

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**PROPUESTA DE IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE
GESTION DE CALIDAD APLICADO A LA EMPRESA SOUTH
LOGIC BAJO LAS NORMAS ISO 9001 - 2008**

**DISERTACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE INGENIERÍA COMERCIAL**

JENNY CUMANDA CASAL ARROYO

QUITO, 2010

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios, a mi familia
y amigos por ser parte de este logro.

Contenido

INTRODUCCIÓN.....	1
<u>1. MARCO REFERENCIAL</u>	<u>5</u>
1.1 Descripción de la empresa.....	5
1.1.1 Reseña Histórica.....	5
1.1.2 Misión.....	6
1.1.3 Visión.....	
7	
1.1.4 Valores Corporativos.....	7
1.2 Principales Productos de South Logic Cia. Ltda.....	8
1.3 Líneas de Negocio de South Logic Cia. Ltda.....	9
1.3.1 Líneas de Negocio - Tuberías y Accesorios.....	9
1.3.2 Líneas de Negocio - Material Eléctrico.....	10
1.3.3 Líneas de Negocio - Material de Seguridad Industrial.....	
11	
1.3.4 Líneas de Negocio - Material de Construcción y Repuestos.....	
12	
1.3.5 Líneas de Negocio - Combustible y Lubricantes.....	13
1.4 Descripción del Proceso.....	
14	

1.5 Infraestructura.....	16
1.6 Recursos Humanos.....	17
1.7 Recursos Financieros.....	17
1.8 Estructura Organizacional.....	18
1.9 Estructura Financiera.....	27
1.9.1 Facturación 2008- 2009.....	28
1.9.2 Ventas por Departamento.....	31
1.9.3 Estado de Resultados - Análisis.....	33
1.10 Principales Clientes.....	34
1.11 Principales Proveedores.....	35
<u>2. LEVANTAMIENTO DE PROCESOS DE SOUTH LOGIC CIA. LTDA.....</u>	<u>36</u>
2.1 Identificación y Diagramación de los Procesos	36
2.1.1 Procesos de Gestión Estratégica y de Calidad.....	43
2.1.2 Procesos de Gestión.....	43
2.1.3 Procesos de Logística.....	44
2.1.4 Proceso de Contabilidad.....	44
2.1.5 Proceso de Talento Humano.....	45
2.1.6 Control de Procesos.....	46
2.2 Enfoque Basado en Procesos.....	46
2.2.1 Modelo de un Sistema de Gestión de Calidad.....	46
2.2.2 Implementación del Enfoque Basado en Procesos de acuerdo con los requisitos especificados en la Norma ISO 9001:2008.....	49
2.2.3 Ventajas de Orientación hacia los Procesos y la mejora continúa de los procesos.....	53
<u>3. SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD BASADO EN LAS NORMAS ISO 9001:2008.....</u>	<u>54</u>
3.1 Sistema de Procesos del Sistema de Gestión de Calidad.....	54
3.2 Apoyo Externo.....	56
3.3 Requisitos de la Norma.....	58
3.3.1 Requisitos Generales.....	58
3.3.2 Requisitos de Documentación.....	59
3.3.2.1 Manual de Calidad.....	61

3.3.2.1.1 Elaboración del Manual de Calidad	62
3.3.2.1.2 Aprobación y Distribución del Manual de Calidad.....	65
3.3.2.1.3 Desarrollo del Manual de Calidad.....	65
3.3.2.2 Manual de Procesos.....	70
3.3.3 Registros.....	75
3.4 Capacitación del Personal.....	77
<u>4. EVALUACIÓN.....</u>	<u>77</u>
4.1 Auditoría Interna.....	78
4.2 Auditoría Externa.....	79
4.3 Certificación.....	80
<u>5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</u>	<u>81</u>
5.1 Conclusiones.....	81
5.2 Recomendaciones.....	82
<u>6. BIBLIOGRAFÍA.....</u>	<u>84</u>
<u>7. ANEXOS.....</u>	<u>86</u>

INTRODUCCIÓN

La competitividad evidenciada tanto en el mercado nacional e internacional, exige a las organizaciones buscar el mejoramiento continuo en lo relacionado a procesos, personal y gestión gerencial, que involucran la implementación de normas y estándares de calidad como son las Normas ISO, reconocidas a nivel mundial.

Se confirma que para mantener estándares de calidad adecuados en la organización, las empresas adoptan Sistemas de Gestión de Calidad que les permite competir y comercializar sus productos en mercados internacionales, a la vez que incrementan mejoras en los diferentes productos y/o servicios.

Las acreditaciones son otorgadas por parte de la Organización Internacional para la Estandarización (ISO), la ISO tiene como misión el desarrollo de estándares y normas que contribuyan al comercio entre las diferentes industrias. Existen varios tipos de normas desarrolladas por esta organización, en cada una de ellas se establecen pautas que ayudan a mejorar un producto y/o servicio que se quiere otorgar a los clientes, en el presente caso las

Normas ISO 9000, serán nuestro objetivo principal de estudio, lo que permitirá incrementar la calidad en el proceso empresarial estudiado.

Las normas ISO se pueden aplicar a cualquier tipo de industrias, sin importar si estas son grandes o pequeñas, la diferencia se halla en las dificultades que las empresas más pequeñas puedan tener, como por ejemplo:

- El mínimo de recursos disponibles.¹
- La dificultad de comprensión y aplicación de la norma.
- Costos de implementación y mantenimiento de la norma.

En este caso lo primordial es que la persona o el equipo encargado de implementar las normas realicen los estudios adecuados para tomar la mejor decisión en beneficio no solamente de la empresa sino del personal que es parte de la misma.

La implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad basado en las Normas ISO 9000, es la base para llevar a la empresa a grandes transformaciones de tipo tecnológico, organizacional, económico y operacional, para lograr un incremento en la productividad y mejorar el posicionamiento en el mercado.²

Es importante que antes, durante y después de la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad se mantenga un compromiso e intervención tanto del personal como de la alta dirección, lo que logrará el mejoramiento de los procesos, incremento del trabajo en equipo, satisfacer las necesidades de los clientes tanto externos como internos, mejora en la producción, mejoramiento de la calidad y de la estructura financiera empresarial.

South Logic Cia. Ltda., es una empresa ecuatoriana que provee insumos y equipos a la industria energética y de la construcción. Se dedica a servir a sus clientes y socios de manera ágil y eficaz, brindando ahorro de tiempo y dinero en lo que al área de logística se refiere. Ahora la empresa ha tomado la decisión de implementar nuevas estrategias que mejoren la competitividad de la empresa en el mercado nacional, una de ellas es la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad que se basa en la Norma ISO 9001-2008.

Es necesario que en el desarrollo de este proceso la empresa cuente con el personal y tiempo necesario para prever asistencia externa o cursos de capacitación en caso de ser necesario.

¹ ICONTEC. (2001). *Manual para las pequeñas empresas – Guía sobre la norma ISO 9001:2000*. Bogotá – Colombia p. 7.

² ARREGUI – LEMA (2003). *Elaboración del Manual de Procedimientos y Manual de Calidad de Productos Paraíso del Ecuador S.A.* Quito-Ecuador.

Una vez determinado los recursos necesarios para la implementación de este sistema, es necesario tomar en cuenta la documentación de los procedimientos de acuerdo a las exigencias detalladas en la Norma ISO 9001:2008, que son: el Manual de Procedimientos y el Manual de Calidad.

En el Manual de Procedimientos se detalla el Conocimiento (Know How) de la empresa, en él se describe en forma detallada todos los procesos de “Compra de Materiales”, así como instrucciones y normas para su desarrollo.

En el Manual de la Calidad se especifica el alcance del Sistema de Gestión de Calidad, y la interacción que se da entre los diferentes procesos. Es muy importante tener en cuenta que todos los procedimientos se encuentran debidamente documentados, en ellos se detallará lo que el personal requiere para poder realizar su trabajo, las acciones correctivas y preventivas para asegurar que se cumpla con los requisitos que se mantienen en el sistema de gestión de calidad de acuerdo con la norma ISO 9001:2008. Para asegurar una correcta implementación del sistema, es necesario mantener en entrenamiento continuo al personal.

La investigación realizada en la presente disertación, proporcionará la información necesaria para iniciar el proceso de Certificación de Calidad en la Compañía South Logic Cia. Ltda., en base a la norma ISO 9001:2008.

1. MARCO REFERENCIAL

1.1 DESCRIPCION DE LA EMPRESA

1.1.1 Reseña Histórica

En la actualidad en el sector petrolero, la competencia que mantienen las empresas proveedoras de suministros y de servicios, buscan estrategias claves para sobresalir en el mercado nacional e internacional, ofreciendo a sus clientes productos y servicios de la más alta calidad.

La calidad se soporta no solamente en la percepción del cliente, sino también en las normas internacionales que aseguran que los productos ofertados cumplen con estándares internacionales, permitiendo a las empresas incrementar la participación en el mercado y a su vez lograr un beneficio para los clientes internos y externos.

La empresa South Logic Cia. Ltda., objeto de estudio tiene una importante participación en el mercado petrolero, esto se debe a su extensa red de contactos y a la amplia experiencia en la región, que permite localizar a proveedores aliados en Ecuador y Estados Unidos, a su vez cuenta con personal experto en representaciones, comercio internacional y adquisiciones. Para consolidar esta imagen y desarrollar una ventaja competitiva adicional, ha decidido implementar un

Sistema de Gestión de la Calidad basado en la Norma ISO 9000, lo cual generará un valor agregado a sus clientes, empleados, proveedores y accionistas.

El objetivo primordial de South Logic Cia. Ltda. a través de la adopción de un enfoque basado en procesos, se basa en la implementación y mejoramiento de la

eficacia a través de un sistema de gestión de calidad, incrementando la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de los requisitos y permitiendo que el servicio de proveer materiales sea reconocido no solamente a nivel nacional sino también internacional.

1.1.2 Misión

La misión de una organización busca dar respuesta a la pregunta ¿En qué negocio nos encontramos?, es una declaración que explica la razón de ser.³

A continuación se presenta la misión propuesta para South Logic Cia. Ltda.:

“Ofrecer al mercado una amplia gama de productos y un servicio de importación que vaya acorde al presupuesto de los clientes, consiguiendo el producto difícil de obtener en el mercado, ofreciendo así la seguridad y confianza que solo South Logic puede brindar”.

1.1.3 Visión

Conceptualmente, la visión de la empresa tiende a orientarse hacia el futuro, en cuanto a que representa hacia donde se encamina y a donde quieren ir.⁴

³ FERREL O. – HARTLINE M. – LUCAS G., (2002), *Estrategias de Marketing*, México: International Thomson Editores S.A. p.4.

⁴ Ibidem p.6

A continuación se detalla la visión propuesta a la compañía South Logic Cia. Ltda.:

"Incrementar la calidad, satisfacción del cliente y participación de mercado en la Industria Petrolera en el año 2010".

1.1.4 Valores Corporativos

Entre los valores corporativos que se proponen a la empresa, se encuentran:

- Honestidad, ayuda a generar una imagen corporativa ética.
- Eficiencia, al alcanzar los objetivos de la mejor manera posible a un menor costo.
- Calidad, al mantener un buen proceso.
- Trabajo en equipo, el cual ayuda a lograr más eficiencia, un trabajo dinámico y productivo.
- Servicio, la empresa otorga a sus clientes un servicio de calidad antes, durante y después de la compra lo que permite distinguirse en el mercado nacional.

1.2 PRINCIPALES PRODUCTOS DE SOUTH LOGIC CIA. LTDA.

La compañía South Logic Cia. Ltda. inició sus actividades en el Ecuador en el año 2004. Su línea de negocio se dirige a proveer insumos y equipos a la industria energética y de la construcción. Las oficinas principales se encuentran en la ciudad de Quito en donde se receptan los pedidos de todos sus clientes y a través de una

alianza estratégica con la compañía Siati Express cuenta con oficinas en Miami, lugar en donde se recepta la mercadería adquirida en Estados Unidos y Canadá, permitiendo a la empresa conseguir todos los productos solicitados por sus clientes que no se disponen en el mercado nacional.

Los 5 años de experiencia en el sector energético y de la construcción, le han permitido contar con clientes importantes como son: Agip, Petroproducción, Petroamazonas, Petrobras, Repsol YPF, Cuerpo de Ingenieros del Ejército, Ingenio Valdez, entre otros, permitiendo que su participación en el mercado nacional se incremente año tras año.

En un inicio la empresa se dedicó a vender pocos productos como son: tubería y sus accesorios, material eléctrico y de oficina; pero a través del tiempo las investigaciones de mercado han permitido conocer las necesidades de los clientes. Actualmente South Logic Cia. Ltda. cuenta con la distribución de más de 6000 artículos en los que se encuentran herramientas, material eléctrico, equipos de computación, suministros de oficina, equipo de seguridad industrial, entre otros. El desarrollo que ha conseguido la empresa se debe a los recursos humanos y tecnológicos, que garantizan al cliente la recepción de un buen producto y servicio post-venta.

1.3 LÍNEAS DE NEGOCIO DE SOUTH LOGIC CIA. LTDA.

South Logic Cia. Ltda. cuenta con las siguientes líneas de negocio: Tubería y accesorios, Material Eléctrico, Material de Seguridad Industrial, Materiales de Construcción - repuestos y Combustibles y Lubricantes. En cada una de las líneas de negocio antes mencionadas,

se pueden encontrar varias marcas reconocidas en el sector industrial petrolero, las mismas que cumplen con los estándares de calidad requeridos por los diferentes consumidores finales.

1.3.1 Línea de negocios - Tuberías y Accesorios

Dentro de esta línea de negocios podemos encontrar diferentes tipos de materiales relacionados con tubería y accesorios como son:

**CUADRO N° 1.1.
MARCAS DE TUBERIAS Y ACCESORIOS**

Producto	Marcas
Tubería	<i>Sandvik</i>
Codos	<i>Valmicron</i>
Válvulas	<i>Swagelok</i>
	<i>John Crane</i>
	<i>Valmicron</i>
	<i>MNA</i>
	<i>Piper Valve Systems</i>
	<i>Damcos (Valve Actutation and Tanks Measurements)</i>
Empaques	<i>Lamons</i>
	<i>Flexitallic</i>
Limpiadores de tubería	<i>Polly pigs Girard Industries</i>
Manómetros	<i>Ashcroft</i>
	<i>Wika</i>

	<i>Mc. Daniel</i>
--	-------------------

1.3.2 Línea de Negocios - Material Eléctrico

South Logic Cia. Ltda. se ha consolidado en el mercado petrolero por ser uno de los mayores proveedores de material eléctrico de las marcas más reconocidas en el mercado nacional e internacional, las cuales son manufacturadas en el mercado Estadounidense.

Entre las marcas más conocidas se encuentran:

**CUADRO N° 1.2.
MATERIAL ELÉCTRICO**

Producto	Marcas
Material Eléctrico	<i>Siemens</i>
	<i>Square D</i>
	<i>Burndy</i>
	<i>Crouse Hinds</i>
	<i>Appleton</i>
	<i>Okonite</i>
Luminarias	<i>Phillips</i>
Equipo Antiexplosión	<i>Appleton</i>

1.3.3 Línea de Negocios - Material de Seguridad Industrial

En cuanto a materiales de Seguridad Industrial se refiere, South Logic Cia. Ltda. tiene el compromiso de proveer a sus clientes

productos de alta calidad que generen confianza para cada una de las labores que realizan.

Entre los productos más importantes se encuentran:

**CUADRO N° 1.3.
SEGURIDAD INDUSTRIAL**

Producto	Descripción
Botas	<i>De seguridad</i>
	<i>Punta de acero</i>
	<i>Antideslizantes</i>
Uniformes	<i>Pantalones</i>
	<i>Camisas</i>
	<i>Overoles</i>
Chalecos de Protección	<i>Reflectivos</i>
Cascos	<i>Impacto</i>
	<i>Aislamiento eléctrico</i>
Guantes	<i>Industriales</i>
	<i>Tela</i>
	<i>Puntos neoprene</i>
Mascarillas	<i>3M</i>
Gafas	<i>3M, North Safety</i>
Protección Auditiva	<i>3M</i>
Extintores	<i>Ansul</i>
Rotulos de Seguridad	<i>Grainger</i>

1.3.4 Línea de Negocios - Material de Construcción y Repuestos.

Una de las líneas de negocios más amplias con las que cuenta South Logic en este momento es la de materiales de construcción, esto se debe a que la empresa ha conseguido la distribución de la compañía Grainger de Estados Unidos, reconocida por ser una de las empresa más grandes, contando con un stock de más de 6000 artículos.

Dentro de esta línea de negocios podemos encontrar:

**CUADRO N° 1.4.
MARCAS DE MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN Y REPUESTOS**

Producto	Marcas
Herramientas	<i>Stanley</i>
	<i>Proto</i>
	<i>Ridgid</i>
	<i>Bosch</i>
	<i>Snap On</i>
Bombas	<i>Texteam</i>
	<i>Grundfos</i>
Repuestos	<i>Caterpillar</i>
	<i>Mack</i>
	<i>Cummis</i>
	<i>Eaton</i>
	<i>Detroit Diesel</i>
	<i>Perkins</i>
	<i>Link Belt</i>
	<i>Dresser</i>
<i>Fleetguard</i>	
Rodamientos	<i>Timken</i>
	<i>FAG</i>
	<i>NTN</i>
	<i>SKF</i>

1.3.5 Línea de Negocios - Combustibles y Lubricantes

Esta es una de las líneas menos desarrolladas en la empresa, sin embargo, se ofrece análisis de los combustibles que el cliente requiere.

Entre las diferentes marcas se encuentran:

- Texaco.
- Mobil.
- Shell.

1.4 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO.

South Logic, mantiene un detallado control en cada una de las actividades que se realizan durante el proceso; inicia con la recepción del pedido del cliente para emitir la cotización, hasta el cobro de la mercadería entregada al cliente.

La primera parte del proceso se relaciona con las solicitudes de precios y envíos de propuestas, a continuación se describen las diferentes actividades:

**CUADRO N° 1.6.
ACTIVIDADES – PROCESO - PARTE I**

Actividad	Responsable	Documento
· Receptar el pedido de cotización del cliente, codificarlo y registrarlo.	Asistente Ventas	Registro Cotizaciones
· Contactar a los diferentes proveedores nacionales e internacionales, con el objetivo de obtener una cotización del producto requerido.	Asistente Ventas	Lista de proveedores
· Envío de Pedidos de cotización.	Asistente Ventas	Registro Cotizaciones
· Realizar el seguimiento necesario de los pedidos enviados a los proveedores.	Asistente Ventas	Registro Cotizaciones
· Recepción de Pedidos de cotización.	Asistente Ventas	Cotización
· Realizar un " Bid Análisis" previa la aceptación de la oferta.	Asistente Ventas	Cotización
· Envío de análisis de las propuestas al vendedor.	Asistente Ventas	Resumen Análisis cotización
· Emisión y envío de propuesta comercial al cliente.	Vendedor	Plantilla cotizaciones
· Realizar el respectivo monitoreo al cliente de las propuestas enviadas.	Vendedor	Registro Cotizaciones
· Recepción de órdenes de compras.	Vendedor	Registro Ordenes

		de Compra
· Confirmar con el cliente la aceptación de la orden de compra, previa confirmación de precios y tiempos de entrega con el proveedor.	Asistente Ventas	Cotización

Una vez realizada la confirmación de la orden de compra con el cliente, se tramita el pedido con el proveedor y se realiza la importación, en esta segunda parte del proceso se realizan las siguientes actividades:

**CUADRO N° 1.7.
ACTIVIDADES – PROCESO – PARTE II**

Actividad	Responsable	Documento
• Negociación sobre los precios y financiamiento previamente adquiridos con el proveedor.	Asistente Ventas	Cotización
• Emisión de las respectivas órdenes de compra a cada proveedor.	Jefe Compras	Orden de Compra
• Realizar el seguimiento de cada una de las órdenes emitidas.	Jefe Compras	Lead Time
• Proporcionar información de tarjetas de crédito, emisión de cheques o realizar transferencias bancarias para el pago de la mercadería adquirida.	Administradora	Orden de Compra
• Supervisar la logística de las importaciones que se realizan a través de la empresa encargada.	Jefe Compras	Lead Time
• Recepción y verificación de la mercadería junto con la respectiva orden de compra y factura.	Jefe Compras	Orden de Compra - Factura
• Liquidación de las órdenes de compra.	Jefe Compras	Liquidación
• Emisión de la guía de remisión.	Jefe Compras	Factura - Guía de remisión
• Coordinación de entregas de mercadería con el cliente.	Vendedor	Lead Time
• Despacho de la mercadería.	Jefe Compras	Lead Time
• Confirmación de la recepción de mercadería.	Jefe Compras	Factura - Guía de remisión

Una vez que la mercadería ha sido despachada de las oficinas de South Logic Cia. Ltda. en la ciudad de Quito, se entrega el material junto con la factura. Para el proceso de cobranzas se realizan las siguientes actividades:

**CUADRO N° 1.8.
ACTIVIDADES – PROCESO – PARTE III**

Actividad	Responsable	Documento
• Emisión de facturas.	Contadora	Sistema Figaro - Registro Facturación
• Mantener un control de las diferentes facturas emitidas.	Contadora	Sistema Figaro - Registro Facturación
• Receptar pagos a través de transacciones bancarias y/o cheques.	Contadora	Sistema Figaro - Registro Facturación
• En el caso de no recibir el pago en el tiempo permitido, realizar el debido seguimiento de las cuentas pendientes de cobro.	Contadora	Sistema Figaro - Registro Facturación

1.5 INFRAESTRUCTURA

La infraestructura empresarial es de gran importancia en el desarrollo de un negocio, ya que esta puede ser la base en la que se desarrolla el giro del negocio.

South Logic Cia. Ltda. requiere tanto de una infraestructura estructural como informática.

- La infraestructura estructural le permite a la empresa mantener un lugar en el cual se desarrollen las actividades diarias que son parte del giro del negocio, South Logic Cia. Ltda. cuenta con instalaciones en un sector empresarial al Norte de Quito, en donde se recibe y desde donde se distribuyen las mercaderías que se entregarán a los diferentes clientes.

- La infraestructura tecnológica permite desarrollar con enorme rapidez negociaciones y mantener un factor clave de éxito en esta organización debido a que la mayor parte de las negociaciones empresariales se realizan en el extranjero con países como España, Alemania, Canadá, Perú y Estados Unidos de Norteamérica.

1.6 RECURSOS HUMANOS

El Recurso Humano es la base importante de la organización, el asegurar las competencias del personal incrementa la satisfacción de clientes internos y externos.

South Logic Cia. Ltda. se asegura de que el personal contratado sea competente en base a la educación, formación, habilidades y experiencia que se requieren en el sector petrolero.

South Logic Cia. Ltda. determina las necesidades de competencia para el personal que afectan al desarrollo de cada una de las actividades empresariales. En la actualidad la empresa cuenta con un personal altamente capacitado en cada una de sus áreas, quienes se encuentran conscientes de la importancia de sus actividades y de la contribución al logro de los objetivos de calidad.

1.7 RECURSOS FINANCIEROS

El área financiera se encuentra bajo responsabilidad del Área Administrativa, la empresa cuenta con un presupuesto anual para el desarrollo de las actividades que son parte del giro del negocio.

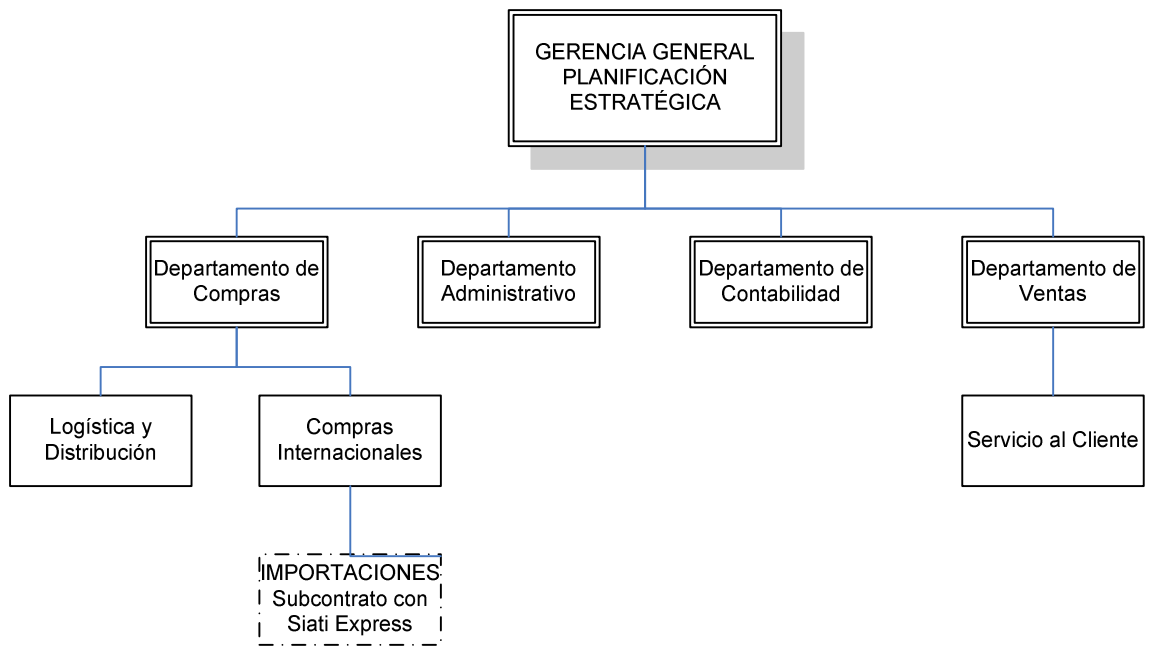
Para satisfacer la compra de algunos productos que son indispensables para los clientes, South Logic Cia. Ltda. se financia a través de préstamos bancarios con las diferentes entidades bancarias con las que trabaja actualmente, lo que ayuda a mejorar la situación financiera y satisfacer las necesidades de los diferentes clientes.

1.8 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional debe ser constituida de la mejor manera con el fin de que las funciones departamentales se cumplan de acuerdo a lo planificado y que los empleados tengan pleno conocimiento de las instancias a las que se deben acudir en el caso de ser requerido.

South Logic Cia. Ltda., se encuentra estructurada por varios departamentos entre ellos se encuentran: departamento de ventas, compras, administrativo y contabilidad.

A continuación se presenta el organigrama de South Logic:



Cada uno de los trabajadores debe tener pleno conocimiento de cada una de sus funciones, las mismas son presentadas a continuación:⁵

Gerencia General

Misión: Planear, organizar, dirigir y controlar las funciones de la empresa.

- Planeamiento de los objetivos de la empresa
- Organización funcional de los departamentos
- Evaluación del desempeño de todos los departamentos
- Atender necesidades de cada uno de los departamentos
- Desarrollo de nuevas estrategias de mercado y posicionamiento de la empresa

⁵ SALAZAR T. (2007), *Roles y Funciones Trabajadores South Logic*, Quito – Ecuador

- Manejo de alianzas corporativas
- Dirección general de los objetivos de la empresa
- Análisis financiero de la empresa
- Elaboración de presupuestos
- Implementar sistemas de control inter departamental

Vendedor

Misión: Mantener un flujo constante de pedidos de cotización y órdenes de compra dentro del marco de excelencia en el servicio al cliente. Supervisar y asegurar el cumplimiento rápido respuesta a las solicitudes de cotización, monitorear las actividades del Departamento de Abastecimientos y Contabilidad como el rápido procesamiento de despachos, estatus de la facturación y monitorear que se lleve a cabo los cambios y devoluciones.

- Buscar nuevas oportunidades de negocios - Investigación de Mercado
- Atención telefónica a clientes
- Localizar y contactar a Jefes de Compra
- Coordinar cita de ventas, presentación de la empresa
- Llamadas de seguimiento – conseguir pedidos de cotización

- Recepción de pedidos de cotización, codificación, registro y elaboración de cotizaciones
- Monitorear el contacto directo con clientes
- Mantener un registro sobre el progreso de clientes establecidos en la empresa
- Realizar un “Bid analysis” previo a la aceptación de una oferta.
- Elaborar paquetes de calificación de clientes
- Recibir comunicación sobre cambios y devoluciones y mantener un registro.
- Conocer sobre todo el proceso: desde la recepción de la cotización hasta el pago de la factura por parte del cliente.
- Evaluación de precios sobre la competencia
- Recepción de Órdenes de compra
- Confirmar con el cliente la aceptación de la orden de compra
- Evaluar al cliente según su volumen de solicitudes, órdenes de compra, cambios o devoluciones y puntualidad en pagos.
- Cumplir con las políticas y normas de la empresa.
- Implementar dentro de la empresa los mejores conocimientos dentro del marco de las mejores prácticas de la industria.

Comprador Senior

Misión: Cumplir con los tiempos de entrega, calidad del producto, soporte técnico y sobre todo optimización de costos. Además entre sus funciones esta el trato con proveedores locales e internacionales. Es una de las funciones más complejas y demandantes dentro de la organización.

- Colaboración en la búsqueda y calificación de proveedores locales e internacionales
- Colaborar en mantener las bases de datos de seguimiento de cotizaciones, órdenes de compra, despachos, devoluciones y/o cambios, etc.
- Seguimiento de las compras con proveedores
- Negociar precios y financiamientos para cumplir con el pedido de las órdenes de compra
- Control de gastos en el exterior
- Emitir órdenes de compra a proveedores nacionales e internacionales.
- Coordinar con Contabilidad los pagos a proveedores.
- Supervisar la logística de todas las importaciones que se realiza a través de la empresa carguera e incluso las que por solicitud del cliente tengan que hacerse en el lugar por ellos determinado.

- Clasificar importaciones dentro de la partida arancelaria correcta
- Reducción de costos para importaciones
- Cálculo de precios locales para productos importados (pre liquidaciones)
- Recepción y verificación de factura del proveedor.
- Consolidar toda la OC del cliente, y proceder al despacho.
- Elaboración de GUIA DE REMISION.
- Coordinar la entrega de la mercadería en bodega del cliente, con la firmar la guía de aceptación de mercadería; envío a clientes, horarios de despachos; retiro de mercadería (logística) de los proveedores para agilizar el proceso de entrega.
- Para cambios y devoluciones, investigación sobre lo sucedido, elaboración de reporte de cambio y/o devoluciones y comunica a Ventas para que informe al Cliente sobre la aplicabilidad o no del cambio y/o devolución de la mercadería.
- Conseguir la nueva mercadería y entrega de nueva mercadería con guías de remisión.
- Coordinar la aceptación de la factura, cambios en facturación con proveedor.
- Manejo del movimiento óptimo de las tarjetas de crédito.
- Cumplir con las políticas y normas de la empresa.

- Implementar dentro de la empresa los mejores conocimientos dentro del marco de las mejores prácticas de la industria.

Asistente Técnica Junior

Misión: Asistir y apoyar a la gestión de la Gerencia y de los Departamentos de Abastecimientos, Ventas y Contabilidad, dentro de las mejores prácticas de la industria y aplicando los métodos conocidos para la optimización de trabajo. La prioridad de esta posición son las tareas de orden internacional que Abastecimientos/ventas requiera.

- Ser el link entre los diferentes departamentos de la empresa.
- Manejo de Caja Chica y fondo de combustible
- Asegurarse que todo el personal de la empresa disponga del recurso necesario para ejercer su trabajo, como por ejemplo suministros de oficina.
- Distribuir y manejar el tiempo del Chofer /mensajero. Ejemplo: 1ra. Salida – despachos de mercadería: salida a las 09h45. 2da. Salida – Bancos y entrega de facturas y otros: 14h30.
- Recepcionista y apoyo en las tareas generales de hacer llamadas telefónicas y envíos de fax.
- Cumplir con las políticas y normas de la empresa.

- Implementar dentro de la empresa los mejores conocimientos dentro del marco de las mejores prácticas de la industria.

Contador Senior

Misión: Registro de todos los movimientos financieros de la empresa. Dentro de esto, está entre otros, el manejo de flujos, costos, presupuestos y declaraciones fiscales.

- Manejo del activo corriente de la empresa
- Informar al personal sobre requerimientos de la empresa de acuerdo a forma de facturas y tiempos de entrega para declaraciones y elaboración de anexos transaccionales.
- Control del cumplimiento de los requisitos contables
- Control de cuentas bancarias
- Verificar pagos a proveedores vs. Orden de compra del cliente
- Dar alertas oportunas a la Gerencia sobre flujo de caja
- Control y organización de las diferentes cuentas por cobrar y por pagar
- Declaraciones mensuales, anuales y especiales al SRI
- Pago de la cuota anual a la Superintendencia de compañías

- Relación con ejecutivos de cuenta de los diferentes banco
- Elaboración de balances contables generales y de resultados
- Realizar las conciliaciones bancarias
- Control de costos fijos y variables de la empresa
- Establecimiento de parámetros sobre gastos de importación
- Registro de todas las transacciones contables
- Emisión y control de facturas
- Cobranzas y manejo de cartera por pagar
- Pagos a proveedores
- Elaborar retenciones y demás documentos contables que aplicaren a todas las actividades de la empresa
- Transferencias internacionales
- Revisión de documentación de entrega para facturación
- Revisión de facturas de proveedores
- Negociación de líneas de crédito y trámites bancarios que aplicaren
- Cumplir con las políticas y normas de la empresa.
- Implementar dentro de la empresa los mejores conocimientos dentro del marco de las mejores prácticas de la industria.

Chofer / Mensajero

Misión: Apoyar con la logística a todos los Departamentos de la empresa, dentro de un marco de optimización de las tareas.

- Mantener limpia las áreas de oficina y exteriores.
- Realizar los despachos de mercadería a las bodegas del cliente o a donde se disponga por parte de la Asistente Técnica.
- Retirar mercadería de donde corresponda para posteriormente realizar los despachos a los clientes.
- Realizar depósitos y retiros de cheques según lo disponga la asistente técnica.
- Realizar pagos a proveedores
- Cumplir con las políticas y normas de la empresa.

1.9 ESTRUCTURA FINANCIERA

La información financiera es primordial para poder invertir en un proyecto como es la implementación de un Sistema de Gestión Empresarial. A continuación presentamos la información financiera empresarial.

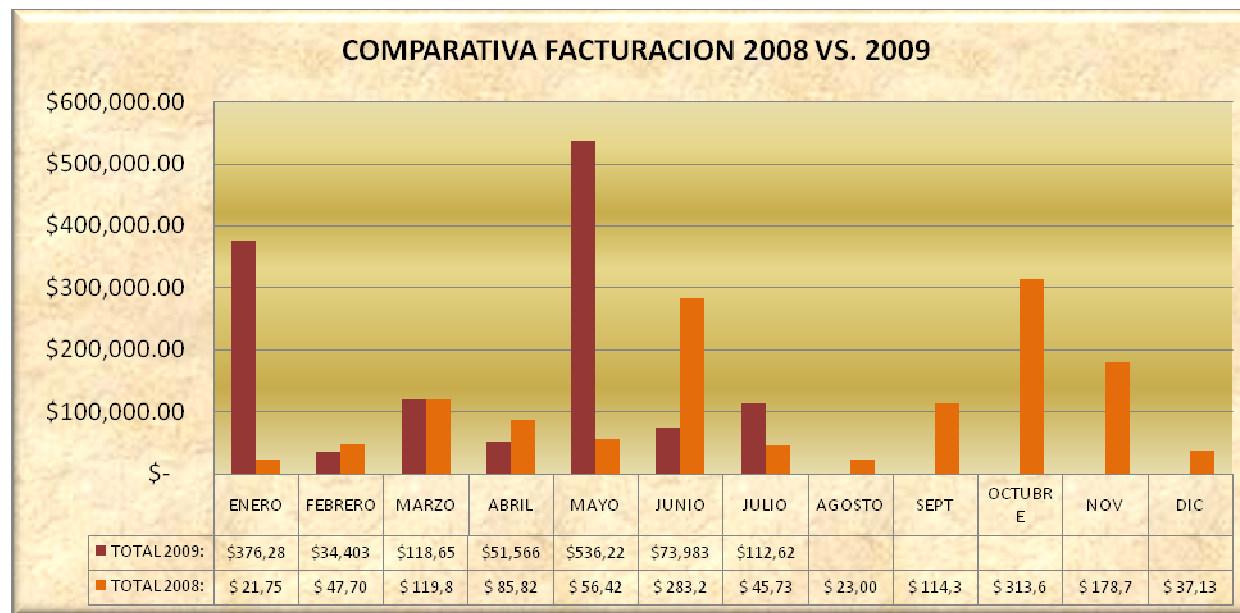
1.9.1 Facturación 2008 – 2009

FACTURACION 2008														
#	CLIENTE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
1	AGIP	\$ -	\$ 124.20	\$ 2,176.41	\$ -	\$ 1,622.70	\$ 946.89	\$ 2,317.64	\$ -	\$ 69,740.40	\$ -	\$ 185.28	\$ 1,489.51	\$ 78,603.03
2	AMAPEC	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 336.47	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 67.36	\$ 490.00	\$ 893.83
3	PACIFPETROL	\$ 146.22	\$ 2,441.79	\$ 304.21	\$ 293.68	\$ 1,253.70	\$ 1,636.90	\$ 1,484.15	\$ -	\$ 7,101.04	\$ 769.17	\$ 1,339.56	\$ 46.26	\$ 16,816.68
4	VENTOTRANS	\$ -	\$ 43.24	\$ -	\$ 139.19	\$ -	\$ -	\$ 111.50	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 293.93
5	REPSOL	\$ 2,751.35	\$ 6,521.78	\$ 16,985.75	\$ 5,891.45	\$ -	\$ -	\$ 547.36	\$ 96.90	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 32,794.59
6	PETROBRAS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 4,893.60	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 866.24	\$ 3,811.78	\$ 2,873.46	\$ 1,144.76	\$ 13,589.84
7	CEDAL	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 340.39	\$ 361.16	\$ -	\$ 2,298.92	\$ -	\$ 3,000.47
8	CUERPO DE INGENIEROS DEL EJERCITO	\$ -	\$ -	\$ 35,097.99	\$ 49,199.18	\$ 24,000.00	\$ 179,012.46	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 31,294.90	\$ 7,751.70	\$ 326,356.23
9	ECUDOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 271.84	\$ 4,999.41	\$ -	\$ 5,271.25
10	FAMILIA SANCELA HELMERICH & PAYNE	\$ -	\$ 400.00	\$ -	\$ 322.98	\$ 48.06	\$ -	\$ 215.32	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 986.36
11		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 584.70	\$ 56.12	\$ -	\$ 2,270.40	\$ 2,911.22
12	OCP	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1,029.60	\$ -	\$ -	\$ 1,655.06	\$ 199.59	\$ -	\$ -	\$ 2,884.25
13	BLOQUE 15	\$ 14,626.24	\$ 32,572.06	\$ 62,671.52	\$ 21,055.35	\$ 21,214.69	\$ 88,732.78	\$ 34,715.90	\$ 11,147.89	\$ 24,406.24	\$ 175,511.25	\$ 113,099.97	\$ 15,734.27	\$ 615,488.16
14	PETROBELL	\$ 3,277.88	\$ -	\$ 2,087.18	\$ 7,163.51	\$ 2,469.62	\$ 8,306.96	\$ 4,541.14	\$ 8,742.16	\$ 8,065.57	\$ 6,443.73	\$ 5,323.54	\$ 3,150.02	\$ 59,571.31
15	PETROPRODUCCION	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 124,053.50	\$ -	\$ -	\$ 124,053.50
16	PROLET	\$ -	\$ 1,039.74	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1,039.74
17	RIASCOS & RIASCOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1,248.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1,248.00
18	SMARTPRO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 880.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 3,342.98	\$ 4,222.98
19	ADC & HAS MANAGEMENT	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 985.60	\$ 2,544.50	\$ -	\$ -	\$ 3,530.10
20	TECPECUADOR	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2,964.12	\$ 1,442.88	\$ 455.38	\$ -	\$ -	\$ 15,728.00	\$ -	\$ 20,590.38
21	VARIOS	\$ 958.08	\$ 4,560.86	\$ 499.00	\$ 1,422.15	\$ 918.00	\$ 614.74	\$ 354.12	\$ 96.97	\$ 560.00	\$ -	\$ 1,522.50	\$ 1,719.36	\$ 13,225.78
	TOTAL:	21,759.77	47,703.67	119,822.06	85,823.96	56,420.37	283,244.45	45,730.01	23,007.69	114,326.01	313,661.48	178,732.90	37,139.26	1,327,371.63
	ACUMULADO:	21,759.77	69,463.44	189,285.50	275,109.46	331,529.83	614,774.28	660,504.29	683,511.98	797,837.99	1,111,499.47	1,290,232.37	1,327,371.63	
	% SOBRE VENTAS:	1.64%	3.59%	9.03%	6.47%	4.25%	21.34%	3.45%	1.73%	8.61%	23.63%	13.47%	2.80%	100.00%

FACTURACION 2009														
#	CLIENTE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
1	AGIP	\$ -	\$ 1,619.99	\$ 12,821.11	\$ -	\$ -	\$ 2,667.00	\$ 295.92	\$ -	\$ -				\$ 17,404.02
2	AMAPEC	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -				\$ -
3	PACIFPETROL	\$ -	\$ -	\$ 2,472.64	\$ 57.29	\$ -	\$ -	\$ 34,684.12	\$ 1,243.80	\$ -				\$ 38,457.85
4	VENTOTRANS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -				\$ -
5	REPSOL	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1,373.60	\$ 8,222.60	\$ 1,872.70	\$ -				\$ 11,468.90
6	PETROBRAS	\$ 6,865.24	\$ 39.52	\$ 13,430.83	\$ 10,052.65	\$ -	\$ 35,728.99	\$ 3,139.91	\$ 38,669.90	\$ 23,450.72				\$ 131,377.76
7	CEDAL	\$ -	\$ 2,955.17	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -				\$ 2,955.17
8	CUERPO DE INGENIEROS DEL EJERCITO	\$ 176,233.00	\$ 4,644.00	\$ -	\$ 6,269.40	\$ 56,228.80	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -				\$ 243,375.20
9	ECUDOS	\$ 1,503.47	\$ -	\$ 446.00	\$ 1,892.80	\$ -	\$ -	\$ 942.28	\$ -	\$ -				\$ 4,784.55
10	FAMILIA SANCELA HELMERICH & PAYNE	\$ -	\$ -	\$ 411.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -				\$ 411.00
11	OCF	\$ -	\$ -	\$ 218.49	\$ -	\$ 766.80	\$ 297.82	\$ 2,333.24	\$ -	\$ -				\$ 3,616.35
12	BLOQUE 15	\$ 180,503.32	\$ 3,732.86	\$ 59,755.01	\$ 32,819.92	\$ 296,728.09	\$ 8,830.38	\$ 50,289.50	\$ 15,298.83	\$ 33,284.54				\$ 681,242.45
14	PETROBELL	\$ -	\$ 1,359.30	\$ 2,247.54	\$ 306.34	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 536.01				\$ 4,449.19
15	PETROPRODUCCION	\$ 9,999.00	\$ 13,999.00	\$ 14,200.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 68,999.00				\$ 107,197.00
16	PROLET	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -				\$ -
17	RIASCOS & RIASCOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -				\$ -
18	SMARTPRO ADC & HAS MANAGEMENT	\$ 287.19	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -				\$ 287.19
19	TECPECUADOR	\$ 897.00	\$ 6,053.18	\$ 9,846.78	\$ 167.64	\$ 520.80	\$ -	\$ 8,908.02	\$ 1,888.58	\$ 666.62				\$ 28,948.62
20	AURELIAN	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 3,315.73	\$ -	\$ 12,007.10	\$ -				\$ 15,322.83
21	VARIOS	\$ -	\$ -	\$ 2,807.76	\$ -	\$ 181,979.20	\$ 21,769.55	\$ 2,809.11	\$ 891.98	\$ 125.00				\$ 210,382.60
	TOTAL:	376,288.22	34,403.02	118,657.16	51,566.04	536,223.69	73,983.07	111,624.70	74,398.07	127,061.89	0.00	0.00	0.00	1,488,883.03
	ACUMULADO:	376,288.22	410,691.24	529,348.40	580,914.44	1,117,138.13	1,191,121.20	1,302,745.90	1,377,143.97	1,504,205.86	1,504,205.86	1,504,205.86	1,504,205.86	
	% SOBRE VENTAS:	28.35%	2.59%	8.94%	3.88%	40.40%	5.57%	8.41%	5.60%	9.57%	0.00%	0.00%	0.00%	113.32%

Comparativa Facturación 2008 VS. 2009

AÑOS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPT	OCTUBRE	NOV	DIC
TOTAL 2009:	\$ 376,288.22	\$ 34,403.02	\$ 118,657.16	\$ 51,566.04	\$ 536,223.69	\$ 73,983.07	\$ 112,624.70					
TOTAL 2008:	\$ 21,759.77	\$ 47,703.67	\$ 119,822.06	\$ 85,823.96	\$ 56,420.37	\$ 283,244.45	\$ 45,730.01	\$ 23,007.69	\$ 114,326.01	\$ 313,661.48	\$ 178,732.90	\$ 37,139.26



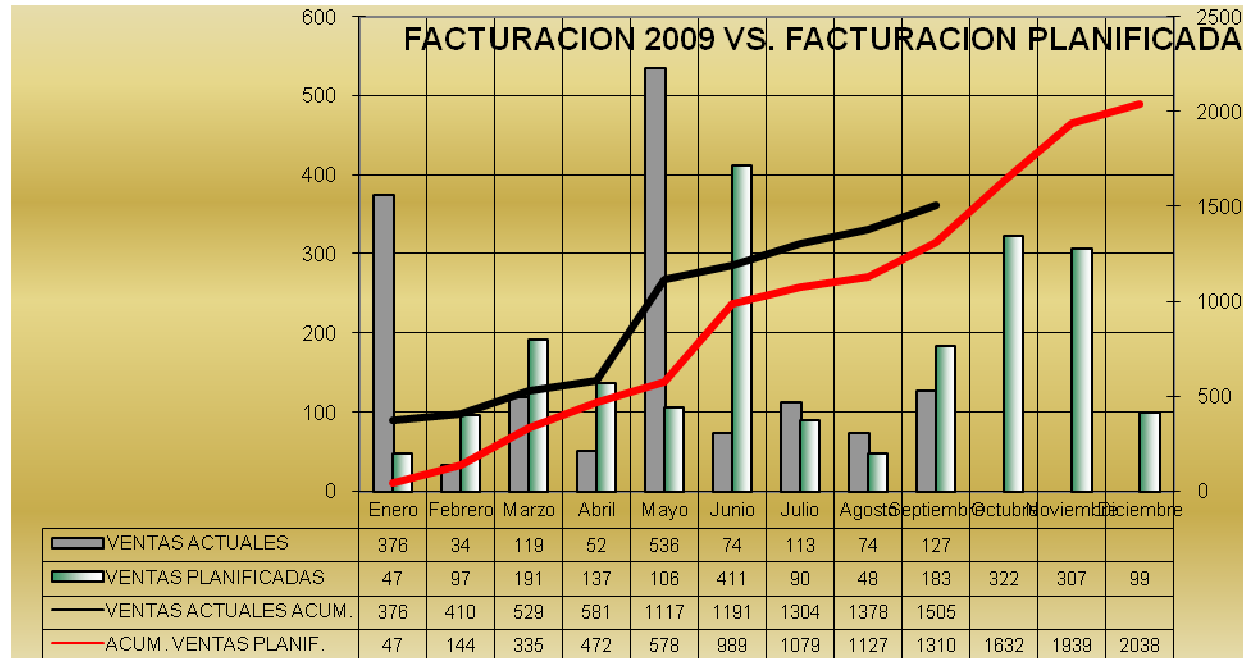
1.9.2 Ventas por Departamento

FACTURACION 2009

		REAL	PLANIF.		META FACTURACION	
CLIENTE		ACUM JULIO	ACUM JULIO	DIF. A JULIO	A DIC. 2009	\$ PARA META
VENTAS 1	AGIP	\$ 17,404.02	\$ 9,234.00	\$ 8,170.02	\$ 102,600.00	\$ 85,195.98
	REPSOL	\$ 9,596.20	\$ 44,550.00	(\$ 34,953.80)	\$ 44,550.00	\$ 34,953.80
	PETROBRAS	\$ 69,257.14	\$ 21,600.00	\$ 47,657.14	\$ 60,000.00	(\$ 9,257.14)
	HELMERICH & PAYNE	\$ 3,616.35	\$ -	\$ 3,616.35	\$ 20,000.00	\$ 16,383.65
	BLOQUE 15	\$ 632,659.08	\$ 414,950.00	\$ 217,709.08	\$ 965,000.00	\$ 332,340.92
	TECPECUADOR	\$ 26,393.42	\$ 5,953.50	\$ 20,439.92	\$ 28,350.00	\$ 1,956.58
	TOTAL VENTAS 1:	\$ 758,926.21	\$ 496,287.50	\$ 262,638.71	\$ 1,220,500.00	\$ 461,573.79
VENTAS 2	AMAPEC	\$ -	\$ 1,900.00	(\$ 1,900.00)	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00
	PACIFPETROL	\$ 37,214.05	\$ 10,557.50	\$ 26,656.55	\$ 22,950.00	(\$ 14,264.05)
	VENTOTRANS	\$ -	\$ 3,100.00	(\$ 3,100.00)	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00
	ECUDOS	\$ 4,784.55	\$ -	\$ 4,784.55	\$ 10,000.00	\$ 5,215.45
	OCP	\$ -	\$ 3,600.00	(\$ 3,600.00)	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00
	PETROBELL	\$ 3,913.18	\$ 36,288.00	(\$ 32,374.82)	\$ 75,600.00	\$ 71,686.82
	PROLET	\$ -	\$ -	\$ 0.00	\$ -	\$ 0.00
	RIASCOS & RIASCOS	\$ -	\$ -	\$ 0.00	\$ -	\$ 0.00
	SMARTPRO ADC & HAS MANAGEMENT	\$ 287.19	\$ -	\$ 287.19	\$ -	(\$ 287.19)
	AURELIAN	\$ 3,315.73	\$ -	\$ 3,315.73	\$ -	(\$ 3,315.73)
	VIARIOS PRIVADO	\$ 29,365.62	\$ 80,528.00	(\$ 51,162.38)	\$ 161,055.00	\$ 131,689.38
TOTAL VENTAS 2:	\$ 78,880.32	\$ 135,973.50	(\$ 57,093.18)	\$ 289,605.00	\$ 210,724.68	
VENTAS 3	CEDAL	\$ 2,955.17	\$ -	\$ 2,955.17	\$ 20,000.00	\$ 17,044.83
	CUERPO DE INGENIEROS DEL EJERCITO	\$ 243,375.20	\$ 378,972.00	(\$ 135,596.80)	\$ 430,650.00	\$ 187,274.80
	FAMILIA SANCELA	\$ 411.00	\$ -	\$ 411.00	\$ -	(\$ 411.00)
	PETROPRODUCCION	\$ 38,198.00	\$ 97,650.00	(\$ 59,452.00)	\$ 167,400.00	\$ 129,202.00
	VIARIOS PUBLICO	\$ 180,000.00	\$ 55,528.00	\$ 124,472.00	\$ 111,055.00	(\$ 68,945.00)
TOTAL VENTAS 3:	\$ 464,939.37	\$ 532,150.00	(\$ 67,210.63)	\$ 729,105.00	\$ 264,165.63	

**COMPARATIVA FACTURACION
2009 VS. PRESUPUESTO**

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
VENTAS ACTUALES	376	34	119	52	536	74	113	74	127			
VENTAS PLANIFICADAS	47	97	191	137	106	411	90	48	183	322	307	99
VENTAS ACTUALES ACUM.	376	410	529	581	1117	1191	1304	1378	1505			
ACUM. VENTAS PLANIF.	47	144	335	472	578	989	1079	1127	1310	1632	1939	2038



1.9.3 Estado de Resultados - Análisis

Estado de Resultados Al 31 Julio 2009

Ventas	\$1,315,293.43
- Costo Ventas	\$1,066,576.02
Util. Bruta Ventas	\$248,717.41
- Gastos	\$66,618.56
Utilidad Neta	\$182,098.85

Análisis

De acuerdo al análisis de ventas en los años 2008 y 2009, claramente se puede observar que las ventas se han incrementado o mantenido en la mayoría de meses, lo que da a conocer que la empresa ha mejorado notablemente sus ingresos con relación al año anterior. Los ingresos operacionales cubren los costos y gastos en los que se incurren, obteniendo utilidades que pueden financiar una inversión en la implementación de las Normas ISO 9001:2008 en el caso de que esta sea requerida.

Con relación a las ventas por departamento, es necesario revisar si los departamentos de ventas 2 y 3 que son los que no han cumplido con su presupuesto, manejan de manera adecuada sus procesos, caso contrario se debe revisar los procesos, modificar en el caso de que sea necesario y al final evaluar nuevamente para confirmar si los procesos que fueron modificados ayudaron a lograr un incremento en las ventas.

1.10 PRINCIPALES CLIENTES

South Logic Cia. Ltda., presente en el mercado desde el año 2003, ha trabajado para consolidar relaciones duraderas con sus clientes. Entre los principales clientes se encuentran prestigiosas empresas que son muy exitosas en sus respectivos sectores. Los clientes trabajan con South Logic Cia. Ltda. ya que lo consideran un aliado importante que les permite adquirir materiales para sus diferentes actividades productivas.

A continuación se presenta una lista parcial de los clientes con los que cuenta la organización:

- Agip
- Cuerpo de Ingenieros del Ejercito
- Pacifpetrol
- Petroamazonas
- Petrobell
- Petrobras
- Petroecuador y sus filiales
- Repsol YPF.
- Santos CMI.
- Tecpecuador.

1.11 PRINCIPALES PROVEEDORES

South Logic Cia. Ltda., cuenta con proveedores en diferentes países alrededor del mundo, los principales proveedores se encuentran en Estados Unidos, desde donde se importa la mayoría de productos y a través de una alianza estratégica con Siatí Express empresa embarcadora, se logra que los productos lleguen de acuerdo al requerimiento del cliente en el menor tiempo posible.

Entre los principales proveedores se encuentran:

- BBD Electrical - Estados Unidos
- Grainger - Estados Unidos
- Ingelcom - Ecuador
- Maservi - Chile
- Newark - Estados Unidos
- Publiaceros - Ecuador
- Warren del Caribe - Estados Unidos

Es importante tomar en cuenta que muchos de los proveedores nacionales, se pueden convertir en competidores a gran escala para la empresa, para lo cual se necesitan desarrollar estrategias comerciales que sean soportadas por un Sistema de Gestión de Calidad que le permitirá a la empresa mantener una ventaja competitiva y mayor credibilidad frente a los competidores.

2. LEVANTAMIENTO DE PROCESOS DE SOUTH LOGIC CIA.

LTDA.

2.1 IDENTIFICACION Y DIAGRAMACIÓN DE LOS PROCESOS

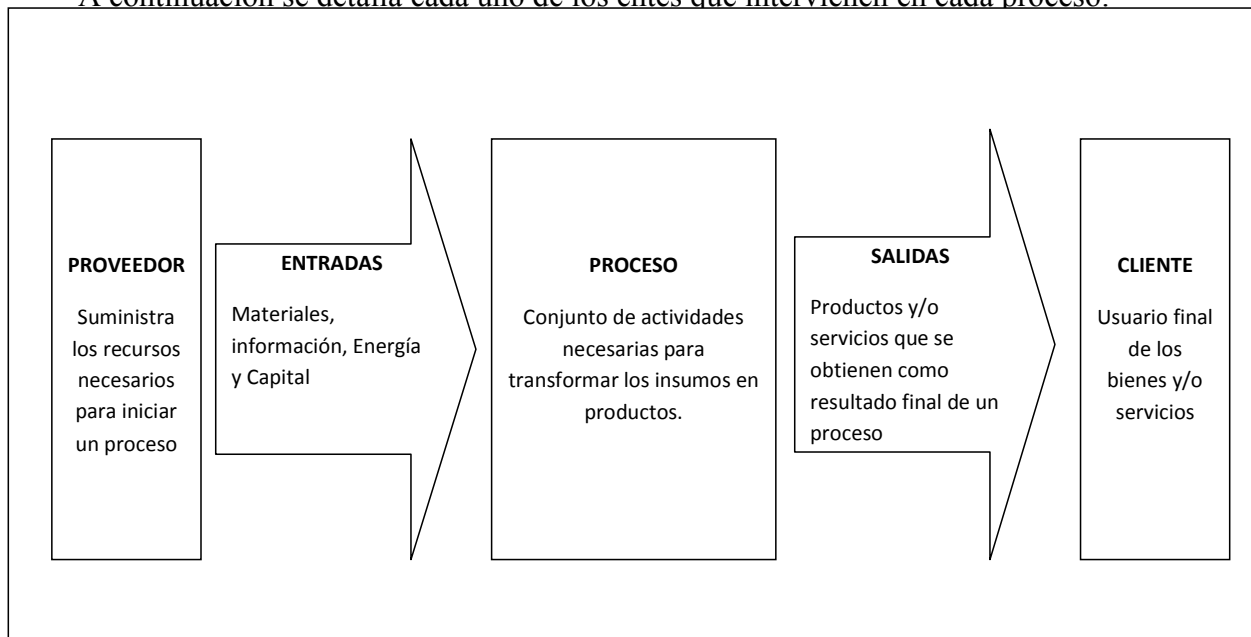
Es necesario que todas las empresas que desean implementar un Sistema de Gestión de Calidad cuenten con un enfoque basado en procesos; para el presente caso, este estudio permite realizar un levantamiento y análisis de los procesos que usan una serie de

herramientas que permiten diagnosticar y proponer mejoras que beneficien el desempeño de South Logic Cia. Ltda. al momento de implementar un Sistema de Gestión de Calidad.

Un proceso es un conjunto de operaciones conectadas por un flujo de materiales e información que combina y transforma insumos en productos. Estos procesos utilizan los recursos de la organización para lograr objetivos o alcanzar resultados.⁶

GRÁFICO N° 2.1.
CADENA OPERACIONAL DE LOS PROCESOS

A continuación se detalla cada uno de los entes que intervienen en cada proceso:



- **Recursos:** Medios necesarios para la transformación de insumos, existen diferentes tipos de recursos como son: humanos, tecnológicos, financieros infraestructura.

En la empresa los recursos más importantes son el recurso humano, tecnológico y financiero, que permiten desarrollar las diferentes actividades con el fin de obtener el producto final que el cliente requiere.

- **Productos:** Un producto es el resultado de un conjunto de atributos tangibles e intangibles que son percibidos por los clientes capaces de satisfacer necesidades o deseos.

ELABORADO POR: Jenny Casal.

⁶ AREVALO F. (2008). *Concepto Impartido en Cátedra de Administración de Procesos del Noveno nivel de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador.* Quito - Ecuador

South Logic provee bienes tangibles de acuerdo a las características y marcas que provee el usuario final e internamente provee de bienes intangibles que son elementos fundamentales dentro de los procesos de la compañía.

- **Cliente:** Es el protagonista de la acción comercial, es quien accede a un producto y/o servicio a través de una transacción financiera u otro medio de pago en el intento de satisfacer sus necesidades. Es necesario tomar en cuenta de que existen dos tipos de clientes externos que son el comprador y el usuario final, para lo cual es necesario satisfacer a los dos ya que el comprador se puede convertir en un consumidor final. También es necesario tomar en cuenta a los clientes internos que son representados por el recurso humano empresarial los cuales reciben y transforman los recursos dentro de la Cadena de Procesos.

Para ser eficaz y eficiente al momento de implementar un Sistema de Gestión de Calidad, se requiere la comprensión de los procesos, procedimientos de todas las personas que forman parte de estos además de los recursos materiales y técnicos que se encuentren disponibles. Los procesos deben ser descritos de manera que una persona ajena al proceso pueda comprenderlos y ejecutarlos efectivamente.

El mapa de procesos es un diagrama que muestra de manera visual los procesos que conforman la unidad funcional, así como las relaciones existentes entre ellos.⁷ Esta es una herramienta importante para guiar la ejecución de los procesos de manera ordenada.

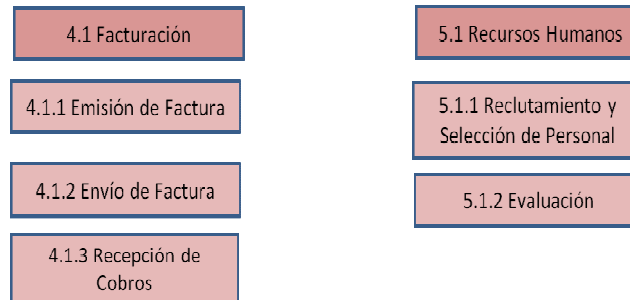
A continuación se presenta el mapa de procesos que indica el desarrollo de los procesos en South Logic Cia. Ltda.

⁷ DILLON M. – VARGAS D. (2008). *Diseño de un Sistema de Gestión de Calidad Basado en la Norma ISO 9001:2000 y monitoreado a través de un Cuadro de Indicadores para la Secretaría Regional Norte de Servicio de Rentas Internas*. Quito – Ecuador. Facultad de Ciencias Administrativas PUCE.

GRÁFICO N° 2.2.
DIAGRAMA DE MAPA DE PROCESOS DE SOUTH LOGIC CIA. LTDA.



PROCESO DE APOYO



Es importante con mantener un detalle de cada uno de los macroprocesos y procesos que se encuentran detallados en el Mapa de Procesos, por ello a continuación se detallan los procesos y subprocesos que intervienen en South Logic Cia. Ltda.:

**GRÁFICO N° 2.3.
DIAGRAMA DE MACROPROCESOS**

MACROPROCESOS			PROCESOS		SUBPROCESOS		
COD.	NOMBRE	ISO 9001-2000	COD.	NOMBRE	COD.	NOMBRE	ISO 9001-2000
P1	Gestión estratégica y de calidad	4; 5; 8	P1-1	Gestión Estratégica	P1-1-1	Planeación del Negocio	5.5.1; 5.5.3; 7.6; 8.2.3; 8.4
					P1-1-2	Planeación de la Calidad	4.2.1; 5.3; 5.4.1; 5.4.2
					P1-1-3	Revisión por la Dirección	5.6; 8.2.4
			P1-2	Medición de la Satisfacción de Clientes	P1-2-1	Monitoreo de satisfacción de clientes	5.2; 7.2.1 a); 7.5.2; 8.2.1
					P1-2-2	Seguimiento Reclamos	7.2.3
					P1-3-1	Control de documentos	4.2.2; 4.2.3
			P1-3	Gestión de Calidad	P1-3-2	Control de registros	4.2.4
					P1-3-3	Auditorías Internas	8.2.2
					P1-3-4	Acciones correctivas y preventivas	8.2.3; 8.5.2; 8.5.3
					P1-3-5	Tratamiento del producto y proceso no conforme	8.3
MACROPROCESOS			PROCESOS		SUBPROCESOS		
COD.	NOMBRE	ISO 9001-2000	COD.	NOMBRE	COD.	NOMBRE	ISO 9001-2000
P2	Gestión	7.2.1; 7.2.2; 7.2.3; 7.4; 7.5.1	P2-1	Gestión de Ventas	P2-1-1	Ingreso de Pedido	7.2.1 a), 7.2.2, 7.5.1 a)
					P2-1-2	Envío de Pedidos a Proveedores	7.2.2, 7.4.1, 7.5.1 a)
					P2-1-3	Recepción de Cotización	7.2.1 c)
					P2-1-4	Emisión de Cotización	7.2.1
					P2-1-5	Seguimiento de Cotizaciones	7.2.3 c)
			P2-2	Gestión de Compras	P2-2-1	Recepción Orden de Compra	7.2.2 b), 7.2.3, 8.2.4
					P2-2-2	Ingreso de Pedido Sistema	7.2.3, 7.3.3 b), 7.4.2
					P2-2-3	Envío Orden de Compra a Dpto. Compras	7.2.2 c), 7.4.2, 7.5.1 a)
					P2-2-4	Realizar compra e importación	7.4.1
					P2-2-5	Liquidación de Aduanas	7.4.2, 7.4.3
P2-2-6	Liquidación Orden de Compra	7.4.3					
P3	Logística	7.5.4; 7.5.5	P3-1	Entrega de Mercadería	P3-1-1	Despacho de mercadería	7.2.1 a), 7.2.3, 7.5.4
MACROPROCESOS			PROCESOS		SUBPROCESOS		
COD.	NOMBRE	ISO 9001-2000	COD.	NOMBRE	COD.	NOMBRE	ISO 9001-2000
P4	Contabilidad	7.2; 7.5	P4-1	Facturación	P4-1-1	Emisión de Factura	7.2.1 b); 7.2.2; 7.2.3; 7.5.1 f)
					P4-1-2	Envío de Factura	7.5.1 f)
					P4-1-3	Recepción de cobros	7.5.1 f)
P5	Gestión del Talento Humano	6.1; 6.2; 6.4	P5-1	Gestión de recursos humanos	P5-1-1	Reclutamiento y selección de personal	6.2.1, 6.2.2
					P5-1-2	Evaluación de personal	6.2.2 c); 7.5.2

Elaborado por: Jenny Casal

Después de haber identificado los procesos, es necesario mantener una adecuada documentación de los procesos que se desarrollan en la empresa de acuerdo a lo requerido por la Norma Internacional ISO 9001:2008, toda esta documentación debe estar registrada en el Manual de Procedimientos (Anexo 1).

Es necesario tomar en cuenta de que no existe un catálogo o una lista de procesos que deben documentarse, cada organización debe determinar que procesos deben determinarse en función de los requisitos de su cliente y de los legales o reglamentarios de acuerdo a la naturaleza de sus actividades y de las estrategias corporativas.





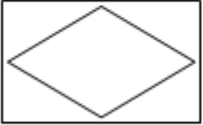


Para identificar los procesos se pueden usar varios medios como son: gráficos, instrucciones escritas, lista de verificación, diagramas de flujo, medios visuales y/o electrónicos.

La representación gráfica de cada uno de los procesos o procedimiento se convierte en un instrumento muy importante para guiar la ejecución en forma secuencial, permitiendo conocer y comprender el proceso que se describe a través de los elementos como las actividades.

Para la diagramación de los procesos de South Logic Cia. Ltda. se utilizo el sistema ANSI (American National Standar Institute), que recoge diferentes actividades e interrelaciones entre las mismas.

La simbología utilizada para la diagramación se muestra a continuación.

**CUADRO N° 2.1.
SIMBOLOS DE DIAGRAMACIÓN**

Simbolo	Descripción
	<p>Descripción de la actividad</p> <hr/> <p>Responsables de la ejecución de la actividad</p>
	<p>Rectángulo con base concávo - convexa. Representa un documento específico</p>
	<p>Rectángulo con los lados izquierdo y derecho redondeados. Representa la referencia a otro procedimiento del Sistema de Gestión de Calidad.</p>
	<p>Cuadrado con sombra en los lados derecho e inferior. Hace referencia a una entidad externa al procedimiento.</p>
	<p>Rombo. Representa una decisión que implica bifurcación del flujo del procedimiento, donde se puede obtener dos opciones de respuesta</p>
	<p>Flechas direccionales, que indican orientación de flujo de procedimiento</p>
	<p>Rectángulo con los lados redondeados. Representa el termino de un procedimiento dentro del flujo</p>

ELABORADO POR: Jenny Casal.

FUENTE: ASTM International Standards Worldwide.

Es importante tomar en cuenta todas las actividades que se desempeñan en cada uno de los procesos, ya que el resultado de cada proceso en la generalidad constituye el elemento de entrada del proceso que vendrá a continuación.

Los procesos referidos anteriormente en el Diagrama de Macroprocesos que son objeto de estudio se describen a continuación:

2.1.1 Procesos de Gestión Estratégica y de Calidad

Los procesos de Gestión Estratégica y de Calidad comprenden los procesos de Gestión Estratégica (P1-1), Medición de Satisfacción de Clientes (P1-2) y Gestión de Calidad (P1-3).

Estos procesos son de suma importancia ya que se encargan de la planificación del desarrollo del negocio y de calidad que se requieren en la empresa, adicionalmente a través de estos procesos se controla los documentos y registros que se utilizan en un Sistema de Gestión de Calidad, se realizan auditorías y se mantiene un monitoreo continuo de la satisfacción de los clientes que en el caso de existir alguna insatisfacción se procede a dar un tratamiento especial por mantener un producto o proceso no conforme.

2.1.2 Procesos de Gestión

Los procesos que comprenden estos procesos son: Gestión de Ventas (P2-1), Gestión de Compras (P2-2). Este proceso se inicia cuando el cliente envía su requerimiento a la empresa solicitando algunos productos, el personal se encarga de realizar la búsqueda de todos los productos de acuerdo a la marca o familia del producto, consolidar la información, emitir una cotización, enviarla al cliente y dar seguimiento de la misma con el fin de obtener la orden de compra final.

Una vez que la orden haya sido emitida por el cliente, esta es registrada y tramitada por el departamento de ventas y compras respectivamente con el fin de cumplir con el requerimiento solicitado.

2.1.3 Proceso de Logística

Dentro de los Procesos de Logística se encuentra el proceso de Entrega de Mercadería (P3-1).

El personal responsable de la entrega de la mercadería se encargará de comprobar la información de la orden de compra del cliente con la mercadería recibida en bodegas, emitir una guía de remisión y enviarla al cliente final conjuntamente con una copia de la orden de compra y certificados en el caso de ser requeridos.

Al momento de realizar la entrega, el personal encargado deberá recibir la guía de remisión con la respectiva firma y fecha de recepción de la persona que recibió la mercadería con el fin de seguir con el proceso correspondiente.

2.1.4 Proceso de Contabilidad

El procesos de Contabilidad comprende Facturación (P4-1).

Las personas responsables entregarán al departamento de contabilidad toda la información correspondiente al trámite de la orden de compra, con el fin de que las personas encargadas revisen la información del trámite y procedan con la facturación de la misma.

Después de este trámite, el personal del área de contabilidad deberá dar seguimiento a todas las facturas emitidas que tengan un periodo mayor a 30 días, con el fin de confirmar el cobro y en el caso de que este no haya sido procesado, realizar el respectivo cobro.

2.1.5 Proceso de Talento Humano

El proceso comprende la Gestión de Recursos Humanos (P5-1).

Este proceso se inicia con el requerimiento de una de las personas que laboran en la compañía, por la renuncia o despido de algunos de los trabajadores, el empleador se encargará de verificar el perfil requerido para la vacante y realizar el respectivo proceso de selección.

Con el fin de mantener un personal altamente calificado, el mismo debe ser evaluado durante un periodo de 3 meses con el fin de mantenerlo o prescindir de los servicios de ese trabajador.

2.1.6 Control de Procesos

La responsabilidad de este proceso es primordial ya que a través de este se planifica, hace, verifica y actúa para mantener un adecuado mantenimiento de los procesos descritos anteriormente.

La diagramación de los procesos que fueron descritos anteriormente, será descrito en el Manual de Procedimientos (Anexo 1).

2.2 ENFOQUE BASADO EN PROCESOS

La Norma Internacional ISO 9001:2008, promueve la adopción de un enfoque basado en procesos a través de la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad, lo que permitirá mantener un mejoramiento de sus procesos, que conlleva a incrementar la situación económica, eficiencia y la satisfacción del cliente.

2.2.1 Modelo de un Sistema de Gestión de Calidad

El modelo de un sistema de gestión de calidad basado en procesos que se muestra en el gráfico 2.5, ayuda a conocer los vínculos entre los procesos en donde el seguimiento de la satisfacción del cliente requiere la evaluación de la información relativa al cumplimiento de los requisitos. La metodología conocida como PHAV “Planificar-Hacer-Verificar-Actuar”. Esta se aplica en el modelo de gestión y se explica a continuación:

**GRÁFICO N° 2.4.
METODOLOGÍA PHAV**



FUENTE: EDWARD DEMING. Los 14 Principios de la administración de la Calidad.

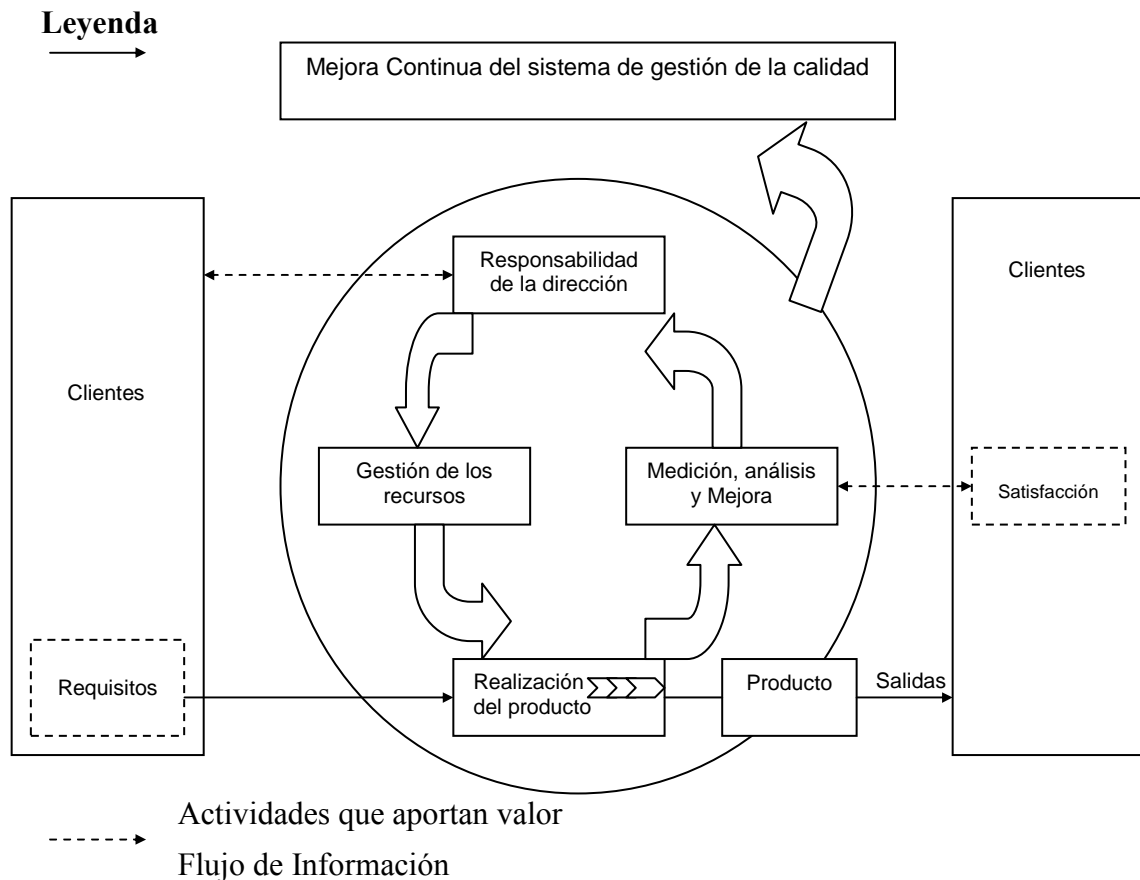
- Planificar: Establecer Objetivos y procesos para conseguir el resultado que se requiere de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización.
- Hacer: Implementación de procesos.
- Verificar: Realizar el seguimiento y medición de los procesos de acuerdo a las políticas, objetivos y requisitos del producto e informar sobre los resultados.
- Actuar: Tomar decisiones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos.⁸

El PHVA más conocido como Ciclo de Deming es un modelo que se puede desarrollar en cada proceso, que está relacionado con la planificación, implementación, control y mejora continua.

A continuación se presenta el Modelo de un Sistema de Gestión de Calidad:
GRÁFICO N° 2.5.

⁸ Norma NTE INEN- ISO 9001 2001, (2001), *Sistema de Gestión de la Calidad, Requisitos*, (Ecuador), Primera Edición, p.vi.

MODELO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD



FUENTE: Norma NTE INEN- ISO 9001:2000, (2001), **Sistema de Gestión de la Calidad, Requisitos**, (Ecuador), Primera Edición, p.vii.

En el cuadro anterior se dan a conocer los vínculos existentes entre los procesos del Sistema de Gestión de Calidad.

Se debe tomar en cuenta que este modelo inicia y termina con el cliente, de acuerdo con los requerimientos predeterminados por el cliente, se diseña la realización del producto y/o servicio, se elabora y se lo entrega al mismo. Además de la entrega del producto, el modelo presenta la retroalimentación con relación a la satisfacción del cliente para realizar mejoras y permitir que la dirección realice mejoras importantes a través de un mejoramiento en la gestión de los recursos.

Resultados y Recomendaciones:

En South Logic Cia. Ltda. se realizan seguimientos a los clientes de algunos de los requerimientos que se reciben, pero es necesario incrementar un seguimiento a través de una encuesta de satisfacción por cada una de las órdenes de compra, lo que permitirá mantener un control de las acciones realizadas y a su vez mejorar a través de las quejas y recomendaciones que se reciban con el fin de mantener la satisfacción continua en el cliente.

2.2.2 Implementación del Enfoque Basado en Procesos de acuerdo con los requisitos especificados en la Norma ISO 9001:2008

La Norma ISO 9001:2008 establece que hay procesos que se complementan con el Sistema de Gestión de Calidad, para implementar un enfoque basado en procesos el cual se puede aplicar a través de un modelo que comprende los siguientes pasos:

- **Identificar los procesos necesarios:** Identifica los procesos necesarios para el Sistema de Gestión de Calidad además de los clientes internos y externos que participan dentro de este proceso, así como los elementos de entrada y los resultados del proceso.

En el caso de South Logic Cia. Ltda. se realizó un levantamiento de procesos para conocer los procesos que intervienen. Estos pueden ser identificados y detallados en el Mapa de Procesos, gráfico 2.2.

- **Determinar la secuencia de los procesos:** Identificar el flujo del proceso y las relaciones entre sí, para lo cual es necesario escoger una metodología que permita describir los procesos en forma detallada.

En el presente estudio se escogió presentar la secuencia de los procesos a través de los diagramas de flujo, los mismos que se detallan en el Manual de Procesos (Anexo 2).

- **Determinar criterios para asegurar las operaciones y controles del proceso:** Se fijan criterios para seguimiento y medición de los procesos.

En este caso se mantienen personas que sean responsables y se aseguren de realizar seguimientos de las operaciones que se encuentran a su cargo con el fin de mantener un control continuo de los procesos.

- **Disponer de recursos e información necesarios que apoyen las operaciones y procesos:** Es necesario identificar los recursos e información que se requieren para cada proceso, así como los métodos para retroalimentar la información que genera el proceso.

En este caso, las personas encargadas de las diferentes actividades, conocen de los recursos e información con la que cada uno de ellos deben contar al iniciar y terminar una actividad, por lo cual cada uno se encargará de mantener la correcta documentación y los recursos necesarios para el desarrollo de los diferentes procesos. Adicionalmente se deben mantener un control necesario de toda la información en el caso de requerir una retroalimentación.

- **Realizar seguimiento, medición y análisis de los procesos:** Fijar un método para realizar el seguimiento, medición y análisis de los procesos que permitirá confirmar la satisfacción del cliente.

La mejor metodología que se puede mantener para la medición de los procesos es a través de indicadores que permitan evaluar el desarrollo de las diferentes actividades, a continuación se presentan los indicadores propuestos:

CUADRO N° 2.2. INDICADORES

Procedimiento	Código	Indicador	Formula	Estado	Umbral			Frecuencia
					Min.	Satisf.	Max.	
Planeación del Negocio	GE01	No aplica						
Planeación de la Calidad	GE02	No aplica						
Revisión Gerencial	GE03	No aplica						
Monitoreo de satisfacción de clientes	MSC01	% Satisfacción del cliente	$\frac{\text{Encuestas favorables}}{\text{Total encuestas realizadas}} \times 100$	80%	75%	75-85%	85%	Mensual
Seguimiento Reclamos	MSC02	% Reclamos atendidos	$\frac{\text{Reclamos solucionados}}{\text{Total reclamos}} \times 100$	95%	90%	90-98%	98%	Mensual
Control de documentos	GC01	% Reclamos existentes	$\frac{\text{\# Reclamos físicos}}{\text{Total reclamos listados en archivo}} \times 100$	98%	96%	96-99%	99%	Mensual
Control de registros	GC02	% Registros entregados	$\frac{\text{Reportes entregados existentes}}{\text{Total de reportes entregados}} \times 100$	98%	96%	96-99%	99%	Mensual
Auditorías Internas	GC03	% de Auditorías con resultados positivos	$\frac{\text{\# de Pruebas por población}}{\text{Total de pruebas efectuadas}} \times 100$	82%	77%	77-87%	87%	Mensual
Acciones correctivas y preventivas	GC04-1	Acciones correctivas	$\frac{\text{\# Solicitudes de acciones correctivas procesadas}}{\text{Total de acciones correctivas propuestas}} \times 100$	80%	75%	75-85%	85%	Mensual
	GC04-2	Acciones preventivas	$\frac{\text{\# Solicitudes de acciones preventivas procesadas}}{\text{Total de acciones preventivas propuestas}} \times 100$	70%	65%	65-75%	75%	Mensual
	GC05-1	Nivel de sugerencias recibidas	$\frac{\text{\# Sugerencias aplicadas}}{\text{\# Sugerencias recibidas}} \times 100$	80%	75%	75-85%	85%	Mensual
Tratamiento del producto y proceso no conforme	GC05-2	% Quejas atendidas	$\frac{\text{Quejas atendidas}}{\text{Total quejas recibidas}} \times 100$	95%	90%	90-95%	95%	Mensual
Ingreso de Pedido	GV01	% Pedidos Aceptados	$\frac{\text{Pedidos aceptados para cotizar}}{\text{Total pedidos recibidos}} \times 100$	92%	87%	87-96%	96%	Mensual
Envío de Pedidos a Proveedores	GV02	Proveedores nuevos	$\frac{\text{\# Proveedores nuevos}}{\text{\# Total proveedores contactados}} \times 100$	12%	7%	7-17%	17%	Mensual
Recepción de Cotización	GV03	% Cotizaciones Recibidas	$\frac{\text{Cotizaciones Recibidas}}{\text{Total pedidos enviados}} \times 100$	98%	96%	96-99%	99%	Mensual
Emisión de Cotización	GV04	% Cotizaciones Enviadas	$\frac{\text{Cotizaciones Enviadas}}{\text{Total pedidos recibidos}} \times 100$	98%	96%	96-99%	99%	Mensual
Seguimiento de Cotizaciones	GV05	Seguimientos realizados	$\frac{\text{\# Cotizaciones dadas seguimiento}}{\text{Total cotizaciones enviadas}} \times 100$	98%	96%	96-99%	99%	Mensual
Recepción Orden de Compra	GC01	Ordenes de Compra	$\frac{\text{Ordenes de compra recibidas}}{\text{Total cotizaciones enviadas}} \times 100$	30%	20%	20-40%	40%	Mensual
Ingreso de Pedido Sistema	GC02	Pedidos Ingresados Erroreamente	$\frac{\text{Pedidos Ingresados Erroreamente}}{\text{Total cotizaciones enviadas}} \times 100$	2%	0%	0-4%	4%	Mensual
Envío Orden de Compra a Dpto. Compras	GC03	Recepción Documentos	$\frac{\text{\# Ordenes recibidas con documentación correcta}}{\text{\# Total ordenes de compra recibidas}} \times 100$	98%	96%	96-99%	99%	Mensual
Realizar compra e importación	GC04	Ordenes de Compra Emitidas	$\frac{\text{\# Ordenes de compra emitidas}}{\text{\# Total ordenes de compra recibidas}} \times 100$	96%	92%	92-99%	99%	Semanal
Liquidación de Aduanas	GC05	Importaciones realizadas	$\frac{\text{\# Importaciones realizadas}}{\text{\# Total de importaciones}} \times 100$	82%	77%	77-87%	87%	Mensual
Liquidación Orden de Compra	GC06	Ordenes de Compra con utilidad	$\frac{\text{\# Ordenes de compra con utilidad}}{\text{\# Total Ordenes de compra recibidas}} \times 100$	98%	96%	96-99%	99%	Mensual
Despacho de mercadería	EM01	Ordenes de compra despachadas	$\frac{\text{\# Ordenes de compra despachadas}}{\text{\# Total de ordenes de compra recibidas}} \times 100$	88%	83%	83-93%	93%	Mensual
Emisión de Factura	F01	Facturas emitidas	$\frac{\text{\# Facturas emitidas}}{\text{\# Total ordenes de compra recibidas para facturar}} \times 100$	91%	86%	86-96%	96%	Mensual
Envío de Factura	F02	Facturas entregadas	$\frac{\text{\# Facturas entregadas}}{\text{\# Facturas emitidas}} \times 100$	96%	92%	92-99%	99%	Mensual
Recepción de cobros	F03	Facturas cobradas	$\frac{\text{\# Facturas cobradas}}{\text{\# Facturas entregadas}} \times 100$	92%	87%	87-97%	97%	Mensual
Reclutamiento y selección de personal	RH01	% Aspirantes por medio	$\frac{\text{\# Candidatos por medio}}{\text{Total candidatos}} \times 100$	21%	16%	16-26%	26%	Mensual
	RH02	% Contratados que sobrepasan los tres meses	$\frac{\text{\# Contratados > 3 meses}}{\text{Total de contratados}} \times 100$	84%	89%	89-99%	99%	Mensual
Evaluación de personal	RH03	% Satisfacción del personal	Encuesta Anexo	93%	85%	85-95%	95%	Annual

- **Implementar acciones necesarias para alcanzar objetivos y la mejora continua de los procesos:** Determinar las acciones correctivas y preventivas necesarias para un correcto financiamiento del proceso.

Uno de los objetivos principales al implementar un Sistema de Gestión de Calidad es dar satisfacción al cliente, y esto se logra a través de la implementación de acciones correctivas y preventivas que permitan mantener un mejoramiento continuo y así cumplir con los requerimientos del cliente.

2.2.3 Ventajas de Orientación hacia los Procesos y la mejora continua de los procesos:

Una de las ventajas del enfoque basado en procesos es el continuo control de cada proceso que se menciona en la Norma ISO, lo que permitirá:

- Cumplimiento de los requisitos.

- Tomar en cuenta los procesos que generan valor.
- Incrementar la eficacia del proceso y lograr un cumplimiento de los objetivos.
- Mejoramiento continuo de procesos.⁹

Esto permitirá que South Logic Cia. Ltda. incremente su orientación hacia el trabajo por procesos y mantenga un mejoramiento de los procesos ya que al momento la empresa no toma en cuenta cuales son los procesos que son de mayor importancia y que se encuentran en la Cadena de Valor.

Tomando en cuenta la importancia de estos procesos, la empresa logrará proporcionar entera satisfacción al cliente.

3. SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD BASADO EN LAS NORMAS ISO

9001:2008

3.1 SISTEMA DE PROCESOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

El Sistema de Procesos se debe desarrollar de manera tal que todo el proceso cumpla con estándares de calidad reconocidos, de forma que el cliente obtenga al final un servicio de calidad.

Para South Logic Cia. Ltda., este sistema se inicia con el pedido de cotización por parte del cliente, para desarrollar este proceso es necesario contactar a varios proveedores, fabricantes y/o distribuidores del material requerido, proceso que permitirá conseguir cotizaciones que satisfagan el requerimiento del cliente, realizar un análisis de precios y enviar la mejor oferta posible al cliente. Una vez enviada la oferta, se realiza la

⁹ Ibidem, P.48

confirmación de recepción y seguimiento de la misma con el fin de obtener la orden de compra final.

Con la orden de compra se emite el Pedido del Cliente en el sistema empresarial para que se proceda a la compra de los artículos solicitados. Previamente a la emisión de la orden de compra, se negociará precios, tiempos de entrega y formas de pago con el proveedor, para maximizar la utilidad de la orden de compra que se encuentra en proceso; una vez realizada la negociación es necesario emitir la orden de compra y realizar el pago al proveedor para que el despacho sea realizado a la empresa de Courier encargada de la recepción y consolidación de la mercadería en el exterior, contando con la respectiva autorización por parte del Jefe de Compras para cumplir con los controles de seguridad.

Una vez receptada la mercadería en el exterior, es despachada a las bodegas en Ecuador en donde se recibe después de un estricto control para verificar los estándares de calidad exigidos al proveedor y solicitados por el cliente. El proceso de almacenaje y preservación de los productos garantiza que no se deterioren ni dañen hasta el momento que son entregados al cliente final.

Recibida la mercadería con los certificados de calidad y lista para ser despachada se emite la guía de remisión y facturas, mismas que deben ser entregadas al cliente con la firma de recepción para proceder al cobro.

Finalmente, después de 30 días de entregada la mercadería el cliente deberá proceder al pago, o a su vez en el caso de no hacerlo el departamento de contabilidad se encargará de realizar el cobro respectivo.

Cuando se presentan problemas de no conformidades por reclamos en tiempos de entrega, es necesario revisar el proceso desde el momento en que se receipta la orden de compra hasta la entrega final, de manera que se pueda determinar en donde se encuentran los cuellos de botella y evitar repetir los mismos errores, estableciendo un plan de acciones correctivas y preventivas que permitan eliminar no conformidades y asegurar una relación duradera con el cliente.

Una de las herramientas claves en el Sistema para evitar no conformidades es la implementación de auditorías internas, las mismas que permiten verificar la efectividad en el logro de los objetivos y seguimiento de los procesos para cumplir con los requerimientos de los clientes, que son la razón de ser de la empresa.

3.2 APOYO EXTERNO

En el momento que la empresa decide implementar un Sistema de Gestión de Calidad, debe tomar la decisión de contratar o no un consultor.

En el caso de haber tomado la decisión, es importante acordar los trabajos que se van a realizar, incluyendo las evaluaciones preliminares de las prácticas existentes para conocer las mejoras que se deben realizar con el fin de acceder a la certificación de las Normas ISO 9001:2008, así como el cronograma de trabajo.

Es importante tomar en cuenta las propuestas que se reciben de los diferentes consultores con el fin de evitar la implementación de sistemas preconcebidos, ya que es poco probable que se tenga éxito en el largo plazo y en estos casos se invierte mucho dinero y tiempo.

En el caso de contratar un consultor se debe tomar en cuenta:¹⁰

- Solicitar propuestas a varios consultores.
- Escoger cuidadosamente al consultor a través de la verificación de la información proporcionada por el mismo.
- Comprometer los recursos necesarios.
- Comprometerse en la implementación del Sistema de gestión de calidad, tomando en cuenta que la responsabilidad total no le corresponde al consultor.
- Explicar al consultor cual es el requerimiento de la empresa y de sus clientes al momento de implementar el sistema.

La comunicación entre el consultor y la empresa es fundamental con el fin de asegurarse que se establezcan los procedimientos necesarios para cumplir con los requerimientos que se detallan en la Norma ISO 9001:2008.

El consultor debe proveer la información inicial y la guía para garantizar que los requisitos sean fáciles de entender y ayuden al personal a realizar el trabajo de la mejor manera.

En el caso de contratar a un auditor, es importante que South Logic Cia. Ltda. involucre a todo el personal que se encuentra dentro de la empresa con el fin de comprometerlos y lograr que ellos desarrollen un sentido de pertenencia, lo que permite que el sistema funcione de la mejor manera.

¹⁰ ICONTEC. (2001). *Manual para las pequeñas empresas – Guía sobre la norma ISO 9001:2000*. Bogotá Colombia p. 19

A su vez, tanto trabajadores como dueños deben tomar en cuenta que la implementación de un sistema de gestión de calidad es un trabajo que requiere de tiempo y esfuerzo y que es muy necesario que las personas que se encargan de los procesos deben intervenir para que funcione.

3.3 REQUISITOS DE LA NORMA

Una vez tomada la decisión de llevar a cabo un proceso de trabajo que conlleva a obtener una Certificación internacional, es necesario tomar en cuenta todos los principios y requisitos que esta implica.

Los requisitos de la Norma son flexibles y algunos pueden ser omitidos tomando en cuenta previamente las necesidades empresariales o las características de la organización; por la razón antes mencionada las ISO fueron creadas pensando en un direccionamiento que pueda ser aplicado para todas las empresas.

A continuación se presentan los requisitos necesarios que South Logic Cia. Ltda. debe considerar para poder obtener una certificación ISO 9001-2008:

3.3.1 Requisitos Generales

Es necesario que la organización establezca, documente, implemente y mantenga un sistema de gestión de calidad que le permita mejorar su eficacia y que en el futuro le permita mantener una mejora continua.

Para ello es necesario que la organización siga los siguientes pasos:¹¹

- Determinar los procesos necesarios para el sistema de gestión de calidad, los mismos que son detallados en el gráfico 2.3 .
- Determinar secuencia e interacción de procesos, a través de los diagramas de flujo que se describen en el Manual de Procesos (Anexo 2).
- Establecer criterios y métodos necesarios para mejorar la operación y control de los procesos.
- Certificar que exista la disponibilidad de recursos necesarios para apoyar la operación y seguimiento de procesos, se realizará a través de una revisión previa de los recursos.
- Realizar seguimiento, medición (cuando sea aplicable) y análisis de los procesos, será realizado a través de indicadores propuestos en el cuadro 2.2 .
- Implementar acciones para alcanzar resultados proyectados, serán realizadas a través del sub-proceso “Acciones Correctivas y Preventivas (P1-3-4)”.

En el caso de ser necesario la empresa puede adquirir la ayuda externa necesaria para confirmar la conformidad con los requisitos previstos por la norma.

3.3.2 Requisitos de Documentación

Con lo relacionado a documentación, se deben incluir algunos requisitos los cuales se listan a continuación:¹²

- Declaraciones documentadas de una política de calidad.

¹¹ Ibidem Pag. 48

¹² Ibidem P.48

- Manual de calidad.
- Procedimientos documentados.
- Documentos necesarios para la compañía, de manera que se puedan asegurar una adecuada planificación, operación y control de las operaciones.

En diferentes organizaciones se puede requerir documentación adicional, los cuales se detallan a continuación:

- Tamaño de organización y actividades que realiza.
- Complejidad de procesos e interacciones.
- Competencia del personal.

Para South Logic Cia. Ltda., se aplicarán los documentos principales solicitados en la primera parte de requisitos que se encuentran detallados en la parte superior. Se debe tomar en cuenta de que no existe formatos pre-establecidos y que cualquier tipo, formato o medio será aceptado.

Los documentos más importantes cuando se implementa un Sistema de Gestión de Calidad son: Manual de Calidad y Manual de Procesos.

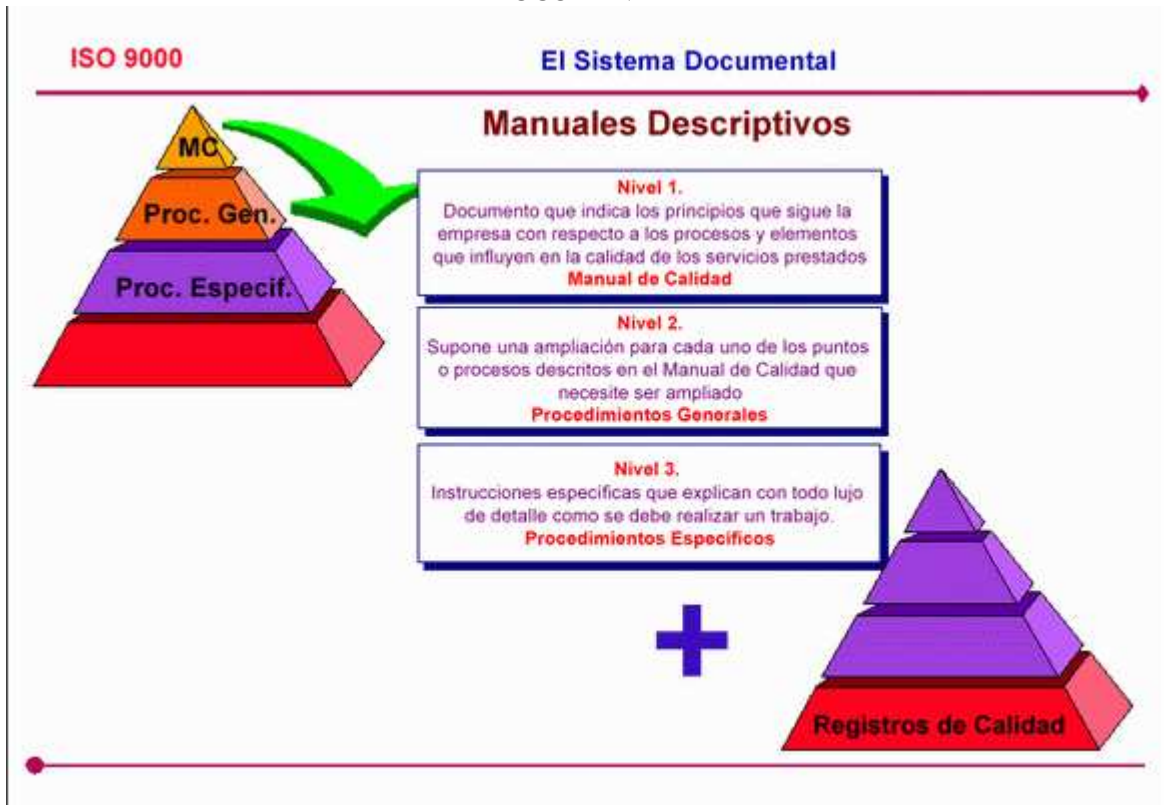
A continuación se presenta un Sistema Documental en el cual se puede revisar las partes importantes en cuanto a documentación se refiere:¹³

- Manual de Calidad, se explica en el Capítulo 4.3.2.1.

¹³ MONZON I. – PRENDES R. – FALCÓN P. - DIÉGUEZ M.
[<http://www.monografias.com/trabajos27/implantacion-sistemas/implantacion-sistemas.shtml>]
Implementación de los Sistemas de Gestión de Calidad ISO 9000 – Una Guía Práctica.

- Procesos Generales y Específicos (Manual de Procesos), se explica en el Capítulo 4.3.2.2.
- Registros.

**GRÁFICO N° 4.1
SISTEMA
DOCUMENTAL**



Fuente: Monzon I. – PRENDES R. – FALCON P. – DIÉGUEZ M. Implementación de los Sistemas de Gestión de Calidad ISO 9000 – Una Guía Práctica.

3.3.2.1 Manual de Calidad

El Manual de Calidad de una organización es un documento, en donde se especifica la misión, visión, de la empresa relacionada con la calidad así como las políticas de calidad y objetivos.

El Manual es base fundamental para la implementación, mantenimiento y mejoramiento continuo del sistema de gestión de calidad, además de normar los procedimientos que se documentan en el Manual de Procedimientos ayuda a mantener un correcto procedimiento de acuerdo al requerimiento del Sistema de Gestión de la Calidad.

Los propósitos fundamentales de la creación de un Manual de calidad son:¹⁴

- Dar a conocer la política y objetivos de calidad.
- Documentar las estrategias, planificación y procedimientos que permitan alcanzar los objetivos de calidad.
- Aplicar las normas de calidad a los procesos con los que cuenta la empresa.
- Establecer controles que permitan medir, analizar y mejorar los procesos de acuerdo con lo establecido en el capítulo 8 de la norma.
- Implementar y mantener el Sistema de Gestión de Calidad.
- Capacitación del personal.
- Demostrar la conformidad del Sistema de Gestión de Calidad de acuerdo a las Normas ISO 9001:2008.
- Documento soporte para las auditorías que se realizarán las cuales determinarán el funcionamiento y mejora del Sistema de Gestión de Calidad.

Todos los propósitos antes mencionados se pueden cumplir en el caso de que South Logic Cia. Ltda., implemente un Sistema de Gestión de Calidad basado en las Normas ISO 9001:2008.

3.3.2.1.1 Elaboración del Manual de Calidad

¹⁴Ibidem P.2

No existen modelos predefinidos para establecer un adecuado Manual de Calidad, pero es necesario tomar en cuenta que si debe contener la política de calidad, objetivos y procedimientos que deben estar correctamente documentados de manera que sea fácil de entender para cualquier persona. Es necesario tomar en cuenta que este Manual se debe basar en las Normas ISO 9001:2008.

Los elementos del formato del Manual de Calidad serán:¹⁵


**CUADRO N° 4.1.
ELEMENTOS DEL MANUAL DE CALIDAD**

No.	Nombre	Descripción
1	Logotipo de la empresa:	Se coloca el logotipo de la empresa
2	Nombre del Documento:	Título de la sección
3	Referencia de la Norma:	Se hace referencia a la Norma de la cual se esta tratando
4	Fecha de emisión:	Muestra la fecha en que se emitió el manual
5	Código:	Identificación del Manual
6	Hojas:	El número de páginas y secuencia numérica
7	Elaborado por:	El nombre de las personas que elaboraron el Manual
8	Revisado por:	El nombre de la persona que aprueba la edición del Manual

ELABORADO POR: Jenny Casal
Fuente: Grupo Novatech

A continuación se presenta el formato descrito arriba.

Ejemplo encabezado:

	SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD
CODIGO MC	Manual de Calidad
Edición No.: 01	Página 1 de 41

Ejemplo Pie de página:

¹⁵ GRUPO NOVATECH [<http://www.bvsde.paho.org/bvsacd/congreso/mancal.pdf>] **Manual de Calidad**

Elaborado por: Jenny Casal	Aprobado por: F.	Fecha de Vigencia
--------------------------------------	----------------------------	--------------------------

La elaboración del Manual de Calidad debe ser responsabilidad del Gerente General y/o del Comité de Gestión de Calidad, los mismos que deben asignar a una persona o grupo de personas, las cuales deben realizar los siguientes pasos:¹⁶

- Enumerar las políticas de calidad, objetivos y procedimientos.
- Definir los elementos del Sistema de Gestión de Calidad de acuerdo a la Norma asignada.
- Obtener datos acerca del Sistema de Gestión de Calidad.
- Diseñar encuestas, entrevistas, reuniones para obtener información sobre las prácticas existentes.
- Obtener documentación de unidades operativas.
- Determinar el formato del manual.
- Clasificar los documentos de acuerdo al formato y estructura deseados.

Una vez elaborado el borrador del Manual de Calidad, debe ser revisado por los responsables de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad, a su vez este debe ser revisado por los usuarios de los documentos con el fin de emitir sugerencias que permitan alcanzar los objetivos propuestos de calidad.

¹⁶ Ibidem P.2

3.3.2.1.2 Aprobación y Distribución del Manual de Calidad

Una vez elaborado el Manual, este debe ser aprobado y distribuido en su totalidad o por secciones, debe ser un documento de acceso a todo el personal. De acuerdo a la norma NTE INEN-ISO 10013:98 se sugiere la preparación de copias numeradas y la identificación de personas que requieren el Manual de Calidad, de acuerdo con las funciones que cada uno de los usuarios desempeña.

3.3.2.1.3 Desarrollo del Manual de Calidad

El Manual de Calidad puede ser estructurado de acuerdo a las necesidades de cada organización, a continuación se presenta el contenido de acuerdo al diseño y desarrollo del mismo.¹⁷

- **Alcance y Campo de aplicación:**

El alcance del Manual de Calidad debe reflejar exactamente a la organización como es. Se debe definir la aplicación de los elementos del Sistema de Gestión de Calidad.

¹⁷ NTE INEN – ISO 10 013:98. (1998). *Directrices para la Elaboración de Manuales de Calidad*, Primera Edición, p. 6-9.

El Alcance en este caso para el presente sistema de Gestión de Calidad está enfocado en dar un buen servicio a los diferentes clientes con los que cuenta actualmente South Logic, proveyendo insumos y equipos a la industria petrolera, energética y de la construcción.

La aplicación será para los procesos que son parte del giro del negocio de South Logic Cia. Ltda.

- **Contenido:**

Debe presentar los títulos de las secciones incluidas y como encontrarlas. El sistema numérico que se utiliza debe ser claro y lógico.

- **Introducción:**

La introducción en un Manual de Calidad debe suministrar información general acerca de la organización y del manual.

La información que se requiere de la organización debe contener:

- Nombre
- Ubicación
- Medios de comunicación.

Mientras que la información sobre el manual de calidad debe incluir.

- La edición y vigencia del manual.
- Descripción de la manera como se revisa y mantiene actualizado el manual, quien revisa y la frecuencia, persona autorizada para modificar el manual, persona autorizada para aprobar los cambios.
- Descripción de los procesos documentados que será usado para identificar el estado de los mismos y controlar la distribución del manual de calidad sin importar si este contiene información confidencial o no.
- Evidencias de la aprobación por parte de las personas responsables.

- **Política y Objetivos de Calidad:**

El Manual de Calidad debe contener las políticas y los objetivos de calidad de la empresa. Se describe como se da a conocer y entender a los empleados las políticas, como son implantadas y mantenidas.

Política de Calidad:

Elevado compromiso en ofrecer un servicio oportuno y la más completa comunicación al cliente interno y externo, anticipando las

necesidades y deseos de nuestros clientes, compañeros y accionistas, para crear formas nuevas y rentables de satisfacción.

Objetivos de Calidad:

Implantar y mantener un Sistema de Gestión de Calidad conforme a la norma ISO 9001 :2000, como medio para garantizar la satisfacción de los clientes.

Desarrollar competencias en el personal de South Logic, bajo la cultura de calidad que aseguren que los requisitos de fortalecimiento del control interno serán atendidos plenamente.

Analizar, mejorar y fortalecer los controles internos de la institución, principalmente aquéllos relacionados con los procesos sustantivos, lo que debe complementar todas las actividades que garanticen la efectividad de los controles.

- **Organización, responsables y autoridades:**

El Manual de Calidad debe proveer la distribución estructural de la organización, se puede incluir un organigrama de la organización en donde se indique los responsables, autoridades e interrelaciones.

En este caso, cada uno de los trabajadores conoce claramente sus responsabilidades y las autoridades a los cuales cada uno de ellos

debe reportarse dentro de la organización, lo que ayuda a que exista una comunicación continua y clara del sistema de gestión de calidad y de cualquier necesidad de mejora.

- **Elementos del Sistema de Gestión de Calidad:**

Se deben describir los elementos aplicables del Sistema de Gestión de Calidad. Tanto el Sistema de Gestión de Calidad como el Manual de Calidad son únicos para cada organización. La norma de la Serie NTE INEN – ISO 9000 suministran los requisitos para los elementos de los sistemas de calidad, en donde se debe seleccionar los elementos de la norma que se aplique y sean necesarios para la organización de manera que sea posible aplicarlos, alcanzarlos y controlarlos.

- **Definiciones:**

Se debe numerar las definiciones que se requieran necesarias en el Manual de Calidad después del alcance y campo de aplicación. Los términos técnicos que se redactarán, serán aquellos que se encuentran referidos en documentos reconocidos de terminología de calidad. Es necesario tomar en cuenta las palabras que se utilizan en un sector específico, ya que es necesario la comprensión del contenido del Manual de Calidad.

- **Guía para el Manual de Calidad:**

Se puede incluir en el Manual de Calidad un índice que suministra una referencia entre los temas y palabras claves. También se puede añadir una guía que provea una descripción de la organización del Manual y un breve resumen de cada una de las secciones, de esta manera será más fácil para el usuario conocer donde se encuentra la información requerida.

- **Apéndice para la información de Apoyo:**

En el caso de creer necesario se puede incluir un apéndice que contenga los datos de soporte para el Manual de Calidad.

3.3.2.2 Manual de Procesos

Todas las organizaciones que implementan un Sistema de Gestión de Calidad requieren documentar sus procesos, los mismos que se encuentran detallados en el gráfico 2.3. Para ello es necesario registrar, analizar y simplificar las actividades generando acciones que contengan eficacia y eficiencia, eliminando esfuerzos y materiales con el fin de mantener una cultura de calidad y servicio al cliente.

Es importante conocer los conceptos de Manual, Procesos y Procedimientos con el fin de entender claramente el concepto de Manual de Procesos.¹⁸

Los mismos se detallan a continuación:

- Manual: Es la recopilación de información en forma de texto, que recoge de manera minuciosa y detallada todas las instrucciones que se deben seguir.
- Procesos: Es la secuencia de pasos que se requieren para realizar una actividad.
- Procedimientos: “Es la gestión del proceso”, es decir es la ejecución de un conjunto de pasos y principios que se deben seguir.

El Manual de Procesos es una compilación detallada en donde se encuentran todas las instrucciones que se deben seguir para realizar una determinada actividad de manera fácil, en este manual se describen los elementos de todo el proceso objetivos, alcance, diagramas de flujo, actividades, responsables, documentos, proveedores, entradas, salidas, clientes, normas de aplicación e indicadores, a continuación se detalla un ejemplo de estos elementos en relación a la Planeación del Negocio:

¹⁸ UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA
[http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006862/lecciones/capitulo%209/cap9_f.htm]
Manuales de Procesos y Procedimiento.

- **Propósito:** Es la razón por la cual se utiliza el proceso. “Determinar las directrices para la planificación y monitoreo del negocio a través del uso de políticas de calidad y el cumplimiento con el Sistema de Gestión de Calidad”.
- **Alcance:** La parte del proceso que es cubierta. “El procedimiento inicia con la política de calidad y culmina con los objetivos por cada uno de los procesos”.
- **Responsables:** Personas que se encuentran a cargo de dichas actividades. “Administrador de Proceso”.
- **Procedimiento:** Una descripción de las actividades que se realizan en dicho proceso. “Se deberá remitir un memorando a las personas que sean delegadas a ser parte del Comité de Calidad”.
- **Definiciones:** Aclaraciones conceptuales de palabras claves usadas en ciertas actividades. “**Política de Calidad:** Intenciones globales y orientación de una organización relativas a la calidad tal como se expresan formalmente por la dirección”.
- **Indicadores:** Instrumentos de medición para conocer si dentro de cada proceso se cumplen las metas establecidas.
- **Referencias Documentos:** Da a conocer los documentos que se utilizan en dichas actividades.

CODIGO	NOMBRE
1.1.1.1	Política de Calidad
1.1.1.2	Objetivos
1.1.1.3	Plan de difusión

- **Referencias Registros:** Indica los registros que se usan para ciertas actividades.

CODIGO	NOMBRE
R1.1.1.1	Seguimiento de Objetivos
R1.1.1.2	Acta de reunión

El manual de procesos documenta la experiencia, el conocimiento y las técnicas de una organización; las técnicas y la experiencia empresarial son la base fundamental para que la empresa siga creciendo. En el caso de contar con tecnología es importante enfocar la atención de los trabajadores hacia la mejora de los sistemas de trabajo y su nivel de competitividad.

**CUADRO N° 4.2.
ELEMENTOS DEL MANUAL DE PROCESOS**


No.	Nombre	Descripción
1	Logotipo de la empresa:	Se coloca el logotipo de la empresa
2	Nombre del Documento:	Título de la sección
3	Referencia de la Norma:	Se hace referencia a la Norma de la cual se esta tratando
4	Fecha de emisión:	Muestra la fecha en que se emitió el manual
5	Código:	Identificación del Manual
6	Hojas:	El número de páginas y secuencia numérica
7	Elaborado por:	El nombre de las personas que elaboraron el Manual
8	Revisado por:	El nombre de la persona que aprueba la edición del Manual

ELABORADO POR: Jenny Casal

Fuente: Manuales de Procesos y Procedimientos – Universidad Nacional de Colombia.

A continuación se presenta el formato descrito arriba que se conforma por los elementos del Manual de Procesos.

Ejemplo encabezado:

	SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD
CODIGO P1-1-1	Planeación del Negocio
Edición No.: 01	Página 1 de 143

Ejemplo Pie de página:

Revisado por: F. Dueño del proceso	Aprobado por: F.	Fecha de Vigencia
---------------------------------------	---------------------	-------------------

Las ventajas que se obtienen al crear un Manual de Procesos son:¹⁹

- Uniformar y controlar las prácticas de trabajo.
- Documentar el funcionamiento interno en cuanto a tareas, ubicación, requerimientos y trabajadores se refiere.
- Ayudar en la inducción de puestos de trabajo y capacitación del personal.
- Coordinar actividades y evitar duplicarlas.
- Apoyar el análisis y revisión de procesos.
- Crear una base para el análisis del trabajo y mejoramiento de los sistemas, procesos y métodos.
- Facilitar ayuda para auditorías y mantener un control interno.

En el caso de South Logic Cia. Ltda., esto ha ayudado mucho para mantener estándares de calidad y uniformidad en cada uno de los procesos que se desarrollan.

Las funciones básicas del Manual de Procesos son:

- Establecer objetivos.
- Definir y establecer guías, procedimientos y normas.
- Evaluar el Sistema de la organización.
- Limitaciones de Autoridades y Responsabilidades.
- Normas de protección y utilización de recursos.

¹⁹ TRABAJO: [http://www.trabajo.com.mx/manual_de_procesos_y_la_calidad.htm] **Manual de Procesos y La Calidad.**

- Generación de recomendaciones.
- Creación de sistemas de información eficaces.
- Institución de Métodos de Control y evaluación de la gestión.
- Establecimiento de Programas de Inducción y Capacitación del Personal.

Un punto importante es que el Manual de Procesos sea renovado por lo menos una vez cada año o cuando se realicen mejoras en los procesos.

Al igual que el manual de calidad, el Manual de Procesos debe ser entregado a los empleados relacionados con el/los procesos. Los manuales deben cumplir con la función para los cuales fueron creados y a su vez su aplicación debe ser evaluada de manera que se puedan realizar los ajustes necesarios en el caso de requerirlos.

3.3.3 Registros

Al momento de implementar un Sistema de Gestión de Calidad es de gran importancia contar con un registro que proporcionen detalles técnicos sobre cómo realizar el trabajo y el registro de los resultados.

En el registro debe constar un lista y nombres de los formularios, reportes y pantallas asociados al proceso que son utilizados para el monitoreo de las actividades, revisión y pruebas que ayuden al aseguramiento de la calidad.

Los registros deben demostrar tres cosas:²⁰

- Las actividades se desarrollan según lo establecido.
- Los resultados son adecuados.
- En el caso de no obtener el resultado deseado, analizar las causas para eliminarlas.

El control de los registros se mantiene para proporcionar evidencia de acuerdo a los requisitos, así como la correcta operación del Sistema de Gestión de Calidad, debe permanecer legible y fácil de proporcionar.

A continuación se presenta un listado de los registros solicitados por la Norma:

**CUADRO N° 4.3.
REGISTROS SOLICITADOS POR LA NORMA ISO 9001:2008**

No.	Numeral	Registro	Existe	
			Sí	No
1	5.6.1	Revisiones por la Dirección.		X
2	6.2.2	Educación, formación, habilidades y experiencia.	X	
3	7.1(d)	Evidencia de que los procesos de realización y el producto resultante cumplen los requisitos.	X	
4	7.2.2	Resultados de la revisión de los requisitos relacionados con el producto.	X	
5	7.3.2	Elementos de entrada para el diseño y desarrollo.		X
6	7.3.4	Resultados de las revisiones del diseño y desarrollo y de cualquier acción necesaria.		X
7	7.3.5	Resultados de la verificación del diseño y desarrollo y cualquier acción necesaria.		X
8	7.3.6	Resultados de las validaciones del diseño y desarrollo y cualquier acción necesaria.		X
9	7.4.1	Resultados de las evaluaciones de los proveedores y de cualquier acción necesaria que se derive de las mismas.	X	
10	7.5.2(d)	Los requeridos por la organización para demostrar la validación de los procesos de producción productos y prestación de servicios.	X	
11	7.5.3	Para registrar la identificación única del producto cuando la trazabilidad sea un requisito.	X	
12	7.5.4	Cualquier bien del cliente que se pierda, deteriore o que de algún modo se estime que es inadecuado para su uso.	X	
13	7.6(a)	Cuando los patrones usados para la calibración o verificación del equipo de medida no existen.	X	
14	7.6	Para evaluar la validez de los resultados de mediciones anteriores cuando se detecte que el equipo no está conforme con los requisitos.	X	
15	7.6	Resultados de la calibración y de la verificación del equipo de medida.		X
16	8.2.2	Resultados de las Auditorías Internas.	X	
17	8.2.4	Evidencia de la conformidad del producto con los criterios de aceptación e indicación de las personas que autorizan el despacho del producto.	X	
18	8.3	Naturaleza de las no conformidades del producto y de cualquier acción tomada posteriormente, incluyendo las concesiones que se hayan obtenido.	X	
19	8.5.2	Resultados de las acciones correctivas tomadas.	X	
20	8.5.3	Resultados de las acciones preventivas tomadas.	X	

ELABORADO POR: Jenny Casal

Fuente: Arregui – Lema, Elaboración del Manual de Procedimientos y Manual de Calidad de Productos Paraíso del Ecuador S.A.

3.4 CAPACITACIÓN DEL PERSONAL

²⁰ Ibidem p.45

La capacitación del personal es muy importante de acuerdo a las Normas ISO 9001:2008 numeral 6.2 en donde se resalta que el recurso humano deben contar con la competencia necesaria con el fin de no afectar la calidad del producto.

La organización debe asegurarse de que su personal es consciente de la importancia de las actividades que desempeñan en su trabajo y como estas ayudan a alcanzar los logros de los objetivos de la calidad.

4. EVALUACIÓN

La evaluación es parte fundamental al momento de implementar un Sistema de Gestión de Calidad, para asegurarse de su conveniencia, adecuación y eficacias continuas. Las auditorías de calidad se enfocan en medir el grado de eficiencia de los procesos y de todo el Sistema en general.

Existen dos clases de auditorías que son de importancia estas son las auditorías internas y externas, las cuales se dividen en dos partes.²¹

La primera parte son las auditorías que se enfocan a los proveedores y futuros socios, este trabajo lo certifican varias empresas entre ellas una de las más reconocidas en nuestro país, Bureau Veritas en el Ecuador; la segunda parte es realizada por una tercera persona y esta se realiza a la empresa, los encargados de este trabajo son los Auditores de Certificación.

²¹ Ibidem p.2

4.1 AUDITORÍA INTERNA

La auditoría interna debe ser realizada por la revisión de la dirección de acuerdo con las Normas ISO 9001:2008. La alta dirección debe revisar el Sistema de Gestión de Calidad con el fin de asegurarse de mantener una eficacia continua, esta revisión debe incluir la evaluación de las oportunidades de mejora y la necesidad de realizar cambios en el sistema en el caso de ser necesario.

La información que se utiliza para la revisión que realiza la dirección son:²²

- Resultados de auditorías.
- Retroalimentación del cliente.
- Desempeño de los procesos y conformidad del producto.
- Estado de las acciones correctivas y preventivas.
- Acciones de seguimiento de revisiones previas realizadas por la dirección.
- Cambios que pueden afectar al Sistema de Gestión de Calidad.
- Recomendaciones para la mejora.

En lo relacionado con los resultados de la revisión se deben incluir todas las decisiones y acciones que se encuentren relacionadas con:²³

- Mejora de la eficacia del Sistema de Gestión de Calidad y sus procesos.
- Mejora del producto de acuerdo a los requisitos solicitados por el cliente.
- Requerimiento de recursos.

²² CELA J. (1997). *Manual de las Normas ISO 9000*. España: Gestión 2000, S.A.

²³ Ibidem p.48

4.2 AUDITORÍA EXTERNA

La auditoría externa cumple con el ciclo de mejoramiento continuo Planificar – Hacer – Verificar – Actuar (PHVA).

El auditor externo debe cumplir con el procedimiento que se detalla a continuación:²⁴

- Programa de auditoría: Registra las auditorías que van a realizarse en un determinado periodo.
- Revisar los criterios de auditoría: La medición depende del desempeño de los procesos, debe ser realizado por lo menos una vez al año.
- Plan de auditoría: Es un registro que muestra las acciones que deben realizarse en una auditoría específica (Es una especie de agenda que se realiza por cada proceso). Esta actividad debe ser realizada por el Jefe de equipo conjuntamente con el dueño del proceso.
- Reunión de Apertura: Comunicar oficialmente la auditoría que se va a realizar con el fin de tranquilizar a los trabajadores, certificar fechas y horas.
- Realizar las listas de verificación y/o check list: Se realizan preguntas con el fin de levantar información, estas no deben ser preguntas cerradas.
- Emitir un Informe de Auditoría: Muestra las conclusiones de la auditoría.

A continuación se presenta un ejemplo del mismo:

²⁴ Ibidem P.79

**CUADRO N° 4.4.
REGISTROS SOLICITADOS POR LA NORMA ISO 9001:2008**

Procesos	Preguntas	Cumple		Observaciones
		Si	No	
Planificar				
Hacer				
Verificar				
Actuar				

ELABORADO POR: Jenny Casal

Fuente: Edward Deming, Principios de la Administración de la Calidad

4.3 CERTIFICACIÓN

Con el fin de conseguir la certificación bajo las Normas ISO 9001:2008, la empresa debe elegir el alcance de la actividad profesional que se vaya a registrar, seleccionar un registro, someterse a la auditoría y después de completar con éxito el trámite, se debe mantener una visita anual de inspección para mantener la certificación obtenida.

En el caso de que el auditor encuentre áreas de incumplimiento, la organización contará con un plazo para adoptar las medidas correctivas sin perder la vigencia de la certificación conseguida anteriormente dependiendo si se consiguió o no la certificación anteriormente.²⁵

Es necesario tomar en cuenta que la certificación debe ser aprobada por otros organismos totalmente independientes a la compañía que requiera adquirir la certificación.

²⁵DOCUMENTO:

[http://es.wikipedia.org/wiki/Caracter%C3%ADsticas_de_la_serie_de_normas_ISO_9000#Proceso_de_Certificaci.C3.B3n] **Normas ISO 9000 – Proceso de Certificación.**

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- South Logic Cia. Ltda., es una compañía que tiene por objetivo proveer insumos y equipos a la industria energética, con el transcurso del tiempo busca mejorar los procesos y brindar un mejor servicio de calidad a través de la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad basado en las Normas ISO 9001:2008 para el proceso de compra de productos que los clientes requieren.
- South Logic cuenta con los procesos de: Pedidos de Cotización, Órdenes de Compra, Entregas de mercadería y Cobranzas. Los cuales fueron diagramados para proporcionar una expresión gráfica de los mismos, de esta manera los procesos serán comprendidos por todos los que son parte del mismo.
- A través de un análisis de los requisitos exigidos por las Normas ISO 9001:2008, fue elaborado el Manual de Calidad, el mismo que contiene las directrices necesarias al implementar un Sistema de Gestión de Calidad. En el Manual de Procesos se describe el propósito, alcance, definiciones, flujograma e indicadores. Este permite medir la eficiencia de los procedimientos a través de sus indicadores y a su vez proveer un claro conocimiento del proceso.
- Se propone una misión, visión y objetivos de South Logic Cia. Ltda., con el fin de obtener un conocimiento claro de la razón de ser y las metas que se mantienen dentro de la organización.
- Al implementar un Sistema de Gestión de Calidad se mejora la eficacia y eficiencia de los procesos, con lo que se logrará minimizar los insumos requeridos, minimizar errores, atrasos y tratar de economizar recursos.

- El Manual de Procedimientos y el Manual de Calidad permitirá a cualquier trabajador nuevo o antiguo conocer los procedimientos que se deben seguir y las funciones que le corresponden a cada persona con el fin de delimitar responsabilidades.

5.2 RECOMENDACIONES

- Implementar un Sistema de Gestión de Calidad a partir de la propuesta desarrollada en la presente tesis.
- La alta dirección debe apoyar totalmente todo el proceso de implementación de un Sistema de Gestión de Calidad, ya que este trabajo requiere de dinero y esfuerzo de todo el personal que conforma la organización. Se debe tomar en cuenta que el costo de implementación depende básicamente de los procesos que se desea certificar y del tamaño de la organización.
- Es importante capacitar al personal de la empresa e involucrarlo en el proceso de implementación, con el fin de que adquieran los conocimientos necesarios y que se sientan motivados cumplir con los objetivos del Sistema de Gestión de Calidad.
- Al momento de implementar el Sistema de Gestión de Calidad se recomienda revisar lo que se está haciendo ya y que documentación existe, ya que basta con pequeñas modificaciones para que una práctica de rutina alcance un nivel que satisfaga a la norma.
- Implementar los indicadores propuestos en el Manual de Calidad, con el fin de mantener un continuo monitoreo del correcto desarrollo en los procesos.

- Es recomendable que la organización realice auditorías internas que demuestren relación entre lo descrito en los Manuales con la manera en la que se realiza el trabajo, con el fin de saber si se están realizando actividades productivas.
- La empresa debe solicitar a la certificadora realizar una revisión con el fin de demostrar que la empresa cumple con los requisitos de calidad y que mantiene vigente el Sistema de Calidad.
- La alta dirección debe dar seguimiento a las políticas y objetivos de la calidad con el fin de asegurar que las mismas se encuentren vigentes.
- South Logic Cia. Ltda. tendrá la oportunidad de ser más competitiva en el mercado nacional al contar con una certificación que es válida a nivel mundial.
- Es importante que la empresa cumpla con lo descrito en los Manuales de Calidad y de Procedimientos, con el fin de confirmar que la organización cumple con los requisitos de la Norma.

BIBLIOGRAFÍA

Libros

1. FERREL O. – HARTLINE M. – LUCAS G., (2002), **Estrategias de Marketing**, México: International Thomson Editores S.A.
2. CELA J. (1997). *Manual de las Normas ISO 9000*. España: Gestión 2000, S.A.
3. ICONTEC. (2001). *Manual para las pequeñas empresas - Guía sobre la norma ISO 9001:2000*. Bogotá - Colombia.

4. AREVALO F. (2007). *Diseño de un Sistema de Gestión de Calidad bajo la Norma ISO 9001:2000 para la empresa Corredora de Seguros Segurasa del Ecuador*. Quito – Ecuador. Facultad de Ciencia Administrativas PUCE.
5. DILLON M. – VARGAS D. (2008). *Diseño de un Sistema de Gestión de Calidad Basado en la Norma ISO 9001:2000 y monitoreado a través de un Cuadro de Indicadores para la Secretaría Regional Norte de Servicio de Rentas Internas*. Quito – Ecuador. Facultad de Ciencia Administrativas PUCE.
6. AGUIRRE M. – ESCOBAR D. (2007) *Levantamiento y Propuesta de Mejoramiento de Procesos en la Confección de Chompas y Billeteras de cuero y Balance Score Card de la empresa “Manufacturas Chavez”*. Quito – Ecuador. Facultad de Ciencia Administrativas PUCE.
7. ARREGUI – LEMA (2003). *Elaboración del Manual de Procedimientos y Manual de Calidad de Productos Paraíso del Ecuador S.A.* Quito-Ecuador. Facultad de Ciencia Administrativas PUCE.

Internet

8. NORMAS ISO 9000. [<http://es.wikipedia.org/wiki/Calidad>]. **Concepto de Calidad.**
9. TECSIMA [<https://www.tecsima.com.ar/main.php?capitulo=ISO#iso7>]. Tecnologías en Sistemas de Gestión y Marketing.
10. DOCUMENTO: Artículos ISO 9001 – Gestión de Calidad [http://www.buscarportal.com/articulos/iso_9001_gestion_calidad.html].
11. CARRILLO D. [<http://www.monografias.com/trabajos15/iso-fibrotambores/iso-fibrotambores.shtml#MEDICION>], **Análisis Normas ISO**
12. CONTABILIDAD TK. [<http://www.contabilidad.tk/acreedores-por-operaciones-de-trafico-i-71.htm>] Proveedores
13. PROMONEGOCIOS [<http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/producto-definicion-concepto.html>] Ivan Thompson.
14. GRUPO NOVATECH [<http://www.bvsde.paho.org/bvsacd/congreso/mancal.pdf>] **Manual de Calidad.**
15. TRABAJO: [http://www.trabajo.com.mx/manual_de_procesos_y_la_calidad.htm] **Manual de Procesos y La Calidad.**
16. UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA [http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006862/lecciones/capitulo%209/cap9_f.htm] **Manuales de Procesos y Procedimiento.**
17. MONZON I. – PRENDES R. – FALCÓN P. - DIÉGUEZ M. [<http://www.monografias.com/trabajos27/implantacion-sistemas/implantacion-sistemas.shtml>] **Implementación de los Sistemas de Gestión de Calidad ISO 9000 – Una Guía Práctica.**
18. DOCUMENTO: [http://es.wikipedia.org/wiki/Caracter%C3%ADsticas_de_la_serie_de_normas_ISO_9000#Proceso_de_Certificaci.C3.B3n] **Normas ISO 9000 – Proceso de Certificación.**
19. THOMPSON I. [<http://www.promonegocios.net/producto/concepto-producto.html>] **Concepto de Producto.**

