

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE INGENIERIA EMPRESARIAL

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD, BASADO EN LA
NORMA ISO 9001:2000, PARA EL PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN DE LA
EMPRESA D&BOND C.A.**

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

**JÉSSICA PAOLA MIÑO GRANDA
Jpaolam83@yahoo.com**

**DIRECTOR: Msc. Ing. MAURICIO ROJAS DÁVALOS
maurodav@yahoo.com**

2008

DECLARACIÓN

Yo, Jéssica Paola Miño Granda, declaro que el trabajo aquí descrito es de mi autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional y que se han consultado en las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Escuela Politécnica Nacional, puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley, Reglamento de Propiedad Intelectual y por la normativa institucional vigente.

Jéssica Paola Miño Granda

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Jéssica Paola Miño Granda bajo mi supervisión.

Msc. Ing. Mauricio Rojas Dávalos

DIRECTOR DEL PROYECTO

AGRADECIMIENTOS

Este proyecto de titulación se ha presentado gracias a la colaboración de muchas personas que aportaron con conocimientos al desarrollo del tema propuesto. El agradecimiento al personal de D&Bond C.A. y en especial a su Gerente General, Ing. Eduardo Dávila y su familia, que permitieron que este estudio se realice para el engrandecimiento personal y corporativo.

A mi director de tesis Ing. Mauricio Rojas y profesores que me impartieron sus conocimientos y me guiaron en cada una de sus materias.

A todos a quienes de alguna manera contribuyeron para la realización de este proyecto.

DEDICATORIA

A mis padres por su apoyo y esfuerzo en cada momento, por la lucha constante y por el amor que cada día inyectan a mi vida.

A mis hermanos por ser mis compañeros y por su apoyo incondicional.

A mis amigos, por sus valiosas opiniones y cariño.

CONTENIDO

	Pag.
LISTA DE TABLAS.....	i
LISTA DE FIGURAS.....	ii
LISTA DE GRÁFICOS.....	iii
LISTA DE ANEXOS.....	iv
RESUMEN.....	v
PRESENTACIÓN.....	vii
CAPÍTULO 1: ANÁLISIS ORGANIZACIONAL Y PLANTEAMIENTO	1
DEL PROBLEMA.....	1
1.1 ANÁLISIS ORGANIZACIONAL.....	1
1.1.1 ANTECEDENTES.....	1
1.1.2 SECTOR AL QUE PERTENECE.....	2
1.1.3 DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO.....	3
1.1.4 ÁREAS DE LA EMPRESA.....	4
1.1.5 ADMINISTRATIVO/LEGAL.....	4
1.1.6 RASGOS CULTURALES.....	5
1.1.6.1 MISIÓN.....	5
1.1.6.2 VISIÓN.....	5
1.1.6.3 PRINCIPIOS.....	5
1.1.7 MOTIVACIÓN.....	6
1.1.7.1 CULTURA ORGANIZACIONAL.....	6
1.1.7.2 INCENTIVOS Y RECOMPENSAS.....	6
1.1.8 ENTORNO.....	7
1.1.8.1 SOCIAL/ CULTURAL.....	7
1.1.8.2 ECONÓMICO.....	7
1.1.8.3 TECNOLÓGICO.....	7
1.1.8.4 COMPETENCIA.....	8
1.1.8.5 SERVICIO.....	8
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	9
1.2.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	11
1.3 OBJETIVO DEL PROYECTO DE TITULACIÓN.....	13
1.3.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	14
1.4 HIPÓTESIS.....	14
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO.....	15
2.1 INTRODUCCIÓN A LA CALIDAD.....	15
2.1.1 EVOLUCIÓN DE LA CALIDAD.....	16
2.1.2 SIGNIFICADOS DE LA PALABRA CALIDAD.....	18
2.1.3 DIFERENTES ENFOQUES DE LA CALIDAD.....	19
2.1.4 LA CALIDAD Y SUS COMPONENTES.....	20

2.1.5	FASES DE LA CALIDAD.....	20
2.1.5.1	INSPECCIÓN.....	21
2.1.5.2	CONTROL DE CALIDAD.....	21
2.1.5.3	EL ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD.....	22
2.1.5.4	LA CALIDAD TOTAL.....	23
2.1.5.5	EXCELENCIA EMPRESARIAL.....	25
2.1.6	EL COSTO DE LA CALIDAD.....	26
2.1.6.1	CLASIFICACIÓN DE LOS COSTOS.....	27
2.2	ANÁLISIS DE LA NORMA ISO 9001:2000.....	30
2.2.1	FAMILIA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD.....	31
2.2.2	RELACIÓN CON LA NORMA ISO 9004.....	32
2.2.3	LA ESTANDARIZACIÓN INTERNACIONAL.....	32
2.2.4	CARACTERÍSTICAS DE LA NORMA ISO 9001:2000.....	34
2.3	SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD (SGC) BASADO EN LA NORMA ISO 9001:2000.....	35
2.3.1	DEFINICIÓN DE SGC.....	35
2.3.2	PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN DE CALIDAD.....	37
2.3.2.1	ENFOQUE AL CLIENTE.....	37
2.3.2.2	LIDERAZGO.....	38
2.3.2.3	PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL.....	38
2.3.2.4	ENFOQUE DEL SISTEMA PARA LA GESTIÓN.....	38
2.3.2.5	ENFOQUE BASADO EN PROCESOS.....	40
2.3.2.6	MEJORA CONTINUA.....	42
2.3.2.7	ENFOQUE BASADO EN HECHOS PARA LA TOMA DE DECISIONES.....	42
2.3.2.8	RELACIONES MUTUAMENTE BENEFICIOSAS CON EL PROVEEDOR.....	42
2.3.3	¿POR QUÉ IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD?.....	43
2.3.4	EL SGC Y LA NORMA ISO 9001:2000.....	43
2.3.5	DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD.....	44
2.3.5.1	ELEMENTOS DEL SGC DE ACUERDO A LOS REQUISITOS DE LA NORMA ISO 9001:2000.....	45
2.3.5.2	DISEÑO DEL SISTEMA DOCUMENTAL.....	49
2.3.5.3	PASOS PARA EL DISEÑO DEL SGC.....	53
2.3.6	LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.....	56
2.3.7	ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.....	56
2.3.8	ENFOQUE BASADO EN PROCESOS.....	57
2.3.8.1	DEFINICIONES IMPORTANTES.....	57
2.3.8.2	VENTAJAS DE UN ENFOQUE BASADO EN PROCESOS.....	59
2.3.8.3	DISEÑO DE LOS PROCESOS.....	59
2.3.8.3.1	ELEMENTOS BÁSICOS DE UN PROCESO.....	60
2.3.8.3.2	CARACTERÍSTICAS DESEADAS DE UN PROCESO.....	61
2.3.8.3.3	CLASIFICACIÓN DE LOS PROCESOS.....	62
2.3.8.3.4	CADENA DE VALOR.....	63
2.3.8.3.5	MAPA DE PROCESOS.....	64

2.3.8.3.6	DIAGRAMACIÓN DE PROCESOS.....	66
2.3.8.3.7	REDISEÑO DE PROCESOS.....	70
2.3.9	INDICADORES	72
2.3.9.1	TIPOS DE INDICADORES DE GESTIÓN.....	74
2.3.9.1.1	INDICADORES DE GESTIÓN.....	74
2.3.9.1.2	INDICADORES OPERACIONALES.....	74
2.3.9.2	METODOLOGÍA PARA ESTABLECER INDICADORES.....	75
CAPÍTULO 3:	DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD.....	76
3.1	ETAPAS PARA EL DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD BAJO LA NORMA ISO 9001:2000.....	76
3.1.1	ANÁLISIS INICIAL.....	77
3.1.1.1	SENSIBILIZACIÓN.....	77
3.1.1.2	TRABAS Y MITOS DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD BASADOS EN LA NORMA ISO 9001:2000.....	80
3.1.1.3	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	81
3.1.1.3.1	GESTIÓN EMPRESARIAL.....	83
3.1.1.3.2	ANÁLISIS DE LA CONFORMIDAD DE LA NORMA VS LA SITUACIÓN ACTUAL (NIVEL DE LA DOCUMENTACIÓN).....	98
3.1.1.3.3	DETALLE DEL DIAGNÓSTICO RESPECTO A LOS REQUISITOS DE LA NORMA ISO 9001:2000.....	99
3.1.1.3.4	RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO.....	105
3.1.2	COMPROMISO DE LA ALTA DIRECCIÓN.....	109
3.1.2.1	DIFUSIÓN DEL COMPROMISO.....	110
3.1.2.2	ESTABLECER LA POLÍTICA DE CALIDAD.....	110
3.1.2.3	REVISIÓN DEL SGC.....	111
3.1.2.4	DISPONIBILIDAD DE RECURSOS.....	111
3.1.3	PLANIFICACIÓN Y ENTRENAMIENTO.....	111
3.1.3.1	PLANIFICACIÓN.....	111
3.1.3.1.1	DETERMINAR EQUIPOS DE TRABAJO Y RESPONSABILIDADES.....	111
3.1.3.2	FORMACIÓN A LOS INVOLUCRADOS EN EL SGC.....	113
CAPÍTULO 4:	LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN PARA EL PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN.....	115
4.1	REVISIÓN DE PROCESOS PARA D&BOND C.A.....	115
4.1.1	MAPA DE PROCESOS.....	117
4.1.2	OBJETIVOS DE LOS PROCESOS.....	117
4.1.2.1	PROCESOS ESTRATÉGICOS.....	117
4.1.2.2	PROCESOS CLAVE.....	118

4.1.2.3	PROCESOS DE APOYO.....	118
4.1.3	DESCRIPCIÓN GENERAL DE LOS PROCESOS DE COMERCIALIZACIÓN PARA D&BOND C.A.....	119
4.2	DESARROLLO DE LA DOCUMENTACIÓN.....	123
4.2.1	NORMALIZACIÓN DE LA DOCUMENTACIÓN.....	124
4.2.2	DESARROLLO DEL MANUAL DE CALIDAD.....	124
4.2.3	DESARROLLO DE DOCUMENTOS DE CALIDAD.....	127
CAPITULO 5:	PLAN DE MEJORAS.....	129
5,1	MEJORA CONTINUA.....	129
5.2	PLANES DE MEJORA.....	131
5.2.1	DETERMINACION DE PLANES DE MEJORA.....	132
5.2.2	SELECCIÓN ADECUADA DEL PLAN DE MEJORA.....	134
5.2.2.1	MATRIZ DE SELECCIÓN.....	134
5.2.2.2	PRIORIZACIÓN DE IDEAS.....	135
5.2.2.3	DIAGRAMA CAUSA-EFECTO.....	136
5.2.2.4	CONCLUSIÓN.....	137
5.2.3	DEFINICION DE PLAN DE MEJORA.....	137
5.2.4	PRESENTACION DE PLAN DE MEJORA.....	138
5.2.4.1	PHVA DEL PLAN DE MEJORA.....	140
5.2.4.2	DESARROLLO DEL PHVA.....	141
5.2.4.2.1	FORMACIÓN DEL GRUPO DE TRABAJO.....	141
5.2.4.2.2	ENTRENAMIENTO DEL GRUPO DE TRABAJO EN EL MANEJO DOCUMENTAL.....	141
5.2.4.2.3	COMPROMISO DE LA DIRECCIÓN GERENCIAL.....	141
5.2.4.2.4	CARACTERÍSTICAS QUE DEBE CUMPLIR EL SOFTWARE.....	142
5.2.4.2.5	ESTIMACIÓN DE COSTOS DE HERRAMIENTA.....	143
5.2.4.2.6	BÚSQUEDA DE HERRAMIENTAS A NIVEL NACIONAL E INTERNACIONAL.....	144
5.2.4.2.7	PRESENTAR EL CUADRO EVALUATIVO DE HERRAMIENTAS SELECCIONADAS.....	144
5.2.4.2.8	PROPUESTAS EMPRESARIALES.....	144
CAPÍTULO 6:	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	153
6.1	CONCLUSIONES.....	153
6.2	RECOMENDACIONES.....	156
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	158
	ANEXOS.....	162

LISTA DE TABLAS

		Pag.
TABLA No2.1	CLASIFICACIÓN DE LOS COSTOS DE CALIDAD.....	28
TABLA No2.2	DOCUMENTOS REQUERIDOS POR LA NORMA ISO 9001:2000.....	51
TABLA No2.3	CUADRO DE LA METODOLOGÍA PARA INDICADORES.....	75
TABLA No3.1	COMPETIDORES DE D&BOND C.A.....	87
TABLA No3.2	DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA DE ACUERDO A LOS REQUISITOS DE LA NORMA ISO 9001:2000.....	99
TABLA No4.1	DOCUMENTOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD DE D&BOND C.A.....	128
TABLA No5.1	PLANES DE MEJORA.....	132
TABLA No5.2	MATRIZ DE SELECCIÓN.....	134
TABLA No5.3	PRIORIZACIÓN DE IDEAS.....	135
TABLA No5.4	PHVA PARA EL PLAN DE MEJORA “COMPRA DE UN SOFTWARE PARA EL MANEJO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD”.....	140
TABLA No5.5	CARACTERÍSTICAS QUE DEBE CUMPLIR EL SOFTWARE PARA EL MANEJO DEL SGC.....	143

LISTA DE FIGURAS

	Pag.
FIGURA No2.1	CICLO DEMING PARA UN ENFOQUE DEL EL SISTEMA PARA GESTIÓN..... 39
FIGURA No2.2	CICLO DEL SISTEMA ENFOCADO A PROCESOS..... 41
FIGURA No2.3	PDCA PARA UN SUBPROCESO DE FORMACIÓN..... 41
FIGURA No2.4	CONCEPTOS CLAVES DE LA NORMA ISO 9001:2000..... 45
FIGURA No2.5	JERARQUÍA DE LA DOCUMENTACIÓN..... 50
FIGURA No2.6	JERARQUÍA DE LOS PROCESOS..... 57
FIGURA No2.7	MODELO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD BASADO EN PROCESOS..... 58
FIGURA No2.8	ELEMENTOS BÁSICOS DE UN PROCESO..... 60
FIGURA No2.9	CADENA DE VALOR GENÉRICA..... 64
FIGURA No2.10	MAPA DE PROCESOS INDUSTRIAL..... 65
FIGURA No2.11	SÍMBOLOS UTILIZADOS EN DIAGRAMAS DE FLUJO..... 67
FIGURA No2.12	HOJA DE PROCESOS..... 69
FIGURA No3.1	ORGANIGRAMA ACTUAL DE D&BOND C.A..... 88
FIGURA No3.2	CADENA DE VALOR ACTUAL DE LA EMPRESA..... 97
FIGURA No4.1	MAPA DE PROCESOS PARA D&BOND C.A..... 116
FIGURA No5.1	DIAGRAMA DE CAUSA EFECTO PARA PLANES DE MEJORA..... 136
FIGURA No5.2	CICLO PHVA PARA UN PLAN DE MEJORA..... 139

LISTA DE GRÁFICOS

	Pag.
GRÁFICO No3.1 INCIDENCIA EN A INFLACIÓN MENSUAL DE LAS DIVISIONES DE ARTÍCULOS.....	90
GRÁFICO No3.2 EXPORTACIONES ECUATORIANAS DE LA PARTIDA 6110301000.....	91

LISTA DE ANEXOS

	Pag.
ANEXO No 1	ENTREVISTAS PARA EL TALENTO HUMANO DE D&BOND C.A..... 164
ANEXO No 2	PLANIFICACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD PARA D&BOND C.A..... 167
ANEXO No 3	MAPA DE PROCESOS DE D&BOND C.A. ACTIVIDADES PRINCIPALES..... 169
ANEXO No 4	ORGANIGRAMA FUNCIONAL..... 172
ANEXO No 5	MANUAL DE CALIDAD D&BOND C.A..... 174
ANEXO No 6	MANUAL DE PROCESOS DE D&BOND C.A..... 215
ANEXO No 7	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE D&BOND C.A..... 229

RESUMEN

El presente proyecto está orientado como una propuesta de “diseño de un sistema de gestión de calidad, basado en la Norma ISO 9001:2000, para el proceso de comercialización de la empresa D&Bond C.A.”.

D&Bond C.A. es una comercializadora, importadora y exportadora de artículos textiles, tiene definido su posicionamiento en el país, gracias a sus puntos de venta y al reconocimiento de la calidad de sus prendas. Sin embargo, está expuesta a la constante competencia, debido a la apertura de mercados y a la incursión desleal de varias tiendas de vestir en el sector informal.

D&Bond C.A. asumiendo retos permanentes, como la competencia, el intercambio internacional, el avance tecnológico, entre otros, busca implementar la calidad total, y se involucra en los sistemas de gestión de calidad, de acuerdo a los requisitos de la Norma ISO 9001:2000, que pretende que las organizaciones aseguren la calidad de sus productos o servicios para lograr la satisfacción de los clientes, a través de una cultura de mejora continua.

D&Bond C.A. ha mantenido una estructura de tipo funcional, sin embargo este proyecto propone una metodología basada en un enfoque sistémico orientado al desarrollo de procesos, que incluye el diseño del sistema documental como parte principal del sistema de gestión de calidad.

EL objetivo principal de este proyecto es identificar y documentar los procesos que intervienen directamente en la comercialización de los productos que la empresa ofrece al mercado, por tanto, los lineamientos expresados aquí pretende que a mediano plazo la organización tenga las bases necesarias para conseguir una certificación de calidad.

El diseño del sistema de gestión de calidad planteado, está desarrollado en 6 capítulos, cada uno siguiendo una secuencia lógica.

El capítulo 1, trata del análisis organizacional y planteamiento del problema de este proyecto.

El capítulo 2, plantea un resumen de la teoría necesaria para el desarrollo del proyecto de titulación. Conceptos que son base para la comprensión de los sistemas de gestión de la calidad y de la Norma ISO 9001:2000.

El capítulo 3, orienta a la empresa a adoptar un sistema de gestión de calidad y se establecen los pasos a seguir para el desarrollo del sistema documental de D&Bond C.A.

EL capítulo 4, trata sobre la revisión de los procesos principales para la comercialización de los productos de la empresa, consiste en el levantamiento de la información.

En el capítulo 5, se presentan varios planes de mejora para facilitar el desarrollo del sistema de gestión de calidad, específicamente en lo relacionado a la parte documental.

Finalmente, en el capítulo 6 se exponen las conclusiones y recomendaciones que permitirán al lector tener una idea objetiva sobre este proyecto y mostrar la evidencia de su desarrollo.

PRESENTACIÓN

El proyecto de titulación trata del diseño y documentación de un Sistema de Gestión de Calidad para el proceso de comercialización de la empresa D&Bond C.A.

Para el desarrollo del proyecto fue necesario el análisis de las áreas críticas de la empresa, sobre todo las relacionadas directamente con la comercialización de los productos de D&Bond C.A.

Las áreas o procesos considerados de mayor interés son: puntos de venta, servicio al cliente, ventas al por mayor, compras, centro de acopio o de abastecimiento, gestión gerencial, marketing y publicidad, recursos humanos y lo relacionado a la gestión de calidad.

El enfoque para el proyecto se basó en la creación de procesos orientados a mejorar la comercialización, con la finalidad de reorganizarse internamente y lograr la calidad deseada en sus productos, así como garantizar la fidelidad y la satisfacción de sus clientes.

CAPÍTULO 1

ANÁLISIS ORGANIZACIONAL Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En este capítulo se describe a la empresa, objeto del proyecto de titulación. Se evalúa su actividad económica así como el sector en el que se desenvuelve, además se plantea el problema de estudio y los objetivos del presente trabajo de investigación.

1.1 ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

1.1.1 ANTECEDENTES

D&Bond C.A. es una compañía anónima, legalmente constituida en la ciudad de Quito, el 04 de julio de 1997. Es una empresa creada como intermediaria para promoción de marca y venta de los productos elaborados por la empresa HILACRIL S.A.

HILATURAS ACRÍLICAS S.A. (HILACRIL), es una fábrica constituida, en el año 1974, dedicada a la fabricación de hilados, tapices y confecciones de prendas de vestir como hilos, suéteres, chales y ruanas. Las dos organizaciones pertenecen a la familia Dávila Bond, que en su afán de continuar con el legado de sus antecesores han decidido demostrar que los productos que se confeccionan y venden en el Ecuador realmente son de calidad.

La mayoría de productos que se comercializan en la empresa provienen de Hilacril, que fabrica sus productos con fibra acrílica (su materia prima principal), pues esta fibra tiene características similares a la lana, es agradable al tacto, no es aromático debido a su procesamiento y posee una excelente resistencia. La empresa también importa ropa casual y sport para adultos.

En sus inicios D&Bond C.A. contaba con dos puntos de venta y a medida que aumentaba la demanda de sus productos, expandieron sus actividades abriendo más sucursales en la ciudad de Quito, Cuenca, Loja y Ambato.

Fueron los pioneros en comercializar la moda de los chales y ponchos por sus diseños originales. Se ganó el reconocimiento de sus clientes por su estilo y gracias a las ventas al por mayor, se dieron a conocer en el mercado extranjero.

1.1.2 SECTOR AL QUE PERTENECE

D&Bond C.A. pertenece al sector comercial, el mismo que vincula a los productores con consumidores. El comercio actualmente es indispensable para satisfacer todas las necesidades de consumo, además es uno de los motores principales para el desarrollo económico en campos como el vestido, audio, calzado, entre otros.

El concepto de comercialización significa que una organización encamina todos sus esfuerzos a satisfacer las necesidades de los clientes por una ganancia¹.

Hay tres ideas fundamentales incluidas en la definición del concepto de comercialización:

- ✓ Orientación hacia el cliente
- ✓ Esfuerzo total de la empresa
- ✓ Ganancia como objetivo

Según análisis de la OIT (Organización Internacional del Trabajo), la comercialización abarca el comercio al por mayor y menor, además siguiendo las tendencias de consumo internacional, quienes tienen más presencia en este sector son los minoristas que ahora más que fabricantes y proveedores, tienen la decisión acerca de la cantidad y calidad de sus productos, la ubicación de su elaboración y el modo de suministrarlos y distribuirlos. Algunos minoristas

¹ <http://www.monografias.com/trabajos/comercializa/comercializa.shtml/comercialización>

intervienen directamente en las tareas de marketing, así como en la diversificación, la concepción y la elaboración de los productos, además es el sector que representa la principal fuente de empleos en la economía local.

Según el artículo tercero del Código de Comercio, quienes se encuentran en el sector comercial son todos aquellos que se dedican a los actos de comercio como:

- ✓ La compra y permuta de cosas muebles, hechas con ánimo de venderlas, permutarlas o arrendarlas en la misma forma o en otra distinta.
- ✓ La compra y venta de un establecimiento de comercio.
- ✓ Las empresas de fábricas, manufacturas, almacenes, tiendas, bazares, fondas, cafés y otros establecimientos semejantes.
- ✓ Las empresas de transporte por tierra, ríos o canales navegables.
- ✓ Las empresas de depósito de mercaderías, provisiones o suministros, las agencias de negocios.
- ✓ Las empresas de construcción de bienes inmuebles por adherencia, como edificios, caminos, puentes, canales, desagües, instalaciones industriales y de otros similares de la misma naturaleza.
- ✓ Y demás actos que establece el Código de Comercio

1.1.3 DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

La empresa tiene por objeto social comprar, importar, exportar, almacenar, distribuir y comercializar artículos textiles.

Su principal proveedor es Hilacril S.A., además importan de Estados Unidos, México, Colombia y Panamá.

La empresa comercializa los siguientes artículos:

- ✓ Suéteres de hombre y mujer
- ✓ Ponchos

- ✓ Chales
- ✓ Chalinas
- ✓ Ruanas
- ✓ Bufandas
- ✓ Pantalones de hombre y mujer
- ✓ Chaquetas
- ✓ Accesorios
- ✓ Camisas y blusas

La venta de sacos, ponchos, chales, ruanas, chalinas y bufandas han hecho que D&Bond C.A. sea reconocida dentro de los grupos textiles y comerciales, como una empresa seria que se caracteriza por ofrecer productos de alta calidad, por su material y durabilidad.

Por varios años han incursionado en el mercado internacional, demostrando en la práctica el lema de las empresas nacionales “lo hecho en Ecuador está bien hecho”, es por ello que sus productos han tenido gran acogida en países como Bolivia, México, Estados Unidos, Colombia, entre otros, que han preferido a D&Bond C.A. por mantenerse siempre alerta a las nuevas tendencias y a mejorar cada día en la calidad del producto.

1.1.4 ÁREAS DE LA EMPRESA

La empresa está conformada por áreas como: contabilidad, importaciones, cartera, adquisiciones, centro de acopio, recursos humanos, marketing y publicidad, gerencia y presidencia, además cuenta con diez puntos de venta ubicados en la ciudad de Quito, uno en Loja y uno en Cuenca.

1.1.5 ADMINISTRATIVO/LEGAL

La empresa está constituida legalmente como una compañía anónima, conformada por siete socios, es una empresa familiar, considerada como

pequeña, ya que manejan aproximadamente 51 colaboradores distribuidos en los puntos de venta y en la parte gerencial y administrativa del negocio.

1.1.6 RASGOS CULTURALES

1.1.6.1 Misión

“El propósito de D&Bond C.A. es satisfacer con excelencia las necesidades existentes en el mercado, imponiendo moda y elegancia para sus clientes, creando valor para los mismos; generando bienestar para sus colaboradores y rentabilidad para los accionistas”².

1.1.6.2 Visión

“Ser líderes en el mercado nacional, a través de la apertura de nuevos puntos de venta a nivel nacional y con proyección internacional, innovando sus productos y adaptando mayor y mejor tecnología para sus operaciones, además fijar el servicio personalizado como una nueva visión de atención al cliente”³.

1.1.6.3 Principios

D&Bond C.A. está empeñada inicialmente en el mejoramiento continuo de sus procesos relacionados principalmente con la comercialización de sus productos, así como la utilización apropiada de su marca.

Para lo cual la empresa establece inicialmente los siguientes principios:

- ✓ Cumplir con los requisitos del producto y los requisitos legales aplicables directamente a su actividad.
- ✓ Incrementar el nivel de vida de sus clientes en temas inherentes a la calidad en las líneas de vestir sport y casual.

² Plan Estratégico de D&Bond C.A., 2006

³ Plan Estratégico de D&Bond C.A., 2006

- ✓ Mantener una base de datos de proveedores locales e internacionales que permita asegurar la eficaz y eficiente provisión de sus productos.
- ✓ Mejorar la competencia de su recurso humano en beneficio del crecimiento de la empresa y de sus distinguidos clientes.

1.1.7 MOTIVACIÓN

1.1.7.1 Cultura Organizacional

La cultura organizacional de la empresa envuelve la interacción de varios factores como la actitud y conducta de todos sus miembros. Hace muchos años la empresa se ha caracterizado por mantener una comunicación continua entre ejecutivos y asesores de venta, pues son quienes perciben directamente el servicio que recibe el cliente así como sus inquietudes y satisfacciones referentes al producto entregado. A través de este tipo de acciones estos dos actores (ejecutivos y asesores) planifican estrategias que permiten corregir las falencias en la atención o calidad y diseño del producto.

Los empresarios de D&Bond C.A. siempre tratan de motivar al talento humano fomentando los valores que al fin y al cabo constituye la ventana que muestra a todos sus clientes para crear la confianza y fidelidad con la empresa.

Es importante mencionar que el talento humano siempre necesita motivación, ya que todos quisieran asegurar que el éxito de la empresa está vinculado al beneficio personal, por lo que D&Bond C.A. trata de incentivarlos con las remuneraciones normales mezcladas con factores menos tangibles como los ascensos.

1.1.7.2 Incentivos y Recompensas

D&Bond C.A. remunera a sus empleados dependiendo de las responsabilidades asignadas, así los asesores de venta perciben un valor determinado por hora trabajada, más las comisiones por ventas establecidas cada mes, además se les da la oportunidad de obtener mayores ingresos al vender y promocionar la tarjeta

gold para clientes frecuentes, se les ofrece como incentivo un porcentaje de estas ventas y pueden ascender de acuerdo a sus aptitudes a jefes de almacén.

A los colaboradores administrativos se los remunera a través de su sueldo fijo y los incentivos económicos provienen de las horas extras que el personal colabora en las temporadas altas como el día de la madre, navidad, 14 de febrero, entre otras.

Complementando los incentivos se les capacita en asesoría comercial entre otros cursos requeridos por el personal, como la actualización de conocimientos en el área de tributación y de exportaciones e importaciones.

1.1.8 ENTORNO

1.1.8.1 Social/ Cultural

En el ámbito social la empresa tiene un alto sentido altruista, pues participa en eventos benéficos y aporta con la donación de prendas de vestir a albergues y a programas de ayuda social.

En el campo cultural presenta sus colecciones en desfiles que captan la atención de muchos compradores, porque sus diseños destacan el arte de su confección.

1.1.8.2 Económico

La empresa factura aproximadamente dos y medio millones de dólares al año, el negocio es rentable, sin embargo deben incurrir mensualmente en altos gastos para mantenerse en el mercado.

1.1.8.3 Tecnológico

Actualmente cada punto de venta cuenta con una o dos computadoras dependiendo del espacio físico, cargadas con el programa de contabilidad Kohinor, los lectores de códigos de barra y las alarmas electrónicas que detectan

la sustracción de los productos. El área administrativa cuenta con computadoras, Internet y los colectores de datos para registrar el inventario de las prendas.

1.1.8.4 Competencia

La competencia es una batalla constante, debido a la proliferación de tiendas de vestido en el país y a la incursión de almacenes chinos, peruanos y colombianos que fomentan la competencia desleal, así lo corrobora Javier Díaz, presidente ejecutivo de la Asociación de Industriales Textiles del Ecuador (AITE)⁴. La importación de productos asiáticos así como el contrabando reducen la participación de las firmas en el mercado local, lo cual es un gran problema.

El contrabando puede llegar a superar los 150 millones de dólares anuales. Las importaciones de productos de Asia han crecido descontroladamente. “Llegan prendas de vestir a muy bajo costo y eso hace imposible avanzar”.

1.1.8.5 Servicio

El servicio prestado en la empresa consiste en asesorar al cliente en su compra, para que su decisión sea satisfactoria. Es muy común que los “vendedores” de tiendas de ropa no tengan mucho contacto con el cliente porque no son expresivos durante su atención, por ello la empresa capacita a sus asesores para prestar un servicio personalizado que asegure que el cliente regresará por futuras adquisiciones.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Muchos son testigos del crecimiento del sector comercial, específicamente en el campo del vestido. Hay tantos puntos de venta reconocidos por su marca y calidad así como otros reconocidos por su servicio, sin descartar aquellos cuyo único objetivo es “vender”.

⁴ <http://www.unita.edu.ec/cadmemp/Lists/Noticias/Competidores>

La variedad de ropa permite a los clientes escoger su punto de venta favorito ya sea por calidad, precio, servicio o comodidad.

D&Bond C.A., Pinto, Fashionlana, entre otras son empresas ecuatorianas que comercializan productos con características similares en lo relacionado a estilos y modelos, son entre ellas competencia directa, sin embargo cada una se da a conocer a su mercado por su calidad y servicio al cliente.

Actualmente los empresarios nacionales se ven amenazados por el incontrolable aumento de tiendas chinas, colombianas y peruanas, muchas de ellas forman la competencia desleal en el mercado por lo que la publicidad cada vez es más agresiva.

Muchos se han despreocupado de atender las necesidades de los clientes, la falta de diversificación en el producto y servicio ha causado que varias empresas pequeñas quiebren en su intento por obtener ingresos, mientras otras que ya se han posicionado en el mercado pierden por la falta de innovación y carencia de procesos definidos.

D&Bond C.A. es una empresa que pretende seguir en la actividad económica por muchos años más, es una actividad que ejerce hace varias décadas por la vocación al arte textilero, sin embargo busca enfrentar los retos que conlleva el mantenerse en el mercado y el asegurar la calidad implica muchos factores como:

- ✓ Ofrecer productos y servicios que superen las expectativas de los clientes
- ✓ Establecer procesos que agreguen valor a la empresa y que ofrezcan resultados positivos para sus ejecutores y consecuentemente para los ejecutivos.
- ✓ Realizar una gestión coordinada en el desarrollo de procesos y controlar su interacción.
- ✓ Ofrecer un servicio personalizado al cliente, para lograr la fidelidad con la empresa y
- ✓ Lograr la calidad de sus productos y servicios.

La calidad es la parte esencial de una organización, pues está involucrada en todos los campos y todo el sector comercial apunta hacia ella, para lograr sus objetivos.

Al aumentar la presión competitiva se vuelve difícil alcanzar las metas propuestas y surgen nuevas necesidades de mejorar por parte de las organizaciones, es así que los directivos de D&Bond C.A. permanentemente buscan una estrategia que les permita atacar las amenazas del mercado, por lo que han considerado varias alternativas enfocadas en mejorar a la organización así como a establecer mayor calidad de sus productos o servicios, entre esas estrategias se puede mencionar el balanced scorecard (cuadro de comando integral), six sigma, sistemas de gestión de calidad, benchmarking, telemarketing, CRM (Customer Relationship Management), empowerment, círculos de calidad, entre otros.

Muchas de las estrategias mencionadas se concentran en áreas específicas de la organización, un sistema de gestión de calidad permite orientarse a todas las áreas de la organización a través de la revisión de sus necesidades fundamentales en pro de satisfacer los requerimientos de los clientes y de garantizar que las cosas se hacen bien minimizando errores en todas sus actividades.

El sistema de gestión de calidad que se plantea para las empresas se apoya en la Norma ISO 9001:2000, ya que establece una serie de requisitos que las organizaciones deben cumplir para lograr la satisfacción de sus clientes, a través de la utilización eficiente y eficaz de los recursos utilizados en la ejecución de las actividades diarias para la entrega del producto o servicio

Existen varias razones que motivan a las empresas y en especial a D&Bond C.A. a establecer su propio sistema de gestión de calidad, se pueden mencionar algunas:

- ✓ Un enfoque basado en procesos.
- ✓ La Norma ISO 9001:2000 es la única norma certificable de la familia ISO 9000.

- ✓ Exhorta al compromiso de la alta dirección así como de todos los colaboradores de la organización en el desarrollo e implementación del sistema.
- ✓ Promueve la confianza de los clientes, al demostrar la conformidad de los productos o servicios con los requisitos establecidos.
- ✓ Previene, detecta, corrige, mejora y demuestra objetivamente que se cumplen los requisitos.
- ✓ La Norma ISO 9001:2000 es aceptada en muchos países de todo el mundo y posee una larga trayectoria exitosa.

Del análisis de sus beneficios D&Bond C.A. toma la decisión de adoptar un sistema de gestión de calidad basado en la Norma ISO 9001:2000, la cual está orientada a la satisfacción del cliente, al control de los procesos y a la mejora continua.

El sistema de gestión de calidad propone un enfoque sistémico que aporte eficiencia y eficacia a todas las actividades para lograr los resultados esperados y alcanzar los objetivos propuestos por la organización y así poder cumplir con la misión y visión de D&Bond C.A., a través del compromiso de directivos, personal administrativo y asesores de venta.

1.2.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

D&Bond C.A. ha logrado un alto reconocimiento en el mercado especialmente por la calidad de sus productos, sin embargo muchas fases de la comercialización tienen debilidades que provocan conflictos en los diferentes niveles de la organización, como los que se detallan a continuación:

Puntos de Venta

- ✓ La atención al cliente es fundamental para toda organización, sobre todo para aquellas que dependen directamente del gusto y preferencia de los mismos, los asesores de venta de D&Bond C.A. son los encargados de mostrar los

productos a los clientes, y muchas veces no logran cumplir con el objetivo principal que es la venta y la fidelidad.

Recursos Humanos

- ✓ La rotación del talento humano es la amenaza constante, implica una inversión constante de la organización en cuanto a capacitación del personal; la misma que se convierte en gasto cuando el personal deja de laborar con la empresa.
- ✓ La falta de directrices para la correcta selección del personal en base a competencias predefinidas.
- ✓ El desconocimiento de las funciones a desempeñar en todos los niveles de la organización, que no permite el empoderamiento del talento humano.

Ventas al por mayor

- ✓ La carencia de un proceso de ventas al por mayor, ha generado varios problemas incluso legales, pues los responsables de las ventas no han evaluado ni solicitado las garantías necesarias a los clientes antes de emitirles crédito para sus compras, por lo tanto el departamento de cartera no ha logrado que los deudores cancelen sus saldos pendientes.

Compras

- ✓ No existe una buena planificación para las importaciones, que contenga un análisis previo de los requerimientos de la organización.
- ✓ Muchos de los embarques han llegado con retraso e incumplimiento del pedido original, los productos no corresponden a la calidad prevista para los puntos de venta en la organización, por lo que muchas de ellas han sido retiradas para la venta.

Centro de Acopio

- ✓ La falta de un control y supervisión en el centro de acopio, que regule las actividades del etiquetado y empaque.
- ✓ No se coordina la entrega y recepción de la mercadería provocando el desabastecimiento en los puntos de venta.
- ✓ Incumplimiento en el manejo de los documentos de transporte de los productos.
- ✓ Falta de documentos (transferencias) entre el centro de acopio y los puntos de venta que regularicen la salida y el ingreso de productos.

Para el funcionamiento de la organización hay muchas actividades que forman parte de la comercialización, actualmente no cuentan con directrices que sirvan de guía para el control en los departamentos, por lo que es necesario que D&Bond C.A. adopte un sistema de gestión de calidad que permita tomar acciones correctivas, preventivas y de mejora.

Optar por un sistema de gestión de calidad basado en la Norma ISO 9001:2000 se ha convertido en una tendencia en el país desde el año de 1996, ya que para muchas organizaciones es una herramienta estratégica que permite controlar y asegurar la calidad de los productos y servicios.

Este proyecto propone un Diseño de Gestión de Calidad basado en la Norma Internacional ISO 9001:2000 para el proceso de comercialización de la empresa D&Bond C.A.

1.3 OBJETIVO DEL PROYECTO DE TITULACIÓN

Diseñar un Sistema de Gestión de Calidad que permita identificar y documentar los procesos de comercialización de D&Bond C.A.

1.3.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Establecer los requerimientos del cliente
- ✓ Identificar los procesos principales de la organización y su interacción
- ✓ Documentar los procesos, manuales, procedimientos, instructivos y registros necesarios para cumplir con los requisitos de la Norma ISO 9001:2000 y de la organización.

1.4 HIPÓTESIS

- ✓ El diseño de un sistema de gestión de calidad mejorará la calidad percibida por los clientes de D&Bond así como la imagen de la empresa frente a sus proveedores.

- ✓ El uso del sistema de gestión de calidad mejorará los aspectos organizativos de la empresa, al contar con documentación estratégica para la administración eficaz por parte de todos sus integrantes.

CAPÍTULO 2

MARCO TEÓRICO

En este capítulo, se planteará un resumen de la teoría necesaria para el proyecto, conceptos que son la base para la comprensión del diseño del sistema de gestión de calidad.

2.1 INTRODUCCIÓN A LA CALIDAD

Al hablar de empresas dedicadas a un acto de comercio directamente se habla de calidad, un término que más que un requisito técnico, es una filosofía que todas las empresas buscan perfeccionar cada día.

Calidad es el “grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos”⁵.

La calidad es un conjunto de propiedades y características de un producto, proceso o servicio que le confieren su aptitud para satisfacer las necesidades establecidas o implícitas. Esta definición ha evolucionado en los últimos años hasta considerar G.Taguchi la calidad como "las pérdidas que un producto o servicio infringe a la sociedad desde su producción hasta su consumo o uso. A menores pérdidas sociales, mayor calidad del producto o servicio"⁶.

Este último enfoque posee la ventaja de incluir no solo los problemas de calidad clásicos (pérdidas sociales debidas a la variabilidad) sino los actuales (pérdidas sociales debidas a los efectos secundarios nocivos, problemas del medio ambiente, en otros).

⁵ ISO 9000:2000 Sistemas de Gestión de Calidad-Conceptos y Vocabulario

⁶ <http://www.mgar.net/soc/isointro.htm#control/Calidad>

La calidad tiene varios principios entre los cuales se mencionan los siguientes⁷:

- ✓ La calidad comienza con deleitar a los clientes.
- ✓ Una organización de calidad debe aprender como escuchar a sus clientes y ayudarlos a identificar y articular sus necesidades.
- ✓ Una organización de calidad conduce a sus clientes al futuro.
- ✓ Productos y servicios sin mácula y que satisfacen al cliente provienen de sistemas bien planificados y que funcionen sin fallas.
- ✓ En una organización de calidad: la visión, los valores, sistemas y procesos deben ser consistentes y complementarios entre sí.
- ✓ Todos en una organización de calidad, administradores, supervisores y operarios, deben trabajar en concierto.
- ✓ El trabajo en equipo en una organización de calidad debe estar comprometido con el cliente y el mejoramiento continuo.
- ✓ En una organización de calidad cada uno debe conocer su trabajo.
- ✓ La organización de calidad desarrolla una sociedad con sus proveedores.
- ✓ La cultura de una organización de calidad sostiene y nutre los esfuerzos de mejoramiento de cada grupo e individuo.

2.1.1 EVOLUCIÓN DE LA CALIDAD

“El paso del siglo XIX al XX y el posterior desarrollo de este último ha supuesto grandes cambios para la industria y las organizaciones empresariales, se ha pasado de un sistema de producción artesanal a la producción en masa y, finalmente, a la producción justo a tiempo”⁸.

La calidad no es un fenómeno actual, siempre se manifestó, pero no de la manera en que ahora se la percibe. Más bien en el siglo XX es que se perfecciona su concepción y se empieza a formar a la gestión de calidad a través de la fabricación en serie.

⁷ http://www.monografias.com/trabajos/ctrolcali/ctrolcali.shtml/Principios_de_la_calidad

⁸ MARAGALL, J., *La Norma ISO 9001 del 2000 Resumen para Directivos*, Edi. Gestión 2000 S. A., Barcelona, España, 2002, pag 11.

Puede decirse que la gestión de la calidad era consustancial a la actividad de la empresa. No obstante, durante muchos años se desarrolló con criterios y aplicaciones dispares y su práctica fue ocasional e intuitiva.

Una de las primeras manifestaciones algo alejada de las ideas actuales de calidad fue el método desarrollado a principios del siglo XX por Frederick W. Taylor (1856-1915), él creó la Organización Científica del Trabajo, racionalizando métodos de trabajo destinados a aumentar una mayor productividad, optimizando el rendimiento de las personas e instalaciones, considerando a las personas unas “máquinas con manos”, esta forma de gestión conocida como Taylorismo separó a las personas que trabajaban de las que pensaban, y fue una primera aproximación a la mejora del proceso productivo.

En esta cadena encontramos a Henry Ford (1863-1947), con su modelo T, aparecen nuevos conceptos como la uniformidad de los productos, la intercambiabilidad de piezas y sobre todo la división del trabajo. El papel del trabajador se limitaba a la repetición de tareas controladas, no podían pensar ni dar sugerencias de mejora, la responsabilidad de la calidad del producto era del control instalado al final del proceso. De la mano de la división de tareas, estaba la división de funciones dando como resultado el modelo organizativo piramidal.

En 1931, Walter E. Shewart (1891-1967), precursor de la aplicación de la estadística a la calidad, muestra su obra *Economic Control of Quality of Manufactured Products*. Muchos estudiosos de la época toman como base sus trabajos para ulteriores avances de la gestión de la calidad.

Prácticamente se comienza a utilizar a la estadística para medir, controlar y mejorar las características de los productos, pero es a través del avance tecnológico asociado a la segunda guerra mundial, de la mano de nombres como Edwards Deming, Juran, Shewart, entre otros, lo que extenderá el control estadístico al control de la capacidad de los procesos para fabricar productos conformes.

Estos autores preconizan los primeros pasos de la gestión de calidad moderna, el impacto de los resultados obtenidos del desarrollo de sus ideas fue tan grande que el premio más importante en el ámbito de la gestión de calidad se denomina “premio Deming”.

A inicios de los años 80, se empieza a recuperar la idea global de los procesos, pues la industria occidental comienza a seguir los pasos de los japoneses imitando sus filosofías de gestión, la actitud de los consumidores ha cambiado, ahora exigen más que antes productos de elevada calidad a un precio justo, a ellos no les importa como esté organizada la empresa internamente, solo les interesa recibir el producto o servicio, ello hace que las empresas empiecen a analizar sus procesos para ver de qué manera están orientadas a sus clientes.

Una vez superadas las barreras o reducidas las desventajas entre la industria occidental y la japonesa, surgen marcadas tendencias en la gestión de calidad, basados principalmente en las normas ISO 9000, destinadas a la mejora de la gestión, pues son de obligatorio cumplimiento en un gran número de sectores industriales, también aparecen nuevos modelos de gestión como el Malcolm Baldrige norteamericano o el modelo europeo de Excelencia Empresarial (EFQM), en ambas tendencias tienen una importancia fundamental los procesos.

No se puede hablar en realidad de momentos claramente determinados en los que la gestión de la calidad cambia de forma brusca y radical al pasar de una etapa a la siguiente. Se trata más bien de ideas y conceptos que han ido incorporándose a los ya existentes, lo que incluye rechazar a otras ya obsoletas.

2.1.2 SIGNIFICADOS DE LA PALABRA CALIDAD

La palabra calidad puede interpretarse de diferentes maneras, pues los usuarios que utilizan la palabra calidad para referirse a sus productos o servicios a veces toman en cuenta solo ciertas características que pueden de igual manera solo satisfacer los requerimientos de ese producto/servicio pero no dar un significado general.

Significados más usuales para la palabra calidad:

Aptitud para el uso: este concepto proviene de las transacciones en el mercado antiguo, sin embargo es aplicable en la actualidad bajo otro tipo de consideraciones.

“La aptitud para el uso implica el grado de satisfacción producida por la transacción directa entre el único productor y el consumidor final”⁹.

En la actualidad la aptitud para el uso se hace a través de una cadena de distribución que crea parámetros que toman en cuenta el concepto de especificación y la proliferación de productos complejos y de larga duración:

- ✓ Calidad de diseño o grado
- ✓ Calidad de conformidad
- ✓ Disponibilidad (verificar el uso continuo del producto)
- ✓ Servicio al cliente (medida en que el fabricante y la cadena de distribución pueden reaccionar ante fallas del producto)

Calidad: conformidad con los requisitos especificados¹⁰ (Crosby).

Se dice por tanto que la calidad se da cuando el producto o servicio cumple con las necesidades declaradas o implícitas de sus usuarios.

2.1.3 DIFERENTES ENFOQUES DE LA CALIDAD¹¹

Enfocada a:

- ✓ **La fabricación del producto:** calidad significa conformidad con los requisitos.
- ✓ **Al cliente:** calidad es satisfacer las expectativas del cliente.

⁹ JURAN, J., F., GRZYNA, *Planificación y Análisis de la Calidad*, Edi. Reverté S. A., Barcelona, España, 1977, pag 3.

¹⁰ SERVICIOS DE APOYO AL COMERCIO, *Aplicación de los Sistemas ISO 9000 de Gestión de Calidad*, UNCTAD/OMC, Ginebra, 1996, pag 3.

¹¹ <http://www.losrecursoshumanos.com/Calidad>

- ✓ **Al producto:** la calidad se refiere a la cantidad del atributo no apreciado contenido en cada unidad del atributo apreciado.
- ✓ **Al valor del producto:** calidad es el grado de excelencia a un precio aceptable y el control de la variabilidad a un costo aceptable a la trascendencia de la calidad.

2.1.4 LA CALIDAD Y SUS COMPONENTES¹²

Hablar de calidad implica varios aspectos y filosofías, se puede manejar la siguiente relación porcentual de acuerdo a la aplicación de sus componentes en las empresas:

- ✓ Control de la calidad, lo hacen el 98% de las empresas.
- ✓ Aseguramiento de la calidad, lo hacen el 1% de la empresas.
- ✓ Gestión de la calidad, lo hacen el 0,5% de las empresas.
- ✓ Sistemas de alto rendimiento, lo hacen el 0,4% de las empresas.

2.1.5 FASES DE LA CALIDAD

Se puede decir que la filosofía de la calidad ha pasado por cinco fases distintas con las lógicas diferencias en tiempo e intensidad, cada una marcando un paso más hacia la gestión de calidad actual.

- ✓ Inspección
- ✓ Control de la Calidad
- ✓ Aseguramiento de la calidad
- ✓ Calidad Total
- ✓ Excelencia Empresarial

¹² http://www.degerencia.com/articulo/calidad_que_es_la_iso

2.1.5.1 Inspección

El control de calidad tiene una actividad importante llamada "inspección", esta es su parte medular y consiste en detectar características no conformes, para lo cual previamente se debe realizar un análisis de fallas.

Un soporte para la inspección es la metrología, ciencia de las mediciones, además se apoya en los sentidos y en patrones de comparación o en equipos de pruebas y ensayos.

2.1.5.2 Control de Calidad¹³

Calidad= conformidad con las especificaciones

Según J. M. Juran, el control de calidad es el proceso de regulación a través del cual se puede medir la calidad real, compararla con las normas o las especificaciones y actuar sobre la diferencia.

En esta primera etapa se realizan inspecciones y ensayos para comprobar si una determinada materia prima, un semielaborado o un producto terminado, cumple con las especificaciones establecidas previamente.

El control de calidad es, pues un proceso para mantener estándares y no para crearlos.

Por lo general las empresas cuentan con un departamento de control de calidad, especializado en la verificación de los productos, mediante el muestreo o inspección al 100%.

Se trata, sin duda, de una concepción poco competitiva de la gestión de la calidad, ya que las inspecciones o ensayos tienen lugar "a posteriori", cuando la materia prima se ha recibido, cuando un proceso productivo ha concluido o cuando el producto final está terminado.

¹³ <http://www.mgar.net/soc/isointro.htm#controlcalidad>

En esta fase son característicos los altos costos de inspección, la inspección 100%, la presencia de un departamento de calidad dependiente del de fabricación, la baja participación del personal, entre otros.

En el sector de servicios, la inspección tiene lugar a través de la supervisión del trabajo, a cargo de un jefe inmediato, por lo general en las empresas esta función de la calidad tiene una autoridad limitada y en las empresas de servicios no existe como tal la función.

2.1.5.3 El Aseguramiento de la Calidad

Calidad=Aptitud para el uso

Con el desarrollo tecnológico y económico surgen organizaciones que no pueden permitirse el lujo de tener un fallo de calidad.

Se asume que es más rentable prevenir los fallos de calidad que corregirlos o lamentarlos, y se incorpora el concepto de la "prevención" a la gestión de la calidad, que se desarrolla sobre esta nueva idea en las empresas, bajo la denominación de aseguramiento de la calidad.

La diferencia con el control de calidad es que este detecta las desviaciones mientras que el aseguramiento de la calidad las previene, por otro lado el control de calidad puede modificar la calidad del producto, el aseguramiento no, más bien este en lugar de sustituir al control de calidad lo absorbe y lo complementa.

El aseguramiento de la calidad es un sistema y como tal, es un conjunto organizado de procedimientos bien definidos y entrelazados armónicamente, que requiere unos determinados recursos para funcionar.

Consiste en todas aquellas acciones planificadas y sistemáticas que proporcionan una confianza adecuada en que un producto o servicio cumpla determinados requisitos de calidad. En esta etapa aparecen los departamentos de calidad, sin embargo en muchas empresas, estos dependen de otros como marketing o

producción, lo ideal es que trabaje de manera independiente. Su función es extender las ideas de gestión de calidad a todos los departamentos de la empresa, redactando el manual de calidad, detallando y aplicando los procedimientos entre otros documentos necesarios para la empresa.

El aseguramiento de la calidad no está completo a menos que estos requisitos de calidad reflejen completamente las necesidades del cliente y para ser efectivo, requiere una evaluación continua de los factores que afectan a la calidad y auditorías periódicas.

La función de la calidad en las empresas se enriquece en esta etapa con competencias de contenido más amplio y más creativo. La lleva a cabo personal más calificado y adquiere más autoridad, subiendo uno o dos escalones en el organigrama de las empresas.

Antes parte de las responsabilidades del departamento de control de calidad era la supervisión del aseguramiento de la calidad, llevaban su control mediante el muestreo estadístico con la inspección del producto. Hoy son todos los trabajadores quienes tienen la responsabilidad sobre la calidad mediante el "autocontrol", lo que significa que cada uno de ellos lleva a cabo la supervisión de la calidad en la etapa del proceso que tiene asignada.

Las Normas ISO en su serie 9000 esquematizan los procedimientos y contenidos y establecen los requisitos que una empresa debe cumplir, para considerar que dispone de una gestión de la calidad basada en el concepto del aseguramiento.

2.1.5.4 La Calidad Total

Calidad=satisfacción del cliente

Según K. Ishikawa, la calidad total es una filosofía, cultura, estrategia o estilo de gerencia de una empresa según la cual todas las personas en la misma estudian, practican, participan y fomentan la mejora continua de la calidad.

En Japón se suele denominar como Company Wide Quality Control (C.W.Q.C.) y en U.S.A., Total Quality Management (T.Q.M.)

“La calidad total es un sistema efectivo que integra esfuerzos de todos los grupos de una empresa para definir, desarrollar, mantener y mejorar la calidad con objeto de poder definir, diseñar, fabricar e instalar un producto o servicio con el costo más económico posible, dando satisfacción total al cliente”¹⁴.

La calidad total busca un nivel elevado de calidad en:

- ✓ La calidad del producto
- ✓ Calidad del servicio
- ✓ Calidad de gestión
- ✓ Calidad de vida

Las consecuencias de esta forma de plantear la calidad, afectan a toda la empresa desde sus cimientos. Algunas de estas consecuencias son las siguientes:

- ✓ Todas las funciones empresariales deben mejorar continuamente la calidad de su trabajo para que la empresa mantenga su eficiencia. Un proveedor poco eficiente terminará, antes o después, creando problemas a su cliente.
- ✓ La política de compras basada en el enfrentamiento de muchos proveedores es un error. Es preferible tener pocos proveedores que estén integrados en los planes de la empresa.
- ✓ Para lograr una participación espontánea y positiva del personal, es necesario establecer una cultura empresarial basada en un gran respeto al ser humano.

¹⁴ MARAGALL, J., *La norma ISO 9001 del 2000 Resumen para Directivos*, Edi. Gestión 2000 S. A., Barcelona, España, 2002, pag 15.

Este respeto a la persona se evidencia en hechos tales como: tener en cuenta su opinión, darle formación, plasmar sus buenas ideas, etc.

“Todo modelo de calidad busca que las cosas se hagan bien la primera vez, de esta manera se crea una cultura organizacional que minimiza el despilfarro, evita el reprocesamiento y optimiza el uso de insumos”¹⁵.

La dirección debe liderar este cambio en la cultura de la organización mediante la implantación de un sistema de mejora permanente y mediante la instauración de un sistema participativo de gestión.

2.1.5.5 Excelencia Empresarial

Calidad=Satisfacción de los clientes y eficiencia económica

Como se mencionó anteriormente en la evolución de la calidad aparecen varios modelos de calidad, entre ellos el modelo de Excelencia Empresarial, que es una adaptación del modelo de Calidad Total (de origen japonés) a las costumbres occidentales.

En la actualidad se cuenta con dos modelos importantes el Malcolm Baldrige de Estados Unidos y el EFQM de Europa, los dos son complemento de la norma ISO 9000.

EFQM= Modelo de Excelencia de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (European Foundation for Quality Management).

Modelo Malcolm Baldrige = Modelo utilizado por empresas productivas, organizaciones públicas y privadas que administran salud y educación en EEUU.

Ahora los clientes exigen más que antes y frente a la creciente oferta los proveedores buscan crear un efecto diferenciador en sus productos, pues la competencia también es muy grande y compleja.

¹⁵ SERVAT, A., *Calidad, metodología para la documentación ISO 9001:2000*, Edición N°1, Edi. Prentice Hall, México, 2005, pag 3.

Dado que las personas buscan productos de calidad las empresas se dedican a conseguir productos cuya calidad supere sus expectativas, por ello los modelos de calidad se otorgan a quienes cumplan con los requisitos exigidos según sus aplicaciones. Quien crea un producto de calidad, a la larga reduce sus costos, pues su diseño y fabricación serán más fáciles y así aumentan las ganancias.

Cada vez más empresas buscan la excelencia en calidad, y sucede que hoy la más fuerte en ese campo, es quien tiene una certificación ISO o quienes han recibido algún premio de los ya mencionados, ahora la calidad es cuestión de supervivencia y obtenerla es una estrategia de utilidad a largo plazo. Alcanzar la calidad total no es una meta, es un requerimiento mínimo de existencia, asegurar la calidad mantiene a las organizaciones en competencia, lo que hace necesario tener en cuenta a los factores críticos de éxito.

2.1.6 EL COSTO DE LA CALIDAD

El objetivo de los propietarios o accionistas de una empresa es obtener rendimientos de sus inversiones a través del cumplimiento de los requisitos de los clientes, incurriendo en los costos más bajos posibles. Para lograrlo, se puede advertir los costos que son generados por prevención, detección y eliminación de errores durante la producción.

Al contar con un sistema de gestión de calidad se puede mantener los costos de prevención a un nivel razonable y ayuda a evitar costos innecesarios de evaluación y fallas.

Las empresas industriales pierden el 20% de sus ingresos por ventas como consecuencia de no hacer las cosas bien a la primera, esto lo demuestran estudios realizados por los Estados Unidos, este porcentaje envuelve varios costos que la empresa ni si quiera los considera, es más en las empresas de servicios este porcentaje puede subir hasta el 40%.

La calidad tiene dos efectos importantes¹⁶:

- 1. Efecto sobre los ingresos:** las empresas aumentan su participación en el mercado al ofrecer productos o servicios de calidad, además de precios firmes, mayor porcentaje de ofertas aceptadas, el efecto sobre los ingresos hace que la calidad tenga valor.
- 2. Efecto sobre el costo:** cuesta dinero cimentar la calidad, controlarla, pagar por los fracasos.

2.1.6.1 Clasificación de los costos

Es importante definir los costos de calidad para evaluar la eficacia financiera de un sistema de gestión de calidad. Los costos generados por prevención de fallas así como la evaluación son considerados como inversiones, mientras que los costos producidos por fallas, ya sean internas o externas, se consideran como pérdidas¹⁷.

Hay muchos campos para el análisis de los costos, los casos que se presentan en la tabla 2.1, de clasificación de costos, pueden afectar tanto a empresas de servicios como de manufactura.

Los costos de calidad se dividen en dos costos principales, que toman en cuenta otros costos incurridos a parte de los considerados en los procesos de fabricación:

¹⁶ JURAN, J., F., GRZYNA, *Planificación y Análisis de la Calidad*, Edi. Reverté S. A., Barcelona, España, 1977, pag⁴³.

¹⁷ SERVICIOS DE APOYO AL COMERCIO, *Aplicación de los Sistemas ISO 9000 de Gestión de Calidad*, UNCTAD/OMC, Ginebra, 1996, pag 4.

Clasificación Principal	
1) Costos de Conformidad	<p>Costos asociados con asegurar que el producto satisface los requisitos.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Análisis del mercado ✓ Auditorías ✓ Calibración de instrumentos ✓ Diseño ✓ Evaluación y selección de proveedores ✓ Formación ✓ Inspección ✓ Mantenimiento de maquinaria ✓ Prototipos ✓ Pruebas piloto ✓ Revisión de diseños ✓ Selección del personal
2) Costos de no conformidad	<p>Costos asociados al fallo en cumplir con los requisitos de calidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Accidentes ✓ Averías de equipos ✓ Corrección de errores ✓ Costos financieros excesivos ✓ Desechos y chatarra ✓ Gastos de garantía ✓ Inventario excesivo ✓ Repetición de diseños ✓ Transporte urgente
Clasificación secundaria	
3) Costos Directos	<p>Son costos relacionados con los costos de conformidad y no conformidad, pueden considerarse como gastos operativos directos. Con facilidad se los puede identificar y realizar un seguimiento.</p>
3.1) Costos de Prevención	<p>Costos generados por los esfuerzos para prevenir fallos en el cumplimiento de los requisitos. Estos costos pueden ser producidos por un sistema de gestión de calidad, entre ellos preparar el manual de calidad, procedimientos, otros.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Diseño ✓ Formación ✓ Mantenimiento preventivo

3.2) Costos de evaluación	<p>Son costos de conformidad, y resultan de ensayos, inspecciones y exámenes para determinar el cumplimiento de los requisitos, es verificar el estado de las cosas.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Análisis del mercado ✓ Auditorías ✓ Inspección
3.3) Costo de las fallas internas	<p>Son costos de no conformidad y resultan cuando un producto no cumple con los requisitos de la calidad antes de la entrega al consumidor. Cubren los siguientes costos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Averías de maquinarias ✓ Generación de desperdicios ✓ Trabajo de reproceso
3.4) Costo de fallas externas	<p>Son costos de no conformidad y resultan cuando un producto no cumple con los requisitos de la calidad después de la entrega al consumidor. Cubren los siguientes costos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Mantenimiento ✓ Reparación ✓ Cambios en el diseño ✓ Garantía ✓ Devoluciones
4. Costos Indirectos	<p>Son costos de calidad que son desconocidos por la empresa por no ser conscientes de su existencia, resulta complejo identificar y seguir este tipo de costos, sin embargo están relacionados con la no conformidad y con los costos generados por fallas internas y externas.</p> <p>En estos costos se pueden mencionar los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Costos de oportunidad perdida ✓ Costos de responsabilidad legal ✓ Deterioro de la imagen de la empresa ✓ Pérdida de clientes o de su confianza

Tabla No 2.1: Clasificación de los costos de calidad¹⁸

¹⁸ SERVICIOS DE APOYO AL COMERCIO, *Aplicación de los Sistemas ISO 9000 de Gestión de Calidad*, UNCTAD/OMC, Ginebra, 1996, pag 4.

La calidad debe medirse en términos monetarios para que surja el impacto necesario en toda la organización y así poder determinar en que nivel se hallan y si su sistema es adecuado y confiere las oportunidades necesarias a la empresa de reducir sus costos de calidad e incrementar sus ganancias.

2.2 ANÁLISIS DE LA NORMA ISO 9001:2000

La ISO (Internacional Organización Foz Standardización)¹⁹, con sede en Ginebra-Suiza, es una Organización mundial que desarrolla familias de normas (estándares) para el aseguramiento de la calidad de las organizaciones y que, por su gran utilidad, se está convirtiendo rápidamente en todo el mundo en un sinónimo de confiabilidad en quienes aplican estas normas en sus empresas.

Las normas ISO en su serie 9000, proporcionan los elementos a tener en cuenta para la implantación de un sistema de gestión de calidad, además de expresar que la dirección debe apoyar de manera explícita su desarrollo, pues es un trabajo largo y laborioso.

“Las normas ISO constituyen un método para estandarizar las actividades de la empresa que permite dar fiabilidad a los intercambios de partes y piezas entre una empresa y sus proveedores, así como mejorar la coordinación productiva entre las filiales de un grupo industrial o las diversas empresas eslabones de una misma cadena productiva”²⁰.

Uno de los aspectos colaterales de uso de las normas ISO es la certificación, la misma que comprende la evaluación de los procedimientos y las modificaciones que la empresa realiza con el objeto de asegurar la calidad en los procesos y los productos.

¹⁹ <http://www.ub.es/geocrit/b3w-129.htm> /ISO

²⁰ VILLAVICENCIO, D., M., SALINAS, *La Gestión del Conocimiento Productivo: Las Normas ISO y los Sistemas de Aseguramiento de la Calidad*, Comercio Exterior, Ejemplar N°6, Junio, pag. 508, Dirección de la Revista Comercio Exterior del Banco Nacional de Comercio Exterior, México, 2002

Normalmente se maneja como referencia a la serie de normas de ISO 9000, pero en realidad es un conjunto de normas, la ISO 9000, 9001 y 9004.

El propósito de las normas es proporcionar elementos para que una organización pueda asegurar la calidad de sus productos y servicios, a la vez que mantenerla en el tiempo, de forma que las necesidades del cliente sean satisfechas permanentemente; el uso de las normas proporciona además seguridad a la alta dirección de que realmente se obtiene la calidad deseada, cumpliendo con los requisitos implícitos y explícitos de los clientes.

Las normas son aplicadas a todo tipo de industria y según la ISO, sus objetivos son conseguir satisfacer los requerimientos de los clientes, prevenir accidentes y minimizar errores en la producción que perjudiquen la calidad de un bien.

2.2.1 FAMILIA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

Las normas ISO 9000 de gestión de calidad contemplan una serie de normas que tienen que ver específicamente con la calidad del sistema que genera el producto. Básicamente la ISO 9000:2000 está compuesta por tres documentos ISO 9000, ISO 9001 e ISO 9004 y varios lineamientos de apoyo.

- ✓ **ISO 9000 Sistemas de gestión de la calidad-fundamentos y vocabulario:** la norma ISO 9000 en su última versión del año 2000, contiene los conceptos y el vocabulario que se emplea en el resto de las normas. Esta norma establece un punto de partida para el entendimiento del estándar y para evitar mal entendidos.

- ✓ **ISO 9001 Sistemas de gestión de calidad-requerimientos:** la norma ISO 9001 en su última versión del año 2000, contiene los requisitos de un sistema de gestión de calidad que se deben cumplir para obtener una certificación de calidad. Éste estándar es requerido para evaluar la capacidad de cumplir con las especificaciones de los clientes y los lineamientos regulatorios. Es el único estándar que se puede solicitar certificación de una tercera parte.

- ✓ **ISO 9004 Sistemas de gestión de la calidad-directrices para la mejora del desempeño:** la norma ISO 9004 en su última versión del año 2000, es una guía para la mejora continua del sistema de gestión de calidad, en beneficio de todas las partes.

- ✓ **ISO 19011 Guía para auditorías de los sistemas de gestión de calidad y sistemas de gestión ambiental:** contiene las directrices para auditar sistemas de gestión de calidad y/o ambiental. Se puede usar para realizar auditorías internas o para auditar a los proveedores.

2.2.2 RELACIÓN CON LA NORMA ISO 9004

La ISO 9001 e ISO 9004, son un conjunto de normas coherentes, las mismas que están diseñadas para ser utilizadas conjuntamente y a pesar de que su alcance es diferente su estructura es similar.

La Norma ISO 9001 puede aplicarse para certificación o instancias contractuales, la ISO 9004 apunta a la mejora del desempeño y no es una guía para la implantación, sin embargo puede utilizarse para entender mejor la ISO 9001.

Se debe enfatizar que la ISO 9004, tiene directrices (ideas, prácticas, sugerencias) para la mejora, no da requisitos a cumplir por la empresa.

2.2.3 LA ESTANDARIZACIÓN INTERNACIONAL

La existencia de normas no armonizadas para tecnologías similares en países diferentes o regiones puede contribuir a supuestas "barreras técnicas para comercializar". Industrias dedicadas a la importación y exportación desde hace mucho tiempo, han sentido la necesidad de acordar sobre normas mundiales que ayuden a racionalizar el proceso de comercio sobre todo el del comercio internacional. Esto es el origen del establecimiento de ISO. La estandarización internacional es bien establecida para muchas tecnologías en campos tan diversos como la informática y comunicaciones, el textil, el embalaje, la

distribución de bienes, la producción y utilización de energía, la construcción de barcos, banca y servicios financieros, entre otros. Además de esto sin duda seguirá creciendo en la importancia para todos los sectores de actividad industrial y comercial durante el futuro previsible.

La estandarización internacional significa someterse a una serie de normas o patrones que crean un lenguaje común para las actividades del mercado, lo que involucra a la normalización. Según el diccionario de la Lengua Española, normalizar es regularizar o poner en orden aquello que no lo estaba.

Normalización es “toda actividad que aporta soluciones para aplicaciones repetitivas que se desarrollan, fundamentalmente en el ámbito de la ciencia, la tecnología y economía, con el fin de conseguir una ordenación óptima en un determinado contexto”²¹.

La normalización se aplica también a la calidad siempre y cuando las soluciones se enfoquen a la gestión de la calidad de una organización, y ya que se orienta al mercado y a los clientes, los patrones necesitan satisfacer las expectativas del público al que está dirigido.

Una de las entidades normalizadoras es la ISO cuya misión es promover en el mundo el desarrollo de la normalización con miras a facilitar el intercambio comercial de productos y estimular la cooperación intelectual, tecnológica, científica y económica.

Entre las normas que contempla la ISO, está la 9001, que a partir de diciembre del 2000 se puso en vigencia su tercera edición. La norma contiene los requisitos mínimos que un sistema de gestión de calidad debe cumplir para obtener una certificación de calidad.

²¹ SENLLE, A., ISO 9000:2000 Calidad y Excelencia, *Todo lo que usted tiene que conocer Para implantar y mantener un sistema de gestión de la calidad y avanzar por el camino a la excelencia*, Edi. Gestión 2000 S.A., Barcelona, España, 2001, pag 12.

2.2.4 CARACTERÍSTICAS DE LA NORMA ISO 9001:2000

- ✓ Aporta un enfoque sistemático y sistémico de la gestión.
- ✓ Enfoque basado en los procesos, el más exitoso en la gestión empresarial moderna.
- ✓ Compatibilidad con otras normas de gestión.
- ✓ Principal norma certificable del mundo.
- ✓ Mayor énfasis en el cumplimiento de los requisitos legales y/o reglamentarios.
- ✓ Menor énfasis en procedimientos documentados.
- ✓ Mayor énfasis en la participación y el compromiso de la alta dirección con calidad.
- ✓ Establecimiento de objetivos medibles en todas las funciones y niveles relevantes de la organización.
- ✓ Mayor atención a la disponibilidad de recursos.
- ✓ Mayor énfasis en entender y satisfacer las necesidades y los requisitos del cliente.
- ✓ Seguimiento y análisis de la información concerniente a la satisfacción del cliente.
- ✓ Toma de decisiones en base al análisis de información recogida por el SGC.
- ✓ Exige la mejora continua y el análisis permanente de la eficacia del SGC.

La norma ISO 9001 ha sido implementada en más de 550.000 empresas en todo el mundo, tiene más 17 años de trayectoria exitosa y casi 100 países han adoptado la Norma ISO 9001 como norma nacional.

Su éxito extraordinario se ha dado por la globalización de la economía y el comercio, mayores requerimientos por parte de los clientes y la amplia adopción de los esquemas de certificación, además de la creciente necesidad de contar con normas internacionales en las áreas de gestión de la calidad.

La aplicación de esta norma a través de un sistema de gestión de calidad permite a las empresas estar controladas y ser dignas de confianza, lo cual pueden demostrar mediante el uso del distintivo ISO.

2.3 SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD (SGC) BASADO EN LA NORMA ISO 9001:2000

2.3.1 DEFINICIÓN DE SGC

- ✓ **Sistema:** “conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan”²².
- ✓ **Gestión:** actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización.
- ✓ **Sistema de Gestión:** sistema para establecer la política y los objetivos y para lograr dichos objetivos.
- ✓ **Sistema de Gestión de la Calidad:** “sistema de gestión para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad”²³.

De acuerdo a esta definición, un sistema de gestión de calidad exige el control y la integración de los elementos de un área de operaciones determinada.

Según Deming, un sistema de gestión de calidad, “es un sistema de medios para generar económicamente productos y servicios que satisfagan los requerimientos del cliente. La implementación de este sistema necesita de la cooperación de todo el personal de la organización, desde el nivel gerencial hasta el operativo e involucrando a todas las áreas”²⁴.

Hace muchos años que las empresas tienen la necesidad y la obligación de mostrar evidencias sobre su trabajo, por ello muchas han incursionado en la aplicación de un sistema de gestión de calidad y que mejor basado en una de las normas más reconocidas y exitosas como la ISO 9001:2000.

²² ISO 9000:2000, Sistemas de Gestión de Calidad – Conceptos y Vocabulario

²³ ISO 9000:2000, Sistemas de Gestión de Calidad – Conceptos y Vocabulario

²⁴ <http://www.monografias.com/controldecalidad>

Todos los modelos de gestión de calidad están orientados a evitar las inconformidades, entendiendo éstas como “el incumplimiento de un requisito”²⁵.

Además un sistema de gestión de calidad, minimiza los costos y principalmente se convierte en un impulsor del aumento de la productividad en las organizaciones.

La mayoría de empresas que se involucran en los sistemas de gestión de calidad basadas en la Norma ISO 9001, sufren de una desorganización administrativa, carencia de procedimientos e instrucciones de trabajo, existen exageradamente desperdicios en los procesos, reprocesos, la rentabilidad del negocio no es lo que ellos esperan, existen muchos reclamos del producto o servicio que se ofrece, por lo tanto toman esta decisión estratégica, para ser mas competitivos dentro y fuera del país, además que ahora certificar el SGC es un requisito de algún cliente potencial (ejemplo: Petroproducción, Andinatel, entre otros.)

El “sistema de gestión de la calidad es una función de la alta gerencia y no se delega”²⁶

La adopción de un SGC basado en esta norma se enfoca al desarrollo de procesos, creando un sistema estructurado y ordenado, basado en los principios de la administración.

“Un sistema de gestión de calidad básicamente tiene el siguiente esquema:

- ✓ Recopilar la información necesaria para generar el producto o servicio deseado
- ✓ Planificar al interior de la organización las distintas actividades necesarias para asegurar la correcta fabricación del producto o servicio requerido

²⁵ ISO 9000:2000, Sistemas de Gestión de Calidad – Conceptos y Vocabulario

²⁶ SERVAT, A., Calidad, metodología para la documentación ISO 9001:2000, Edición N°1, Edi. Prentice Hall, México, 2005, pag 3.

- ✓ Detallar las instrucciones precisas para que se lleven a cabo tales actividades²⁷.

2.3.2 PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN DE CALIDAD

De acuerdo a la Norma ISO 9000, se consideran 8 principios que permiten a la alta dirección conducir a la empresa a la mejora del desempeño, pues toman en cuenta las necesidades de todas las partes interesadas:

- ✓ Enfoque al cliente
- ✓ Liderazgo
- ✓ Participación del personal
- ✓ Enfoque basado en procesos
- ✓ Enfoque de sistema para la gestión
- ✓ Mejora continua
- ✓ Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones
- ✓ Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor

2.3.2.1 Enfoque al cliente

En relación al cliente las organizaciones:

- ✓ Dependen de sus preferencias
- ✓ Determinan sus necesidades actuales y futuras
- ✓ Buscan satisfacer siempre sus requisitos
- ✓ Deben esforzarse en exceder sus expectativas

²⁷ SERVAT, A., Calidad, *metodología para la documentación ISO 9001:2000*, Edición N°1, Edit. Prentice Hall, México, 2005, pag 2

2.3.2.2 Liderazgo

El liderazgo es un estado mental o emocional profundamente arraigado en la administración que se refleja en modelos consistentes de conducta que trascienden a la organización, por tanto los líderes deben:

- ✓ Establecer la unidad de propósito de la organización y orientarla.
- ✓ Crear y mantener un ambiente interno favorable.
- ✓ Involucrar al personal en el logro de los objetivos de la organización.

2.3.2.3 Participación del personal

El personal de una organización es la base fundamental para el desarrollo de las actividades, pues:

- ✓ Se comprometen con la organización y
- ✓ Ofrecen sus habilidades en beneficio de la misma.

2.3.2.4 Enfoque del sistema para la gestión

Como se mencionó, sistema es un conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan y que tienen un mismo propósito u objetivo. “De donde se deduce la necesidad de identificar los procesos y sus interrelaciones para obtener los beneficios del enfoque sistémico, es decir, la orientación a los objetivos de la empresa”²⁸.

Un modelo para visualizar este enfoque del sistema para la gestión, es el ciclo de W. Edwards Deming, conocido como PHVA²⁹ (PDCA en inglés), que determina cuatro fases importantes como se muestra en la figura 2.1³⁰:

²⁸ PÉREZ, J., *Gestión por Procesos, cómo utilizar la ISO 9001:2000 para mejorar la gestión de la organización*, Editorial ESIC, Madrid, España, 2004, pag 190.

²⁹ SERVICIOS DE APOYO AL COMERCIO, *Aplicación de los Sistemas ISO 9000 de Gestión de Calidad*, UNCTAD/OMC, Ginebra, 1996, pag 6.

³⁰ Fuente tomada de: PÉREZ, J., *Gestión por Procesos, cómo utilizar la ISO 9001:2000 para mejorar la gestión de la organización*, Editorial ESIC, Madrid, España, 2004, pag 190.

Planificar (P)

Se debe formular el objetivo principal, que sea medible o evaluable establecer metas, identificar los procesos clave y adiestrar a los empleados. Es una fase analítica e intensiva en creatividad y en uso de información.

Para cumplir con esta fase se puede recurrir a:

- ✓ Seleccionar aquellos pocos procesos cuya contribución a los objetivos estratégicos sea crítica
- ✓ Centrarse en los procesos que proporcionan ventajas competitivas
- ✓ Analizar la cadena de valor
- ✓ Identificar los procesos relevantes para satisfacer al cliente.
- ✓ Determinación de los recursos disponibles tanto personales, materiales y financieros.
- ✓ Asignación de responsabilidades.

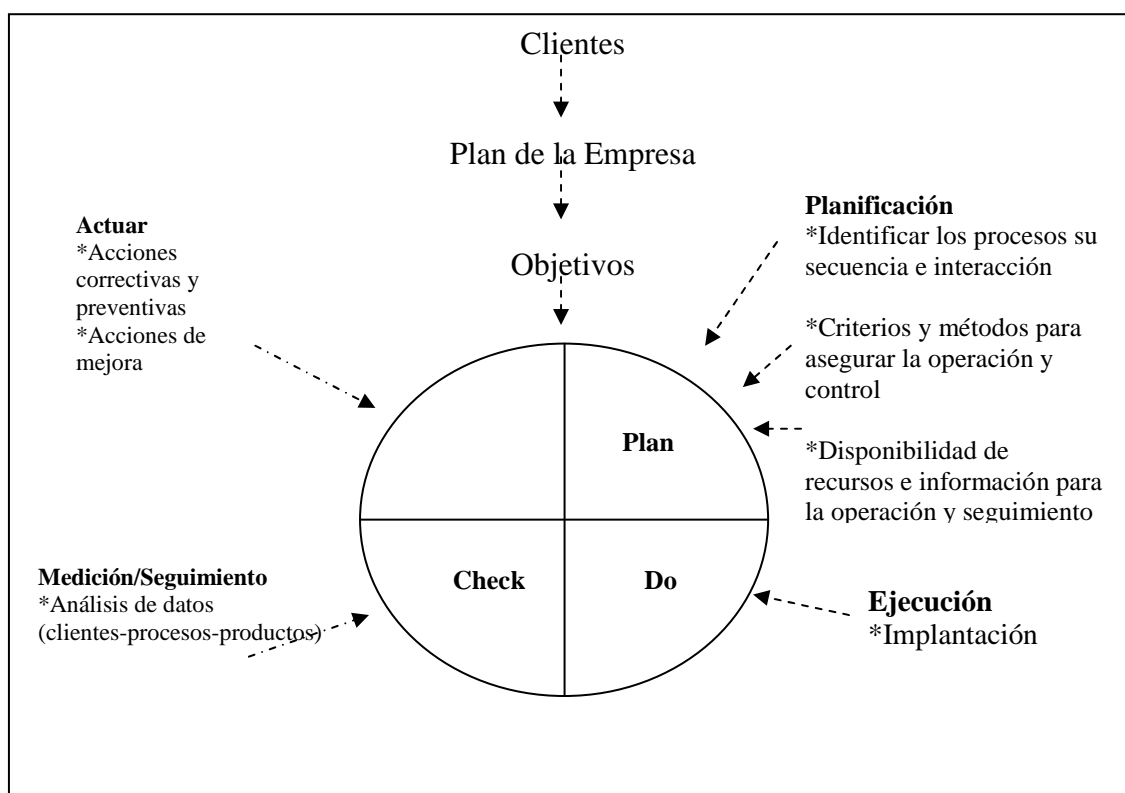


Figura No 2.1: Ciclo Deming para un enfoque del sistema para la gestión

Hacer (DO)

Realizar el trabajo de acuerdo a lo previsto (implementar los procesos), implantar las acciones planificadas.

Verificar (C)

Comprobar la conformidad con los planes. Se debe verificar con la periodicidad definida si las acciones implantadas aportan los resultados esperados.

Actuar(A)

En caso de no conformidades, incluye encontrar y eliminar su causa. Tomar decisiones de mejora pertinentes para corregir esas desviaciones. Workshops, trabajo en equipos de progreso.

El ciclo Deming (PDCA), es utilizado a nivel universal y cubre las actividades relacionadas con el control de calidad, aseguramiento y el mejoramiento de la misma, incluso la Norma ISO 9001:2000 hace referencia a la aplicación de esta metodología en todos los procesos que las empresas consideren necesarios para cumplir con los requisitos de un sistema de gestión de calidad como exige esta norma.

2.3.2.5 Enfoque basado en procesos

“Un proceso es una forma sistemática de hacer las cosas”³¹. El enfoque en procesos es la identificación y administración de los procesos empleados en una organización y la interacción entre ellos, cuyo propósito será generar valor.

A continuación se presenta el ciclo del sistema enfocado a procesos y la aplicación de un ciclo PDCA a un proceso de formación en las figuras 2.2 y 2.3³²:

³¹ STONER, J., FREEMAN, R., D., GILBERT, *Administración*, Edición N°6, Edi. Prentice Hall S.A., pag 11.

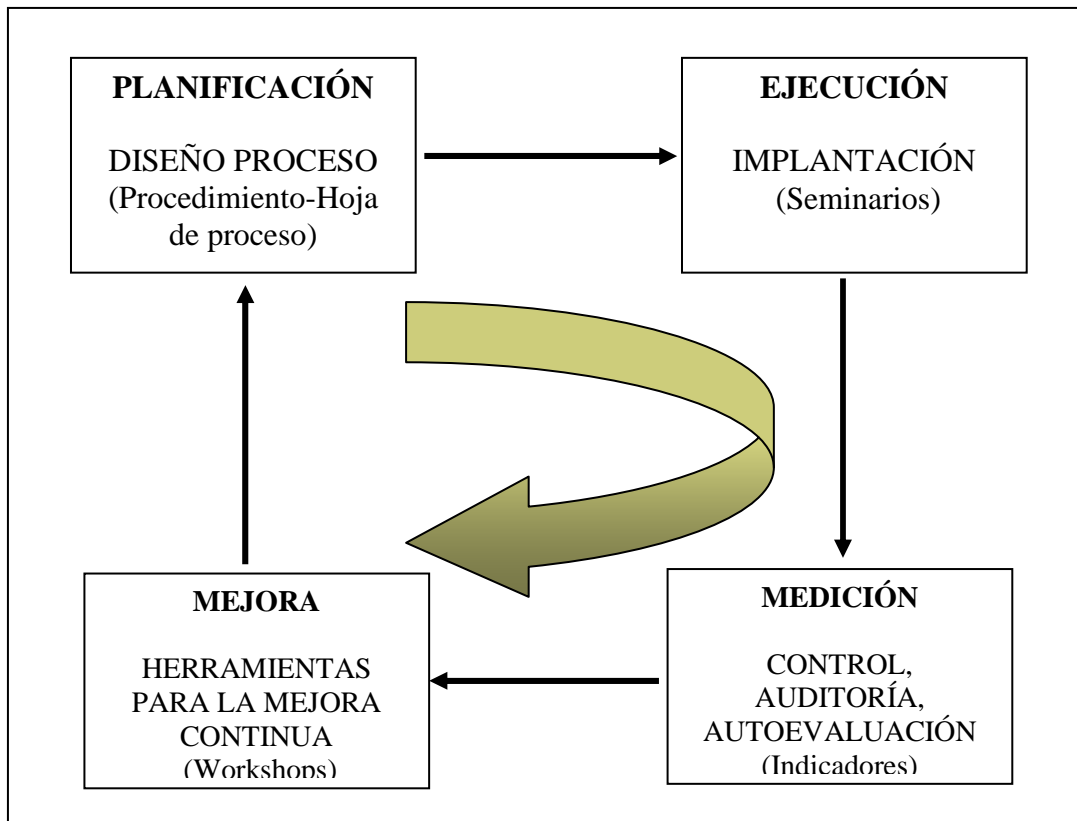


Figura No 2.2: Ciclo del sistema enfocado a procesos

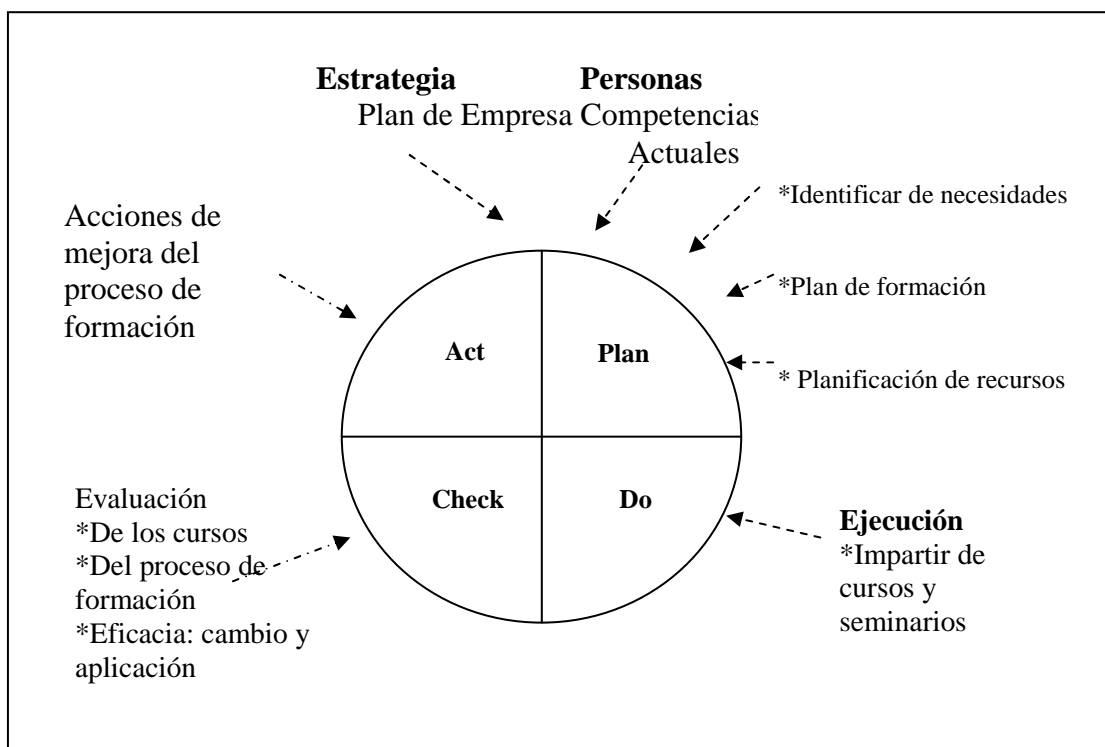


Figura No 2.3: PDCA para un proceso de formación

³² Fuente tomada de: PÉREZ, J., *Gestión por Procesos, cómo utilizar la ISO 9001:2000 para mejorar la gestión de la organización*, Editorial ESIC, Madrid, España, 2004, pag 114.

2.3.2.6 Mejora Continua

La mejora continua debería ser un objetivo permanente de la organización.

Se pueden utilizar las siguientes herramientas:

- ✓ Revisión de gerencia
- ✓ Acciones correctivas
- ✓ Acciones preventivas
- ✓ Auditorías internas
- ✓ Auditorías externas
- ✓ Auto-evaluación
- ✓ Capacitación y entrenamiento
- ✓ Eliminación de etapas no esenciales
- ✓ Gestión de recursos (Waste)

Waste: significa despilfarro y es aplicable a:

- ✓ Infraestructura
- ✓ Equipamiento
- ✓ Servicios
- ✓ Recursos en general

2.3.2.7 Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones

Decisiones basadas en el análisis de datos e información.

2.3.2.8 Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor

La organización y sus proveedores son interdependientes por lo tanto se deben manejar políticas que permitan mantener relaciones comerciales beneficiosas para las dos partes.

2.3.3 ¿POR QUÉ IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD?³³

- ✓ Ante la apertura de los mercados es necesario mejorar la calidad de los productos y servicios para seguir compitiendo, no sólo con empresas locales, sino con extranjeras.
- ✓ Contribuye a mejorar la imagen de la empresa en el mercado, siendo un factor de competitividad y una muestra formal del compromiso de la empresa con la satisfacción del cliente.
- ✓ Para exportar de acuerdo a los estándares de calidad exigidos internacionalmente.
- ✓ Porque sus clientes están certificados y les están exigiendo mayor calidad a sus proveedores para continuar el negocio.
- ✓ Disminuye los costos operacionales de las empresas al contar con procesos sistematizados y eficientes (disminución de errores).
- ✓ Cuesta mucho más captar un cliente nuevo que fidelizar a un cliente ya existente, mediante la calidad del servicio.

2.3.4 EL SGC Y LA NORMA ISO 9001:2000

Como se detalla en la Norma NTE INEN ISO 9001:2001, Sistemas de Gestión de Calidad, Requisitos, en su introducción, “no es el propósito de la Norma Internacional proporcionar uniformidad en la estructura de los sistemas de gestión de calidad o en la documentación”, pues cada organización construye su propio sistema a la medida.

El sistema de gestión de calidad tiene su soporte documental, pues en él se plasman no sólo las formas de operar de la organización, sino toda la información que permite el desarrollo de todos los procesos y la toma de decisiones.

Esta norma internacional presenta los requisitos para un sistema de gestión de la calidad, que puede ser utilizado por una organización para demostrar su

³³ <http://www.pyme21.cl/pyme/Default.aspx?tabid=2759/SGC>

capacidad de satisfacer los requisitos del cliente y para la evaluación de dicha capacidad por partes internas o externas, es genérica e independiente de cualquier industria o sector económico, y es aplicable a todos los tipos y tamaños de empresas, así como en el caso de que la empresa sea de productos y/o servicios, complementario de sus requisitos técnicos.

La Norma ISO 9001:2000 rige al sistema de gestión de calidad en dos aspectos muy importantes:

- ✓ Procesos bajo control y productos conformes que añaden valor a las partes interesadas (clientes, accionistas, talento humano).
- ✓ La medición de resultados en clientes, procesos y productos desencadena procesos de mejora que permiten aumentar la eficacia de la empresa (conseguir objetivos más ambiciosos).

La norma expone una serie de conceptos o ideas clave que son importantes de entender, a continuación se presenta la figura 2.4 con la lógica de la gestión de calidad de acuerdo a las cláusulas establecidas en la Norma ISO 9001:2000³⁴.

2.3.5 DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD³⁵

Cuando la organización manifiesta su deseo de iniciar el proceso formal de mejora por medio del desarrollo de su sistema de gestión de calidad se debe considerar qué se pretende hacer y cómo se lo va hacer.

³⁴ Fuente tomada de: PÉREZ, J., *Gestión por Procesos, cómo utilizar la ISO 9001:2000 para mejorar la gestión de la organización*, Edí. ESIC, Madrid, España, 2004, pag 191

³⁵ ISO 9001:2000 Sistemas de Gestión de la Calidad-Requisitos

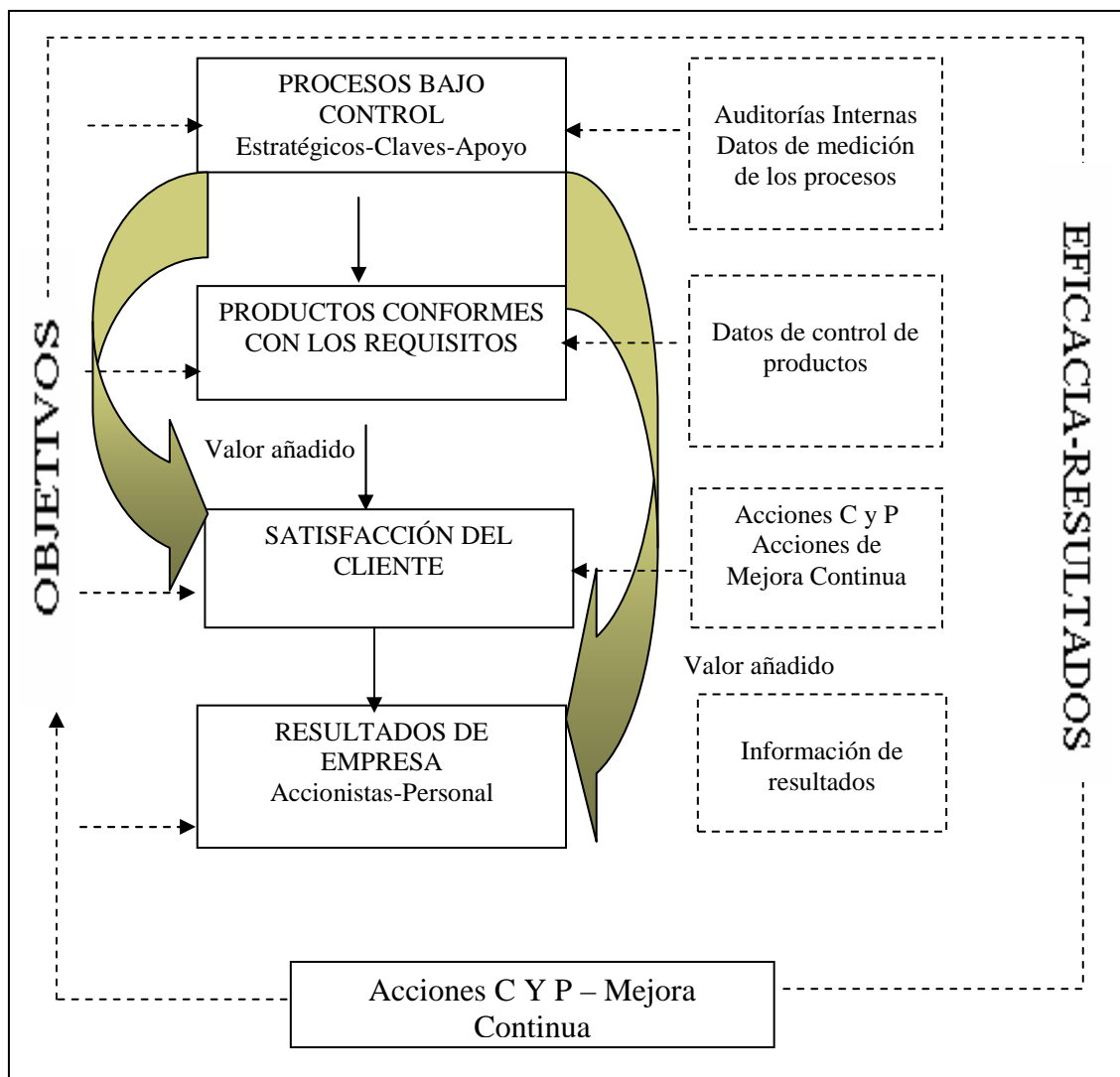


Figura No 2.4: Conceptos claves de la Norma ISO 9001:2000

2.3.5.1 Elementos del SGC de acuerdo a los requisitos de la Norma ISO 9001:2000

El diseño del sistema de gestión de calidad se fundamenta en la gestión por procesos de acuerdo a los requisitos exigidos por la Norma ISO 9001:2000. Un sistema de gestión de calidad debe contener dos tipos de procesos/procedimientos:

- ✓ Los necesarios para el funcionamiento de la empresa
- ✓ Los requeridos por el enfoque sistémico de ISO 9001:2000

Requeridos por la Norma ISO 9001:2000:



4. Sistema de Gestión de la Calidad

- ✓ Requisitos Generales
- ✓ Requisitos de la documentación
 - Manual de Calidad
 - Control de documentos y registros

Dado que en los **requisitos generales** se manifiesta todo lo relacionado con los procesos, las organizaciones deben:

- ✓ Identificar los procesos necesarios para el SGC, así como su secuencia e interacción
- ✓ Determinar criterios y métodos para asegurar la operación y control eficaz de los procesos a través de su seguimiento, medición y análisis
- ✓ Asegurar la disponibilidad de recursos e información para apoyar la operación y control de los procesos
- ✓ Implantar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos.

En los **requisitos de la documentación** la Norma estipula que las organizaciones deben incluir en su SGC:

- ✓ Una declaración documentada de la política y objetivos de calidad
- ✓ Manual de Calidad
- ✓ Procedimientos documentados y registros requeridos por la norma y demás documentos necesarios por la empresa para asegurar la eficaz planificación, operación y control de sus procesos.

El **Manual de Calidad** “es un documento de política general que especifica el sistema de gestión de calidad de una organización”³⁶.

El manual de calidad puede considerarse la vitrina en la cual la empresa pone de manifiesto sus objetivos de calidad y sus acciones para alcanzarlos.



5. Responsabilidad de la Dirección

- ✓ Compromiso de la dirección
- ✓ Enfoque al cliente
- ✓ Política de la calidad
- ✓ Planificación
- ✓ Responsabilidad, autoridad y comunicación
- ✓ Revisión por la dirección

La responsabilidad de la dirección incluye el compromiso que éste debe tener con el sistema de gestión de calidad, para su diseño, desarrollo e implementación. Debe además promover el enfoque al cliente por parte de todos los miembros de la organización para conocer sus necesidades y expectativas y definir de que manera cumplir con esos requerimientos. Debe fijar una **política de calidad** que incluya el compromiso de cumplir con lo antes mencionado y con un propósito de mejora continua. Debe establecer **objetivos de calidad**, que sean medibles en función y niveles de todo el personal. Debe identificar y planificar los recursos necesarios para alcanzar esos objetivos. La planificación debe incluir procesos del SGC, los recursos necesarios y la mejora continua. Debe asegurar que la definición y comunicación de las responsabilidades, autoridades y su interrelación y garantizar una comunicación efectiva entre los distintos niveles y funciones. Además debe nombrar al representante de la dirección. Debe **revisar el SGC** periódicamente para asegurarse que se cumplen las decisiones políticas, objetivos y la orientación al cliente.

³⁶ SERVAT, A., *Calidad, metodología para la documentación ISO 9001:2000*, Edición N°1, Edi. Prentice Hall, México, 2005, pag 14.



6. Gestión de los Recursos

- ✓ Provisión de recursos
- ✓ Recursos humanos
- ✓ Infraestructura
- ✓ Ambiente de trabajo

La organización debe proveer los recursos necesarios para mantener el sistema y asegurar la satisfacción del cliente.



7. Realización del servicio

- ✓ Planificación de la realización del producto
- ✓ Procesos relacionados con el cliente
- ✓ Diseño y desarrollo
- ✓ Compras
- ✓ Producción y prestación del servicio
- ✓ Control de los dispositivos de seguimiento y de medición

Deben determinar todas las actividades relacionadas con la ejecución del producto o la prestación del servicio. actividades de adquisiciones, tratamiento del diseño y desarrollo, manejo del control sobre los dispositivos que utilice la empresa para medir y alcanzar las especificaciones del producto o servicio ofrecido.



8. Medición, análisis y mejora

- ✓ Generalidades
- ✓ Seguimiento y medición
- ✓ Control del producto no conforme
- ✓ Análisis de datos
- ✓ Mejora

Se debe establecer los pasos necesarios para demostrar la conformidad del producto/servicio, asegurar la conformidad del sistema y mejora continua.

2.3.5.2 Diseño del sistema documental

Las organizaciones al decidirse por el modelo ISO 9001:2000, deben tomar como punto de partida su cláusula 4.2 “requisitos de la documentación”, donde especifica los documentos que debe incluir el sistema de gestión de calidad.

Hay dos aspectos importantes de la Norma ISO 9001:2000 que deben considerarse al momento de establecer el sistema documental:

1. **Procedimiento documentado:** cuando este término esté incluido en las cláusulas de la norma internacional, quiere decir que el documento debe documentarse, implementarse y mantenerse.
2. **Extensión de la documentación:** la extensión de la documentación depende de:
 - ✓ El tamaño de la organización y su tipo de actividad
 - ✓ Complejidad de procesos y sus interacción
 - ✓ Competencia del personal

En la cláusula 4.2.1 de la norma se determina el tipo de documentos que deben generarse para construir el sistema de gestión de calidad, por tanto se debe interpretar que existe una jerarquía de la documentación, como se muestra en la figura 2.5³⁷.

³⁷ Fuente tomada de: SERVAT, A., *Calidad, metodología para la documentación ISO 9001:2000*, Edición N°1, Edi. Prentice Hall, México, 2005, pag 12.

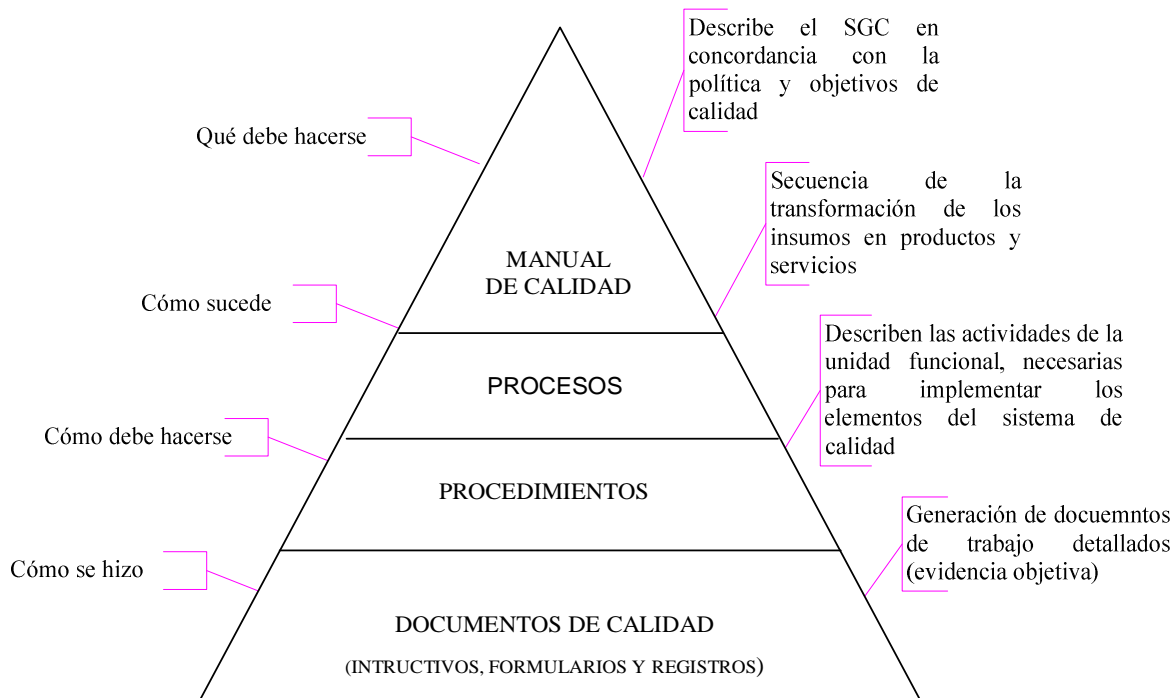


Figura No 2.5: Jerarquía de la documentación

Nivel 1 Manual de calidad

Como se mencionó en el punto anterior el manual de calidad reúne todos los elementos del sistema de gestión de calidad. Este documento contiene las políticas y objetivos que la organización pretende lograr en cuanto a la calidad de sus productos o servicios. Su función es servir como guía del sistema e indicar mediante referencias cuales son los documentos (niveles inferiores) que cumplen con los requisitos de la Norma ISO 9001, además de especificar quién y cómo se hace, indicando los recursos humanos y económicos utilizados.

Nivel 2 Procesos

Es una secuencia de actividades que transforman los insumos (entrada) en resultados/servicios que generan una información generalmente creando valor para el usuario. Más adelante se detalla todo lo relacionado a los procesos del sistema de gestión de calidad.

Nivel 3 Procedimientos

Son documentos que describen con el grado de detalle necesario la forma en la que se lleva a cabo cada actividad del proceso, muchas veces los procedimientos pueden apoyarse en otras referencias documentales, es así como un instructivo de trabajo que contiene un nivel de detalle más amplio.

Nivel 4 Documentos de calidad

Entre los documentos de calidad que son la base del sistema documental encontramos a los instructivos de trabajo, estos documentos describen al máximo de detalle tareas u operaciones específicas de la organización.

También están los registros que permiten medir el grado de cumplimiento de los procesos involucrados en el logro de la política y objetivos de calidad.

Estos documentos son propios de la organización, creados en base a sus necesidades.

La Norma ISO 9001:2000 determina los procedimientos que deben ser documentados en el sistema de gestión de calidad, así como los 19 registros de obligatorio cumplimiento, a continuación se muestra la tabla 2.2 de documentos requeridos por la norma³⁸.

Norma ISO 9001:2000		
No	Documentos Generales	Cláusula de referencia
1	Manual de Calidad	4.2.2
2	Política de Calidad	5.3
3	Objetivos de Calidad	5.4.1
No	Procedimientos	Cláusula de referencia
1	Control de Documentos	4.2.3
2	Control de Registros	4.2.4

³⁸ ISO 9000:2000, Sistemas de Gestión de Calidad – Conceptos y Vocabulario

3	Acciones Correctivas	8.5.2
4	Acciones Preventivas	8.5.3
5	Auditorías Internas	8.2.2
6	Producto no conforme	8.3
No	Registros	Cláusula de referencia
1	Revisión por dirección	5.6.1
2	Educación, capacitación, capacidades y experiencia (competencia, toma de conciencia y formación)	6.6.2 (e)
3	Evidencia de que el proceso de realización y el producto resultante cumplen los requerimientos	7.1 (d)
4	Resultados de la revisión y de las acciones de seguimiento	7.2.2
5	Insumos relacionados con los requerimientos del producto	7.3.2
6	Resultados de las revisiones del diseño y desarrollo y de las acciones de seguimiento correspondientes	7.3.4
7	Resultados de la verificación del diseño y desarrollo y de las acciones de seguimiento correspondientes	7.3.5
8	Resultados de la validación del diseño y desarrollo y de las acciones de seguimiento correspondientes	7.3.6
9	Resultados de los cambios de diseño y desarrollo y de las acciones de seguimiento correspondientes	7.3.7
10	Resultados de las evaluaciones de los proveedores y de cualquier acción necesaria que surja a partir de ellas	7.4.1
11	Los registros que requiera la organización para demostrar la validación de procesos y de prestación de servicios, en los casos en los que los productos resultantes no puedan verificarse mediante actividades posteriores de seguimiento o medición	7.5.2 (d)
12	La identificación singular del producto, donde el rastreo sea un requerimiento	7.5.3
13	Cualquier propiedad del cliente que se pierda, dañe o que de algún otro modo se considera inaceptable para su uso.	7.5.4
14	La base utilizada para la calibración o ajuste periódico de los equipos de medición y monitoreo, en los casos en que no pueda comparárselas con estándares nacionales o internacionales	7.6 (a)
15	Resultados de auditorías internas y de las acciones de seguimiento	8.2.2
16	Identificación de la persona que autoriza la liberación del producto	8.2.4
17	Naturaleza de las no conformidades respecto del producto y de cualquier acción subsecuente que se tome, incluyendo las concesiones obtenidas	8.3
18	Resultados de la acción correctiva que se tome para eliminar las causas de no conformidad	8.5.2 (e)
19	Resultados de la acción preventiva que se tome para eliminar las causas de no conformidad potenciales.	8.5.3 (e)

Tabla No 2.2: Documentos requeridos por la Norma ISO 9001:2000

Nota: Varios registros forman parte de los documentos de apoyo de los procedimientos mencionados, mientras que otros sirven de respaldo para otros procedimientos propios de la empresa que son necesarios para el sistema, tal es el caso del registro número 2, que puede ser parte del procedimiento de gestión de recursos humanos.

Para orientar de mejor manera a la empresa en el cumplimiento de los requisitos del sistema de gestión de calidad, se pueden establecer otros procedimientos como por ejemplo:

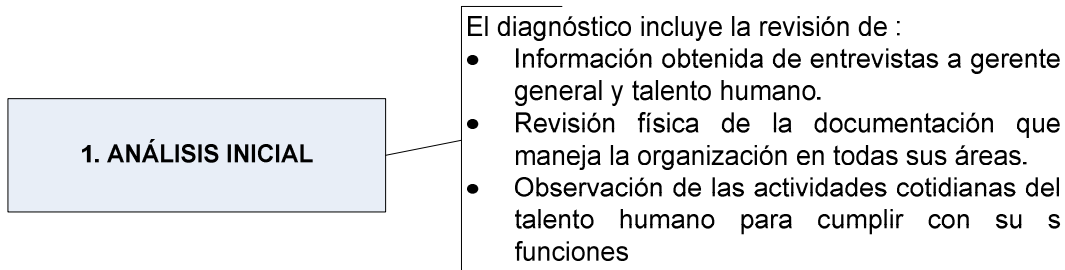
- ✓ Procedimiento para normalizar documentos
- ✓ Procedimiento de mejora continua
- ✓ Procedimiento de revisión por la dirección.
- ✓ Procedimiento de evaluación de satisfacción al clientes
- ✓ Procedimiento de compras

2.3.5.3 Pasos para el diseño del SGC

Para la realización del diseño se establecen varias etapas a ser cumplidas para establecer el sistema de gestión de calidad basadas en los requisitos de la organización y de la Norma ISO 9001:2000.

Para el desarrollo de cada etapa se puede apoyar en los métodos planteados en el levantamiento de la información que se describe a continuación de este punto.

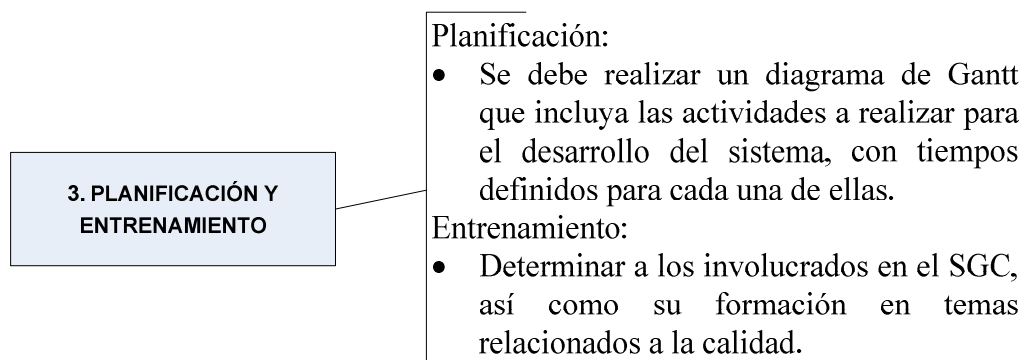
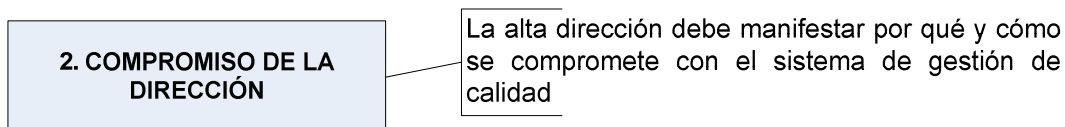
Para poder cumplir con los requisitos de la norma siempre es necesario realizar un análisis previo de la organización que permita definir su estado actual. No se recomienda de ninguna manera empezar a realizar cambios a algo que no ha sido chequeado, diagnosticado y autoevaluado.

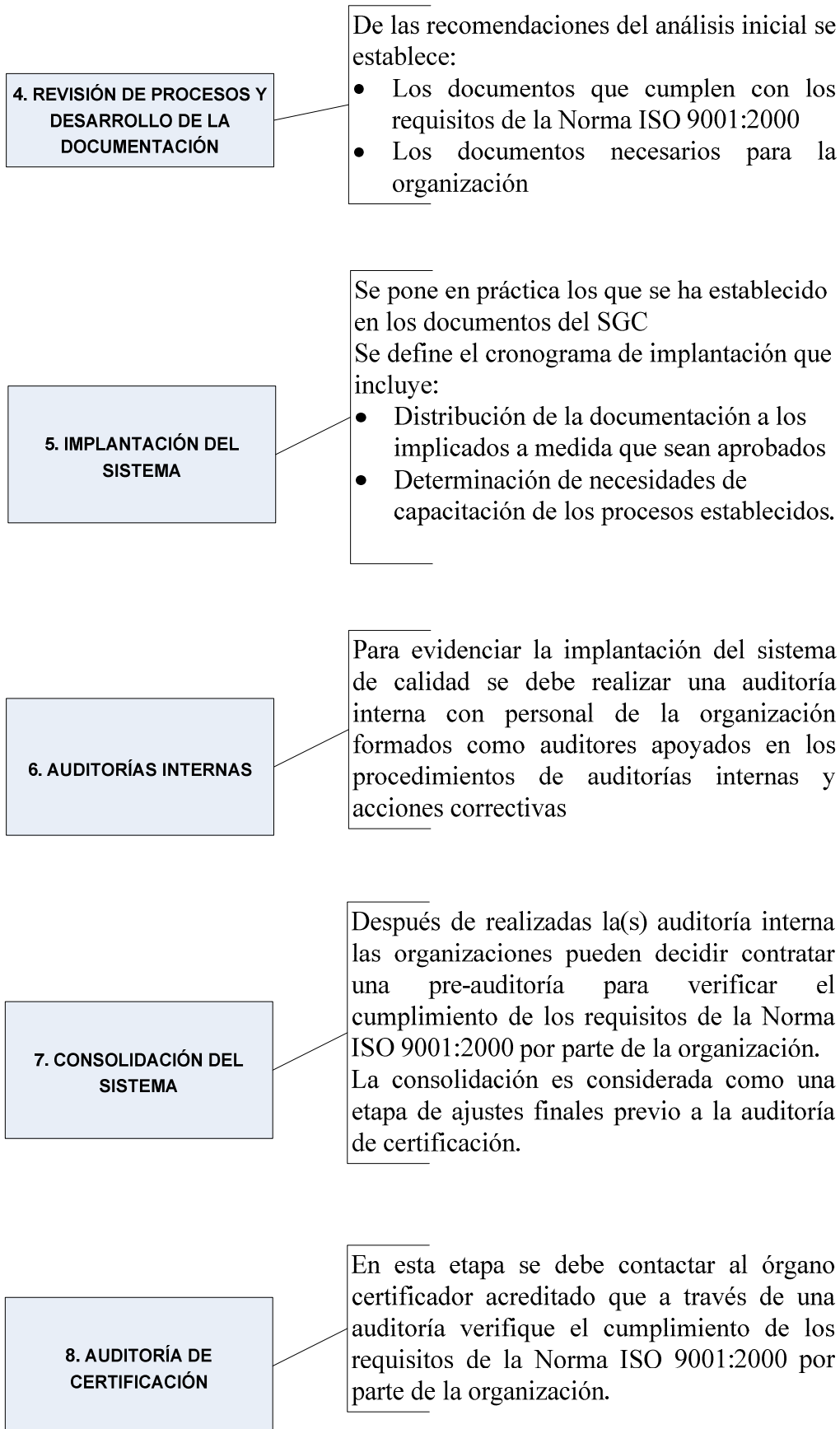


El análisis inicial consiste en realizar un diagnóstico general de la organización que permita obtener información importante para la determinación de los aspectos favorables o negativos para el progreso del SGC.

De la primera etapa se obtienen los siguientes resultados:

- ✓ Análisis y diagnóstico de la situación actual
- ✓ Análisis de los requerimientos de los clientes y de la Norma ISO 9001:2000
- ✓ Análisis de la cadena de valor
- ✓ Recomendaciones producidas del diagnóstico de la organización





2.3.6 LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN³⁹

Para el levantamiento de la información necesaria para armar el sistema de gestión de calidad, de acuerdo a los requisitos antes mencionados, se requiere la utilización de varias herramientas y métodos de investigación, entre los cuales se menciona las siguientes:

Método de la Observación: este es un método clásico que permite realizar un diagnóstico de la situación actual de D&Bond C.A.

Método de la entrevista: es fundamental la utilización de entrevistas en la obtención de información, pues de esta manera se consigue de forma efectiva los datos necesarios para establecer los procesos, a través de las preguntas efectuadas a directivos y dueños o responsables de los procesos.

Método de Medición: está dirigido a la obtención de información numérica de los procesos y la utilización de métodos estadísticos que permitan verificar si los resultados producidos del desarrollo de un proceso mejoran la eficiencia y eficacia de la organización y en que nivel lo hace.

Método Inductivo: con la ayuda del método de medición se establecerán las estrategias para el plan de mejora.

Método Deductivo: el método deductivo permite establecer conclusiones y recomendaciones una vez diseñado el SGC para la organización.

2.3.7 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Una vez recopilada la información, es necesario analizarla para clasificarla y así poder determinar que actividades forman parte de cada proceso, verificando que sean importantes para la gestión, examinando que cada una de ellas genere valor para la empresa y para el cliente.

³⁹ <http://www.monografias.com/trabajos11/methods/methods.shtml>

2.3.8 ENFOQUE BASADO EN PROCESOS

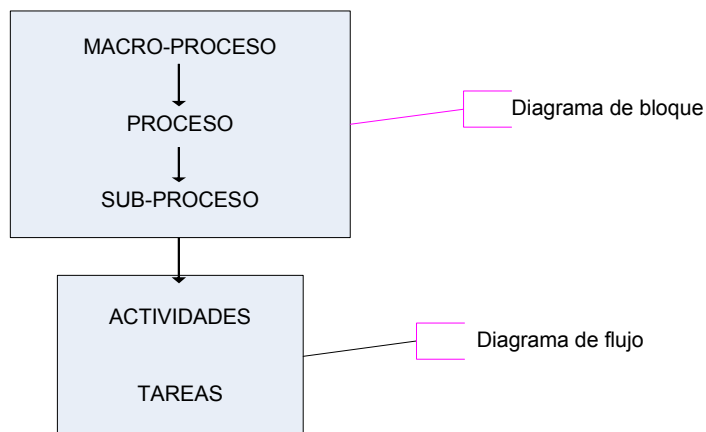


Figura No 2.6: Jerarquía de los procesos⁴⁰

2.3.8.1 Definiciones importantes

Proceso: es un “conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”⁴¹.

Producto: es el “resultado de un proceso”⁴². Puede clasificarse en:

- ✓ Hardware (tangibile)
- ✓ Materiales procesados (tangibile)
- ✓ Servicio (intangibile)

También se puede definir producto como “cualquier cosa que se puede ofrecer a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo y que podría satisfacer un deseo o una necesidad”⁴³.

Sub-proceso: conjunto de actividades que forman parte de un proceso.

Actividad: Son acciones que tienen lugar dentro de los procesos y subprocesos y que son necesarios para generar un determinado resultado.

⁴⁰ Fuente tomada de: http://www.slideshare.net/cheramig/crg-gestion-por-procesosIgestion_por_procesos

⁴¹ ISO 9000:2000, Sistemas de Gestión de Calidad – Conceptos y Vocabulario

⁴² ISO 9000:2000, Sistemas de Gestión de Calidad – Conceptos y Vocabulario

⁴³ KOTLER, P., G., AMSTRONG, *Marketing*, Edición N°8, Pearson Educación, pag 13

Tarea: trabajo físico o intelectual que ha de hacerse en un tiempo determinado.

Procedimiento: “forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso”⁴⁴. Los procedimientos pueden ser documentados o no.

De acuerdo a lo estipulado en la norma internacional ISO 9001:2000, esta promueve la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficiencia de un sistema de gestión de calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

La norma presenta el modelo de gestión de calidad basado en procesos representado en la figura 2.7⁴⁵, en el cual se puede apreciar los vínculos entre todos los procesos que la norma exige y la incorporación de los clientes que permiten determinar los requisitos de entrada así como su resultado convertido en su satisfacción.

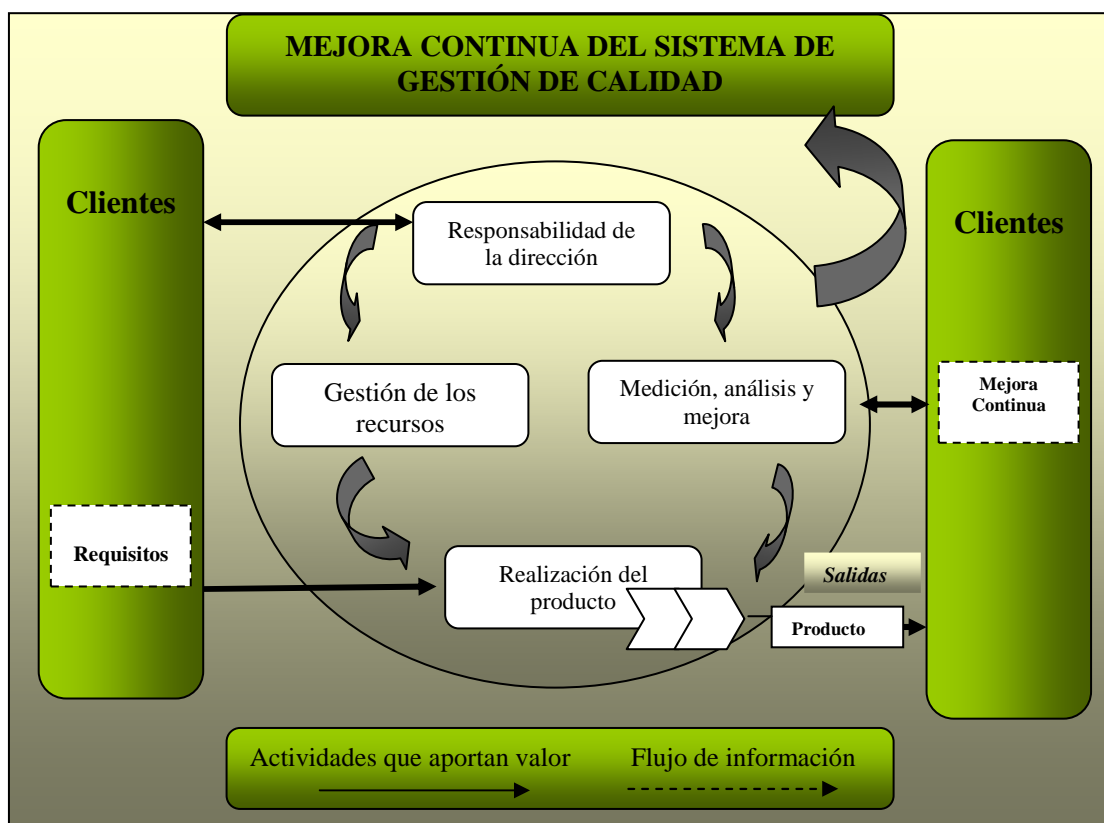


Figura No 2.7: Modelo de un sistema de gestión de calidad basado en procesos

⁴⁴ ISO 9000:2000, Sistemas de Gestión de Calidad – Conceptos y Vocabulario

⁴⁵ Fuente tomada de: ISO 9000:2000, Sistemas de Gestión de Calidad – Conceptos y Vocabulario

2.3.8.2 Ventajas de un enfoque basado en procesos

- ✓ Orienta a la empresa hacia el cliente y hacia los objetivos de la empresa, apoyando el correspondiente cambio cultural, por oposición a la clásica orientación al control burocrático interno de los departamentos.
- ✓ Control continuo sobre los vínculos entre los procesos individuales dentro del sistema de procesos, así como sobre su combinación e interacción.
- ✓ Cuando se lo utiliza dentro de un SGC enfatiza la importancia de la comprensión y el cumplimiento de los requisitos.
- ✓ La necesidad de considerar los procesos en términos que aporten valor.
- ✓ La obtención de resultados del desempeño y eficacia del proceso.
- ✓ La mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas.
- ✓ Contribuye a reducir los costos operativos y de gestión al facilitar la identificación de los costos innecesarios debidos a la mala calidad de las actividades internas (sin valor añadido).
- ✓ Al asignar la responsabilidad clara a una persona, permitirle auto-evaluar el resultado de su proceso y hacerla co-responsable de su mejora, el trabajo se vuelve más enriquecedor contribuyendo a potenciar su motivación (empowerment).
- ✓ Mejores resultados, más consistentes y más predecibles
- ✓ Oportunidades de mejora priorizadas y enfocadas
- ✓ Y por encima de todo proporciona la estructura para que la cooperación exceda las barreras funcionales. Elimina las artificiales barreras organizativas y departamentales, fomentando el trabajo en equipo interfuncionales e integrando eficazmente a las personas.

2.3.8.3 Diseño de los procesos

Debido que los procesos son la parte fundamental en la conformación del sistema de calidad para la organización, se presentan algunos conceptos relacionados con su formación:

2.3.8.3.1 Elementos básicos de un proceso⁴⁶

Entradas (inputs): “insumo” que responda al estándar o criterio de aceptación definido y que proviene de un proveedor (interno o externo)

Salidas (outputs): “producto” que representa algo de valor para el cliente interno y externo.

Recursos y estructuras: máquinas, materiales, personas, especificaciones, procedimientos, otros, para transformar el insumo de la entrada.

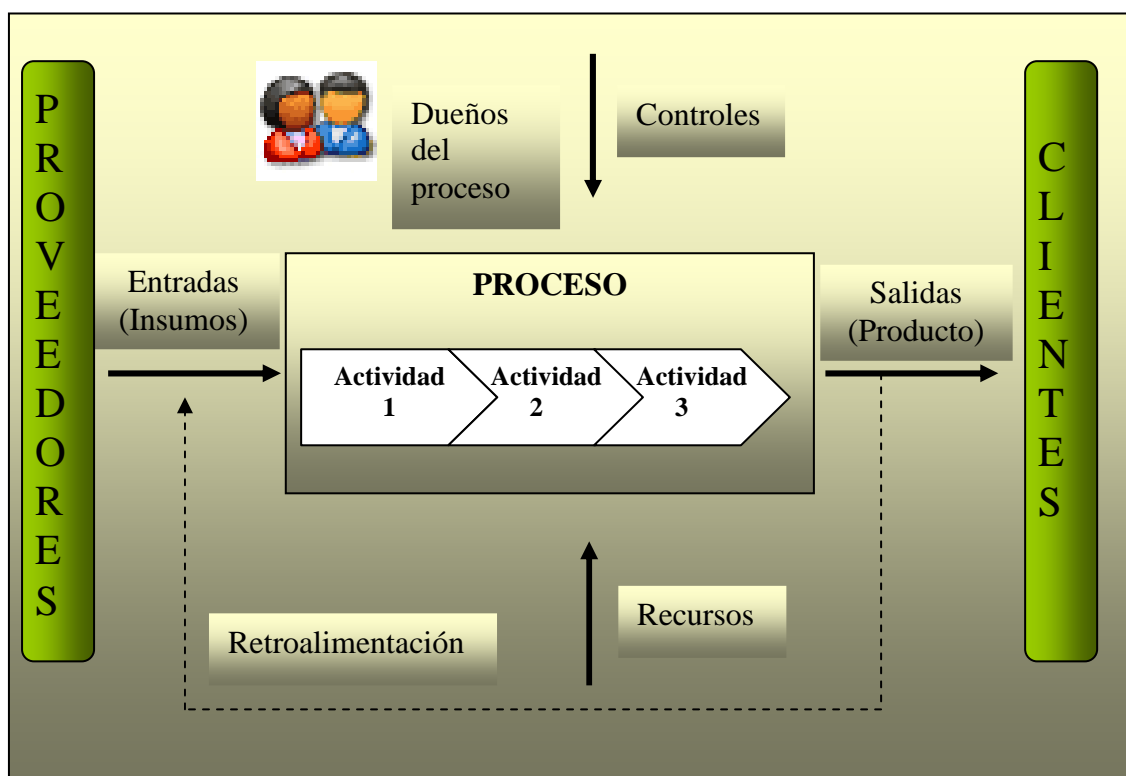


Figura No 2.8: Elementos básicos de un proceso

Límites: condiciones de frontera y conexiones con otros procesos claros y definidos

⁴⁶ Fuente tomada de: CHIAVENATO, I., *Administración*, Edición N°3, Edi. MC Graw Hill, Bogotá, Colombia, 2001

Retroalimentación: la retroacción o retroalimentación (feedback), es el retorno o entrada de insumos en el proceso, si es que ésta es positiva, agiliza e incrementa sus operaciones y en consecuencia produce más salidas o resultados.

La retroalimentación puede volverse negativa cuando la acción del proceso es exagerada y va más allá de lo necesario, es negativa porque impide la entrada de insumos y frena y reduce sus operaciones y por consiguiente produce menos salidas o resultados.

Dueño del proceso: responsable, persona que asume la responsabilidad de la eficacia y eficiencia del proceso.

Proveedor: “organización o persona que proporciona un producto. Ejemplo: productor, distribuidor, minorista o vendedor de un producto, o prestador de un servicio o información”⁴⁷.

Un proveedor puede ser interno o externo a la organización. En una situación contractual el proveedor puede denominarse “contratista”.

Clientes: “organización o persona que recibe un producto. Ejemplo: consumidor, usuario final, minorista, beneficiario y comprador”⁴⁸. El cliente puede ser interno o externo a la organización.

2.3.8.3.2 Características deseadas de un proceso⁴⁹

Los procesos deben cumplir con metas y por lo tanto estas deben ser medibles para la verificación del rendimiento de los procesos.

La meta de un proceso pretende transformar los insumos en rendimientos, los mismos que pueden ser la producción de un artículo, proporcionar un servicio o concluir una tarea con la mayor eficacia, confiabilidad y eficiencia, así como al precio más bajo que sea posible.

⁴⁷ ISO 9000:2000, Sistemas de Gestión de Calidad – Conceptos y Vocabulario

⁴⁸ ISO 9000:2000, Sistemas de Gestión de Calidad – Conceptos y Vocabulario

⁴⁹ HARBOUR, J., *Manual de Trabajo de Reingeniería de Procesos*, Editorial Panorama, México, 1995

Eficacia: supone calidad de un rendimiento, su influencia sobre un cliente. Un proceso eficaz satisface las necesidades de los clientes. Los rendimientos de alta calidad constituyen clientes contentos. Y éstos son buenos.

Confiabilidad: consistencia en el rendimiento del proceso; el nivel de calidad del rendimiento es siempre igual, cada vez que se recibe el bien o el servicio.

Eficiencia se relaciona con la velocidad del proceso, cuánto tiempo es necesario transformar los insumos en rendimientos.

Economía: es el costo de transformar el conjunto de insumos en uno de rendimientos. Mientras más barato sea el proceso, mayores serán las utilidades. Muchos factores afectan el costo de un proceso. Un factor es el tiempo de ciclo, en el antiguo adagio “el tiempo es dinero”, es absolutamente cierto. Mientras mayor sea la demora en un proceso, más caro será éste.

2.3.8.3.3 Clasificación de los procesos

No existe una normalización ni práctica generalmente aceptada al respecto, sin embargo para este proyecto se propone la siguiente clasificación:

Procesos estratégicos o gobernantes

Estos procesos son de carácter transversal a todo el resto de procesos. Son procesos de gestión y de responsabilidad de la alta dirección, necesarios para el control y la mejora.

Los procesos estratégicos corresponden a los requisitos de la cláusula 5 de la Norma ISO 9001:2000.

- ✓ Planificación y control
- ✓ Planificación financiera
- ✓ Despliegue de la estrategia
- ✓ Mejora Continua

Procesos claves, nucleares o de realización del producto

Generan salidas y tienen alto impacto sobre la satisfacción del cliente, son procesos necesarios para la realización del producto/servicio.

Estos procesos corresponden a los requisitos de la cláusula 7 de la Norma ISO 9001:2000.

- ✓ Desarrollo de productos
- ✓ Servicio al cliente
- ✓ Procesamiento de requerimientos

Procesos de apoyo o habilitantes

A pesar de que los procesos claves aportan un alto valor añadido al cliente no pueden funcionar solos pues necesitan recursos para su ejecución e información para su control y gestión, por ello surgen los procesos de apoyo, ya que estos proporcionan las personas y los recursos físicos necesarios al resto de procesos. Los procesos de apoyo corresponden a los requisitos de la cláusula 6 de la Norma ISO 9001:2000 (con salvedad de compras).

- ✓ Servicios administrativos, legales, recursos humanos
- ✓ Procesos financieros
- ✓ Sistemas de información
- ✓ Gestión de Recursos Humanos

2.3.8.3.4 Cadena de Valor

Después de una concepción más clara de los procesos, es necesario establecer la cadena de valor de la empresa, pues ésta representa sus actividades estratégicas principales, está compuesta por nueve categorías de actividades genéricas que están eslabonadas en formas características. La cadena genérica se usa para demostrar como una cadena de valor puede ser construida para una empresa especial, reflejando las actividades específicas que desempeña.

Cada empresa es un conjunto de actividades que se desempeñan para diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar a sus productos, en la figura 2.9⁵⁰ se representa a la cadena de valor.

La cadena de valor que se presenta de manera gráfica es excesivamente lineal y pudiera no reflejar la simultaneidad de las operaciones de algunas empresas.

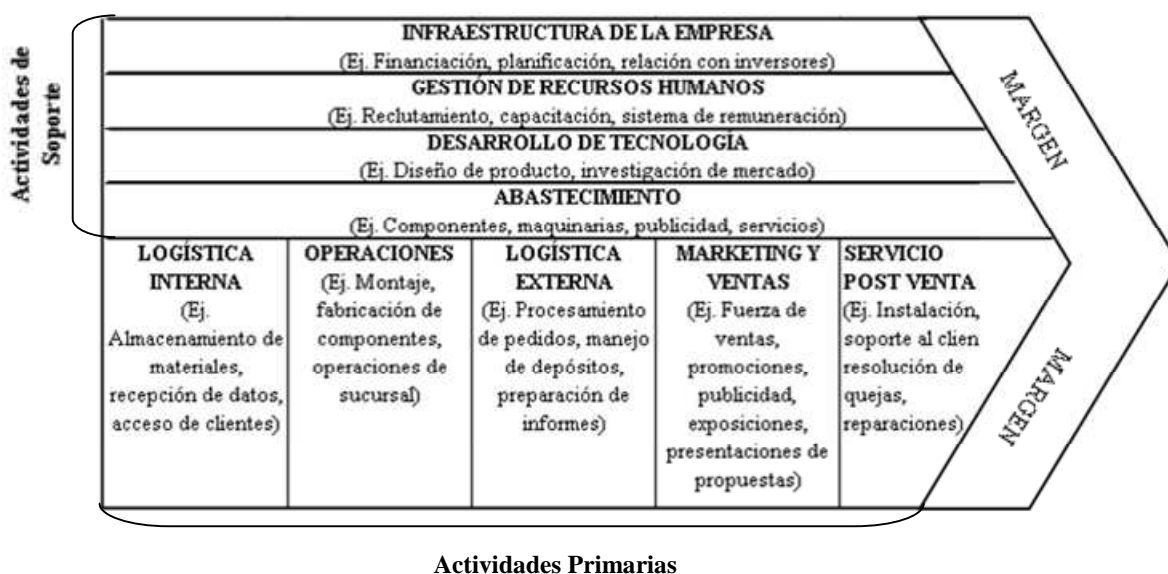


Figura No 2.9: Cadena de valor genérica

2.3.8.3.5 Mapa de Procesos

Los mapas de procesos definen a la organización como un proceso de sistemas interrelacionados, impulsa a la organización a tener una visión más allá de sus límites geográficos y funcionales, mostrando como sus actividades están relacionadas con los clientes externos, proveedores y grupos de interés.

Así mismo los mapas de procesos dan la oportunidad de distinguir entre procesos clave, estratégico y de soporte o apoyo, constituyéndose así en el primer paso para seleccionar los procesos sobre los que actuar.

⁵⁰ Fuente tomada de: PORTER MICHAEL, Ventaja Competitiva

El mapa de procesos ha de reflejar la realidad de la empresa por tanto debe ser fácil de comunicar y de entender.

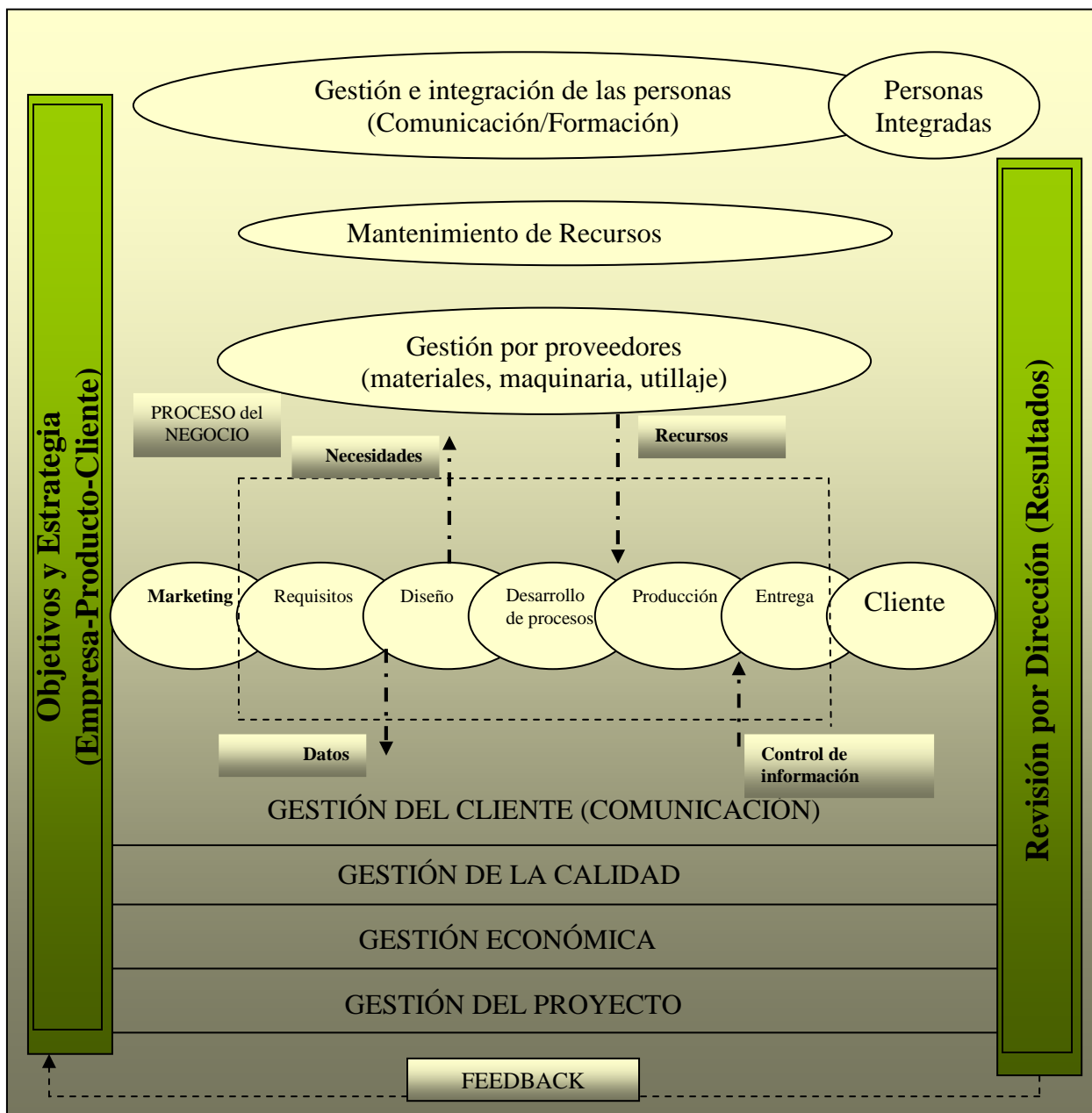


Figura No 2.10: Mapa de procesos industrial⁵¹

⁵¹ Fuente tomada de : PÉREZ, J., *Gestión por Procesos, cómo utilizar la ISO 9001:2000 para mejorar la gestión de la organización*, Edi. ESIC, Madrid, España, 2004, pag 74.

2.3.8.3.6 Diagramación de procesos

Son “representaciones gráficas de las actividades de un proceso por medio de símbolos normalizados”⁵².

Los diagramas de flujo permiten:

- ✓ Visualizar los subprocesos, actividades o pasos
- ✓ Visualizar la secuencia u orden en que ocurren
- ✓ Visualizar las interrelaciones
- ✓ Visualizar los puntos de control
- ✓ Visualizar las responsabilidades

Beneficios:

- ✓ Visualización clara y precisa de las actividades
- ✓ Identificación de actividades de “valor agregado”
- ✓ Identificación de áreas de mejora
- ✓ Ayuda en la identificación del “desperdicio”
- ✓ Ubicación óptima de puntos de medición
- ✓ Visualización de interdependencias funcionales
- ✓ Identificación de clientes y proveedores

Componentes de un diagrama

Para mantener consistencia en la construcción de un diagrama relacional se debería utilizar los siguientes símbolos ANSI, de acuerdo a la figura 2.11⁵³:

⁵² Dynqua, Taller de Gestión por Procesos, Quito, Ecuador, 2004, pag 7.

⁵³ Fuente tomada de: HARBOUR, J., *Manual de Trabajo de Reingeniería de Procesos*, Editorial Panorama, México, 1995, pag 95

Tipos de Diagramas de flujo

Dependiendo del propósito y nivel de detalle requerido pueden clasificarse en:

- ✓ **Diagramas de bloque:** proporcionan una visión global rápida del proceso
- ✓ **Diagramas de flujo de actividades:** proporcionan un mayor nivel de detalle del proceso.
- ✓ **Diagrama de flujo funcional:** muestran el flujo del proceso entre organizaciones o áreas.

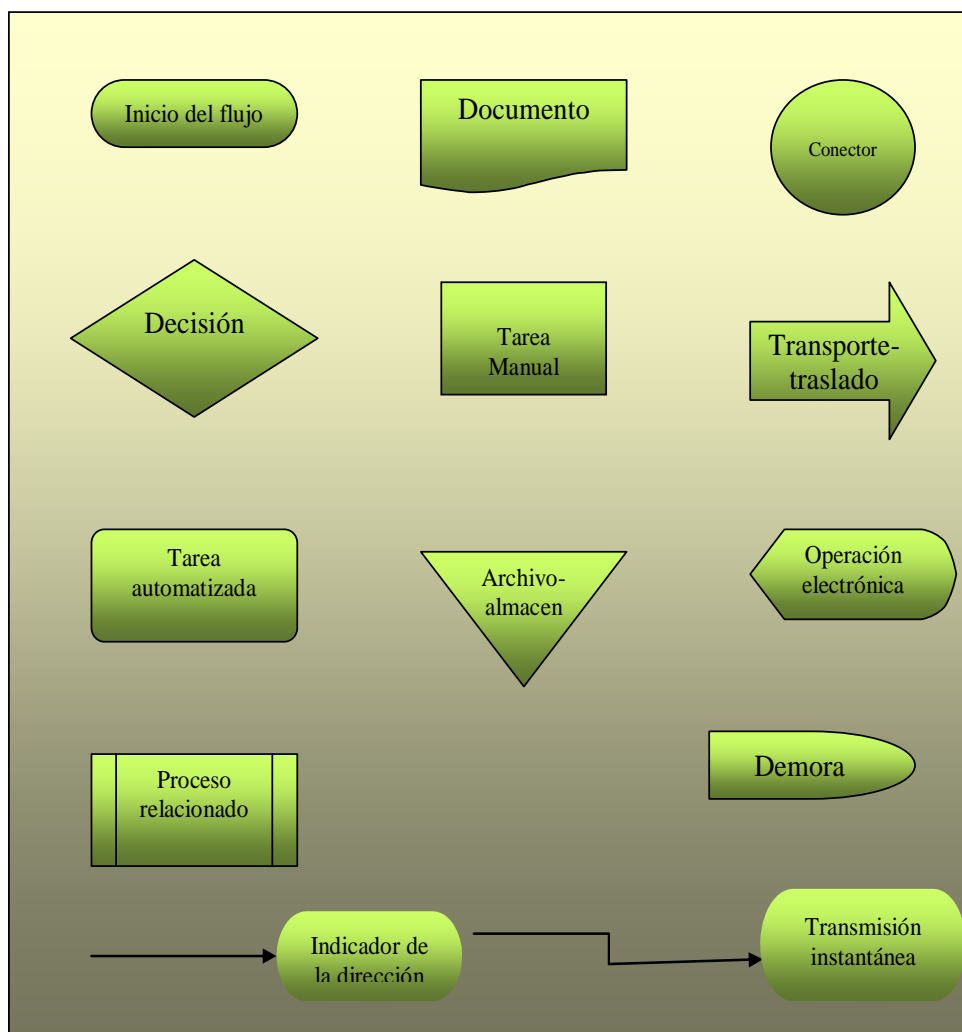


Figura No 2.11: Símbolos utilizados en diagramas de flujo

Elaboración de Diagramas de Flujo

1. Definir y describir los límites del proceso, es decir donde empieza y en donde termina
2. Decidir el nivel de detalle deseado, se debe ser consistente.
3. Elaborar una lista de los subprocesos o actividades, se debe observar el sitio en donde se desarrolla o “imaginar” el proceso nuevo con personas con suficientes conocimientos y experiencia.
4. Establecer las interrelaciones
5. Decidir el tipo de diagrama a utilizar, de bloques, actividades o funcional.
6. Dibujar el diagrama con la simbología apropiada

Otras herramientas para normalizar los procesos

No está especificado en la Norma ISO 9001:2000 qué herramienta utilizar para formalizar todos los procesos de la organización, más bien queda a criterio de los diseñadores del sistema de gestión de calidad cómo presentar la información.

Se propone como otra alternativa a los diagramas de flujo, las denominadas hojas de proceso (pueden complementarse las dos herramientas).

No existe un formato único para las hojas de procesos, por lo tanto la organización debe plasmar en ellas lo que considera necesario para describir al proceso que se pretenda desarrollar.

Esta herramienta muestra las actividades o sub-procesos que conforman el proceso, así como sus entradas y salidas, respetando los límites de acción,

además se establecen los controles, recursos e indicadores para ese proceso. Se presenta el siguiente formato de hoja de procesos según la figura 2.12⁵⁴.

Logo	SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	Fecha de emisión:
	Proceso:	Revisión:
	Código:	
PROVEEDORES	RESPONSABLE DEL PROCESO	CLIENTES
	LÍMITES DEL PROCESO	
	Inicio:	
↓	Fin:	↑
ENTRADAS	NOMBRE DEL PROCESO	PRODUCTO/SERVICIO
→	NOMBRES DE LOS SUBPROCESOS	→
CONTROLES	RECURSOS	INDICADORES
	H:	
	I:	
	A:	
	RESTRICCIONES	

Figura No 2.12: Hoja de procesos

⁵⁴ Fuente tomada de: Bureau Veritas

2.3.8.3.7 *Rediseño de procesos*⁵⁵

El rediseño de procesos pone énfasis en la eliminación de actividades que no agregan valor y mejora de aquellas que sí lo hacen. Se puede realizar este análisis a través del método ESIA:

- ✓ Elimine
- ✓ Simplifique
- ✓ Integre
- ✓ Automatice

Elimine

Todos los pasos que en el proceso no agreguen valor:

- ✓ Sobreproducción/sobrealmacenamiento
 - ⇒ Produce desperdicios y
 - ⇒ Elevación de inventarios
- ✓ Tiempo de espera
 - ⇒ Incurre en costos por la espera de materiales, documentos o personas
 - ⇒ Documentos o los inventarios se amontonan
 - ⇒ Se comprimen los tiempos asignados para cada actividad provocando inconvenientes con el desarrollo normal de los procesos
- ✓ Transportación, movimientos y pasos
 - ⇒ Reducir a movilizaciones o transportación estrictamente necesaria de personas, materiales o documentos, pues cuesta dinero.
- ✓ Defectos, fallas y rehacer el trabajo
- ✓ Duplicación de tareas

⁵⁵ http://www.kaizengroup.org/Kaizen/Rediseño_de_procesos_ESIA

Los equipos a veces se sorprenden del número de pasos que no agregan valor y, que anteriormente se han considerado como inamovibles. Estas actividades que no agregan valor son los primeros objetivos en cualquier iniciativa de rediseño sistemático.

Simplifique

Una vez eliminadas tantas tareas innecesarias como sea posible, es importante simplificar las que quedan.

- ✓ Formas
- ✓ Procedimientos
- ✓ Comunicación
- ✓ Tecnología
- ✓ Flujos
- ✓ Procesos
- ✓ Áreas problema

Integre

Las tareas simplificadas deben quedar integradas para conseguir un flujo sin obstáculos en la entrega del requerimiento del cliente y de la tarea de servicio.

- ✓ Puestos, es posible combinar varios puestos en uno
- ✓ Equipos, una extensión lógica de la combinación de tareas es combinar a los especialistas en equipos, cuando no sea posible que un solo miembro del equipo lleve a cabo toda la actividad.
- ✓ Clientes, éstos se pueden considerar en dos niveles principales, la integración del cliente individual y la integración de un cliente empresarial.
- ✓ Proveedores, se pueden conseguir grandes ahorros en eficiencia si se eliminan burocracias innecesarias entre la empresa y sus proveedores.

Automatic

La tecnología de la información puede ser una herramienta muy poderosa para acelerar los procesos y ofrecer un servicio de más alta calidad a los clientes.

Otra manera de mejorar los procesos es a través de los 7 pasos Jerry, L. Harbour⁵⁶:

1. Definir los límites del proceso

Identificar el proceso o parte de él que se pretende mejorar, establecer sus límites de inicio y fin.

2. Observar los pasos del proceso

Determinar el flujo del proceso a través de la observación del mismo

3. Recolectar los datos relativos al proceso

Se debe recolectar la información relacionada con el proceso durante o después de la observación y registrar los datos cuantitativos del proceso.

4. Analizar los datos recolectados

Se debe determinar la importancia de los datos recolectados

5. Identificar las áreas de mejora

En base al análisis anterior se puede identificar las áreas de mejora

6. Desarrollar las mejoras

Se debe determinar los métodos de mejora sobre las áreas identificadas en la etapa anterior

7. Implantar y vigilar las mejoras

Se debe implantar el proceso y realizar un seguimiento para controlar su funcionamiento.

2.3.9 INDICADORES

La Norma ISO 9001:2000 indica que la organización debe planificar e implementar los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora necesarios para:

⁵⁶ HARBOUR, J., *Manual de Trabajo de Reingeniería de Procesos*, Edi. Panorama, México, 1995, pag 75

- ✓ Demostrar la conformidad del producto
- ✓ Asegurar la conformidad del SGC
- ✓ Mejorar continuamente la eficacia del SGC

Se debe considerar los siguientes aspectos para la gestión de un proceso:

- ✓ Cuantificar las expectativas de los clientes
- ✓ Evaluar las necesidades de las mediciones
- ✓ Medir el comportamiento actual del proceso
- ✓ Ajustar el proceso si hay desviaciones
- ✓ Medir periódicamente para asegurar control

Medir esencialmente es comparar una magnitud con un patrón preestablecido.

El medir los procesos permite que el sistema de gestión de calidad sea eficaz y eficiente y para lograrlo la clave está en elegir las variables críticas para el éxito de cada proceso, de acuerdo a lo mencionado en el punto 2.1.5 de éste capítulo.

Para obtener indicadores que reflejen el verdadero desempeño de un proceso, es necesario diseñar un sistema de control de gestión.

“Un sistema de control de gestión tiene como objetivo facilitar a los administradores con responsabilidades de planeación y control de cada grupo operativo, información permanente e integral sobre su desempeño, que les permita a éstos autoevaluar su gestión y tomar los correctivos del caso”⁵⁷

El sistema debe facilitar la información necesaria sobre el comportamiento de las variables críticas para el éxito a través de los indicadores de gestión que se hayan definido para cada proceso.

Considerar la medición de los procesos pretende establecer la eficiencia del desempeño de SGC y además poder tomar decisiones certeras para mejorar.

⁵⁷ BELTRÁN, J., *Indicadores de Gestión Herramientas para Lograr la Competitividad*, Edición N°1, 3R Editores LTDA., Bogotá, Colombia, 1998, pag 33

Los indicadores de gestión “son formas de representación cuantitativas de las características de calidad o de desempeño. Los indicadores deben estar orientados hacia los resultados del negocio de forma que permitan direccionar las acciones de la organización”⁵⁸

Un indicador es un valor que se obtiene de la relación de dos datos lógicamente relacionados, referentes al comportamiento de una actividad o proceso, dentro de un período de tiempo específico.

2.3.9.1 Tipos de indicadores de gestión

2.3.9.1.1 *Indicadores de gestión*

Son aplicados globalmente a un sistema de gestión, dentro de este tipo podemos encontrar:

- ✓ Indicadores de eficiencia
- ✓ Indicadores de eficacia
- ✓ Indicadores de productividad
- ✓ Indicadores de rentabilidad

2.3.9.1.2 *Indicadores Operacionales*

Son aplicados a un proceso, subproceso o actividad, dentro de este tipo podemos encontrar:

- ✓ Indicadores de ventas
- ✓ Indicadores de producción

Parte de los indicadores es fijar su meta, pues es el valor pretendido del indicador a ser alcanzado en determinadas condiciones establecidas en la planificación.

⁵⁸ Dynqua, Taller de Gestión por Procesos, Quito, Ecuador, 2000, pag 15

2.3.9.2 Metodología para establecer Indicadores

Se puede considerar la siguiente metodología de acuerdo a la tabla 2.3.

ETAPA	ACTIVIDAD
Escuchar la voz del cliente	Determinar las características de calidad del producto/servicio
Desdoblar las características	Traducir las características de calidad en características de desempeño
Escoger los indicadores	Para cada característica clave (factor crítico de éxito) definir los indicadores de interés (clave)
Definir las metas	Para cada indicador clave definir las metas (usando benchmarking, por ejemplo)
Definir los métodos de medición	Determinar fuentes, unidades de medición, frecuencia, responsables, etc.
Medir y presentar los indicadores	Realizar mediciones y presentar los indicadores en una forma conveniente para el análisis
Analizar y usar los indicadores	Usar los datos para la planificación, toma de decisiones y mejora de la productividad y calidad

Tabla No 2.3: Cuadro de la metodología para indicadores⁵⁹

⁵⁹Dynqua, *Taller de Gestión por Procesos*, Quito, Ecuador, 2000, pag 16

CAPÍTULO 3

DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

En este capítulo se orienta a la empresa a adoptar un sistema de gestión de calidad y se establece los pasos a seguir para el desarrollo del sistema documental de la empresa D&Bond C.A.

3.1 ETAPAS PARA EL DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD BAJO LA NORMA ISO 9001:2000

Para establecer un sistema de gestión de calidad, basado en la Norma ISO 9001:2000, se deben cumplir con las siguientes etapas.

1. Análisis Inicial
2. Compromiso de la Alta Dirección
3. Planificación y Entrenamiento
4. Revisión de procesos y desarrollo de la documentación
5. Implantación del sistema
6. Auditorías Internas
7. Consolidación del sistema
8. Auditoría de certificación

Nota: No se tomarán en cuenta las etapas del 5 al 9, ya que el alcance de este proyecto es la identificación de los procesos de comercialización y el desarrollo documental del sistema de gestión de calidad.

3.1.1 ANÁLISIS INICIAL

3.1.1.1 Sensibilización

La base del trabajo en la mayoría de las empresas por muchos años fue la rutina en la ejecución de las actividades para el cumplimiento de la fabricación del producto o la entrega del servicio. Sin duda esta forma de trabajo integraba actividades que generaban valor a la empresa entre otras poco o nada productivas.

La falta de visión gerencial ha provocado que la fuerza laboral se limite a un flujo de actividades mecanizadas poco competitivas en el sistema actual.

Ahora la tendencia es renovar y mantenerse a la vanguardia de la mejora continua a través de la formulación de estrategias que permitan a la empresa vincularse a las organizaciones que brindan la importancia necesaria a sus procesos, pues ahora se vuelve una exigencia del mercado adoptar sistemas que posibiliten reorganizarse internamente para lograr la satisfacción de sus clientes y asegurar la calidad de su producto o servicio (referencia ISO 9001:2000), pues eso le dará una ventaja competitiva sobre otras que se mantienen en un esquema de trabajo poco beneficioso comparado con las nuevas formas de organización y administración.

Existen empresas que no cuentan con un sistema que permita identificar a profundidad o de manera detallada las actividades de cada área o departamento, no cuentan con manuales, con instructivos, o con la documentación necesaria para su gestión, el temor que surge a través de la identificación de los procesos o de sus documentos son a nivel gerencial, pues no desean revelar el “know how” de su empresa, porque pensarían que pueden caer en la competencia.

Es más el no conocer a detalle cada actividad de la empresa ocasiona que en la forma rutinaria en la que se realiza el trabajo, genere altos costos, pérdida de tiempo y esfuerzo, y se cuente con varias actividades que pueden estar demás, por falta de un análisis profundo de los factores críticos de éxito de la empresa.

Incluso muchas veces el verdadero resultado de los beneficios de un producto o servicio no es apreciado por sus usuarios, o no cumplen con las normas adecuadas para su fabricación o prestación, sin embargo la competencia siempre estará a la vanguardia de una empresa líder como D&Bond C.A.

La mayoría de problemas que una empresa tiene al gestionar su calidad, asegurarla y a la vez perseguir la satisfacción del cliente, se presentan por la falta de compromiso de los altos directivos, pues son ellos los encargados del control de su empresa, y en sus manos está el hacer las reformas y ajustes necesarios.

Es por ello que en determinado momento los empresarios necesitan tomar medidas eficientes para hacer la gestión de la calidad del producto que colocan en el mercado y para esto es necesario introducir sistemas que permitan adoptar la mejora continua durante todas las fases de cada proceso, medidas que garanticen la calidad deseada, además se debe considerar que todo aquello que es repetitivo en la práctica puede ser controlado para hacerlo más eficiente y eficaz.

Los sistemas de calidad prácticamente surgen por tres tendencias marcadas, 1) la globalización de los mercados que hace que la competencia sea mayor e incluso incrementa el mercado potencial, 2) nuevos requerimientos de los clientes, ya que se vuelven más exigentes a medida que el mercado crece, 3) y la aceleración en el campo tecnológico.

La idea de adoptar un SGC por las empresas siempre se enfrenta a grandes debates, pues la mayoría de colaboradores e incluso ejecutivos de alto nivel muestran resistencia a los cambios, la idea de normalizar en la empresa ocasiona todo una confusión, pues para muchos el crear normas de procedimientos y patrones implica que la empresa se vuelva burocrática, pero esto no es más que una idea distorsionada de lo que verdaderamente significa establecer un sistema de gestión de calidad que normalice y oriente las actividades de la empresa facilitando la rutina diaria, garantizando un patrón uniforme en aquello que se coloca en el mercado.

La adopción de un sistema de gestión de calidad como se ha mencionado en el capítulo 2, en su punto 2.1.9, debe ser una “decisión estratégica de la organización, pues permite:

- ✓ Lograr ventajas competitivas
- ✓ Identificar y satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes
- ✓ Fidelizar al cliente
- ✓ Mejorar la cuota de mercado
- ✓ Aumento de la rentabilidad
- ✓ Tener respuestas rápidas y flexibles
- ✓ Uso eficaz y eficiente de los recursos
- ✓ Mejora de las capacidades de la organización”⁶⁰

Prácticamente lo que se pretende a través de la orientación a un sistema de gestión de calidad, es ofrecer a la alta dirección las últimas alternativas de mejora para la empresa, que estratégicamente por medio de su implantación pueda aumentar la satisfacción del cliente y asegurar la calidad que se ha convertido en el motor de todas las empresas para mantenerse en el mercado.

Se debe aclarar que un sistema de gestión de calidad no es igual para todas las empresas, este proyecto propone el diseño de un sistema basado en la Norma ISO 9001:2000, que es un conjunto de directrices que responde a las necesidades de la empresa. La norma es genérica por lo tanto es aplicada a todas las empresas sea cual sea su condición.

El éxito del sistema de gestión de calidad depende del compromiso de la alta dirección y de sus colaboradores, desde los altos niveles se debe motivar a la cadena en la integración al sistema, pues el trabajo en equipo permite estructurar el sistema, esto garantiza que al implementar su sistema la empresa se sienta beneficiada de sus fortalezas.

⁶⁰ SENLLE, A., ISO 9000:2000, *Calidad y Excelencia Todo lo que se tiene que conocer para implantar y mantener un Sistema de Gestión de Calidad y avanzar por el camino de la excelencia*, Edi. Gestión 2000 S.A., Barcelona, España, 2001, pag 22.

3.1.1.2 Trabas y mitos de los sistemas de gestión de calidad basados en la Norma ISO 9001:2000

A pesar de la gran difusión y aceptación mundial de la Norma ISO 9001:2000, al momento de su aplicación en las organizaciones y en especial en D&Bond C.A. objeto de este proyecto, se han enfrentado a trampas generadas por su incomprensión o desconocimiento, complicando el desarrollo del sistema de gestión de calidad.

- ✓ Una de las trampas más comunes en las que cayeron los ejecutivos de D&Bond C.A. fue la idea de que el adoptar un sistema de gestión de calidad el cual se pueda certificar, les permita mostrar el sello para propagandas comerciales y para presentarlo frente a otras empresas que se lo exijan, contar con la documentación para cumplir con la norma y pasar las auditorías, esta percepción distorsionada de los ejecutivos ocasiona generalmente pérdidas económicas al no utilizar de manera adecuada la estratégica de mejora, pues solo cumplirán con esos requisitos cada vez que se presenten a las auditorías, es más crearán un sistema burocrático y engorroso, además de afectar el prestigio del sistema y consecuentemente el de la empresa.
- ✓ Se aclara a la organización que es un mito que la norma solo se aplica a empresas comerciales grandes o multinacionales, como se menciona en el capítulo 2 en su punto 2.1.10, cualquier empresa sea cual sea su tamaño, su producto o servicio, puede implementar un SGC y certificarlo de acuerdo a la Norma ISO 9001:2000.
- ✓ Muchos de los colaboradores de la organización creen que la ISO 9001 certifica la calidad, pero de modo alguno la norma certifica la calidad del producto/servicio, solamente certifica que el SGC cumpla con los requisitos mínimos de la ISO 9001. El beneficio que se aporta a la calidad es que al contar la empresa con un sistema de calidad le permite brindar a sus clientes mejores productos o servicios que otras que no lo hacen.

- ✓ Otra trampa que debe ser superada por los involucrados en el sistema es que para estructurar el sistema de calidad no necesitan de una cantidad descomunal de documentación, la realidad es que la documentación varía de una empresa a otra debido a sus condiciones en tamaño, actividad, complejidad de procesos, competencias, entre otros. Solo deben crear los documentos que generen valor a la actividad o proceso, además de los requeridos por la norma.
- ✓ Se puede cometer el error de crear un flujo muy grande para aprobación, revisión, verificación, etc., de documentos o registros, volviendo burocrático el sistema, se debe facilitar el flujo de la información para obtener mejores resultados.
- ✓ Debido a que el sistema requiere la recopilación de la información necesaria de cada área, departamento o proceso, de acuerdo a lo que exige la norma, la actitud de los colaboradores se vuelve negativa pues piensan que deben esquematizar sus ideas en base a la ISO 9001, sin embargo lo que la norma plantea es documentar un manual de calidad, una política y objetivos de calidad entre otros procedimientos necesarios para armar el sistema y los que la empresa requiera para su gestión manteniendo identidad y valores.

A pesar de la resistencia inicial a la adopción del sistema, los beneficios son visibles al poco tiempo, pues todos se comunican más y mejor y se vuelven parte e incluso los autores principales del SGC. Aunque muchos empresarios piensen que sus productos o servicios son de calidad, el cliente siempre exigirá más pues sus expectativas van en aumento, el implementar el SGC permitirá disminuir los costos de la “no calidad” al aplicar los mecanismos de medición, análisis y mejora que establece la Norma ISO 9001:2000.

3.1.1.3 Análisis de la situación inicial

En esta fase del diseño es importante definir si D&Bond C.A. está en la capacidad de estructurar su sistema de calidad de acuerdo a lo estipulado en la Norma ISO

9001:2000, para ello se debe verificar si pueden cumplir con sus requisitos, entre ellos el más importante el de cumplir con los requerimientos de los clientes.

El diagnóstico de la situación actual de la empresa pretende dar a conocer cual es la identidad, sus valores, las herramientas de trabajo, entre otros aspectos importantes que permitirán establecer las medidas a tomar para la adopción del sistema de gestión de calidad.

Es necesario conocer el estado actual de la documentación respecto a los requisitos de la norma.

Se realizará el diagnóstico de la situación actual de la organización a través del análisis de:

- ✓ La gestión empresarial y
- ✓ La información adicional obtenida para determinar la conformidad con la Norma ISO 9001:2000, para la identificación del cumplimiento de los requisitos.

Al finalizar el análisis de la situación actual se debe presentar un informe a la alta dirección.

A continuación se presenta el diagnóstico para el análisis inicial de la empresa D&Bond C.A.

3.1.1.3.1 *Gestión Empresarial*

Misión

La misión de una empresa es la expresión de su propósito o razón de ser es “lo que ésta desea lograr en el entorno más amplio”.⁶¹ La misión debe cumplir con tres elementos: 1) quiénes somos, 2) qué hacemos y 3) para quién lo hacemos.

La misión de la empresa se estableció así:

“El propósito de D&Bond C.A. es satisfacer con excelencia las necesidades existentes en el mercado, imponiendo moda y elegancia para sus clientes, creando valor para los mismos; generando bienestar para sus colaboradores y rentabilidad para los accionistas”.

La misión actual cumple con los requerimientos por tanto no hay necesidad de una alteración a su contenido.

Visión

La visión “determina los objetivos a medio y largo plazo de la empresa, es decir, como la empresa quiere verse en relación a la satisfacción de sus clientes actuales y potenciales, con respecto a sus productos o servicios actuales o futuros”⁶²

La visión de la empresa se estableció así:

“Ser líderes en el mercado nacional, a través de la apertura de nuevos almacenes a nivel nacional y con proyección internacional, innovando sus productos y adaptando mayor y mejor tecnología para sus operaciones, además fijar el servicio personalizado como una nueva visión de atención al cliente”.

⁶¹ KOTLER, P., G., AMSTRONG, *Marketing, Edición N°8, Pearson Educación, pag 35*

⁶² MARAGALL, J., *La norma ISO 9001 del 2000 Resumen para Directivos, Edi. Gestión 2000 S. A., Barcelona, España, 2002, pag 18.*

En un año D&Bond C.A.

- ✓ Expandirá sus actividades comerciales a través de la apertura de dos sucursales, una en el centro comercial El Recreo en la ciudad de Quito y otra en el centro comercial La Pradera en la ciudad de Loja.
- ✓ Tendrá procesos definidos, estructurados y en ejecución.
- ✓ Establecerá adecuadamente una cadena de valor que le permita realizar su gestión de manera eficiente y eficaz.
- ✓ Obtendrá mejor rentabilidad por sus actividades.
- ✓ Contará con talento humano capacitado especializado y motivado para el desempeño de su labor.

En tres años D&BOND C.A.

- ✓ Extenderá su actividad a otros países de la Comunidad Andina
- ✓ Actualizará y renovará su tecnología y estructuras físicas.

Valores

Los valores permiten identificar el carácter y la cultura corporativa, son las convicciones con las cuales se conduce al negocio a través del trato al personal tanto fuera como dentro de la organización. Los valores dan sustento a la misión y visión.

D&BOND C.A. considera los siguientes valores para el manejo de la organización y el respeto al talento humano:

- ✓ Honestidad
- ✓ Espíritu de equipo
- ✓ Capacidad de Innovación
- ✓ Profesionalismo
- ✓ Ética
- ✓ Confidencialidad
- ✓ Lealtad empresarial

Tipo de compañía

Como se mencionó en el capítulo 1, antecedentes, la organización está constituida como compañía anónima, sujeta a la Ley de Compañías, Código de Comercio, Código de Trabajo, Legislación Tributaria y otras referentes a su actividad.

Accionistas

La empresa está formada por 7 accionistas, es una organización familiar, cuyo capital está fijado en la cantidad de 21.000 dólares, de acuerdo al último aumento de capital en el año 2006.

Productos que comercializa

Los productos principales de D&Bond C.A., son los suéteres, chales, chalinas y bufandas, que son confeccionados con fibra acrílica.

Por este tipo de prendas la empresa es reconocida en el mercado como una organización seria que ofrece productos de alta calidad, por su material y durabilidad, además de imponer moda y estilo para sus clientes.

También se dedica a la venta de prendas de vestir casuales para hombres y mujeres.

Lo que se comercializa con el sello ecuatoriano de exportación son los productos principales que envían a muchos lugares de Latinoamérica e incluso a Estados Unidos, el resto de prendas de vestir lo constituyen blusas, camisas, pantalones jeans y de pana, chaquetas, jersey, pullovers, cardigans, chalecos, entre otros que son importados actualmente de la firma Color 7, Pekora y Jhonatan Martin de Colombia, eventualmente suelen importar de Estados Unidos y Panamá.

Tiene un amplio mercado, pues se dedican a la venta al detal y al por mayor.

Puntos de Venta

La empresa cuenta actualmente con 10 sucursales, 8 en Quito y 2 en provincias. La matriz está ubicada en la Av. Orellana OE 10-65 y Coruña, todas las sucursales están ubicadas en los mejores centros comerciales de la capital, así como en las provincias.

Talento Humano

Cada sucursal de D&Bond C.A. cuenta con cuatro colaboradores, dos para cada turno, en total son 44 colaboradores para los puntos de venta y 11 colaboradores distribuidos en la gestión administrativa, financiera y directiva de la organización.

Competidores

Prácticamente D&Bond C.A., tiene mucha competencia a nivel nacional, pues la mayoría de empresas relacionadas a la comercialización de ropa casual, suelen confeccionarlas o adquirirlas bajo una misma tendencia, se diferencian básicamente por la calidad de las prendas, lo que involucra el material, color, estilo, entre otras características que permiten al cliente tener muchas opciones para escoger.

En la tabla 3.1⁶³ se puede apreciar los principales competidores de la empresa.

Se observa que los tres competidores están muy relacionados pues a parte de comercializar prendas de vestir en estilos y materiales similares pertenecen a la misma rama familiar, Dávila Pinto.

Es evidente de acuerdo a los datos obtenidos que la mayor competencia para la empresa la constituye Fashionlana, pues ofrece al mercado productos similares a los productos principales de D&Bond, como son los confeccionados de fibra acrílica: suéteres, ponchos, chales, chalinás, bufandas, entre otros de la misma cadena.

⁶³ Fuente tomada de: www.fashionlana.com.ec y www.pinto.com.ec

Empresa	Tipo de ropa y Material	Productos	Países de Exportación	Medio de Fidelizar	Puntos de Venta
Comercializadora Fashionlana Fábrica Fashionlana	Comercializa ropa para hombre y mujer (fibra acrílica, lana y algodón)	Suéteres Ponchos Chalecos Bufandas Chales Capas	Bolivia Colombia Chile Costa Rica México Estados Unidos España		8 en Quito
Comercializadora Pinto Fábrica Pinto	Comercializa ropa casual y sport para hombre, mujer y niños (100% algodón)	Suéteres. Pantalones Chaquetas Bufandas Camisetas Blusas Camisas Faldas Ropa interior Ropa sport Accesorios	Alemania	Tarjeta de descuento solo para clientes frecuentes	6 en Quito 15 en Provincias



Comercializadora D&Bond Fábrica Hilacril S.A.	Comercializa ropa casual para hombre y mujer (100% fibra acrílica)	Ponchos Chales Chalinas Ruanas Sarapes Bufandas Capas Suéteres Chalecos Pantalones Chaquetas Blusas Camisas Camisetas	Bolivia Colombia Panamá México Chile Costa Rica Estados Unidos	Tarjeta D&Bond para cualquier cliente	8 en Quito 2 en Provincias
--	--	--	--	---------------------------------------	-------------------------------

Tabla No 3.1: Competidores de D&Bond C.A.

En segundo lugar compite con Pinto, solo con las prendas de vestir casuales que D&Bond importa, como camisetas, pantalones, chaquetas, entre otros artículos de la misma tendencia. A pesar de que Pinto tiene mayor presencia en el mercado por sus múltiples puntos de venta, se considera que es un competidor importante para la empresa.

Actualmente D&Bond C.A. está por encima de las ventas de Fashionlana por la diferencia en los puntos de venta, porque todos sus locales tienen un mayor stock pues la capacidad así lo permite y por la variedad de modelos que la empresa ofrece al mercado en cada colección, incluso en lo relacionado a suéteres y ponchos el trabajar con 100% fibra acrílica la vuelve superior que Fashionlana que combina materiales en la presentación de sus prendas.

Y está por debajo de Pinto que tiene su segmento de mercado fijado y amplio a nivel nacional, pues la mayoría de sus prendas puede ser utilizada en todas las regiones del país a diferencia de los productos estrella de D&Bond que se utilizan más en la sierra por el tipo de material. A pesar que se comercializan otros productos parecidos a los de Pinto el mayor número de ventas se da por los productos que Hilacril produce para la empresa.

Organigrama⁶⁴

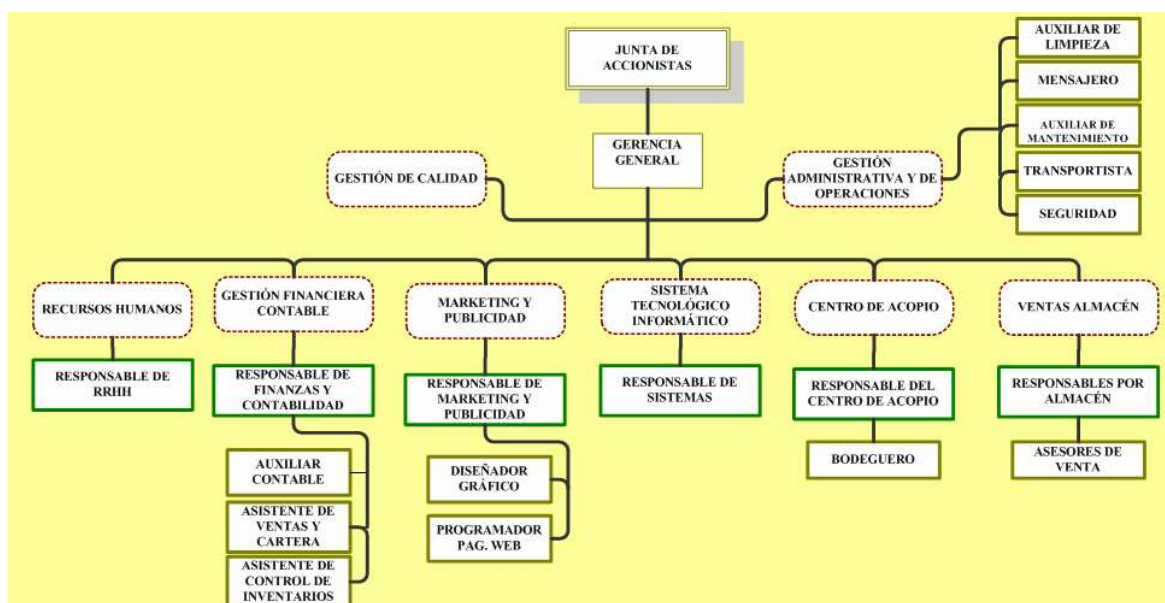


Figura No 3.1: Organigrama actual de D&Bond C.A.

Organización Comercial

Las decisiones comerciales más importantes para la organización se toman en forma centralizada por los altos directivos de D&Bond C.A., en lo referente a

⁶⁴ Fuente tomada de: Documentos estratégicos de D&Bond C.A.

precios, imagen corporativa y gestión de stock, sin embargo, sí consideran las sugerencias emitidas por los asesores de los puntos de venta, pues ellos son los que mantienen contacto directo con sus clientes.

Dentro de la organización comercial los directivos ponen énfasis importante en la adaptación al mercado, pues comercializan prendas de vestir en función del lugar, es decir considerando la cultura del país, de igual manera adaptan la identidad de sus tiendas para crear un efecto diferenciador de sus competidores.

Análisis Ambiental Externo

Se debe considerar para el análisis organizacional el entorno global de la empresa, a través de variables que pudieran impactar sobre el negocio.

Hay muchas tendencias en el entorno que son susceptibles a ser controladas mientras que otras simplemente se hallan totalmente fuera del control de la empresa.

D&Bond por ser comercializadora, importadora y exportadora de prendas de vestir, se encuentra en un sector muy competitivo, cuya actividad se ve afectada por muchas tendencias en el ámbito económico, social, tecnológico y legal.

1. Factores económicos

Empleo: este factor incide porque cuando se presentan vacantes para el punto de venta hay gran cantidad de candidatos para ocupar el puesto lo que a la empresa le proporciona la ventaja de escoger al mejor sin necesidad de mejorar sus condiciones salariales.

Inflación: la incidencia de la inflación en los últimos meses de acuerdo a datos del INEC, se evidencia más sobre aquellos productos pertenecientes a la clasificación de alimentos y bebidas no alcohólicas, restaurantes y hoteles, muebles y artículos para el hogar, para las siguientes divisiones que se muestran

en el gráfico 3.1⁶⁵, no presentan un aumento inflacionario importante pues la variaciones en los precios han sido mínimas. D&Bond C.A. se encuentra en la clasificación de prendas de vestir y calzado.

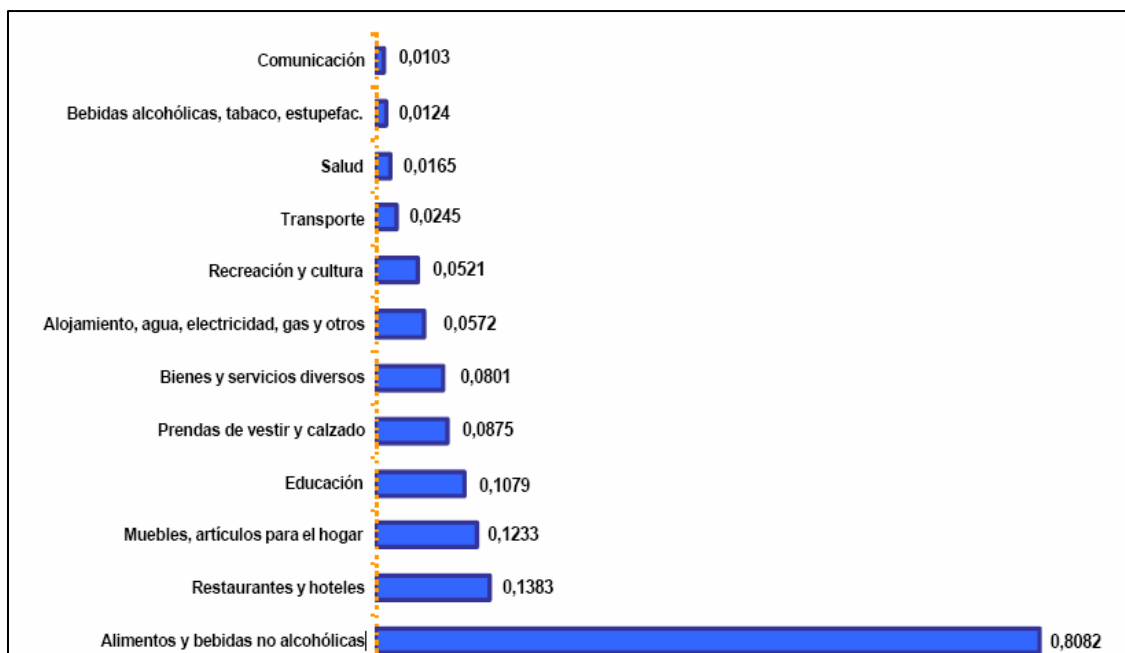


Gráfico No 3.1: Incidencia en la inflación mensual de las divisiones de artículos

Barreras Arancelarias: cada vez que la empresa realiza importaciones de prendas de vestir para sus locales, debe pagar los aranceles, lo que ocasiona que se eleve el precio de las prendas y provoque un bajo incentivo para la demanda de consumo.

Globalización de mercados: la apertura de fronteras para la comercialización de los productos o servicios a través de contextos como el ALCA o el TLC ha permitido que la empresa tome esta oportunidad de mejora, creando alianzas estratégicas con empresas de otros países o convenios de mutuo beneficio. Las exportaciones son más frecuentes pues la demanda así lo requiere.

D&Bond C.A., así como otras empresas que comercializan artículos similares exportan a muchos países sobre todo de la Comunidad Andina y a Estados Unidos, de acuerdo a datos del INEC con partida arancelaria 6110301000, se ha

⁶⁵ http://www.inec.gov.ec/análisis_inflacionario_Abril2008

exportado mucha producción nacional con variaciones marcadas entre el 2006 y 2008, se puede apreciar en el gráfico 3.2⁶⁶.

Suéteres, jerseys, pullovers, cardigans, chalecos y artículos 6110301000 similares, incluso con cuello de cisne, de punto, de fibras acrílicas o modacrílicas

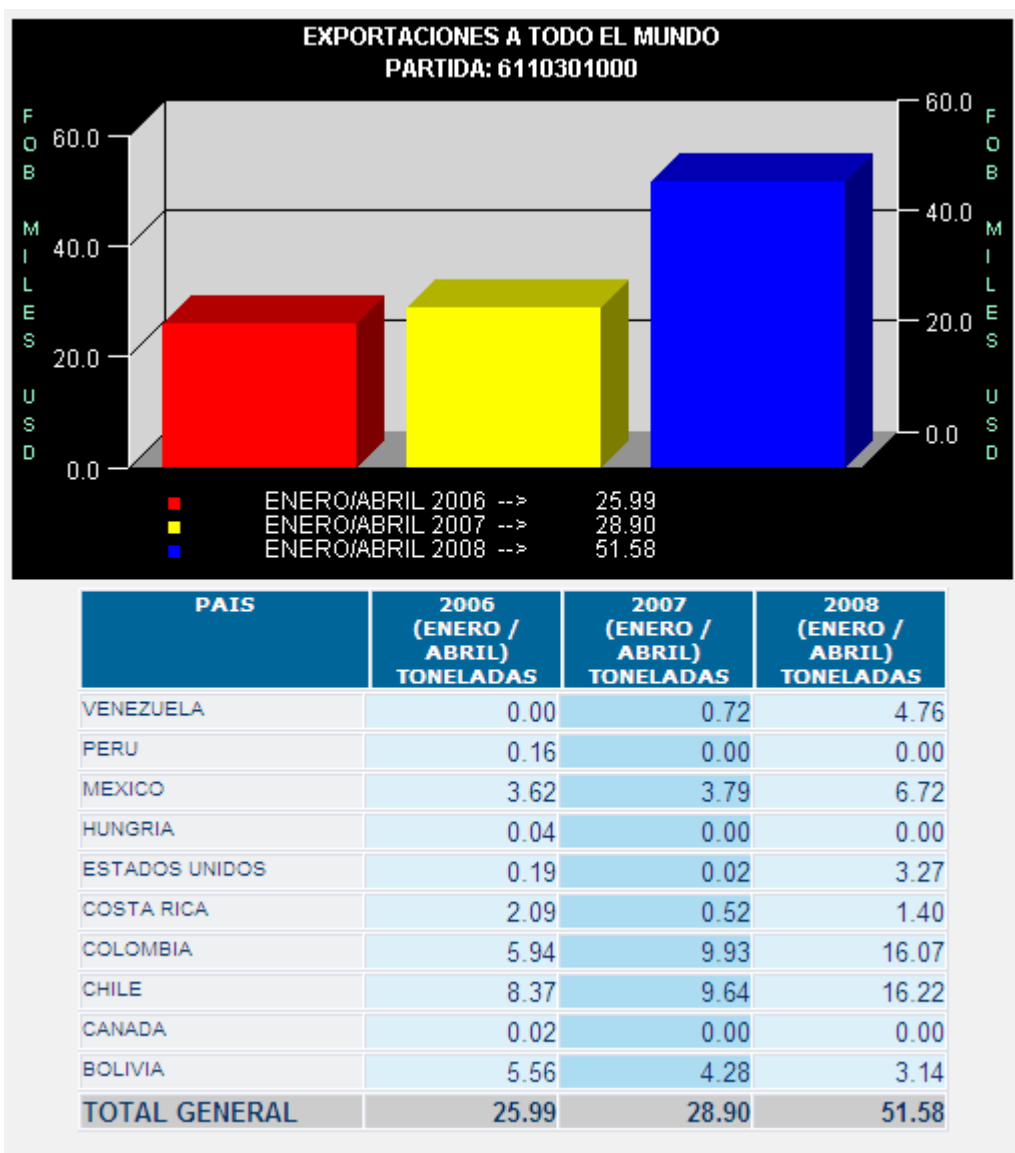


Gráfico No 3.2: Exportaciones ecuatorianas de la partida 6110301000

⁶⁶ http://www.ecuadorexporta.org/cgi-bin/corpei2/exportaciones/exporta1_resul.cgi

2. Factores Socio Culturales

Conductas de consumo: los clientes a mediada que la moda cambia, se vuelven más exigentes, la empresa tiene clientes con diferentes preferencias en estilo, colores, entre otras características del producto, sin embargo muchos de los clientes forman un mercado constante pues siempre prefieren productos de calidad y están pendientes de las nuevas colecciones, promociones y diseños.

3. Factores tecnológicos: son una oportunidad porque estos se desarrollan con rapidez y permiten mejorar los servicios que presta la empresa, además su adquisición es una oportunidad de diferenciación frente a los competidores.

4. Factores político-legales

Legislación laboral: cualquier modificación a la Ley en el aspecto laboral afecta directamente a D&Bond C.A por los diferentes contratos que la organización mantiene con el personal.

FODA

Como una ayuda adicional para el diagnóstico se utilizó el FODA como herramienta para determinar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización

Fortalezas

- ✓ D&Bond C.A. es una empresa posicionada en el mercado.
- ✓ La imagen de los locales es un requerimiento visual para el cliente.
- ✓ D&Bond C.A. es el comercializador exclusivo de Hilacril porque las dos empresas son de los mismos accionistas
- ✓ D&Bond C.A. cuenta con proveedores que aseguran el abastecimiento de los productos cuando se requiera.
- ✓ La marca D&Bond C.A. ha adquirido prestigio que fideliza a sus clientes.

- ✓ Están a la vanguardia en las colecciones que presentan al mercado, son prendas que atraen mucho a los clientes por sus diseños, colores y material
- ✓ Existe una cultura organizacional y un alto compromiso con los clientes.
- ✓ Las sucursales están estratégicamente ubicadas en los centros comerciales de la ciudad de Quito.
- ✓ La empresa tiene credibilidad frente a sus acreedores.
- ✓ Tiene índices de solidez estables.
- ✓ La empresa no tiene deudas pendientes a largo plazo.
- ✓ La productividad de las ventas con respecto a los activos fijos es alta.
- ✓ Creciente volumen de ventas.
- ✓ Cuenta con clientes fijos para la venta al por mayor.
- ✓ Tiene convenios con varias empresas para la adquisición de sus productos.
- ✓ Las exportaciones permiten que la empresa sea reconocida por la calidad en sus prendas en el mercado extranjero.

Oportunidades

- ✓ La marca de D&Bond C.A. en el mercado le ha dado un posicionamiento e imagen
- ✓ Los clientes siempre buscan innovación en el vestir.
- ✓ Muchas instituciones educativas, financieras y comerciales requieren prendas para uniformes y los suéteres siempre serán los complementos más requeridos.
- ✓ D&Bond C.A. ha ampliado su mercado gracias al apoyo de instituciones como la Cámara de Comercio, la AITE, la Corpei que promocionan los productos ecuatorianos en el mercado nacional e internacional.
- ✓ Existe un mercado potencial a nivel de provincias que la organización aun no ha incursionado y que se presta a la segmentación.
- ✓ Los clientes de D&Bond C.A. están satisfechos porque el producto de fabricación nacional es de alta calidad.
- ✓ El cliente exige un servicio personalizado en los puntos de venta.

Amenazas

- ✓ El mercado de ropa para empresas registradas y controladas por el estado está regulado, sin embargo surge la competencia desleal por la venta de prendas de vestir de empresas peruanas, colombiana y chinas que importan prendas de manera clandestina.
- ✓ Corrupción administrativa en las instituciones donde se tramitan los permisos de publicidad exterior afectan su marketing.
- ✓ Los robos son frecuentes en los locales comerciales y no hay ningún sistema de control o vigilancia en las tiendas.
- ✓ En la negociación con los proveedores, se presentan retrasos en las entregas y las prendas no cumplen con la calidad deseada.
- ✓ Los clientes nuevos son sensibles al precio sin reflexionar en la calidad del producto.
- ✓ Los clientes pueden encontrar productos parecidos en muchas tiendas del país.
- ✓ Imitación de los productos que la empresa comercializa

Debilidades

- ✓ No realizan labores de investigación de mercados.
- ✓ No existen mecanismos para garantizar la competencia del personal en base a criterios técnicos de aceptación, como formación, educación, habilidades y experiencia.
- ✓ No utilizan la técnica del análisis de datos, a fin de tomar acciones y decisiones en base a resultados obtenidos de algunas características claves de la empresa.
- ✓ No disponen de mecanismos y técnicas para la medición de los procesos
- ✓ Falta de un esquema de mejoramiento continuo del desempeño operativo y administrativo - financiero.
- ✓ Estructura organizacional, funcional, responsabilidades y autoridades parcialmente definidas y poco difundidas.
- ✓ No existe un control constante de las cuentas por cobrar a mayoristas.
- ✓ No hay formalizado un departamento proactivo de servicio al cliente y no existe una persona responsable de resolver las quejas de los mismos.

- ✓ No tienen estructurado un plan de publicidad y promociones.
- ✓ Políticas poco claras para la venta a mayoristas, pues tienen la opción de cambiar las prendas que no pueden vender por otras de nuevas colecciones, dejando mercadería de lento movimiento para la empresa.
- ✓ Muchos de los clientes están acostumbrados a las promociones frecuentes características de la empresa, cuando no se aplica ninguna las ventas decaen.
- ✓ No hay objetivos, metas ni estrategias claramente definidas en todas las áreas.
- ✓ Los vendedores no están suficientemente capacitados en atención personalizada al cliente.
- ✓ Constantes errores en la facturación.
- ✓ Empleados desmotivados por las pérdidas frecuentes en los locales
- ✓ Alta rotación de personal y ausentismo.
- ✓ Los clientes de D&Bond C.A. no están totalmente satisfechos con el producto importado, pues presentan fallas o su textura se altera al momento del lavado.
- ✓ Precios altos para productos importados.
- ✓ No tienen manual de procedimientos, flujogramas y descripciones de cargos.
- ✓ No cuentan con procedimientos y políticas para el control de calidad eficaces.
- ✓ Falta de comunicación entre altos directivos y talento humano
- ✓ Falta de coordinación en las actividades del centro de acopio, errores de etiquetado.
- ✓ La cadena logística para la entrega del producto a las tiendas suele retrasarse
- ✓ No hay políticas de acción en los puntos de venta que consideren para los cambios, devoluciones, reclamos de los clientes.
- ✓ El personal de toda la empresa no tiene conocimiento claro de sus funciones específicas, las mismas son comunicadas verbalmente.

Factores críticos de éxito

Como se mencionó en el capítulo 2, en su punto 2.1.6, los factores críticos de éxito son características, condiciones o variables que tienen un impacto significativo para la empresa.

Considerando la información obtenida se extrae que los factores críticos de D&BOND C.A. son:

- ✓ Comunicación Interna
- ✓ Políticas de evaluación a proveedores
- ✓ Importaciones por año
- ✓ Stock adecuado para los puntos de venta
- ✓ Logística para el manejo de repartos
- ✓ Control de Inventarios
- ✓ Alta rotación de la fuerza laboral
- ✓ Facturación (número de errores en facturación por local)
- ✓ Atención al cliente
- ✓ Exportaciones al año
- ✓ Control de la cartera (cxc)
- ✓ Reposición de mercaderías a los punto de venta
- ✓ Número de promociones por período de tiempo
- ✓ Posicionamiento de la marca
- ✓ Contar con sistemas de gestión de calidad
- ✓ Funciones predefinidas para el personal

Todos estos factores influyen directamente en la comercialización de los productos de la empresa, todos son altamente importantes pues afectan a todas las áreas de la organización.

Cadena de Valor

Como se mencionó en el capítulo 2, en su punto 2.1.14.3.5, la cadena de valor representa las actividades que aportan valor agregado a la empresa.

El concepto de cadena de valor distingue entre dos tipos de actividades básicas en toda empresa: Las "de línea" o "básicas", normalmente representadas en la parte inferior del esquema y que tienen que ver directamente con la creación de

valor, y las de "soporte", en las que las anteriores se apoyan para coordinarse, compartir información.

Actualmente la cadena de valor de la empresa, figura 3.2⁶⁷, está definida de la siguiente manera:

Las actividades primarias del negocio

- ✓ Finanzas y contabilidad
- ✓ Recursos Humanos
- ✓ Administración y Operaciones
- ✓ Marketing y Publicidad

Las actividades de apoyo, que crean valor son:

- ✓ Compras
- ✓ Ventas
- ✓ Centro de Acopio



Figura No 3.2: Cadena de valor actual de la empresa

⁶⁷ Fuente tomada de: Documentos estratégicos de D&Bond C.A.

3.1.1.3.2 *Análisis de la conformidad de la norma VS la situación actual (Nivel de la documentación)*

Para obtener la información necesaria y poder establecer el diagnóstico de la organización se pueden utilizar dos métodos de investigación: la entrevista y la observación.

1. Se establece una entrevista con preguntas generales para el gerente general de la empresa y sus colaboradores, de acuerdo al anexo 1 de este proyecto.

Las preguntas están relacionadas con:

- ✓ Actividades que realizan normalmente
- ✓ Documentos disponibles para el cumplimiento de cada actividad
- ✓ Existencia de manuales, políticas, instructivos de trabajo
- ✓ Tipo de controles para esos documentos
- ✓ Descripción de las funciones
- ✓ Descripción de los procesos que la empresa debe cumplir para la comercialización de sus productos y la satisfacción de sus clientes
- ✓ Descripción de las auditorías o sistemas de control para cada actividad

2. Revisión de la documentación

Se realizará la constatación física de los documentos existentes, de manera general y por área:

- ✓ Documentos Legales
- ✓ Documentos de Ventas
- ✓ Documentos de Marketing y Publicidad
- ✓ Documentos de Ventas
- ✓ Documentos de Capacitaciones
- ✓ Documentos Externos
- ✓ Documentos por departamento o actividad

3. Observar las actividades cotidianas de cada colaborador o de cada equipo de trabajo.

Después de obtener la información necesaria, se debe analizarla para ofrecer el diagnóstico de la situación actual de la empresa, en el cual se evalúe el cumplimiento de los requerimientos determinados en la Norma ISO 9001:2000.

3.1.1.3.3 *Detalle del diagnóstico respecto a los requisitos de la Norma ISO 9001:2000*

CLÁUSULA		OBSERVACIONES
4	SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	
4.1	REQUISITOS GENERALES	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Se identifican las siguientes áreas de la organización : <ul style="list-style-type: none"> ○ Compras ○ Centro de Acopio ○ Ventas Almacén ○ Ventas Mayoristas ○ Financiera Contable ○ Recursos Humanos ○ Administrativa ○ Sistemas ○ Marketing y Publicidad ✓ Estas áreas no se encuentran identificadas como procesos con sus interrelaciones de manera documental. ✓ No existen criterios definidos y métodos que aseguren que los procesos y la operación sea eficaz.
4.2	REQUISITOS DE LA DOCUMENTACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> ✓ No se evidencia procedimientos requeridos por la norma. ✓ No cuentan con un manual de calidad ✓ No poseen documentación formal referente a actividades claves que realizan los diferentes procesos de la Organización. ✓ No se ha detectado la presencia de documentos operacionales que den fortaleza y permitan controlar de manera efectiva sus procesos. ✓ No disponen de procedimientos documentados mandatorios por la norma. ✓ La documentación que ha definido la organización, se la maneja de manera informal. ✓ No existe un procedimiento de control de documentos, ni de registros. ✓ No existe tratamiento de los documentos obsoletos.

5.	RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN	
5.1	COMPROMISO DE LA DIRECCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Se evidenció el compromiso y respaldo de la gerencia general, sus ejecutivos y de los diferentes niveles de la organización para desarrollar, implantar y mantener el Sistema de Gestión de la Calidad, mediante una participación proactiva durante el diagnóstico inicial. Hay una comunicación y conexión de trabajo dinámica, fluida y directa con la fábrica HILACRIL, la cuál alimenta la gestión y la operatividad de la firma D&Bond C.A. ✓ La política de calidad que actualmente considera D&Bond C.A. está enfocada a la “calidad del producto”, y al cumplimiento de estándares mínimos respecto a él. ✓ En materia de recursos humanos y equipamiento no existe una planificación oficialmente definida.
5.2	ENFOQUE AL CLIENTE	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Se encuentran informalmente determinados los requisitos, preferencias y expectativas del cliente que son canalizados a través de la gerencia general, que gestiona y se encarga de la relación comercial con los distintos clientes y proveedores, en lo referente al negocio principal. ✓ No se identifica formalmente las necesidades o expectativas de los clientes. ✓ Mayormente se atiende reclamos
5.3	POLÍTICA DE LA CALIDAD	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La organización no dispone al momento de una política de calidad en base a los requerimientos de la norma, no ha sido documentada ni tampoco difundida. ✓ Existe en la página web de D&Bond C.A. la misión, visión y valores y las intenciones de su organización para satisfacer las expectativas de sus clientes
5.4.1	OBJETIVOS DE LA CALIDAD	<ul style="list-style-type: none"> ✓ En la página web de la firma D&Bond C.A., donde encontramos la misión, visión y valores, se determinan las intenciones de la organización que son parte de los objetivos iniciales de la firma, sin embargo no se evidencia de que estas intenciones u objetivos sean cuantificables y hayan sido difundidos internamente
5.4.2	PLANIFICACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> ✓ No existe una planificación de la calidad formalizada, que contemple los procesos y recursos necesarios y la mejora continua de la gestión del negocio.
5.5.1	RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD	<ul style="list-style-type: none"> ✓ No se evidenció que las responsabilidades y autoridades hayan sido definidas formalmente. Se han comunicado dentro de la organización, pero no han sido documentadas.
5.5.2	REPRESENTANTE DE LA DIRECCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> ✓ No ha sido nominado el Representante de la Dirección frente al Sistema de Gestión de Calidad

5.5.3	COMUNICACIÓN INTERNA	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Se mantiene reuniones periódicas con los principales ejecutivos a fin de analizar la gestión de la empresa y su crecimiento en el mercado nacional e internacional. ✓ La página web de la empresa constituye el principal canal de comunicación con los diferentes clientes y proveedores de la firma, especialmente externos. ✓ Otro canal de comunicación interna es el correo electrónico, al cual solamente tiene acceso y funciona en el almacén principal de la Av. Orellana y Coruña
5.6	REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> ✓ No se ha realizado la revisión por la Dirección, requerimiento determinado por la norma
6.1	PROVISIÓN DE RECURSOS	<ul style="list-style-type: none"> ✓ No se tiene determinado a nivel presupuestal recursos para implementar y mantener el Sistema de Gestión de Calidad. ✓ No se tiene determinado a nivel presupuestal recursos para aumentar la satisfacción del cliente. ✓ Existe un presupuesto asignado a publicidad y compras anuales
6.2	RECURSOS HUMANOS	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Se evidencia la existencia de carpetas con hojas de vida del personal. ✓ Se evidencia organigrama de la organización. ✓ Se evidencia que no existe definición de competencia del personal. ✓ La organización no ha detectado necesidades de formación de sus trabajadores basadas en evaluación de competencias. ✓ En el área financiera se realizan pruebas de conocimiento a los aspirantes como parte de su selección. ✓ Existe de manera informal un proceso de selección de personal para niveles operativos de la organización, especialmente lo referente a vendedores de almacén, actividad que está a cargo de los ejecutivos de la organización. ✓ Se han realizado eventos de capacitación relacionados con ventas y atención al cliente, sin embargo no se ha evaluado la eficacia de estos eventos en el desempeño de su persona

6.3	INFRAESTRUCTURA	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Al momento se cuenta con 10 locales distribuidos en la ciudad de Quito, Cuenca, Loja y Ambato, los cuales están definidos dentro del alcance del sistema teniendo en el almacén principal objeto de la revisión inicial los siguientes espacios y ambientes de trabajo: 1 garita externa de guardianía; 8 estacionamientos para el confort de los clientes; 4 ambientes de distribuidos en los almacenes; 4 bodegas de almacenamiento de mercadería e insumos y materiales de oficina; 1 oficina de archivo; 9 oficinas administrativas con todo su menaje, incluye en cada una de ellas hardware y software, teléfonos, fax e impresoras; 1 comedor para el personal; también se dispone de vehículos de transporte de mercadería para atender los requerimientos de los diferentes almacenes de la ciudad de Quito y de fuera de la misma ✓ Cuentan con el siguiente software: sistema de facturación y otro de contabilidad
6.4	AMBIENTE DE TRABAJO	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Existe buena iluminación, ventilación apropiada en cada una de las oficinas y almacenes a excepción de la oficina de la bodega en donde se encuentran almacenados los productos. ✓ Disponen de varios extintores en las diferentes plantas del almacén principal. ✓ No manejan elementos de seguridad industrial en el centro de acopio
7	REALIZACIÓN DEL SERVICIO	
7.1	PLANIFICACIÓN DE LA REALIZACIÓN DEL SERVICIO	<ul style="list-style-type: none"> ✓ No se dispone al momento de una planificación formal para efectuar la realización del servicio, al momento se la realiza de una manera informal y secuencial, en la que participan algunos ejecutivos y niveles de la empresa
7.2.1	DETERMINACIÓN DE LOS REQUISITOS RELACIONADOS CON EL CLIENTE	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Se pudo determinar que los requisitos del cliente son analizados y canalizados a través del departamento de compras, responsabilidad asumida por el gerente general. ✓ Se pudo determinar que no se acostumbra firmar un contrato o requerimiento con los clientes, en especial con clientes estratégicos para la firma que sobrepasan una cuantía importante. ✓ Los requisitos del cliente se evidencian en cotizaciones que se entregan al cliente.
7.2.2	REVISIÓN DE LOS REQUISITOS RELACIONADOS CON EL PRODUCTO	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Los documentos legales no son fácilmente ubicados ✓ No disponen registro de las licencias del Software que se usan

7.2.3	COMUNICACIÓN CON LOS CLIENTES	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La comunicación interna se la efectúa a través del mail, su operatividad es parcial entre los diferentes niveles de la empresa, pero se encuentra enlazada entre las demás tiendas de la ciudad de Quito. ✓ La comunicación externa se la realiza a través de la página Web de la empresa D&Bond C.A., en la que pueden acceder todos los clientes internos, externos y proveedores a la información relevante de la firma. ✓ Se ha implementado un mecanismo de retroalimentación para medir la percepción del cliente en cuanto al servicio de la atención por parte de los vendedores principalmente. ✓ Se registra la información y se hace un seguimiento por parte del gerente general para reclamos o quejas de los clientes.
7.3	DISEÑO Y DESARROLLO	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Este requerimiento no aplica al negocio de la empresa debido que el alcance del Sistema de Gestión de Calidad involucra la gestión de las actividades relacionadas con la comercialización de productos terminados.
7.4	COMPRAS	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La principal fuente de productos terminados constituye la fábrica de tejidos Hilacril que forma parte estratégica del negocio de la firma, de igual manera existen otros proveedores que proporcionan productos terminados los cuales son analizados sus características por el gerente general, con la finalidad de poder comercializarlos hacia los clientes finales. ✓ No establecen negociaciones claras con los proveedores. ✓ No se pudo observar documentos en los que se determina mecanismos y criterios para la selección de proveedores como establece la norma
7.5.1	CONTROL DE LA PRODUCCIÓN Y DE LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO	<ul style="list-style-type: none"> ✓ No disponen de información documentada que defina las características del servicio propias de la gestión del negocio y de instrucciones de trabajo que garanticen el apoyo de su eficacia. ✓ Para el control de prestación del servicio disponen de instrumentos de seguridad tanto para la codificación de todos sus artículos para ser registrados en el sistema, como mecanismos de control para garantizar la salida lícita de materiales a la salida del almacén principal.
7.5.2	VALIDACIÓN DE LOS PROCESOS DE PRODUCCIÓN Y DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Este requerimiento no aplica a las características de este negocio debido a que el alcance del Sistema de Calidad implica la comercialización de productos terminados y no puede ser medido después de su uso

7.5.3	IDENTIFICACIÓN Y TRAZABILIDAD	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cada prenda de vestir cuenta con un código, a fin de poderlos vender en cada punto de venta. ✓ La identificación y trazabilidad del servicio se da a través de la factura emitida por el punto de venta.
7.5.4	PROPIEDAD DEL CLIENTE	<ul style="list-style-type: none"> ✓ D&Bond C.A. excluye la cláusula debido a que la organización no recibe propiedades físicas ni intelectuales de parte de los clientes.
7.5.5	PRESERVACIÓN DEL PRODUCTO	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Se garantiza la preservación del producto en el área de bodegas del almacén en parte a una adecuada identificación y almacenamiento, pero falta completar en base a otros requerimientos determinados por la norma.
7.6	CONTROL DE LOS DISPOSITIVOS DE SEGUIMIENTO Y DE MEDICIÓN	<ul style="list-style-type: none"> ✓ No aplica dispositivos de medición del producto debido a la actividad del negocio
8.2.1	SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La firma ha diseñado una encuesta que permite medir en cierta forma la satisfacción del cliente orientada principalmente a la atención de los vendedores del almacén. Esta forma de medida es evaluada por la gerencia general, con la finalidad de determinar cual es la percepción del cliente respecto a varias preguntas citadas en este instrumento ✓ La gerencia general en caso de requerir toma acciones respecto a la insatisfacción del cliente, comunicándose y retroalimentándose con el cliente para mejorar
8.2.2	AUDITORÍA INTERNA	<ul style="list-style-type: none"> ✓ No han realizado auditorías referentes al Sistema de Gestión de Calidad, ya que no se encuentra establecido.
8.2.3 8.2.4	SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DE LOS PROCESOS SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DEL PRODUCTO	<ul style="list-style-type: none"> ✓ No se pudo determinar que existan responsables en llevar a cabo la medición de los procesos y del servicio, ni la metodología para garantizar su efectividad de su operatividad ✓ No se han definido criterios para medir los procesos en los diferentes niveles de la organización ✓ El único factor de medida de la gestión de la empresa es el balance general. En base a éste se toman acciones y decisiones por parte de los principales ejecutivos de la firma ✓ No se evidenció que existan responsables, ni metodología para verificar que se cumplan los requisitos del producto y del proceso, ni se mantiene los registros de conformidad de la capacidad de los procesos y productos. ✓ No han evidenciado criterios de medición de los procesos

8.3	CONTROL DEL PRODUCTO NO CONFORME	<ul style="list-style-type: none"> ✓ No se dispone de un mecanismo para registrar y gestionar la aplicación de productos no conformes en la empresa
8.4	ANÁLISIS DE DATOS	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El principal mecanismo que dispone al momento la empresa y sobre el cual toma acciones y decisiones es el balance general, estos datos y su información es presentado por el área financiera y se pone a consideración sus resultados de los principales ejecutivos de la empresa ✓ Otra de las fuentes para el análisis de datos es la encuesta de satisfacción del cliente la cual es analizada por el gerente general ✓ No se evidenció la existencia de mecanismos para recopilar y realizar el análisis de datos que proporcione información de la satisfacción del cliente, conformidad con los requisitos del servicio, los proveedores, características y tendencias de procesos y productos.
8.5	MEJORA CONTINUA	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Al no disponer al momento de las características claves que permiten medir el desempeño del Sistema de Gestión de Calidad, no permite determinar niveles y puntos de mejoramiento ✓ De igual manera no se dispone de los procedimientos documentados requeridos por la norma referente a acciones correctivas y acciones preventivas ✓ No se evidenció que existieran metodologías para lograr la mejora continua de D&Bond C.A. ✓ No se logró evidenciar la existencia de un procedimiento de acción correctiva ✓ No se logró evidenciar la existencia de un procedimiento para atender las acciones preventivas.

Tabla No 3.2: Tabla del diagnóstico de la empresa de acuerdo a los requisitos de la Norma ISO 9001:2000⁶⁸

3.1.1.3.4 *Resultados del diagnóstico*

D&Bond C.A es una empresa líder en el mercado nacional e internacional que contribuye con el crecimiento del sector productivo y basa su estrategia de comercialización en la entrega y distribución de productos de calidad, a fin de cumplir con sus objetivos y así poder cubrir de manera satisfactoria las expectativas y necesidades de sus clientes

⁶⁸ ISO 9001:2000 Sistemas de gestión de calidad-Requisitos

Del diagnóstico se puede concluir que la empresa ha iniciado un proceso de mejora ya que la organización se presta a diseñar su propio sistema de gestión de calidad y con seguridad posteriormente implementarlo, mantenerlo y mejorarlo continuamente.

Recomendaciones

- ✓ Identificar como procesos la áreas de la organización
- ✓ Una vez identificados los procesos de acuerdo su desempeño determinar si son estratégicos, claves o de apoyo.
- ✓ Los procesos deben ser documentados estableciendo su secuencia e interacción. Así mismo, se debe determinar los controles de la operación de estos procesos, los recursos necesarios y los indicadores de gestión.
- ✓ Se deben interrelacionar los procesos propios de un sistema de gestión de calidad como son: Gestión de Calidad y Mejora Continua.
- ✓ Debido a que este proyecto propone un diseño de sistema de gestión de calidad basado en la Norma ISO 9001:2000 para el proceso de comercialización, compuesto por: Compras Centro de Acopio, Ventas Almacén y Ventas Mayoristas.
- ✓ Definir el resto de la documentación del Sistema de Gestión de Calidad, como por ejemplo:
 - ⇒ Política de Calidad
 - ⇒ Objetivos y su planeación
 - ⇒ Manual de la Calidad
 - ⇒ Procedimientos documentados requeridos por la norma
 - ⇒ Procedimientos de apoyo que alimenten la gestión
 - ⇒ Registros del SGC,
 - ⇒ Deben ser observados y documentados los requerimientos indicados en el numeral 4.2.2 de la norma.
- ✓ La Organización debe establecer y documentar un procedimiento para la gestión del control de los documentos y otro para los registros, ya que son mandatorios por la norma.

- ✓ Los compromisos de la Organización deben ser documentados como parte de las responsabilidades del Gerente General en el Manual de Calidad y/o en un documento donde determine la responsabilidad y autoridad de los distintos niveles de la organización.
- ✓ Se debe documentar la actividad de la Gerencia para orientar su gestión hacia el cumplimiento de los requerimientos de los clientes externos y usuarios internos.
- ✓ La política de calidad debe ser definida en base a las políticas generales orientadas a las actividades principales del negocio.
- ✓ Se deben establecer objetivos estratégicos, los mismos que deben ser mensurables y compatibles con la política de calidad.
- ✓ Se deberán establecer programas para garantizar el cumplimiento de los objetivos.
- ✓ Se deben documentar y definir roles, responsabilidades y autoridades en los diferentes niveles de la organización como un mecanismo de delegar autoridad y comprometer al personal.
- ✓ Nominar y documentar la designación del Director y del Representante del Sistema de Gestión. Para la designación de éste último, se debe tener en cuenta que la persona haya demostrado su compromiso con la calidad, de prestigio reconocido y liderazgo en la empresa.
- ✓ Definir un proceso eficaz de comunicación interna, especialmente orientado a difundir la necesidad de cumplir con las expectativas y requerimientos del cliente.
- ✓ Esta actividad se la debe realizar una vez que esté estructurado, documentado e implantado el sistema de gestión de calidad.
- ✓ La información o los elementos de entrada para la revisión por la Dirección deberá ser definida y recopilada.
- ✓ Deberá ser definida y documentada esta revisión, a fin de tomar acciones y decisiones para el mejoramiento continuo del Sistema de Gestión de Calidad.
- ✓ Deben ser definidas las competencias para el personal y establecer las acciones necesarias entre las cuales podemos citar como ejemplo planes y programas de capacitación, a fin de garantizar una competencia permanente

del personal, especialmente de las personas involucradas en ventas y atención al cliente.

- ✓ Se deberá definir un plan de mantenimiento para la infraestructura, requerimiento determinado por la norma.
- ✓ Comunicar y difundir el concepto de ambiente laboral a todo el personal de los diferentes almacenes, enfocado al requerimiento de la norma.
- ✓ De conformidad con la norma se debe proceder a documentar los mecanismos de gestión, para una adecuada planificación y control operativo de sus procesos.
- ✓ Establecer un banco de datos con referencia a los requisitos y características para la organización, más comunes o frecuentes requeridos por los clientes externos o clientes finales de los productos comercializados.
- ✓ Se debe documentar las diferencias o discrepancias de los requisitos del cliente en el caso que las hubiere. (contratos o convenios con los clientes)
- ✓ Se debe mejorar los diferentes canales de comunicación interna a fin de tener una mejor percepción de los requerimientos del cliente.
- ✓ Se debe revisar periódicamente la página Web a fin de que la información de la firma se encuentre actualizada.
- ✓ Definir y establecer una evaluación periódica de los proveedores calificados en base a criterios determinados por la empresa.
- ✓ Se debe definir criterios para el control de productos adquiridos por la firma, en los diferentes sitios de entrega del producto.
- ✓ Contar con procedimientos operacionales de calidad que garanticen un efectivo funcionamiento de sus procesos, previo a una identificación adecuada de los mismos y sus principales elementos.
- ✓ Documentar la forma como se realiza la trazabilidad del servicio y productos.
- ✓ Es necesario contar con instructivos a fin de garantizar la preservación del producto, definiendo todos sus mecanismos y controles.
- ✓ Realizar evaluaciones de satisfacción del cliente a fin de poder evidenciar el cumplimiento de sus requisitos.
- ✓ Se debe realizar auditorías periódicas del Sistema de Gestión de Calidad, a fin de evaluar su adecuada implantación en relación con los requisitos de la norma.

- ✓ Definir, aplicar y monitorear el cumplimiento de mecanismos de medida y control de los procesos y servicios en los diferentes niveles de la empresa.
- ✓ Definir y documentar un procedimiento para controlar el producto no conforme para satisfacer el requerimiento de la norma y a fin de tomar las acciones para evitar su ocurrencia.
- ✓ Los demás requerimientos de este requisito deberán ser definidos en el proceso de implementación del Sistema de Gestión de Calidad.
- ✓ Definir, documentar, aplicar y monitorear el cumplimiento de las características claves del Sistema de Gestión de Calidad encaminadas al mejoramiento continuo del Sistema de Gestión.
- ✓ Definir y documentar los procedimientos requeridos por la norma, en cuanto a la aplicación de Acciones Correctivas y Acciones Preventivas.

3.1.2 COMPROMISO DE LA ALTA DIRECCIÓN

El compromiso de la dirección es una de las responsabilidades de la Dirección.

El desarrollo de un Sistema de Gestión de Calidad, que asegure la satisfacción de los clientes así como la calidad de la empresa, requiere el compromiso principal de la Dirección, pues ésta debe mostrarse convencida de la necesidad del sistema para lograr un mejor funcionamiento y desempeño de la empresa.

Casi todas las organizaciones por no decir todas las que necesitan de un sistema de calidad, acuden a la consultoría externa, sobre todo porque ellos son especialistas en estos temas y porque orientan a que el SGC pueda certificarse; pero aun así si no se cuenta con el más ferviente compromiso de la dirección el proceso puede resultar largo y tedioso e inclusive puede fracasar.

El compromiso de la Dirección debe estar reflejado según manifiesta la norma, al intervenir activamente en el desarrollo e implementación del sistema de gestión de calidad a través de cinco requisitos insoslayables:

- ✓ Comunicando a todos los integrantes de la empresa la importancia de satisfacer los requisitos de los clientes tanto legales como reglamentarios.
- ✓ Estableciendo una política de calidad, que quiere decir redactarla y ponerla en práctica implicando a directivos y colaboradores.
- ✓ Asegurando que se fijan, siguen y controlan los objetivos de calidad.
- ✓ Llevando a cabo revisiones periódicas
- ✓ Asegurando los recursos necesarios

3.1.2.1 Difusión del Compromiso

La alta dirección debe mostrar su compromiso a través de:

- ✓ La política de calidad
- ✓ Boletines informativos internos y/o externos de la organización

Estos comunicados internos deben dejar constancia de la difusión de estos documentos por parte de la dirección. Éstos deben estar colocados en lugares de acceso frecuente por el personal (salas de reuniones, zonas de descanso, tabloneros de anuncios, otros). También se pueden establecer mediante actas de reuniones que se programe con el personal o en charlas de sensibilización por área.

3.1.2.2 Establecer la política de calidad

La política de calidad trata o afecta específicamente los aspectos de la calidad de la organización.

Se la debe establecer por escrito y debe incluir:

- ✓ Compromiso de mejora continua en los productos/servicios y satisfacción del cliente
- ✓ Los principios de acción para su consecución

- ✓ Establecimiento de metas (objetivos medibles) que permitan comprobar la eficacia del sistema así como su revisión periódica.

3.1.2.3 Revisión del SGC

La alta dirección debe cumplir con este requisito realizando reuniones donde se lleva a cabo las revisiones del sistema y aprobando las decisiones que se tomen.

3.1.2.4 Disponibilidad de recursos

La alta dirección puede asegurar la disponibilidad de recursos tomando decisiones después del análisis de los requerimientos, resultados de las actividades del SGC, análisis de datos, resultados de los indicadores que se revisan en las reuniones periódicas del SGC.

3.1.3 PLANIFICACIÓN Y ENTRENAMIENTO

3.1.3.1 Planificación

La planificación del sistema se presenta en un diagrama de Gantt, considerando los tiempos establecidos para el desarrollo e implementación del sistema, de acuerdo al cronograma de planificación del SGC, anexo 2 de este proyecto.

3.1.3.1.1 *Determinar equipos de trabajo y responsabilidades*

De acuerdo a la planificación de sistema de calidad, se debe determinar a los involucrados.

Alta Dirección: la alta dirección de D&Bond C.A. está conformada por el presidente de la empresa, el gerente general y cinco accionistas.

Comité de Calidad: el comité de calidad es un equipo formado por el Gerente General, Representante de la Dirección, Coordinador de Calidad y Responsables de los procesos.

Su propósito principal es administrar, mantener y mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de calidad.

El comité de calidad tiene las siguientes responsabilidades:

- ✓ Identificar los procedimientos a desarrollar
- ✓ Orientar conceptual y metodológicamente el diseño y ejecución de SGC
- ✓ Establecer las etapas a desarrollar, las metas por etapas y asignar fecha de inicio y fin para cada equipo de tareas, considerando que no todos los equipos trabajarán al mismo tiempo, pues deben cumplir con sus actividades normales en la empresa.
- ✓ Supervisar la evolución de los procesos de cambios requeridos y formular recomendaciones.
- ✓ Satisfacer las inquietudes de los equipos de tareas.
- ✓ Revisar y aprobar los avances del proyecto
- ✓ Evaluar los recursos necesarios para la implementación
- ✓ Elaborar y presentar los informes de seguimiento a la alta dirección de la empresa.

Representante de la Dirección: la alta dirección debe nombrar a un representante que coordine las actividades del SGC con responsabilidad y autoridad para asegurar que se establecen, implementan y mantienen los procesos necesarios, debe informar a la alta dirección el desempeño del SGC así como cualquier necesidad de mejora, además debe persuadir a toda la organización a tomar conciencia de los requisitos de los clientes.

El representante de la dirección es responsable de la planificación del proyecto de implementación de la ISO 9001:2000.

Estas funciones requieren de tiempo completo.

Coordinador de calidad: el representante de la dirección nombra un coordinador de calidad, ésta persona será la encargada de organizar las actividades a realizar para la elaboración del sistema documental junto con el equipo de tareas, a través del cumplimiento de los procedimientos de elaboración y control de documentos y registros. Su misión es facilitar las responsabilidades del representante de la dirección.

De ninguna manera la norma exige de un coordinador de calidad, sin embargo queda a decisión de la empresa dependiendo de la complejidad de su sistema, pues representaría gran ayuda al desarrollo del mismo. Si no se determina la necesidad de uno, simplemente el Representante de la Dirección asumirá todos los papeles.

Responsables de los procesos: el comité de calidad debe escoger al personal idóneo para el desarrollo de los documentos, éstos deberán ser los colaboradores que más experiencia tengan en el campo o área.

Los responsables de los procesos deben realizar lo siguiente:

- ✓ Revisar los modelos del procedimiento y los procesos corrientes
- ✓ Revisar los resultados del análisis de la situación actual
- ✓ Preparar el modelo de procedimiento para la organización
- ✓ Someter el modelo para aprobación del comité

Equipo Operativo: todo el personal de la empresa está implicado en el SGC, por tanto deben generar la información necesaria para que los responsables de los procesos cumpla con lo planificado.

3.1.3.2 Formación a los involucrados en el SGC

El objetivo de la formación a todos los involucrados en el SGC es lograr en el personal, el conocimiento, habilidades y actitudes que le permitan participar activa y eficientemente en la gestión, de acuerdo al sistema definido.

La capacitación siempre será impartida por asesores en la materia y para ello el comité de calidad con su representante de la dirección y el grupo de asesores programarán los temas a dictar y las metas a conseguir.

Temas programados

- ✓ Introducción a la Norma NTE INEN ISO 9001-2001, Sistemas de Gestión de Calidad, Requisitos
- ✓ Gestión por procesos
 - Medición de procesos
- ✓ Metodología para la documentación
- ✓ Herramientas para la Mejora Continua
- ✓ Satisfacción del cliente
- ✓ Formación de auditores internas

Metas:

- ✓ Difusión y Comunicación (todo el personal)
- ✓ Sensibilización (todo el personal)
- ✓ Capacitación Inicial (todo el personal)
- ✓ Capacitación en desarrollo de documentación ISO (personal involucrado en el desarrollo de la documentación)

CAPÍTULO 4

LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN PARA EL PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN

En este capítulo se trata la revisión de procesos y el desarrollo de la documentación establecido como el punto 4 de las etapas definidas en el diseño de un sistema de gestión de calidad presentado en el capítulo 3.

4.1 REVISIÓN DE PROCESOS PARA D&BOND C.A.

De acuerdo al análisis previo, producto del diagnóstico de la organización se han determinado los siguientes procesos para D&Bond C.A. de acuerdo a la figura 4.1:

- ✓ Proceso de Gestión Gerencial
- ✓ Proceso de Mejora Continua
- ✓ Proceso de Compras
- ✓ Proceso de Centro de Acopio
- ✓ Proceso de Ventas Almacén
- ✓ Proceso de Ventas Mayoristas
- ✓ Proceso de Gestión Financiera Contable
- ✓ Proceso de Gestión de Recursos Humanos
- ✓ Proceso de Gestión Administrativa
- ✓ Proceso de Marketing y Publicidad
- ✓ Proceso de Gestión de Calidad

4.1.1 MAPA DE PROCESOS

Según el nuevo mapa de procesos se han determinado nueve procesos para la comercialización D&Bond C. A.:

Los procesos han sido clasificados de acuerdo a su desempeño en:

✓ **Procesos Estratégicos**

Por ser de responsabilidad de la alta dirección de la organización

✓ **Procesos Clave**

Por representar la cadena de valor de la organización, relacionada con la comercialización de sus productos.

✓ **Procesos de Apoyo**

Por ser procesos que aportan valor a los procesos estratégicos y claves de la organización.

4.1.2 OBJETIVOS DE LOS PROCESOS

Del resultado del diagnóstico se identificaron los procesos establecidos en el mapa de procesos, a continuación se presenta el objetivo principal de cada uno de ellos.

4.1.2.1 Procesos Estratégicos

✓ **Gestión Gerencial**

El objetivo de este proceso es la toma de decisiones estratégicas para el buen desempeño del SGC, la revisión del sistema y la provisión de recursos.

✓ **Mejora Continua**

El objetivo del proceso de mejora continua es gestionar las actividades y planes de mejora generados y aprobados en revisión gerencial, así como promover la consecución de los mismos dentro de la organización buscando la mejora de los

procesos y productos.

4.1.2.2 Procesos Clave

✓Compras

El objetivo del proceso de compras es la adquisición de las prendas de vestir a proveedores calificados de acuerdo a las exigencias de la gerencia general.

✓Centro de Acopio

El objetivo del proceso de centro de acopio es almacenar, controlar, identificar y distribuir los productos a los diferentes puntos de venta.

✓Ventas Almacén

El objetivo del proceso de ventas almacén es ofrecer un servicio personalizado a los clientes a través de la venta de los productos que la organización comercializa.

✓Ventas Mayoristas

El objetivo del proceso de ventas mayoristas es atender los requerimientos de los clientes nacionales e internacionales que compran al por mayor.

4.1.2.3 Procesos de apoyo

✓Gestión de Recursos Humanos

El objetivo del proceso de Recursos Humanos es determinar las actividades relacionadas con el talento humano de la organización como: selección del personal competente, inducción, evaluación del desempeño, capacitación, nómina, entre otras.

✓Gestión de Calidad

El objetivo de la gestión de calidad es coordinar las actividades de control de documentos y registros, satisfacción del cliente, auditorías internas, control de producto no conforme, revisiones por la dirección, medición de los procesos,

análisis de los datos y acciones correctivas y preventivas.

✓ Gestión de Marketing y Publicidad

El objetivo del proceso de marketing y publicidad es posicionar a la empresa a través de la promoción y publicidad de sus productos.

4.1.3 Descripción general de los procesos de comercialización para D&Bond C.A.

Gestión Gerencial

El proceso de gestión gerencial, está estrechamente relacionado con todos los procesos de comercialización, pues es la gerencia la que tiene la última palabra respecto a muchas de las actividades por ejecutarse en cada uno de ellos.

Además debe velar por la integridad y continuidad del sistema de gestión de calidad, al proporcionar los recursos necesarios para su mantenimiento así como la revisión periódica de su funcionamiento.

Mejora Continua

D&Bond C.A. en su política de calidad manifiesta el compromiso con la mejora continua, fomentando una cultura orientada a las revisiones constantes de todo lo que afecten a la calidad deseada, para tomar las acciones necesarias que pueden corregir desviaciones.

El proceso de mejora continua se lo realiza con el fin de aumentar la eficacia del sistema de gestión de calidad mediante:

- ✓ El uso de la política de calidad
- ✓ Los objetivos de calidad
- ✓ Los resultados de las auditorías
- ✓ El análisis de datos
- ✓ Las acciones correctiva y preventivas
- ✓ Las revisiones por la Dirección

Compras

Las prendas que D&Bond C.A. comercializa en sus puntos de venta son adquiridas tanto en el mercado nacional como extranjero. Como se mencionó en el capítulo 1, en el planteamiento del problema, se suelen suscitar frecuentemente inconvenientes con los proveedores, pues muchas veces las negociaciones fracasaron por no realizar un análisis adecuado de los requisitos que la empresa estipula para sus compras.

El responsable de las comprar debe seguir una serie de pasos para que las negociaciones sean exitosas, entre estas se puede mencionar:

- ✓ Evaluar a proveedores
- ✓ Establecer una lista que sea actualizada constantemente de proveedores y productos que ofrecen
- ✓ Receptar y registrar las solicitudes de compra
- ✓ Definir de los precios de venta al público en el caso de mercaderías para los puntos de venta.
- ✓ Trabajar en conjunto con el gerente general para las negociaciones con los proveedores
- ✓ Receptar y registrar los comprobantes de pago de bienes o servicios
- ✓ Dar seguimiento a las quejas que se realicen a los proveedores por inconformidad con el producto o servicio adquirido.
- ✓ Tramitar las importaciones
- ✓ Ingresar la factura de compra de las prendas adquiridas al software Kohinor cargando a la existencia del centro de acopio para que se actualicen inventarios o registrar contablemente en el software si se trata de facturas de compra de servicios o activos fijos.

Centro de Acopio

El centro de acopio es una de las áreas más importantes para la comercialización en D&Bond. C.A., ya que su responsable así como sus colaboradores tienen la

función de cumplir con la logística referida a la distribución de mercaderías a todos los puntos de venta, además de la identificación y etiquetado de las prendas de vestir y su actualización permanente de inventarios tanto para el centro de acopio como para los locales comerciales de la organización.

Alguna de las actividades principales que el responsable del centro de acopio y sus colaboradores deben cumplir son:

- ✓ Constatar físicamente los ítems cargados al inventario del centro de acopio por parte del responsable de compras.
- ✓ Generar las etiquetas de identificación de las prendas de vestir (nombre del ítems, procedencia, clasificación por: clase sacos, chales, mercaderías o accesorios, precio de venta al público y clasificación: importado o nacional)
- ✓ Crear las transferencias, que son documentos que se generan en el software Kohinor para transferir las mercaderías desde el centro de acopio a los puntos de venta; esta tarea es automática.
- ✓ Empacar y embalar las prendas que serán distribuidas a los puntos de venta.
- ✓ Realizar los documentos de transporte para la distribución de las prendas.
- ✓ Despachar las prendas
- ✓ Receptar devoluciones de los puntos de venta por ser consideradas prendas de segunda.

Ventas Almacén

Las ventas de almacén constituyen la parte fundamental de la comercialización en D&Bond C.A., ya que son la fuente de ingresos para la empresa.

Los almacenes están bajo la responsabilidad de los asesores de venta que ofrecen un servicio personalizado a los clientes de la organización.

Debido a la interacción de procesos, ventas almacén se nutre de las salidas (actividades) del centro de acopio, por tanto su relación es directa y dinámica, pues constantemente se refleja en el flujo de actividades que realizan para cumplir con los requisitos del cliente.

Algunas de las actividades de ventas almacén son:

- ✓Receptar, verificar y perchar la mercadería que reciben del centro de acopio
- ✓Ingresar la transferencia en el software Kohinor; esta es una tarea automática.
- ✓Facturar
- ✓Atención personalizada al cliente

Ventas Mayoristas

Ventas al por mayor es una de las estrategias de venta dentro de la comercialización, es llevada a cabo por el responsable de ventas mayoristas, cuyas funciones principales son la atención y facturación a clientes.

El responsable de mayoristas trabaja en conjunto con el gerente general, que determina las políticas para la ventas al por mayor.

Algunas actividades de ventas mayoristas son:

- ✓ Realizar los pedidos-proformas al centro de acopio o puntos de venta
- ✓ Determinar los descuentos a clientes nuevos
- ✓ Solicitar los documentos necesarios a los clientes mayoristas para análisis de crédito
- ✓ Facturar
- ✓ Llevar la cartera de clientes y cuentas por cobrar

Gestión de Recursos Humanos

El responsable de recursos humanos cumple con un proceso predefinido, sin embargo ciertas actividades son más intensas en trabajo que otras, tal es el caso de la selección de personal, debido a la alta rotación de personal.

La gestión de recursos humanos es uno de los procesos de apoyo más importantes, ya que la motivación al personal permite un mejor rendimiento ante los clientes.

Algunas actividades de la gestión de recursos humanos son:

- ✓ Seleccionar personal
- ✓ Capacitar al personal
- ✓ Evaluar el desempeño
- ✓ Evaluar las competencias

Gestión de Calidad

El establecer un proceso de gestión de calidad, permite a D&Bond C.A. establecer los pasos a seguir para el mantenimiento del sistema, lo que incluye elaboración, de documentos, revisión, toma de acciones correctivas y preventivas, medición y análisis de los procesos y de la satisfacción al cliente.

Gestión de Marketing y Publicidad

Este es un proceso que impulsa las ventas de la organización, sus responsables tienen la función de ejercer varias actividades para incrementar la satisfacción del cliente y captar su atención.

En empresas como D&Bond C.A. estos procesos demandan una gran participación de los asesores de venta, por ser los que directamente mantienen el contacto con los clientes.

Algunas actividades de marketing y publicidad son:

- ✓ Realizar estudios de mercado
- ✓ Realizar encuestas de satisfacción a clientes
- ✓ Medir el nivel de satisfacción de clientes
- ✓ Establecer y ejecutar el plan promocional
- ✓ Diseñar la publicidad
- ✓ Establecer el plan promocional

4.2 DESARROLLO DE LA DOCUMENTACIÓN

D&Bond debe desarrollar una serie de documentos de acuerdo al diseño de la documentación mencionado en el punto 2.1.10.2 del capítulo 2 de este proyecto.

A continuación se plantea las directrices para establecer estos documentos:

4.2.1 NORMALIZACIÓN DE LA DOCUMENTACIÓN

Previo al desarrollo de la documentación de D&Bond C.A. se propone un estilo de formato a aplicar a cada manual, procedimiento, instructivo o registro que se considere necesario para el sistema de gestión de calidad.

Este procedimiento a pesar de no ser requerido por la norma, es necesario pues en él se establecen los parámetros de identificación y presentación para todos los documentos del sistema, es crear como su nombre lo dice un patrón para aplicable a toda la documentación. Ver anexo 7.

4.2.2 DESARROLLO DEL MANUAL DE CALIDAD

El manual de calidad administrará el sistema de gestión de calidad de D&Bond C.A., el mismo que en su detalle general debe indicar la estructura de los procesos de comercialización para la organización.

En la redacción del manual de calidad se debe incluir en su parte preliminar una presentación de la organización como, antecedentes, localización, personal, organigrama, misión y visión, entre otros aspectos que sean los lineamientos que den sostén a la política de calidad y objetivos de calidad.

Se creará una estructura para el manual de calidad paralela a la de la Norma ISO 9001:2000, coincidiendo los numerales de las cláusulas con los del documento, partiendo del punto 4 de la norma que es sistema de gestión de calidad, para de esta manera satisfacer los requisitos de la norma y tener un mayor dominio ante alguna auditoría. Esta manera de redactar el manual permite a sus usuarios trabajar directamente con el manual para tener un mayor control y análisis de todos los puntos de la norma.

El manual es un documento único e irrepetible, es decir que se debe crear un solo manual de calidad que rija para toda la organización, con las revisiones de mejora necesarias. Ver anexo 5.

Manual de procesos

El manual de procesos es un documento de apoyo al manual de calidad, en él consta el mapa de procesos y cada una de las hojas de procesos, que son parte de la comercialización de D&Bond C.A.

Todos los procesos están interrelacionados y sus actividades son generadoras de valor al cliente pues están enfocadas a la comercialización. Ver anexo 6.

Manual de procedimientos

El manual contiene los procedimientos del sistema de gestión de calidad de D&Bond C.A. para la comercialización, además de los procedimientos obligatorios de la norma. Sin embargo, debido al alcance de este proyecto de titulación, se documentarán ciertos procedimientos, con sus instructivos de trabajo para que sirvan de guía para la realización de los demás documentos del sistema. Ver Anexo 7.

Control de documentos

D&Bond C.A. debe establecer un procedimiento documentado para el control de sus documentos, que asegure que se realiza, revisa, aprueba, distribuye, identifica y almacena de manera eficiente cada uno de los documentos del SGC.

Control de registros

Debido a que los registros se constituyen en la evidencia objetiva del cumplimiento de los procesos de comercialización de D&Bond C.A., su tratamiento debe ser eficiente en lo relacionado a su identificación,

almacenamiento, protección, recuperación, tiempo de retención y la disposición de estos para sus usuarios.

Auditorías internas

D&Bond C.A. define un procedimiento de auditorías internas con el propósito de establecer la metodología para determinar el grado de cumplimiento de los requisitos del SGC.

Producto no conforme

D&Bond C.A. debe establecer lineamientos para identificar, controlar y asegurar que se prevenga el uso o entrega no intencionada de un producto/servicio no conforme con los requisitos del sistema y de los cliente.

Acciones preventivas

Las acciones preventivas que se deben tomar en D&Bond C.A. pretenden mejorar un proceso o servicio, además de establecer la metodología para el tratamiento de no conformidades potenciales que por su reiteración o importancia tengan una influencia notable en la calidad.

Acciones Correctivas

Cuando aparecen no conformidades en la ejecución de los procesos de comercialización es indispensable que D&Bond C.A. cuente con procedimiento que defina su tratamiento.

Este tratamiento debe contar con un análisis de causa de las no conformidades así como las acciones a tomar para evitar que se vuelvan a presentar.

4.2.3 DESARROLLO DE DOCUMENTOS DE CALIDAD

D&Bond C.A. cuenta con varios instructivos de trabajo que sirven de apoyo a los responsables del sistema de gestión de calidad para cumplir con sus procedimientos.

Los instructivos son documentos que permiten al usuario realizar una serie de pasos, por el nivel de detalle característico de los instructivos. Al igual que el resto de documentos requieren de revisiones periódicas para actualizarlos.

D&Bond cuenta con registros que son otros documentos de calidad, ciertos registros son generados del software Kohinor con el que trabajan la mayoría de responsables de los procesos, mientras que otros son creados de acuerdo a las necesidades de cada proceso, para evidenciar su cumplimiento.

Para sustentar el diseño del sistema de gestión de calidad propuesto se presentan los procedimientos requeridos por la Norma ISO 9001:2000 y algunos ejemplos prácticos de documentos necesarios para la organización como procedimientos e instructivos de trabajo, con sus registros de apoyo.

En la tabla 4.1 se detallan las referencias a los anexos correspondientes de los documentos del sistema de gestión de calidad.

Todos los documentos del sistema, constan en la lista maestra de documentos y registros, en el manual de gestión de calidad de D&Bond C.A.

Tipo de documento	Nombre del Documento	Código	Anexo
Manual	Gestión de Calidad	GC-MN-01	5
Manual	Procesos	GC-MN-02	6
Procesos	Gestión Gerencial	GG-PC-01	6
	Mejora Continua	MC-PC-01	6
	Compras	CO-PC-01	6
	Centro de Acopio	CA-PC-01	6
	Ventas Almacén	VA-PC-01	6
	Ventas Mayoristas	VM-PC-01	6
	Recursos Humanos	RH-PC-01	6
	Marketing y Publicidad	MP-PC-01	6
	Gestión de Calidad	GC-PC-01	6
Manual	Procedimientos	GC-MN-03	7
Procedimientos	Normalización de Documentos	GC-PR-01	7
	Control de Documentos	GC-PR-02	7
	Control de Registros	GC-PR-03	7
	Auditarías Internas	GC-PR-04	7
	Control de Producto No Conforme	GC-PR-05	7
	Acciones Correctivas	GC-PR-06	7
	Acciones Preventivas	GC-PR-07	7
	Revisión por la Dirección	GG-PR-01	7
	Mejora Continua	MC-PR-01	7
	Gestión de Recursos Humanos	RH-PR-01	7

Tabla No 4.1 Documentos del sistema de gestión de calidad de D&bond C.A.⁷⁰

⁷⁰ Fuente tomada de: Realizado por Paola Miño, para el capítulo 4 del proyecto de titulación

CAPITULO 5

PLAN DE MEJORAS

Este capítulo está orientado a la búsqueda de la mejora continua para el sistema de gestión de calidad de D&Bond, a través de planes de mejora que son fruto del análisis de los miembros del comité de calidad.

5.1 MEJORA CONTINUA

Considerando los puntos de referencia de la Norma ISO 9001:2000 sobre la mejora continua, la alta dirección de D&Bond enfatiza los siguientes puntos a mejorar:

- ✓ **Enfoque basado en procesos:** velar por la integridad del sistema para que exista una eficacia en los procesos, para lograr la satisfacción del cliente cumpliendo sus requisitos.
- ✓ **Mediciones objetivas:** los procesos serán evaluados permanentemente para el cumplimiento de sus metas, tomando acciones correctivas en el caso de un incumplimiento, exigiendo a sus colaboradores el logro de los objetivos.
- ✓ **Satisfacción del cliente:** a través de evaluaciones semestrales a los clientes determinará el grado de cumplimiento de sus requisitos, analizando cada uno de los parámetros evaluados y tomando acciones inmediatas al detectar una desviación a las aspiraciones de la gerencia.
- ✓ **Mantenimiento del sistema de gestión de calidad:** debido al dinamismo que presenta un sistema de gestión de calidad en la innovación de los procesos, se

mantendrá la coordinación de la actualización de la documentación ajustándose a las condiciones reales de la empresa.

- ✓ **Compromiso de la dirección:** la Dirección de D&Bond está altamente comprometida con el desarrollo del sistema de gestión de la calidad, apoyando a que el proceso documental llegue a satisfacer las expectativas de sus accionistas, tomando en cuenta aspectos como la mejora en la comunicación, asignación de recursos humanos, recursos para infraestructura y recursos para investigación.
- ✓ **Política de la calidad:** todos los miembros de la organización han iniciado el desarrollo del sistema de gestión de calidad, a través del desempeño en las actividades fijadas para demostrar los aspectos enunciados en la política de calidad, mejorando continuamente los procesos del sistema.
- ✓ **Representante de la dirección:** mantiene un compromiso de informar a la alta dirección sobre el desempeño del sistema de gestión de la calidad y de cualquier necesidad de mejora.
- ✓ **Revisiones Gerenciales:** la gerencia general de D&Bond consciente de que un sistema de gestión de calidad requiere seguimiento, ha planificado reuniones frecuentes con los miembros del comité de calidad para determinar las oportunidades de mejora y las necesidades de efectuar cambios, tomando decisiones y acciones en bien del sistema de gestión de calidad y su servicio.
- ✓ **Análisis de datos:** D&Bond a asignado los recursos necesarios para el procesamiento y análisis de datos, para determinar la eficacia del sistema de gestión de calidad y así la mejora continua en los puntos en los que no se obtiene los resultados esperados o para mantener los que si se han logrado.
- ✓ **Acciones preventivas, correctivas y de mejora:** D&Bond ha capacitado a sus colaboradores en el mejoramiento continuo, pretendiendo que con el uso herramientas para el análisis de los diferentes problemas, se de un tratamiento

adecuado de acuerdo a los lineamientos de la norma, y así evitar la recurrencia de los mismos.

A medida que se ha desarrollado el SGC, se ha visto la necesidad de implementar mejoras en la organización previa a su implementación, ya que a medida que se va cumpliendo con los requisitos de la norma y de la organización se van encontrando anomalías o ciertos factores que se pueden corregir en la fase del diseño y no necesariamente cuando se implemente el sistema de calidad.

5.2 PLANES DE MEJORA

Para determinar los planes de mejora se propone a los participantes del SGC trabajar con las herramientas de mejoramiento continuo, entre ellas: tormenta de ideas, técnica grupal, diagramas de afinidad y diagrama causa – efecto.

A continuación se presenta la nómina de los participantes que identificarán los planes de mejora utilizando las herramientas mencionadas, estos participantes han sido seleccionados porque son los responsables directos en los procesos del sistema de gestión de calidad.

Participantes:

1. Gerente General
2. Representante de la Dirección
3. Coordinador de Calidad
4. Responsable proceso de compras
5. Responsable proceso de centro de acopio
6. Responsable proceso de ventas almacén
7. Responsable proceso de ventas mayoristas
8. Responsable proceso de gestión de recursos humanos
9. Responsable proceso de marketing y publicidad

5.2.1 DETERMINACION DE PLANES DE MEJORA

El equipo seleccionado determinó que los siguientes planes de mejora⁷¹ que deberían atenderse por la gerencia general. Estos planes fueron enunciados utilizando la metodología lluvia de ideas, la misma que se la hace permitiendo que cada uno de los participantes exponga ideas sobre lo que se debería mejorar para el desarrollo del sistema de gestión de calidad.

No	DESCRIPCION	JUSTIFICACIÓN
1	Compra de un software para el manejo del Sistema de Gestión de Calidad	Es necesario un software para el sistema documental que permita dar un seguimiento y un mayor control a todos los documentos generados del sistema de gestión de calidad, y que permita presentar la información de manera sistemática y organizada cumpliendo con los requisitos de la Norma ISO 9001:2000.
2	Cambio de software de puntos de ventas	Debido a que el software actual de facturación es poco comprensible por los asesores de venta y por no ajustarse a la tecnología de punta.
3	Contratación tercerizada para la calificación de proveedores	Con el fin de calificar en forma imparcial y que garantice la calidad de proveedores.
4	Implementar un sistema de incentivos para premiar el buen desempeño de asesores de ventas	Para que exista un compromiso de fidelidad de los empleados; para que el colaborador se sienta motivado y evitar la rotación del personal.
5	Compra de máquina para etiquetar y escanear mercadería mas eficientemente	Para que cada prenda sea identificada rápidamente. Para que la facturación sea más ágil y exacta.

⁷¹ Fuente tomada de: Realizado por Paola Miño, para el capítulo 5 del proyecto de titulación

6	Adquirir POS, terminales de punto de venta para unificar el sistema de facturación (cero telado, impresora incluida, datafast incluido, pantalla touchscreen, lectores de código de barras)	Para reducir costos de mantenimiento como son: servicio telefónico para datafast o medianet (equipo para registro de vouchers), de impresoras, lectores de códigos de barras, es decir, integrar el sistema de facturación en un solo equipo para que la facturación sea más eficiente.
7	Colocar en red todos los puntos de venta	Para mantener una comunicación en línea y para controlar los puntos de venta y obtener resultados inmediatos.
8	Implementar el merchandising a todos los locales de D&Bond	Para crear una sola identidad para todos los puntos de venta, y dar reconocimiento a la marca.
9	Compra de vehículo adecuado la distribución de mercadería desde el centro de acopio	Para evitar robos de mercadería durante el reparto. Para que no se destruya la mercadería durante su transportación. Aumentar la capacidad de distribución y evitar los viajes excesivos para los repartos.
10	Desarrollar estrategias de políticas de venta al por mayor	Para incrementar las ventas a mayoristas (ventas nacionales y extranjeras)
11	Contratar un servicio de encuestas de satisfacción al cliente	Para tener unas encuestas que arrojen mayor información acerca de las preferencias de los clientes, así como sus requisitos, además que la muestra sea representativa en relación a la que se hace internamente y para obtener datos más fiables y certeros sobre los clientes y sus necesidades.

Tabla No 5.1: Planes de mejora

5.2.2 SELECCIÓN ADECUADA DEL PLAN DE MEJORA

5.2.2.1 Matriz de selección

FACTORES		Costo de la inversión	Número de colaboradores necesarios	Capacitación	Tiempo de ejecución	Necesidad urgente	TOTAL	PRIORIDAD
PESO		0,30	0,15	0,20	0,10	0,25	1,00	
1. Compra de un software para el manejo del Sistema de Gestión de Calidad	Calificación	4	4	4	4	4		1
	Ponderado	1,2	0,6	0,8	0,4	1	4,00	
2. Cambio de software de puntos de ventas	Calificación	4	4	4	1	1		5
	Ponderado	1,2	0,6	0,8	0,1	0,25	2,95	
3. Contratación tercerizada para la calificación de proveedores	Calificación	4	1	4	2	4		2
	Ponderado	1,2	0,15	0,8	0,2	1	3,35	
4. Implementar un sistema de incentivos para premiar el buen desempeño de asesores de ventas	Calificación	1	2	1	1	2		10
	Ponderado	0,3	0,3	0,2	0,1	0,5	1,40	
5. Compra de máquina para etiquetar mercadería mas eficientemente	Calificación	2	1	2	1	1		9
	Ponderado	0,6	0,15	0,4	0,1	0,25	1,50	
6. Adquirir POS, terminales de punto de venta para unificar el sistema de facturación (cero telado, impresora incluida, datafast incluido, pantalla touchscreen, lectores de código de barras)	Calificación	4	4	4	2	2		3
	Ponderado	1,2	0,6	0,8	0,2	0,5	3,30	
7. Colocar en red todos los puntos de venta	Calificación	4	4	2	1	3		4
	Ponderado	1,2	0,6	0,4	0,1	0,75	3,05	
8. Implementar el merchandising a todos los locales de D&Bond	Calificación	4	1	2	1	1		7
	Ponderado	1,2	0,15	0,4	0,1	0,25	2,10	
9. Compra de vehículo adecuado la distribución de mercadería desde el centro de acopio	Calificación	4	1	1	1	1		8
	Ponderado	1,2	0,15	0,2	0,1	0,25	1,90	
10. Desarrollar estrategias de políticas de venta al por mayor	Calificación	1	2	1	1	1		11
	Ponderado	0,3	0,3	0,2	0,1	0,25	1,15	
11. Contratar un servicio de encuestas de satisfacción al cliente	Calificación	4	1	1	4	1		6
	Ponderado	1,2	0,15	0,2	0,4	0,25	2,20	

Tabla No 5.2: Matriz de selección⁷²

⁷² Fuente tomada de: Realizado por Paola Miño, para el capítulo 5 del proyecto de titulación

La matriz de selección presenta el peso asignado a cada factor por su importancia para la organización, además de una calificación entre 1 y 4 dependiendo la relación entre el factor y cada plan de mejora presentado (4 más relacionado y 1 menos relacionado).

La calificación a cada factor ha sido colada por votación de cada miembro participante, dando como resultado que el plan de mejora primordial es la compra de un software para el manejo del sistema de gestión de calidad.

5.2.2.2 Priorización de ideas

Plan Nº	Descripción	PRIORIZACION				
		TENDECIA 3 o 4 Agravarse 2 Mantenerse 1 Disminuir	IMPACTO 3 Alto 2 Medio 1 Bajo	URGENCIA 1 Urgente 0 No Urgente	TOTAL	UBICACIÓN
1	Compra de un software para el manejo del Sistema de Gestión de Calidad	36	27	9	72	1
2	Cambio de software de puntos de ventas	34	24	6	64	4
3	Contratación tercerizada para la calificación de proveedores	25	20	3	48	8
4	Implementar un sistema de incentivos para premiar el buen desempeño de asesores de ventas	34	25	8	67	3
5	Compra de máquina para etiquetar mercadería mas eficientemente	20	25	0	45	9
6	telado, impresora incluida, datafast incluido, pantalla touchscreen, lectores de código de barras)	16	21	3	40	11
7	Colocar en red todos los puntos de venta	24	15	5	44	10
8	Implementar el merchandising a todos los locales de D&Bond	30	19	7	56	7
9	Compra de vehículo adecuado la distribución de mercadería desde el centro de acopio	31	22	8	61	6
10	Desarrollar estrategias de políticas de venta al por mayor	35	23	5	63	5
11	Contratar un servicio de encuestas de satisfacción al cliente	35	26	9	70	2

Tabla No 5.3 Priorización de ideas⁷³

⁷³ Fuente tomada de: Realizado por Paola Miño, para el capítulo 5 del proyecto de titulación

A través de la priorización de ideas los participantes mediante votación, de acuerdo a los parámetros establecidos para tendencia, impacto y urgencia han priorizado los planes de mejora, dando como resultado la compra de un software para el manejo del sistema de gestión de calidad, en la ubicación N° 1.

5.2.2.3 Diagrama causa-efecto

Según el diagrama causa-efecto, se determina que los planes de mejora se focalizan en Método, coincidiendo que el plan N° 1 debe ser atendido.

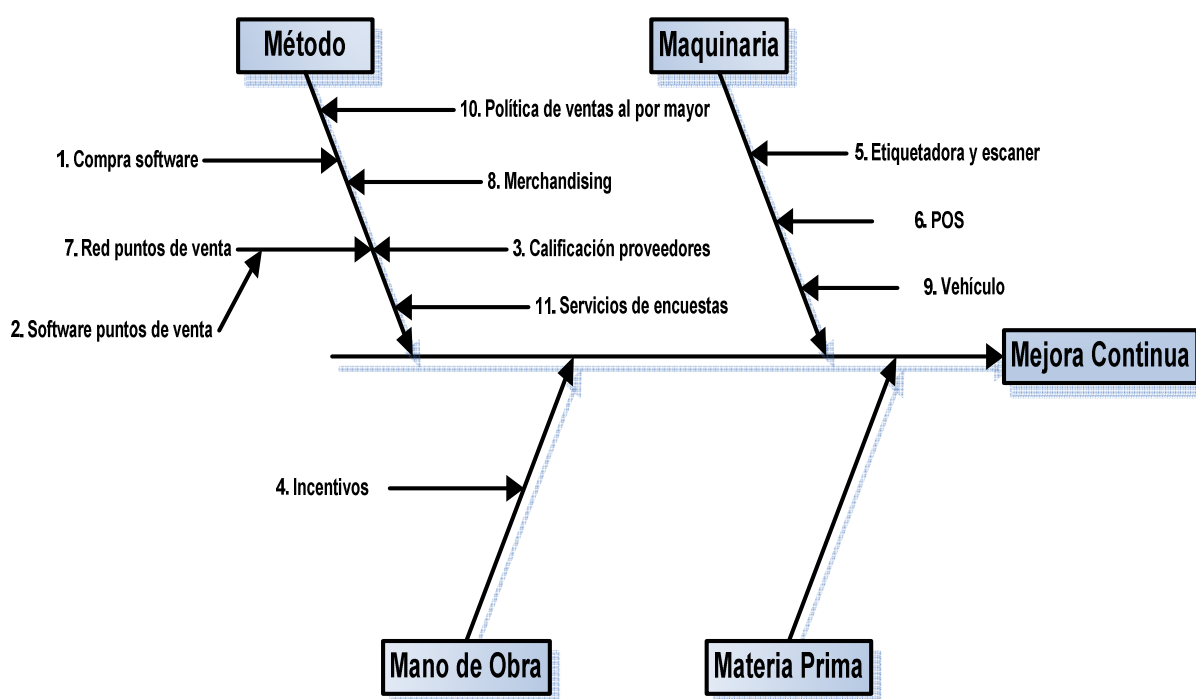


Figura No 5.1 Diagrama de causa-efecto para planes de mejora⁷⁴

⁷⁴ Fuente tomada de: Realizado por Paola Miño, para el capítulo 5 del proyecto de titulación

5.2.2.4 Conclusión

Según la lluvia de ideas, priorización de ideas, diagrama causa efecto y matriz de selección se determina que se debe trabajar en el plan de mejora **“Compra de un software para el manejo del Sistema de Gestión de Calidad”**, al haber obtenido el primer puesto en base a la puntuación generada por los participantes en la generación de los planes de mejora.

La idea de comprar un software que facilite el manejo de la documentación del sistema de gestión de calidad, es una tendencia nueva que muchas organizaciones ya han puesto en práctica, debido a la necesidad de mantener siempre actualizados los documentos del sistema.

Los involucrados en el sistema de gestión de calidad, requieren que los documentos generados de los procesos tengan un seguimiento, que demuestre que se está cumpliendo con los objetivos del proceso, hacerlo de una forma automatizada es una de las formas más dinámicas de mostrar los resultados de las evaluaciones, debido a que la parte manual muchas veces suele resultar compleja.

En el país pocas son las organizaciones que han desarrollado este tipo de software, pues para su desarrollo es necesario que tomen en cuenta las necesidades propias de la organización que será usuaria del sistema.

Para desarrollar el plan de mejora propuesto, se deben seguir varios pasos, con la intención de recoger la mayor información del software que a la empresa más le va a convenir.

5.2.3 DEFINICIÓN DE PLAN DE MEJORA

Para desarrollar el plan de mejora propuesto por los miembros participantes, se debe presentar el nombre del plan, que en este caso como ya se lo tiene

identificado se lo denominará así: “**estudio de factibilidad de una herramienta para manejo del Sistema de Gestión de Calidad**”, por lo tanto el equipo de participantes debe designar un equipo de tareas que se dedique al diseño del plan, el mismo que deben entregar a la gerencia general para su aprobación.

El resto de planes identificados se pondrán en marcha después de la implementación del primer plan.

El plan de mejora debe ser presentado con la metodología PHVA, cumpliéndose la etapa de PLANIFICACION, que incluye la presentación de alternativas, bondades y beneficios de la propuesta; HACER, que consiste en la ejecución de las actividades planificadas, VERIFICACIÓN, que determina el chequeo de que las actividades cumplieron con sus objetivos, ACTUAR, permite levantar acciones cuando no se cumple con el objetivo esperado.

5.2.4 PRESENTACION DE PLAN DE MEJORA

- ✓ **Plan de mejora:** estudio de factibilidad de una herramienta para manejo del sistema de gestión de calidad.

- ✓ **Objetivo:** contar con un software para el sistema documental que permita dar un seguimiento y un mayor control a todos los documentos generados del sistemas de gestión de calidad, y que permita presentar la información de manera sistemática y organizada, además el seguimiento de las no conformidades de auditorias, a las acciones correctivas, preventivas y mejora, al desempeño de los objetivos e indicadores de cada proceso.

- ✓ **Análisis:** Una herramienta para manejar un sistema de gestión de calidad requiere que se contemplen una serie de características a cumplir a más de los inherentes a un software y entre estas están precio, soporte, plataforma, requerimientos de hardware necesarios, otros.

El plan de trabajo está enfocado a la posible adquisición de un software que maneje todo lo referente a la documentación del sistema de gestión de calidad.

Normalmente cuando se realiza el diseño del SGC, las herramientas de trabajo en la mayoría de organizaciones son Word, Excel, Visio entre otros programas que si bien facilitan el trabajo no necesariamente lo optimizan, pues no son programas que permitan un flujo dinámico de la información y su control debe ser permanente ejecutado por un colaborador dedicado al mantenimiento del sistema, por lo tanto es ahí que surge la necesidad del plan presentando para conseguir una mayor administración de los documentos, sistematización de los procesos y ahorro de tiempo y dinero al mantener el sistema automatizado que permita dar un seguimiento efectivo al flujo de actividades.

De acuerdo al punto 4.2.3, la presentación del plan de mejora será en base al PHVA, para dar cumplimiento a todas las etapas de la adopción de un software para el manejo de la documentación del sistema de gestión de calidad.

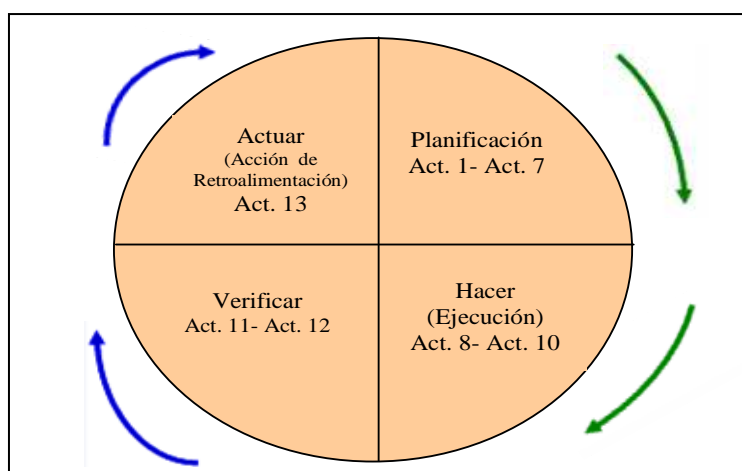


Figura No 5.2: Ciclo PHVA para un plan de mejora⁷⁵

⁷⁵ Fuente tomada de: Realizado por Paola Miño, para el capítulo 5 del proyecto de titulación

5.2.4.1 PHVA del plan de mejora

	Acc N°	Descripción	Objetivo	Responsable	Fecha Estimada	Fecha Real
PLANIFICACIÓN	1	Formación del grupo de trabajo	Crear el grupo de trabajo que implementará el sistema de costos de calidad	Gerente General	24-06-08	
	2	Entrenamiento del grupo de trabajo en control de documentos, registros, auditorías y procesos	Definir los conceptos para entender el alcance que debe cumplir el software	Gerente General	30-07-08	
	3	Compromiso de la Dirección Gerencial	Determinar el alcance del sistema	Gerente General	01-07-08	
	4	Enunciar de las características que debe cumplir la herramienta	Definir las características obligatorias y opcionales de la herramienta	Equipo de tareas	11-07-08	
	5	Estimación de costos de herramienta	Presentar alternativas de costos y contar con un presupuesto aprobado por GG para que ese sea el máximo a ser investigado	Gerente General	11-07-08	
	6	Búsqueda de herramientas a nivel nacional e internacional		Equipo de tareas	18-07-08	
	7	Presentar el cuadro evaluativo de herramientas seleccionadas		Equipo de tareas	30-08-08	
EJECUCIÓN	8	Instalación de demos	Se requiere analizar el desempeño del software	Equipo de tareas	21-08-08	
	9	Informe de desempeño de demos	Identificar los costos de calidad y no calidad por área	Equipo de tareas	21-09-08	
	10	Compra de software e instalación en a red		Gerente General y Proveedor	22-09-08	
	10	Migración de la información	Empezar el funcionamiento del nuevo software	Representante de la Dirección	23-09-08	
VERIFICACIÓN	11	Revisión de funcionalidad del software	Realizar el seguimiento del funcionamiento de las diferentes bondades del software	Representante de la Dirección	23-10-08	
	12	Monitorear la efectividad del seguimiento automatizado del software	Evaluar si se activan alertas en atrasos de tareas de las diferentes áreas	Representante de la Dirección	22-12-08	
ACCION DE RETROALIMENTACION	13	Levantamiento de ACPM	Levantar acciones correctivas o preventivas a los procesos que no explotan la funcionalidad de herramienta	Representante de la Dirección	05-01-09	

Realizado por: Paola Miño

Aprobado por: Gerente General

Tabla No 5.4 PHVA para el plan de mejora “compra de un software para el manejo del sistema de gestión de calidad”⁷⁶

La Gerencia General aprueba el plan de de mejora y recalca que se desarrolle hasta la etapa de planificación que determinará la continuidad del plan dependiendo de factores como el costo-beneficio.

⁷⁶ Fuente tomada de: Realizado por Paola Miño, para el capítulo 5 del proyecto de titulación

5.2.4.2 Desarrollo Del PHVA

5.2.4.2.1 *Formación del grupo de trabajo*

La gerencia general determina el equipo de tareas, estableciendo a los siguientes miembros:

- ✓ Coordinador de calidad (líder del equipo)
- ✓ Responsable de compras
- ✓ Responsable de centro de Acopio
- ✓ Responsable de ventas Almacén
- ✓ Responsable de ventas mayoristas
- ✓ Responsable de gestión de recursos humanos
- ✓ Responsable de marketing y publicidad

5.2.4.2.2 *Entrenamiento del grupo de trabajo en el manejo documental*

Se considera muy importante que el equipo tenga claro los conceptos de control de documentos, control de registros, control de auditorías internas y el control de los procesos, para poder evaluar. Por lo tanto el equipo de tareas debe recibir formación relacionada con la Norma ISO 9001:2000.

5.2.4.2.3 *Compromiso de la Dirección Gerencial*

La gerencia general con el afán de alcanzar la certificación, se encuentra comprometida con los planes definidos y apoya la investigación de una herramienta para el manejo del sistema de gestión de calidad. También establece algunos requisitos que el software pretendido como herramienta para el manejo de la documentación ISO debe cumplir:

- ✓ Cumplir con especificaciones técnicas establecidas por los responsables de la implantación del SGC.

- ✓ Debe brindar información gerencial para la toma de decisiones oportunas, ya que el sistema debe estar encadenado dinámicamente, de tal forma que presente los resultados operativos del negocio y los traduzca en indicadores del desempeño.

5.2.4.2.4 *Características que debe cumplir la herramienta*

El software que D&Bond requiere para el manejo del sistema de gestión de calidad, específicamente de la documentación de calidad, como lo son los procesos, procedimientos, manuales, flujo de documentos, medición y análisis periódico, consulta de políticas, comunicación interna, entre otros, debe cumplir con varios requisitos para satisfacer las necesidades de la organización.

En la tabla 5.4 se mencionan varias de las características que D&Bond requiere

Características	Descripción
Gestión de la seguridad	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Usuarios con contraseña personalizada. ✓ Configuración de la seguridad específica para cada usuario o por grupos de usuarios.
Gestión documental	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Documentos con versiones. ✓ Distribución de los documentos a través de software ✓ Modelos de documentos ✓ Gestión de ficheros, documentos, imágenes y vínculos.
Flujo de trabajo de Acciones de Mejora	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gestionar en el software las no conformidades, acciones correctivas y acciones preventivas. ✓ Generar automáticamente acciones de Mejora a través de e-mail. ✓ Crear seguimiento automático para poder seguir más fácilmente su estado.
Cuadro de Mando	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Seguimiento de los indicadores de los procesos “on line” y con sistema de aviso semafórico. ✓ Configurables los procesos, indicadores, niveles de referencia y valores objetivo. ✓ Se pueden vincular a acciones de mejora (Objetivos)
Multitarea	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Permita la gestión de proyectos, mantenimiento, producción a partir de tareas automatizadas. ✓ Facilita la planificación de la organización.
Soporte técnico	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Debe contar con personal técnico para consultas 24 horas / 7 días de la semana, ya sea físicamente o virtualmente

del software.

Garantía	✓ El software debe presentar garantías de continuidad de operación cuando existan problemas de corte de energía, que los archivos se regeneren automáticamente.
Costo implementación	✓ Que los costos e implementación la tendencia se al menor gasto ya que esto influiría al precio real del software.
Costo Licencias	✓ El costo por licencia debe ser analizado que a mayor licencias menor el costo.

Tabla No 5.5 Características que debe cumplir el software para el majo del SGC⁷⁷

5.2.4.2.5 *Estimación de costos de herramienta*

La gerencia general ha destinado \$2000 para la inversión en el software para el manejo de documentos del sistema de gestión de calidad, lo que incluye el valor del software, las licencias, instalación y capacitación.

La empresa que cumpla con estos requisitos aparte de los mencionados, debe someterse a las condiciones contractuales que maneja D&Bond C.A.:

- ✓ Firma de contrato
- ✓ Emisión de una póliza de fiel cumplimiento
- ✓ Letra de cambio por el monto a firmar contrato
- ✓ Calificarse como proveedor de acuerdo a los requisitos establecidos en el INSTRUCTIVO DE SELECCIÓN Y EVALUACIÓN DE PROVEEDORES, código CO-IN-01.

5.2.4.2.6 *Búsqueda de herramientas a nivel nacional e internacional*

Muchas son las empresas que en la actualidad se dedican a la comercialización de herramientas para el manejo documental del sistema de gestión de calidad, ISO 9001:2000.

⁷⁷ Fuente tomada de: Realizado por Paola Miño, para el capítulo 5 del proyecto de titulación

Durante la investigación del equipo de tareas se ha conocido de la existencia y propuesta de algunos softwares como:

- ✓ QUILKACENTER
- ✓ ISO QCS
- ✓ Q.BO.ORG
- ✓ KM-KEY ISO
- ✓ ISO TOOLS
- ✓ ISOKEY

5.2.4.2.7 Presentar el cuadro evaluativo de herramientas seleccionadas

El cuadro evaluativo tiene un fecha de presentación (30 de agosto del 2008) a la gerencia general, se estima un mes de evaluación de demos que entregan las empresas desarrolladoras de software para la revisión del equipo de tareas y gerente general.

Durante la investigación el equipo de tareas se ha encontrado muchas propuestas de softwares, pocas se han desarrollado en el país, la mayoría son presentadas por organismos internacionales dedicados a la promoción de herramientas para la gestión.

5.2.4.2.8 Propuestas empresariales

Las propuestas de la herramienta han sido obtenidas mediante cartas de presentación, sitios web de las organizaciones y contactos personales con el equipo de tareas.

Propuesta 1 QuilkaCenter

Mishoq, ubicada en la ciudad de Quito, es una empresa dedicada al desarrollo de programas multimedia, entre esos el software *QuilkaCenter*.

Quilkacenter es el software para la administración de documentos, sistematiza los procesos del día a día en las compañías, ahorrándoles valioso tiempo y dinero. Las diferentes funcionalidades del quillkaCenter automatizan y simplifican la administración de documentos y registros en todo su ciclo operativo. Mientras las empresas modernas se vuelven más complejas es vital mantener un riguroso control sobre su información, quillkaCenter hace que esta tarea sea más fácil y simple, ofreciéndole flexibilidad y seguridad. Permite administrar y trabajar con documentos desde cualquier parte de la organización. Todos los usuarios autorizados pueden crear, ver, editar y administrar los documentos y registros desde cualquier computador gracias a que quillkaCenter fue desarrollado 100% con tecnología Web.

Las empresas actualmente generan una gran cantidad de documentos, tanto físicos como digitales; propuestas, contratos, fichas de recursos humanos, reportes financieros, formularios, cartas y memos son generados diariamente. El problema es que las empresas difícilmente pueden administrar esta considerable cantidad de documentos sin la ayuda de un software adecuado para la administración de dichos documentos, por eso quillkaCenter tiene integrado un mecanismo para asignar pasos o etapas de revisión y aprobación a los documentos. Esto permite tener control sobre el flujo de trabajo de cada documento y ver en que paso de la cadena y estado se encuentra. Los documentos son asignados automáticamente al siguiente usuario en la cadena de revisión y aprobación. Además permite la aprobación del documento o su reenvío para revisión. La aplicación mantiene un historial de versiones para tener un control de los cambios realizados a cada documento o registro⁷⁸.

El costo del software es de \$2200 incluidas licencias, además de una capacitación inicial de 10 horas para los responsables del manejo del programa.

Se considera una tutoría de 20 horas que podrán ser distribuidas en diferentes días para solventar inquietudes, este paquete tiene un costo adicional de \$320.

⁷⁸ <http://www.mushoq.com/QuilkeCenter>

Propuesta 2 ISOKEY

Carrasco y Asociados, Spyril Software&Consulting cuentan con más de 15 años de experiencia en el mercado y en Certificación Internacional de Calidad ISO 9001:2000, Metodología MSF Microsoft Solutions Framework y nivel 2 de CMMI Capability Model Maturity Integrated para todos los procesos de la empresa, lo que avala la calidad de sus soluciones.

Su cartera cuenta con más de 150 clientes en Ecuador, Bolivia, Perú, Panamá y Venezuela; 28 de los cuales son multinacionales. Han implementado más de 430 aplicaciones y son miembros fundadores de la AESOFT Asociación Ecuatoriana de Software, lo que les permite garantizar sus soluciones y servicios.

El software que presentan se denomina ISOKEY. Sistema Web que ofrece soporte tecnológico para sistemas de gestión ISO 9000, ISO 14000, ISO 22000, ISO IEC 17799, ISO TS 16949, OHSAS 18000, entre otros normativos. De igual manera, es aplicable en aquellas empresas que cuentan con un sistema de Gestión de Calidad definido.

ISO Key integra los principios generales de los sistemas ISO con los principios rectores de la metodología *Balanced Scorecard* para la determinación, comunicación e implantación de la estrategia de una organización.

Los módulos que este software presenta son:

- ✓ **Mis Tareas:** Cada usuario visualiza de manera centralizada toda la información relacionada con los temas que requieren su participación dentro del sistema de gestión, facilitando su cumplimiento.
- ✓ **Organigrama:** Documenta la estructura organizativa de la empresa, compuesta por las líneas de autoridad y responsabilidades. Permite ingresar múltiples organigramas.
- ✓ **Balance Scorecard:** A través de este módulo se puede implantar la estrategia de la empresa al utilizar los siguientes submódulos:

- 1) **Planes Estratégicos:** Permite crear la estructura estratégica de la empresa, estableciendo nodos estratégicos con diferentes niveles jerárquicos y con diferentes tipos de relaciones. En conjunto con los indicadores y los diagramas sirve de apoyo en el proceso de determinación, comunicación e implantación de la estrategia de la organización
- 2) **Indicadores:** Permite gestionar los indicadores seleccionados por la organización para la medición del desempeño estratégico y del desempeño de los procesos
- 3) **Procesos:** Permite crear la estructura de procesos de la empresa, estableciendo nodos con diferentes niveles jerárquicos y con relaciones de cliente y proveedor. Los niveles jerárquicos del plan de procesos son definidos por la empresa de acuerdo a sus necesidades particulares.

✓ **Control de documentación/encuestas**

1) **Control de la Documentación:** Asegura que la documentación aprobada y vigente de la empresa esté disponible en los puntos de uso para evitar la utilización de documentación obsoleta.

2) **Encuestas:** Realización de encuestas y evaluaciones destinadas a clientes, proveedores o a cualquier grupo de distribución que se defina.

✓ **No Conformidades / Incidentes:** Cuenta con diversas clases donde se registran y se da tratamiento a no conformidades internas de proveedores o de auditoría de forma de evitar su reiteración. También se pueden registrar y tratar incidentes (situaciones de problema que no llegan a configurar una no conformidad)

✓ **Acciones:** Cuenta con diversas Clases donde se registran y se da tratamiento a las acciones correctivas, preventivas y de mejora. Las acciones correctivas y preventivas se pueden vincular a una o más no conformidades registradas en el sistema

- ✓ **Objetivos:** Permite definir los objetivos de calidad y medir su cumplimiento en forma cuantitativa a través del establecimiento de metas y mediciones periódicas
- ✓ **Auditorias:** Gestiona integralmente las auditorías internas y externas de los sistemas de gestión que estén implantados.
- ✓ **Comunicación con el cliente:** Permite obtener una eficiente comunicación tanto con el cliente interno como externo.
- ✓ **Cliente Externo:** gestiona diferentes temáticas vinculadas a la comunicación con el cliente, como quejas, sugerencias y contactos.
- ✓ **Administración de Proyectos:** Ofrece una herramienta para facilitar la planificación, ejecución y seguimiento de proyectos generales y de proyectos más específicos aplicados al diseño y desarrollo o al análisis de requisitos de productos o servicios

Beneficios del software:

- ✓ Controla la calidad de la organización
- ✓ Distribución efectiva de las tareas y responsabilidades
- ✓ Disponibilidad de la información en los puntos de uso
- ✓ Uso de herramientas para el seguimiento de actividades
- ✓ Reduce horas/hombre y costos de mantenimiento
- ✓ Elimina papel, transcribe y distribuye actas de reunión en forma digital
- ✓ Ingreso de lineamientos y objetivos estratégicos e indicadores relacionados.
- ✓ Distribuye electrónicamente encuestas para clientes y empleados, optimizando el tiempo en conocer sus necesidades.
- ✓ Permite tener el registro actualizado de las políticas, procedimientos y procesos, simplificando su actualización y notificación al usuario.
- ✓ Ayuda a planificar y controlar proyectos del plan estratégico, evitando retrasos en la ejecución de las actividades asignadas a cada responsable⁷⁹.

⁷⁹ <http://www.carrasco.com.ec/isoKey.php/ISOKEY>

El tipo de software que ofrece Carrasco&Asociados depende del número de procesos y usuarios del sistema, los softwares van aproximadamente desde \$5000

Propuesta 3.

Astivía, es una empresa ubicada en Sevilla-España, de base tecnológica comprometida con el entorno social al que presta sus servicios. Por ello, la firma de alianzas estratégicas con organizaciones de distintos sectores es su rasgo característico.

La empresa presenta el software ISOTools que tiene las siguientes características:

- ✓ ISOTools hace más atractivos los sistemas de gestión al cliente.
- ✓ Aporta al cliente una solución sencilla para hacer fácil la gestión.
- ✓ Es una herramienta de seguimiento y asesoramiento online continuo al cliente.
- ✓ Posibilita ver en cualquier momento el estado del sistema de gestión del cliente facilitando su actuación y asesoramiento.

Propuesta 4.

Earcon S.L. es una ingeniería en tecnologías de la información que tiene como principal objetivo ofrecer las mejores soluciones a sus clientes en el desarrollo, instalación y mantenimiento de sus sistemas informáticos y de comunicaciones.

Establecida en Sant Boi de Llobregat, Barcelona (España) en 1993, Earcon se ha caracterizado por una constante apuesta por las tecnologías de nueva generación y su aplicación a la problemática de las empresas.

En el 2003 idea, crea y lidera el proyecto libre KMKey (knowledge management key).El objetivo es dotar al mercado de un software de gestión de proyectos lo suficientemente flexible para que se pueda adaptar de forma fácil a las necesidades de un amplio abanico de empresas. Basándose en esta plataforma, instala y pone en marcha soluciones para diversos sectores (ingenierías,

construcción, organismos de control, asesorías de calidad, administraciones, entre otros) ofreciendo en la actualidad sus servicios a empresas con la más variada casuística y procedencia⁸⁰.

KMKey ISO es un software de gestión de calidad ideal para la implantación y mantenimiento de un sistema de gestión de calidad (SGC) de cualquier tipo: ISO 9000 (ISO 9001:2000, ISO 14001, OHSAS 18001, etc).

Basado en un entorno web que le proporcionará acceso universal desde cualquier ordenador autorizado, KMKey ISO incorpora un gestor documental donde almacenar las distintas revisiones de los documentos propios de un sistema de calidad, tales como el manual de calidad, la política y los objetivos de calidad, el organigrama, el mapa de procesos, los procedimientos, los formatos o las instrucciones de trabajo, permitiendo siempre un acceso directo a la revisión vigente.

Además el gestor de expedientes le permitirá la elaboración de documentos, gestionando la edición, la revisión y la aprobación de los mismos, integrando además un sistema de notificaciones digitales por e-mail que facilita la comunicación a los diferentes usuarios.

Desde el mismo gestor de expedientes cualquier usuario autorizado puede introducir No Conformidades, así como planificar las correspondientes acciones correctivas o preventivas, repartiendo las tareas a cada uno de los responsables, y controlando plazos y acciones realizadas.

De igual modo se pueden gestionar expedientes específicos para planes de formación, planes de auditorías o planes de mejora continua, así como las revisiones del sistema, el seguimiento y evaluación de proveedores o la gestión y control de indicadores.

⁸⁰ <http://www.earcon.com/KMKey>

En resumen, KMKey ISO es el software de gestión de calidad (SGC) ideal para la implantación y la gestión de la calidad en las organizaciones. Mediante su uso sencillo e intuitivo, su acceso universal, y su entorno de contribución, hará más fácil la tarea de gestionar la calidad de una forma eficiente⁸¹.

Propuesta 5.

Share-it, es una compañía establecida en Estados Unidos que a través de su página web ofrece el software ISO Q.C.S.

El Sistema de Calidad **ISO 9001** requiere como funciones básicas la planificación del producto o servicio, control de documentos y registros, la realización de auditorías internas, el seguimiento de acciones correctivas/preventivas, planes de mejora y el manejo de Indicadores de gestión. El software Q.C.S. ISO 9000 2000 está diseñado para facilitar la implementación y manejo de estas funciones.

Está basado en los requerimientos de la norma ISO 9001 2000, pero debido a su gran flexibilidad se puede utilizar para implementar sistemas con otras normatividades como ISO 14000, ISO 18000 ó simplemente para hacer más eficiente la gestión documental de todo tipo de empresa.

El software Q.C.S. ISO 9000 2000 es totalmente compatible con Word, Excel, PowerPoint, Lotus SmartSuite, Open Office, Acrobat Reader, Autocad y otras aplicaciones, lo cual permite incorporar fácilmente los documentos y registros creados con estos programas.

ISO Q.C.S. es supremamente fácil de utilizar, el manual de instrucciones viene incluido con el software; no se requieren conocimientos técnicos en sistemas para instalarlo en red y toma menos de cinco minutos hacerlo. Es compatible con todos los sistemas operativos de red que alojen a Windows como cliente.

⁸¹[http://www.kmkey.com/productos/ ISO_ Q.C.S.](http://www.kmkey.com/productos/ISO_Q.C.S.)

En la investigación de este software el equipo de tareas se puso en contacto con la empresa para conocer el proceso para obtener el programa.

Debido a que el software puede descargarse de la página web de share it, éste se lo puede comprar por Internet con cualquier forma de pago a las cuentas que ellos determinan en su página, sin embargo las inquietudes que surgen son producidas por la inseguridad de adquirir un software que puede presentar problemas en su uso y no se contaría con la asistencia directa de los proveedores por estar fuera del país, a lo que ellos manifestaron lo siguiente:

- ✓ Para observar los beneficios del programa permiten descargarse un demo de demostración, sin ningún compromiso.
- ✓ Si después de probar el demo se opta por su compra, éste tiene un valor de \$150 para un solo computador o sistema monousuario.
- ✓ El costo del software para sistemas en red es de \$99 por cada equipo conectado.
- ✓ El software es supremamente intuitivo, si el usuario está familiarizado con la norma ISO puede usarlo leyendo el manual de instrucciones o ayuda, incluido en el software, el cual es muy breve y conciso.
- ✓ En caso de que el comprador presentará problemas o inquietudes respecto al software, la ayuda se establece vía mail o chat.

Las acciones de ejecución, verificación y de retroalimentación se aplicarán una vez aprobado el software a adquirir, que cumpla con las necesidades documentales del sistema propuesto para D&Bond C.A.

CAPITULO 6

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Se han establecido las siguientes conclusiones y recomendaciones al concluir con el proyecto de titulación.

6.1 CONCLUSIONES

- ✓ Para estructurar el SGC, fue necesario el contacto con los miembros de la organización, sin embargo la resistencia al cambio, la poca colaboración al ofrecer la información de sus actividades y el desconocimiento de la familia de normas ISO 9000, fueron los principales obstáculos para dar cumplimiento a los objetivos del estudio. Se puede concluir que D&Bond C.A. es solo una de las tantas empresas que en su etapa inicial no muestran ningún interés en adoptar un sistema como el propuesto.
- ✓ El presente trabajo provee de una metodología a seguir para el diseño del sistema de gestión de calidad para D&Bond C.A., sin embargo, puede servir de ayuda para otras organizaciones que deseen adoptar un sistema igual.
- ✓ En D&Bond C.A. existen muchos procesos definidos. Sin embargo, este proyecto solo se orientó a la parte comercial de la organización. Ahora muchas empresas, sobre todo consideradas como medianas y grandes, tienden a certificar ciertas áreas que son consideradas como principales debido a la importancia por el producto final y por el nivel de satisfacción que se genera al cliente. Generalmente se suele aplicar el sistema de gestión de calidad por partes para destacar la eficiencia por áreas y no volver complejo el sistema.

- ✓ D&Bond C.A. así como la mayoría de empresas en el Ecuador, han tomado como decisión estratégica establecer un sistema de gestión de calidad, para obtener una ventaja competitiva frente a sus rivales del sector, demostrando que internamente se ejecutan trabajos eficaces para lograr y asegurar la calidad del producto e incrementar la satisfacción de sus clientes.
- ✓ El manual de calidad de D&Bond C.A. recoge todos los procesos y procedimientos que se determinaron para la comercialización, sirve de guía para sus usuarios, pues está estructurada de acuerdo a los cláusulas de la Norma ISO 9001:2000, y en cada una se manifiesta el cumplimiento de ellas así como las exclusiones por la actividad que realiza la empresa.
- ✓ Por lo general se presentan inconvenientes en el desarrollo del sistema documental, pues la falta de compromiso e iniciativa y sobre todo de tiempo, provocan que en ciertos casos los documentos se presenten con retraso, lo que ocasiona que el sistema se vuelva engorroso porque se alarga el proceso del diseño y por ende el de la implementación, auditorías y certificación.
- ✓ El sistema de gestión de calidad requiere que el compromiso de la Alta Dirección sea evidente desde la etapa del diseño y que a su vez se vaya integrando a los demás niveles de la organización, para tener la convicción de que se logrará cumplir con el objetivo de alcanzar una certificación de calidad.
- ✓ Ningún procedimiento será válido si no existe evidencia objetiva que compruebe que realmente se han desarrollado las actividades descritas en él.
- ✓ Los beneficios esperados al adoptar un sistema de gestión de calidad, no se evidencian a corto plazo, porque este es un modelo que pretende reorganizar y redefinir las actividades internas para ofrecer a sus clientes productos de calidad y contar con procesos bien estructurados a los cuales se les debe dar un seguimiento y control para su buen desempeño, así como el planteamiento constante de mejoras.

- ✓ Durante el desarrollo del sistema documental, se observaron varios aspectos que afectaban a los procesos que se definieron para la comercialización en D&Bond C.A:
 - a. Existe una alta rotación en los puntos de venta debido a los faltantes de mercaderías, lo que crea muchos conflictos entre ejecutivos y asesores de venta, porque no se le ofrece los medios de seguridad necesarios para cuidar las prendas y evitar los hurtos.
 - b. Debido a que la empresa es de tipo familiar, los puestos ejecutivos los ocupan miembros de Dávila Bond, por lo tanto el encargado de recursos humanos no contaba con ningún procedimiento a seguir para manejar al personal de la empresa.
- ✓ Muchos de los procesos y demás documentos que se realizaron para la empresa D&Bond, han sido mejorados, eliminando actividades innecesarias y agregando otras que generan valor al responsable del proceso así como al cliente.
- ✓ Gracias al sistema de gestión de calidad, los colaboradores de la organización, se fueron adaptando a este nuevo modelo, pues optimiza su tiempo en cada actividad y consiguen mejores resultados, además de crear una cultura organizada en donde la comunicación es la base del trabajo en equipo.
- ✓ A pesar de que este proyecto solo se enfocó al diseño, los miembros de D&Bond C.A. pusieron mayor interés en hacer las cosas bien a la primera siguiendo un orden adecuado en sus actividades y manejando registros para evidenciar el cumplimiento de su trabajo y así tratan de evitar los costos por reprocesos, quejas de clientes, entre otros problemas internos.

6.2 RECOMENDACIONES

- ✓ Siempre se debe diseñar el SGC acorde a la realidad de la organización, normalmente en esta etapa se suelen detectar algunos inconvenientes durante el desarrollo que pueden ser solucionados para un mejor desempeño de los procesos, sin embargo, se debe solo plasmar las actividades reales que generan valor y no actividades innecesarias por pretender dar un mayor realce al sistema.
- ✓ Es necesario que se realicen pruebas piloto en los lugares donde se aplique los documentos de calidad, especialmente los procedimientos que forman parte del sistema, para verificar si lo diseñado se correctamente adaptable a las actividades realizadas.
- ✓ El trabajo realizado en la definición de procedimientos debe mostrar evidencia objetiva de su cumplimiento a través del uso de registros (formatos diseñados) y del trabajo eficiente de los involucrados en los procesos.
- ✓ Se recomienda a D&Bond C.A. dar continuidad a las otras etapas posteriores al diseño, ya que el arduo trabajo realizado en el desarrollo ahora debe dar los resultados esperados en la implementación.
- ✓ Es necesario contratar a expertos en consultorías de calidad, para que asesoren y capaciten al personal de la organización para poner en marcha lo que se ha plasmado en la documentación de calidad.
- ✓ Es necesario que las auditorías internas sean realizadas por colaboradores imparciales, ya que no se trata de una actividad regular, si no más bien de una actividad importante, pues de ella depende corregir las desviaciones producidas o potenciales que afecten la calidad deseada.
- ✓ La Alta Dirección debe designar a una persona que se dedique permanentemente a la revisión del sistema de gestión de calidad, esta puede

se el coordinador de calidad o el representante de la dirección según sea el caso.

- ✓ Los ejecutivos de D&Bond C.A. deben capacitar constantemente a sus colaboradores para sensibilizarlos en que los beneficios que se obtienen al ejecutar el sistema de calidad, se ven reflejados en la parte económica y en la satisfacción de los clientes.
- ✓ Se recomienda capacitar a los responsables de cada proceso en su área correspondiente, además de contratar a personal calificado para el área de recursos humanos por ser de alta importancia para el manejo de personal.
- ✓ Se recomienda que se controle adecuadamente la emisión de los documentos por parte de los responsables de cada proceso y almacenarlos correctamente para su fácil acceso.
- ✓ Se recomienda que el comité de calidad se reúna periódicamente para hacer las revisiones del sistema, con el fin de corregir desviaciones en los procesos, que de alguna manera puedan afectar a la calidad deseada y para dar el mantenimiento necesario al sistema de gestión de calidad.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. BELTRÁN, J., *Indicadores de Gestión Herramientas para Lograr la Competitividad*, Edición N^o1, 3R Editores LTDA., Bogotá, Colombia, 1998, pag 33.
2. CHIAVENATO, I., *Administración*, Edición N^o3, Edi. MC Graw Hill, Bogotá, Colombia, 2001.
3. Dynqua, *Taller de Gestión por Procesos*, Quito, Ecuador, 2004, pag 7.
4. HARBOUR, J., *Manual de Trabajo de Reingeniería de Procesos*, Editorial Panorama, México, 1995.
5. HARBOUR, J., *Manual de Trabajo de Reingeniería de Procesos*, Edi. Panorama, México, 1995, pag 75
6. HARBOUR, J., *Manual de Trabajo de Reingeniería de Procesos*, Edi. Panorama, México, 1995, pag 95
7. NTE INEN ISO 9001-2001, *Sistemas de Gestión de Calidad, Requisitos*.
8. NTE INEN ISO 9000:2000, *Sistemas de Gestión de Calidad – Conceptos y Vocabulario*
9. JURAN, J., F., GRYNA, *Planificación y Análisis de la Calidad*, Edi. Reverté S. A., Barcelona, España, 1977, pag 3.
10. JURAN, J., F., GRYNA, *Planificación y Análisis de la Calidad*, Edi. Reverté S. A., Barcelona, España, 1977, pag⁴³
11. KOTLER, P., G., AMSTRONG, *Marketing*, Edición N^o8, Pearson Educación, pag 13
12. KOTLER, P., G., AMSTRONG, *Marketing*, Edición N^o8, Pearson Educación, pag 35

13. MARAGALL, J., *La Norma ISO 9001 del 2000 Resumen para Directivos*, Edi. Gestión 2000 S. A., Barcelona, España, 2002, pag 11.
14. MARAGALL, J., *La norma ISO 9001 del 2000 Resumen para Directivos*, Edi. Gestión 2000 S. A., Barcelona, España, 2002, pag 15.
15. MARAGALL, J., *La norma ISO 9001 del 2000 Resumen para Directivos*, Edi. Gestión 2000 S. A., Barcelona, España, 2002, pag 18.
16. PÉREZ, J., *Gestión por Procesos, cómo utilizar la ISO 9001:2000 para mejorar la gestión de la organización*, Edi. ESIC, Madrid, España, 2004, pag 74.
17. PÉREZ, J., *Gestión por Procesos, cómo utilizar la ISO 9001:2000 para mejorar la gestión de la organización*, Editorial ESIC, Madrid, España, 2004, pag 114
18. PÉREZ, J., *Gestión por Procesos, cómo utilizar la ISO 9001:2000 para mejorar la gestión de la organización*, Editorial ESIC, Madrid, España, 2004, pag 190.
19. PÉREZ, J., *Gestión por Procesos, cómo utilizar la ISO 9001:2000 para mejorar la gestión de la organización*, Edí. ESIC, Madrid, España, 2004, pag 191
20. PORTER MICHAEL, *Ventaja Competitiva*
21. SENLLE, A., *ISO 9000:2000 Calidad y Excelencia, Todo los que usted tiene que conocer Para implantar y mantener un sistema de gestión de la calidad y avanzar por el camino a la excelencia*, Edi. Gestión 2000 S.A., Barcelona, España, 2001, pag 12.
22. SENLLE, A., *ISO 9000:2000, Calidad y Excelencia Todo los que se tiene que conocer para implantar y mantener un Sistema de Gestión de Calidad y avanzar por el camino de la excelencia*, Edi. Gestión 2000 S.A., Barcelona, España, 2001, pag 22.
23. SERVICIOS DE APOYO AL COMERCIO, *Aplicación de los Sistemas ISO 9000 de Gestión de Calidad*, UNCTAD/OMC, Ginebra, 1996, pag 3.

24. SERVICIOS DE APOYO AL COMERCIO, *Aplicación de los Sistemas ISO 9000 de Gestión de Calidad*, UNCTAD/OMC, Ginebra, 1996, pag 4.
25. SERVICIOS DE APOYO AL COMERCIO, *Aplicación de los Sistemas ISO 9000 de Gestión de Calidad*, UNCTAD/OMC, Ginebra, 1996, pag 6.
26. SERVAT, A., *Calidad, metodología para la documentación ISO 9001:2000*, Edición N°1, Edit. Prentice Hall, México, 2005, pag 2
27. SERVAT, A., *Calidad, metodología para la documentación ISO 9001:2000*, Edición N°1, Edi. Prentice Hall, México, 2005, pag 3.
28. SERVAT, A., *Calidad, metodología para la documentación ISO 9001:2000*, Edición N°1, Edi. Prentice Hall, México, 2005, pag 12.
29. STONER, J., FREEMAN, R., D., GILBERT, *Administración*, Edición N°6, Edi. Prentice Hall S.A., pag 11.
30. VILLAVICENCIO, D., M., SALINAS, *La Gestión del Conocimiento Productivo: Las Normas ISO y los Sistemas de Aseguramiento de la Calidad, Comercio Exterior*, Ejemplar N°6, Junio, pag. 508, Dirección de la Revista Comercio Exterior del Banco Nacional de Comercio Exterior, México, 2002

Páginas Web

- ✓ <http://www.fashionlana.com.ec> y www.pinto.com.ec
- ✓ http://www.kaizengroup.org/Kaizen/Rediseño_de_procesos_ESIA
- ✓ <http://www.mgar.net/soc/isointro.htm#controlcalidad>
- ✓ <http://www.monografias.com/trabajos/comercializa/comercializa.shtml/comercialización>
- ✓ <http://www.monografias.com/trabajos11/metods/metods.shtml>
- ✓ http://www.monografias.com/trabajos/ctrolcali/ctrolcali.shtml/Principios_de_la_calidad
- ✓ <http://www.monografias.com/controldecalidad>

- ✓ <http://www.pyme21.cl/pyme/Default.aspx?tabid=2759/SGC>
- ✓ <http://www.losrecursoshumanos.com/Calidad>
- ✓ <http://www.ub.es/geocrit/b3w-129.htm> /ISO
- ✓ <http://www.unita.edu.ec/cadmemp/Lists/Noticias/Competidores>
- ✓ http://www.slideshare.net/cheramig/crg-gestion-por-ProcesosIgestion_por_procesos
- ✓ http://www.inec.gov.ec/análisis_inflacionario_Abril2008