemas que se presenten en cada proceso para poder realizar la retroalimentación y que se resuelva en la marcha
10	Análisis de Información	Revisa cada uno de los procesos y la información que estos emiten, se realiza el diagrama de flujo y la caracterización
11	Correcciones	Se corrige posibles inconvenientes y se da paso a la mejora continua
12	Documento	Se levanta la información por documentos
13	Gerente General	Se presenta los resultados obtenidos

Fuente: *La Autora*

MANUAL DE PROCESOS

	Compufácil		Pág. 1/7
	Manual de Procesos		
Proceso:		Responsable: Aprobado por:	Versión:01

3.9. MANUAL DE PROCESOS

Introducción

Como parte de la implementación del sistema de mejoramiento continuo en Compufácil se presenta este Manual de Procesos; en el que se describen las actividades que realiza la empresa que busca alcanzar sus objetivos estratégicos planteados, en función de ofrecer al mercado sus servicios claramente diferenciados de la competencia consiguiendo alcanzar los objetivos estratégicos propuestos.

El presente manual servirá como herramienta de consulta para que todo el personal relacionado con la ejecución de las actividades descritas en cada proceso disponga de una fuente de consulta útil, por lo que tendrá que actualizarse al menos una vez cada año, con la finalidad también de que todos los involucrados conozcan la importancia de su aporte a la consecución de los objetivos de la empresa.

Marco Normativo

El Manual de Procesos y Procedimientos de la empresa Compufácil están basado en la norma ISO 9001:2008, está orientado a buscar el mejor desempeño de las tareas a fin de conseguir un alto grado de satisfacción del cliente por diferenciación del producto.

Objetivos

Con el desarrollo del manual de procesos para la Empresa se ha buscado brindar una guía para la ejecución de los dos procesos seleccionados para este estudio, contribuyendo además a cumplir con los siguientes objetivos:

- Contar con un Manual de Procesos es que sirva de instrumento de apoyo administrativo y operativo, que facilite la capacitación e inducción a la línea

	Compufácil Manual de Procesos		Pág. 2/7
	Proceso:		Responsable: Aprobado por:

Operativa del personal nuevo y que posibilite la realización homogénea de las actividades que se desarrollan dentro de la empresa.

- Además está el conocer detalladamente el funcionamiento de la organización por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución, que facilite el análisis de los procesos dentro del ciclo de mejora continua.

Alcance

En la Empresa Compufácil se ha decidido levantar un Manual de Procesos basado en la norma ISO 9001:2008; con las actividades que fueron objeto de estudio en los capítulos anteriores como son: Servicio técnico y Recursos Humanos.

Glosario de términos

A efectos del presente Manual de Procesos, se adoptarán los términos descritos en la norma ISO 9001 versión 2008.

Procesos

La Empresa presta a sus clientes el servicio de alquiler de Equipos de cómputo e Impresión el presente manual contiene únicamente los procesos Servicio técnico y Recursos Humanos.

Mapa de procesos de la Empresa

El mapa de procesos es un diagrama que permite visualizar la interrelación entre los principales procesos de una empresa. No existen reglas específicas para el diseño de un mapa de procesos, de modo que es posible hacerlo de la manera que mejor se ajuste a la forma de operar de la organización.

	Compufácil Manual de Procesos		Pág. 3/7
	Proceso:	SERVICIO TECNICO	Responsable: Aprobado por:

MAPA DE PROCESOS



Figura 33. Mapa de Procesos

Fuente: <http://www.monografias.com/trabajos88/procesos-agencias-viajes-cubanacan-villa-clara/procesos-agencias-viajes-cubanacan-villa-clara.shtml>

La grafica que antecede muestra los procesos de la Empresa Compufácil explicado en contexto estructurada en el modelo de la figura piramidal donde se denota el nivel estratégico, clave y de apoyo, donde se enmarca cada una de las actividades que dentro de la empresa se realiza.

Matriz de interacción de los procesos de Compras, Ventas, bodega, arriendo, recepción, contabilidad

	Compufácil Manual de Procesos		Pág. 4/7
	Proceso:	SERVICIO TECNICO	Responsable: Aprobado por:

Tabla 32. Interrelación de la Matriz de Procesos

Interrelacion de la Matriz de Procesos		
Servicio Tecnico	Recursos Humanos	
	Recluta Personal	Servicio Tecnico
	Determinar necesidad capacitatoria	R.R.H.H
Atencion al Cliente		Almacen
Requerimiento ingreso equipos		Ventas
Asignacion de tarea		Cartera
	Analisis de Competencia por cargo	Bodega
Trabajo de equipo por area especializada		Compras
	Verificacion educacion, habilidades, destreza	Contabilidad
Equipo reparado		Caja
	Control Asistencia	Chofer
Entrega equipo		Tecnico
Requerimiento Terminado	Pago Sueldo	Arriendo

Fuente: *La Autora*

	Compufácil Manual de Procesos		Pág. 5/7
	Proceso:	SERVICIO TECNICO	Responsable: Aprobado por:

Para la elaboración de la presente matriz se consideraron las actividades de servicio técnico y recursos humanos, que fueron objeto de análisis en capítulos anteriores; en relación con el resto de procesos operativos y de apoyo con los que cuenta la empresa.

Como se indicó también en líneas anteriores, el presente manual se continuará realizando tomando en consideración a los procesos que están siendo objeto del análisis en el presente trabajo estos son: servicio técnico y recursos humanos.

3.10. PROCESO DE SERVICIO TÉCNICO

El proceso de servicio técnico será descrito a partir de la caracterización en la que también se deberá identificar los objetivos, alcance, número de actividades a realizar, el responsable o responsables de ejecutar dicho proceso, también contendrá la descripción pormenorizada de la ejecución de las tareas en los procedimientos, se identificará qué otro proceso es el proveedor, qué insumos se requieren, que producto se obtiene como resultado y quien será el cliente o clientes para el siguiente proceso; además se deberán presentar los formatos de documentación de los procesos, y finalmente el significado de las siglas utilizadas a lo largo de la descripción del proceso.

Procedimiento

- Clasificar y asignar prioridades de los casos que se reflejen la cola de tareas,
- Coordinar con el jefe de servicio técnico la agenda para el soporte en sitio para cuando sea requerido.
- Recibir los equipos que requieran servicio técnico.
- Atender y dar solución a los requerimientos de servicio técnico sean estos telefónicos y digitales.
- Mantener informado al cliente del estado de su caso.
- Facturar y entregar los equipos a los clientes de servicio técnico.

	Compufácil Manual de Procesos		Pág. 6/7
	Proceso:	SERVICIO TECNICO	Responsable: Aprobado por:

Entradas y Salidas

En el manual de procesos es necesario identificar cuáles son las entradas para el proceso de servicio técnico, siendo la entrada el ingreso de equipos a repararse, de la misma manera se determinar la salida entregando el equipo ya reparado.

Formatos

Para el desarrollo de las actividades del proceso de servicio técnico se utilizara un programa determinado Sysaid, que funciona bajo la nube esto contribuye a un control sobre las tareas que se ejecutan en el departamento técnico de la empresa.

Formato de Ingresos de Casos.

Detalles gener...
Solución
Actividades
Mensajes
Historial
Impacto de neg...
Chats

Hora de solicitud

* Empresa

* Acuerdo

Usuario de solicitud

Asignado a

Fecha a Trabajar

Fecha de vencimiento

* Categoría

* Título

* Descripción

Notas

	CompuFácil Manual de Procesos		Pág. 7/7
	Proceso:	SERVICIO TECNICO	Aprobado por:

* Tipo de Equipo

Marca Equipo

Modelo

* Cantidad de equipos

* # de serie

* # Factura de Compra

Fecha de Factura de Compra

Impresion Contador Inicial

* Estado

* Prioridad

Acciones [Enviar mensaje](#) [Agregar a base de datos de conocimiento](#) [Buscar en la base de datos de conc](#)

Archivos adjuntos

Figura 34. Formato de Ingreso de Casos
Fuente: *La Autora*

En este formulario la recepcionista realiza el ingreso de equipos, creara un caso, detallando las características, series, modelo del mismo e indica el requerimiento del cliente, finalmente se registraran las firmas de responsabilidad indicando quién recibió el equipo y quien está entregando.

	Compu fácil Manual de Procesos		Pág. 1/10
	Proceso:	RRHH	Aprobado por:

PROCEDIMIENTO: INGRESO PERSONAL NUEVO Y SALIDA DE PERSONAL DE LA EMPRESA

1. OBJETIVO

El presente documento tiene como objetivo de normar el ingreso y salida de personal a fin de comunicar a todos los departamentos para llevar el mejor control en el tema de activos y cartera.
Facilitar el control interno.

2. ALCANCE

Este procedimiento abarca a los Jefes Inmediatos y Gerencias de los departamentos en conjunto con Talento Humano para el ingreso y/o salida de personal.

3. DEFINICIONES

3.1 Tramite: El Jefe o Gerente departamental deberá llenar el respectivo requerimiento de personal indicando cuantas personas necesita a quien reemplaza, adicional deberá enviar un correo electrónico a Gerencia indicando

- Plan de trabajo
- Clientes a visitar
- Productos a ofrecer
- El tipo de capacitaciones que necesita que sean impartidas.

3.2 Control: El departamento de Talento Humano recibirá el requerimiento de personal (original) con las respectivas firmas de responsabilidad, para inmediatamente realizar la búsqueda de empleados para cubrir los puestos solicitados.

	Compufácil Manual de Procesos			Pág. 2/10
	Proceso:	RRHH	Aprobado por:	Versión: 01

- Talento Humano enviara la terna de los candidatos para que el Jefe de cada departamento analice las carpetas, y puedan definir las respectivas entrevistas.
- Talento Humano en coordinación con los Jefes o Gerentes Departamentales coordinaran cuales son los candidatos pre elegidos para realizar la verificación de referencias, y por último se escogerá el empleado idóneo para el puesto.
- Los Jefes Departamentales deberán indicar la fecha de ingreso de personal
- Talento Humano se pondrá en contacto con el postulante, al cual se le enviara la hoja de Admisión de Personal en donde conste los documentos que deben ser entregados en su totalidad a TT.HH para ingresos en el sistema, coordinación de los exámenes pre ocupacionales y confirmación de que fueron realizados.
- TT.HH comunicara por medio de correo electrónico a Sistemas y Bodega el ingreso del personal nuevo para la creación de correos electrónicos y para la asignación de los activos fijos.
- El ingreso de personal deberá ser entre los primeros 20 días de cada mes, por temas de cierre de roles y para la inducción del personal no se realizaran ingresos a fines de mes.

4. RESPONSABLES

- Jefes / Gerentes Departamentales
- Gerentes / Jefes de Agencias
- Talento Humano

5. POLITICAS

- Los Gerentes y Jefes Departamentales deberán entregar los requerimientos de personal a TT.HH, de no entregar la documentación ninguna persona podrá ingresar a la empresa como trabajador.

	Compufácil Manual de Procesos		Pág. 3/10
	Proceso:	RRHH	Aprobado por:
			Versión: 01

- Cada Jefe departamental enviara a TT. HH, el plan de inducción con fechas y horas para que la persona a ingresar se adapte con las funciones a desempeñar.
- El Jefe Regional de Ventas, entregara a cada Ejecutivos Comercial que ingresa por primera vez a la empresa la carta de cuotas mensuales, entregara un original con la firma del Vendedor a TT.HH para archivo en la carpeta.
- TT.HH, realizara el respectivo contrato de Trabajo y las cartas de entrega de Reglamentos.
- Bodega, asignará los activos y entregara una copia de la acta de entrega recepción de los activos en un plazo de 48 horas a TT. HH con las respectivas firmas tanto del responsable de la entrega como del empleado que recibe, los mismos que serán custodiados por el trabajador en su totalidad.
- En caso de efectuarse cambios en los cargos o sueldos a los empleados estos se realizaran por medio del formato establecido por TT.HH y previa autorización de Gerencia General.
- Contabilidad realizara la respectiva inducción al personal nuevo de cómo deben realizar la justificación de viáticos.
- Pasado el período de prueba TT.HH, entregara identificaciones, uniformes y tarjetas de beneficios con los que tiene convenio la empresa.

SALIDA DE PERSONAL DE LA EMPRESA

5.1 POLITICAS

- En el caso de salida del personal no se recibirá la carta de renuncia mientras no se cuadre la devolución de los activos, tareas o casos pendientes, cartera, viáticos, con el responsable de cada departamento.
- El trabajador saliente deberá dar los 15 días para que la empresa consiga su reemplazo y sea capacitado.
- Talento Humano notificara vía correo electrónico la salida del personal
- En el caso de existir faltantes en los inventarios el Jefe de Bodega o responsable deberá hacer firmar la respectiva carta de autorización de descuentos al trabajador y se entregara a TT.HH la carta con las respectivas firmas tanto del Jefe de Bodega y del trabajador indicando el estado de los activos en un plazo de **48 horas** desde la notificación.
- Cartera entregara a TT.HH el reporte de los valores adeudados por el trabajador y adjuntara la respectiva autorización donde constara el valor y

	Compufácil Manual de Procesos			Pág. 4/10
	Proceso:	RRHH	Aprobado por:	Versión: 01

Detalle del descuento para el respectivo tramite de liquidación de haberes de existir.

- El trabajador deberá entregar a su Jefe Inmediato la documentación o casos que estuvieron bajo su responsabilidad con los datos de los clientes.
- El Jefe Inmediato entregara una carta al trabajador donde especificara la recepción de documentos de trabajo o de los pendientes y que todo Se encuentra coordinado y este entregara a TT.HH, para el trámite de cálculo de la liquidación.
- El trabajador realizara devolución de uniformes, carnet de identificación, equipos celulares (otorgados por la empresa), tarjetas de convenios de benéficos, al Departamento de TT.HH.

6. RESPONSABLES

- Jefes / Gerentes Departamentales
- Gerentes / Jefes de Agencias
- Jefe de Bodega
- Cartera
- Talento Humano.

7. DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO

Garantizar un mejor control cuadro de activos, tareas o casos asignados en el ingreso y salida del personal.

8. CRITERIOS

En caso de no cumplir con todas las especificaciones del presente manual, el o los responsables responderán por los valores que se generen en la salida del personal que se encontraba a su cargo.

9. DISTRIBUCION

Departamento de Talento Humano

10. ANEXOS

	Compufácil Manual de Procesos			Pág. 5/10
	Proceso:	RRHH	Aprobado por:	Versión: 01

- REQUERIMIENTO DE PERSONAL
- FORMATO DE ADMISION DE PERSONAL
- CHECKLIST – SALIDA
- FORMATO AUTORIZACION DE DESCUENTOS
- FORMATO ENTREGA DE ACTIVOS

		REQUERIMIENTO DE ADMISION DE PERSONAL		
		Código: TTHH-FOR-008	Versión: 1	Fecha: 02.02.2015
			SI	NO
1	Hoja de vida o Curriculum Vitae	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Una foto tamaño carnet a color	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Dirección de correo electrónico y croquis domiciliario incluido en la hoja de vida	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Dos copias a color de la cedula de identidad y del certificado de votación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Copia a color del carnet del Conadis en caso de tener discapacidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Tipo de sangre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Copia a color del título de bachiller y/o acta de grado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Copias de diplomas o certificados de cursos de capacitación, si los tuviese	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Certificados de lugares en donde trabajó	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Tres certificados de honorabilidad en hoja membretada, extendidos por personas que no sean parientes ni empleados del Grupo Compufácil	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	Copia de licencia (si la tiene)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	Copia de la cuenta de ahorros del Banco de Pichincha, Austro, Pacífico, etc.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	Una copia a color de la cedula del esposo/sa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	Partida de matrimonio original o información sumaria en caso de que su estado civil sea unión libre.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	Partida de nacimiento original o cedula de cada uno de sus hijos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16	Formulario 107 Impuesto a la Renta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Por favor entregar esta hoja con la carpeta y colocar en el orden establecido				
<i>Para uso exclusivo de la empresa</i>				
1	Requerimiento de Personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Verificación de Referencias Laborales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Verificación de Antecedentes Penales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Resultados de exámenes pre ocupacionales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Aviso de Entrada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Contrato Legalizado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Acta de entrega de Reglamento Interno y de Reglamento de Seguridad y Salud	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Acta de Recepción de Activos Fijos con las firmas de los responsables	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Autorizaciones de cobro de deudas adquiridas con la empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Compufácil
Manual de Procesos

Pág. 6/10

Proceso:

RRHH

Aprobado por:

Versión: 01

		REQUERIMIENTO DE PERSONAL	
Código: TT.HH-FOR-001		Versión: 1	Fecha: 01.10.2014
Ciudad: _____		No. De Personas requeridas: _____	
Fecha: _____			
Nombre del Cargo: _____			
1. RAZON DE CONTRATACION			
Sustitución por:		Reemplazo temporal por:	
<input type="checkbox"/> Renuncia		<input type="checkbox"/> Maternidad	
<input type="checkbox"/> Abandono		<input type="checkbox"/> Enfermedad	
<input type="checkbox"/> Terminó de Contrato		<input type="checkbox"/> Vacaciones	
<input type="checkbox"/> Otros: _____			
Observaciones: _____			
A quien sustituye: _____			
2. TIEMPO DE CONTRATACION			
Fecha Inicio Contrato		Fecha Terminó Contrato	
[] [] []		[] [] []	
Día Mes Año		Día Mes Año	
3. DETALLE DE INGRESO MENSUAL DEL CARGO (Espacio para uso exclusivo de Talento Humano).			
Sueldo Básico		Observaciones: _____	
Bono Mensual		_____	
Movilización		_____	
Total Ingresos Mensuales		_____	
4. SOLICITUD Y APROBACION			
AUTORIZADO: GERENTE GENERAL		FECHA	FIRMA
SOLICITADO: JEFE INMEDIATO / GERENTE DE AREA		[] [] []	_____
APROBADO: TALENTO HUMANO		[] [] []	_____
5. DATOS DEL CONTRATO: (Espacio exclusivo para Talento Humano).			
Nombre: _____			
No. C.I.: _____		Código Empleado: _____	
Correo Electronico: _____			
Banco: _____		No. De Cuenta: _____	
Area: _____			

	Compufácil Manual de Procesos			Pág. 7/10
	Proceso:	RRHH	Aprobado por:	Versión: 01



AUTORIZACION DE DESCUENTO

Yo, **APELLIDOS Y NOMBRES COMPLETOS** con C.C: **0000000000**, autorizo a **COMPUFACIL CIA. LTDA.**, a descontar de mi Rol de Pagos y/o Liquidación de Haberes la cantidad de \$00.00 por concepto de faltante de inventario.

|

ANTECEDENTES

De acuerdo al acta de devolución de activos se presenta un faltante de un Equipo LAN TESTER, entregado a mi custodia al igual de una Tinta DESIGNJET130 CYAN/HP/C9425A

NOMBRES Y APELLIDOS COMPLETOS
CC. 0000000000

	Compufácil Manual de Procesos			Pág. 8/10
	Proceso:	RRHH	Aprobado por:	Versión: 01

	CHECKLIST - SALIDA		
	<small>Código: TTHH-FOR-002</small>	<small>Fecha: 02.02.2015</small>	<small>Versión: 1</small>
DATOS DE DE LA PERSONA CESANTE			
NOMBRES:			
INGRESO:			
SALIDA:			
CI:			
CIUDAD:			
CARGO:			
D E T A L L E			
		SI	NO
1	Carta de Renuncia		
2	Aviso de salida al IESS		
3	Exámenes post ocupacionales		
4	Acta entrega uniformes		
5	Devolucion de Reglamentos		
6	Devolucion de carnet de identificacion		
7	Devolucion de tarjeta coral centro		
BODEGA			
8	Carta firmada por el responsable de bodega de devolución de activos		
9	Acta autorizacion descuentos faltantes de inventario		
CARTERA			
10	Carta firmada por el responsable de cartera sobre las cuentas pendientes		
11	Acta de descuentos viaticos no justificados		
DEPARTAMENTO TECNICO			
12	Carta firmada por su jefe inmediato de recepción de documentos de trabajo		
13	Carta o mail enviado por el Departamento Técnico con el bloqueo de cuentas		
14			
Observaciones:			

	Compufácil Manual de Procesos			Pág. 10/10
	Proceso:	RRHH	Aprobado por:	Versión: 01

1. VALIDACION

RESPONSABLE	REVISADO	APROBADO
Talento Humano	Gerencia Administrativa	Gerencia General
FIRMAS:		

MANUAL DE CALIDAD

	Compufácil			pág. 1/7
	Manual de Calidad			
	Vigente desde:		Código del documento:	Versión:01

- **Introducción**

Enfoque del Sistema de Gestión de la Calidad: El Sistema de Gestión de la Calidad de Compufácil está basado en la norma ISO 9001:2008, en donde se busca dejar establecido que el objetivo es la satisfacción del cliente en los servicios prestados mediante la gestión por procesos.

Mediante la conformación de todos los procesos dentro de la Empresa se procura establecer una adecuada interacción entre todos los departamentos y la asignación de responsables, encaminando la intervención de cada uno de los individuos de la empresa y direccionando su Sistema de Gestión de Calidad hacia el mejoramiento continuo.

- **Reseña Histórica**

Compufácil es una empresa familiar pequeña, ubicada en la ciudad de Cuenca en la Avenida Remigio Crespo Toral 2-160 y Guayas, en el Edificio San José, inicia sus actividades el 14 de mayo de 1998 con 4 personas su Propietario, 1 asistente y dos técnicos, con la finalidad de comercializar equipos de computación, fue fundada por un joven emprendedor llamado Ricardo Ramírez Ullauri, quien hasta la actualidad es el gerente propietario que toma las decisiones de todas las actividades que desarrolla la empresa, éste al realizar un viaje a los Estados Unidos escucha sobre el Outsourcing, lo que despertó en él gran interés acerca de cómo funciona, estaba en auge en los Estados Unidos y sus resultados eran muy buenos.

Con el pasar del tiempo y la evolución de los diferentes mercados, Compufácil toma la decisión de centrar su giro de negocio en el denominado Outsourcing o también llamado alquiler de equipos, este cambio da inicio en el año 2000 a un fuerte proceso inversionista por parte de la empresa en infraestructura y adquisición de equipos, fue su primer cliente la empresa Marcimex, luego de esa transición Compufácil comenzó poco a poco a incrementar su cartera de clientes, la mayoría por relaciones de amistad que creyeron que el alquiler de equipos era más conveniente para la empresa, ya que la tecnología está en constante cambio, por tal razón llegó a penetrar el mercado Local, sin duda alguna fueron los pioneros en el alquiler de equipo de computación inicialmente y luego con la renta de equipos de impresión.

	Compufácil			pág. 2/7
	Manual de Calidad			
Vigente desde:		Código del documento:		Versión:01

En el año 2005 Compufácil consigue la certificación de centro de servicio autorizado en marcas de renombre Xerox y Epson, lo que genera un crecimiento considerable en la misma, dichas certificaciones permitieron que la empresa desarrollara su portafolio de servicios incluyendo en éste el alquiler, el soporte y reparación de equipos de impresión de marcas de renombre.

Objeto de la aplicación del Manual

Instaurar la importancia que tiene el Sistema de Gestión de la Calidad para la empresa hacer una descripción de los procedimientos documentados, haciendo relación a la dependencia que tienen los procesos definidos, los cuales permiten cumplir con las exigencias de los clientes

Este manual detalla un Sistema de Gestión de Calidad aplicado a todas las actividades que se relacionan directamente con la prestación de un servicio técnico efectivo, que permita el cumplimiento de la Política de Calidad y del logro de los Objetivos de Calidad, que se han definido dentro de la organización.

Alcance

En la Empresa Compufácil se ha decidido implementar un Sistema de Gestión de Calidad basado en la norma ISO 9001:2008, en los procesos de Servicio Técnico y recursos humanos por tratarse de métodos que requieren un cambio urgente.

Exclusión

Los demás procesos como son clave y de apoyo no son considerados por el momento mientras se ejecutan los procesos de servicio técnico y recursos humanos ya que es de vital importancia al inicio

Compromiso de la Dirección

Ricardo Ramírez, Gerente General de la Empresa Compufácil, asume la responsabilidad de la política de calidad y se compromete a contratar personal idóneo para que se pueda brindar un servicio técnico que vaya acorde a las políticas y objetivos planteados.

	Compufácil Manual de Calidad			pág. 3/7
	Vigente desde:		Código del documento:	Versión:01

La gerencia declara la obligatoriedad en el cumplimiento de la Política de Calidad en los procesos de Servicio Técnico y Recursos Humanos.

Justificaciones

La Empresa resuelve implementar un Sistema de Gestión de Calidad, buscando la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus clientes, a través de la organización, optimización y control de sus procesos.

- Ser pionero en el austro en la prestación de servicios de outsourcing (arrendamiento), logrando entregar un servicio de calidad que cumpla las expectativas de los clientes.
- Mantener capacitado al personal tanto del servicio técnico así como del departamento en ventas para que el trato con los clientes tanto internos como externos sea siempre cordial
- Fomentar y generalizar los principios, valores empresariales que se han establecido para la empresa Compufácil, esto es prioritariamente entre quienes forman parte de la empresa.
- Brindar servicio personalizado en cada uno de los servicios de venta y post venta de Compufácil, haciendo con ello que el grado de familiaridad que lleva la empresa con sus clientes se incremente.
- Mejorar la comunicación entre cada departamento de Compufácil, logrando un mayor bienestar interno con los miembros de la empresa.
- Maximizar la rentabilidad de la empresa a través de las mejoras propuestas.

Estructura Documental

La norma ISO define la manera en que la empresa maneje la documentación del sistema de gestión de calidad, es como se presentan los procesos de la empresa y de cómo interactúan todos los actores con esto. En cuanto al número de documentos dependerá de:

- El tamaño de la organización y el tipo de actividades.
- La complejidad de los procesos y sus interacciones.
- La competencia del personal.

Manual de Calidad: El objetivo del manual de calidad es que sirva como base para la aplicación e implantación del sistema de gestión de calidad en la empresa

	Compufácil Manual de Calidad			pág. 4/7
	Vigente desde:		Código del documento:	Versión:01

El manual va dirigido a todos los miembros de la organización para que cada uno tome conciencia de su labor en la empresa proponiendo mejoramiento en cada uno de los ámbitos en los que se desempeñe

Manual de Procesos: Manual donde se describe los procedimientos del sistema de gestión de la calidad, el cual describe cómo se va a realizar cada actividad.

Formatos de recolección de datos y otros: formas determinadas para recolección de la información

Estructura Organizacional

Se detalla la forma de operar de la empresa para que se desarrollan las actividades acorde a los recursos.

El gerente es la máxima autoridad de la organización, es el encargado de planificar, organizar, dirigir y controlar todo el giro del negocio, es el representante legal de la empresa.

El departamento técnico tiene un jefe técnico el que reporta a Gerencia, una recepcionista que reporta al jefe técnico.

La gerencia Administrativa esta supervisa, controla a Contadora, auxiliar contable, asistente de cartera, asistente de compras, cajero.

Ventas: Conformado por el asistente de almacén y 4 asesores comerciales.

Revisión por la Dirección

La revisión se realizará mensualmente, con la participación del Gerente, Gerente Administrativo y contador; delegados para que formen el comité de mejora, los mismos que están en la obligación de llenar una acta de reunión donde conste las mejoras propuestas.

Comunicación Interna

Dentro de la empresa la comunicación se realiza a través de reuniones formales e informales con el personal involucrado en el Sistema de Gestión de la Calidad.

	Compufácil Manual de Calidad			pág. 5/7
	Vigente desde:		Código del documento:	Versión:01

Mejora Continua

El mejoramiento continuo hace seguimientos al cumplimiento de las metas determinadas, propone acciones correctivas, preventivas y de mejora para los procesos que no estén bien determinados.

Planeación Estratégica

Política de Calidad

- Asegurar que los productos y servicios de la empresa cumplen con los requisitos exigidos por nuestros clientes
- Profundizar en el conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes, estableciendo nuestras estrategias y objetivos en dichas necesidades, asegurándonos de cumplir con todos los objetivos legales
- Optimizar el funcionamiento de los procesos promoviendo la eficiencia y calidad de la empresa
- Asegurar que todos los puntos de esta política sean difundidos y aceptados por la organización, con el fin de cumplir los objetivos propuestos
Con el establecimiento de la política de calidad, también se contribuye a alcanzar la visión establecida para la Empresa.

Visión: Ser la empresa líder en el mercado nacional en la provisión de productos y servicios tecnológicos integrales para las instituciones y hogares ecuatorianos.

Objetivos de Calidad

- Asegurar a nuestros clientes un servicio de excelencia mediante la mejora en el trato y solución de sus problemas
- Mejorar en un 10% la eficiencia de los procesos existentes todo esto para generar satisfacción en el cliente.
- Disminuir los tiempos de entrega en un 10% a todos nuestros clientes mediante la evaluación de proveedores.

	Compufácil Manual de Calidad			pág. 6/7
	Vigente desde:		Código del documento:	Versión:01

El desarrollo de las actividades que se ejecuten como parte del manual de calidad y de procesos, estarán enmarcadas en los valores institucionales establecidos.

Valores Compufácil:

- Responsabilidad
- Eficacia
- Honestidad
- Confianza

Gestión por Procesos

La norma ISO 9001:2008 promueve la adopción de un enfoque basado en los procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un sistema de gestión de calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos o expectativas.

Macro procesos: Agrupación sistemática de los procesos que hacen parte del departamento de planeación en sus cuatro niveles.

Procedimiento: Es la forma específica de llevar a cabo un proceso, subproceso, estos son plasmados en los documentos donde mencionan cual debería ser el paso a paso para realizar determinada actividad.

Proceso: Conjunto de actividades relacionadas que interactúan entre sí para generar valor, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

“Una actividad o conjunto de actividades que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados, se puede considerar como un proceso. Frecuentemente el resultado de un proceso

Procedimientos requeridos por la norma ISO 9001:2008

Control de documentos: Establece control sobre presentación, codificación, contenidos, revisión, aprobación y distribución de documentos según el numeral 4.2.3.

	Compufácil Manual de Calidad		pág. 7/7
	Vigente desde:		Código del documento:

Control de registros: Define los parámetros para la identificación, almacenamiento, protección, recuperación, tiempo de retención y disposición final de los registros, según el numeral 4.2.4.

Control de producto no conforme: Determina los criterios, pasos, responsabilidades y autoridades para la identificación, el control, el tratamiento y la disposición final del producto No Conforme, según el numeral 8.3.

Acciones correctivas: Permite dar tratamiento a las no conformidades reales (Aquellas que ya ocurrieron), determinar sus causas, evaluar y plantear planes de acciones, implementar las acciones correspondientes, registrar los resultados, realizar seguimiento y verificar la eficacia de las acciones tomadas, según el numeral 8.5.2.

Acciones preventivas: Permite dar tratamiento a las no conformidades potenciales (Aquellas que aún no han ocurrido; pero que podrían ocurrir), determinar sus causas, evaluar y plantear planes de acción, implementar las acciones correspondientes, registrar los resultados, realizar seguimiento y verificar la eficacia de las acciones tomadas según el numeral 8.5.3.

Auditoría interna: Establece los pasos a seguir para programar y realizar auditorías internas, así como dar tratamiento y seguimiento a los hallazgos, según el numeral 8.2.2.

Control, seguimiento y medición: La medición se efectúa por parte de la Gerencia, quien se encarga de inspeccionar teniendo en cuenta el cumplimiento de cada uno de los objetivos estratégicos y evaluándolos con la aplicación de los indicadores propuestos.

Validación: La validación se lleva a cabo en diferentes procesos de la empresa:

Proceso de Servicio al cliente: Este proceso debe ser supervisado por el jefe técnico y el autorizar la entrega del equipo a través de un buen control de calidad.

Proceso de Recursos Humanos: Este proceso es de vital Importancia ya que cuenta mucho al momento de contratar personal se debe tener bien claro y definido el perfil, ya que de una buena selección va a depender el éxito en el desarrollo de actividades.

Definiciones: A efectos del presente Manual de Calidad y del Sistema de Gestión de la Calidad que en él se establece, se adopta los términos descritos en la norma ISO 9000 versión 2008.

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

Al término de este informe de investigación cuyo objetivo general fue el diseño de la propuesta de un Sistema de Gestión de Calidad basado en la norma ISO 9001:2008 para ser aplicado a la empresa Compufácil, se ha llegado a las siguientes conclusiones:

Se evidencia la importancia de la calidad en la actualidad y su percepción por parte del cliente en los servicios que presta la empresa, ha de tenerse en cuenta que en la actualidad el término de calidad no está solo asociado a los requisitos de fabricación o creación del servicio sino básicamente al “valor” que representa para el cliente y a la trascendencia que tiene para la empresa en tanto permite crear ventajas competitivas para el mejor posicionamiento de la empresa en el mercado.

Al realizar el análisis de cómo se encuentra la empresa actualmente frente a los requisitos que pide la norma, se puede observar la evidencia de debilidades sobre las cuales es necesario trabajar, desde el cambio de su misión y visión, las cuales deben expresar nítidamente la diferencia con respecto a la competencia, objetivos y políticas de calidad inexistentes antes de este estudio y que fueron sugeridas en este documento como punto de partida para iniciar mejoras que contribuyan a su perfeccionamiento, hasta la incorporación de la gestión por procesos, el desarrollo de un liderazgo participativo que ofrezca espacios de diálogo y discusión entre los trabajadores de la empresa para identificar los puntos de mejora y sus correcciones, el fomento de un clima laboral que despierte la motivación y el compromiso de los trabajadores con la organización, la variación de un estructura lineal hacia otra que aproveche más la interdisciplinaria de los profesionales de la empresa, la introducción de la planeación estratégica, entre otros hallazgos a los que se ofrecen alternativas de solución en la propuesta.

Se obtuvo además como resultado, la caracterización del mapa de procesos de la empresa aplicando el modelo de gestión de servicios, que no existía antes del desarrollo de esta investigación. El mismo presenta los procesos clave, estratégicos y de apoyo de la empresa, los cuales que al no estar definidos, causaban confusión dentro de la misma en el momento de diseñar los procesos individuales en cada departamento.

Se expone una propuesta de gestión de sistema de calidad contextualizada a la empresa, cuya implementación deberá contribuir a elevar el posicionamiento de la misma, a través del incremento de los segmentos de mercado que actualmente atiende y de la satisfacción de los clientes, haciéndoles llegar una verdadera propuesta de “valor”

RECOMENDACIONES

A partir de lo anterior, es posible recomendar a la dirección de la empresa lo siguiente:

- Que su Gerente delegue responsabilidades y autoridad a los Jefes departamentales, de esta manera no se centra las decisiones en una sola persona.
- Implementar proyectos de mejora con el objetivo de poner en marcha nuevas formas de realizar las actividades dentro de los procesos de la Empresa.
- Diseñar un programa y definir un cronograma de capacitación continua para los empleados del departamento técnico.
- Involucrar a los empleados en el desarrollo de los procesos de acuerdo al cargo
- Fomentar actividades de socialización para que los empleados se identifiquen con la misión, visión, políticas y objetivos de la calidad.
- Crear y aplicar un plan de incentivos
- Realizar estudios de investigación para segmentar el mercado
- Crear un catálogo de productos
- Organizar la cartera siguiendo la estructura de servicios/mercado
- Establecer el perfil de competencias por departamentos para asegurar una buena selección del personal

Todo ello son medidas que preparar a la empresa para implementar la propuesta de sistema de gestión de calidad.

ANEXOS

Anexo 1

Registro de Observación

Ficha:	Observación Aplicada a Compufácil
Fecha:	4 de Noviembre del 2015
Departamento:	Servicio Técnico
Fuentes	Verificación de la estructuración de los procesos de la empresa Disponibilidad de parte de los técnicos de las herramientas necesarias para reparación y mantenimiento de equipos que aseguran calidad Nivel de preparación y formación del personal de nuevo ingreso a la empresa

Fuente: *La Autora*

Anexo 2

Registro de Entrevista

Ficha:	Entrevista Aplicada a Compufácil
Fecha:	10 de Noviembre del 2015
Realizada a:	Jefes Departamentales
	Nivel de conocimiento que tienen acerca de las políticas y los sistemas de gestión de calidad
	La importancia que ellos le conceden a la implementación de un sistema de calidad
	Identificar los principales problemas que existen en la empresa con relación a la gestión de la calidad
Necesidades de información aquí en realidad lo que debería ir es un cuestionario en función de esas necesidades de información	Si tienen un plan que contenga tareas y cronogramas a ejecutar con relación al aseguramiento de la calidad
	Percepción acerca de la calidad de los productos de la empresa

Fuente: *La Autora*

Anexo 3

N°	Pregunta	Pésimo	Malo	Bueno	Muy Bueno	Excelente
1	Conoce la misión. Objetivo y metas de la empresa?					
2	Dentro de Compufácil se aprecia y se reconoce su buen desempeño?					
3	Los directivos de Compufácil saben cuales son las metas de la Empresa?					
4	Su trabajo le permite realizarse profesionalmente?					
5	Confía en la toma de decisiones de los directivos?					
6	Compufácil mide de manera frecuente el cumplimiento de objetivos?					
7	Existe salud ocupacional e industrial dentro de Compufácil?					
8	Compufácil lo apoya para capacitarse profesionalmente?					
9	La empresa valora el trabajo realizado con incentivos?					
10	Se siente bien remunerado con relación al trabajo que desempeña?					
11	Compufácil brinda material como uniformes, material de seguridad para el correcto desempeño laboral?					

GRACIAS POR SU TIEMPO

5. BIBLIOGRAFÍA

- [1]. Fontalvo Herrera, T.J. 2006. La gestión avanzada de calidad: metodologías eficaces para el diseño, implementación y mejoramiento de un sistema de gestión de calidad. Editorial: Corporación para la gestión del conocimiento ASD 2000. Página 27-54.
- [2]. JURAN, J. M. El liderazgo para la Calidad Un manual para Directivos. España: Díaz de Santos. 1989 edición Ingles, 1990 español. Página 28
- [3]. Crosby I.1998. Gestión Calidad y Competitividad, España. Página 39
- [4]. García Márquez,F.P. Dirección y Gestión de la Producción página 211
- [5]. Ivancevich, J. M, Lorenzi, P. Steven, K. Crosby, P.1991. Gestión Calidad y Competitividad 1 y 2. Irwin, Madrid España, Español, Página 12
- [6]. NareshK. Malhotra 2007. Investigación de Mercados. Prentice Hall, Quinta dedición, Español. México
- [7]. Candermo Julián, 2014, Sistema de Gestión de la Calidad. Para el emprendedor y los pequeños y medianos empresarios, Primera Edición.
- [8]. Norma ISO 9001 2008, cuarta edición 2008-11-15
- [9]. Wheelen, T.L. Hunger, J.D.Administración Estratégica y Política de Negocios, Pearson, Prentice Hall. Décima Edición, México

LIBROS EN LÍNEA

- [10].https://books.google.com.ec/books?id=rKAGC6DkiVAC&printsec=frontcover&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- [11].https://books.google.com.ec/books?id=JmnDQ4fzgzQC&pg=PA27&dq=politica+de+calidad&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=politica%20de%20calidad&f=false
- [12].https://books.google.com.ec/books?id=GdExsZZtD6UC&pg=PA151&dq=politica+de+calidad&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=politica%20de%20calidad&f=false

LINKOGRAFIA

- [13].Recuperado de: <https://es.wikipedia.org/wiki/Calidad>) Consultado el 20 de octubre de 2015
- [14].Recuperado de: <http://www.significados.com/calidad>) Consultado el 20 de Octubre de 2015
- [15].Recuperado:<http://www.monografias.com/trabajos52/gestion-calidad/gestion-calidad2.shtml>, consultado el 2 de noviembre de 2015
- [16].Recuperado: <http://www.monografias.com/trabajos52/gestion-calidad/gestion-calidad2.shtml>, consultada 20 de Octubre de 2015
- [17].Recuperado:<http://www.solucionesong.org/recurso/sistemas-de-gestion-de-la-calidad-cuales-existen/25> consultado 05 de noviembre de 2015
- [18].Recuperado: <http://blogdecalidadiso.es/los-8-principios-de-gestion-de-la-calidad/> consultado el 28 de Octubre de 2015
- [19].Recuperado:<http://abc-calidad.blogspot.com/2011/04/gestion-documental-en-la-gestion-de-la.html>, consultado el 2 de noviembre de 2015
- [20].Recuperado:<http://portafolio-grupo1.weebly.com/capiacutetulo-1.html>. Consultado el 06 de noviembre de 2015.
- [21].Recuperado:<http://hederaconsultores.blogspot.com/2010/04/control-de-los-registros-segun-iso.html>, consultado el 05 de noviembre de 2015

- [22].Recuperado:<http://www.solucionesong.org/recurso/sistemas-de-gestion-de-la-calidad-cuales-existen/25>, consultado el 03 de noviembre de 2015
- [23].Recuperado:<http://abc-calidad.blogspot.com/2011/05/politica-de-calidad-y-objetivos.html>, consultado 25 de noviembre de 2015
- [24].Recuperado:<http://www.sinap-sys.com/es/content/todo-sobre-la-gestion-por-procesos-partei>, Consultado el 18 de noviembre de 2015.
- [25].Recuperado:<http://www.pymesycalidad20.com/mapeo-de-procesos-kit-basico-de-sobrevivencia-para-pymes.html#a02>, Consultado el 17 de noviembre 2015
- [26].Recuperado:http://www.formatoedu.com/web_gades/docs/2__Mapa_de_Procesos_1.pdf, Consultado el 17 de noviembre de 2015.
- [27].Recuperado:<http://www.monografias.com/trabajos88/procesos-agencias-viajes-cubanacan-villa-clara/procesos-agencias-viajes-cubanacan-villa-clara.shtml>, consultado 17 de noviembre de 2015.
- [28].Recuperado:http://www.portalcalidad.com/articulos/73-como_hacer_mapa_procesos, consultado 17 de noviembre de 2015
- [29].Recuperado:<http://institutodelaciudad.com.ec/documentos/coyuntura/salvaguardias/salvaguardias.pdf>, Consultado 20 de octubre 2015
- [30].Recuperado: Presidencia de la República del Ecuador (2015). Comunicado Oficial: Nuevo Sistemas de Salvaguardias. Disponible en: <http://www.presidencia.gob.ec/comunicado-oficial-nuevo-sistema-de-salvaguardias/>, Consultado 20 de octubre 2015
- [31].Recuperado:<http://www.minetur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/330/12jrza.pdf>, Consultado 20 de octubre 2015
- [32].Recuperado:<http://www.webyempresas.com/que-es-un-proceso-en-una-empresa/>, Consultado 20 de octubre 2015
- [33].Recuperado:<http://www.eluniverso.com/noticias/2015/03/11/nota/4648221/lista-2800-partidas-productos-importados-gravados-sobretasa>, Consultado 20 de octubre 2015
- [34].Recuperado:<http://www.minetur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/330/12jrza.pdf>, Consultado 20 de octubre 2015
- [35].Recuperado:https://books.google.com.ec/books?id=rKAGC6DkiVAC&printsec=frontcover&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false, Consultado 20 de octubre 2015
- [36].Recuperado:http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/tesis/Salud/Flores_JJ/Gener.pdf, Consultado 4 de noviembre 2015.
- [37].Recuperado:<http://www.onsec.gob.gt/descargas/calidadgestionpublica/MaterialbaseCursoGestiondeCalidad.pdf>, Consultado 4 de noviembre 2015.
- [38].Recuperado:<http://www.revistavirtualpro.com/revista/sistemas-de-gestion-de-calidad/4>, Consultado 4 de noviembre 2015.
- [39].Recuperado:<http://www.onsec.gob.gt/descargas/calidadgestionpublica/MaterialbaseCursoGestiondeCalidad.pdf>, Consultado 20 de octubre 2015
- [40].Recuperado: <http://www.significados.com/calidad/>, Consultado 20 de octubre 2015
- [41].Recuperado:<http://blogs.monografias.com/calidad-y-gestion/tag/documentos-iso-9000/>, Consultado 20 de octubre 2015
- [42].Recuperado:<http://www.monografias.com/trabajos27/implantacion-sistemas/implantacion-sistemas.shtml>, Consultado 20 de octubre 2015
- [43].Recuperado:<http://sistemasdegestindecualidad-isteeec.blogspot.com/2007/07/principios-basicos-de-la-calidad-norma.html>, Consultado 20 de octubre 2015
- [44].Recuperado:<https://www.nbweb.es/blog/ventajas-de-implementar-un-sistema-de-gestion-de-calidad/>, Consultado 20 de octubre 2015

- [45].Recuperado: <http://www.matrizfoda.com/>, Consultado 21 de noviembre 2015
- [46].Recuperado:<http://abc-calidad.blogspot.com/2011/04/gestion-documental-en-la-gestion-de-la.html>, Consultado 21 de octubre 2015
- [47].Recuperado:<http://www.solucionesong.org/recurso/sistemas-de-gestion-de-la-calidad-cuales-existen/25>, Consultado 21 de octubre 2015
- [48].Recuperado:<http://www.solucionesong.org/recurso/sistemas-de-gestion-de-la-calidad-cuales-existen/25>, Consultado 21 de noviembre 2015
- [49].Recuperado:http://www.hederaconsultores.com/docs/Ejemplo_Manual_de_Calidad_ISO_9001.pdf, Consultado 21 de noviembre 2015
- [50].Recuperado:<http://hederaconsultores.blogspot.com/2011/06/control-de-documentos-segun-iso.html>, Consultado 21 de noviembre 2015
- [51].Recuperado:<http://hederaconsultores.blogspot.com/2010/04/control-de-los-registros-segun-iso.html>, Consultado 21 de noviembre 2015
- [52].Recuperado:<http://www.fomento.es/NR/rdonlyres/9541acde-55bf-4f01-b8fa-03269d1ed94d/19421/CaptuloIVPrincipiosdelagestindelaCalidad.pdf>, Consultado 21 de noviembre 2015
- [53].Recuperado:<http://www.monografias.com/trabajos16/procedimiento-gestion-calidad/procedimiento-gestion-calidad.shtml>, Consultado 21 de noviembre 2015
- [54].Recuperado: <http://www.pdcahome.com/5202/ciclo-pdca/>, Consultado 21 de noviembre 2015
- [55].Recuperado:<http://www.forumcyt.cu/UserFiles/forum/Textos/1101675.pdf>, Consultado 21 de noviembre 2015
- [56].Recuperado:<http://www.gestiopolis.com/14-puntos-de-la-calidad-segun-edwards-deming/>, Consultado 21 de noviembre 2015
- [57].Recuperado:<http://www.monografias.com/trabajos76/pensamiento-deming-gestion-calidad/pensamiento-deming-gestion-calidad.shtml>, Consultado 21 de noviembre 2015
- [58].Recuperado:<http://www.monografias.com/trabajos10/gesca/gesca.shtml>, Consultado 29 de noviembre 2015
- [59].Recuperado:<http://www.monografias.com/trabajos76/pensamiento-deming-gestion-calidad/pensamiento-deming-gestion-calidad2.shtml>, Consultado 29 de noviembre 2015
- [60].Recuperado:<http://gerenciaprosos.comunidadcoomeva.com/blog/index.php?/categories/4-4-Mapeo-de-Procesos> Consultado 29 de noviembre 2015
- [61].Recuperado:http://www.portalcalidad.com/articulos/73-como_hacer_mapa_procesos, Consultado 29 de noviembre 2015.
- [62].Recuperado: <http://www.supercias.gob.ec/portal/>.

ⁱ En este apartado se selecciona los principales elementos estructurados por las normas ISO que integran el sistema de gestión de calidad. Para mayor información refiriase a la norma ISO 9001 9008.