



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TÍTULO DE INGENIERA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

“Implementación de un Sistema de Gestión de Calidad, aplicado a la empresa
Donarqué Cía. Ltda., en la ciudad de Quito para el año 2016”

TRABAJO DE TITULACIÓN

AUTORA: Bonilla Coba, Enma María

DIRECTORA: Mahauad Burneo María Dolores Mgtr.

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO

2016

APROBACIÓN DE LA DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Magister.

María Dolores Mahauad Burneo

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de titulación, denominado “Implementación de un Sistema de Gestión Calidad, aplicado a la empresa Donarqué Cía. Ltda., en la ciudad de Quito para el año 2016”, realizado por Enma María Bonilla Coba, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, Febrero del 2016

f).....

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Enma María Bonilla Coba, declaro ser autora del presente trabajo de titulación: “Implementación de un Sistema de Gestión Calidad, aplicado a la empresa Donarqué Cía. Ltda., en la ciudad de Quito para el año 2016”, de la titulación de Ingeniería en Administración de Empresas, siendo Mgtr. María Dolores Mahauad Burneo, directora del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 88 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado o trabajos de titulación que se realicen con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad.

f)

Autor. Enma María Bonilla Coba
Cédula no. 1709789752

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a DIOS, mi padre, el ser que siempre ha estado presente en todos los momentos más importantes en mi vida y que gracias al él, éste es uno de esos proyectos que lo concluí.

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento es a todas aquellas personas que pudieron hacer de este proyecto una realidad.

A DIOS, mi padre que siempre está conmigo.

Al Sr. Cristóbal Vladimir Zapata Enríquez, que ha sido como mi padre y que siempre recordaré sus palabras al decir ¿por qué no estudias a distancia?, ya que eres una persona tenaz.

A mi esposo, Sr. Harold Campaña, quien ha sido la persona que estuvo en todo el proceso de la carrera y fue quien aportó económicamente durante estos años.

A la empresa DONARQÉ CÍA. LTDA., por medio de la Gerente General, Ing. Dorly Noroña, quien me facilitó la entrada y tuvo toda la apertura para darme la información que tuvo a mano o que, me orientó para llegar a obtenerla.

A la UTPL., por dar oportunidad de estudiar a distancia a todas aquellas personas, que como yo, no pudimos terminar a tiempo.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARÁTULA	i
APROBACIÓN DE LA DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	vi
RESUMEN.....	1
ABSTRACT	2
INTRODUCCIÓN.....	3
CAPÍTULO 1.....	5
MARCO TEÓRICO: SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD.....	5
1.1 Concepto de calidad total	6
1.2 Sistema de Gestión de calidad	7
1.2.1 La Norma ISO 9001	7
1.2.2 Principios de gestión de calidad.....	9
1.2.3 Ciclo de deming	10
1.2.4 Indicadores de calidad	10
1.2.5 Variables de medición.....	12
1.3 Administración por procesos	12
1.3.1 Cadena de valor.....	17
1.3.2 Mapa de procesos	17
1.3.2 Mejoramiento de procesos.....	18
1.4 Planeación Estratégica	19
1.4.1 Misión	20
1.4.2 Visión.....	21
1.4.3 Valores	21
1.4.4 Objetivos.....	21

1.4.5 Políticas	22
1.4.6 Diagnostico situacional.	23
1.4.7 Análisis foda	29
CAPÍTULO 2.....	31
ANÁLISIS SITUACIONAL	31
2.1 Antecedentes	32
2.1.1 Historia de la empresa	33
2.1.2 Organización	33
2.2 Diagnóstico del entorno	35
2.2.1 Macro ambiente	35
2.2.2 Micro ambiente.....	43
2.2.3. Análisis interno	50
2.3 Situación en relación a la planificación estratégica.....	58
2.3.1 Misión visión y valores actuales de Donarqué.....	58
2.3.2 Objetivos actuales de la empresa	59
CAPÍTULO 3.....	61
ANÁLISIS DE LOS PROCESOS ACTUALES	61
3.1 Situación referente a la calidad	62
3.2 Cadena de valor.....	62
3.2.1 Identificación de los procesos actuales de la empresa.....	63
3.2.2 Evaluación de los procesos en base a los requisitos de la Norma ISO 9001-2008	72
CAPÍTULO 4.....	91
DISEÑO DE PROCESOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD.....	91
4.1 Principios de calidad	92
4.2 Mapa de procesos de la empresa,	99
4.3 Mapeo de procesos.....	100
4.4 Política y objetivos de la calidad.....	132
4.4.1 Política de calidad	133

4.4.2 Objetivos de calidad.....	134
4.5 Metodología (PHVA).....	135
CAPITULO 5.....	136
DOCUMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD.....	136
5.1 Diseño de indicadores.....	137
5.2 Diseño de registros	140
5.3 Cronograma y responsables de implementación	140
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	145
Conclusiones	145
Recomendaciones	146
Bibliografía.....	147
ANEXOS.....	152
ANEXO 1. Encuesta personal de Donarqué.....	152
ANEXO 2	169
Documentos y registros del proceso de gestión y mejora de la calidad.....	169
Anexo 3	179
Documentos y registros proceso de Adquisiciones	179
Anexo 4	186
Documentos y registros proceso de proyectos.....	186
Anexo 5	188
Documentos y registros proceso de instalaciones.....	188
Anexo 6	190
Documentos y registros proceso de ventas almacén	190
Anexo 7	191
Documentos y registros proceso de talento humano.....	191
Anexo 8	195
Productos de Donarqué	195
Anexo 9	208

Certificado de pasantía	208
Anexo 10	209
Tablas de frecuencia de análisis de cumplimiento de requisitos norma ISO	209

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Simbología para diagramas de flujo	16
Tabla 2. Evolución de la inflación.....	35
Tabla 3. Evolución de la tasa activa.....	37
Tabla 4. Tasa pasiva.....	38
Tabla 5. Riesgo país.....	38
Tabla 6. Proveedores tableros, cantos, bordos.....	44
Tabla 7. Proveedores Herrajes e insumos	45
Tabla 8. Proyectos Donarqué	46
Tabla 9. Matriz FODA Donarqué.....	54
Tabla 10. Matriz EFE	56
Tabla 11. Matriz EFI.....	57
Tabla 12. Evaluación de la empresa en base al apartado 4: Documentación, de la norma ISO 9001:2008,.....	73
Tabla 13. Evaluación de la empresa en base al apartado no. 5, Responsabilidad de la Dirección, de Norma ISO 9001:2008	76
Tabla 14. Evaluación conforme al apartado 6, Gestión de Recursos, de la Norma ISO 9001:2008.....	79
Tabla 15. Evaluación conforme al apartado 7, Realización del producto, Norma ISO 9001:2008	81
Tabla 16. Evaluación conforme al apartado 8, Medición – Análisis y Mejora, Norma ISO 9001:2008.....	86
Tabla 17. Principios de calidad	92
Tabla 18. Cronograma de implementación SGC.....	143

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Esquema de procesos	13
Figura 2. Esquema de cadena de valor	18
Figura 3. Mejoramiento de procesos.....	19
Figura 4. Organigrama Donarqué	34
Figura 5. Crecimiento del PIB al 2014.....	36
Figura 6. Mercado laboral en el Ecuador año 2008 – 2014.....	41
Figura 7. Rama Actividad Económica	42
Figura 8. Problemas Departamento de Ventas	51
Figura 9. Problemas Departamento de Producción.....	52
Figura 10. Problemas Departamento de Administración	53
Figura 11. Cadena de Valor Donarqué	62
Figura 12. Subproceso actual de venta de almacén	63
Figura 13. Subproceso actual venta de proyecto	64
Figura 14. Proceso actual adquisiciones,.....	65
Figura 15. Proceso actual producción.....	66
Figura 16. Proceso actual de Adquisiciones	67
Figura 17. Proceso actual Talento Humano,	68
Figura 18. Proceso actual de cobranza cerraduras y herrajes	69
Figura 19. Proceso actual Cobranza proyecto	70
Figura 20. Proceso Cuentas por pagar	71
Figura 21. Análisis Apartado 4 norma ISO 9001 - 2008	75
Figura 22. Análisis Apartado 5 norma ISO 9001 - 2008	78
Figura 23. Análisis Apartado 6 norma ISO 9001 - 2008	80
Figura 24. Análisis Apartado 7 norma ISO 9001 - 2008	85
Figura 25. Análisis Apartado 8 norma ISO 9001 - 2008	89
Figura 26. Mapa de procesos de Donarqué	99
Figura 27. Organigrama propuesto Donarqué.....	100
Figura 28. Mapeo, Gestión calidad y mejora.....	101
<i>Figura 29. Flujograma propuesto Gestión calidad y mejora</i>	<i>102</i>
Figura 30. Propuesta de Fabricación de proyecto.....	104
Figura 31. Flujograma propuesto: Adquisiciones	105
Figura 33. Producción.....	109
Figura 34. Flujograma propuesto: Producción	110
Figura 35. Instalación.....	112

Figura 36. Flujograma propuesto: Instalaciones.....	113
Figura 37. Ventas	115
Figura 38. Flujograma propuesto Ventas de almacén	116
Figura 39. Talento humano	120
Figura 40. Flujograma propuesto: Reclutamiento y selección del personal	121
Figura 41. Flujograma propuesto: Capacitación.....	123
Figura 42. Administración financiera	125
Figura 43. Flujograma propuesto: Ingresos.....	126
Figura 44. Flujograma propuesto: Egresos	128
Figura 45. Flujograma propuesto: Contabilidad.....	130
Figura 46. Metodología PHVA.	135
Figura 47. Pasos implementación del SGC.....	141

RESUMEN

Este trabajo tiene por objeto orientar a Donarqué sobre los beneficios que brinda un Sistema de gestión de calidad.

Donarqué presenta problemas generados al momento de entregar el producto final al cliente, ocasionando demoras en las cobranzas y produciendo retrasos en pagos a proveedores y nómina, ocasionan inconvenientes adicionales en la productividad y disminución de satisfacción.

Un adecuado sistema de gestión de calidad, se evidenciara el momento que se reformule la planeación estratégica, ya que, todos los cambio en la estructura organizacional provocaran un efecto dominó en los procesos. Parte del cambio es incluir el proceso de gestión de calidad, quien será el regulador general que establezca las políticas de calidad. Los cambios en los procesos se harán por medio de revisiones hechas conjuntamente con los colaboradores, produciendo en ellos un empoderamiento pues serán parte del cambio. Para un control adecuado se determinó qué actividades generan valor y, cada proceso tendrá un responsable quien monitoreará detectando las no conformidades y corrigiéndolas en base a información de registros e indicadores.

Palabras claves: ISO, SGC, Cadena de Valor, Calidad, Proceso, PHVA.

ABSTRACT

The object of this work it's to help orient Donarqué in to the benefice of Quality Management System.

Donarqué has problems when delivering the final product to the customer, causing delay in collection and producing backlog in payment to providers and staff. They cause further difficulties in productivity and diminishing of customer satisfaction.

An adequate quality management system, will be evinced when the strategy plan is redrafted, because every change in the organizational structure will cause a domino effect on processes. A part of the change is to include the quality management process, which will be the main regulator that determines quality policies. Changes in processes will be made through examinations in concert with collaborators, thus bringing to them empowerment since they are part of the change. For a proper control, it was established in terms of which activities produce value and each process will have a person in charge who will monitor, detecting nonconformities and rectify them, based on record information and indicators.

Keywords: ISO, QMS, Value Chain, Quality, Process, PDCA.

INTRODUCCIÓN

El sistema de gestión de la calidad tiene como base contar con una estructura organizacional basada en procesos, los cuales muestran una secuencia ordenada de actividades con el objeto de generar valor agregado a la empresa en todos los productos y servicios que genera. Dentro de una estructura tradicional la presencia de un jefe, gerente, o administrador, muchas veces por su forma de administrar, hacen que se estancuen las actividades y se generen desperdicios de tiempo y de recursos, por lo que la administración por procesos procura realizar actividades de forma eficiente, sin depender de un jefe inmediato. Al tener un proceso claro y por escrito este puede ser analizado y ejecutado por otros trabajadores, ya que sus responsabilidades son bien definidas y registradas lo que ayudara al control y optimización de todas las actividades de la empresa.

Para lograr los objetivos se ha aplicado un método analítico-sintético, permitiendo desglosar en procesos todas las actividades, detectando la necesidad de crear el proceso de Gestión de Calidad con el que se podrá controlar, verificar y corregir los productos que generen la no conformidad dentro del proceso y evitar o solucionar problemas antes de entregar el producto al clientes.

El presente trabajo de fin de carrera está dividido en 5 capítulos, en los que se desarrollaron y analizaron aspectos importantes para el diseño de procesos basados en las normas internacionales de calidad ISO.

En el primer capítulo se desarrolla el marco teórico, en donde se presentan conceptos importantes relacionados con la calidad, administración por proceso, normas ISO, los cuales son fundamentales para entender cómo aplicar y cuáles son los beneficios de contar con un sistema de gestión de calidad en la organización.

En el capítulo dos se realiza un análisis de la situación actual de Donarqué enmarcado dentro de su macro ambiente, micro ambiente y su situación interna, para poder conocer cuáles son sus fortalezas, amenazas, oportunidades y debilidades, las cuales ayudaran a desarrollar estrategias puntuales para ayudar a lograr los objetivos empresariales.

En un tercer capítulo se relaciona la situación actual de la empresa con la calida. Se hace una análisis en función de los requisitos de la norma ISO. Se detectó que no existen procesos

de planificación y mejora, por ende el control de calidad es nulo, esto se refleja en todos los problemas previamente analizados en el diagnóstico de Donarqué (cáp. 2).

El desarrollo de cuarto capítulo se enfoca a proponer ciertos cambios en los procesos actuales, con el fin de poner controles, incluyendo una descripción de las actividades, los recursos y responsables para lograr integrar de manera optima los procesos dentro de la organizaacion.

Para lograr tener un control adecuado de los procesos, en el quinto capitulo se hace un diseño de indicadores por proceso, lo que servirá para tomar decisiones en base a información confiable debido a que estos indicadores, serán monitoreados frecuentemente y tendran un responsable de sus controles y registros diseñados.

El presente trabajo ayudó a realizar un diagnóstico de Donarqué, el que fue pauta para saber cuáles son los problemas actuales, y ha sido fundamental para el levantamiento de los procesos los cuáles son un requisito fundamental para el éxito de los sistemas de gestión de calidad.

CAPÍTULO 1

MARCO TEÓRICO: SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

1.1 Concepto de calidad total

La calidad usualmente se relaciona con el producto de características superiores o elevadas prestaciones en relación a productos similares, en ese sentido para generar altos niveles de calidad, todas las actividades desarrolladas por todo el personal de la empresa, deberán tener un compromiso con el uso eficiente y óptimo de los recursos y así lograr no solo un producto o servicio diferente y atractivo a los clientes, sino a precios y costos competitivos. A continuación se hará una revisión de los conceptos relacionados con la calidad total.

¿Qué es calidad?

De acuerdo a (Alvarez, 2006), la calidad es una expresión que se utiliza en todos los ámbitos de la sociedad, es una característica que se le da a las cosas que permite que sea comparada con otra de la misma especie. La calidad acompaña al modo de gestionar la elaboración de un producto o servicio por parte de una empresa.

Las organizaciones se dirigen hacia un mercado que va evolucionando por eso, las empresas hacen cambios en la calidad, flexibilizan la estructura y la forma de trabajo, es por ello que la calidad de hoy no es la misma que la de años atrás.

Otra definición de acuerdo a (Alvarez, 2006), la calidad representa un proceso de mejora continua, en el cual todas las áreas de la empresa buscan satisfacer las necesidades o anticiparse a ellas, participando activamente en el desarrollo de productos o prestación de servicio. En esta definición toma en cuenta todos los aspectos relacionados a comparar las expectativas de los clientes en su percepción del producto o servicio.

Así mismo (Carbellido, 2005) indica que la calidad es un conjunto de cualidades que representan a una persona o cosa; es un juicio de valor que describe cualidades de un elemento; es un concepto intuitivo que nace de la calidad en búsqueda de perfeccionamiento.

En referencia a los descritos anteriormente, la calidad se refiere a las características que debe tener un producto para satisfacer las necesidades de los clientes y la calidad de conformidad apunta a cómo el producto final adopta las especificaciones diseñadas.

La calidad siempre debe estar presente en cualquier producto o servicio que genera una empresa, lo cual indica que todas las actividades que involucran a la organización deben estar enfocadas a la calidad.

En general la calidad se refiere a lograr la satisfacción del cliente y en consecuencia su fidelidad, lo cual se logra con un conjunto de actividades que se enfoquen a satisfacer las necesidades de todo el segmento de mercado.

1.2 Sistema de Gestión de calidad

La base de cualquier sistema de gestión de calidad, es la detección de las necesidades de los clientes, en este sentido (Alvarez, 2006), indica que esto se fundamenta en la idea de vender lo que el cliente quiere, eliminando costos relacionados a la pérdida de ventas y de clientes.

Otro de los conceptos de acuerdo a la Organización Internacional de Estandarización (2011) es que los sistemas de gestión de la calidad son un conjunto de normas y estándares internacionales que se interrelacionan entre sí para hacer cumplir los requisitos de calidad que una empresa requiere, para satisfacer los requerimientos acordados con sus clientes a través de una mejora continua, ordenada y sistemática.

Los estándares internacionales contribuyen a hacer más simple la vida y a incrementar la efectividad de los productos y servicios que se usan diariamente. Ayudan a asegurar que dichos materiales, productos, procesos y servicios son los adecuados para sus propósitos.

Otro de los conceptos según (Villa, 2008), indica que el sistema de gestión de calidad es una herramienta que le permite a cualquier organización planear, ejecutar y controlar las actividades necesarias para el desarrollo de la misión, a través de la prestación de servicios con altos estándares de calidad, los cuales son medidos a través de los indicadores de satisfacción de los usuarios.

1.2.1 La Norma ISO 9001

De acuerdo a (Yáñez, 5 de diciembre del 2008), se entiende por norma aquellos acuerdos documentados que contienen especificaciones técnicas u otros criterios precisos, destinados a ser utilizados sistemáticamente como reglas, directrices o definiciones de características para asegurar que los materiales, procesos y servicios son aptos para su empleo.

La familia ISO 9000 constituye un conjunto coherente de normas y directrices sobre gestión de la calidad que se han elaborado para asistir a las organizaciones, de todo tipo y tamaño, en la implementación y la operación de sistemas de gestión de la calidad (SGC) eficaces. Esta familia la forman:

- La Norma ISO 9000: Sistemas de gestión de la calidad – Fundamentos y vocabulario.
- La Norma ISO 9001: Sistemas de gestión de la calidad – Requisitos.
- La Norma ISO 9004: Sistemas de gestión de la calidad – Directrices para la mejora continua del desempeño.

La ISO (2008), indica que se usa el término organización para designar un conjunto de personas e instalaciones con una disposición de responsabilidades, autoridades y relaciones. Esto incluye denominaciones como compañía, corporación, organización, fundación, organismo, asociación, o una parte o combinación de ellas.

De acuerdo a (Yáñez, 5 de diciembre del 2008), las normativas ISO se aplican a los Sistemas de Gestión de Calidad y se centra en la administración de calidad con la que las empresas deben contar para tener una permanente mejora de calidad de sus productos y servicios. Los clientes tienden a ir con empresas que tiene este tipo de sistemas, ya que, es una garantía del producto o servicio que están adquiriendo.

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

- a) necesita demostrar su capacidad para proporcionar regularmente productos que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables, y
- b) aspira a aumentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del sistema, incluidos los procesos para la mejora continua y el aseguramiento de la conformidad con los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables.

1.2.2 Principios de gestión de calidad

Los principios acorde a la norma (ISO 9001, 2015), son los siguientes:

- **Enfoque al cliente**

Los clientes son los elementos clave de una organización, si no existe un cliente que adquiera productos o servicios, la organización no existe. Por ello es esencial comprender las necesidades presentes y futuras de ellos, satisfacer sus requisitos e intentar siempre superar sus expectativas.

- **Liderazgo**

Los líderes tienen la responsabilidad de propiciar un ambiente interno que invite a los trabajadores a involucrarse plenamente en la consecución de los objetivos de la organización.

- **Participación del personal**

El compromiso que adquiere el personal hace posible que sus habilidades sean usadas para lograr el beneficio de la organización.

- **Enfoque basado en procesos**

La gestión por procesos de actividades y recursos posibilita que se alcancen los resultados esperados en forma eficaz.

- **Enfoque de sistemas para la gestión**

Los procesos interrelacionados como un sistema estarán contribuyendo a aumentar la eficacia y eficiencia de la organización en el logro de sus objetivos.

- **Mejora continua**

La mejora continua debe ser considerada como un objetivo permanente de la organización.

- **Enfoque basado en hechos para la toma de decisión**

Las decisiones más eficaces están fundamentadas en el análisis de datos e información.

- **Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor**

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

1.2.3 Ciclo de deming

De acuerdo a (Cooperativa Colombia , 2010), el ciclo de Deming es una secuencia de actividades relacionadas a: Planificar, Hacer, Verificar y Actuar que es el también llamado el PHVA. El Ciclo PHVA en realidad es trabajar en procesos. Los procesos no se resuelven sino se mejoran.

Este Ciclo puede desarrollarse dentro de cada proceso de la organización y en el Sistema de Procesos se ve como un todo. A continuación se detallan las etapas de acuerdo a (Cooperativa Colombia , 2010):

1. Planear. Se define planes y la visión de la meta. Establecido el objetivo se realiza un diagnóstico para saber dónde nos encontramos definiendo su problemática y el impacto. Se desarrolla una teoría de posible solución y por último se establece un plan de trabajo en el que se probará la teoría.
2. Hacer. Se lleva a cabo el plan de trabajo establecido junto con control para vigilar que se realiza tal lo acordado. Para realizar el control hay varios métodos como la gráfica de GANTT en donde se mide tiempos y tareas.
3. Verificar. Se establece un indicador de medición, porque lo que no se puede medir no se puede mejorar. Se comparan los resultados planeados con los obtenidos.
4. Actuar. si al verificar los resultados se logra lo que se pretendía obtener entonces se sistematiza y documenta los cambios pero si al hacer la verificación nos damos cuenta de que no se ha obtenido lo deseado, entonces se actúa rápidamente y se corrige la teoría de solución y se establece un nuevo plan.

1.2.4 Indicadores de calidad

De acuerdo a (Heredia, 2001) los indicadores son datos cualitativos o cuantitativos que permiten indicar cómo están las cosas en relación a cierto aspecto de la empresa. Los indicadores pueden ser: hechos, números, medidas, percepciones que señalen condiciones

o circunstancias puntuales. Miden la eficacia del Sistema de Calidad, es decir, mide acciones actuales, correctivas o preventivas, por ello mide cambios a través del tiempo.

Así mismo (Heredia, 2001), dice que los indicadores de calidad son una herramienta de medición que permite ir haciendo el seguimiento de la calidad que se está ofreciendo al cliente, así como las desviaciones que se puedan producir en el servicio consintiendo de esta forma, tomar medidas preventivas y correctivas para asegurar la mejora en el tiempo.

La Web (Redeuropac, 2002), indica que lo ideal de los indicadores de calidad, es que sean pocos pero deben ser representativos de las áreas prioritarias o que requieren supervisión constante de la gestión, y deben tener las siguientes características:

- Realistas: relacionados con las “dimensiones” significativas de la calidad del proceso, producto o servicio.
- Efectivista: Que sea efectivo, se centren en el verdadero impacto de la calidad
- Visibles: en forma de gráficos de fácil interpretación, accesibles a las personas involucradas en las actividades medidas.
- Sensibles a las variaciones del parámetro que se está midiendo
- Económicos: sencillos de calcular y gestionar.

El indicador es el que vigila una serie importante y discreta de pasos, eventos o acciones que intervienen en la atención de los clientes. Los mejores indicadores se centran en los estándares de procesos que están vinculados con los resultados en los clientes.

“Los indicadores presentan características y atributos de forma individual o de grupo:

- Exactitud: la información presentada por los indicadores, debe mostrar la situación real de la organización.
- Forma: la presentación de la información puede ser cuantitativa, cualitativa, grafica, visualizada, resumida o detallada.
- Frecuencia: es la medida cuan a menudo se requiere, se recaba, se produce o analiza los factores críticos”. (Beltrán, 2015)

1.2.5 Variables de medición

“Las variables de medición permiten comparar cuantitativamente los resultados con las exigencias, para llegar a un cálculo cuantitativo del desempeño” (Monje, 2015).

De Tiempo. Representa el tiempo total utilizado para la producción de un servicio o producto y se obtiene mediante la acumulación de los tiempos utilizados en las actividades. El tiempo puede estar asociado con la actividad o con el resultado de la actividad.

De Costo. Representa el costo de los resultados del proceso y se calcula dividiendo el costo total del proceso entre la cantidad de unidades de resultado obtenidas.

Puede representar.

- La cantidad del producto o servicio obtenido al final de un proceso.
- La cantidad de resultado asociada con una o varias características de calidad.

1.3 Administración por procesos

Según (Zaratiegui, 1999), los procesos son posiblemente el elemento más importante y más extendido en la gestión de las empresas innovadoras, especialmente de las que basan su sistema de gestión en la calidad total. Este interés por los procesos ha permitido desarrollar una serie de técnicas relacionadas con ellos. Por un lado las técnicas para gestionar y mejorar los procesos, de las que se citan el Método sistemático de mejora y la Reingeniería, ambas de aplicación puntual a procesos concretos o de uso extendido a toda la empresa. Por otro lado están los modelos de gestión, en que los procesos tienen un papel central como base de la organización.

Como se ha apuntado, (Zaratiegui, 1999) también enuncia la importancia de los procesos, en relación a su aparición de forma progresiva en los modelos de gestión empresarial. No irrumpieron con fuerza como la solución, sino que se les fue considerando poco a poco como unos medios muy útiles para transformar la empresa y para adecuarse al mercado.

Inicialmente, pues, los modelos de gestión y las empresas adoptaron una visión individualizada de los procesos, en la que se elegían los procesos más interesantes o más importantes, se analizaban y mejoraban estos procesos y de ese análisis se deducían

consecuencias prácticas que resultaban útiles y aplicables la próxima vez que la empresa se proponía renovar otro proceso. Aun así, el análisis individual de los procesos produjo avances considerables, en especial en los modelos organizativos basados en la calidad total.

Para poder entender la administración por procesos, es necesario primero definir su concepto, que de acuerdo a (David, 2003), es una actividad, o conjunto de actividades ligadas entre sí, que utiliza recursos y controles para transformar elementos de entrada (especificaciones, recursos, información, servicios) en resultados (otras informaciones, servicios) puede considerarse como un proceso.

Los resultados de un proceso han de tener un valor añadido respecto a las entradas y pueden constituir directamente elementos de entrada del siguiente proceso, como muestra el gráfico adjunto.

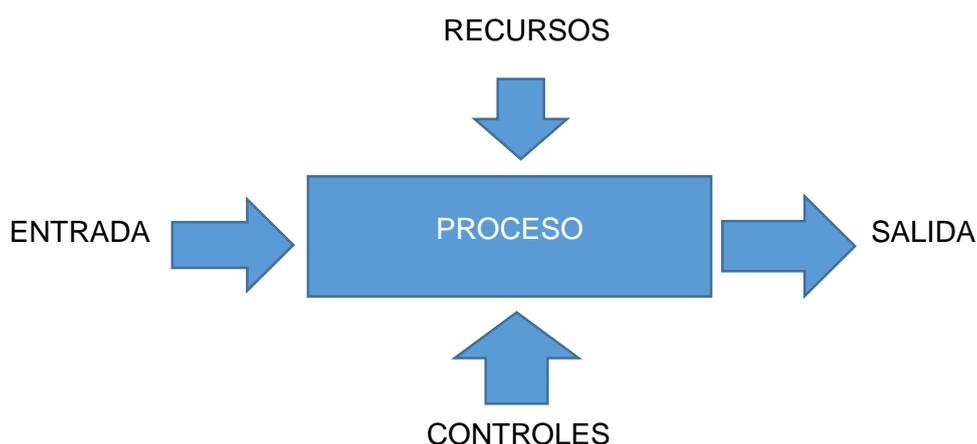


Figura 1. Esquema de procesos
Autor: (Pérez, 2010)
Elaborado: Enma Bonilla

Dentro de los que es un sistema de gestión de calidad se tiene como enfoque la adopción de procesos para gestionar una organización. Cuando se utiliza en el desarrollo, la implementación y la mejora de la eficacia de un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), concentra su atención en:

1. “La comprensión y el cumplimiento de los requisitos de los clientes de cada proceso,
2. La necesidad de considerar y de planificar los procesos en términos que aporten valor (el cliente no debe pagar por algo que no le aporte valor),
3. El control, la medición y la obtención de resultados del desempeño y de la eficacia de los procesos,

4. La mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas". (Gestión de calidad, 2015).

Proceso

De acuerdo a (Jatzin, 2015), un procedimiento es una serie de tareas relacionada que forman la secuencia cronológica y la forma establecida de ejecutar el trabajo que va a desempeñarse.

En procedimiento es específico y hecho a la medida para lograr cierto trabajo. Existen procedimientos en todas las partes de una empresa; son unas categorías de planes de mucha importancia. Los procedimientos deben ayudar para que un trabajo se convierta en repetitivo, ahorrando así tiempo y esfuerzo al gerente para que decida la acción que deba seguir para el trabajo recurrente. Un procedimiento debe ser un tanto estable, pero, lo bastante flexible para permitir que ocurran emergencias y situaciones específicas.

Elementos característicos de un proceso

Hay tres elementos importantes en un proceso:

“Valor agregado: Aquellas que transforman los datos e insumos para crear información y productos o servicios para el cliente.

Traspaso (flujo): Aquellas en las que se entrega de manera interdepartamental o externa la información y productos.

Control: Aquellas que permiten que las actividades de traspaso se lleven a cabo de acuerdo a especificaciones previas de calidad, tiempo y costo establecido”(Carlo, 2010).

Recursos

Para (Mateo, 2008), los recursos son, los activos productivos de la empresa. Para tener una visión más completa es útil identificar los tres principales tipos de recursos:

Los recursos tangibles son los más fáciles de identificar y evaluar: los estados contables identifican y valoran los recursos financieros y los activos físicos. Con estos pretendemos comprender su potencial para crear una ventaja competitiva, para ello es necesario tener en cuenta dos cuestiones clave: ¿qué oportunidades existen para economizar en el uso de estos

recursos? y ¿cuáles son las posibilidades de emplear los activos existentes en usos más rentables?

Los recursos intangibles contribuyen más que los tangibles al valor de sus activos totales y suelen ser en su mayor parte indivisibles en los estados financieros de la empresa. Las marcas registradas y otras marcas comerciales son una forma de activos relacionados con la reputación: su valor reside en la confianza que infunden a los clientes. Al igual que la reputación, la tecnología es un activo intangible cuyo valor no se evidencia con claridad en la mayoría de los balances de las empresas.

Los recursos humanos son los servicios productivos que las personas ofrecen a la empresa, relacionados con sus habilidades, conocimientos y capacidad para razonar y tomar decisiones. Identificar y evaluar los recursos humanos de una empresa es complejo y difícil. Las organizaciones confían menos en las calificaciones formales y más en la flexibilidad, potencial de aprendizaje y habilidad para trabajar en equipo.

Así mismo (<https://prezi.com/xkfm87cxctws/administracion-de-recursos-humanos/>, 2015) La cultura organizacional se relaciona con los valores, tradiciones y normas sociales de una organización, y afectan a la destreza y a la motivación de los empleados.

Actividad

“Es la suma de tareas, normalmente se agrupan en un procedimiento para facilitar su gestión. La secuencia ordenada de actividades da como resultado un subproceso o un proceso” (Martinez, 2006).

Tipos de actividades:

- Administrativas: las que ofrecen todo el soporte necesario para la administración de los recursos comunes a las demás actividades.
- Técnicas: las encargadas de diseñar nuevos servicios o productos y dar el soporte requerido a las áreas productivas.
- Operativas: Las que tienen relación o contacto directo con las actividades primarias.

Simbología de diagramas de flujo

El Instituto Nacional de Normalización Estadounidense (ANSI) por sus siglas en inglés- es una organización privada sin fines lucrativos que administra y coordina la normalización voluntaria y las actividades relacionadas a la evaluación de conformidad en los Estados Unidos.

El ANSI ha desarrollado una simbología para que sea empleada en los diagramas de flujo dentro del trabajo de diagramación administrativa, dicha simbología se muestra a continuación.

Tabla 1. Simbología para diagramas de flujo

Símbolo	Significado	Para que se utiliza?
	Inicio o fin	Indica el inicio o el final del diagrama de flujo.
	Operación o actividad	Representa la realización de una operación o actividad relativas al procedimiento.
	Documento	Indica cualquier documento que entra o que se genere en el procedimiento.
	Datos	Indica la entrada y salida de datos.
	Almacenamiento/ archivo	Indica el depósito permanente de un documento dentro de un archivo.
	Decisión	Indica un punto de decisión dentro del diagrama y sus alternativas.
	Línea de flujo	Conecta los símbolos señalados en orden.
	Conector	Conector dentro de la página, enlaza dos pasos consecutivos en una misma página.

Fuente: (Ministerio de planificación nacional y política del estado, 2009).

1.3.1 Cadena de valor.

De acuerdo (Aguilera, 2005), la cadena de valor es una herramienta que disgrega a la empresa en sus actividades estratégicas, para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existente y potenciales.

Bajo esta perspectiva, un negocio resulta rentable si el valor agregado excede de desempeñar las actividades que crean valor. El crear valor para los compradores de un producto que exceda el costo de hacerlo es la meta para cualquier empresa.

1.3.2 Mapa de procesos

El mapa de procesos según (Sanguenza, 2015), es una herramienta que permite representar el conjunto de procesos de una organización y la relación que existe entre ellos. Para realizar un Mapa de Procesos se debe realizar en primer lugar un listado de todos los grandes procesos que hay en la empresa.

(Sanguenza, 2015), clasifican los procesos en función de su finalidad en tres niveles: Estratégicos Operativos y de Soporte.

Procesos Estratégicos

Son procesos destinados a definir y controlar las metas de la organización, sus políticas y estrategias. Tiene relación directa con la Misión y Visión de la empresa. Involucra a los altos directivos de la organización.

Procesos Operativos

Procesos claves que permiten general el producto o servicio que se entrega al cliente. Incide directamente en la satisfacción del cliente final.

Procesos de Soporte

Son procesos que apoyan a los procesos operativos y sus clientes son internos.

A continuación se presenta una representación básica del mapa de procesos que tiene una empresa.

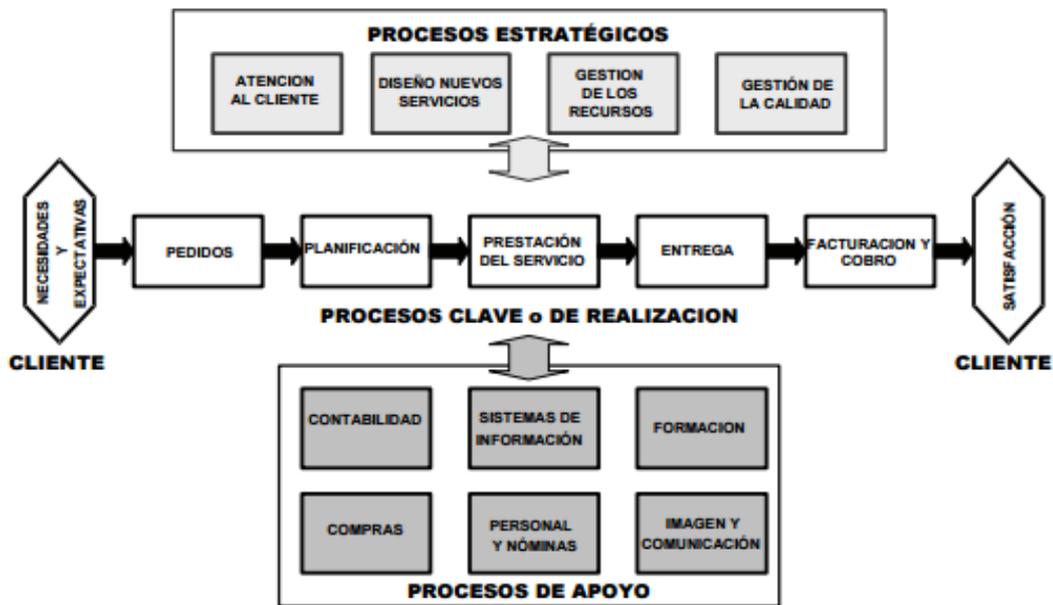


Figura 2. Esquema de cadena de valor
Fuente: (Zaratiegui, 1999)

1.3.2 Mejoramiento de procesos

Según la metodología de (Harrington, 2003), existen cinco fases para el mejoramiento continuo de los procesos de la empresa, cada una de las cuales está determinada por actividades específicas:

- Fase I: Organización para el mejoramiento.
- Fase II: Conocimiento del proceso.
- Fase III: Modernización del proceso.
- Fase IV: Mediciones y Controles.
- Fase V: Mejoramiento continuo.

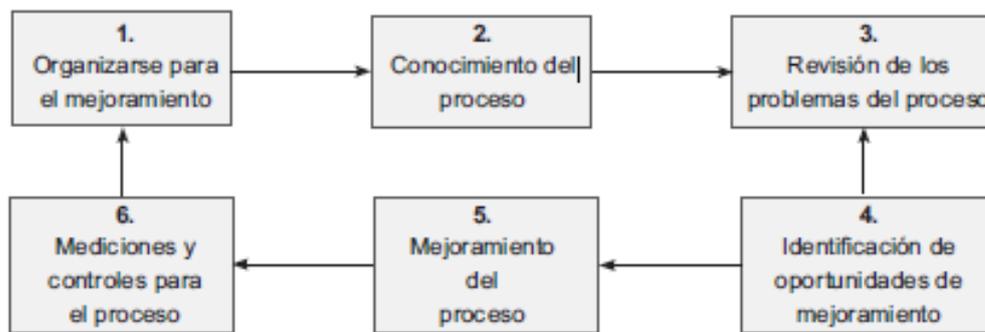


Figura 3. Mejoramiento de procesos
Fuente: (Harrington, 2003)

Herramientas para la recolección de la información

De acuerdo a (Chase, Jacob, & Aquilano, 2010), los métodos utilizados para llevar a cabo un proceso de mejoramiento oscilan entre programas muy estructurados que utilizan desde herramientas de control estadístico de procesos, hasta sistemas de sugerencias sencillos que dependen de sesiones de lluvias de ideas y análisis en trozos informales de papel. Entre las herramientas comunes que se usan para resolver problemas y lograr un mejoramiento continuo se encuentran los Diagramas de flujo de procesos, análisis de Pareto, diagramas de tendencias, histogramas, diagramas de dispersión, diagramas de causa-efecto, lista de verificación, entre otros.

La organización se convierte en el punto de partida para el mejoramiento e involucra todo lo relacionado con la preparación de la organización para hacerle frente a un proceso de mejoramiento. Teniendo en cuenta el enfoque de Harrington, las bases para la preparación están dadas por una selección del proceso a mejorar, el desarrollo de un modelo de mejoramiento y la selección de los miembros del Equipo de mejoramiento de procesos.

1.4 Planeación Estratégica

En criterio de (Díaz, 2010), la planeación estratégica tiene varios enfoques ya que vincula las acciones de corto plazo con los objetivos de largo plazo, y visualiza el futuro con una perspectiva integral. Así mismo, promueve congruencia entre las acciones, genera sinergia entre las áreas de las organizaciones, y permite establecer prioridades de operación, gasto e inversión.

En relación a lo anterior una adecuada planificación estratégica ayuda a generar estrategias efectivas que giran alrededor de la satisfacción del cliente, lo cual está asociado a los enfoques de calidad total. El objetivo de la planeación estratégica es elaborar una postura tan fuerte en sus alternativas de selección que la organización pueda alcanzar sus metas a pesar de fuerzas externas no predecibles.

La calidad es promovida por el cliente y la parte integral de la planeación general del mismo. De acuerdo a (Díaz, 2010), los objetivos de mejora de la calidad, mejorar la satisfacción del cliente, reducir los defectos y reducir los tiempos de ciclo de los procesos, reciben ahora tanta atención como los objetivos financieros y mercadotécnicos.

La tendencia actual es integrar la planeación estratégica con la calidad total, sin descuidar la planeación normal del negocio, reconociendo que la calidad es la que impulsa al éxito financiero y de mercadotecnia.

En relación a la definición de planeación estratégica (Amaya, 2005) indica que es un proceso mediante el cual las persona que toman decisiones en una organización, obtiene, procesa y analizan información interna y externa con el fin de evaluar la situación presente de la empresa así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la organización hacia el futuro. Para esto se debe responder a las siguientes preguntas:

¿A dónde queremos ir?, ¿en dónde estamos?, ¿a dónde podemos ir? A dónde iremos? y ¿cómo estamos llegando a nuestros clientes?

La planeación estratégica es el proceso organizacional de desarrollo y análisis de la misión y visión de metas; y tácticas generales, y de asignación de recursos. Al desarrollar planes estratégicos, los administradores deben adoptar un enfoque que abarque a toda la organización y hacia la satisfacción total del cliente. A continuación se enuncian los principales elementos de la planificación estratégica y su asociación a la calidad.

1.4.1 Misión

De acuerdo a (Espinosa, 2012) las empresas, que tienen declaración de misión, visión y valores y la comparten con clientes y empleados, orientan correctamente sus acciones para

manejar de mejor manera los imprevistos, ya que, directivos y empleados están conscientes de quienes son, quienes quieren ser y los valores que tienen o los que pretenden alcanzar.

“La Misión define principalmente, ¿qué es como empresa?, ¿cuál es la labor o actividad?, a ¿qué nicho de mercado está dirigido? Es por eso que hay que responder algunas preguntas para definirla correctamente como: ¿Qué hace la empresa?, ¿a qué se dedica el negocio?, ¿cuál es el mercado?, ¿En qué área geográfica se encuentra?, ¿cuál es la ventaja competitiva que tiene la empresa?” (Espinosa, 2012)

1.4.2 Visión

En relación a la visión (Espinosa, 2012), define lo que quiere ser la empresa a futuro, enfocándose a metas alcanzables, realistas y medibles. Entre algunas de las preguntas que se debe responder para elaborar una visión en forma correcta son: ¿qué se quiere lograr?, ¿dónde se quiere encontrar la empresa en el futuro?, ¿se ampliará el área de acción?.

1.4.3 Valores

De acuerdo a (Ballvé, 2010), los valores de la empresa, son las creencias sobre la forma en la cual se desarrollan las actividades de la organización. Esta es la guía para los empleados y ayuda concebir la forma en la cual el liderazgo delimita lo que está bien y lo que está mal y sobre todo una guía en la toma de decisiones.

1.4.4 Objetivos

Los objetivos según (Ballvé, 2010), deben desarrollarse en planes o programa de cumplimiento. Para alcanzarlos es necesaria la planificación y realización de una serie de actividades. Estos programas de cumplimiento deben divisar actividades a realizarse, las responsabilidades de estas, las fechas tentativas y los recursos a emplear. Los objetivos deben ser: pocos, sencillos, medibles y definidos en el tiempo.

Así mismo, (Ballvé, 2010), indica que los objetivos deben ser específicos, medibles, alcanzables, realistas y temporalizados, con un plazo de ejecución. También deben responder a preguntas como: ¿Qué se debe hacer? ¿Cómo se va a medir los resultados? ¿Cuál es la fecha para cumplirlos? Todo esto debe estar alimentado por programa de incentivos que

motive a los participantes y tomen con ello el compromiso necesario; acción que se reflejará en los resultados.

1.4.5 Políticas

De acuerdo a (David, 2003) la política constituye el marco sobre el cual la empresa desea manejarse, tomando en cuenta las metas organizacionales como: misión, visión, objetivos estratégicos y los intereses de clientes internos y externos. Es una declaración pública y documental del compromiso que asume la Dirección, de tramitar la empresa según un sistema de Gestión de Calidad.

De acuerdo a (Cervanco, 2015), para la confección de una política de calidad, se tienen en cuenta 5 factores:

- **Los requisitos de la norma ISO 9001:2008:** la norma indica cumplir con los requisitos de los clientes y de mejora continua de la eficacia del sistema de gestión.
- **Cliente:** encargarse de la calidad es encargarse de la satisfacción del cliente, en la política pueden incluirse normas de comportamiento que incidan directamente en la satisfacción del cliente, ejemplo la reducción de los plazos de entrega o mejorar la atención personal del cliente.
- **Mercado:** Se puede tener en cuenta el comportamiento de los clientes y empresas competidoras.
- **Empresa:** la política debe incluir la realidad de la propia organización, no estableciendo pautas ajenas o imposibles de cumplir. También debe tenerse en cuenta que la política debe ser entendida por todo el personal de la organización, por ello, el vocabulario y las palabras usadas deben ser las correctas al nivel de los empleados.
- **Dirección:** la alta dirección debe comprometerse con la política de calidad, ya que es algo clave en la gestión de la organización.

1.4.6 Diagnostico situacional.

El propósito general de la planeación estratégica es enfrentar eficazmente las oportunidades y amenazas del entorno a partir de las fortalezas y debilidades de la organización.

1.4.6.1 Macro ambiente

Según (David, 2003), mide el impacto del entorno externo en la organización, detectando con ello las amenazas y oportunidades que tiene la empresa. Con esta información se puede tomar decisiones importantes para aprovechar las oportunidades y disminuir las amenazas. Pudiendo tener mejor control sobre las incertidumbres en las que se encuentra la organización y a su vez generar estrategias para minimizar los impactos ante ciertos cambios en el ambiente externo. Para palpar más claramente estos factores los analizaremos por separado: Factores Económicos, Sociales, Políticos, Tecnológicos y Ambientales.

Factores económicos

Así mismo (Hunter, 2014) el entorno económico más amplio de una empresa es un factor que puede afectar al entorno de negocios de la misma. Durante una recesión, los consumidores gastan menos en elementos opcionales, tales como automóviles, electrodomésticos, bienes de consumo, suntuarios, entre otros. Como resultado, el entorno comercial sufre y se ve afectado en sus ventas. Por otro lado, si el entorno económico es próspero, los consumidores son más propensos a gastar dinero, no sólo en las necesidades sino también en artículos más grandes, Dentro del factor económico se tienen:

Inflación

De acuerdo al (Banco Central del Ecuador, 2016), la inflación es una medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares.

Producto interno bruto

De acuerdo al portal web Indexmundi (2014), el Producto Interno Bruto es el valor de todos los bienes y servicios finales producidos dentro de una nación en un año determinado. El PIB al tipo de cambio de paridad del poder adquisitivo de una nación es la suma de valor de todos los bienes y servicios producidos en el país valuados a los precios que prevalecen en los Estados Unidos. Esta es la medida que la mayoría de los economistas prefieren emplear cuando estudian el bienestar per cápita y cuando comparan las condiciones de vida o el uso de los recursos en varios países.

Tasa activa

De acuerdo al (Banco Central del Ecuador, 2016), la tasa activa es aquella con la que la empresa se provee de fondos ajenos, mientras que la tasa pasiva es el premio que recibe por sus depósitos en una institución financiera. La tasa activa es la que cobran los bancos por los diferentes tipos de financiamiento. Normalmente la tasa activa es más alta que la tasa pasiva.

Tasa pasiva

De acuerdo al (Banco Central del Ecuador, 2016) define a la tasa pasiva como la tasa de interés que pagan los bancos a los clientes por las inversiones que estos realizan, misma que pese a ser baja está dentro de rangos que nos permiten ver una estabilidad, situación que genera una relativa tranquilidad antes la situación financiera del Ecuador.

Riesgo país

“El riesgo país es un concepto económico que ha sido abordado académica y empíricamente mediante la aplicación de metodologías de la más variada índole: desde la utilización de índices de mercado como el índice EMBI de países emergentes de Chase-JP Morgan hasta sistemas que incorpora variables”. (Banco Central del Ecuador, 2016).

El riesgo país de acuerdo a (Ecolink, 2015), es un índice que intenta medir el grado de riesgo que entraña un país para las inversiones extranjeras. Los inversores, al momento de realizar sus elecciones de dónde y cómo invertir, buscan maximizar sus ganancias, pero además

tienen en cuenta el riesgo, esto es, la probabilidad de que las ganancias sean menor que lo esperado o que existan pérdidas.

Factores políticos- legales

Los factores político-legales son los referentes a todo lo que implica una posición de poder en nuestra sociedad, en sus diferentes niveles, que tendrán una repercusión económica.

Según (David, 2003), en los factores político-legales podemos observar cierta importancia de los aspectos referentes a las ideologías y partidos políticos relevantes, pues normalmente los partidos de derecha o centro-derecha tienden a favorecer a las empresas rebajando los impuestos directos, y acentuando los indirectos, de forma que esto beneficia a los empresarios y por tanto a las empresas.

Factor social

Para (Naveda, 2013), el factor social es uno de los análisis económicos que refleja con mayor intensidad la salud económica de un país. Son los factores relativos a los aspectos y modelos culturales, creencias, actitudes, etc., así como a las características demográficas: volumen de población, inmigración, natalidad, mortalidad, etc. de una sociedad.

Factor tecnológico

De acuerdo a (David, 2003), el factor tecnológico son los derivados de los avances científicos y son estimulados por las consecuencias económicas favorables de emplear la tecnología como instrumento para competir. Las empresas cada vez asumen un mayor riesgo en el proceso tecnológico debido fundamentalmente a que la tecnología va dejando de ser una fuente de ventaja competitiva.

Así por ejemplo, disponer de tecnología en sectores como banca, automóviles o alimentación y construcción, no supone grandes ventajas, sin embargo, no disponer de la tecnología supone no poder sobrevivir en el mercado actual.

Factor ambiental

Según un estudio hecho por (CIFOR, 2014), se determinó que la madera ecuatoriana, es una parte importante de las estrategias de supervivencia de pequeños productores. En algunas

comunidades, constituye un promedio de hasta el 50% de los ingresos de las familias, aunque esto varía de provincia a provincia y entre los pueblos indígenas.

El abastecimiento a la industria maderera del Ecuador procede de plantaciones propias de las industrias y de terceros, proveniente principalmente de bosques nativos y plantaciones. La producción de la industria secundaria no puede ser cuantificada en vista de que no existen datos disponibles, sin embargo se estima que toda la producción es procesada por 12 empresas grandes, 100 empresas medianas, 500 empresas pequeñas y 50.000 microempresas.

Para (Ecuador Forestal, 2015) la comercialización de los productos forestales madereros promueve la certificación bajo los criterios del Consejo de Manejo Forestal. La etiqueta FSC les permite a los consumidores elegir productos forestales con la seguridad de que no están contribuyendo a la destrucción de los bosques del mundo.

De acuerdo a (Richards, 2015), Los factores ambientales pueden tener un impacto en la gestión de proyectos, incluso en ambientes que son relativamente estables. Desde el acceso al capital, para tener acceso a la tecnología, al acceso a las personas. Los proyectos tienen éxito o fracasan según la capacidad de los líderes del proyecto para aprovechar al máximo los recursos disponibles. Además, los cambios imprevistos en el ambiente pueden causar incluso en el proyecto mejor administrado que pierda el impulso.

1.4.6.2 Las cinco fuerzas de Porter

Según (Porter, 2009), el modelo de las cinco fuerzas es una herramienta de gestión desarrollada, que permite analizar una industria o sector, a través de la identificación y análisis de cinco fuerzas en ella.

1) Poder de negociación de los proveedores

De acuerdo a (Porter, 2009), el poder de negociación de los proveedores afecta la intensidad de la competencia en una industria, especialmente cuando existe una gran cantidad de proveedores, cuando sólo existen unas cuantas materias primas sustitutas buenas o cuando el costo por cambiar de materias primas es especialmente caro. Con frecuencia, los proveedores y los productores hacen bien en ayudarse mutuamente con precios razonables,

mejor calidad, desarrollo de servicios nuevos, entregas justo a tiempo y costos bajos de inventarios, reforzando así la rentabilidad a largo plazo para todas las partes interesadas.

Las empresas pueden seguir una estrategia de integración hacia atrás para adquirir el control o el dominio de los proveedores. Por regla general, las empresas pueden negociar términos más favorables con los proveedores cuando la integración hacia atrás es una estrategia bastante usada por las empresas rivales de una industria.

2) Poder de negociación de los compradores.

El poder de negociación del comprador (Porter, 2009), se refiere a la presión que pueden ejercer los consumidores sobre las empresas para conseguir que se ofrezcan productos de mayor calidad, mejor servicio al cliente, y precios más bajos.

Al analizar el poder de negociación de los clientes, se puede concluir que este análisis de la industria se lleva a cabo desde la perspectiva del proveedor. De acuerdo a (Marketing Publishing Center, 2009), el poder de negociación de los compradores estará en función de: nivel de participación en las ventas de los proveedores, productos de los proveedores poco diferenciados, bajo umbral de coste de cambio, bajo niveles de barreras a la integración, poca importancia de los productos de los proveedores para la calidad de los productos finales.

3) Amenaza de ingreso de producto sustitutos

Para (Porter, 2009), los bienes son sustitutos si uno de ellos puede sustituir al otro debido a un cambio de circunstancias. En un sector el sustituto del bien o servicio puede imponer un límite a los precios de estos bienes; esto genera que muchas empresas enfrenten una estrecha competencia con otras debido a que sus productos son buenos sustitutos. La disponibilidad de sustitutos genera que el cliente este continuamente comparando calidad, precio y desempeño esperado frente a los costos cambiantes. Cuando el competidor logra diferenciar un bien o servicio en las dimensiones que los clientes valoran puede disminuir el atractivo del sustituto.

4) Rivalidad entre competidores

La revista (Emprende, 2014), hace referencia a las empresas que compiten directamente en una misma industria, ofreciendo el mismo tipo de producto. El grado de rivalidad entre los competidores aumentará a medida que se eleve la cantidad de éstos, se vayan igualando en tamaño y capacidad, disminuya la demanda de productos, se reduzcan los precios, etc. La rivalidad entre competidores nos permite comparar nuestras estrategias o ventajas competitivas con las de otras empresas rivales y, de ese modo, saber, si debemos mejorar o rediseñar nuestras estrategias. Esta rivalidad es el resultado de los siguientes factores:

- Hay muchos competidores o igualmente equilibrados.
- Hay un crecimiento lento de la industria.
- Los costos fijos y de almacenamiento son elevados.
- Por falta de diferenciación o costos cambiantes.

Cuando los clientes no perciben diferencias en el producto o servicio la elección está basada en el precio existen intereses estratégicos elevados. La posición geográfica es un elemento importante, ya que cuando dos compañías se encuentran en una misma área geográfica se puede generar mayor rivalidad.

5) Amenaza de entrada de nuevos competidores

Para la revista (Emprende, 2014), el poder de cada una de las cinco fuerzas competitivas es una función de la estructura de la industria, o las características económicas y técnicas básicas de un sector industrial. Amenaza de entrada de nuevos competidores. El mercado o el segmento de mercado son atractivos, dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado. Nuevas empresas en una industria traen nueva capacidad y deseo de ganar participación de mercado, lo que puede reducir el margen de ganancia de la industria. Para los futuros competidores deben tomar en cuenta las barreras de entrada como la respuesta de los competidores establecidos.

1.4.6.3 Análisis factor interno

De acuerdo a (Guerrero, 2001), el diagnóstico de una empresa depende del análisis de la situación de la organización que se haga previamente. Por eso es importante conocer nuestra empresa de la forma más completa posible. Para poder entender el funcionamiento de la organización, de se analizan los factores internos que conforman la empresa en cinco partes.

- a) Los Recursos: (Guerrero, 2001) aquí están todos los elementos que son la base de la actividad de su microempresa, por ejemplo: los recursos financieros, la experiencia, y el conocimiento de los que trabajan en la firma, el recurso tecnológico, materias primas, tiempo, recursos locativos, recursos humanos.
- b) Sistemas y procedimientos: Es la forma como se administran los recursos con el fin de lograr resultados positivos en la empresa. Entre ellos están sistemas de producción, dirección de personal, mercadeo. El recurso financiero se administra a través del sistema de contabilidad y finanzas
- c) Relaciones: Son las comunicaciones, la motivación, relaciones de grupos, es decir que son cosas que no se ven muy claramente pero que pueden afectar positiva o negativamente toda su organización. Las Relaciones unen a unos individuos con otros y en ocasiones esta interrelación puede degenerar en problemas de autoridad y/o de motivación.
- d) Identidad: Toda persona necesita de un nombre y un documento que la identifique en sus relaciones legales y personales, la empresa con más razón necesita esa identidad, ya que esta la que afianza las relaciones comerciales, legales y financieras. Asimismo esa identidad es la que le va abriendo el camino entre la competencia para llegar a sus clientes y ser efectivo en el mundo de los negocios. Entre estos factores de identidad están el nombre, los objetivos, la marca, registros, entre otros.
- e) Factor humano: Este es el verdadero corazón y alma de la empresa, este es el que moviliza todos los recursos de la empresa, a través de sistemas y procedimientos, planteando relaciones y en definitiva llevando a la empresa a cumplir sus objetivos.

1.4.7 Análisis foda

De acuerdo a (ONGEI, 2014), un proceso que debe utilizar la empresa para conocer su situación real es la matriz de análisis FODA, este busca y analiza todas las variables del negocio con el fin de tener mejor información para la toma de decisiones.

- **Fortalezas:** son las capacidades fuertes que tiene la empresa.
- **Oportunidades:** son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.
- **Debilidades:** Aquellos factores que dan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se tiene, actividades que no se desarrolla correctamente.
- **Amenazas:** son situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

El análisis FODA (ONGEI, 2014) no se limita solamente a elaborar cuatro listas. La parte más importante de este análisis es la evaluación de los puntos fuertes y débiles, las oportunidades y las amenazas, así como la obtención de conclusiones acerca del atractivo de la situación del objeto de estudio y la necesidad de emprender una acción en particular. Sólo con este tipo de análisis y evaluación integral del FODA, estaremos en condiciones de responder interrogantes como:

- ¿Qué oportunidades podrá buscar con éxito?
- ¿Qué amenazas deben preocupar más a los directivos?
- ¿Qué estrategias debemos adoptar?
- ¿Cuáles son los problemas estratégicos que enfrenta?

CAPÍTULO 2
ANÁLISIS SITUACIONAL

2.1 Antecedentes

La empresa DONARQÉ, Cía. Ltda. fabrica productos como: puertas de madera, MDF, cortafuego, de seguridad y comercializa herrajes y cerraduras desde el año 2008. En la actualidad la empresa ha mostrado problemas, ya que, no cuenta con una estructura organizacional, y su funcionamiento se ha desarrollado con procesos empíricos, lo que genera pérdidas económicas por falta de optimización de los recursos en las actividades asignadas. Al no existir una delimitación formal de quien o quienes son los encargados de realizar las actividades principales, tales como compras, pagos a proveedores, instalación, contratación de personal, entre otras, se presenta una falta de liderazgo, dirección y productividad en áreas clave de la empresa como: producción, instalación, ventas y financiero.

La falta de registros documentales o su control, ha generado problemas de información entre las diferentes áreas de trabajo, limitando la creación de estrategias y el crecimiento ordenado de la empresa. Al no contar con procesos formalmente estructurados se genera duplicidad en actividades, provocando pérdidas de tiempo y recursos, disminuyendo la rentabilidad de la empresa.

Los problemas por una mala gestión de procesos y falta de control, han generado problemas en producción, por ello es necesario una reestructuración de la organización, acompañados de procesos lógicos, estructurados y funcionales, con talento humano capacitado para generar una base de crecimiento continuo.

Muchos de los problemas han afectado las actividades productivas, por ello, según información obtenida de la gerencia de la empresa, se estima que al año 2014 existió una cartera vencida del 5% es decir, alrededor de \$30.000 (treinta mil dólares); tomando en cuenta que esta línea de negocio, genera valores importantes al facturar, el tener una cartera vencida de ese porcentaje, ocasiona problemas en el desarrollo normal de las obligaciones con los acreedores, esto da como consecuencia una dilatación forzosa en el cancelación de las obligaciones con los proveedores y empleados, dando una mala imagen de la empresa.

Para mejorar la situación de la empresa, es necesario comenzar a utilizar herramientas tales como un Sistema de Gestión de Calidad, que ayudará a generar una estructura organizacional, de responsabilidades, autoridades y flujo de comunicación, optimizando todos los recursos, generando un crecimiento continuo, sostenido programado y con procesos que le permita en un futuro cercano obtener una certificación que les lleve a ser más competitivos.

2.1.1 Historia de la empresa

Donarqué Cía. Ltda. es una empresa constituida desde el año 2008, la cual inicio sus actividades en el año 2003 con el nombre de “Fabri-Acabados”. La empresa está ubicada en la ciudad de Quito y cuenta con sucursales desde el año 2014 en: Ambato, Santo Domingo y Cuenca. Su área de trabajo se centra en el sector de la construcción, específicamente en la línea de acabados, tales como: elaboración de puertas de madera, cortafuego, multiuso y seguridad; pisos de madera; muebles de cocina, baño y closets; así como la venta de cerraduras importadas.

Donarqué trabaja con un segmento de mercado de nivel socio-económico medio y alto, situación que exige un producto de excelente calidad con precios competitivos, es así que a partir del año 2013, por el volumen de producción, se implementó un taller que trabaja exclusivamente en la línea de puertas, por lo que se ha considerado necesario el establecimiento de una estructura operacional de trabajo que planee, controle y mejore aquellas actividades de la organización que tienen problemas.

2.1.2 Organización

Donarqué, tiene tres unidades departamentales que son: Departamento de Ventas, Departamento de Producción y Departamento de Administración. A continuación se presenta el organigrama actual con el que trabaja la empresa Donarqué.



ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

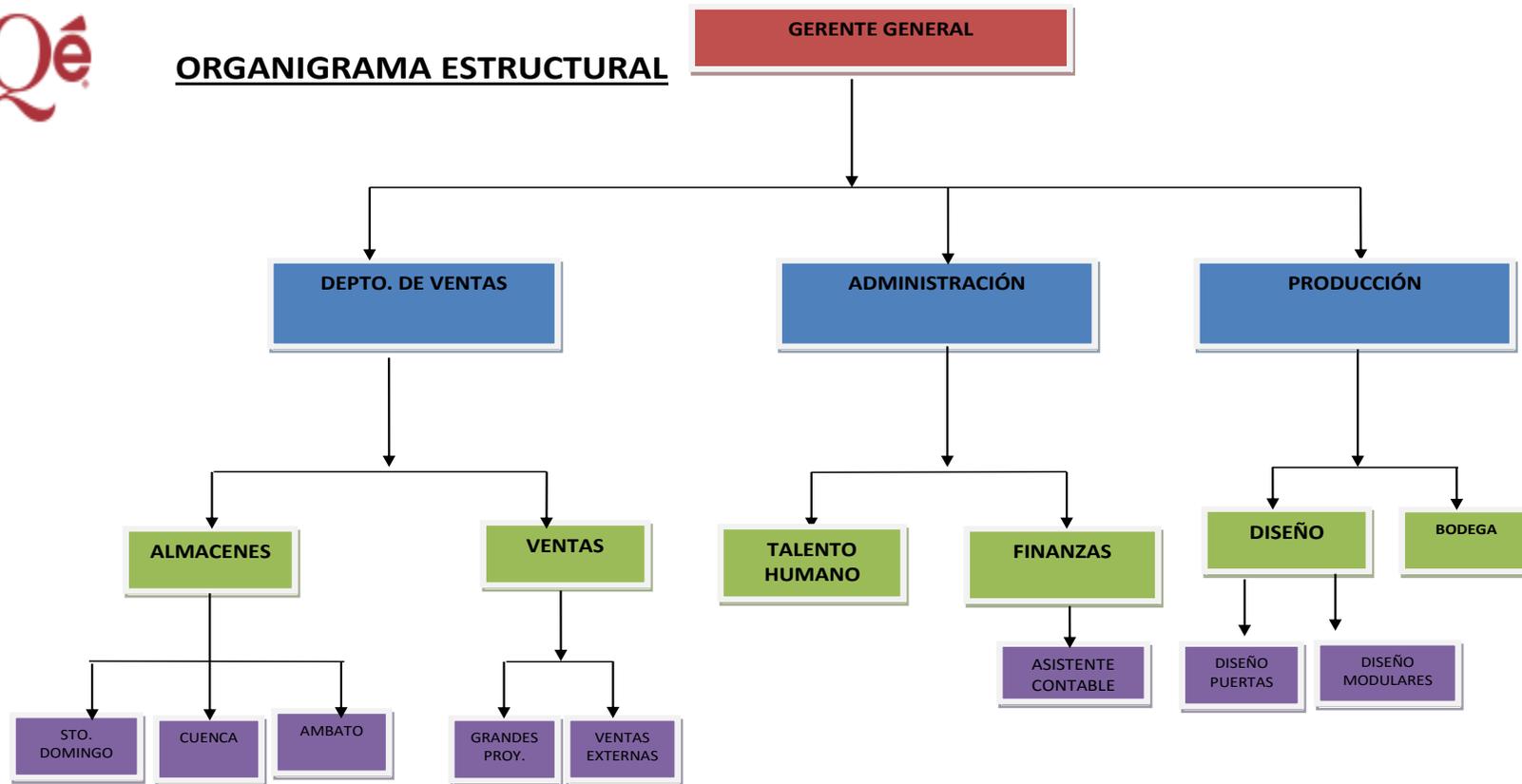


Figura 4. Organigrama Donarqué
Fuente: Administración Donarqué
Elaborado: Enma Bonilla

El organigrama muestra todas las áreas que actualmente funcionan dentro de la empresa, las mismas que deberán en un futuro ser reestructuradas de acuerdo a la propuesta que se planteará en el capítulo 4 y 5.

2.2 Diagnóstico del entorno

El diagnóstico del entorno, proporciona los datos valiosos que permiten establecer soluciones acorde a los impactos proyectados. Tiene como base un análisis del macro, microambiente, y ambiente interno de la empresa, con ello se va a definir cuáles son las: fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que tiene como tal.

2.2.1 Macro ambiente

A continuación se realiza un análisis de los principales factores del ambiente externo que afectan de forma positiva o negativa a la organización.

2.2.1.1 Factores económicos

Los factores económicos como: inflación, riesgo país, producto interno bruto, tienen importancia ya que el análisis de estos ofrece información relevante para el diseño de estrategias para la empresa.

La Inflación. La evolución de la inflación en el Ecuador, en el último año 2015 ha presentado las siguientes cifras:

Tabla 2. Evolución de la inflación

Enero 31-2016	3.09%
Diciembre-31-2015	3.38%
Noviembre-30-2015	3.40%
Octubre-31-2015	3.48%
Septiembre-30-2015	3.78%
Agosto-31-2015	4.14%
Julio-31-2015	4.36%
Junio-30-2015	4.87%

Fuente: Banco Central del Ecuador 2016.

Elaboración: Enma Bonilla.

La inflación en el año 2016, sigue la tendencia a la baja que tuvo en el año 2015, bajando de 4.87% en junio a diciembre del mismo año a 3.38% y continuando su descenso a enero del 2016. La inflación cuando está a la baja no necesariamente es positiva, ya que, puede ser por problemas de empleo y desempleo (Figura 6.), al revisar la figura se afirma la hipótesis que su descenso es por problemas de desempleo o empleo no adecuado. Los productos que oferta Donarqué, se pueden ver afectados por el desempleo y por ende, limitar su consumo, la empresa disminuiría sus ventas, debido a que los consumidores dejarían de comprar o buscarían sustitutos, por esto se considera a la inflación, como una amenaza de medio impacto.

Producto interno bruto

El PIB determinar el crecimiento y la riqueza de una región, en este caso es importante definir el PIB nacional para determinar si el país tiene o no un crecimiento en su economía y en nuestro caso en particular, para saber si Donarqué va o no a crecer.

A continuación se muestra la evaluación del PIB del Ecuador, en los últimos años.

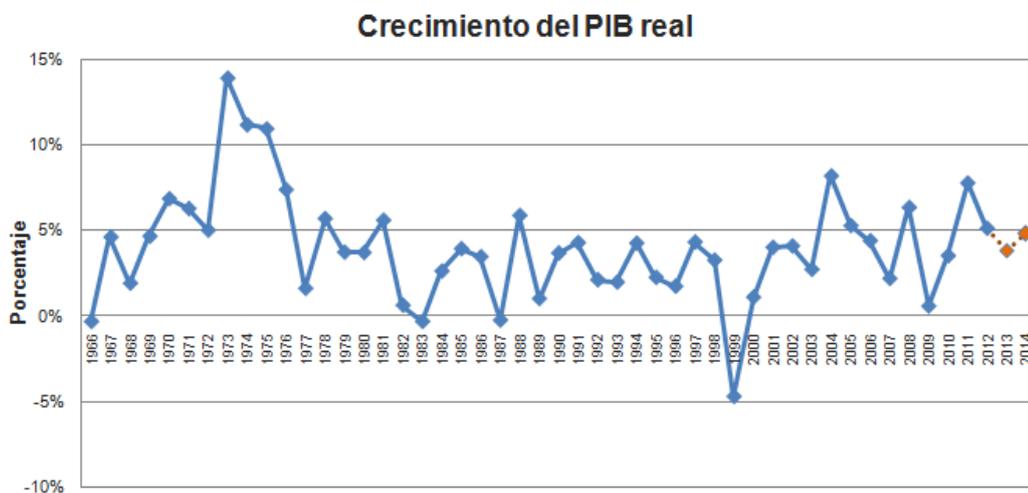


Figura 5. Crecimiento del PIB al 2014

Fuente: <http://poderes.com.ec/2014/panorama-economico-del-ecuador-2013/>

ANOS	2012	2013	2014
PIB	5,6%	4,6%	3,7%

Tomando en cuenta que se superó la crisis financiera mundial del 2008, a partir del 2012 se muestran el des aceleramiento del PIB hasta el 2014 y aunque todavía no hay cuadros oficiales donde se pueda mostrar en forma gráfica la situación al 2015, según la publicación del BCE del 4 de enero del 2016 nos indica que hay un crecimiento mínimo al 3er. trimestre pero, de apenas 0,4% situación que refleja la crisis económica por la que está pasando el país lo que es una amenaza para las ventas de Donarqué debido a que si decrece el país eso es un efecto dominó para todas las empresas ecuatorianas incluida Donarqué.

Hacia el 2015 el PIB presenta una contracción del 0.4%, por lo que analizando lo anterior las variaciones de PIB son una amenaza de medio impacto para Donarqué, ya que existe un disminución en el crecimiento a nivel nacional y por ende una menor capacidad de gasto y compra para todos los ecuatorianos y dentro de estos está la línea de puertas a lo que Donarqué se dedica.

Tasa de interés activa

Muestra el interés que cobran las instituciones financieras a sus clientes. Un porcentaje de interés alto puede generar rechazo y limitación en el acceso a créditos por parte de la población en general.

Tabla 3.Evolución de la tasa activa

Enero-31-2016	9.15 %
Diciembre-31-2015	9.12 %
Noviembre-30-2015	9.22 %
Octubre-31-2015	9.11 %
Septiembre-30-2015	8.06 %
Agosto-31-2015	8.06 %
Julio-31-2015	8.54 %
Junio-30-2015	8.70 %
Mayo-31-2015	8.45 %
Abril-30-2015	8.09 %

Fuente: Banco Central del Ecuador, 2016
Elaboración: Enma Bonilla

La tasa activa en lo que va del año 2016, presenta una tendencia a la alza situación que se puede considerarse como una amenaza para la empresa Donarqué, ya que, existe mayor gasto en interés que puede afectar a la rentabilidad de la empresa.

Tasa pasiva

Muestra el interés que pagan las instituciones financieras a sus clientes por las inversiones realizadas. En ese sentido a incrementos de tasa pasivas se generan más aportes e inversiones de capital en el sector financiero nacional. A continuación se muestra la evaluación de la tasa pasiva de mayo del 2015 a enero del 2016.

Tabla 4. Tasa pasiva

Enero-31-2016	5.62 %
Diciembre-31-2015	5.14 %
Noviembre-30-2015	5.11 %
Octubre-31-2015	4.98 %
Septiembre-30-2015	5.55 %
Agosto-31-2015	5.55 %
Julio-31-2015	5.54 %
Junio-30-2015	5.48 %
Mayo-31-2015	5.51 %

Fuente: Banco Central del Ecuador, 2016.

Elaboración: Enma Bonilla

La tasa pasiva se considera una oportunidad para la empresa Donarqué, pues, eso represente la confianza que tienen los ecuatorianos al sector financiero, en relación a sus depósitos, pudiendo generar una mejor situación económica para la empresa reflejo del crecimiento de los sectores productivos del país.

Riesgo país

Muestra el riesgo inherente a las inversiones que se podrían dar en Ecuador por parte de capital extranjero, dependiendo de si esta alto o no, esto puede afectar al ingreso de capitales para futuros proyectos e inversiones en el país. A continuación se muestran las cifras del riesgo país.

Tabla 5. Riesgo país

Febrero-12-2016	1702.00
Febrero-11-2016	1733.00
Febrero-10-2016	1693.00
Febrero-09-2016	1637.00
Febrero-08-2016	1639.00
Febrero-05-2016	1603.00
Febrero-04-2016	1595.00
Febrero-02-2016	1573.00

Febrero-01-2016	1536.00
Enero-31-2016	1509.00
Enero-28-2016	1490.00
Enero-27-2016	1555.00
Enero-26-2016	1573.00
Enero-23-2016	1570.00
Enero-21-2016	1639.00
Enero-20-2016	1703.00
Enero-19-2016	1692.00
Enero-18-2016	1678.00

Fuente: Banco Central del Ecuador, 2016

Elaboración: Enma Bonilla

La tabla indica una tendencia preocupante del incremento del Riesgo País. A febrero del 2016, llega a 1702 puntos, este inminente riesgo para los inversionistas de capital extranjero en Ecuador, es un amenaza para la empresa Donarqué, pues, no habría oportunidades de exportar sus productos, tener convenios con empresas internacionales, inversiones de empresas extranjeras y tendría que únicamente vender su producto al sector nacional y posiblemente, Donarqué deberá incrementar los precios en sus productos o insumos importados.

2.2.1.2 Factores políticos- legales

De acuerdo a la web Montecristi Vive (2015), la relevancia de la crisis económica no implica, necesariamente, una determinación mecánica de la crisis política. Esta última venía perfilándose desde un tiempo atrás, sobre todo después de la derrota de Alianza País en febrero de 2014, la marcha del 1 de mayo de 2015 resumió la gran multiplicidad de agendas opuestas al gobierno: trabajadores, indígenas, mujeres, artistas, jóvenes, ecologistas, empleados públicos.

La situación política, en todo caso, afectará a las decisiones económicas que se tomen en el 2017. Aunque se ha anunciado que el presidente Rafael Correa no se postulará para la reelección, esto no significa que Alianza País abandone el poder. Según análisis internacionales, es probable que el Gobierno, ante la cercanía del año electoral, evite tomar medidas de ajuste muy severas y, por el contrario, busque estimular el crecimiento impulsado por la inversión con financiamiento (Plan V, 2015).

Según estimaciones, es posible que los salarios y los precios deban caer, lo que producirá desempleo que podría superar el 20%. También sería necesario, ante la imposibilidad de bajar los sueldos, una reducción de los precios no transables de la economía. La inflación en el país, a pesar de la dolarización, es de 3,8% (Plan V, 2015).

Para de alguna forma minimizar los efectos de la caída del precio del petróleo, el estado ha apostado por el cambio de la Matriz Productiva, la cual para lograr objetivos inmediatos ha aplicado restricciones a las importaciones, la aplicación de salvaguardias implica aranceles de Ecuador para los productos extranjeros, según la resolución del Comité de Comercio Exterior se impuso: un 5 % para los bienes de capital y materias primas no esenciales, 15 % para bienes de sensibilidad media; 25 % para neumáticos, cerámica, partes de televisores y de motos, y 45 % para bienes de consumo final como alimentos, bebidas, televisores, motos. Dentro de este porcentaje se encuentra las cerraduras y herrajes que Donarqué importa, situación que complica las importaciones ya que, con todos los papeleos y pagos aduaneros que se hacen esto genera un aumento de precio al 100%, ocasionando que la empresa tenga mucho cuidado en lo que importa tanto en cantidades y modelos.

En ese sentido los nuevos cambios ofertados de la Matriz Productiva, proveen un cambio radical, priorizando el desarrollo productivo y tecnológico generado en el territorio nacional, promoviendo el crecimiento económico de todos los sectores a nivel nacional, es así que Donarqué, se beneficia ya que al ser una empresa ecuatoriana, la población tendrá preferencias de consumo de sus respectivos productos como puertas o muebles pero tendrá que comenzar a ver herrajes y cerraduras ecuatorianas lo más parecidas al estilo impuesto por la empresa.

2.2.1.3 Factor social

El factor social es un reflejo de todo los factores estudiados y muestra el crecimiento dentro de la ocupación laboral, los incentivos de la educación, becas, salud, seguro social para todos, entre muchos otros beneficios dados en el gobierno de Rafael Correa hace que sea una oportunidad de mejoramiento a nivel general de los ecuatorianos y por ende del sector productivo dentro del que esta la empresa Donarqué.

Los factores sociales afectan directamente a la calidad de vida de la población, en ese sentido factores como el desempleo y subempleo son fundamentales para el análisis.

A continuación se presenta un cuadro en donde refleja el mercado laboral adecuado, inadecuado y desempleo desde el año 2009, 2015.

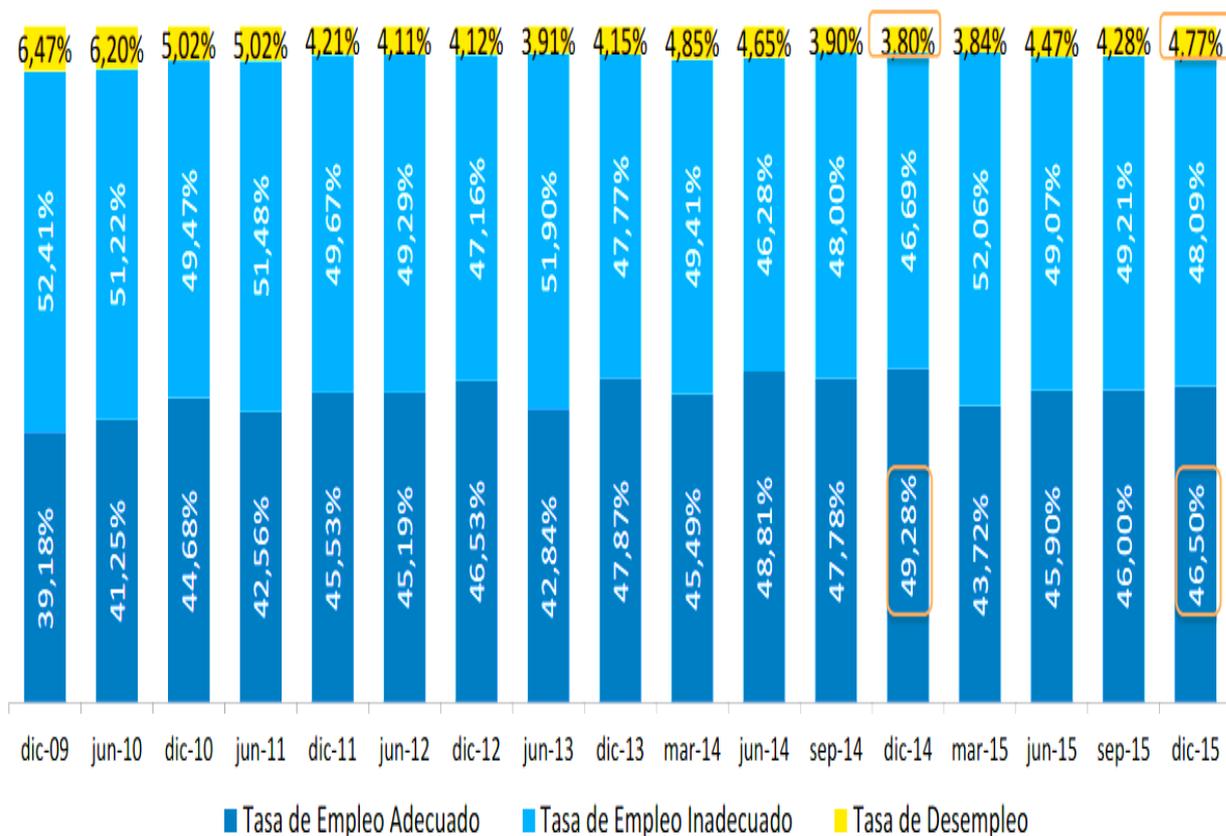


Figura 6. Mercado laboral en el Ecuador año 2008 - 2015
Fuente: <http://www.clave.com.ec/index.php?idSeccion=1135>

De acuerdo a Ecuador en cifras (INEC, 2015), la tasa de empleo adecuado en el Ecuador a diciembre del 2015 versus diciembre de 2014 refleja una disminución esto significa que o se incrementó el empleo inadecuado o se aumentó el desempleo o los 2. Al revisar el empleo inadecuado a diciembre 2015 versus diciembre del 2014 se observa lo que mencionamos en líneas anteriores, es decir, aumento el empleo inadecuado y el desempleo, situación que afecta en general a todo el país. Tanto a trabajadores como a empresarios y dentro de las empresas está Donarqué.

Es importante analizar cuáles son los segmentos que mayor empleo aportan en el país y por ello mostramos a continuación en el siguiente gráfico.

Composición del empleo por rama de actividad a nivel urbano, septiembre 2007-2015. (En porcentaje).

Rama de actividad	sep-07	sep-11	sep-15
Comercio	27,2%	24,5%	23,8%
Manufactura (incluida refinación de petróleo)	13,5%	13,0%	12,7%
Enseñanza y servicios sociales y de salud	10,0%	10,7%	9,1%
Construcción	6,7%	7,3%	8,3%
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura y pesca	7,6%	6,8%	7,9%
Transporte	6,2%	7,4%	7,5%
Alojamiento y servicios de comida	6,5%	7,1%	7,3%
Actividades profesionales, técnicas y administrativas	4,7%	5,4%	5,8%
Administración pública, defensa; planes de seguridad social obligatoria	4,3%	5,0%	5,6%
Otros Servicios	5,2%	5,3%	4,8%
Servicio Doméstico	4,1%	3,6%	3,0%
Correo y Comunicaciones	1,9%	1,6%	1,5%
Actividades de servicios financieros	1,1%	1,2%	1,4%
Suministro de electricidad y agua	0,6%	0,6%	0,7%
Petróleo y minas	0,5%	0,4%	0,6%

Fuente: Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU)

Figura 7. Rama Actividad Económica

Fuente: INEC (2015)

De acuerdo a Ecuador en Cifras (INEC, 2015), los sectores económicos de mayor contribución en el número de personas con empleo son: Comercio, manufactura, enseñanza, construcción y agricultura. En estas ramas de la economía concentran el 61.8% de los empleados. La rama de la construcción es la rama que representa el 8.3%, presentando esta un crecimiento en relación al 2011 que fue del 7.3%. Dentro de la rama de la construcción está Donarqué, lo que demuestra que es una rama que da oportunidad de empleo y significa una oportunidad no solo de tipo social sino económico, por los porcentajes reflejados según los datos estadísticos.

2.2.1.4 Factor tecnológico

Para (Samuel, 2014), el factor tecnológico ha traído como consecuencia cambios en las formas de ver y hacer las cosas, ha acortado los periodos de obsolescencia de los activos fijos. Surgen nuevos productos y nuevas materias primas que reemplazan a las anteriores. Ello implica modificar estrategias. Las nuevas tecnologías aportan riesgos y oportunidades.

La tecnología ha crecido últimamente en una forma rápida que ya es imposible igualarla constantemente, hay que verla como una amenaza moderada, ya que, mientras Ecuador no sea creador de tecnología siempre tendrá que estar comprándola a costos altos. Hay la

oportunidad de un cambio con la incorporación de la matriz productiva, ya que uno de sus objetivos es la generación de innovación lo que ayudara al país y por ende a la empresa Donarqué, a ser menos dependiente de tecnologías externas, impulsando del crecimiento y desarrollo del país.

Los factores tecnológicos son una oportunidad para Donarqué, porque, una mejor tecnología generara una optimización de los recursos, es así que se podrán tener menores perdidas y desperdicios en materiales e insumos, aumentando la productividad y los indicadores de rentabilidad.

2.2.1.5 Factor ambiental

Donarqué, tienen como principal materia prima la madera en todas sus formas, este producto en su mayoría es nacional. El abastecimiento de la madera del Ecuador, proviene de bosques nativos y plantaciones. La producción es procesada por empresas grandes como pequeñas. Hay regulaciones sobre la madera pero en el Ecuador no hay un control adecuado, esta podría ser una amenaza de bajo impacto, debido a que si existiera desabastecimiento de materias primas podría disminuir la producción de Donarqué o encarecer sus costos porque si no hay materia prima nacional tocaría ver importada.

2.2.2 Micro ambiente

Los factores externos que afectan de forma directa a Donarqué y que ejercen un cierto control, se va a analizar de acuerdo a las cinco fuerzas de Porter, que son: Proveedores, Clientes, Productos sustitutos, Competencia y Amenaza de futuros competidores.

2.2.2.1 Proveedores

El análisis de los proveedores de Donarqué es vital para el desarrollo de la organización, ya que para ofertar productos de calidad se requieren materiales y suministros de iguales características. Donarqué, está siempre buscando las opciones más convenientes pese a los problemas de falta de liquidez que tiene, situación que no le permite a la empresa tener poder de negociación con los proveedores y en muchas ocasiones tiene que hacer compras de contado, complicando aún más la liquidez y generando demora en los despachos por montos fuertes a pagar de contado y por ende demoras en todo el proceso productivo y de entrega.

Tabla 6. Proveedores tableros, cantos, bordos

PROVEEDOR	MATERIA PRIMA	CALIDAD	CORTES	TRANSPORTE	CRÉDITO	PORQUE COMPRO	VENTAJAS	DESVENTAJA
TABLE MUNDO	Tableros, Cantos, Bordos.	Optima	Gratis	Dejan en el Taller	60 días	Calidad producto	Modulaciones gratis, servicio de corte, distribuidor directo.	Distancia del proveedor.
EDIMCA	Tableros, Cantos, Bordos, todas las pegas, solventes, tintes, lacas	Optima	Gratis	Dejan en el Taller	30 días	Crédito y buena materia prima.	están cerca del taller y aceptan proformas de competencia para mejorar precio,	personal despistados
ECONOMÍA DEL MAESTRO	Cantos, bordos, safety, tapas de tornillos	Optima		Retiran en almacén	no hay crédito	producto Colombiano más económico	Poseen todos los colores de cantos y bordos.	no tengo crédito
SERVIMADERA	Tableros, Cantos, Bordos.	Optima	Gratis	Dejan en el Taller	60 días	producto Colombiano más económico	precio igual a SERVIMADERA	no despachan a tiempo el material
WILFRIDO GUILLEN	Tablones y listones de laurel, seike y otros materiales	Optima		Dejan en el Taller	8 y 30 días	Trae madera del Oriente Ecuatoriano	Precios económicos	Se demora y no tiene la calidad que necesito
INSUMAD	Herrajes	Optima		Retiran en almacén	30 días	Distribuye buenas marcas	Descuento en compras para exhibición	Costo de herrajes con respecto a la competencia
IGRM	Herrajes	Optima		Retiran en almacén	no hay crédito	Precio más barato que INSUMAD	2da.compra mayor a 200 es a crédito	Nuevo proveedor se desconoce aun políticas de trabajo.
ASERRADERO SAN ALFONSO.	Tablones y listones de laurel, seike y otros materiales	Optima	Gratis	Retiran en almacén	no hay crédito	Madera completamente seca	tienen horno de secado	No dan crédito, ni transporte gratis.
ASERRADERO ARIZAGA	Tablones y listones de laurel, seike y otros materiales	Optima	Gratis	Retiran en almacén	no hay crédito	cuando tengo emergencias	que siempre tienen madera	No tienen la calidad que requiero

Elaborado por: Enma Bonilla

Fuente: Donarqué, 2014

Tabla 7. Proveedores Herrajes e insumos							
PROVEEDOR	MATERIA PRIMA	CALIDAD	TRANSPORTE	CRÉDITO	PORQUE COMPRO	VENTAJAS	DESVENTAJAS
EL PALACIO DEL HERRAJE	Herrajes, bisagras, clavos, siliconas, safetys, grapas.	Optima	No, se retira del almacén	NO	Precios accesibles.	Tienen diferentes marcas y modelos. Tienen muchas cosas menudas.	no tengo crédito
REPRESENTACIONES ACASA	Herrajes, bisagras, clavos y grapas.	Optima	No, se retira del almacén	NO	Importadores directos. Buenos precios.	Importador directo de herrajes	No maneja cotizaciones por web, no entrega en almacén
L HENRIQUEZ	Bisagras de todo tipo	Optima	No, se retira del almacén	A partir de \$300 dólares crédito 30 días.	Importadores directos.	importador directo de bisagras	No entrega en almacén. Demora en cotizar.
POLICHEN	Vende espumas, poliuretano A y B.	Optima	No, se retira del almacén	30 días	Es la espuma más económica para instalación. Importadores directos.	Importador directo de poliuretano, entrega en almacén	No maneja cotizaciones por web. Ni email.
PINTULAC	Thiñer, silicón, masillas, disolventes, tintes.	Optima	No, se retira del almacén	30 y 45 días	Manejo de marcas y distribuidor autorizado de marcas.	Distribuidores directos de algunas marcas de disolventes	Demora en gestiones administrativas dentro de PINTULAC.
KIWY Y FERRISARIATO	Todo en Ferretería	Optima	No, se retira del almacén	NO	casos urgentes	están a la mano	no tienen precios bajos

Fuente: Donarqué, 2014
Elaboración: Enma Bonilla

2.2.2.2 Poder de negociación con los clientes

El producto estrella de Donarqué son las puertas, de ahí que la mayor cantidad de sus producción se enfoque a proyectos de construcción, en donde el criterio que se maneja es la exclusividad, por los requerimientos específicos de los clientes, en ese sentido la empresa no es competitiva en precios, ya que, los requerimientos de los clientes en acabados y materiales, hace que los precios se incrementen, adicional a eso, el hecho de no entregar el producto en fechas pactadas hace que los clientes generen una oposición al pago, demorándose algunos meses después de entregada la obra y muchas veces no pagando en su totalidad por falta de gestión o aduciendo que tiene fallas no justificadas.

A continuación se presenta el total de proyectos de construcción, en los que ha trabajado Donarqué por año y que refleja un histórico desde el año 2008 hasta el 2014.

Tabla 8. Proyectos Donarqué

Proyectos realizados por Donarqué del 2008 al 2014

AÑO	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Número de proyectos	8	10	5	6	5	5	11

Fuente: Donarqué, 2015

Elaboración: Enma Bonilla

La empresa no presenta un crecimiento estable y sostenido. Se puede observar en la tabla 7, que Donarqué ha tenido un promedio de 5 proyectos por año, de entre el 2010 y el 2013, presentando un crecimiento importante a 11 proyectos, en el 2014. Siendo este año uno de los mejores desde el punto de vista productivo, lo que muestra una oportunidad, ya que, se ha aprovechado el crecimiento del mercado, los diseños ofertados y la calidad del producto, generando un mezcla muy atractiva para los clientes.

2.2.2.3 Amenaza de productos sustitutos

Los productos sustitutos que actualmente se pueden encontrar, para Donarqué, son todas las líneas de puertas que existen en el mercado, sean puertas metálicas, de vidrio y de combinación de varios materiales, con niveles diversos de precios y calidad. No existe un oferta directa en calidad y precio que se considere una amenaza fuerte, debido a que el

segmento de mercado con el que trabaja la empresa, es de un estrato socio económico medio y alto, con exigencias que no todos los competidores de Donarqué pueden cubrir como: diseño personalizado y calidad de producto. Los productos sustitutos actuales del mercado constituyen una oportunidad, puesto que, nadie tiene la versatilidad, calidad y diseño que Donarqué posee.

2.2.2.4 Competencia

Para una empresa es más difícil competir en un mercado donde los competidores estén posicionados, sean numerosos y las empresas tengan costos fijos bajos; pues tienen que enfrentar: guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos. Donarqué tiene a las siguientes empresas como competencia directa, las que ofertan productos similares.



Hogar 2000, comenzó desde el año 1979, actualmente hizo fusión con la empresa LOGOS, fabricantes de mobiliario de cocinas en España. Tiene clientes a nivel internacional en varios países. Cuenta con varias líneas de negocio entre ellas hay muebles de cocina, baños, closets

Hogar 2000, tiene varias líneas de negocios lo que hace que no se focalice únicamente en las puertas esto, representa una amenaza de nivel bajo, tomando en cuenta que no tienen la variedad de tipo de puertas como Donarqué.



Madel inicia sus actividades en 1984. Tienen 2 plantas de producción, fabrican comercializan e instalan: pisos, puertas principales, interiores, tableros, molduras, marcos y tapa marcos y tableros de ingeniería. Ha logrado un crecimiento constante nacional como internacional. Están ubicados en Quito. Su valor agregado es ser un producto de comercialización internacional.

Madel representa una amenaza de alto impacto, debido a los precios que maneja que son menores por su capacidad de producción en sus 2 plantas, situación de peligro para la Donarqué.



Iroko Cía. Ltda. está en el mercado desde el año 1979. Es una empresa ecuatoriana, ubicada en Quito, dedicada a la fabricación de puertas para exteriores, para vitrales, puertas interiores, puertas línea económica, línea moderna, tapa marcos, marcos y barrederas. Su seriedad, cumplimiento y calidad, ha hecho que sean puertas para exportación desde el año 1989, obteniendo la certificación ISO: 9001 – 2008, generando ventas tanto nacionales como internacionales.

Iroko pese a ser una empresa con certificación ISO y reconocida a nivel internacional, no puede ser considerada como una amenaza fuerte, ya que, su especialidad y su capacidad de producción esta direccionada al mercado externo y a trabajo en serie, nada personalizado.



ARTEMPO

Artempo tiene muebles para cocina, baño, closets, vestidores, sofá, mesas, sillas, biblioteca; puertas de diseño y pisos de madera. Ubicadas en Quito y Guayaquil y con distribuidores en Quito, Cuenca y Ambato.

FRONTVAL

Empresa dedicada a la fabricación y comercialización de puertas para casas y edificios a nivel nacional, forman parte de ARTEMPO. Creada en el 2014 y ubicada en Quito.

Artempo tiene varias líneas de negocio pero, el hecho de haber creado una empresa (Frontval), que se dedica a la línea de puertas genera preocupación a Donarqué, y por ende una amenaza, porque el respaldo que Artempo le da con: su infraestructura, su maquinaria, su capacidad de producción y sus años de experiencia hacen que se convierta en una competencia fuerte, para la empresa.

En general la competencia que tiene Donarqué es variada y presenta una amenaza de alto impacto, porque, tienen: capacidad de producción, experiencia, diseños atractivos, constituyendo una competencia directa con los productos de la empresa, es así que se deberá tomar en cuenta la fortaleza de diversificación que tiene Donarqué y corregir las debilidades encontradas para tener una ventaja competitiva fuerte, frente a su competencia.

2.2.2.5 Amenaza de entrada de nuevos competidores

El crecimiento del mercado de la construcción ha sido relativamente equilibrado durante los últimos años, de acuerdo a la Revista (lideres, 2015). Este segmento productivo se estimaba que cierre con un crecimiento en el 2014 del 8,5%, por lo que las oportunidades de nuevos

competidores para Donarqué, es real pero, no será en gran volumen debido a que la inversión en este tipo de negocio es grande y las empresas que deseen entrar en él deberán generar estrategias relacionadas con la capacidad de producción, la posibilidad de hacer alianzas estratégicas puesto que no es un negocio fácil y se requiere de fuertes inversiones de capital, personal tecnificado y actualizado, competitivo y conocedor del producto. Todo futuro competidor siempre será una amenaza para Donarqué, lo importante es ser competitivo y estar actualizado en las nuevas tendencias para esta línea de negocio.

2.2.3. Análisis interno

Con el análisis interno se identificará las fortalezas y debilidades de la organización, por lo que a continuación se presenta un diagrama causa y efecto de las principales áreas de la organización. Cuya información se la obtuvo por medio de la aplicación de encuestas y entrevistas al personal en las distintas áreas de la empresa (Anexos 1) y también por la pasantía realizada en la empresa en el año 2014 según Anexo 9.

Para evidenciar los diferentes problemas encontrados en las áreas principales de la empresa, se realizaron diagramas de causa y efecto para visualizar las causas y efecto que afectan a la productividad de la empresa.



Figura 8. Problemas Departamento de Ventas
Fuente: Administración Donarqué
Elaborado: Enma Bonilla

DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN

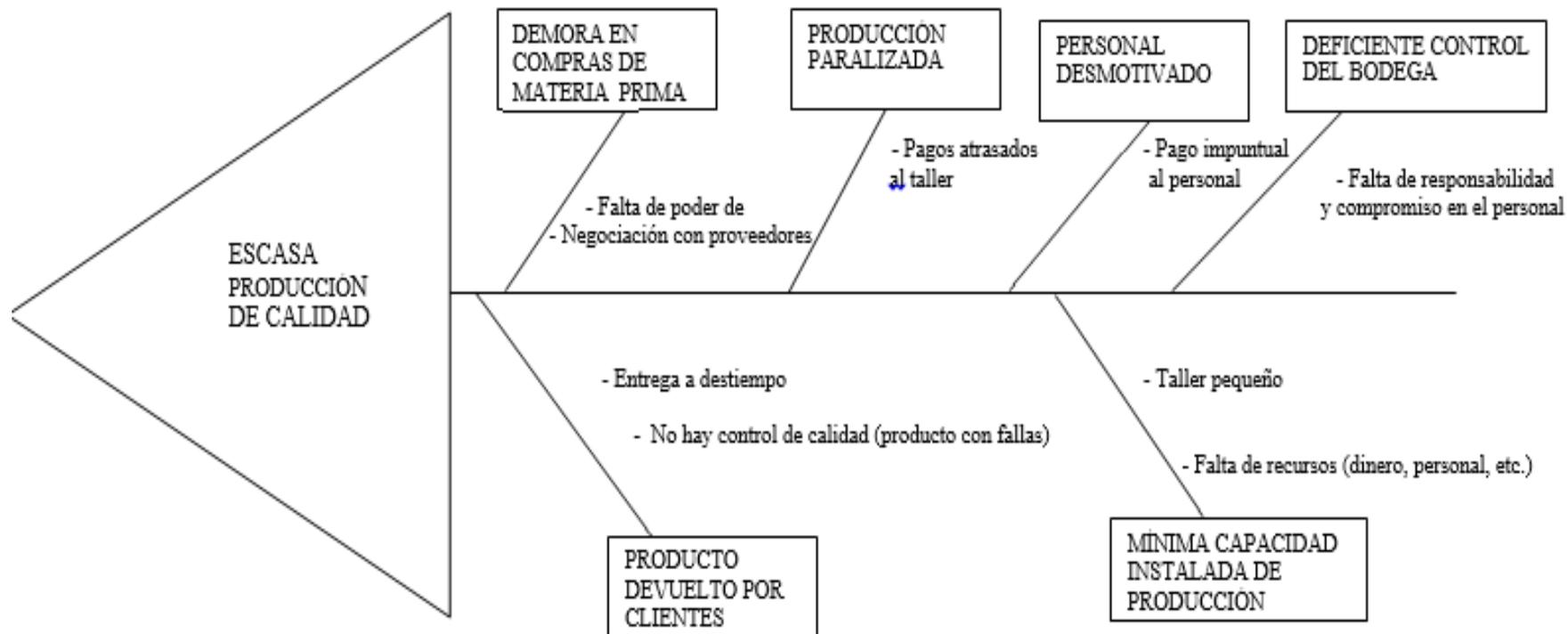


Figura 9. Problemas Departamento de Producción

Fuente: Administración Donarqué

Elaborado: Enma Bonilla

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

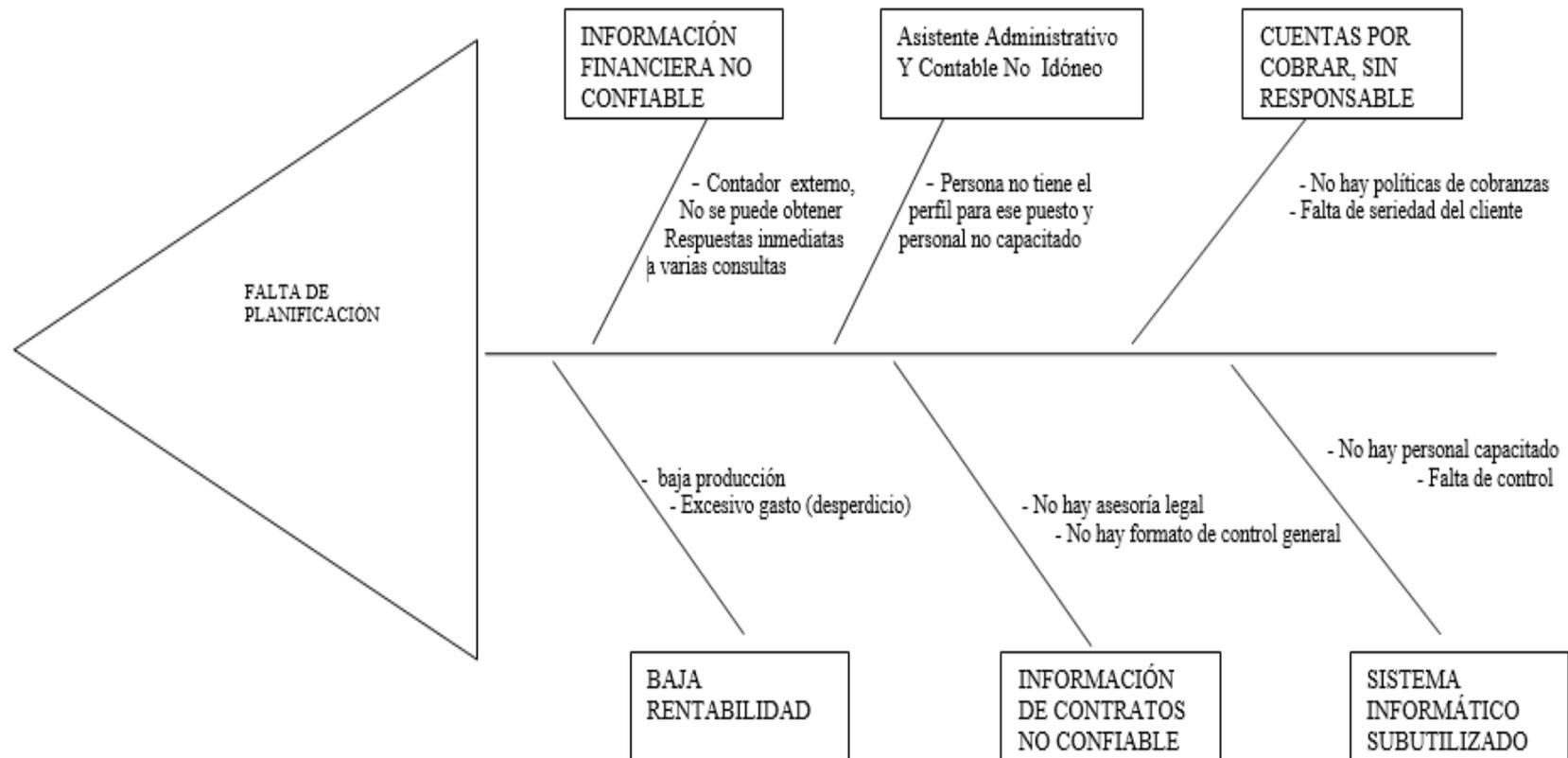


Figura 10. Problemas Departamento de Administración
Fuente: Administración Donarqué
Elaborado: Enma Bonilla

Para una acertada toma de decisión y mejora DONARQÉ, debe conocer, comprender, y analizar lo que pasa dentro de la empresa, y así poder dar solución.

Donarqué debe analizar la situación teniendo en cuenta la realidad de cada departamento, las posibles alternativas en cada problema, el costo de oportunidad de elegir cada una de las alternativas, y las consecuencias futuras de la elección, dependiendo de esto tendrán resultados buenos o malos. A continuación se encuentra un cuadro en donde se reflejan las: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que Donarqué tiene, para de acuerdo a ello atacar a las debilidades, incrementar las fortalezas, aprovechar las oportunidades y neutralizar las amenazas.

Matriz foda

Tabla 9. Matriz FODA Donarqué

<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Productos exclusivos y personalizados. • Conocimiento amplio en diseño y producción. • Cerraduras y herrajes importados. • Personal técnico, con perfil adecuado al sector de la construcción. • Ubicación estratégica de las sucursales. • Materia prima de primera 	<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de capacitación en todas las áreas. • Problemas con el Control calidad • Personal desmotivado • No existen procesos eficientes en las áreas administrativas y financieras. • Tecnología sistemática subutilizada • Niveles altos de incobrabilidad. • Falta de compromiso y responsabilidad del personal. • Pagos atrasados personal y proveedores. • Falta de dirección y compromiso de Gerencia y los directivo.
<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento del mercado de la construcción estable. • Cambio de matriz productiva, apoyo al crecimiento industria nacional. • Tasas de interés pasivas con tendencia a aumentar, oportunidades de inversión. • Proveedores nacionales e internacionales calificados. • Cambios tecnológicos aportan a la optimización de los recursos. 	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Competencias con plantas grandes de producción. • Salvaguardias a productos importados desde el año 2015. • Productos similares de menor calidad, a precios bajos. • Aumento de Inflación y riesgo país • Disminución del crecimiento de PIB • Aumento de índices del desempleo y subempleo.

Fuente: Análisis Entorno Donarqué

Elaborado: Enma Bonilla

En el análisis FODA se observa que existe una gran cantidad de debilidades que afectan actualmente a la empresa y si no existen los correctivos se puede llegar a tener problemas inmanejables.

A continuación se van a realizar las matrices de análisis de factores internos y externo, que son las que nos ayudan a identificar cuáles son los factores más relevantes para el diseño y optimización de los procesos de Donarqué.

Se va a analizar la tabla de EFE, (evaluación de factores externos) y se va a determinar cuáles predominan.

Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas incluidas en la matriz, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 5.0 y el más bajo es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5.

Un promedio ponderado de 5.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. Lo que quiere decir que las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas.

Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando muy bien esta oportunidad.

Tabla 10. Matriz EFE

N°	FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PONDERACIÓN 1 al 100%	CALIFICACIÓN 1 al 5	TOTAL P x C
Oportunidades:				
1	Crecimiento del mercado de la construcción estable.	10%	5	0.5
2	Cambio de matriz productiva, apoyo al crecimiento industria nacional.	15%	2	0.3
3	Tasas de interés con tendencia a la baja, oportunidades de inversión.	5%	2	0.1
4	Proveedores nacionales e internacionales calificados.	10%	5	0.5
6	Cambios tecnológicos aportan a la optimización de los recursos.	5%	2	0.1
Amenazas:				
1	Competencias con planta de producción grandes.	20%	5	1
2	Salvaguardias a productos importados desde el año 2015	10%	5	0.5
3	Productos similares de menor calidad, a precios mínimos.	5%	5	0.25
4	Aumento Inflación y riesgo país.	10%	3	0.3
5	Disminución del crecimiento del PIB	5%	2	0.1
6	Aumento de índices de desempleo y subempleo	5%	1	0.05
TOTAL		100%		3.7

Fuente: Administración Donarqué

Elaborado: Enma Bonilla

El valor de 3.7 nos indica que la empresa está por encima de la media de esfuerzo lo cual indica que el mercado nos ofrece muchas oportunidades para ser una empresa competitiva siempre y cuando se aprovechen las mismas.

A continuación se va a analizar la tabla de EFI, (evaluación de factores internos) y se va a determinar cuáles predominan.

Independientemente de la cantidad de fortalezas y debilidades incluidas en la Matriz EFI, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 5.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5.

Un promedio ponderado de 5.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. Esto dice que las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las fortalezas y minimizando los efectos negativos de las debilidades.

Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando muy bien esta fortaleza.

Tabla 11. Matriz EFI

N.º	FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	TOTAL
Fortalezas:				
1	Productos exclusivos y personalizados.	10%	5	0.5
2	Conocimiento amplio en diseño y producción.	8%	4	0.32
3	Cerraduras y herrajes importados.	10%	4	0.4
4	Personal técnico, con perfil adecuado al sector de la construcción.	7%	3	0.21
5	Ubicación estratégica de las sucursales.	5%	1	0.05
6	Materia prima de primera	5%	4	0.2
Debilidades:				
1	Falta de capacitación en todas las áreas.	5%	5	0.25
2	Problemas con el Control calidad	7%	5	0.35
3	Personal desmotivado	4%	3	0.12
4	No existen procesos eficientes en las áreas administrativas y financieras.	7%	5	0.35
5	Tecnología subutilizada.	4%	2	0.08
6	Niveles altos de incobrabilidad.	8%	5	0.4
7	Falta de compromiso, responsabilidad y empoderamiento de todo el personal.	5%	5	0.25
8	Pagos atrasados personal y proveedores	10%	5	0.5
9	Falta de dirección y compromiso de Gerencia y de los directivos	5%	4	0.2
	TOTAL	100%		4.18

Fuente: Administración Donarqué

Elaborado: Enma Bonilla

La tabla arroja el valor de 4.18 esto significa que la posición estratégica interna de la empresa está por arriba de la media de esfuerzo, pese a que sus debilidades son grandes el producto es competitivo en el mercado, pero hay que disminuir las debilidades para que no se estanque Donarqué.

2.3 Situación en relación a la planificación estratégica

El análisis y diagnóstico de la empresa, y su alineación con su planificación estratégica deberá mostrar cual es situación en relación a la calidad, la cual se resume en su misión, visión y valores corporativos.

2.3.1 Misión visión y valores actuales de Donarqué

La Misión actual de Donarqué, muestra lo que la empresa está haciendo actualmente en función de sus clientes, ésta se enuncia de la siguiente forma:

Donarqué es una empresa que se dedica a la fabricación de puertas, muebles de cocina, baños y también a la comercialización de cerraduras y herrajes importados, en las ciudades de Quito, Santo Domingo, Ambato y Cuenca, brindando soluciones de calidad y duraderas a precios moderados; satisfaciendo todas las necesidades de sus clientes en el área de acabados de construcción.

La visión actual, de la empresa Donarqué es:

Donarqué se proyecta para el año 2018, como una empresa líder del mercado en la serranía Ecuatoriana, en: puertas, muebles de cocina, baño y cerraduras importadas en Proyectos de Construcción; ofreciendo productos diseñados con profesionales, tecnología inigualable y calidad en todos sus procesos.

Los valores actuales, que tiene Donarqué como parte integral de su Cultura Institucional son:

- Honestidad en la calidad de sus productos.
- Pasión, conocimiento técnico y buen gusto en sus diseños.
- Autenticidad en la creación de sus modelos.
- Respeto al 100% a todos nuestros clientes.
- Servicio al Cliente desde el inicio hasta el final del proyecto.

Valores sin los cuales, pese a las deficiencias que tiene, no habrían llegado a ser una empresa con algunos años en el mercado de puertas.

2.3.2 Objetivos actuales de la empresa

A continuación se presentan los objetivos, estrategias y políticas que actualmente está aplicando Donarqué

Departamento de ventas

Objetivos	Estrategias	Políticas a
Implementar nuevas líneas de productos incluidas puertas y cerradura	Estudio de mercado para conocer gustos y preferencias del segmento.	<ul style="list-style-type: none"> - Líneas de productos acorde a las exigencias del cliente - Calidad en el servicio al cliente - Generar promociones que beneficien tanto a clientes y empresa.

Departamento administrativo financiero

Objetivos	Estrategias	Políticas
Mejorar índices de liquidez y rentabilidad.	<ul style="list-style-type: none"> - Crear procesos de gestión de cartera - Capacitación permanente del personal administrativo y financiero. - Optimizar los recursos de materiales y suministros 	<ul style="list-style-type: none"> - Entrega de contratos con cláusulas que muestren con claridad precios, tiempos de entrega y forma de pago. - Evaluación trimestral de los índices financieros para determinar la salud financiera de la empresa - Mantener registros de usos de materiales y suministros.
Mejorar la Habilidad de Negociación con los Proveedores.	<ul style="list-style-type: none"> - Utilizar los créditos bancarios, con intereses bajos, para invertir en descuentos y promociones con los proveedores. - Tener contrato de exclusividad con proveedores de renombre en el mercado - Actualizar el sistema Contable para tener información actualizada de Ingresos, Egresos, Conciliaciones, Cuentas por Cobrar, Pagar 	<ul style="list-style-type: none"> - Contar con una lista actualizada de proveedores con precios, y calidad de productos. - Mantener actualizado el sistema de inventarios. - La persona encargada de compras debe estar en permanente contacto con la competencia de proveedores para que pueda escoger o negociar precios. - Utilizar y comparar Cotizaciones para negociar descuentos.
Depurar la cartera vencida de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitar a todo el personal involucrado en Gestión de Cobranzas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar el seguimiento de todo cliente, verificando sus referencias comerciales

	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar procesos de gestión de crédito y Cobranzas - Generar Alianzas con instituciones financieras para el otorgamiento de créditos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Respalda la cartera vencida con empresas especializadas. - Trabaja con créditos realizados avalados por instituciones financieras.
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Departamento de producción

Objetivos	Estrategias	Políticas
Maximizar la producción, aprovechando el crecimiento del mercado de la construcción.	- Realizar Capacitaciones en el Área de la Construcción como: Acabados, retoques, tendencias actuales en diseño, productos económicos, mantenimiento preventivo, etc. para mejorar nuestros productos.	<ul style="list-style-type: none"> - Control de Calidad en todos los procesos de producción. - Control permanente de uso de materias primas

Se debe hacer una reformulación de los objetivos, estrategias y políticas, para cumplir con la misión y visión corporativa. Tomando en cuenta que las políticas son disposiciones puntuales no en forma general como se encuentran actualmente enunciadas.

CAPÍTULO 3
ANÁLISIS DE LOS PROCESOS ACTUALES

3.1 Situación referente a la calidad

La empresa Donarqué oferta productos de calidad, acorde a las exigencias del mercado, pero actualmente no tiene procesos eficientes que optimicen los recursos de la empresa, lo que generan desperdicios, demoras en las entregas, ocasionando molestias en los clientes, pérdidas económicas para la empresa y posibles pérdidas de clientes actuales y futuros.

3.2 Cadena de valor

Uno de los requisitos para obtener una certificación de calidad, es contar con una estructura basada en procesos, en donde uno de los primeros pasos es definir la cadena de valor en la empresa, la que muestra a los procesos gobernantes, operativos y de apoyo.

La Cadena de Valor que se presenta a continuación, es la que Donarqué presenta en la actualidad y han sido definidos de forma empírica



Figura 11. Cadena de Valor Donarqué
Fuente: Donarqué
Elaborado: Enma Bonilla

Al revisar la Cadena de Valor de Donarqué se detecta que no existe un proceso que se encargue de la planificación y mejora de las actividades que se están realizando. La empresa da prioridad a cumplir con la producción “planificada” acorde a las necesidades del cliente y no muestra actividades específicas de verificación y control de las mismas, lo que genera problemas al momento de la entrega del producto final.

3.2.1 Identificación de los procesos actuales de la empresa

Tomando como referencia la cadena de valor actual que tiene la empresa, a continuación se muestran los procesos que actualmente se están aplicando en Donarqué con el detalle de las distintas actividades que se aplican por parte del personal encargado. Se propondrá su reestructuración a los procesos en el capítulo no. 4.

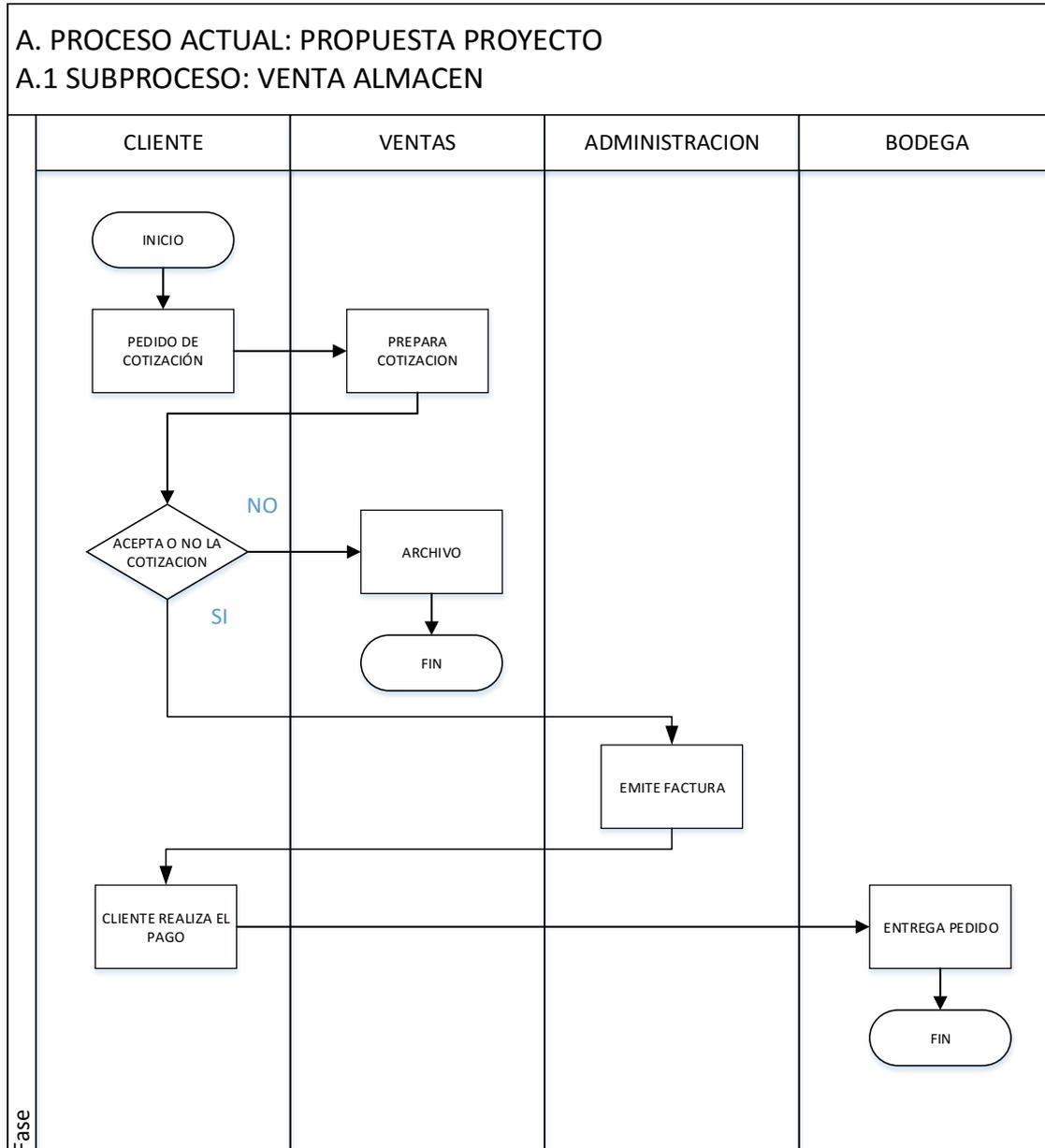


Figura 12. Subproceso actual de venta de almacén
Fuente: Donarqué
Elaborado: Enma Bonilla

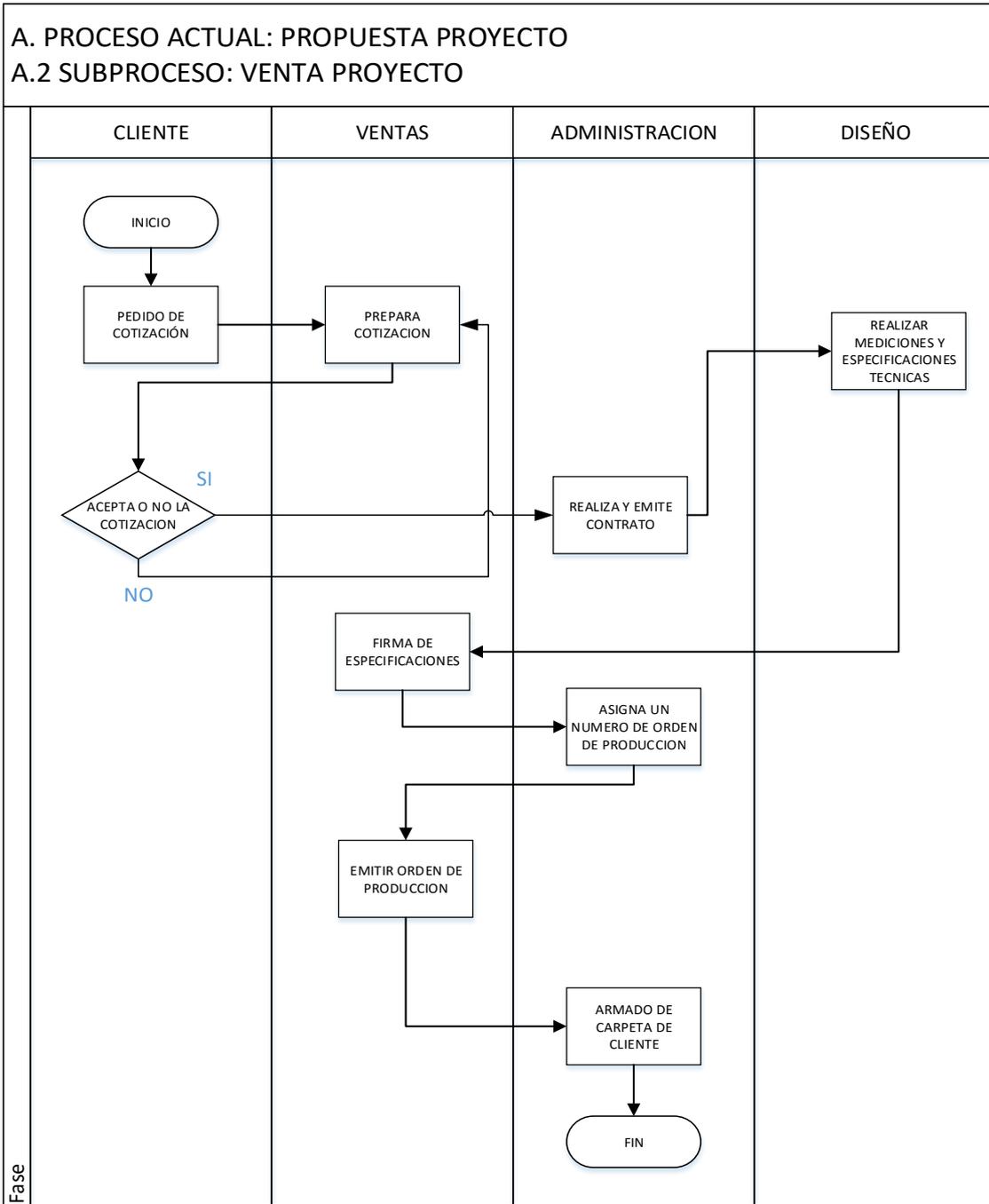


Figura 13. Subproceso actual venta de proyecto
Fuente: Donarqué
Elaborado: Enma Bonilla

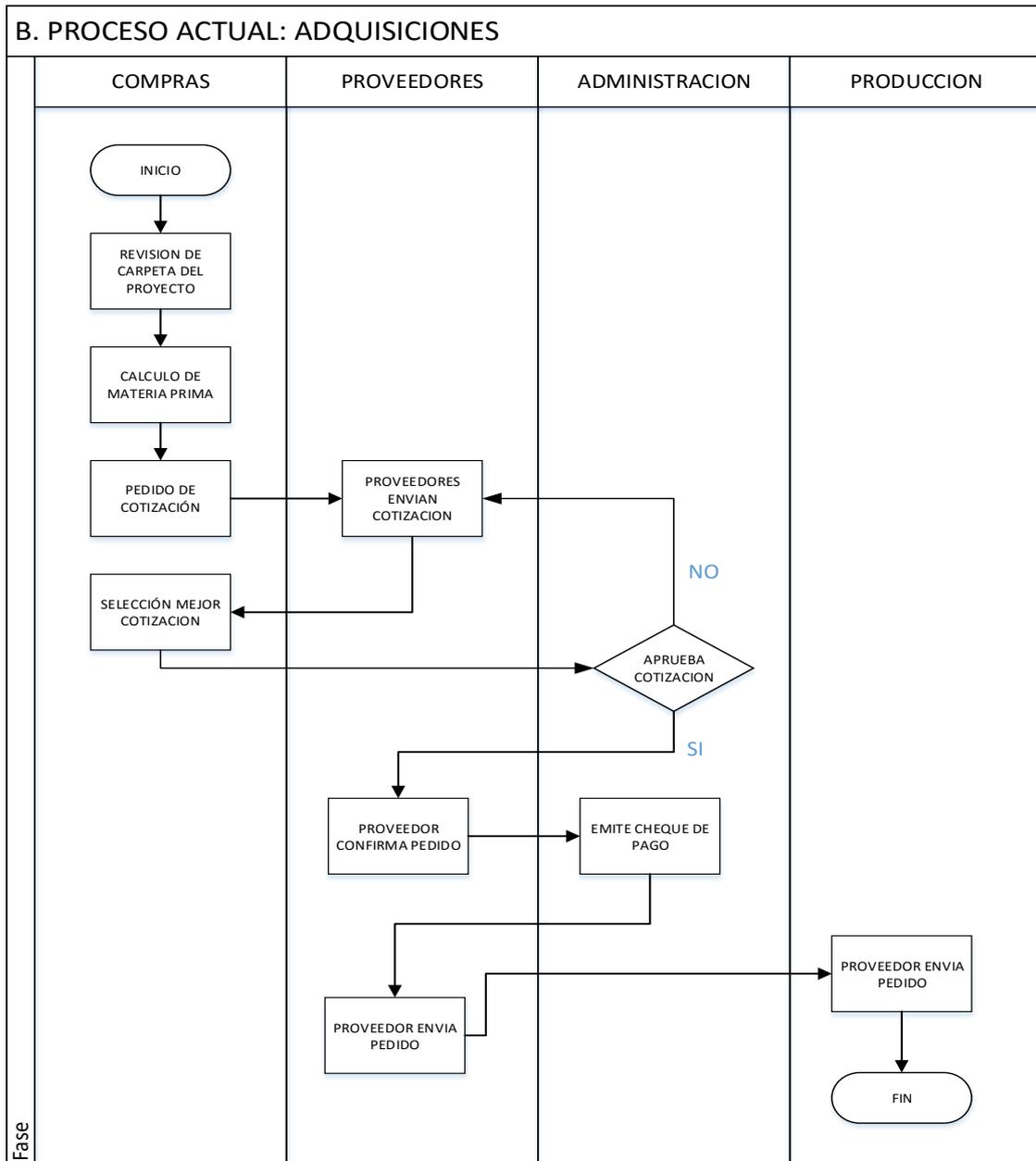


Figura 14. Proceso actual adquisiciones,
 Fuente: Donarqué
 Elaborado: Enma Bonilla

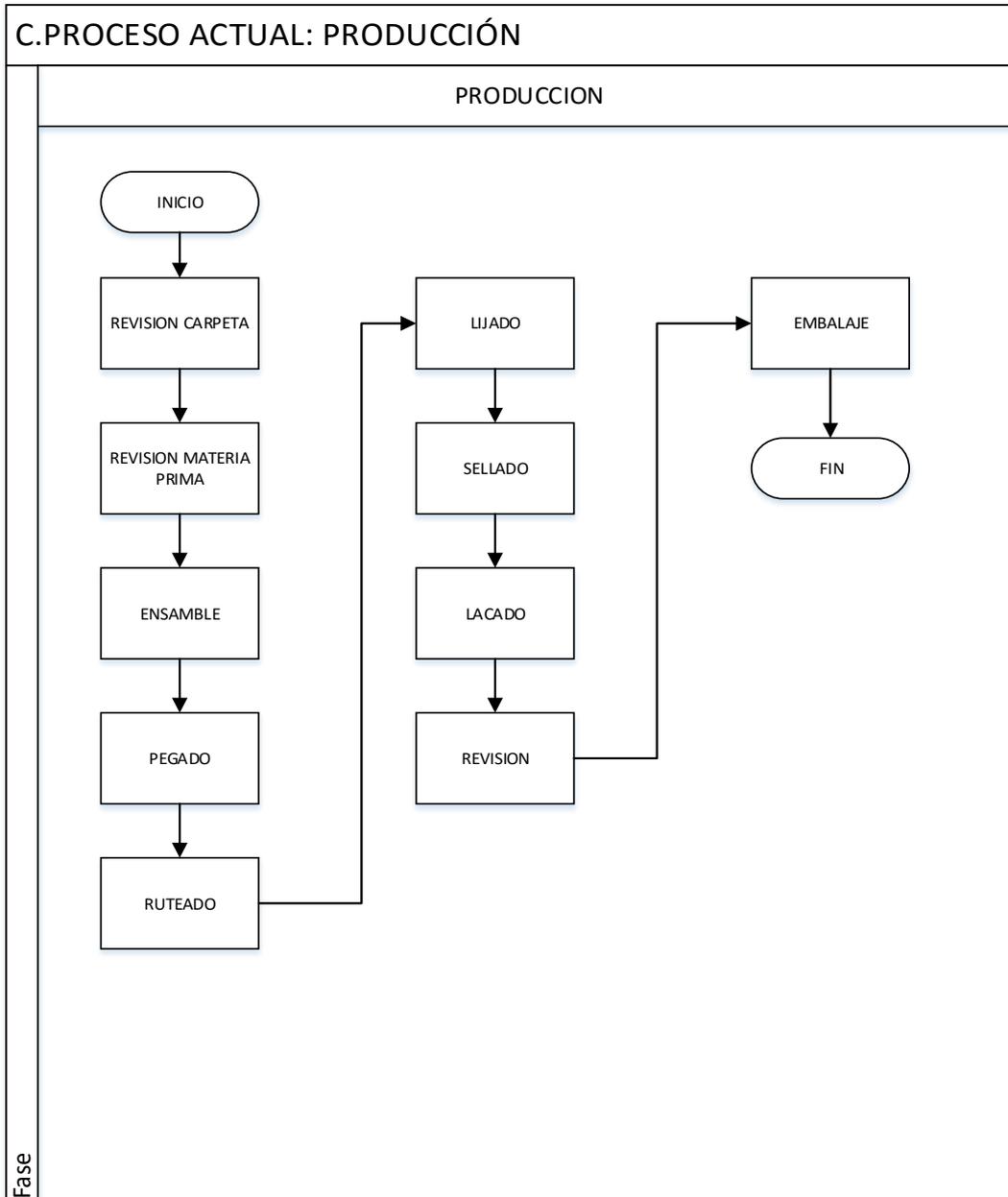


Figura 15. Proceso actual producción
 Fuente: Donarqué
 Elaborado: Enma Bonilla

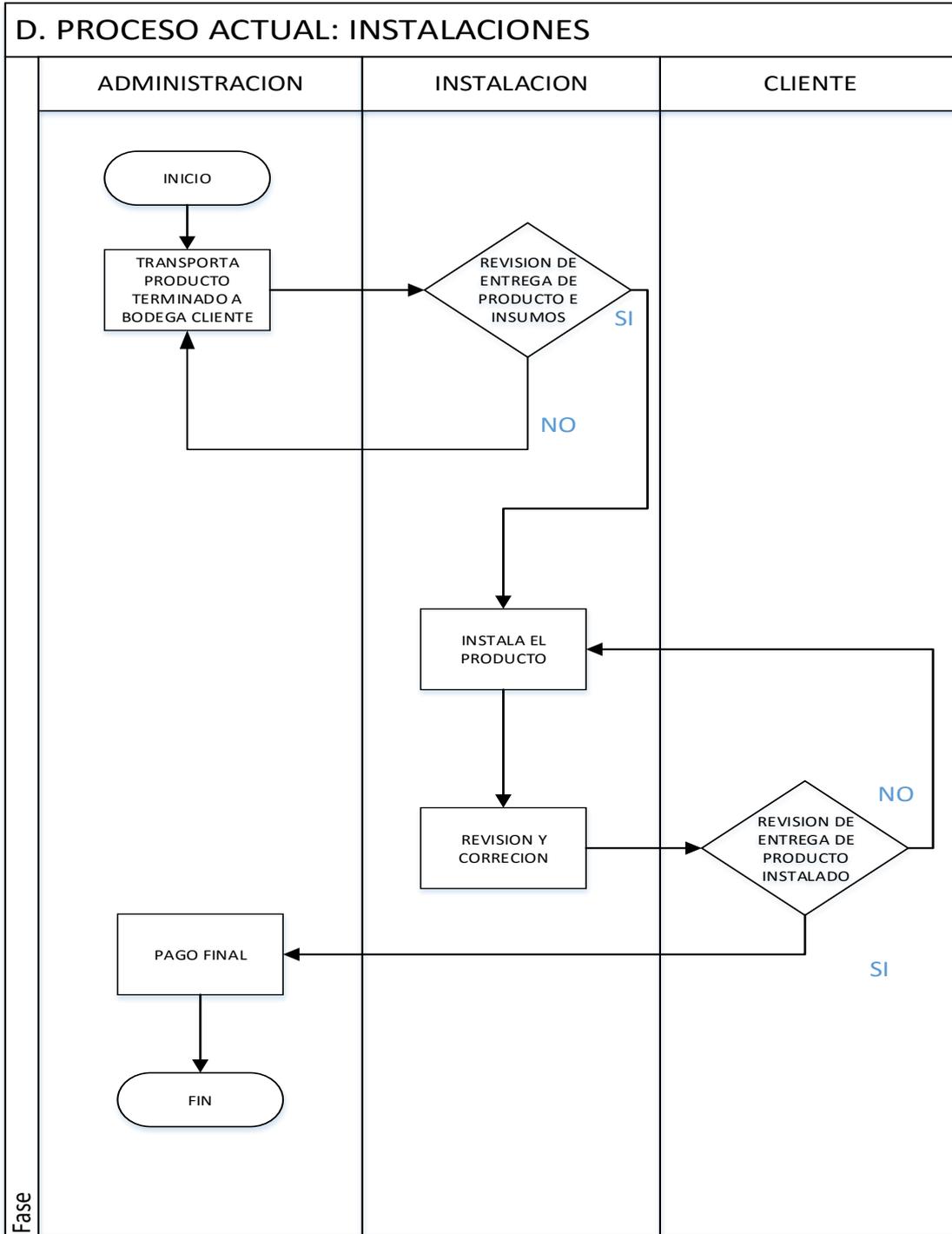


Figura 16. Proceso actual de Adquisiciones
Fuente: Donarqué
Elaborado: Enma Bonilla

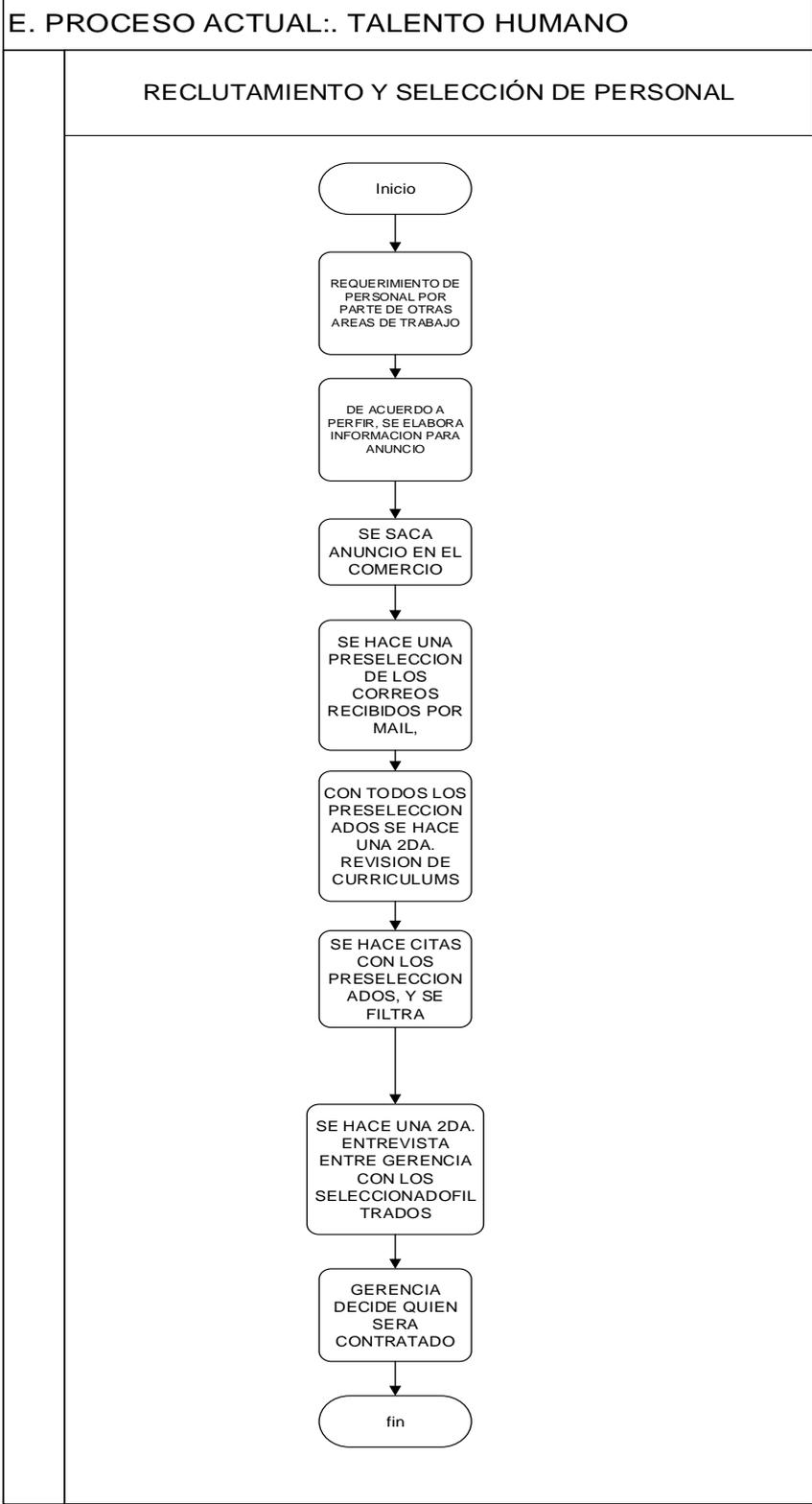


Figura 17. Proceso actual Talento Humano,
 Fuente: Donarqué
 Elaborado: Enma Bonilla

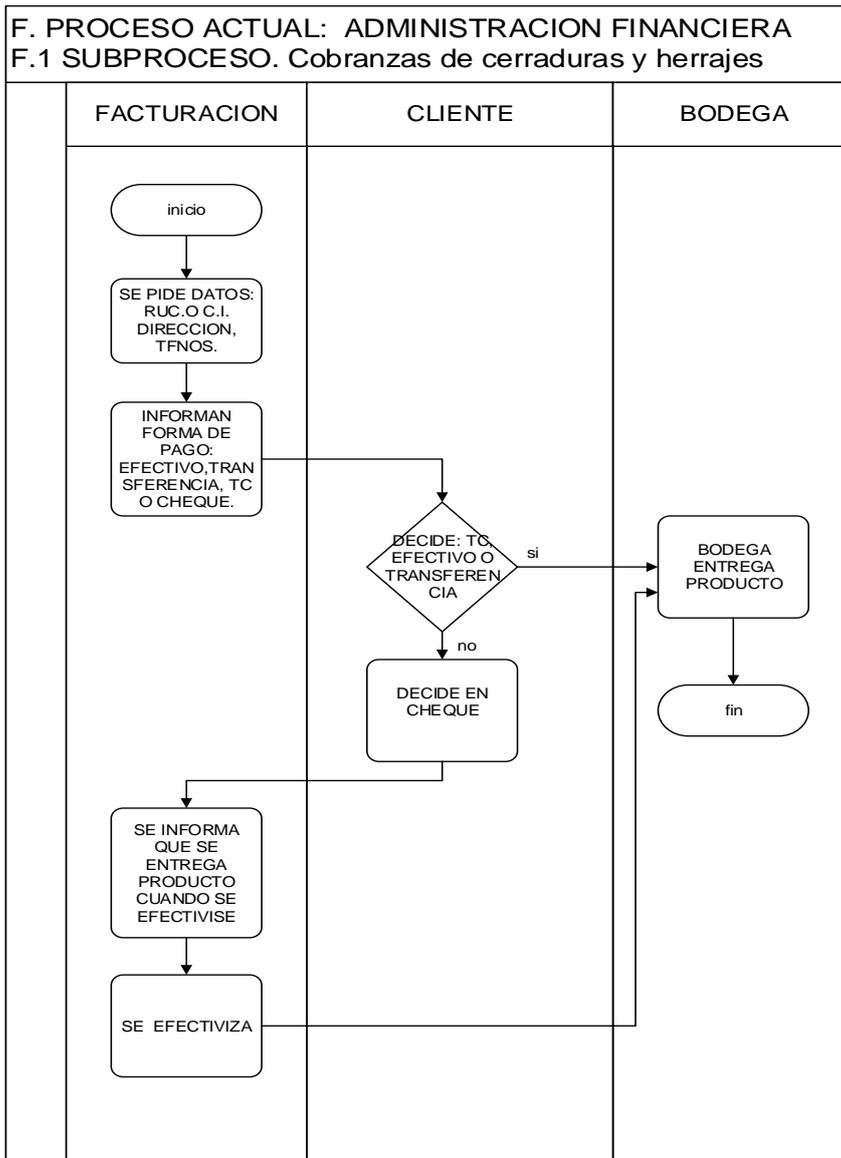


Figura 18. Proceso actual de cobranza cerraduras y herrajes

Fuente: Donarqué

Elaborado: Enma Bonilla,

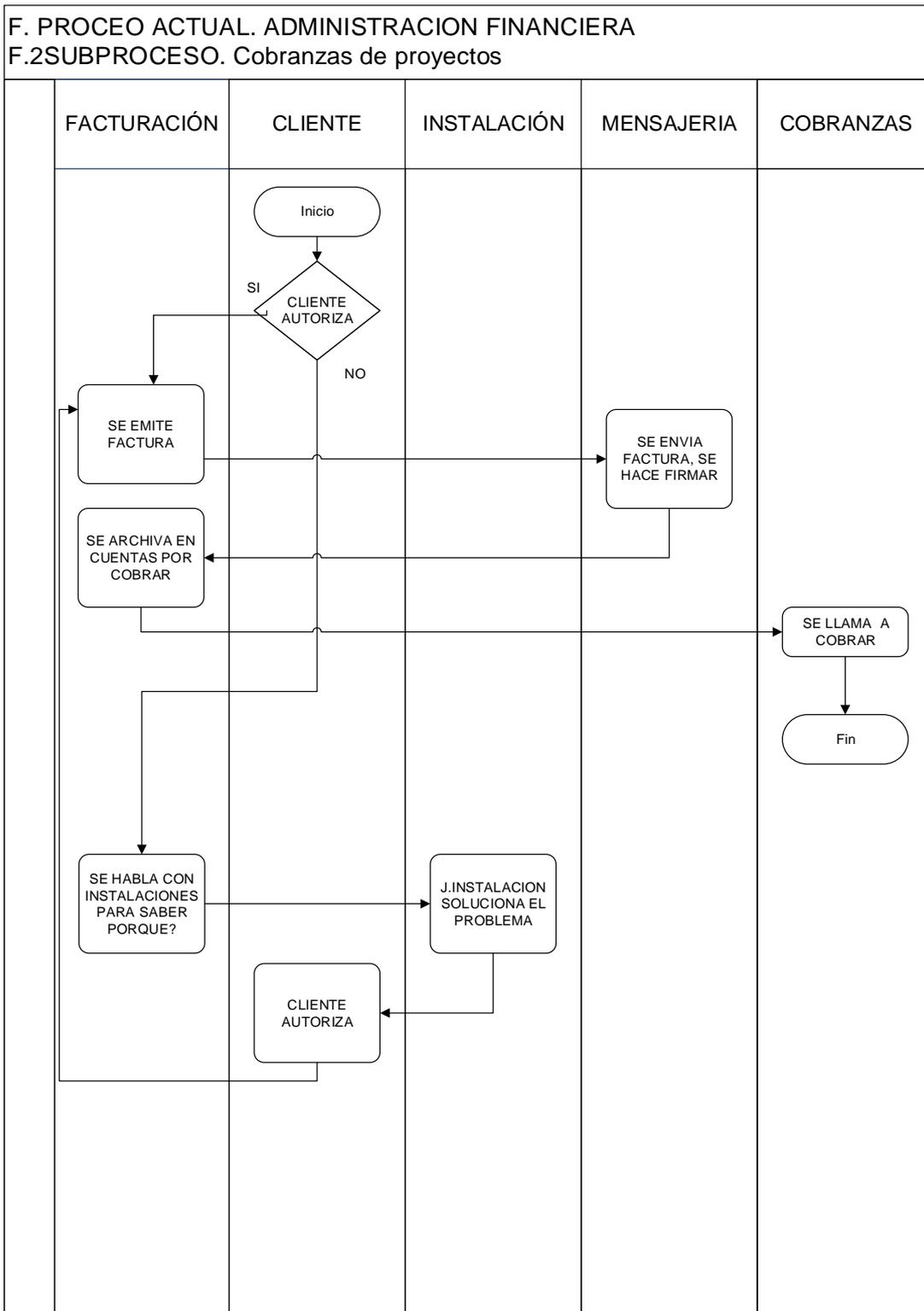


Figura 19. Proceso actual Cobranza proyecto
 Fuente: Donarqué
 Elaborado: Enma Bonilla

F. PROCESO ACTUAL: ADMINISTRACION FINANCIERA
F.3 SUBPROCESO. Cuentas por pagar

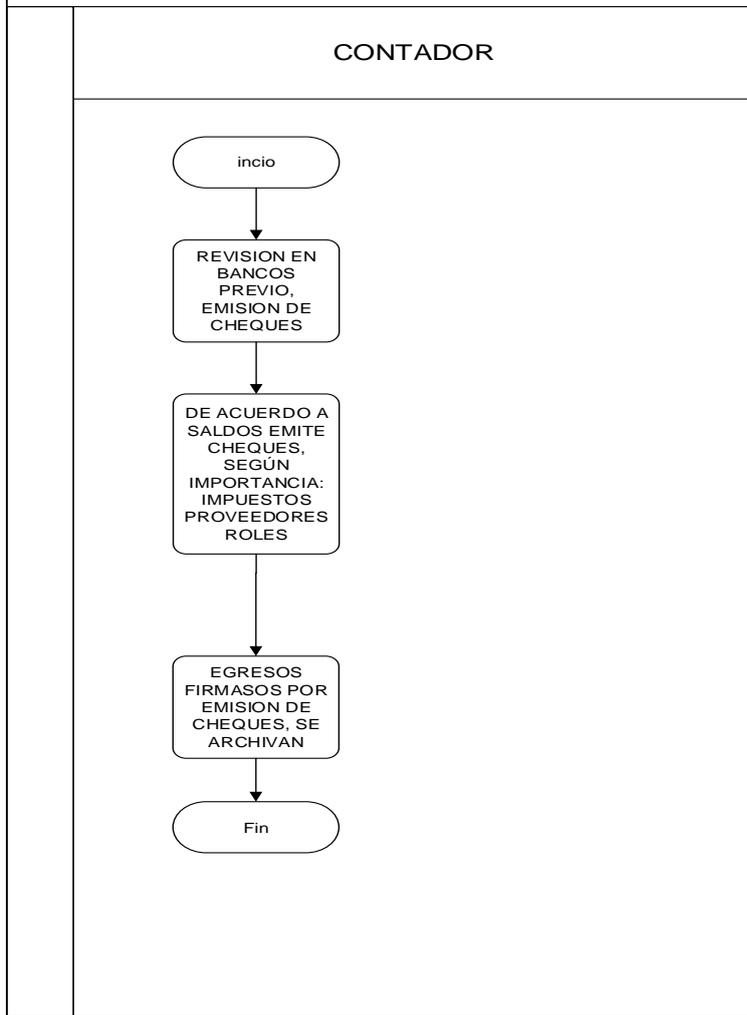


Figura 20. Proceso Cuentas por pagar
Fuente: Donarqué
Elaborado: Enma Bonilla

3.2.2 Evaluación de los procesos en base a los requisitos de la Norma ISO 9001-2008

La selección e implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad es una decisión estratégica de la alta dirección de la organización.

La familia ISO 9000 proporciona un modelo que puede ser utilizado para implementar un Sistema de gestión de la calidad. En particular, La norma ISO 9001 establece los requisitos para un sistema de gestión de una organización que:

- Necesita demostrar su capacidad para suministrar regularmente productos que satisfagan los requisitos del cliente y
- Aspire aumentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz de un sistema de Gestión de la Calidad.

Los requisitos especificados en la norma ISO 9001 tienen carácter genérico y son aplicables a organizaciones de cualquier tipo o tamaño, cualquiera sea el tipo de producto que suministre.

Actualmente Donarqué aplica procesos que no están diseñados en función de un estándar de calidad. Se va a proceder a analizar la efectividad de los procesos actuales en función de los requisitos de la norma ISO, para definir cuáles de estos están generando un valor agregado a la empresa.

El criterio tomado para llenar estos apartados indicando si cumple o no con la norma, se los hizo en base a la observación obtenida en la pasantía a la empresa según, Anexo no.10

En la tabla 12 se analizar si cumple con el apartado 4 de la Norma, que se basa en determinar si la empresa cumple o no con requisitos generales de un sistema de gestión de calidad.

Tabla 12. Evaluación de la empresa en base al apartado 4: Documentación, de la norma ISO 9001:2008,

Diagnóstico inicial basado en la Norma ISO 9001: 2008				
Fecha de Aplicación:				
Apartado	Enunciado	NC	CP	C
4.	Sistema de Gestión de Calidad			
4.1	Requisitos Generales			
	La organización debe establecer, documentar, implementar y mantener un sistema de gestión de calidad y mejorar continuamente su eficacia de acuerdo con los requisitos de esta Norma Internacional	X		
4.1 (a)	La organización debe determinar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación	X		
4.1 (b)	La organización debe determinar la secuencia e interacción de estos procesos	X		
4.1 (c)	La organización debe determinar los criterios y los métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces		X	
4.1 (d)	La organización debe asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos		X	
4.1 (e)	La organización debe realizar el seguimiento, la medición cuando sea aplicable y el análisis de estos procesos	X		
4.1 (f)	La organización debe implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos.	X		
4.2	Requisitos de la documentación			
4.2.1	Generalidades			
	La documentación del sistema de gestión de la calidad debe incluir.			
4.2.1 (a)	Declaraciones documentales de una política de calidad y de objetivos de calidad	X		
4.2.1 (b)	Un manual de calidad	X		
4.2.1 (c)	Los procedimientos documentados y los registros requeridos por esta Norma Internacional	X		
4.2.1 (d)	Los documentos, incluidos los registros que la organización determina que son necesarios para asegurarse de la eficaz planificación, operación y control de sus procesos.	X		
4.2.2	Manual de la Calidad			
	La organización debe establecer y mantener un manual de la calidad que incluya:			
4.2.2 (a)	El alcance del sistema de gestión de la calidad, incluyendo los detalles y la justificación de cualquier exclusión.	X		
4.2.2 (b)	Los procedimientos documentados establecidos para el sistema de gestión de la calidad, o referencia a los mismos	X		
4.2.2 (c)	Una descripción de la interacción entre los procesos del sistema de gestión de calidad.	X		

4.2.3	Control de los Documentos			
	Debe establecerse un procedimiento documentado que defina los controles necesarios para:			
4.2.3 (a)	Aprobar los documentos en cuanto su adecuación antes de su emisión	X		
4.2.3 (b)	Revisar y actualizar los documentos cuando sea necesario y aprobarlos nuevamente	X		
4.2.3 (c)	Asegurarse de que se identifican los cambios y el estado de la versión vigente de los documentos	X		
4.2.3 (d)	Asegurarse de que las versiones pertinentes de los documentos aplicables se encuentran disponibles en los puntos de uso	X		
4.2.3 (e)	Asegurarse que los documentos permanecen legibles y fácilmente identificables	X		
4.2.3 (f)	Asegurarse de que los documentos de origen externo, que la organización determina que son necesarios para la planificación y la operación del sistema de gestión de la calidad, se identifican y que se controla su distribución	X		
4.2.3 (g)	Prevenir el uso no intencionado de documentos obsoletos, y aplicarles una identificación adecuada en el caso de que se mantengan por cualquier razón	X		
Apartado	Enunciado	NC	CP	C
4.2.4	Control de Registros			
	Los registros establecidos para proporcionar evidencia de la conformidad con los requisitos así como de la operación eficaz del sistema de gestión de la calidad deben controlarse.	X		
	La organización debe establecer un procedimiento documentado para definir los controles necesarios para la identificación, el almacenamiento, la protección, la recuperación, la retención y la disposición de los registros		X	
	Los registros deben permanecer legibles, fácilmente identificables y recuperables		X	

Nomenclatura

NC: no cumple 20 CP: Cumple Parcialmente 4 C: Cumple (definido y documentado)

Calificación

1: Marcado 0: Blanco

Fuente: ISO 9001 - 2008

Elaborado: Enma Bonilla

Cumplimiento de la empresa según: Apartado no. 4 de la Norma ISO

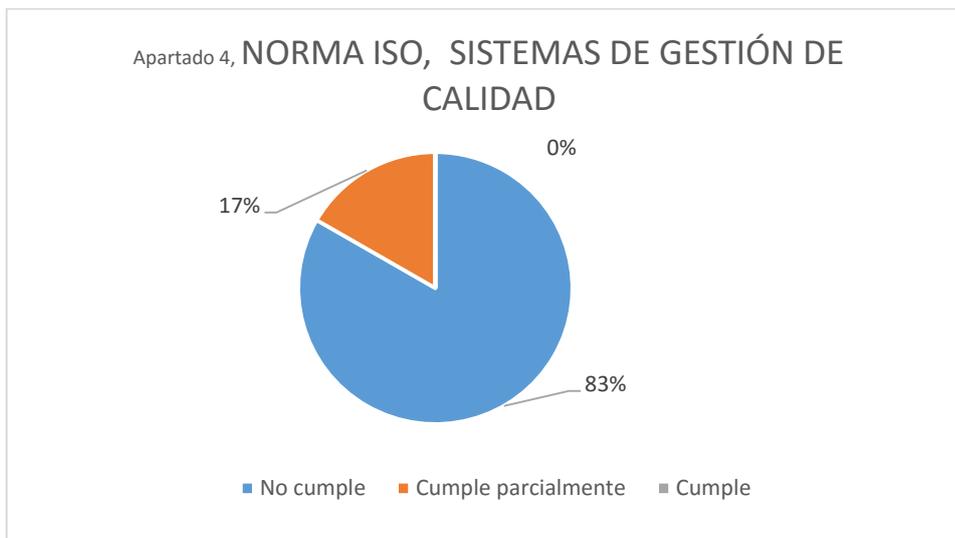


Figura 21. Análisis Apartado 4 norma ISO 9001 - 2008
Fuente: Donarqué
Elaborado: Enma Bonilla

De acuerdo a los resultados obtenidos se puede concluir que: Al no existir un SGC no se está generando un valor agregado ni para el cliente ni para la empresa.

- La Empresa Donarqué en un 83% no cumple con los requisitos del apartado 4 de la norma ISO 9001:2008, Sistemas de Gestión de Calidad.
- Los Requisitos de la documentación, políticas de calidad, manuales de calidad y control de documentos no existen.
- Las tablas que respaldan estos gráficos los puede ver en el anexo no. 10

Un aspecto fundamental para lograr que el sistema de gestión de calidad funcione adecuadamente es la responsabilidad que tiene la dirección, en ese sentido se analizara el apartado 5 de la norma ISO 9001.

Tabla 13. Evaluación de la empresa en base al apartado no. 5, Responsabilidad de la Dirección, de Norma ISO 9001:2008

Diagnóstico inicial basado en la Norma ISO 9001:2008				
Fecha de aplicación				
Apartado	Enunciado	NC	CP	C
5	Responsabilidad de la Dirección			
5.1	Compromiso de la Dirección			
	La alta dirección debe proporcionar evidencia de su compromiso con el desarrollo e implementación del sistema de gestión de la calidad, así como con la mejora continua de su eficacia:			
5.1 (a)	Comunicado a la organización la importancia de satisfacer tanto los requisitos del cliente como los legales y reglamentarios.	X		
5.1 (b)	Estableciendo la política de la calidad	X		
5.1 (c)	Asegurando que se establezcan los objetivos de calidad	X		
5.1 (d)	Llevando a cabo las revisiones por la dirección	X		
5.1 (e)	Asegurando la disponibilidad de recursos		X	
5.2	Enfoque al cliente			
	La alta dirección debe asegurarse de que los requisitos del cliente se determinan y se cumplen con el propósito de aumentar la satisfacción del cliente		X	
5.3	Política de Calidad			
	La alta dirección debe asegurarse de que la política de la calidad:			
5.3(a)	Es adecuada al propósito de la organización	X		
5.3 (b)	Incluye un compromiso de cumplir con los requisitos y de mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad	X		
5.3 (c)	Proporciona un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de calidad	X		
5.3 (d)	Es comunicada y entendida dentro de la organización	X		
5.3 (e)	Es revisada para su continua adecuación	X		
5.4	Planificación			
5.4.1	Objetivos de calidad			
	La alta dirección debe asegurarse de que los objetivos de la calidad, incluyendo aquellos necesarios para cumplir los requisitos para el producto, se establezcan en las funciones y los niveles pertinentes dentro de la organización.		X	

	Los objetivos de la calidad deben ser medibles y coherentes con la política de la calidad	X		
5.4.2	Planificación del sistema de gestión de la calidad			
5.4.2 (a)	La alta Dirección debe asegurarse de que la planificación del sistema de gestión de la calidad se realiza con el fin de cumplir los requisitos citados en el apartado 4.1, así como los objetivos de calidad	X		
5.4.2 (b)	La alta Dirección debe asegurarse que se mantiene la integridad del sistema de gestión de la calidad cuando se planifican e implementan cambios en este		X	
5.5.	Responsabilidad, autoridad y comunicación			
5.5.1	Responsabilidad y autoridad			
	La alta dirección debe asegurarse de que las responsabilidades y autoridades están definidas y son comunicadas dentro de la organización.		X	
5.5.2	Representante de la dirección			
	La alta Dirección debe designar un miembro de la dirección de la organización quien, independientemente de otras responsabilidades, debe tener la responsabilidad y autoridad que incluya:			
Apartado	Enunciado	NC	CP	C
5.5.2 (a)	Asegurarse de que se establecen, implementan y mantienen los procesos necesarios para el sistema de gestión de calidad	X		
5.5.2 (b)	Informar a la alta dirección sobre el desempeño del sistema de gestión de la calidad y de cualquier necesidad e mejora		X	
5.5.2 (c)	Asegurarse de que se promueva la toma de conciencia de los requisitos del cliente en todos los niveles de la organización	X		
5.5.3	Comunicación Interna			
	La alta dirección debe asegurarse de que se establezcan los procesos de comunicación apropiados dentro de la organización y de que la comunicación se efectúa considerando la eficacia del sistema de gestión de la calidad	X		
5.6	Revisión por la dirección			
5.6.1	Generalidades			
	La alta dirección debe revisar el sistema de gestión de la calidad de la organización, a intervalos planificados, para asegurarse de su conveniencia, adecuación y eficacia continuas. La revisión debe incluir la evaluación de las oportunidades de mejora y la necesidad de efectuar cambios en el sistema de gestión de la calidad, incluyendo la política de la calidad y de los objetivos de la calidad.	X		
	Deben mantenerse registros de las revisiones por la dirección	X		
5.6.2	Información de entrada para la revisión			
	La información de entrada para la revisión por la dirección debe incluir :			
5.6.2 (a)	Los resultados de auditorías	X		
5.6.2 (b)	La retroalimentación del cliente		X	
5.6 2 (c)	El desempeño de los procesos y la conformidad del producto	X		

5.6.2 (d)	El estado de las acciones correctivas y preventivas	X		
5.6.2 (e)	Las acciones de seguimiento de revisiones por la dirección previas	X		
5.6.2 (f)	Los cambios que podrían afectar al sistema de gestión de la calidad	X		
5.6.2 (g)	Las recomendaciones para la mejora	X		
5.6.3	Resultados de la revisión			
	Los resultados de la revisión por la dirección deben incluir todas las decisiones y acciones relacionadas con:			
5.6.3 (a)	La mejora de la eficacia del sistema de gestión de la calidad y sus procesos	X		
5.6.3 (b)	La mejora del producto en relación con los requisitos del cliente	X		
5.6.3 (c)	Las necesidades de recursos		X	
Nomenclatura:				
NC: No cumple CP: Cumple parcialmente (definido) C: (definido y documentado)				
Calificación:				
1: Marcado 0: en blanco				

Fuente: ISO 9001 - 2008

Elaborado: Enma Bonilla

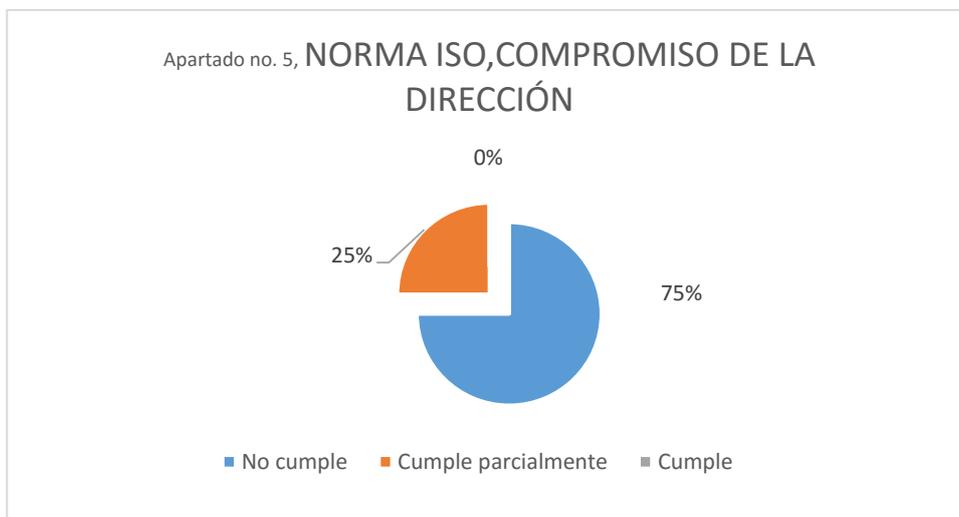


Figura 22. Análisis Apartado 5 norma ISO 9001 - 2008

Fuente: Donarqué

Elaborado: Enma Bonilla

De acuerdo a los resultados se puede concluir que: No existe un compromiso de la dirección.

- La empresa Donarqué no cumple en un 75% en forma global con el apartado 5 de la norma ISO 9001:2008 relacionado con el compromiso de la Dirección.
- El compromiso de la Dirección pese a que existe no es lo suficiente para lo requerido.
- No existe una planificación de un sistema de gestión de calidad y la comunicación interna en lo referente a calidad es pobre.

- Las tablas que respaldan estos gráficos los puede ver en el anexo no 10

Para la aplicación óptima de sistema de gestión de calidad, la gestión de los recursos es fundamental por lo que el apartado 6 de la norma analiza si estos son utilizados adecuadamente o no.

Tabla 14. Evaluación conforme al apartado 6, Gestión de Recursos, de la Norma ISO 9001:2008

Diagnóstico Inicial Basado en la Norma ISO 9001:2008					
Fecha de Aplicación:					
Apartado	Enunciado	NC	CP	C	
6.	Gestión de los recursos				
6.1	Provisión de los recursos				
	La organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para:				
6.1. (a)	Implementar y mantener el sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia	x			
6.1.(b)	Aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos	x			
6.2	Recursos humanos				
6.2.1	Generalidades				
	El personal que realice trabajos que afecten a la conformidad con los requisitos del producto debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiada		x		
6.2.2	Competencia, formación y toma de conciencia				
6.2.2 (a)	La organización debe determinar la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan a la conformidad con los requisitos del producto		x		
6.2.2 (b)	La organización debe cuando sea aplicable, proporcionar formación o tomar otras acciones para lograr la competencia necesaria	x			
6.2.2 (c)	La organización debe evaluar la eficacia de las acciones tomadas		x		
6.2.2 (d)	La organización debe asegurarse de que su personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad	x			
6.2.2 (e)	La organización debe mantener los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia	x			
6.3	Infraestructura				
	La organización debe determinar, proporcionar y mantener la infraestructura necesaria para lograr la conformidad con los requisitos del producto.		x		
	La infraestructura incluye, cuando sea aplicable:				
6.3 (a)	Edificios, espacio del trabajo y servicios asociados		x		
6.3 (b)	Equipo para los procesos (tanto hardware como software)		x		
6.3 (c)	Servicios de apoyo (tales como transporte, comunicación o sistemas de información).		x		
6.4	Ambiente de trabajo				
	La organización debe determinar y gestionar el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad con los requisitos del producto		x		
Nomenclatura:					
NC: No cumple CP: Cumple parcialmente (definido) C: Cumple (definido y documentado)					
Calificación:					
1: Marcado 0: en blanco					

Fuente: Donarqué

Elaborado: Enma Bonilla

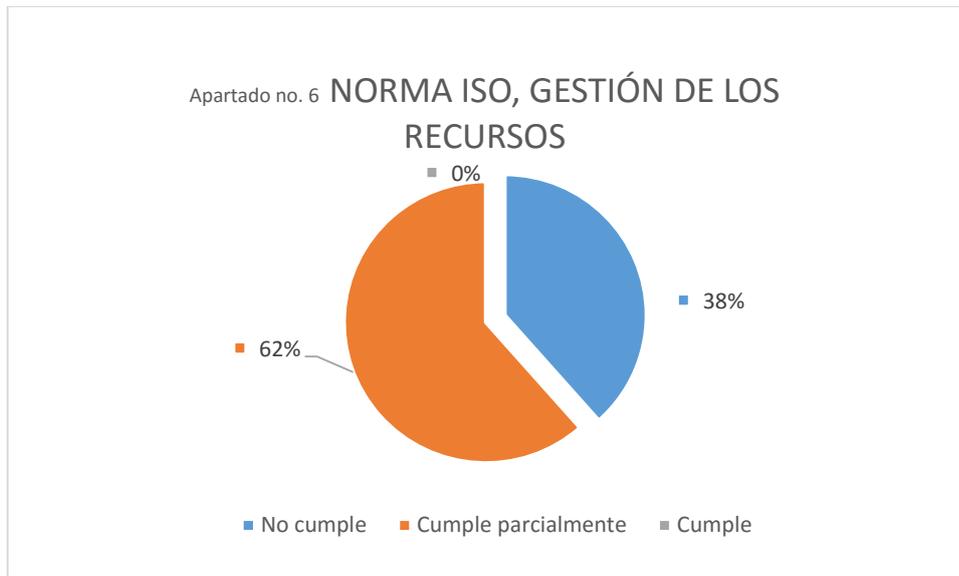


Figura 23. Análisis Apartado 6 norma ISO 9001 - 2008
 Fuente: Donarqué
 Elaborado: Enma Bonilla

De acuerdo a los resultados obtenidos se puede concluir que:

La empresa no genera valor agregado porque los recursos no están administrados de forma eficiente lo que genera muchos problemas en relación con: calidad, problemas en la producción; costos elevados de producción y desmotivación del personal.

- La empresa Donarqué cumple parcialmente en un 62% con el apartado no. 6 de la Norma ISO 9001:2008, relacionado con la Gestión de los Recursos.
- La empresa Donarqué cumple parcialmente la formación y toma de conciencia de sus empleados, situación que ayudaría más si se cumpliera en forma total.
- La Infraestructura cumple parcialmente, todos sus literales pese a eso no logra cubrir en un 100% lo requerimientos del producto.
- El ambiente de trabajo cumple parcialmente, pero afecta en gran medida en la falta de coordinación entre áreas situación que perjudica al producto.
- Las tablas que respaldan estos gráficos los puede ver en el anexo no. 10

Donarqué debe velar que todos sus productos sean de calidad acorde a las especificaciones y gustos de los clientes, por lo que los procesos para su realización deberán estar enfocados en el apartado 7 de la norma ISO 9001.

Tabla 15. Evaluación conforme al apartado 7, Realización del producto, Norma ISO 9001:2008

Diagnóstico Inicial basado en la Norma ISO 9001:2008				
Fecha de Aplicación:				
Apartado	Enunciado	NC	CP	C
7.	Realización del producto			
7.1	Planificación de la realización del producto			
	La organización debe planificar y desarrollar los procesos necesarios para la realización del producto.			X
	La planificación de la realización del producto debe ser coherente con los requisitos de los otros procesos del sistema de gestión de calidad		X	
	Durante la planificación de la realización del producto, la organización debe determinar, cuando sea apropiado lo siguiente:			
7.1 (a)	Los objetivos de la calidad y los requisitos del producto			X
7.1 (b)	La necesidad de establecer procesos y documentos, y de proporcionar recursos específicos para el producto		X	
7.1 (c)	Las actividades requeridas de verificación, validación, seguimiento, medición, inspección, y ensayo/pruebas específicas para el producto así como los criterios para la aceptación del mismo		X	
7.1 (d)	Los registros que sean necesarios para proporcionar evidencia de que los procesos de realización y el producto resultante cumplen los requisitos		X	
	El resultado de la planificación debe presentarse de forma adecuada para la metodología de operación de la organización.		X	
7.2	Procesos relacionados con el cliente			
7.2.1	Determinación de los requisitos relacionados con el producto			
	La organización debe determinar:			
7.2.1 (a)	Los requisitos especificados por el cliente, incluyendo los requisitos para las actividades de entrega y las posteriores a la misma		X	
7.2.1 (b)	Los requisitos no establecidos por el cliente pero necesarios para el uso especificado o para el uso previsto, cuando sea conocido		X	
7.2.1 (c)	Los requisitos legales y reglamentarios aplicables al producto		X	
7.2.1 (d)	Cualquier requisito adicional que la organización considere necesario	X		
7.2.2	Revisión de los requisitos relacionados con el producto			
	La organización debe revisar los requisitos relacionados con el producto		X	
	Debe asegurarse que:			
7.2.2 (a)	Están definidos los requisitos del producto		X	
7.2.2 (b)	Están resueltas las diferencias existentes entre los requisitos del contrato o pedido y los expresados previamente		X	
7.2.2 (c)	La organización tiene la capacidad para cumplir con los requisitos definidos		X	
	Deben mantenerse registros de los resultados de la revisión y de las acciones originadas por la misma	X		
	Cuando el cliente no proporcione una declaración documentada de los requisitos, la organización debe confirmar los requisitos del cliente antes de su aceptación		X	

	Cuando se cambien los requisitos del producto, la organización debe asegurarse de que la documentación pertinente sea modificada y que el personal correspondiente sea consciente de los requisitos modificados	X		
Apartado	Enunciado	NC	CP	C
7.2.3	Comunicación con el cliente			
	La organización debe determinar e implementar disposiciones eficaces para la comunicación con los clientes, relativas a:			
7.2.3 (a)	La información sobre el producto		X	
7.2.3 (b)	Las consultas, contratos o atención de pedidos, incluyendo las modificaciones		X	
7.2.3 (c)	La retroalimentación del cliente, incluyendo sus quejas		X	
7.4	Compras			
7.4.1	Proceso de compras			
	La organización debe asegurarse que el producto adquirido cumple con los requisitos de compra especificados			X
	El tipo y el grado de control aplicado al proveedor y al producto adquirido deben depender del impacto del producto adquirido en la posterior realización del producto o sobre el producto final.		X	
	La organización debe evaluar y seleccionar los proveedores en función de su capacidad para suministrar productos de acuerdo con los requisitos de la organización.		X	
	Deben establecerse los criterios para la selección, la evaluación y la re-evaluación			X
	Deben mantenerse los registros de los resultados de las evaluaciones y de cualquier acción necesaria que se derive de las mismas		X	
7.4.2	Información de las compras			
	La información de las compras debe describir el producto a comprar , incluyendo, cuando sea apropiado :			
7.4.2 (a)	Los requisitos para la aprobación del producto, procedimientos, procesos y equipos		X	
7.4.2.(b)	Los requisitos para la calificación del personal	X		
7.4.2 (c)	Los requisitos del sistema de gestión de la calidad	X		
	La organización debe asegurarse de la adecuación de los requisitos de compra especificados antes de comunicárselos al proveedor.			X
7.4.3	Verificación de los productos comprados			
	La organización debe establecer e implementar la inspección u otras actividades necesarias para asegurarse de que el producto comprado cumple los requisitos de compra especificados		X	
	Cuando la organización o su cliente quieran llevar a cabo la verificación en las instalaciones del proveedor, la organización debe establecer en la información de compra las disposiciones para la verificación pretendida y el método para la liberación del producto.	X		
7.5	Producción y prestación del servicio			
7.5.1	Control de la producción y de la prestación del servicio			
	La organización debe planificar y llevar a cabo la producción y la prestación del servicio bajo condiciones controladas.		X	

	Las condiciones controladas deben incluir, cuando sea aplicable:			
7.5.1 (a)	La disponibilidad de información que describa las características del producto			X
7.5.1 (b)	La disponibilidad de instrucciones de trabajo			X
7.5.1 (c)	El uso de equipo apropiado			X
7.5.1 (d)	La disponibilidad y uso de equipos de seguimiento y medición		X	
7.5.1 (e)	La implementación del seguimiento y de la medición		X	
7.5.1 (f)	La implementación de actividades de liberación, entrega y posteriores a la entrega del producto		X	
7.5.2	Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio			
	La organización debe validar todo proceso de producción y de prestación del servicio cuando los productos resultantes no pueden verificarse mediante seguimiento o medición posteriores y, como consecuencia, las deficiencias aparecen únicamente después de que el producto está siendo utilizado o se haya prestado el servicio	X		
	La validación debe demostrar la capacidad de estos procesos para alcanzar los resultados planificados	X		
	La organización debe establecer las disposiciones para estos procesos, incluyendo, cuando sea aplicable:	X		
7.5.2 (a)	Los criterios definidos para la revisión y aprobación de los procesos	X		
7.5.2 (b)	La aprobación de los equipos y la calificación del personal		X	
7.5.2 (c)	El uso de métodos y procedimientos específicos	X		
7.5.2 (d)	Los requisitos de los registros	X		
Apartado	Enunciado	NC	CP	C
7.5.2 (e)	La revalidación	X		
7.5.3	Identificación y trazabilidad			
	Cuando sea apropiado, la organización debe identificar el producto por medios adecuados, a través de toda la realización del producto.	X		
	La organización debe identificar el estado del producto con respecto a los requisitos de seguimiento y medición a través de toda la realización del producto.	X		
Apartado	Enunciado	NC	PC	C
7.5.4	Propiedad del cliente			
	La organización debe cuidar los bienes que son propiedad del cliente mientras están bajo el control de la organización o estén siendo utilizados por la misma.	X		
	Si cualquier bien que sea propiedad del cliente se pierde, deteriora o de algún otro modo se considera inadecuado para su uso, la organización debe informar de ello al cliente y mantener registros.	X		
7.5.5	Preservación del producto			
	La organización debe preservar el producto durante el proceso interno y la entrega al destino previsto para mantener la conformidad con los requisitos		X	
	Según sea aplicable, la preservación debe incluir la identificación, manipulación, embalaje, almacenamiento y protección.		X	
	La preservación debe aplicarse también a las partes constitutivas de un producto		X	

7.6 Control de los equipos de seguimiento y de medición				
	La organización debe determinar el seguimiento y la medición a realizar y los equipos de seguimiento y medición necesarios para proporcionar la evidencia de la conformidad del producto con los requisitos determinados		X	
	La organización debe establecer procesos para asegurarse que el seguimiento y medición puedan realizarse y se realizan de una manera coherente con los requisitos de seguimiento y medición.		X	
	Cuando sea necesario asegurarse de la Validez de los resultados, el equipo de medición debe:			
7.6 (a)	Calibrarse o verificarse, o ambos, a intervalos especificados o antes de su utilización, comparando con patrones de medición trazables a patrones de medición internacionales o nacionales; cuando no existan tales patrones debe registrarse la base utilizada para la calibración o la verificación	X		
7.6 (b)	Ajustarse o reajustarse según sea necesario	X		
7.6 (c)	Estar identificado para poder determinar su estado de calibración	X		
7.6 (d)	Protegerse contra ajustes que pudieran invalidar el resultado de la medición	X		
7.6 (e)	Protegerse contra los daños y el deterioro durante la manipulación, el mantenimiento y el almacenamiento	X		
	Además, la organización debe evaluar y registrar la validez de los resultados de las mediciones anteriores cuando se detecte que el equipo no está conforme con los requisitos	X		
	La organización debe tomar las acciones apropiadas sobre el equipo y sobre cualquier producto afectado.		X	
	Deben mantener registro de los resultados de la calibración y la verificación.	X		
	Debe confirmarse la capacidad de los programas informáticos para satisfacer su aplicación prevista cuando estos se utilicen en las actividades de seguimiento y medición de los requisitos especificados	X		
Nomenclatura:				
NC: No cumple CP: Cumple parcialmente (definido) C; Cumple (definido y documentado)				
Calificación				
1: marcado 0: en blanco				

Fuente: Donarqué

Elaborado: Enma Bonilla

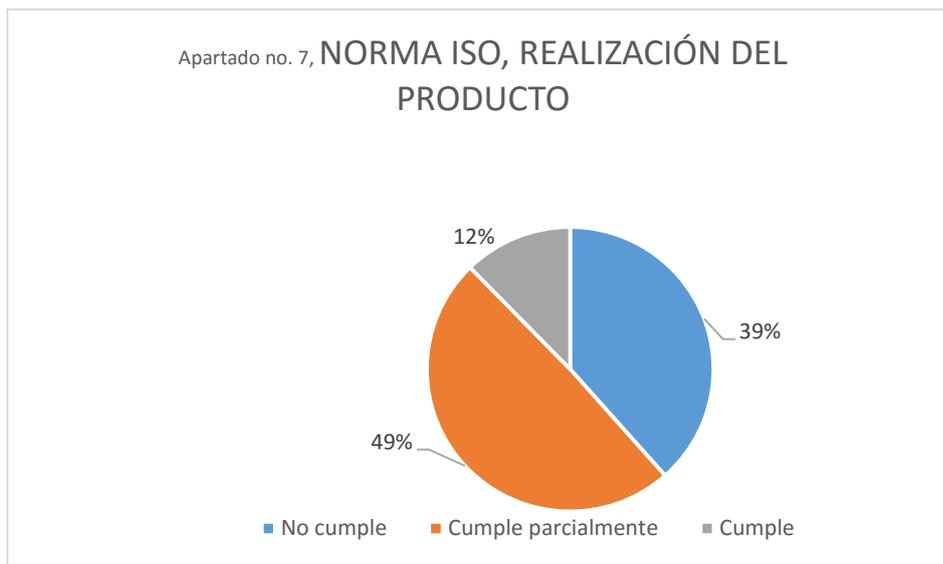


Figura 24. Análisis Apartado 7 norma ISO 9001 - 2008
Fuente: Donarqué
Elaborado: Enma Bonilla

De acuerdo a los resultados obtenidos se puede concluir que: No genera valor agregado al cliente, porque solo un 12% cumple con los estándares de calidad de acuerdo a la norma, lo que indica que la empresa tiene mucho que mejorar.

- La empresa Donarqué cumple parcialmente en un 49% y cumple totalmente en un 12%, con el apartado no. 7 de la norma ISO 9001:2008 relacionado con la elaboración del producto.
- No se ha determinado un proceso óptimo para realizar las compras de materiales para la elaboración de los productos.
- No existe validación de procesos de producción y prestación de servicios.
- La planificación de la fabricación de producto es de manera artesanal y no tiene definido sus respectivos procesos documentados.
- Las tablas que respaldan estos gráficos los puede ver en el anexo no 10

La medición y análisis es fundamental para lograr tener un óptimo sistema de gestión de calidad, por lo que a continuación se analiza el apartado 8 de la Norma ISO para determinar si se aplica de forma adecuada en la empresa o no los procesos de control y mejora.

Tabla 16. Evaluación conforme al apartado 8, Medición – Análisis y Mejora, Norma ISO 9001:2008

Diagnóstico inicial basado en la Norma ISO 9001:2008				
Fecha de aplicación:				
Apartado	Enunciado	NC	CP	C
8	Medición análisis y mejora			
8.1	Generalidades			
	La organización debe planificar e implementar los procesos de seguimiento medición, análisis y mejora necesarias para:			
8.1 (a)	Demostrar la conformidad con los requisitos del producto	X		
8.1 (b)	Asegurarse de la conformidad del sistema de gestión de la calidad	X		
8.1 (c)	Mejor continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad	X		
8.2	Seguimiento y medición			
8.2.1	Satisfacción del cliente			
	La organización debe realizar el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos por parte de la organización		X	
	Deben determinarse los métodos para obtener y utilizar dicha información.		X	
8.2.2	Auditoria interna			
	La organización debe llevar a cabo auditorías internas a intervalos planificados para determinar si el sistema de gestión de calidad:			
8.2.2 (a)	Es conforme con las disposiciones planificadas, con los requisitos de esta Norma Internacional y con los requisitos del sistema de gestión de la calidad establecidos por la organización	X		
8.2.2 (b)	Se ha implementado y se mantiene de manera eficaz	X		
	Se debe planificar un programa de auditorías tomando en consideración el estado y la importancia de los procesos y las áreas a auditar, así como los resultados de auditorías previas	X		
	Se deben definir los criterios de auditoria, el alcance de la misma su frecuencia y la metodología	X		
	La selección de los auditores y la realización de las auditorias debe asegurar la objetividad e imparcialidad del proceso de auditoria	X		
	Los auditores no deben auditar su propio trabajo	X		
	Se debe establecer un procedimiento documentado para definir las responsabilidades y los requisitos para planificar y realizar las auditorías, establecer los registros e informar de los resultados	X		
	Deben mantenerse registros de las auditorías y de sus resultados	X		

	La dirección responsable del área que este siendo auditada debe asegurarse de que se realizan las correcciones y se toman las acciones correctivas necesarias sin demora injustificada para eliminar las no conformidades detectadas y sus causas	X		
	Las actividades de seguimiento deben incluir la verificación de las actividades tomadas y el informe de los resultados de la verificación.	X		
8.2.3	Seguimiento y medición de los procesos			
	La organización debe aplicar métodos apropiados para el seguimiento, y cuando sea aplicable, la medición de los procesos del sistema de gestión de la calidad	X		
	Cuando no se alcancen los resultados planificados deben llevarse a cabo correcciones y acciones correctivas, según sea conveniente	X		
8.2.4	Seguimiento y medición del producto			
	La organización debe hacer el seguimiento y medir las características del producto para verificar que se cumplen los requisitos del mismo. Esto debe realizarse en las etapas apropiadas del proceso de realización del producto.	X		
	Se debe mantener evidencia de la conformidad de los criterios de aceptación	X		
	Los registros deben indicar la(s) persona(s) que autoriza(n) la liberación del producto al cliente.		X	
	La liberación del producto y la prestación del servicio al cliente no deben llevarse a cabo hasta que se hayan completado satisfactoriamente las disposiciones planificadas, a menos que sean aprobados de otra manera por una autoridad pertinente y, cuando corresponda, por el cliente.	X		
8.3	Control del producto no conforme			
	La organización debe asegurarse que el producto que no sea conforme con los requisitos del producto, se identifica y controla para prevenir su uso o entrega no intencionados.	X		
	Se debe establecer un procedimiento documentado para definir los controles y las responsabilidades y autoridades relacionadas para tratar el producto no conforme.	X		
	Cuando sea aplicable, la organización debe tratar los productos no conformes mediante una o más de las siguientes maneras:			
8.3 (a)	Tomando acciones para eliminar la no conformidad detectada;	X		
8.3 (b)	Autorizando su uso, liberación o aceptación bajo concesión por una autoridad pertinente y, cuando sea aplicable, por el cliente	X		
8.3 (c)	Tomando acciones para impedir su uso o aplicación prevista originalmente	X		

8.4	Análisis de datos			
	La organización debe determinar, recopilar y analizar los datos apropiados para demostrar la idoneidad y la eficacia del sistema de gestión de la calidad y para evaluar donde puede realizarse la mejora continua de la eficacia del sistema de gestión de la calidad	X		
	Esto debe incluir los datos generales del resultado de seguimiento y medición y de cualesquiera otras fuentes pertinentes	X		
	El análisis de datos debe proporcionar información sobre:			
8.4 (a)	La satisfacción del cliente	X		
8.4 (b)	La conformidad con los requisitos del producto	X		
8.4 (c)	Las características y tendencias de los procesos y de los productos, incluyendo las oportunidades para llevar a cabo acciones preventivas	X		
8.4 (d)	Los proveedores	X		
8.5	Mejora			
8.5.1	Mejora continua			
	La organización debe mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad mediante el uso de la política de la calidad, los objetivos de la calidad, los resultados de las auditorías, el análisis de datos, las acciones correctivas y preventivas y la revisión por la dirección.	X		
8.5.2	Acción correctiva			
	La organización debe tomar acciones para eliminar las causas de las no conformidades con objeto de prevenir que vuelvan a ocurrir		X	
	Las acciones correctivas deben ser apropiadas a los efectos de las no conformidades encontradas.		X	
	Debe establecerse un procedimiento documentado para definir los requisitos para:			
8.5.2 (a)	Revisar las no conformidades (incluyendo las quejas de los clientes)	X		
8.5.2 (b)	Determinar las causas de las no conformidades	X		
8.5.2 (c)	Evaluar la necesidad de adoptar acciones para asegurarse que las no conformidades vuelvan a ocurrir	X		
8.5.2 (d)	Determinar e implementar las acciones necesarias.	X		
8.5.2 (e)	Registrar los resultados de las acciones tomadas.	X		
8.5.2 (f)	Revisar la eficacia de las acciones correctivas tomadas	X		
8.5.3	Acción preventiva			
	La organización debe determinar acciones para eliminar las causas de las no conformidades potenciales para prevenir su ocurrencia	X		
	Las acciones preventivas deben ser apropiadas a los efectos de los problemas potenciales	X		
Apartado	Enunciado	NC	CP	C
	Debe establecerse un procedimiento documentado para definir los requisitos para :			

8.5.3 (a)	Determinar las no conformidades potenciales y sus causas	X		
8.5.3 (b)	Evaluar la necesidad de actuar para prevenir la ocurrencia de no conformidades	X		
8.5.3 (c)	Determinar e implementar las acciones necesarias	X		
8.5.3 (d)	Registrar los resultados de las acciones tomadas	X		
8.5.3 (e)	Revisar la eficacia de las acciones preventivas tomadas	X		
Nomenclatura:				
NC: No cumple CP: Cumple parcialmente (definido) C: Cumple (definido y documentado)				
Calificación:				
1: Marcado 0: en blanco.				

Fuente: Donarqué

Elaborado: Enma Bonilla

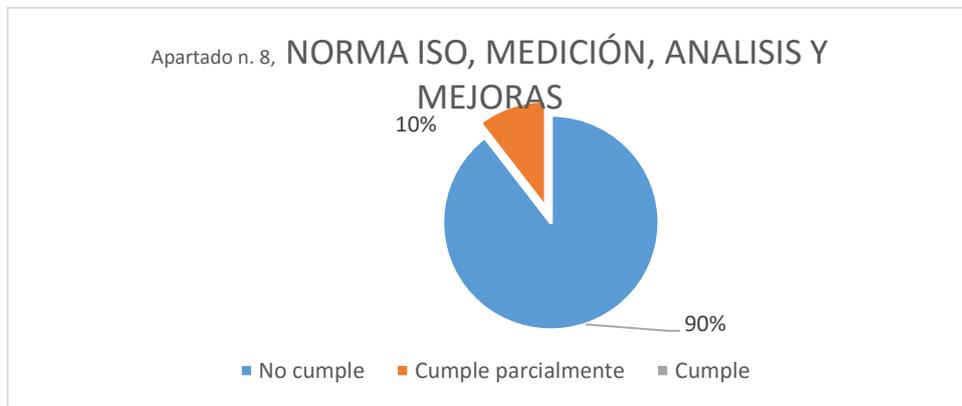


Figura 25. Análisis Apartado 8 norma ISO 9001 - 2008

Fuente: Donarqué

Elaborado: Enma Bonilla

De acuerdo a los resultados obtenidos se puede concluir que: No hay valor agregado porque no existe medición y control de las actividades actuales lo que genera que se sigan cometiendo los mismos errores de manera frecuente.

- La empresa Donarqué en el 90% no cumple con los requisitos del apartado 8 de la norma ISO 9001:2008, relacionado con Medición, Análisis y Mejoras.
- No se ha determinado un seguimiento, medición o análisis en la totalidad de los procesos.
- No hay una planificación de auditoría y no se tiene documentación en donde se pueda visualizar la satisfacción o no del cliente.
- Como no hay controles ni indicadores de registros por ende, no hay acciones correctivas ni preventivas.
- Las tablas que respaldan estos gráficos los puede ver en el anexo no. 10

Con toda la información que se posee sobre la empresa Donarqué, y los análisis hechos (foda, causa-efecto), es conveniente hacer un rediseño de todos los procesos mismos que se propondrán en el cap. 4 y éste será una proyección de cómo deberían estar con todas las modificaciones necesarias.

CAPÍTULO 4

DISEÑO DE PROCESOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

4.1 Principios de calidad

Para operar una empresa en forma exitosa se requiere que se dirija y se controle en forma sistemática y transparente, por ello hay 8 principios a disposición de la alta dirección con el fin de dirigir a la organización a un mejor desempeño.

La empresa Donarqué, en su afán de contar con procesos de calidad, deberá enfocar todas sus actividades en la Norma ISO 9001:2008. La implementación de un SGC traerá grandes beneficios cuando se lo hace con un alto nivel de compromiso de la Alta Dirección y para ello debe integrar a su cultura organizacional ocho principios acorde a la Norma (ISO 9001, 2015), que se mencionan a continuación:

Tabla 17. Principios de calidad

Principio	Aplicación en Donarqué
<p>Enfoque al cliente (Humberto, 2010) Las empresas dependen de sus clientes y son el motivo de su existencia es por ello que deben entender y satisfacer las necesidades actuales y futuras de los clientes.</p>	<p>Realizar un trabajo personalizado de atención al cliente, basado en los requerimientos técnicos y la programación del proyecto.</p>
<p>Liderazgo Los líderes deben definir el rumbo que va a tomar la empresa y tener claro los objetivos y las estrategias para comunicar a sus colaboradores y ser coherente entre lo que quieren y lo que hace.</p>	<p>El líder de la Empresa Donarqué, es una persona innovadora, creativa y trabajadora pero, adicionalmente se requieren otras virtudes y destrezas tales como: disciplina, convicción y visión a futuro.</p>
<p>Participación del personal El personal de una empresa debe estar comprometido con los proyectos de la misma. Esto será una realidad en la medida en que la gente desde su lugar de</p>	<p>Desde el inicio hasta el final de cada cambio en un proceso, procedimiento o actividad se debe hacer partícipes a todos los integrantes de esa área, según los departamentos o procesos de la</p>

<p>trabajo haga todo lo necesario para la mejora de la organización y esto también depende de que la empresa genere un ambiente propicio para ello.</p> <p>Enfoque basado en procesos. Proceso es un conjunto de actividades relacionadas que transforman las entradas en salidas.</p> <p>Enfoque de sistema para la gestión. La empresa debe entender que identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de la organización.</p> <p>Mejora continua Se debe entender que siempre se puede hacer mejor los procesos identificando causas y efectos, con eso se puede obtener nuevas ideas y proyectos de mejora.</p> <p>Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones</p>	<p>organización, con ello se puede conseguir el empoderamiento y el compromiso de lo ahí acordado.</p> <p>Actualmente la empresa Donarqué maneja procesos los cuales no ofrecen resultados eficientes, es decir, se deberán rediseñar los procesos para optimizar los recursos y ofrecer un producto de calidad. Estos procesos rediseñados se los analizara posteriormente en el presente capítulo.</p> <p>La empresa deberá concientizar a todo el personal que la eficiencia de sus actividades, influye directamente en el resultado que llegue al cliente, por lo que se necesita implementar procesos que ayuden a optimizar los recursos dando como resultado un producto de calidad.</p> <p>En base a los registros obtenidos se deberá buscar mecanismo de mejora que ayuden a disminuir los problemas suscitados por la falta de calidad que hay en varios productos y en base a los controles periódicos, se podrá detectar si los mecanismos utilizados ayudan a la disminución de inconvenientes por la no calidad.</p> <p>Para un control adecuado se requieren de registros los cuales proporcionan información que sirve para tomar</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>Para que la mejora sea efectiva las decisiones deben tener objetivos y estar apoyada en datos y análisis.</p> <p>Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor.</p> <p>Es necesarios que el proveedor con la empresa tengan amplia comunicación que permita que el proveedor actúe sobre sus actos de no calidad y que la compañía utilice de mejor manera el bien o servicio.</p>	<p>decisiones por parte de los directivos de la empresa. Anexos 2 al 7</p> <p>Tener una base de datos de proveedores por cada producto, conocer sus fábricas, para ver con qué tipo de productos, materia prima e insumos trabajan. Tener buena comunicación con ellos y revisar que cada queja o duda sea cubierta, de no ser así, con la base de datos, se puede hacer cambios si las sugerencias o las fallas no son corregidas por parte de los proveedores.</p>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: Norma ISO 9001-2008
Elaborado: Enma Bonilla

Los principios de calidad, enunciados anteriormente en relaciona a Donarqué, son fundamentales para la implantación de los requisitos generales de la calidad que debe adoptar la empresa.

4.2 Requisitos generales

Donarqué debe establecer, documentar, implementar y mantener un sistema de gestión de calidad y mejora continua de acuerdo con los requisitos de la Norma Internacional ISO 9001:2008

- La organización determina los procesos (secuencia e interacción), los criterios y métodos necesarios para el sistema de gestión de la calidad su aplicación y control.
- Debe asegurarse de disponer recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de los procesos.

Responsabilidad de la dirección

La alta dirección, Gerencia de Donarqué, debe evidenciar su compromiso con el desarrollo e implementación del SGC y la mejora continua por medio de:

- Comunicar a la organización la importancia de satisfacer tanto los requisitos del cliente como los legales y reglamentarios de la Norma ISO.
- Establecer la política de la calidad y los objetivos de calidad de Donarqué, mismos que debe ser modificados para que no den cabida a dobles interpretaciones.
- Llevando a cabo las revisiones y asegurando disponibilidad de recursos (humanos, económicos, herramientas, etc.) de Donarqué.
- de que las responsabilidades y autoridades estén totalmente definidas y sean comunicadas, con total claridad y deben tener un respaldo de cada una de ellas por escrito, en la organización
- Los Directivos o Gerencia, debe designar un miembro de la dirección quien será la persona que informe sobre cómo va el SGC, e indique cualquier necesidad que se dé dentro del proceso.
- Debe asegurarse de que se establezcan procesos de comunicación idóneos dentro de la organización (de arriba hacia abajo) y que no se salten la autoridad, partiendo con el ejemplo de la Gerencia.
- Debe revisar el sistema de gestión de la calidad de la organización, a intervalos para asegurar su conveniencia, adecuación y eficacia, estos tiempos será determinados en la 1era. Reunión del Comité de Calidad.

Debe incluir en la evaluación:

1. las oportunidades de mejora,
2. la necesidad de cambios.
3. Mantenerse registros de las revisiones de la dirección y resultados de la misma,
4. deben incluir decisiones y acciones para la mejora del sistema, producto y procesos si es necesario.

Gestión de recursos

- Donarqué debe determinar y proporcionar recursos necesarios para: Implementar y mantener el sistema de gestión de la calidad y mejorar su eficacia.
- El personal que realice trabajos debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia requerida.

- Donarqué debe determinar, proporcionar y mantener la infraestructura necesaria para lograr la conformidad con los requisitos del producto.
- Donarqué debe determinar y gestionar un ambiente de trabajo necesario para lograr un producto de calidad.

Realización del producto

- Para la realización del producto la organización debe planificar y desarrollar procesos coherentes con el SGC.

Durante la planificación, debe determinar: Los objetivos de la calidad y los requisitos del producto. La necesidad de procesos y documentos, y recursos específicos para el producto. Las actividades de verificación, validación, seguimiento, medición, inspección, ensayo/pruebas y criterios de aceptación para el producto. Además registros para evidenciar los procesos.

- Donarqué debe saber los requisitos especificados por el cliente sobre el producto como: actividades de entrega, requisitos legales y reglamentarios, además los requisitos del producto deben estar registrados en un contrato o pedido y cualquier cambio de requisitos la organización debe tener la documentación que respalde las modificaciones, cambios, aumentos, o disminuciones de requisitos del producto, esto puede ser por medio de mail, los que se debe adjuntar al contrato la persona que maneje ese proyecto. Este requerimiento es el único respaldo si el cliente tuviera alguna duda y puede ser la diferencia entre cobrar lo correcto o salir perjudicada la empresa.
- Comunicación con el cliente Donarqué debe determinar e implementar mecanismos eficaces de comunicación con los clientes, para: información sobre el producto, las consultas, contratos, atención de pedidos, pagos, tiempos, etc. incluyendo modificaciones y retroalimentación del cliente, todo esto en base a las políticas establecidas y documentadas de cómo se debe manejar estos temas.

Compras

- Proceso de compras Donarqué debe asegurarse que el producto adquirido cumple con los requisitos de compra especificados. Debe evaluar y seleccionar los proveedores. Deben mantenerse los registros de los resultados de las evaluaciones, todo esto en base a las políticas establecidas de calidad en compras.
- La información de las compras debe describir el producto a comprar, incluyendo, en ciertos casos los requisitos para la aprobación del producto, procedimientos, procesos

y equipos, mismos que la persona encargada de esa área debe conocer perfectamente.

- Verificación de los productos comprados. La persona encargada de compras debe establecer quien hará la inspección y recepción del producto, para que lo comprado sea lo requerido.

Producción y prestación del servicio

- Control de la producción y la prestación del servicio. Donarqué debe planificar y llevar a cabo la producción y la prestación del servicio bajo condiciones controladas. Aquí hablamos de la entrega al taller de la Carpeta y el seguimiento de la elaboración de los productos según las especificaciones técnicas y los tiempos acordados con el taller.
- Donarqué debe validar todo proceso de producción y de prestación del servicio. Estos productos deben verificarse mediante seguimiento para evitar deficiencias. la validación debe demostrar la capacidad de estos procesos para alcanzar los resultados esperados.
- Control de los equipos de seguimiento y de medición. Donarqué debe establecer procesos para asegurarse que el seguimiento y medición puedan realizarse de una manera coherente con los requisitos establecidos. Asegurarse de la validez de los resultados, del equipo de medición (calibrado, verificado, o ambos), comparando con patrones de medición internacionales o nacionales, mismos que debe tener a la mano cuando haga estas comparaciones.

Debe confirmarse la capacidad de los programas informáticos para satisfacer su aplicación prevista cuando se utilice en las actividades de seguimiento y medición.

Medición análisis y mejora.

- Donarqué debe planificar e implementar los procesos de seguimiento medición, análisis y mejora necesarios para demostrar la conformidad con los requisitos del producto. Asegurarse de la conformidad del sistema de gestión de la calidad. Mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad.

Mejora continua

- Donarqué debe mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad mediante el uso de la política de la calidad, los objetivos de la calidad, resultados de las auditorías, el análisis de datos, las acciones correctivas, preventivas y la revisión por la dirección.

Acción correctiva

- Donarqué debe tomar acciones para eliminar las causas de las no conformidades con objeto de prevenir que vuelvan a ocurrir. Debe establecerse un procedimiento documentado para revisar las no conformidades en base a requisitos que se crean necesarios. Determinar las causas de las no conformidades. Determinar e implementar las acciones necesarias. Registrar los resultados de las acciones tomadas. Revisar la eficacia de las acciones tomadas, es decir identificar las no conformidades, solucionarlas, implementar las correcciones, registrar las correcciones en el proceso para que ya no se vuelvan a dar y monitorear para detectar si se corrigió o no.

Acción preventiva

- Donarqué debe determinar acciones para prevenir su ocurrencia. Establecerse un procedimiento documentado para definir los requisitos para: Determinar las no conformidades y sus causas. Evaluar la necesidad de actuar para prevenir la ocurrencia. Determinar e implementar las acciones necesarias. Registrar los resultados de las acciones tomadas. Revisar la eficacia de las acciones preventivas tomadas.

La documentación del SGC debe tener:

- Políticas de calidad y objetivos.
- Manual de calidad que incluya: Alcance del sistema incluido exclusiones.
- Control de documentos: hacer un procedimiento que incluya controles para adecuaciones antes de su emisión. Revisión y actualización cuando sea necesario. Los documentos deben ser legibles y de fácil identificación. Aquellos documentos de origen externos deben ser identificables y su distribución regulada.
- Control de Registros: La organización debe establecer un procedimiento para definir los controles para la identificación, el almacenamiento, la protección, la

recuperación, la retención y la disposición de los registros. Los registros deben permanecer legibles, fácilmente identificables y recuperables,

4.2 Mapa de procesos de la empresa,

Partiendo de la cadena de valor, a continuación se presenta el Mapa de Procesos de Donarqué que refleja los nuevos procesos que se van a mejorar e implementar dentro de la empresa.

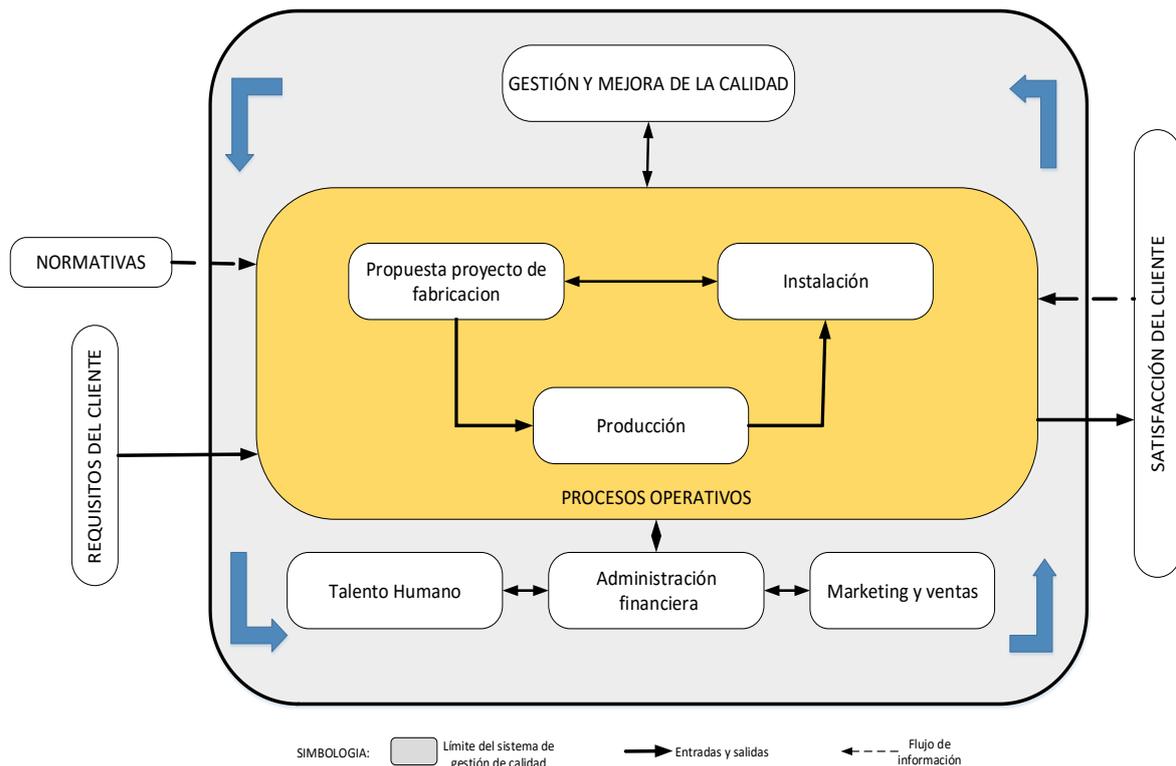


Figura 26. Mapa de procesos de Donarqué
 Elaborado: Enma Bonilla

El mapa de procesos debe cumplir con normativas que exige la norma ISO, así como todo esto debe estar acorde a las políticas de la empresa, manuales, instructivos, que deberá tener la empresa para el correcto control de cada uno de los procesos que a continuación se detallaran con su respectivo mapeo, flujogramas y descripción de cada uno, donde se mostrará al detalle las actividades, responsables, documentos y mecanismos de control para su aplicación correcta

En cada uno de los procesos de la empresa. A continuación se va a presentar un esquema en el que se muestra las características principales de cada proceso, para su posterior diagramación en detalle.

Para que los procesos sean aplicados de una forma correcta, estos deberán estar realizados por personal idóneo en cada una de las áreas de trabajo, en ese sentido la estructura de organizacional de la empresa se deberá plantear como muestra la siguiente figura.

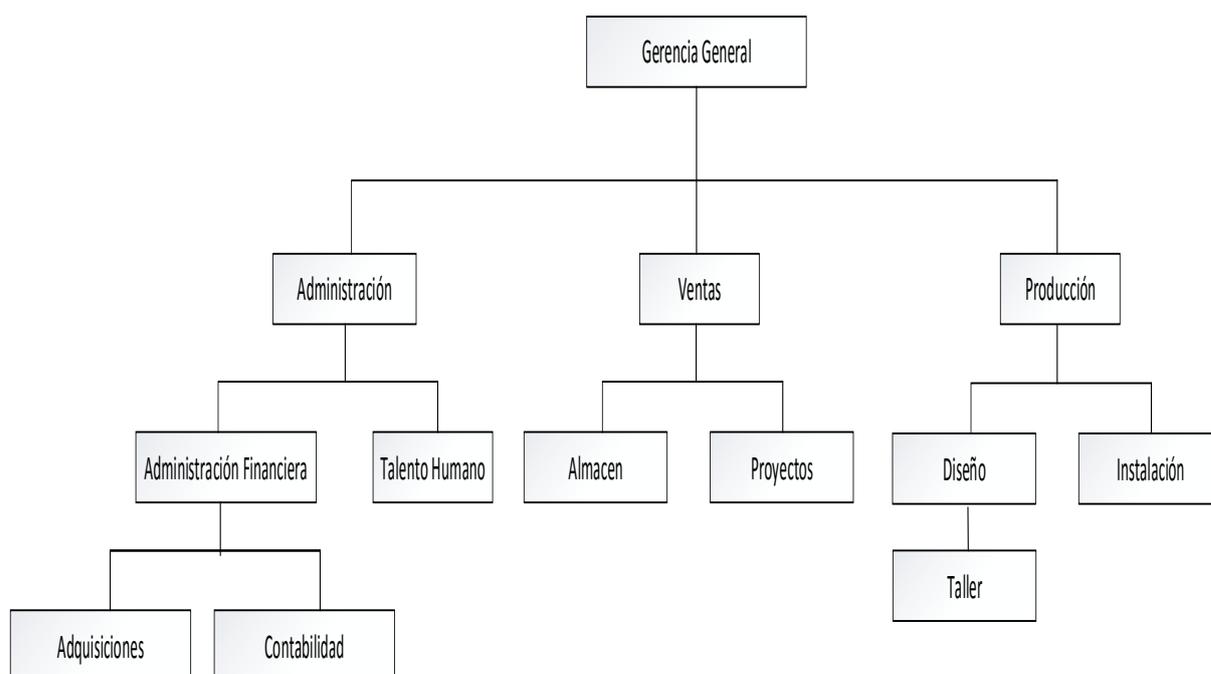


Figura 27. Organigrama propuesto Donarqué
Elaborado: Enma Bonilla

El organigrama de Donarqué o La Estructura Organizacional tiene a su cabeza a la gerencia general la cual tiene a su cargo tres áreas específicas, el área administrativa, el área de ventas y producción. En las áreas administrativas se encargaran específicamente de las finanzas y talento humano, en el área de ventas se dividirá en ventas de almacén y proyectos, y el área productiva tendrá como áreas específicas a diseño, taller e instalaciones.

4.3 Mapeo de procesos

El objetivo de mapear o diagramar es mostrar gráficamente, por medio de símbolos, cuáles son las actividades que se llevan a cabo dentro de una organización o un proceso de tal manera que todo aquel que lo lea sea capaz de comprender el alcance a llevar a cabo de cada proceso.

A continuación se presentan el mapeo, Flujogramas y descripción de los distintos procesos propuestos de Donarqué, incluido modificaciones a los procesos actuales.

PROPUESTA

PROCESO: GESTIÓN Y MEJORA DE LA CALIDAD

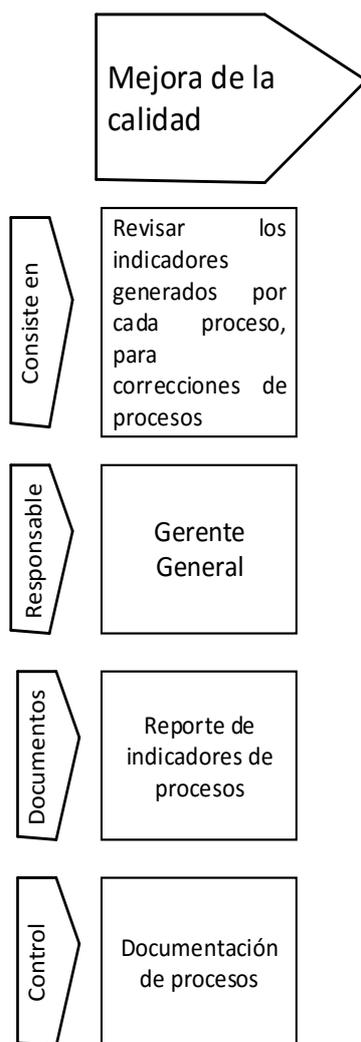


Figura 28. Mapeo, Gestión calidad y mejora
Elaborado: Enma Bonilla,
Anexo no.2

PROPUESTA

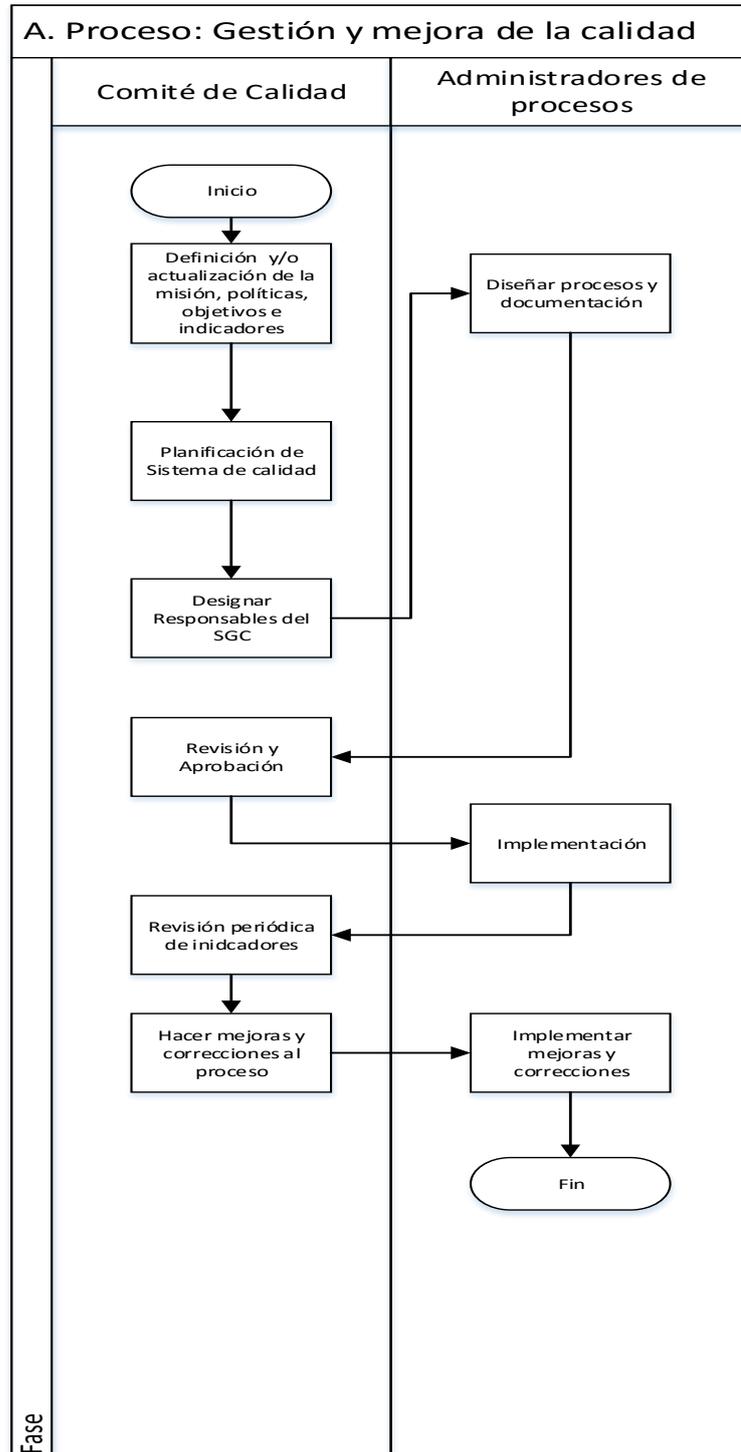


Figura 29. Flujograma propuesto Gestión calidad y mejora
Elaborado: Enma Bonilla

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Proceso Propuesto: Gestión y mejora de la calidad

Actividad y Descripción	Responsable
<u>Definición y/o actualización de la misión, políticas, objetivos e indicadores.</u> El comité de calidad se reúne cada 15 días para analizar la información generada por los distintos procesos, analizando y comparando los respectivos indicadores de gestión. Se deben analizar cuáles son los indicadores que están afectando a la consecución de la misión, visión, políticas y objetivos de la empresa.	El comité de calidad
<u>Planificación de Sistema de Calidad.</u> Una vez analizados los respectivos indicadores se procede a observar cuales son las respectivas acciones que se deben implementar para optimizar el SGC y realizar los correctivos necesarios.	El Comité de calidad
<u>Designar responsables del SGC</u> Una vez detectado las acciones a implementarse, se designaran responsables para viabilizar los cambios requeridos. En general estos responsables son los jefes de cada proceso quienes con su grupo de trabajo se encargaran de realizar y aplicar las mejoras correspondientes.	El Comité de calidad
<u>Diseñar procesos y documentación.</u> Los jefes de cada proceso mantendrán reuniones con su grupo de trabajo para diseñar o realizar los cambios en las distintas actividades que involucran todo el proceso, de estas manera lograr optimizar todos los recursos de la organización y llegar a ofertar salidas óptimas para los clientes, tanto internos como externos.	El comité de calidad
<u>Revisión y Aprobación</u> El comité de calidad procederá a revisar cada uno de los cambios que presentan y promueven cada uno de los jefes de procesos, para de esta manera conocer si es factible o no su aplicación, ya que, los cambios pueden afectar de forma positiva o negativa a todo el SGC.	El comité de calidad
<u>Implementación</u> Una vez aprobado en el consejo de calidad los cambios a realizarse se procede a la implementación de estos de forma inmediata acorde a las nuevas especificaciones propuestas por el Comité de Calidad.	El comité de calidad
<u>Revisión periódica de indicadores</u> Como todo proceso, este deberá ser revisado periódicamente mediante la aplicación de indicadores; los cuales deberán también haber sido revisados en su definición y estructura para observar la realidad de cada proceso.	El comité de calidad
<u>Hacer mejoras y correcciones al proceso</u> Luego de implementar el proceso y revisar sus indicadores generados se procederá si es el caso a seguir haciendo las respectivas correcciones del mismo hasta que éste presente las cifras adecuadas en su ejecución.	El comité de calidad
<u>Implementar mejoras y correcciones.</u> Si se detectan nuevos cambios se procede a realizar las respectivas mejoras de los procesos.	El comité de calidad

PROPUESTA

PROCESO: PROPUESTA FABRICACIÓN DEL PROYECTO

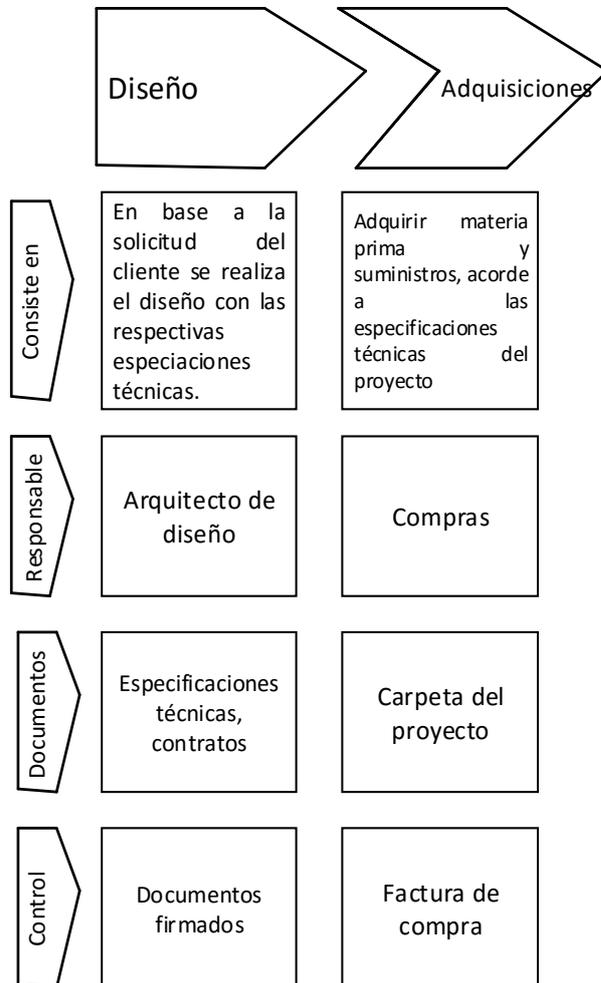


Figura 30. Propuesta de Fabricación de proyecto
Elaborado: Enma Bonilla
Anexo no. 3 y 4.

PROPUESTA

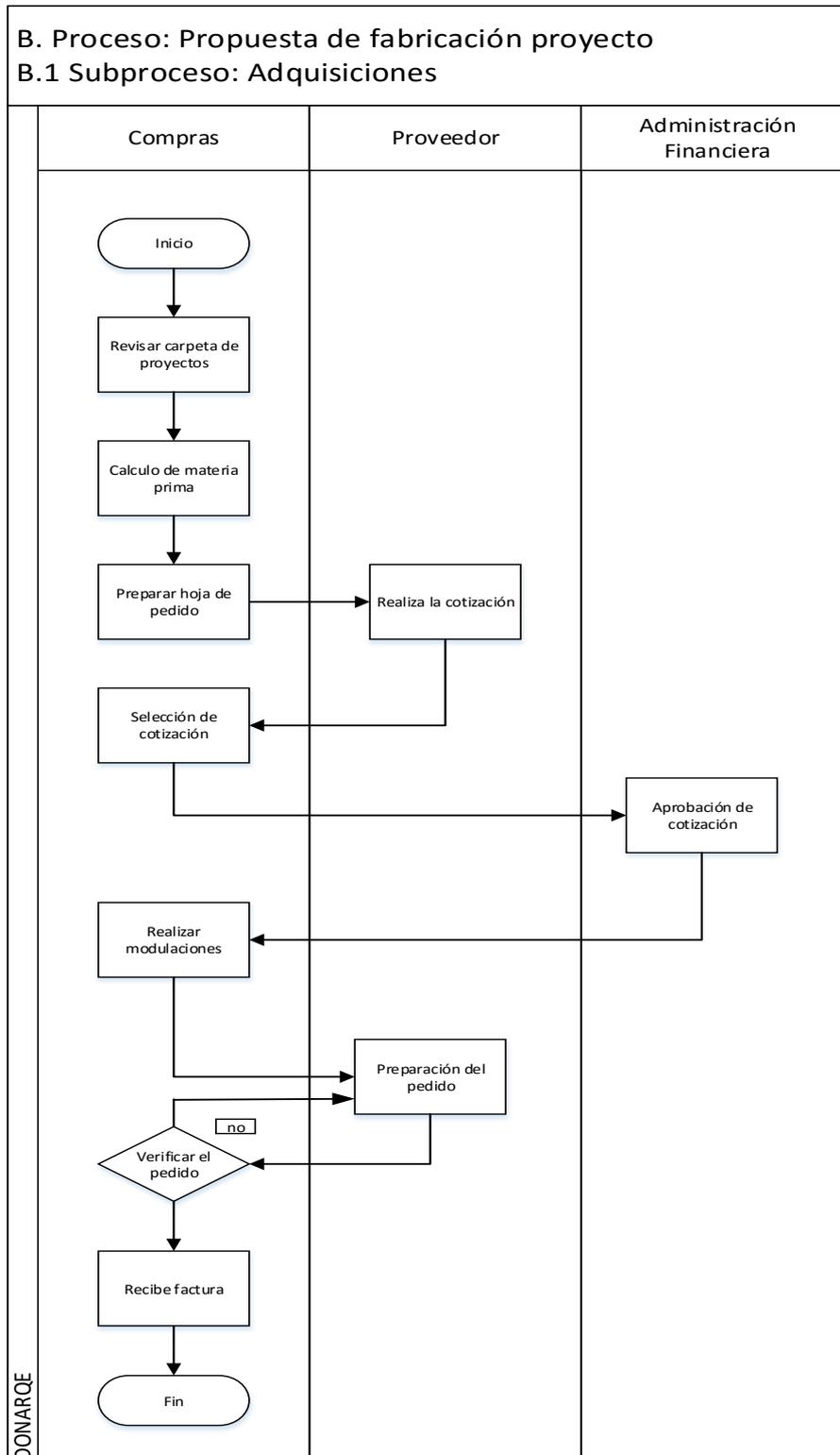


Figura 31. Flujograma propuesto: Adquisiciones
Elaborado: Enma Bonilla

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Proceso Propuesto: Propuesta de fabricación proyecto

Subproceso: Adquisiciones

Actividad y Descripción	Responsable
<u>Revisar carpeta de proyecto</u> -La carpeta entregada por la Auxiliar Contable y Administrativa, se revisa para tener los datos de materiales que se debe comprar.	La carpeta es elaborada por la auxiliar contable y administrativa. La carpeta es revisada por el administrador del proyecto.
<u>Calculo de materia prima</u> -Se hace cálculos de la materia prima requerida para el proyecto o cliente.	Administrador del proyecto.
<u>Hoja de pedido</u> -Se prepara hoja de pedido que será lo que se envía a los proveedores para cotización.	Administrador del proyecto
<u>Cotización</u> Se pide a nuestros proveedores, mínimo 3 cotizaciones.	Administrador del proyecto
<u>Selección de la cotización</u> Las cotizaciones recibidas se revisan y se escoge la mejor. -Se presente la cotización escogida y se solicita autorización de compra.	Administrador del proyecto
<u>Realizar Modulaciones</u> Al proveedor seleccionado se le da el dato de los cortes que se requieren en la mercadería.	Administrador del proyecto
<u>Preparación del pedido</u> El proveedor prepara el pedido solicitado e indica cuando entrega al personal de compras.	Administrador del proyecto
<u>Verifica el pedido</u> La materia prima llega al taller y es recibida por el Administrador del Proyecto, quien verifica según lo pedido por compras.	Administrador del proyecto
<u>Recibe factura</u> -El proveedor deja la factura en Contabilidad de oficinas, previo firma del Administrador del Proyecto.	Contabilidad

PROPUESTA

B. Proceso: Propuesta de fabricación del proyecto

B.2 Subproceso: Diseño

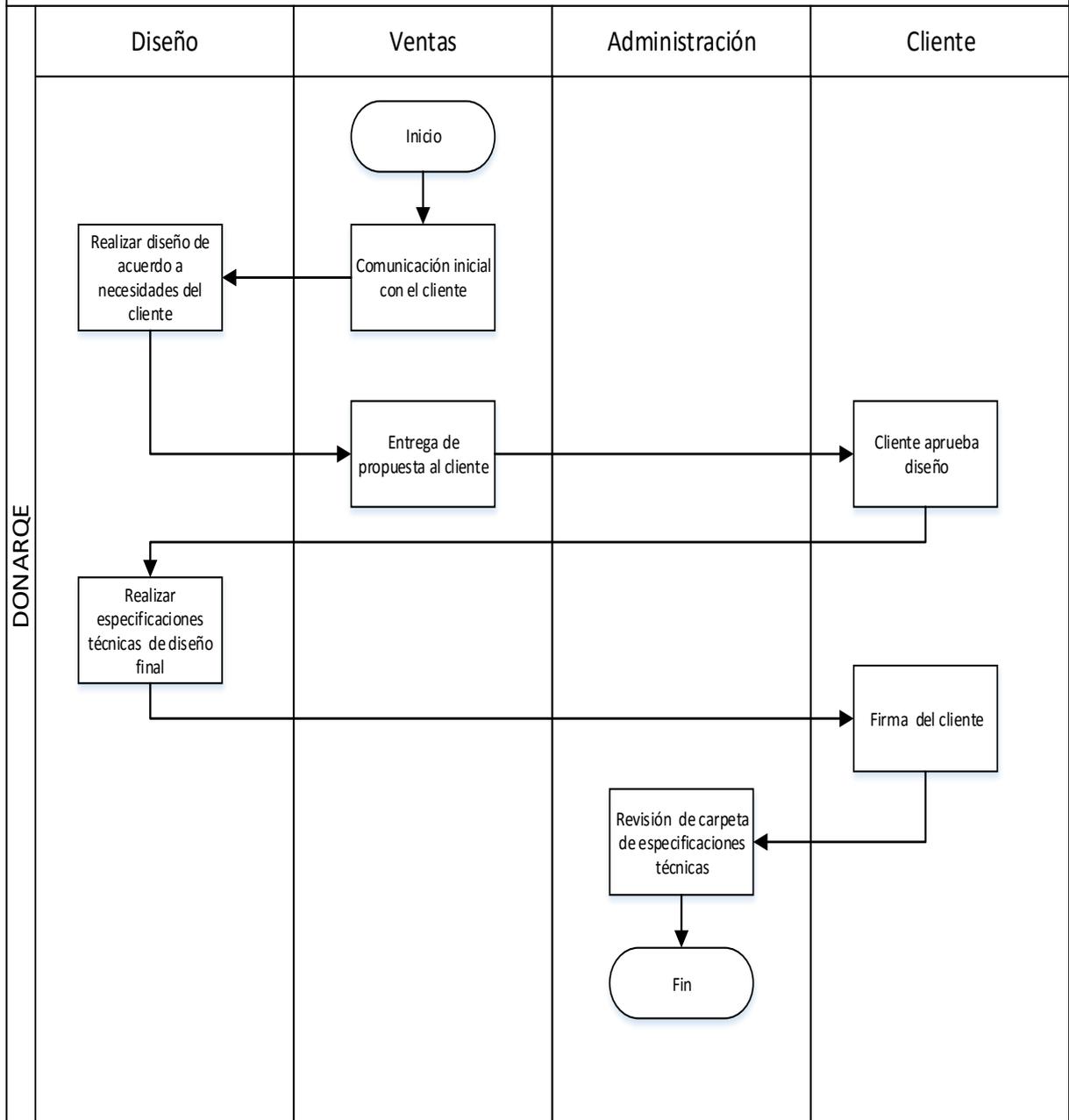


Figura 32. Flujograma propuesto: Diseño

Elaborado: Enma Bonilla

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Proceso Propuesto: Propuesta de fabricación de proyecto

Subproceso: Diseño

Actividad y Descripción	Responsable
<u>Comunicación inicial con el cliente</u> -Apenas Ventas Proyectos, le notifica del nuevo contrato, el Diseñador se comunica con el cliente para una visita en sitio y verificar y confirmación datos.	Ventas Proyectos
<u>Realiza diseño del cliente</u> -Verifica que los diseños estén realizados según lo conversado vía telefónica y de acuerdo a la visita en obra	Diseñador
<u>Cliente aprueba el diseño</u> -Diseñador hace cita con el cliente para presentarle el diseño; si el cliente aprueba pide firma de aprobación. Si no, hace nuevo diseño de acuerdo a cambios y pide nuevamente cita para firma y aprobación.	Diseñador
<u>Especificaciones Técnicas</u> Cuando cliente firma las especificaciones técnicas, se entrega esta documentación a la Auxiliar Administrativa Contable para que, arme la Carpeta.	Diseño

PROPUESTA

PROCESO: PRODUCCIÓN

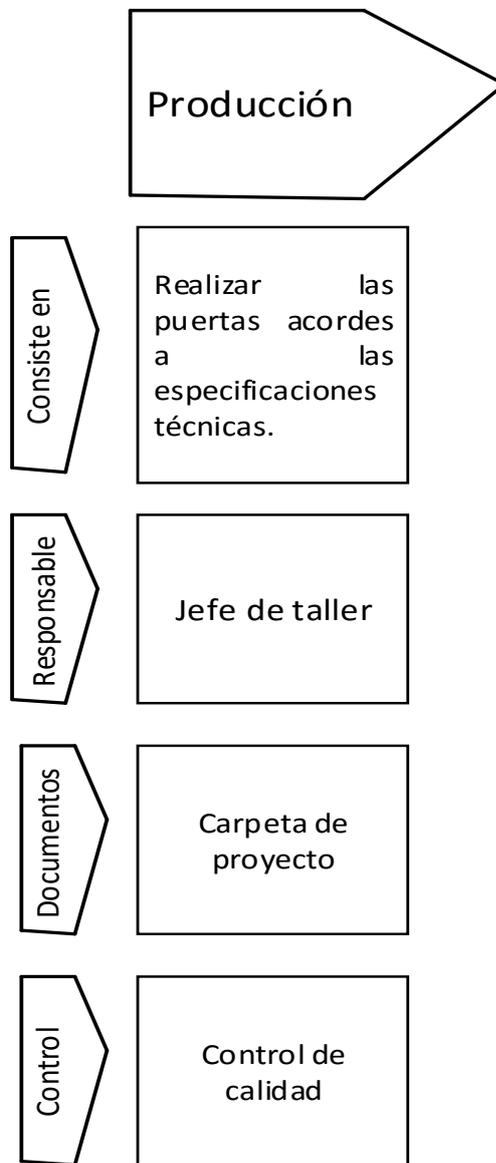


Figura 33. Producción
Elaborado: Enma Bonilla
Anexo no. 4

PROPUESTA

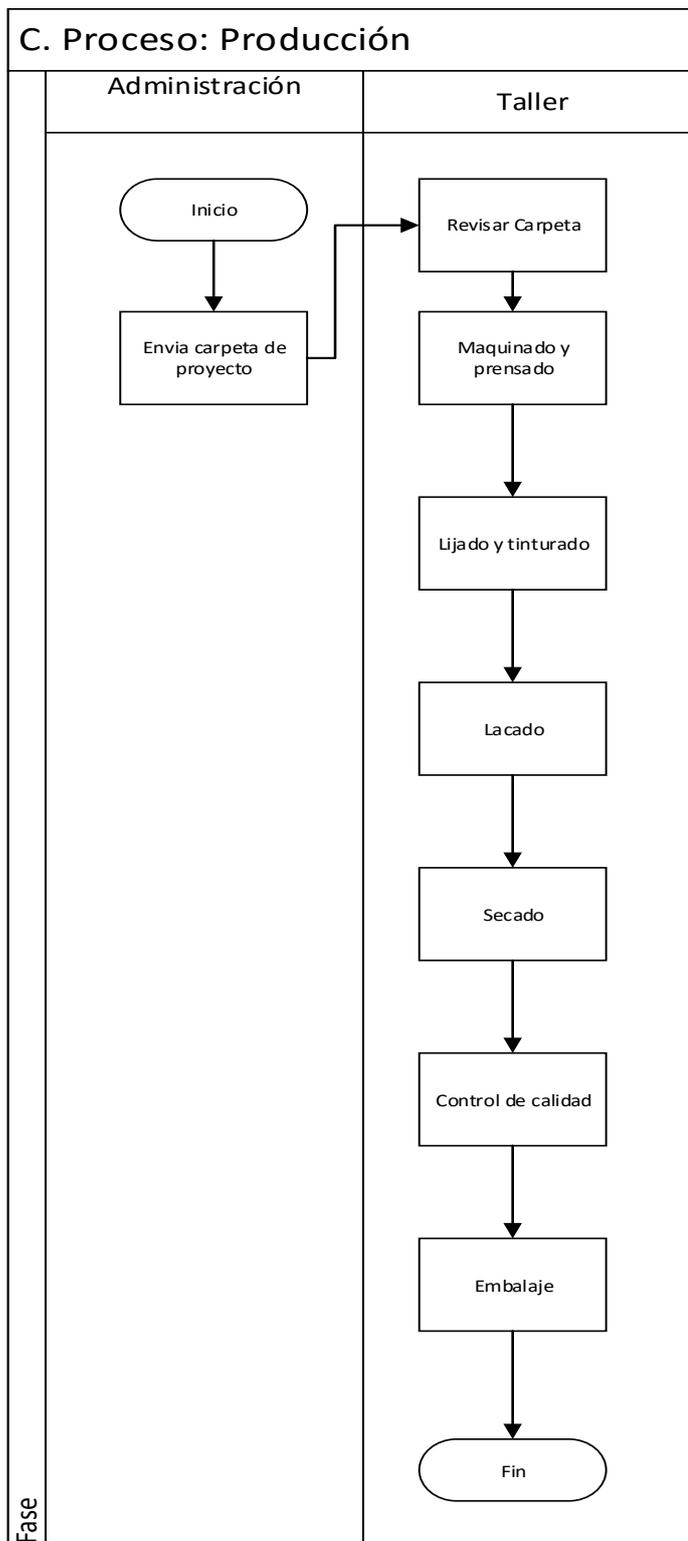


Figura 34. Flujograma propuesto: Producción
Elaborado: Enma Bonilla

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Proceso Propuesto: Producción

Actividad y Descripción	Responsable
<p><u>Envían carpeta del proyecto</u> Auxiliar Contable envía a Producción (taller), personal de Compra. La Carpeta del Proyecto contiene: -Orden de Fabricación. -Cantidad de puertas - Especificaciones técnicas. - Tipo de puertas. - Tipo de diseño. - Tipo de madera o material Las Especificaciones Técnicas también son enviadas a Jefe de Instalaciones e instaladores. En la Carpeta se sabe si se tiene que: fabricar o pintar.</p>	<p>Jefe de producción o taller</p>
<p><u>Maquinado y prensado</u> - Se procede a hacer los ruteados, ensambles, prensado dependiendo de los requerimientos del proyecto.</p>	<p>Jefe de producción o taller</p>
<p><u>Lijado y Tinturado</u> - Lijamos con máquinas, antes de lijar se masilla, – Cuando son puertas al natural, lo que se pone es directamente el sellador o fondo después de tratar a la puerta -Hacemos algunos lijados dentro del proceso. -Si es con tinte, preparamos el tinte y colocamos en el sentido de la beta.</p>	<p>Jefe de producción o taller</p>
<p><u>Lacado</u> - lo 1ero. Que hacen es poner sellador con pistola. – Lijo de nuevo y hago una revisión minuciosa porque ya tengo que mandar la laca, es la última oportunidad de coger cualquier falla. – Si la puerta es natural, se pone un poco de color en la laca. – Si la puerta es tinturada se pone un poco de tinte a la laca. - Ahora si se coloca la laca</p>	<p>Jefe de producción ó taller</p>
<p><u>Secado</u> – En esta área se coloca después de haber lacado, en este lugar se deja la puerta un tiempo considerado, para que esté completamente seca.</p>	<p>Jefe de producción ó taller</p>
<p><u>Control de calidad</u> – El momento que la puerta se ha secado completamente, el maestro del taller hace Control de Calidad conjuntamente con el Jefe de instalaciones quien firmará con él la entrega recepción.</p>	<p>Jefe de producción ó taller con jefe de instalaciones.</p>
<p><u>Embalaje</u> El embalaje es inmediato de la Entrega Recepción conformidad por parte del Taller al Jefe de Instalaciones.</p>	<p>Jefe de producción.</p>

PROPUESTA

PROCESO: INSTALACIÓN

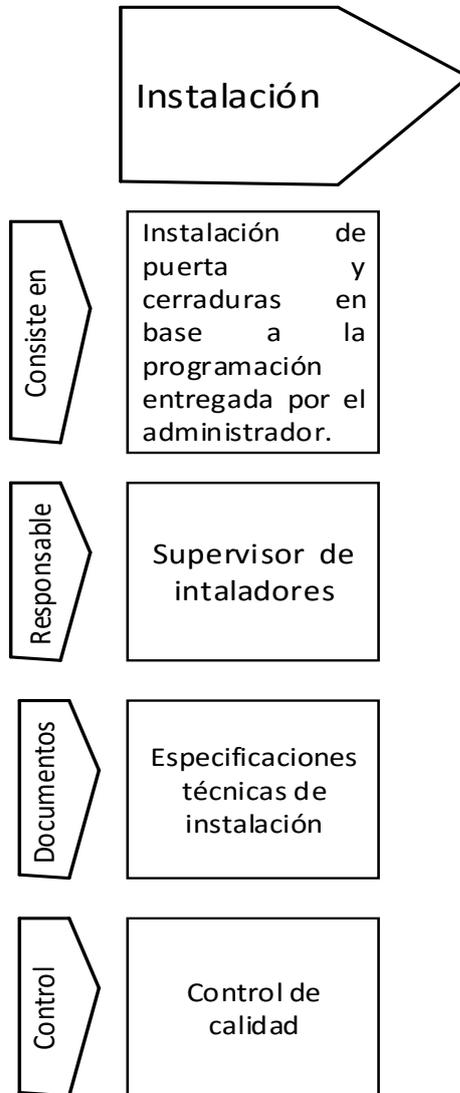


Figura 35. Instalación
Elaborado: Enma Bonilla
Anexo no. 5

PROPUESTA

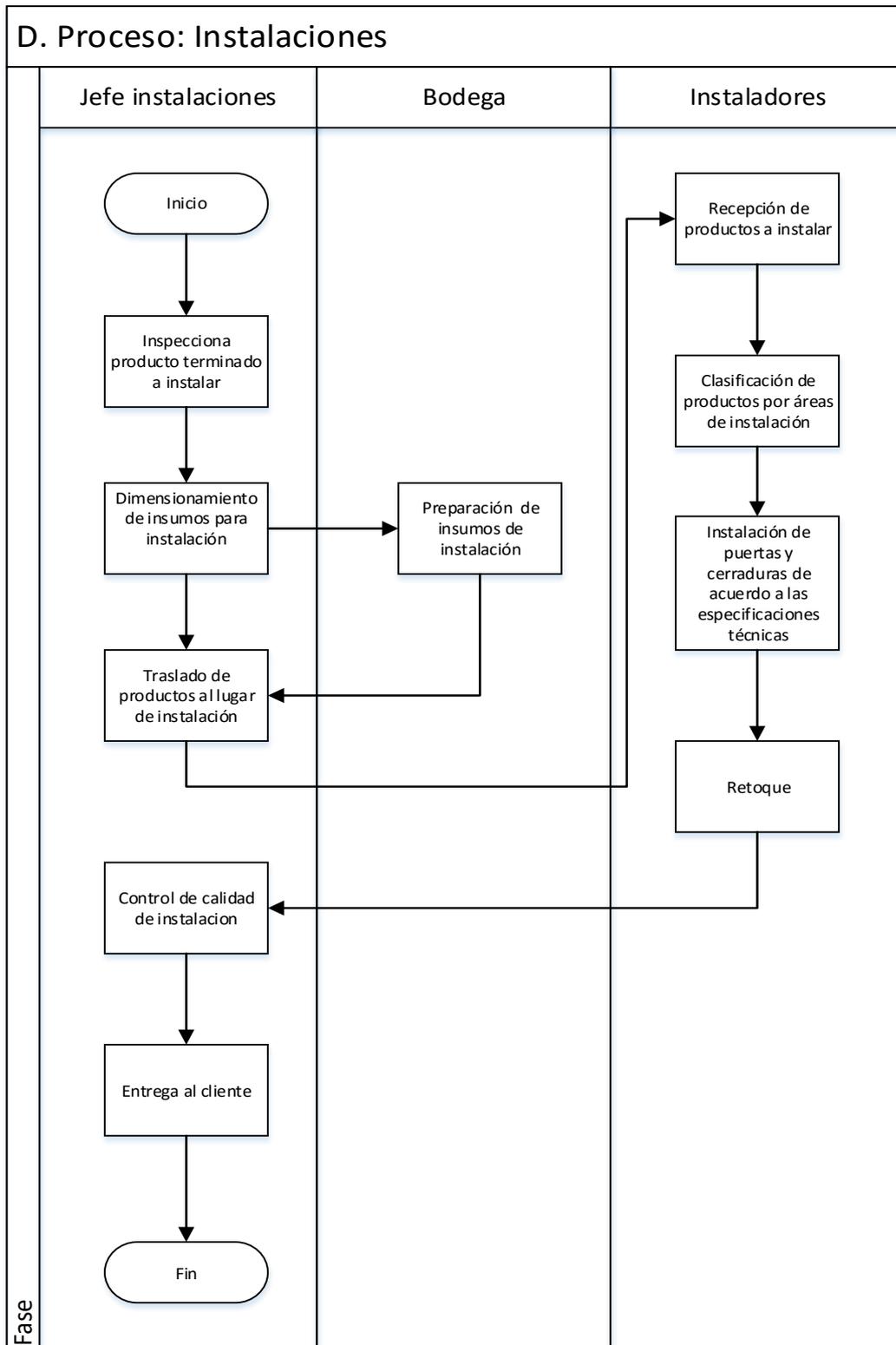


Figura 36. Flujograma propuesto: Instalaciones
Elaborado: Enma Bonilla

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Proceso Propuesto: Instalaciones

Actividad y Descripción	Responsable
<u>Inspección de producto terminado en taller, antes de instalar</u> Cuando el producto está terminado en el Taller es revisado por el Jefe de Instalaciones, previo a enviar al lugar donde se van a colocar las puertas o muebles. Si hay algún producto que no está de acuerdo a las Especificaciones Técnicas o tiene fallas no se lo recibe. Estos se registran en un Formato de Entrega Recepción.	Jefe de instalaciones
<u>Dimensionamiento de insumos para instalación</u> El momento que la Auxiliar Contable envió la carpeta al taller también se envió Especificaciones Técnicas para Instaladores, con esa información deben preparar la Planilla de Materiales Adicionales para que bodega despache.	Responsable jefe de instalaciones. Responsable de pedir insumos el Sr. instalador.
<u>Traslado de productos al lugar de instalación</u> Después de revisar y aceptar el producto el Jefe de instalaciones pide al conductor movilizar los productos al proyecto.	Responsable el jefe de instalaciones. Traslada el Sr. Conductor.
<u>Preparación de insumos de instalación</u> La solicitud de materiales hecha por el Sr. Instalador es revisada por el Jefe de Instalaciones, esta es entregada a bodega quien debe prepara en forma inmediata.	Responsable de entregar materiales de instalación bodega. Responsable del seguimiento el jefe de instalaciones.
<u>Recepción de productos a instalar</u> Jefe de instalaciones entrega los productos (puertas o muebles) a los Sres. Instaladores, los que deben revisar, chequear y contar, ya que, la responsabilidad en esta actividad recae sobre los Sres. Instaladores. Aquí también se llena el formato de ENTREGA RECEPCIÓN de JEFE DE INSTALACIONES A INSTALADORES.	Los Sres. instaladores son responsables de los productos que reciben.
<u>Clasificación de productos por áreas de instalación</u> Sres. Instaladores después de recibir el producto, tienen que colocar cada uno de los productos o puertas en el lugar donde va a ser instalado.	El responsable de la colocación son los Sres. Instaladores.
<u>Instalación de puertas y cerraduras de acuerdo al requerimiento del constructor</u> El Jefe de Instalaciones asigna el trabajo a realizar a cada instalador de acuerdo a los requerimientos del constructor. El jefe de Instalaciones debe permanecer chequeando periódicamente según las Especificaciones en cada proyecto en forma diaria.	Responsable de hablar con el Sr. constructor el jefe de Instalaciones. Responsable de la instalación el Sr. instalador.
<u>Retoques</u> Luego de hacer las instalaciones necesarias, el Sr. Instalador realiza las correcciones pertinentes previas a la revisión definitiva del Jefe de Instalaciones.	Responsable Sr. Instalador
<u>Control de calidad de instalación</u> El jefe de instalaciones hace las revisiones necesarias definitivas de acuerdo a las Especificaciones Técnicas antes de la entrega al cliente.	Responsable jefe de instalaciones.
<u>Entrega al Cliente</u> El Jefe de Instalaciones después de hacer las revisiones del proyecto conjuntamente con el Sr. Instalador y si hay correcciones necesarias si fueran el caso, el Jefe de Instalaciones pide cita con el Cliente para la entrega total o parcial del proyecto.	Responsable jefe de instalaciones.

PROPUESTA

PROCESO: VENTAS

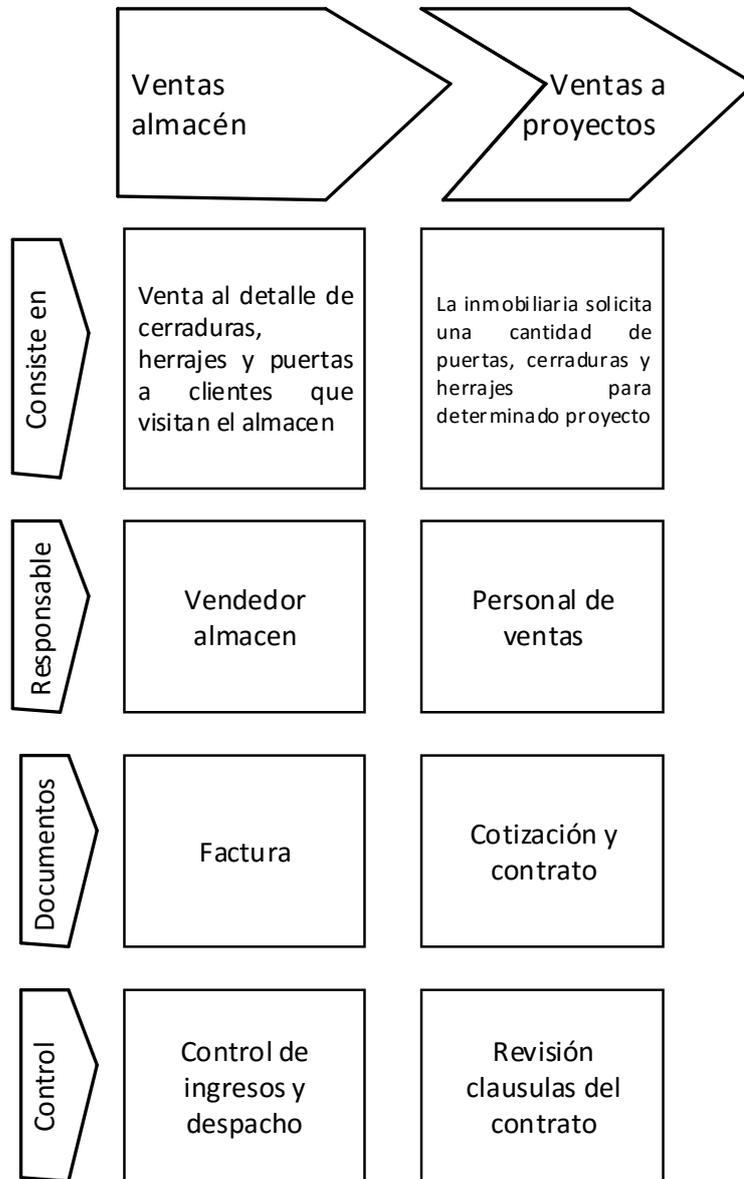


Figura 37. Ventas
Elaborado: Enma Bonilla
Anexo no. 6

PROPUESTA

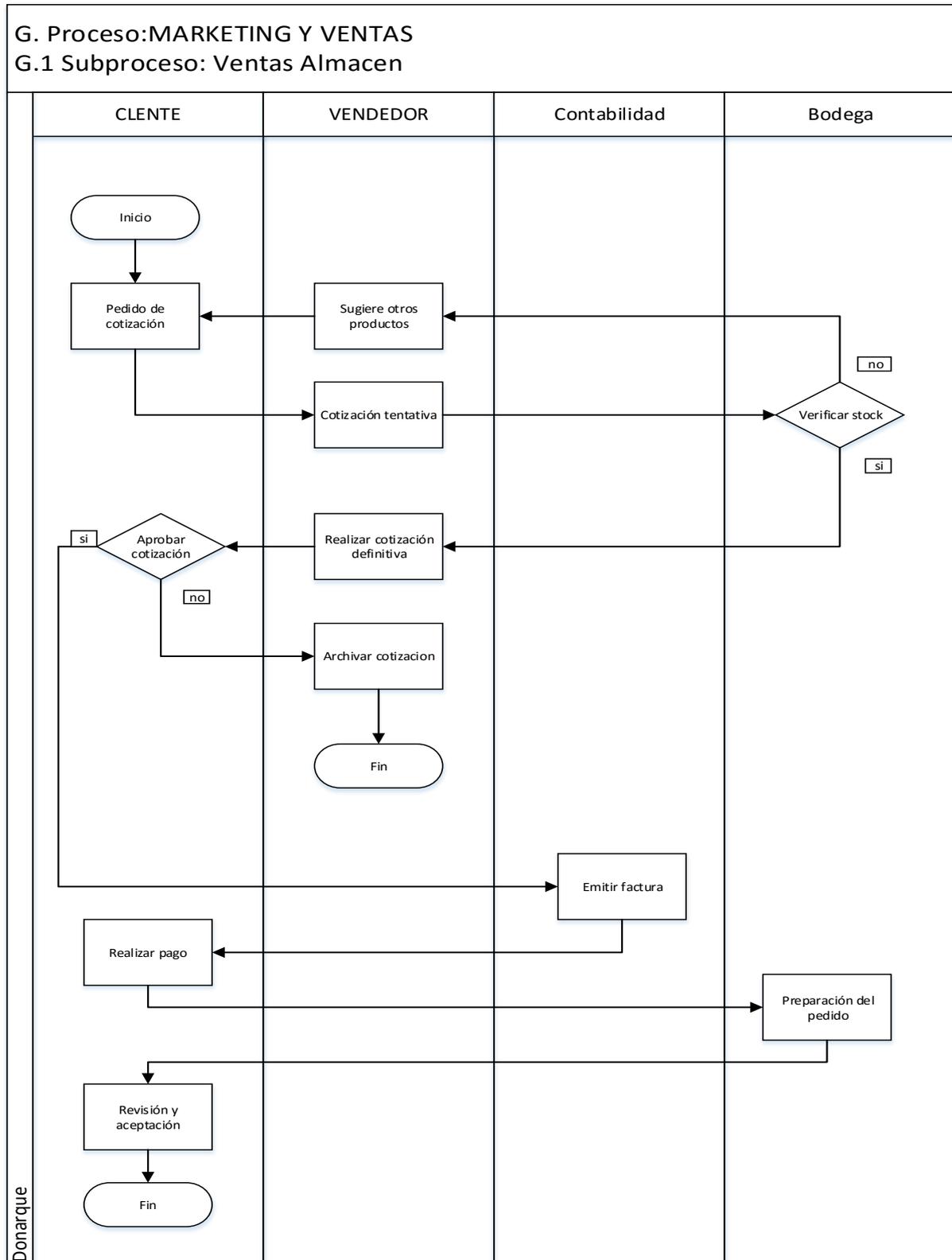


Figura 38. Flujograma propuesto Ventas de almacén
 Elaborado: Enma Bonilla

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Proceso Propuesto: Ventas

Subproceso: Ventas almacén

Actividad y Descripción	Responsable
<u>Pedido de Cotización</u> -Cliente pide cotización ya sea por teléfono o en el almacén	Vendedor de almacén.
<u>Cotización Tentativa</u> -El vendedor de Almacén da una cotización tentativa debido a que tiene cantidades pequeñas de mercadería en el almacén o no tiene el stock de bodega.	Vendedor de almacén.
<u>Verificar stock</u> -Ventas Almacén verifica vía telefónica a bodega para saber stocks disponible de cerraduras y herrajes que solicita el cliente. Si hay se prepara el pedido. Si no hay se sugiere otro producto.	Bodega
<u>Sugiere otros productos</u> Ventas de Almacén sugiere una alternativa de producto de tendencia parecida al que buscan. Si el cliente acepta el sugerido se prepara la cotización y se prepara el producto. Si el cliente no acepta el sugerido se termina aquí el proceso.	Vendedor de almacén
<u>Prepara pedido</u> -Si hay el stock del pedido, se verifica la cotización o se entrega otra. -Si el cliente aceptó el sugerido, se cambia la cotización. -En estos 2 casos se hace una confirmación con bodega para que prepare el pedido.	Bodega
<u>Archivo cotización</u> -Si el cliente no desea el sugerido la cotización se archiva.	Vendedor de almacén
<u>Aprobación cotización</u> -Si el cliente aprobó la cotización se procede a emitir la factura.	Vendedor de Almacén
<u>Emisión de factura</u> -Para la emisión de la factura se requiere: Cotización de respaldo. Copia de cedula si es cliente nuevo. Croquis, si la mercadería se le va a dejar a la casa o local.	Vendedor de almacén
<u>Realiza pago</u> Cliente puede pagar por varios medios: de acuerdo a ello, se entrega la mercadería en forma inmediata o no.	Auxiliar administrativa y contable.
<u>Entrega del pedido</u> -Ventas coordina con el cliente de acuerdo a la forma de pago, la forma de entrega que puede ser: retira en el local o se le deja en su casa.	Vendedor de almacén.
<u>Revisión y aceptación</u> -El momento de entregar la mercadería, el personal que entrega debe verificar que la mercadería este completa.	Ventas almacén.

G. PROCESO: Ventas

G.2 SUBPROCESO: Ventas proyecto

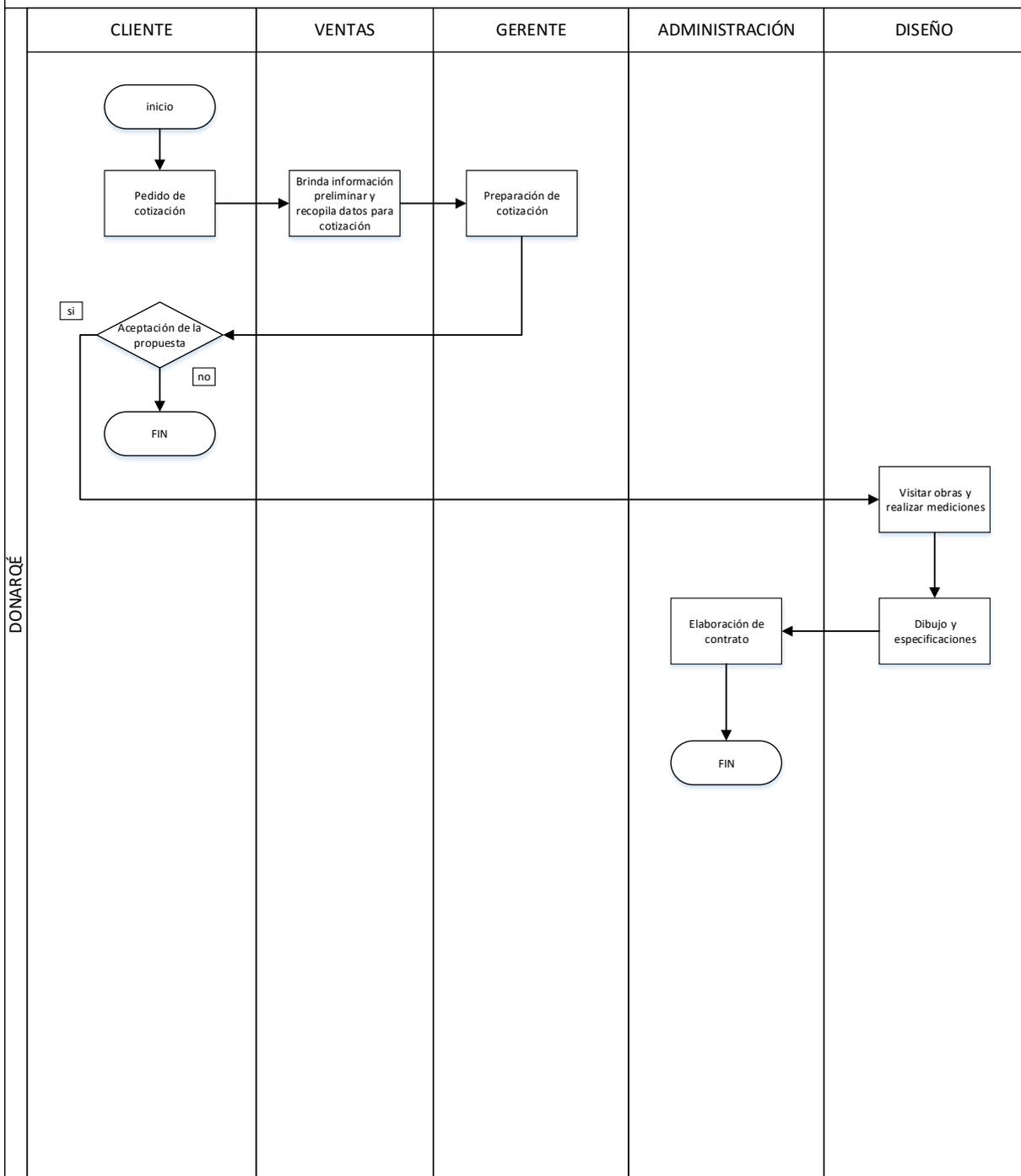


Figura. Flujograma propuesto: Ventas proyectos
Elaborado: Enma Bonilla

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Proceso Propuesto: Ventas

Subproceso: Ventas proyectos

Actividad y descripción	Responsable
<p><u>Pedido de cotización</u> Cliente llama o visita la oficina y es atendido por personal de ventas</p>	Personal de ventas
<p><u>Información necesaria</u> El personal de ventas solicita información necesaria para la cotización. Se indica el tiempo de envío.</p>	Personal de ventas
<p><u>Preparación de la cotización</u> En base a la información entregada, se procede a emitir una cotización. Si tiene alguna inquietud se hablar con el cliente antes de hacer la cotización.</p>	Personal encargado de proyectos.
<p><u>Aceptación o no de la propuesta</u> La propuesta se envía al cliente y el personal de proyectos debe gestionar la respuesta. Si se requiere modificaciones con relación a precios se debe pedir autorización de Gerencia. Si el cliente, no aprueba, se archiva. Si la cotización es aprobada se comunica al personal de diseño.</p>	Personal encargado de proyectos.
<p><u>Diseño</u> Debe hacer cita en el lugar del proyecto, en forma inmediata, para realizar las mediciones y cubrir cualquier duda.</p>	Arquitecto encargado de diseño.
<p><u>Dibujo y especificaciones</u> Con la información obtenida hago los dibujos y especificaciones técnicas que deben ser presentadas al cliente para su aprobación.</p>	Personal encargado de diseño
<p><u>Elaboración del contrato</u> Con la confirmación de la cotización se procede a preparar el contrato, se emite y se firma por las 2 partes.</p>	Personal encargado de proyectos.

PROPUESTA

PROCESO: TALENTO HUMANO

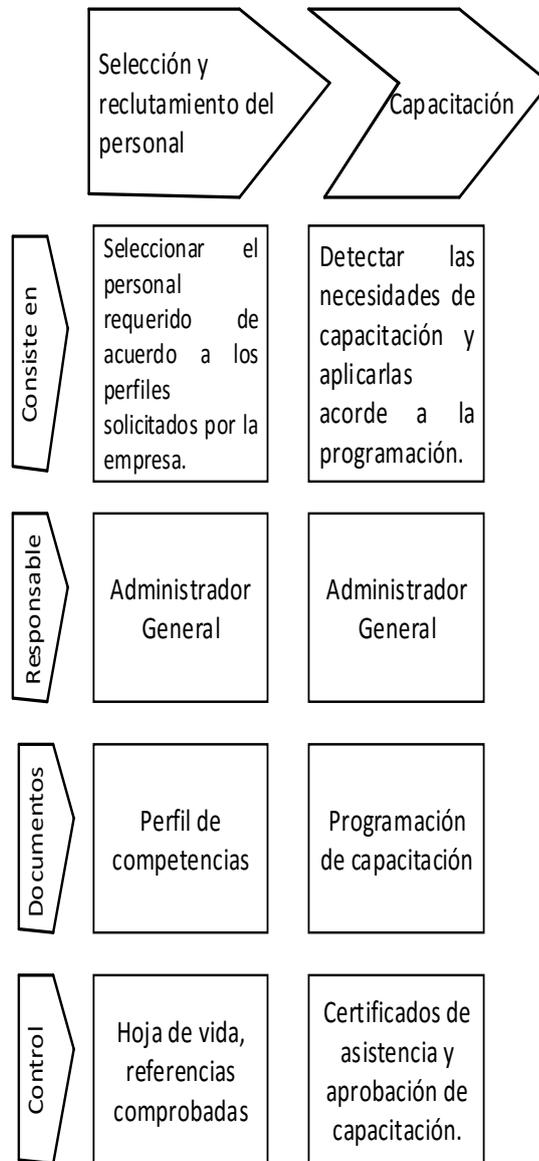


Figura 39. Talento humano
Elaborado: Enma Bonilla
Anexo no. 7

PROPUESTA

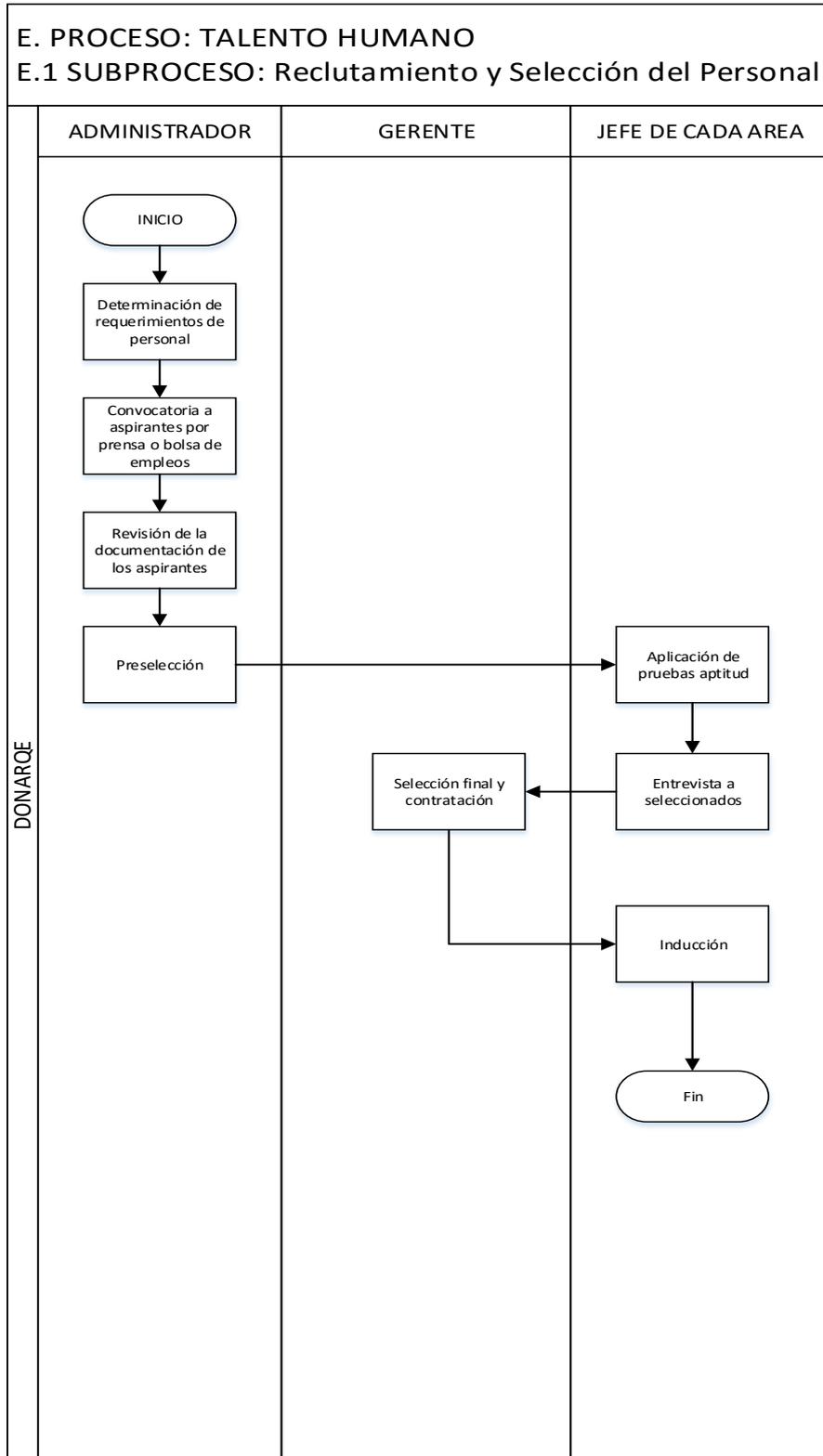


Figura 40. Flujograma propuesto: Reclutamiento y selección del personal
Elaborado: Enma Bonilla

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Proceso Propuesto: Talento humano

Subproceso Propuesto: Selección y reclutamiento de personal

Actividad y Descripción	
<p><u>Solicitud de personal por parte de las diferente áreas</u> El encargado o jefe de área debe comunicar al encargado de RR.HH., el personal que le hace falta para cubrir las vacantes.</p>	<p>Jefe de cada área responsable de solicitar el personal.</p>
<p><u>Convocar por medio de la prensa las vacantes</u> El encargado de RR.HH. pone anuncio en la prensa y redacta el anuncio de acuerdo al perfil y requerimientos.</p>	<p>Responsable RR.HH. o persona encargada</p>
<p><u>Revisión de documentación</u> El encargado de RR.HH. es quien revisa cada uno de los curriculums que llegan al correo.</p>	<p>Responsable RR.HH. o persona encargada.</p>
<p><u>Preselección</u> El encargado de RR.HH. hace una preselección de acuerdo a lo solicitado.</p>	<p>Responsable RR.HH. o persona encargada</p>
<p><u>Toma de pruebas</u> El encargado de RR.HH. toma pruebas psicológicas, de actitud, aptitud y cualquier adicional si se cree conveniente.</p>	<p>Responsable RR.HH. o persona encargada</p>
<p><u>Entrevistas</u> Entrevista el jefe de área entrevista a los mejores curriculums y a las mejores pruebas.</p>	<p>Responsable jefe de área que solicita el personal</p>
<p><u>Selección final</u> De acuerdo a los resultados y los comentarios dados por el jefe de área, el Sr. /Sra. Gerente hace una última entrevista para decidir quién cubrirá la vacante.</p>	<p>Responsables: jefe de área y gerente.</p>
<p><u>Inducción</u> La persona seleccionada será capacitada por el jefe de área previa a una inducción.</p>	<p>Jefe de área.</p>

PROPUESTA

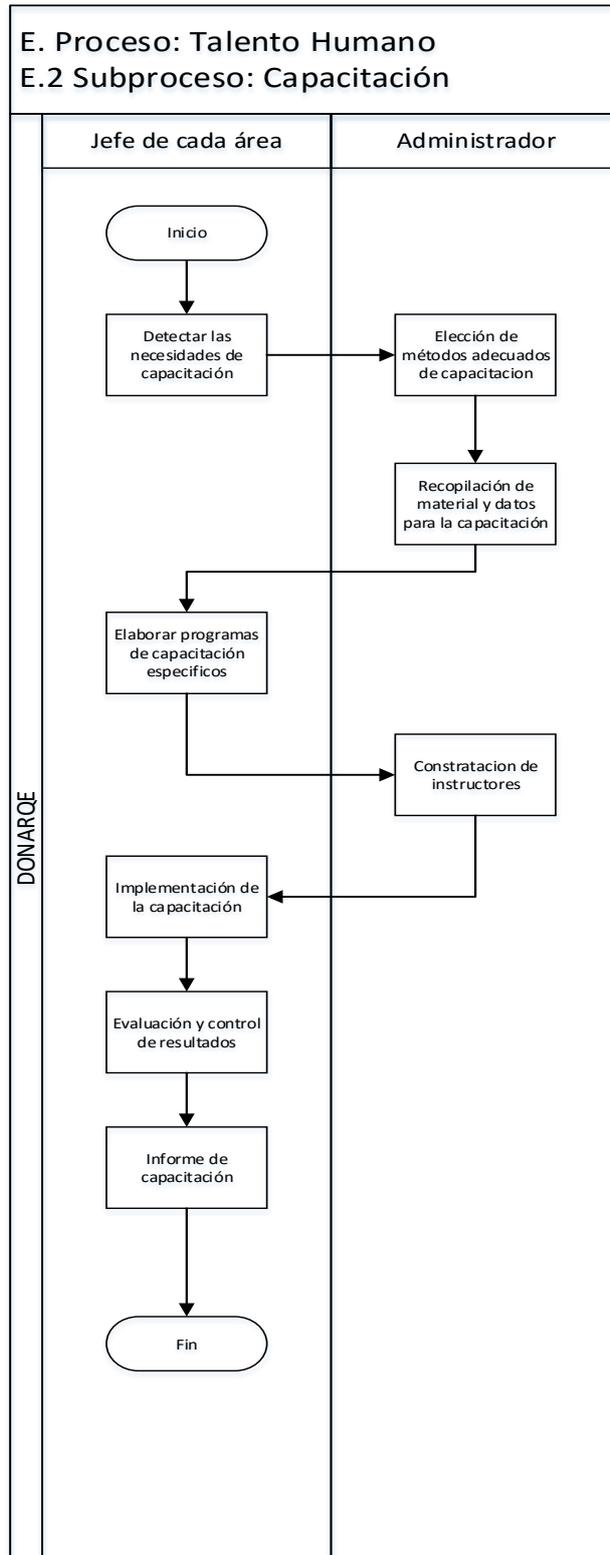


Figura 41. Flujograma propuesto: Capacitación
Elaborado: Enma Bonilla

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Proceso Propuesto: Talento humano

Subproceso Propuesto: Capacitación

Actividad y Descripción	Referencia
<p><u>Detectar las necesidades de capacitación</u> El jefe de cada área de trabajo, acorde al desempeño del personal a su cargo detecta si existe algún tipo de carencias o no en el desempeño de un trabajo adecuado, lo cual determinará si hay o no la necesidad de una capacitación la que será notificada a Recursos Humanos o persona encargada.</p>	<p>RR.HH. o persona encargada.</p>
<p><u>Elección de métodos adecuados de capacitación</u> Definido las necesidades de capacitación la Administración o RR.HH. definirá cual es el método más adecuado para brindar la instrucción adecuada, es decir si la capacitación va a ser interna, externa o mediante vías virtuales.</p>	<p>RR.HH. o persona encargada</p>
<p><u>Recopilación de material y datos para la capacitación</u> Definido el método se hace recopilación de toda la información necesaria específicamente relacionada con los costos y plazos de la instrucción a dictar y también se hará un inventario de todos los requerimientos tecnológicos materiales y humanos necesarios para el éxito de la capacitación.</p>	<p>RR.HH. o persona encargada</p>
<p><u>Elaborar programas de capacitación específicos</u> El jefe de área analizara los métodos y materiales a ser utilizados en la capacitación y definirá los temas que se adapten a los requerimientos del área; esto se comunicara al RR.HH. o a personal encargado.</p>	<p>RR.HH. o persona encargada</p>
<p><u>Contratación de instructores</u> RR.HH. o personal encargado, después de estar definidas las mejores ofertas de capacitación se contrata a los instructores.</p>	<p>RR.HH. o persona encargada</p>
<p><u>Implementación de la capacitación</u> El jefe de cada área de trabajo procederá a notificar a RR.HH. o a persona encargada del manejo de capacitaciones, los horarios en los que su personal puede recibir capacitación, esto es para lograr ser efectivos en tiempo como en recursos.</p>	<p>RR.HH. o persona encargada</p>
<p><u>Elaboración y control de resultados.</u> Cada capacitación deberá cumplir con la evaluación y control permanente de asistencia y desempeño de los asistentes.</p>	<p>RR.HH. o persona encargada</p>
<p><u>Informe de capacitación</u> Finalizada la capacitación los instructores presentaran un informe de los resultados mostrados en la misma, y posterior el jefe de cada área elaborará un informe en el que evidencia si la capacitación genero los resultados esperados en el área de trabajo.</p>	<p>RR.HH. o persona encargada</p>

PROPUESTA

PROCESO: ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

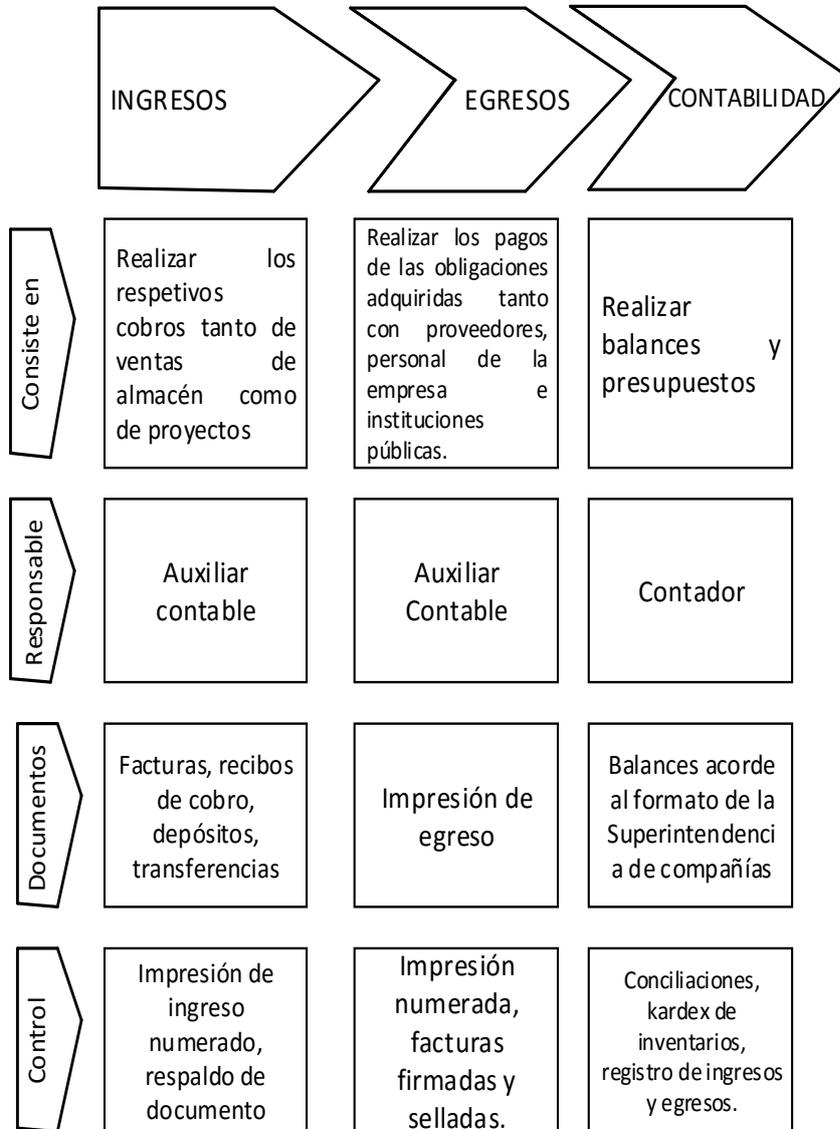


Figura 42. Administración financiera
Elaborado: Enma Bonilla

PROPUESTA

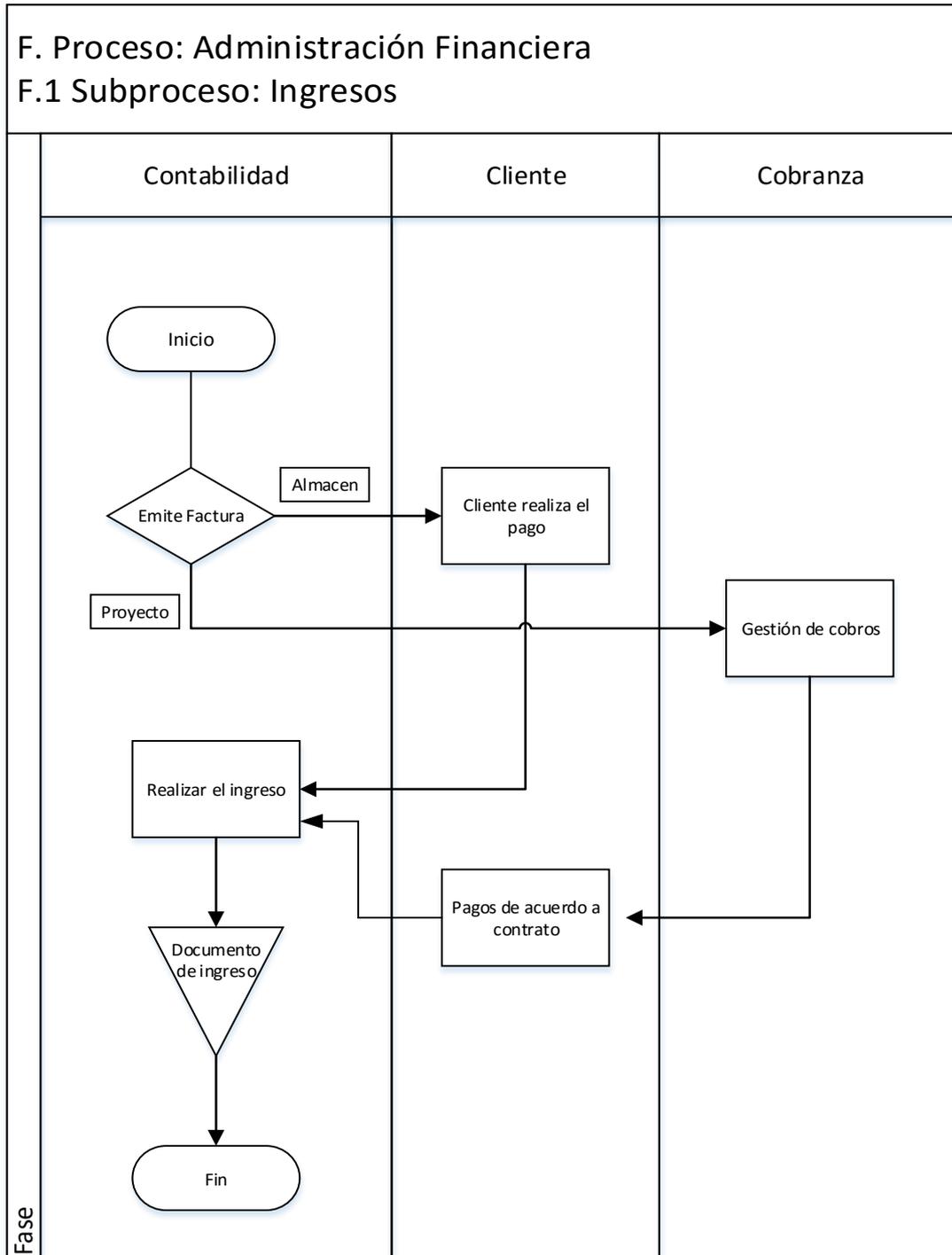


Figura 43. Flujograma propuesto: Ingresos
Elaborado: Enma Bonilla

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO
 Proceso Propuesto: Administración financiera
 Subproceso Propuesto: Ingresos

Actividad y Descripción	Responsable
<p><u>Emisión de factura</u></p> <p>La factura se emite cuando ya se ha aceptado la cotización. Para su emisión debe estar la cotización con información completa.</p>	<p>Auxiliar contable</p>
<p><u>Cliente paga</u></p> <p>Sí cliente cancela en efectivo, transferencia, o tarjeta de crédito, la mercadería es entregada ese momento.</p> <p>Sí, cliente cancela en cheque, se espera que se efectivice para entregar.</p> <p>-Cada que un cliente hace un abono o cancela valores se entrega un Recibo de Cobro.</p>	<p>Auxiliar contable</p>
<p><u>Realizar el ingreso</u></p> <p>El registro de ingresos se realiza en forma inmediata.</p>	<p>Auxiliar contable</p>
<p><u>Cobros de acuerdo a contratos</u></p> <p>Los ingresos generados por contratos de proyectos se ingresa: indicando el nombre del proyecto, factura y vendedor</p>	<p>Auxiliar contable</p>

PROPUESTA

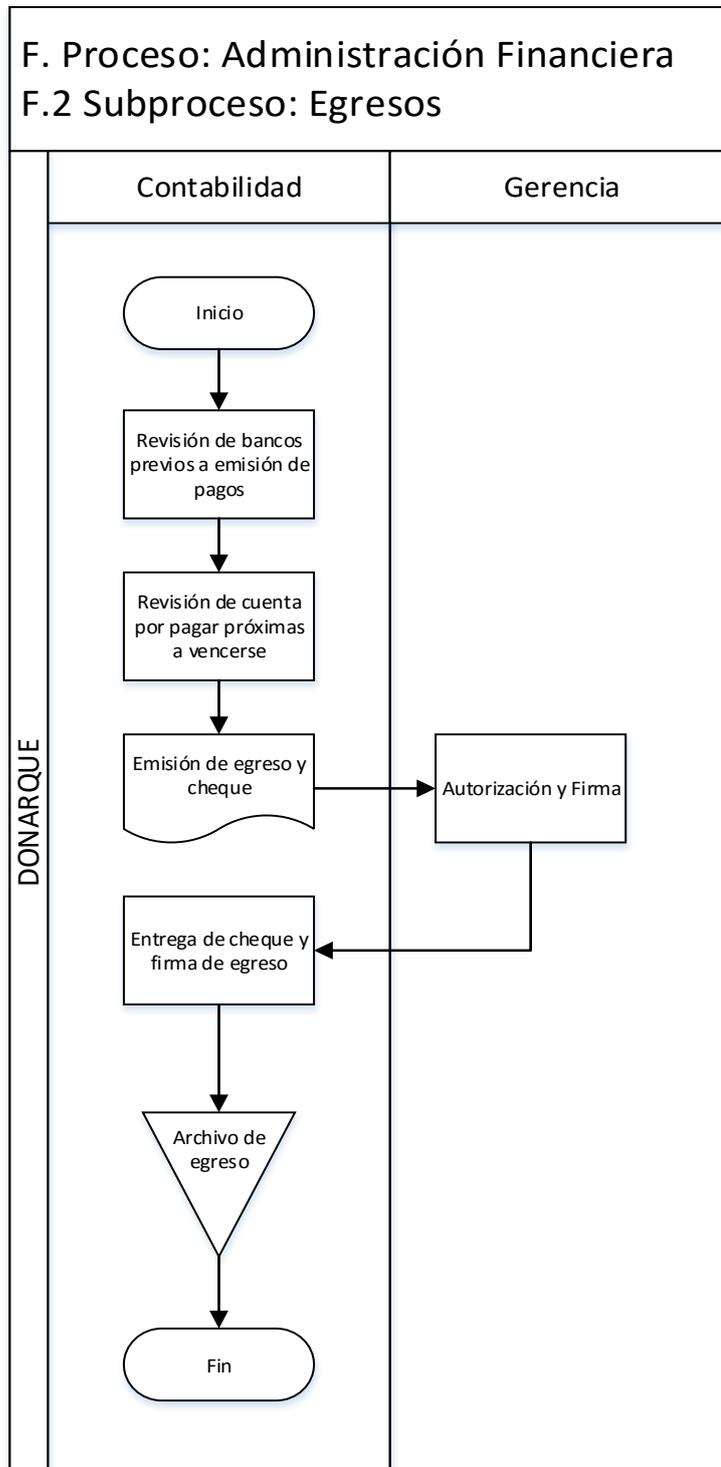


Figura 44. Flujograma propuesto: Egresos
Elaborado: Enma Bonilla

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Proceso Propuesto: Administración financiera

Subproceso Propuesto: Egresos

Actividad y Descripción	Responsable
<p><u>Chequeo de las cuentas de bancos de la empresa</u> A primera hora en la mañana se revisa por internet las cuentas corrientes para tener saldos de las cuentas para sacar los cheques.</p>	Gerente o contador
<p><u>Revisión de cuentas por pagar por vencerse</u> Se revisa facturas o pagos que se deben emitir en la semana. Tomado en cuenta el valor disponible que se tiene en bancos.</p>	Contador
<p><u>Emisión de cheques</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Se emite 1ero. El egresos y luego el cheque - Las facturas deben ser revisadas, en cuanto a su validez (debe estar bien llena, pre impresos - debe estar emitida la retención de la factura. - Se adjunta al egreso los respaldos. 	Asistente contable
<p><u>Autorización y firma</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - La autorización de la emisión está dada por el Contador. - La persona que firma los cheques es la o el Gerente. 	Contador es la persona que autorizo su emisión. gerente es la persona que firma los cheques.
<p><u>Archivo de Egresos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Entregado el cheque el egreso debe ser archivado. 	La responsabilidad es del auxiliar contable.

PROPUESTA

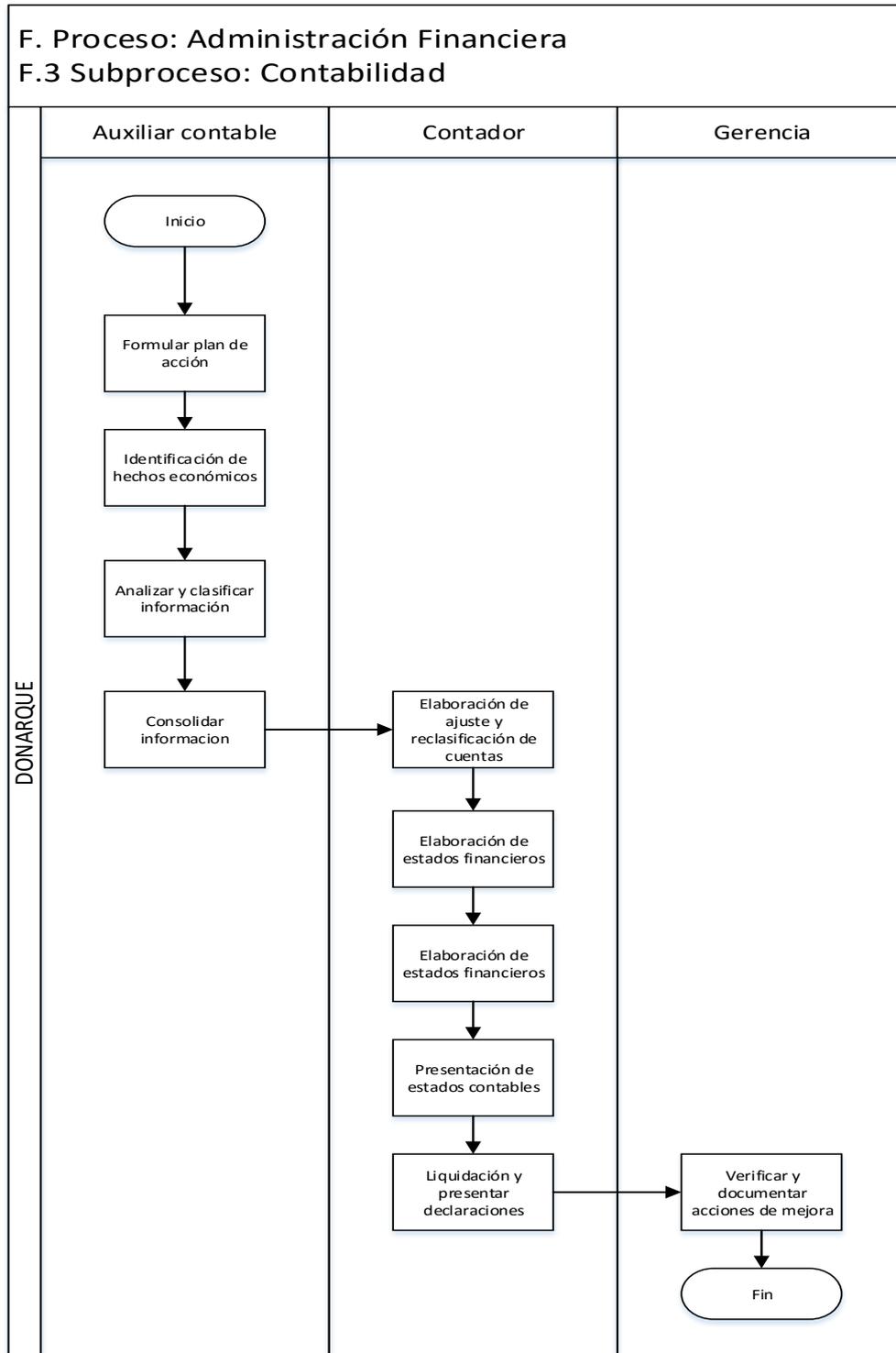


Figura 45. Flujograma propuesto: Contabilidad
 Elaborado: Enma Bonilla

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO
 Proceso Propuesto: Administración financiera
 Subproceso Propuesto: Contabilidad

Actividad y Descripción	Responsable
<u>Formular Plan de Acción</u> Hacer un presupuesto en función de la planificación económica y financiera de la Empresa	Contador, según indicaciones dadas por gerencia.
<u>Identificación de hechos económicos</u> Estar atento de todo factor interno como externo que afecten a la empresa, para de acuerdo a ello tomar ciertas medidas en coordinación y bajo conversaciones hechas con gerencia y con el administrador general.	Contador y gerente
<u>Analizar y clasificar información</u> Hacer o revisar periódicamente de acuerdo a ciertos cambios la codificación de cuentas para ingresos y egresos.	Contador
<u>Consolidar información</u> Unir toda la información de todas las áreas (ingresos, egresos, notas de crédito, débito, facturación: recibida y emitida, conciliaciones, cierres de mes, etc.), en base a tiempos establecidos y a políticas dadas con antelación, para poder sacar un borrador de Balances.	Contador
<u>Elaboración de Ajustes y reclasificación de cuentas</u> De acuerdo a los borradores obtenidos y después de hacer las revisiones pertinentes, identificar los ajuste necesarios a realizar y ejecutarlos, con los debidos respaldos y aclaratorias. Antes de emitir los balances y después de los ajustes, se debe bloquear acceso a la información, de todos los departamentos al mes o trimestre cerrado, para evitar descuadres posteriores por modificaciones hechas. Únicamente tendrán acceso para leer y bajo ciertas restricciones, la información de meses anteriores, determinadas personas. Todos los meses se hacen cierres pero, únicamente se emiten balances cada 3 meses.	Contador
<u>Elaboración de Estados Financieros</u>	Contador

Se emiten los Balances: General y de Pérdidas y Ganancias con los respectivos respaldos. Toda la información debe ser obtenida del Sistema que se utiliza en la empresa.	
<u>Presentación de Estados Contables</u> Los Estados Financieros son presentados al Gerente General el 10 de abril, 10 de julio, 10 de octubre, 10 de enero de cada año, es decir se hace balances cada 3 meses pero se tiene un tope de entrega de los mismos hasta el 10 del mes siguiente. Estos serán revisados conjuntamente con el Contador para posteriormente tomar ciertas medidas de acuerdo a resultados.	Contador
<u>Liquidación y presentar declaraciones</u> Las declaraciones que se presentan al SRI, Superintendencia de Bancos, Compañía, etc., serán realizadas con un mínimo de 5 días antes de presentar, para realizar cualquier revisión pertinente y también según las políticas establecidas en el Área.	Contador
<u>Verificar y documentar acciones de mejora</u> Se deberán establecer ciertos registros mismos que se revisarán periódicamente por la persona encargada de Documentación en donde se establezcan los plazos acordados para tener la constancia de que se los están entregando en los tiempos indicados.	Proceso de gestión y mejora

4.4 Política y objetivos de la calidad

La Política de Calidad y Objetivos de Calidad de una empresa, en el entorno ISO, es la intención declarada de la Alta Dirección de orientar la organización y las tareas de la misma según un Sistema de Gestión de Calidad, que busca la mejora continua de los procesos del sistema, el que acaba repercutiendo positivamente en la satisfacción del cliente, también lo hace en beneficios de la organización, bien sea porque disminuye la cantidad de material desperdiciado, reduce los costes de toda reclamación, mejora el ambiente de trabajo y esto da como resultado la satisfacción del personal, el cliente y la organización.

4.4.1 Política de calidad

DONARQÉ CIA. LTDA. Empresa dedicada a la elaboración de puertas y comercialización de cerraduras y herrajes establece a través de este documento las Políticas de Calidad, que rigen las actividades llevadas a cabo en la fabricación de sus puertas enfocadas a la satisfacción del cliente:

- **Cumplir con todos los requisitos**, definidos en nuestro sistema de gestión de calidad de la empresa DONARQÉ.
- **Compromiso y participación del personal** con el Sistema de Gestión de Calidad y tiene que ser impartido por los Altos Directivos y la Gerencia.
- **Mantener y mejorar un Sistema de Gestión de Calidad** que asegure el cumplimiento de esta política a través del enfoque de procesos y la mejora continua de los mismos
- **Mejorar continuamente** el desempeño de todos los procesos existentes en la empresa.
- **Trabajar con proveedores evaluados** y seleccionados que satisfagan los requisitos de la organización, bajo una relación mutuamente beneficiosa.
- **Basar las compras** en proveedores calificados.
- **Trabajar con productos** de la más alta calidad garantizando a los clientes unas puertas durables y con diseños elegantes.
- **Mejora continua** de los productos fabricados, en cuanto a:
 - Reducción de plazos de entrega
 - Perfeccionamiento de acabados
- **Establecer métodos**, procedimientos y sistemáticas de trabajo que garanticen:
 - La Calidad del producto.
 - Homogeneidad en el desarrollo de los trabajos.
 - Una gestión oportuna interna y eficaz.
 - Satisfacción de los clientes tanto internos como externos.
- **Asignar los recursos humanos y materiales** necesarios, a tiempo, para alcanzar los Objetivos de Calidad.
- **Promover la formación y mejora continua** de la capacidad de nuestro Talento Humano, por medio de cursos, talleres y capacitación de acuerdo a su área en forma permanente.

- **Donarqué se compromete a:**
 - Mantener a disposición de todos los clientes (internos y externos) un buzón de sugerencias
 - Analizar tanto las quejas como las sugerencias y en base a ellas realizar los cambios necesarios para la mejora de la calidad.
 - Resolver por medio de arbitraje de Consumo, de una forma diligente, cualquier conflicto que se pueda genera.

4.4.2 Objetivos de calidad

Los objetivos previstos por la empresa Donarqué para el próximo período son los siguientes:

- Ser reconocidos a nivel de Provincia como una de las opciones de calidad con respecto a Puertas y Cerraduras importadas.
- Fortalecer la estrategia de comunicación interna y externa.
- Mejorar la eficacia, eficiencia y efectividad de los procesos para garantizar que los productos de Donarqué cumplen con los requisitos y expectativas del producto y del Sistema de Gestión de Calidad para aumentar la satisfacción del cliente.
- Garantizar que los productos que elabora Donarqué cumplan con los requisitos normativos y de calidad para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes y usuarios reduciendo el número de reclamaciones de los clientes y plazos de entrega.
- Promover un proceso permanente de mejoramiento de los servicios de Instalación de puertas y de los procesos individuales de atención, garantizando confiabilidad y efectividad en los resultados.
- Promover el desarrollo de una cultura de calidad impulsando la mejora integral del talento humano por medio de promover la participación del personal en la investigación de las causas de no conformidades y oportunidades de mejora en el Sistema de Gestión de Calidad.
- Garantizar la rentabilidad esperada y la asignación de recursos para mantener niveles y estándares del producto y servicio.
- Mantener información confiable y oportuna para realizar seguimiento a los indicadores de gestión y facilitar la toma de decisiones, generando acciones que mejoren el desempeño productivo y financiero de la empresa.
- Impulsa el crecimiento de DONARQÉ de forma segura desarrollando acciones de seguimiento, evaluación y control que forjen un proceso de mejoramiento continuo en la empresa.

4.5 Metodología (PHVA)

PHVA es la metodología que vamos a utilizar en esta propuesta debido a que ella cumple con los principios básicos que plantea el SGC y se acopla de manera adecuada a las actividades de Donarqué.



Figura 46. Metodología PHVA.
Elaborado: Enma Bonilla

CAPITULO 5

DOCUMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

5.1 Diseño de indicadores

Para la correcta aplicación de los procesos es importante contar con herramientas para su medición, ya que esta permite comparar variables con una base, lo que permite observar el si se cumplen o no las actividades propuestas dentro de un proceso específico. Los resultados obtenidos a través de la medición permiten mejorar la calidad del servicio, dado que es posible observar y tomar decisiones con mayor certeza y confiabilidad en tiempos cortos.

A continuación se presentan los indicadores de los respectivos procesos que se aplicarán en Donarqué:

PROCESO	SUBPROCESO	INDICADORES	FÓRMULAS
Gestión de calidad	Gestión de calidad	1) Total de no conformidades 2) Numero de procesos rediseñados. 3) Documentación incompleta	1) = no conformidades de revisión actuar / no conformidades periodo anterior. 2) = procesos rediseñados / total de procesos. 3) = Documentos incompletos/ Total de documentos.
Fabricación de proyecto	Diseño	1) Tiempo de remediación de proyectos. 2) Tiempo en diseño de detalles técnicos. 3) Número de visitas entre diseñador y cliente para aprobación de detalles técnicos.	1) = Tiempo de remediación/ tiempo total de proyecto. 2) =Tiempo de diseño de detalles / Tiempo total del proyecto. 3) = Número de visitas realizadas /número de visitas programadas.
	Adquisiciones	1) número de pedidos sin error. 2) Total de proveedores por ítem.	1) = Pedidos sin error / total de pedidos. 2) =Número de proveedores actuales / número de proveedores del período anterior. 3)

		3) tiempo de entrega de los pedidos.	= Tiempo de entrega efectivo /tiempo de entrega programado.
Producción	Producción	1) Cumplimiento de tiempos de producción. 2) Porcentaje de desperdicio de materiales.	1) = Tiempo efectivo de producción / tiempo programado. 2) = Desperdicio efectivo / desperdicio programado.
Instalación	Instalación	1) Tiempos de instalación. 2) Número de fallas por instalador.	1) = Tiempo de instalación efectivo/tiempo de instalación programado. 2) = Número de fallas por ítem /número de instalaciones por operario.
Ventas	Ventas almacén	1) Número de cotizaciones entregadas en los plazos específicos. 2) Número de cotizaciones convertidas en ventas. 3) porcentaje de variación de ítem de venta.	1) = Tiempo real de cotización/tiempo programado. 2) =Ventas realizadas / total de cotizaciones. 3) = Ventas actuales por ítems/ Ventas por ítem período anterior.
	Ventas proyectos	1) Variación de ventas del total de proyecto. 2) Número de cotizaciones de proyectos, entregadas en los plazos establecidos. 3) Número de cotizaciones convertidas en ventas.	1) = Ventas de proyectos actuales /ventas del período anterior. 2) = Tiempo real de cotizaciones de proyectos / Tiempo programado. 3) = Ventas realizadas de proyectos / total de cotizaciones.

Talento humano	Selección y reclutamiento de personal	<p>1) Frecuencia de puestos requeridos.</p> <p>2) Número de solicitantes.</p> <p>3) Personal acorde al perfil.</p>	<p>1) = Número de vacantes disponibles.</p> <p>2) = Número de vacantes disponibles / número de solicitantes.</p> <p>3) = Total del personal que cumple perfil / Total del personal.</p>
	Capacitación	<p>1) Número de capacitaciones planificadas.</p> <p>2) Tiempos de capacitación.</p> <p>3) Total de personal capacitado.</p>	<p>1) = Capacitaciones reales / Capacitaciones planificadas.</p> <p>2) = Horas reales de asistencia / total de horas planificadas.</p> <p>3) = Personal que asiste a capacitación / total del personal.</p>
Administración Financiera	Ingresos	<p>1) Período de cobranza.</p> <p>2) Rentabilidad.</p> <p>3) Nivel de endeudamiento.</p>	<p>1) = Cuentas por cobrar x 365/Ventas totales.</p> <p>2) = Utilidad neta / ventas.</p> <p>Roe = utilidad neta / el patrimonio.</p> <p>3) = Total pasivo/total activos.</p>
	Egresos	<p>1) Período de pagos.</p> <p>2) cartera de cuentas incobrables.</p> <p>3) Penalidades por incumplimiento de pagos por la empresa.</p>	<p>1) = Cuentas por pagar x 365 /total de compras.</p> <p>2) = Cuentas incobrables / total de ventas.</p> <p>3) = costo de penalidades/ total de ventas.</p>
	Contabilidad	<p>1) Documentación requerida en plazos definidos.</p>	<p>1) Días de retraso.</p>

Todos estos indicadores tienen como objetivo medir las diferentes actividades dentro de los procesos para poder optimizarlos, estos indicadores serán registrados y evaluados para que de acuerdo a los datos arrojados, poder tomar decisiones que mejoren procesos, actividades y por ende optimización de todos los recursos.

5.2 Diseño de registros

Los registros son evidencia del sistema de calidad; una vez tratada la información, indican en qué grado está funcionando o no. Son la base para análisis posteriores que permitan hacer cambios en los procesos para una mejora general y continua en el trabajo cotidiano. Todos estos registros para cada uno de los procesos se presentan del anexo 4 al 8.

5.3 Cronograma y responsables de implementación

Los pasos que proponen para implementar el sistema de gestión de calidad son los siguientes:

- Compromiso de la dirección
- Estructura para el manejo del proyecto
- Elaboración del manual de calidad
- Identificar personal encargado para elaborar procedimientos
- Iniciar proceso de levantamiento
- Documentar el sistema
- Iniciar contacto con auditoría
- Implementación del SGC
- Realizar primera auditoría Interna
- Realizar Acciones correctivas
- Auditar con empresas certificadora
- Obtención del certificado

A continuación se presenta los pasos en recuadros para visualizar de forma gráfica lo que se debe hacer para llegar a la implementación del SGC.

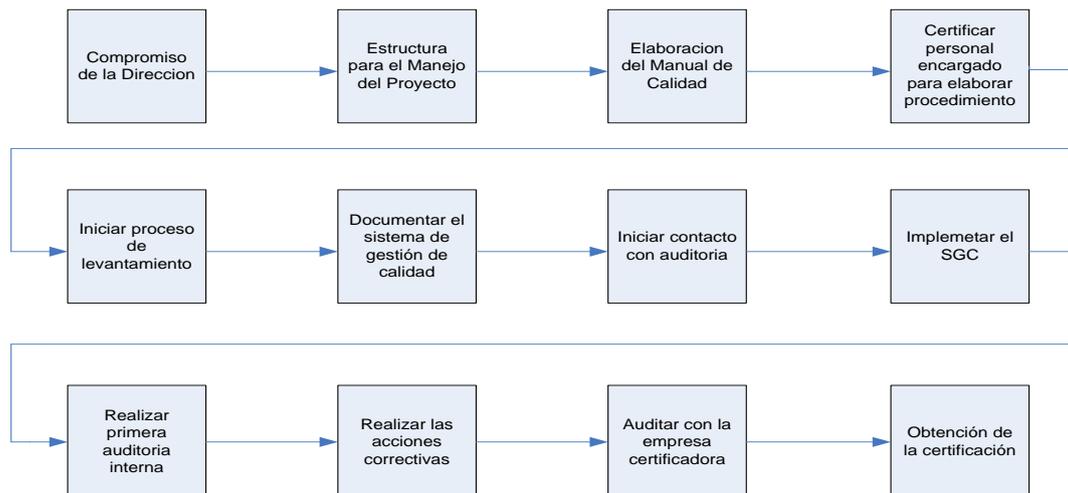


Figura 47. Pasos implementación del SGC
Fuente: (David, 2003)

Elaborado: Enma Bonilla

Vamos a detallar cada uno de estos pasos para tener una idea más puntual de lo que se tiene que hacer:

Compromiso de la dirección.- Mostrar claramente la posición de la empresa en relación a la Calidad.

Estructura y manejo del proyecto.- El compromiso para la implantación de la norma, requiere la supervisión y coordinación de las actividades a emprender, se deberá designar un representante del sistema de gestión de calidad que deberá estructurar el plan de implantación (tiempo, recursos financieros y humanos).

Elaboración del manual de calidad.- El manual de calidad deberá detallar la política, objetivos de calidad y la descripción del sistema de calidad. El manual planteará, en términos generales, los métodos utilizados por la organización para asegurar la calidad.

Identificar el personal encargado para elaborar procedimientos.- Aquí el RSGC (responsable de sistemas de gestión de calidad) se encarga de determinar las personas que se harán el levantamiento de la información para elaborar los procedimientos.

Iniciar el proceso de levantamiento.- Aquí se debe planificar la cadena para recolectar la información completa para la elaboración de los procedimientos. Se debe : a) realizar entrevistas, b) diseñar flujo gramas, c) revisar flujo gramas, d) hacer borrador de los

procedimientos, e) revisión de los mismos, f) redacción, g) revisión final de los procedimientos por los usuarios.

Documentar el sistema.- se debe identificar los lugares donde se darán las instrucciones de trabajo donde se usaran los procedimientos.

Iniciar con el contacto con la auditoria.- se debe contactar a una empresa con acreditación internacional que certifique a DONARQÉ bajo la norma ISO.

Implementación del Sistema de gestión de calidad.- Para la implementación del SGC DONARQÉ debe contar con un manual de calidad, procedimientos documentados, instructivos del trabajo y registros. La norma dice que para ser auditada, la empresa debe demostrar que existe un historial desarrollado de los registros que demuestren haber cumplido con los procedimientos.

Realizar primera auditoría Interna.- se debe contratar personal externo o se puede trabajar con personal de la organización que sea capacitado en un programa formal de auditor de SGC.

Realizar acciones correctivas.- como resultado de la primera auditoria, se genera un informe de las no conformidades, inmediatamente, el responsable debe aplicar los procesos de las acciones correctivas. Las acciones correctivas llevaran a la empresa al mejoramiento continuo de la calidad.

Auditar con empresa certificadora.- en esta fase la empresa certificadora conjuntamente con DONARQÉ debe hacer un calendario para las auditorias.

Obtención del certificado.- Una vez auditada la empresa obtendrá el certificado y automáticamente se sujeta a las llamadas auditorias de vigilancia, para asegurar que el SGC se mantenga.

A continuación encontrará la tabla que detalla el Cronograma de Implementación, con los respectivos tiempos y responsables.

Tabla 18. Cronograma de implementación SGC

Actividades (Implementación de los Procesos en base a las Normas de Calidad ISO 9001-2008)		Tiempo	Responsable
1.	Reunión con todos los integrantes de DONARQÉ para divulgar la misión, visión, políticas de calidad y estrategias.	Trimestral	Gerente General
2.	Selección del personal para nombramiento de Responsables de los procesos de calidad de DONARQÉ CIA. LTDA., según normativa ISO 9001:2008 quienes serán los miembros del Comité de Calidad	Marzo 2016	Gerente General
3.	Selección del representante de la dirección que se encargara de establecer, implementar y mantener los procesos necesarios para el sistema de gestión de calidad	Marzo 2016	Gerente General
4.	Reunión del comité calidad sobre las mejoras en la implementación de los procesos del sistema de calidad.	Mensualmente	Dirección
5.	Se realizaran capacitación a todos los Responsables de los procesos con una Consultor Externo.	Abril 2016	Dirección
6.	Realizar cursos formales para todo el personal con el fin de empoderarse de la normativa internacional ISO 9001:2008	Desde mayo 2016	Dirección
7.	Los Responsable de los procesos empoderará a todos los miembros que integren en los procesos sobre las tareas que deben cumplir en cada uno de ellos.	Marzo 2016	Responsable de cada Proceso
8.	El representante de la dirección hará un seguimiento continuo, en el cumplimiento y control de los objetivos y procesos implementados	Desde marzo 2016	Dirección

9.	Generar comunicaciones internas entre los diferente niveles y funciones de la institución sobre las decisiones del Comité de Calidad utilizando diversos medios como: charlas, registros, folletos, recordatorios, corchos, que serán aplicados dentro de los procesos	Permanentemente desde marzo 2016	Dirección
10.	Realizar reuniones con el personal de DONARQÉ con la finalidad de mantener abierto un medio de comunicación para actualizar al personal sobre toda información requerida y como un medio de retroalimentación..	Mensualmente a partir de marzo 2016	Dirección

Elaborado por: Enma Bonilla
Fuente: Investigación SGC

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- Donarqué tiene problemas relacionados con la entrega del producto terminado, detectando que eso es consecuencia por no tener Políticas de calidad, situación que ha provocado la demora o incumplimiento de los pagos por parte del cliente, esto complica actividades productivas como: compra de materia prima a destiempo, pagos impuntuales al personal y proveedores, provocando malestar general que se refleja en un producto de menor calidad.
- Los controles son nulos en las distintas etapas del proceso productivo, estos se evidencian al momento de entregar el producto, en donde es el cliente el que detecta las fallas y con ello demuestra su inconformidad con el producto, con los consiguientes problemas (repetir producto por fallas que el cliente no acepta, cliente pide descuentos para poder recibir el producto con fallas, cliente hace pagos muy dilatados para cancelar la deuda, etc. Etc.) esto evidencia la falta de procesos debidamente revisados y controlados. Si estos se multiplican por cada uno de los clientes los perjuicios ocasionados a la empresa son inmensos.
- La actual Cadena de Valor de Donarqué, no muestra la existencia de un proceso de planificación y mejora de las actividades, y únicamente se centra en el cumplimiento con la producción, lo que minimiza la efectividad de ese proceso generando retrasos, desperdicios innecesarios y un mal ambiente laboral ocasionado por los reclamos, quejas, amonestaciones, traducidas en pérdidas económicas por productos con inconformidad.
- Los registros de actividades son llenados en forma incorrecta (incompleta, no hay una persona responsable de llenar, de revisar, sin fechas puntuales de llenado, lo que genera información no confiable y por ende indicadores sin validez, por esto no se puede obtener datos reales de: tiempos, costos, desperdicios y uso de materia prima, haciendo que cada vez se dé menos importancia a los indicadores debido a que su información no es veraz, por ende no se puede tomar decisiones que ayuden a corregir problemas concurrentes.

Recomendaciones

- Se debe implementar capacitaciones en temas relacionados al Sistema de gestión de calidad, para que con la asesoría técnica adecuada, puedan trabajar y lograr los objetivos planteados y en un futuro poder postularse a una certificación de calidad. Además capacitaciones en: Relaciones humanas, ventas y servicio al cliente, con el fin de corregir problema y solucionar situaciones internas. Con esto se podría mejorar la Cultura organizacional existente.
- El persona es uno de los recurso más valiosos en toda organización, eso deben tenerlo claro todos los Directivos de Donarqué por ello deberán: Capacitarlos o actualizarlos en conocimientos, Hacer pagos a tiempo, tener reuniones de integración, organizar buenos equipos de trabajo en base a un buen reclutamiento en el proceso de RR.HH., premiar o amonestar dependiendo de las situaciones, es decir tomar la responsabilidad que implica contratar personal. Con esto el personal se comprometerá y dará lo mejor de cada uno persiguiendo un Objetivo común y que lo conocen.
- Es necesario replantear los objetivos, estrategias y por ende políticas específicas que no den cabida a dobles interpretaciones, las que deben ser respetadas y estar acordes con la misión y visión de la empresa.
- La Misión, visión y valores deben ser comunicados a los colaboradores, estar en un lugar visible y deben ser parte de su Cultura organizacional, esto por medio de charlas, comunicaciones y con el ejemplo de los directivos. Únicamente así podrán los colaboradores empoderarse y considerarse parte de la empresa.
- Es necesario incluir en la cadena de valor, el proceso de Gestión y mejora de la calidad, estableciendo en todos los procesos, verificaciones y controles, con esto se podrá tener control de las inconformidades (disminuirlas, corregirlas y con el tiempo eliminarlas) antes de la finalización de cada proceso esto ocasionará que las inconformidades sean minimizadas y con el tiempo serán eliminadas.
- Rediseñar registros e indicadores con el personal de cada proceso, así se sentirán parte del cambio y colaborarán en él, este rediseño debe ser acorde a las necesidades del proceso, los cuales deberán ser utilizados en forma permanente y correcta, estableciendo políticas y responsables del llenado, esta información llevará a detectar problemas a tiempo evitando insatisfacción del cliente

Bibliografía

- Aguilera, A. (2005). *Gestión por procesos y creación de valor público*. Bogotá: INTEC.
- Alvarez, I. (2006). *Introducción a la calidad*. México : Ideas propias.
- Amaya, J. A. (2005). *Gerencia Planeación & Estrategia*.
- Ballvé, A. (2010). *Misión y valores*. Bogotá: Gestión 2000.
- Banco Central del Ecuador. (09 de 02 de 2016). *Indicadores económicos*. Obtenido de <http://www.bce.fin.ec/index.php/indicadores-economicos>
- Banco Central del Ecuador. (09 de 02 de 2016). *Riesgo País*. Obtenido de http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais
- Beltrán, J. (15 de Octubre de 2015). *Indicadores de Gestión*. Obtenido de <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006838/pdf/dapf/IndGesCompet.pdf>
- Carbellido, V. M. (2005). *Que es la calidad? Conceptos, gurús y modelos fundamentales*. Buenos Aires: Limusa.
- Carlo, A. (14 de Diciembre de 2010). *Gestión de procesos y productividad con tecnologías de la información*. Obtenido de http://www.ongei.gob.pe/estudios/publica/estudios/t02_opt_negtic_dic2010.pdf
- Castillo, E., & Leopoldo, L. (2009). *Fundamentos de Gestión Empresarial*. Florida: Valletta: Valletta Ediciones.
- Cervanco, J. (8 de Abril de 2015). *Evidencias Filosofía de la calidad*. Obtenido de https://www.academia.edu/6605218/Evidencias_filosofia_de_la_calidad
- Chase, Jacob, & Aquilano. (2010). *Administración de operaciones*. México: Pearson educación.
- Chiavenato, I. (2002). *Administración en los Nuevos Tiempos*. Bogotá, Colombia: MCGraww Hill. pag.232.
- CIFOR. (09 de 09 de 2014). *Proyecto Proforma CIFOR*. Obtenido de www.cifor.org
- Cobo, M. (20 de Octubre de 2014). *Lenguaje y matriz productiva*. Obtenido de <http://www.telegrafo.com.ec/cultura/carton-piedra/item/lenguaje-y-matriz-productiva.html>
- Cooperativa Colombia . (2010). *Reflexiones para implementar un sistema de gestión de calidad (ISO 9001: 2000) en cooperativas y empresas de economía solidaria*. Bogotá: Universidad de Colombia.
- Crear Empresas. (19 de Junio de 2012). *Entorno General*. Obtenido de <http://www.crearempresas.com/proyectosalumnos04/computergreen/entornogeneral.htm>

- Crece Negocios. (19 de 02 de 2013). *Los Objetivos de una empresa*. Recuperado el 13 de 11 de 2014, de <http://www.crecenegocios.com/los-objetivos-de-una-empresa/>
- David, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. Mexico: Prentice Hall.
- Díaz, F. (2010). *Calidad total y planificación estratégica*. Obtenido de http://datateca.unad.edu.co/contenidos/106054/AVA/UNIDAD_UNO/Planeacion_estrategica_de_la_calidad.pdf
- Ecolink. (12 de 02 de 2015). *Riesgo País*. Obtenido de <http://www.econlink.com.ar/definicion/riesgopais.shtml>
- Ecuador Forestal. (10 de Abril de 2015). Obtenido de http://ecuadorforestal.org/wp-content/uploads/2013/03/PE_Industrias.pdf
- El Universo. (10 de 09 de 2014). *Ecuador espera mejorar PIB en 2015*. Obtenido de <http://www.eluniverso.com/noticias/2014/09/10/nota/3806301/ecuador-espera-mejor-pib-2015>
- Emprende. (09 de 09 de 2014). *Cinco Fuerzas de Porter*. Obtenido de <http://fuerzasdeporter.blogspot.mx/>
- Espinosa, R. (14 de 10 de 2012). *Blog de Marketing y Ventas, Como definir Misión, Visión y Valores en la Empresa*. Recuperado el 10 de 11 de 2014, de <http://robertoepinosa.es/2012/10/14/como-definir-mision-vision-y-valores-en-la-empresa/>
- Gestión de calidad. (27 de Julio de 2015). *Gutierrez, Xiomara*. Obtenido de <http://myslide.es/career/enfoque-basado-en-proceso-55bd6cfa31621.html>
- Guerrero, A. (20 de Julio de 2001). *Factores internos*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/factores-internos-analizar-empresa/>
- Gutiérrez, H. (2010). *Calidad Total y Productividad*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Harrington, J. (2003). *Mejoramiento de los procesos*. Quito: McGraw-Hill.
- Heredia, J. (2001). *Sistema de indicadores para la mejora y el control integrado de la calidad de los procesos*. Universidad Jaume.
- <https://prezi.com/xkfm87cxctws/administracion-de-recursos-humanos/>. (31 de Mayo de 2015). *Administración de recursos humanos*. Obtenido de <https://prezi.com/xkfm87cxctws/administracion-de-recursos-humanos/>
- Humberto, G. P. (2010). *Calidad Total y Productividad*. Mexico D.F.: Mc Graw Hill.
- Hunter, T. (09 de 09 de 2014). *Entorno Económico de la empresa*. Obtenido de http://www.ehowenespanol.com/factores-afectan-entorno-economico-empresa-lista_116299/
- Indexmundi. (09 de 09 de 2014). *Producto interno bruto*. Obtenido de <http://www.indexmundi.com/g/g.aspx?c=ec&v=65&l=es>

INEC. (10 de Octubre de 2015). Obtenido de www.ecuadorencifras.gob.ec

Infomaderas. (09 de 09 de 2014). *Madera y el medio ambiente*. Obtenido de <http://infomaderas.com/category/madera-medio-ambiente/>

ISO 9001. (31 de Octubre de 2015). *Que es ISO 9001*. Obtenido de <http://www.normas9000.com/que-es-iso-9000.html>

Jatzin, J. (15 de Mayo de 2015). *Fases y etapas del proceso administrativo*. Obtenido de <https://javierjatzin.wordpress.com/2015/05/15/fases-y-etapas-del-proceso-administrativo-2/>

Jose María Alvares, I. A. (2006). *Introducción a la Calidad*. País España, Vigo: Editorial Ideas Propias.

Lideres. (10 de 05 de 2014). *La economía del Ecuador se sostiene en seis sectores*. Obtenido de <http://www.revistalideres.ec/lideres/ecuador-economia-sostiene-seis-sectores.html>

lideres. (1 de febrero de 2015). *Construcción, sector clave para levantar la economía ecuatoriana en este 2015*. Obtenido de <http://www.revistalideres.ec/lideres/construccion-sector-clave-economia-ecuador.html>

Marketing Publising Center. (2009). *Instrumento de analisis del marketing*. México: Ediciones Díaz Santos .

Maroto, J. C. (julio 2007). *Estrategia de la cisión a la acción*. Madrid: Artegraf S.A.

Martha Sanguësa, R. M. (2008). *Teoría y Práctica de la calidad*. Madrid: Thonsom Ediciones Paraninfo, S.A.

Martinez, J. C. (2006). *Procesos Desarrollados por gerentes*. Cartagena: Fundación Universitaria Luis Amigó.

Mary, W. (2004). *El método Deming en la práctica*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.

Mashitimes. (2 de 5 de 2014). *Aumenta el endeudamiento en los ecuatorianos*. Obtenido de <http://mashitimes.com/2014/05/02/aumenta-el-endeudamiento-de-los-ecuatorianos/mayo-2>,

Mateo, S. (2 de marzo de 2008). *Recursos tangibles e intangibles de una empresa*. Obtenido de www.segimateo.com

Ministerio de planificación nacional y política del estado. (Julio de 2009). *Guía para la elaboración de diagramas de flujo*. Recuperado el 18 de Febrero de 2016, de <http://documentos.mideplan.go.cr/alfresco/d/d/workspace/SpacesStore/6a88ebe4-da9f-4b6a-b366-425dd6371a97/guia-elaboracion-diagramas-flujo-2009.pdf>

Monje, C. (06 de Abril de 2015). *Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa* . Obtenido de <https://carmonje.wikispaces.com/file/view/Monje+Carlos+Arturo++Gu%C3%ADa+did%C3%A1ctica+Metodolog%C3%ADa+de+la+investigaci%C3%B3n.pdf>

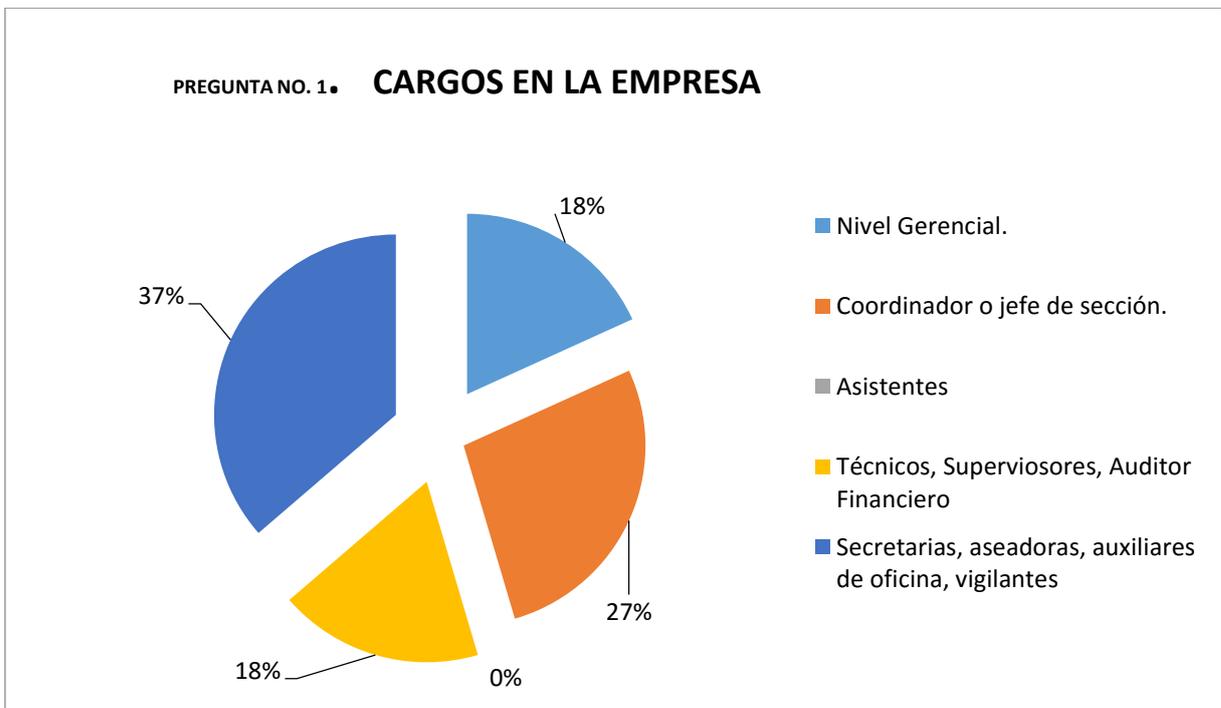
- Múnera, P. E. (2007). *Reflexiones para implementar un SGC*. Bogotá: Editorial Universidad Cooperativa de Colombia, Educc.
- Naveda, V. (12 de 12 de 2013). Análisis del Mercado Laboral Ecuatoriano. *Clave*, <http://www.clave.com.ec/index.php?idSeccion=1135>.
- Olga Aguilra Ortega e Inés Morales Aguilar, 2. e. (2011). *Guía de buenas prácticas para la Gestión por procesos en instalaciones deportivas*. Andalucía, España: Acompañy S.C.S., S.A.
- ONGEI. (10 de 10 de 2014). *Gestión de procesos*. Obtenido de <http://www.matrizfoda.com/>
- Pérez, A. (2010). *Gestión por procesos*. México: ESIC.
- Perspectiva. (09 de 09 de 2014). *Riesgo País*. Obtenido de <http://investiga.ide.edu.ec/index.php/estadisticas-73/macroeconomia/372-riesgo-pais>
- Plan V. (15 de Diciembre de 2015). *Economía: un fin de año difícil*. Obtenido de <http://www.planv.com.ec/historias/politica/economia-un-fin-ano-dificil-y-escenarios-del-2016>
- Poderes. (09 de 09 de 2014). *Panorama Económico del Ecuador*. Obtenido de <http://poderes.com.ec/2014/panorama-economico-del-ecuador-2013/>
- Porter, M. (2009). *Ser competitivo*. México: Deusto.
- Publicaciones Vértice S.L. (2008). *Dirección y Gestión de Empresas*. España: Publicaciones Vértice S.L.
- Ramírez, D. (2008). *Contabilidad Administrativa*. México: McGraw-Hill.
- Redeuropac. (1 de Noviembre de 2002). *Manual Guía para la Definición e Implantación de un Sistema de Indicadores de Calidad*. Obtenido de http://www.redeuroparc.org/sistema_calidad_turistica/ManualGuiaIndicadoresdeCalidad.pdf
- Richards, L. (15 de Abril de 2015). *Factores ambientales de una empresa*. Obtenido de <http://pyme.lavoztx.com/qu-factores-ambientales-en-una-empresa-pueden-afectar-la-forma-en-que-un-proyecto-es-administrado-4261.html>
- Samuel, C. (09 de 09 de 2014). *Plan de Negocios*. Obtenido de <http://www.mailxmail.com/curso-plan-negocios-manual/empresa-analisis-interno-externo-factores-ambientales-economicos-tecnologicos>
- Sanchez, M. G. (2008). *Cuantificación y generación de valor en la cadena de suministros extendido*. México: Del Banco Editores.
- Sanguenza, M. (15 de Octubre de 2015). *Manual de gestión de calidad*. Obtenido de <http://es.slideshare.net/earvin32pp/manual-de-gestin-de-la-calidad>
- Senplades. (2012). Desarrollo Ecuador. *Folleto informativo I*, 11.
- Tilve, M. V. (2010). *Introducción al Marketing Estratégico*. San Francisco, California, USA.

- Torres, A. (28 de Mayo de 2013). *Modelos de planeacion*. Obtenido de <http://doctoratorres.blogspot.com/2013/05/calidad.html>
- Villa, J. P. (2008). *Manual de Atención al cliente*. Madrid: Profit Editorial.
- Yáñez, L. C. (5 de diciembre del 2008). *Sistemas de Gestion de Calidad en Base a la Norma Internacional ISO 9001*. pag. 2.
- Zaratiegui, J. (marzo de 1999). *La gestión por procesos: Su papel e importancia en la empresa*. Obtenido de <http://www.minetur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/330/12jrza.pdf>

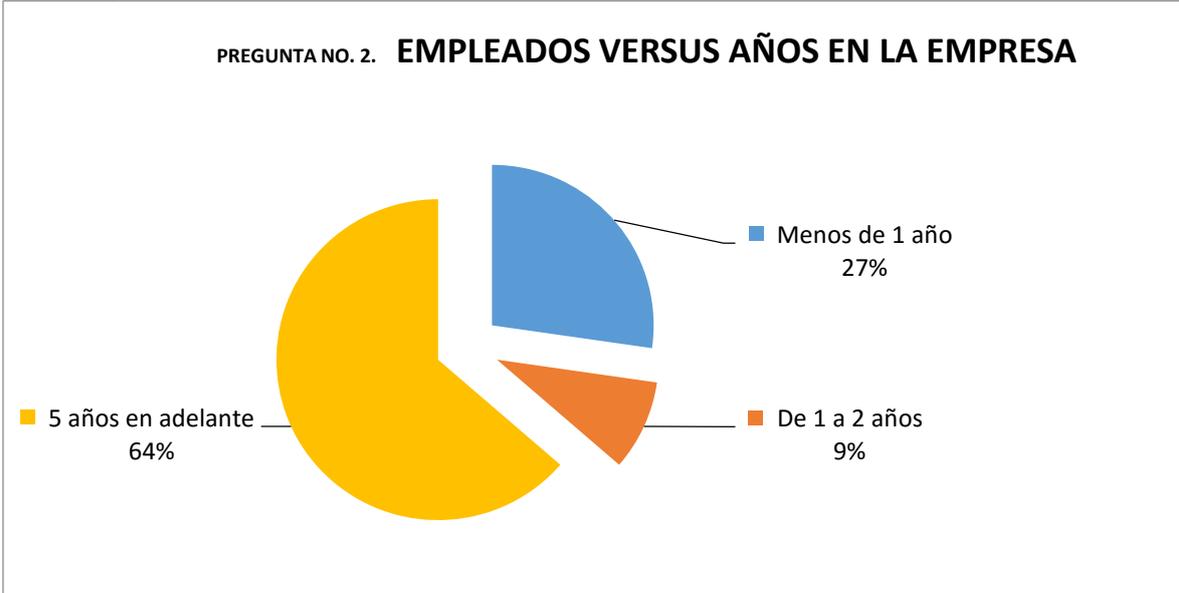
ANEXOS

ANEXO 1. Encuesta personal de Donarqué

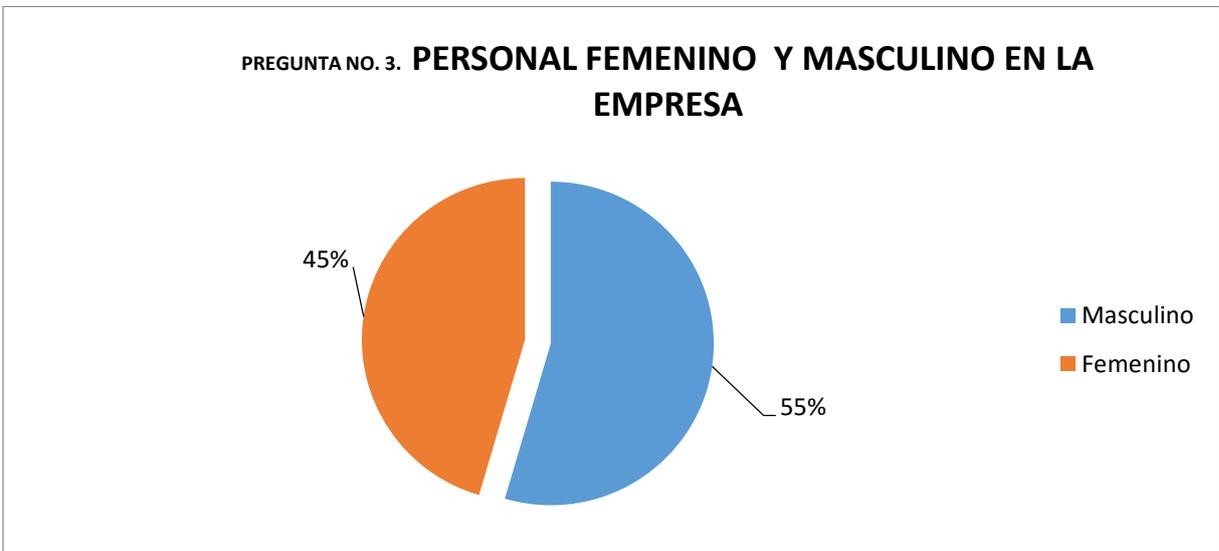
no. 1. Marque con una X su nivel dentro de la organización		
	cargo	numero
1,-	Nivel Gerencial.	2
2,-	Coordinador o jefe de sección.	3
3.-	Asistentes	1
4.-	Técnicos, Supervisores, Auditor Financiero	2
5.-	Secretarias, aseadoras, auxiliares de oficina, vigilantes	4



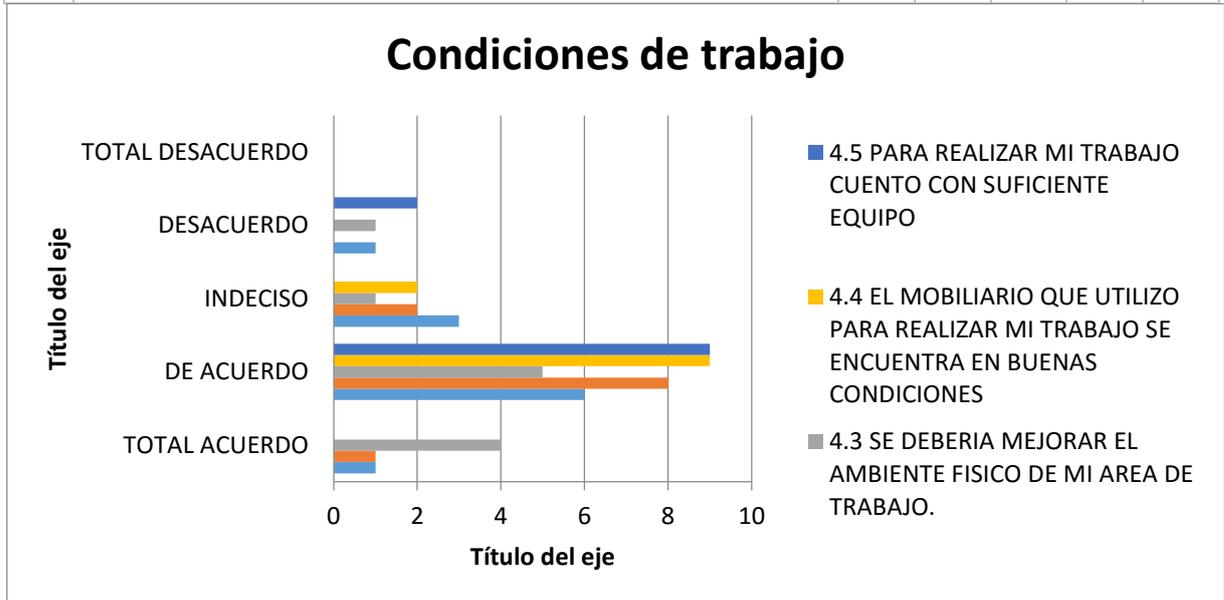
No. 2 ¿Cuánto tiempo tiene de laborar para DONARQÉ?		
		NUMERO
1,-	Menos de 1 año	3
2,-	De 1 a 2 años	1
3,-	De 3 a 4 años	0
4,-	5 años en adelante	7



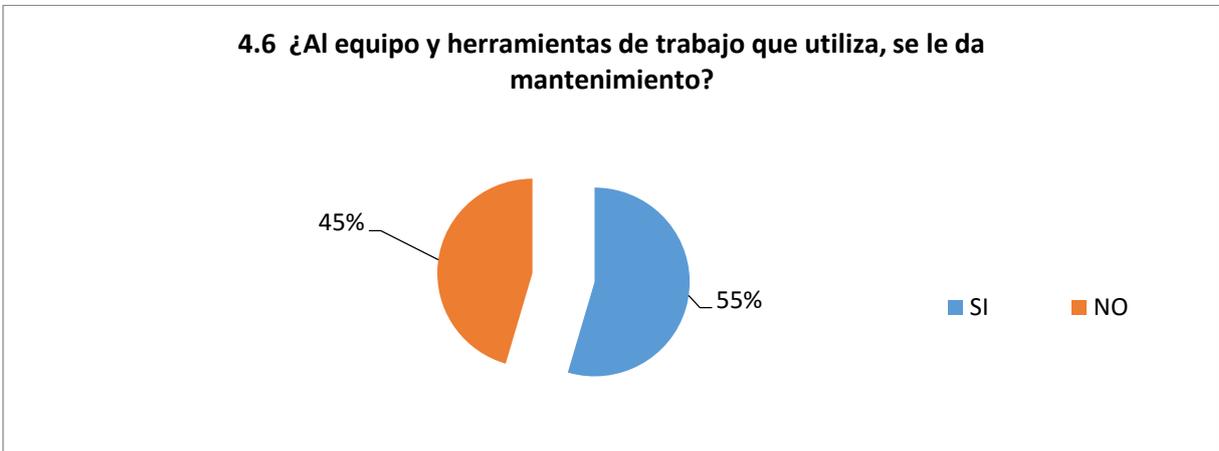
No. 3. Marque con una X su sexo		
	SEXO	NUMERO
1,-	Masculino	6
2,-	Femenino	5



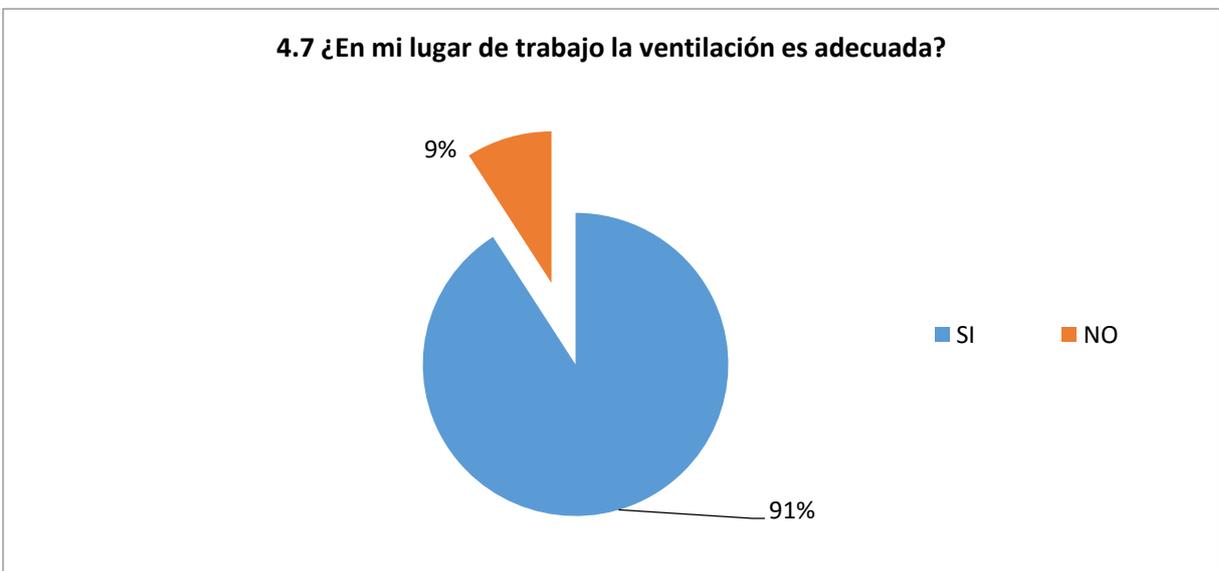
CONDICIONES DE TRABAJO		TOTAL	DE ACUERDO	INDECISO	DESACUERDO	TOTAL
4	ASPECTOS					
4.1	LA DISTRIBUCIÓN FÍSICA DE MI ÁREA DE TRABAJO FACILITA LA REALIZACIÓN DE MIS LABORES	1	6	3	1	
4.2	EL AMBIENTE DONDE TRABAJO ES CONFORTABLE	1	8	2		
4.3	SE DEBERÍA MEJORAR EL AMBIENTE FÍSICO DE MI ÁREA DE TRABAJO.	4	5	1	1	
4.4	EL MOBILIARIO QUE UTILIZO PARA REALIZAR MI TRABAJO SE ENCUENTRA EN BUENAS CONDICIONES		9	2		
4.5	PARA REALIZAR MI TRABAJO CUENTO CON SUFICIENTE EQUIPO		9		2	



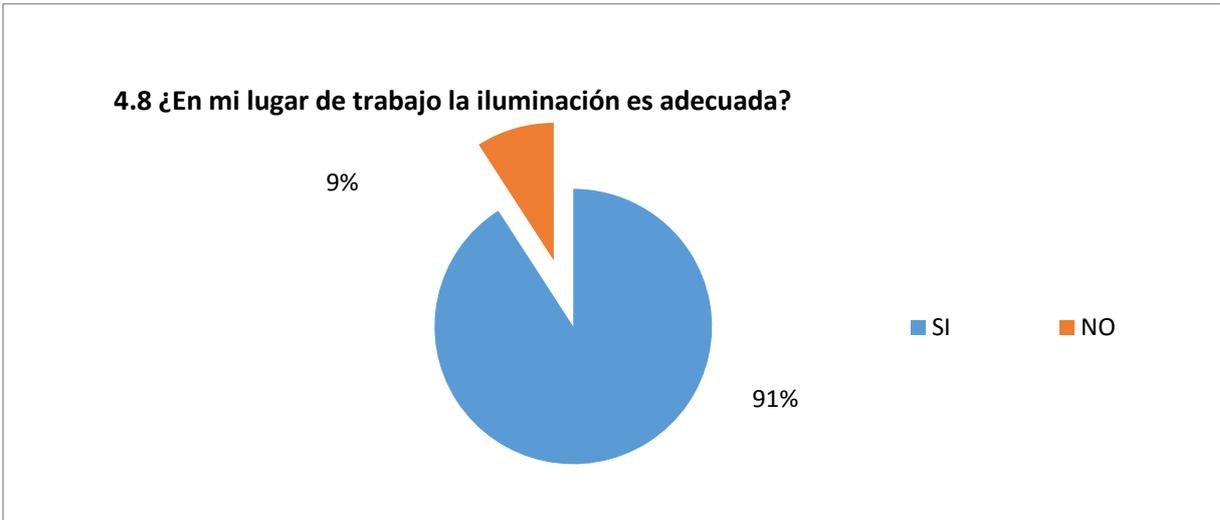
4.6	EL EQUIPO Y HERRAMIENTAS DE TRABAJO QUE UTILIZO SE LE DA MANTENIMIENTO	SI	NO
		6	5



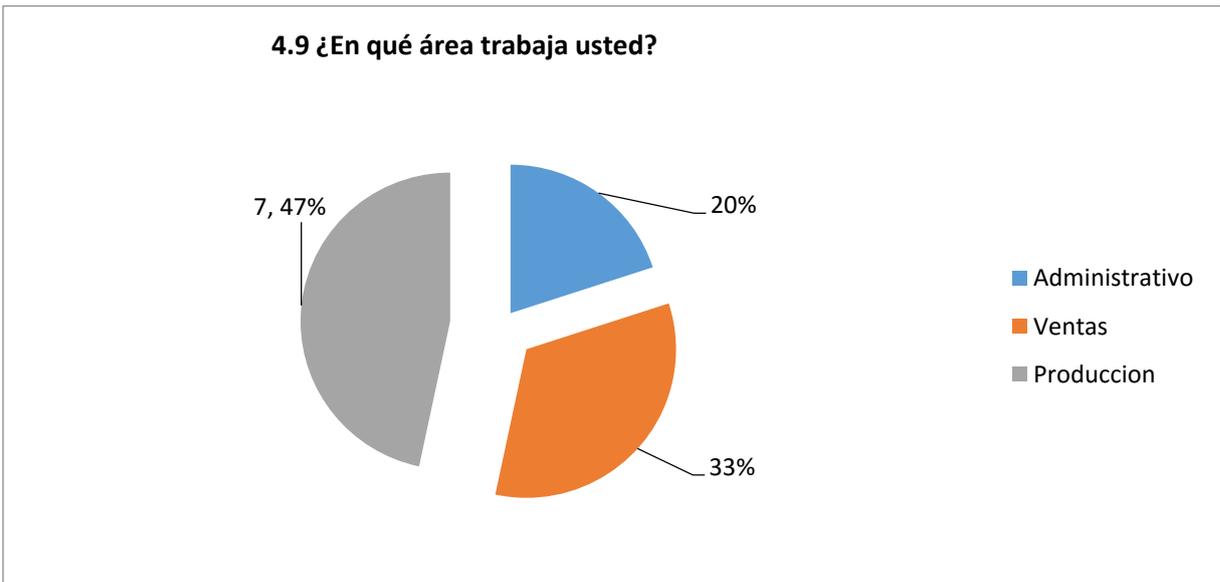
4.7	EN MI LUGAR DE TRABAJO LA VENTILACIÓN ES ADECUADA.	SI	NO
		10	1



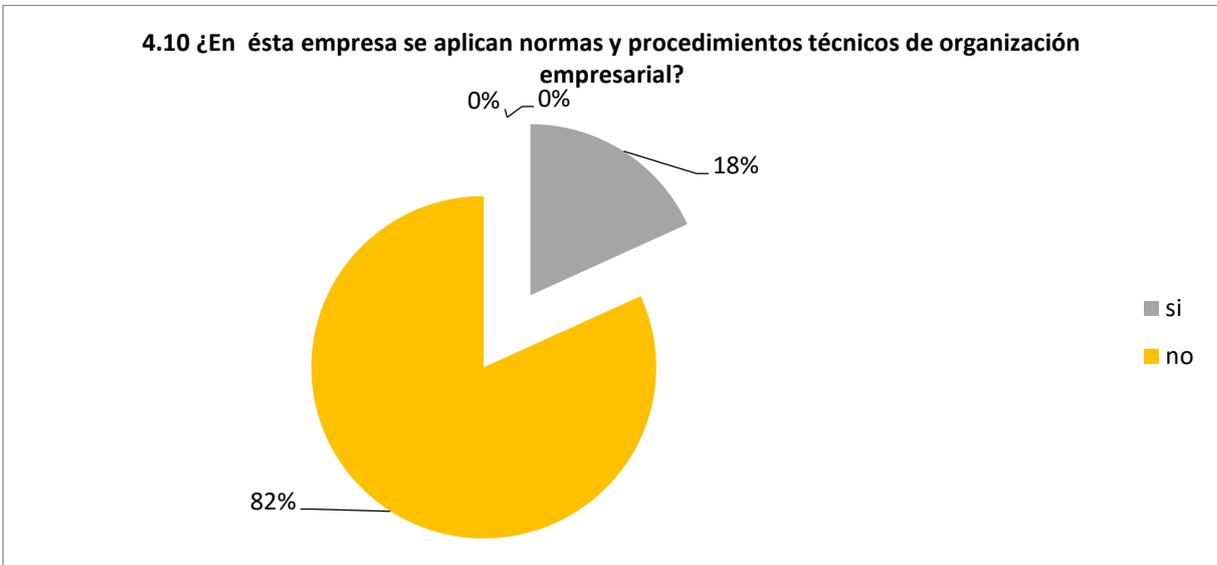
4.8	EN MI LUGAR DE TRABAJO LA ILUMINACIÓN ES ADECUADA	SI	NO
		10	1



4.9	¿En qué área trabaja usted?	Número
	Administrativo	3
	Ventas	5
	Producción	7



4,10	¿En esta empresa se aplican normas y procedimientos Técnicos de organización empresarial?	si	no
		2	9

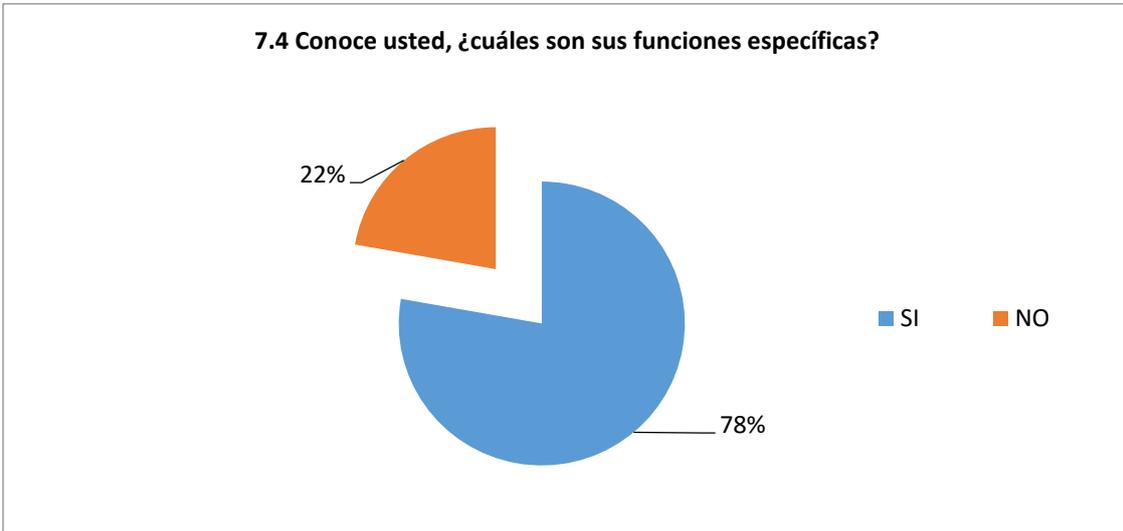


5. BENEFICIOS LABORALES						
No. 5	ASPECTOS	TOTAL ACUERDO	DE ACUERDO	INDECISO	DESACUERDO	TOTAL DESACUERDO
5.1	SE A CUALES PUESTOS PUEDO ASPIRAR	2	5	2	1	1
5.2	LA EMPRESA ME OFRECE BENEFICIOS QUE CONTRIBUYEN A LA MOTIVACIÓN DEL PERSONAL.		2		3	6
5.3	LA INSTITUCIÓN PROMUEVE PRIMERO A SUS EMPLEADOS ANTES DE BUSCAR EN EL MERCADO		3	3	3	2
5.4	MI SALARIO ES BUENO O MEJOR QUE AQUELLOS QUE SE PAGAN EN INSTITUCIONES SIMILARES		4	3	1	3
5.5	MI SUELDO ES ADECUADO CON RELACIÓN A LA LABOR QUE REALIZO		1		6	4
5.6	ME SIENTO BIEN CON LO QUE GANO		1	1	6	3
5.7	SIENTO QUE EL SUELDO QUE TENGO ES BASTANTE ACEPTABLE		4	4	1	2
5.8	EL SALARIO QUE DEVENGO ME PERMITE CUBRIR MI PRESUPUESTO FAMILIAR.		2	1	5	3

No. 6	ASPECTOS	DE ACUERDO	DESACUERDO
DESARROLLO PERSONAL			
6.1	SIENTO QUE EL TRABAJO QUE HAGO ES JUSTO PARA MI MANERA DE SER	10	1
6.2	MI TRABAJO ME PERMITE DESARROLLARME PERSONALMENTE	10	1
6.3	DISFRUTO CADA LABOR QUE REALIZO EN MI TRABAJO	10	1
6.4	MI TRABAJO ME HACE SENTIR REALIZADO(A)	8	3
6.5	HACIENDO MI TRABAJO ME SIENTO BIEN CONMIGO MISMO(A)	11	
6.6	CONOZCO CUALES SON LAS RESPONSABILIDADES Y DEBERES DE MI PUESTO DE TRABAJO	9	2
6.7	ESTOY SATISFECHO CON EL VOLUMEN DE TRABAJO QUE TENGO	5	6

No. 7	ASPECTOS	DE ACUERDO	DESACUERDO
DESEMPEÑO DE TAREAS			
7.1	ME SIENTO REALMENTE ÚTIL CON LA LABOR QUE REALIZO	11	1
7.2	MI TRABAJO ES MUY MOTIVADOR	3	8
7.3	EN MI PUESTO DE TRABAJO TENGO LIBERTAD PARA EFECTUAR CAMBIOS EN LA FORMA QUE REALIZO MI TRABAJO CON EL FIN DE HACERLO MAS EFECTIVO	4	7

				SI	NO
7.4	Conoce usted, ¿cuáles son sus funciones específicas?			7	2



7.5	¿Usted se considera un/a colaborador que ha dado todo lo que debe a la empresa			SI	NO
				11	

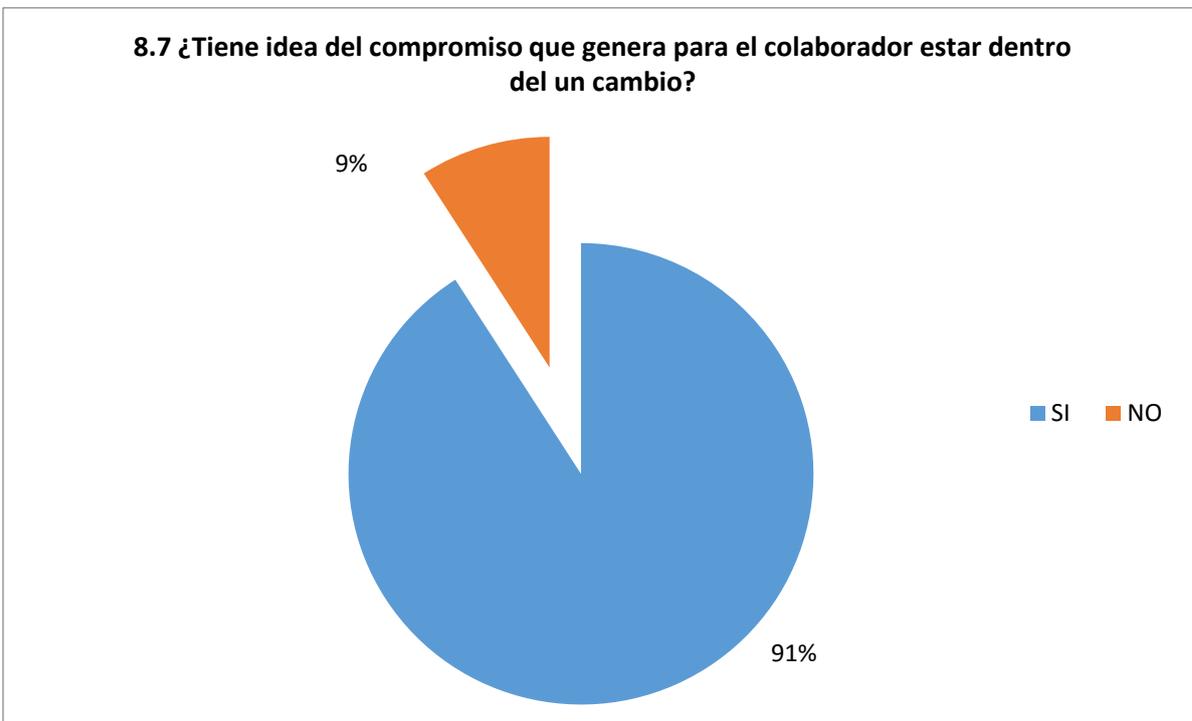
7.6	En el área que usted trabaja conoce ¿ cuáles son las Políticas que rigen esa área?								
								DE ACUERDO	DESACUERDO
								2	9

7.6 En el área que usted trabaja conoce ¿Cuáles son las políticas que rigen esa?



No.8	ASPECTOS	TOTAL ACUERDO	DE ACUERDO	INDECISO	DESACUERDO	TOTAL
						DESACUERDO
RELACIONES SOCIALES						
8.1	EL AMBIENTE CREADO POR MIS COMPAÑEROS ES EL IDEAL PARA DESEMPEÑAR MIS FUNCIONES	4	2	1	3	1
8.2	ME AGRADA TRABAJAR CON MIS COMPAÑEROS	4	4	2		1
8.3	LA SOLIDARIDAD ES UNA VIRTUD CARACTERÍSTICA EN NUESTRO GRUPO DE TRABAJO	5	3		2	1
8.4	ESTOY SATISFECHO CON EL RESPETO QUE DONARQÉ BRINDA A SUS EMPLEADOS	4	3	2	2	
8.5	LOS EMPLEADOS DE DONARQÉ, RESPETAMOS A AQUELLOS UBICADOS EN POSICIONES DE MAYOR NIVEL JERÁRQUICO	4	5		2	
8.6	EN DONARQÉ ESTIMULA EL TRABAJO ENTRE LOS DIFERENTES PROCESOS	1		5	2	3

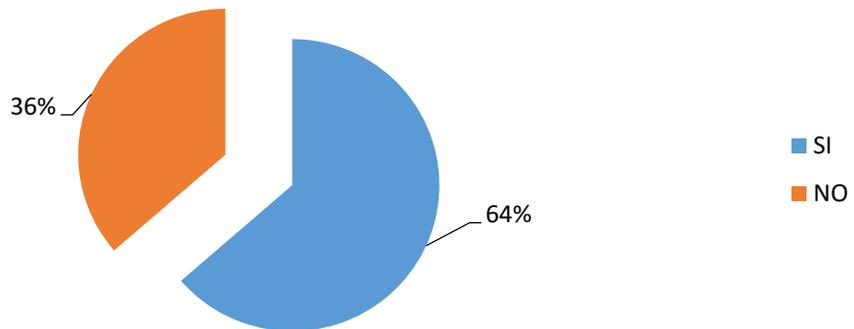
8.7	¿Tiene idea del compromiso que genera para el colaborador	SI	NO
	Estar dentro de un cambio?	10	1



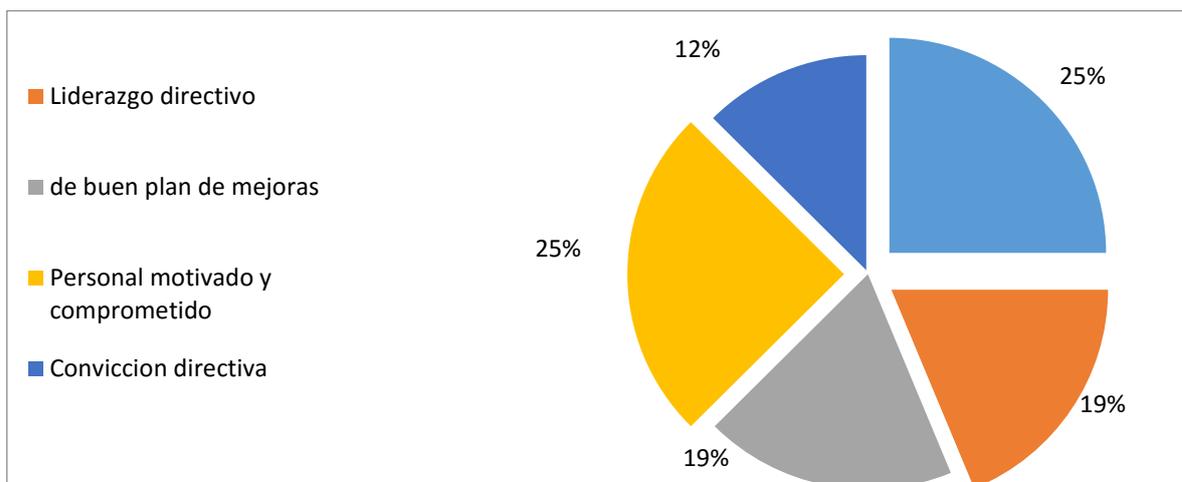
No.	ASPECTOS	TOTAL ACUERDO	DE ACUERDO	INDECISO	DESACUERDO	TOTAL DESACUERDO
POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS						
9.1	EL NOMBRE DE LA EMPRESA TIENE UNA CLARA VISIÓN DE SI MISMA	3	5	2	1	
9.2	CONOZCO LA POLÍTICA DE CALIDAD DE LA INSTITUCIÓN	1	1	3	5	1
9.3	SOMOS EFECTIVOS EN EL DESARROLLO DE NUESTRA POLÍTICA DE CALIDAD		3	4	3	1
9.4	ME DAN OPORTUNIDAD ADECUADA PARA INFLUIR EN LA PLANEACIÓN, LOS PROCEDIMIENTOS Y LAS ACTIVIDADES, DE ACUERDO A MIS RESPONSABILIDADES	1	5	4		1
9.5	SIENTO QUE RECIBO DE MIS COMPAÑEROS UN BUEN TRATO	3	5	2	1	
9.6	ME GUSTA MI HORARIO DE TRABAJO	6	2	3		
9.7	EL HORARIO DE MI TRABAJO ME RESULTA CÓMODO	6	3	1	1	

9.8	¿Sabe usted lo que es trabajar en una empresa basada en procesos?	SI	NO
		7	4

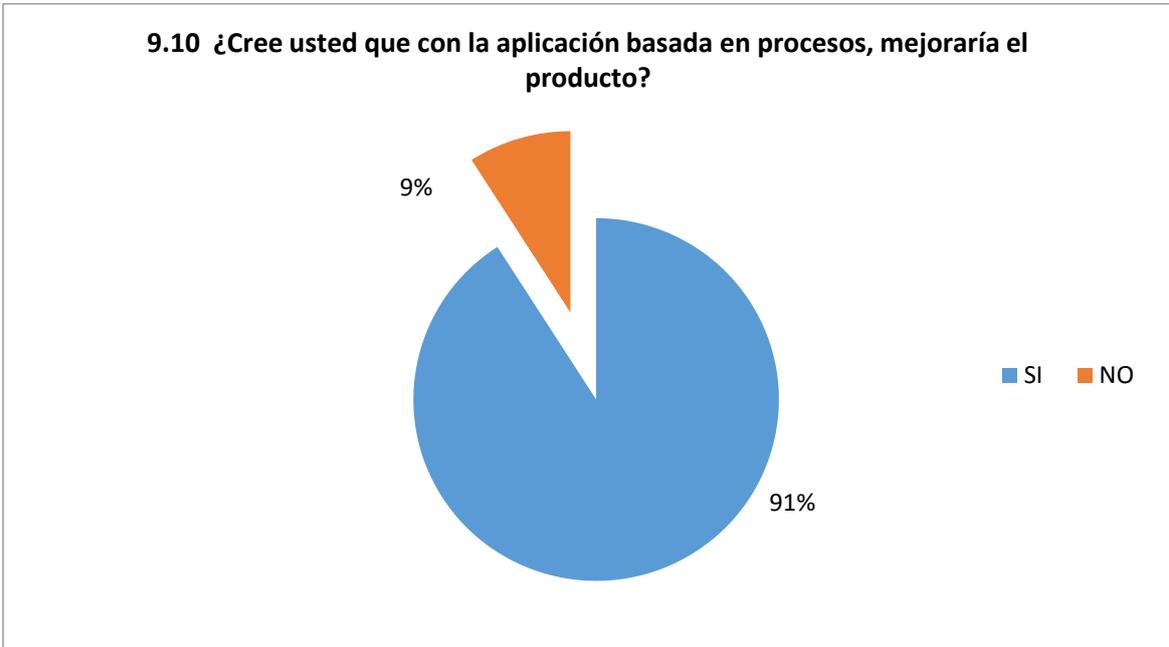
9.8 ¿Sabe usted lo que es trabajar en una empresa basada en procesos?



9.9 ¿De qué depende según usted, el éxito del nuevo sistema administrativo, productivo y financiero que se quiere implementar en una empresa?	
buena capacitación	8
Liderazgo directivo	6
de buen plan de mejoras	6
Personal motivado y comprometido	8
Convicción directiva	4



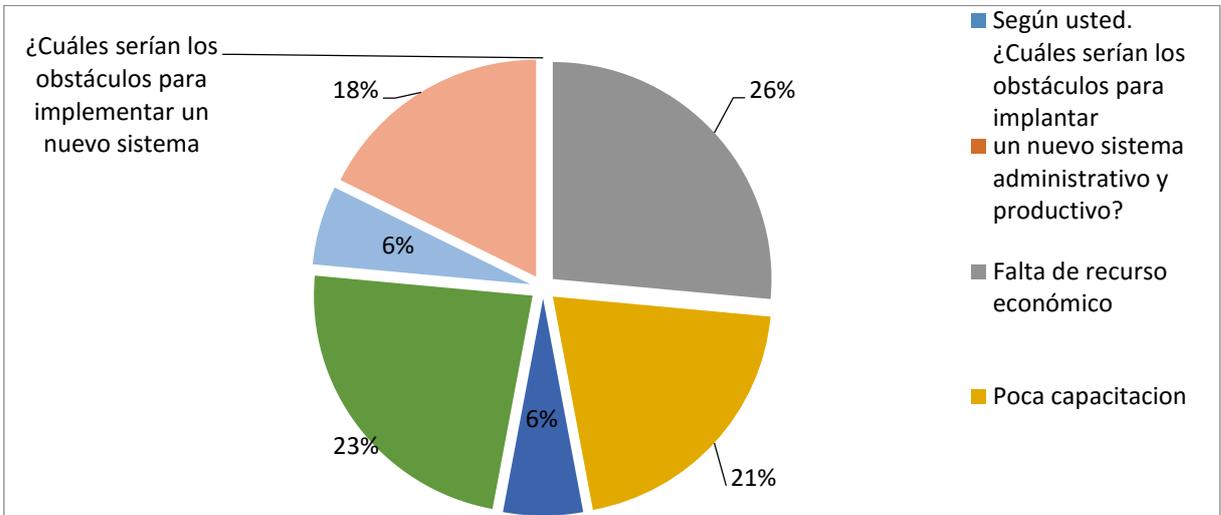
9,10	¿Cree usted que con la aplicación basada en procesos, Mejoraría el producto?	SI	NO
		10	1



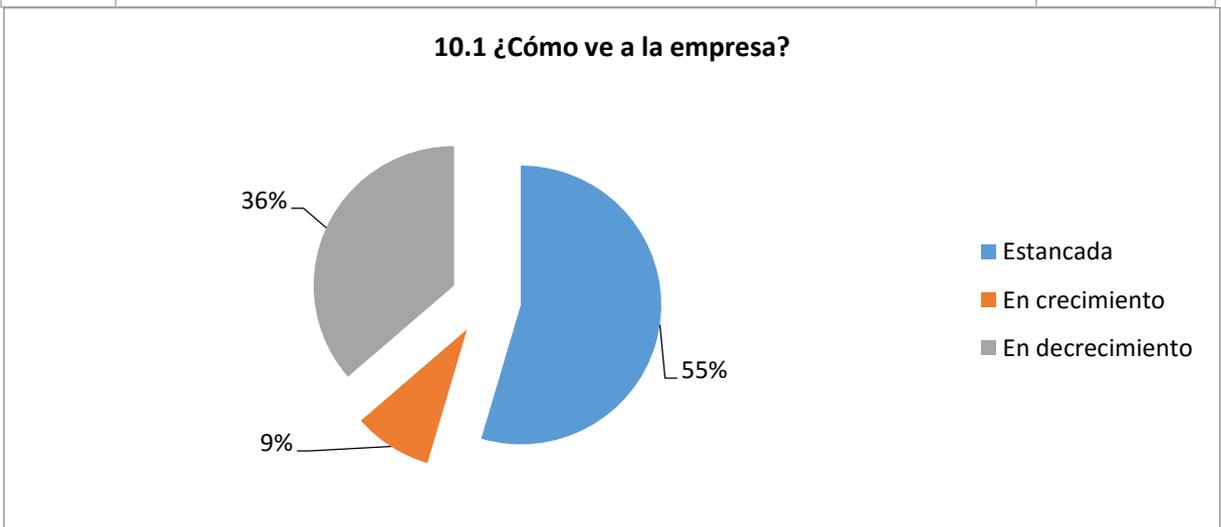
9,11	¿Considera usted que con la aplicación de un moderno sistema productivo y organizativo, puede mejorar las Ganancias de la empresa?	SI	NO
		11	



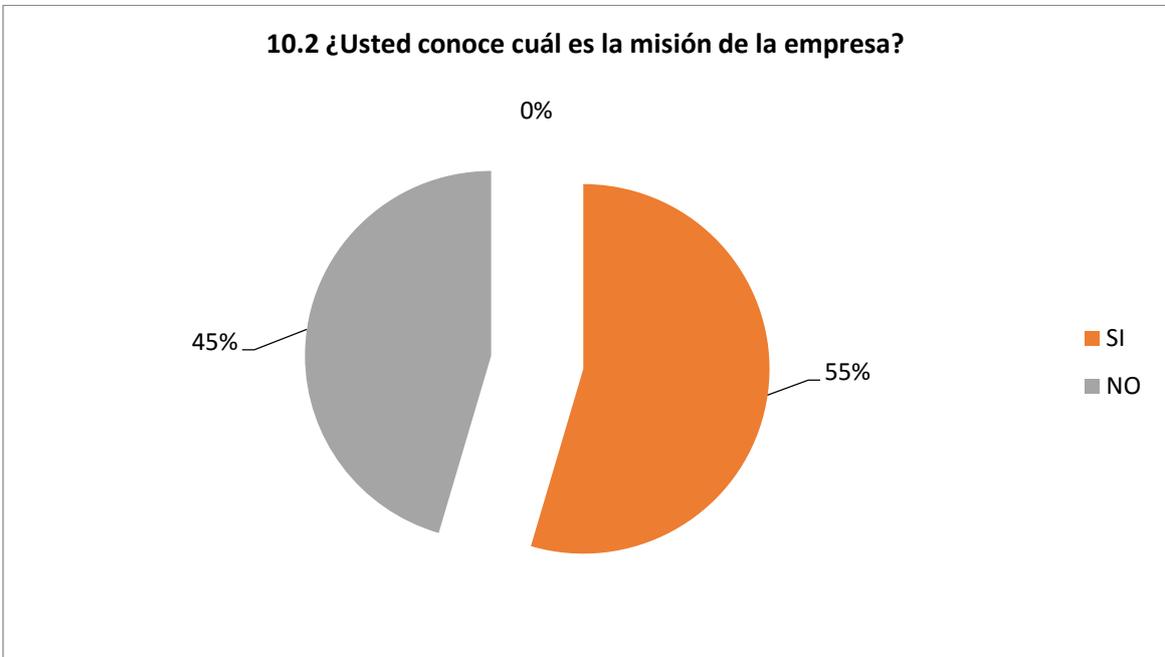
9,12	Según usted. ¿Cuáles serían los obstáculos para implantar un nuevo sistema administrativo y productivo?	
	Falta de recurso económico	9
	Poca capacitación	7
	Capacitación fuera del horario	2
	Falta de empoderamiento y motivación del personal	8
	Capacitación fuera del horario	2
	No se aplican procesos	6



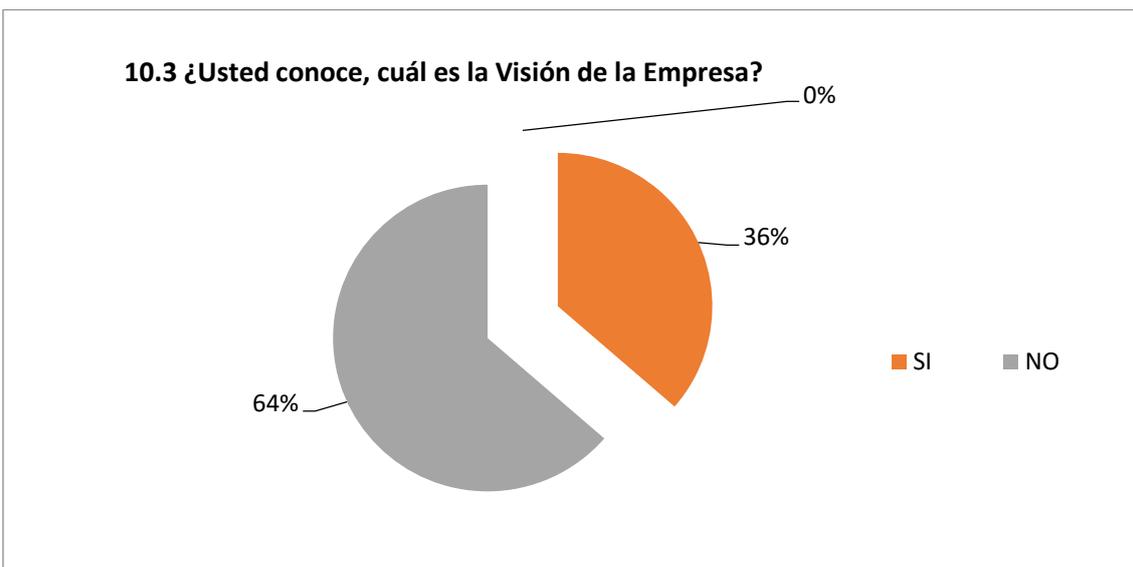
10.1	¿Cómo ve a la empresa?	
	Estancada	6
	En crecimiento	1
	En decrecimiento	4



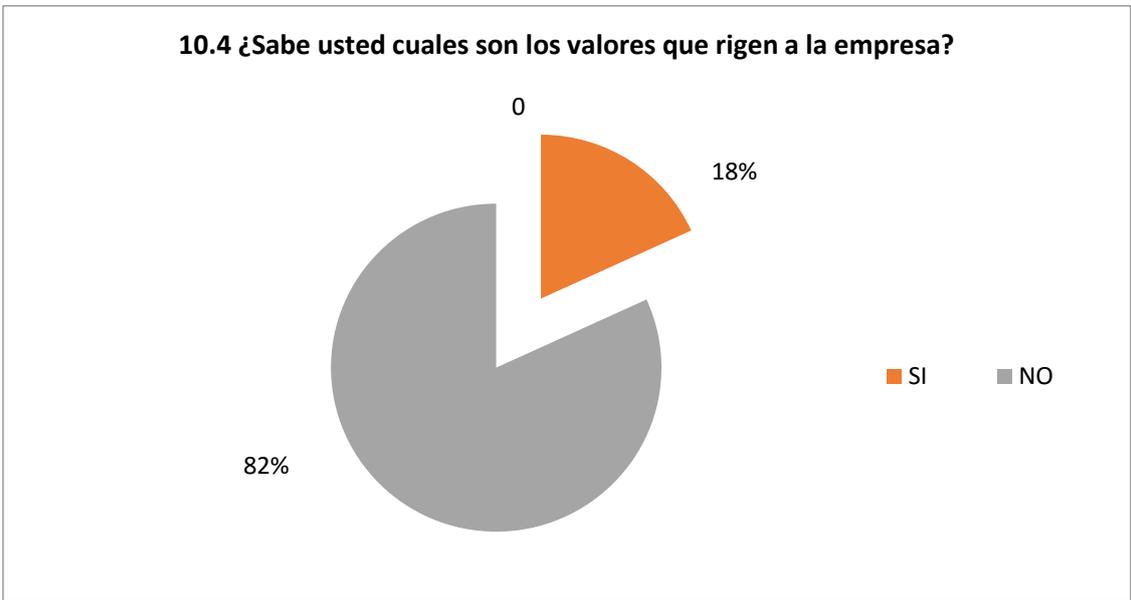
10.2	¿Usted conoce cuál es la misión de la empresa?	SI	NO
		6	5



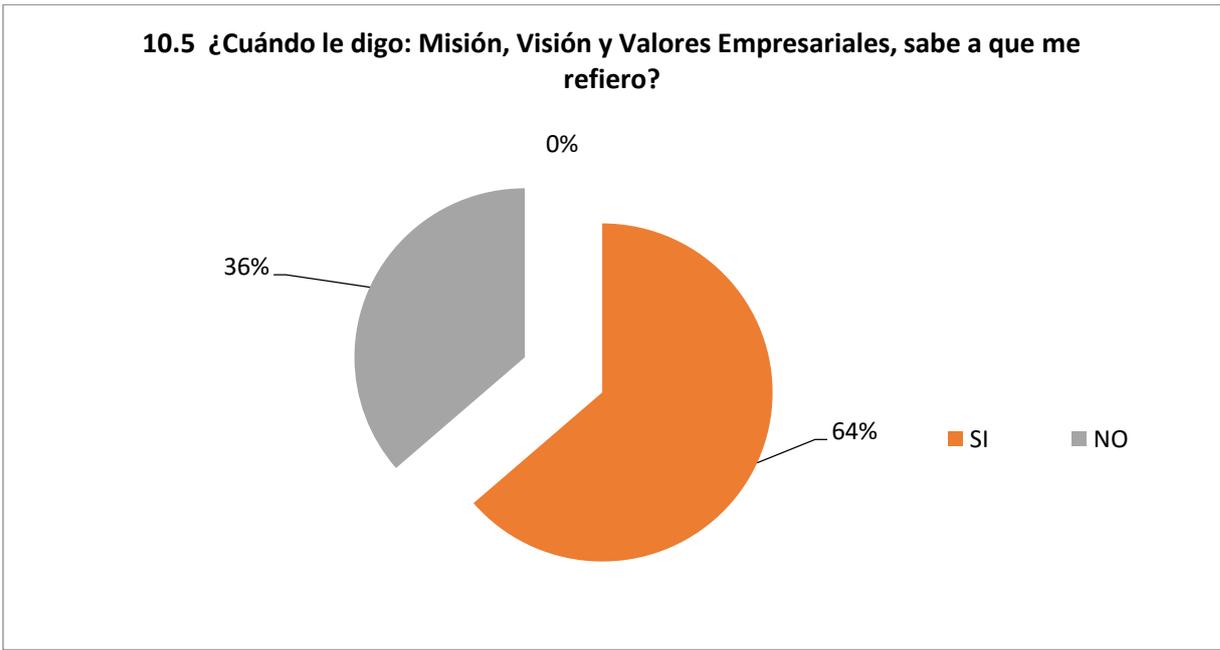
10.3	¿Usted conoce cuál es la visión de la empresa?	SI	NO
		4	7



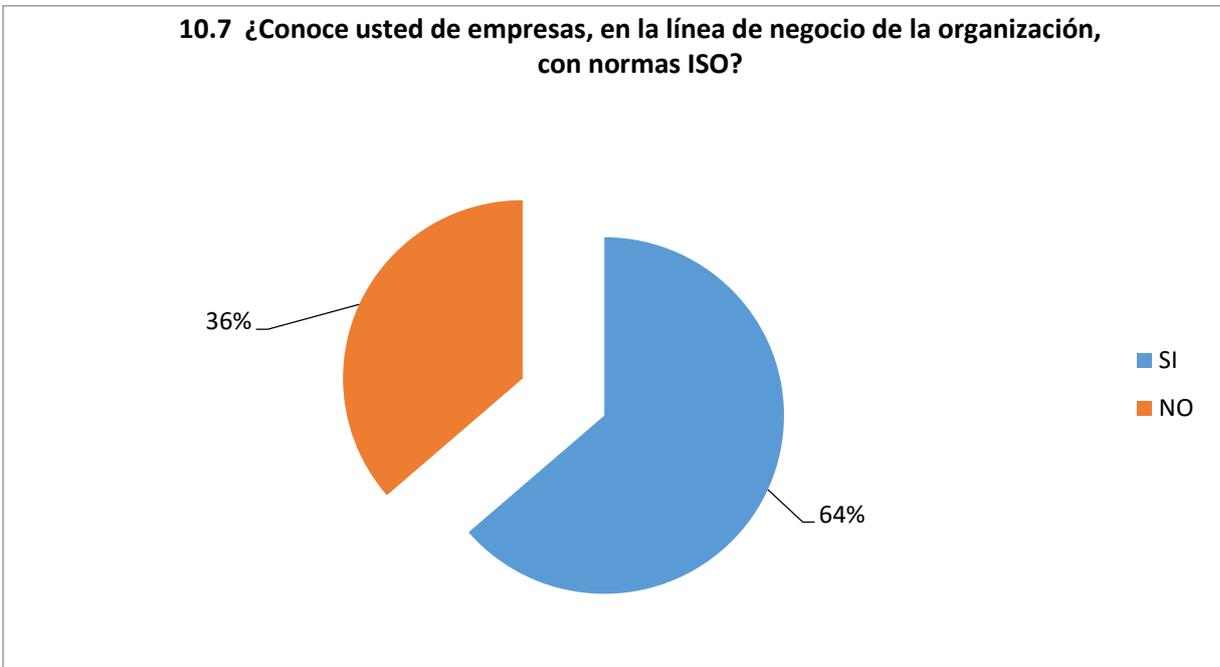
10.4	¿Sabe usted cuales son los valores que rigen a la empresa?	SI	NO
		2	9



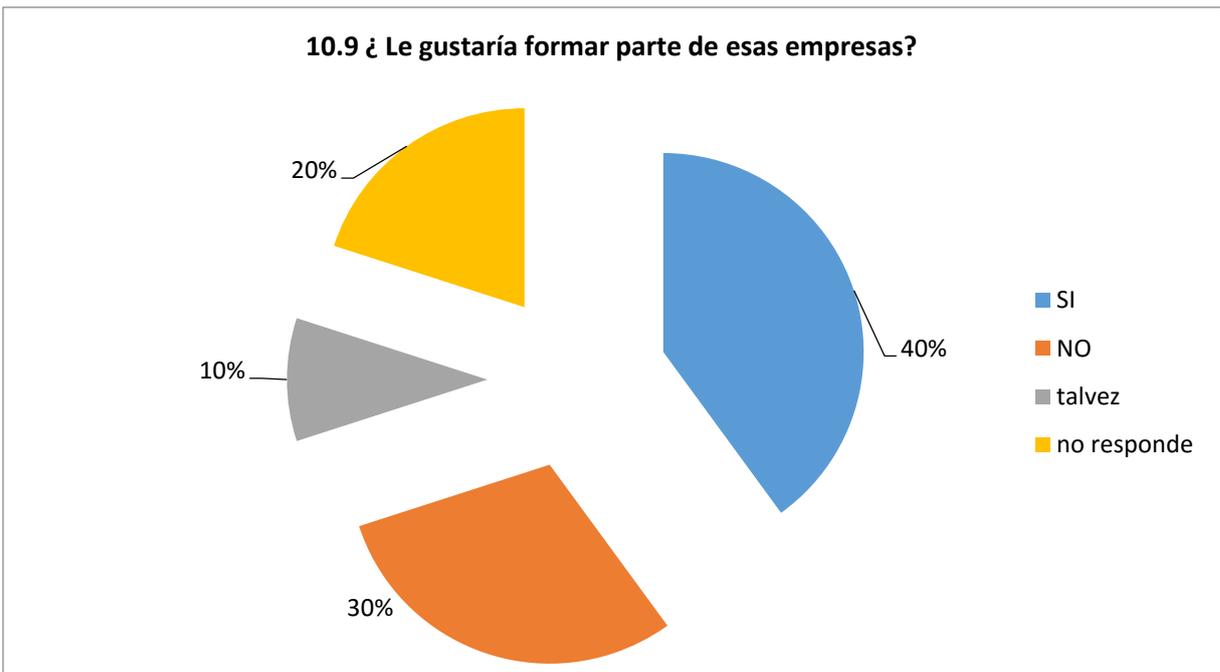
10.5	¿Cuándo le digo Misión, Visión y Valores Empresariales, sabe a que me refiero?	SI	NO
		7	4



10.7	¿Conoce usted de empresas, en la línea de negocio de la organización, con normas ISO?	SI	NO
		7	4



10.9	¿Le gustaría formar parte de esas empresas?	SI	NO	tal vez	no responde
		4	3	1	3



10,10	¿De qué forma usted aportaría para que la empresa llegue a tener esa calificación?	
	Trabaja en equipo bajo objetivos	1
	Responsabilidad en el trabajo	1
	Seguir trabajando pero, con una mejor estructura en	
	todas las áreas	1
	Con trabajo y compromiso siempre y cuando exista el	
	apoyo y justicia de los directivos	1
	Mejorando profesionalmente	1
	Ser más organizado en mi trabajo	1
	Me gustaría saber de qué mejoras se tratan y que	
	mejoras pueden hacer	1
	Colaborar en lo que necesite la empresa	1
	Sacrificarme para que la empresa suba	1
	Aceptando propuestas y cambios	1
	Disposición de tiempo y actitud mientras no afecte	1
	el horario de mis otros trabajos	

ANEXO 2

Documentos y registros del proceso de gestión y mejora de la calidad

ACTA DE REVISIÓN					
Acta No.					
Fecha:		1. Asistentes			
2. Información para la Revisión					
Información	Frecuencia	Revisado	Comentario		
Reclamos de Clientes	M				
Indicadores de Desempeño de Procesos, Productos y Servicio	M				
Seguimiento de Revisiones Críticas	M				
Auditoria	T				
Satisfacción Clientes	A				
Cambios al SGC y Mejoras					
Otras:					
3. Resultados de la Revisión: Análisis de Datos, Decisión, Seguimiento					
No.	Comentarios y Seguimiento	Cambio Procedimiento SI / NO	Resp	Pend	Final
Elaborado:		Aprobado			

MEJORA FECHA:	INDICADORES 	Código: Versión: Fecha: Página

Objetivos	Indicadores	Fórmula	Responsable	Frecuencia	Meta % a conseguir	% Cumplimiento	diferencia	Comentarios

RESPONSABLE _____



LISTA MAESTRA DE **PROCESOS**

Código: _____
Versión: _____
Fecha: _____
Página

Código	Nombre Proceso	Versión	Fecha Emisión	Elaborado	Aprobado	Observación

Responsable de mantener actualizado



REGISTRO DE ACCIONES CORRECTIVAS PREVENTIVAS

Fecha:

Procedimiento a MEJORAR:			
No conformidad:	Mayor:	Menor:	Observación:
Descripción de la no conformidad:			
Área o Proceso:	Responsable :	Plazo para cambio:	
Acción inmediata: si aplica () no aplica ()			
Responsable :		Plazo:	
Causas:			
Acción Correctiva () Preventiva: ()			
Responsable:		Plazo:	

Anexo 3

Documentos y registros proceso de **Adquisiciones**



ADQUISICIONES

Código:
Versión: 1
Fecha:
Página: 1
de 1

HOJA DE VERIFICACIÓN DE PEDIDO DE PROVEEDOR A CLIENTE Y A TALLER

FECHA:

ARTICULO	PROVEEDOR	CANTIDAD	PRODUCTO CONFORME		DONARQÉ	TALLER	OBSERVACIONES
			SI	NO			

RESPONSABLE



PROVEEDORES CALIFICADOS																												
Selección y Evaluación								Productos / Servicios								Re-evaluación												
Precio	Garantía/ Servicio	Calidad del Producto/Servicio	Disponibilidad del	Condiciones de Pago	Entrega Oportuna	Presentación		PROVEEDORES / PRODUCTOS	TABLEROS	INSUMOS TINTES	INSUMOS, PEGAS	INSUMOS, FUNDAS	MANTENIMIENTO HERRAMIENTAS	MANT. SISTEMA. INTERNET. ALARMA	CAPACITACIÓN			Precio	Garantía	Servicio	Calidad del Producto	Disponibilidad del Producto	Condiciones de Pago	Entrega Oportuna	Presentación			
70	50	50	100	80	90	90	80												70	50	50	10	80	90	90	80		

Anexo 4

Documentos y registros proceso de proyectos



versión:

fecha:

Pag.:

Control de Calidad Taller e Instalaciones

Fecha revisión Taller: _____
 Fecha revisión Instalaciones: _____
 Cliente: _____
 Proyecto: _____
 Instalador: _____

	TALLER		INSTALACIONES		Observaciones
	cumple		cumple		
	si	no	si	no	
PUERTAS					
Cerrar y abrir					
Nivelación					
Retoques					
Bisagras					
Tapa marcos					

	TALLER		INSTALACIONES		Observaciones
	cumple		cumple		
	si	no	si	no	
Cerraduras					
Recibidor					
Manija					
Abrir y cerrar					
Retoque					
Laca					
Colocación uniforme					

Nombre de Persona en Taller _____

Nombre de Persona en Instalaciones _____

Nombre de Persona que Revisa este documento _____

ESPECIFICACIONES PARA PUERTAS

N° DE PEDIDO:
CLIENTE:
PROYECTO:

Acabados DuraFibra		Acabados MadeFibra		ESTRUCTURA		Marcos y Tapamarcos	
DURAFIBRA MOKA novopan	MK np	SAPELLI NATURAL	SN	MadeFibra con tablero MDF de 6 mm	ER6	Tapamarco Liso Biselado (10 o 13 mm)	TLB10 / TLB13
DURAFIBRA SAPELLI novopan	S np	SAPELLI TINTURADO	ST	MadeFibra con tablero MDF de 9 mm	ER10	Tapamarco Estriado Biselado (13 mm)	TEB13
DURAFIBRA ROBLE novopan	R np	ETIMOHE NATURAL	EN	MadeFibra con tablero MDF de 12 mm	ER13	Tapamarco Liso Pecho Paloma (10 o 13 mm)	TLP10 / TLP13
DURAFIBRA FRESNO novopan	F np	ETIMOHE TINTURADO	ET	MadeFibra sólida	SR	Tapamarco Estriado Pecho Paloma (13 mm)	TEP13
DURAFIBRA WENGÜE	W df	MASCAREY NATURAL	MN	MadeFibra/juego de chapas en tablero MDF de 6 mm	CH6	Tapamarco Recto (10 o 13 mm)	TR10 / TR13
DURAFIBRA SAPELLI accasa	S ac	WENGÜE SOBRE MASCAREY	WM	MadeFibra/juego de chapas en tablero MDF de 9 mm	CH9	Marco Con Batido	MCB
DURAFIBRA HAYA	H df	SEIKE NATURAL	SKN	MadeFibra/juego de chapas sólida	SCHA	Marco sin Batido	MSB
DURAFIBRA ANETO accasa	AN ac	SEIKE TINTURADO	SKT	Sólida con Alma de Acero	S-AA	Marco Pivot	MPV
		ANYME NATURAL	AN	DuraFibra con tablero MDF de 9 mm	DF9	Foramiente MDF 9 / 12 mm	F9 / F12
		ANYME TINTURADO	AT	DuraFibra reforzado	DFP	Bastidor Tipo Closet MDF 15 mm	BAB15
		HAYA NATURAL	HN	Melamina con tablero MDF 1er de 9 mm	MDP		
		BLANCO	BL	Hoja Tipo Closet MDF 15 mm	CL15		

PEDIDO A FABRICA



**NOMENCLATURAS DE
ESPECIFICACIONES TECNICAS**

ITEM	AMBIENTE	VANO REAL DE OBRA-REMEDICION			ESTRUCTURA	ACABADO	APERTURA	TIPO DE MARCO: DURAPLAC Y TOPE DE DURAFIBRA	CARACTERISTICAS TAPAMARCOS				OBSERVACIONES
		ANCHO (cm)	ALTO (cm)	MARCO (cm)					PARTE FRONTAL		PARTE POSTERIOR		
									CODIGO	ANCHO	CODIGO	ANCHO	
1													
2													
3													
4													
5													
6													
7													
8													
9													
10													
11													
PUERTAS CONTRATADAS :													

Fecha de definición de especificaciones:

Fabricación de las puertas sin poliuretano interior

Anexo 5

Documentos y registros proceso de instalaciones

Código;



Versión:

Fecha:

Pág.:

INSTALACIÓN

Planilla Materiales Adicionales	
Fecha de pedido y hora:	
Fecha de entrega y hora:	
Cliente:	
Proyecto:	
Motivo:	
Dirección:	
Instalación:	
1 HERRAMIENTAS BÁSICAS	
2. TINTES	
3. TORNILLOS Y CLAVOS	
4. PEGAS	
5.ASEO	
6.OTROS	

BODEGA

INSTALACIÓN

J.DE INSTALACIÓN



ACTA DE ENTREGA RECEPCIÓN

código;
versión:
fecha:
Pág.:

FECHA: _____
CLIENTE: _____
PROYECTO: _____
INSTALADOR: _____

DIRECCIÓN: _____

PISO CASA DEPARTAMENTO

PISO NO. _____
DEPARTAMENTO _____

DETALLES PUERTAS
INSTALADAS

NO. P	AMBIENTE	OBSERVACIÓN	OK

Recibido por:
Firma _____
Nombre: _____

Entregado por:
Firma _____
Nombre _____

Anexo 6

Documentos y registros proceso de ventas almacén



RESUMEN DE VENTAS DIARIO

código;
 versión:
 fecha:
 Pág.:

FECHA:

NO.	CLIENTE	COTIZACIÓN FECHA	APROBADO O NEGADO		VENDEDOR	FECHA APROBÓ. O NEGÓ	Monto sin IVA	PROYECTO	PUERTA	CERRADURA
			SI	NO						
1										
2										
3										
4										
5										
6										
7										
8										
9										
10										
11										
20										

Nombre de persona que revisa este documento _____

Observaciones diarias _____



Anexo 7

Documentos y registros proceso de talento humano

Código:
Versión: 1
Fecha:
Página: 1 de 1

TALENTO HUMANO

REGISTRO DE ASISTENCIA A CAPACITACIÓN O REUNIÓN ADMINISTRATIVA

**TEMAS: 1- TEMAS ADMINISTRATIVOS:
2- TEMAS TÉCNICOS:**

EXPOSITOR:

FECHA	NOMBRE	FIRMA	FECHA	NOMBRE	FIRMA

REVISADO POR:



**TALENTO HUMANO
REGISTRO DE ASISTENCIA**

Código:
Versión:
Fecha:
Página: 1 de 1

FECHA:.....

NOMBRES	H:00 ENTRADA	FIRMA	H:00 SALIDA	FIRMA

RESPONSABLE



**TALENTO HUMANO
REGISTRO DE PRE SELECCIÓN**

FECHA:.....

NOMBRES	ENTREVISTA %	PRUEBAS PSICOLÓGICAS%	Promedio	No. PRESELECCIÓN

RESPONSABLE



**INDICADORES
TALENTO HUMANO**

Código:
Versión: 1
Fecha:
Página 1 de 1

FECHA:

Objetivos	Indicadores de Eficiencia y Eficacia	Fórmula	Resp	Frec	Meta %	% Real	% Cumplimiento

RESPONSABLE

Anexo 8
Productos de Donarqué
PUERTAS PRINCIPALES



PUERTA PRINCIPAL CON TARJETAS LATERALES



PUERTAS INTERIORES- TAMBORADAS

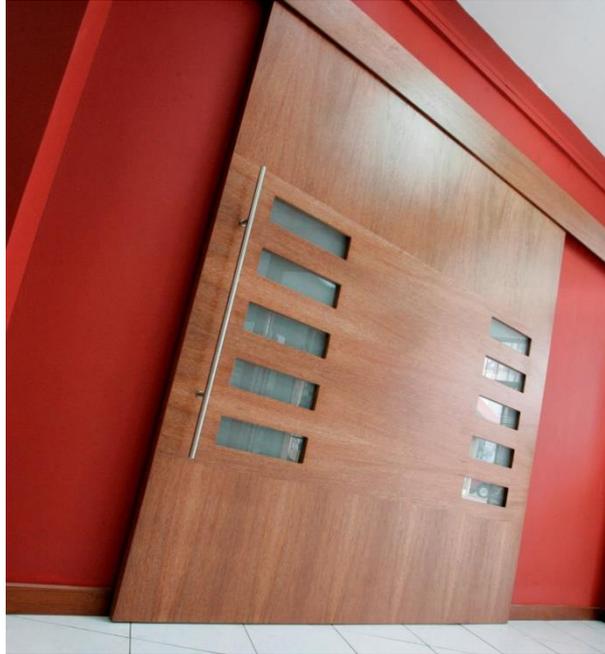


PUERTAS CORREDIZAS

CORREDIZA DOBLE HOJA



CORREDIZA TRAS PARED



CORREDIZA 4 HOJAS



CORREDIZA 3 HOJAS



PUERTAS VAI- VEN



BRAZO PARA PUERTA



PUERTAS TIPO CLOSET



Únicamente en puertas con tablero MDF se puede realizar trabajos de ruteados, modulados, canalados o estriados



PUERTAS PRINCIPALES DE MADERA SOLIDA



BOCALLEVE REDONDO



MANIJA
CAJA
CILINDRO
BOCALLAVE



BOCA LLAVE CUADRADA

PUERTA MASISA- ENTABLILLADA



PUERTA MULTIUSOS- PARA INGRESO A UNA RESIDENCIA (METALICA)



PUERTAS MULTIUSOS PARA CUARTOS DE MAQUINAS



PUERTAS MULTIUSOS PARA BODEGAS



PUERTAS DE VIDRIO TEMPLADO



PUERTAS CORTAFUEGO



PUERTA DE SEGURIDAD



CERRADURA



Anexo 9

Certificado de pasantía



QUITO, 17 DE FEBRERO DE 2016

CERTIFICADO

A pedido verbal del interesado **CERTIFICO** que la Sra. ENMA MARÍA BONILLA COBA, portadora de la cédula de identidad 170970975-2, realizó sus pasantías en la empresa DONARQUE CIA. LTDA. Desde el 10 de Marzo del 2014 hasta el 31 de Diciembre del 2015, desempeñando las funciones de Asistente de Gerencia.

Su desempeño ha sido óptimo y ha demostrado conocimiento, honradez responsabilidad y espíritu de colaboración en el cumplimiento y desempeño de su trabajo.

La interesada puede hacer uso de esta certificación para los fines que estime convenientes, siempre y cuando sea dentro de parámetros legales.

Atentamente,



Ing. Doily Noroña Z.
GERENTE GENERAL
DONARQUE CIA. LTDA.

Oficina y Ventas: Av. Interoceánica Eml2 y N° 84-114 Y Av. Intervalles
C.C. Home Design Local 12
Telfs: 02 6044015 / 02 6001718 / 09-5617-982
Email: info@arqe.com.ec
Quito-Ecuador

Anexo 10

Tablas de frecuencia de análisis de cumplimiento de requisitos norma ISO

Resultado de la evaluación del apartado 4

	No cumple	Cumple parcialmente	Cumple
Total	20	4	0
Porcentaje	83%	17%	0%

Resultado de la evaluación respecto al apartado 5 de la Norma ISO 9001:2008.

	No cumple	Cumple parcialmente	Cumple
Total	24	8	0
Porcentaje	75%	25%	0%

Resultado de la evaluación del apartado 6

	No cumple	Cumple parcialmente	Cumple
Total	5	8	0
Porcentaje	38%	62%	0%

Resultado de la evaluación del apartado 7

	No cumple	Cumple parcialmente	Cumple
Total	25	32	8
Porcentaje	39%	49%	12%

Resultado de la evaluación respecto al apartado 8 de la Norma.

	No cumple	Cumple parcialmente	Cumple
Total	43	5	0
Porcentaje	90%	10%	0%