

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE MAGÍSTER EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN GERENCIA
DE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD**

**DISEÑO Y ELABORACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y DE UN
SISTEMA DE GESTIÓN ENFOCADO EN PROCESOS PARA LA EMPRESA
RAVE DESIGN**

**ING. CRISTIAN JAVIER CHÁVEZ BUCHELI
ING. RAMÍRO GARCÍA ENDARA**

DIRECTOR: ING. ÁLVARO BURGOS, MBA

QUITO, 2010

DIRECTOR:

Ing. Álvaro Burgos, MBA

INFORMANTES:

Ing. Paúl Idrobo, MBA

Dr. José Luis Piñeiros

DEDICATORIA

Dedicamos esta investigación a nuestras familias, quienes nos han apoyado a culminar nuestras especializaciones y llegar a cumplir uno de los objetivos más importantes en la vida de cada ser humano.

A los demás familiares y amigos por recibir el sostén incondicional en los momentos difíciles en la obtención de este objetivo.

***Cristian
Ramíro***

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a Dios por habernos dado la vida, la oportunidad y la fuerza necesaria para cumplir uno de nuestros principales retos.

Nuestro sincero agradecimiento al Ing. Álvaro Burgos por ayudarnos con la dirección y culminación de nuestra tesis, al Ing. José Pineiros y al Ing. Paúl Idrobo por la colaboración prestada al ser nuestros informantes, y a todo el personal docente de la Coordinación de Postgrados de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador por la ayuda y gestión realizada.

Agradecemos de manera muy especial a nuestras esposas e hijos, por el apoyo incondicional que hemos recibido de su parte.

***Cristian
Ramíro***

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO	xi
INTRODUCCIÓN.....	1
1 DISEÑO Y ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO.....	5
1.1 GENERALIDADES DE LA EMPRESA	5
1.2 DISEÑO Y ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO	8
1.2.1 Desarrollar Lineamientos Estratégicos	8
1.2.2 Macro Entorno	8
1.2.3 Micro Entorno.....	24
1.2.4 Las Cinco Fuerzas de Porter	28
1.2.5 Análisis de la Posición Competitiva	30
1.2.6 Oportunidades y Amenazas.....	33
1.2.7 Fortalezas	34
1.2.8 Debilidades	37
1.3 DESARROLLO DE LA MISIÓN	39
1.4 DESARROLLO DE LA VALORES	41
1.5 DESARROLLO DE LA VISIÓN.....	44
1.6 MATRIZ PARA DEFINIR LOS LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS (FODA)	44
1.7 CONSTRUIR UN MAPA ESTRATÉGICO PARA RAVE DESIGN.....	46
1.7.1 Perspectiva Financiera; la Estrategia Equilibra las Fuerzas Contradictorias	48
1.7.2 Perspectiva Cliente: La Estrategia se Basa en Una Propuesta de Valor Diferenciada	49
1.7.3 Perspectiva Procesos Internos: El Valor se Crea a Través de los Procesos Internos de Negocios	50
1.7.4 Aprendizaje y Crecimiento: Alineación Estratégica de los Activos Intangibles	52
1.7.5 Mapa Estratégico Rave Design	54
1.8 BALANCED SCORECARD (TABLERO DE MANDO EQUILIBRADO)	54
1.9 MATRIZ DE IMPACTO ESTRATÉGICO	61
2 REVISIÓN Y LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN (PROCESOS).....	63
2.1 GESTIÓN POR PROCESOS.....	66

2.1.1	Ventajas de un Sistema de Gestión por Procesos	68
2.1.2	Cultura Organizacional	69
2.1.3	Cambio Organizacional.....	69
2.2	MAPAS DE PROCESOS	72
2.3	CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS	75
2.3.1	Elementos de la Caracterización de Procesos	76
2.4	DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS	77
2.5	EQUIPOS DE PROCESO.....	77
2.6	REDISEÑO Y MEJORA DE PROCESOS	77
2.7	INDICADORES DE GESTIÓN.....	77
2.8	INDICADORES DE PROCESO	78
2.8.1	Tipos de Indicadores de Proceso	78
2.9	ELABORACIÓN DE INDICADORES.....	80
2.10	DIAGRAMA DE FLUJO	80
3	ALINEACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE RAVE CON LA NORMA ISO 9001:2008.....	108
3.1	SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	112
3.1.1	Requisitos Generales.....	112
3.2	REQUISITOS DE LA DOCUMENTACIÓN	116
3.2.1	Generalidades.....	116
3.2.2	Manual de la calidad	117
3.2.3	Control de los Documentos.....	122
3.2.4	Control de los Registros.....	126
3.2.5	Responsabilidad de la Dirección	129
3.2.5.1	Compromiso de la Dirección.....	129
3.2.5.2	Enfoque al Cliente.....	130
3.2.5.3	Política de la Calidad	130
3.2.5.4	Planificación	131
3.2.5.5	Responsabilidad, Autoridad y Comunicación	134
3.2.5.6	Revisión por la dirección	137
3.2.6	Gestión de los Recursos	141
3.2.6.1	Provisión de Recursos	141
3.2.6.2	Recursos Humanos	141
3.2.6.3	Infraestructura.....	142
3.2.6.4	Ambiente de Trabajo.....	142
3.2.7	Realización del Producto	143
3.2.7.1	Planificación de la Realización del Producto	143
3.2.7.2	Procesos Relacionados con el Cliente	145
3.2.7.3	Diseño y Desarrollo.....	149

3.2.7.4	Compras.....	153
3.2.7.5	Producción y Prestación del Servicio	156
3.2.7.6	Control de los Equipos de Seguimiento y de Medición	160
3.2.8	Medición, Análisis y Mejora	162
3.2.8.1	Generalidades.....	162
3.2.8.2	Seguimiento y Medición.....	164
3.2.8.3	Control del Producto No Conforme.....	177
3.2.8.4	Análisis de Datos	181
3.2.8.5	Mejora	181
3.2.9	Plan de Implementación	185
4	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	186
4.1	CONCLUSIONES	186
4.1.1	Empresa y Su Entorno.....	186
4.1.2	Proyecto	187
4.2	RECOMENDACIONES	188
	BIBLIOGRAFÍA.....	190

INDICE TABLAS

Tabla N°1: Variación Sector Construcción.....	19
Tabla N°2: Macro Entorno.....	23
Tabla N°3: Micro Entorno.....	32
Tabla N°4: Identificación de Oportunidades.....	33
Tabla N°5: Identificación de Amenazas.....	33
Tabla N°6: Identificación de Fortalezas.....	37
Tabla N°7: Identificación de Debilidades.....	39
Tabla N°8: Cruce Entre Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA).....	45
Tabla N°9: Lineamientos Estratégicos RAVE DESIGN ..	46
Tabla N°10: Estado de Pérdidas y Ganancias RAVE De sign.....	57
Tabla N°11: Estado de Pérdidas y Ganancias RAVE De sign.....	58
Tabla N°12: BSC – Rave Desgin.....	61
Tabla N°13: Matriz de Impacto Estratégico.....	62
Tabla N°14: Indicadores de Gestión del Sistema de Gestión de Rave Design.....	115
Tabla N°15: Plan Operativo de Implementación.....	185

INDICE GRÁFICOS

Gráfico N° 1: Organigrama de RAVE Design.....	6
Gráfico N° 2: Caracterización del Negocio de RAVE..	7
Gráfico N° 3: Exportaciones de Petróleo y Valor Unitario.....	11
Gráfico N° 4: Flujo de Remesas Enviadas por los Migrantes Ecuatorianos.....	12
Gráfico N° 5: Flujo de Remesas Enviadas por los Migrantes Ecuatorianos.....	13
Gráfico N° 6: Indicador de Inflación	15
Gráfico N° 7: Inflación Acumulada	16
Gráfico N° 8: Productos de Mayor Inflación Acumulada.....	17
Gráfico N° 9: Productos de Mayor Inflación Acumulada.....	17
Gráfico N° 10: Variación Sector Construcción	19
Gráfico N° 11: Evolución Mercado Doméstico de Productos Forestales.....	20
Gráfico N° 12: Incremento de Exportaciones en Dólares	20
Gráfico N° 13: Principales Mercados del Sector Forestal.....	21
Gráfico N° 14: Ilustración de las Cinco Fuerzas de Porter	28
Gráfico N° 15: Diagrama de Proceso RAVE Design.....	35
Gráfico N° 16: Ejemplo de Perspectiva Financiera Teórica.....	49
Gráfico N° 17: Perspectiva Financiera RAVE	49
Gráfico N° 18: Ejemplo de Perspectiva del Cliente Teórica.....	50
Gráfico N° 19: Perspectiva del cliente RAVE.....	50
Gráfico N° 20: Ejemplo Perspectiva de Procesos Internos Teórica.....	52
Gráfico N° 21: Perspectiva de Procesos Internos RAVE.....	52
Gráfico N° 22: Ejemplo de Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento Teórica	53
Gráfico N° 23: Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento RAVE.....	53
Gráfico N° 24: Mapa Estratégico para RAVE.....	54
Gráfico N° 25: Ejemplo de Esquema mapa estratégico – BSC	55
Gráfico N° 26: Inter-Relación de Procesos	63
Gráfico N° 27: Elementos de un Proceso	64
Gráfico N° 28: Jerarquía de Procesos	66
Gráfico N° 29: Cadena de Valor RAVE Design.....	73
Gráfico N° 30: Diagrama de Procesos RAVE	74
Gráfico N° 31: Ejemplo de Procesos de la Dirección.	74
Gráfico N° 32: Ejemplo de Procesos Productivos o de Realización	75
Gráfico N° 33: Ejemplo de Procesos de Apoyo	75
Gráfico N° 34: Ejemplo de Evaluación de Indicadores	80
Gráfico N° 35: Simbología Básica de Flujogramas.....	81
Gráfico N° 36: Cadena de Valor RAVE Design (Propuesta).....	81
Gráfico N° 37: Diagrama de Procesos RAVE Design (Propuesta)	83
Gráfico N° 38: Flujograma del Proceso Administración de la Dirección	84

Gráfico N° 39: Caracterización del Proceso Administración de la Dirección.....	85
Gráfico N° 40: Flujograma del Proceso Revisión por la Dirección.....	86
Gráfico N° 41: Caracterización del Proceso Revisión por la Dirección	87
Gráfico N° 42: Flujograma del Proceso Atención al Cliente	88
Gráfico N° 43: Caracterización del Proceso Atención al Cliente	89
Gráfico N° 44: Flujograma del Proceso Diseño	90
Gráfico N° 45: Caracterización del Proceso Diseño	91
Gráfico N° 46: Flujograma del Proceso Planificación y Desarrollo.....	92
Gráfico N° 47: Caracterización del Proceso Planificación y Desarrollo	93
Gráfico N° 48: Flujograma del Proceso Elaboración..	94
Gráfico N° 49: Caracterización del Proceso Elaboración	95
Gráfico N° 50: Flujograma del Proceso Gestión de Calidad.....	96
Gráfico N° 51: Caracterización del Proceso Gestión de Calidad.....	97
Gráfico N° 52: Flujograma del Proceso Entrega y Despacho.....	98
Gráfico N° 53: Caracterización del Proceso Entrega y Despacho.....	99
Gráfico N° 54: Flujograma del Proceso Gestión de SGC	100
Gráfico N° 55: Caracterización del Proceso Gestión de SGC	101
Gráfico N° 56: Flujograma del Proceso Compras.....	102
Gráfico N° 57: Caracterización del Proceso Compras.	103
Gráfico N° 58: Flujograma del Proceso Marketing.....	104
Gráfico N° 59: Caracterización del Proceso Marketing.....	105
Gráfico N° 60: Flujograma del Proceso Gestión de Recurso Humano.....	106
Gráfico N° 61: Caracterización Proceso de Gestión de Recurso Humano.....	107
Gráfico N° 62: Diagrama de Procesos Rave Desing	119
Gráfico N° 63: Organización de Rave Design.....	121

RESUMEN EJECUTIVO

RAVE Design es una empresa PYME, ecuatoriana legalmente constituida que se dedica al diseño, fabricación y comercialización de todo tipo muebles para el hogar y oficinas catalogada parte del sector maderero del país, lleva cinco años en el mercado con ventas por \$306.000 dólares anuales.

RAVE Design busca abrir su segmento de mercado ofreciendo a las grandes constructoras productos para acabados de construcción como puertas, cocinas, closets.

Como problemas principales detectado en RAVE es la carencia de un Plan Estratégico y de un Sistema de Gestión Basado en Procesos, la ausencia de una visión, misión, objetivos, estrategias y procesos formalmente planteados e identificados, ha originado que la compañía subsista sin un horizonte claro hacia el futuro y sea altamente vulnerable a los efectos de las estrategias de la competencia comprometiendo su permanencia en el mercado de muebles.

RAVE se enfrenta a costos generados por la no calidad en el diseño, fabricación y comercialización de sus productos, falta de información para la toma oportuna de decisiones, duplicidad de esfuerzos de sus ejecutivos y de los empleados e insatisfacción de las necesidades de los clientes.

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo minimizar los efectos de estos problemas, a través de la realización de un Plan Estratégico y de un Sistema de Gestión basado en Procesos.

1. Generalidades de la Empresa
2. Diseño y elaboración de un plan estrategico
3. Identificación del Macro y Micro entorno
4. Desarrollo de la Misión, Visión y Valores
5. Identificación del FODA Estratégico
6. Construcción del Mapa Estratégico de RAVE
7. Construcción del Balanced Scorecard
8. Identificación de la Cadena de Valor de RAVE Design
9. Diagramación de Procesos de RAVE
10. Caracterización de Procesos
11. Documentación de Procesos
12. Indicadores de Procesos
13. Alineación del sistema de gestión a la Norma ISO 9001-2008

Como resultado del plan estratégico y del sistema de gestión basado en procesos se ha formulado siete lineamientos estratégicos: Personal Competente, Implementación de manuales y procedimientos, Productos de alta calidad, Creación de nuevos productos, Precios competitivos, Rentabilidad y Ampliación del mercado, los cuales forman una estrategia sólida de incremento en ventas, reducción de su costo de ventas a través de la diversificación de productos dentro del mercado. Este Plan Estratégico está garantizado con el diseño de Balanced Scorecard que basado en cuatro perspectivas: financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje y mejora, asegura el cumplimiento de la misión, visión, objetivos y estratégicas.

Todo esto está ligado a la optimización de recursos a través de un sistema de gestión basado en procesos, asegurando que la calidad del producto sea la que el cliente espera obtener en el producto adquirido, dichos procesos están plenamente identificados en tres grupos que son: Procesos de la Dirección, Procesos de realización o ejecución y Proceso de apoyo.

Para monitorear el BSC y el sistema de gestión por procesos se han desarrollado indicadores, los mismos que proporcionan información confiable que permitirá que el Gerente de RVE Design tome decisiones oportunas que permitan reaccionar ágilmente a los constantes cambios del mercado optimizando sus recursos.

El alcance del presente estudio llega hasta la etapa de diseño y elaboración de la planeación estratégica bajo la metodología Balanced Scorecard y de un sistema de gestión basado en procesos para la empresa RAVE Design y termina con la alineación del sistema de RAVE a la Norma Internacional de Calidad ISO 9001-2008 para asegurar la calidad en todos los productos de RAVE satisfaciendo las necesidades a las partes interesadas.

INTRODUCCIÓN

El sector maderero ecuatoriano tiene serios problemas que ponen en riesgo su estabilidad, los árboles trabajados de manera ilegal y sin cumplir los requisitos básicos necesarios son aprovechados solo en un 30%; es decir, el 70% del árbol es desechado. Este es uno de sus principales inconvenientes del mercado forestal.

Las empresas dedicadas a la fabricación y comercialización de muebles en el Ecuador, lo manejan informalmente, son llevar un control o con controles muy rudimentarios, solamente un porcentaje pequeño tienen organizado sus empresas y aplican herramientas administrativas para el control de las mismas.

El consumo indiscriminado de bosques afecta al sector que trabaja legalmente, la falta de capacitación que tienen los pequeños madereros son evidentes, existen microempresas que no tienen técnicos especializados en el tema de corte y tratamiento maderero.

La gran mayoría de fabricantes pertenecen al sector artesanal, no tienen un tipo de control para que sus pequeñas empresas o PYMES sean eficientes en el mercado, no optimizan sus costos dejando de percibir más ingresos, no optimizan los insumos y materias primas que utilizan, lo que produce que no aumenten la rentabilidad por mueble, o volumen de muebles vendidos, lo que causa que el mercado no sea incentivando o muy atractivo, generando alto costos de no calidad, teniendo como consecuencia que el servicio a sus clientes no sea el mejor o por lo menos el esperado.

Otro de los problemas que se puede apreciar que las barreras de entrada a este mercado, ya que son escasas o nulas, es decir no hay una norma o ley que se tenga que cumplir o regir para que pueda ingresar un competidor más al mercado. Solamente existen las leyes y reglamentos de control del gobierno como el Servicio de Rentas Internas (SRI), Superintendencia de compañías, entre otras.

La responsabilidad social de prácticamente no existe, no hay empresas u organizaciones comprometidas a la labor de reforestación que necesitan las comunidades y regiones en donde se explota la madera, es decir este sector cuenta con materia prima en un mediano plazo escasa o por lo menos bien limitada. Representantes del sector pronostican que en cuatro años habrá

escasez de árboles en los bosques nativos del país. "La falta de una política maderera puede traer problemas graves".¹

Justificación

El propósito de una planeación estratégica es asegurarse que los objetivos trazados en las organizaciones incluyendo los objetivos de responsabilidad social se cumplan optimizando sus recursos; y de un sistema de gestión enfocado en procesos es tener claro cuál es el significado más acertado para el concepto calidad "lo que el cliente espera recibir por lo que está dispuesto a pagar en función del valor percibido".

Una planeación estratégica y un sistema de gestión enfocado en procesos da un enfoque total al cliente o usuario final desplegando al interior de la compañía sus necesidades y sus expectativas, siendo el cumplimiento de éstas últimas las que generan valor agregado al producto o servicio.

Los sistemas coordinan las funciones, independientemente de quien las realiza. Toda la responsabilidad de la transacción es de un directivo que delega, pero conservando la responsabilidad final del buen fin de cada transacción cumpliendo con los objetivos planteados. La alta dirección participa en la coordinación y conflictos entre procesos pero no en una transacción o proceso concreto, salvo por excepción.

Una planeación estratégica y un sistema de gestión enfocado en procesos son compatibles, buscan la mejora continua y la satisfacción del cliente obteniendo los resultados esperados, también es de vital importancia para las empresas mobiliarias del país ya que se harán más competentes en el mercado, optimizarán sus recursos y sobre todo entregarán su producto terminado con todas las especificaciones que el cliente necesita en el plazo acordado por las partes.

Uno de los pilares más fuertes de la planeación estratégica y de un sistema de gestión es el cliente, en la actualidad las empresas giran alrededor de lo que el cliente quiere y necesita.

Las organizaciones cada vez buscan ser más eficaces en el cumplimiento de sus objetivos, cada día la competencia que existe en el mercado es más fuerte y hace que las empresas busquen optimizar sus recursos, a través de un sistema enfocado en procesos es la forma más dinámica y sostenible en buscar la eficiencia de las organizaciones.

¹ ECUADOR. DIARIO HOY. [<http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/madereros-en-crisis-global-366967.html>].

Objetivos

Los objetivos representan un compromiso de la administración con el logro de tareas de desempeño dentro de un lapso de tiempo específico, exigen resultados que se vinculen de manera directa con la visión estratégica y los valores fundamentales de la compañía.²

Objetivo General

Diseñar y Elaborar una planeación estratégica y un sistema de gestión enfocado en procesos en RAVE Design, para cumplir los objetivos trazados con eficiencia, reducir el reproceso y aumentar la eficacia sustentable en el sector de las medianas y pequeñas empresas mobiliarias en el Ecuador.

Objetivos Específicos

- Diseñar y elaborar Misión, Visión, Objetivos y valores formales para RAVE Design.
- Realizar un análisis competitivo utilizando la matriz FODA.
- Analizar los lineamientos estratégicos.
- Construir un mapa estratégico.
- Construir un Balance Scorecard (tablero de mando).
- Construir la Matriz de Impacto Estratégico.
- Analizar los procesos con los que RAVE Design funciona actualmente para identificar la cadena de valor utilizando herramientas para levantar información de procesos.
- Identificar los procesos clave para la cadena de valor de RAVE Design.
- Diseñar procesos necesarios para los procesos de fabricación, apoyo y dirección para dar cumplimiento a la cadena de valor definida en RAVE Design.
- Determinar un sistema de control en los puntos críticos del proceso de fabricación para garantizar la calidad del producto.

² Strickland THOMPSON. *Administración Estratégica textos y casos*.

- Analizar el nivel de reclamos por el cliente para determinar que reclamo o queja es el más cotidiano y atacar a ese problema.
- Definir los responsables de cada uno de los procesos de RAVE Design para generar compromiso con el personal.
- Determinar el beneficio económico obtendrá RAVE Design con la elaboración de un sistema de gestión de calidad.

Alcance

Este estudio de diseñar una planeación estratégica y un sistema de gestión basado en procesos, aplica a las empresas de fabricación de muebles pertenecientes al sector maderero, específicamente a RAVE Design, que es una empresa que se dedica al diseño, fabricación y comercialización de muebles para hogar u oficina.

El diseño y elaboración de una planeación estratégica y de un sistema de gestión enfocado en procesos, con sus controles y seguimientos necesarios y a tiempo garantizará a RAVE Design un camino claro hacia el futuro, mayor rentabilidad y clientes satisfechos.

1 DISEÑO Y ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

1.1 GENERALIDADES DE LA EMPRESA

RAVE Design es una compañía limitada que fue fundada en Abril del 2005, la idea nació de los socios de Oleas Chávez Constructores, como una empresa mobiliaria diseñando todo tipo de muebles para vivienda u oficina.; con esta creación Oleas Chávez se aseguraba de dar mayor satisfacción al cliente al poder brindarle servicios complementarios en el sector de la construcción.

Tiene una alianza estratégica con la Constructora Oleas Chávez Constructores, ya que en la mayoría de trabajos o construcciones de Oleas Chávez, RAVE Design realiza los acabados de interiores, lo cual ayuda para la obtención de mayor participación en el mercado en lo que se refiere al sector mobiliario en el Ecuador.

La empresa se dedica al diseño, fabricación y comercialización de muebles para el sector de vivienda proporcionando al mercado objetivo muebles de sala, comedor, cocina, closets, dormitorios, camas, veladores, etc. cuyos diseños se basa en estilo contemporáneo. También ha incursionado en el mercado comercial ofreciendo a empresas u organizaciones diseños y acabados de oficinas, muebles de trabajo como escritorios, cubículos, separadores, etc. siempre incluyendo acabados de primera y de estilo contemporáneo.

Las oficinas administrativas de RAVE están localizadas conjuntamente con las oficinas de Oleas Chávez Constructores en el edificio Site Center en Cumbaya-Ecuador, el Show Room de exhibición está ubicado en la Av. Eloy Alfaro y Calle Ayarza Quito-Ecuador y la fábrica está ubicado en el sector del parque de los recuerdos, al norte de la ciudad de Quito, lo que le da mayor flexibilidad y valor en el mercado mobiliario del país.

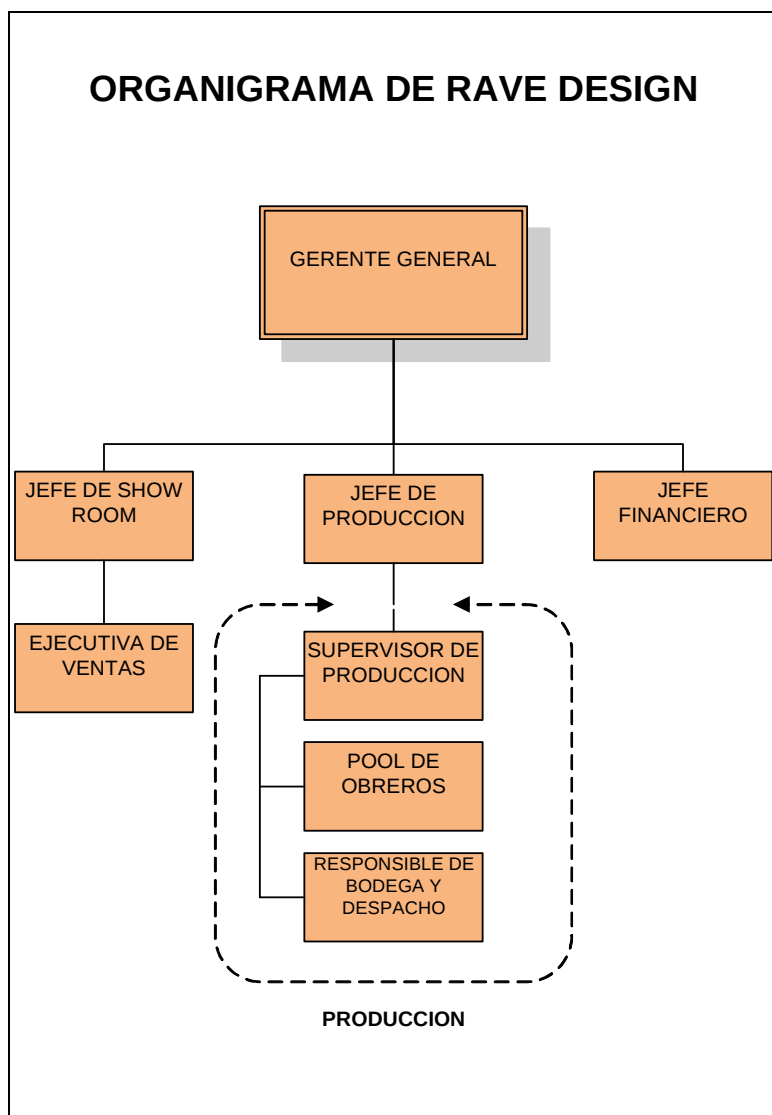
De los dos accionistas de la compañía, uno de los accionistas es el Gerente General de RAVE Design, además es una empresa familiar. Establece políticas y controla su ejecución como la contratación de personal, control financiero, seguimiento y control de producción, aprobación en la adquisición de materias primas, establecimiento de política de inversiones que la empresa debe realizar así como el uso mesurado de los recursos financieros. Como apoyo en esta tarea cuenta con un contador, contrata servicios financieros y tributarios quienes realizan las declaraciones de impuestos y presenta los balances al Servicio de Rentas Internas.

El Gerente General de RAVE además tiene la responsabilidad de implementar nuevos proyectos, se encuentra a cargo de su planeación y de su ejecución la misma que puede consistir desde la elaboración de todo tipos de muebles para un gran proyecto de construcción, o remodelación de un espacio sea para vivienda, negocio u oficinas, o comercializar muebles para el hogar (sala, comedor). Para el efecto cuenta con un jefe de Sow Room y compras, una Ejecutiva de Ventas, un Jefe de Taller, un Supervisor de Producción, cinco Obreros de fábrica y un encargado de Despacho y Bodega.

El mercado objetivo de RAVE Design es el segmento medio, medio alto, y alto, fábrica y comercializa muebles de alta calidad para hogar u oficina con un amplio catálogo de productos para cubrir las necesidades de sus clientes.

El organigrama de RAVE Design se presenta a continuación:

Gráfico N°1: Organigrama de RAVE Design



Fuente: RAVE Design

Elaborado por: Ing. Cristian Chávez B. / Ing. Ramiro García E.

El personal de RAVE Design está conformado por 16 personas los mismos que están distribuidos de la siguiente manera:

- Una persona es el Gerente General.
- Tres personas en el Show Room, de las cuales uno de ellos es el jefe de Show Room.
- Once personas en el área de producción de los cuales dos de ellos es el jefe y supervisor de producción y
- Una persona en el área financiera.

Según balances de RAVE Design, para el año 2008 sus ventas se ubica en los \$ 306.000 anuales que mensualmente daría un promedio de ventas de \$ 25.500, con un costo de venta de \$173.000, lo que deja una utilidad bruta de \$ 12.000.

Gráfico N°2: Caracterización del Negocio de RAVE



Fuente: RAVE Design

Elaborado por: Ing. Cristian Chávez B. / Ing. Ramiro García E.

Los Muebles que RAVE Design diseña, fabrica y comercializa son muebles de alta calidad que cumplen las expectativas esperadas por el cliente objetivo, tiene acabados de lujo, con detalles especiales, que van con los gustos del cliente que son recomendados por el diseñador del producto, utilizan materiales de primera, sus proveedores son empresas reconocidas en el mercado, además RAVE da al cliente una garantía por más de un año en caso de tener inconvenientes, asegurando así la entera seguridad y satisfacción al adquirir cualquier producto que RAVE Design ofrece en su portafolio.

1.2 DISEÑO Y ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

La estrategia de una organización describe de qué forma intenta crear valor para sus accionistas, y clientes. Si el activo intangible de una organización presenta más del 75% de su valor, entonces la formulación y ejecución de su estrategia requiere que se contemple explícitamente la movilización y alineación de los activos intangibles.³

1.2.1 Desarrollar Lineamientos Estratégicos

Para el desarrollo de los lineamientos estratégicos, se utiliza la metodología FODA, fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización.

La evaluación de de las fortalezas y debilidades de los recursos de una organización, así como de las oportunidades y amenazas externas, lo que suele conocerse como análisis FODA, proporciona una buena perspectiva para saber si la posición de los negocios de una empresa es firme o endeble.

El análisis FODA se basa en el principio fundamental de que los esfuerzos en el diseño de la estrategia deben estar orientados a producir un buen ajuste entre la capacidad de recursos de la organización (como lo refleja el equilibrio de las fortalezas y debilidades de sus recursos) y su situación externa (que manifiesta por las condiciones de la organización y la industria, las propias oportunidades del mercado de la organización y las amenazas específicas externas que vulnerarían su rentabilidad y ubicación en el mercado). Es esencial una perspectiva clara de las capacidades y deficiencias de recursos de la organización, así como sus oportunidades de mercado y de las amenazas externas para su bienestar futuro. De otra manera, la tarea de concebir una estrategia que aproveche los recursos de la organización y que se dirija llanamente a aprovechar las mejores oportunidades que se le presenten, así como neutralizar las amenazas a su bienestar, se convierte de hecho en una proposición arriesgada.⁴

1.2.2 Macro Entorno

Metodología Utilizada

Para el desarrollo y definición de las variables más impactantes del Macro Entorno se ha implementado una serie de acciones desde investigaciones de los factores externos que más influyen a una organización así también como reuniones con el personal de RAVE Design para definir cuales serian los elementos más impactantes.

³ Robert S. KAPLAN y David P. NORTON. *Mapas Estratégicos*.

⁴ Strickland THOMPSON. *Administración Estratégica textos y casos*.

En el ámbito social se tomo en cuenta el criterio de los empleados de RAVE, que piensan de la competencia?, identificación quiénes son?, cuales son los productos sustitutos?, hay demanda de empleo en el sector?, con las respuestas pertinentes se pudo evaluar cada una de ellas por ejemplo la competencia y productos sustitutos se obtuvo mediante entrevistas con el Gerente General de RAVE y con la Jefe de Show Room, con la pregunta del empleo se obtuvo los criterios de el personal de la fabrica y marketing y ventas.

Referente a lo económico se hizo investigaciones estadísticas en entidades como Banco Central del Ecuador, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, Revistas Económicas, Recortes de prensa, entre otros.

En lo Político se investigó la realidad nacional del país, en medios publicitarios, editoriales de prensa, la intención es medir como este ámbito y las decisiones políticas por al gobierno de turno afectan al sector maderero, a sus ingresos, y a su crecimiento.

En lo tecnológico se investigaron nuevas tendencias en la maquinaria para la optimización de los recursos, ya que la madera es un recurso natural cuyo uso debe ser controlado.

Con estas variables se ha realizado un estudio calificando el impacto que tiene la organización, el mismo se detalla a continuación:

Las oportunidades y amenazas se desprenden para la organización, hace referencia a variables del ámbito Político, Económico, Social, Tecnológico y Ambiental, estas variables la organización no las puede manejar o interferir en su naturaleza dado son manejadas por otros agentes y repercuten para todos los agentes económicos.

El objetivo del análisis del macro entorno es clasificar en nivel de impacto de las variables y analizar si es una oportunidad o amenaza para la organización.⁵

En el caso de RAVE Design, se obtuvo variables que influyen y que no son controlables, en algunos casos tienen un efecto decisivo, a continuación:

a) Factores Políticos

El Ecuador ha tomado decisiones políticas erróneas al punto que el GAFI un grupo Intergubernamental de países creado en 1989 dedicado a combatir el lavado de dinero y la financiación de organizaciones terroristas, colocó al Ecuador en su último informe en la lista de países con deficiencias estratégicas para combatir el lavado de activos y la financiación de

⁵ CHILE. [<https://www.u-cursos.cl/ieb/2007/2/0334/215903/material.../6424>].

grupos terroristas, lo que ha generado que el país esté pasando un momento político preocupante.⁶

Un problema latente es la decisión de romper el diálogo entre el Gobierno Nacional de turno y los grupos indígenas representados por la CONAIE, que días atrás decidieron realizar un paro progresivo hasta que se atiendan las peticiones que este grupo quiere lograr, esta medida de hecho podría causar pérdidas económicas para el país.

Las salvaguardas arancelarias que el Gobierno impuso para el año 2009 serán liberadas paulatinamente, pero en algunos casos estas se mantendrán, como el sector textil, esta medida permitirá a las pequeñas y medianas empresas de muebles, importar material de mejor calidad para la terminación del mueble.

La reducción de aranceles a Colombia también permitirá que fluyan los dos mercados, dicha eliminación será paulatina es decir durante los próximos seis meses. El Ecuador exporto a Colombia productos por un total de 624 millones de dólares mientras que Colombia vendió sus productos a Ecuador por 1.388 millones, lo que la balanza comercial del Ecuador sigue siendo negativa.⁷

Otra decisión política por parte del Gobierno de turno que cierra más las puertas al libre comercio es la inclusión del Ecuador al ALBA (Alternativa Bolivariana de Nuestra América), ya que con los países miembros de este grupo son países que el Ecuador no tiene ninguna relación comercial de gran importancia.

b) Factores Económicos

La crisis financiera mundial desatada en septiembre 2008 trajo recesión en todas las regiones del mundo, aunque en proporciones diferentes. El impacto de este choque para el cual pocas economías estaban listas ha generado inestabilidad política y se acentúa una mayor desigualdad, mayor concentración del ingreso y mayor pobreza. El reto para los gobiernos de la región es encontrar la combinación de medidas para apalea los efectos de la crisis.

Una pirámide de deudas que descansaba sobre préstamos hipotecarios de alto riesgo comenzó a derrumbarse en el verano de 2007. Un año después, las bolsas de valores del mundo han caído casi 40 % y el sistema financiero internacional está en la crisis más grave desde la Gran Depresión de 1929. No se puede determinar con precisión el monto de las pérdidas que la implosión financiera ha provocado pero se estima que ya rebasó los 500 mil millones dólares.

⁶ ECUADOR. DIARIO HOY. [<http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/el-gafi-394168.html>].

⁷ ECUADOR INMEDIATO. [http://www.ecuadorinmediato.com/Noticias/news_user_view/ecuador_anuncia_reduccion_de_aranceles_a_colombia—121468].

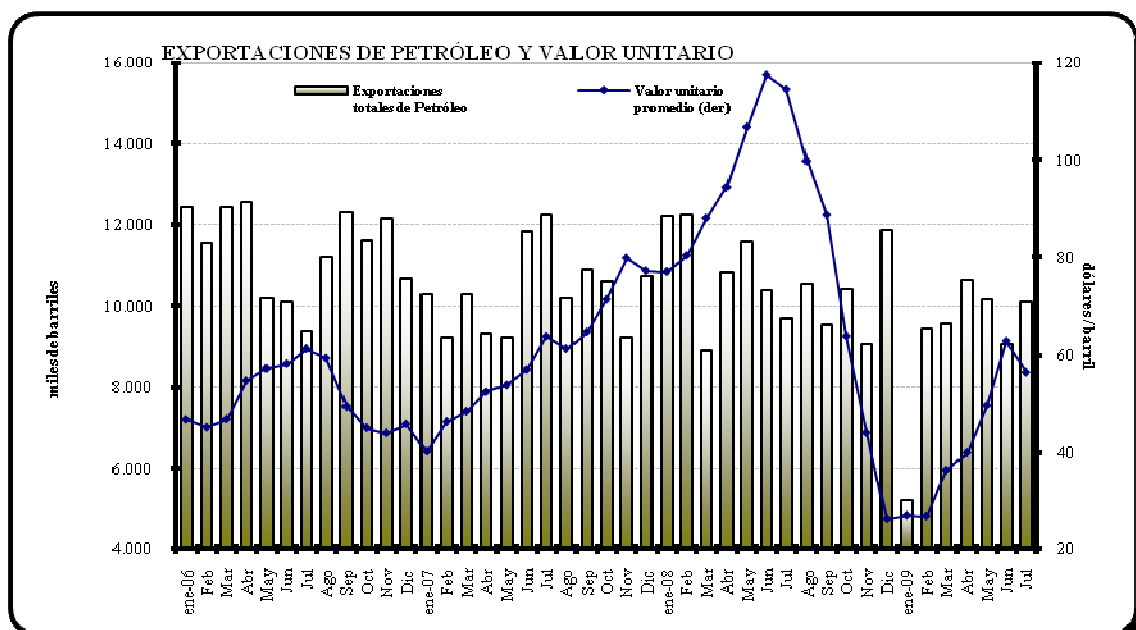
La crisis financiera del 2008 es consecuencia de la conjunción de tres factores:

- La disminución de las tasas de interés en EUA y en buena parte de los países desarrollados, ocurrida durante 2001 y 2003 que acabó estimulando el otorgamiento de un gran número de hipotecas;
- Una estructura de incentivos en las instituciones financieras especializadas que premiaba el otorgamiento de hipotecas de alto riesgo y de hipotecas a tasa variable, en vez de premiar la prudencia y la solidez de la inversión; y
- La falta de regulación del mercado de derivados financieros en EUA que propició apalancamientos imprudentes.

La dimensión del problema está siendo sobreestimada por la opacidad de los mercados de derivados financieros, y también los mercados están tocando fondo; pero los efectos de esta profunda crisis seguirán sintiéndose en el corto y mediano plazo.⁸

El Ecuador no es la excepción, la crisis mundial ha golpeado en los tres pilares fundamentales de la economía, el primero y principal recurso de la economía depende del Petróleo, el precio por barril se ubica en un techo 60 USD por barril, pero su precio se desplomó alrededor de 15 USD por barril, la reducción del barril de crudo compromete el programa de inversión del gobierno, como se lo puede observar en el gráfico.

Gráfico N°3: Exportaciones de Petróleo y Valor Unitario



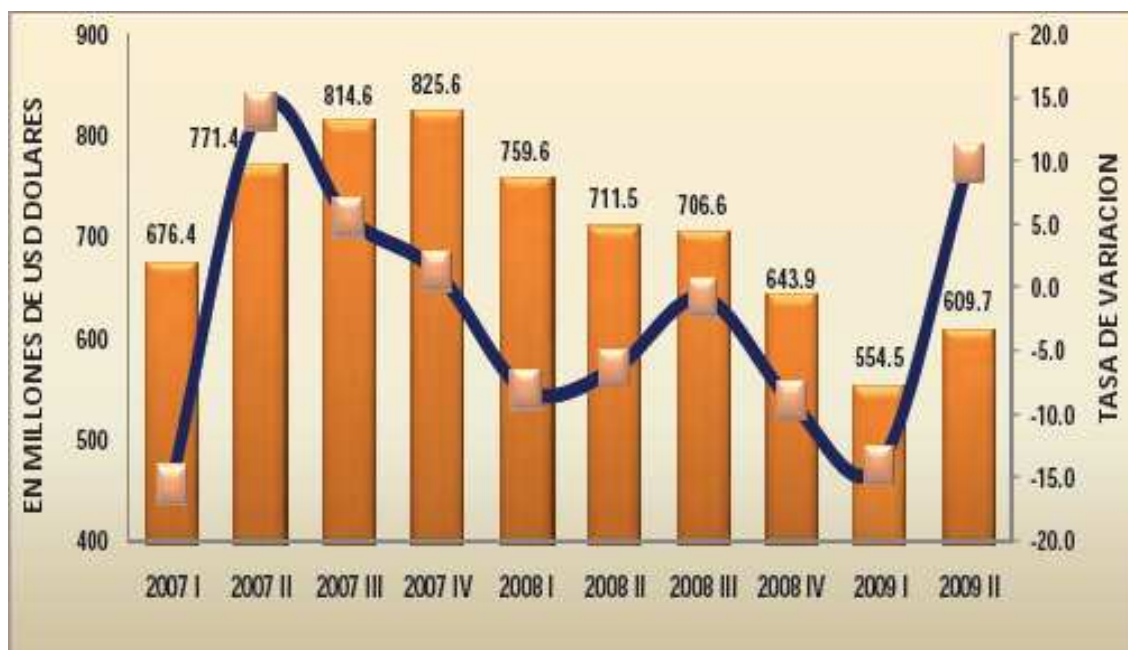
Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Ing. Cristian Chávez B. / Ing. Ramiro García E.

⁸ SELA. [www.sela.org].

El segundo ingreso que bajó fue las remesas que desde el año 2008 hasta el 2009, el flujo de remesas familiares que ingresó al país sumó USD 609.7 millones, valor que significó una reducción de 19.7% con respecto al segundo trimestre de 2008 (USD 759.6) y un incremento de 9.7% con relación al primer trimestre del año en curso (USD 554.5 millones). En este trimestre se realizaron 1.7 millones de giros o envíos de remesas desde los países en que se encuentran laborando emigrantes ecuatorianos, con un promedio trimestral que ascendió a USD 332, por envío.⁹

Gráfico N°4: Flujo de Remesas Enviadas por los Migrantes Ecuatorianos



Fuente: Banco Central del Ecuador

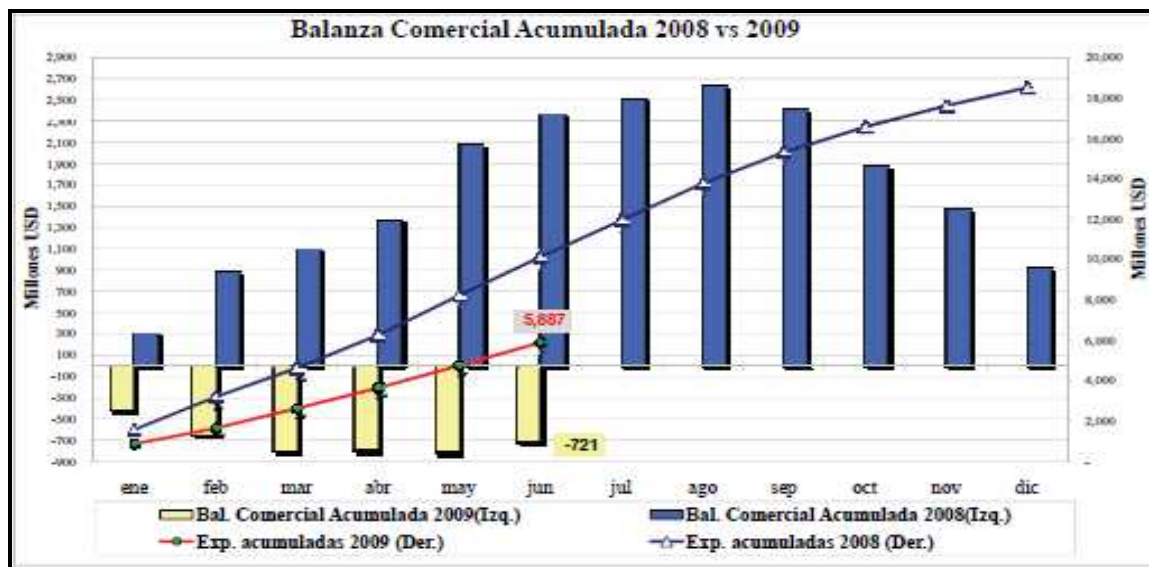
Elaborado por: Ing. Cristian Chávez B. / Ing. Ramiro García E.

El tercer aspecto importante en la economía es la balanza comercial, es decir, es la diferencia entre exportaciones e importaciones, el registro de las importaciones y exportaciones de un país durante un período de tiempo. Las importaciones se refieren a los gastos que las personas, las empresas o el gobierno de un país hacen en bienes y servicios que se producen en otros países y que se traen desde esos otros países a un país.

En el caso del Ecuador las importaciones son mayores que las exportaciones, la balanza comercial está gravemente afectada, se importa más productos de lo que exportamos, se disminuye mano de obra, las industrias van cerrando y la materia prima son más costosas en el mercado nacional, hay un déficit comercial en el país, por las exportaciones ingresó al país \$ 825.7 millones de dólares pero salió por concepto de importación \$ 1.322,5 millones, es decir el país está con déficit de \$ 496.8 millones de dólares.

⁹ BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. *Evolución de Remesas.*

Gráfico N°5: Flujo de Remesas Enviadas por los Migrantes Ecuatorianos



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Ing. Cristian Chávez B. / Ing. Ramiro García E.

Uno de los pocos sectores del país que ha crecido sus exportaciones está en el sector petrolero, el sector maderero del país es un ejemplo de crecimiento, dicho sector se clasifica en industria primaria e industria secundaria.

Industria Primaria Se trata de industrias que utilizan como materia prima madera rolliza o en trozas proveniente de bosques nativos o plantaciones, (Astillas, Madera Aserrada, Paneles de Madera, MDF, Aglomerados, Contrachapados, Pisos, Puertas).

Industria Secundaria Se entiende como tal aquella que utiliza como materia prima, la madera aserrada y tableros, (Materiales de Construcción, Muebles de hogar, Muebles de cocina, Muebles de oficina, Objetos de Decoración).

La materia prima que utiliza este sector, no es renovable en el mediano plazo, y por ser una de las industrias que están creciendo en el país se debe poner atención como están siendo administradas, como manejan sus recursos y que participación tienen en el mercado nacional.

Por ejemplo, los árboles trabajados de manera ilegal y sin cumplir los requisitos básicos necesarios son aprovechados solo en un 30%; es decir, el 70% del árbol es desechado. Este es uno de sus principales inconvenientes del mercado forestal. Ese consumo indiscriminado de bosques afecta al sector que trabaja legalmente. Otra contrariedad que enfrenta el sector es la falta de capacitación que tienen los pequeños madereros.¹⁰

¹⁰ ECUADOR. DIARIO HOY. [<http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/madereros-en-crisis-global-366967.html>].

En el Ecuador hay empresas certificadas, otras que están en proceso y muchas que ya han obtenido la ISO lo que motiva a pensar que ya se está produciendo un proceso de relacionamiento de las empresas con el tema de gestión de calidad, sostenibilidad, responsabilidad social, ambiental y empresarial, pero falta mucho por hacer en el sector maderero y forestal. Las empresas y los gremios que las agrupan deberían fomentar estos sistemas e intentar involucrarse en procesos de certificación forestal para garantizar que se produzca un verdadero efecto multiplicador de este tremendo beneficio de la certificación.¹¹

La Economía en el Ecuador es poco alentadora, las finanzas públicas no están bien por el crecimiento estatal sin predicción y control, el control del gobierno sobre la economía ha hecho retroceder en el ámbito de la descentralización, el gasto público ilimitado hace que genere desequilibrios económicos y fiscales. Los desajustes de las cuentas públicas hace que la pobreza no se reduzca, el incremento de impuestos y la repatriación de capitales solo produce que aumente la desinversión de la actividad privada generando un crecimiento y desempleo.

El aumento del presupuesto fiscal para el año 2010 anticipa que “la agonía continúa”. Una agonía de la sostenibilidad fiscal, con un gasto desbocado y serias dificultades de financiamiento. Este artículo revela que el gasto entre 2007 y 2009 en todo el sector público asciende a \$ 60.000 millones, cifra superior al gasto de los siete años anteriores y aún mayor a lo gastado en toda la década de los noventa. Ello, claro, sustentado en los ingresos extraordinarios por petróleo: \$ 25.000 millones, que es un monto similar a lo recibido en los siete años precedentes y casi iguales a todo lo recibido en 1980 y 1990.

Son cifras que, de tan grandes, marean; pero más mareada va a quedar la economía luego de esta adicción al gasto, pues no hay manera de sustentarlo a largo plazo.¹²

El actual panorama económico del Ecuador no proyecta la seguridad necesaria para atraer la inversión suficiente que garantice la estabilidad del modelo de dolarización, la actual política económica evidencia que el gasto fiscal no es sostenible, se revelan escasas cifras y dan cada vez menos detalles. Este año 2010 habrá un déficit de \$ 3.000 millones, lo que implica requerimientos de financiamiento por \$ 4.000 millones e incrementar en 40% la deuda pública en un solo año, este año han pronosticado recuperación, aunque con bajo nivel de crecimiento y muy inseguro en términos de la confianza en el financiamiento y en la solvencia del sector público en el mediano plazo.¹³

Según el Banco Central del Ecuador (BCE), los servicios de transporte, comercio, educación han reducido su participación en el valor agregado (VA) total; la intermediación financiera es proporcionalmente menos importante y la participación de la administración pública se ha

¹¹ BWINT. [<http://www.bwint.org/default.asp?index=2028&language=ES>].

¹² GESTION. DINEDICIONES. [<http://www.gestion.dinediciones.com/4.htm>].

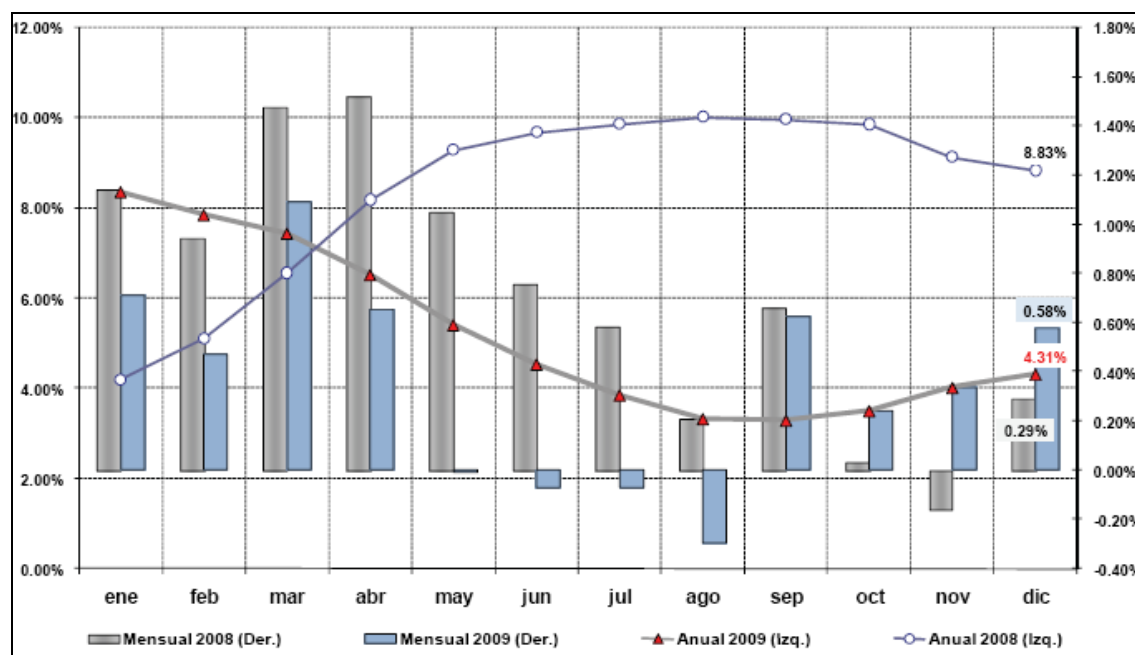
¹³ GESTION. DINEDICIONES. [<http://www.gestion.dinediciones.com/186/2.htm>].

reducido en relación al PIB total, solo las telecomunicaciones han crecido a una tasa acelerada, pues su participación en el PIB total pasó de 1,1% en 1996 a 2,8% en 2005. Esto se debe principalmente a que este sector en particular ha recibido la atención de importantes grupos económicos internacionales que aprovechando el oligopolio han decidido invertir en nuestro país.¹⁴

Las variaciones que ha experimentado el riesgo país durante los dos primeros meses del año 2010, ha sido significativa, registrando un incremento sustancial empezando en 733 puntos y su ubicación final fue de 813, cabe mencionar que en este intervalo no se contempla la decisión del GAFI, es decir el Ecuador es un país de alto riesgo para la atracción de la Inversión extranjera.¹⁵

Otro de los indicadores económicos de importancia es la inflación, mide la variación promedio del nivel de precios en todo el conjunto de una economía y en un período de tiempo determinado. Los niveles de inflación en el Ecuador a diciembre de 2009 se ubicaron en el 4,31% con una proyección del 3.5% para el año 2010, a comparación con el año 2008 se nota que la inflación está en tendencia de decrecimiento, lo que hace pensar que el precio de los bienes de primera necesidad que conforman la canasta básica no sube en forma vertiginosa.

Gráfico N°6: Indicador de Inflación



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Ing. Cristian Chávez B. / Ing. Ramiro García E.

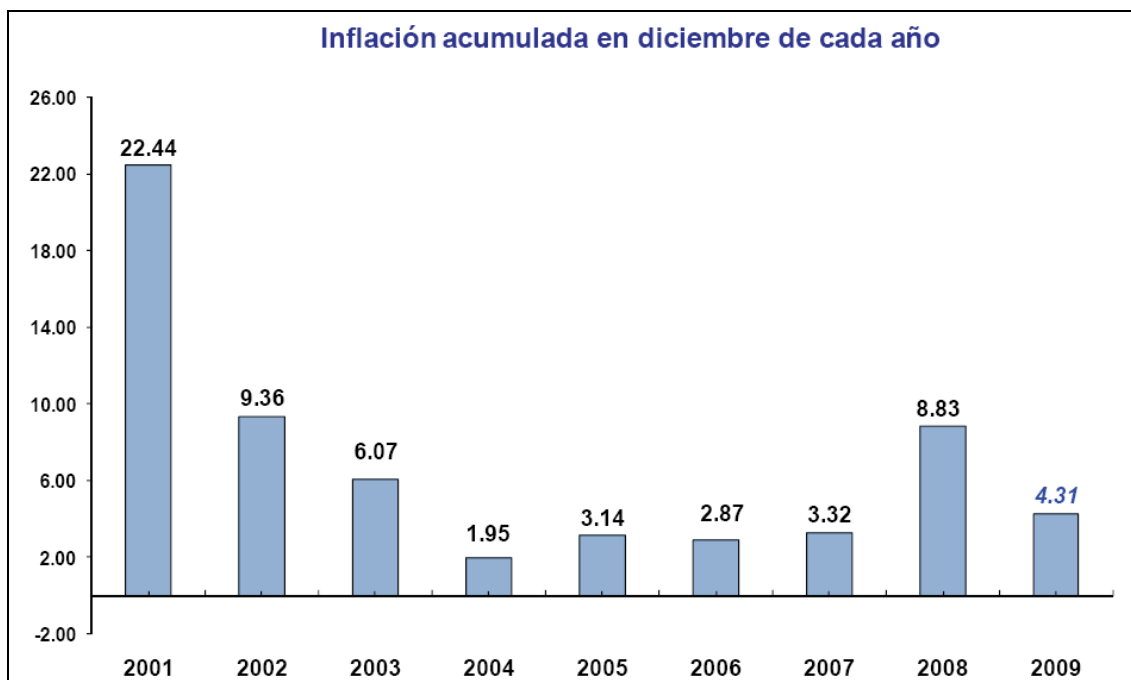
La Inflación es generada por la influencia de la intermediación en el proceso de formación de precios de los productos que conforman las canastas familiares y factores externos que este

¹⁴ BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. [<http://www.bce.fin.ec>].

¹⁵ BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. [http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais].

año afectaron la economía como: la crisis energética que soporto el país durante el último trimestre de año 2009, la sequia en la zona el austro y de la costa ecuatoriana que hizo perder todas las plantaciones en producción, y sobre todo los cambios drásticos en la política fiscal del gobierno.

Gráfico N°7: Inflación Acumulada

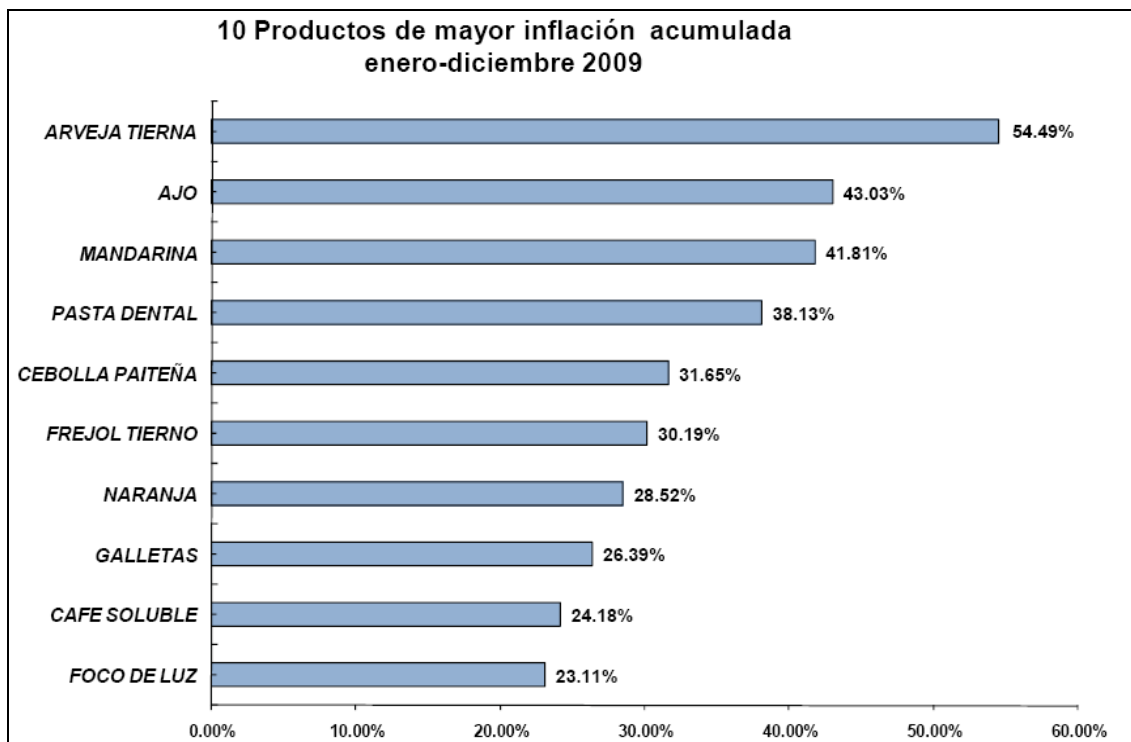


Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Ing. Cristian Chávez B. / Ing. Ramiro García E.

Al realizar el análisis por producto, se observa que 10 productos han aumentaron su inflación y pudo haber presionado al precio final del artículo, Como resultado de lo anterior, se da el incremento en los precios de las canastas familiares (como se ilustra en el siguiente grafico). El incremento del costo de vida, incide en el incremento de los precios de los productos y servicios que integran la economía nacional.

Gráfico N°8: Productos de Mayor Inflación Acumulada



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Ing. Cristian Chávez B. / Ing. Ramiro García E.

Gráfico N°9: Productos de Mayor Inflación Acumulada



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Ing. Cristian Chávez B. / Ing. Ramiro García E.

La variación de estos indicadores genera inestabilidad e incertidumbre a los inversionistas extranjeros, prefiriendo invertir sus capitales en otros países como Perú, el indicador de inversión extranjera sigue en signo negativo y lo que es aun peor es la desinversión en el país en estos últimos 3 años.

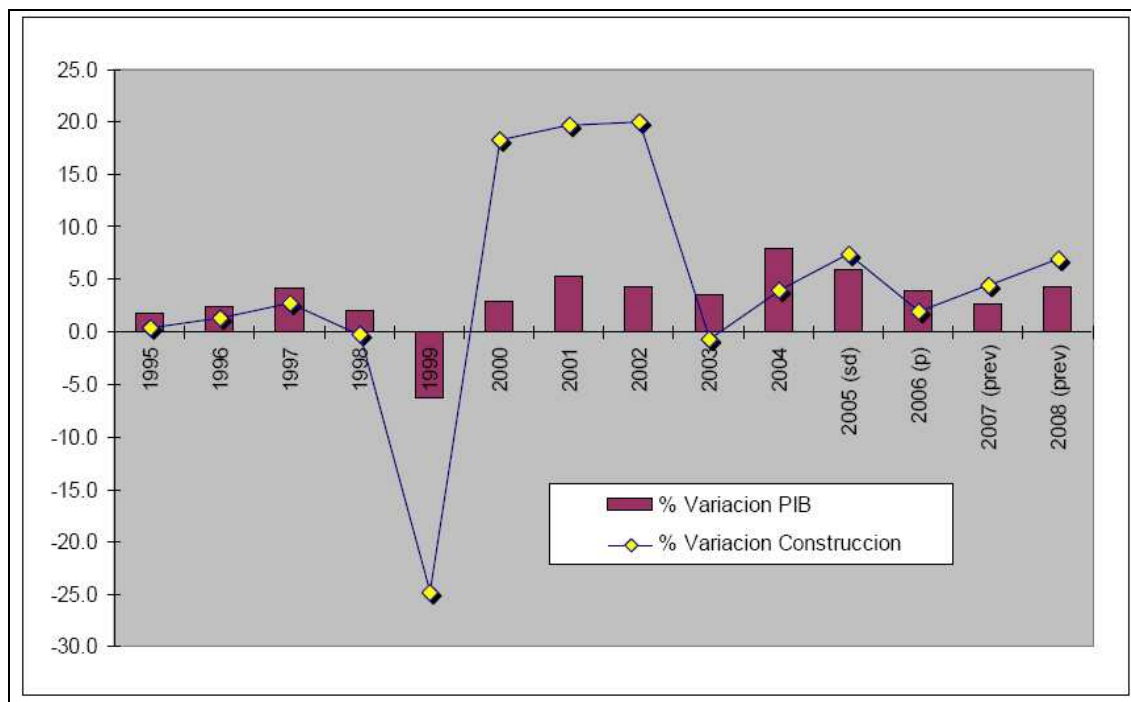
Sector Maderero (Sector Industrial)

La gran mayoría de empresas que existe en esta industria en el país son empresas pequeñas y medianas, lo que genera una problemática bien marcada en este tipo de empresas, la principal deficiencia es la falta de organización, control y optimización de recursos para el buen funcionamiento.

Esto genera una ventaja a las grandes empresas ya que la mayoría de empresas medianas y pequeñas son familiares con muchas limitaciones como el aspecto tecnológico, maquinarias modernas, falta de creatividad en el diseño de productos, control de calidad, falta de operarios calificados, falta de conocimiento de la gestión empresarial, mecanismos de comercialización, escasa o nula capacitación y compromiso empresarial.

Este es uno de los pocos sectores que ha crecido en la economía del país, debido a que el sector de la construcción también ha crecido, de hecho se puede apreciar que la oferta de vivienda ha despuntado en estos últimos años, y como la fabricación de muebles está bien ligado a este sector, ha aumentado la demanda, tipos de muebles, calidad en el producto, precios y por ende la competencia se ha extendido en esta rama.

Un sector importante para dinamizar la economía ecuatoriana y el empleo es la Construcción, que actualmente se estima ocupa al 6% de la población económicamente activa en empleo directo, y además genera una mayor cantidad en empleo indirecto. Es importante recordar el comportamiento del PIB de Construcción comparado con el PIB Total durante la última década, lo cual muestra que en este sector en momentos de contracción cae más que el PIB Total y en momentos de crecimiento se desarrolla más que el PIB Total como muestra el siguiente gráfico. Además se puede observar que desde el año 2005 el crecimiento económico del sector de la Construcción ha sido mayor al crecimiento Total de la economía ecuatoriana.

Gráfico N°10: Variación Sector Construcción

Fuente: ECUADOR. MARKET WATCH. [<http://www.marketwatch.com.ec/es/crecimiento.pdf>].

Elaborado por: Ing. Cristian Chávez B. / Ing. Ramiro García E.

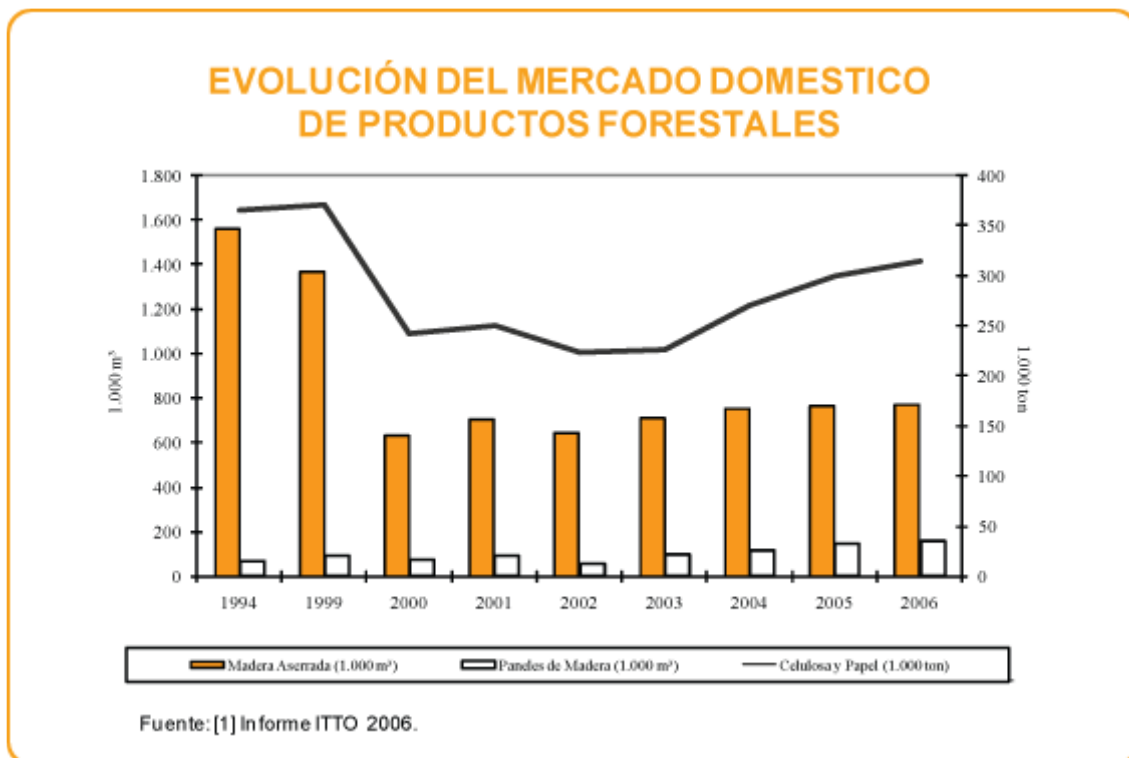
Tabla N°1: Variación Sector Construcción

	PIB US\$ Miles	% Variación PIB	PIB Construcción	% Variación Construcción
1995	20,195,548	1.75	1,222,076	0.43
1996	21,267,868	2.40	1,237,722	1.28
1997	23,635,560	4.05	1,271,000	2.69
1998	23,255,136	2.12	1,268,418	-0.20
1999	16,674,495	-6.30	952,443	-24.91
2000	15,933,666	2.80	1,126,869	18.31
2001	21,249,577	5.34	1,348,759	19.69
2002	24,899,481	4.25	1,618,939	20.03
2003	28,635,909	3.58	1,608,353	-0.65
2004	32,642,225	8.00	1,673,003	4.02
2005 (sd)	37,186,942	6.00	1,795,966	7.35
2006 (p)	41,401,844	3.90	1,832,010	2.01
2007 (prev)	44,489,915	2.65	1,914,450	4.50
2008 (prev)	48,507,688	4.25	2,048,462	7.00

Fuente: ECUADOR. MARKET WATCH. [<http://www.marketwatch.com.ec/es/crecimiento.pdf>].

Elaborado por: Ing. Cristian Chávez B. / Ing. Ramiro García E.

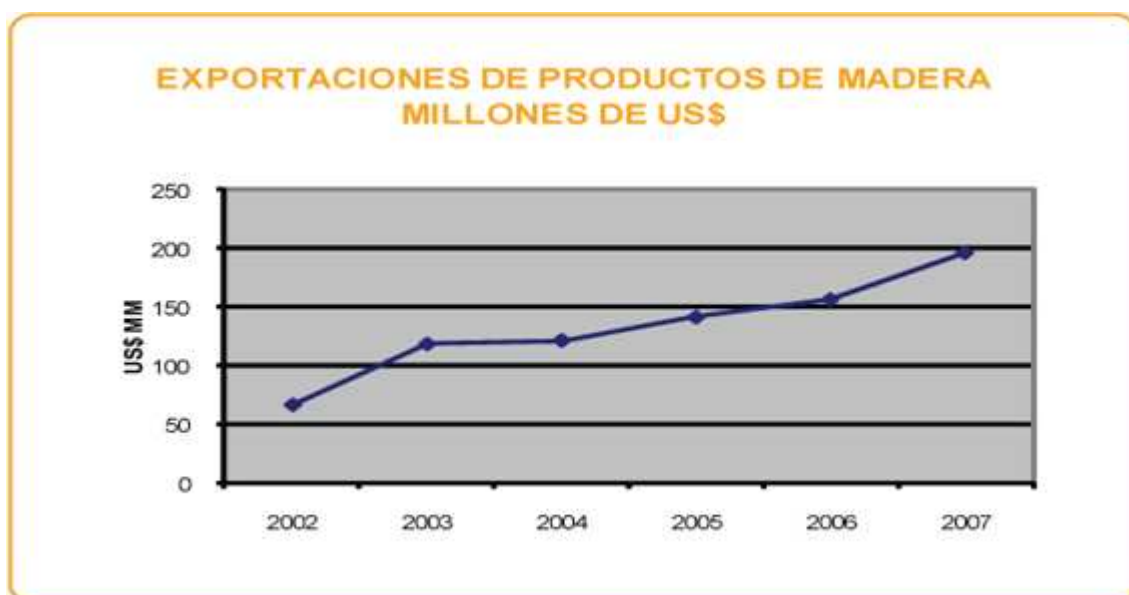
El consumo de productos cuyo origen es forestal ha crecido en el Ecuador, evidenciando que el consumo en el país seguirá creciendo de forma sostenida, según la siguiente gráfica.

Gráfico N°11: Evolución Mercado Doméstico de Productos Forestales

Fuente: Informe ITTO 2006.

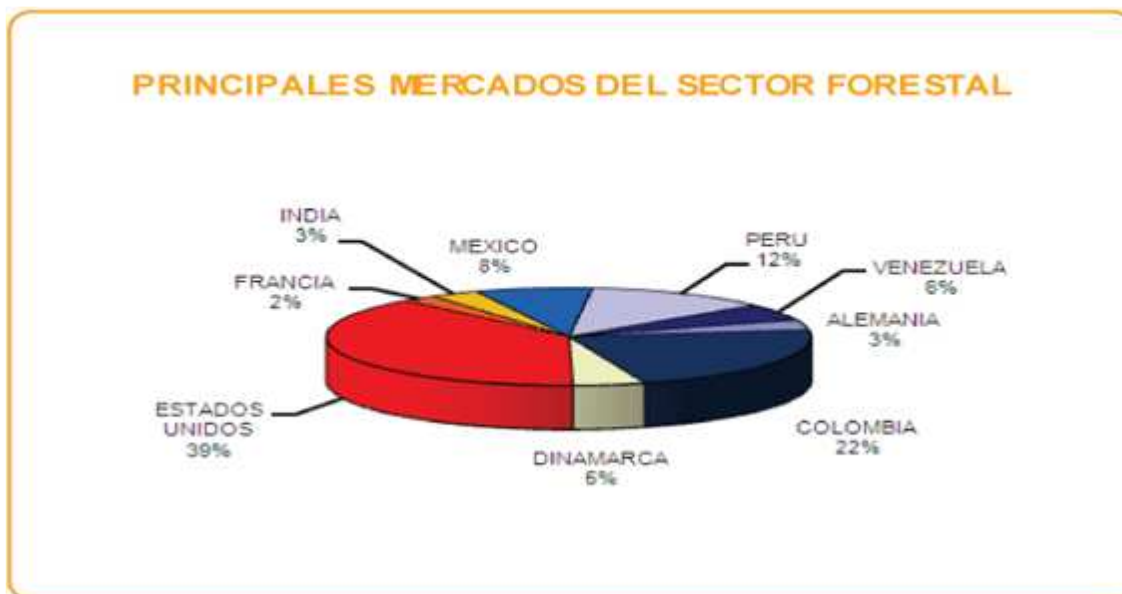
Elaborado por: Ing. Cristian Chávez B. / Ing. Ramiro García E.

La Industria de muebles también ha dado buenos resultados, la exportación de productos de madera a crecido, llegando a 200 millones de dólares la venta de estos productos, siendo el principal mercado de exportación Estados Unidos, Colombia, Perú entre otros, según las siguientes gráficas:

Gráfico N°12: Incremento de Exportaciones en Dólares

Fuente: Informe ITTO 2006.

Elaborado por: Ing. Cristian Chávez B. / Ing. Ramiro García E.

Gráfico N°13: Principales Mercados del Sector Forestal

Fuente: Informe ITTO 2006.

Elaborado por: Ing. Cristian Chávez B. / Ing. Ramiro García E.

La Compañía Ltd. RAVE Design es motivo de este estudio, la misma fue fundada en el mes de abril del 2005, la idea de creación de RAVE Design nació de los socios de la compañía Oleas Chávez Constructores, al crear RAVE como una empresa mobiliaria, se aseguraba de dar mayor satisfacción al cliente al poder brindarle servicios complementarios en el sector de la construcción.

RAVE Design, es una empresa dedicada al diseño, fabricación y comercialización de muebles para el sector de vivienda y empresarial, proporcionando a su mercado mueble de sala, comedor, cocina, closets, dormitorios, camas, velador, cuyos diseños se basa en estilo contemporáneo.

También ha incursionado en el mercado comercial ofreciendo a empresas u organizaciones diseños y acabados de oficinas, muebles de trabajo como escritorios, cubículos, separadores, siempre incluyendo acabados de primera y de estilo contemporáneo, además tiene una alianza estratégica con la Constructora Oleas Chávez, ya que la mayoría de trabajos por parte de la constructora lo realiza RAVE Design como acabados de interiores, lo cual ayuda para la obtención de mayor participación en el mercado en lo que se refiere al sector mobiliario en el Ecuador.

RAVE Design tiene un almacén de Show Room, y su fábrica de muebles, lo que le da mayor flexibilidad y valor en el mercado mobiliario del país.

c) Aspectos Sociales

Hasta diciembre de 2009 la tasa de desempleo del Ecuador fue de 7.90%, lo que subió aproximadamente a 80.000 nuevos desempleados en el país, quedando así con una suma de desempleo de 360.000 ecuatorianos, esto hace que el subempleo en el país crezca de manera incontrolable, es por eso que los niveles de delincuencia en las ciudades más grandes del país haya repuntado en estos últimos meses.

La estabilidad laboral de los ecuatorianos que, aún no está garantizada; el mismo gobierno ha incrementado plazas de trabajo en el sector público creando nuevas entidades estatales, al personal que presta sus servicios los contrata bajo la modalidad de contrato ocasional con un tiempo de duración de 6 meses hasta 12 meses dentro del año fiscal, sin garantizar estabilidad alguna ya que dichos contratos se los puede dar por terminados por cualquiera de las partes sin previo aviso, en el sector privado las empresas pueden contratar bajo la modalidad de servicios profesionales y contratos eventuales, sin relación laboral, prestando servicios de: contabilidad, publicidad, consultoría, auditoría, jurídicos y de sistemas, entre otros.

Esto puede desembocar en una crisis social, los empleados seguirán exentos de percibir una mejor remuneración, estabilidad y beneficios sociales que por ley les corresponden.

La declaración del Ecuador de fronteras abiertas ha hecho que aumente la migración de ciertos grupos de personas que residen en otros países, este es el caso de la comunidad cubana que está creciendo en el Ecuador, esto puede endurecer más las políticas de migración de los países del primer mundo a los ecuatorianos.¹⁶

También este problema repercute en el ámbito laboral, ya que las pocas fuentes de empleo que tiene el país se ve copado por migrantes (cubanos, colombianos, peruanos), los mismos que trabajan por menos del salario básico establecido (servicios profesionales), produciendo así más desempleo para los ecuatorianos a nivel nacional.

La competencia que tiene en el mercado de este tipo de producto es difícil, es decir los precios son muy fluctuantes, ya que los pequeños productores de muebles (artesanales) bajan los precios de los mismos lo que hace que el mercado se torne inestable, el consumidor califique al producto por precio y no por calidad, la economía del país también ayuda a que se tome una decisión por precio y no por producto.

Los diseñadores de muebles para alentar al mercado están cada vez creando nuevos estilos de muebles, con colores llamativos, focalizándose en nuevas tendencias de gustos como es la línea contemporánea, dicha línea es la más reciente en el mercado de muebles en el país.

¹⁶ ECUADOR. DIARIO HOY. [<http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/cubanos-arriban-sin-control-350023.html>].

d) Factores tecnológicos

La Industria maderera no se ha quedado rezagado del avance tecnológico, en el mercado existen maquinas de mayor precisión tanto para el ensamblaje como para el corte de piezas de madera, lo que le hace más eficiente el ahorro de tiempo, material y mano de obra. Estos equipos permiten que las materias primas (madera, MDF) sean aprovechadas aproximadamente al 100%, lo cual hace que dicho sector contribuya con la explotación controlada de madera en el país.

e) Comparación de los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos

Con el objeto de analizar el impacto de estos factores en el entorno y desempeño de la empresa, es necesario evaluarlos como se detalla en la tabla a continuación:

Tabla N°2: Macro Entorno

	Variables	Factores	Premisas/ Tendencias	Nivel de Impacto	Oportunidad	Amenaza
1	Sociales	Competencia	Creación de nuevas marcas o productos	Medio		X
2		Productos sustitutos	Muebles de Laurel, artesanales.	Alto		X
3		Empleo	Disminución de fuentes de trabajo, por factores económicos	Medio	X	
4	Económicas	Recesión Mundial	Disminución del poder adquisitivo por incremento de la inflación	Alto		X
5		Mercados emergentes	Incrementar el segmento de mercado	Alto	X	
6		Recesión Económica	Falta de liquidez en el mercado nacional, riesgo país alto	Alto		X
7	Políticas	Políticas Arancelarias	Apertura de mercados mundiales (globalización), disminución de los impuestos de exportación	Alto	X	
8		Tratados de comercio	Ampliación del mercado	Medio	X	
9		Estabilidad Jurídica	No es un país que ofrece seguridad al inversionista	Medio		X
10	Tecnológicas	Creación de nuevas tecnologías	Desarrollos tecnológicos constantes, nuevas líneas de producción	Alto	X	
11			Desarrollo de nuevos modelos de muebles optimizando recursos	Alto	X	
12		Equipos Modernos	Cambio equipos de mejor tecnología	Alto	X	
13		Cambios en materias primas	Uso responsable de materias primas naturales.	Alto	X	

Fuente: Informe ITTO 2006.

Elaborado por: Ing. Cristian Chávez B. / Ing. Ramiro García E.

1.2.3 Micro Entorno

Metodología utilizada

Para el desarrollo y definición de las variables más impactantes del Micro Entorno se ha implementado una serie de acciones, investigaciones que van desde investigar cuál es el mercado objetivo, la competencia tanto directa como indirecta de RAVE, cuáles son sus sustitutos, cual es el valor agregado que marca de diferencia, cuales con las barreras de entrada a la industria del mueble, descripción del cliente objetivo (gustos, tendencias).

Basados en datos obtenidos por RAVE en los talleres realizados con el personal y con la jefe de Show Room y Compras se determinó cuáles son sus competidores directos, con estos datos se realizó visitas en situ para comparar los tipos de muebles, precios y formas de pago, dichos datos llevaron a definir el tipo de segmento de mercado, gustos, estilos que al cliente le llama la atención.

Se investigó el mercado de muebles en el Ecuador, las cifras económicas del sector para esto se acudió a diferentes sitios como recortes económicos de prensa, visita a la cámara de la pequeña industria, a la feria del mueble que se realizó en el Circulo Militar en la ciudad de Quito en el primer trimestre del año.

Además se identificó cual es el valor agregado de RAVE Design en los muebles que RAVE ofrece al mercado objetivo, también se determino cual es el mercado objetivo, el poder de negociación, y las cifras del sector en el último año.

El micro entorno son fuerzas cercanas a la empresa que influyen en su capacidad de satisfacer al cliente, a la propia empresa, los suministradores, los intermediarios, los clientes, la competencia¹⁷. Determina el nivel de atraktividad del sector al que pertenece la organización, desarrolla un FODA, es decir, distinguir fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas dado las variables con las que juega la empresa son levemente controlables y a la vez levemente incontrolables.

a) El Mercado de Muebles en el Ecuador

En el Ecuador existe una gran diversidad de diseños y tamaños de muebles, varía desde la ubicación geográfica hasta los gustos del cliente dependiendo de la edad, género y estilo de vida.

¹⁷ Strickland THOMPSON. *Administración Estratégica textos y casos*.

b) Competencia

La competitividad se convirtió en un reto para los más de 48 fabricantes grandes y medianos de muebles, se estableció sus propias estrategias para enfrentar el desafío de la apertura. La asociación es una de esas iniciativas implantadas por este sector para mejorar la calidad y disminuir sus costos.

El hecho es que la competencia es cada vez mayor en el mercado nacional y en el internacional. Los bienes de la madera que ingresan de países como Brasil, en Latinoamérica, y de China, en Asia, preocupa a los productores nacionales. No es para menos si el volumen de producción de esas naciones es elevado y sus precios son bajos.

Sin embargo, la aparición de nuevos actores en talleres y fábricas nacionales es constante, en el Austro, se trata de una actividad en la cual no hay barreras y la competencia crece cada día.

La moneda propia de la que disponen varios países les ofrece una mayor ventaja sobre Ecuador. Además, parte de la materia prima se importa de Europa y el diferencial cambiario del dólar con el euro desempeña un papel decisivo. Esto trajo consigo la competencia en el precio, como consecuencia las utilidades de las empresas disminuyeron.

El mercado internacional es cada vez más exigente y competitivo, la nueva tecnología, la inversión y, por supuesto, innovaciones en los diseños ha generado que las pequeñas empresas, en especial las artesanales, tengan problemas en la competencia y en la eficiencia.

Se ha organizado estrategias que beneficie a la mayoría de los productores, algunas asociaciones han conformado los "clusters" (cadenas de producción).

Una primera fase de los clusters se analizó los procesos productivos, las técnicas y el costo del producto se realizó un diagnóstico de la empresa, de esta forma se descubrió las fortalezas y debilidades de cada participante para determinar sus capacidades dentro del proceso productivo.

Con esto se unificó los programas para obtener los mejores costos si no calidad, se han creado cuatro "clusters" para puertas, cocinas, pisos y clósets. Incluso, se realizó una propuesta dentro del mercado nacional para proyectos de vivienda populares.

El "cluster" permite la especialización. Por ejemplo, cada empresa realiza uno de los procesos en la fabricación de una mesa y cada vez que lo repite se va especializando. De esta forma, mejora la calidad y reduce el tiempo de fabricación.

Esta estrategia trata es de ocupar toda la capacidad inactiva de las fábricas, porque estos trabajos se realizan fuera de los horarios de producción de los artículos para el mercado nacional y para los clientes diarios que tienen las empresas.

La fusión tiene como soporte a Colineal, Bienestar y Coma. La primera ofrece toda la experiencia en comercialización, con más de 18 puntos de venta en el extranjero. La segunda contribuye con los conocimientos en cuanto a calidad y el resto se convierte en proveedores de partes y piezas.¹⁸

RAVE Design tiene competencia directa e indirecta lo que hace que aumente la posibilidad que tengan productos sustitutos (muebles artesanales, mercado informal), ya que ingresan al mercado bajando los precios, ofreciendo muebles similares pero de baja calidad, diseñados para una duración a corto plazo, como por ejemplo muebles de ensamblaje “hágalo usted mismo” Existe una gran rivalidad entre competidores, ya que en los últimos años han aparecido nuevas empresas dentro del negocio y su rivalidad cada vez es más fuerte para ganar mayor participación en el mercado. Para citar algunos de los competidores directos de RAVE en el mercado tenemos por ejemplo: Adriana Hoyos, Estudio 8, Colineal, Fadel, Estudio Noa, Carpenter's que fabrican líneas de muebles al mismo mercado objetivo que es de clase media, media alta y alta.

Lamentablemente en el Ecuador no hay barreras de entrada lo suficientemente fuertes para el ingreso de nuevas empresas al mercado de muebles, no existen leyes lo suficientemente fuertes que regule la inclusión de organizaciones al mercado y no controla a las organizaciones informales.

Las principales barreras de entrada para el negocio de muebles en el mercado medio alto y alto es la inversión inicial que se debe realizar para poder emprender el diseño, fabricación y comercialización de muebles, es un monto mínimo de compra de maquinaria, implementación de un lugar para la instalación de la fábrica, arreglo del lugar de exhibición de los muebles, muebles de exhibición, contratación de personal, compra de tecnología para el diseño y fabricación del mueble.

El capital de inicio que se debe inyectar al negocio asciende entre los \$50.000 y \$80.000 dólares, que es necesario para garantizar stock suficiente de producto asegurando lo convenido en la venta del mueble y para atraer a nuevos clientes. Por otro lado, para alcanzar un buen desempeño es necesario mantener un mínimo de stock de los materiales más importantes para la fabricación del mueble, estos montos de stock oscilan entre los \$10.000 y \$20.000 dólares.

¹⁸ ESPAÑA. INFURMA. [<http://www.infurma.es/es/novedades/noticia/17796.es.html>].

c) Valor Agregado

RAVE Design ha identificado como valor agregado el diseñar todo tipo de muebles con modelos personalizados al gusto y necesidad del cliente, lo que le hace diferente de las organizaciones formales que se encuentran en el mercado. El precio es competitivo con el resto de empresas que persiguen el mismo segmento objetivo.

d) Portafolio Clientes

Los clientes de RAVE Design están plenamente identificados en el sector Medio, Medio Alto y Alto, los mismos que tienen un buen poder de negociación, es decir lo que hace que el cliente no se fije mucho en el precio, si no en la calidad y confort que le brinda el diseño del mueble que ha sido escogido por los clientes, siendo RAVE una empresa pequeña es ya reconocido en su ámbito, teniendo una muy buena percepción del producto que entregan al mercado nacional.

Los tipos de muebles que RAVE Design brinda al mercado son para todo tipo de necesidades, es decir en el hogar los tipos de muebles que son personalizados son muebles de dormitorio (cama, veladores), muebles de sala, mesas centrales, comedores, sillas y taburetes de cocina. Rave también diseña, fabrica y comercializa muebles de cocina, closet, baño, puertas de calidad acorde con los requerimientos y gustos del cliente.

RAVE Design está incursionando con la línea de muebles de oficina, los productos y servicios que ofrece es el diseño de interiores de los espacios de trabajo, muebles para oficina (escritorios, sillas, mesa de reuniones, paneles de separación, cubículos, archivadores aéreos, mueble de archivadores), cumpliendo también con todas las expectativas del cliente objetivo.

El poder de negociación de los compradores que conforman esta industria varía de acuerdo a su tamaño, edad, y género en el mercado, si el mueble sobrepasa la expectativa esperada del cliente el poder de negociación será menor por que indirectamente está aceptando las condiciones que el fabricante exige como el precio del mueble, facilidades de pago, en cambio si el mueble cumple con las necesidades básicas que el cliente demanda del producto, el poder de negociación será mayor para el comprador, iniciando una negociación con el fabricante, llegando a influir en el precio, plazo de entrega, terminado del mueble. Para los muebles terminados de construcción (cocina, puertas, closets) se acepta más las condiciones del fabricante, puesto que depende mucho del avance de las obras del constructor, es más complicado la negociación del precio, exigen un porcentaje del trabajo que se pague por anticipado, los precios de los productos son mayores y los despachos estarán sujetos a disponibilidad del fabricante.

Los fabricantes tienen un alto poder de negociación, ya que manejan un portafolio de productos variados y exigen de los compradores porcentaje de pago por adelantado de la compra del producto relacionado que forma parte del portafolio.

e) Cifras en el Sector

La industria maderera busca bajar costos para mantener sus ventas al nivel que alcanzaron el 2008, según la (AIMA), el sector proyectó un decrecimiento en el año 2009 del -2% en toda la cadena, desde la tala de árboles hasta el producto terminado.

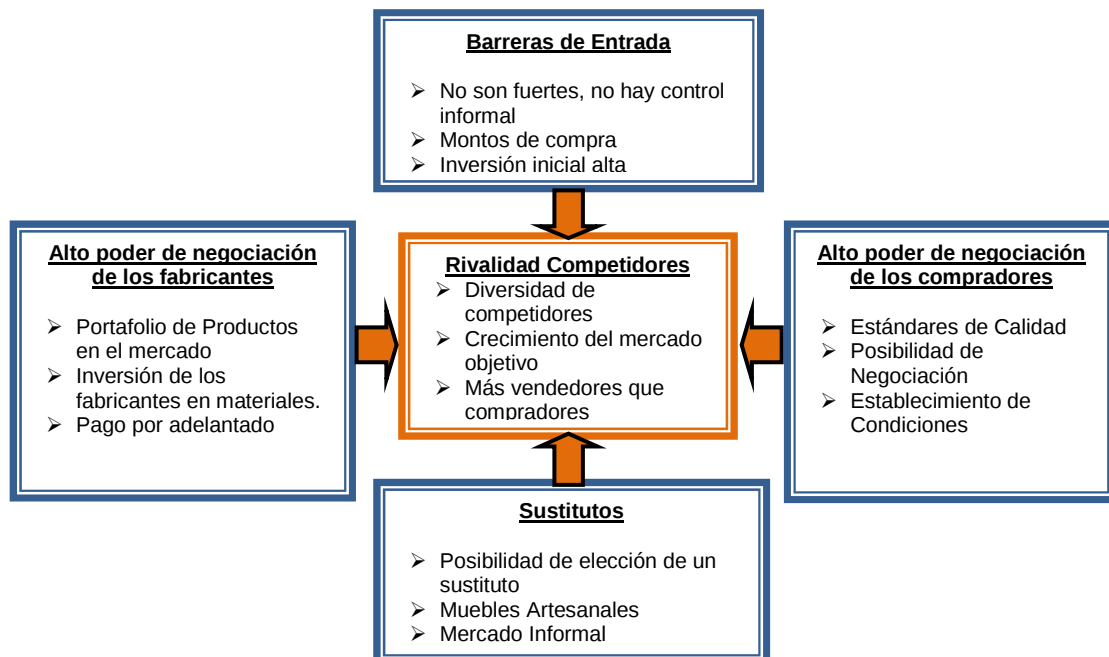
Un factor principal para esas cifras fue la fuerte depresión que sufrió el sector de madera en los cuatro primeros meses del año 2009 por la reducción del consumo de los principales mercados de exportación del producto, entre ellos Estados Unidos y Colombia.¹⁹

Las importaciones de Ecuador disminuyeron 18% entre enero y septiembre del 2009, frente a igual periodo del 2008, al bajar de \$ 12.489 millones a \$ 10.245 millones.

En cambio en el mercado interno tuvo un crecimiento del 11%, por lo cual RAVE ha ganado mayor participación por el crecimiento del mercado.

1.2.4 Las Cinco Fuerzas de Porter

Gráfico N°14: Ilustración de las Cinco Fuerzas de Porter



Fuente: M. PORTER. *Las Cinco Fuerzas de Porter*.

Elaborado por: Ing. Cristian Chávez B. / Ing. Ramón García E.

¹⁹ ECUADOR. DIARIO EL UNIVERSO. [<http://www.eluniverso.com/2009/10/07/1/1356/madereros-intentan-mantener-sus-ventas.html>].

El modelo de las cinco fuerzas de Porter es una herramienta de gestión que permite realizar un análisis del entorno de una empresa, a través del análisis de la industria o sector a la que pertenece.

Esta herramienta considera la existencia de cinco fuerzas dentro de una industria:

- **Rivalidad entre competidores.-** Hace referencia a las empresas que compiten directamente en una misma industria, ofreciendo el mismo tipo de producto.
- **Amenaza de la entrada de nuevos competidores.-** Hace referencia a la entrada potencial de empresas que vendan el mismo tipo de producto.
- **Amenaza del ingreso de productos sustitutos.-** Hace referencia a la entrada potencial de empresas que vendan productos sustitutos o alternativos a los de la industria.
- **Poder de negociación de los proveedores.-** Hace referencia a la capacidad de negociación con que cuentan los proveedores.
- **Poder de negociación de los consumidores.-** Hace referencia a la capacidad de negociación con que cuentan los consumidores o compradores.²⁰

El clasificar estas fuerzas logra un mejor análisis del entorno de la empresa o de la industria a la que pertenece y, de ese modo, en base a dicho análisis, poder diseñar estrategias que permitan aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas.

De lo citado anteriormente no existen barreras de entrada fuertes por lo que RAVE tiene que seguir manteniendo su calidad en la fabricación de muebles, buen servicio al cliente pre venta y post venta, entregar el bien en el tiempo establecido y así asegurar que el segmento objetivo de RAVE no exista nuevos competidores.

También debe tener políticas de negociación del mueble ofertado, es decir sobrepasar las expectativas del cliente con el bien, ofertando a un precio atractivo y creando así fidelidad del cliente.

Respecto a los productos sustitutos el mismo debe competirse con la calidad del mueble, ya que un producto sustituto no tiene el mismo tiempo de durabilidad del mueble en el tiempo ya que los materiales del mismo, no son materiales de alta calidad, y la garantía del mueble sustituto no es a largo plazo.

²⁰ CRECE NEGOCIOS. [<http://www.crecenegocios.com/en-modelo-de-las-cinco-fuerzas-de-porter>].

Siempre debe mantenerse con los proveedores una política de ganar ganar, es decir las relaciones deben ser buenas, con esto asegura la empresa de no estar desabastecida en el mercado, comprar el material a mejor precio y crear fidelidad con los proveedores.

1.2.5 Análisis de la Posición Competitiva

a) Situación Actual

Actualmente RAVE Design diseña, fabrica y comercializa todo tipo de muebles sea para la construcción, vivienda u oficinas, para obtener una venta efectiva es necesario realizar un análisis del requerimiento del cliente determinando su necesidad real, ofreciendo así la mejor alternativa del producto que el cliente desea adquirir.

Las características principales que RAVE tiene en sus productos son:

- Diseños personalizados y por catalogo.
- Acabados de lujo.
- Materias primas de calidad.
- Comodidad y confort.
- Durabilidad a largo plazo del producto.
- Producto resistente a las variaciones ambientales.
- Precio acorde al diseño, material y mercado.
- Entrega del producto a nivel nacional.

b) Materias Primas

Las materias primas para la fabricación de un producto del Portafolio de RAVE Design, se detalla a continuación:

- Maderas
- Pegamento
- Pinturas
- Lacas
- Secadores
- Elementos de anclaje
- Vidrio
- Cerraduras
- Manijas
- Otros

c) Proveedores

Son Empresas que comercializan algunos tipos de maderas, así como empresas que comercializan productos complementarios que van desde pinturas hasta terminados metálicos como bisagras, cerraduras, entre otros.

d) Canales de Distribución

El canal de distribución de los productos que RAVE Design realiza va directamente al consumidor final a través del Show Room de exhibición del mueble²¹ o al constructor directamente.

e) Consumidores

Los consumidores de este tipo de productos son personas que están en el sector de vivienda o empresas.

f) Comparación de los factores del Microentorno

Con el objeto de analizar el impacto de estos factores en el entorno y desempeño de la empresa, es necesario evaluarlos como se detalla en la tabla a continuación.

²¹ Consumidor Final: Persona o Entidad que va a utilizar un bien o producto.

Tabla N°3: Micro Entorno

		Factor crítico	Situación actual	Tendencia	Oportunidad	Amenaza
1	Competencia - Sustitutos	Cuáles son los principales competidores /Sustitutos?	Adriana Hoyos, Estudio 8, Colineal, Fadel, Estudio Noa.	Se mantienen los competidores actuales	--	Entrada de nuevos competidores
2		Existen otros competidores potenciales? Cuáles?	Mueblerías	Desarrollo de tecnología Crecimiento	--	Creación de mercados emergentes
3		Existen barreras, es decir formas de evitar que ingresen al mercado nuevos competidores?	No existen barreras	--	--	Ingreso de nuevos competidores
4	Propuesta de Valor	Cuál es la propuesta de Valor de la Organización?	Calidad y buen precio	Se mantiene	Productos de alta calidad y resistencia	--
5		Cuál es la propuesta de Valor de los principales competidores/sustitutos?	Bajo costo, durabilidad	Se mantiene	--	Liderazgo en precio
6	Portafolio - Cliente	Cuáles son los principales clientes de la institución?	Estrato medio, medio – alto	Se mantiene	--	--
7		Cuáles son los principales productos y servicios que ofrece la institución?	Muebles de hogar y de oficina	Aumentar portafolio de productos	Generar nuevos productos.	--
8		Por qué los clientes utilizan estos servicios?	Calidad y confort	Se mantiene	--	--
9		Cuáles son los principales beneficios que esperan recibir de estos servicios?	Calidad y diseño	Se mantiene	--	--
10		Cuál es el nivel de percepción de los clientes /usuarios frente al producto y servicio?	Bueno	Mejorar la percepción actual	--	--
11	Cifras de la empresa y el sector	Cuál es el poder de negociación de los clientes?	Alto	Depende del estado de la curva de vida del producto	--	--
12		Cuáles son los valores actuales y de los últimos años de los ingresos de la institución?	De acuerdo a las expectativas	Se mantiene	Mayor rentabilidad	--
13		Cuál es el número de usuarios de los últimos años?	En aumento	Incrementa	Captación de mercado	--
14		Cuál ha sido la evolución de los resultados financieros?	Creciente	Se mantiene	--	--
15		Cuál ha sido la evolución de la percepción de la ciudadanía sobre el servicio que prestan?	Percepción buena	Mejorar la percepción actual	--	--
16	Proveedores	Potencial de crecimiento de la organización	Creciente	Aumentar portafolio de productos	Generar nuevos productos para el sector	--
17		Cuáles son los principales proveedores de la organización?	Madereros	Se mantiene	Alianzas con varios proveedores	--
18	Factores Críticos de éxito	Cuál es el poder de negociación con los proveedores?	Medio	Se mantiene	Alianzas con varios proveedores	--
19		Cuáles son los factores clave para el éxito de la organización?	Innovación	En desarrollo	Generar nuevos productos para el sector	--
20		Cuáles son los factores claves para el desarrollo del sector?	Calidad, durabilidad, bajo costo	Sostenible	--	--

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Ing. Cristian Chávez B. / Ing. Ramiro García E.

1.2.6 Oportunidades y Amenazas

Metodología Utilizada

Con las tablas obtenidas en el análisis del macro y micro entorno, se realiza el cruce de ellas para identificar las principales oportunidades y amenazas que la empresa debe desarrollarlas y limitarlas respectivamente.

El resultado del cruce se detalla en las tablas siguientes:

Tabla N°4: Identificación de Oportunidades

	Factor crítico	Oportunidad
1	Propuesta de valor	Productos de alta calidad y resistencia
2	Cifras de la empresa	Captación de mercado
3		Generar nuevos productos para el sector
4	Proveedores	Alianzas con varios proveedores
5	Sociales	Disminución de fuentes de trabajo, por factores económicos
6	Tecnológicas	Desarrollos tecnológicos constantes, nuevas líneas de producción
7		Desarrollo de nuevos modelos de muebles optimizando recursos
8		Uso responsable de materias primas naturales.
9	Políticas	Apertura de mercados mundiales (globalización), disminución de los impuestos de exportación
10		Ampliación del mercado

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Ing. Cristian Chávez B. / Ing. Ramiro García E.

Tabla N°5: Identificación de Amenazas

	Factor crítico	Amenaza
1	Sociales	Productos sustitutos
2	Económicas	Recesión Económica
3	Políticas	Estabilidad Jurídica
4	Competencia y sustitutos	Entrada de nuevos competidores
5		Creación de mercados emergentes

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Ing. Cristian Chávez B. / Ing. Ramiro García E.

1.2.7 Fortalezas

Metodología Utilizada

Para el desarrollo y definición de las fortalezas se lo realizó con el apoyo de la dirección de RAVE describiendo con el personal cual sería sus fortalezas.

Se tomó en consideración desde la opinión y criterio del gerente general, show room, la fábrica de muebles, producción, bodega, despacho y servicios administrativos, estos criterios son el resultado de cómo el personal evalúa la gestión de cada uno de los procesos a los que pertenecen y se han establecido en este estudio.

Se identificó como fortalezas la estructura de la organización, la maquinaria de producción, el control de calidad del mueble, la comunicación con el personal de RAVE, los canjes publicitarios entre otros.

Una fortaleza es algo en lo cual es competente una organización, o bien, una característica que le proporciona una competitividad mejorada. Una fortaleza puede asumir varias formas:

Habilidad o pericia importante, activos físicos valiosos, activos humanos valiosos, activos organizacionales valiosos, activos intangibles valiosos, capacidades competitivas, Alianzas con clientes y proveedores.

Las fortalezas de la compañía tienen diversos orígenes, se relacionan con habilidades y conocimientos específicos (saber la forma de investigar, hábitos de compra del consumidor, capacitación a los empleados en contacto con el cliente), también provienen de los diferentes recursos que se agrupan para generar una ventaja competitiva (innovación continua del producto).²²

La metodología que se utiliza en esta matriz es identificar y verificar los responsables de los procesos de RAVE, el proceso que se evaluará, las fortalezas encontradas con los responsables de los procesos y por último las recomendaciones o iniciativas encontradas.

Una vez establecido estos elementos se califica la importancia que tiene en la organización la fortaleza encontrada, para definir la importancia se estableció cuatro características, que se detalla a continuación:

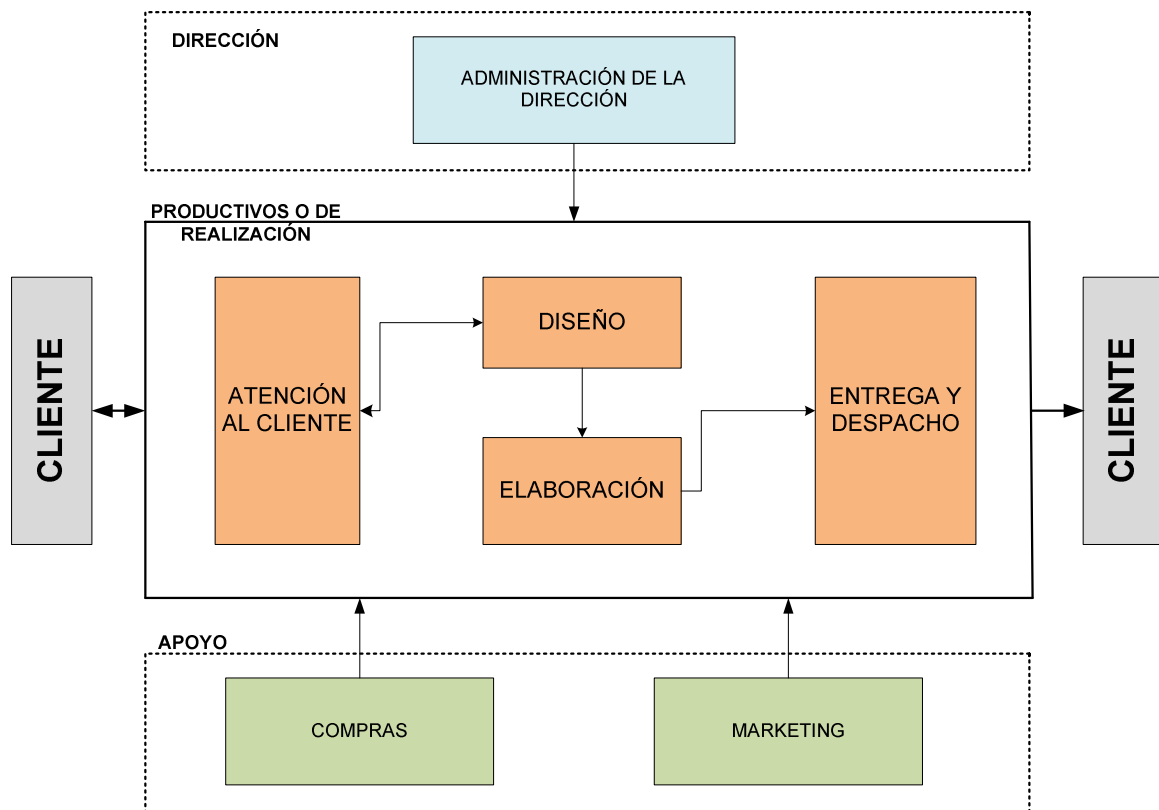
- Baja
- Media

²² Strickland THOMPSON. *Administración Estratégica textos y casos*.

- Alta y,
- Muy Alta.

Esta clasificación se lo hace para obtener las fortalezas más importantes que RAVE Design tiene y poder aplacar con esto las debilidades, aprovechar las oportunidades y combatir con las amenazas. El Mapa de Procesos de RAVE Design que se detalla a continuación se ha establecido levantando en situ, con las actividades que se realiza tanto en el local o Show Room, así como también en la fábrica y en las oficinas de RAVE. Los procesos de RAVE se describen a continuación:

Gráfico N°15: Diagrama de Proceso RAVE Design



Fuente: RAVE Design

Elaborado por: Ing. Cristian Chávez B. / Ing. Ramiro García E.

Procesos de la Dirección

Son los procesos en donde se establece las políticas, objetivos, misión y visión, en este caso solo existe el proceso de Administración de la Dirección, es ahí donde interviene el Staff Gerencial de RAVE motivo por el cual es un proceso importante, eficaz pero no eficiente ya que acapara el control de personal, control financiero, y no realizan un adecuado seguimiento y control a los objetivos.

Procesos Productivos o de Realización

Estos procesos son los más importantes de RAVE, se define las necesidades del cliente, y se entrega al mismo un producto terminado, en lo investigado en situ no tienen un objetivo formalmente establecido, son eficaces a la realización del mueble pero no optimizan sus recursos, es decir no hay un control formal en los inventarios en bodega de RAVE, los procesos que intervienen en este segmento son:

- Atención al Cliente
- Diseño
- Elaboración
- Entrega y Despacho

Procesos de Apoyo

Estos procesos dan un aporte a los procesos productivos o de realización, son eficaces pero no eficientes, ya que los objetivos planteados no son claros, los procesos que intervienen en este segmento son:

- Compras
- Marketing

Tabla N°6: Identificación de Fortalezas

Responsables			Procesos a Evaluar	Fortalezas	Recomendaciones o iniciativas	Importancia para la organización				Grado/Magnitud de las fortalezas			
						B	M	A	MA	B	M	A	MA
1	Jefe de Producción		Planificación y coordinación	La empresa cuenta con maquinaria acorde a sus necesidades.	Capacitar al personal en operación de la maquinaria				X				X
				Verificación de la Calidad del Producto	Procedimientos pre-establecidos para la verificación				X			X	
2	Gerente Administrativo Financiero		Administración por la dirección	Buen flujo de información entre los empleados.	Planes de comunicación.			X					X
				Alineación con la visión y misión de la organización	Difundir, presupuestar, evaluación nivel gerencial de cumplimiento				X				X
				Suministrar todos los materiales a cada uno de los departamentos de la empresa.	Mantener planes de continuidad de negocio			X			X		
				Análisis financiero en base a presupuestos y comparación con datos reales.	Control de la ejecución del presupuesto		X					X	
3	Jefe de Compras y show room		Compras	Fácil acceso a materia prima e insumos.	Desarrollar varios proveedores			X				X	
			Servicio al cliente	Atención oportuna al cliente	Plan de seguimiento a inquietudes generadas por el cliente			X				X	
			Marketing	Campañas creativas de publicidad	Realizar ciclos continuos investigación de mercado			X				X	

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Ing. Cristian Chávez B. / Ing. Ramiro García E.

1.2.8 Debilidades

Metodología Utilizada

Para el desarrollo y definición de las debilidades, se lo realizó con el apoyo de la dirección de RAVE describiendo con el personal cual sería sus debilidades.

Se consideró la opinión y criterio del gerente general, show room, la fábrica de muebles, producción, bodega, despacho y servicios administrativos, estos criterios son el resultado de cómo el personal evalúa la gestión de cada uno de los procesos a los que pertenecen y se han establecido en este estudio.

Se identificó como debilidades la inexistencia de una planificación de mantenimiento a las maquinas, no hay implementado un de seguridad ocupacional, no hay un presupuesto para nuevas inversiones, no existe una inducción informal al nuevo personal, no existe manuales formales definidos como el funcional, procedimientos y políticas.

Una debilidad es una carencia de la organización, algún bajo desempeño (en comparación con otras) o una condición que le coloca en desventaja. Las debilidades internas se lo pueden relacionar con 1) deficiencias en habilidades o pericia que sean competitivamente importantes 2) una carencia de activos fijos, humanos, organizacionales o intangibles, 3) capacidades competitivas ausentes o débiles en áreas claves.

Es decir las debilidades son deficiencias en la dotación de recursos de la compañía, una carencia puede determinar si una compañía es competitivamente vulnerable, dependiendo de la importancia que esta tenga en relación con el mercado y si puede ser superada por medio de los recursos y fortalezas que posee la organización.²³

²³ Strickland THOMPSON. *Administración Estratégica textos y casos*.

Tabla N°7: Identificación de Debilidades

Responsables		Procesos a Evaluar	Debilidades	Recomendaciones o iniciativas	Importancia para la organización				Grado - Magnitud de las debilidades			
					B	M	A	MA	B	M	A	MA
1	Jefe de Producción	Planificación y coordinación	No existe un programa adecuado de mantenimiento, seguridad e higiene industrial.	Implantación de un programa de mantenimiento, seguridad e higiene industrial.			X			X		
2	Gerente Administrativo Financiero	Administración por la dirección	No se tiene definido un presupuesto para nuevas inversiones.	Establecer un procedimiento para definir presupuesto de nuevas líneas de negocios.				X			X	
			Deficiente inducción para los empleados nuevos.	Generar plan de inducción		X			X			
			Ausencia de manual funcional de las áreas.	Levantar información de perfil de cargo			X			X		
			Falta de manual y políticas de procedimientos.	Levantar información de cada proceso			X				X	
			Definición inadecuada de los lineamientos estratégicos de la organización.	Establecer lineamientos estratégicos para la organización				X				X
3	Jefe de compras y show room	Marketing	No existe una buena investigación de mercado, para poder realizar una correcta segmentación de mercado.	Contratar empresas de investigación de mercado				X			X	

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Ing. Cristian Chávez B. / Ing. Ramiro García E.

1.3 DESARROLLO DE LA MISIÓN

La misión debe inspirar cambio, perdurar en el tiempo, ser sencilla y comprensible, la misión es la razón de la existencia de la organización, está definida para permanecer en el tiempo, se debe cambiar en caso que pierda su sentido. Una definición de misión debe contener un número limitado de metas, visualizando las principales políticas y valores de la organización.

Inspirar el Cambio: Una misión cambia rara vez, es por lo cual debe inspirar un gran cambio en la organización, Dado que la misión nunca puede ser realizada completamente, debe poner a la organización en movimiento, estimulado, el cambio y el crecimiento continuo.

Perdurar en el tiempo: La declaración de una misión debe ser escrita para durar cien años o más, mientras que las estrategias cambian velozmente, la misión debe perdurar como la columna vertebral de la organización, sirviendo de marco para futuras decisiones.

Ser sencilla y comprensible: La misión debe ser escrita para que sea comprendida por todos en la organización, una misión efectiva es aquella que le llega a la gente en lo más profundo, los motiva y los moviliza para conseguir lo que la organización quiere.

Para el desarrollo de la Misión se utilizó la metodología de los cinco por qué, mediante una entrevista cualitativa de focus group. (Anexo 1).

¿Cuál es nuestro negocio?

Diseñar, fabricar y comercializar muebles de todo tipo para el sector de vivienda y empresarial.

¿Por qué es eso importante?

Para satisfacer las necesidades de nuestro clientes.

¿Por qué es eso importante?

Para superar sus expectativas.

¿Por qué es eso importante?

Para alcanzar crecimiento en la Empresa.

¿Por qué es eso importante?

Para que tanto clientes como empleados se beneficien.

¿Por qué es eso importante?

Para cumplir con el compromiso social y ambiental de la empresa.

Misión

Brindar a nuestros clientes muebles empresariales y de vivienda, que logren satisfacer sus necesidades y superar las expectativas, con el fin de alcanzar resultados de crecimiento de la empresa en beneficio de clientes, empleados y sociedad.

1.4 DESARROLLO DE LA VALORES

Son guías de pensamiento y acción que enmarcan y determinan los comportamientos de las personas:

Para el desarrollo de la visión es necesario establecer los valores de la empresa.

¿Cuáles son los valores actuales de la Organización?

Innovación, trabajo en equipo, responsabilidad, vocación de servicio al cliente, motivación, calidad, ética, moral, justicia, lealtad.

¿Cuáles son los valores esperados en la organización?

Calidad, liderazgo, experiencia, compromiso social, búsqueda de la excelencia, trabajo en equipo, innovación, orientación a la acción, honestidad, gratitud.

¿Qué valores necesita la Organización que hoy no los tiene?

Experiencia, búsqueda de la excelencia, orientación a la acción, efectividad y eficiencia, progreso, capacitación, liderazgo.

Conductas asociadas a valores

Son principios que inspiran la gestión y la rectitud de los actos de las personas que integran la institución, son los pilares fundamentales para el desarrollo de la cultura organizacional.

Ética y Moral

El valor más importante de la empresa es la ética y moral en todas sus actividades, para todos los empleados los intereses de la empresa prevalecerán sobre los intereses personales, mientras no se contradigan principios morales, sociales y legales, ni pongan en peligro la integridad física del individuo o sus compañeros de trabajo.

Justicia y lealtad

Actuar de acuerdo con las leyes y reglamentos, así como mantener lazos de lealtad con la empresa, creando confianza en nuestros clientes, y compromiso de los ejecutivos y empleados que laboran en la misma.

Compromiso Social

La empresa como miembro de la sociedad, cumplirá con la responsabilidad de contribuir, en la medida de sus capacidades, al desarrollo de la sociedad, del país y al mejoramiento de la calidad de vida de los ecuatorianos.

Progreso

Los ejecutivos y empleados que laboran en la empresa, constantemente enfrentarán problemas de distinta índole de acuerdo a las diferentes líneas de producto, requiriendo soluciones inmediatas; es así que siempre deberán tener y mantener un espíritu de pro actividad y lucha para salir de los problemas, los cuales permitirán mejorar la confianza y la seguridad en la empresa, que por ende repercute en el mejoramiento de la imagen empresarial.

Innovación

Al encontrarse el sector de la construcción en constante crecimiento y desarrollo de nuevas tendencias, sus ejecutivos y empleados tendrán que constantemente adaptarse y adecuarse a estas. Aplicación de nuevas ideas, conceptos, productos, servicios y prácticas, con la intención de ser útiles para el desarrollo

Gratitud

Gratitud a la empresa que les permite desarrollarse profesionalmente, que les brinda beneficios y reconocimientos por su labor, así como también le permite participar en forma activa en el desarrollo de nuestro país y de la empresa.

Vocación de servicio

El mercado objetivo al cual está dirigido, es un cliente de altas expectativas por todas las características sociales, culturales y económicas que poseen; razón por la cual los ejecutivos y empleados tendrán que siempre mantener un trato cortés y personalizado en sus acciones y decisiones, ya que estos a su vez vienen a ser líderes de opinión de todos los potenciales clientes.

Trabajo en equipo

Estimula el entusiasmo para la realización de las tareas encomendadas.

Motivación

Estímulos que mueven a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación.

Capacitación

Vinculación y concienciación cultural, moral y conductual.

Búsqueda de la excelencia

Ser los mejores en cada una de sus ramas.

Orientación a la acción

Convertir en hechos las palabras.

Calidad

Cumplir con los requerimientos de los clientes.

Honestidad

Comportarse y expresarse con coherencia y sinceridad, y de acuerdo con los valores de verdad y justicia.

Responsabilidad

Asumir las consecuencias de nuestros actos.

Liderazgo

Apoyar a los compañeros para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos comunes.

Efectividad y eficiencia

Desempeño de las funciones con profesionalismo, independencia, disciplina, oportunidad y diligencia.

1.5 DESARROLLO DE LA VISIÓN

Visión

Es el sueño de los empresarios de cómo estará la organización en un determinado tiempo, la visión debe ser concisa y concreta, es consistente con la misión y los valores de la organización, verificando el cumplimiento y sobre todo debe ser alcanzable e inspirar el cambio.

En 5 años RAVE Design busca ser una empresa reconocida a nivel nacional por sus empleados, clientes, competidores e inversionistas, logrando lealtad hacia la empresa; utilizando herramientas como la iniciativa constante, el trabajo en equipo, así como nuestra capacidad para ser proactivos al cambio de manera que se puedan crear oportunidades.

1.6 MATRIZ PARA DEFINIR LOS LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS (FODA)

Metodología utilizada

Los lineamientos estratégicos se obtienen del análisis FODA de la organización, para ello, en reunión mantenida con el staff gerencial de RAVE Design, se realizó el cruce de los siguientes puntos:

DO.- debilidades que deben ser controlados y mejoradas para potenciar una oportunidad en la empresa.

FO.- con las fortalezas identificadas, que oportunidades son las asequibles por la organización.

FA.- con las fortalezas identificadas, que amenazas se pueden mermar para que tengan el mínimo impacto en la organización.

DA.- debilidades sobre las cuales se requiere atención para contrarrestar las amenazas existentes en el sector.

Una vez que se tiene el conjunto completo de FODA se estableció una reunión adicional con los principales responsables de los procesos establecidos para priorizar los lineamientos y que los mismos abarquen la esencia de crecimiento de la empresa. El resultado obtenido es el que se detalla a continuación:

Tabla N°8: Cruce Entre Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

EMPRESA RAVE DESIGN			Fortalezas		Debilidades	
			F1	La empresa cuenta con maquinaria acorde a sus necesidades.	D1	No existe un programa adecuado de mantenimiento, seguridad e higiene industrial.
			F2	Verificación de la Calidad del Producto	D2	No se tiene definido un presupuesto para nuevas inversiones.
			F3	Buen flujo de información entre los empleados.	D3	Deficiente inducción para los empleados nuevos.
			F4	Suministrar todos los materiales a cada uno de los departamentos de la empresa.	D4	Ausencia de manual funcional de las áreas.
			F5	Análisis financiero en base a presupuestos y comparación con datos reales.	D5	Falta de manual y políticas de procedimientos.
			F6	Fácil acceso a materia prima e insumos.	D6	Definición inadecuada de los lineamientos estratégicos de la organización.
			F7	Alineación con la visión y misión de la organización.	D7	No existe una buena investigación de mercado, para poder realizar una correcta segmentación de mercado.
			F8	Atención oportuna al cliente.		
			F9	Campañas creativas de publicidad.		
Oportunidad	O1	Incrementar el segmento de mercado	F1, F2, F5, F7, F8, F9: Con maquinaria acorde a las necesidades, verificando la calidad del producto; realizando análisis financieros en base a presupuestos reales, alineados con la visión y la misión, brindando una adecuada atención a los clientes y con campañas creativas de publicidad, se logra incrementar el segmento del mercado.		D7: Mediante una buena investigación de mercado, se puede incrementar el segmento de mercado a ofertar productos.	
	O2	Apertura de mercados mundiales (globalización), disminución de los impuestos de exportación	F1, F2, F5, F7, F8, F9: Con maquinaria acorde a las necesidades, verificando la calidad del producto; realizando análisis financieros en base a presupuestos reales, alineados con la visión y la misión, brindando una adecuada atención a los clientes y con campañas creativas de publicidad, se logra apertura mercados mundiales.			
	O3	Desarrollos tecnológicos constantes, nuevas líneas de producción	F1, F2, F3, F7, F8, F9: A través de maquinaria acorde a necesidades, control adecuado de calidad, buen flujo de información, personal alineado con la misión y visión, se generan desarrollos tecnológicos constantes y campañas publicitarias creativas se logra aumentar la satisfacción al cliente.		D5: En base a desarrollos tecnológicos constantes de nuevas líneas de producción se pueden desarrollar manuales y políticas de procedimientos.	
	O4	Desarrollo de nuevos modelos de muebles optimizando recursos	F1, F2, F7, F9: Gracias a una maquinaria adecuada a las necesidades, verificando la calidad del producto con un personal alineado a la misión y visión de la empresa y con campañas creativas de publicidad, se pueden desarrollar nuevos modelos de muebles, optimizando recursos.			
	O5	Cambio equipos de mejor tecnología	F5, F7: Con análisis financieros en base a presupuestos y comparación de datos reales, con un personal alineado a la misión y visión de la empresa, se lograría cambiar los equipos por una mejor tecnología.		D2: Al cambiar los equipos existentes por unos de mejor tecnología se puede definir un programa adecuado de mantenimiento, seguridad e higiene industrial	
	O6	Uso responsable de materias primas naturales.	F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7: A través de una maquinaria acorde a las necesidades, verificando la calidad del producto, manteniendo un buen flujo de información entre los empleados, realizando análisis financieros con datos reales, con un fácil acceso a materias primas e insumos y con un personal alineado a la misión y visión de la empresa, se logra un uso responsable de materias primas.			
	O7	Productos de alta calidad y resistencia	F1, F2, F3, F4, F6, F7: Productos de alta calidad y resistencia se logran a través de maquinaria acorde a las necesidades, verificación de la calidad del producto, buen flujo de información, suministro adecuado de materiales, fácil acceso a materia prima, personal alineado con la misión y visión de la organización.			
	O8	Mayor rentabilidad	F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7 F8, F9, F10, F11, F12: La empresa genera mayor rentabilidad a través de la utilización de tecnología de punta, control de calidad del producto, buen flujo de información, adecuado suministro de materiales, análisis financieros con datos reales, bajo índice de rotación, disponibilidad de mano de obra con políticas salariales de acuerdo a las leyes ecuatorianas, personal alineado con la misión y visión, atención oportuna al cliente y campañas publicitarias creativas.		D2: Con una mayor rentabilidad, es posible asignar presupuestos para nuevas inversiones	
	O9	Alianzas con varios proveedores	F1, F4, F6, F8, F9: Con alianzas estratégicas con varios proveedores se logra tener acceso a maquinaria acorde a necesidades, fácil acceso a suministros para brindar atención adecuada a los clientes y campañas publicitarias creativas.			
Amenaza	A1	Creación de nuevas marcas o productos	F1, F2, F7, F9: contando con tecnología acorde a las necesidades, adecuado control de calidad, con personal alineado con la misión y visión de la organización y campañas creativas de publicidad, se puede competir con los nuevos productos generados por otras empresas.		D1, D2, D4, D5, D6, D7: Con un programa adecuado de mantenimiento, definiendo un presupuesto para nuevas inversiones con personal capacitado, desarrollando un manual de funciones de áreas y lineamientos estratégicos además de una adecuada investigación de mercado se pueden establecer nuevas marcas o productos.	
	A2	Disminución del poder adquisitivo por incremento de la inflación	F11, F12: Con campañas creativas de publicidad atendiendo las necesidades de los clientes se puede captar un nuevo segmento de mercado.		D7: La disminución del poder adquisitivo se puede contrarrestar con una buena segmentación del mercado.	
	A3	Liderazgo en precio	F1,F2, F7, F8, F9: Ofreciendo productos de buena calidad, elaborados con maquinaria adecuada, con personal alineados con la misión y visión, cubriendo las expectativas del cliente y con campañas creativas de publicidad, se puede competir con los precios de la competencia.		D2, D6, D7: Generando una adecuada evaluación de proyectos, segmentos de mercado y definiendo lineamientos estratégicos, se puede competir con los nuevos productos de la competencia.	

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Ing. Cristian Chávez B. / Ing. Ramiro García E.

Tabla N°9: Lineamientos Estratégicos RAVE DESIGN

LINEAMIENTOS ESTRATEGICOS	
	Personal competente
1	Brindando al personal una adecuada inducción y capacitación, se obtiene un desarrollo tecnológico constante y ampliación del mercado.
	Implementación de manuales y procedimientos
2	Enfocarse en el desarrollo de manuales de funciones y procesos generará una estructura sólida en la organización para optimizar recursos.
	Productos de alta calidad
3	Al obtener productos de alta calidad y durabilidad, se logra ampliar el mercado, generando de esta manera mayor rentabilidad.
	Creación de nuevos productos
4	Para captar mayor mercado, es necesaria la creación de nuevos productos con alta calidad.
	Precios competitivos
5	Brindando productos de alta calidad, desarrollados con tecnología de punta y personal capacitado, se obtiene un mayor poder de negociación.
	Rentabilidad
6	La empresa generará mayor rentabilidad a través de la utilización de tecnología de punta, control de calidad del producto, personal alineado con la estrategia de la organización, atención oportuna al cliente, campañas publicitarias creativas, mismas que permiten ampliar la participación en el mercado.
	Ampliación del mercado
7	Un buen control de calidad del producto, campañas publicitarias creativas y con desarrollos tecnológicos constantes se logra apertura en diferentes segmentos de mercado.

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Ing. Cristian Chávez B. / Ing. Ramiro García E.

1.7 CONSTRUIR UN MAPA ESTRATÉGICO PARA RAVE DESIGN

Metodología utilizada

En base a los lineamientos estratégicos obtenidos anteriormente, se realiza una presentación del mapa estratégico preliminar a la Gerencia General, en dicha presentación se establecen los parámetros generales del mapa estratégico, es decir las perspectivas, objetivos, relaciones causa-efecto, propuestas de valor para el cliente, procesos de creación de valor y agrupación de activos y actividades.

Una vez aclarados los puntos básicos del mapa estratégico se recibe retroalimentación por parte de la Gerencia sobre la perspectiva del cliente, indica que la base del negocio es la satisfacción del cliente y el cumplimiento de sus exigencias (Liderazgo en producto). Modificados los parámetros expuestos por la Gerencia se realiza una nueva presentación en la cual se recibe la aprobación del Mapa Estratégico presentado a continuación.

La estrategia describe de qué forma una organización tiene la intención de crear valor sostenido para sus accionistas, la creación de valor a partir de activos intangibles difiere en varios aspectos importantes, de la creación de valor mediante la gestión de activos intangibles difiere en varios aspectos importantes, de la creación de valor mediante la gestión de los activos tangibles físicos y financieros.

El mapa estratégico del Balanced Scorecard proporciona un marco para ilustrar de qué forma la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor.

Perspectiva Financiera.- describe los resultados tangibles de la estrategia en términos financieros tradicionales. Los indicadores como la rentabilidad de la Inversión (ROI), el valor para los accionistas, la rentabilidad, el aumento de los ingresos y el costo de oportunidad son los indicadores de resultado que muestran si la estrategia de la empresa tiene éxito o fracasa.

Perspectiva Cliente.- define la propuesta de valor para los clientes objetivo. La propuesta de valor proporciona el contexto para que los activos intangibles creen valor, si los clientes valoran la calidad constante y entrega puntual, entonces las habilidades, los sistemas y los procesos que crean nuevos productos y servicios de gran funcionalidad adquieren mucho valor.

Perspectiva Procesos Internos.- identifica los pocos procesos críticos que se espera que tengan mayor impacto sobre la estrategia.

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.- identifica los activos intangibles que son más importantes para la estrategia. Los objetivos de esta perspectiva identifican qué tareas (el capital humano), qué sistemas (el capital de información) y qué clase de ambiente (el capital organizacional) se requieren para apoyar los procesos internos de creación de valor. Estos activos deben estar agrupados y alineados con los procesos internos críticos.

Los objetivos de las cuatro perspectivas están vinculados entre sí por las relaciones de causa y efecto. Comenzando desde arriba, encontramos la hipótesis de que los resultados financieros sólo pueden conseguirse si los clientes objetivos están satisfechos.

La propuesta de valor para el cliente describe como generar ventas y fidelidad de los clientes objetivo. Los procesos internos crean y aportan la propuesta de valor para el cliente, mientras que los objetivos intangibles que respaldan los procesos internos proporcionan los fundamentos de la estrategia. Alinear los objetivos de estas cuatro perspectivas es la clave de la creación de valor y, por lo tanto, de una estrategia focalizada e internamente consistente.²⁴

²⁴ Robert S. KAPLAN y David P. NORTON. *Mapas Estratégicos*.

1.7.1 Perspectiva Financiera; la Estrategia Equilibra las Fuerzas Contradictorias

El BSC mantiene a la perspectiva financiera como el objetivo final para las empresas que buscan maximizar sus utilidades. Los indicadores de desempeño financiero indican si la estrategia de la empresa incluyendo su implementación y ejecución, contribuyen con la mejora de los resultados financieros.

Estos objetivos están relacionados con la rentabilidad, las estrategias financieras son sencillas las empresas ganan dinero de dos formas, 1) vendiendo más y 2) gastando menos.

1) Vendiendo más.- (largo plazo) Las empresas pueden generar un crecimiento rentable de los ingresos profundizando sus relaciones con los clientes existentes. Eso permite vender más cantidad de sus productos o servicios.

Las organizaciones también pueden mejorar sus ingresos vendiendo productos completamente nuevos o ampliando su segmento de mercado al cual está enfocado.

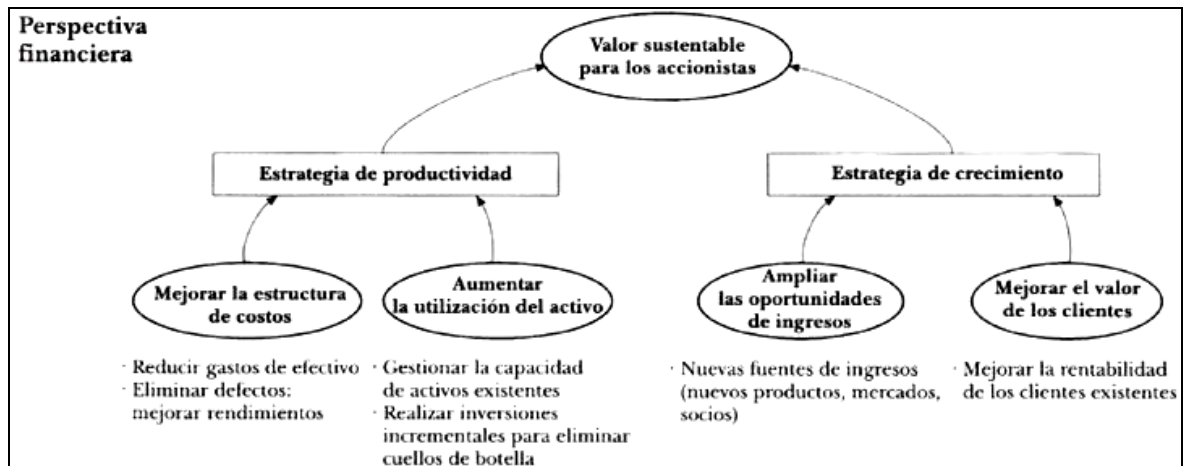
2) Mejorando la productividad.- (corto plazo) es la segunda dimensión de una estrategia financiera, se da cuando las empresas reducen costos rebajando los gastos directos e indirectos, estas reducciones permiten que la organización produzca la misma cantidad de productos y al mismo tiempo gaste menos en personal, materiales, energía y suministros.²⁵

También utilizan los activos financieros y físicos con mayor eficiencia, las organizaciones reducen el capital de trabajo y el capital fijo necesario para respaldar un determinado nivel de negocios.

El vínculo con la estrategia en la perspectiva financiera se da cuando las organizaciones eligen un equilibrio entre las fuerzas de crecimiento y productividad, por lo general contradictorias. Se debe equilibrar estas dos fueras ya que la estrategia de crecimiento en el mercado es a largo plazo y el mejorar la productividad es a corto plazo.

²⁵ Ibídem.

Gráfico N°16: Ejemplo de Perspectiva Financiera Teórica

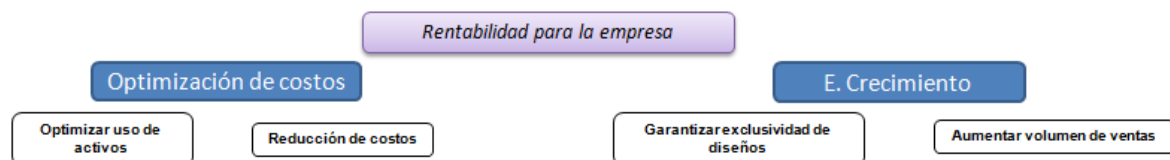


Fuente: Robert S. KAPLAN y David P. NORTON. *Mapas Estratégicos*.

Elaborado por: Ing. Cristian Chávez B. / Ing. Ramiro García E.

Rave Design ha definido como objetivos en la Perspectiva Financiera:

Gráfico N°17: Perspectiva Financiera RAVE



Fuente: RAVE Design

Elaborado por: Ing. Cristian Chávez B. / Ing. Ramiro García E.

1.7.2 Perspectiva Cliente: La Estrategia se Basa en Una Propuesta de Valor Diferenciada

La estrategia de aumento de los ingresos requiere una propuesta de valor específica en la perspectiva del cliente que describa de qué modo la empresa creará un valor diferenciado y sustentable para determinados segmentos objetivo.

En la perspectiva cliente del mapa estratégico, los gerentes identifican los segmentos de cliente objetivo en los que compete la unidad de negocios y los indicadores del desempeño de la unidad en dichos segmentos, esta perspectiva incluye normalmente varios indicadores comunes de buenos resultados de una estrategia bien formulada y aplicada, como: satisfacción de clientes, retención de clientes, adquisición de clientes, rentabilidad del cliente, participación de mercado y participación en las compras del cliente.

Estos indicadores respecto al cliente pueden identificarse en las relaciones causa-efecto, casi todas las organizaciones tratan de mejorar estos indicadores, pero al limitarse a resolver el problema de satisfacción del cliente difícilmente se lo pueda considerar una estrategia. Una estrategia debe identificar los segmentos específicos de clientes que la empresa tiene como objetivo para tener crecimiento y rentabilidad.

Las organizaciones deben medir la satisfacción, la retención y la participación de mercado.

Una vez definido quien es el cliente objetivo, la organización puede identificar los objetivos e indicadores de la propuesta de valor que va a ofrecer a los clientes.

La propuesta de valor define la estrategia de la empresa para el cliente describiendo la combinación única del producto, precio, servicio, relación e imagen que una empresa ofrece a los clientes, la propuesta de valor debe comunicar aquello que la empresa espera hacer mejor o de manera diferente que la competencia.²⁶

Gráfico N°18: Ejemplo de Perspectiva del Cliente Teórico



Fuente: Robert S. KAPLAN y David P. NORTON. *Mapas Estratégicos*.
Elaborado por: Ing. Cristian Chávez B. / Ing. Ramiro García E.

Rave Design tiene como objetivos en la perspectiva cliente:

Gráfico N°19: Perspectiva del cliente RAVE



Fuente: RAVE Design
Elaborado por: Ing. Cristian Chávez B. / Ing. Ramiro García E.

1.7.3 Perspectiva Procesos Internos: El Valor se Crea a Través de los Procesos Internos de Negocios

Los procesos internos cumplen con dos componentes vitales de la estrategia de una organización:

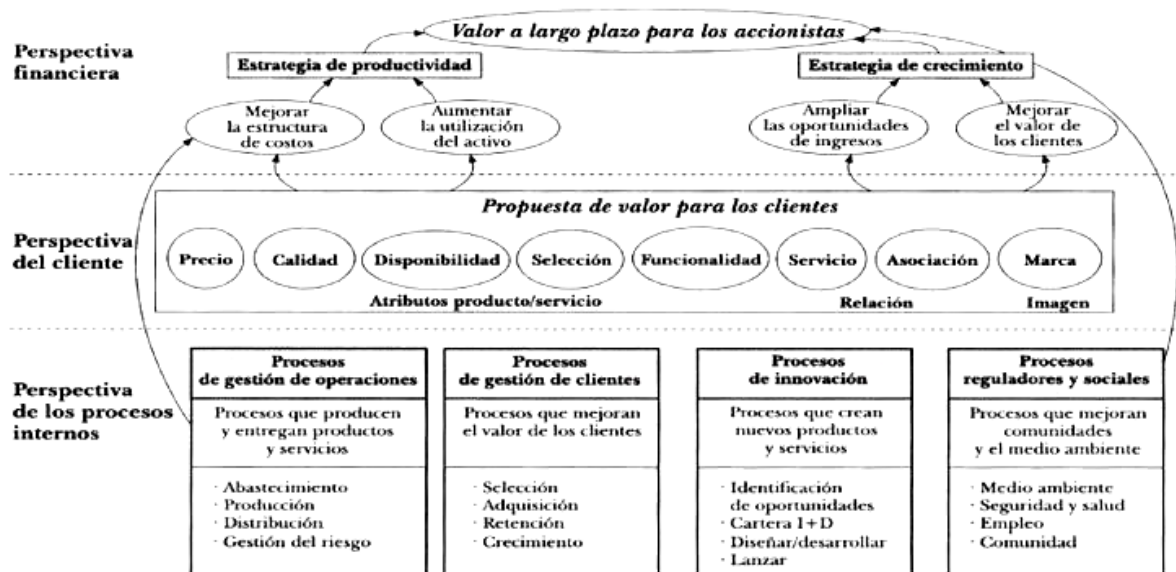
²⁶ Robert S. KAPLAN y David P. NORTON. *Mapas Estratégicos*.

- 1) Producen y entregan la propuesta de valor a sus clientes y
- 2) Mejoran los procesos y reducen los costos para el componente de productividad de la perspectiva financiera.

Los procesos internos de ha organizado en cuatro grupos:

- **Proceso de Gestión de Operaciones.-** Son los procesos básicos del día a día por los cuales las empresas producen sus productos y servicios y entregan a los clientes. (adquirir materia prima, convertir materia prima en productos terminados, distribuir los productos, gestionar el riesgo).
- **Proceso de Gestión de Clientes.-** Estos procesos amplían y profundizan las relaciones con el cliente objetivo (seleccionar los clientes objetivo, adquirir los clientes objetivo, mantener los clientes, aumentar los negocios con los clientes).
- **Proceso Innovación.-** Desarrollan nuevos productos, procesos y servicios, permitiendo con frecuencia que la empresa penetre en nuevos mercados y segmentos de clientes. (Identificar oportunidades para nuevos productos y servicios, gestionar la cartera de investigación y desarrollo, diseñar y desarrollar los nuevos productos y servicios, sacar los nuevos productos y servicios al mercado).
- **Proceso reguladores y sociales.-** Ayudan a las organizaciones a ganarse continuamente el derecho de operar en las comunidades donde producen y venden, se debe buscar un cumplimiento mayor al establecido en las regulaciones del país. (medio ambiente, seguridad y salud, prácticas de empleo, inversión en la comunidad).²⁷

²⁷ Robert S. KAPLAN y David P. NORTON. *Mapas Estratégicos*.

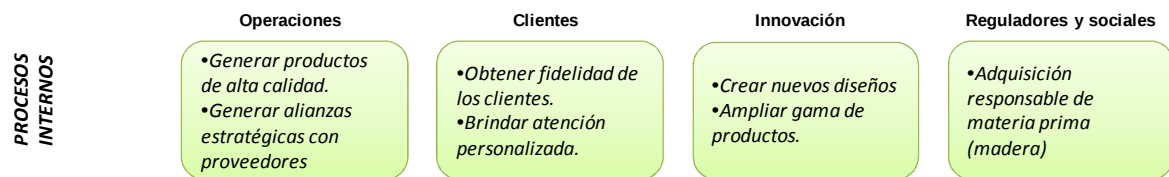
Gráfico N° 20: Ejemplo Perspectiva de Procesos Internos Teórico²⁸

Fuente: Robert S. KAPLAN y David P. NORTON. *Mapas Estratégicos*.

Elaborado por: Ing. Cristian Chávez B. / Ing. Ramiro García E.

Rave Design tiene propuesto como objetivos de procesos internos:

Gráfico N° 21: Perspectiva de Procesos Internos RAVE



Fuente: RAVE Design

Elaborado por: Ing. Cristian Chávez B. / Ing. Ramiro García E.

1.7.4 Aprendizaje y Crecimiento: Alineación Estratégica de los Activos Intangibles

Describe los activos intangibles de una organización y su papel en la estrategia, se organiza los activos intangibles en tres categorías:

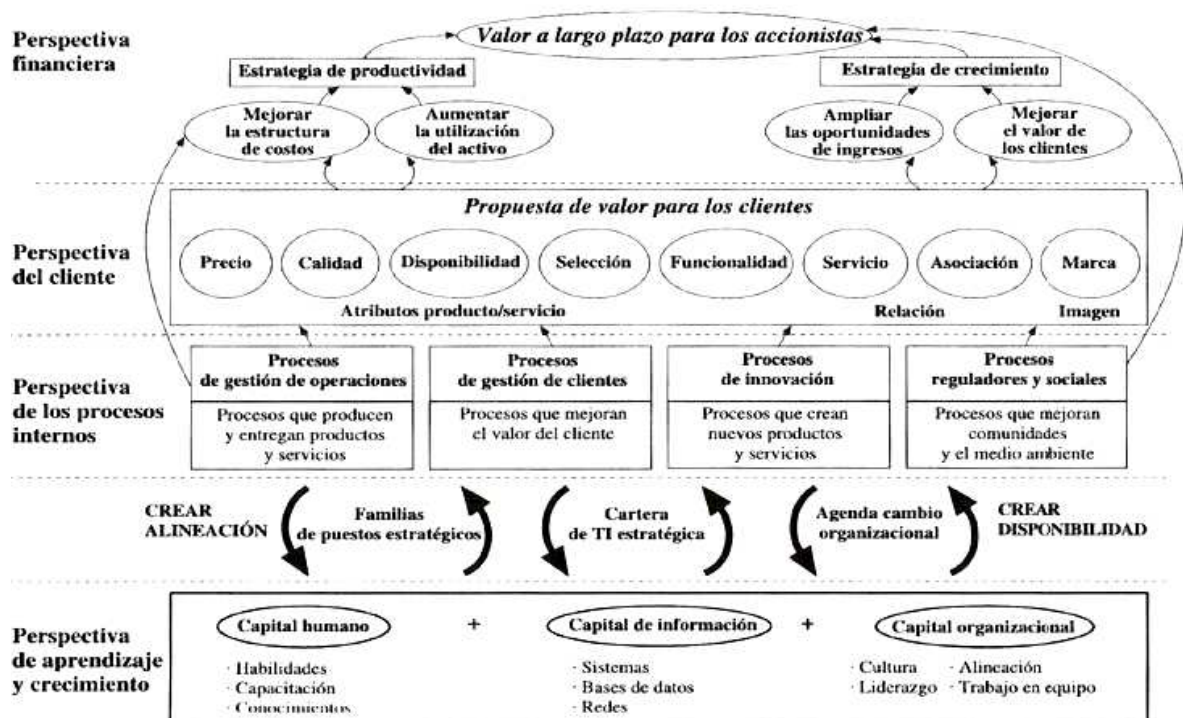
Capital Humano.- La disponibilidad de habilidades, competencias y conocimientos requerida para apoyar la estrategia.

Capital de Información.- La disponibilidad de sistemas de información redes e infraestructura requeridos para respaldar la estrategia.

Capital Organizacional.- La disponibilidad de la organización para motivar y sostener el proceso de cambio que hace falta para ejecutar la estrategia.

²⁸ Ibídem. p. 71.

Gráfico N°22: Ejemplo de Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento Teórico

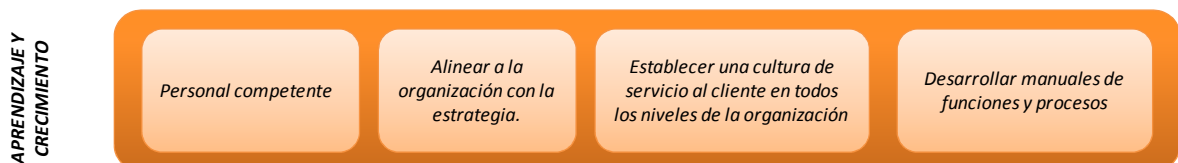


Fuente: Robert S. KAPLAN y David P. NORTON. *Mapas Estratégicos*.

Elaborado por: Ing. Cristian Chávez B. / Ing. Ramiro García E.

Rave Design tiene como objetivos en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento:

Gráfico N°23: Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento RAVE



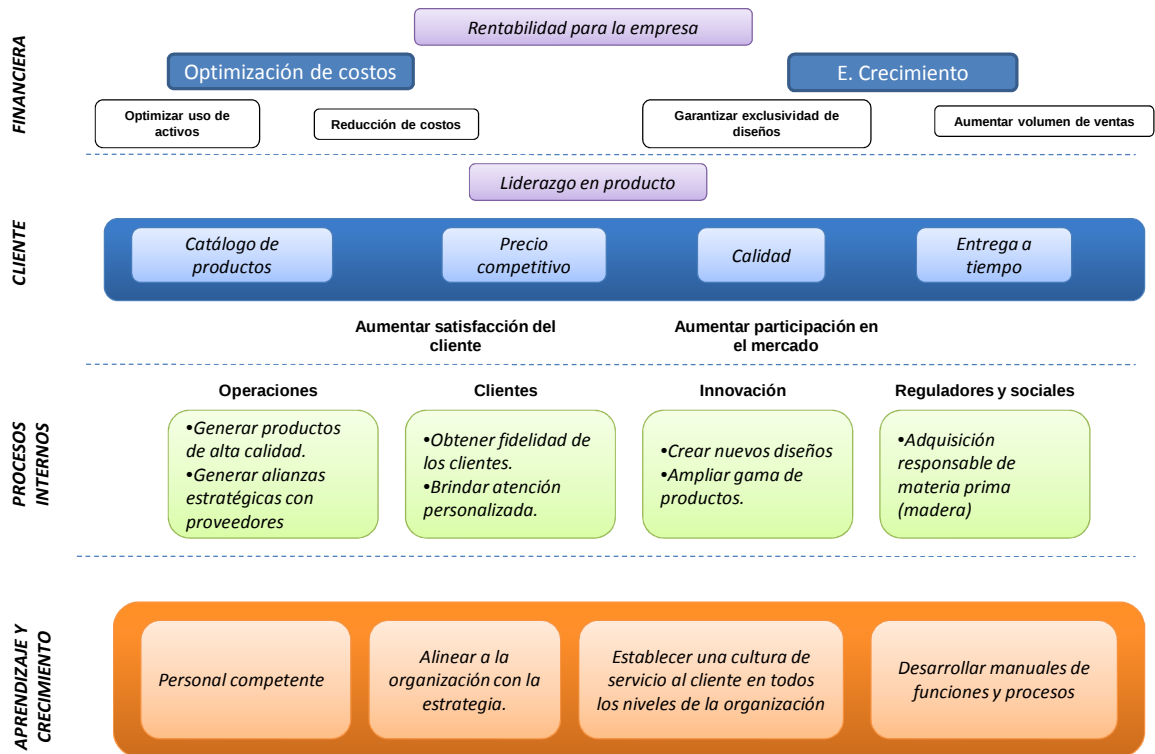
Fuente: RAVE Design

Elaborado por: Ing. Cristian Chávez B. / Ing. Ramiro García E.

1.7.5 Mapa Estratégico Rave Design

Gráfico N°24: Mapa Estratégico para RAVE

VISION: En 5 años RAVE Design busca ser una empresa reconocida a nivel nacional por sus empleados, clientes, competidores e inversionistas, logrando lealtad hacia la empresa; utilizando herramientas como la iniciativa constante, el trabajo en equipo, así como nuestra capacidad para ser proactivos al cambio de manera que se puedan crear oportunidades.



Fuente: RAVE Design

Elaborado por: Ing. Cristian Chávez B. / Ing. Ramiro García E.

1.8 BALANCED SCORECARD (TABLERO DE MANDO EQUILIBRADO)

Metodología utilizada

Basados en el mapa estratégico aprobado, se realiza una nueva reunión con todos los responsables de los procesos involucrados con el fin de determinar la forma de dar seguimiento a cada una de sus actividades principales.

Se procede con una breve charla sobre lo que representa un BSC y su participación en el cumplimiento de cada uno de los puntos establecidos en el mapa estratégico. Los parámetros pertinentes del BSC son tratados a detalle con los responsables de los procesos. Una vez concluida esta tarea, es revisada y aprobada por la Gerencia General.

El resultado y análisis de cada parámetro del BSC se detallan a continuación.

El Balanced Scorecard traduce los objetivos del mapa estratégico en indicadores y metas a alcanzar, la organización debe lanzar un conjunto de programas de acción que permita alcanzar las metas de todos los indicadores.

La organización debe proporcionar recursos escasos, personas financiación y capacidad a cada programa de acción. Para referirse a los programas de acción se utiliza la palabra de iniciativas estratégicas.

Para cada indicador del Balanced Scorecard se debe identificar las iniciativas estratégicas necesarias para alcanzar la meta propuesta, las iniciativas crean resultados, la ejecución de la estrategia se lo realiza a través de la ejecución de las iniciativas.

Los planes de acción que definen y proporcionan recursos para las iniciativas deben estar alineadas con los temas estratégicos y deben ser un conjunto integrado de inversiones.²⁹

Gráfico N° 25: Ejemplo de Esquema mapa estratégico – BSC

Mapa estratégico		BSC		Plan de acción	
Proceso: Gestión de operaciones Tema: Rápida rotación en tierra	Objetivos	Indicador	Meta	Iniciativa	Presupuesto
Perspectiva financiera 	· Rentabilidad · Aumentar ingresos · Menos aviones	· Valor de mercado · Ingresos por asiento · Costo alquiler aviones	· 30% CAGR* · 20% CAGR* · 5% CAGR*		
Perspectiva del cliente 	· Atraer y retener más clientes · Servicio puntual · Los precios más bajos	· Número de pasajeros que repiten · Número de clientes · Calificación de la FAA por llegadas en hora · Clasificación dada por los clientes	· 70% · Aumentar un 12% anual · N° 1 · N° 1	· Implementar sistema CRM (customer relationship management) · Gestión de calidad · Programa fidelidad clientes	· \$XXX · \$XXX · \$XXX
Perspectiva de los procesos internos 	· Rápida rotación en tierra	· Tiempo en tierra · Puntualidad de salidas	· 30 minutos · 90%	· Optimización de tiempo de ciclos	· \$XXX
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento 	· Desarrollar las habilidades necesarias · Desarrollar el sistema de apoyo · Personal de tierra alineado con la estrategia	· Disponibilidad trabajo estratégico · Disponibilidad sistema de información · Conciencia estratégica · % personal de tierra accionista	· Año 1 – 70% · Año 3 – 90% · Año 5 – 100% · 100% · 100% · 100%	· Capacitación del personal de tierra · Introducción del sistema de programación de la tripulación · Programa de comunicaciones · Programa de propiedad participada	· \$XXX · \$XXX · \$XXX · \$XXX
				Presupuesto total	· \$XXX

* Tasa Compuesta de Crecimiento Anual, *Compounded Annual Growth Rate*

Fuente: Robert S. KAPLAN y David P. NORTON. **Mapas Estratégicos.**

Elaborado por: Ing. Cristian Chávez B. / Ing. Ramiro García E.

Rave Design elaboró el siguiente tablero de mando integral tomando en consideración los siguientes factores:

²⁹ Robert S. KAPLAN y David P. NORTON. **Mapas Estratégicos.**

Perspectiva financiera

Dentro de la estrategia de producción se definieron como objetivos estratégicos la optimización de uso de maquinaria y reducción de costos, cuyos indicadores se detallan a continuación:

- **Índice de disponibilidad de maquinaria.-** este indicador de resultado refleja el tiempo que las máquinas han estado libres para su utilización sin avería alguna. El seguimiento se lo lleva con una frecuencia mensual. Datos proporcionados por la empresa evidencian una utilización de maquinaria en alrededor de un 70%. La iniciativa en este punto es consolidar un mantenimiento preventivo que aumente la disponibilidad de los equipos en un 5% anual.
- **Utilización de tecnología.-** se encuentra ligado al indicador anterior, determina el porcentaje de la maquinaria disponible que está siendo utilizada en el proceso productivo, con este indicador se pueden tomar decisiones de inversiones tecnológicas en equipos cuyo tiempo operativo sea de alto impacto, además ayuda a identificar y retroalimentar a los operadores sobre las brechas existentes en las tareas realizadas. La frecuencia de revisión es mensual y debido a que el proceso de capacitación del personal se lo debe hacer de manera consistente se consideró un incremento del 3% anual.
- **Costos.-** indicador de resultado que demuestra cuán cercanos estamos al cumplimiento del presupuesto, en este punto es importante el control efectivo de costos productivos y operativos. El principal enfoque es la optimización de materias primas, reducción de desperdicios.
- **Rentabilidad.-** Con el fin de analizar el desempeño financiero actual de RAVE Design, se ha hecho un análisis del Estado de Pérdidas y Ganancias, el mismo que se adjunta a continuación:

Tabla N°10: Estado de Pérdidas y Ganancias RAVE De sign

RAVE DESIGN							
ANÁLISIS HORIZONTAL							
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS							
Cuentas	2008	Variación		2007	Coeficiente CREC VENTAS		
		US \$	%		Crecimiento	TACC	Proyección
Ventas	306.948	-215.388	70%	91.560	0,73902711	26%	80105
Costo de Ventas	173.342	-116.324	67%	57.018	0,75731562	24%	42067
Utilidad Bruta en Ventas	133.606	-99.063	74%	34.542	0,71306782	29%	38336
Gastos Generales	114.312	-58.056	51%	56.256	0,83756689	16%	18568
Utilidad Operativa	19.294	-41.008	213%	-21.714	1,02998425		
Otros Ingresos (Egresos)	0	0					
Utilidad antes PT e IR	19.294	-41.008	213%	-21.714	1,02998425		
Participación Trabajadores	2.894	-2.894	100%	0	0		
Impuesto a la Renta	4.100	-4.100	100%	0	0		
UTILIDAD NETA	12.300	-34.014	277%	-21.714			

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Ing. Cristian Chávez B. / Ing. Ramiro García E.

De análisis horizontal que se ha hecho se ha podido apreciar que Rave a crecido en el periodo del año 2008 en un 26% respecto a las ventas, si lo comparamos con el año 2007, las ventas han subido un 70%, esto es debido una gran parte al cambio del show room que se encontraba en un lugar muy crítico del trafico de la ciudad.

También se puede evidenciar que el costo de ventas se incremento en un 67%, lo que evidencia que solo queda un pequeño margen de ganancia del 3% por lo que sería beneficiosos para RAVE aplicar una política de control de costos, lo que resultaría tener un mejor porcentaje de ganancia.

Los Gastos de RAVE se han incrementado en un 16% lo cual con un buen control de gastos, haría que la empresa tenga mayor utilidad contralando este rubro que es de importancia.

Con un TACC (crecimiento de ventas) del 26% en Ventas y del 24% en el Costo de Ventas, la organización vendería más de sus productos en \$ 80.105, lo cual se podría decir que RAVE está creciendo en el mercado.

Se realizó también un análisis vertical del mismo estado de pérdidas y ganancias de RAVE Design, el mismo se detalla a continuación:

Tabla N°11: Estado de Pérdidas y Ganancias RAVE De sign

RAVE DESIGN				
ANÁLISIS VERTICAL				
PÉRDIDAS Y GANANCIAS				
CUENTAS	2008	%	2007	%
Ventas	306.948	100%	91.560	100%
Costo de Ventas	173.342	56%	57.018	62%
Utilidad Bruta en Ventas	133.606	44%	34.542	38%
Gastos Generales	114.312	37%	56.256	61%
Utilidad Operativa	19.294	6%	-21.714	-24%
Otros Ingresos (Egresos)	0	0%		0%
Utilidad antes PT e IR	19.294	6%	-21.714	-24%
Participación Trabajador	2.894	1%	0	0%
Impuesto a la Renta	4.100	1%	0	0%
UTILIDAD NETA	12.300	4%	-21.714	-24%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Ing. Cristian Chávez B. / Ing. Ramiro García E.

Se puede observar que del total de Ventas, el 56% corresponde a los costos de ventas en el año 2008, lo cual sigue siendo alto, pero es menor al porcentaje obtenido en el año 2007, con esto se puede asegurar que debe implementarse una política de control de costos.

Los Gastos de igual forma representa un 37% de las ventas, esto quiere decir que mientras más altos sean estos porcentajes, la empresa ve muy reducida el margen de ganancia por producto fabricado.

Se puede observar que para el año 2008 ya no hay pérdidas y si bien el año 2009 ha sido un año difícil para este segmento de la industria, RAVE tiene como un gran objetivo crecer en un 3% esto implicaría tener una Utilidad de 12.669.

En la estrategia de crecimiento se consideraron objetivos estratégicos como son garantizar la exclusividad de diseños y aumentar el volumen de ventas, sus indicadores se son:

Productos desarrollados.- para mantener un catálogo de productos acorde a las necesidades cambiantes del mercado, es necesario planificar el desarrollo de productos basados en las nuevas tendencias, para lo cual es idóneo realizar investigación de mercado. Este indicador de gestión sirve para controlar el efectivo desarrollo de los productos planificados en función de la

investigación del mercado; su seguimiento será mensual. Se empieza con metas bajas de cumplimiento debido a que no se tiene un adecuado estudio de productos.

Canales de distribución.- para aumentar el volumen de ventas es necesario contar con mayores canales de distribución, por tal razón Rave determinó incrementar un canal de distribución anual, para ello se realizarán estudios de mercado, con el afán de establecer nuevos nichos de oportunidad. El seguimiento de este indicador será semestral y consiste en evaluar el porcentaje de implementación del nuevo canal de distribución.

Incremento en ventas.- Va muy ligado al indicador anterior, a medida que se incrementan los canales de distribución aumenta el volumen de ventas, sin embargo este es un punto de partida, se analizó también que en el último periodo en las exportaciones (2007-2008) existió una contracción en este sector de alrededor del 2% en volumen, sin embargo con campañas de publicidad enfocadas al mercado objetivo se consideró un incremento en ventas del 5% anual.

Perspectiva del cliente

La principal estrategia en esta perspectiva es el liderazgo en producto, lo que significa que los productos de Rave ofrecen una funcionalidad superior a la competencia que es valorada por el cliente. Los objetivos estratégicos son el aumento de participación en el mercado y el aumento de la satisfacción del cliente cuyos indicadores se detallan a continuación:

- **Promoción de productos.-** Este indicador determina cuán publicitado está el portafolio de Rave, se pretende impulsar los productos nuevos, sin descuidar aquellos productos que ya son reconocidos por el mercado. Debido a que la inversión es alta en pautajes de publicidad, la empresa decidió un incremento del 4% en función del total de productos. Se lo revisará con una frecuencia trimestral.
- **Tiempo de respuesta.-** Uno de los principales reclamos de los clientes actualmente es la entrega a tiempo de producto y diseños; en el ámbito de productos, a pesar que se dispone de un camión propio, es importante controlar la cantidad de despacho que se realizan; en lo que respecta a diseño, se tiene mucha dependencia de algunos proveedores, razón por la cual se iniciará un proceso de evaluación de proveedores en función de tiempo de entrega con el fin de realizar alianzas estratégicas. Este indicador tendrá una revisión mensual.

Perspectiva de procesos internos

La estrategia establecida en esta perspectiva es la de garantizar productos de alta calidad, el indicador fue denominado calidad y en él se reflejan los defectos detectados en el producto final. Actualmente no existe un seguimiento adecuado a los reclamos ni a la satisfacción del cliente pre

y post venta. Se estableció una meta muy exigente ya que se considera que al pretender ser líderes en producto, no puede existir un margen de error. El seguimiento se lo hará de forma mensual. Se parte de un 2% de defectos actualmente; el cual se lo obtuvo de los re-trabajos solicitados por el cliente para solventar cualquier falla en el producto.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

A la perspectiva aprendizaje y crecimiento, se la dividió en dos objetivos estratégicos que son el entrenar periódicamente al personal y desarrollar un sistema de apoyo operacional. Dentro del primer objetivo se establecieron los indicadores detallados a continuación:

- **Capacitación.-** Consientes que el factor humano es el pilar para el crecimiento de cualquier empresa, los directivos de Rave, desean un plan de capacitación que abarca a todo el personal, de tal manera de consolidar un grupo de trabajo motivado a través de la capacitación constante. El indicador a ser medido mensualmente son las horas invertidas en capacitación por cada colaborador con un incremento anual de 2 horas por persona.
- **Evaluación de la eficacia de la capacitación recibida.-** para complementar el indicador de capacitación, es necesaria la evaluación por parte de los colaboradores a los cursos y/o temarios impartidos. Para ello se implementarán formatos anónimos de calificación a los facilitadores y al material utilizado. Los resultados de estas evaluaciones serán el indicador de resultado que pretende generar oportunidades de mejora para ser acogidas y diligenciadas por Rave.

Dentro del objetivo de desarrollar un sistema de apoyo operacional, la comunicación bi - direccional es un factor que no puede quedar desligado del BSC de Rave. Con apoyo de la caracterización de los procesos, se identifican los clientes y proveedores de cada uno de los procesos; mensualmente se evaluará el servicio y el producto entregado por los diferentes responsables de proceso. Al igual que el indicador anterior, estos resultados derivarán la toma de acciones correctivas y/o preventivas para optimizar las oportunidades de mejora encontradas.

Tabla N°12: BSC – Rave Desgin

RAVE DESIGN	ESTRATEGIA	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADORES	RESPONSABLE	FORMA DE CALCULO	UNIDAD	METAS					INICIATIVAS
							Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
PERSPECTIVAS	FINANCIERA	Optimización de Costos	Índice de Eficiencia	Jefe de producción	Tiempo útil/ tiempo disponible	%	70	75	80	85	90	- Capitalizar inversiones
			Utilización de tecnología	Jefe de producción	Equipos utilizados / equipos instalados	%	75	78	81	84	87	- Definición de brechas del personal
			Disponibilidad de tecnología	Jefe de mantenimiento	Equipos disponibles / equipos totales	%	80	82	84	86	88	
		Reducción de costos	Costos	Gerente Administrativo Financiero	Costos totales / Presupuesto	%	90	85	80	75	70	- Control de costos
			Rentabilidad	Gerente Administrativo Financiero	Utilidad / Patrimonio	%	7	10	13	16	19	- Plan de optimización de materias primas
		Crecimiento	Garantizar exclusividad de diseños	Jefe compras y show room / Jefe de producción	Nuevos productos desarrollados / Productos planificados a desarrollarlos	%	40	50	60	70	80	- Economías de escala
			Aumentar volumen de ventas	Jefe de compras y show room	Nuevos canales de distribución	#	2	3	5	7	8	- Realizar investigación de mercado e identificar las necesidades de los clientes
				Gerente Administrativo Financiero	Ventas actuales / ventas periodo anterior	%	105	110	115	120	125	- Realizar estudios de mercado cualitativos y cuantitativos
		Liderazgo en producto	Aumentar participación en el mercado	Jefe de compras y show room	Productos promocionados / total productos	%	50	54	58	62	66	- Definir las especificaciones de los productos para crear innovación de valor
			Aumentar satisfacción del cliente	Jefe de compras y show room	Necesidades satisfechas / Necesidades Identificadas	%	60	65	70	75	80	- Generar plan de publicidad y promoción
	CLIENTE	Aumentar participación en el mercado	Nivel de estudios de mercado	Jefe de compras y show room	Necesidades satisfechas / Necesidades Identificadas	%	60	65	70	75	80	- Realizar investigación de mercado e identificar las necesidades de los clientes
			Tiempo de respuesta	Jefe de compras y show room	Números de pedidos a tiempo / total pedidos	%	65	70	75	80	85	- Desarrollo del sistema de evaluación de proveedores
		Garantizar productos de alta calidad	Calidad	Jefe de producción	Pieza defectuosas / Piezas totales	%	1,8	1,6	1,4	1,2	1	- Desarrollo de un sistema de seguimiento de reclamos
			Capacitación	Gerente Administrativo Financiero	Horas de capacitación / Personal	h / H	3	4	5	6	7	- Desarrollar planes de capacitación
	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Entrenar periódicamente al talento humano	Evaluación de la eficacia de la capacitación recibida	Gerente Administrativo Financiero	Suma de las calificaciones de Muy Bueno y Excelente / número total de calificaciones	%	40	50	60	70	80	
			Comunicación	Gerente Administrativo Financiero	Porcentaje de satisfacción de clientes internos	%	30	50	70	80	90	- Realización de talleres motivacionales
		Desarrollar sistema de apoyo operacional	Comunicación	Gerente Administrativo Financiero	Porcentaje de satisfacción de clientes internos	%	30	50	70	80	90	- Desarrollar un plan de capacitación de servicio al cliente

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Ing. Cristian Chávez B. / Ing. Ramiro García E.

1.9 MATRIZ DE IMPACTO ESTRATÉGICO

Metodología utilizada

Con la participación de los dueños de los procesos, se realiza el último taller de corta duración para que en conjunto se determine la participación de las iniciativas de sus respectivos procesos en las perspectivas financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje.

La matriz de impacto estratégico permite obtener como resultado cuantas iniciativas financieras están en cada objetivo estratégico, con eso se puede racionalizar las iniciativas financieras según el presupuesto de la organización.

- No puede existir incitativas si no están relacionado con algún objetivo.
- Cuando este todo los cuadrantes pintados significa el numero de iniciativas para el objetivo.

Tabla N°13: Matriz de Impacto Estratégico

RAVE DESING	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INICIATIVAS ESTRATEGICAS															
		- Capitalizar inversiones	- Control de costos	- Plan de optimización de materias primas	- Economías de escala	- Realizar investigación de mercado e identificar las necesidades de los clientes	- Realizar estudios de mercado cualitativos y cuantitativos	- Definir las especificaciones de los productos para crear innovación de valor	- Generar plan de publicidad y promoción	- Realizar investigación de mercado e identificar las necesidades de los clientes	- Desarrollo del sistema de evaluación de proveedores	- Desarrollo de un sistema de seguimiento de reclamos	- Desarrollar planes de capacitación	- Realización de talleres motivacionales	- Desarrollar un plan de capacitación de servicio al cliente	- Levantamiento de información	
FINANCIERA	Optimizar uso de maquinaria																
	Reducción de costos																
	Garantizar exclusividad de diseños																
	Aumentar volumen de ventas																
CLIENTE	Aumentar participación en el mercado																
	Aumentar satisfacción del cliente																
PROCESOS INTERNOS	Garantizar productos de alta calidad																
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Entrenar periódicamente al talento humano																
	Desarrollar sistema de apoyo operacional																

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Ing. Cristian Chávez B. / Ing. Ramiro García E.

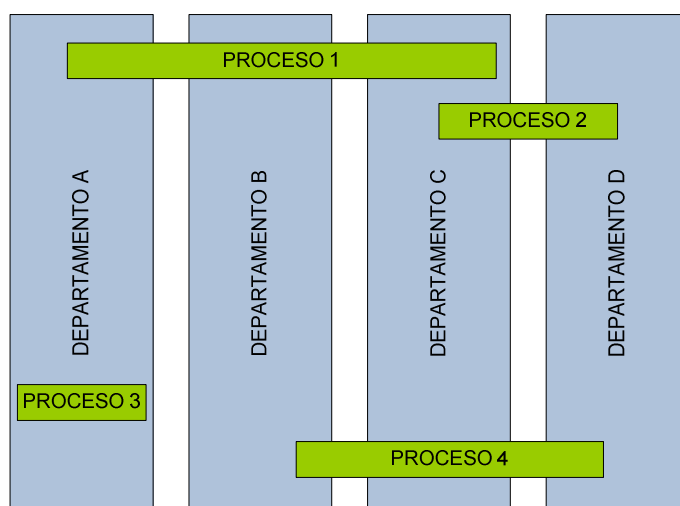
2 REVISIÓN Y LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN (PROCESOS)

Proceso: Es "conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, se interrelacionan y son interdependientes, las cuales transforman elementos de entrada en resultados³⁰, RAVE Design tiene determinado su proceso de diseño, elaboración y comercialización de muebles, empezando con las entradas del proceso, estos son: los requisitos del cliente, materia prima, mano de obra, ejecuta las actividades necesarias para entregar el producto final al cliente, muebles para uso familiar y de oficina cumpliendo las expectativas y necesidades del cliente.

Las actividades de la empresa pueden ser concebidas como integrantes de un proceso determinado. Desde este punto de vista, cualquier empresa puede ser considerada como un sistema de procesos en los que buena parte de los elementos de entrada (Inputs) serán generados por proveedores internos y cuyos resultados irán frecuentemente dirigidos hacia clientes también internos.

Un proceso puede ser realizado por una sola persona o dentro de un mismo departamento. Sin embargo, los más complejos fluyen en la empresa a través de diferentes áreas funcionales y departamentos, que se implican esfuerzo en mayor o menor medida.

Gráfico N°26: Inter-Relación de Procesos



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Ing. Cristian Chávez B. / Ing. Ramíro García E.

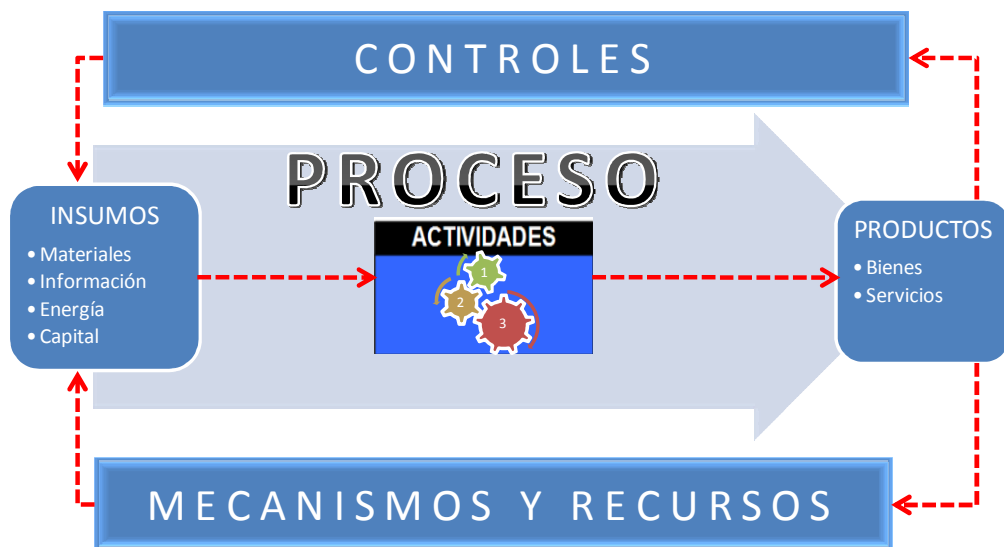
³⁰ Norma ISO 9000:2005.

El hecho de que en un proceso intervengan distintos departamentos dificulta su control y gestión, diluyendo la responsabilidad que esos departamentos tienen sobre el mismo. La empresa funcional no va a ser eliminada, una empresa posee como característica básica precisamente la división y especialización del trabajo, así como la coordinación de sus diferentes actividades, pero una visión centrada en procesos mejora el desenvolvimiento de los mismos así como la posibilidad de centrarse en los receptores de los outputs de dichos procesos, es decir en los clientes, es por eso que un enfoque basado en procesos es un elemento clave en la Gestión Empresarial.

Un proceso consta de los siguientes elementos:

- **Entrada:** Puede ser tangible o intangible y es el insumo para realizar el producto o servicio (equipos, materiales, componentes, energía, información, etc.).
- **Actividades:** que transforman o agregan valor a las entradas o inputs.
- **Salida:** Es el producto o servicio generado por un proceso, para el usuario.
- **Controles:** Sistemas de medida y control que, mediante la generación de datos, permiten analizar el desempeño de los procesos.
- **Mecanismos y Recursos:** Constituyen el apoyo humano, económico, logístico, tecnológico y de infraestructura que interactúan en distintas relaciones dentro de la empresa.
- **Límites de Proceso:** Se definen por el alcance de las actividades incluidas, las entradas requeridas, las salidas generadas, y los recursos relacionados.

Gráfico N° 27: Elementos de un Proceso



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Ing. Cristian Chávez B. / Ing. Ramiro García E.

Jerarquía de Procesos

Los procesos según su jerarquización están determinados en base a la complejidad y alcance de sus objetivos. Existen procesos muy complejos que requieren infinidad de actividades, recursos, personas y tiempo, otros muy sencillos apenas constan de unas cuantas actividades y su duración en tiempo puede ser de algunos minutos. De acuerdo a su complejidad se tiene la siguiente clasificación:

Macro proceso.- Es el conjunto de procesos interrelacionados que tienen un objetivo común.

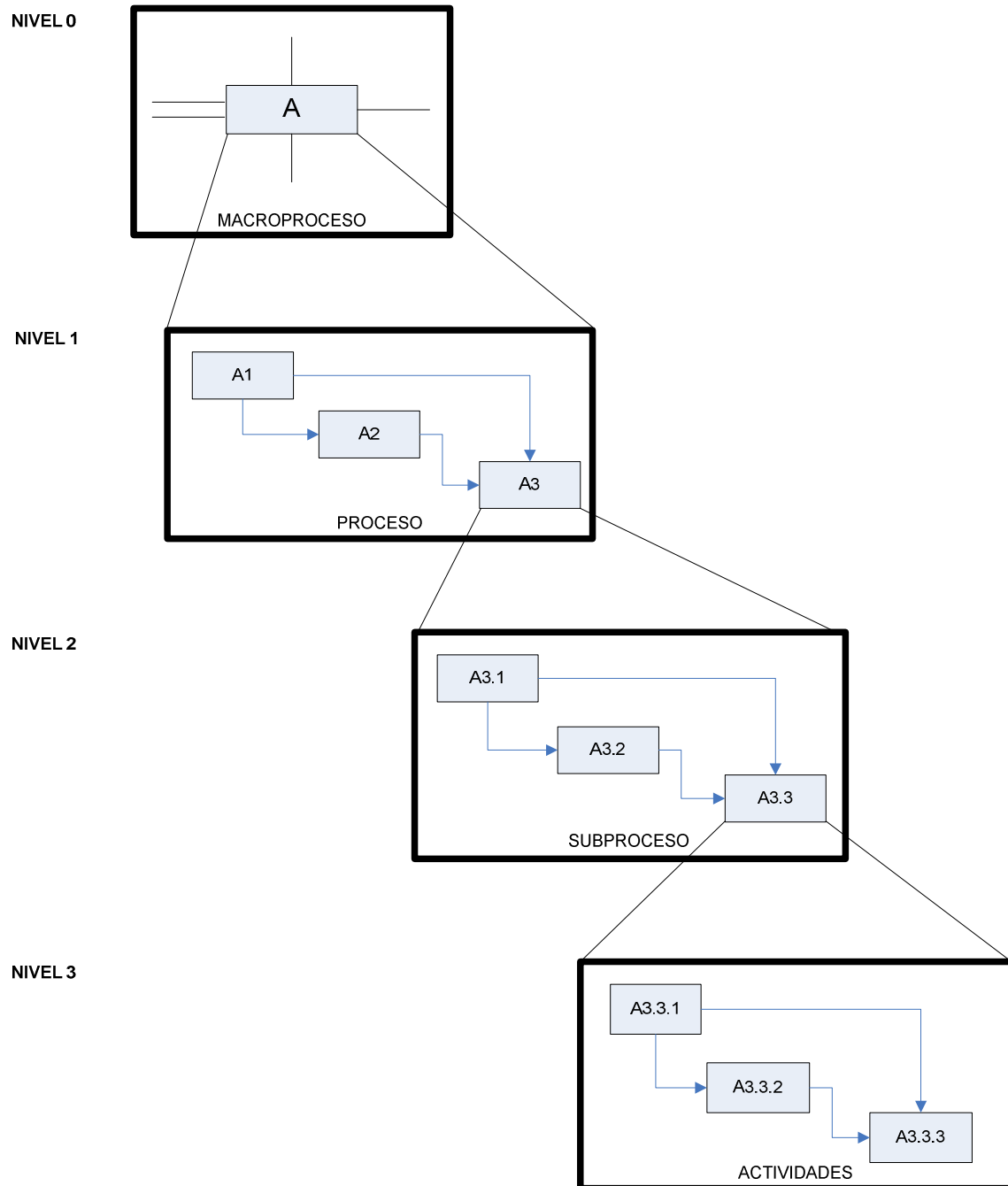
Proceso.- Secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente.

Subproceso.- Existen procesos que, debido a su complejidad, se desagregan en "Subprocesos". Un subproceso tiene las mismas características que un proceso.

Actividad.- Es un conjunto de tareas, normalmente se agrupan en un procedimiento para facilitar su gestión. La secuencia ordenada de actividades da como resultado un producto.

Tarea.- Es la acción que, al interactuar con otras, da como resultado una actividad. Una tarea se realiza generalmente por una sola persona.

Gráfico N°28: Jerarquía de Procesos



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Ing. Cristian Chávez B. / Ing. Ramiro García E.

2.1 GESTIÓN POR PROCESOS

Las organizaciones sin importar su tamaño, el sector de actividad, buscan ser más competitivos en el mercado buscando equilibrar la satisfacción de sus clientes con la eficiencia económica de las actividades que desempeñan.

Las organizaciones tradicionales están estructuradas por departamentos funcionales, lo que dificulta la orientación hacia el cliente. La Gestión de Procesos es ver a las organizaciones como

un todo, es decir un sistema interrelacionado de procesos que contribuyen conjuntamente a incrementar la satisfacción del cliente.

Es lo contrario a la visión de una organización tradicional caracterizada por estructuras organizativas de corte jerárquico - funcional, y que en buena medida dificulta la orientación de las empresas hacia el cliente.

La Gestión de Procesos coexiste con la administración funcional, asignando "propietarios" o responsables a los procesos clave, lo que hace posible una gestión interfuncional generadora de valor para el cliente enfocado hacia la satisfacción.

Determina qué procesos necesitan ser mejorados o rediseñados, establece prioridades y provee de un contexto para iniciar y mantener planes de mejora que permitan alcanzar objetivos establecidos. Hace posible la comprensión del modo en que están configurados los procesos de negocio, de sus fortalezas y debilidades.

“La gestión por procesos es un modelo de gestión que entiende a la organización como un conjunto de procesos globales orientados a la consecución de la calidad total y a la satisfacción del cliente, frente a la concepción clásica de la organización como una serie de departamentos con funciones específicas.

Se fundamenta en la modelización de los sistemas como un conjunto de procesos interrelacionados a través de interacciones causa-efecto, que garanticen la coordinación de todos los procesos entre sí, mejorando la efectividad y la satisfacción de todos los grupos de interés (clientes, proveedores, etc.).³¹

Se puede resumir entonces que la Gestión por procesos implica:

- Identificar los procesos necesarios para el sistema de administración de calidad, y su aplicación a lo largo de la organización.
- Determinar la secuencia e interacción de dichos procesos.
- Determinar los criterios y métodos requeridos para asegurar que, la operación como el control de estos procesos, sean efectivos.
- Asegurar la disponibilidad de recursos e información necesarios para soportar la operación y seguimiento de estos procesos.

³¹ ESPAÑA. JUNTA DE CASTILLA Y LEÓN. [www.jcyl.es/dgmodernizacion]. **Gestión por Procesos.**

- Medir, monitorear y analizar estos procesos.
- Implantar las acciones necesarias para obtener los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos.

2.1.1 Ventajas de un Sistema de Gestión por Procesos

“Una visión del funcionamiento de la organización con un enfoque de procesos sirve para promover la optimización de los servicios, ya que:

Permite la orientación de los procesos de la organización a la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes, tanto internos como externos, con especial atención a los ciudadanos, entidades, organizaciones y otra tipología de terceros receptores de los servicios de la organización.

- Favorece la gestión de las interrelaciones y evita que se produzcan rupturas entre las unidades administrativas, ya que los procesos “cruzan” unidades.
- Ofrece una visión completa de la organización y de las interrelaciones de sus procesos.
- Disminuye los plazos de prestación del servicio como consecuencia de la reducción del tiempo de ciclo de los procesos.
- Ayuda a entender como añade valor el proceso realizado y permite disminuir costos como consecuencia de la eliminación de aquellas actividades que no añaden valor a los procesos.
- Involucra, implica y faculta al personal en la estrategia de la organización orientada a la satisfacción del cliente: las personas conocen su papel en la consecución de los objetivos estratégicos de la organización.
- Desarrolla un sistema completo de medida para las áreas de actuación, contribuyendo a la optimización de los recursos disponibles.
- Dota a la organización de una herramienta que permite detectar ineficiencias, debilidades organizativas y de los sistemas de información, de cara a acometer cambios rápidamente, metódicamente y con una adecuada gestión para reducir al máximo el riesgo.³²

³² ESPAÑA. JUNTA DE CASTILLA Y LEÓN. [www.jcyl.es/dgmodernizacion]. **Trabajando con los Procesos: Guía para la Gestión por Procesos.**

La gestión por procesos debe ir de la mano con una cultura organizacional enfocada en la satisfacción del cliente y la mejora continua.

2.1.2 Cultura Organizacional

La cultura organizacional representa un patrón complejo de creencias, expectativas, ideas, valores, actitudes y conductas compartidas por los integrantes de una organización. En forma más específica, la cultura organizacional incluye:

- **Comportamientos de rutina**, cuando las personas interactúan, con los rituales y ceremonias organizacionales y el lenguaje común utilizado;
- **Las normas**, que comparten los grupos de trabajo de toda la organización, como “un buen día de trabajo por una buena paga por el día”;
- **Los valores dominantes**, que mantienen la organización, por ejemplo la “calidad del producto” o el “liderazgo en precios”
- **La filosofía**, que guía las políticas organizacionales hacia los empleados y clientes;
- **Las reglas del juego**, para llevarse bien en la organización o los “trucos” que el recién llegado tiene que aprender para convertirse en un integrante aceptado y
- **El sentimiento o el clima**, que se transmite en una organización por la disposición física y la forma en que los integrantes interactúan con los clientes o con el personal externo.

Estos componentes no representan en forma individual la cultura de la organización, pero tomados en conjunto reflejan al concepto de cultura organizacional.

El cambio de una estructura funcional hacia un enfoque por procesos requiere un cambio de la organización en su operación, en su orientación es decir un cambio organizacional.

2.1.3 Cambio Organizacional

El cambio organizacional en ocasiones es difícil y costoso. A pesar de esto, muchas organizaciones aplican los cambios necesarios con éxito. Las organizaciones adaptables, flexibles, tienen una ventaja sobre las rígidas, estáticas. Por lo tanto, la administración del cambio se ha convertido en uno de los principales centros de atención de las organizaciones eficaces en el mundo.

Ir de un funcionamiento organizacional a un enfoque por procesos es un cambio cultural muy difícil. Esto requiere un replanteamiento fundamental en el manejo de la organización. El cambio no es fácil, todos se manifiestan a favor del cambio pero piensan que él debe cambiar, que ella debe cambiar, que ellos deben cambiar, ¿pero cambiar yo? No hay posibilidad. ¿Por qué necesito cambiar? Ya he demostrado que ésta es la forma correcta de hacer las cosas. El cambio no es un proceso simple, requiere una gran cantidad de reflexión, un plan bien concebido, un enfoque complejo y un liderazgo constante.

Existen diez normas que deben emplearse como guía en un proceso de cambio:

1. La organización debe creer que el cambio es importante y valioso para su futuro.
2. Debe existir una visión que describa el cuadro del estado futuro deseado, que todas las personas lo vean y lo comprendan.
3. Deben identificarse y eliminarse las barreras reales y potenciales.
4. Toda la organización debe estar tras la estrategia de convertir en realidad la visión.
5. Los líderes de la organización necesitan modelar el proceso y elaborar un ejemplo.
6. Debe suministrarse entrenamiento para las nuevas técnicas requeridas.
7. Deben establecerse sistemas de evaluación de manera que puedan cuantificarse los resultados.
8. Debe suministrarse a todos una retroalimentación continua.
9. Debe suministrarse entrenamiento para corregir el comportamiento no deseado.
10. Deben establecerse sistemas de reconocimiento y recompensa para reforzar efectivamente el comportamiento deseado.³³

2.1.4 Mejora Continua

*La Mejora Continua, significa mejorar los estándares, estableciendo a su vez, estándares más altos, por lo que una vez establecido este concepto, el trabajo de mantenimiento por la administración o por el responsable del proceso, consiste en procurar que se observen los nuevos estándares.*³⁴

³³ James HARRINGTON H. (1993). **Mejoramiento de los Procesos de la empresa**. Colombia: McGraw-Hill.

³⁴ Fernando FERNÁNDEZ MOURIÑO. [<http://www.conocimientosweb.net/porta/article1525.html>].

El mejoramiento continuo es una herramienta que en la actualidad es fundamental para todas las empresas porque les permite renovar los lo cual hace que las empresas estén en constante actualización, además permite que las organizaciones sean más eficientes y competitivas, fortalezas que les ayudarán a permanecer en el mercado.

Para la aplicación del mejoramiento es necesario que en la organización exista una buena comunicación entre todas las funciones que la conforman, y también los empleados deben estar comprometidos con la organización, porque ellos pueden ofrecer mucha información valiosa para llevar a cabo de forma óptima el proceso de mejoramiento continuo.

A través del mejoramiento continuo se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización, por otra parte las organizaciones deben analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse; como resultado de la aplicación de esta técnica puede ser que las organizaciones crezcan dentro del mercado y hasta llegan a ser líderes.

La búsqueda de la excelencia comprende un proceso que consiste en aceptar un nuevo reto cada día. Dicho proceso debe ser progresivo y continuo. Debe incorporar todas las actividades que se realicen en la empresa a todos los niveles.

El proceso de mejoramiento es un medio eficaz para desarrollar cambios positivos que van a permitir ahorrar dinero tanto para la empresa como para los clientes, ya que las fallas de calidad cuestan dinero.

Asimismo este proceso implica la inversión en nueva maquinaria y equipos de alta tecnología más eficientes, el mejoramiento de la calidad del servicio a los clientes, el aumento en los niveles de desempeño del recurso humano a través de la capacitación continua, y la inversión en investigación y desarrollo que permita a la empresa estar al día con las nuevas tecnologías.

El concepto de no estar nunca satisfecho con la forma en que marchan las cosas es un elemento esencial en la búsqueda de excelencia, valor, competitividad y rentabilidad. Una de las mejores oportunidades actuales, para disminuir el desperdicio e incrementar la satisfacción del cliente y la calidad de la vida laboral radica en mejorar continuamente los procesos de la empresa.

Se debe seguir mejorando los procesos porque:

1. Todos los días surgen nuevos métodos, programas y equipos.
2. El ambiente de la empresa sigue cambiando, por lo cual los procesos eficientes se hacen obsoletos de la noche a la mañana.

3. Las expectativas del consumidor y del cliente cambian casi todos los días, haciendo que lo que fue sobresaliente ayer, escasamente satisfaga las necesidades de hoy, y resulte inadecuado mañana.
4. Las personas vinculadas al proceso incrementan sus capacidades, lo cual implica un aumento de oportunidades para la depuración del proceso.
5. Los procesos descuidados o no atendidos se degradan con el transcurso del tiempo.
6. Independientemente de lo bueno que hoy sea el proceso, siempre habrá un camino mejor. Todo lo que necesita hacer es descubrirlo.³⁵

2.2 MAPAS DE PROCESOS

Es una aproximación que define a la organización como un sistema de procesos interrelacionados. El mapa de procesos impulsa a la organización a poseer una visión más allá de sus límites geográficos y funcionales, mostrando cómo sus actividades están relacionadas con los clientes externos, proveedores y grupos de interés. Los "mapas" dan la oportunidad de mejorar la coordinación entre los elementos clave de la organización.

También dan la oportunidad de distinguir entre procesos clave, estratégicos y de soporte, constituyendo el primer paso para seleccionar los procesos sobre los que actuar.

a) Levantamiento de la Cadena de Valor y Procesos vigentes en RAVE Design.

Cadena de Valor La cadena de valor se enfoca en la identificación de los procesos y operaciones que aportan valor al negocio, desde la creación de la demanda hasta que ésta es entregada como producto final, determina las actividades o competencias distintivas que permiten generar una ventaja competitiva.

Una ventaja competitiva es tener una rentabilidad relativa superior a los rivales en el sector industrial en el cual se compite y tiene que ser sustentable en el tiempo. Las Actividades de la cadena de valor son múltiples y además complementarias (relacionadas).³⁶

RAVE Design tiene implementado informalmente los siguientes procesos que aportan valor a la fabricación de muebles.

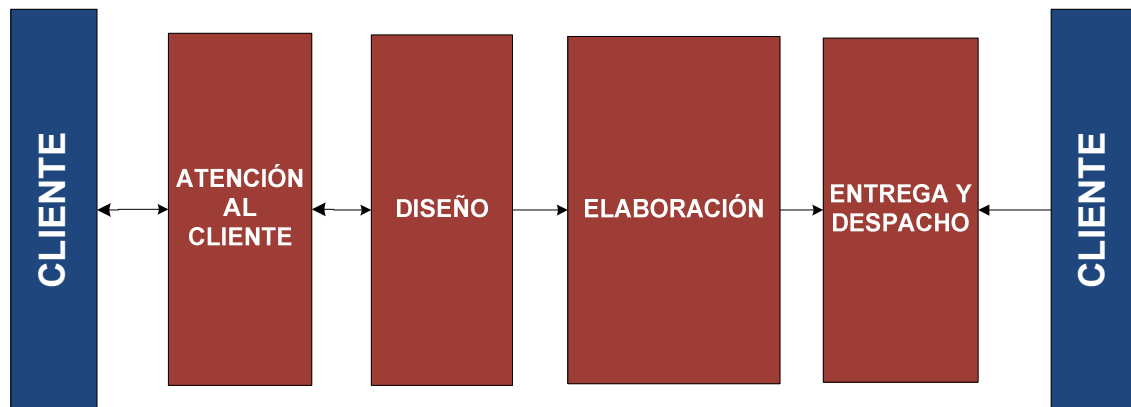
- Atención al Cliente
- Diseño del mueble

³⁵ James HARRINGTON H. (1993). *Op. Cit.* p. 278.

³⁶ WIKIPEDIA. [http://es.wikipedia.org/wiki/Cadena_de_valor].

- Elaboración del mueble
- Entrega y Despacho del Mueble

Gráfico N° 29: Cadena de Valor RAVE Design



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Ing. Cristian Chávez B. / Ing. Ramiro García E.

La Cadena de Valor empieza con el proceso de Atención al Cliente, seguido del Proceso de Diseño, de ahí va al proceso de Elaboración y por último el producto terminado va al proceso de Entrega y Despacho para ser entregado el producto terminado al cliente.

b) Análisis de los Procesos Actuales de RAVE Design

Rave ha venido trabajando con estos procesos informalmente, sin evidenciar algún registro o método de control de las actividades que se ejecutan en cada proceso, es por eso que se realizó un levantamiento de campo y se llegó a establecer cómo funcionaba cada proceso:

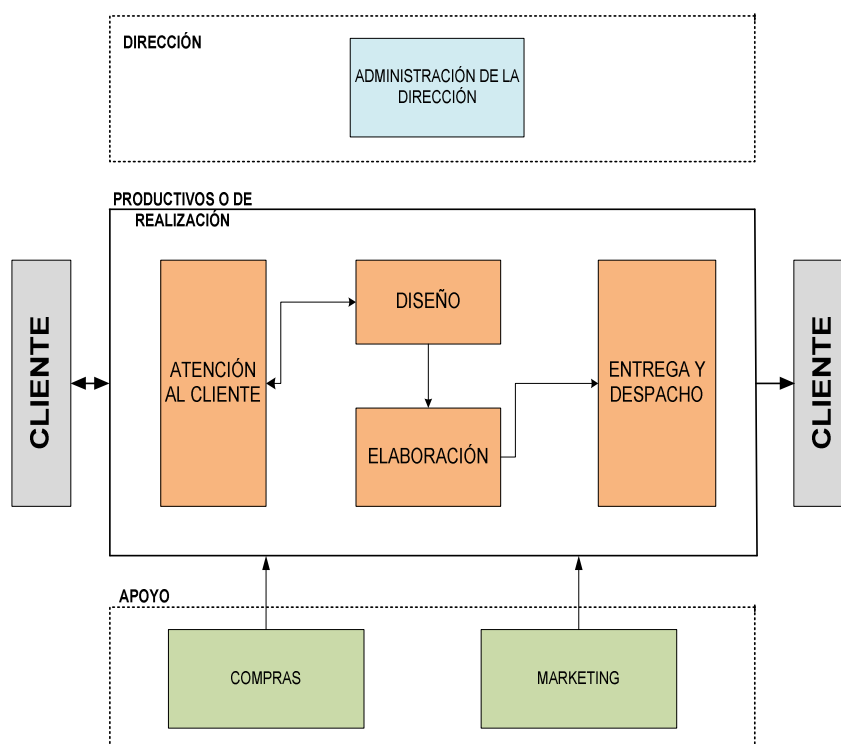
- **Atención al Cliente.-** Este proceso tiene como fin el interactuar con el cliente, establecer sus necesidades y traducir dichas necesidades en un lenguaje técnico entendido por los demás procesos, a través de una orden de trabajo.
- **Diseño.-** Este proceso tiene como fin el crear el mueble o muebles que cumpla con las expectativas del cliente, en forma, acabados, medidas específicas recogiendo los requisitos establecidos con el cliente.
- **Elaboración.-** Una vez aprobado el diseño del mueble, el siguiente paso es la fabricación del mismo, empezando con la verificación de materiales, corte y ensamblaje del mueble, liga y pintura, secado del mueble y tapizado.
- **Entrega y Despacho.-** Cuando el mueble ya está terminado se procede a la entrega y despacho del mismo, empezando a entregar los muebles a los clientes, en el tiempo acordado e instalado el mismo de ser el caso.

c) Creación del Mapa o Diagrama de Procesos en RAVE Design

Como se describió en el Capítulo 2 de este estudio, se realizó un diagrama de los procesos actuales con los que RAVE está funcionando, los mismos que no están formalmente declarados, no tienen un control formal, procedimientos documentados, instructivos de trabajo, entre otros.

El diagrama actual de RAVE se describe a continuación:

Gráfico N°30: Diagrama de Procesos RAVE



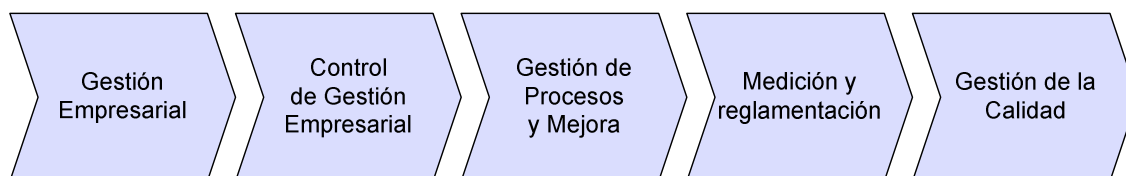
Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Ing. Cristian Chávez B. / Ing. Ramiro García E.

Procesos de la Dirección

Soportan y despliegan las políticas y estrategias de la organización, están en relación muy directa con la misión / visión de la organización e involucra al personal de primer nivel. Entre los procesos estratégicos como ejemplos podemos citar los siguientes:

Gráfico N°31: Ejemplo de Procesos de la Dirección



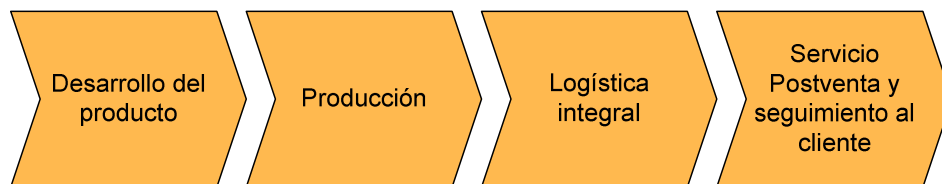
Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Ing. Cristian Chávez B. / Ing. Ramiro García E.

Procesos Productivos o de Realización

Constituyen la secuencia de valor añadido, desde la comprensión de las necesidades del mercado, hasta la utilización por parte de los clientes. Son procesos que permiten generar el producto / servicio que se entrega al cliente y por cuyo objeto o finalidad existe la organización; en consecuencia inciden directamente en la satisfacción del cliente final. Generalmente atraviesan muchas funciones. Son procesos que valoran los clientes y los accionistas. Entre los procesos operativos podemos citar como ejemplo:

Gráfico N°32: Ejemplo de Procesos Productivos o de Realización



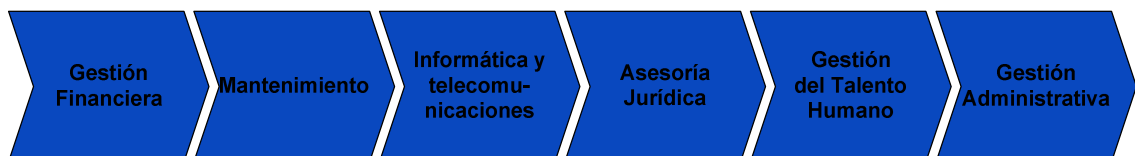
Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Ing. Cristian Chávez B. / Ing. Ramíro García E.

Procesos de Apoyo

Dan soporte y apoyo a todos los procesos de la organización, sus clientes son internos. Entre los procesos de soporte podemos citar como ejemplos los siguientes:

Gráfico N°33: Ejemplo de Procesos de Apoyo



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Ing. Cristian Chávez B. / Ing. Ramíro García E.

2.3 CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS

Una caracterización es una representación de una realidad compleja. Realizar la caracterización de un proceso es sintetizar las relaciones dinámicas existentes, probar sus premisas y predecir sus efectos en el cliente. Constituye la base para que el equipo de proceso aborde el rediseño y mejora y establezca indicadores relevantes en los puntos intermedios del proceso y en sus resultados.

Es una metodología que se utiliza para poder observar el funcionamiento de un proceso, se puede identificar las actividades principales generadores de valor, las entradas, las salidas, los controles del proceso y los recursos necesarios para el funcionamiento del mismo.

2.3.1 Elementos de la Caracterización de Procesos

Nombre del Proceso.- Es la forma como se le identifica al proceso, esta identificación es única para el proceso, no se repite en la identificación con otro proceso.

Código.- Es la forma para una rápida identificación del proceso, el código también es único en el proceso.

Responsable.- Es el cargo de la organización que tiene la obligación que el proceso funcione y sea eficaz.

Propósito.- Es el objetivo a alcanzar del proceso o la razón de ser del proceso, este objetivo debe ser alcanzable y medible.

Documentos.- Son los elementos de control del proceso, estos documentos se los puede definir como procedimientos que se utiliza para realizar el proceso, instructivo de trabajo en caso de ser necesario, formatos y registros a utilizarse en el proceso.

Entradas.- Son todos los elementos necesarios que necesita el proceso para poder ejecutar las actividades generadoras de valor.

Actividades.- Son las acciones que se ejecutan generando valor, para la ejecución de estas actividades se necesita tener los elementos de entrada, son controlados por los documentos del proceso, estas acciones generan un producto resultante o salidas.

Salidas.- Es el producto resultante de las actividades generadoras de valor, este producto es la entrada o insumo de otro proceso, o el producto que es destinado al cliente final.

Recursos.- Es el contingente humano o material que se necesita para que el proceso pueda funcionar, los mismos han sido identificado como los mínimos necesarios.

Indicadores.- Es el método con el cual un proceso es medido, se hace con la finalidad de verificar el funcionamiento del proceso, cumplimiento del objetivo y sobre todo iniciar mejoras continuas en el proceso.

Requisitos de la Norma.- Este campo se utiliza para identificar los elementos de la norma ISO 9001-2008 son aplicables al proceso.

2.4 DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS

Es un método estructurado que utiliza un preciso manual para comprender el contexto y los detalles de los procesos clave. Siempre que un proceso vaya a ser rediseñado o mejorado, su documentación es esencial como punto de partida. Lo habitual en las organizaciones es que los procesos no estén identificados y, por consiguiente, no se documenten ni se delimiten. Los procesos fluyen a través de distintos departamentos y puestos de la organización funcional, que no suele percibirlos en su totalidad y como conjuntos diferenciados y, en muchos casos, interrelacionados.

2.5 EQUIPOS DE PROCESO

La configuración, entrenamiento y facilitación de equipos de procesos es esencial para la gestión de los procesos y la orientación de éstos hacia el cliente. Los equipos son liderados por el "propietario del proceso o responsable", desarrollando los sistemas de revisión y control.

2.6 REDISEÑO Y MEJORA DE PROCESOS

El análisis de un proceso puede dar lugar a acciones de rediseño para incrementar la eficacia, reducir costos, mejorar la calidad y acortar los tiempos reduciendo los plazos de producción y entrega del producto o servicio.

Una vez analizado los procesos actuales de RAVE, es evidente que dichos procesos son eficaces pero no eficientes motivo por el cual se sugiere la siguiente cadena de valor, mejorando la eficacia, siendo eficientes y sobre todo buscando siempre una mejora continua.

2.7 INDICADORES DE GESTIÓN

La Gestión de Procesos implica contar con un cuadro de indicadores referidos a la calidad y a otros parámetros significativos. Este es el modo en que verdaderamente la organización puede conocer, controlar y mejorar su gestión.³⁷

Los indicadores de gestión permiten analizar cuán bien se está administrando una empresa o una área de gestión en aspectos tales como el uso de recursos (eficiencia), cumplimiento del programa (efectividad), errores de proceso (calidad), entre otros.

Un indicador de gestión es la expresión cuantitativa del comportamiento o desempeño de una empresa o unidad de gestión, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia,

³⁷ GESTION EMPRESARIAL. [http://www.gestionempresarial.info/VerItemProducto.asp?Id_Prod_Serv=27&Id_Sec=8].

puede señalar una desviación sobre la cual se pueden tomar acciones correctivas o preventivas según el caso.³⁸

2.8 INDICADORES DE PROCESO

Aplicables a la función operativa de la organización, relativa al cumplimiento de su misión y objetivos sociales, evalúan la forma en que se llevan a cabo las actividades.

Estos indicadores sirven para establecer el cumplimiento de las etapas, fases de los procesos en cuanto a:

- Extensión y etapas de los procesos.
- Extensión y etapas de la planeación.
- Agilidad en la prestación de los servicios o generación de productos que indica la celeridad en el ciclo administrativo.
- Aplicaciones tecnológicas y su comparación evolutiva.

Los responsables operativos pueden utilizar los indicadores de los procesos para implementar acciones de corrección o mejora de los mismos, monitorear la actividad en sus unidades y guiar la toma de decisiones cada día.³⁹

2.8.1 Tipos de Indicadores de Proceso

a) Medidas de efectividad

Este indicador mide la conformidad o no conformidad de los resultados que se obtienen de un proceso o subproceso, esto es, bienes y servicios que satisfagan las necesidades y expectativas del cliente interno o externo, en el momento, lugar y con el precio adecuado. El término efectividad es similar a calidad.

Los siguientes pasos conducirán al establecimiento de los mismos.

- Determinar cuáles son las necesidades y expectativas de su cliente.
- Describir específicamente esas necesidades y expectativas en términos medibles.
- Definir la forma en la cual se reúnen y se emplean los datos de medición.

³⁸ GAVIRIA & CONSULTORES ASOCIADOS LTDA. (2002). *Seminario de Indicadores de Gestión*.

³⁹ INFO FOR HEALTH. [http://www.infoforhealth.org/pr/prs/sj47/j47chap6_1.shtml].

b) Medidas de eficiencia

Este tipo de medidas reflejan los recursos que una actividad consume para generar un output que satisfaga las necesidades y expectativas del cliente, con procesos en los cuales se ha minimizado el uso de recursos, se ha eliminado el desperdicio y las actividades sin valor agregado; estos factores le van a permitir alcanzar la eficiencia.

Existen medidas comunes de eficiencia, pero cada proceso y subproceso debe tener un mínimo de 2 requerimientos de eficiencia establecidos.⁴⁰

- Relación beneficio – costo (Valor input – output) o recursos por unidad de output (costo por solicitud de compra procesada).
- Medición de tiempo.

c) Medidas de eficacia

Estos indicadores hacen posible el control que mida las fuerzas externas de la empresa, pero de las cuales depende en gran medida su funcionamiento.

- Aceptación de los productos o de los servicios en el mercado.
- Posicionamiento.
- Fidelidad de los consumidores.

d) Medidas de adaptabilidad

Las medidas de adaptabilidad reflejan la capacidad que tiene el proceso para reaccionar inmediatamente frente a peticiones específicas del cliente, además permitirá a las personas que intervienen en el proceso, tomar determinadas acciones en el momento preciso que se originen.

Existen varias formas de medir la adaptabilidad de un proceso entre ellas están:

- Tiempo promedio entre proceso de solicitud especial y proceso estándar.
- Porcentaje de solicitudes especiales procesadas.

⁴⁰ James HARRINGTON H. (1993). *Op. Cit.* p. 88.

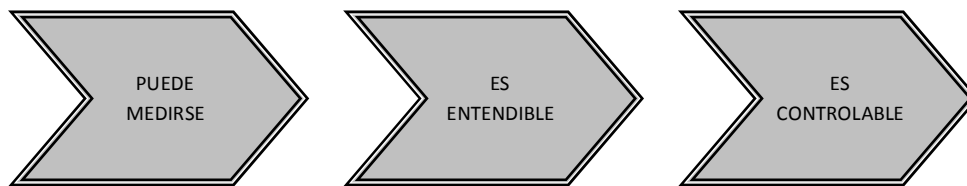
2.9 ELABORACIÓN DE INDICADORES

Las técnicas para elaborar medidores e indicadores son simples. El proceso sugerido para hacerlo es el siguiente:

- Definir los Atributos importantes: Mediante una lluvia de ideas, se debe obtener el mayor número de sugerencias acerca de parámetros, índices medidor o indicador que puedan utilizarse para medir las actividades o resultados de los mismos, la eficacia y eficiencia según sea el caso.
- Evaluación de los parámetros, índices medidores o indicadores propuestos: Con base en la selección anterior, se evalúa los medidores e indicadores propuestos en el paso anterior con base en la validez y practicidad de los mismos.

Las dos características esenciales de un buen indicador, son la validez y practicidad y se pueden expresar en tres criterios de evaluación secuenciales:

Gráfico N° 34: Ejemplo de Evaluación de Indicadores



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Ing. Cristian Chávez B. / Ing. Ramíro García E.

2.10 DIAGRAMA DE FLUJO

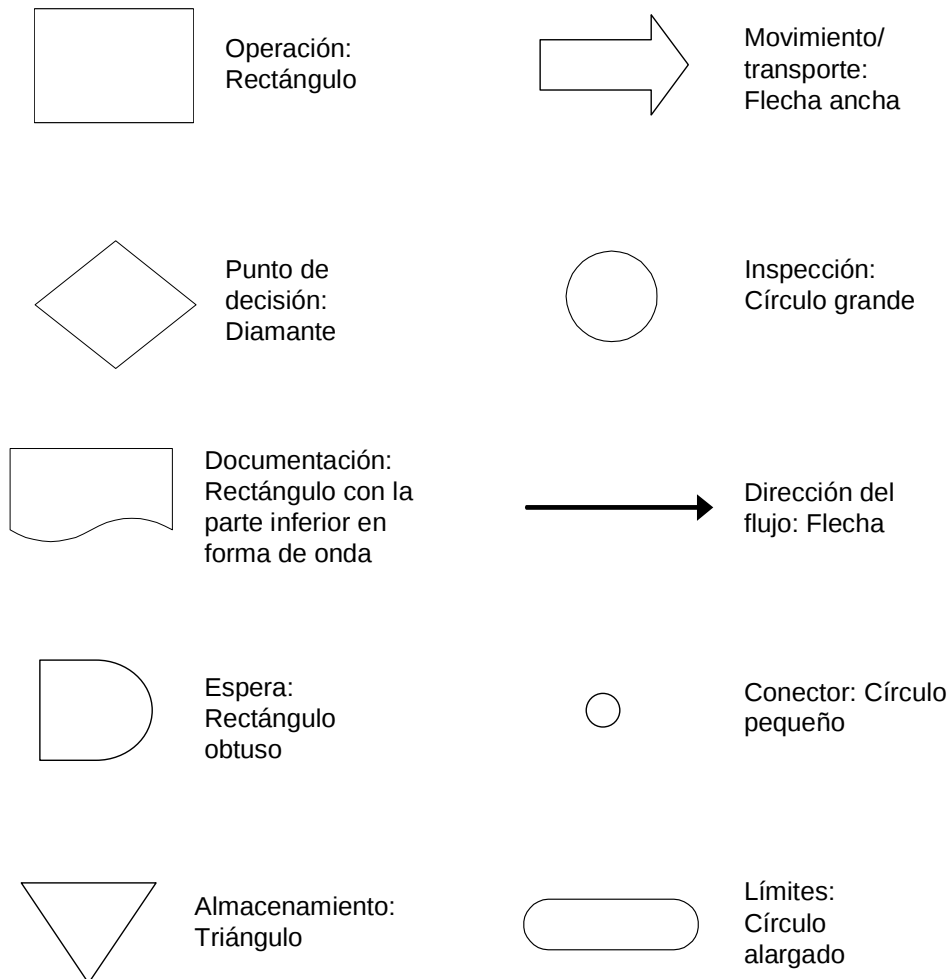
Los diagramas de flujo representan gráficamente las actividades que conforman un proceso, así como un mapa representa un área determinada. Algunas ventajas de emplear los diagramas de flujo son análogas a las de utilizar mapas. Por ejemplo, tanto los unos como los otros muestran cómo se adaptan en forma conjunta los diferentes elementos.

Otra ventaja consiste en que la construcción de los diagramas de flujo sirve para disciplinar nuestro modo de pensar. La comparación del diagrama de flujo con las actividades del proceso real hará resaltar aquellas áreas en las cuales las normas o políticas no son claras o se están violando.

Los diagramas de flujo son un elemento muy importante en el mejoramiento de los procesos de la empresa. Los buenos diagramas de flujo muestran, claramente, las áreas en las cuales los procedimientos confusos interrumpen la calidad y la productividad. Dada su capacidad para clarificar procesos complejos, los diagramas de flujo facilitan la comunicación en estas áreas problema.

LA ANSI (American National Standards Institute) utiliza la simbología que a continuación se muestra:

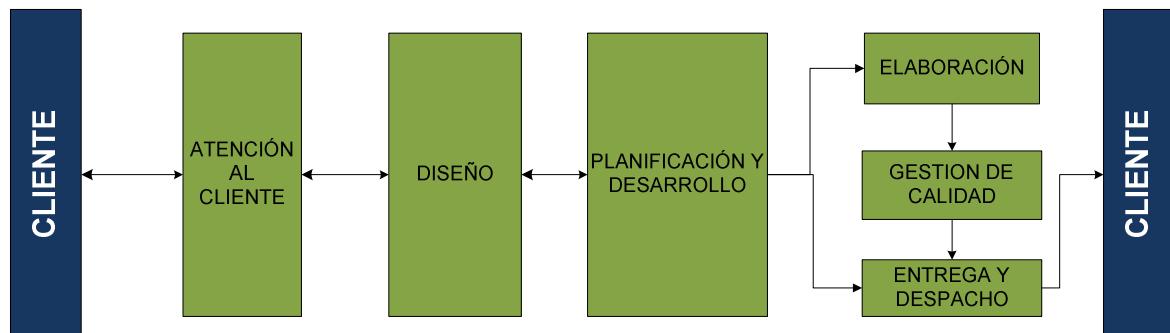
Gráfico N°35: Simbología Básica de Flujogramas



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Ing. Cristian Chávez B. / Ing. Ramiro García E.

Gráfico N°36: Cadena de Valor RAVE Design (Propuesta)



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Ing. Cristian Chávez B. / Ing. Ramiro García E.

Con el proceso de Planificación y desarrollo en la Cadena de Valor de RAVE, se puede tener una mayor apreciación y control de mueble a fabricarse, tiempo de entrega, mano de obra necesaria,

trabajos específicos, materiales a utilizarse, control de inventarios existentes, adquisición de materia prima necesaria para la realización del mueble., entre otros.

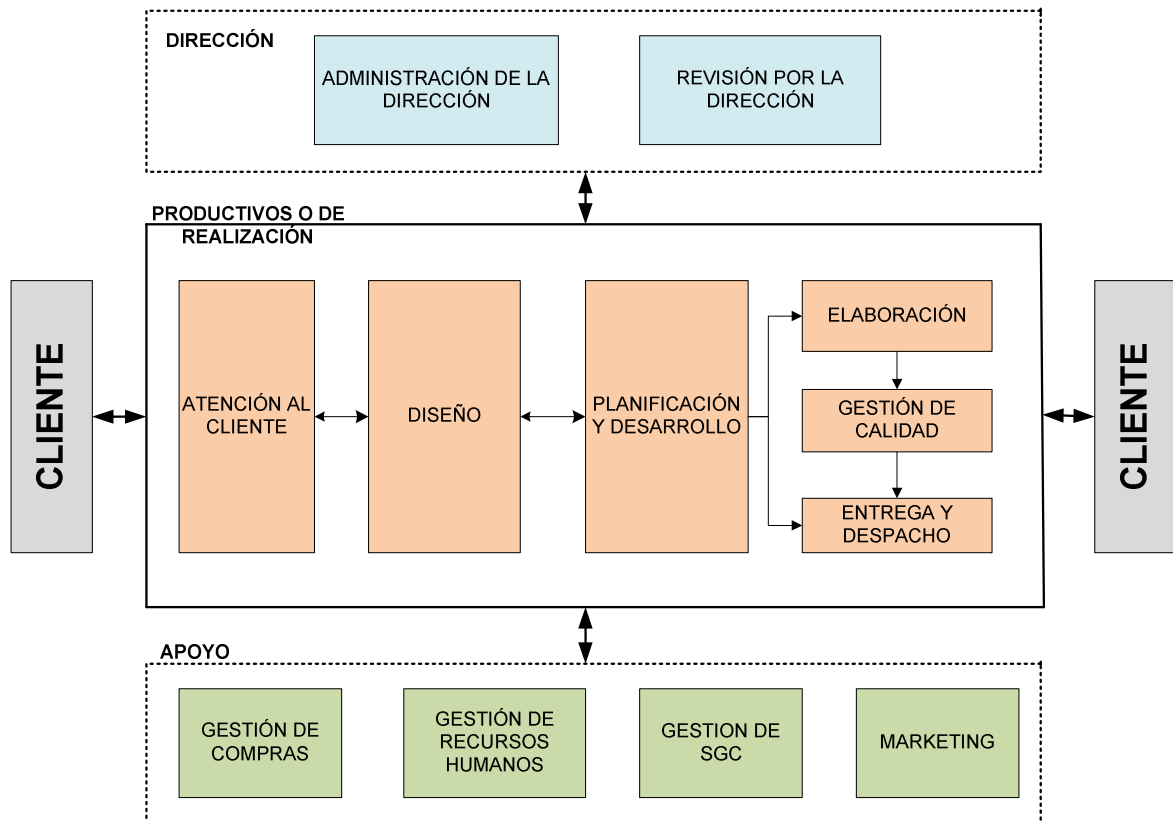
El enfoque orientado hacia procesos, permite una rápida y sencilla identificación de los problemas, así como la rápida solución de los mismos, sin la necesidad de mejorar el resto de procesos que funcionan de manera correcta. Lo que repercute positivamente en las capacidades de la organización, y su capacidad para adaptarse el exigente y cambiante mercado.

El sistema por procesos, es más económico de mantener con un correcto funcionamiento. Tiene la ventaja, de que aunque un proceso afecte al resto de procesos, es más sencillo cambiar o mejorar el proceso, o partes de la cadena de procesos, sin que el resto se vea afectado de forma negativa por la transformación.

Todos los procesos tienen que tener un responsable designado que asegure su cumplimiento y eficacia continua, los procesos tienen que ser capaces de satisfacer los ciclos PHVA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar) Ciclo de Edward Deming.

La modificación o cambio de un proceso, no conlleva a la modificación o cambio del resto de procesos, cuyo funcionamiento, estructura y gestión siguen siendo iguales. Si afecta al resultado final, por lo que todos los procesos, deben cumplir las expectativas y necesidades del resto de los procesos. La responsabilidad de la mejora de estos, corresponde a los integrantes del procedimiento, con la ayuda de toda la organización.⁴¹

⁴¹ BUSCAR PORTAL. [<http://www.buscarportal.com/articulos/iso>].

Gráfico N°37: Diagrama de Procesos RAVE Design (Pr opuesta)

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Ing. Cristian Chávez B. / Ing. Ramiro García E.

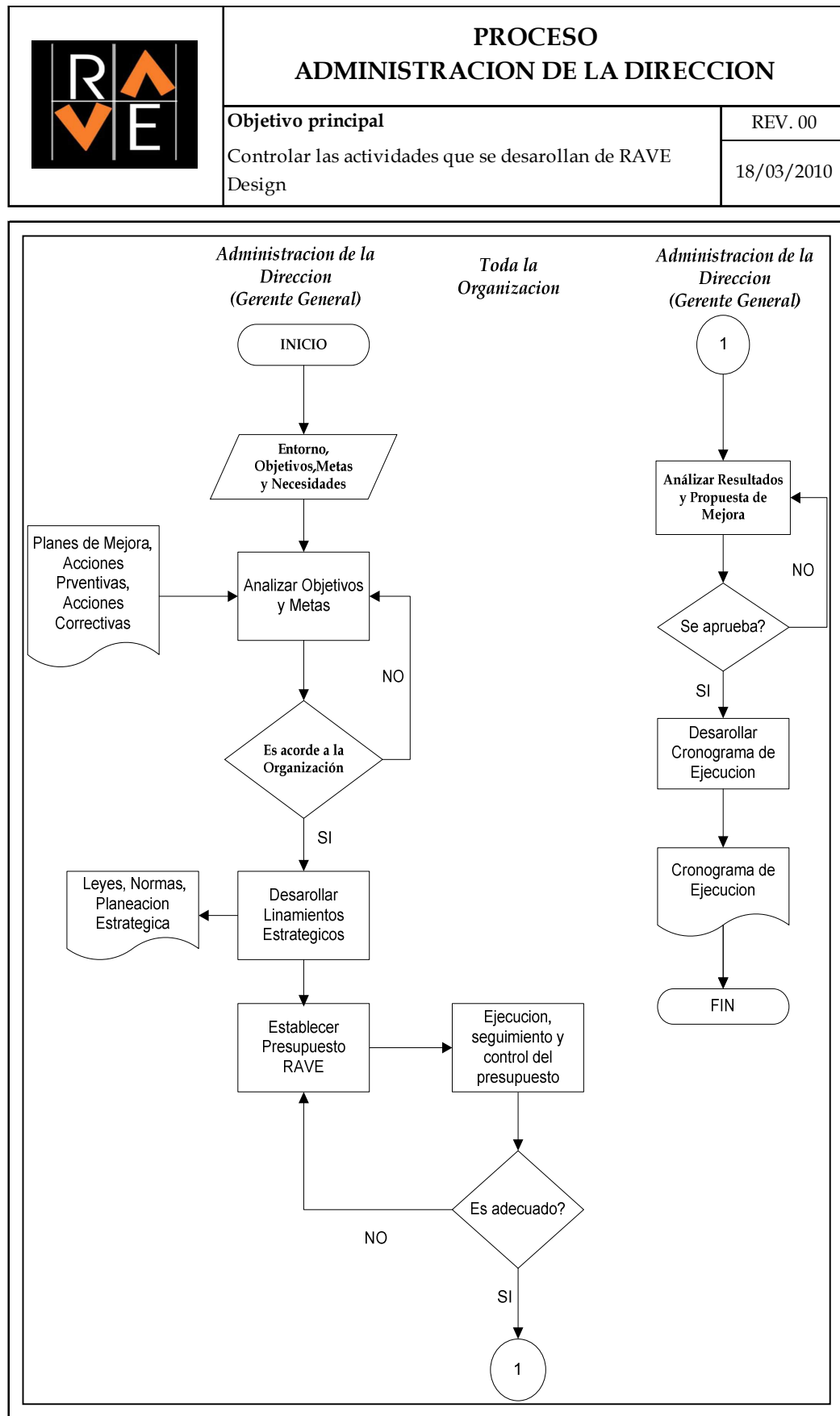
Los procesos propuestos que serían parte del diagrama de procesos de RAVE, son los que se describe a continuación:

a) Procesos de la Dirección:

Son los procesos en donde se establece las políticas, objetivos, misión y visión, en este caso solo existe el proceso de Administración de la Dirección, es ahí donde interviene el Staff Gerencial de RAVE motivo por el cual es un proceso importante, eficaz pero no eficiente ya que acapara el control de personal, control financiero, y no realizan un adecuado seguimiento y control a los objetivos.

- **Administración de la Dirección.-** Como RAVE es una empresa pequeña en el mercado, este proceso sigue manejando las directrices de la empresa, planes, seguimiento de cronogramas, la gestión financiera y la gestión de recurso humano, el proceso funciona de la siguiente manera.

Gráfico N°38: Flujograma del Proceso Administración de la Dirección



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Ing. Cristian Chávez B. / Ing. Ramiro García E.

Gráfico N°39: Caracterización del Proceso Administración de la Dirección

CARACTERIZACION INDIVIDUAL DE PROCESOS

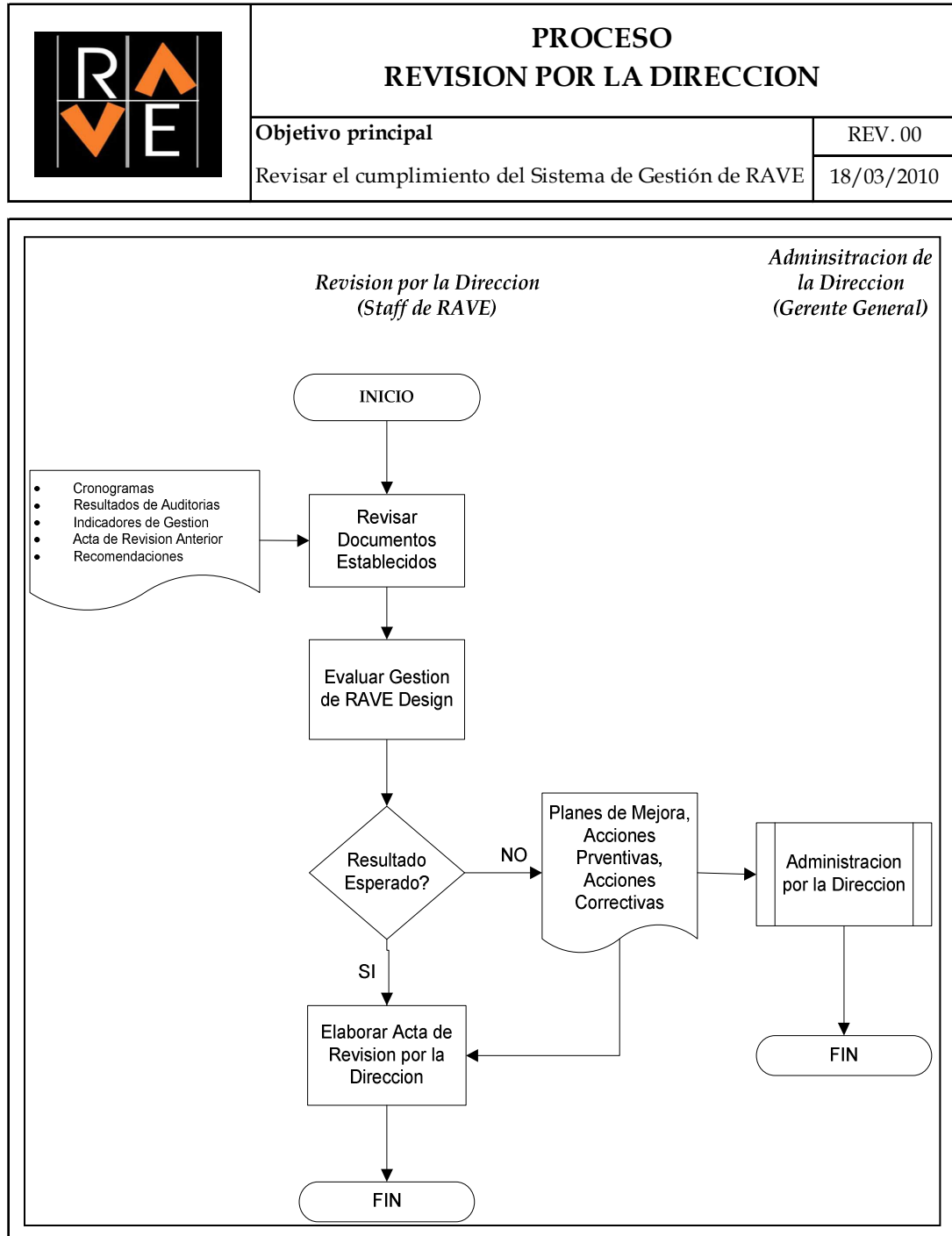
		1. Nombre del Proceso		ADMINISTRACION POR LA DIRECCION		2. Código APD-001		Revisión 0					
		3. Responsable		GERENTE GENERAL RAVE									
		4. Propósito		Controlar las Actividades que se desarrollan de RAVE Design									
		5. Documentos											
		Nombre de Procedimientos/documentos		Instructivos de Trabajo		Formatos - Registros				Documentos Externos			
		Manual de Calidad				Nombramiento del Representante de la Dirección				Ley Tributaria		Ley de Companias	
		Planificacion								Codigo de Trabajo			
		Plan de Gestión de Calidad								Normas IESS			
6. Entradas		Proceso Anterior/Proveedor		7. Actividades						8. Salidas		Proceso Posterior/Cliente	
Políticas Directorio		Directorio RAVE		Análisis del entorno, Objetivos, metas.						Indicadores de Cumplimiento		Todos los Procesos	
Balanced Socecard													
Leyes y Normas		Entidades de Control		Aplicacion de las leyes y Normas Vigentes en el Sector						Ejecucion y Cumplimiento		Entidades de Control	
Presupuesto Anual		Administarcion de la Direccion		Seguimiento y Cumplimiento al Presupuesto establecido						Informe de Resultados		Todos los Procesos	
Estados Financieros		Administarcion de la Direccion		Análisis de los resultados y propuestas de mejora									
Cronograma de Produccion RAVE		Administarcion de la Direccion		Seguimiento al cronograma de ejecucion									
Infome de Ventas		Atencion al Cliente		Seguimiento a las metas establecidas									
		9. Recursos											
		Recursos Humanos				Equipos - Software							
		Gerente General		Jefe de Produccion		Computador		Microsoft Office					
		Jefe de Sow Room y Compras		Responsables Financieros		Impresora							
		Directorio RAVE				Materiales de oficina							
		10. Indicadores											
		Indicador		Formula		Responsable	Frecuencia Control	Valor Actual		Valor Meta		Valor Potencial	
Cumplimiento objetivos Establecidos		Actividades Ejecutadas/ Actividades Planificadas		GG	Mensual	70		85		100%			

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Ing. Cristian Chávez B. / Ing. Ramiro García E.

- **Revisión por la Dirección (Dirección).**- Este proceso tiene como fin el controlar de mejor forma lo que la organización quiere hacer, como los objetivos específicos, objetivos generales, cumplimientos de normas, políticas.

Gráfico N°40: Flujograma del Proceso Revisión por la Dirección



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Ing. Cristian Chávez B. / Ing. Ramón García E.

Gráfico N°41: Caracterización del Proceso Revisión por la Dirección

CARACTERIZACION INDIVIDUAL DE PROCESOS

1. Nombre del Proceso		Gestión Revisión por la Dirección		2. Código RPD-001	Rev 0
3. Responsable	Gerente General				
4. Propósito	Revisar el cumplimiento del Sistema de Gestión de RAVE				
5. Documentos					
Nombre de Procedimientos/documentos		Instructivos de Trabajo		Formatos - Registros	
Plan Gestión de Calidad				Acta de Revisión Gerencial	
Presupuesto Annual					
Cronograma de Operacion					

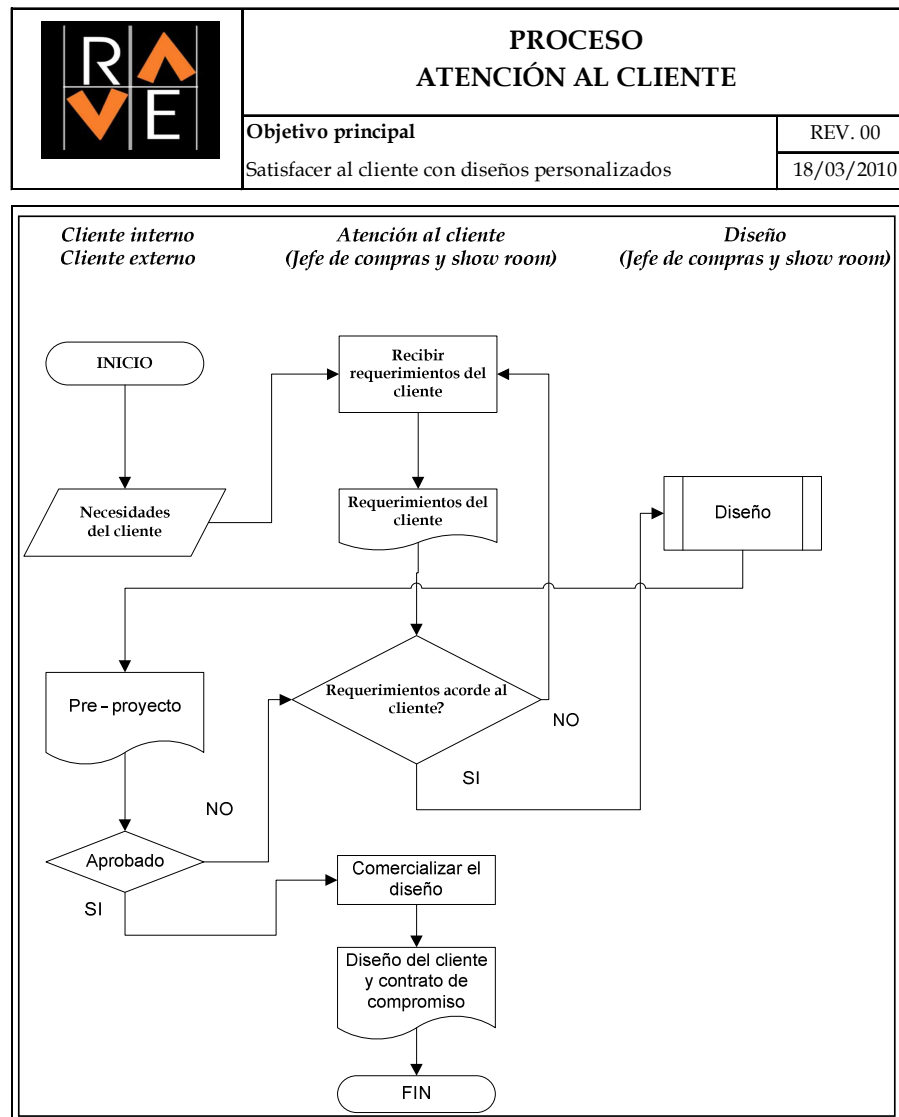
Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Ing. Cristian Chávez B. / Ing. Ramíro García E.

b) Procesos de Realización:

Estos procesos son los más importantes de RAVE, se define las necesidades del cliente, y se entrega al mismo un producto terminado, en lo investigado en Situ no tienen un objetivo formalmente establecido, son eficaces a la realización del mueble pero no optimizan sus recursos, es decir no hay un control formal en los inventarios en bodega de RAVE, los procesos que intervienen en este segmento son los que están explicados en la definición de la cadena de valor de RAVE.

- **Atención al cliente:** Este proceso tiene como fin el detectar cual es la necesidad del cliente, es decir este es un proceso crítico ya que el contacto con el cliente se da en este proceso, también en este proceso el cliente cierra la negociación con RAVE para la adquisición del mueble.

Gráfico N° 42: Flujograma del Proceso Atención al C cliente



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Ing. Cristian Chávez B. / Ing. Ramiro García E.

Gráfico N°43: Caracterización del Proceso Atención al Cliente

CARACTERIZACION INDIVIDUAL DE PROCESOS

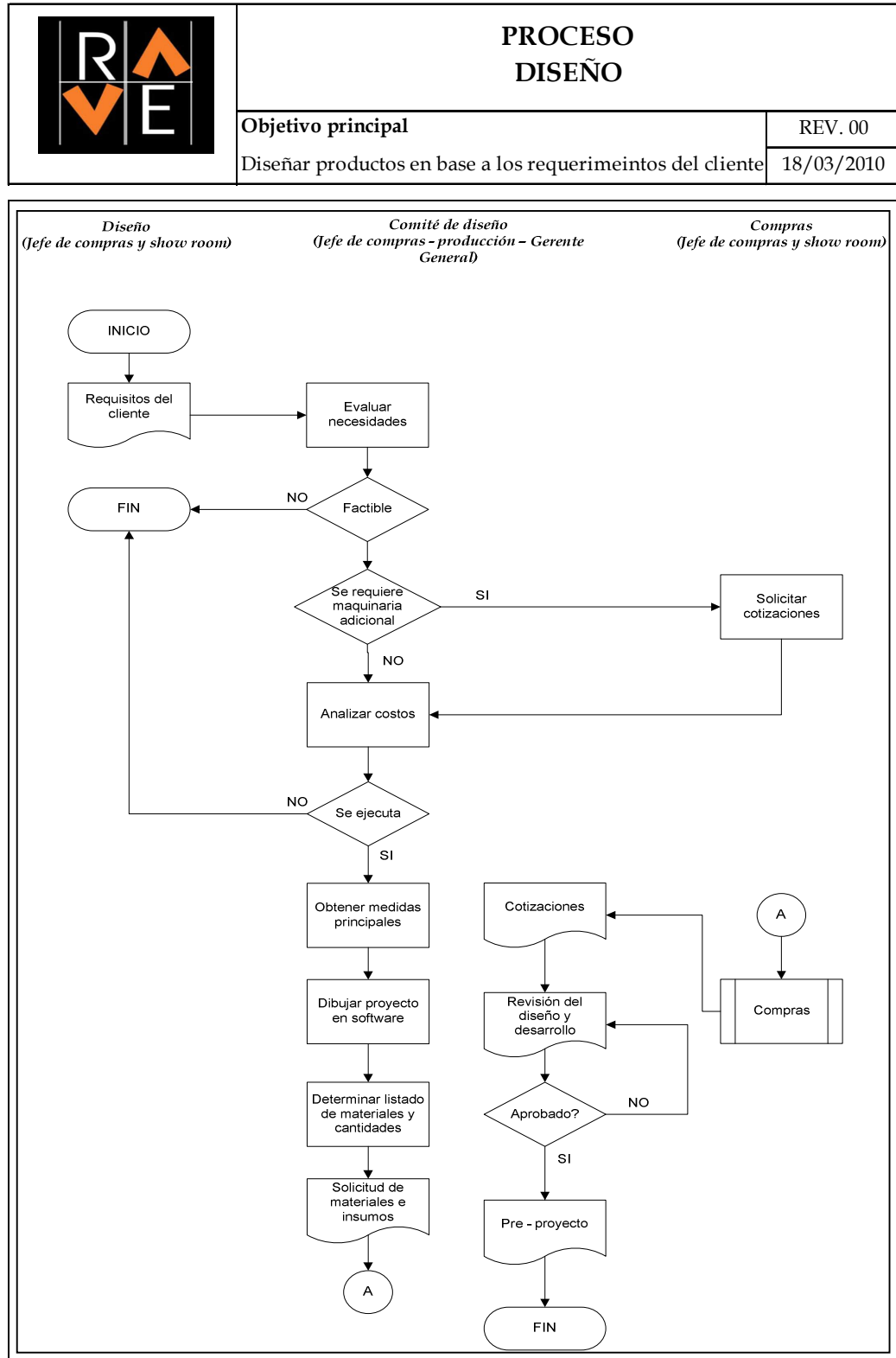
		1. Nombre del Proceso		ATENCION AL CLIENTE		2. Código AC-001		Revisión 0			
		3. Responsable		JEFE DE COMPRAS Y SHOW ROOM							
		4. Propósito		Satisfacer al cliente con diseños personalizados							
		5. Documentos									
		Nombre de Procedimientos / documentos		Instructivos de Trabajo		Formatos - Registros		Documentos Externos			
				Pre - proyecto		Necesidades del cliente					
				Diseño del cliente							
6. Entradas		Proceso Anterior/Proveedor		7. Actividades				8. Salidas		Proceso Posterior/Ciente	
Necesidades del cliente		Cliente		Recibir requerimientos del cliente				Diseño del cliente aprobado		Diseño	
				Comercializar diseño							

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Ing. Cristian Chávez B. / Ing. Ramíro García E.

- **Diseño:** Este proceso es el encargado de traducir las necesidades del cliente o sus requerimientos en un proyecto de mueble el mismo que es hecho digitalmente para la aprobación del cliente.

Gráfico N°44: Flujograma del Proceso Diseño



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Ing. Cristian Chávez B. / Ing. Ramiro García E.

Gráfico N°45: Caracterización del Proceso Diseño

CARACTERIZACION INDIVIDUAL DE PROCESOS

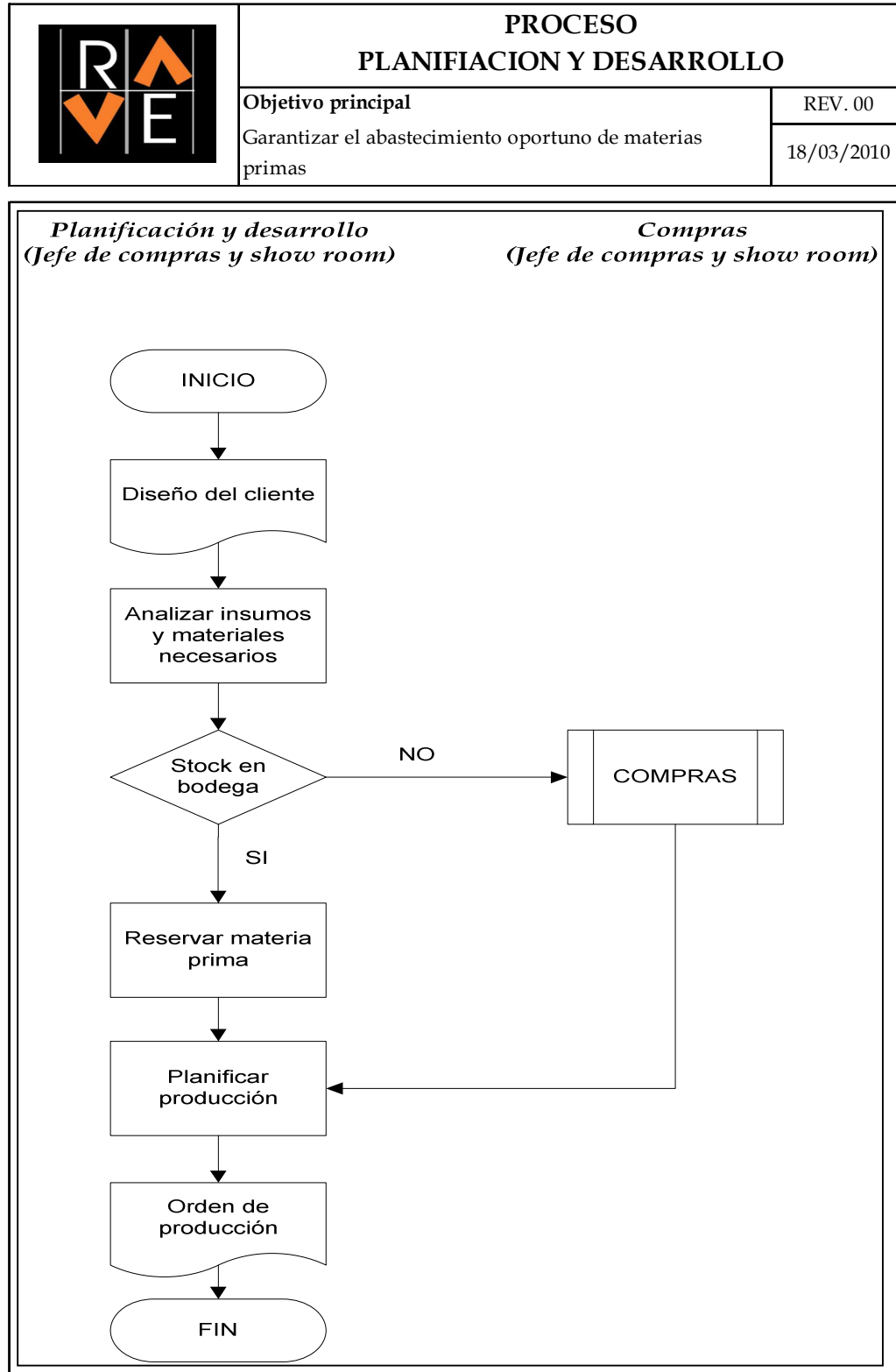
[illegible]

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Ing. Cristian Chávez B. / Ing. Ramiro García E.

- **Planificación y Desarrollo (Realización).**- Este proceso tiene como fin el controlar la elaboración de los productos, fechas tentativas de entrega, materiales a utilizarse, a través de cronogramas de ejecución.

Gráfico N°46: Flujograma del Proceso Planificación y Desarrollo



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Ing. Cristian Chávez B. / Ing. Ramiro García E.

Gráfico N°47: Caracterización del Proceso Planificación y Desarrollo

CARACTERIZACION INDIVIDUAL DE PROCESO

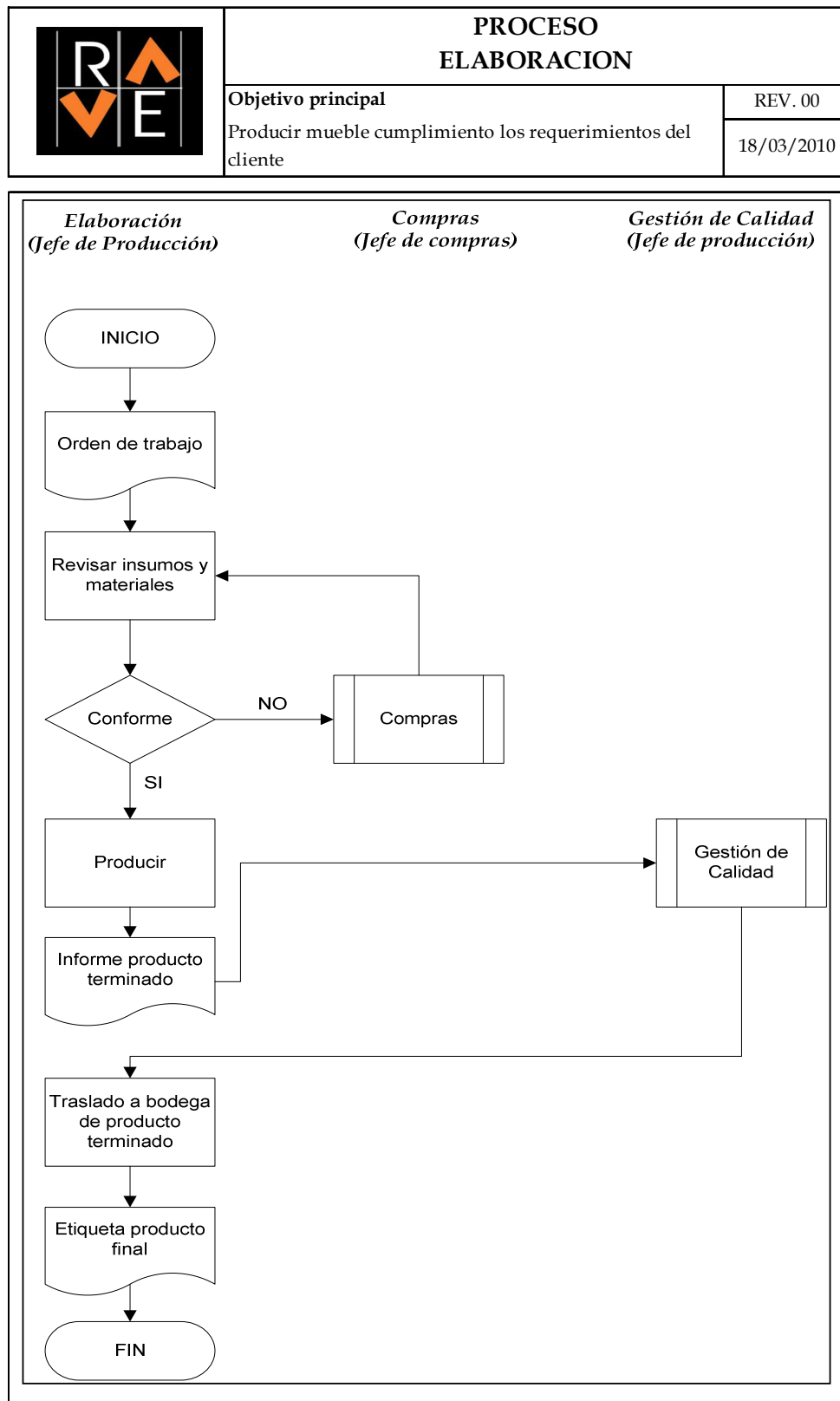
		1. Nombre del Proceso		PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO		2. Código PYD-001	Revisión 0
		3. Responsable		JEFE DE COMPRAS Y SHOW ROOM			
		4. Propósito		Garantizar el abastecimiento oportuno de materias primas			
		5. Documentos					
		Nombre de Procedimientos / documentos		Instructivos de Trabajo	Formatos - Registros		Documentos Externos
					Diseño del cliente		
					Orden de producción		
6. Entradas	Proceso Anterior/Proveedor	7. Actividades					8. Salidas
Diseño del cliente	Diseño	Analizar insumos y materiales necesarios					Orden de producción
		Reservar materia prima					Elaboración
		Planificar producción					
		9. Recursos					
		Recursos Humanos		Equipos - Software			
		Jefe de Sow Room y Compras		Computador	Microsoft Office		
				Impresora			
				Materiales de oficina			
		10. Indicadores					
		Indicador	Formula	Responsable	Frecuencia Control	Valor Actual	Valor Meta
		Cumplimiento de planificación	Diseños elaborados / diseños planificados	Jefe compras y show room	Mensual	70%	90%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Ing. Cristian Chávez B. / Ing. Ramíro García E.

- **Elaboración del Mueble.-** Este proceso tiene como fin la elaboración del mueble con sus subprocesos de corte, ensamble, lacado y tapizado de ser el caso del mueble.

Gráfico N°48: Flujograma del Proceso Elaboración



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Ing. Cristian Chávez B. / Ing. Ramiro García E.

Gráfico N°49: Caracterización del Proceso Elaboración

CARACTERIZACION INDIVIDUAL DE PROCESOS

1. Nombre del Proceso	ELABORACIÓN	2. Código P-001	Revisión 0
3. Responsable	JEFE DE PRODUCCIÓN		
4. Propósito	Producir mueble cumplimiento los requerimientos del cliente		
5. Documentos			

Nombre de Procedimientos / documentos	Instructivos de Trabajo	Formatos - Registros	Documentos Externos	
Especificaciones de elaboración		Orden de producción		
		Informe producto terminado		
		Etiqueta producto final		

6. Entradas	Proceso Anterior/Proveedor	7. Actividades	8. Salidas	Proceso Posterior/Cliente
Orden de trabajo	Planificación y desarrollo	Revisar insumos y materiales	Producto terminado	Despacho
		Producir		Gestión de calidad
		Trasladar a bodega de producto terminado		
		Etiquetar el producto final		

9. Recursos			
Recursos Humanos		Equipos - Software	
Jefe de producción		Computador	Microsoft Office
Pol del obreros		Impresora	Maquinaria
Jefe de compras y show room		Materiales de oficina	

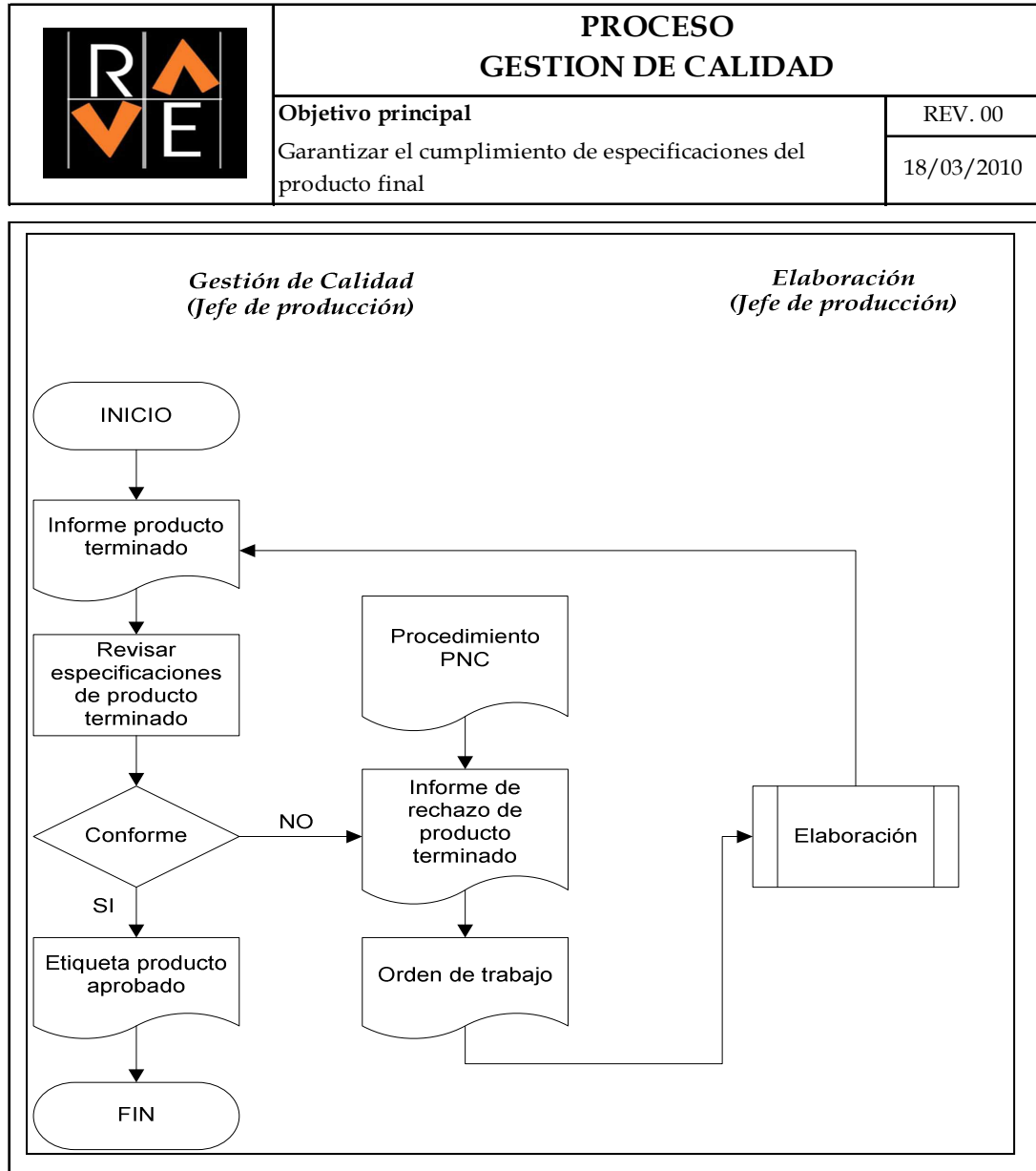
10. Indicadores						
Indicador	Formula	Responsable	Frecuencia Control	Valor Actual	Valor Meta	Valor Potencial
Índice de eficiencia	Tiempo útil / tiempo disponible	Jefe de producción	Mensual	70%	90%	100%
Utilización de tecnología	Equipos utilizados / equipos instalados	Jefe de producción	Mensual	75%	87%	100%
Disponibilidad de tecnología	Equipos disponibles / Equipos totales	Jefe de producción	Mensual	80%	88%	100%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Ing. Cristian Chávez B. / Ing. Ramíro García E.

- **Gestión de Calidad.-** Este proceso tiene como fin asegurar que la calidad de los productos de RAVE sea lo que el cliente espera en el producto ofertado, asegurando que las necesidades del cliente este en el producto o mueble a adquirirse.

Gráfico N°50: Flujograma del Proceso Gestión de Calidad



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Ing. Cristian Chávez B. / Ing. Ramiro García E.

Gráfico N°51: Caracterización del Proceso Gestión de Calidad

CARACTERIZACION INDIVIDUAL DE PROCESO

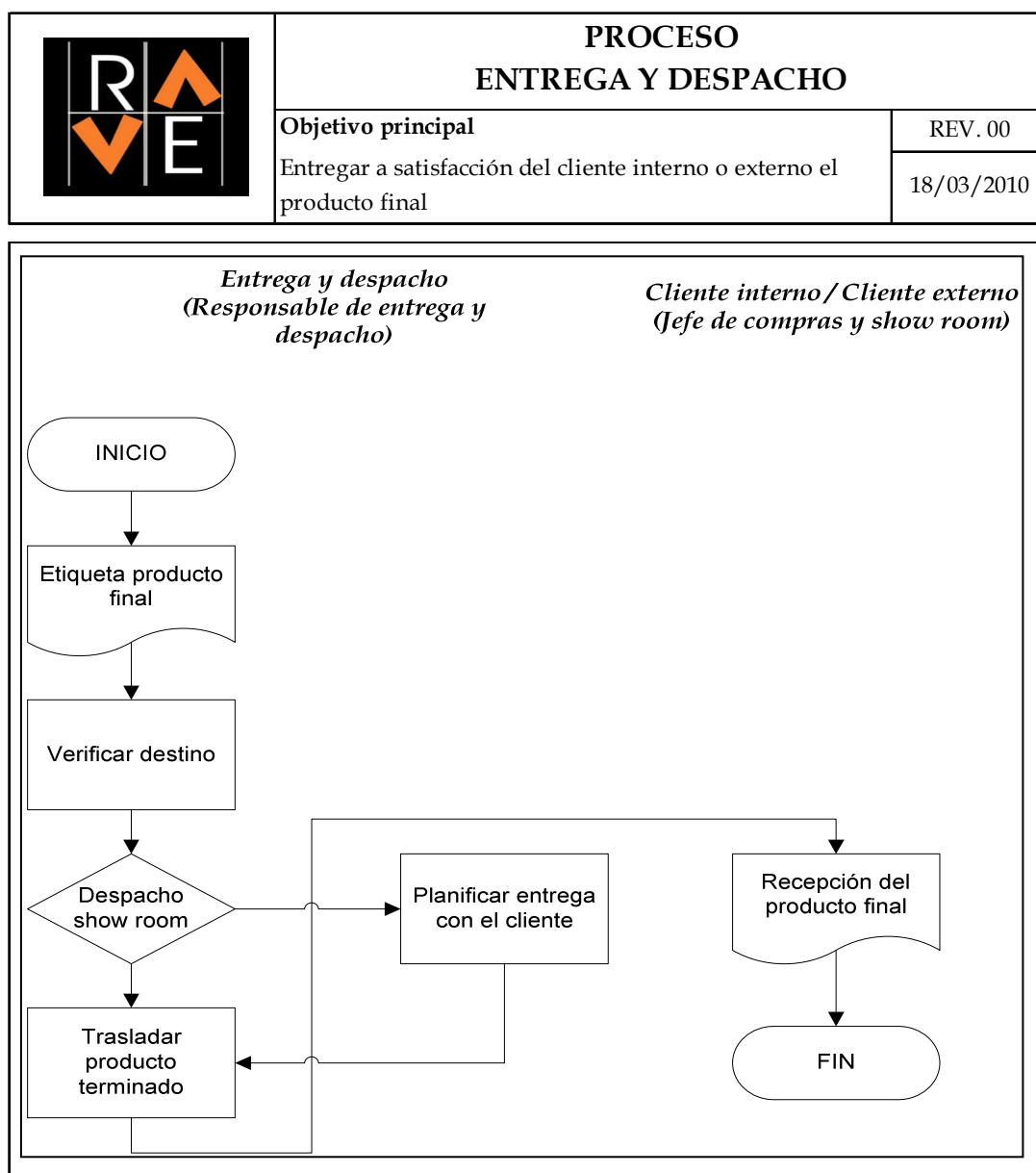
		1. Nombre del Proceso		GESTION DE CALIDAD		2. Código Ca-001		Revisión 0			
		3. Responsable		JEFE DE PRODUCCION							
		4. Propósito		Garantizar el cumplimiento de especificaciones del producto final							
		5. Documentos									
		Nombre de Procedimientos / documentos		Instructivos de Trabajo		Formatos - Registros		Documentos Externos			
		Especificaciones de calidad				Etiqueta producto final					
		Procedimeinto PNC				Recepción producto final					
6. Entradas		Proceso Anterior/Proveedor		7. Actividades				8. Salidas		Proceso Posterior/Cliente	
Informe producto terminado		Elaboración		Revisar especificaciones de producto terminado				Etiqueta de producto aprobado		Despacho y entrega	
Producto terminado		Elaboración		Elaborar informe de rechazo de producto terminado de ser el caso							
				Generar orden de trabajo por incumplimiento de especificaciones							
				Etiquetar producto aprobado							
										</	

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Ing. Cristian Chávez B. / Ing. Ramiro García E.

- **Entrega y Despacho.-** Este proceso tiene como fin la entrega del mueble elaborado al cliente de acuerdo a lo acordado en el contrato.

Gráfico N°52: Flujograma del Proceso Entrega y Despacho



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Ing. Cristian Chávez B. / Ing. Ramiro García E.

Gráfico N°53: Caracterización del Proceso Entrega y Despacho

CARACTERIZACION INDIVIDUAL DE PROCESOS

1. Nombre del Proceso		ENTREGA Y DESPACHO		2. Código ED-001		Revisión 0	
3. Responsable		RESPONSABLE DE ENTREGA Y DESPACHO					
4. Propósito		Entregar a satisfacción del cliente interno o externo el producto final					
5. Documentos							
Nombre de Procedimientos / documentos		Instructivos de Trabajo		Formatos - Registros		Documentos Externos	
				Etiqueta producto final			
				Recepción producto final			
7. Actividades						8. Salidas	
Verificar destino del mueble						Recepción del producto final	
Planificar entrega del producto al cliente						Proceso Posterior/Cliente	
Trasladar producto terminado a su destino final						Cliente final	
9. Recursos							
Recursos Humanos			Equipos - Software				
Responsable de entrega de despacho				Computador		Microsoft Office	
Jefe de compras y show room				Impresora		Movilización (transporte)	
Cliente				Materiales de oficina			
10. Indicadores							
Indicador	Formula	Responsable	Frecuencia Control	Valor Actual	Valor Meta	Valor Potencial	
Entrega de productos	Productos entregados / productos por entregar	Responsable de entrega y despacho	Mensual	80%	95%	100%	

Fuente: Investigación realizada

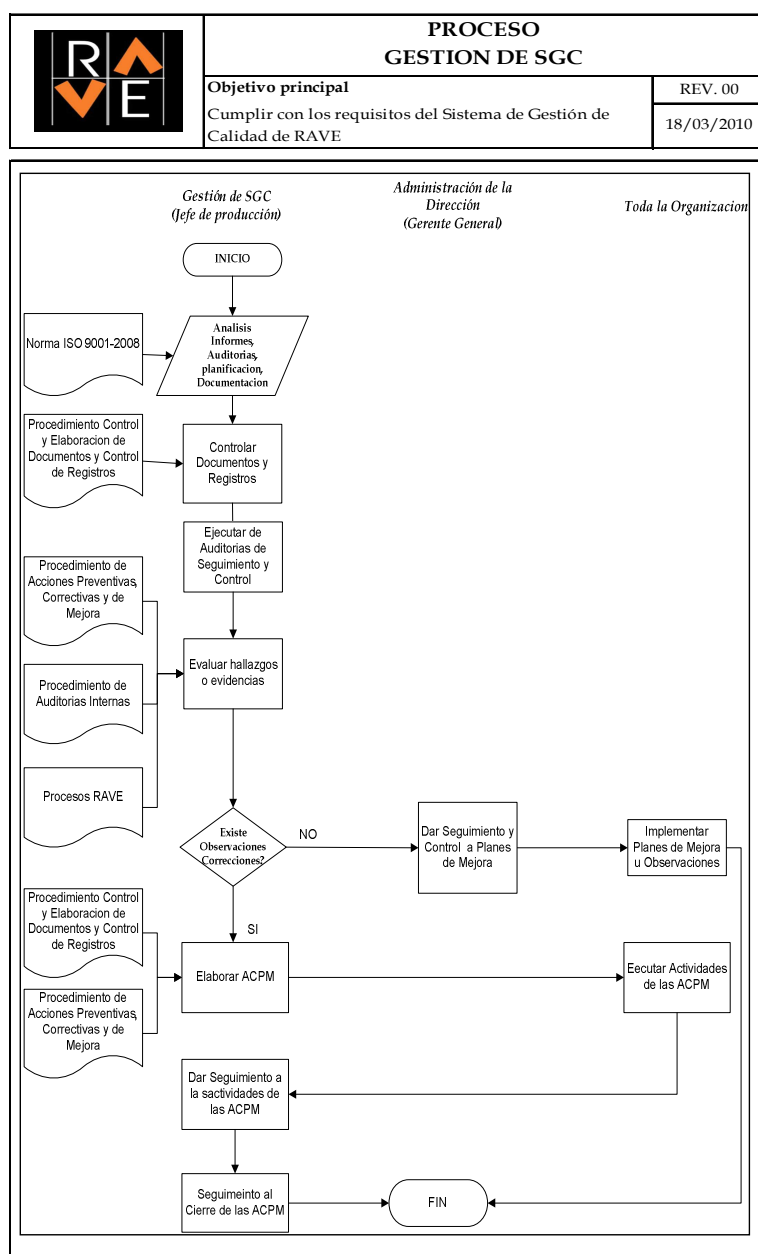
Elaborado por: Ing. Cristian Chávez B. / Ing. Ramiro García E.

c) Procesos de Apoyo

Dan un aporte a los procesos de la dirección y de realización, son eficaces pero no eficientes, ya que los objetivos planteados no son claros, los procesos que intervienen en este segmento son:

- **Gestión de SGC.-** Este proceso tiene como fin, el velar que el sistema de Gestión basado en Procesos de RAVE funcione de una forma eficaz y eficiente cumpliendo lo que la Norma Internacional ISO establece en sus numerales, este tema será desarrollado en el siguiente capítulo.

Gráfico N°54: Flujograma del Proceso Gestión de SG C



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Ing. Cristian Chávez B. / Ing. Ramiro García E.

Gráfico N°55: Caracterización del Proceso Gestión de SGC

CARACTERIZACION INDIVIDUAL DE PROCESOS

1. Nombre del Proceso		Sistema Gestion de Calidad		2. Código SGC-001	Revisión 0	
3. Responsable		Jefe de Produccion				
4. Propósito		Cumplir con los requisitos del Sistema de Gestión de Calidad de RAVE				
5. Documentos						
Nombre de Procedimientos/documentos		Instructivos de Trabajo		Formatos - Registros		
Procedimiento de Control de Documentos				Lista Maestra de Documentos		
Procedimiento de Auditorías Internas				Lista Maestra de Registros		
Procedimiento de ACPM				Lista Maestra de Documentos Externos		
Procedimiento de Control de Registros				Registros de Acciones Correctivas y Preventivas		
Procedimiento para Elaboración de documentos						
Procedimiento PNC						

6. Entradas	Proceso Anterior/Proveedor	7. Actividades	8. Salidas	Proceso Posterior/Cliente
Requisitos del Sistema de Gestión de Calidad /RAVE ISO 9001	Administracion de la Direccion	Control de Documentos y Registros	Documentos y Registros Controlados	Todos los Procesos
Informe de Auditoría	Sistema de Gestión de Calidad	Control de Acciones Correctivas y Preventivas	Estado de Acciones Preventivas y Correctivas	Todos los Procesos
		Seguimiento al cierre de no conformidades Auditorias	No conformidades Cerradas	Todos los Procesos
Planificación de Auditoria	Sistema de Gestión de Calidad	Ejecución de Auditorías	Informe de Auditorías	Gestión Sistema de Calidad y Todos los Sistemas
		Realización de encuestas a clientes	Resultados de Encuestas	Revision por la Direccion

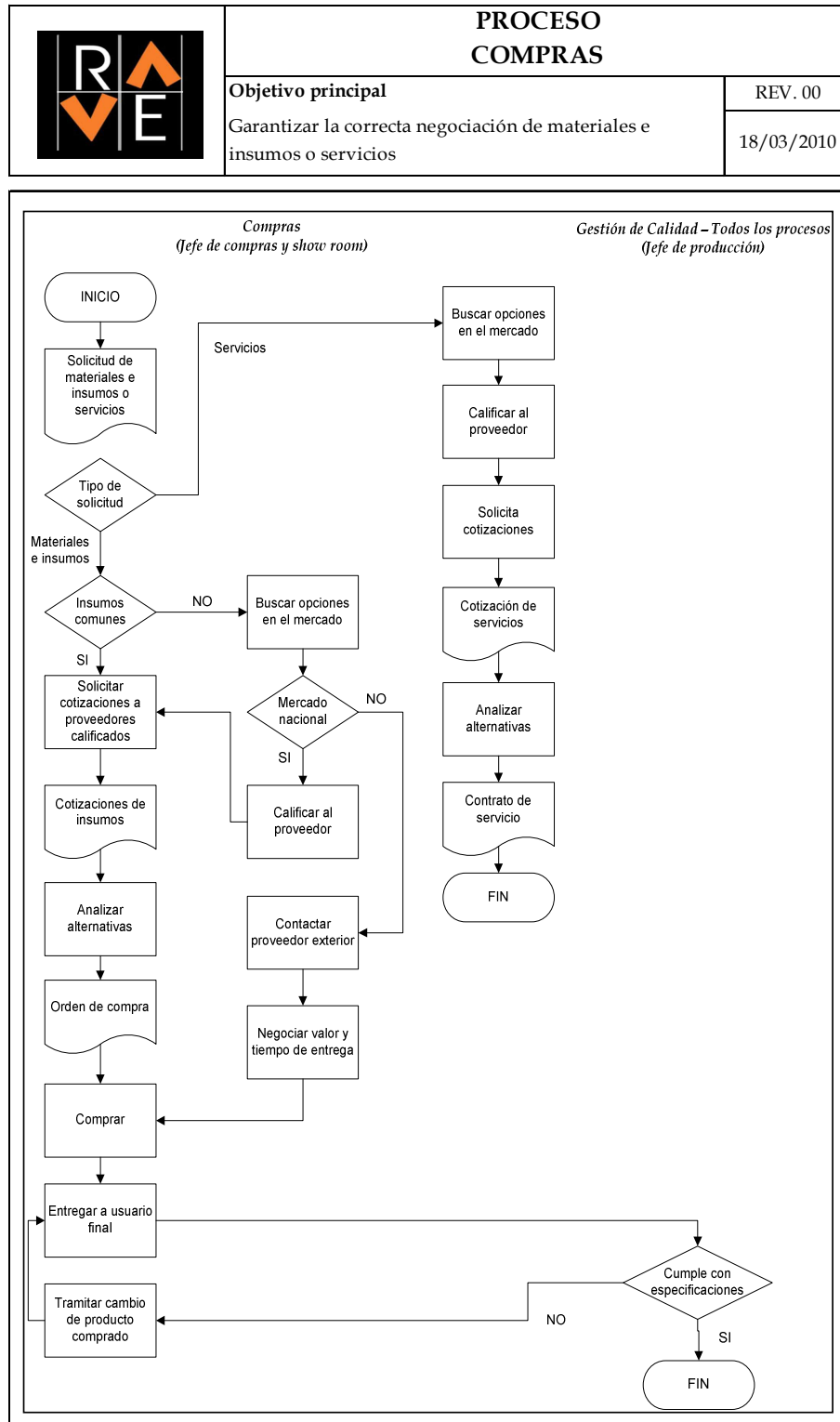
9. Recursos						
Humanos			Equipos - Software			
Jefe de Produccion			Computador	Microsoft Oficce		
Jefe de Show Room y Compras			Impresora			
10. Indicadores						
Indicador	Formula	Responsable	Frecuencia Control	Valor Actual (%)	Valor Meta (%)	Valor Potencial
Cumplimiento cierre de Acciones Preventivas y Correctivas	Real / Planificado	JP	Mensual	90,0%	96	100%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Ing. Cristian Chávez B. / Ing. Ramíro García E.

- **Gestión de Compras.-** El fin es comprar los materiales faltantes para la realización del mueble en producción, y mantener a la fábrica con el stock mínimo de producción, lo cual lo hace eficaz pero no eficiente, ya que no tienen una metodología clara para escoger a los proveedores.

Gráfico N°56: Flujograma del Proceso Compras



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Ing. Cristian Chávez B. / Ing. Ramón García E.

Gráfico N°57: Caracterización del Proceso Compras

CARACTERIZACION INDIVIDUAL DE PROCESOS

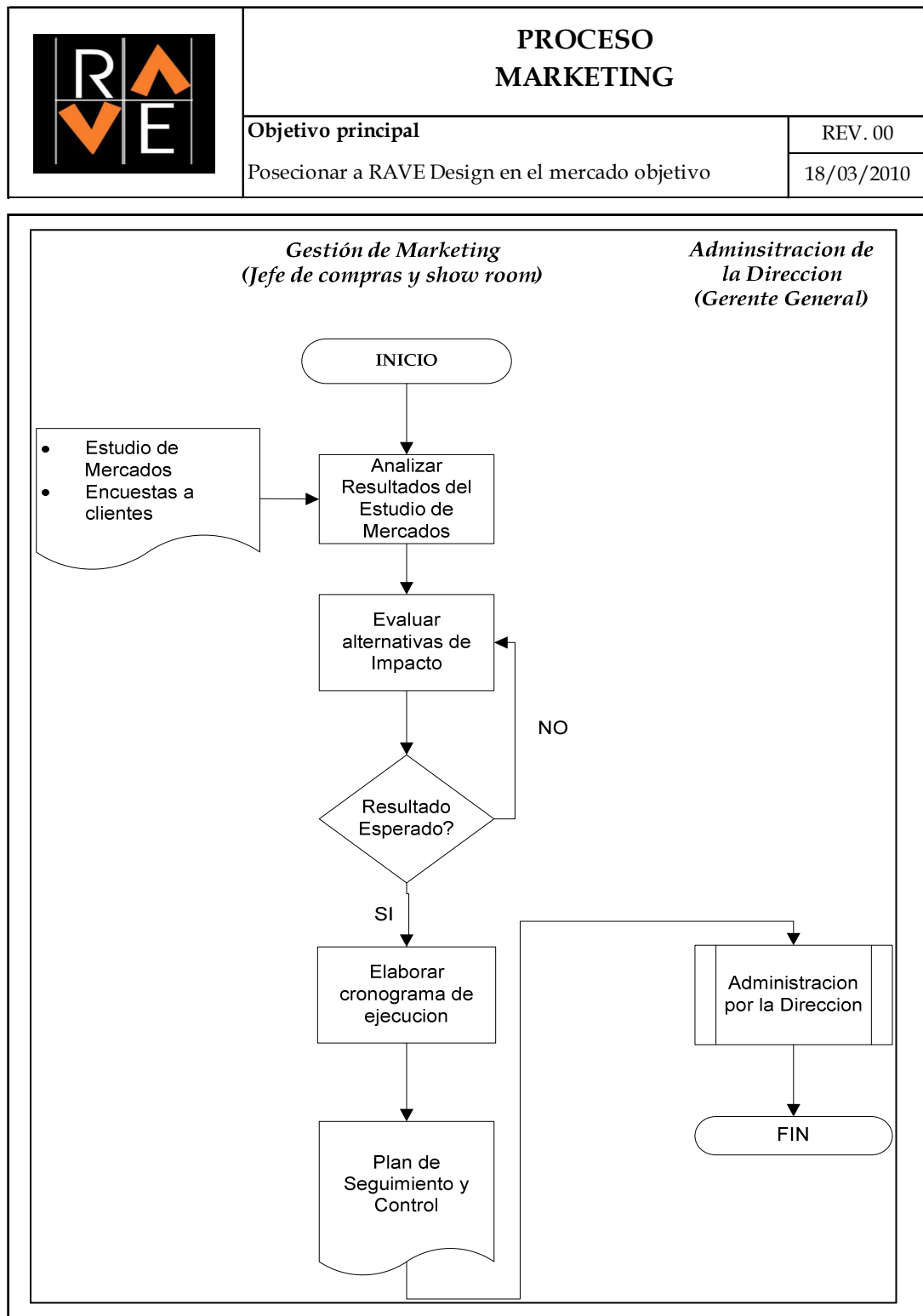
		1. Nombre del Proceso		COMPRAS		2. Código C-001		Revisión 0			
		3. Responsable		JEFE DE COMPRAS Y SHOW ROOM							
		4. Propósito		Garantizar la correcta negociación de materiales e insumos							
		5. Documentos									
		Nombre de Procedimientos / documentos		Instructivos de Trabajo		Formatos - Registros		Documentos Externos			
				Solicitud de materiales e insumos							
				Cotización							
				Orden de compra							
6. Entradas		Proceso Anterior/Proveedor		7. Actividades				8. Salidas		Proceso Posterior/Cliente	
Solicitud de materiales e insumos		N/A		Evaluar la necesidad de compra				Material adquirido		N/A	
				Solicitar cotizaciones a proveedores							
				Buscar opciones en el mercado							
				Analizar alternativas							
				Contactar proveedores externos de ser el caso							
				Calificar proveedores							
				Negociar valor y tiempo de entrega							
				Entregar pedido a usuario final							
		9. Recursos									
		Recursos Humanos				Equipos - Software					
		Jefe de compras y show room				Computador		Microsoft Office			
						Impresora		Fax			
						Materiales de oficina		Internet			
		10. Indicadores									
		Indicador		Formula		Responsable	Frecuencia Control	Valor Actual	Valor Meta	Valor Potencial	
		Compras		Materiales adquiridos / materiales solicitados		Jefe de compras y show room	Mensual	90%	100%	100%	

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Ing. Cristian Chávez B. / Ing. Ramiro García E.

- **Gestión de Marketing.-** Es promocionar a través de medios publicitarios los productos que RAVE fabrica, al segmento donde RAVE quiere establecerse.

Gráfico N°58: Flujograma del Proceso Marketing



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Ing. Cristian Chávez B. / Ing. Ramiro García E.

Gráfico N°59: Caracterización del Proceso Marketing
CARACTERIZACION INDIVIDUAL DE PROCESOS

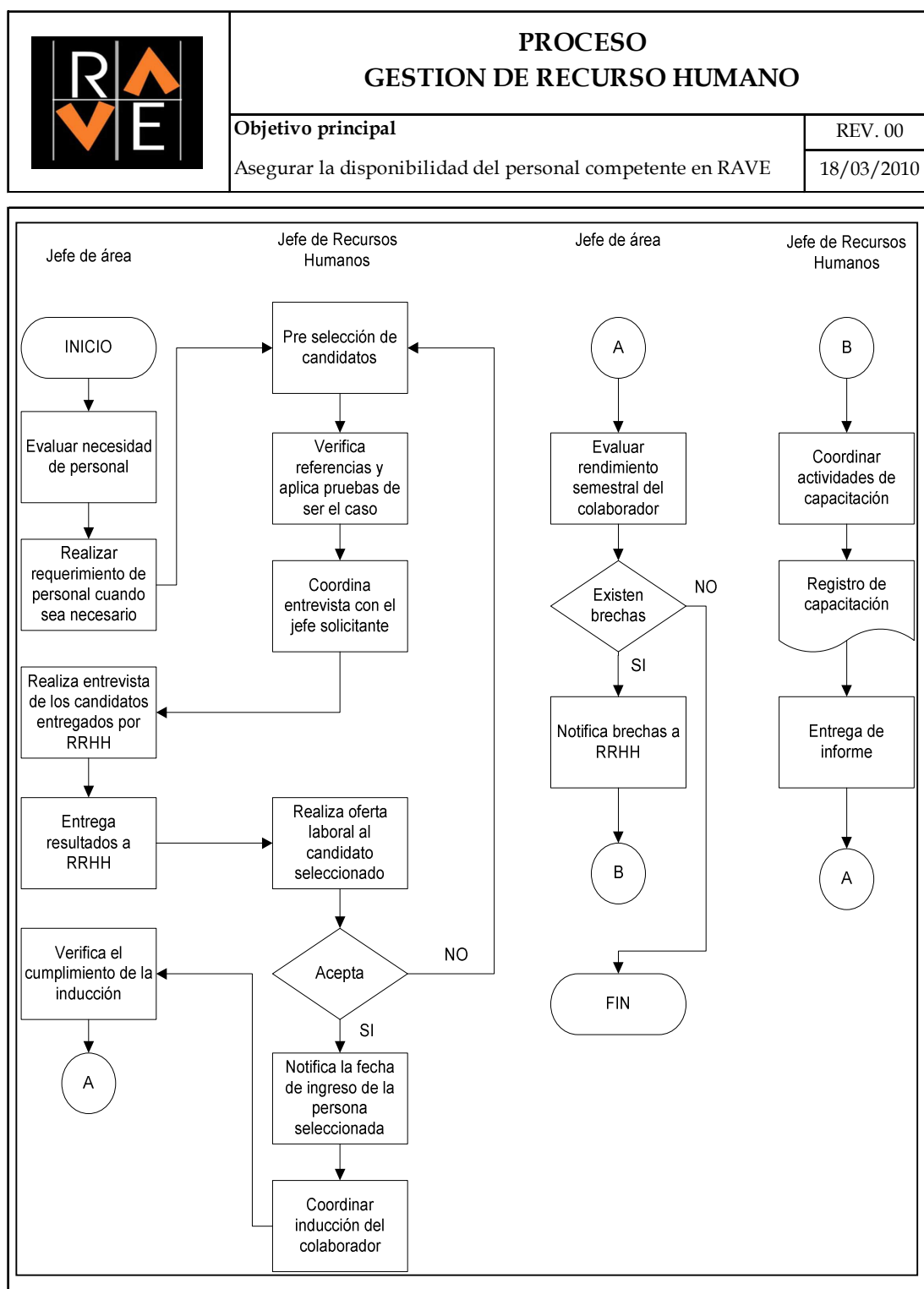
1. Nombre del Proceso 2. Código MKT-001 Revisión 0 3. Responsable Jefe de Sow Room y Compras 4. Propósito Posecionar a RAVE Design en el Mercado Objetivo 5. Documentos <table><thead><tr><th>Nombre de Procedimientos/documentos</th><th>Instructivos de Trabajo</th><th>Formatos - Registros</th></tr></thead><tbody><tr><td>Informe de Estudios de Mercado</td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td></tr></tbody></table>		Nombre de Procedimientos/documentos	Instructivos de Trabajo	Formatos - Registros	Informe de Estudios de Mercado																						
		Nombre de Procedimientos/documentos	Instructivos de Trabajo	Formatos - Registros																							
		Informe de Estudios de Mercado																									
		6. Entradas	Proceso Anterior/Proveedor	7. Actividades	8. Salidas	Proceso Posterior/Ciente																					
Estudio de Mercado	Proveedor	Ejecutar Conclusiones y Recomendaciones del estudio realizado	Cronograma de Ejecucion Plan de Seguimiento y Control	Administraciond e la Direccion																							
Contratos de Intercambio	Cliente-Proveedor	Realizar Contratos de Intercambio con empresas estrategicas para RAVE	Contrato Firmado	Cliente																							
Publicaciones	Proveedor	Medir Impacto en Publicaciones en Medios de RAVE Design	Informe de Resultados	Administraciond e la Direccion																							
		Realización de encuestas a clientes	Resultados de Encuestas	Revision por la Direccion																							
		9. Recursos																									
		Humanos	Equipos - Software																								
		Jefe de Produccion	Computador	Microsoft Oficce																							
		Jefe de Show Room y Compras	Impresora																								
		10. Indicadores																									
		Indicador	Formula	Responsable	Frecuencia Control	Valor Actual (%)	Valor Meta (%)	Valor Potencial																			
		Estudio de Impacto	Real / Planificado	JP	Mensual																						

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Ing. Cristian Chávez B. / Ing. Ramíro García E.

- **Gestión de Recurso Humano.-** Su principal función es incorporar a la Empresa personal competente que se desarrolle en la Empresa en un marco de compromiso y lealtad.

Gráfico N°60: Flujograma del Proceso Gestión de Recurso Humano



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Ing. Cristian Chávez B. / Ing. Ramiro García E.

Gráfico N°61: Caracterización Proceso de Gestión d e Recurso Humano

CARACTERIZACION INDIVIDUAL DE PROCESOS

		1. Nombre del Proceso		RECURSOS HUMANOS		2. Código RH-001		Revisión 0			
		3. Responsable		Gerente General							
		4. Propósito		Asegurar la disponibilidad del personal competente en RAVE							
		5. Documentos									
		Nombre de Procedimientos / documentos		Instructivos de Trabajo		Formatos - Registros		Documentos Externos			
				Requerimiento de personal							
				Evaluación de candidato							
				Resultado de entrevista							
				Registro de capacitación							
6. Entradas		Proceso Anterior/Proveedor		7. Actividades				8. Salidas		Proceso Posterior/Cliente	
Solicitud de personal		N/A		Pre selección de candidatos				Selección personal solicitado		N/A	
				Verificar referencias							
				Ejecutar pruebas de ser el caso							
				Coordinar entrevista							
				Realizar oferta laboral							
				Coordinar inducción del colaborador							
				</							

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Ing. Cristian Chávez B. / Ing. Ramiro García E.

3 ALINEACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE RAVE CON LA NORMA ISO 9001:2008

La historia de la normativa de calidad inicia en los Estados Unidos en la época de la Segunda Guerra Mundial, la ausencia de controles en procesos y productos de carácter bélico hicieron de esta casi una necesidad, a través de la OTAN se empezó a expandir por Europa, donde las Fuerzas Armadas Británicas, también adoptaron el modelo de normativa para sus productos, en ese momento, el concepto de calidad hacía referencia a “conformidad” más que a “mejora continua” como se conoce hoy en día.

Mientras que en los Estados Unidos, el ejército adoptó la normativa MIL-Q-9858 para sus proveedores y a este le siguieron la administración nacional Aeronáutica y la Espacial más conocida como NASA.

En Europa, el problema surgió cuando las organizaciones, comenzaron a exigir a sus proveedores la certificación de sus productos, se creó una diversidad tan grande que era imposible satisfacer a todos los sectores interesados, fue cuando el British Standard tomó cartas en el asunto y creó en 1979 la norma BS 5750, antepasada más cercana a la ISO 9001. La BS 5750 fue tan eficaz que en 1987 cuando se lanzó la primera norma ISO 9001, fue tomada prácticamente sin hacer cambios.

Revisiones ISO 9001:

- ISO 9001:1987: Versión Original.
- ISO 9001:1994: Primera revisión del modelo original.
- ISO 9001:2000: Segunda revisión del modelo original.
- ISO 9001:2008: Tercera revisión del modelo original.

Cabe aclarar que la única revisión que se encuentra actualmente en vigencia es la 2008, las demás son completamente obsoletas. La Norma ISO 9001 ha sido elaborada por el Comité Técnico ISO/TC176 de ISO Organización Internacional para la estandarización y especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad que pueden utilizarse para su aplicación interna por las organizaciones, para certificación o con fines contractuales.⁴²

⁴² [www.iso.ch]. [www.tc176.org]. [www.thequalitytimes.com].

La norma ISO 9001 tiene origen en la norma BS 5750, publicada en 1979 por la entidad de normalización británica, la [British Standards Institution] (BSI).

La versión actual de ISO 9001 (la cuarta) data de noviembre de 2008, es por eso que se expresa como ISO 9001:2008, a continuación se detalla las Versiones ISO 9001 hasta la fecha:

- Cuarta versión: la actual ISO 9001:2008 (15/11/2008)
- Tercera versión: ISO 9001:2000 (15/12/2000)
- Segunda versión: ISO 9001:94 - ISO 9002:94 - ISO 9003:94 (01/07/1994)
- Primera versión: ISO 9001:87 - ISO 9002:87 - ISO 9003:87 (15/03/1987)

En la primera y segunda versión de ISO 9001, la Norma se descomponía en 3 normas: ISO 9001, ISO 9002, e ISO 9003.

- **ISO-9001** organizaciones con diseño de producto.
- **ISO-9002** organizaciones sin diseño de producto pero con producción/fabricación.
- **ISO 9003** organizaciones sin diseño de producto ni producción/fabricación (comerciales).

El contenido de las 3 normas era el mismo, con la excepción de que en cada caso se excluían los requisitos de aquello que no aplicaba. Esta mecánica se modificó en la tercera versión, unificando los 3 documentos en un único estándar, sobre el cual se realizan posteriormente las exclusiones.⁴³

La ISO 9001 forma parte de la Familia de Normas ISO 9000:

ISO 9001: Contiene la especificación del modelo de gestión. Contiene "los pre-requisitos" del Modelo. La norma ISO 9001:2008 contiene los requisitos que han de cumplir los sistemas de la calidad, contractuales o de certificación.

ISO 9000: Son los fundamentos y el vocabulario empleado en la norma ISO 9001. Actualmente en versión 2005.

ISO 9004: Es una directriz para la mejora del desempeño del sistema de gestión de calidad.

ISO 19011: Especifica los requisitos para la realización de las auditorías de un sistema de gestión ISO 9001, para el sistema de gestión de salud y seguridad ocupacional especificado en OHSAS 18001 y también para el sistema de gestión medioambiental especificado en ISO 14001.

De todo este conjunto de Normas, es ISO 9001 la que contiene el modelo de gestión, y la única certificable.

⁴³ Ibídem.

Estructura de ISO 9001-2008 La norma ISO 9001:2008 está estructurada en ocho capítulos, refiriéndose los cuatro primeros a declaraciones de principios, estructura y descripción de la empresa, requisitos generales, etc., es decir, son de carácter introductorio. Los capítulos cinco a ocho están orientados a procesos y en ellos se agrupan los requisitos para la implantación del sistema de calidad.

Los ocho capítulos de ISO 9001 son:

- Guías y descripciones generales, no se enuncia ningún requisito.
- Generalidades.
- Reducción en el alcance.
- Normativas de referencia.
- Términos y definiciones.
- Sistema de gestión: contiene los requisitos generales y los requisitos para gestionar la documentación.⁴⁴
 - Requisitos generales.
 - Requisitos de documentación.
- Responsabilidades de la Dirección: contiene los requisitos que debe cumplir la dirección de la organización, tales como definir la política, asegurar que las responsabilidades y autoridades están definidas, aprobar objetivos, el compromiso de la dirección con la calidad, etc.
 - Requisitos generales.
 - Requisitos del cliente.
 - Política de calidad.
 - Planeación.
 - Responsabilidad, autoridad y comunicación.
 - Revisión gerencial.
- Gestión de los recursos: la Norma distingue 3 tipos de recursos sobre los cuales se debe actuar: RRHH, infraestructura, y ambiente de trabajo. Aquí se contienen los requisitos exigidos en su gestión.

⁴⁴ Ibídem.

- Requisitos generales.
 - Recursos humanos.
 - Infraestructura.
 - Ambiente de trabajo.
- Realización del producto: aquí están contenidos los requisitos puramente productivos, desde la atención al cliente, hasta la entrega del producto o el servicio.
 - Planeación de la realización del producto y/o servicio.
 - Procesos relacionados con el cliente.
 - Diseño y desarrollo.
 - Compras.
 - Operaciones de producción y servicio.
 - Control de dispositivos de medición, inspección y monitoreo.
 - Medición, análisis y mejora: aquí se sitúan los requisitos para los procesos que recopilan información, la analizan, y que actúan en consecuencia. El objetivo es mejorar continuamente la capacidad de la organización para suministrar productos que cumplan los requisitos.(pero nadie lo toma en serio (eso es muy generalizado). El objetivo declarado en la Norma, es que la organización busque sin descanso la satisfacción del cliente a través del cumplimiento de los requisitos.
 - Requisitos generales.
 - Seguimiento y medición.
 - Control de producto no conforme.
 - Análisis de los datos para mejorar el desempeño.
 - Mejora.

ISO 9001:2008 tiene muchas semejanzas con el famoso “Círculo de Deming o PHVA”; acrónimo de Plan, Do, Check, Act (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar). Está estructurada en cuatro grandes bloques, completamente lógicos, y esto significa que con el modelo de sistema de gestión de calidad basado en ISO se puede desarrollar en su seno cualquier actividad. La norma ISO 9001-2008 se va a presentar con una estructura válida para diseñar e implantar cualquier sistema de gestión, no solo el de calidad, e incluso, para integrar diferentes sistemas.⁴⁵

Los puntos certificables de la norma son lo que se van a desarrollar alineando el sistema de gestión basado en procesos de RAVE Design que se detalla a continuación:

⁴⁵ Enlaces externos ISO. Página principal de la organización ISO. Página del Comité Técnico de ISO encargado de elaborar ISO 9001. Página en español de British Standards Institution, creadora de la norma BS 5750.

Nota de los autores: El siguiente desarrollo tiene como objetivo el alinear el sistema de gestión basado en procesos de RAVE Design con los requisitos de la Norma Internacional ISO 9001-2008, se demostrará aquellos elementos anteriores a la implementación del sistema, puesto que este estudio contempla el diseño y desarrollo de un modelo de gestión. La implementación de este estudio es decisión de los directivos de la Empresa.

3.1 SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD⁴⁶

3.1.1 Requisitos Generales

“La organización debe establecer, documentar, implementar y mantener un sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia de acuerdo con los requisitos de esta Norma Internacional.

La organización debe:

- a) Determinar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización (véase 1.2),
- b) Determinar la secuencia e interacción de estos procesos,
- c) Determinar los criterios y los métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces,
- d) Asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos,
- e) Realizar el seguimiento, la medición cuando sea aplicable y el análisis de estos procesos,
- f) Implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos.

La organización debe gestionar estos procesos de acuerdo con los requisitos de esta Norma Internacional.

En los casos en que la organización opte por contratar externamente cualquier proceso que afecte a la conformidad del producto con los requisitos, la organización debe asegurarse de controlar tales procesos. El tipo y grado de control a aplicar sobre dichos procesos contratados externamente debe estar definido dentro del sistema de gestión de la calidad.

⁴⁶ Norma ISO 9001-2008.

NOTA 1 Los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad a los que se ha hecho referencia anteriormente incluyen los procesos para las actividades de la dirección, la provisión de recursos, la realización del producto, la medición, el análisis y la mejora.

NOTA 2 Un “proceso contratado externamente” es un proceso que la organización necesita para su sistema de gestión de la calidad y que la organización decide que sea desempeñado por una parte externa.

NOTA 3 Asegurar el control sobre los procesos contratados externamente no exime a la organización de la responsabilidad de cumplir con todos los requisitos del cliente, legales y reglamentarios. El tipo y el grado de control a aplicar al proceso contratado externamente puede estar influenciado por factores tales como:

- a) El impacto potencial del proceso contratado externamente sobre la capacidad de la organización para proporcionar productos conformes con los requisitos,
- b) El grado en el que se comparte el control sobre el proceso,
- c) La capacidad para conseguir el control necesario a través de la aplicación del apartado 7.4.”

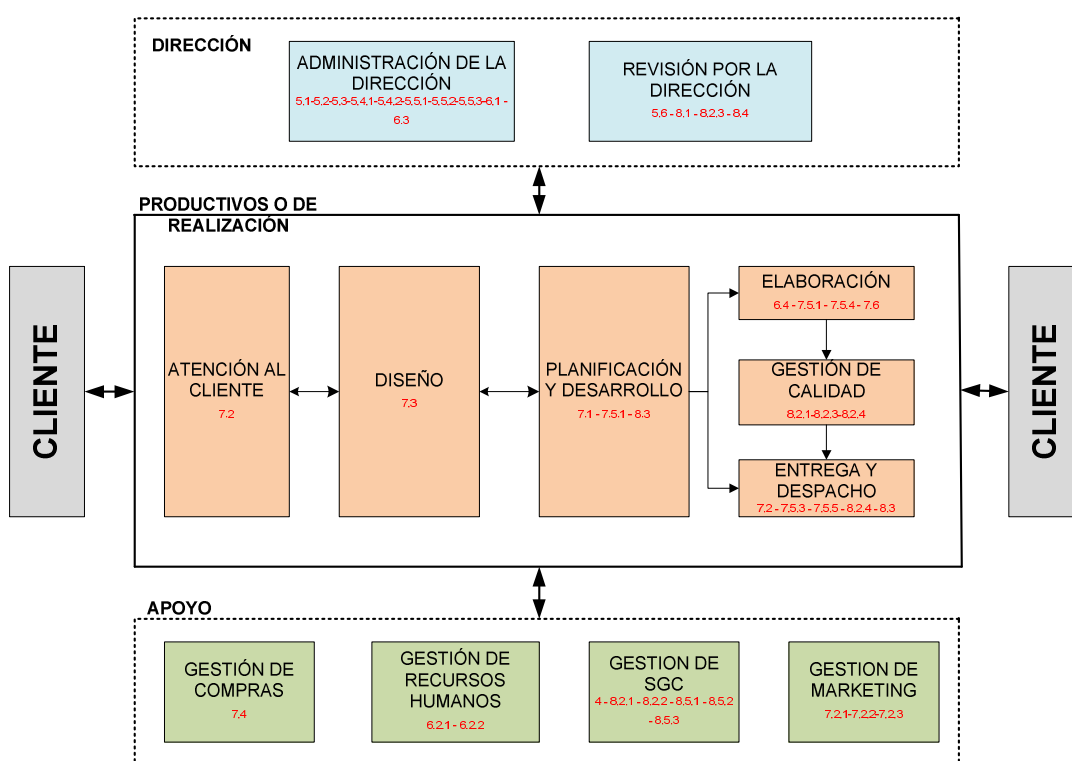
Aplicación de la Norma

RAVE Design para cumplir con este elemento de la Norma tiene elaborado, diseñado documentado, un sistema de gestión de calidad, cuyo objetivo es mejorar continuamente su eficacia de acuerdo con los requisitos de esta Norma Internacional.

Para el cumplimiento de este requisito de la norma ISO 9001-2008, se ha establecido un Diagrama de Procesos, el mismo que identifica los procesos necesarios para el sistema de gestión aplicando en toda la organización, además se puede evidenciar la secuencia e interacción.

	Diagrama de Procesos	Fecha: 05-04-2010
		Versión: 0
	PL-SGC-03	Página: 114 de 202

DIAGRAMA DE PROCESOS RAVE DESIGN



Elaborado por	AUTORES	Aprobado por	
---------------	---------	--------------	--

También se puede evidenciar la interacción de los procesos a través de la caracterización, la salida de un proceso es la entrada de otro proceso. Los criterios y los métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces se lo hace a través de indicadores de gestión, los mismos están midiendo la eficacia de cada uno de los procesos del Sistema de Gestión de RAVE Design.

Tabla N°14: Indicadores de Gestión del Sistema de Gestión de Rave Design

Indicador	Proceso	Responsable	Formula de cálculo	Porcentaje	Frecuencia	Inicial	Final
Costos	Administración por la dirección	Gerente Administrativo Financiero	Costos totales / Presupuesto	%	Mensual	90	70
Rentabilidad	Administración por la dirección	Gerente Administrativo Financiero	Utilidad / Patrimonio	%	Mensual	7	19
Canales de distribución	Marketing		Nuevos canales de distribución	#	Mensual	2	8
Incremento de ventas	Marketing	Gerente Administrativo Financiero	Ventas actuales / ventas periodo anterior	%	Mensual	105	125
Promoción de productos	Marketing	Jefe de compras y show room	Productos promocionados / total productos	%	Trimestral	50	66
Nivel de estudios de mercado	Marketing	Jefe de compras y show room		%	Trimestral	60	80
Capacitación	Revisión por la dirección	Gerente Administrativo Financiero	Horas de capacitación / Personal	h / H	Mensual	3	7
Evaluación de la eficacia de la capacitación recibida	Revisión por la dirección	Gerente Administrativo Financiero	Suma de las calificaciones de Muy Bueno y Excelente / número total de calificaciones	%	Mensual	40	80
Comunicación	Gestión de SCG	Gerente Administrativo Financiero	Porcentaje de satisfacción de clientes internos	%	Mensual	30	90
Aumentar satisfacción del cliente	Atención al cliente	Jefe compras y show room	Necesidades satisfechas / necesidades identificadas	%	Trimestral	60	80
Tiempo de respuesta	Atención al cliente	Jefe compras y show room	Número de pedidos / pedidos totales	%	Mensual	65	85
Productos desarrollados	Diseño	Jefe compras y show room	Nuevos productos desarrollado / planificación del productos a desarrollar	%	Mensual	40	80
Cumplimiento de planificación	Planificación y desarrollo	Jefe compras y show room	Diseños elaborados / diseños planificados	%	Mensual	70	90
Índice de eficiencia	Elaboración	Jefe de producción	Tiempo útil / tiempo disponible	%	Mensual	70	90
Utilización de tecnología	Elaboración	Jefe de producción	Equipos utilizados / equipos instalados	%	Mensual	75	87
Disponibilidad de tecnología	Elaboración	Jefe de producción	Equipos disponibles / Equipos totales	%	Mensual	80	88
Entrega de productos	Despacho	Responsable de entrega y despacho	Productos entregados / productos por entregar	%	Mensual	80	95
Calidad	Calidad	Jefe de producción	Piezas defectuosas / piezas totales	%	Mensual	1,8	1
Materia prima defectuosa	Calidad	Jefe de producción	Materia prima rechazada (kg) / Materia prima total (kg)	%	Mensual	3	1
Reclamos de clientes	Calidad	Jefe de producción	Número de reclamos / número de diseños entregados	%	Mensual	6	4
Desperdicio	Calidad	Jefe de producción	Materia prima a desperdicio (kg) / total materias primas (kg)	%	Mensual	5	3
Compras	Compras	Jefe de compras y show room	Materiales adquiridos / materiales solicitados	%	Mensual	90	100

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Ing. Cristian Chávez B. / Ing. Ramiro García E.

RAVE Design asegura la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos, con los documentos necesarios que utiliza cada uno de los procesos y que están en la caracterización de los procesos del Sistema de Gestión de Calidad.

De los resultados obtenidos de los indicadores se pueden implementar las acciones necesarias para alcanzar las actividades planificadas en la Planeación Estratégica y la mejora continua de los procesos del Sistema de Gestión de RAVE Design.

3.2 REQUISITOS DE LA DOCUMENTACIÓN

3.2.1 Generalidades

“La documentación del sistema de gestión de la calidad debe incluir:

- a) Declaraciones documentadas de una política de la calidad y de objetivos de la calidad,
- b) Un manual de la calidad,
- c) Los procedimientos documentados y los registros requeridos por esta Norma Internacional, y
- d) Los documentos, incluidos los registros que la organización determina que son necesarios para asegurarse de la eficaz planificación, operación y control de sus procesos.

NOTA 1 Cuando aparece el término “procedimiento documentado” dentro de esta Norma Internacional, significa que el procedimiento sea establecido, documentado, implementado y mantenido. Un solo documento puede incluir los requisitos para uno o más procedimientos. Un requisito relativo a un procedimiento documentado puede cubrirse con más de un documento.

NOTA 2 La extensión de la documentación del sistema de gestión de la calidad puede diferir de una organización a otra debido a:

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

NOTA 3 La documentación puede estar en cualquier formato o tipo de medio.”

Aplicación de la Norma

La documentación del sistema de gestión de calidad de RAVE Design incluye:

- La declaración documentada de la política de la calidad y de objetivos de calidad, los mismos que están detallados en la parte de Responsabilidad de la Dirección, elemento quinto de esta Norma.

- El manual de la calidad, se encuentra detallado en el punto 4.2.2.
- Los procedimientos documentados y los registros requeridos por esta Norma Internacional, además los documentos, incluidos los registros que la organización determina que son necesarios para asegurarse de la eficaz planificación, operación y control de sus procesos. se encuentran detallados a lo largo de este capítulo.

3.2.2 Manual de la calidad

“La organización debe establecer y mantener un manual de la calidad que incluya:

- a) El alcance del sistema de gestión de la calidad, incluyendo los detalles y la justificación de cualquier exclusión (véase 1.2),
- b) Los procedimientos documentados establecidos para el sistema de gestión de la calidad, o referencia a los mismos, y
- c) Una descripción de la interacción entre los procesos del sistema de gestión de la calidad.”

Aplicación de la Norma

El manual de calidad de RAVE Design se realizó a través de una serie de reuniones con los directivos de la empresa, obteniendo el siguiente resultado:

	Manual de la calidad de la Unidad de	Fecha: 10-04-2010
	Administración y Fiscalización del OCP	Revisión: 0
	MC-SGC	Página: 1 de 6

No. Cambio	Sección	Hoja	Cambio	Autorizado	Fecha

ALCANCE DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

El ámbito de aplicación del SGC se enfoca a los procesos de Diseño, Fabricación y Comercialización de muebles; los mismos que se encuentran definidos en las siguientes áreas:

administrativa financiera, corte de madera, ensamblaje de piezas, lacado y secado del mueble, ventas y marketing ámbitos de acción que determinan la generación del mueble y su entrega respectiva, constituye el resultado del compromiso establecido con el cliente. Por lo tanto el producto que se desarrolla en la RAVE Design se enmarca dentro de las exigencias estipuladas en el “contrato de compromiso firmado entre RAVE Design y el cliente”.

El Show Room de RAVE Design está ubicado en la ciudad de Quito, Av. Eloy Alfaro y Gonzales Suarez, la Fábrica en la Panamericana Norte Km.... Y las oficinas administrativas en Cumbaya Edf. Site Center.

EXCLUSIONES DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

a. Validación de los procesos para la prestación de servicios

Se excluye este requisito (7.5.2) de la norma ISO 9001-2008 dentro del alcance del SGC de RAVE Design, debido a que en los Procesos de Realización, existen mecanismos y controles de monitoreo y medición; que aseguran que el producto o servicio resultante, cumpla sus propios requisitos y los de los clientes, antes de la actividades de entrega.

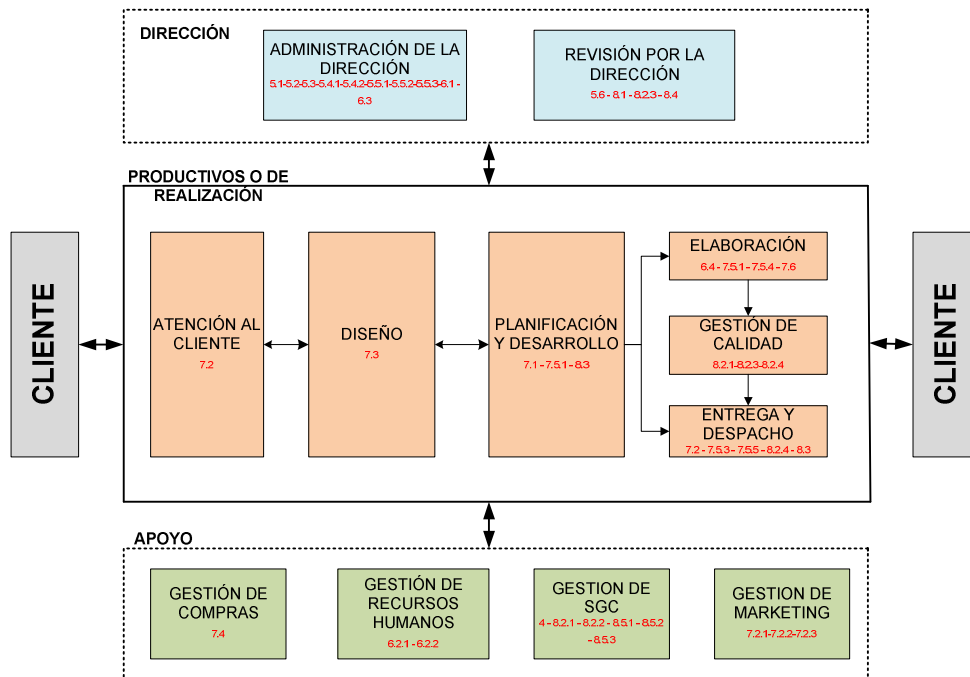
Se excluye este requisito (7.6) de la Norma ISO 9001-2008 dentro del alcance del SGC de RAVE debido a que los instrumentos de medida utilizados en el producto son únicamente longitudinales. Adicional a ello, los productos elaborados tienen una tolerancia que va en el orden de 5 mm debido a las medias propias del producto final. El equipo utilizado para revisar las medidas es el flexómetro, mismo que tiene una frecuencia de cambio constante.

PROCEDIMIENTOS DOCUMENTADOS

RAVE Design dispone de los procedimientos documentados determinados por el SGC conforme a la Norma ISO 9001-2008, y se encuentran registrados en la matriz de procesos vs requisitos de la norma (Anexo 2).

SECUENCIA E INTERACCIÓN DE LOS PROCESOS DEL SGC DE RAVE DESIGN

La secuencia e interacción de los procesos del Sistema de Gestión de Calidad de RAVE Design, se indican en el siguiente Diagrama:

Gráfico N° 62: Diagrama de Procesos Rave Desing

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Ing. Cristian Chávez B. / Ing. Ramiro García E.

Los procesos de RAVE Design se han dividido en tres grupos:

1. Procesos de Dirección
2. Procesos Productivos o de Realización
3. Procesos de Apoyo

PROCESOS DE DIRECCIÓN.- Intervienen dos procesos, cuyo responsable es el Gerente General:

- Gestión de Administración por la Dirección
- Gestión de Revisión por la Dirección

PROCESOS PRODUCTIVOS O DE REALIZACIÓN.- Son cinco procesos cuyos responsables son el Jefe de Producción y la Jefe de Show Room y Compras.

- Atención al Cliente
- Diseño
- Planificación y Desarrollo
- Elaboración
- Gestión de Calidad
- Entrega y Despacho

PROCESOS DE APOYO.- Intervienen cuatro procesos cuyos responsables son: Jefe de Producción y Jefe de Show Room.

- Gestión de Compras
- Gestión Recursos Humanos
- Gestión SGC
- Gestión de Marketing

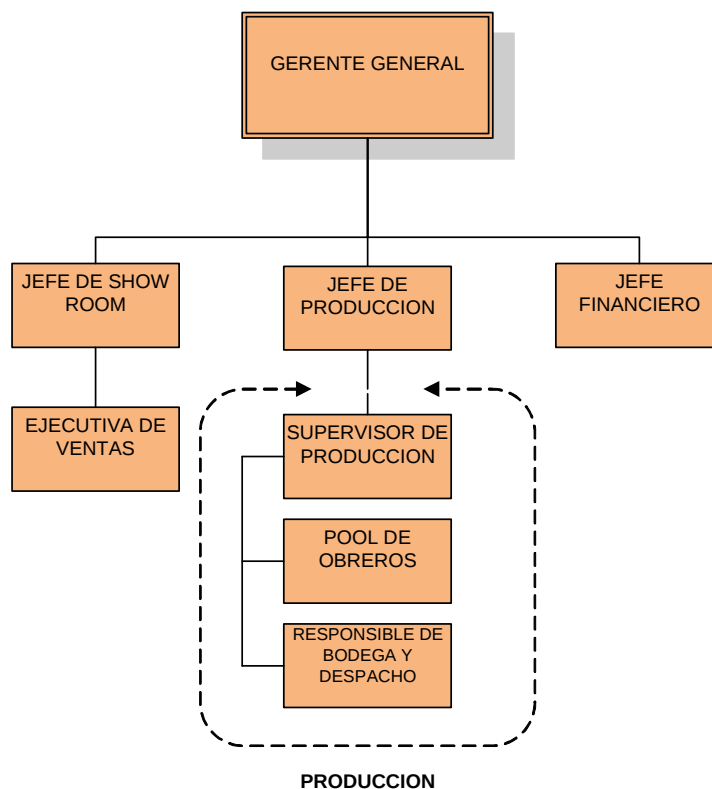
SOBRE RAVE DESING

RAVE Design es una compañía limitada que fue fundada en Abril del 2005, la idea nació de los socios de Oleas Chávez Constructores, como una empresa mobiliaria; con esta creación Oleas Chávez se aseguraba de dar mayor satisfacción al cliente al poder brindarle servicios complementarios en el sector de la construcción.

Tiene una alianza estratégica con la Constructora Oleas Chávez Constructores, ya que en la mayoría de trabajos o construcciones de Oleas Chávez, RAVE Design realiza los acabados de interiores, lo cual ayuda para la obtención de mayor participación en el mercado en lo que se refiere al sector mobiliario en el Ecuador.

La empresa se dedica al diseño, fabricación y comercialización de muebles para el sector de vivienda proporcionando a su mercado muebles de sala, comedor, cocina, closets, dormitorios, camas, veladores, etc. cuyos diseños se basa en estilo contemporáneo. También ha incursionado en el mercado comercial ofreciendo a empresas u organizaciones diseños y acabados de oficinas, muebles de trabajo como escritorios, cubículos, separadores, etc. siempre incluyendo acabados de primera y de estilo contemporáneo.

RAVE Design tiene un almacén de Show Room, y su fábrica de muebles, lo que le da mayor flexibilidad y valor en el mercado mobiliario del país.

Gráfico N°63: Organización de Rave Design

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Ing. Cristian Chávez B. / Ing. Ramiro García E.

De los dos accionistas de la compañía, uno de los accionistas es el Gerente General de RAVE Design, además es una empresa familiar. Establece políticas y controla su ejecución como la contratación de personal, control financiero, seguimiento y control de producción, aprobación en la adquisición de materias primas, establecimiento de política de inversiones que la empresa debe realizar así como el uso mesurado de los recursos financieros. Como apoyo en esta tarea cuenta con un contador, contrata servicios financieros y tributarios quienes realizan las declaraciones de impuestos y presenta los balances al Servicio de Rentas Internas.

El Gerente General de RAVE además tiene la responsabilidad de implementar nuevos proyectos, se encuentra a cargo de su planeación y de su ejecución la misma que puede consistir desde la elaboración de todo tipos de muebles para un gran proyecto de construcción, o remodelación de un espacio sea para vivienda, negocio u oficinas, o comercializar muebles para el hogar (sala, comedor). Para el efecto cuenta con un jefe de Sow Room y compras, una Ejecutiva de Ventas, un Jefe de Taller, un Supervisor de Producción, cinco Obreros de fábrica y un encargado de Despacho y Bodega.

Actualmente RAVE Design diseña, fabrica y comercializa todo tipo de muebles sea para la construcción, vivienda u oficinas, para obtener una venta efectiva es necesario realizar un análisis del requerimiento del cliente determinando su necesidad real, ofreciendo así la mejor alternativa del producto que el cliente desea adquirir.

POLÍTICA Y OBJETIVOS DE CALIDAD

POLÍTICA DE CALIDAD

RAVE Design está comprometido en garantizar la satisfacción del cliente, diseñando, fabricando y comercializando muebles para hogar u oficina con los más altos estándares que exige el mercado, con objetividad y profesionalismo, mejorando continuamente los procesos establecidos.

OBJETIVOS DE LA CALIDAD

Certificar bajo la norma ISO 9001-2008

Implementar el Sistema de Gestión de RAVE Design, mejorando continuamente los procesos establecidos de conformidad con lo estipulado en la Norma ISO 9001-2008.

Brindar una óptima calidad en el servicio a los clientes de RAVE, entregando a tiempo los muebles según lo establecido en el contrato u acuerdo firmado entre las partes.

Mantener la objetividad y el profesionalismo del diseño, la fabricación y la comercialización de los muebles para hogar u oficina que RAVE ofrece en el mercado nacional precautelando que los requisitos del cliente se encuentre con las características del producto.

Cumplir los objetivos establecidos en la Planeación Estratégica de Rave Design

Cumplimiento de los objetivos y actividades establecidos en la Planeación Estratégica de RAVE Design incrementado los niveles de eficiencia de los responsables de los procesos de la organización.

Elaborado por	AUTORES	Aprobado por	
---------------	---------	--------------	--

3.2.3 Control de los Documentos

“Los documentos requeridos por el sistema de gestión de la calidad deben controlarse. Los registros son un tipo especial de documento y deben controlarse de acuerdo con los requisitos citados en el apartado 4.2.4.

Debe establecerse un procedimiento documentado que defina los controles necesarios para:

- a) Aprobar los documentos en cuanto a su adecuación antes de su emisión,

- b) Revisar y actualizar los documentos cuando sea necesario y aprobarlos nuevamente,
- c) Asegurarse de que se identifican los cambios y el estado de la versión vigente de los documentos,
- d) Asegurarse de que las versiones pertinentes de los documentos aplicables se encuentran disponibles en los puntos de uso,
- e) Asegurarse de que los documentos permanecen legibles y fácilmente identificables,
- f) Asegurarse de que los documentos de origen externo, que la organización determina que son necesarios para la planificación y la operación del sistema de gestión de la calidad, se identifican y que se controla su distribución, y
- g) Prevenir el uso no intencionado de documentos obsoletos, y aplicarles una identificación adecuada en el caso de que se mantengan por cualquier razón.”

Aplicación de la Norma

Para el cumplimiento de este elemento se diseñó el procedimiento de control de documentos el cual abarca los ítems a, b, c y una lista Maestra de Documentos interna y externa que cubre los ítems d, e, f, g. (Anexo 3).

	Procedimiento para control de documentos		Fecha: 10-04-2010
			Revisión: 0
	PD-SGC-02		Página: 1 de 3

No. Cambio	Sección	Hoja	Cambio	Autorizado	Fecha

1. PROPOSITO

Establecer la metodología para asegurar el control y uso apropiado de los documentos según los requerimientos de la Norma ISO 9001-2008

2. ALCANCE

Este procedimiento es aplicable a los documentos del Sistema de Gestión de Calidad de RAVE Design que constan en las listas maestras de documentos.

3. DEFINICIONES

3.1 Lista Maestra de Documentos: Es un listado de los documentos de los niveles I, II y III del sistema con su respectiva revisión y distribución.

3.2 Formatos para registros: Son un tipo especial de documentos que tienen definida una forma que al ser llenados, se convierten en registros y corresponden al Nivel IV de la documentación del Sistema de Gestión de la Calidad. Su control se realiza mediante la Lista Maestra de Registros.

3.3 Lista Maestra de Registros: Relaciona los registros requeridos por la Norma ISO 9001-2008 con los documentos correspondientes e identifica su número de revisión, el responsable de recolección, la forma de indexación, las funciones que tienen acceso, el tipo y el área de archivo, el tiempo de retención y la disposición final de los registros.

3.4 Tipo de Archivo: Es el medio donde se almacenan los documentos. Puede ser físico o electrónico.

Físico: carpetas, Fólder o cartones.

Electrónico: Carpeta Compartida en el servidor, CD, cintas.

4. RESPONSABILIDAD

4.1 Representante de la Dirección: Responsable de establecer, implantar las actividades de control de documentos y vigilar su cumplimiento; además de aprobar los formatos utilizados por el Sistema de Gestión de la Calidad.

4.2 Gerente General: Responsable de la revisión y aprobación del Manual de Calidad, los procedimientos y planes.

4.3 Jefe de Producción: Responsable de la revisión y aprobación de las Instrucciones de Trabajo aplicables a su área de trabajo.

4.4 Personal de RAVE: Responsable del uso apropiado de los documentos del Sistema de Gestión de la Calidad.

5. DESCRIPCIÓN

5.1 Los documentos son elaborados de acuerdo a la al procedimiento PD-SGC-01

- 5.2 Los Documentos del Sistema de Gestión de la Calidad son aprobados de acuerdo a lo especificado en el numeral cuatro, antes de su emisión y distribución, lo cual es registrado en la Lista Maestra de Documentos.
- 5.3 La distribución de los documentos es controlada mediante la Lista Maestra de documentos y se identifican como tales mediante la entrega de la copia del mismo al personal competente o al acceso a este documento por medio magnético.
- 5.4 Cuando se requiere realizar cambios o modificaciones a los documentos, la función responsable de revisar el documento realiza tales cambios y entrega el documento al responsable del control de los documentos, quien se encarga de solicitar la aprobación, realizar la emisión controlada, actualizar la Lista Maestra de Documentos y distribuirlos.
- 5.5 Los cambios en los documentos de los niveles I, II y III, son identificados mediante texto subrayado y el estado de revisión en todos los niveles se realiza con el número secuencial de la revisión, en el caso de supresión de palabras se identificará con tachado y de color rojo en el texto.
- 5.6 Los documentos localizados en los lugares de trabajo que requieran protegerse del medio ambiente, son protegidos con una cobertura plástica para asegurar su legibilidad e identificación.
- 5.7 Al momento de entrega de los documentos, el responsable del manejo de documentos hace registrar su recepción.
- 5.8 Los documentos externos identificados del Sistema de Gestión de la Calidad son controlados en la Lista Maestra de Documentos Externos en la cual se identifica la distribución a las funciones que los utilizan.
- 5.9 Los documentos obsoletos son eliminados por el responsable del proceso, el momento en que se entrega la nueva versión. En caso que sea requerido utilizar un documento obsoleto como referencia o temporalmente, este debe estar ubicado en la carpeta compartida de documentos e identificado como documento obsoleto.
- 5.10 Cuando existen cambios en las revisiones de los formatos, el responsable del control de los documentos emite una comunicación interna hacia los diferentes responsables de los procesos, indicando el número de revisión vigente de los formatos aplicables en el Sistema de Gestión de la Calidad.

5.11 Cuando existan documentos confidenciales o reservados, estos son identificados por la palabra de confidencial que estará ubicado al pie de página del documento o en marca agua

6. REFERENCIAS

Procedimiento para la elaboración de documentos (PD-SGC-01)

Manual de la Calidad (MC-SGC)

Listas Maestras de Documentos

7. REGISTROS

- Lista Maestra de Documentos.
- Lista Maestra de Documentos Externos.

8. LISTA DE DISTRIBUCIÓN

Personal de RAVE Design

Elaborado por	AUTORES	Aprobado por	
---------------	---------	--------------	--

3.2.4 Control de los Registros

“Los registros establecidos para proporcionar evidencia de la conformidad con los requisitos así como de la operación eficaz del sistema de gestión de la calidad deben controlarse.

La organización debe establecer un procedimiento documentado para definir los controles necesarios para la identificación, el almacenamiento, la protección, la recuperación, la retención y la disposición de los registros.

Los registros deben permanecer legibles, fácilmente identificables y recuperables.”

Aplicación de la Norma

Para cumplir con este punto de la norma se diseñó el siguiente procedimiento:

	Procedimiento para control de registros	Fecha: 10-04-2010
		Revisión: 0
	PD-SGC-03	Página: 1 de 2

No. Cambio	Sección	Hoja	Cambio	Autorizado	Fecha

1. PROPÓSITO

Establecer los criterios de control de los registros según los requerimientos de la Norma ISO 9001-2008

2. ALCANCE

Este procedimiento corresponde al control de los registros generados en el Sistema de Gestión de Calidad de RAVE Design.

3. DEFINICIONES

3.5 Formatos: Son un tipo especial de documentos, que tienen definida una forma, y que al ser llenados se convierten en registros. Corresponden al Nivel IV de la documentación del Sistema de Gestión de la Calidad. Su control se realiza mediante la Lista Maestra de Registros.

3.6 Registros: Son evidencias objetivas de la aplicación de lo establecido en la documentación del Sistema de Gestión de Calidad, se disponen en medio físico o electrónico.

3.7 Lista Maestra de Registros: Relaciona los registros requeridos por la Norma ISO 9001- 2008 con los documentos correspondientes e identifica su número de revisión, el responsable de recolección, la forma de indexación, las funciones que tienen acceso, el tipo y el área de archivo, el tiempo de retención y la disposición final de los registros.

3.8 Tipo de Archivo: Es el medio donde se almacenan los registros. Puede ser físico o electrónico.

Físico: carpetas, folders o cartones

Electrónico: Carpeta Compartida en el servidor público CDs, Cintas

3.9 Archivo activo: Es el archivo que se mantiene en uso.

3.10 Archivo pasivo: Es aquel que se mantiene como respaldo.

4. RESPONSABILIDAD

4.5 Los encargados de cada proceso son responsables por: La identificación, clasificación, archivo y mantenimiento de los registros de sus departamentos o áreas.

4.6 Jefe de Producción es responsable por:

- a) Establecer las actividades y vigilar el cumplimiento de este procedimiento en RAVE Design.
- b) Mantener actualizada la Lista Maestra de Registros.

5. DESCRIPCIÓN

5.12 El control de los registros es realizado conforme a los datos especificados en la lista maestra de registros y definidos en cada documento relacionado, donde establece el manejo de los registros.

- a) Código: Indica la identificación del registro
- b) Registro: Indica el nombre del registro
- c) Responsable: Cargo del responsable del proceso al cual pertenece el registro
- d) Método de recuperación: La forma en que el registro es recuperado
- e) Tipo de Archivo: Físico (impreso, carpeta, folder, cartón, etc) o electrónico (computador, CD, etc.)
- f) Método de protección: La forma en que se protege al registro para su control
- g) Lista de distribución: Lista de personas que pueden acceder al registro
- h) Ubicación: Área física o departamento responsable del almacenamiento del registro
- i) Tiempo de retención: Establece el tiempo de permanencia del registro en el archivo activo, y en el archivo pasivo (cuando aplique)
- j) Disposición final: Define la manera de destruirlos o darlos de baja

5.13 El Representante de Gerencia mantiene la Lista Maestra de los Registros actualizada.

6. REFERENCIAS

Norma ISO 9001- 2008 cláusula 4.2.4

Procedimiento para la elaboración de documentos PD-SGC-01

Manual de la Calidad (MC-SGC)

7. REGISTROS

Lista Maestra de Registros

Elaborado por	AUTORES	Aprobado por	
---------------	---------	--------------	--

3.2.5 Responsabilidad de la Dirección

3.2.5.1 Compromiso de la Dirección

“La alta dirección debe proporcionar evidencia de su compromiso con el desarrollo e implementación del sistema de gestión de la calidad, así como con la mejora continua de su eficacia:

- a) Comunicando a la organización la importancia de satisfacer tanto los requisitos del cliente como los legales y reglamentarios,
- b) Estableciendo la política de la calidad,
- c) Asegurando que se establecen los objetivos de la calidad,
- d) Llevando a cabo las revisiones por la dirección, y
- e) Asegurando la disponibilidad de recursos.”

Aplicación de la Norma

La Gerencia de RAVE Design para evidenciar el compromiso con el sistema de gestión de calidad y con el cliente ha establecido un indicador de comunicación en la planeación estratégica BSC.

Proceso	Responsable	Formula de cálculo	Unidad	Frecuencia
Gestión de SCG	Gerente Administrativo Financiero	Porcentaje de satisfacción de clientes internos	%	Mensual

La política de la calidad, está explicada en el elemento 5.3; Los objetivos de la calidad están detallados en el elemento 5.4.1, las revisiones por la dirección se encuentran en el punto 5.6 y la disponibilidad de recursos están desarrollados en el elemento 6 de esta norma.

3.2.5.2 Enfoque al Cliente

“La alta dirección debe asegurarse de que los requisitos del cliente se determinan y se cumplen con el propósito de aumentar la satisfacción del cliente (véanse 7.2.1 y 8.2.1).

3.2.5.3 Política de la Calidad

La alta dirección debe asegurarse de que la política de la calidad:

- a) Es adecuada al propósito de la organización,
- b) Incluye un compromiso de cumplir con los requisitos y de mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad,
- c) Proporciona un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de la calidad,
- d) Es comunicada y entendida dentro de la organización, y
- e) Es revisada para su continua adecuación.”

Aplicación de la Norma

La política de Calidad de RAVE Design se detalla a continuación, cubriendo los puntos a,b,c para el punto d es necesario una capacitación y dar conocimiento de esta política, la evidencia de este punto seria el formato de asistencia.

Para el punto e se incluye como documento de entrada al proceso de Revisión por la Dirección.

	Política de calidad	Fecha: 05-04-2010
		Revisión: 0
	PL-SGC-01	Página: 1 de 1

POLITICA DE CALIDAD



RAVE Design está comprometido en garantizar la satisfacción del cliente, diseñando, fabricando y comercializando muebles para hogar u oficina con los más altos estándares que exige el mercado, con objetividad y profesionalismo, mejorando continuamente los procesos establecidos.

Elaborado por	AUTORES	Aprobado por	
---------------	---------	--------------	--

3.2.5.4 Planificación

OBJETIVOS DE LA CALIDAD

“La alta dirección debe asegurarse de que los objetivos de la calidad, incluyendo aquellos necesarios para cumplir los requisitos para el producto [véase 7.1 a)], se establecen en las funciones y los niveles pertinentes dentro de la organización. Los objetivos de la calidad deben ser medibles y coherentes con la política de la calidad.”

Aplicación de la Norma

Para el cumplimiento de este elemento RAVE Design ha desarrollado tres objetivos, que tienen como base la política de calidad y criterios aportados por los directivos de la organización.

	Objetivos de la calidad	Fecha: 05-04-2010
		Revisión: 0
	PL-SGC-02	Página: 132 de 2

No. Cambio	Sección	Hoja	Cambio	Autorizado	Fecha

1. CERTIFICAR BAJO LA NORMA ISO 9001-2008

Implementar el Sistema de Gestión de RAVE Design, mejorando continuamente los procesos establecidos de conformidad con lo estipulado en la Norma ISO 9001-2008.

Indicador: Actividades ejecutadas / Actividades programadas (AE/AP*100)

Responsable: Personal de la RAVE Design

Valor Actual:

Meta: 100%

MEDICIÓN DEL INDICADOR

Actividad	Programado	Ejecutado	Indicador (%) AE/AP*100
Implementación, Control y Seguimiento al SGC			

2. BRINDAR UNA ÓPTIMA CALIDAD EN EL SERVICIO A LOS CLIENTES DE RAVE, ENTREGANDO A TIEMPO LOS MUEBLES SEGÚN LO ESTABLECIDO EN EL CONTRATO DE COMPROMISO

Mantener la objetividad y el profesionalismo del diseño, la fabricación y la comercialización de los muebles para hogar u oficina que RAVE ofrece en el mercado nacional precautelando que los requisitos del cliente se encuentre con las características del producto.

Indicador: Producto entregado a tiempo / Producto entregado (PET/PE*100)

Responsable: Personal de RAVE Design

Valor Actual:

Meta: 100%

MEDICIÓN DEL INDICADOR

Actividad	Producto Entregado a Tiempo	Producto Entregado	Indicador (%) PET/PE*100
Fabricación y entrega de muebles			

3. CUMPLIR LOS OBJETIVOS ESTABLECIDOS EN LA PLANEACIÓN ESTRATEGICA DE RAVE DESIGN

Cumplimiento de los objetivos y actividades establecidas en la planeación estratégica de RAVE Design incrementado los niveles de eficiencia de los responsables de los procesos de la organización.

Indicador: Actividades ejecutadas / Actividades programadas (AE/AP*100)

Responsable: Personal de RAVE Design

Valor actual:

Meta: 100%

MEDICIÓN DEL INDICADOR

Actividad	Programado	Ejecutado	Indicador (%) AE/AP*100
Actividades a realizarse			

Elaborado por	AUTORES	Aprobado por	
---------------	---------	--------------	--

PLANIFICACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

“La alta dirección debe asegurarse de que:

- La planificación del sistema de gestión de la calidad se realiza con el fin de cumplir los requisitos citados en el apartado 4.1, así como los objetivos de la calidad, y
- Se mantiene la integridad del sistema de gestión de la calidad cuando se planifican e implementan cambios en éste.”

Aplicación de la Norma

Este elemento de la Norma se lo puede aplicar con la Planificación Estratégica desarrollada en el capítulo II, se detalla el resumen de la planeación conjuntamente con los objetivos de calidad:

	Planificación del Sistema de Gestión de Calidad	Fecha: 28/04/2010
	PL-SGC-10	Revisión: 0
		Página: 1 de 1

Proceso	Objetivo	Indicador	Responsable
Administración por la dirección	Controlar las Actividades que se desarrollan de RAVE Design	Costos	Gerente Administrativo Financiero
		Rentabilidad	Gerente Administrativo Financiero
Marketig	Posecionar a RAVE Design en el Mercado Objetivo	Canales de distribución	Jefe de compras y show room
		Incremento de ventas	Gerente Administrativo Financiero
		Promoción de productos	Jefe de compras y show room
		Nivel de estudios de mercado	Jefe de compras y show room
Revisión por la dirección	Revisar el cumplimiento del Sistema de Gestión de RAVE	Capacitación	Gerente Administrativo Financiero
		Evaluación de la eficacia de la capacitación recibida	Gerente Administrativo Financiero
Gestión de SCG	Cumplir con los requisitos del Sistema de Gestión de Calidad de RAVE	Comunicación	Gerente Administrativo Financiero
	Certificar bajo la norma ISO 9001 - 2008	Certificación	Gerente Administrativo Financiero
	Brindar una óptima calidad en el servicio a las clientes de RAVE, entregando a tiempo los muebles según lo	Tiempo de entrega	Gerente Administrativo Financiero
Atención al cliente	Satisfacer al cliente con diseños personalizados	Aumentar satisfacción del cliente	Jefe compras y show room
		Tiempo de respuesta	Jefe compras y show room
Diseño	Diseñar productos en base a los requerimientos del cliente	Productos desarrollados	Jefe compras y show room
Planificación y desarrollo	Garantizar el abastecimiento oportuno de materias primas	Cumplimiento de planificación	Jefe compras y show room
Elaboración	Producir mueble cumplimiento los requerimientos del cliente	Índice de eficiencia	Jefe de producción
		Utilización de tecnología	Jefe de producción
		Disponibilidad de tecnología	Jefe de producción
Despacho	Entregar a satisfacción del cliente interno o externo el producto final	Entrega de productos	Responsable de entrega y despacho
Calidad	Garantizar el cumplimiento de especificaciones del producto final	Calidad	Jefe de producción
		Materia prima defectuosa	Jefe de producción
		Reclamos de clientes	Jefe de producción
		Desperdicio	Jefe de producción
Compras	Garantizar la correcta negociación de materiales e insumos	Compras	Jefe de compras y show room
REALIZADO	AUTORES	APROBADO	

3.2.5.5 Responsabilidad, Autoridad y Comunicación

RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

“La alta dirección debe asegurarse de que las responsabilidades y autoridades están definidas y son comunicadas dentro de la organización.”

Aplicación de la Norma

Para el cumplimiento de este elemento de la Norma, se establece un formato de responsabilidades y autoridades de los cargos establecidos en la organización. Como ejemplo se adjunta el perfil de cargo del Jefe de Producción.

		DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL CARGO	
CARGO:	DEPARTAMENTO:	CARGO AL QUE REPORTA:	CARGO (S) A LOS QUE SUPERVISA:
Jefe de Producción	Producción - Calidad	Gerente General	Operarios
MISIÓN DEL CARGO			
Garantizar la elaboración de muebles con el estricto cumplimiento de especificaciones de calidad.			
RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD		HABILIDADES ** Min. 3 Máx. 5	
- Brindar apoyo a los operarios de máquina. - Velar por el cumplimiento de procedimientos de elaboración de muebles. - Controlar el desarrollo o cambio de productos. - Elaborar y hacer seguimiento a los cronogramas de producción. - Establecer las pautas y efectuar seguimiento a la capacitación del personal de planta. - Efectuar seguimiento a los trabajos realizados por contratistas. - Realizar cualquier otra actividad a fin al cargo que sea asignado por el Director de Manufactura. AUTORIDAD: - Todas las decisiones relacionadas a la elaboración de muebles.		Destreza Matemática: <u> X </u> Pensamiento Crítico: <u> X </u> Planificación: <u> X </u> Trabajo en Equipo: <u> </u> Instrucción: <u> </u> Aprendizaje Activo: <u> </u> Generación de Ideas: <u> </u> Evaluación de Soluciones: <u> X </u> Negociación: <u> </u> Orientación de Servicio: <u> </u> Construcción de relaciones: <u> </u> Asertividad/Firmeza: <u> </u> Manejo de Recursos Humanos: <u> X </u> Juicio y Toma de decisiones: <u> X </u> Inspección de Productos: <u> </u> Control de Operaciones: <u> </u>	
DATOS GENERALES DEL EMPLEADO		INSTRUCCIONES/EXPERIENCIA	
SEXO	EDAD	ESFUERZO REQUERIDO	INSTRUCCION
FEMENINO ☐	MINIMA años	FISICO ☐	BACHILLER ☐
MASCULINO ☒	28	VISUAL ☒	TECNICO/TECNOLO. MEDIO ☐
NO LIMITATIVO ☐	MAXIMA años	MENTAL ☒	UNIVERSITARIO ☒
	45	OTROS _____	POST-GRADO ☐
IDIOMA	HABLAR	LEER	REDACTAR
	E B R	E B R	E B R
ESPAÑOL	X	X	X
INGLES		X	X
ITALIANO			
OTRO			
EXPERIENCIA/AÑO			
0 - 1 ☐			
1 - 2 ☐			
3 - 4 ☒			
5 - 6 ☐			
7 - 10 ☐			
FORMACIÓN COMPLEMENTARIA			
_ Herramientas estadísticas de calidad _ Herramientas de calidad _ Control de proyectos _ Finanzas básicas _ TPM _ Diseño de experimentos _ Curso de 6 Sigmas (black belt)			
REVISADO POR		APROBADO POR	
FECHA	FIRMA	FECHA	FIRMA

REPRESENTANTE DE LA DIRECCIÓN

“La alta dirección debe designar un miembro de la dirección de la organización quien, independientemente de otras responsabilidades, debe tener la responsabilidad y autoridad que incluya:

- a) Asegurarse de que se establecen, implementan y mantienen los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad,
- b) Informar a la alta dirección sobre el desempeño del sistema de gestión de la calidad y de cualquier necesidad de mejora, y
- c) Asegurarse de que se promueva la toma de conciencia de los requisitos del cliente en todos los niveles de la organización.

NOTA La responsabilidad del representante de la dirección puede incluir relaciones con partes externas sobre asuntos relacionados con el sistema de gestión de la calidad.”

Aplicación de la Norma

Para la aplicación de este elemento de la Norma se ha elaborado un documento el mismo que se detalla a continuación:

	Designación Representante de la Dirección	Fecha: 19-04-2010
		Revisión: 0
	PL-SGC-04	Página: 136 de 1

Quito a xxxxx

Señor:

XXXXXX

XXXXXX

Presente.-

De mi consideración:

Por medio de la presente me permito comunicarle que esta Dirección ha decidido nombrarle a usted como Representante de la Dirección para la implementación, mantenimiento y seguimiento del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2008.

Sus responsabilidades y autoridades para esta función son:

- a) Asegurarse que se establecen, implantan y mantienen los procesos necesarios para el SGC.
- b) Informar a la Dirección sobre el desempeño del SGC y de cualquier necesidad de mejora.
- c) Asegurarse que se promueva la toma de conciencia de los requisitos del cliente en todos los niveles.

Les reitero el compromiso de esta Dirección para apoyar los esfuerzos necesarios tanto en la implantación como en la operación normal del SGC ISO 9001:2008.

Atentamente,

XXX

Gerente General

Rave Design

Elaborado por	AUTORES	Aprobado por	
---------------	---------	--------------	--

COMUNICACIÓN INTERNA

“La alta dirección debe asegurarse de que se establecen los procesos de comunicación apropiados dentro de la organización y de que la comunicación se efectúa considerando la eficacia del sistema de gestión de la calidad.”

Aplicación de la Norma

Para el cumplimiento de este elemento de la Norma RAVE Design tiene dos procesos de comunicación que son eficaces, el primero es para los empleados que disponen de correo electrónico, es decir vía mail; para el personal de fábrica (operativo), se lo hace por escrito, mediante publicaciones en determinadas ubicaciones de la fábrica.

3.2.5.6 Revisión por la dirección

GENERALIDADES

“La alta dirección debe revisar el sistema de gestión de la calidad de la organización, a intervalos planificados, para asegurarse de su conveniencia, adecuación y eficacia continuas. La revisión debe incluir la evaluación de las oportunidades de mejora y la necesidad de efectuar cambios en el

sistema de gestión de la calidad, incluyendo la política de la calidad y los objetivos de la calidad. Deben mantenerse registros de las revisiones por la dirección (véase 4.2.4).

INFORMACIÓN DE ENTRADA PARA LA REVISIÓN

La información de entrada para la revisión por la dirección debe incluir:

- a) Los resultados de auditorías,
- b) La retroalimentación del cliente,
- c) El desempeño de los procesos y la conformidad del producto,
- d) El estado de las acciones correctivas y preventivas,
- e) Las acciones de seguimiento de revisiones por la dirección previas,
- f) Los cambios que podrían afectar al sistema de gestión de la calidad, y
- g) Las recomendaciones para la mejora.”

Aplicación de la Norma

Para el cumplimiento de este elemento de la Norma RAVE Design ha elaborado el siguiente formato:

	Revisión Gerencial	Fecha: 19-4-2010
		Revisión: 0
	RG-SGC-11	Página: 138 de 3

Lugar de Reunión:

Fecha y Hora:

Participantes:

CÓDIGO	NOMBRE	CARGO

Distribución Interna del acta: Gerente General, Jefe de Producción, Jefe de Show room y Compras.

Motivo Principal: Revisión del funcionamiento del SGC-RAVE Design.

PUNTOS TRATADOS

1	Revisión de la Política de Calidad.
----------	--

No	ACCIONES	Nº ACPM	RESP	PLAZO DE EJECUCIÓN	FECHA DE CIERRE	ESTADO
1.1						

2	Resultado de las auditorías Internas y Externas
----------	--

No	ACCIONES	Nº ACPM	RESP	PLAZO DE EJECUCIÓN	FECHA DE CIERRE	ESTADO
2.1						

3	Retroalimentación del Cliente y Reclamos
----------	---

4	Desempeño de los procesos y la conformidad del producto
----------	--

No	ACCIONES	Nº ACPM	RESP	PLAZO DE EJECUCIÓN	FECHA DE CIERRE	ESTADO
4.1						

5	Estado de las acciones correctivas y preventivas
----------	---

No	ACCIONES	Nº ACPM	RESP	PLAZO DE EJECUCIÓN	FECHA DE CIERRE	ESTADO
5.1						

6	Acciones de seguimiento de revisiones por la dirección previas.
----------	--

No	ACCIONES	Nº ACPM	RESP	PLAZO DE EJECUCIÓN	FECHA DE CIERRE	ESTADO
6.1						

7	Cambios al SGC de RAVE Design.
---	--------------------------------

No	ACCIONES	Nº ACPM	RESP	PLAZO DE EJECUCIÓN	FECHA DE CIERRE	ESTADO
7.1						

8	Recomendaciones de mejora.
---	----------------------------

No	ACCIONES	Nº ACPM	RESP	PLAZO DE EJECUCIÓN	FECHA DE CIERRE	ESTADO
8.1						

Conclusiones y Recomendaciones:

Pendientes:

Próxima reunión:

Elaborado por	AUTORES	Aprobado por	
---------------	---------	--------------	--

RESULTADOS DE LA REVISIÓN

“Los resultados de la revisión por la dirección deben incluir todas las decisiones y acciones relacionadas con:

- a) La mejora de la eficacia del sistema de gestión de la calidad y sus procesos,
- b) La mejora del producto en relación con los requisitos del cliente, y
- c) Las necesidades de recursos.”

Aplicación de la Norma

Para la aplicación de este elemento de la norma, en el formato Revisión Gerencial RG-SGC-11 se incluye los puntos a,b,c.

3.2.6 Gestión de los Recursos

3.2.6.1 Provisión de Recursos

“La organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para:

- a) Implementar y mantener el sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia, y
- b) Aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.”

Aplicación de la Norma

Para la aplicación de este elemento de la Norma, tanto punto a como b, se sugiere tomar en cuenta dentro del presupuesto general, la creación de un rubro que cubra todos los desembolsos necesarios para implementar, mantener y mejorar el SGC.

3.2.6.2 Recursos Humanos

GENERALIDADES

“El personal que realice trabajos que afecten a la conformidad con los requisitos del producto debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas.

NOTA La conformidad con los requisitos del producto puede verse afectada directa o indirectamente por el personal que desempeña cualquier tarea dentro del sistema de gestión de la calidad.”

Aplicación de la Norma

Este elemento de la Norma está contemplado en el formato de responsabilidad y autoridad de cargo desarrollado en punto 5.5.1.

Ompetencia, Formación Y Toma De Conciencia

“La organización debe:

- a) Determinar la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan a la conformidad con los requisitos del producto,
- b) Cuando sea aplicable, proporcionar formación o tomar otras acciones para lograr la competencia necesaria,

- c) Evaluar la eficacia de las acciones tomadas,
- d) Asegurarse de que su personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad, y
- e) Mantener los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia (véase 4.2.4)."

Aplicación de la Norma

Este elemento de la Norma está contemplado en el formato de responsabilidad y autoridad de cargo desarrollado en punto 5.5.1 cubriendo los puntos a,b,d,e. El ítem c en esta etapa propuesta de SGC no es aplicable debido a que aún no está implementado el sistema.

3.2.6.3 Infraestructura

"La organización debe determinar, proporcionar y mantener la infraestructura necesaria para lograr la conformidad con los requisitos del producto. La infraestructura incluye, cuando sea aplicable:

- a) Edificios, espacio de trabajo y servicios asociados,
- b) Equipo para los procesos (tanto hardware como software), y
- c) Servicios de apoyo (tales como transporte, comunicación o sistemas de información)."

Aplicación de la Norma

Este elemento de la Norma es fácil de evidenciar, al realizar una visita a las instalaciones tanto de la fábrica como del show room, pertenecientes a la organización; donde se observa una infraestructura y herramientas adecuadas para cumplir con los requisitos del cliente. (Ver Anexo 2).

3.2.6.4 Ambiente de Trabajo

"La organización debe determinar y gestionar el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad con los requisitos del producto.

NOTA El término "ambiente de trabajo" está relacionado con aquellas condiciones bajo las cuales se realiza el trabajo, incluyendo factores físicos, ambientales y de otro tipo (tales como el ruido, la temperatura, la humedad, la iluminación o las condiciones climáticas)."

Aplicación de la Norma

Para el cumplimiento de este elemento; a pesar que se considera que la organización cubre los aspectos básicos de un correcto ambiente de trabajo, sugerimos realizar un estudio con una empresa que certifique las condiciones de trabajo del personal en la elaboración del producto.

3.2.7 Realización del Producto

3.2.7.1 Planificación de la Realización del Producto

“La organización debe planificar y desarrollar los procesos necesarios para la realización del producto. La planificación de la realización del producto debe ser coherente con los requisitos de los otros procesos del sistema de gestión de la calidad (véase 4.1).

Durante la planificación de la realización del producto, la organización debe determinar, cuando sea apropiado, lo siguiente:

- a) Los objetivos de la calidad y los requisitos para el producto,
- b) La necesidad de establecer procesos y documentos, y de proporcionar recursos específicos para el producto,
- c) Las actividades requeridas de verificación, validación, seguimiento, medición, inspección y ensayo/prueba específicas para el producto así como los criterios para la aceptación del mismo,
- d) Los registros que sean necesarios para proporcionar evidencia de que los procesos de realización y el producto resultante cumplen los requisitos (véase 4.2.4).

El resultado de esta planificación debe presentarse de forma adecuada para la metodología de operación de la organización.

NOTA 1 Un documento que especifica los procesos del sistema de gestión de la calidad (incluyendo los procesos de realización del producto) y los recursos a aplicar a un producto, proyecto o contrato específico, puede denominarse plan de la calidad.

NOTA 2 La organización también puede aplicar los requisitos citados en el apartado 7.3 para el desarrollo de los procesos de realización del producto.”

Aplicación de la Norma

El cumplimiento de este elemento de la Norma esta desarrollado en el Plan de calidad descrito a continuación:

		Plan de la Calidad				Fecha: 12 - 04 - 2010		
		PL-SGC-01				Revisión: 0		
						Página: 1 de 1		
Proceso	Responsable	Documento	Entradas	Resultados / Salidas	Proceso Proveedor	Proceso Cliente	Recursos	Indicadores
Administración de la dirección	Gerente General	Manual de Calidad; Planificación; Plan de gestión de calidad	Políticas Directorio; Balanced Scorecard; Leyes y Normas; Presupuesto anual; Estados financieros; Cronograma de producción; Informe de ventas	Indicadores de Cumplimiento; Ejecución y Cumplimiento; Informe de resultados	Directorio RAVE; Administración de la Dirección; Entidades de Control; Atención al cliente	Todos los procesos; Entidades de control	Gerente General; Jefe de producción; Jefe de Show Room y Compras; Directorio RAVE; Responsables Financieros; Computador; Impresora; Materiales de oficina	Rentabilidad; Costos
Revisión por la dirección	Gerente General	Plan Gestión de Calidad; Presupuesto anual; Cronograma de operaciones	Cronograma de Operación; Resultados de Auditorías; Retroalimentación del Cliente; BSC; Acta de Revisión Gerencial anterior; Cambios en los procesos de mejora RAVE; Recomendaciones de Mejora	Acta de Revisión Gerencial	Planificación y Desarrollo; Sistema de Gestión de Calidad; Todos los Procesos	Administración de la dirección	Gerente General; Jefe de Producción; Jefe de Show Room y Compras; Responsables Financieros; Computador; Impresora; Materiales de Oficina	Capacitación; Evaluación de la eficacia de la capacitación recibida
Atención al cliente	Jefe de compras y show room		Solicitud de materiales e insumos	Material adquirido	Todos los procesos	Todos los procesos	Jefe de compras y show room; computador; impresora; materiales de oficina	Aumentar satisfacción del cliente; Tiempo de respuesta
Diseño	Jefe de compras y show room		Requisitos del cliente	Pre - proyecto	Atención al cliente	Planificación y desarrollo	Jefe de compras y show room; computador; impresora; materiales de oficina	Productos desarrollados
Planificación y desarrollo	Jefe de compras y show room		Diseño del cliente	Orden de producción	Diseño	Elaboración	Jefe de compras y show room; computador; impresora; materiales de oficina	Cumplimiento de planificación
Elaboración	Jefe de producción	Especificaciones de elaboración	Orden de producción	Producto terminado	Planificación y desarrollo	Entrega y despacho	Jefe de producción; pol de obreros; Jefe de compras y show room; computador; impresora; materiales de oficina; Maquinaria	Índice de eficiencia; Utilización de tecnología; Disponibilidad de tecnología
Entrega y despacho	Responsable de entrega y despacho		Producto final; etiqueta de producto final	Recepción del producto final	Elaboración	Cliente final	Responsable de entrega de despacho; Jefe de compras y show room; cliente; computador; impresora; materiales de oficina; movilización	Entrega de productos
Gestión de compras	Jefe de compras y show room		Solicitud de materiales e insumos	Material adquirido	Todos los procesos	Todos los procesos	Jefe de compras y show room; computador; impresora; materiales de oficina; fax; internet	Compras
Gestión de calidad	Jefe de producción		Informe producto terminado; producto terminado	Etiqueta de producto aprobado	Elaboración	Entrega y despacho	Jefe de producción; computador; impresora; materiales de oficina	Calidad; Materia prima defectuosa; Reclamos de clientes; Desperdicio
Gestión del SGC	Jefe de compras y show room	Procedimiento de Control de Documentos; Procedimiento PNC; Procedimiento para Elaboración de documentos; Procedimiento de Control de Registros; Procedimiento de ACPMs PR-SGC-01; Procedimiento de Auditorías Internas	Requisitos del Sistema de Gestión de Calidad /RAVE ISO 9001; Planificación de Auditoría; Informe de Auditoría	Documentos y Registros Controlados; Resultados de Encuestas; Informe de Auditorías; No conformidades Cerradas; Estado de AC y AP	Atención al cliente	Todos los Procesos; Revisión por la Dirección	Jefe de Producción; Jefe de Show Room y Compras; computador; impresora	Comunicación
Gestión de marketing	Jefe de compras y show room	Informe de Estudios de Mercado	Estudio de Mercado; Publicaciones; Contratos de Intercambio	Informe de Ejecución; Resultados de Encuestas; Informe de Resultados; Contrato Firmado	Cliente- Proveedor	Administración e la Dirección; Revisión por la Dirección; cliente	Jefe de Producción; Jefe de Show Room y Compras; computador; impresora	Canales de distribución; Incremento de ventas; Promoción de productos; Nivel de estudios de mercado
Elaborado por		AUTORES			Aprobado por			

3.2.7.2 Procesos Relacionados con el Cliente

DETERMINACIÓN DE LOS REQUISITOS RELACIONADOS CON EL PRODUCTO

“La organización debe determinar:

- a) Los requisitos especificados por el cliente, incluyendo los requisitos para las actividades de entrega y las posteriores a la misma,
- b) Los requisitos no establecidos por el cliente pero necesarios para el uso especificado o para el uso previsto, cuando sea conocido,
- c) Los requisitos legales y reglamentarios aplicables al producto, y
- d) Cualquier requisito adicional que la organización considere necesario.

NOTA Las actividades posteriores a la entrega incluyen, por ejemplo, acciones cubiertas por la garantía, obligaciones contractuales como servicios de mantenimiento, y servicios suplementarios como el reciclaje o la disposición final.”

Aplicación de la Norma

Este elemento de la Norma se encuentra desarrollado en el documento “Requisitos del cliente” ejecutado en el proceso de Atención al Cliente, el mismo se detalla en la siguiente tabla:

	Requisitos del Cliente	Fecha: 26/04/2010
	RG-SGC-12	Revisión: 0
		Página: 1 de 1

TIPO MUEBLE	CARACTERIATICAS GENERALES	ACABADOS EXTRAS	TIEMPO DE ENTREGA	OBSERVACIONES

Elaborado por:	AUTORES	Aprobado por:	
----------------	---------	---------------	--

REVISIÓN DE LOS REQUISITOS RELACIONADOS CON EL PRODUCTO

“La organización debe revisar los requisitos relacionados con el producto. Esta revisión debe efectuarse antes de que la organización se comprometa a proporcionar un producto al cliente (por

ejemplo, envío de ofertas, aceptación de contratos o pedidos, aceptación de cambios en los contratos o pedidos) y debe asegurarse de que:

- a) están definidos los requisitos del producto,
- b) están resueltas las diferencias existentes entre los requisitos del contrato o pedido y los expresados previamente, y
- c) la organización tiene la capacidad para cumplir con los requisitos definidos.

Deben mantenerse registros de los resultados de la revisión y de las acciones originadas por la misma (véase 4.2.4).

Cuando el cliente no proporcione una declaración documentada de los requisitos, la organización debe confirmar los requisitos del cliente antes de la aceptación.

Cuando se cambien los requisitos del producto, la organización debe asegurarse de que la documentación pertinente sea modificada y de que el personal correspondiente sea consciente de los requisitos modificados.

NOTA En algunas situaciones, tales como las ventas por internet, no resulta práctico efectuar una revisión formal de cada pedido. En su lugar, la revisión puede cubrir la información pertinente del producto, como son los catálogos o el material publicitario."

Aplicación de la Norma

Este elemento de la Norma se encuentra desarrollado en el documento "Pre proyecto" ejecutado en el proceso de Atención al Cliente, el mismo se detalla en la siguiente tabla:

Aplicación de la Norma

Para cumplir con este elemento de la Norma se define una encuesta post-entrega del producto, en la cual el cliente final emite su criterio acerca del producto y servicio, lo cual se transforma en una retroalimentación para la organización. El formato de encuesta se encuentra a continuación:

	Encuesta de retroalimentación	Fecha: 26-04-2010
		Revisión: 0
	RG-SGC-14	Página: 148 de 202

SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD RAVE DESIGN

CALIFICACIÓN DE LA GESTION DE RAVE

1.- Cómo calificaría la atención dada en el Show Room de RAVE Design ?

Muy Bueno ____ Bueno ____ Neutro ____ Malo ____ Muy Malo ____

2.- Cuál es el nivel de satisfacción del mueble entregado?

Muy Bueno ____ Bueno ____ Neutro ____ Malo ____ Muy Malo ____

3.- Cómo evalúa el tiempo de entrega del mueble requerido?

Muy Bueno ____ Bueno ____ Neutro ____ Malo ____ Muy Malo ____

4.- Los acabados mueble cumple con sus requerimientos?

Muy Bueno ____ Bueno ____ Neutro ____ Malo ____ Muy Malo ____

5.- Cómo evalúa la presentación del mueble a la entrega?

Muy Bueno ____ Bueno ____ Neutro ____ Malo ____ Muy Malo ____

6.- Cuál es el nivel de satisfacción general con los muebles de RAVE Design?

Muy Bueno ____ Bueno ____ Neutro ____ Malo ____ Muy Malo ____

Elaborado por	AUTORES	Aprobado por	
---------------	---------	--------------	--

3.2.7.3 Diseño y Desarrollo

PLANIFICACIÓN DEL DISEÑO Y DESARROLLO

“La organización debe planificar y controlar el diseño y desarrollo del producto. Durante la planificación del diseño y desarrollo la organización debe determinar:

- a) Las etapas del diseño y desarrollo,
- b) La revisión, verificación y validación, apropiadas para cada etapa del diseño y desarrollo, y
- c) Las responsabilidades y autoridades para el diseño y desarrollo. La organización debe gestionar las interfaces entre los diferentes grupos involucrados en el diseño y desarrollo para asegurarse de una comunicación eficaz y una clara asignación de responsabilidades.

Los resultados de la planificación deben actualizarse, según sea apropiado, a medida que progresa el diseño y desarrollo.

NOTA La revisión, la verificación y la validación del diseño y desarrollo tienen propósitos diferentes. Pueden llevarse a cabo y registrarse de forma separada o en cualquier combinación que sea adecuada para el producto y para la organización.”

Aplicación de la Norma

Para el cumplimiento de este elemento de la Norma se ha desarrollado una planificación para el diseño y desarrollo para los productos que elabora RAVE Design, el mismo se detalla a continuación:

	Planificación Diseño y Desarrollo	Fecha: 28/04/2010
	PL-SGC-11	Revisión: 0
		Página: 1 de 1

ETAPAS DEL DISEÑO Y DESARROLLO	VERIFICACION	VALIDACION	RESPONSIBLE
REQUISITOS Y EVALUACION DE NECESIDADES	ES FACTIBLE LA ELABORACION	CONFIRMAR LOS REQUISITOS CON EL PRODUCTO A ADQUIRIR	JEFE DE SHOW ROOM Y COMPRAS
ANALISIS DE COSTOS	ACABADOS EXTRAS DEL MUEBLE	CONFIRMAR COSTOS PARA LA GENERACION DE ACABADOS	JEFE DE SHOW ROOM Y COMPRAS-JEFE DE PRODUCCION - GERENTE GENERAL
PRE-PROYECTO	MEDIDAS ESTABLECIDAS PARA EL MUEBLE Y MATERIALES	RESUMEN PRE-PROYECTO	JEFE DE SHOW ROOM Y COMPRAS

Elaborado por:	AUTORES	Aprobado por:	
----------------	---------	---------------	--

ELEMENTOS DE ENTRADA PARA EL DISEÑO Y DESARROLLO

“Deben determinarse los elementos de entrada relacionados con los requisitos del producto y mantenerse registros (véase 4.2.4). Estos elementos de entrada deben incluir:

- a) Los requisitos funcionales y de desempeño,
- b) Los requisitos legales y reglamentarios aplicables,
- c) La información proveniente de diseños previos similares, cuando sea aplicable, y
- d) Cualquier otro requisito esencial para el diseño y desarrollo. Los elementos de entrada deben revisarse para comprobar que sean adecuados. Los requisitos deben estar completos, sin ambigüedades y no deben ser contradictorios.”

Aplicación de la Norma

En la Organización este elemento de la Norma se cumple en el punto 7.2.1 debido a que cada requisito del cliente es un elemento de entrada para el proceso de DISEÑO en vista que son muebles personalizados y diferentes para cada cliente, respecto a los requisitos legales y reglamentarios, se los puede evidenciar en el contrato firmado con el cliente.

RESULTADOS DEL DISEÑO Y DESARROLLO

“Los resultados del diseño y desarrollo deben proporcionarse de manera adecuada para la verificación respecto a los elementos de entrada para el diseño y desarrollo, y deben aprobarse antes de su liberación.

Los resultados del diseño y desarrollo deben:

- a) Cumplir los requisitos de los elementos de entrada para el diseño y desarrollo,
- b) Proporcionar información apropiada para la compra, la producción y la prestación del servicio,
- c) Contener o hacer referencia a los criterios de aceptación del producto, y
- d) Especificar las características del producto que son esenciales para el uso seguro y correcto.

NOTA La información para la producción y la prestación del servicio puede incluir detalles para la preservación del producto.”

Aplicación de la Norma

Con el registro detallado a continuación (RG – SGC – 15) se da cumplimiento a todos los ítems de este elemento.

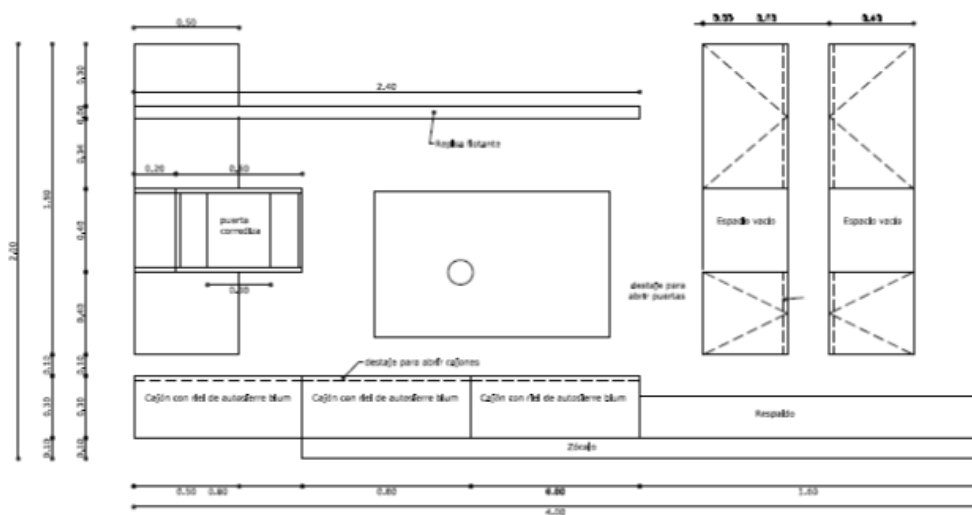
	Revisión del diseño y desarrollo	Fecha: 28/04/2010
	RG-SGC-15	Revisión: 0
		Página: 1 de 1

Cliente	XXX
Fecha entrega	XXX

Fecha revisión	XXX
Valor aprox.	XXX

Número	XXX
--------	-----

Planos explicativos



NOTA:

Todo el mueble es en termolaminado negro mate.

Materiales necesarios	Procedimientos relacionados	Recursos a utilizarse

Observaciones de utilización

Elaborado	AUTORES	Aprobado cliente	Comité de diseño
------------------	---------	-------------------------	------------------

REVISIÓN DEL DISEÑO Y DESARROLLO

“En las etapas adecuadas, deben realizarse revisiones sistemáticas del diseño y desarrollo de acuerdo con lo planificado (véase 7.3.1) para:

- a) Evaluar la capacidad de los resultados de diseño y desarrollo para cumplir los requisitos, e
- b) Identificar cualquier problema y proponer las acciones necesarias. Los participantes en dichas revisiones deben incluir representantes de las funciones relacionadas con la(s) etapa(s) de diseño y desarrollo que se está(n) revisando. Deben mantenerse registros de los resultados de las revisiones y de cualquier acción necesaria (véase 4.2.4).”

Aplicación de la Norma

Este elemento de la Norma se lo realiza en el registro RG-SGC-15 detallado en el elemento 7.3.3 ya que se revisa, verifica y valida. Funciona de esta manera ya que son muebles personalizados.

VERIFICACIÓN DEL DISEÑO Y DESARROLLO

“Se debe realizar la verificación, de acuerdo con lo planificado (véase 7.3.1), para asegurarse de que los resultados del diseño y desarrollo cumplen los requisitos de los elementos de entrada del diseño y desarrollo. Deben mantenerse registros de los resultados de la verificación y de cualquier acción que sea necesaria (véase 4.2.4).”

Aplicación de la Norma

Este elemento de la Norma se lo realiza en el registro RG-SGC-15 detallado en el elemento 7.3.3 ya que se revisa, verifica y valida. Funciona de esta manera ya que son muebles personalizados.

VALIDACIÓN DEL DISEÑO Y DESARROLLO

“Se debe realizar la validación del diseño y desarrollo de acuerdo con lo planificado (véase 7.3.1) para asegurarse de que el producto resultante es capaz de satisfacer los requisitos para su aplicación especificada o uso previsto, cuando sea conocido. Siempre que sea factible, la validación debe completarse antes de la entrega o implementación del producto. Deben mantenerse registros de los resultados de la validación y de cualquier acción que sea necesaria (véase 4.2.4).”

Aplicación de la Norma

Este elemento de la Norma se lo realiza en el registro RG-SGC-15 detallado en el elemento 7.3.3 ya que se revisa, verifica y valida. Funciona de esta manera ya que son muebles personalizados.

CONTROL DE LOS CAMBIOS DEL DISEÑO Y DESARROLLO

“Los cambios del diseño y desarrollo deben identificarse y deben mantenerse registros. Los cambios deben revisarse, verificarse y validarse, según sea apropiado, y aprobarse antes de su implementación. La revisión de los cambios del diseño y desarrollo debe incluir la evaluación del efecto de los cambios en las partes constitutivas y en el producto ya entregado. Deben mantenerse registros de los resultados de la revisión de los cambios y de cualquier acción que sea necesaria (véase 4.2.4).”

Aplicación de la Norma

Al igual que los elementos anteriores, el control de cambios se lo desarrolla en conjunto con el cliente en el registro RG-SGC-15.

3.2.7.4 Compras

PROCESO DE COMPRAS

“La organización debe asegurarse de que el producto adquirido cumple los requisitos de compra especificados. El tipo y el grado del control aplicado al proveedor y al producto adquirido debe depender del impacto del producto adquirido en la posterior realización del producto o sobre el producto final.

La organización debe evaluar y seleccionar los proveedores en función de su capacidad para suministrar productos de acuerdo con los requisitos de la organización. Deben establecerse los criterios para la selección, la evaluación y la re-evaluación. Deben mantenerse los registros de los resultados de las evaluaciones y de cualquier acción necesaria que se derive de las mismas (véase 4.2.4).”

Aplicación con la Norma

El cumplimiento de este elemento de la Norma se encuentra en la tabla de evaluación de proveedores la misma que se encuentra detallada a continuación:

	Evaluación de proveedores					Fecha: 12/04/2010		
						Revisión: 0		
	RG-SGC-14					Página: 1 de 1		

Proveedor	Producto	Dirección	Teléfono	Fecha Eva. o Rev	Calidad y Ambiente				Precio			Servicio			TOTAL
					P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	

Nota: Los Proveedores para ser calificados deben alcanzar un mínimo de 55 puntos

CALIDAD Y AMBIENTE

P1: Resultados de Control de Calidad
P2: Observaciones realizadas por los usuarios
P3: Historial que el producto tenga dentro de la empresa
P4: Certificados ISO o INEN u otros. (Si los tienen)

0	5	10	15
0	5	10	15
0	5	10	15
0	5		

PRECIO

P5: Estabilidad del precio durante el año
P6: Facilidad de crédito
P7: Precios competitivos

0	5	10
0	5	10
0	5	10

SERVICIO

P8: Tiempos de entrega acordados
P9: Servicio post venta
P10: Impacto en el producto

0	5	10
0	5	10
0	5	10

Elaborado por	AUTORES	Aprobado por	
---------------	---------	--------------	--

INFORMACIÓN DE LAS COMPRAS

“La información de las compras debe describir el producto a comprar, incluyendo, cuando sea apropiado:

- Los requisitos para la aprobación del producto, procedimientos, procesos y equipos,
- Los requisitos para la calificación del personal, y
- Los requisitos del sistema de gestión de la calidad.

La organización debe asegurarse de la adecuación de los requisitos de compra especificados antes de comunicárselos al proveedor.”

Aplicación de la Norma

Para el cumplimiento de este elemento de la Norma, se ha generado el formato que se detalla a continuación, el cual abarca los literales a, b y c.

	Solicitud de materiales e insumos	Fecha: 29/04/2010
	RG - SGC - 16	Revisión: 0
		Página: 1 de 1

Fecha	
Solicitante	

Ítem	Descripción	Cantidad

Observaciones

APROBADO	Jefe de compras y show room
-----------------	-----------------------------

Elaborado por:	AUTORES	Aprobado por:	
----------------	---------	---------------	--

VERIFICACIÓN DE LOS PRODUCTOS COMPRADOS

“La organización debe establecer e implementar la inspección u otras actividades necesarias para asegurarse de que el producto comprado cumple los requisitos de compra especificados. Cuando la organización o su cliente quieran llevar a cabo la verificación en las instalaciones del proveedor, la organización debe establecer en la información de compra las disposiciones para la verificación pretendida y el método para la liberación del producto.”

Aplicación de la Norma

El formato que se detalla a continuación da cumplimiento al elemento de la Norma; la aprobación de los materiales e insumos adquiridos antes de ingresar a la organización son revisados por Jefe el Jefe de Calidad en el formato Orden de compra.

Fecha		Fecha de entrega	
Cliente		Forma de pago	
Pre - proyecto		Solicitado por	
Proveedor			

[illegible]

Observaciones

Elaborado por:	AUTORES	Aprobado por:	
----------------	---------	---------------	--

CONTROL DE LA PRODUCCIÓN Y DE LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO

- a) La disponibilidad de información que describa las características del producto,
- b) La disponibilidad de instrucciones de trabajo, cuando sea necesario,
- c) El uso del equipo apropiado,
- d) La disponibilidad y uso de equipos de seguimiento y medición,
- e) La implementación del seguimiento y de la medición, y
- f) La implementación de actividades de liberación, entrega y posteriores a la entrega del producto.”

Aplicación de la Norma

Los ítems a, b, c, d y e de este elemento de la Norma son cubiertos a través del formato “Orden de producción”, el ítem f se lo desarrolla en el formato “Informe de producto terminado”. Los formatos se encuentran a continuación:

	Orden de producción	Fecha: 05/05/2010
		Revisión: 0
	RG-SGC-20	Página: 1 de 1

Fecha _____ Fecha solicitud _____
 Proyecto No. _____ Fecha de entrega _____
 Nombre proyecto _____

CANTIDAD	UNIDAD	MATERIALES	COLORES	DESCRIPCIÓN	OBSERVACIONES

Jefe de compras y show room

Jefe de producción

Elaborado por	AUTORES	Aprobado por	
---------------	---------	--------------	--

	Informe producto terminado	Fecha: 05/05/2010
		Revisión: 0
	RG-SGC-21	Página: 1 de 1

Fecha _____ Número proyecto _____
 Nombre proyecto _____
 Fecha inicial _____ Fecha final _____

Materiales utilizados

Descripción	Cantidad	Color	Observaciones

SI	NO
APROBADO	

OBSERVACIONES

Responsable de proyecto

Jefe de producción

Elaborado por	AUTORES	Aprobado por	
---------------	---------	--------------	--

VALIDACIÓN DE LOS PROCESOS DE LA PRODUCCIÓN Y DE LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO

“La organización debe validar todo proceso de producción y de prestación del servicio cuando los productos resultantes no pueden verificarse mediante seguimiento o medición posteriores y, como consecuencia, las deficiencias aparecen únicamente después de que el producto esté siendo utilizado o se haya prestado el servicio.

La validación debe demostrar la capacidad de estos procesos para alcanzar los resultados planificados.

La organización debe establecer las disposiciones para estos procesos, incluyendo, cuando sea aplicable:

- a) Los criterios definidos para la revisión y aprobación de los procesos,
- b) La aprobación de los equipos y la calificación del personal,
- c) El uso de métodos y procedimientos específicos,
- d) Los requisitos de los registros (véase 4.2.4), y
- e) La revalidación.”

Aplicación de la Norma

Este elemento de la Norma no es aplicable en la organización, debido a que en los Procesos de Realización, existen mecanismos y controles de monitoreo y medición; que aseguran que el producto o servicio resultante, cumpla sus propios requisitos y los de los clientes, antes de la actividades de entrega.

IDENTIFICACIÓN Y TRAZABILIDAD

“Cuando sea apropiado, la organización debe identificar el producto por medios adecuados, a través de toda la realización del producto. La organización debe identificar el estado del producto con respecto a los requisitos de seguimiento y medición a través de toda la realización del producto.

Cuando la trazabilidad sea un requisito, la organización debe controlar la identificación única del producto y mantener registros (véase 4.2.4).

NOTA En algunos sectores industriales, la gestión de la configuración es un medio para mantener la identificación y la trazabilidad.”

Aplicación de la Norma

Este elemento de la Norma, en el caso de RAVE Desgin, contempla únicamente los procesos con relación directa al cliente, se puede revisar que tipo de trazabilidad y como se identifican a los mismos en el registro detallado a continuación:

	Matriz de identificación y trazabilidad	Fecha: 12/04/2010
		Revisión: 0
	RG-SGC-04	Página: 1 de 1

PROCESO	ACTIVIDAD	TIPO DE PRODUCTO	MÉTODO DE IDENTIFICACIÓN	MÉTODO DE TRAZABILIDAD
Gestión Atención al Cliente	Recibir Requerimientos del Cliente	Lista de Requerimientos del Cliente	Por nombre del cliente	Carpeta Electrónica año 2010
	Comercializar diseño elaborado			
Gestión de Diseño	Obtener requerimientos del cliente (Obtener Medidas)	Diseño del mueble elaborado	Por nombre del cliente	Carpeta Electrónica año 2010
	Dibujar proyecto en software			
	Determinar listado de materiales y cantidades			
	Realizar resumen del proyecto			
Gestión de Planificación y Desarrollo	Analizar insumos y materiales utilizados	Orden de Producción	Por Número y Fecha	Archivo digital Jefe de Producción
	Reservar materia prima			
	Planificar Producción			
Gestión de Elaboración	Revisar Insumos y materiales	Producto terminado y empacado	Etiquetación del Producto por Códigos	Códigos Asignados
	Producir el mueble especificado			
	Trasladar a bodega los productos terminados			
	Etiquetar producto final			
Gestión de Entrega y Despacho	Detalle de la Etiqueta	Entrega del producto a tiempo	Orden de entrega firmado por el cliente	Por nombre del cliente
	Verificar Destino del mueble			
	Trasladar producto terminado			

Solo procesos de ejecución cuyo producto tiene relación con el cliente.

Elaborado por	AUTORES	Aprobado por	
---------------	---------	--------------	--

PROPIEDAD DEL CLIENTE

“La organización debe cuidar los bienes que son propiedad del cliente mientras estén bajo el control de la organización o estén siendo utilizados por la misma. La organización debe identificar, verificar, proteger y salvaguardar los bienes que son propiedad del cliente suministrados para su utilización o incorporación dentro del producto. Si cualquier bien que sea propiedad del cliente se pierde, deteriora o de algún otro modo se considera inadecuado para su uso, la organización debe informar de ello al cliente y mantener registros (véase 4.2.4).

NOTA La propiedad del cliente puede incluir la propiedad intelectual y los datos personales.”

Aplicación de la Norma

RAVE Design considera como propiedad del cliente los denominados “Diseños del cliente”, ya que conlleva las ideas y criterios propios de cada usuario final para la elaboración de su mueble. Esta identificación se la lleva a través de la siguiente tabla:

		Matriz propiedad del cliente			Fecha: 10/04/2010
					Revisión: 0
RG-SGC-07					Página: 1 de 1
TIPO DE PROPIEDAD		METODO DE IDENTIFICACIÓN	METODO DE VERIFICACIÓN	METODO DE PROTECCIÓN Y SALVAGUARDIA	PERDIDA O DETERIORO
CONTRATO FIRMADO CON EL CLIENTE	Requerimientos del cliente	Por nombre del cliente y fecha de la firma	Contenido del documento	Archivo Físico en Carpeta de Jefe de Show Room y Compras	
	Diseño Aprobado del mueble	Por nombre del cliente y fecha de la firma	Contenido del documento	Archivo Físico en Carpeta de Jefe de Show Room y Compras	
COTIZACION DE COMPRA MATERIALES	Requerimientos cotizados	por nombre del proveedor	Contenido del documento	Archivo Físico en Carpeta de Jefe de Show Room y Compras	
	cotizacion proveedor	por nombre del proveedor	Contenido del documento	Archivo Físico en Carpeta de Jefe de Show Room y Compras	
Elaborado por		AUTORES		Aprobado por	

PRESERVACIÓN DEL PRODUCTO

“La organización debe preservar el producto durante el proceso interno y la entrega al destino previsto para mantener la conformidad con los requisitos. Según sea aplicable, la preservación debe incluir la identificación, manipulación, embalaje, almacenamiento y protección. La preservación debe aplicarse también a las partes constitutivas de un producto.”

Aplicación de la Norma

El cuidado del producto para la entrega final es una actividad del proceso de Elaboración, el producto terminado es embalado para preservar y proteger de cualquier incidente con el mismo.

3.2.7.6 Control de los Equipos de Seguimiento y de Medición

“La organización debe determinar el seguimiento y la medición a realizar y los equipos de seguimiento y medición necesarios para proporcionar la evidencia de la conformidad del producto con los requisitos determinados.

La organización debe establecer procesos para asegurarse de que el seguimiento y medición pueden realizarse y se realizan de una manera coherente con los requisitos de seguimiento y medición.

Cuando sea necesario asegurarse de la validez de los resultados, el equipo de medición debe:

- a) Calibrarse o verificarse, o ambos, a intervalos especificados o antes de su utilización, comparado con patrones de medición trazables a patrones de medición internacionales o nacionales; cuando no existan tales patrones debe registrarse la base utilizada para la calibración o la verificación (véase 4.2.4);
- b) Ajustarse o reajustarse según sea necesario;
- c) Estar identificado para poder determinar su estado de calibración;
- d) Protegerse contra ajustes que pudieran invalidar el resultado de la medición;
- e) Protegerse contra los daños y el deterioro durante la manipulación, el mantenimiento y el almacenamiento. Además, la organización debe evaluar y registrar la validez de los resultados de las mediciones anteriores cuando se detecte que el equipo no está conforme con los requisitos.

La organización debe tomar las acciones apropiadas sobre el equipo y sobre cualquier producto afectado. Deben mantenerse registros de los resultados de la calibración y la verificación (véase 4.2.4).

Debe confirmarse la capacidad de los programas informáticos para satisfacer su aplicación prevista cuando estos se utilicen en las actividades de seguimiento y medición de los requisitos especificados. Esto debe llevarse a cabo antes de iniciar su utilización y confirmarse de nuevo cuando sea necesario.

NOTA La confirmación de la capacidad del software para satisfacer su aplicación prevista incluiría habitualmente su verificación y gestión de la configuración para mantener la idoneidad para su uso.”

Aplicación de la Norma

Este elemento de la Norma se excluye en la organización debido a que los instrumentos de medida utilizados en el producto son únicamente longitudinales. Adicional a ello, los productos elaborados tienen una tolerancia que va en el orden de 5 mm debido a las medias propias del producto final. El equipo utilizado para revisar las medidas es el flexómetro, mismo que tiene una frecuencia de cambio constante.

3.2.8 Medición, Análisis y Mejora

3.2.8.1 Generalidades

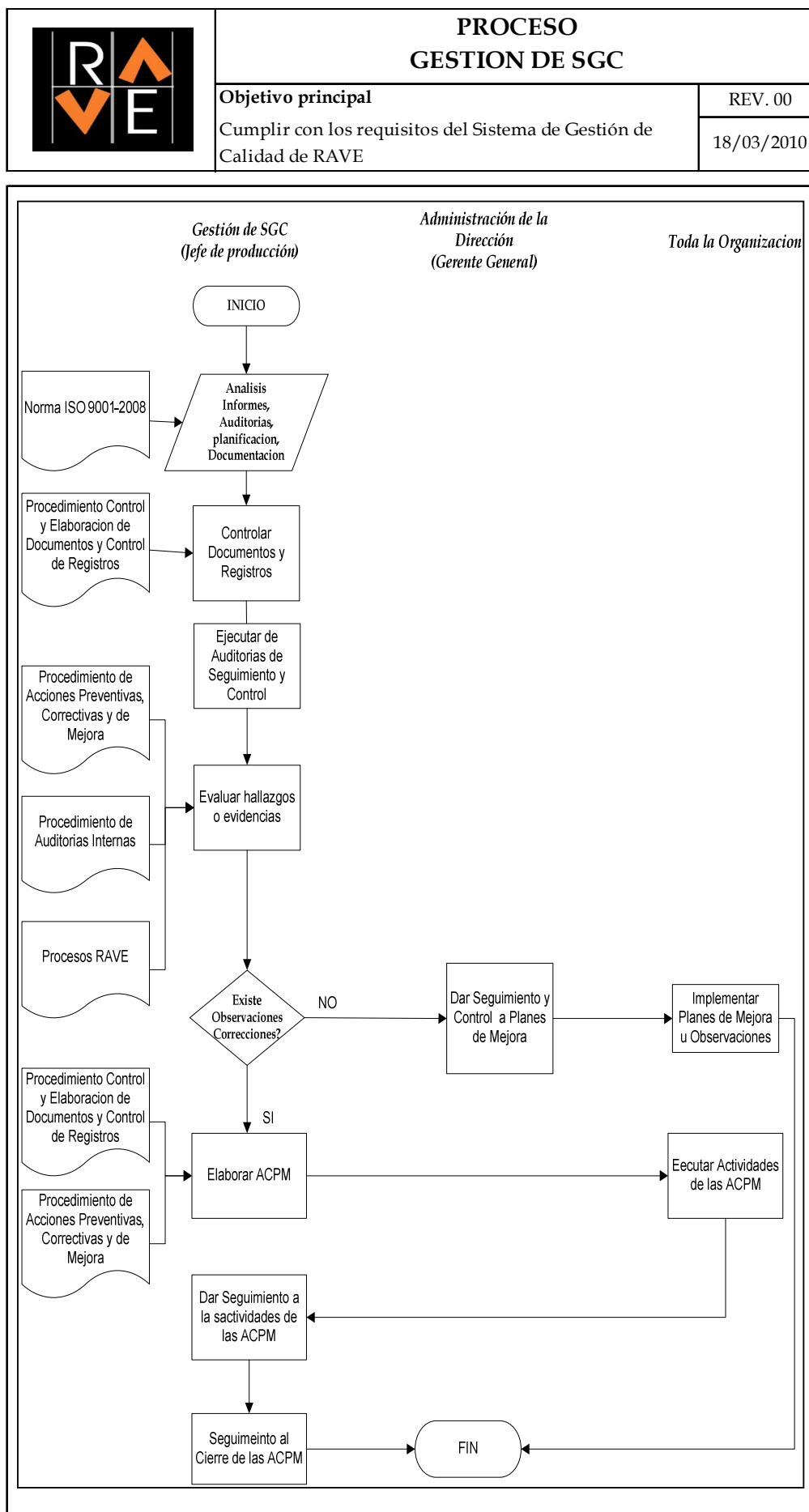
“La organización debe planificar e implementar los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora necesarios para:

- a) Demostrar la conformidad con los requisitos del producto,
- b) Asegurarse de la conformidad del sistema de gestión de la calidad, y
- c) Mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad.

Esto debe comprender la determinación de los métodos aplicables, incluyendo las técnicas estadísticas, y el alcance de su utilización.”

Aplicación de la Norma

Para el cumplimiento de este elemento de la Norma, se ha diseñado el proceso de Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), el mismo que de muestra el cumplimiento los ítemas a,b,c, este proceso es de apoyo al sistema de gestión de calidad de RAVE Design:



3.2.8.2 Seguimiento y Medición

SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

“Como una de las medidas del desempeño del sistema de gestión de la calidad, la organización debe realizar el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos por parte de la organización. Deben determinarse los métodos para obtener y utilizar dicha información.

NOTA El seguimiento de la percepción del cliente puede incluir la obtención de elementos de entrada de fuentes como las encuestas de satisfacción del cliente, los datos del cliente sobre la calidad del producto entregado, las encuestas de opinión del usuario, el análisis de la pérdida de negocios, las felicitaciones, las garantías utilizadas y los informes de los agentes comerciales.”

Aplicación de la Norma

Para el cumplimiento de este elemento de la Norma, RAVE Design analizará la información obtenida en la Encuesta de Retroalimentación detallada en el punto 7.2.3, esta información le servirá para realizar mejoras en el Sistema de Gestión.

AUDITORÍA INTERNA

“La organización debe llevar a cabo auditorías internas a intervalos planificados para determinar si el sistema de gestión de la calidad:

- a) Es conforme con las disposiciones planificadas (véase 7.1), con los requisitos de esta Norma Internacional y con los requisitos del sistema de gestión de la calidad establecidos por la organización, y
- b) Se ha implementado y se mantiene de manera eficaz,

Se debe planificar un programa de auditorías tomando en consideración el estado y la importancia de los procesos y las áreas a auditar, así como los resultados de auditorías previas. Se deben definir los criterios de auditoría, el alcance de la misma, su frecuencia y la metodología. La selección de los auditores y la realización de las auditorías deben asegurar la objetividad e imparcialidad del proceso de auditoría. Los auditores no deben auditar su propio trabajo.

Se debe establecer un procedimiento documentado para definir las responsabilidades y los requisitos para planificar y realizar las auditorías, establecer los registros e informar de los resultados.

Deben mantenerse registros de las auditorías y de sus resultados (véase 4.2.4).

La dirección responsable del área que esté siendo auditada debe asegurarse de que se realizan las correcciones y se toman las acciones correctivas necesarias sin demora injustificada para eliminar las no conformidades detectadas y sus causas. Las actividades de seguimiento deben incluir la verificación de las acciones tomadas y el informe de los resultados de la verificación (véase 8.5.2)."

Aplicación de la Norma

Rave Design debería considerar el realizar cada seis meses una auditoría interna, y una vez al año una auditoría externa por parte del Órgano Certificador, este criterio se da ya que RAVE es una organización pequeña. A continuación se detalla la planificación de auditoría:

	PLAN DE AUDITORIA INTERNA		Fecha: 26-04-2010	
	Código de Documento: PL-SGC-06		Revisión: 0	
	Requisito de la Norma: 8.2.2.		Página: 1 de 1	
LOCALIDAD	XXX			
EQUIPO AUDITOR	XXX			
FECHA	XXX			
Proceso / Actividad	Responsable Auditado	Auditor	Fecha	Hora
Reunión de Apertura	Auditor			10H15 - 10H30
Gestion de Administracion por la Direccion	Gerente General			10H30 - 11H30
Gestion de Elaboracion	Jefe de Produccion			11H30 - 12H30
Gestion de Planificacion y Desarrollo	Jefe de Produccion			12H30 - 13H30
RECESO				13H30 - 14H00
Gestion de Marketing	Jefe de Show Room y Compras			14H00 - 15H00
Gestion de SGC	Jefe de Show Room y Compras			15H00 - 15H45
Gestion de entrega y despacho	Jefe de Produccion			15H45 - 16H30
Revisión Gerencial	Gerente General			16H30 - 17H15
Atentamente				
Auditor Líder				

Se ha desarrollado un programa de auditorías considerando el estado y la importancia de los procesos y las áreas q van a ser auditadas, se ha definido criterio de auditoría, el alcance, la frecuencia y la metodología.

	Programa de Auditoria Interna	Fecha: 26/04/2010
	PL-SGC-05	Revisión: 0
		Página: 1 de 1

Alcance de Auditoria

Para demostrar la eficacia del SGC de RAVE, se auditará todos los procesos que comprende el SGC, y las normativas legales.

PROCESO	ELEMENTO ISO					FECHA	AUDITORES
	4	5	6	7	8		
GESTION ADMINISTRACION POR LA DIRECCION	4.1-4.2.2	5.1 - 5.2 - 5.4.1 - 5.4.2	6.1 - 6.2.1 - 6.2.2 - 6.3 - 6.4		8.2.3		
GESTION DE ATENCION AL CLIENTE		5.2		7.2.1 - 7.2.2 - 7.2.3-7.3	8.2.1-8.2.3		
GESTION DE DISEÑO		5.2	6.4	7.2.1 - 7.2.2 - 7.2.3-7.3	8.2.3		
GESTION DE PLANIFICACION Y DESAROLLO			6.4	7.1-7.2.1-7.2.2-7.2.3-7.3	8.1 - 8.2.1 - 8.2.3 - 8.2.4 - 8.4 - 8.5.1		
GESTION DE ELABORACION				7.5.1-7.5.3-7.5.4-7.5.5	8.2.2 - 8.2.3 - 8.2.4 - 8.3 - 8.4		
GESTION DE CALIDAD				7.1-7.2.1-7.2.2-7.2.3-7.5.3-7.5.5	8.2.1-8.2.3-8.2.4-8.3		
GESTION DE COMPRAS				7.4.1 - 7.4.2 - 7.4.3			
GESTION DE MARKETING				7.2.1 - 7.2.2 - 7.2.3	8.2.1		
GESTION SGC	4.1- 4.2.2-4.2.3-4.2.4			7.2.1 - 7.2.2 - 7.2.3	8.2.1 - 8.2.2 - 8.5.1 - 8.5.2 - 8.5.3		

Revisado por:	AUTORES	Aprobado por:	
---------------	---------	---------------	--

El procedimiento requerido por este elemento de la Norma para auditorías internas se detalla a continuación:

	Procedimiento para auditorías Internas	Fecha: 10-04-2010
	PD-SGC-06	Revisión: 0
		Página: 166 de 6

No. Cambio	Sección	Hoja	Cambio	Autorizado	Fecha

1. OBJETIVO

Definir un procedimiento para establecer, planificar y ejecutar auditorías internas en RAVE Design, como mecanismo de evaluación a la eficacia del Sistema de Gestión de Calidad y la conformidad con los requisitos de la Norma ISO 9001-2008.

2. ALCANCE

Aplica a todos los procesos definidos en el Sistema de Gestión de Calidad.

3. DEFINICIONES

- 3.1. Auditoria: Proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias de la auditoria y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar la extensión en que se cumplen los criterios de auditoría.
- 3.2. Criterios de auditoría: Conjunto de políticas, procedimientos o requisitos.
- 3.3. Evidencia de la auditoria: Registros, declaraciones de hechos o cualquier otra información que son pertinentes para los criterios de auditoría y que son verificables.
- 3.4. Hallazgos de la auditoria: Resultados de la evaluación de la evidencia de la auditoria recopilada frente a los criterios de auditoría.
- 3.5. Conclusiones de la auditoria: Resultado de una auditoria, que proporciona el equipo auditor tras considerar los objetivos de la auditoria y todos los hallazgos de la auditoria.
- 3.6. Cliente de la auditoria: Organización o persona que solicita una auditoria.
- 3.7. Auditado: Organización que es auditada.
- 3.8. Auditor: Persona con la competencia para llevar a cabo una auditoria.
- 3.9. Equipo auditor: uno o más auditores que llevan a cabo una auditoria, con el apoyo, si es necesario, de expertos técnicos.
- 3.10. Experto técnico: Persona que aporta conocimientos o experiencia específicos al equipo auditor.
- 3.11. Programa de auditoría: Conjunto de una o más auditorias planificadas para un periodo de tiempo determinado y dirigidas hacia un propósito específico.
- 3.12. Plan de auditoría: Descripción de las actividades y de los detalles acordados de una auditoria.
- 3.13. Alcance de la auditoria: extensión y límites de una auditoria.
- 3.14. Competencia: Atributos personales y aptitud demostrada para aplicar conocimientos y habilidades.

4. RESPONSABILIDAD

El Representante de la Dirección es el responsable ejecutar este procedimiento. A continuación se presenta un listado de responsabilidades

DOCUMENTO	RESPONSABLE DE LA ELABORACIÓN Y CAMBIOS	RESPONSABLE DE LA APROBACIÓN
Programa de Auditorías Internas	Representante de la Dirección	Jefe de Producción
Carta formal de notificación	Auditor Líder	Jefe de Producción
Plan de la Auditoría Interna	Auditor Líder	Jefe de Producción
Agenda de reunión de	Auditor Líder	Jefe de Producción
Apertura	Auditor Líder	Jefe de Producción
Agenda de reunión de cierre	Auditor Líder	Jefe de Producción
Informe de la Auditoría Interna	Auditor Líder	Jefe de Producción
Solicitud de ACPM	Representante de la Dirección	Jefe de Producción
Informe Final	Representante de la Dirección	Jefe de Producción

Nota: Todos los documentos indicados en la tabla deben tener su código de identificación.

5. PROCEDIMIENTO

5.1. PROGRAMA DE AUDITORIAS INTERNAS

5.1.1. El representante de la dirección o el auditor líder debe elaborar y actualizar el Programa de Auditorías Internas cada semestre considerando que todos los procesos identificados en el Diagrama de Procesos deben ser auditados por lo menos una vez al año. Este programa es aprobado por el Gerente General.

5.1.2. La frecuencia del Programa de Auditorías Internas puede ser modificada de acuerdo a:

- Estado e importancia del proceso auditado
- Reporte de no conformidades externas o internas
- Quejas de clientes

- Resultado de auditorías internas y externas previas
- Solicitud de un cliente ó empleado de la organización
- Cambios significativos en la administración, organización y/o tecnología

5.1.3. Un empleado que requiera una auditoria a un proceso solicita al representante de la dirección su ejecución, quien analiza y aprueba la petición. Si es necesario, esta auditoría puede integrarse al Programa de Auditorías Internas para su realización.

5.2. ACTIVIDADES INICIALES DE LA AUDITORIA

5.2.1. El Representante de la dirección, en conjunto con el Gerente General, designan al auditor líder quien será responsable de llevar a cabo la auditoria.

5.2.2. El Gerente General establece los objetivos (definen qué es lo que se va a lograr), alcance (describe la extensión y los límites) y criterio (referencia frente a la cual se determina la conformidad, es decir, la Norma ISO 9001-2008 de la auditoria.

5.2.3. El Representante de la Dirección, en conjunto con el Gerente General, seleccionan al equipo auditor. El personal para ser considerado como auditor de calidad debe cumplir los siguientes requisitos:

- Aprobar un Curso de Auditores Internos.
- Ser independientes del proceso a ser auditado para asegurar la imparcialidad y objetividad de la auditoria.

5.3. REVISIÓN DE LA DOCUMENTACIÓN

El equipo auditor revisa la documentación del Sistema de Calidad para determinar la conformidad del sistema con el criterio de la auditoria (Norma ISO 9001-2008).

La documentación puede incluir documentos y registros pertinentes.

5.4. PREPARACION DE LAS ACTIVIDADES DE AUDITORIA

Carta de notificación de la auditoria en la carta se describe:

- Los objetivos de la auditoria.
- El criterio de la auditoria (Norma ISO 9001-2008) y los documentos de referencia.

- El alcance de la auditoria, incluyendo la identificación de las unidades de la organización y unidades funcionales y los procesos que van a auditarse.
- Las fechas y lugares donde se van a auditar las actividades de la auditoria.
- La hora y la duración estimadas de las actividades de la auditoria, incluyendo las reuniones con la dirección y con el equipo auditor.
- Las funciones y responsabilidades de los miembros del equipo auditor.
- El auditor líder realiza el Plan de Auditorías Internas PL-SGC-06 que se anexa a la carta de notificación.

5.4.1. El auditor líder asigna a cada miembro del equipo la responsabilidad para auditar procesos, funciones, lugares, áreas o actividades específicas.

5.4.2. El equipo auditor revisa la información pertinente a las tareas asignadas y prepara las Listas de Verificación que sean necesarias como referencia y registro del desarrollo de la auditoria.

5.5. EJECUCIÓN DE LA AUDITORIA

Realizar la reunión de apertura, la cual es dirigida por el auditor líder con la asistencia del Gerente General, el Representante de la Dirección y los responsables de los procesos. Esta asistencia será establecida de acuerdo al lugar donde se va a realizar la auditoria. El propósito de esta reunión es:

- Confirmar el Plan de Auditoría Interna.
- Proporcionar un breve resumen de cómo se llevarán a cabo las actividades de auditoría.
- Confirmar los canales de comunicación.
- Proporcionar al auditado la oportunidad de realizar preguntas.
- Se mantiene el Registro de Asistencia de los participantes.

Los miembros del equipo auditor deben consultarse periódicamente para intercambiar información, evaluar el progreso de la auditoria y reasignar las tareas entre los miembros del equipo auditor, cuando sea necesario.

El equipo auditor debe recopilar mediante un muestreo apropiado la información pertinente para los objetivos, el alcance y el criterio de la misma, incluyendo información relacionada con las interrelaciones entre funciones, actividades y procesos. Únicamente la información verificable es evidencia de la auditoria y por lo tanto debe ser registrada en las Listas de Verificación.

El equipo auditor evalúa las evidencias con el criterio de la auditoría para generar los respectivos hallazgos. Los hallazgos de la auditoría pueden indicar tanto conformidad como no conformidad con el criterio de la auditoría. Cuando los objetivos de la auditoría lo especifiquen, los hallazgos de la auditoría pueden identificar una oportunidad para la mejora.

Una vez concluida la auditoría, el equipo auditor se reúne con el propósito de:

- Revisar los hallazgos de auditoría y cualquier otra información apropiada recopilada durante la auditoría frente a los objetivos de la misma.
- Acordar las conclusiones de la auditoría, teniendo en cuenta la incertidumbre inherente al proceso de auditoría.
- Preparar recomendaciones, si estuviera especificado en los objetivos de la auditoría.
- Comentar el seguimiento de la auditoría, si estuviera incluido en el plan de la misma.

Realizar la reunión de cierre, la cual es dirigida por el auditor líder con la asistencia de las mismas personas que estuvieron en la reunión de apertura. El propósito de esta reunión es presentar los hallazgos y las conclusiones de la auditoría de tal manera que sean comprendidos y reconocidos por el auditado.

Se mantiene el "Registro de Asistencia" de los participantes.

5.6. INFORME DE AUDITORIA

a. El auditor líder prepara el Informe de Auditoría Interna que debe incluir, o hacer referencia, a:

- Los objetivos de la auditoría.
- El alcance de la auditoría, particularmente la identificación de las unidades de la organización y de las unidades funcionales o los procesos auditados y el intervalo de tiempo cubierto.
- La identificación del líder del equipo auditor y de los miembros del equipo auditor.
- Las fechas y los lugares donde se realizaron las actividades de auditoría.
- El criterio de la auditoría.
- Los hallazgos de la auditoría que indiquen no conformidad con el criterio de la norma.

- Las oportunidades de mejora, si fuera necesario.
- Las conclusiones de la auditoría.

El Informe de auditoría Interna debe emitirse en un máximo de cinco días. Este informe es revisado y aprobado por el Gerente General.

El Informe de auditoría Interna es entregado al Gerente General, al Representante de la Dirección y a los responsables de los procesos auditados.

5.7. REALIZACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE SEGUIMIENTO DE LA AUDITORIA

Los hallazgos no conformes y las conclusiones indicados en el Informe de Auditoría Interna indican la necesidad de acciones correctivas, preventivas o de mejora, según sea aplicable el Procedimiento de Acciones Correctivas y Preventiva PD-SGC-04, tales acciones son decididas y emprendidas por el responsable del proceso.

Las acciones correctivas, preventivas o mejoras son registradas en las Solicitudes de Acciones Correctivas, Preventivas o de Mejora.

El equipo auditor verifica la implantación de las acciones correctivas. Esta verificación puede ser parte de una auditoría posterior.

6. INFORME

El Gerente General elabora un Informe Final para cada ciclo de auditoría, que incluye:

- Las solicitudes de acciones correctivas, preventivas o mejora generadas en el ciclo de auditoría, indicando el proceso en donde fueron evidenciadas.
- El número de solicitudes verificadas.
- Los procesos con mayores deficiencias en el ciclo.

Este informe debe ser analizado en las revisiones gerenciales.

Elaborado por	AUTORES	Aprobado por	
---------------	---------	--------------	--

Para mantener el registro de auditorías y sus resultados, se dispone de los siguientes documentos:

	Informe de Auditoría Interna	Fecha: 29-04-2010
		Revisión: 0
	RG-SGC-19	Página: 1 de 1

Norma: ISO 9001:2008 y Leyes Aplicables Vigentes

Objetivo: Determinar si el Sistema de Gestión de Calidad de RAVE DESIGN es conforme con los requerimientos de la Norma Internacional ISO 9001:2008 y con los requisitos establecidos por la organización.
Evaluar si el Sistema es adecuado, se encuentra implementado y se mantiene de manera eficaz.

Alcance: Los procesos definidos en el alcance del Sistema de Gestión de Calidad (SGC).

Fecha Auditoría:

Fecha Reporte:

Auditores Internos

ACPM's	Nº	REQUISITO	CATEGORIA	HALLAZGO	ESTADO
				REVISIÓN GERENCIAL	
				ADMINISTRACION POR LA DIRECCION	
				GESTIÓN DE ATENCION AL CLEINTE	
				GESTIÓN DE DISEÑO	
				GESTIÓN DE PLANIFICACION Y DESARROLLO	
				GESTIÓN DE ELABORACION	
				GESTIÓN DE ENTREGA Y DESPACHO	
				GESTIÓN DE COMPRAS	
				GESTIÓN DE CONTROL DE CALIDAD	
				GESTIÓN DE SGC	
				GESTIÓN DE MARKETING	

Revisado por:	AUTORES	Aprobado por:	
---------------	---------	---------------	--

	Reunión Apertura Auditoría Interna	Fecha: 26-04-2010
		Revisión: 0
	PL-SGC-07	Página: 173 de 1

AGENDA DE REUNIÓN DE APERTURA AUDITORIA INTERNA

FECHA:

TIEMPO:

PRESENTACIONES:

Auditor líder a auditor 1

Responsable del Auditado a los asistentes de la actividad auditada.

Circular lista de asistencia

OBJETIVOS Y ALCANCE DE LA AUDITORÍA:

Se auditará los Procesos de Administración por la Dirección, Gestión de Elaboración, Gestión de Planificación y Desarrollo en la Mañana y en la tarde se auditará los Procesos de Gestión de Marketing, Gestión del Sistema de Gestión de Calidad, Gestión de entrega y despacho y Revisión Gerencial

ARREGLOS:

Caracterizaciones de los procesos,

Medición de indicadores de cada proceso

Documentos de Recursos Humanos, SGC, Revisión Gerencial

PREGUNTAS Y RESPUESTAS:

	Reporte de Auditoría Interna	Fecha: 26-04-2010
		Revisión: 0
	PL-SGC-08	Página: 174 de 1

REPORTE DE AUDITORÍA

A: Representante de la Gerencia

DE: Auditor Líder

ASUNTO: Auditoría de Procesos

Los resultados de la Auditoría del Sistema de Gestión de Calidad son los siguientes:

REPORTE DE LA AUDITORÍA #:**OBJETIVO DE LA AUDITORÍA:**

- Determinar si el Sistema de Gestión de Calidad es conforme con los requisitos de la Norma internacional ISO 9001:2008 y con los requisitos establecidos por la organización.
- Determinar la conformidad, adecuación y eficacia del Sistema de Gestión de Calidad

ALCANCE DE LA AUDITORÍA:

Los procesos definidos en el alcance del Sistema de Gestión de Calidad (SGC).

DOCUMENTOS DE REFERENCIA:

Norma NTE-INEN-ISO 9001:2008.

Manual de Calidad, Procedimientos del Sistema, Procedimientos Operativos.

EQUIPO AUDITOR:

FECHA:

DIRECCIÓN:

HALLAZGOS:

CONCLUSIONES:

El Sistema de Gestión de Calidad fue encontrado en cumplimiento parcial, con deficiencias menores detectadas en los procesos de Elaboración, Control de Calidad,, Revisión Gerencial y Administración por la Dirección.

El Representante de Gerencia se compromete a la entrega de los planes de acciones correctivas correspondientes a más tardar para...

Atentamente,

Auditor Líder



Acción Correctiva, Preventiva o de Mejora ACPM	Fecha: 29-04-2010
	Revisión: 0
RG-SGC-18	Página: 1 de 1

IDENTIFICACIÓNNo Conformidad - NC ☐Observación - OB ☐

Nº

Acción Correctiva ☐
Problema Existente ☐Acción Preventiva ☐
Problema Potencial ☐Acción de Mejora
Oportunidad de Mejora **ORIGEN**

Auditoría ☐

Desempeño del Proceso ☐

Reclamo del Cliente ☐

Producto No Conforme ☐

Revisión Gerencial ☐

Encuesta a Clientes ☐

Análisis de Datos ☐

Observación Interna ☐

Otro, describa ☐

Requisito ISO ☐
*Cuando Aplique***HALLAZGO****RESPONSABILIDAD**

Apertura

FECHA**CORRECCIÓN INMEDIATA,****RESPONSABILIDAD**

Implementación

"Responsable del proceso"

FECHA

dd/mm/aaaa

ANÁLISIS DE CAUSAS O JUSTIFICACIÓN PARA LA ACCIÓN DE MEJORA, *Porqué?***SOLUCIÓN PROPUESTA****PLAN DE ACCIÓN**
ACCIÓN**RESPONSABLE****IMPLANTACIÓN****CUMPLIMIENTO****CIERRE DE LA ACPM**

Las acciones tomadas evitaron que vuelva a ocurrir el problema?

Previnieron la ocurrencia del problema o se produjo la mejora esperada?

La EFICACIA de estas acciones se verificará el:

RESULTADOS DE LA VERIFICACIÓNSatisfactorio ☐No Satisfactorio ☐**OBSERVACIONES, *Cuando Aplique***

"observación al cierre de la ACPM"

RESPONSABILIDAD

Cierre

FECHA

Elaborado por	AUTORES	Aprobado por	
---------------	---------	--------------	--

SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DE LOS PROCESOS

“La organización debe aplicar métodos apropiados para el seguimiento, y cuando sea aplicable, la medición de los procesos del sistema de gestión de la calidad. Estos métodos deben demostrar la capacidad de los procesos para alcanzar los resultados planificados. Cuando no se alcancen los resultados planificados, deben llevarse a cabo correcciones y acciones correctivas, según sea conveniente.

NOTA Al determinar los métodos apropiados, es aconsejable que la organización considere el tipo y el grado de seguimiento o medición apropiado para cada uno de sus procesos en relación con su impacto sobre la conformidad con los requisitos del producto y sobre la eficacia del sistema de gestión de la calidad.”

Aplicación de la Norma

El cumplimiento de este elemento de la Norma, se obtiene con el seguimiento de los indicadores de cada proceso, los cuales tienen su forma y frecuencia de medición en la BSC desarrollado en el capítulo II. El resumen de los indicadores se lo detalla en el elemento 4.1.

SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DEL PRODUCTO

“La organización debe hacer el seguimiento y medir las características del producto para verificar que se cumplen los requisitos del mismo. Esto debe realizarse en las etapas apropiadas del proceso de realización del producto de acuerdo con las disposiciones planificadas (véase 7.1). Se debe mantener evidencia de la conformidad con los criterios de aceptación.

Los registros deben indicar la(s) persona(s) que autoriza(n) la liberación del producto al cliente (véase 4.2.4). La liberación del producto y la prestación del servicio al cliente no deben llevarse a cabo hasta que se hayan completado satisfactoriamente las disposiciones planificadas (véase 7.1), a menos que sean aprobados de otra manera por una autoridad pertinente y, cuando corresponda, por el cliente.”

Aplicación con la Norma

Este elemento de la Norma, está cubierto con el documento Informe de producto terminado detallado en el punto 7.5.2

3.2.8.3 Control del Producto No Conforme

“La organización debe asegurarse de que el producto que no sea conforme con los requisitos del producto, se identifica y controla para prevenir su uso o entrega no intencionados. Se debe

establecer un procedimiento documentado para definir los controles y las responsabilidades y autoridades relacionadas para tratar el producto no conforme.

Cuando sea aplicable, la organización debe tratar los productos no conformes mediante una o más de las siguientes maneras:

- a) Tomando acciones para eliminar la no conformidad detectada;
- b) Autorizando su uso, liberación o aceptación bajo concesión por una autoridad pertinente y, cuando sea aplicable, por el cliente;
- c) Tomando acciones para impedir su uso o aplicación prevista originalmente;
- d) Tomando acciones apropiadas a los efectos, reales o potenciales, de la no conformidad cuando se detecta un producto no conforme después de su entrega o cuando ya ha comenzado su uso.

Cuando se corrige un producto no conforme, debe someterse a una nueva verificación para demostrar su conformidad con los requisitos. Se deben mantener registros (véase 4.2.4) de la naturaleza de las no conformidades y de cualquier acción tomada posteriormente, incluyendo las concesiones que se hayan obtenido.”

Aplicación de la Norma

El procedimiento detallado a continuación cubre lo solicitado por este elemento de esta Norma:

	Procedimiento para control de producto no conforme		Fecha: 10-04-2010
			Revisión: 0
	PD-SGC-05		Página: 178 de 2

No. Cambio	Sección	Hoja	Cambio	Autorizado	Fecha

1. PROPOSITO

Definir las actividades y responsables para el control de producto no conforme en todos los procesos que mantiene RAVE Design, a fin de asegurar que productos o informes no conformes se identifiquen correctamente y se prevenga su uso o entrega no intencional.

2. ALCANCE

Aplica a los procesos de Atención al Cliente, Diseño, Planificación y Desarrollo, Elaboración y Entrega y Despacho.

3. DEFINICIONES

ACPM: Acción Correctiva, Preventiva y de Mejora

4. RESPONSABILIDAD

La responsabilidad de asegurar que este procedimiento sea implantado y aplicado efectivamente recae en el Gerente General de RAVE Design y el Jefe de Producción.

5. DESARROLLO

5.1 IDENTIFICACIÓN DE PRODUCTO NO CONFORME

La identificación de producto no conforme está claramente establecido en la siguiente matriz:

	Matriz para control de PNC					Fecha: 05/05/2010
						Revisión: 0
	RG-SGC-08					Página: 1 de 1
PROCESO	ACTIVIDAD	CAUSA	IDENTIFICACIÓN	ACCIÓN A TOMAR	RESPONSABLE ACCIÓN A TOMAR	REGISTRO
ATENCIÓN AL CLIENTE	Recibir Requerimientos del Cliente	Requerimiento No Conforme	Documentos de Requerimiento del Cliente	Analizar Necesidades del cliente	JS	RG-SGC-06
	Contrato de Compromiso	Contrato mal Elaborado	Contrato Elaborado	Validar necesidades y requerimientos	JS, GG	RG-SGC-06
DISEÑO	Evaluar Necesidades	Mal evaluado	Documentos de Requerimiento del Cliente	Analizar Evaluacion	JS	RG-SGC-06
	Solicitar Cotizaciones	No satisfactorio	Cotizaciones	Pedir otras cotizaciones	JS	RG-SGC-06
	Analizar Costos	Mal Analizado	Documentos de Requerimiento del Cliente	Analizar Costos	JS	RG-SGC-06
	Obtener medidas principales	Medidas mal tomadas	Documentos de Requerimiento del Cliente	Tomar medidas	JS	RG-SGC-06
	Dibujar Proyecto	Dibujo no conforme	Software	Dibujar Proyecto	JS	RG-SGC-06
	Determinar listado de materiales	Listado no Conforme	Documentos de Requerimiento del Cliente	Determinar materiales	JS	RG-SGC-06
	Revision del Diseno	Diseno no Conforme	Pre-Diseno	Disenar Proyecto	JS	RG-SGC-06
PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO	Analizar insumos y materiales necesarios	Analisis no Conforme	Pre-Diseno	Analizar Materiales a usarse	JP	RG-SGC-06
	Reservar materia prima	Materia Prima no Reservada	Diseno del Cliente	Solicitar Materia Prima	JP	RG-SGC-06
	Planificar Produccion	Planificacion no Conforme	Orden de Produccion	Planificar Produccion	JP	RG-SGC-06
ELABORACIÓN	Revisar Insumos y Materiales	Material no Conforme	Orden de Produccion	Solicitar Insumos y Materiales	JP	RG-SGC-06
	Producir Muebles	Producto No Conforme	Orden de Produccion	Reprocesar materiales utilizables	JP	RG-SGC-06
ENTREGA Y DESPACHO	Etiquetar producto final	Etiquetado no Conforme	Orden de Produccion	Etiquetar Producto	JP	RG-SGC-06
	Verificar Destino	Destino no Conforme	Datos del Contrato	Validar Direccion	JP	RG-SGC-06
	Entregar Producto	Mueble Incorrecto	Orden de Entrega	Entregar mueble correcto	JP	RG-SGC-06
Elaborado por		AUTORES	Aprobado por			

	Registro de producto no conforme		Fecha: 12/04/2010
	RG-SGC-06		Versión: 0
			Página: 1 de 1

No	PROCESO	PRODUCTO	COMUNICADO CON	ACCIÓN TOMADA	RESPONSABLE	FECHA	LIBERACIÓN PNC

* En caso de liberación de PNC en la última columna se debe llenar si y las siglas del responsable de liberación.

Elaborado por	AUTORES	Aprobado por	
---------------	---------	--------------	--

5.2 CONSIDERACIONES GENERALES DEL TRATAMIENTO DE PRODUCTO NO CONFORME

Todos los empleados de RAVE Design tienen la responsabilidad de identificar cualquier tipo de producto no conforme, comunicar al jefe inmediato y preocuparse hasta que el mismo este correctamente identificado dentro del área correspondiente, y comunicado a las personas respectivas incluyendo al cliente.

5.3 POLITICAS GENERALES DE TRATAMIENTO Y ANALISIS DE PRODUCTO NO CONFORME

El Gerente General analiza conjuntamente con el Jefe de Producción y Responsables de los Procesos, si un producto no conforme es susceptible de abrir una Acción Correctiva o Preventiva, de acuerdo al procedimiento de elaboración de ACPM a fin de prevenir su reincidencia.

5.4 RECLAMOS

En el caso que se presente un reclamo, este se registra y analiza para determinar si es procedente, en cuyo caso se toman las acciones correspondientes como esta descrito en el numeral 5.3 de este procedimiento.

5.5 REFERENCIAS

Procedimiento de Acciones Correctivas, Preventivas y de Mejora.

5.6 REGISTROS

Elaborado por	AUTORES	Aprobado por	
---------------	---------	--------------	--

3.2.8.4 Análisis de Datos

“La organización debe determinar, recopilar y analizar los datos apropiados para demostrar la idoneidad y la eficacia del sistema de gestión de la calidad y para evaluar dónde puede realizarse la mejora continua de la eficacia del sistema de gestión de la calidad. Esto debe incluir los datos generados del resultado del seguimiento y medición y de cualesquiera otras fuentes pertinentes.

El análisis de datos debe proporcionar información sobre:

- a) La satisfacción del cliente (véase 8.2.1),
- b) La conformidad con los requisitos del producto (véase 8.2.4),
- c) Las características y tendencias de los procesos y de los productos, incluyendo las oportunidades para llevar a cabo acciones preventivas (véase 8.2.3 y 8.2.4), y
- d) Los proveedores (véase 7.4).”

Aplicación de la Norma

Se recomienda para cubrir este elemento de la Norma se analicen los resultados obtenidos tanto de los procesos como del Sistema de Gestión de la Calidad así como los del cliente; a través de una metodología, aplicando un control estadístico de los procesos de la cadena de valor. En este elemento no se presenta propuesta de desarrollo en vista que los resultados son obtenidos después de la implementación del sistema, la cual no está en el alcance del presente estudio.

3.2.8.5 Mejora

MEJORA CONTINUA

“La organización debe mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad mediante el uso de la política de la calidad, los objetivos de la calidad, los resultados de las auditorías, el análisis de datos, las acciones correctivas y preventivas y la revisión por la dirección.”

Aplicación de la Norma

La mejora continua, en este elemento de la Norma, se verá reflejada con el incremento de los indicadores positivos y disminución de los negativos. Al igual que el elemento anterior, esto se puede ejecutar una vez que se haya implementado el Sistema de Gestión de Calidad.

ACCIÓN CORRECTIVA

“La organización debe tomar acciones para eliminar las causas de las no conformidades con objeto de prevenir que vuelvan a ocurrir. Las acciones correctivas deben ser apropiadas a los efectos de las no conformidades encontradas.

Debe establecerse un procedimiento documentado para definir los requisitos para:

- a) Revisar las no conformidades (incluyendo las quejas de los clientes),
- b) Determinar las causas de las no conformidades,
- c) Evaluar la necesidad de adoptar acciones para asegurarse de que las no conformidades no vuelvan a ocurrir,
- d) Determinar e implementar las acciones necesarias,
- e) Registrar los resultados de las acciones tomadas (véase 4.2.4), y
- f) Revisar la eficacia de las acciones correctivas tomadas.”

Aplicación de la Norma

El siguiente procedimiento cubre los ítems establecidos por este elemento de la Norma, el mismo que se encuentra a continuación:

	Procedimiento para la elaboración de ACPM		Fecha: 10-04-2010
			Revisión: 0
	PD-SGC-04		Página: 182 de 2

No. Cambio	Sección	Hoja	Cambio	Autorizado	Fecha

1. PROPÓSITO

Definir un procedimiento para la elaboración de ACPM en la empresa RAVE Design.

2. ALCANCE

Aplica para la apertura, seguimiento y cierre de las acciones correctivas, preventivas o de mejora del Sistema de Gestión de la Calidad.

3. DEFINICIONES

- 3.1. No Conformidad: Incumplimiento de un requisito.
- 3.2. Acción Correctiva: Acción tomada para eliminar una no conformidad.
- 3.3. Acción Preventiva: Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad potencial u otra situación potencialmente indeseable.
- 3.4. Corrección: Acción tomada para eliminar una no conformidad detectada.

Nota: Una corrección puede realizarse junto con una acción correctiva.

4. RESPONSABILIDAD

- 4.1. La apertura y cierre de una ACPM está bajo la responsabilidad de cualquier integrante de RAVE Design que identifique la necesidad de realizar una acción de corrección, prevención o mejora en cualquiera de los procesos.
- 4.2. El responsable del proceso al cual se le ha generado la ACPM, será el responsable del análisis de causa, justificación y realización de la propuesta para corrección o solución del hallazgo.

5. DESCRIPCIÓN

Cada ACPM deberá ser debidamente registrada y contener lo siguiente:

- 5.14 La ACPM se la obtiene del Formato de ACPM definido y debe estar debidamente llenado.
- 5.15 **Solicitud:** se debe establecer la fecha de solicitud, el tipo de acción, el proceso al que pertenece la No Conformidad, Acción Preventiva y la persona que detectó, la fuente del problema, Describir brevemente el problema, responsable de la aprobación del ACPM, y fecha de aprobación.
- 5.16 **Aprobación:** Después de realizar la solicitud, el representante de la Dirección aprueba si la misma es válida o no.
- 5.17 **Análisis de Causa:** El responsable designado en los pasos de solicitud y aprobación, debe realizar el análisis de causa y la solución de la No Conformidad, Acción Preventiva o de Mejora e ingresar dicho análisis y solución propuesta al plan de acción que se despliega automáticamente en el ícono de análisis.

Elaborado por:	AUTORES	Aprobado por:	
----------------	---------	---------------	--

ACCIÓN PREVENTIVA

“La organización debe determinar acciones para eliminar las causas de no conformidades potenciales para prevenir su ocurrencia. Las acciones preventivas deben ser apropiadas a los efectos de los problemas potenciales.

Debe establecerse un procedimiento documentado para definir los requisitos para:

- a) Determinar las no conformidades potenciales y sus causas,
- b) Evaluar la necesidad de actuar para prevenir la ocurrencia de no conformidades,
- c) Determinar e implementar las acciones necesarias,
- d) Registrar los resultados de las acciones tomadas (véase 4.2.4), y
- e) Revisar la eficacia de las acciones preventivas tomadas”

Aplicación de la Norma

Para el cumplimiento de este elemento de la Norma, se utiliza el procedimiento de ACPM descrito en el punto 8.5.2 y su respectivo registro.

3.2.9 Plan de Implementación

Con el objetivo de poner en práctica todo lo desarrollado en el estudio del presente proyecto de tesis de grado, se diseñó un plan operativo de implementación (POI) el cual se describe a continuación:

Tabla N°15: Plan Operativo de Implementación

PLAN OPERATIVO DE IMPLEMENTACIÓN			
Ítem	Actividad	Responsable	Plazo
1	Analizar de propuesta presentada	Directorio RAVE	15 días
2	Capacitar al personal de RAVE sobre el sistema de gestión	Jefe de RRHH	30 días
3	Concientizar al personal de RAVE sobre el sistema de gestión	Jefe de RRHH	30 días
4	Incorporar procesos y formatos registros	Jefes de área	90 días
5	Auditar el sistema (seguimiento)	Jefe de SGC	15 días
6	Analizar resultados obtenidos	Jefe de SGC	15 días
7	Realizar correctivos sobre los hallazgos de la auditoría	Jefes de área	90 días
8	Desarrollar auditoría para certificación del sistema	Jefe de SGC	15 días

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Ing. Cristian Chávez B. / Ing. Ramiro García E.

4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El resultado de la Planeación Estratégica y del Sistema de Gestión basado en Procesos alineado a la Norma ISO 9001-2008 para RAVE Design, los autores culminan este estudio con ciertas observaciones y recomendaciones para la mejora de la empresa, desarrollando el potencial que tiene, siendo más eficiente si explota sus fortalezas en el sector maderero que ha incursionado. También se recomienda criterios de este trabajo especialmente a los directivos de RAVE Design.

4.1 CONCLUSIONES

4.1.1 Empresa y Su Entorno

El entorno político y económico que vive el Ecuador, ha vendido en declive, ya que a más de no ser un país propicio para la inversión extranjera, el GAFI que es un grupo intergubernamental de países, calificó al Ecuador como uno de los países más riesgosos y deficientes para combatir el lavado de dinero, activos y financiación a grupos terroristas.

El país no atrae la inversión extranjera, ya que las finanzas públicas están con un déficit fiscal, alrededor de los 4.000 mil millones de dólares, y sumado la limitación de los productos ecuatorianos en los mercados internacionales, especialmente en los países del primer mundo, hace que la economía del Ecuador este en serios aprietos.

En lo social en el Ecuador ha aumentado el desempleo, por algunas circunstancias, que va desde lo económico hasta la migración de nuevas etnias que el país está viviendo, resultado de las decisiones tomadas por las autoridades de turno.

En lo tecnológico, el sector maderero ha mejorado, en el mercado existen software y maquinas de mayor precisión para el corte y ensamblaje de la madera lo que lo hace más eficiente.

Pese a todo esto una de las medidas que ha hecho que crezca el negocio del mueble fue las salvaguardas a las importaciones, lo que ha hecho que el sector crezca en un 11% a nivel nacional, aumentado las ventas y la posesión de las organizaciones en el mercado, ha generado que las organizaciones de muebles sean más competitivas ofrezcan una mejor atención al cliente y que el producto que ofrecen al mercado tenga un valor agregado.

4.1.2 Proyecto

Con la elaboración de una planeación estratégica y de un sistema de gestión basado en procesos alineado a la Norma ISO 9001-2008 se ha cumplido el alcance propuesto por los autores, dichas herramientas se enfocan en el cliente, se asegura el control, cumplimiento y seguimiento de los objetivos trazados por los ejecutivos de RAVE Design.

El negocio de RAVE es Diseñar, Fabricar y Comercializar muebles personalizados para el hogar u oficinas en el mercado nacional del sector maderero, con una gama de productos ofreciendo al mercado objetivo variedad de alternativas para la elección del cliente.

RAVE Design es una PYME, que tiene dos accionistas uno de ellos es el Gerente General, además es una empresa familiar, la empresa se mantiene cinco años en el mercado y sus ventas alcanzan los 306.948 USD anuales, es decir un promedio mensual de 25.000 USD generando un crecimiento sostenible en el tiempo.

Los beneficios de un Sistema de Gestión de Calidad, implementado adecuadamente, son más importantes para las PYME que para las grandes corporaciones, porque las primeras son más dependientes de cada uno de sus clientes y de su satisfacción. Además, una PYME con su Sistema de Gestión de Calidad certificado según la NORMA ISO 9001:2008 tiene más oportunidades de exportar, generando de esta manera una ventaja competitiva sobre el resto de empresas enfocadas al giro de negocio.

Uno de los principales problemas de RAVE Design es la dependencia de la alianza con Oleas Chávez Constructores, la mayoría de trabajos lo obtiene por esta alianza lo que hace que el 70% de sus trabajos estén destinados a la Constructora.

Con la carencia de una planeación estratégica y de un sistema de gestión basado en procesos, los problemas significativos de esta investigación pueden generar ciertos problemas por la falta de estas dos herramientas son: costos generados por no calidad, insatisfacción de los clientes, rentabilidad de la empresa, vulnerabilidad ante la competencia y posibilidad de permanencia en el mercado, se ven minimizados con la formulación de los siete lineamientos estratégicos: personal competente, Implementación de manuales y procedimientos, productos de alta calidad, creación de nuevos productos, precios competitivos, rentabilidad, ampliación del mercado y de los tres objetivos de calidad, los mismos representan el cumplimiento de la estrategia de incremento en la rentabilidad de la empresa mediante el diseño personalizado de los muebles que la empresa comercializa.

Independientemente del nivel de calidad que una organización haya alcanzado con sus productos y/o servicios, siempre tendrá un costo adicional por la No Calidad, que es muy difícil de cuantificar

y, según las investigaciones de mercado, está asociado a diferentes grados de insatisfacción de los clientes. El principal objetivo de la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad es disminuir, a su mínima expresión, el costo de la No Calidad. Además, los mecanismos de medición, análisis y corrección que establece la NORMA ISO 9001:2008 permiten bajar significativamente estos costos.

Los objetivos específicos de la investigación se han cumplido, con el diseño y elaboración del plan estratégico y del sistema de gestión basado en procesos, así como también el alcance hipotético e hipótesis de la investigación se han probado mediante la aplicación de estas dos herramientas garantizará a RAVE Design un camino claro hacia el futuro, mayor rentabilidad y clientes satisfechos, asegurando el cumplimiento de los objetivos trazados y controlados con indicadores de control.

4.2 RECOMENDACIONES

El diseño y elaboración de una planeación estratégica bajo la metodología BSC y un sistema de gestión basado en procesos alineado a la norma ISO 9001-2008, que ha sido realizado para RAVE Design, una empresa que diseña, fabrica y comercializa todo tipo de mueble para el hogar u oficina, en caso de implementarse consistiría una guía para toda organización involucrada en el sector maderero que busca obtener: una misión clara y visión hacia el futuro, cumpliendo los objetivos trazados eficientemente para generar una mayor rentabilidad, obteniendo clientes leales y satisfechos.

La determinación del mapa de procesos en RAVE Design, contribuyó a que los empleados de la organización entiendan su contribución dentro del negocio, generando un compromiso y conciencia con la empresa, motivo por el cual es recomendable la implementación del mapa de procesos levantado, en el cual se observa claramente el valor agregado que añade cada proceso.

Estos sistemas en mención, están basados en la satisfacción del cliente, los mismos deben ser revisados y actualizados permanentemente para poder realizar cambios necesarios y poder responder de manera ágil al giro del negocio y eficaz a las exigencias cambiantes del mercado y su entorno.

Partiendo del principio que no se puede gerenciar lo que no se puede medir, el BSC es una herramienta que garantiza el control de los procesos relacionados al diseño y elaboración de muebles. Es aconsejable que la información del BSC actualmente en etapa de prueba, se transmita a cada uno de los responsables de los procesos, esto mantendrá la sinergia lograda en la elaboración del mismo.

La base fundamental para la implementación de cualquier Sistema de Gestión, es la sensibilización al personal que labora en la organización, especialmente a los responsables de los procesos.

La comunicación en la organización es primordial, ya que difundiendo todas las etapas de implementación se puede conseguir un mayor involucramiento, compromiso y respaldo de todo el personal, obteniendo de esta manera los resultados esperados.

Queda a potestad de los directivos de RAVE Design la implementación de estos sistemas de gestión, el éxito de los mismos dependerá del compromiso de la alta dirección y del grado de efectividad y eficiencia que exista para comunicar los objetivos, estrategia y el funcionamiento de los procesos a los accionistas, empleados, proveedores y demás partes interesadas.

En caso que Rave Design implemente los sistemas propuestos, los autores recomiendan, en un futuro, certificar el Sistema de Gestión de Calidad basado en procesos bajos los lineamientos de la Norma Internacional ISO 9001-2008.

Una vez obtenida la certificación del Sistema de Gestión de Calidad, Rave Design puede desarrollar en caso de ser necesario la certificación del producto, bajo los lineamientos de la Norma 14001 y OSHAS 18001.

BIBLIOGRAFÍA

1. "Fundamentos de la economía de los sistemas de calidad" Internet.
www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/fundelacal.htm
2. "Gestión Por Procesos" Internet.
3. "Introducción a la ingeniería industrial", Internet,
www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/introalaii.htm
4. "Investigación de operaciones - redes y la administración de proyectos", Internet.
www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/iopertcpm.htm
5. "Manual de tiempo estándar". Internet.
www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/mantiemesivan.htm
6. "Planeación y control de la producción MRP" Internet,
<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/mrpivan.htm>
7. "Planeación y control de la producción: balanceo de líneas de ensamble: líneas mezcladas y del multi-modelo" Internet.
www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/pcplinen.htm
8. Cuadro de Mando Integral CMI http://www.mercadeo.com/41_scorecard.htm
9. Gutiérrez Garza, Gustavo (2000); Justo a Tiempo y Calidad Total, Principios y Aplicaciones; Quinta edición; Ediciones Castillo S. A. de C. V., Monterrey, Nuevo León.
10. Gutiérrez Pulido H, De la Vara Salazar R. (2004) Análisis y diseño de experimentos; Editorial Mc. Graw Hill
11. Hodson, K. Maynard, William (2001); Manual del Ingeniero Industrial; Cuarta edición. Mac Graw Hill; México.
12. <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2308614>
13. James R., Evans, Lindsay, William (2000); Administración y control de la calidad; cuarta edición; International Thompson Editores; México.
14. Nils Goran Oliver (2000); Ejemplos de indicadores bajo distintas perspectivas; Apéndice de Implantando y gestionando el Cuadro de Mando Integral; Editorial Gestión 2000; Barcelona.
15. Okamoto, R (2001); Las técnicas más poderosas del sistema japonés de Calidad
16. www.contactopyme.gob.mx/archivos/metodologias/FP2006913/Presentaciones/administracion_por_procesos.pps