

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE INGENIERÍA EMPRESARIAL**

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD BASADO EN
LA NORMA ISO 9001:2008, PARA UNA EMPRESA CONSULTORA:
CASO APLICADO A ARÉVALO & ASOCIADOS**

**PROYECTO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO
EMPRESARIAL**

ANDREA SOLEDAD BENAVIDES PEÑAFIEL

andysolesito@hotmail.com

DIRECTOR: ING. MAURICIO ROJAS DÁVALOS, MSc.

maurodav@yahoo.com

2009

DECLARACIÓN

Yo Andrea Soledad Benavides Peñafiel, declaro bajo juramento que el trabajo aquí escrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la Escuela Politécnica Nacional, según lo establecido por la ley de propiedad intelectual, por su reglamento y normatividad institucional vigente.

ANDREA SOLEDAD BENAVIDES PEÑAFIEL

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Andrea Soledad Benavides Peñafiel, bajo mi supervisión.

Ing. MAURICIO ROJAS, MSc.
DIRECTOR DE PROYECTO

AGRADECIMIENTOS

A la Escuela Politécnica Nacional por brindarme una formación integral, Arévalo y Asociados por haberme abierto sus puertas y me ha apoyado incondicionalmente, y al Ing. Mauricio Rojas que me ha guiado y brindado conocimientos para poder lograr la constitución de mi proyecto.

DEDICATORIA

A Dios por darme la vida y la capacidad de superarme, aprender cada día y colmarme de bendiciones.

A mis padres que son pilares fundamentales en mi vida, por la tenacidad y esfuerzo que han tenido para hacer de mí una persona de bien.

A mis hermanas y sobrinos que siempre me han llenado de apoyo y cariño, especialmente a Paolo que es mi fuerza para salir adelante.

A mis tíos los que siempre han contribuido con un granito de arena y me han brindado su confianza para poder salir adelante.

A la firma consultora Arévalo & Asociados por darme su apoyo y confianza para desarrollar este proyecto con el cual empieza mi vida profesional.

A mis amigos por ayudarme y acompañarme en todos los momentos de mi vida.

RESUMEN

El presente proyecto tiene por objeto diseñar un Sistema de Gestión de Calidad basado en la norma ISO 9001:2008, para la empresa consultora Arévalo & Asociados, con el fin de identificar, diagramar y documentar los Procesos Agregadores de Valor de la firma consultora: Asesoría en Talento Humano, Outsourcing Tributario y Contable, Consultoría Empresarial y Asesoría Jurídica.

La empresa seleccionada como caso de estudio es una empresa prestadora de servicios cuyo principal enfoque es la satisfacción del cliente cumpliendo oportunamente con los requerimientos de los mismo, básicamente se trata de una modalidad, por la cual la firma consultora es contratada para hacerse cargo de parte del negocio o de un servicio puntual de sus clientes, con el fin de reducir así sus costos directos, mientras los clientes se dedican exclusivamente a la razón de su empresa o negocio.

Se realizó el direccionamiento estratégico de la empresa en el cual se identificó la misión, visión y su objetivo tener una idea clara de donde se encuentra ahora y a dónde quiere llegar.

Se realizó el diagnóstico de la situación actual de la firma consultora realizando una matriz FODA y también el análisis como se encuentra la empresa frente a la Norma ISO 9001:2008, los mismos que después de aplicar la metodología descrita permitieron llegar a conclusiones que indican la importancia del Diseño del Sistema de Gestión de Calidad basado en la Norma ISO 9001:2008:

Una vez obtenidas las conclusiones antes descritas se procedió a elaborar un plan de consecución del proyecto:

1. Reuniones preliminares con los directivos.
2. Definición de la metodología para el levantamiento de procesos.
3. Entrevistas a los involucrados de los procesos.
4. Caracterización de procesos.
5. Flujo Diagramación de procesos.

6. Bosquejo de procedimientos de control de documentación, control de registros, acciones preventivas, acciones correctivas y auditorias.
7. Correcciones y aprobaciones de los diagramas de flujo.
8. Definición del Sistema Documental.
9. Elaboración de manuales de procesos, procedimientos y calidad.
10. Revisión, validación y aprobación.
11. Elaboración del plan de implementación.
12. Conclusiones y Recomendaciones.

Una vez establecidas las actividades a ejecutar se han realizado en el tiempo estimado teniendo como resultado el Diseño del Sistema de Gestión de Calidad:

- El mapa de procesos de Arévalo & Asociados.
- La caracterización de los Procesos Agregadores de Valor de la firma consultora.
- La definición del Sistema Documental el cual contempla:
 - Declaraciones documentadas de una política de la calidad y objetivos de la calidad
 - Manual de calidad
 - Manual de procesos
 - Manual de procedimientos
 - Listado maestro de documentos
 - Listado maestro de registros

Una vez realizado el Diseño del Sistema de Gestión de Calidad para la firma consultora Arévalo & Asociados se realizó el plan de implementación en el caso de que la empresa decida implementarlo y llegar a la certificación:

1. Formación del equipo.
2. Entrenamiento básico.
3. Evaluación inicial.
4. Plan de implementación.

5. Validación y entrenamiento de manejo de manuales de procesos, procedimiento y calidad.
6. Verificación y validación del Sistema de Gestión de Calidad.
7. Auditorías de Certificación.
8. Mejora continua

PRESENTACIÓN

Este trabajo se ha realizado con la finalidad de diseñar un Sistema de Gestión de Calidad basado en la Norma ISO 9001: 2008, para la empresa consultora Arévalo & Asociados, el cual permitirá a la organización identificar y definir los procesos de Asesoría en Talento Humano, Outsourcing Tributario y Contable, Consultoría empresarial y Asesoría Jurídica, además incluye el sistema documental necesario para cumplir con los requisitos de esta norma, con el propósito de mejorar la organización y consecución de cada uno de estos procesos.

El presente proyecto contiene una descripción acerca de la naturaleza y el giro de la firma consultora Arévalo & Asociados, así como el marco teórico necesario para conocer los lineamientos básicos de conceptos de calidad y el sistema de gestión de calidad a diseñar, se ha realizado el direccionamiento estratégico de la organización el que servirá de línea base para la organización, se realizó el diagnóstico de la situación actual de la firma consultora y se llegó a la conclusión de la necesidad de diseñar el Sistema de Gestión de la Calidad, a continuación se estableció el sistema documental necesario para cumplir con los requisitos de la Norma ISO 9001: 2008, y por último se sentaron las pautas y pasos a seguir en caso de que los directivos de la empresa opten por la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad.

CONTENIDO

LISTA DE CUADROS	I
LISTA DE FIGURAS	II
RESUMEN	III
PRESENTACIÓN	VI
1. INTRODUCCIÓN	14
1.1 Empresa seleccionada como caso de estudio	14
1.1.1. Definición y naturaleza del negocio	14
1.1.2. Líneas de negocios y servicios	15
1.2 Constitución y estructura organizativa	17
1.2.1. Constitución	17
1.2.2. Estructura organizativa	19
1.2.3. Descripción del área productiva objeto del diseño del sistema de gestión de calidad	20
1.2.4. Interacciones de Arévalo & Asociados con el entorno	22
1.3 Planteamiento del problema	24
1.4 Objetivos de la investigación.....	26
1.4.1. Objetivo general.....	26
1.4.2. Objetivos específicos	26
1.5 Hipótesis del trabajo.....	27
2. MARCO TEÓRICO	28
2.1 Evolución de la calidad	28
2.2 Calidad.....	33
2.2.1. Definiciones de calidad	33
2.2.2. Definiciones según los autores de la gestión de la calidad	34
2.2.3. Importancia de la calidad	38
2.3 Sistema de gestión de calidad	39
2.3.1. Aplicación del sistema	41
2.4 Diseño del sistema de gestión de calidad	42
2.4.1. Enfoque a una gestión basada en procesos.....	42
2.4.2. Proceso.....	45
2.4.3. Clasificación de los procesos.....	45
2.4.3.1 Por la responsabilidad de los procesos	45
2.4.3.2 Por la complejidad de los procesos	45
2.4.4. Manual de procesos.....	47
2.4.4.1 Objetivos del manual	47
2.4.5. Manual de procedimientos.....	48
2.4.5.1 Utilidad.....	48
2.4.6. Manual de calidad.....	49
2.4.6.1 Estructura del manual de calidad.....	47
2.5 norma iso 9001:2008	51
2.5.1. Deberes de toda organización respecto la norma ISO 9001:2008.....	53
2.5.2. Revisión de la norma ISO 9001:2008	54
2.6 Mejora continua	57
2.6.1. El ciclo PHVA (deming).....	59

3. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE	61
ARÉVALO & ASOCIADOS	61
3.1 Direccionamiento estratégico	61
3.2 Análisis de la situación actual	64
3.2.1. Matriz FODA	64
3.2.2. Matriz FODA priorizada	66
3.2.3. Conclusiones foda priorizado	68
3.2.4. Análisis de la situación actual con respecto a la norma iso 9001:2008	69
3.2.5. Conclusiones respecto a la norma ISO 9001:2008	88
3.3 Plan del proyecto	89
4. DISEÑO ESTRATÉGICO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD DE LA EMPRESA CONSULTORA ARÉVALO & ASOCIADOS	92
4.1 Enfoque a una gestión de procesos	92
4.1.1. Mapa de procesos	92
4.1.2. Caracterización de procesos agregadores de valor	93
4.2 Plan de implementación del sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001:2008 para la empresa consultora Arévalo y Asociados	94
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	99
5.1 Conclusiones	99
5.2 Recomendaciones	101
BIBLIOGRAFÍA	103
ANEXOS	105

LISTA DE CUADROS

CUADRO Nº 1	División de participación.....	5
CUADRO Nº 2	Socios según el acta de constitución	6
CUADRO Nº 3	Eras de la gestión de la calidad y su enfoque ¡Error! Marcador no definido.	8
CUADRO Nº 4	orientación de los profesionales de la gestión de la calidad.....	22
CUADRO Nº 5	Matriz de diagnóstico	54

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO Nº 1.1	Organigrama Estructural	¡Error! Marcador no definido.6
GRÁFICO Nº 2.1	Trilogía de Juran	21
GRÁFICO Nº 2.2	Estructura de la familia de las Normas ISO 900	24
GRÁFICO Nº 2.3	Modelo de un Sistema de Gestión de la Calidad basado en procesos.....	27
GRÁFICO Nº 2.4	Enfoque en procesos	28
GRÁFICO Nº 2.5	Ciclo PHVA	43

CAPITULO I

1. INTRODUCCIÓN

1.1 EMPRESA SELECCIONADA COMO CASO DE ESTUDIO

La firma Consultora Arévalo & Asociados, nació en enero de 1996, debido al notable incremento de la cartera de clientes que manejaba el Dr. Gerardo Arévalo, el cual prestaba servicios de consultoría en forma independiente.

Con el afán de servir mejor a los clientes existentes, captar nuevos segmentos de mercado y abrir nuevas áreas de negocios, se decide crear la firma Arévalo & Asociados, para consolidar los conocimientos del Dr. Gerardo Arévalo con los de un grupo de profesionales en diversas áreas, que se constituyeron en los socios.

Esta empresa consultora en un inicio continuaba realizando sus operaciones como persona natural y no como un ente jurídico, cuyo representante era el Dr. Gerardo Arévalo.

Debido al posicionamiento, fortalecimiento y a la creciente demanda de sus servicios, la firma decide en febrero de 2008, constituirse bajo la figura de cuentas en participación, contando actualmente con cuatro socios.

1.1.1. DEFINICIÓN Y NATURALEZA DEL NEGOCIO

Arévalo & Asociados es una empresa de consultoría que presta servicios de soporte contable y tributario, administrativo, consultoría empresarial, y legal. Básicamente se trata de una modalidad, por la cual la firma consultora es contratada para hacerse cargo de parte del negocio o de un servicio puntual de sus clientes, con el fin de reducir así sus costos directos, mientras los clientes se dedican exclusivamente a la razón de su empresa o negocio.

La firma consultora puede dar garantías de experiencia y seriedad en el área contratada. En cierto sentido Arévalo & Asociados pasa a ser parte de la empresa, pero sin incorporarse formalmente, mediante la firma de un contrato de prestación de servicios donde se especifican claramente los servicios que la firma consultora prestará a sus clientes sean estos, personas naturales o jurídicas, y además en el que constan los insumos e información que necesitan de parte de sus clientes para cumplir a cabalidad con el trabajo señalado el cual se encuentra estipulado en el contrato, ya que es muy necesario un considerable grado de intercambio bidireccional de información, coordinación y confianza entre las partes.

1.1.2. LÍNEAS DE NEGOCIOS Y SERVICIOS

“Arévalo & Asociados en sus inicios se dedicó específicamente al servicio de asesoría contable, posteriormente, se crearon nuevos servicios respondiendo de manera oportuna a las nuevas necesidades de sus clientes, los servicios que brinda actualmente la empresa son los siguientes:

- Asesoría Contable, Financiera y Tributaria
 - ✓ Aplicación técnica y práctica de los procedimientos Contables, Leyes, Normas y Reglamentos mediante la planeación e implementación de acciones de mejoramiento continuo de la gestión contable.
 - ✓ Control y planificación financiera, análisis y seguimiento del Plan Estratégico de la empresa, que permitan el cumplimiento de objetivos económicos y de desarrollo organizacional.
 - ✓ Asesoría y control tributario. Evaluación del cumplimiento de las disposiciones legales tributarias aplicables al ejercicio fiscal (declaraciones, anexos, etc.).
 - ✓ Planificación Tributaria, permite a las empresas administrar sus obligaciones tributarias con el estado, minimizando el impacto en el flujo de efectivo.

- ✓ Además, cuentan con amplia experiencia en la aplicación de Convenios de Doble Tributación y Precios de Transferencia.
- Auditoría Interna y Externa
 - ✓ Desarrollo del modelo de riesgos del negocio.
 - ✓ Elaboración del plan de auditoría interna.
 - ✓ Ejecución del plan de auditoría interna.
 - ✓ Seguimiento de las recomendaciones aprobadas.
- Asesoría Empresarial y Control Interno
 - ✓ El objetivo es revisar las políticas y procedimientos, evaluando su efectividad en procura de mejorar la operación de la empresa, garantizar la integridad de la información y velar por el cumplimiento de las leyes que rigen el negocio.
 - ✓ Análisis de mercado.
 - ✓ Desarrollo de Proyectos, plan de negocios, análisis de factibilidad.
- Asesoría en Talento Humano
 - ✓ Selección y evaluación de personal.
 - ✓ Administración de nomina.
 - ✓ Emisión de contratos y finiquitos de trabajadores, mantenimiento IESS – Ministerio de Trabajo.
- Consultoría Financiera
 - ✓ Análisis de mercado.
 - ✓ Desarrollo de Proyectos, plan de negocios, análisis de factibilidad.
 - ✓ Planeación estratégica.

- Asesoría Legal
 - ✓ Consultoría Legal permanente o esporádica.
 - ✓ Asesoría y soporte en: Derecho Societario, Derecho Tributario y Laboral.

- Servicios Adicionales
 - ✓ Registro y mantenimiento de marcas, patentes u otros servicios de propiedad intelectual.
 - ✓ Patentes y permisos Municipales.
 - ✓ Inventario físico de activos fijos y materiales.
 - ✓ Recuperación de cartera corriente y vencida.
 - ✓ Soluciones Informáticas y de Comunicación; Asesoría en tecnología, páginas WEB, hardware.”¹

1.2 CONSTITUCIÓN Y ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

1.2.1. CONSTITUCIÓN

Arévalo & Asociados se constituyó bajo la figura de asociación de cuentas en participación, debido a que es un contrato por el cual dos o más personas que tienen la calidad de comerciantes toman interés en una o varias operaciones mercantiles determinadas, con cargo de rendir cuenta y dividir con sus partícipes las ganancias o pérdidas en la proporción convenida.

“Cuyo objeto social es el siguiente:

- a) Brindar asesoramiento legal, técnico y administrativo, a toda clase de empresas;

¹ Perfil comercial Arévalo & Asociados, julio 2008.

- b) Prestar servicios profesionales especializados a personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras en diferentes áreas de administración de empresas, finanzas, auditoría interna o externa, gestión legal que requieran conocimientos especiales; y de manera general prestar otros servicios que necesiten de un entrenamiento profesional especializado, excepto vigilancia y seguridad, y selección o intermediación laboral;
- c) La compra, venta, cesión, obtención, inscripción, registro, administración, concesión, explotación y distribución de patentes o privilegios de invención, Know How, Good Will, variedades vegetales, marcas de fabrica o de servicios, nombre o designaciones de origen y marcas distintivas, así como la propiedad artística de cualquier obra o trabajo, como también de toda clase de derechos, privilegios o inmunidades inherentes a los actos señalados. ²

El contrato de asociación se inició con una participación dividida en:

CUADRO N° 1: DIVISIÓN DE PARTICIPACIÓN

<i>APORTE</i>	<i>CANTIDAD</i>
Know how	222000
Activos Fijos	28000
TOTAL	250000

Fuente: Contrato de Asociación de Cuentas en Participación, Arévalo y Asociados

Elaborado por: Andrea Benavides

² Contrato de Asociación de Cuentas en Participación, Arévalo y Asociados, 11 de febrero del 2008.

La empresa Arévalo & Asociados se encuentra conformada por cuatro participantes que desempeñan diferentes cargos dentro de la organización, los cuales se encuentran en el siguiente cuadro:

CUADRO N° 2: PARTICIPANTES SEGÚN EL ACTA DE CONSTITUCIÓN

<i>PARTICIPANTES</i>	<i>NOMBRE</i>
Director / Mandatario	Dr. CPA Gerardo Arévalo
Gerente Administrativa Financiera / Representante Legal	Lcda. Paulina Arévalo
Gerente de Servicios de Outsourcing Contable	Ing. CPA. Liliana Arévalo
Gerente de Servicios de Outsourcing Tributario	Ing. CPA. Patricia Muzo

Fuente: Contrato de Asociación de Cuentas en Participación, Arévalo y Asociados, 11/02/08.

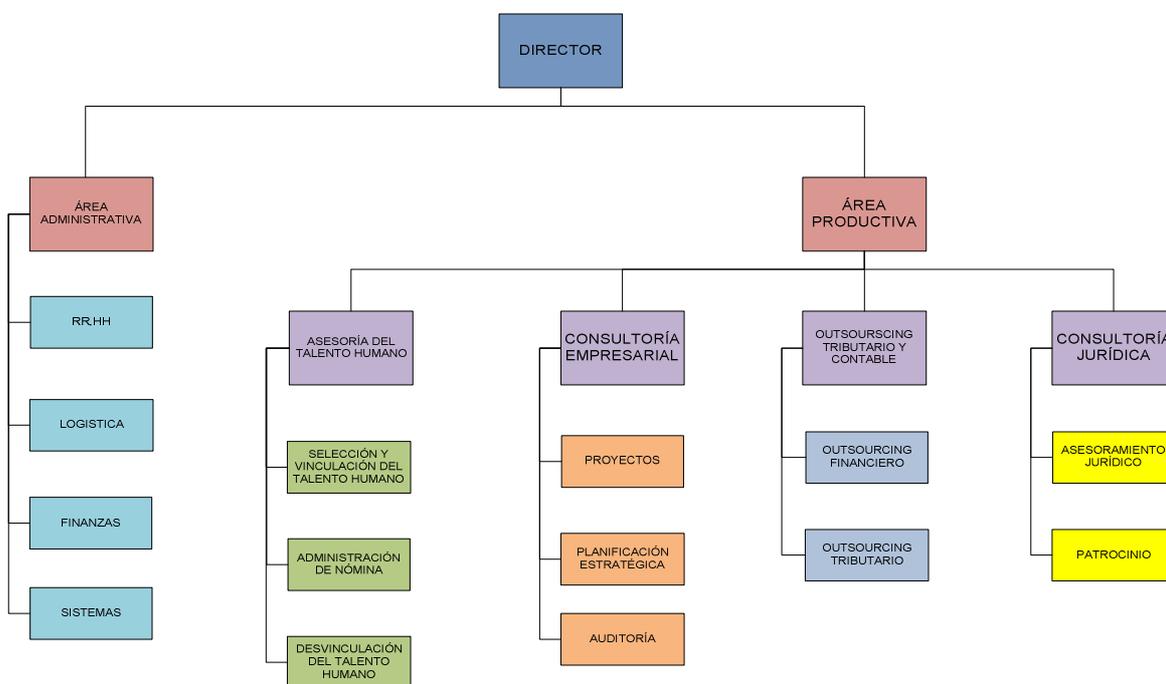
Elaborado por: Andrea Benavides

1.2.2. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

La estructura organizacional está diseñada de una manera que sea fácil de entender para cada uno de los cuatro participantes así como para los empleados que conforman la empresa Arévalo & Asociados; esta es una estructura flexible, dinámica y organizada por procesos, la misma que facilitará el desarrollo de la empresa a través de un liderazgo compartido.

Cada área cuenta con una persona encargada que trabajará conjuntamente con cada una de las personas que conforman la empresa para que las cosas marchen de manera adecuada.

GRAFICO No. 1.1: ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



Elaborado por: Andrea Benavides

1.2.3. DESCRIPCIÓN DEL ÁREA PRODUCTIVA OBJETO DEL DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

Según el organigrama presentado se han identificado los procesos productivos que permiten a la empresa realizar sus operaciones diarias para lograr servir de manera adecuada a sus clientes, a continuación se realiza una breve descripción de los objetos de cada una de las áreas identificadas incluyendo la función básica de la dirección.

- **Director:** Coordinar y dar seguimiento a cada uno de los servicios que presta la firma consultora Arévalo & Asociados, además mantiene estrecha relación con los clientes brindándoles soporte en la toma de decisiones para el beneficio de los mismos. Por otro lado es el encargado de realizar la negociación de contratos de prestación de servicios para los clientes potenciales de la empresa.

- **Asesoría del Talento Humano:** Planificar, administrar y ejecutar las actividades de Gestión del Talento Humano relacionadas con los procesos de Selección, Vinculación, y Desvinculación del personal de sus clientes según el requerimiento de los mismos teniendo relación directa con los trámites que se realizan con entidades como Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, Ministerio de Trabajo, Registro Mercantil, entre otros.
- **Consultoría Empresarial:** Brindar servicio de consultoría en diferentes ámbitos de las ciencias administrativas y financieras con el fin de dar soluciones en temas específicos a los clientes, realizando análisis y recomendaciones de mejora a los requerimientos de los mismos. Además desarrollan estudios de factibilidad, financieros, inversión, desarrollo entre otros, para aportar a el mejor desempeño de sus clientes en cuanto su naturaleza de negocio o propuesta de nuevos negocios.
Por otro lado al analizar el estado del cliente tanto en auditorias financieras como de gestión, emitiendo un informe de conformidades y no conformidades detectadas y proponiendo recomendaciones para el mejor desenvolvimiento de la capacidad de inversión, financiera, producción de personal entre otras para que el cliente tome decisiones acertadas de acuerdo a su entorno.
- **Outsourcing Tributario y Contable:** Realizar los trámites referentes al cumplimiento de las obligaciones tributarias de los clientes, realizando declaraciones de impuestos, presentación de Balances Mensuales según las especificaciones de cada contrato de prestación de servicios, y al finalizar el ejercicio fiscal presentar los Balances de Situación Inicial, de Resultados y Conciliaciones Tributarias, así como pago de tasas e impuestos al Servicio de Rentas Internas, Superintendencia de Compañías, Municipios, entre otros.

- **Consultoría Jurídica:** Asesorar y verificar que los trámites y actos de los clientes, estén ajustados a la norma legal vigente, así como brindar patrocinio legal en sus diferentes litigios los cuales puedan estar enmarcados en las distintas ramas del derecho, generando soporte y asistencia para los mismos.

1.2.4. INTERACCIONES DE ARÉVALO & ASOCIADOS CON EL ENTORNO

Arévalo & Asociados, interactúa directamente con sus proveedores, clientes, competidores, la normativa vigente y las instituciones públicas reguladoras debido a que para poder realizar la consecución de sus servicios necesita insumos, información, pautas y autorizaciones de los distintos actores de su entorno.

- **Proveedores:** Para cumplir con sus operaciones diarias interactúa directamente con sus proveedores quienes brindan insumos y servicios para que la empresa posea las facilidades necesarias para realizar sus actividades.
 - Software contable especializado.
 - Imprenta.
 - Suministros.
 - Comunicaciones.
 - Servicios Básicos.
- **Clientes:** Los cuales transmiten sus necesidades y requerimientos además proveen de la información necesaria para la consecución del servicio.
 - Personas Naturales no obligadas a llevar contabilidad.
 - Personas Naturales obligadas a llevar contabilidad.
 - Personas Jurídicas.
 - Asociaciones en cuentas en participación.
 - Sociedades civiles y comerciales.

- Negocios en general.
 - Subsidiarias internacionales.
 - Contribuyentes Especiales.
- **Competidores:** Puesto que siempre debe estar informado de cómo se encuentra el mercado para poder competir brindando su valor agregado en todo lo que realiza.
 - Consultoras de alcance global.
 - Consultoras de alcance nacional.
 - Profesionales independientes: En esta lista se incluyen a todos los profesionales relacionados como contadores, auditores, economistas, abogados que trabajan como personas naturales independientes.
- **Normativa:** La normativa vigente permite realizar la consecución del servicio ajustándose al marco legal cumpliendo con las leyes y reglamentos del estado.
 - Ley de Régimen Tributario Interno y su Reglamento
 - Ley del Registro Único de Contribuyentes
 - Ley Reformatoria para la Equidad Tributaria en el Ecuador y su Reglamento
 - Codificación de la Ley de Consultoría
 - Ley de Compañías y sus reformas
 - Ley de Propiedad Intelectual
 - Ley de Seguridad Social y sus reformatorias
 - Codificación del Código de Trabajo y sus Reformatorias
 - Código Tributario y sus reformas
 - Código Civil y sus reformas

- En lo que respecta a la aplicación de la técnica contable: Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, PCGA, Normas Ecuatorianas de Contabilidad, NEC, y actualmente las Normas Internacionales de Información Financiera NIIF.
- En la aplicación de auditoría: Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas, NAGA, Normas Internacionales de Auditoría y Aseguramiento NIAA.
- **Instituciones Públicas:** Estas instituciones son entes reguladores que permiten realizar las actividades lícitamente cumpliendo con sus exigencias y obligaciones de sus clientes.
 - Servicio de Rentas Internas.
 - Superintendencia de Compañías.
 - Registro Mercantil.
 - Ministerio de Trabajo.
 - Instituto de Propiedad Intelectual.
 - Juzgados.
 - Municipios.
 - Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.
 - Notarias.
 - Registro de la Propiedad.

1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Actualmente las empresas consultoras proporcionan servicios que buscan satisfacer las necesidades y requerimientos de los clientes, relacionadas con asesoría en diversos temas tales como soporte contable, financiero, tributario, legal, etc.

“Con el avance de la modernidad traducida en notables cambios técnicos, científicos, tecnológicos, nuevas y mayores exigencias para la calidad de productos y servicios, mayor competitividad y globalización de la economía y las finanzas, la sociedad en general, las empresas u organismos en particular, han visto crecer las demandas sobre estándares, normas, regulaciones, leyes y herramientas de aplicación.”³ Tomando en cuenta que la competencia global exige mejorar continuamente, para satisfacer las expectativas de los clientes las empresas se ven en la necesidad de innovar continuamente políticas de calidad, adaptar nuevos procedimientos y eliminar actividades que no agreguen valor. En la firma consultora Arévalo & Asociados, se ha detectado que los procesos que maneja la empresa no están documentados, por lo tanto esto genera desfases en la consecución de los procedimientos, y repercute en el producto final que se entrega a los clientes.

El servicio se brinda basándose en las competencias, el conocimiento, técnicas, capacidad y experiencia del recurso humano, y al no existir un manual de funciones en el cual se determine el alcance de las tareas de cada colaborador se producen tareas repetitivas que no agregan valor, sino mas bien se convierten en un costo extra para la firma consultora.

Al tener una falta de control en la consecución y secuencia de los procesos, esto afecta directamente al producto, ya que si se trabajara de una forma más organizada y se realizaran controles se detectarían acciones correctivas a tiempo y no se tendría que corregir errores al final del proceso, lo cual retrasa la entrega del producto, y genera trabajo extra para el socio director.

El hecho de que la firma consultora no cuente con un sistema de gestión de calidad le impide ir a la par con empresas del mismo tipo, tener mayor competitividad, optimizar sus recursos, captar nuevos clientes y posicionarse en el mercado.

³ LANNES, José Joao, “Calidad y Garantía, ISO 9000”, Septiembre 1998. Texto SECAP.

Al diseñar el Sistema de Gestión de Calidad para la empresa Arévalo & Asociados, se podrá desarrollar una alternativa para que la firma trabaje de forma más organizada en cuanto a los procesos, documentos y recursos que utiliza, eliminando así actividades que no agregan valor y que generan costos innecesarios, además que le servirá como una herramienta básica en caso de que la empresa opte por ejecutar la posterior implementación y certificación bajo la norma ISO 9001:2008.

1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar un Sistema de Gestión de Calidad basado en la norma ISO 9001:2008, para la empresa consultora Arévalo & Asociados, con el fin de identificar, diagramar y documentar los procesos administrativos, de consultoría, de asesoría legal, tributaria y contable.

1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 1) Elaborar el direccionamiento estratégico de Arévalo & Asociados.
- 2) Realizar un diagnóstico de los procesos administrativo, de consultoría, de asesoría legal, tributaria y contable, que actualmente maneja la firma consultora Arévalo & Asociados.
- 3) Levantar y documentar procesos, procedimientos y registros necesarios para que la empresa pueda cumplir con los requisitos de la norma ISO 9001:2008, considerando la última revisión realizada a la misma.
- 4) Generar propuestas efectivas que posibiliten una mejora significativa, a los procesos enfocándose en la importancia de manejar estándares de calidad dentro de la organización.
- 5) Elaborar los manuales de calidad, procesos y procedimientos.

1.5 HIPÓTESIS DEL TRABAJO

- 1) El diseño de un Sistema de Gestión de Calidad permite definir los procesos administrativo, contable, de asesoría legal y consultoría, con el fin de mejorar la organización y consecución de los procedimientos definidos en cada uno de ellos.
- 2) La documentación de los procedimientos que maneja la firma consultora Arévalo & Asociados y el cumplimiento de los requisitos que señala la norma ISO 9001:2008, constituye el documento oficial en el cual pueda basarse la empresa para mejorar la situación actual.

CAPITULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1 EVOLUCIÓN DE LA CALIDAD

A lo largo de la historia, la metodología de elaborar los bienes y el concepto de calidad han ido evolucionando de una forma paralela. “Este desarrollo no es atribuible solamente a una persona o unas pocas, sino a la práctica de las estrategias de dirección a través de años, que buscaban satisfacer las necesidades y de los clientes, las cuales nos han traído a la actual era de la gestión de la calidad.”⁴

- ***Época Artesanal***

En la época artesanal la calidad suponía hacer bien las cosas a cualquier costo. El artesano diseñaba y elaboraba ese producto de acuerdo a la información recibida, adaptándolo a la demanda del cliente. Los objetivos seguidos por el artesano eran satisfacer el orgullo personal por el trabajo bien hecho, satisfacer al cliente y crear un producto único, en definitiva, el producto era una obra de arte.

- ***Revolución Industrial e Inspección de la Calidad***

El concepto de calidad fue sustituido por el de producción, el mismo que significaba hacer muchas cosas, no importa con que calidad. El objetivo de este modo de fabricación era el de satisfacer la demanda de bienes generalmente escasos.

⁴ Mc GRAW-HILL, Control de la Calidad Total. Claves, metodologías y administración para el éxito, 1997.

Durante la segunda guerra mundial, el concepto de calidad equivalía a asegurar la eficacia del armamento, sin importar el costo con la mayor y más rápida producción. El objetivo era garantizar la disponibilidad de un armamento eficaz en cantidad y momento precisos.

En la posguerra, en Japón el concepto de calidad equivalía a hacer las cosas bien a la primera. El objetivo de esta filosofía de trabajo era minimizar los costos a través de la calidad, satisfacer a los clientes y aumentar la competitividad de estas empresas.

“En este tiempo la dirección científica requería que el trabajo fuera desglosado en sus actividades elementales más pequeñas las cuales se realizan por personas especializadas en pequeñas tareas, de este modo nace el trabajo en cadena, que pasa de ser organizado por un artesano industrial a ser planificado por los ingenieros. Como consecuencia disminuye el periodo de aprendizaje y aumenta la productividad.”⁵

La inspección de la calidad nace en el este período y comienza a tener mucha importancia la producción de artículos en serie, ante esta situación era necesario ver si el producto al final de la línea de producción resultaba apto ó no para el fin que estaba destinado. Por ello en las fábricas se vio la conveniencia de introducir un departamento especial a cuyo cargo estuviera la tarea de inspección. A este nuevo organismo se le denominó control de calidad.

- ***Control de la Calidad***

“La gestión de la calidad a través del control significa tratar con los datos obtenidos del proceso utilizado para la fabricación de productos o servicios. Debido a que los productos o servicios son siempre producidos a partir de las

⁵JAMES, Paul, La Gestión de la Calidad Total. Un texto introductorio, 2000.

especificaciones del cliente, el control eficaz del proceso de fabricación dará como resultado un rendimiento coherente y estandarizado que siempre cumplirá con los requisitos. Significa menos pérdidas, más eficacia y probablemente, mayores beneficios.”⁶

En esta etapa el cliente exige más calidad, entonces se comienza a buscar que el grado de adaptación de los productos a su diseño sea el óptimo, para conseguir este objetivo se realiza la inspección por medio de métodos de ensayo para determinar las características de las materias primas, materiales, productos intermedios y productos finales, y así satisfacer las necesidades técnicas y de producción. De este modo, la calidad se identifica con la ausencia de defectos.

- ***Aseguramiento de la calidad***

“El aseguramiento de la calidad consiste en tener y seguir un conjunto de acciones planificadas y sistemáticas, implantadas dentro del Sistema de Calidad de la empresa para que el resultado de sus actividad, sea el que se pretende y no una sorpresa. Estas acciones deben ser demostrables para proporcionar la confianza adecuada tanto a la propia empresa como a los clientes de que se cumplen los requisitos del Sistema de la Calidad.”⁷

El aseguramiento o garantía de la calidad surge como consecuencia de la competitividad de los mercados, los clientes no buscaban tanto la cantidad sino niveles adecuados de calidad. Los consumidores necesitan tener confianza y garantía de que aquello que adquieren cumple con los requisitos pactados. Asimismo, las organizaciones necesitan tener un sistema de la calidad que les permita confiar en las operaciones de producción. El sistema de la calidad está formado por la estructura organizativa, los procedimientos, los procesos y los recursos necesarios para implementar la gestión de la calidad. Este debería ser

⁶JAMES, Paul, La Gestión de la Calidad Total. Un texto introductorio, 2000.

⁷<http://wikipedia/historia20%de-lacalidad.html>

tan amplio como sea necesario para que la organización alcance los objetivos fijados de la calidad.

En empresas de servicios, los administradores de este tipo de organizaciones por costumbre han supuesto que su servicio es aceptable cuando los clientes no se quejan con frecuencia. Sólo en últimas fechas se han dado cuenta que se puede administrar la calidad del servicio como arma competitiva.

- ***Gestión de la calidad total***

Tiene que ver con la organización interna que ejerce la determinación de los procesos productivos, características y cualidades de los productos, es decir es la gerencia o el manejo de los proceso productivos enfocada al mejoramiento continuo.

“ Las empresas más comprometidas en materia de calidad han comenzado recientemente a incorporar el Sistema Gestión de Calidad Total, el mismo que supone integrar el concepto de calidad en todas las fases del proceso y a todos los departamentos que tienen alguna influencia en la calidad final del producto ofrecido al cliente.

Esto hace suponer que en un futuro el concepto de calidad se identifique con la satisfacción por el trabajo bien hecho. Los objetivos buscados pasarían a ser la satisfacción de la empresa, la satisfacción del cliente y sociedad en general, y una alta competitividad en un mercado en el que la calidad se considerará como un derecho.”⁸

⁸ <http://wikipedia/historia%delacalidad.html>

- ***Excelencia Empresarial***

“En las dos últimas décadas se ha dado un cambio muy importante en la percepción de la alta gerencia con respecto a la calidad, debido sobre todo, al impacto que por su calidad, precio y prestaciones han tenido los productos japoneses en el mercado internacional.

Si en épocas anteriores se pensaba que la falta de calidad era perjudicial para la compañía, ahora se concebirá a la calidad como la estrategia fundamental para alcanzar competitividad, no sólo porque se apliquen métodos estadísticos para controlar el proceso; ni por el hecho de que todos se comprometan a elaborar productos sin ningún defecto, pues esto de nada serviría si no hay mercado para ellos. Se trata de planear toda actividad de la empresa, en tal forma de determinar los requerimientos del consumidor y conocer la calidad de los productos de los competidores, para entregar al cliente artículos que responden a sus necesidades y que tengan una calidad superior a la que ofrece la competencia.”⁹

Las eras de la gestión de la calidad parecen ofrecer una base continua y evolutiva de un periodo a otro. No obstante, el enfoque de cada era ha sido distinto el cual se detalla a continuación:

⁹ perso.wanadoo.es/idmb/a_ing/temas/excelencia_empresarial.htm - 14k -

CUADRO N° 3: ERAS DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD Y SUS ENFOQUES

<i>ERA</i>	<i>ENFOQUE</i>
Revolución Industrial e Inspección de la Calidad	Producto
Control de la Calidad	Proceso
Aseguramiento de la Calidad	Sistema
Gestión de la Calidad Total	Personas

Fuente: JAMES, Paul, La Gestión de la Calidad Total. Un texto introductorio, 2000.

Elaborado por: Andrea Benavides

2.2 CALIDAD

2.2.1. DEFINICIONES DE CALIDAD

La calidad es la clave para lograr la competitividad, con una buena calidad es posible captar un mercado y mantenerse en él, pero hay diferentes definiciones de calidad las cuales se enuncian a continuación:

- “Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.”¹⁰
- Significa llegar a un estándar más alto en lugar de estar satisfecho con alguno que se encuentre por debajo de lo que se espera cumpla con las expectativas.

¹⁰ Norma ISO 9000:2005.

- Calidad es hacer las cosas bien a la primera, es decir, que el producto salga bien al menor costo posible.
- También podría definirse como cualidad innata, característica absoluta y universalmente reconocida.
- “Calidad es el conjunto de características de un producto que satisfacen las necesidades de los clientes y, en consecuencia, hacen satisfactorio el producto.
- La calidad consiste en no tener deficiencias.”¹¹

2.2.2. DEFINICIONES SEGÚN LOS AUTORES DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD

Existen diferentes personajes que han realizado importantes contribuciones y han demostrado un largo compromiso con la gestión de la calidad los cuales son:

- **Juran:** Entiende a la calidad como la ausencia de deficiencias que pueden presentarse como: retraso en las entregas, fallos durante los servicios, facturas incorrectas, cancelación de contratos de ventas, etc. Calidad es adecuarse al uso.

“Según Juran la dirección de la calidad se desarrolla utilizando tres mecanismos: Planificación, Control y mejora.

¹¹ JURAN J., GRAYNA F., Manual de control de calidad, Volumen 1 Mc Graw Hill 4 ta. Edición, 1997.

Planificación de la calidad: Esta actividad ha de desarrollar los productos y los procesos requeridos para satisfacer las necesidades de los clientes, y comprende las siguientes etapas universales:

- Determinar quiénes son los clientes.
- Determinar las necesidades de los clientes.
- Desarrollar las características del producto que respondan a las necesidades de los clientes.
- Desarrollar procesos capaces de producir esas características.
- Transferir los planes resultantes al personal operativo.

Control de la Calidad: Este proceso es utilizado por el personal operativo como ayuda para alcanzar los objetivos del producto y del proceso. Se basa en el bucle de retroinformación que se compone de las siguientes etapas:

- Evaluar los resultados operativos reales.
- Comparar los resultados reales con los objetivos.
- Actuar en función de la diferencia.

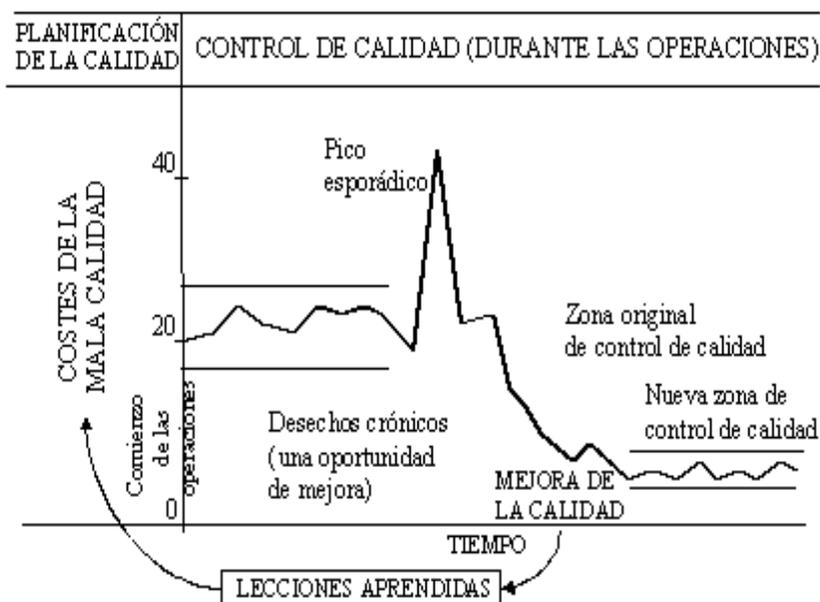
Mejora de la calidad: el tercer miembro de la trilogía de la calidad tiene como objetivo conseguir unos resultados que estén a un nivel significativamente más alto que los alcanzados en el pasado.

La trilogía de Juran es una representación gráfica con el tiempo en el eje horizontal y el coste de una pobre calidad (de las deficiencia de la calidad) en el eje vertical. La actividad inicial es la planificación de la calidad. Los planificadores determinan quienes son los clientes y cuáles son sus necesidades; después desarrollan el producto y diseñan el proceso que ha de responder a esas necesidades; después desarrollan el producto y diseñan el proceso que ha de

responder a esas necesidades; luego preparan los planes con los que trabajará el personal de producción.”¹²

GRÁFICO No. 2.1: TRILOGÍA DE JURAN

El Diagrama de la Trilogía de Juran



Fuente: JURAN J., GRAYNA F., Manual de control de calidad, Volumen 1 Mc Graw Hill 4 ta. Edición, 1997.

- **Deming:** “Estableció que utilizando técnicas estadísticas una compañía podía graficar como estaba funcionando un sistema para poder identificar con facilidad los errores y encontrar maneras para mejorar dicho proceso.”¹³
- **Feigenbaum:** “Concebía la calidad como satisfacer las expectativas del cliente.

¹² JURAN J., GRAYNA F., Manual de control de calidad, Volumen 1 Mc Graw Hill 4 ta. Edición, 1997.

¹³ PADILLA Gabriel, Autores de la Gestión de la Calidad, 2000.

- **Crosby:** Calidad es el cumplimiento de los requisitos.
- **Ishikawa:** Define la calidad como desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, útil y siempre satisfactorio para el consumidor.”¹⁴
- **Taguchi:** “Establece que es más barato trabajar en el rediseño de los productos y sus procesos de fabricación, que en el control de calidad de los mismos, porque las acciones de mejora de calidad son más económicas, en cuanto más cercanas estén a la etapa de diseño. Para Taguchi la calidad significa: La mínima pérdida ocasionada a la sociedad, desde el envío del producto al cliente hasta su uso total. Estas pérdidas incluyen no solo los costos de calidad de la compañía que inciden en elevar su precio, sino también los costos ocasionados a cualquier persona que se ve afectada por la calidad del producto.”¹⁵

Abordar el tema de la calidad desde cualquier ángulo implica siempre serios compromisos que ineludiblemente obligan a referirse a los llamados grandes de la calidad, ellos son:

¹⁴ PADILLA Gabriel, Autores de la Gestión de la Calidad, 2000.

¹⁵ http://webs.demasiado.com/ing_industrial/ingenieria/control/#TAGUCHI

CUADRO N° 4: ORIENTACIÓN DE LOS PROFESIONALES DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD

<i>AUTOR</i>	<i>DEFINICIÓN DE LA CALIDAD</i>	<i>ORIENTACIÓN</i>
Juran	Adecuación para el uso	Cliente
Deming	Adecuación para el objetivo	Cliente
Garvin	Basado en los cinco fundamentos de la calidad	Cliente y Proveedor
Crosby	Conformidad con las necesidades	Proveedor
Ishikawa	Economía, utilidad y satisfacción	Proveedor
Feigenbaum	Satisfacción del cliente a los más bajos costes	Proveedor
Taguchi	La mínima pérdida ocasionada a la sociedad, desde el envío del producto al cliente hasta su uso total	Proveedor

Fuente: JAMES, Paul, La Gestión de la Calidad Total. Un texto introductorio, 2000.

Elaborado por: Andrea Benavides

2.2.3. IMPORTANCIA DE LA CALIDAD

“En muchas empresas, la máxima prioridad antes de los años 80 no estaba en la calidad, sino en los plazos de entrega, en los costes o en otros parámetros.

Pero las actuales presiones del mercado han hecho que la prioridad pase a la calidad, con la inclusión de declaraciones como las siguientes:

- El liderazgo en calidad tiene la máxima prioridad.

- La calidad ha de tener igual prioridad que los costes y los plazos de entrega.
- Las decisiones de la dirección han de tener igual consideración hacia la calidad que hacia los aspectos de costes y programación.”¹⁶

2.3 SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

“Conjunto de la estructura de la organización de responsabilidades, de procedimientos, de procesos y de recursos que se establecen para llevar a cabo la Gestión de la calidad.”¹⁷

“Sistema gerencial para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad.

Para conducir y operar una organización en forma exitosa se requiere que ésta se dirija y controle en forma sistemática y transparente. Se puede lograr el éxito implementando y manteniendo un sistema de gestión que esté diseñado para mejorar continuamente su desempeño mediante la consideración de las necesidades de todas las partes interesadas. La gestión de una organización comprende la gestión de la calidad entre otras disciplinas de gestión.

La familia de Normas ISO 9000 citadas a continuación se han elaborado para asistir a las organizaciones, de todo tipo y tamaño, en la implementación y la operación de sistemas de gestión de la calidad eficaces.

¹⁶ JURAN J., GRAYNA F., Manual de control de calidad, Volumen 1 Mc Graw Hill 4 ta. Edición, 1997.

¹⁷ SENLLE A., VILAR J., ISO 9000 en empresas de servicios, Imp. Barcelona, 1997.

GRÁFICO No. 2.2: ESTRUCTURA DE LA FAMILIA DE LAS NORMAS ISO 9000

ISO 9000	Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario.
ISO 9001	Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos.
ISO 9004	Sistemas de gestión de la calidad. Directrices para la mejora del desempeño.
ISO 19011	Directrices para la auditoría de sistemas de gestión de la calidad y/o medioambiental.

Fuente: Presentación ISO 9000. Universidad de Navarra, 2001.

En el gráfico se muestra cada una de las normas que pertenecen a la familia ISO 9000 y la descripción de cada una de ellas.

- La Norma ISO 9000 describe los fundamentos de los sistemas de gestión de la calidad y especifica la terminología para los sistemas de gestión de la calidad.
- 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 gestión ambiental.

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.”¹⁸

2.3.1. APLICACIÓN DEL SISTEMA

“Si bien es cierto que la serie constituye una guía acerca de los atributos necesarios para crear un sistema de calidad, las normas no indican en detalle el modo de poner éste en práctica. Una vez que se toma la decisión de adoptar las normas y aspirar a la certificación, los siguientes pasos generales pueden ser útiles para facilitar el cambio con éxito:

- Reconocer la necesidad del cambio y obtener el firme compromiso de la alta gerencia.
- Incluir la calidad en el plan estratégico, como eje maestro de la diferenciación.
- Formular y adoptar una aclaración holística de las políticas de calidad, de acuerdo a los requisitos ISO. Obtener apoyo y compromiso de todos los gerentes.
- Determinar el alcance de los negocios que se van a certificar.
- Estimar el costo del cambio, en tiempo y dinero, y poner en práctica el plan, organizando los pasos necesarios para la acción.”¹⁹

¹⁸ Norma ISO 9000:2005, Versión traducida.

¹⁹ OMACHONU, V., ROSS J., Principios de la Calidad Total, México, 1995.

2.4 DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

2.4.1. ENFOQUE A UNA GESTIÓN BASADA EN PROCESOS

“Para que una organización funcione de manera eficaz, tiene que identificar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí. Una actividad 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 constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso.

La aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación e interacciones de estos procesos, así como su gestión, puede denominarse como "enfoque basado en procesos".

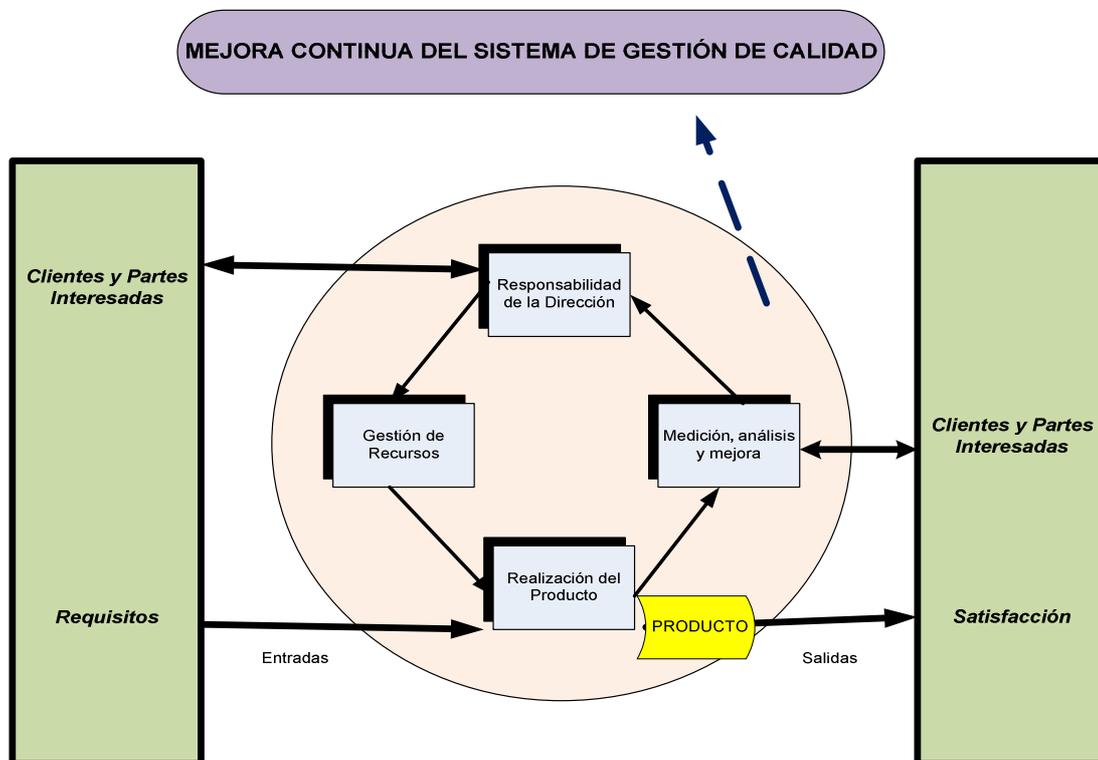
Una ventaja del enfoque basado en procesos es el control continuo que proporciona sobre los vínculos entre los procesos individuales dentro del sistema de procesos, así como sobre su combinación e interacción.

Un enfoque de este tipo, cuando se utiliza dentro de un sistema de gestión de la calidad, enfatiza la importancia de:

- a) la comprensión y el cumplimiento de los requisitos,
- b) la necesidad de considerar los procesos en términos que aporten valor,
- c) la obtención de resultados del desempeño y eficacia del proceso.
- d) la mejora, continua de los procesos con base en mediciones objetivas.”²⁰

²⁰ Norma ISO 9001:2000.

GRÁFICO No. 2.3: MODELO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD BASADO EN PROCESOS



Fuente: Norma ISO 9000:2000

Elaborado por: Andrea Benavides

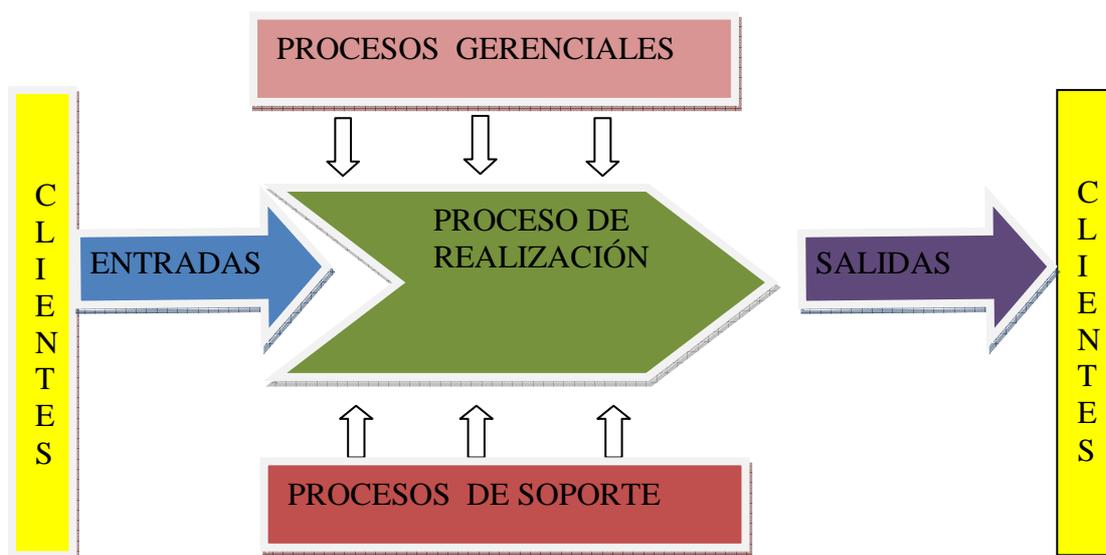
“Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso. Este principio contiene tres ideas claves:

1. Los procesos consiguen los resultados; detrás de cada resultado hay un proceso, lo que conlleva a asignar una relación absoluta entre los procesos y los objetivos. Efectivamente, lo primero a plantearse ante cualquier proceso es si su objetivo está definido, y viceversa, porque no cabe esperar que los objetivos se logren por casualidad. Estos dos

elementos, procesos y objetivos, tendrán además que estar alineados con las políticas de la calidad, formando un trío indisoluble.

2. El proceso sometido al control de sus actividades permite predecir los resultados, lo cual desemboca a las medidas de los procesos y a su mejora.
3. Las salidas (output) de un proceso son las entradas de otro (input), por lo que no puede haber procesos aislados, es decir que no contribuyan a los objetivos de la organización. Esta idea es además el enlace con el principio del enfoque de sistema para la gestión: todos los procesos de la organización están relacionados entre sí y son sensibles a los requisitos y a la satisfacción de los clientes.²¹

GRÁFICO No. 2.4: ENFOQUE EN PROCESOS



Fuente: Capacitación Novatech-Petroproducción, 2006.

Elaborado por: Andrea Benavides.

²¹ http://www.webcalidad.org/articulos/enf_bas_pro.htm

2.4.2. PROCESO

“Cualquier actividad, o conjunto de actividades, que utiliza recursos para transformar elementos de entrada en resultados puede considerarse como un proceso.”²²

“Un proceso es la transformación de insumos (inputs) en salidas o productos (outputs). Existen cinco recursos genéricos que lo mismo pueden ser insumo que productos:

- Personal
- Métodos
- Materiales
- Equipo
- Medio ambiente”²³.

2.4.3. CLASIFICACIÓN DE LOS PROCESOS

A los procesos se los puede clasificar desde dos puntos de vista:

2.4.3.1. Por la responsabilidad de los procesos

- **“Procesos Estratégicos o Gobernantes:** Son los que permiten definir y desplegar las estrategias y objetivos de la organización. Por ejemplo, en una empresa de consultoría que pretenda ser reconocida en el mercado por la elevada capacitación de sus consultores los procesos de formación y gestión del conocimiento deberían ser considerados estratégicos. Por el contrario, en otra empresa de consultoría centrada en la prestación de servicios soportados en aplicaciones informáticas, el proceso de desarrollo de aplicaciones informáticas para la prestación de

²² Norma ISO 9000:2005.

²³ SHERKENBACH, W., La ruta de Deming Hacia la Mejora Continua, México, 1999.

servicios debería ser considerado estratégico. Los procesos estratégicos intervienen en la visión de una organización.

- **Procesos Clave o Habilitantes:** Son aquellos que añaden valor al cliente o inciden directamente en la satisfacción o insatisfacción de sus requerimientos y necesidades. Componen la cadena del valor de la organización. Los procesos clave intervienen en la misión, pero no necesariamente en la visión de la organización.

- **Procesos de Apoyo o Soporte:** Estos procesos son necesarios para el control y la mejora del sistema de gestión y puedan considerarse estratégicos ni clave. Normalmente estos procesos están muy relacionados con requisitos de las normas que establecen modelos de gestión. Son procesos de apoyo, por ejemplo:
 - Control de la Documentación
 - Auditorías Internas
 - No Conformidades, Correcciones y Acciones Correctivas
 - Gestión de Productos No conformes
 - Etc.

Estos procesos no intervienen en la visión ni en la misión de la organización.”²⁴

2.4.3.2. Por la complejidad de los procesos:

“Macroproceso: Conjunto de procesos interrelacionados que tienen un objetivo común.

²⁴ www.gestiopolis.com/recursos4/docs/ger/gestitra.htm

Proceso: Secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente.

Subproceso: Son partes bien definidas de un proceso, su identificación puede resultar útil para aislar los problemas que pueden presentarse y posibilitar diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso.

Actividad: Es la suma de tareas, normalmente se agrupan en un procedimiento para facilitar su gestión. La secuencia de actividades da como resultado un subproceso o un proceso.

Tarea: Las tareas son aquellas que normalmente están a cargo de un individuo o de grupos pequeños. Ellos se encargan hasta de la microvisión más pequeña del proceso.”²⁵

2.4.4. MANUAL DE PROCESOS

Es un documento que registra el conjunto de procesos de la organización, discriminando en actividades que se realizan un servicio para mejorar su calidad, comprometiéndose a la búsqueda de alternativas que mejoren la satisfacción del cliente.

2.4.4.1. Objetivos del Manual

Se busca que exista un documento completo que establezca un método estándar para ejecutar el trabajo de las dependencias en razón de las necesidades que se deriven de la realización de actividades de la organización.

Los objetivos fundamentales son:

²⁵ MEJÍA GARCÍA, Braulio, MD-MSP, “Gerencia de Procesos para la organización y el control interno de empresas de salud”, Ecoe Ediciones 2000.

- Servir de guía para la correcta ejecución de actividades y tareas para los funcionarios de la institución.
- Ayudar a brindar servicios más eficientes.
- Mejorar el aprovechamiento de los recursos humanos, físicos y financieros.
- Generar uniformidad en el trabajo por parte de los diferentes funcionarios.
- Evitar la improvisación en las labores.
- Ayudar a orientar al personal nuevo.
- Facilitar la supervisión y evaluación de labores.
- Proporcionar información a la empresa acerca de la marcha de los procesos.
- Evitar discusiones sobre normas, procedimientos y actividades.
- Servir como punto de referencia para las actividades de control interno y auditoría.
- Facilitar la orientación y atención al cliente externo.
- Establecer elementos de consulta, orientación y entrenamiento al personal.
- Ser la memoria de la institución.

2.4.5. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

“Un manual de procedimientos es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos ó más de ellas.

El manual incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación.

Suelen contener información y ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios, máquinas o equipo de oficina a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar al correcto desarrollo de las actividades dentro de la empresa.

2.4.5.1. Utilidad

Permite conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución. Auxilian en la inducción del puesto y al adiestramiento y capacitación del personal ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto y además sirve para:

- Sirve para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema.
- Interviene en la consulta de todo el personal.
- Que se desee emprender tareas de simplificación de trabajo como análisis de tiempos, delegación de autoridad, etc.
- Para establecer un sistema de información o bien modificar el ya existente.
- Para uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
- Determina en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores. Facilita las labores de auditoría, evaluación del control interno y su evaluación.
- Aumenta la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.
- Ayuda a la coordinación de actividades y evitar duplicidades.
- Construye una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos. ²⁶

2.4.6. MANUAL DE CALIDAD

“El Manual de Calidad de una organización, es un documento donde se especifican la misión y visión de una empresa con respecto a la calidad así como

²⁶http://www.fodesep.gov.co/nuevo/admin/imagenesWeb/4937MANUAL_PROCESOS_PROCEDI MIENTOS.pdf.

la política de la calidad y los objetivos que apuntan al cumplimiento de dicha política.

El Manual de Calidad expone además la estructura del Sistema de Gestión de la Calidad y es un documento público, si la empresa lo desea, cosa que no ocurre con los manuales de procedimientos o de instrucciones.

Es un documento maestro en el cual la organización establece como dar cumplimiento a los puntos que marca la Norma ISO 9001:2008 y de él se derivan Instructivos de uso de equipos, Procedimientos, Formatos. etc.

El Manual de Calidad entendido como tal, únicamente es de obligada realización en la implantación de la norma ISO 9001, en el cual se recoge la gestión de la empresa, el compromiso de éste hacia la calidad, la gestión de recursos humanos y materiales.

El Manual de la Calidad es un documento donde se menciona con claridad lo que hace la organización para alcanzar la calidad mediante la adopción del correspondiente sistema de Gestión de la Calidad.

2.4.6.1. Estructura del Manual de Calidad

El Manual de la calidad ha de proporcionar información acerca del Sistema de Gestión de la Calidad de la organización y ha de especificar:

- El alcance del Sistema de Gestión de la Calidad (incluyendo los detalles y la justificación de cualquier exclusión)
- Los procedimientos documentados establecidos para el Sistema de Gestión de la Calidad (o referencia a los mismos)
- Una descripción de la interacción entre los procesos del Sistema de Gestión de la Calidad de la organización.

Además, también puede incluir:

- Las actividades de la organización.
- Las características principales del Sistema de Gestión de la Calidad.
- La política de calidad y los objetivos a ella asociados.
- Declaraciones relativas a responsabilidad o autoridad.
- Una descripción de la organización (por ejemplo, un organigrama)

- Cómo funciona la documentación y dónde debe dirigirse el personal para encontrar los procedimientos acerca de cómo hacer las cosas
- Una definición de los términos que tengan un significado singular para la organización.²⁷

2.5 NORMA ISO 9001:2008

“La norma ISO 9001, es un método de trabajo, que se considera tan bueno, que es el mejor para mejorar la calidad y satisfacción de cara al consumidor. La versión actual de la norma ISO 9001:2008, que ha sido adoptada como modelo a seguir para obtener la certificación de calidad. Y es a lo que tiende, y debe de aspirar toda empresa competitiva, que quiera permanecer y sobrevivir en el exigente mercado actual.

Los principios básicos de la gestión de la calidad, son reglas de carácter social encaminadas a mejorar la marcha y funcionamiento de una organización mediante la mejora de sus relaciones internas. Estas normas, han de combinarse con los principios técnicos para conseguir una mejora de la satisfacción del consumidor.

Satisfacer al consumidor, permite que este repita los hábitos de consumo, y se fidelice a los productos o servicios de la empresa. Consiguiendo más beneficios, cuota de mercado, capacidad de permanencia y supervivencia de las empresas en el largo plazo.

Como es difícil mejorar la técnica, se recurren a mejorar otros aspectos en la esperanza de lograr un mejor producto de calidad superior.

²⁷ http://es.wikipedia.org/wiki/Manual_de_calidad

La norma ISO 9001, mejora los aspectos organizativos de una empresa, que es un grupo social formada por individuos que interaccionan.

Sin calidad técnica no es posible producir en el competitivo mercado presente. Y una mala organización, genera un producto de deficiente calidad que no sigue las especificaciones de la dirección.

Puesto que la calidad técnica se presupone. ISO 9001 propone unos sencillos, probados y geniales principios para mejorar la calidad final del producto mediante sencillas mejoras en la organización de la empresa que a todos benefician.

Toda mejora, redundando en un beneficio de la calidad final del producto, y de la satisfacción del consumidor. Que es lo que pretende quien adopta la norma como guía de desarrollo empresarial.

La alta competencia, y elevadísima y difundida capacidad tecnológica de las empresas, logra los más altos estándares de producción a nivel de la totalidad del sistema productivo.

La igualdad en calidad técnica de los productos, y la igualdad técnica de las empresas y organizaciones. Difícilmente superable por los tradicionales métodos tecnológicos. Han hecho que cada vez sea más difícil diferenciar los productos, y producir satisfacción en el consumidor.

La mejor forma de mejorar la producción con los medios materiales existentes. Es mejorando la organización que maneja y gestiona los medios de producción como un todo siguiendo principios de liderazgo, participación e implicación, orientación hacia la gestión, el sistema de procesos que simplifica los problemas, el análisis de los datos incluyendo sobre todo al consumidor y la mejora continua. Consiguen conocer y mejorar las capacidades de la organización. De este modo, es posible

mejorar el producto de forma constante y satisfacer constantemente al cada vez más exigente consumidor.

Satisfacer al consumidor, es el objetivo final de esta norma y de toda empresa que pretenda permanecer en el mercado.”²⁸

2.5.1. DEBERES DE TODA ORGANIZACIÓN RESPECTO LA NORMA ISO 9001:2008

“Una organización que quiera estar enfocada al esquema de la Norma ISO 9001: 2008, debe basarse en ciertos lineamientos básicos a fin de que pueda cumplir adecuadamente con los requisitos establecidos por esta norma internacional entre los que se pueden destacar los siguientes:

- La organización deberá definir y gestionar los procesos necesarios para asegurar que el servicio esté conforme a los requisitos del cliente. Por lo tanto, debe elaborar los procedimientos necesarios para describir los procesos requeridos. La extensión de los procedimientos dependerá, lógicamente, del tipo de organización que se trate.
- La organización debe establecer y mantener actualizado un procedimiento para identificar y tener acceso a los requisitos legales aplicables para la calidad de sus servicios.
- La organización tiene que establecer los objetivos de la calidad, para todas las funciones y niveles relevantes dentro de ésta. Estos objetivos tienen que ser consistentes con la política de la calidad y con el compromiso de la mejora continua.”²⁹

²⁸ http://www.buscarportal.com/articulos/iso_9001_2000_gestion_calidad.h

²⁹ ING. ACEVEDO CASTIBLANCO 2007, www.americantrade.es.tl.

2.5.2. REVISIÓN DE LA NORMA ISO 9001:2008

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.

Para mantenerlas actualizadas y coherentes con las tendencias vigentes sobre gestión, los estándares ISO requieren una revisión periódica, la que se hace al menos cada 5 años.

2.5.2.1. Objetivos principales de esta revisión

- Mejorar la norma actual
- Proporcionar mayor claridad y facilidad de uso
- Mejorar la compatibilidad con la ISO 14001:2004

2.5.2.2. Alcance de los cambios

- Se mantiene la estructura de la norma:
- Requisitos del Sistema (cláusulas 4)
- Responsabilidad, Autoridad y Comunicación (cláusulas 5)
- Administración de los Recursos (cláusulas 6)
- Realización de Producto (cláusulas 7)
- Medición, Análisis y Mejora (cláusulas 8)
 - Continúan sin cambios los 8 Principios de Gestión de la Calidad
 - Se mantiene el enfoque de procesos de la ISO 9001:2000.
- La norma mantiene su carácter genérico y su aplicabilidad para todos los tipos y tamaños de organizaciones de cualquier sector.

- La compatibilidad con la ISO 14001:2004 se ha mantenido y mejorado en lo posible.
 - Se mantiene la consistencia entre ISO 9001 e ISO 9004.

No existen cambios conceptuales o de fondo.

2.5.2.3. Descripción general de los cambios

- Cláusula - 1.1. Generalidades

“Esta Norma Internacional especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad, aplicables cuando una organización:

Necesita demostrar su capacidad para suministrar de forma coherente productos que satisfagan los requisitos del cliente y los reglamentarios aplicables, y aspira a aumentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del sistema, incluidos los procesos para la mejora continua del sistema y el aseguramiento de la conformidad con los requisitos del cliente y los reglamentarios aplicables.

NOTA: En esta Norma Internacional, el término "producto" se aplica únicamente al producto destinado a un cliente o solicitado por él.”³⁰

“Cláusula 4.1. Requisitos Generales

"Determinar" en lugar de "identificar" los procesos necesarios para el sistema de gestión.

Cláusula - 4.2.1. Requisitos de la documentación (Generalidades)

Se incluye "los registros determinados por la organización necesarios para asegurar la planificación eficaz", que ya aparece en el 7.1. de la versión del 2000.

Cláusula - 6.2.2. Competencia, toma de conciencia y formación:

Se incluye “asegurar que se han alcanzado las competencias necesarias” en lugar de “asegurar la efectividad de las acciones tomadas”.

³⁰ ICONTEC, Presentación Capacitación.

Cláusula 8.2.1. Satisfacción del cliente

Se introduce el término "indicador" para la medición de la satisfacción del cliente como "uno de los indicadores para el desempeño del sistema de gestión de calidad."

Aparte de lo anterior se incluyen algunas aclaraciones relacionadas con aspectos ya citados en la versión del texto de la norma ISO 9001:2000, se busca con esto simplificar y facilitar su aplicación a un mayor número de sectores:

1.1. Generalidades (Alcance)

Se amplía el término "producto" a las compras realizadas y a cualquier subproducto obtenido en las fases intermedias durante el proceso de realización.

4.1. Requisitos Generales

Nota 2: Aclara la necesidad de la aplicación del punto 7.4 a los procesos subcontratados en la realización de productos/servicios.

4.2.1. Requisitos de la documentación (Generalidades)

Nota 1: Aclara que es posible que con un único procedimiento se pueden cubrir varios requisitos o que se puede cubrir un requisito con varios procedimientos.

Apartado 4.2.3. Control de los documentos:

Letra f) se aclara que es necesario identificar la documentación de origen externo "necesaria para el sistema de gestión de calidad".

6.4. Ambiente de trabajo

Este concepto tiene impacto directo en el cumplimiento de los requisitos de producto.

7.2.1. Determinación de los requisitos relacionados con el producto

Nota: Las actividades post-venta deben incluir garantías, obligaciones contractuales, mantenimientos y servicios suplementarios tales como el reciclaje o su disposición final (eliminación)

7.3.1. Planificación del diseño y desarrollo

Nota: En la planificación del diseño del producto, se aclara que la revisión, verificación y validación deben llevarse a cabo y registrarse por separado o en combinación cuando sea adecuado al producto o la organización.

7.5.4. Propiedad del cliente

Nota: Los "datos personales" se definen como propiedad del cliente.

7.6 Control de los equipos de seguimiento y medición

Nota: La idoneidad del software para satisfacer la aplicación prevista debe incluir la gestión de la verificación y configuración del mismo.

Apartado 8.2.3. Seguimiento de los procesos

Nota: El impacto en la conformidad de los requisitos de producto y la efectividad del Sistema de Gestión de la Calidad, determinará el grado y tipo de seguimiento que requiere el proceso.

8.5.2. Acciones correctivas / 8.5.3 Acciones Preventivas

Se aclara la necesidad de revisar la "efectividad" de las acciones correctivas y preventivas."³¹

“Ningún nuevo requisito ha sido establecido en ISO 9001:2008, se espera que las dos versiones de las normas convivan durante un periodo de tiempo que se estima sea de tres años. La actualización a la nueva versión tendría lugar durante las visitas normales de seguimiento o renovación, para lo cual un periodo de transición de tres años sería lo más conveniente (se respetaría el ciclo de certificación).”³²

2.6 MEJORA CONTINUA

Significa mejorar los estándares, estableciendo a su vez, estándares más altos, por lo que una vez establecido este concepto, el trabajo de mantenimiento por la

³¹ http://www.intertek-sc.com/our_services/iso9001/revision/?lang=es

³² ICONTEC, Presentación Capacitación, 2008.

administración o por el responsable del proceso, consiste en procurar que se observen los nuevos estándares.

La mejora continua duradera, sólo se logra cuando el personal trabaja para estándares más altos, de este modo, el mantenimiento y el mejoramiento son una unión inseparable. Por tal motivo, cuando se efectúan mejoras en los procesos, éstas a la larga, conducirán a mejorar la calidad y la productividad, evitando así, la preocupación por los resultados.

El punto de partida para la mejora continua, es reconocer que se tiene una no-conformidad, desviación o problema, por lo que se concluye que el mejoramiento gana más terreno cuando se resuelve un problema. Sin embargo, para consolidar el nuevo nivel de mejora, éste debe ser estandarizado, bien sea en un procedimiento, instrucción de trabajo o en los niveles de desempeño.

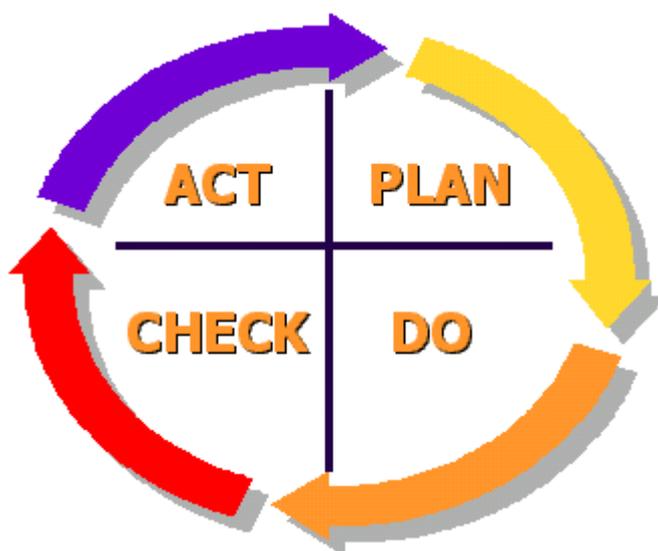
Por lo tanto, el concepto de mejoramiento e innovación como unión sinérgica de desarrollo de una organización, controlando la forma en que interactúan la innovación y la mejora, observando que cuando se establece un proceso innovado, se establece también un nuevo estándar, el cual, debe someterse al proceso de mejora, mismo que garantice el desarrollo del nuevo proceso, y así sucesivamente.

Una innovación por sí sola, forma un estándar revolucionario de desempeño alcanzable. Al corto plazo, el nivel de desempeño declinará a menos que sea refutado y mejorado constantemente. En consecuencia, siempre que se logre implementar un nuevo estándar por innovación, este debe estar seguido de una serie de esfuerzos por parte del responsable del proceso y su personal, para mantenerlo y mejorarlo, como base estratégica de desarrollo de cada uno de los procesos que configuran la empresa.

2.6.1. EL CICLO PHVA (DEMING)

“El ciclo PHVA significa: Planear, Hacer, Verificar, Actuar, describen muy bien las etapas y se exponen de una manera más explícita como sigue:

GRÁFICO No. 2.5: CICLO PHVA



Fuente:http://es.geocities.com/raquelgarcia1270/GerenciaA/foro1/Invest_Internet_archivos/image011.gif

Planear: Determinar las metas y los métodos para alcanzar esas metas.

- Determinar necesidades y expectativas.
- Determinar metas y objetivos.
- Planificación de la calidad.

Hacer: Educar a los colaboradores y poner en práctica el cambio.

- Realización del producto o servicio.
- Gestión de Recursos.

Verificar: Verificar los efectos del cambio. Es decir si se han alcanzado las metas, de no ser así, volver a la etapa Planear.

- Revisión por la dirección.
- Análisis de datos para la mejora.
- Control de no conformidades.
- Medición y seguimiento.

Actuar: Empezar la acción apropiada para institucionalizar el cambio.³³

- Acciones preventivas.
- Acciones correctivas.
- Planificación de la mejora continua.
- Revisión por la dirección.

³³ Control de la Calidad Total, Claves, Metodologías y Administración para el éxito, Mc GRAW-HILL.

CAPITULO III

3. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE ARÉVALO & ASOCIADOS

Para realizar el direccionamiento estratégico de la firma consultora Arévalo y Asociados se realizaron varias reuniones con los Socios y la Proponente del Proyecto en las cuales mediante el uso de la herramienta de Lluvia de Ideas se logró llegar a un consenso y se determinaron: Misión, Visión, Objetivo, Valores, Principios y Políticas con los cuales la organización se siente plenamente identificada.

3.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Arévalo & Asociados no posee ningún estudio o análisis para diagnosticar su situación y no cuenta con un Direccionamiento Estratégico, motivo por el cual se trazaron los lineamientos básicos para la realización de este. Debido a que el direccionamiento estratégico es competencia de la alta dirección de la organización, el presente estudio esta avalizado por los socios de la firma consultora.

- **Misión**

Arévalo y Asociados, ofrece servicios de asesoría administrativa, contable y tributaria, legal y de consultoría, que refuerzan el bienestar y el éxito de sus clientes ya sean personas naturales o jurídicas, puesto que su mayor preocupación ha sido y será siempre atender de la mejor manera satisfaciendo en forma oportuna, verás, eficiente y eficaz, esforzándose día a día por perfeccionar y variar los servicios relacionados espacialmente con la mejora de la relación costo beneficio de sus clientes.

- **Visión**

Arévalo & Asociados será para el año 2013 la empresa líder en el servicio de asesoría y consultoría, dentro del mercado local, con un importante posicionamiento logrado a base del trabajo de años de perfeccionamiento, e innovación, logrando así cumplir con los requerimientos y expectativas de sus clientes en cuanto a la consecución de los servicios que presta.

- **Objetivo**

Lograr la satisfacción de sus clientes, para lo cual enfocan su trabajo a proveerlos de recomendaciones efectivas, puntuales e individualizadas que les permitan mejorar sus ingresos y reducir sus costos.

- **Valores**

El equipo humano desempeña su actividad en un ambiente que prioriza el compromiso de servicio con profesionalismo lo cual cabe puntualizar los siguientes:

- Integridad: Actuar con honestidad y liderando con el ejemplo.
- Responsabilidad: Si se adquiere un compromiso lo cumplimos.
- Solidaridad: Cooperar y ayudar para conseguir objetivos comunes.
- Lealtad: Ser fieles a los principios, no se aceptan los sobornos ni se traiciona la confianza.
- Sencillez: Dentro de la empresa se mantiene un ambiente amigable y de respeto, los cargos son diferentes pero las personas son iguales.

- Respeto: El respeto nace de uno mismo hacia los demás es fundamental mantenerlo dentro de la organización y principalmente hacia los clientes.

- **Principios**

Los principios de Arévalo & Asociados están basados en actos correctos, lícitos y favorables para toda la organización, ya que estamos conscientes de que nuestra conducta refleja a la Empresa y ayuda a alcanzar nuestros objetivos.

- Servicio: Servir con entusiasmo y orientar todo el esfuerzo para asegurar la lealtad de clientes y consumidores.
- Calidad: Buscar la calidad haciendo las cosas bien desde el inicio, pensando siempre en la satisfacción del cliente y el mejoramiento continuo.
- Innovación: Buscar siempre formas nuevas para mejorar las actividades y servicios aprendiendo de nuestros aciertos y desaciertos.

- **Políticas**

- Se debe trabajar en equipo dando cada uno sus opiniones pero acatando disposiciones directivas.
- La proactividad es exigible, esta tendrá un control y serán multados aquellos que se encuentren en actividad pasiva.
- La amabilidad y cortesía hacia el cliente es una de las prioridades y se llevará una evaluación interna.

- Cada persona es responsable del cuidado, buen funcionamiento y aseo de los útiles y equipos de oficina que tiene a su cargo.
- El personal debe mantener una imagen pulcra y de acuerdo al área en la cual se desempeñe.
- Los incentivos que se manejan en la empresa están de acuerdo al buen desempeño y valor agregado en las actividades encomendadas.
- Cada individuo deberá tener un back up que le sirva de soporte en causa de ausencia justificado.

3.2 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

3.2.1. MATRIZ FODA

El análisis de la situación actual en la empresa Arévalo & Asociados, se realizó en reuniones con el Socio Director, Gerente Administrativa, Representante de la Dirección y Proponente del Proyecto, para lo cual se utilizó la herramienta Lluvia de Ideas, obteniendo como resultado la información con que se elaboró el FODA.

- **Fortalezas**

1. Poseer el conocimiento adecuado del equipo multidisciplinario de profesionales acorde al giro del negocio.
2. Años de experiencia que garantizan el buen servicio de consultoría y mantenimiento contable.
3. Disponer de recursos físicos y tecnológicos de punta, adecuados para cumplir con el servicio.
4. Tener una estrecha comunicación con el cliente a fin de conocer sus necesidades y adelantarse al cumplimiento eficaz de sus requerimientos.

5. El servicio que se ofrece es eficaz y oportuno, además dan valor agregado a su servicio ofreciendo asesoría en temas adicionales los cuales no están estipulados en el contrato y que son de interés para los clientes.
6. Variedad de ramas de negocio, cumpliendo así integralmente con las necesidades de sus clientes.

- **Debilidades**

1. No existe control y seguimiento de los procesos que se realizan.
2. El personal no tiene definido el alcance de las funciones que desempeña, ya que no se encuentran documentadas.
3. Cuando se necesita realizar correcciones al trabajo realizado se hacen al finalizar los procesos.
4. En caso de ausencia del personal no existe un back up, que realice las actividades y el trabajo se retrasa.
5. La alta dirección no ha transmitido la importancia de conocer la misión, visión y objetivos de la empresa para que los colaboradores se sientan más identificados con la firma.

- **Oportunidades**

1. En base al conocimiento y a la experiencia la firma se encuentra en la capacidad de captar nuevos clientes.
2. Realizar alianzas estratégicas, para lograr mejor posicionamiento en el mercado.
3. Creciente demanda en el servicio debido a los cambios y regulaciones de las entidades estatales.
4. En base a la credibilidad generada tiene la posibilidad de expandirse creando sucursales a nivel regional.
5. Ampliar su cartera de servicios, debido al conocimiento y experiencia en esta rama de negocios.

- **Amenazas**

1. Proliferación de empresas que ofrecen el servicio a bajo costo y calidad.
2. Competencia desleal de personas naturales que ofrecen el servicio a bajo costo. Ej. Los contadores bachilleres.
3. Inestabilidad política, económica y fiscal del país.
4. Cambios drásticos en el software proporcionados por las entidades estatales de control como: SRI, IESS, Superintendencia de Compañías, etc.
5. Si no se desarrollan ventajas competitivas e innovación en las herramientas informáticas que se utilizan el servicio prestado puede llegar a la obsolescencia.

La priorización se realizó en el **ANEXO 1** mediante la Matriz de Holmes la cual ha permitido determinar la importancia de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas encontradas en la Matriz FODA.

3.2.2. MATRIZ FODA PRIORIZADA

- **Fortalezas**

1. Disponer de recursos físicos y tecnológicos de punta, adecuados para cumplir con el servicio.
2. Poseer el conocimiento adecuado del equipo multidisciplinario de profesionales acorde al giro del negocio.
3. El servicio que se ofrece es eficaz y oportuno, además dan valor agregado a su servicio ofreciendo asesoría en temas adicionales los cuales no están estipulados en el contrato y que son de interés para los clientes.
4. Años de experiencia que garantizan el buen servicio de consultoría y mantenimiento contable.
5. Variedad de ramas de negocio, cumpliendo así integralmente con las necesidades de sus clientes.

6. Tener una estrecha comunicación con el cliente a fin de conocer sus necesidades y adelantarse al cumplimiento eficaz de sus requerimientos.

- **Debilidades**

1. La empresa no posee procesos documentados
2. El personal no tiene definido el alcance de las funciones que desempeña, ya que no se encuentran documentadas.
3. Cuando se necesita realizar correcciones al trabajo realizado se hacen al finalizar los procesos.
4. No existe control y seguimiento de los procesos que se realizan.
5. En caso de ausencia del personal no existe un back up, que realice las actividades y el trabajo se retrasa.
6. La alta dirección no ha transmitido la importancia de conocer la misión, visión y objetivos de la empresa para que los colaboradores se sientan más identificados con la firma.

- **Oportunidades**

1. En base al conocimiento y a la experiencia la firma se encuentra en la capacidad de captar nuevos clientes.
2. Creciente demanda en el servicio debido a los cambios y regulaciones de las entidades estatales.
3. Ampliar su cartera de servicios, debido al conocimiento y experiencia en esta rama de negocios.
4. En base a la credibilidad generada tiene la posibilidad de expandirse creando sucursales a nivel regional.
5. Realizar alianzas estratégicas, para lograr mejor posicionamiento en el mercado.

- **Amenazas**

1. Cambios drásticos en el software proporcionados por las entidades estatales de control como: SRI, IESS, Superintendencia de Compañías, etc.
2. Inestabilidad política, económica y fiscal del país.
3. Si no se desarrollan ventajas competitivas e innovación en las herramientas informáticas que se utilizan el servicio prestado puede llegar a la obsolescencia.
4. Competencia desleal de personas naturales que ofrecen el servicio a bajo costo. Ej. Los contadores bachilleres.
5. Proliferación de empresas que ofrecen el servicio a bajo costo y calidad.

3.2.3. CONCLUSIONES FODA PRIORIZADO

1. La firma consultora posee la experiencia necesaria para llevar a cabo de excelente manera los servicios que ofrece en su extensa cartera, también cuenta con los recursos físicos y tecnológicos necesarios para este efecto, además tiene una estrecha vinculación con los clientes ya que están prestos a escuchar sus necesidades y sugerencias lo cual es muy importante en un Sistema de Gestión de la Calidad puesto que se busca la satisfacción de los clientes.
2. Los procesos que se manejan en la firma consultora se encuentran plenamente identificados pero no se encuentran documentados, es por este motivo que cuando un colaborador se ausenta y al no existir un back up de éste, el proceso se retrasa ya que no se tiene conocimiento exacto de las actividades y responsabilidades de cada persona. Por otro lado la dirección no ha comunicado al personal la importancia de conocer los lineamientos del direccionamiento estratégico de la empresa para que tengan un sentido de pertenencia la firma.
3. Al poseer experiencia, credibilidad en el mercado la empresa y una amplia cartera de servicios la empresa puede captar nuevos clientes, realizar

alianzas estratégicas para competir de mejor manera y así lograr posicionarse en el mercado, para lo cual es importante mejorar la organización empezando por documentar sus procesos y la consecución de los procedimientos definidos para cada uno de ellos lo cual servirá de línea base para la expansión de la empresa.

4. Con los cambios de las leyes de entidades reguladoras que puedan afectar en la realización y prestación del servicio, y al existir una creciente competencia la empresa se encuentra obligada a mejorar sus estándares de calidad y realizar un seguimiento más profundo del servicio que ofrece para competir de mejor manera en el mercado, evitando así las acciones correctivas y el reproceso tomando decisiones y haciendo mejoras en las primeras fases de la consecución del servicio.

Después del análisis efectuado al FODA priorizado se puede concluir que existe la necesidad imperiosa de diseñar el Sistema de Gestión de la Calidad el cual servirá como un documento guía para mejorar la situación actual de la empresa.

3.2.4. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL CON RESPECTO A LA NORMA ISO 9001:2008

Para realizar el diagnóstico de la firma consultora Arévalo & Asociados, se han tomado como base los puntos de la norma ISO 9001:2008, para de esta manera tener conocimiento del nivel de cumplimiento que tiene la empresa respecto a los requisitos exigidos para diseñar un Sistema de Gestión de Calidad que contribuya a la mejora de la situación actual de la empresa.

Los datos para desarrollar este diagnóstico se obtuvieron mediante entrevistas realizadas al Dr. Gerardo Arévalo (Socio Director), Lic. Paulina Arévalo (Gerente Administrativa) las cuales se validaron con la colaboración del Eco. Fabián Vallejo (Representante de la Dirección y Socio Consultor), los cuales colaboraron con la información necesaria para elaborar la matriz de diagnóstico. **ANEXO 2.**

CUADRO N° 5: MATRIZ DE DIAGNÓSTICO

N °	Requisito	Calificación		
		Satisfactorio	Intermedio	Insatisfactorio
4	Sistema de Gestión de la Calidad			
4.1	Requisitos generales			
4.2	Requisitos de la documentación			
4.2.1	Generalidades			
4.2.2	Manual de la calidad			
4.2.3	Control de los documentos			
4.2.4	Control de los registros			
5	Responsabilidad de la dirección			
5.1	Compromiso de la dirección			
5.2	Enfoque al cliente			
5.3	Política de la calidad			
5.4	Planificación			
5.4.1	Objetivos de la calidad			
5.4.2	Planificación del sistema de gestión de la calidad			
5.5	Responsabilidad, autoridad y comunicación.			
5.5.1	Responsabilidad y autoridad.			
5.5.2	Representante de la dirección			
5.5.3	Comunicación interna			
5.6	Revisión por la dirección			
5.6.1	Generalidades			
5.6.2	Información para la revisión			
5.6.3	Resultados de la revisión			
6	Gestión de los recursos			
6.1	Provisión de recursos			
6.2	Recursos humanos			
6.2.1	Generalidades			
6.2.2	Competencia, toma de conciencia y formación			
6.3	Infraestructura			
6.4	Ambiente de trabajo			
7	Realización del producto			
7.1	Planificación de la realización del producto			
7.2	Procesos relacionados con el cliente			
7.2.1	Determinación de los requisitos relacionados con el producto			
7.2.2	Revisión de los requisitos relacionados con el producto			
7.2.3	Comunicación con el cliente			
7.3	Diseño y desarrollo			
7.3.1	Planificación del diseño y desarrollo			
7.3.2	Elementos de entrada para el diseño y desarrollo			
7.3.3	Resultados del diseño y desarrollo			
7.3.4	Revisión del diseño y desarrollo			
7.3.5	Verificación del diseño y desarrollo			
7.3.6	Validación del diseño y desarrollo			
7.3.7	Control de los cambios del diseño y desarrollo			
7.4	Compras			
7.4.1	Proceso de compras			
7.4.2	Información de las compras			
7.4.3	Verificación de los productos comprados.			
7.5	Producción y prestación del servicio			
7.5.1	Control de la producción y de la prestación del servicio			
7.5.2	Validación de los procesos de producción y prestación del servicio			
7.5.3	Identificación y trazabilidad			
7.5.4	Propiedad del cliente			
7.5.5	Preservación del producto			
7.6	Control del equipo de monitoreo y medición			
8	Medición, análisis y mejora			
8.1	Generalidades			
8.2	Seguimiento y medición			
8.2.1	Satisfacción del cliente			
8.2.2	Auditoría interna			
8.2.3	Seguimiento y medición de los procesos.			
8.2.4	Seguimiento y medición del producto.			
8.3	Control del producto conforme			
8.4	Análisis de datos			
8.5	Mejora			
8.5.1	Mejora continua			
8.5.2	Acción correctiva			
8.5.3	Acción preventiva			
TOTAL		2	18	31

Elaborado por: Andrea Benavides

Para la interpretación de los resultados los criterios de calificación utilizados son:

CUADRO N° 6: CUADRO DE EQUIVALENCIA DE CALIFICACIÓN

CRITERIO	EQUIVALENCIA
Satisfactorio	Óptimo de cumplimiento con los requisitos de la norma
Intermedio	Parcial de cumplimiento con los requisitos de la norma
No satisfactorio	Ausencia de cumplimiento con los requisitos de la norma

Elaborado por: Andrea Benavides

Las conclusiones a las que se llegó después del análisis de la matriz de diagnóstico en el cual existe un criterio para cada punto de la norma se presentan a continuación:

4. Sistema de Gestión de Calidad

4.1 Requisitos Generales

La firma consultora ha determinado, implementado y mantenido procesos necesarios para su operación diaria, pero no a establecido ni documentado los necesarios para el Sistema de Gestión de Calidad.

Conoce la secuencia e interacciones de los procesos que maneja, pero no cuenta con los criterios y métodos necesarios para asegurarse que las operaciones se realicen eficazmente.

Sí se ha asegurado de la disponibilidad de los recursos e información necesarios para apoyar la operación de los procesos que mantiene, pero no para realizar seguimiento a los mismos y tampoco se implementan acciones para realizar el

control, seguimiento, medición y análisis de los procesos, así como tampoco se efectúan ni implementan acciones para alcanzar los resultados planificados y mejorar continuamente.

La empresa no cumple con los requisitos de este inciso de la norma, por lo tanto el criterio es insatisfactorio.

4.2 Requisitos de la documentación

4.2.1 Generalidades

La empresa no cuenta con una declaración documentada de políticas y objetivos de calidad, no posee manual de calidad, procedimientos documentados ni registros requeridos por esta norma, ni tampoco los documentos necesarios para asegurarse de la eficaz planificación, operación y control de esos procesos.

La empresa no cumple a cabalidad con el 100% de los requisitos de este punto de la norma, por lo tanto el criterio es insatisfactorio.

4.2.2. Manual de calidad

Debido a que no se trabaja en función de cumplir con los requisitos de la calidad la empresa no ha establecido el alcance, los procesos documentados, ni la interacción de los procesos establecidos para el Sistema de Gestión de Calidad.

La empresa no cumple con los requisitos de este punto de la norma, por lo tanto el criterio es insatisfactorio.

4.2.3 Control de los documentos

La firma consultora Arévalo & Asociados, no cuenta con un proceso adecuado para controlar la documentación que genera y recibe, no aprueba los documentos antes de su emisión, no realiza revisión, actualización, ni se asegura de: identificar los cambios y estado de revisión actual, que las versiones pertinentes

se encuentren disponibles en los puntos de uso, que permanezcan legibles y plenamente identificables, no previenen el uso no intencionado de documentos obsoletos ya que no les aplican una identificación adecuada en el caso de que se mantengan por alguna razón.

El único requisito que se cumple de este punto de la norma es que los documentos de origen externo son plenamente identificables y controla su distribución.

La empresa no cumple a cabalidad con el 100% de los requisitos de este punto de la norma, por lo tanto el criterio es insatisfactorio.

4.2.4 Control de los registros

La empresa dispone de registros pero no se ha asegurado de que sean legibles, fácilmente identificables, recuperables y necesarios para proporcionar evidencia de la conformidad con los requisitos de la norma, por lo tanto no se ha establecido un procedimiento documentado para controlar la identificación, almacenamiento, protección, recuperación, tiempo de retención y disposición de estos documentos. La empresa no cumple con los requisitos de este punto de la norma, por lo tanto el criterio es insatisfactorio.

5. Responsabilidad de la dirección

5.1. Compromiso de la dirección

La dirección se ha preocupado por comunicar a la organización la importancia de satisfacer los requerimientos del cliente sean estos legales y reglamentarios, además si se ha asegurado de la disponibilidad de los recursos necesarios para realizar sus operaciones.

La empresa no ha establecido la política ni los objetivos de la calidad, por consiguiente no se han realizado revisiones.

Razón por la cual el criterio es intermedio.

5.2 Enfoque al cliente

La firma consultora Arévalo & Asociados sí se aseguró de que los requisitos del cliente estén determinados por medio de un contrato de servicios en el cual está implícito el cumplimiento de los mismos, además la firma da un valor agregado al servicio que presta mediante la asesoría constante, actividades de apoyo y las sugerencias que emiten para beneficiar al cliente.

La empresa cumple con este requisito, por consiguiente el criterio es satisfactorio.

5.3 Política de calidad

La alta dirección de la firma consultora Arévalo & Asociados, no ha definido ni elaborado una política de calidad adecuada para la organización.

No cumple con el requisito de la norma por consiguiente el criterio es insatisfactorio.

5.4 Planificación

5.4.1 Objetivos de calidad.

La alta dirección de la firma consultora Arévalo & Asociados, no ha definido ni elaborado los objetivos de calidad adecuados para la organización.

Razón por la cual no cumple con el requisito de la norma con consiguiente el criterio es insatisfactorio.

5.4.2 Planificación del Sistema de Gestión de la Calidad

La empresa no ha realizado la planificación de Sistema de Gestión de la Calidad y por tal motivo el criterio es insatisfactorio.

5.5 Responsabilidad, Autoridad y Comunicación

5.5.1 Responsabilidad y autoridad

La alta dirección ha comunicado las responsabilidades y autoridades de cada individuo dentro de la organización, pero no se ha asegurado de su cumplimiento debido a que no poseen un manual de funciones y no han estructurado el organigrama de la empresa, por tal motivo el criterio es intermedio.

5.5.2 Representante de la dirección

La organización ha delegado un miembro de la dirección para que asuma la responsabilidad y autoridad de los asuntos relacionados con el diseño del Sistema de Gestión de Calidad.

Este representante no se ha asegurado de establecer los procesos necesarios para el diseño del Sistema de Gestión de Calidad lo no ha presentado informes a la dirección del mismo.

El representante ha promovido la toma de conciencia de los requisitos del cliente en todos los niveles de la organización, pero no cuenta con un método para asegurarse de que se lleve a cabo estas acciones.

Al tener ausencia de cumplimiento mayoritario de los requisitos el criterio es insatisfactorio.

5.5.3 Comunicación interna

La alta dirección de Arévalo & Asociados, no ha establecido procesos de comunicación apropiados dentro de la organización y la difusión de la importancia

del Sistema de Gestión de Calidad no ha llegado a difundirse en todos los niveles de la firma.

Debido a esto el criterio es intermedio.

5.6 Revisión por la dirección

5.6.1 Generalidades

Al no contar con el diseño de Gestión de Calidad, no se han establecido políticas y objetivos de calidad, ni se han documentado los procesos necesarios, por consiguiente no se puede realizar la revisión de los mismos.

Por consiguiente el criterio es insatisfactorio.

5.6.2 Información para la revisión

La dirección no cumple con ninguno de los requisitos de este punto, principalmente porque no cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad implementado en la empresa.

Razón por la cual el criterio es insatisfactorio.

5.6.3 Resultados de la revisión

La dirección no puede revisar ni evaluar los resultados de la revisión puesto que como anteriormente se expuso, no cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad. Por esta razón el criterio es insatisfactorio.

6. Gestión de los Recursos

6.1. Provisión de recursos

La empresa si a determinado y proporcionado los recursos necesarios para la buena operación de la empresa, mejorar continuamente la satisfacción del cliente y para el diseño del Sistema de Gestión de Calidad, pero desconoce cuáles son los recursos necesarios para implementarlo y mantenerlo.

Es por este motivo el criterio es intermedio.

6.2 Recursos Humanos

6.2.1 Generalidades

La organización opera con personal competente, que posee conocimiento, habilidades y experiencia apropiados para realizar trabajos que afectan a la calidad del producto, pero carece de un manual de funciones que sustente estos requisitos.

Por lo tanto el criterio es intermedio.

6.2.2 Competencia, toma de conciencia y formación.

La firma consultora ha determinado la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan la calidad del producto, pero no cuenta con un manual de funciones.

La empresa ha proporcionado capacitación y formación pero no se ha asegurado que los colaboradores hayan alcanzado las competencias necesarias, puesto que no se han realizado evaluaciones para determinar la eficiencia de las mismas y no existe documentación acerca de éstas.

La organización mantiene un expediente de cada colaborador en el cual se encuentran registros sobre la educación, formación, habilidades y experiencia de cada uno.

Arévalo & Asociados no se ha asegurado de que su personal sea consciente de la pertenencia, e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de calidad, debido a que éstos no se han establecido aún.

Por lo tanto el criterio es intermedio.

6.3 Infraestructura

La empresa determina, mantiene y proporciona la infraestructura necesaria para lograr la conformidad del servicio. La empresa posee edificios, espacios de trabajo, hardware y software adecuados, lo que provoca el buen desempeño de sus empleados y de ésta manera lograr la conformidad con los requisitos del producto.

La empresa no cuenta con un plan de mantenimiento adecuado de equipos y espacio físico.

Por lo tanto por lo tanto el criterio es intermedio.

6.4 Ambiente de trabajo

La empresa y la gerencia determinan y gestionan un buen ambiente de trabajo para su personal, a través de la realización de sondeos del cliente organizacional que permite conocer aspectos generales, nivel de satisfacción, políticas y organización, de esta manera mejorar la satisfacción en el trabajo y aumentar la eficiencia en la organización.

Razón por la cual el criterio es intermedio.

7. Realización del producto

7.1 Planificación de la realización del producto

La empresa no ha identificado los procesos para la realización del producto, acorde con los requisitos del Sistema de Gestión de Calidad, sin embargo mantienen un plan operativo de sus áreas principales que le ayudan a determinar los recursos necesarios para la realización del servicio y tiene definidas las actividades y criterios para la prestación del servicio, además no cuenta con los registros que proporcionan evidencia de que los procesos de realización y el servicio resultante cumplen los requisitos.

Motivo por el cual el criterio es insatisfactorio.

7.2 Procesos relacionados con el cliente.

7.2.1 Determinación de los requisitos relacionados con el producto.

La empresa sí ha determinado los requisitos especificados por el cliente, incluyendo los requisitos para las actividades de entrega y posteriores a la misma. Se han determinado los requisitos legales y reglamentarios para el producto. La empresa incumple únicamente con los requisitos para las actividades posteriores a la entrega del producto.

Razón por la cual el criterio es intermedio.

7.2.2 Revisión de los requisitos relacionados con el producto.

La empresa si realiza la revisión de los requisitos del cliente antes de entregar el servicio a través de contratos, donde se definen los requisitos del servicio validados por el cliente.

Por lo tanto el criterio es satisfactorio.

7.2.3 Comunicación con el cliente.

La empresa ha determinado medios eficaces para la comunicación con sus clientes, mediante información del servicio, consultas, contratos, trípticos, carteles, medios de comunicación, pagina web; este permite a la empresa tener un contacto directo con el cliente y de esta manera cubrir sus necesidades futuras.

Debido a estos motivos el criterio es intermedio.

7.3 Diseño y desarrollo

7.3.1 Planificación del diseño y desarrollo

La organización no ha determinado las etapas del diseño del producto, pero si las del desarrollo, además la organización no ha determinado la revisión, verificación y validación apropiadas para cada etapa del diseño y desarrollo del producto, ya que esto se hace al final del proceso y no durante el mismo.

La organización no ha determinado las responsabilidades y autoridades para el diseño, pero para el desarrollo a cada colaborador se le asigna una tarea sobre la cual es responsable, por tales razones el criterio es intermedio porque no se cumplen a cabalidad con los requisitos.

7.3.2 Elementos de entrada para el diseño y desarrollo

Se han determinado los elementos de entrada relacionados con los requisitos funcionales y de desempeño, esto se hace según la naturaleza del cliente y las disposiciones legales vigentes.

Se han determinado los elementos de entrada relacionados con la información proveniente de diseños previos similares cuando sea aplicable, esto se hace dependiendo del tipo de cliente. Se han determinado los elementos de entrada relacionados con cualquier otro requisito esencial para el diseño y desarrollo.

Por lo tanto el criterio es intermedio.

7.3.3 Resultados del diseño y desarrollo

La firma consultora si ha identificado los requisitos de entrada para el diseño y desarrollo del servicio pero no se encuentran documentados y tampoco ha identificado las características que son esenciales para su seguridad y correcta utilización del mismo. Por otro lado si conoce cuales son los insumos que necesita adquirir para la consecución del servicio pero no se cuenta con la documentación ni registros adecuados de éstos.

Razón por la cual el criterio es insatisfactorio.

7.3.4 Revisión del diseño y desarrollo

La firma consultora realiza revisiones del diseño y desarrollo del producto antes de entregar el producto final al cliente donde se descubren y analizan las falencias encontradas para proceder a tomar acciones correctivas que permitan mejorar el producto final pero éste proceso no se encuentra esquematizado ni documentado.

Razón por la cual el criterio es intermedio.

7.3.5 Verificación del diseño y desarrollo

No, se tiene una planificación para realizar una verificación acerca de los resultados del diseño y desarrollo del producto por lo tanto tampoco se tienen registros al respecto.

Motivo por el cual el criterio es insatisfactorio.

7.3.6 Validación del diseño y desarrollo

No se realiza validación del diseño y desarrollo del producto, en la etapa de revisión es donde se toman las acciones correctivas y el producto llega al cliente

pero no existen registros que respalden las acciones que se han realizado para los problemas presentados.

Por tal razón el criterio es insatisfactorio.

7.3.7 Control de cambios del diseño y desarrollo.

Existen cambios en el diseño y desarrollo del producto a causa del cambio de las leyes y regulaciones del estado, pero no se realizan revisiones, verificaciones y validaciones antes de la implementación de dichos cambios por lo cual no existe información ni documentación del control de cambios en la parte constitutiva y el producto entregado al cliente.

Razón por la cual el criterio es insatisfactorio.

7.4. Compras

7.4.1 Procesos de Compras

La firma consultora posee un proceso para la selección de proveedores, en el que se escoge la mejor alternativa en función de prestaciones, características del producto y precio. Pero no se realiza una evaluación al proveedor y al producto adquirido, además no poseen los registros necesarios de los métodos utilizados para la selección de los mismos.

Motivo por el cual el criterio es intermedio.

7.4.2 Información de las compras

La organización no cuenta con un método o documentación en el cual se encuentre la descripción e información de las características de lo que se va adquirir, sino que se realiza según las necesidades que se presenten.

Por lo tanto el criterio es intermedio.

7.4.3 Verificación de los productos comprados

Para realizar la verificación de las adquisiciones no se ha establecido, ni implementado un procedimiento documentado, todas las adquisiciones son realizadas por la Gerente Administrativa previa la autorización del Socio Director, y posteriormente son entregadas al área que realizó el requerimiento.

Por lo tanto el criterio es insatisfactorio.

7.5. Prestación del servicio

7.5.1 Control de la producción y de la prestación del servicio

La organización sí dispone de información que describe las características del servicio a ofrecer, las cuales se encuentran estipuladas en cada uno de los contratos de prestación de servicios, posee equipos de última tecnología para servir al cliente de manera eficiente, no cuenta con un manual de funciones, pero cada persona sabe las actividades que tiene que desempeñar al momento que son contratados, pero no se encuentra documentado. Por otro lado no posee de dispositivos de seguimiento y medición para realizar el seguimiento del producto, ni realiza actividades de liberación, entrega y posteriores a la entrega del servicio prestado.

La empresa no cumple a cabalidad los requisitos de este punto de la norma por lo tanto el criterio es insatisfactorio.

7.5.2 Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio.

La firma consultora Arévalo & Asociados, no ha realizado ningún método, ni registro para la validación de los procesos de prestación del servicio así como

para sus operaciones internas tales como calificación del personal y aprobación de equipos, etc.

Razón por la cual el criterio en este punto de la norma es insatisfactorio.

7.5.3 Identificación y trazabilidad

El Sistema contable que utiliza la empresa proporciona una herramienta que permite realizar un seguimiento de la información que se ha ingresado, tales como el usuario, que modificaciones se han realizado entre otras, pero no han realizado actividades de seguimiento y medición que se encuentren registradas para que la identificación del producto sea única.

Por tal motivo el criterio asignado al cumplimiento a este punto de la norma es insatisfactorio.

7.5.4 Propiedad del cliente

La firma consultora no posee un método adecuado para identificar, proteger y salvaguardar los bienes que son propiedad del cliente, únicamente verifica que la documentación que se ha recibido del cliente sea devuelta en su totalidad con un check list de lo que se les envía.

Por lo cual el criterio es intermedio.

7.5.5 Preservación del producto

La organización realiza actividades de revisión durante la consecución del servicio y previas a la entrega de los informes finales, las cuales se encuentran documentadas ni planificadas.

Por lo tanto el criterio es intermedio.

7.6 Control de los dispositivos de seguimiento y medición

La empresa no ha establecido ni diseñado dispositivos de seguimiento y medición del servicio entregado al cliente, por lo cual no se puede realizar un control documentado del mismo.

Por este motivo el criterio para este punto de la norma es insatisfactorio.

8 Medición, análisis y mejora

8.1 Generalidades

La firma consultora no ha planificado procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora para el Sistema de Gestión de Calidad, pero se realizan reuniones entre los socios para identificar problemas y buscar soluciones que ayuden a prestar el servicio de mejor manera y así mejorar continuamente.

Pero al poseer un proceso que se ajuste a este numeral de la norma el criterio es insatisfactorio.

8.2 Seguimiento y Satisfacción del cliente

8.2.1 Satisfacción del cliente

La empresa no ha determinado un método para medir la satisfacción de los clientes con el servicio prestado, pero poseen un calendario de visitas para cada cliente y en cada reunión efectuada con los clientes se les pregunta cómo se sienten con el servicio otorgado, pero no se encuentran documentos que respalden dicha percepción.

Por lo tanto el criterio es intermedio.

8.2.2 Auditoría Interna

La firma consultora no ha establecido un programa de auditorías, razón por la cual no han definido criterios, alcance o metodología a utilizar. Es por este motivo que el criterio es insatisfactorio.

8.2.3 Seguimiento y medición de los procesos

La empresa no cuenta con ningún método para el seguimiento y medición de los procesos del Sistema de Gestión de calidad, en virtud de esto el criterio es insatisfactorio.

8.2.4 Seguimiento y medición del producto

La organización no ha realizado un seguimiento documentado y estandarizado de las características del producto por verificar si cumple con los requisitos del mismo

Por lo cual el criterio es insatisfactorio.

8. 3 Control del producto no conforme

La firma consultora realiza revisiones previas al producto a fin de que el informe que se entregue al cliente sea correcto, pero el control final es realizado por el Socio Director, quien identifica los posibles errores y envía para que se realicen las correcciones pertinentes antes de que los documentos lleguen a manos de los clientes. Por lo tanto el criterio es intermedio.

8.4 Análisis de datos

La firma consultora Arévalo & Asociados, no ha determinado la manera de recopilar y analizar los datos apropiados para demostrar la idoneidad y eficacia, ni

para evaluar donde puede realizarse mejora continua del Sistema de Gestión de Calidad.

Por lo cual el criterio es insatisfactorio.

8.5 Mejora

8.5.1 Mejora Continua

La firma al no contar con un Sistema de Gestión de Calidad, no puede mejorar continuamente el uso de la práctica de calidad además porque no se han formulado políticas, ni objetivos de calidad, ni se han realizado ningún tipo de auditorías.

Por consiguiente el criterio es insatisfactorio.

8.5.2 Acciones Correctivas

Para realizar acciones correctivas a los procesos que se manejan en la firma consultora se realizan reuniones entre los socios donde se exponen criterios y sugerencias a fin de eliminar las no conformidades y mejorar el servicio, pero no se existe una metodología apropiada para el efecto.

Por este motivo el criterio es insatisfactorio.

8.5.3 Acciones Preventivas

Dentro de la organización no existe una planificación, ni método para determinar acciones preventivas, por lo cual no se resuelven problemas potenciales que pudieran presentarse, por consiguiente el criterio es insatisfactorio.

3.2.5. CONCLUSIONES RESPECTO A LA NORMA ISO 9001:2008

1. Los resultados obtenidos en la calificación de la matriz de diagnóstico fueron los siguientes:

Satisfactorio: 4%

Intermedio: 35%

Insatisfactorio: 61%

Estos valores indican que la empresa no cuenta con un adecuado sistema para realizar los procesos con los que opera y controlar los mismos.

La empresa tiene apenas el 4% de los requisitos que la Norma ISO 9001:2008 considera para el Sistema de Gestión de la Calidad por lo cual es imperiosa la necesidad de Diseñar el Sistema de Gestión de la Calidad el cual servirá como una herramienta base para mejorar la situación actual de la empresa.

2. Los procesos y procedimientos que maneja la empresa los ha implementado fundándose en la experiencia, pero sin una base documental y normativa.
3. Mediante este análisis se ha notado que la mayoría de incumplimientos de los requisitos se da en los procesos en los cuales se exige control y verificación de las actividades, debido a que no se llevan un control, medición y validación adecuados puesto que no se cuenta con planes y programas documentados para éste efecto.
4. Arévalo & Asociados realiza un control del servicio al cliente y conformidad del servicio mediante reuniones que mantiene el Socio Director, pero este método no es el más adecuado para medir la satisfacción del cliente y llevar control de las medidas correctivas tomadas, puesto que esto se realiza de manera verbal y no existe evidencia alguna de estas actividades.

5. Otra falencia que se ha detectado es que los colaboradores de la empresa no tienen una idea clara de un Sistema de Gestión de la Calidad y de sus beneficios.

3.3 PLAN DEL PROYECTO

Para la consecución del presente proyecto se realizaron varias actividades programadas en conjunto con el personal de la firma consultora Arévalo & Asociados las cuales se describen a continuación:

13.Reuniones preliminares con los directivos

- Comunicar a los directivos los beneficios que traerá consigo el Diseño del Sistema de Gestión de Calidad basado en la Norma ISO 9001:2008.
- Analizar y definir los procesos que van a ser objeto del Diseño del Sistema de Gestión de Calidad.

14.Definición de la metodología para el levantamiento de procesos.

- Definir la metodología más apropiada para el levantamiento de procesos la misma que bajo la sugerencia de la proponente será mediante entrevistas a los involucrados en cada proceso; la cual deberán analizar y determinar si es lo más conveniente.

15.Entrevistas a los involucrados de los procesos

- Realizar la sociabilización del trabajo a efectuar
- Realizar entrevista en la que se describirá detalladamente el proceso que tienen a su cargo.

16.Caracterización de procesos

- Realizar la matriz de caracterización en base a la información provista por los involucrados de cada proceso en la entrevista efectuada previamente.

17. Flujo Diagramación de procesos

- Realizar el diagrama de flujo de los procedimientos de cada proceso en base a la información provista por los involucrados de cada proceso en la entrevista efectuada previamente.

18. Bosquejo de procedimientos de control de documentación, control de registros, acciones preventivas, acciones correctivas y auditorias.

- Realizar el bosquejo de los procedimientos en base a las necesidades de la empresa.

19. Correcciones y aprobaciones de los diagramas de flujo

- Realizar las revisiones y ajustes de los diagramas de flujo con la participación de los involucrados.
- Una vez consensuado se procede a la aprobación por parte los involucrados en el proceso.

20. Definición del Sistema Documental

- Realizar una reunión para determinar el Sistema Documental que se ajuste a las necesidades de la empresa y que permita cumplir con los requisitos de la Norma ISO 9001: 2008.

21. Elaboración de manuales de procesos, procedimientos y calidad

- Realizar los respectivos manuales utilizando la información recabada en las etapas anteriores y tomando en cuenta los requisitos de la Norma ISO 9001:2008.

22.Revisión, validación y aprobación

- Realizar reuniones con los involucrados y el representante de la dirección para revisar, validación y aprobación de los manuales elaborados realizando las correcciones y ajustes pertinentes.

23.Elaboración del plan de implementación

- Generar y elaborar pautas que servirán para la posterior certificación bajo la norma ISO 9001: 2008, en caso de requerirlo.

24.Conclusiones y Recomendaciones

- Realizar las debidas conclusiones y recomendaciones del presente proyecto a fin de determinar los hallazgos más importantes y así poder tomar acciones que permitan mejorar en el futuro.

Para el desarrollo del proyecto se ha realizado un cronograma de actividades en el cual se describen los pasos a seguir desde la formulación de la metodología para el levantamiento de procesos y procedimientos, hasta llegar a las conclusiones y recomendaciones del proyecto en el cual se detallan las actividades y los involucrados en cada una de éstas considerando que las reuniones que se han mantenido con los socios y colaboradores de Arévalo & Asociados se han realizado los días programados en el horario de 16h00 a 18h00, y así con el compromiso de ambas partes lograr el objetivo y la consecución del presente proyecto. **ANEXO 3.**

CAPITULO IV

4. DISEÑO ESTRATÉGICO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD DE LA EMPRESA CONSULTORA ARÉVALO & ASOCIADOS

4.1 ENFOQUE A UNA GESTIÓN DE PROCESOS

En la firma consultora Arévalo & Asociados se realizan actividades que utilizan recursos, y que se gestionan con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados, lo cual se considera un proceso.

4.1.1. MAPA DE PROCESOS

Se han identificado los procesos que maneja la firma consultora para sus operaciones los cuales se encuentran agrupados de acuerdo a su nivel de responsabilidad y son los siguientes:

- Procesos Gobernantes o Estratégicos:
 - Planificación
 - Control de Gestión
 - Mejora Continua
- Procesos Agregadores de Valor
 - Gestión de Ventas
 - Asesoría Administrativa
 - Outsourcing Tributario y Contable
 - Consultoría Empresarial
 - Consultoría Jurídica
 - Entrega del Servicio
- Procesos de Soporte
 - Gestión Administrativa
 - Gestión Financiera
 - Gestión Tecnología

4.1.2. CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS AGREGADORES DE VALOR

Para este efecto se ha esquematizado cada uno de los Procesos Agregadores de Valor de la empresa, realizado la caracterización mediante una Matriz de Caracterización de Procesos. **ANEXO 4.**

4.1.3 DEFINICIÓN DEL SISTEMA DOCUMENTAL

Respecto a la documentación de Arévalo & Asociados se ha determinado que los documentos existentes deben ser rediseñados para ajustarse a los requerimientos de la Norma ISO 9001:2008, además que deberá ser creada toda aquella faltante para cumplir la totalidad de los requisitos fundamentales y aquellos que faciliten y hagan eficiente el desempeño de la organización.

La firma consultora Arévalo y Asociados debe determinar el grado de documentación requerida y el medio que quiera usar para su control dependiendo de su tamaño, la complejidad de los procesos, los requisitos legales aplicables, las habilidades del personal, entre otros.

- **Declaraciones documentadas de una política de la calidad y objetivos de la calidad:** Constituye la máxima expresión de la dirección de la firma consultora, en base a las cuales elaboran sus directrices respecto a la calidad, para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, las cuales se constituyen en las líneas rectoras para su accionar diario.
- **Manual de calidad:** Constituye el documento esencial del Sistema de Gestión de Calidad, cuyas funciones básicas son especificar de acuerdo a la firma consultora Arévalo & Asociados cómo se han interpretado e implementado los requisitos de la Norma ISO 9001:2008. **ANEXO 5.**

- **Manual de procesos:** Constituye un documento guía en el cual se encuentran identificados los Procesos Agregadores de Valor de la firma consultora Arévalo & Asociados. **ANEXO 6.**
- **Manual de procedimientos:** Constituye un documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de los Procesos Agregadores de Valor, además de los exigidos por la norma como control de documentos, control de registros, acciones preventivas, acciones correctivas y auditorias. **ANEXO 7.** Además cuenta con los diagramas de flujo de los procesos antes mencionados. **ANEXO 8.**
- **Listado maestro de documentos:** Constituye el listado de los documentos esenciales para cumplir con el Sistema de Gestión de Calidad, los mismos que deben ser legibles, fácilmente identificables y recuperables.
- **Listado maestro de registros:** Constituye el listado de los registros esenciales para cumplir con el Sistema de Gestión de Calidad, los mismos que deben ser legibles, fácilmente identificables y recuperables. **ANEXO 9.**

4.2 PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD BASADO EN LA NORMA ISO 9001:2008 PARA LA EMPRESA CONSULTORA ARÉVALO Y ASOCIADOS

Para proceder a la implementación del Sistema de Gestión de Calidad basado en la Norma ISO 9001:2008, la empresa debe considerar los siguientes pasos:

9. Formación del equipo

- La empresa debe definir el equipo que apoyará en el proceso de certificación y para este efecto se sugiere a los gerentes de cada área,

los mismos que acompañarán al representante de la dirección el cual ya se encuentra identificado para este efecto.

- Definir la metodología y las actividades que se realizarán en el proceso de certificación, las cuales después de ser validadas se programaran en un cronograma de actividades.
- Realizar reuniones con los colaboradores a fin de comunicarles los objetivos, actividades a realizar y beneficios que se obtendrán con la certificación.
- Realizar el levantamiento inicial de la información relevante que servirá de guía para el desarrollo de la certificación.

10. Entrenamiento básico

- Capacitar y preparar a los miembros del equipo y colaboradores de la organización en los términos básicos de la Norma ISO 9001:2008.
- Conducción de entrenamiento a los miembros de la organización en el uso de manuales, documentos y registros.
- Realizar capacitaciones en el uso del manual de calidad.

11. Evaluación inicial

- Analizar los requisitos específicos del cliente para la prestación del servicio de asesoría y consultoría.
- Realizar una revisión y analizar los hallazgos encontrados en las áreas operativas con respecto al diseño del Sistema de Gestión de Calidad.
- Realizar una auditoría interna en las áreas involucradas.
- Realizar el análisis de la auditoría interna y elaborar el informe de resultados preliminar con respecto a la evaluación inicial respecto al Sistema de Gestión de Calidad.
- Identificar mejoras de corto plazo.

- Realizar la retroalimentación de las mejoras propuestas respecto a los resultados encontrados en la evaluación inicial.
- Analizar el alcance del Sistema de Gestión de Calidad.
- Realizar el cronograma referencial de implementación del Sistema de Gestión de Calidad.

12. Plan de implementación

- Revisar el diseño del Sistema de Gestión de Calidad propuesto.
- Averiguar acerca de organismos certificadores que sirvan de apoyo para la certificación.
- Realizar el contacto inicial con los organismos certificadores.
- Seleccionar el organismo certificador.
- Acordar fechas y tiempos previstos para realizar la pre-auditoría.
- Identificar los requisitos específicos del organismo certificador.
- Identificar los procedimientos que componen el Sistema de Calidad.
- Elaboración de la matriz de responsabilidades de cada colaborador y definición de los equipos de trabajo.
- Elaborar del Plan de Implementación detallado.
- Revisar y discutir acerca de los lineamientos del Plan de Implementación.
- Validar y aprobar el Plan de Implementación.

13. Validación y entrenamiento de manejo de manuales de procesos, procedimiento y calidad.

- Revisar y validar la estructura de la documentación
- Revisar y validar los patrones de la documentación:
 - Formatos
 - Codificación
- Validación del manual de Calidad armonizado en función de la documentación ya desarrollada
- Entrenamiento en la elaboración de procedimientos e instructivos

- Elaboración del Plan de Implementación de los Procedimientos
- Entrenamiento de los miembros del equipo para la difusión de los conceptos y aplicaciones del Sistema de Calidad ISO 9001:2008 a los demás colaboradores de la organización.
- Realizar el entrenamiento para el acompañamiento durante la auditoría de la Pre-certificación.

14. Verificación y validación del Sistema de Gestión de Calidad

- Capacitar a los miembros de la organización en los términos básicos de la Norma ISO 9001:2008.
- Entrenar al equipo interno multidisciplinario para la realización de las Auditorías de Calidad.
- Planificación de Auditorías Internas.
- Realizar auditorías periódicas a los diferentes procesos con el fin de conocer los avances de la implementación.
- Entrenamiento de los guías para las auditorías de certificación
- Realizar el informe final de las Auditorías y Plan de acción Preventivo y Correctivo.
- Implementar eventuales acciones preventivas y correctivas del Sistema de Gestión de Calidad.
- Revisar acciones gerenciales a tomar acerca del levantamiento de observaciones y no conformidades.

15. Auditorías de Certificación

- Acompañar durante la auditoría de certificación al organismo certificador que va a ejecutar la certificación.
- Programar pre-auditorías y auditoría de certificación conjuntamente con organismo certificador.

16. Mejora continua

- Realizar auditorías periódicas a los procesos certificados en la empresa.
- Identificar anomalías y acciones correctivas.
- Monitorear los indicadores establecidos para los procesos, verificando los logros alcanzados.
- Monitorear los objetivos de calidad, verificando la eficacia del sistema y necesidades de ajuste.
- Revisar periódicamente la documentación de la organización con el fin de que se encuentre actualizada.
- Identificar e implementar mejoras en todos los procesos.

CAPITULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- El Diseño del Sistema de Gestión de Calidad, representa una oportunidad para que la firma Consultora Arévalo & Asociados pueda mejorar su gestión empresarial documentando sus procesos y preservando de mejor manera su documentación.
- Contar con el apoyo y la decisión de los directivos de la organización, para generar las pautas que permitan realizar cambios sustanciales en la misma, aplicando herramientas como la Gestión de la Calidad, fue de vital importancia ya que toda la organización se comprometió y apporto para la generación de documentación y organización de la información en harás de la mejora continua.
- Para realizar el diseño y estructura del Sistema de Gestión de la Calidad fue necesario elaborar el diagnóstico de la organización frente a los requerimientos de la Norma ISO 9001: 2008, mediante el cual se identificó que la organización solo cumple el 4% de los requisitos de la norma y no tiene claramente definidos sus procesos, su planificación y medición.
- Se elaboró el direccionamiento estratégico para la firma consultora, así como la política de calidad de tal forma que estas directrices de tal forma que estas encaminarán a la empresa a lograr sus metas propuestas.
- Con el levantamiento de procesos se logró clasificar y priorizar las actividades a realizar, los responsables de los procesos, para tener plenamente identificados los Procesos Agregadores de Valor los cuales se

plasmaron en el mapa de procesos para de este modo facilitar la identificación de interacciones y su uso por parte de todos los directivos y colaboradores de Arévalo & Asociados.

- La flujo diagramación de los procesos identificados en la firma consultora permitió eliminar tareas repetitivas que no agregan valor para de esta manera optimizar los recursos que posee Arévalo y Asociados.
- Se establecieron y desarrollaron los documentos iniciales para cumplir con los puntos de la Norma ISO 9001:2008, los cuales permitan a la organización contar con la base documental adecuada para cumplir adecuadamente con estos.
- Con las bases establecidas se puede realizar la evaluación del Sistema de Gestión de Calidad y el mejoramiento continuo de los Procesos Agregadores de Valor de la firma consultora Arévalo & Asociados.
- Se observó que para obtener resultados favorables con la norma ISO 9001: 2008, es necesario que tanto la dirección como el personal de la empresa se comprometan y tengan conocimiento de que lo primordial en cualquier organización es el enfoque al cliente y desarrollar herramientas para buscar la satisfacción de los mismos.

5.2 RECOMENDACIONES

- El diseño del Sistema de Gestión de Calidad se ha direccionado con un enfoque basado en procesos para lograr la satisfacción del cliente, por lo cual se sugiere su revisión y posterior implementación para lograr cumplir con los requerimientos de los clientes.
- Para la implementación y posterior certificación del Sistema de Gestión de Calidad, la dirección deberá estar comprometida y capacitarse en cuanto a la Norma ISO 9001:2008, para así lograr un cambio en la cultura organizacional de la firma consultora.
- Generar programas y talleres de capacitación constantes a los colaboradores de la firma consultora para que las competencias de los mismos estén acordes a las necesidades y requerimientos de los clientes.
- Revisar periódicamente la documentación y registros elaborados con el fin de mejorarlos en pro de la prestación de un servicio más eficiente y competitivo, tomando en cuenta que las mejoras que se realicen a los mismos pueden ahorrar recursos.
- Realizar un plan de actividades que permitan tener un control adecuado de los procesos que se realizan en las operaciones de Arévalo y Asociados para tomar acciones preventivas que signifiquen menos reprocesos.
- Los socios y gerentes de Arévalo & Asociados deben comprometerse con el Sistema de Gestión de Calidad, asignando los recursos necesarios para su consecución e involucrándose estrechamente con este proyecto cumpliendo con las responsabilidades que esto conlleva.

- Se debe involucrar a todos los colaboradores escuchando sus opiniones y sugerencias para conseguir mejoras en los procesos y así conseguir los objetivos y metas propuestos.
- Difundir en toda la empresa el Direccionamiento estratégico efectuado haciendo que los colaboradores se involucren en el cumplimiento de los objetivos de la empresa y así crear en ellos un sentido de pertenencia a la misma.
- Revisar y codificar todos los documentos que se manejan en la empresa para su fácil control y mejoramiento.
- Realizar charlas acerca del uso de la documentación generada en el diseño del Sistema de Gestión de Calidad para que los colaboradores se familiaricen con los manuales generados y conozcan su utilidad para el desempeño de sus actividades diarias.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

- LANNES, José Joao, “ Calidad y Garantía, ISO 9000, Septiembre 1998. Texto SECAP.
- JAMES, Paul, La Gestión de la Calidad Total. Un texto Introductorio, 2000.
- JURAN J., GRZYNA F., Manual de control de calidad, Volumen 1 Mc Graw Hill 4 ta. Edición, 1997.
- Mc GRAW-HILL, Control de la Calidad Total, Claves, Metodologías y Administración para el éxito, Norma ISO 9000:2005., 2005.
- MEJÍA GARCÍA, Braulio, MD-MSP, “Gerencia de Procesos para la organización y el control interno de empresas de salud”, Ecoe Ediciones, 2000.
- OMACHONU, V., ROSS J., Principios de la Calidad Total, México, 1995.
- PADILLA Gabriel, Autores de la Gestión de la Calidad, 2000.
- SENLLE A., VILAR J., ISO 9000 en empresas de servicios, 1997.
- SHERKENBACH, W., La ruta de Deming Hacia la Mejora Continua, 1999.

OTROS DOCUMENTOS

- INEN, Norma ISO 9000:2005.
- INEN, Norma ISO 9001:2000
- INEN, Norma ISO 9001:2008
- ARÉVALO Y ASOCIADOS, Perfil Comercial, julio 2008.
- ARÉVALO Y ASOCIADOS, Contrato de Cuentas en Participación, 11 de febrero 2008 .
- ICONTEC, Presentación Capacitación, 2008.

LINKS DE INTERNET

- [http.wikipedia/historia20%de-lacalidad.html](http://wikipedia/historia20%de-lacalidad.html)
- perso.wanadoo.es/idmb/a_ing/temas/excelencia_empresarial.htm - 14k –
- http://webs.demasiado.com/ing_industrial/ingenieria/control/#TAGUCHI
- http://www.webcalidad.org/articulos/enf_bas_pro.htm
- www.gestiopolis.com/recursos4/docs/ger/gestitra.htm
- http://www.fodese.gov.co/nuevo/admin/imagenesWeb/4937MANUAL_PR OCESOS_PROCEDIMIENTOS.pdf.
- http://es.wikipedia.org/wiki/Manual_de_calidad"
- http://www.buscarportal.com/articulos/iso_9001_2000_gestion_calidad.h
- www.americantrade.es.tl.
- http://www.intertek-sc.com/our_services/iso9001/revision/?lang=es

CURSO DE APOYO

- Curso de gerencia de calidad total y normas ISO 9000. (SECAP). Marzo 2008.

