



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Técnica Particular de Loja

ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORÍA
MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

**DESARROLLO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD APLICANDO LA
NORMA ISO 9001:2008 EN LA EMPRESA SOBRES DEL ECUADOR.**

Tesis de Grado previo la obtención del título de Magíster en Auditoría de Gestión de la Calidad.

Autor: Ing. Diana Elizabeth Yépez Navarrete

Director: Ing. Edwin Almeida

Centro universitario: Quito

CERTIFICA:

Que el presente trabajo de investigación realizado por el estudiante: DIANA ELIZABETH YÉPEZ NAVARRETE, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, ajustándose a las normas establecidas por la Escuela de Contabilidad y Auditoría, Modalidad Abierta y a Distancia de la Universidad Técnica Particular de Loja; por lo que autorizo su presentación para los fines legales pertinentes.

Quito, 25 de junio de 2010

f)

ACTA DE DECLARACIÓN Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo Diana Elizabeth Yépez Navarrete, declaro conocer y aceptar la disposición del Art.67 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 que se realicen a través o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad".

DIANA E YÉPEZ
C.I:0602204075

AUTORÍA

Las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad de su autor

DIANA E YÉPEZ
C.I:0602204075

DEDICATORIA

El presente trabajo está dedicado a mi familia, en especial a mis padres, quienes con tanto cuidado, sacrificio y abnegación supieron guiarme para llegar a término mi maestría.

A mi hermano, que a pesar de la distancia siempre está junto a mí, incentivándome así a culminar todas mis metas.

DIANA E YÉPEZ
C.I:0602204075

AGRADECIMIENTO

Mi gratitud al Ingeniero Edwin Almeida, por su colaboración y comprensión, y cuya disposición por restar tiempo a su apretada agenda profesional y personal, para compartir su guía y observaciones, han hecho de este trabajo una realidad

Al personal Docente de la Maestría en Auditoría en Gestión de la Calidad de la Universidad Técnica Particular de Loja, por sus enseñanzas y compartir sus experiencias con los alumnos.

DIANA E YÉPEZ
C.I:0602204075

ÍNDICE DE CONTENIDOS

HOJA PRELIMINAR.....	i
CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR.....	ii
CESIÓN DE LOS DERECHOS.....	iii
AUTORÍA.....	iv
DEDICATORIA.....	v
AGRADECIMIENTOS.....	vi
RESUMEN.....	1
1. DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL	2
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.2. FORMULACIÓN DE LA HIPÓTESIS	4
1.3. OBJETIVOS	4
1.3.1. Objetivo General.....	4
1.3.2. Objetivos Específicos	4
1.4. JUSTIFICACIÓN.....	5
2. MARCO TEÓRICO	7
2.1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	7
2.1.1. Normas ISO 9000.....	7
2.1.1.1. Generalidades.....	7
2.1.1.2. Principios de gestión de la calidad.....	9
2.1.1.3. Campo de aplicación	11
2.1.1.4 Enfoque basado en procesos	14
2.1.2 NORMA ISO 9000: 2000 - FUNDAMENTOS DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD.....	16
2.1.2.1 Requisitos para los Sistemas de Gestión de la Calidad y para los productos	16
2.1.2.2 Política de la calidad y objetivos de la calidad	17
2.1.2.3 Enfoque de los Sistemas de Gestión de la Calidad	17
2.1.2.4 Documentación	18
2.1.3 NORMA ISO 9001: 2000 - REQUISITOS DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD.....	19

2.1.3.1	Requisitos generales	19
2.1.3.1.1.	Implantación de los Sistemas de Gestión de la Calidad	31
2.1.3.2	Relación de la Norma con el Ciclo de Deming/Shewhard (PHVA) para la Mejora Continua.....	32
2.1.4	PROCESOS.....	27
2.1.4.1.	Definición de Proceso.....	27
2.1.4.2	Elementos de un Proceso	27
2.1.4.3	Clasificación	28
2.1.4.4.	Requerimiento de los Procesos.....	30
2.1.4.5.	Describiendo Procesos.....	42
2.1.4.6.	Modelando Procesos.....	43
2.1.4.7.	Diagramando Procesos	44
2.1.4.7.1.	Diagrama de Flujo Funcional	45
2.1.5.	ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO	47
2.1.5.1.	Valor.....	36
2.1.5.2	Definición de Valor Agregado	37
2.1.5.3.	Evaluación de las Actividades de Valor	37
2.1.5.4.	Mejoramiento del Aporte de las Actividades de Valor.....	39
2.1.6	DOCUMENTACIÓN DE LOS PROCESOS.....	52
2.1.7	CADENA DE VALOR.....	52
3	DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL.....	54
3.1	EVALUACIÓN	55
3.2	ANÁLISIS DE CUMPLIMIENTO DE LOS REQUISITOS ISO 9001:2000	56
3.2.1	SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	56
3.2.1.1	Requisitos Generales	56
3.2.1.2	Requisitos de la Documentación	57
3.2.1.2.1	Generalidades.....	57
3.2.1.2.2	Manual de Calidad	57
3.2.1.2.3	Control de Documentos	57
3.2.1.2.4	Control de los registros de calidad	58
3.2.2	RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN	46
3.2.2.1	Compromiso de la Dirección.....	46

3.2.2.2	Enfoque al Cliente	46
3.2.2.3	Política de Calidad	46
3.2.2.4	Planificación	46
3.2.2.4.1	Objetivos de la calidad	46
3.2.2.4.2	Planificación del sistema de gestión de la calidad	47
3.2.2.5	Responsabilidad, autoridad y comunicación	47
3.2.2.5.1	Responsabilidad y autoridad	47
3.2.2.5.2	Representante de la Dirección	47
3.2.2.5.3	Comunicación Interna	47
3.2.2.6	Revisión por la Dirección	47
3.2.3	GESTIÓN DE LOS RECURSOS.....	47
3.2.3.1	Provisión de recursos	47
3.2.3.2	Recursos Humanos	48
3.2.4	REALIZACIÓN DEL PRODUCTO	48
3.2.4.1	Planificación de la realización del producto	48
3.2.4.2	Procesos relacionados con el cliente.....	48
3.2.4.3	Diseño y desarrollo.....	49
3.2.4.4	Compras.....	49
3.2.4.5	Producción y prestación del servicio.....	49
3.2.4.6	Control de dispositivos de seguimiento y medición.....	49
3.2.5	MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORAMIENTO	62
3.2.5.1	Generalidades	62
3.2.5.2	Seguimiento y medición	62
3.2.5.3	Control del producto no conforme.....	63
3.2.5.4	Análisis de datos	63
3.2.5.5	Mejora	63
3.3	RESULTADOS OBTENIDOS EN LA MATRIZ DE VALORACIÓN	64
4	IDENTIFICACIÓN Y DOCUMENTACIÓN DE LOS PROCESOS	66
4.1	DETERMINACIÓN DE LA CADENA DE VALOR.....	66
4.1.1	IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS.....	67
4.1.1.1	Procesos Gobernantes.....	68

4.1.1.2. Procesos Productivos.....	68
4.1.1.3. Procesos Habilitantes.....	69
4.2 DOCUMENTACIÓN DE LOS PROCESOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	56
4.2.1. CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS.....	56
4.2.2 MODELANDO PROCESOS	57
4.2.3 DIAGRAMACIÓN DE PROCESOS.....	58
4.2.4 DOCUMENTACIÓN DE PROCEDIMIENTOS.....	58
5 MODELO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD PARA LA EMPRESA SOBRES DEL ECUADOR	59
5.1 INTRODUCCIÓN.....	59
5.2 PLANIFICACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD.....	59
5.3 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN INSTITUCIONAL	73
5.4 COMPROMISO Y RESPONSABILIDADES DE LA DIRECCIÓN	73
5.5 FORMACIÓN INICIAL PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD.	73
5.6 GESTIÓN DE LOS PROCESOS.	74
5.7 DESARROLLO DEL MODELO SEGÚN LA NORMA ISO 9001:2008	74
5.7.1 POLÍTICA Y OBJETIVOS DE CALIDAD	74
5.7.2 GENERACIÓN DE LA DOCUMENTACIÓN DEL SGC.....	75
5.7.2.1 Manual de Calidad.	76
5.7.2.2 Procedimientos Requeridos por la Norma.	76
5.7.2.3 Documentación de Procesos.....	77
5.7.3 DEFINICIÓN DEL MODELO	78
5.8 SEGUIMIENTO Y MEJORA DEL SGC.....	87
6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.	78
6.1 CONCLUSIONES.....	78
6.2 RECOMENDACIONES	95
GLOSARIO DE TÉRMINOS.....	82
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	85

ANEXOS.....	88
-------------	----

Anexo 1 resultados de la matriz de diagnóstico. Sistema de gestión de calidad - norma ISO 9001 – 2008	
Anexo 2 Caracterización de procesos	
Anexo 3 Manual de procesos	
Anexo 4 Diagramación de procesos	
Anexo 5 Declaración de política y objetivos de calidad	
Anexo 6 Manual de calidad	
Anexo 7. Procedimientos del sistema de gestión de la calidad	
Anexo 8. Diagrama de procesos del sistema de gestión de la calidad de sobres del Ecuador	
Anexo 9 Plan de acción	
Anexo 10 Plan de implementación del sistema de gestión de la calidad	
Anexo 11 Formulario para revisión por la dirección	
Anexo 12 Orden de producción	
Anexo 13 Tablero de indicadores de proceso	
Anexo 14 Tablero de comando integral	

FIGURAS

Figura 1. Familia de las Normas ISO 9000	8
Figura 2. Los principios de gestión en el ciclo de la calidad.....	10
Figura 3. Diferencia entre el Enfoque Tradicional y el Enfoque por Procesos.....	15
Figura 4: Modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos.....	16
Figura 5: Modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos relacionado con el Ciclo PDCA.....	22
Figura 6: Relación Norma ISO 9001 y Ciclo de Deming.....	23
Figura 7. Elementos de un Proceso.....	28
Figura 8. Jerarquía de Procesos.....	30
Figura 9. Modelo de un proceso.....	32
Figura10. Diagrama de un proceso.....	34
Figura 11. Evaluación del valor agregado.....	38
Figura 12. La Cadena de Valor Genérica.....	41
Figura 13. Cadena de Valor de Sobres del Ecuador.....	54
Figura 14. Pirámide Documental del Sistema de Gestión de la Calidad.....	62

TABLAS

Tabla 1 Matriz de Diagnostico Inicial.....	43
Tabla 2. Grado de evaluación.....	44
Tabla 3. Resultado de la evaluación.....	44
Tabla 4.- Procedimientos obligatorios de la Norma ISO 9001:2008.....	64
Tabla 5. Etapas de mejora continua aplicando metodología PHVA.....	77

RESUMEN

La empresa Sobres del Ecuador, examina la manera de proporcionar un producto que satisfaga las expectativas de sus clientes, razón por la cual se sugiere un sistema de gestión de la calidad enfocado tanto en el cliente, como en la gestión por procesos y la mejora continua. Se plantea como opción el desarrollo del Sistema de Gestión de la Calidad enfocado en la Norma ISO 9001:2008.

A partir de la misión de Sobres del Ecuador se identifican los procesos en forma sistémica, se define la cadena de valor y mapa de procesos enfocados en el cliente. Los procesos gobernantes, productivos y habilitantes son generados en un esquema de documentación estandarizada, compuesta por el manual de calidad, caracterización de procesos, manual de procesos y procedimientos del sistema de gestión de calidad.

El desarrollo del sistema de calidad demanda la realización de un diagnóstico inicial aplicando una matriz que relaciona cada uno de los requisitos con la Norma ISO 9001:2008, con el análisis de dicha matriz se planea el desarrollo del modelo de calidad. Para garantizar el compromiso de los dueños de la empresa es necesaria la implantación de talleres y charlas acerca de procesos, calidad y la norma ISO 9001:2008.

El modelo de documentación, identifica al Manual de Calidad como el eje del Sistema de Calidad, relacionando los requisitos de la norma y la forma como se los cumple en la empresa. Define además el alcance, las exclusiones y la descripción del Sistema de Gestión de la Calidad. Adicionalmente se desarrollaron los procedimientos obligatorios especificados en la Norma ISO 9001:2008 para el sistema de gestión de la calidad

CAPÍTULO 1

1. DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

SOBRES DEL ECUADOR es una empresa familiar, que empieza su funcionamiento en el año 2000, con la finalidad de satisfacer las necesidades graficas y publicitarias de los clientes, desempeñándose con seriedad y profesionalismo, aportando al desarrollo e incremento de su productividad

Los productos que SOBRES DEL ECUADOR ofrece son:

- ✓ GENERAL:
 - Revistas, Libros, Afiches, Folletos, Volantes, Dípticos, Trípticos, Periódicos
- ✓ TARJETERÍA:
 - Personales, De Bautizo, De Matrimonio, De Grado, Infantiles, Navideñas.
- ✓ PAPELERÍA COMERCIAL:
 - Hojas, Sobres, Carpetas, Formularios, Talonarios, Recibos.
- ✓ OTROS:
 - Troquelados, Empastados, Encuadernación.
- ✓ DISEÑO GRÁFICO:
 - Arte y Diagramación - Logotipos - Diseños en General e Imagen corporativa

En el desempeño de las actividades de SOBRES DEL ECUADOR se determinó las siguientes situaciones:

- ✓ No están definidos los procesos y la interacción entre ellos
- ✓ No hay evidencia de criterios y métodos para asegurar que tanto la operación como el control de los procesos sean eficaces
- ✓ No hay evidencias completas (datos) de que se realiza el seguimiento, la medición y el análisis de los procesos para la operación de la empresa

- ✓ No se encontraron evidencias de que estén establecidos objetivos de calidad en los niveles y funciones dentro de la organización
- ✓ Se evidenciaron condiciones de trabajo adecuadas en las áreas destinadas a la prestación de los servicios
- ✓ La Organización no ha determinado la aplicación de métodos aplicables a ella para medir, analizar y mejorar sus procesos

Actualmente la empresa se maneja por objetivos, sin embargo persiste una falta de definición de procesos estandarizados, así como una adecuada utilización de herramientas técnicas para el soporte de las diferentes actividades que se ejecutan en la organización.

El desarrollo de la empresa a través de una adecuada estructura administrativa, significa elevar el nivel de la vida organizacional y obtener más satisfacciones con el mismo o menor esfuerzo. Es claro que a lo largo de tal resultado solo puede alcanzarse con un equipo productivo y de la alta organización, es decir mediante un nuevo sistema de gestión de calidad basada en procesos, que genere entre otros aspectos, una buena coordinación con eficiencia y eficacia de cada una de las diferentes actividades que realice la empresa.

El beneficio sobre la competencia y la imagen de garantía obtenidas constituyen un valor agregado sobre los productos de la empresa.

El implementar un Sistema de Gestión de la Calidad en la empresa, ésta evidenciará beneficios internos al optimizar los procesos para darle consistencia a sus operaciones, medición y el análisis de estos procesos, tener documentados los procesos, incrementar la eficiencia y productividad, reflejado en el desempeño, cambiar la mentalidad a una cultura enfocada al mejoramiento continuo, disminución de costos por desperdicio de material, aumentando la satisfacción del cliente al proporcionar productos que cumplan los requisitos

1.2. FORMULACIÓN DE LA HIPÓTESIS

El Desarrollo de un Sistema de Gestión de la Calidad aplicando la Norma ISO 9001: 2008 para la Empresa SOBRES DEL ECUADOR, incrementará el nivel de satisfacción de los clientes, minimizando los errores y optimizando el uso de los recursos.

La estructura organizacional basada en una gestión por procesos para la Empresa SOBRES DEL ECUADOR, optimizará el uso de sus recursos eliminando desperdicios y reprocesos.

La política y objetivos de la calidad para la Empresa SOBRES DEL ECUADOR, tendrán un impacto positivo en la eficacia operativa y desempeño financiero y en consecuencia sobre la satisfacción y confianza de los clientes.

La documentación de los procesos, procedimientos y registros se constituirán en la base para la estandarización documental de toda la organización.

El programa de mejoramiento continuo propuesto para el proceso de la Empresa SOBRES DEL ECUADOR, incrementará la probabilidad de aumentar la satisfacción del cliente.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo General

Desarrollar un Sistema de Gestión de la Calidad aplicando la norma ISO 9001: 2008 para la Empresa SOBRES DEL ECUADOR, con el propósito de mejorar la eficacia y eficiencia de la organización

1.3.2. Objetivos Específicos

- ✓ Hacer un Diagnóstico de la situación actual de la empresa, a través del levantamiento y mapeo de Procesos.

- ✓ Proponer un esquema Optimizado de Procesos, que incluyan procesos de calidad, de forma tal que sustenten la competitividad como vía segura de la supervivencia de la empresa.
- ✓ Desarrollar un Sistema de Indicadores, que puede ser manejado por el Tablero de Comando.
- ✓ Proponer la política y objetivos de calidad para la empresa.
- ✓ Elaborar el manual de la calidad.
- ✓ Diseñar un sistema de seguimiento, evaluación y toma de acciones, tendiente a lograr una mejora continua

1.4. JUSTIFICACIÓN

La Empresa SOBRES DEL ECUADOR, en busca de generar un servicio ágil y oportuno que satisfaga las expectativas de sus clientes, requiere de un sistema de gestión de la calidad enfocado tanto en el cliente, como en la gestión por procesos y la mejora continua. Se plantea como alternativa el desarrollo del Sistema de Gestión de la Calidad enfocado en la Norma ISO 9001:2000.

La empresa SOBRES DEL ECUADOR reconoce plenamente la necesidad de reestructurar la gestión administrativa de la organización y estima que la alternativa del Enfoque basado en Procesos, que es la que actualmente se utiliza con mejores resultados, es la más conveniente y adecuada para las necesidades y requerimientos de la misma.

Existen diferentes alternativas para lograr el cambio en los procesos establecidos, a través de:

- ✓ Cambio radical de procesos prioritarios seleccionados
- ✓ Mejora de procesos prioritarios

La decisión debe estar en función de las condiciones, características y propósitos de la empresa, y en particular del proceso de que se trate.

Un enfoque basado en procesos es una excelente vía para organizar y gestionar la forma en que las actividades de trabajo crean valor para el cliente y otras partes interesadas

El desempeño de una organización puede mejorarse a través del uso del enfoque basado en procesos. Los procesos se gestionan como un sistema, mediante la creación y entendimiento de una red de procesos y sus interacciones

Este enfoque busca integrar y alinear los procesos que alcanzarán los resultados deseados, así como enfocar los esfuerzos en los procesos principales, proporcionando, a las partes interesadas, confianza en la consistencia, efectividad y eficacia de la organización.

En el caso de estudio; para centrarse en el enfoque basado en procesos, se va a optar por el mejoramiento de los procesos existentes y la propuesta de creación de nuevos procesos de calidad, según los nuevos requerimientos de la empresa.

La calidad nace de una exigencia del mercado, más que de un objetivo primero de la empresa.

Esta concepción, está íntimamente relacionada con la preocupación por la satisfacción del cliente. El cliente es el valor primero, y la calidad, un derivado de esta primicia

La identificación y documentación de los procesos, proporcionará una visión sistémica de la empresa; en tanto que, el análisis de valor agregado en las actividades, facilitará la optimización en el uso de los recursos humanos, materiales y tecnológicos, evitando el desperdicio de los mismos al eliminar actividades que no generan valor para el cliente, ni para la organización.

CAPÍTULO 2.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1.1. Normas ISO 9000

2.1.1.1. Generalidades.

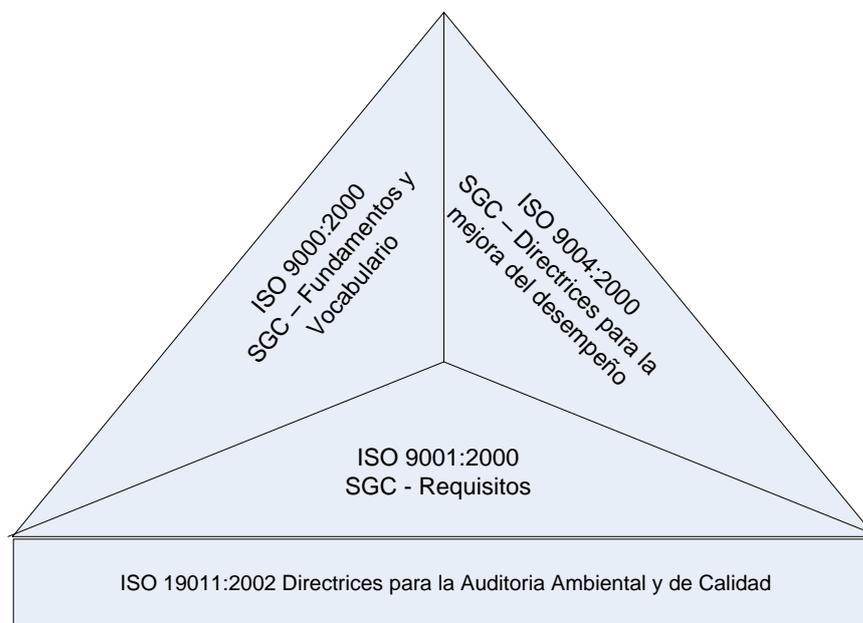
La Organización Internacional de Normalización (ISO, por sus siglas en inglés: International Organization for Standardization) es una federación mundial de organismos nacionales de normalización (miembros de ISO), creada en el año 1947 y que en la actualidad cuenta con 148 países miembros; cuya sede está localizada en Suiza.

El trabajo de preparación de las normas¹ internacionales, generalmente, se realiza a través de los Comités Técnicos de ISO. Actualmente hay 186 Comités Técnicos que se subdividen en 576 Subcomités, 2057 grupos de trabajo y 40 grupos de estudio *ad hoc* en los que trabajan expertos de países participantes, de países observadores y organizaciones internacionales. En el Comité Técnico (ISO/TC 176) "Gestión y Aseguramiento de la Calidad" participan 68 países, de los cuales 15 son observadores, conformando un total de alrededor de 300 expertos.

Las normas internacionales ISO 9000 han estado preparadas por el Comité Técnico ISO/TC 176 de Gestión y Aseguramiento de la Calidad (creado el año 1979).

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:

¹ Se conoce como Norma a 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.

Figura 1. Familia de las Normas ISO 9000

Fuente: Herbas Boris. “*Sistema de Gestión de la Calidad*”. Internet. www.monografias.com. Acceso: 10 de noviembre de 2009

La **Norma ISO 9000**: Sistemas de gestión de la calidad – Fundamentos y vocabulario.

Esta norma es una introducción a las normas principales y un elemento vital de las nuevas series principales de normas sobre sistemas de gestión de la calidad. Como tal, juega un papel importante en el entendimiento y uso de las otras tres normas, al proporcionar su base, a través de los fundamentos y un punto de referencia para comprender la terminología.

La **Norma ISO 9001**: Sistemas de gestión de la calidad – Requisitos.

Esta norma identifica los requisitos para un sistema de Gestión de la Calidad que pueden ser utilizados por una organización para aumentar la satisfacción de sus clientes al satisfacer los requisitos establecidos por él y por las disposiciones legales obligatorias que sean aplicables. Asimismo, puede ser utilizada internamente o por un tercero, incluyendo a organismos de certificación, para evaluar la capacidad de la

organización para satisfacer los requisitos del cliente, los obligatorios y los de la propia organización.

La **Norma ISO 9004**: Sistemas de gestión de la calidad – Directrices para la mejora continua del desempeño.

La cual está basada en ocho principios de gestión de la calidad, no fija requisitos sino que da directrices para la aplicación y uso de un sistema de gestión de la calidad para mejorar el desempeño total de la organización. Por ello no se aplica en certificación y ha sido redactada para ser utilizada por la alta Dirección. Cuenta con un Anexo A para la "Autoevaluación" y un anexo B para la puesta en práctica de la "Mejora Continua".

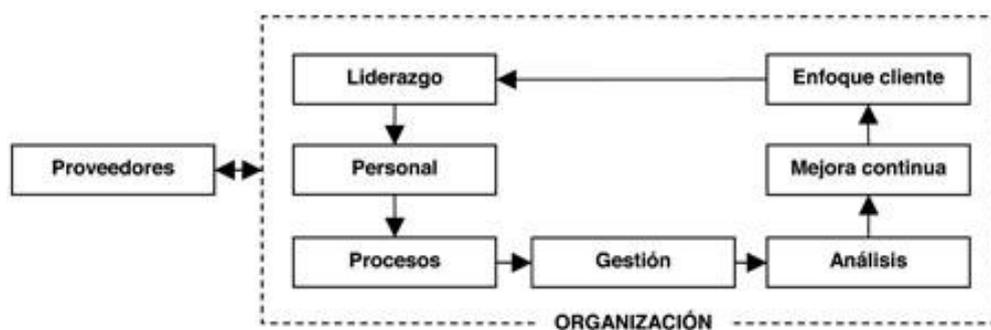
La **Norma ISO 19011**: Directrices para la auditoría medioambiental y de la calidad.

Esta norma internacional proporciona orientación sobre los fundamentos de la auditoría, la gestión de los programas de auditoría, la conducción de auditorías de los sistemas de gestión de la calidad y ambientales, así como las calificaciones para los auditores de los sistemas de gestión de la calidad y ambientales.

2.1.1.2. Principios de gestión de la calidad

Estos sencillos principios, se consideran básicos en cualquier empresa que quiera perdurar en el mercado. Aunque no se quiera obtener la certificación es recomendable seguir los principios de la norma. Estos mejoran la capacidad de competencia y permanencia de cualquier empresa u organización.

Figura 2. Los principios de gestión en el ciclo de la calidad.



Fuente: Paradell Jordi Escriu - Instituto Cartográfico de Cataluña José Luis Lucas Martínez - Instituto Geográfico Nacional Dolores Barrot Feixat - Instituto Cartográfico de Cataluña. “Normas para la Gestión de la Calidad (ISO 9000)” Internet. www.mappinginteractivo.com/plantilla-ante.asp?id_articulo=1458#0. Acceso: 25 de noviembre de 2009

Se han identificado ocho principios de gestión de la calidad como un marco hacia la mejora del desempeño de una organización. Su objetivo es servir de ayuda para que las organizaciones logren un éxito sostenido.

- a) **Enfoque al cliente:** Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.
- b) **Liderazgo:** Los líderes establecen unidad de propósito y dirección a la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en la consecución de los objetivos de la organización.
- c) **Participación del personal:** El personal, con independencia del nivel de la organización en el que se encuentre, es la esencia de una organización y su total implicación posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.

- d) **Enfoque en procesos:** Los resultados deseados se alcanzan más eficientemente cuando los recursos y las actividades relacionadas se gestionan como un proceso.
- e) **Enfoque de sistema para la administración:** Identificar, entender y gestionar un sistema de procesos interrelacionados para un objetivo dado, mejora la eficacia y eficiencia de una organización.
- f) **Mejoramiento continuo:** La mejora continua debería ser un objetivo permanente de la organización.
- g) **Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones:** Las decisiones efectivas se basan en el análisis de datos y en la información.
- h) **Relación mutuamente beneficiosa con el proveedor:** Una organización y sus proveedores son interdependientes, y unas relaciones mutuamente beneficiosas intensifican la capacidad de ambos para crear valor.

Estos ocho principios de gestión de la calidad constituyen la base de las normas de sistemas de gestión de la calidad de la familia ISO 9000.²

2.1.1.3. Campo de aplicación

Norma ISO 9000: Sistemas de gestión de la calidad – Fundamentos y vocabulario.

Esta Norma Internacional es de aplicación a:

- a) las organizaciones que buscan destacarse por medio de la implantación de un sistema de gestión de la calidad;
- b) las organizaciones que necesitan tener confianza en sus proveedores de que los requisitos para sus productos serán satisfechos;
- c) los usuarios de los productos;

² Norma ISO 9000:2000: Sistemas de gestión de la calidad – Fundamentos y vocabulario

- d) aquellas partes interesadas en el entendimiento mutuo de la terminología utilizada en la gestión de la calidad (p.e. proveedores, clientes, legisladores).
- e) aquellas partes internas o externas a la organización que evalúen o auditen el sistema de gestión de la calidad para determinar su conformidad con los requisitos de la Norma ISO 9001 (p.e. auditores, legisladores, organismos de certificación y registro);
- f) aquellas partes internas o externas a la organización que asesoren sobre el sistema de gestión de la calidad adecuado a dicha organización;
- g) las personas o grupos encargados de elaborar normas asociadas³.

Norma ISO 9001: Sistemas de gestión de la calidad – Requisitos.

Todos los requisitos de esta Norma Internacional son genéricos y se pretende que sean aplicables a todas las organizaciones con independencia de su tipo, tamaño o producto suministrado.

Cuando uno o varios requisitos de esta Norma Internacional no se puedan aplicar debido a la naturaleza de la organización y de su producto, pueden considerarse de cara a su exclusión.

Cuando se realicen exclusiones, no se podrá alegar conformidad con esta Norma Internacional a menos que dichas exclusiones queden restringidas a los requisitos del capítulo 7, y que tales exclusiones no afecten a la capacidad o responsabilidad de la organización para proporcionar productos que cumplan con los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables.⁴

³ Norma ISO 9000:2000: Sistemas de gestión de la calidad – Fundamentos y vocabulario

⁴ Norma ISO 9001:2008: Sistemas de gestión de la calidad – Requisitos

Norma ISO 9004: Sistemas de gestión de la calidad – Directrices para la mejora continua del desempeño.

Esta Norma Internacional proporciona directrices que van más allá de los requisitos establecidos en la Norma ISO 9001, con el fin de considerar tanto la eficacia como la eficiencia de un sistema de gestión de la calidad y por lo tanto el potencial de mejora del desempeño de la organización. Si se compara con la Norma ISO 9001, los objetivos relativos a la satisfacción del cliente y a la calidad del producto se extienden para incluir la satisfacción de las partes interesadas y el desempeño de la organización.

Esta Norma Internacional es aplicable a los procesos de la organización y por lo tanto se pueden difundir en la organización los principios de gestión de la calidad en los que está basada. El objetivo de esta Norma Internacional es la consecución de la mejora continua, medida a través de la satisfacción del cliente y de las demás partes interesadas.

Esta Norma Internacional está constituida por directrices y recomendaciones y no ha sido concebida para su utilización, contractual, reglamentaria o en certificación ni tampoco como una guía para la implantación de la Norma ISO 9001.⁵

Norma ISO 19011: Directrices para la auditoría medioambiental y de la calidad.

Esta Norma Internacional proporciona una orientación sobre los principios generales de auditoría, la gestión de programas de auditoría, la dirección de auditorías de sistemas de gestión de la calidad y ambiental así como la calificación de los auditores de sistemas de gestión ambiental y de la calidad.

⁵ Norma ISO 9004:2000: Sistemas de gestión de la calidad – Directrices para la mejora continua del desempeño

Esta norma es aplicable a todas las organizaciones que tienen la necesidad de llevar a cabo y dirigir auditorías de sistemas de gestión de la calidad y/o ambiental internas o externas.

La aplicación de esta Norma Internacional a otros tipos de auditorías es posible en principio, pero debe prestarse especial atención a la identificación de la competencia necesaria de los miembros del equipo auditor.⁶

2.1.1.4 Enfoque basado en procesos

Al enfocarse en los procesos, la organización pone atención en el resultado de los procesos no en las tareas o actividades. Hay información sobre el resultado final y cada quien sabe como contribuye el trabajo individual al proceso global, lo cual se traduce en una responsabilidad con el proceso total y no con su tarea personal (deber).

Para poder entender la aplicación de este nuevo enfoque, es importante comprender cuál es la diferencia entre este nuevo enfoque y el enfoque ya existente o tradicional (ver figura 3).

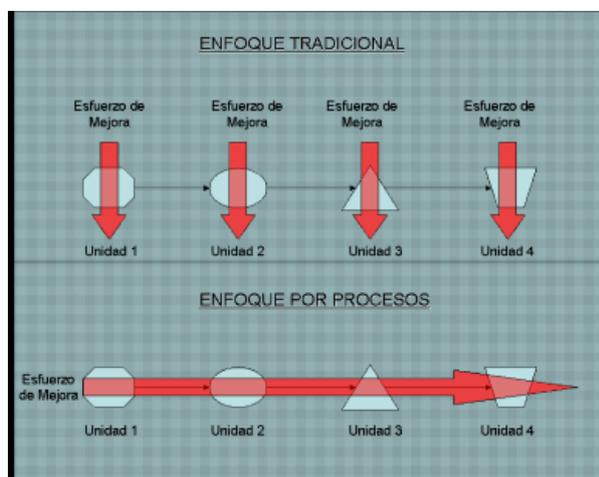
El enfoque ya existente o tradicional se basa en la mejora individual de unidades, cargos, áreas, funciones, etc.

El enfoque más moderno (o por procesos) se basa en localizar el esfuerzo en la mejora de un conjunto integrado de unidades, cargos, áreas, funciones de una manera integral.⁷ Como especifica la Norma ISO 9001:2008, el enfoque basado en procesos es la aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación e interacciones de estos procesos, así como su gestión para producir el resultado deseado

⁶ Norma ISO 19011: 2002: Directrices para la auditoría medioambiental y de la calidad

⁷ La fundamentación teórica sobre este aspecto, ha sido extraído de James, Harrington. *Mejoramiento de los Procesos de la Empresa*, Colombia, Prensa Moderna Impresores S.A, 1993

Figura 3. Diferencia entre el Enfoque Tradicional y el Enfoque por Procesos



Fuente: Acevedo, Penélope. CEGSTI. (2001). "Enfoque por Procesos". Internet. www.cegesti.org/Espanol/capacitacion/ceg_capacitacion.htm. Acceso: 22 octubre 2009

El modelo de un sistema de gestión de la calidad, basado en procesos, definido en la Norma ISO 9001:2008, se basa en el famoso "Círculo de Deming", o PDCA, por sus siglas en inglés: Plan, Do, Check, Act.

Este modelo, desarrollado por W. Edwards Deming, se popularizó durante la segunda mitad del siglo XX y es utilizado extensamente en los ámbitos de la gestión y la calidad. Trata de establecer en la organización una metodología de trabajo encaminada a la mejora continua. Este método está descrito brevemente en la norma ISO 9001:2008 de la siguiente manera:

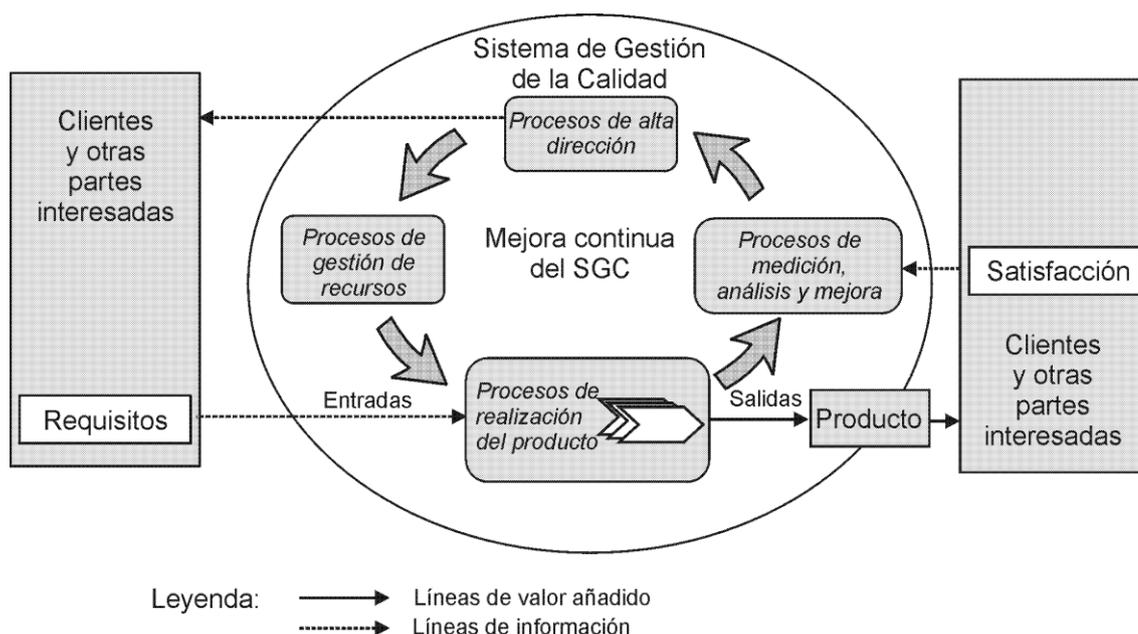
Planificar: establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización.

Hacer: implementar los procesos.

Verificar: realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos para el producto, e informar sobre los resultados.

Actuar: tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos.

Figura 4: Modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos



Fuente: Norma ISO 9001:2008

2.1.2 NORMA ISO 9000: 2000 - FUNDAMENTOS DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD⁸

2.1.2.1 Requisitos para los Sistemas de Gestión de la Calidad y para los productos

La familia ISO 9000 distingue entre requisitos para los sistemas de gestión de la calidad y requisitos para los productos.

Los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad se especifican en la Norma ISO 9001. Los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad son genéricos y aplicables a organizaciones de cualquier sector económico e industrial con

⁸ Norma ISO 9000:2000: Sistemas de gestión de la calidad – Fundamentos y vocabulario

independencia del producto que suministren. La Norma ISO 9001 no establece requisitos para los productos.

Los requisitos para los productos pueden ser especificados por los clientes o por la organización anticipándose a los requisitos del cliente o por la legislación. Los requisitos para los productos, y en algunos casos, los procesos asociados pueden estar contenidos en, por ejemplo, especificaciones técnicas, normas de producto, normas de proceso, acuerdos contractuales y requisitos reglamentarios.

2.1.2.2 Política de la calidad y objetivos de la calidad

La política de la calidad y los objetivos de la calidad se establecen para proporcionar un punto de referencia para dirigir la organización. Ambos determinan los resultados que se pretenden alcanzar y conducen a la organización a aplicar sus recursos para alcanzar dichos resultados. La política de la calidad proporciona un marco para establecer y revisar los objetivos de la calidad. Los objetivos de la calidad precisan ser consistentes con la política de la calidad y el compromiso de mejora continua y su consecución debe poder medirse. La consecución de los objetivos de la calidad puede tener un impacto positivo sobre la calidad del producto, la eficacia operativa y los rendimientos financieros y en consecuencia sobre la satisfacción y la confianza de las partes interesadas.

2.1.2.3 Enfoque de los Sistemas de Gestión de la Calidad

Un enfoque para desarrollar e implantar un sistema de gestión de la calidad comprende diferentes etapas tales como:

- a) determinar las necesidades y expectativas de los clientes y de otras partes interesadas;
- b) establecer la política y los objetivos de la calidad de la organización;
- c) determinar los procesos y las responsabilidades necesarias para la consecución de los objetivos de la calidad;

- d) determinar y proporcionar los recursos necesarios para la consecución de los objetivos de la calidad;
- e) establecer las medidas de la eficiencia y eficacia de cada proceso;
- f) aplicar las medidas necesarias para determinar la eficiencia y la eficacia de cada proceso;
- g) determinar los medios para prevenir no conformidades y eliminar sus causas;
- h) establecer y aplicar un proceso para la mejora continua del sistema de gestión de la calidad.

Un enfoque similar puede aplicarse para mantener y mejorar un sistema de gestión de la calidad ya existente.

Mediante la adopción del enfoque anterior, una organización genera por una parte, confianza en la capacidad de sus procesos y en la calidad de sus productos y por otra las bases para la mejora continua. Esto puede conducir a un aumento de la satisfacción de los clientes y de otras partes interesadas y al éxito tanto de la organización.

2.1.2.4 Documentación

Los siguientes tipos de documentos son utilizados en los sistemas de gestión de la calidad:

- a) **Manuales de la calidad:** Documentos que proporcionan información coherente, interna y externamente, acerca del sistema de gestión de la calidad de la organización.
- b) **Planes de la calidad:** Documentos que describen como se aplica el sistema de gestión de la calidad a un producto, proyecto o contrato específico.
- c) **Especificaciones:** Documentos que establecen requisitos.
- d) **Guías:** Documentos que establecen recomendaciones o sugerencias.

- e) **Procedimientos, instrucciones de trabajo y planos:** Documentos que proporcionan información sobre cómo efectuar las actividades y los procesos de manera consistente.
- f) **Registros:** Documentos que proporcionan evidencia objetiva de las actividades realizadas o resultados obtenidos.

Cada organización determina la extensión de la documentación requerida y los medios a utilizar. Esto depende de algunos factores, principalmente del tipo y el tamaño de la organización, la complejidad e interacción de los procesos y el grado en que sea necesario demostrar el cumplimiento de los requisitos del sistema de gestión de la calidad.

2.1.3 NORMA ISO 9001: 2000 - REQUISITOS DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

2.1.3.1 Requisitos generales

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

La organización debe:

- a) determinar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización (véase 1.2),
- b) determinar la secuencia e interacción de estos procesos,
- c) determinar los criterios y los métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces,
- d) asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos,

e) realizar el seguimiento, la medición cuando sea aplicable y el análisis de estos procesos, e

f) implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos.

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

En los casos en que la organización opte por contratar externamente cualquier proceso que afecte a la conformidad del producto con los requisitos, la organización debe asegurarse de controlar tales procesos. El tipo y grado de control a aplicar sobre dichos procesos contratados externamente debe estar definido dentro del sistema de gestión de la calidad⁹

2.1.3.1.1. Implantación de los Sistemas de Gestión de la Calidad

Este proceso se desarrolla por etapas:

- DIAGNÓSTICO (comparar las prácticas actuales con los requisitos de la Norma ISO 9001, determinar puntos fuertes y débiles, identificar lo que hay que hacer y establecer un Plan de Acción)
- Compromiso y responsabilidades de la dirección (formalización del compromiso y demostrarlo con el día a día)
- FORMACIÓN INICIAL (preparación para el cambio, concientización e implicación del persona a través de charlas, preparación especializada en gestión de la calidad de acuerdo a las necesidades de cada puesto)
- GESTIÓN DE LOS PROCESOS_(identificar, definir, controlar y mejorar los procesos de la organización)

⁹ Norma ISO 9001:2008: Sistemas de gestión de la calidad – Requisitos

- DOCUMENTACIÓN DE LOS ELEMENTOS DEL SISTEMA (Escribir lo que se hace) IMPLANTACIÓN DE LOS ELEMENTOS DEL SISTEMA: (Hacer lo que se ha escrito, requiere formación específica de los documentos preparados y montaje y preparación de los registros que lo requieran) Seguimiento y mejoramiento AUDITORIAS INTERNAS y REVISIONES AL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD, CORRECCIÓN Y PUESTA A PUNTO (Comprobar qué se está haciendo, evaluar su conformidad y efectividad; mejora continua) CERTIFICACIÓN DEL SISTEMA DE CALIDAD (reconocimiento formal por terceras partes de la efectividad del sistema de calidad diseñado para cumplir los objetivos propuestos)

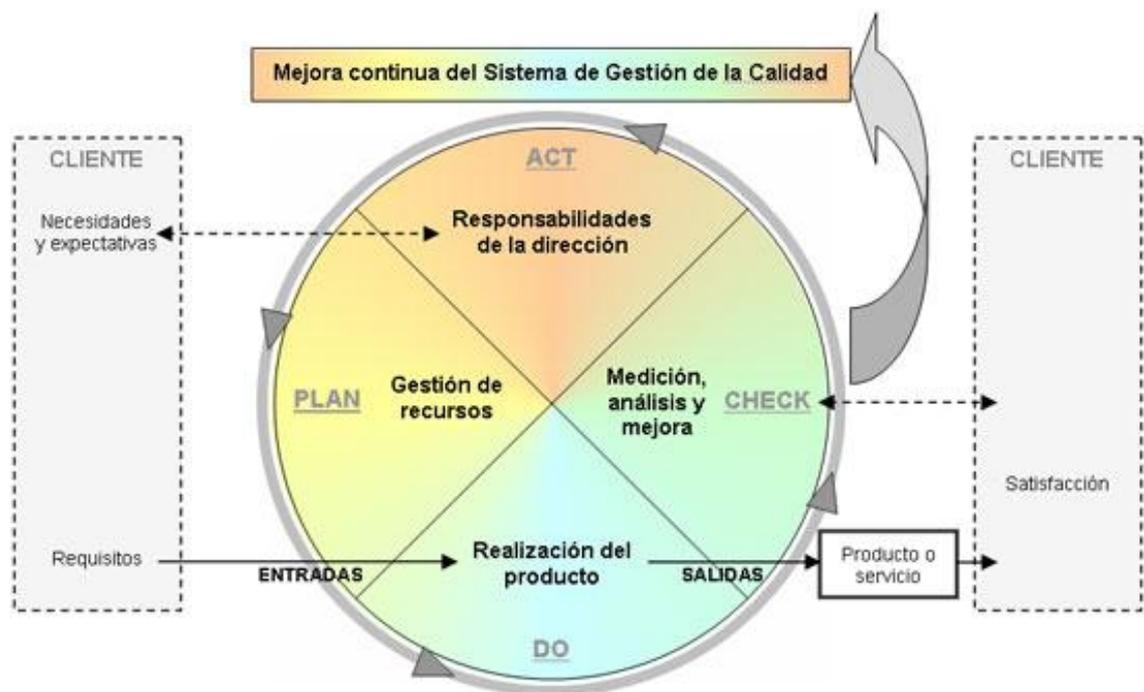
Su diseño e implementación en una organización está influenciado por diferentes necesidades, objetivos particulares, los productos que proporciona, los procesos que emplea y el tamaño y estructura de la organización.

Para el presente trabajo de investigación, se llevará a cabo hasta la etapa de Implantación de los elementos del sistema.

2.1.3.2 Relación de la Norma con el Ciclo de Deming/Shewhard (PHVA) para la Mejora Continua

El PDCA es uno de los aspectos más relevantes de la Norma ISO 9001:2008 cuyos fundamentos básicos son: servicios que satisfagan los requisitos del cliente, mejora continua, aumentar la satisfacción del cliente, enfoque basado en procesos, revisión por la Dirección, prevención de las No Conformidades (No Calidad).

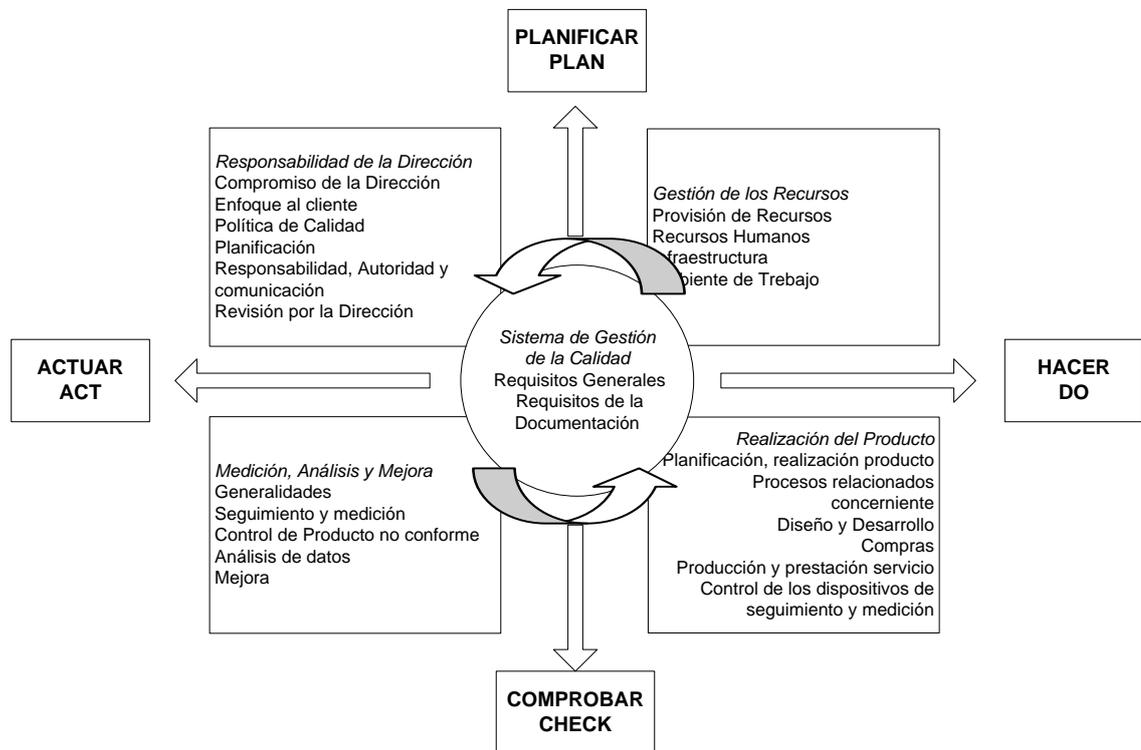
Figura 5: Modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos relacionado con el Ciclo PDCA



Fuente: Paradell Jordi Escriu - Instituto Cartográfico de Cataluña José Luis Lucas Martínez - Instituto Geográfico Nacional Dolors Barrot Feixat - Instituto Cartográfico de Cataluña. "Normas para la Gestión de la Calidad (ISO 9000)" Internet. www.mappinginteractivo.com/plantilla-ante.asp?id_articulo=1458#0. Acceso: 25 de noviembre de 2009

El Ciclo de Deming está estructurado en cuatro grandes bloques, completamente lógicos, y esto significa que con el modelo de sistema de gestión de calidad basado en ISO se puede desarrollar en su seno cualquier actividad.

Figura 6: Relación Norma ISO 9001 y Ciclo de Deming



Elaborado: Diana Yépez

- A. Desde la dirección de la organización comienza la definición del problema y el análisis de datos, se marca una política junto con una serie de directrices, metodologías, procesos de trabajo y objetivos que se desean alcanzar en un periodo determinado, incluyendo la asignación de recursos. Se trata de las actividades relacionadas con el liderazgo empresarial. Se engloban bajo el término **“Planificar”** (“Plan”, en inglés), que constituye el primero de los grupos anteriormente citados.

A fin de lograr el funcionamiento efectivo del sistema la dirección debe asegurar la disponibilidad de los recursos necesarios para llevar a cabo las actividades planificadas y cumplir con los objetivos de calidad.

En la misma línea, la organización debe cuidar la idoneidad del personal que ocupa cada puesto de trabajo en función de su formación, habilidades y experiencia. Para ello, debe fijarse el grado de competencia adecuada a cada ocupación (descripción de los puestos de trabajo) y proporcionar al personal la formación necesaria para el desempeño de sus funciones. La formación no debe circunscribirse a la difusión de conocimientos técnicos o a la adquisición de habilidades sino que debe incluir la aprehensión e interiorización de la política de calidad de la organización.

La organización debe proveer una infraestructura y un ambiente de trabajo adecuados al logro de los requisitos del producto, incluyendo el espacio, equipos, servicios asociados y de apoyo.

B. Teniendo en cuenta las directrices incluidas en la planificación, la organización efectúa una serie de actividades encaminadas a la obtención de los productos que proporciona a sus clientes, es decir, la producción en sí misma. En estos procesos, englobados bajo el término “**Desarrollar**” (“Do”), se deben tener en cuenta todos los requisitos del cliente, de forma que el producto obtenido se ajuste lo más posible a sus expectativas. De ello dependerá el grado de satisfacción del cliente.

La puesta en marcha se efectúa mediante el diseño de los procesos necesarios para la realización del producto de forma que cumpla con los requisitos especificados por el cliente, los que sean indispensables para su correcto funcionamiento o uso previsto, los legales y reglamentarios de aplicación al producto, así como los adicionales impuestos por la propia organización.

La planificación de los procesos comporta la creación de los documentos necesarios para definir correctamente la producción, inspección y validación del producto, con la descripción de sus diferentes etapas, el establecimiento de los mecanismos de revisión, verificación y validación para cada una de ellas y la determinación de responsabilidades.

Deben guardarse los correspondientes registros de cada proceso, como prueba evidente de su funcionamiento y eficacia.

Las adquisiciones necesarias para el ejercicio de la actividad productiva deben ser inspeccionadas y aprobadas previa aceptación. En este sentido, es aconsejable establecer unos criterios de evaluación y selección de proveedores que sean más o menos restrictivos según el impacto sobre el producto final.

El conjunto de procesos encaminados a la obtención del producto debe estar bajo control. Ello implica la existencia y disponibilidad de instrucciones de trabajo para el personal implicado, el empleo de equipos adecuados y de dispositivos de seguimiento y medición que sean de aplicación. El producto debe identificarse a través de todo el proceso productivo, permitiendo su trazabilidad.

Aquellos procesos productivos que no puedan ser controlados mediante dispositivos de seguimiento y medición deben controlarse mediante procesos de validación adecuados.

La evidencia objetiva de la conformidad del producto y la validez de las medidas realizadas se justifica mediante la calibración de los dispositivos de seguimiento y medición, y la comprobación de que el proceso se lleva a cabo conforme a lo planificado.

C. Finalizado el conjunto de procesos productivos estamos en condiciones de evaluar su eficacia y eficiencia de forma analítica, realizando el seguimiento y control de una serie de parámetros medidos previamente y que son indicativos de su funcionamiento. Se trata de **“Comprobar”** (“Check”) objetivamente los resultados obtenidos por la organización mediante el análisis de sus procesos, comparándolos con los resultados esperados definidos en los requisitos, la política y los objetivos de la organización, para verificar si se han producido las mejoras esperadas, averiguar las causas de las desviaciones y plantear posibles mejoras.

Las actividades de seguimiento, medición, análisis y mejora requeridas por la norma incluyen las descritas anteriormente para controlar los procesos, aquellas que prueban

la conformidad del producto más todas aquellas que aporten información para controlar el propio sistema. Una de estas medidas debe ser indicativa del grado de satisfacción del cliente, lo que conlleva la planificación y diseño de una metodología concreta para conseguir dicha información. En este sentido resulta muy adecuado utilizar las nuevas tecnologías de la información, como Internet.

Se deben analizar los datos recogidos para obtener información acerca de la conformidad de los procesos y del producto con los requisitos del cliente, de su satisfacción, de la relación con los proveedores y, finalmente, de las tendencias de los procesos, para detectar oportunidades de mejora y peligros potenciales, evitables mediante la aplicación de acciones preventivas.

Además, a intervalos de tiempo planificados, se llevarán a cabo auditorías internas para determinar la conformidad del sistema de gestión de la calidad respecto a las premisas planificadas, los requisitos de la norma ISO 9001 y aquellos que pueda haber establecido la propia organización.

La organización debe mejorar continuamente la eficacia del SGC mediante el empleo de las propias herramientas que éste proporciona: definición de la política y los objetivos de calidad, los resultados de las auditorías internas y externas, el análisis de los datos recogidos, las acciones correctivas y preventivas desarrolladas, su seguimiento y las revisiones por la dirección, que concluyen con los objetivos de calidad para el siguiente periodo.

D. En función de los resultados obtenidos en el grupo anterior, la dirección marca una serie de nuevas acciones para corregir los aspectos a mejorar con respecto a los procesos de la organización. En consecuencia, se tiene que **“Actuar”** (“Act”) para estandarizar las soluciones, mejorar la actividad global de la empresa y en concreto la satisfacción del cliente.

La dirección debe mostrar y demostrar su compromiso con el desarrollo y la implantación del SGC en la organización manifestando su política de calidad, que deberá ser conocida y entendida por los trabajadores. La política debe incluir explícitamente el compromiso de la dirección con la mejora continua de la eficacia del

sistema de gestión de la calidad, proporcionando el contexto para la definición y revisión de los objetivos de calidad del sistema.

La dirección también tiene la responsabilidad de planificar los objetivos a alcanzar en el ámbito del sistema, teniendo en cuenta que éstos deben tener un impacto positivo en el mismo y cumplir las siguientes condiciones: ser medibles (en el grado de su consecución) y alcanzables por la organización (ser realistas y no utópicos), que sean desarrollables (que sea posible planificar el proceso para llegar a su consecución en una serie de metas), ser representativos y específicos.

Finalmente se compromete a revisar a intervalos planificados del estado del sistema (revisiones por la dirección), para asegurar su conveniencia, adecuación y mejora.

Para finalizar y cerrar el modelo, la dirección, haciendo un análisis global del ciclo completo, vuelve a planificar una serie de objetivos aplicables a la siguiente iteración del bucle.

2.1.4 PROCESOS.

2.1.4.1. Definición de Proceso

Definimos proceso como "el conjunto de actividades secuenciales que realizan una transformación de una serie de entradas (material, mano de obra, capital, información, etc.) en las salidas deseadas (bienes y/o servicios) añadiendo valor"¹⁰.

La norma ISO 9000:2000 define a un proceso como "conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados

Todo proceso incluye una sucesión de actividades que, necesariamente, tienen cada una de ellas alguna actividad precedente y lógicamente tendrán otra a continuación hasta su

¹⁰ Aiteco Consultores. "¿Qué es un proceso?". (2003). Internet. www.aiteco.com/procesos.htm. Acceso: 13 octubre 2009

final. Al espacio entre los límites establecidos para cada proceso, se le denomina ámbito del proceso.

2.1.4.2 Elementos de un Proceso

Entrada: "insumo" que responda al estándar o criterio de aceptación definido y que proviene de un proveedor (interno o externo)

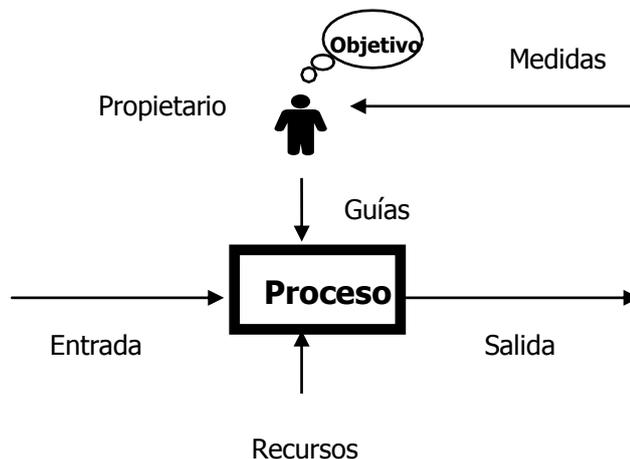
Recursos y estructuras: para transformar el insumo de la entrada

Producto: "salida" que representa algo de valor para el cliente interno o externo

Sistema de medidas: control de su funcionamiento

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

Figura 7. Elementos de un Proceso



Fuente: Rojas, Maritza. Notas del módulo Gerencia de Procesos. EPN. 2003

2.1.4.3 Clasificación

Los procesos se clasifican de tres maneras, atendiendo al impacto sobre el cliente final, la complejidad y según su interrelación.

a) Por el impacto sobre el cliente final:

Gobernantes: Son aquellos que desarrollan e implantan la estrategia de la organización, tendiente a lograr el incremento en la calidad de los productos o servicios ofertados para satisfacer los requerimientos y expectativas de sus clientes. Se conocen también como estratégicos, gerenciales, de gestión o de la alta dirección.

Productivos: Se denominan así a los que tienen incidencia directa sobre la satisfacción del cliente, ya que son generadores de valor y están estrechamente relacionados con la generación del producto o servicio. Se conocen también como operativos, primarios, claves, fundamentales creadores de valor o institucionales.

Habilitantes: Los que se destinan a la generación de recursos para mejorar la eficacia de los procesos productivos. Se conocen también como de apoyo, soporte, staff, administrativos o de la empresa.

b) Por la complejidad:

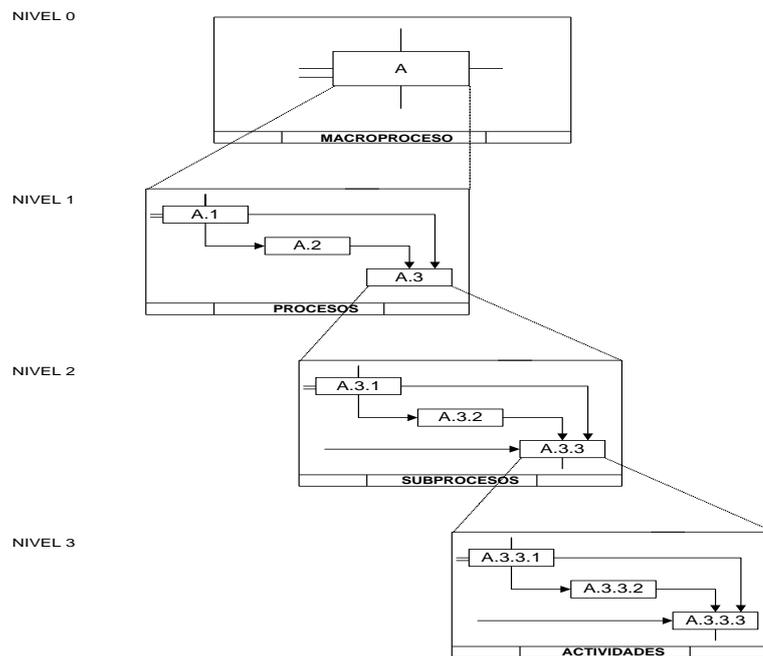
Tenemos los Macroprocesos, Procesos y Subprocesos. Esta clasificación es empleada en la codificación y jerarquización de los procesos dentro de la construcción del mapa de procesos.

Un **Macroproceso** puede dividirse en **Procesos** que tiene una relación lógica, compuestos de **Subprocesos** que a su vez están integrados por actividades secuenciales que contribuyen a la misión del Macroproceso.

Las **Actividades** son cosas que tiene lugar dentro de todos los procesos, son acciones que se requieren para generar un determinado resultado

Cada actividad consta con un determinado número de **Tareas**, que están a cargo de un individuo, ellos se encargan hasta la micro visión más pequeña del proceso¹¹.

Figura 8. Jerarquía de Procesos



Fuente: Harrington James,. *Mejoramiento de los Procesos de la Empresa*, Colombia, Prensa Moderna Impresores S.A 1993

¹¹ Harrington James,. *Mejoramiento de los Procesos de la Empresa*, Colombia, Prensa Moderna Impresores S.A, 1993

c) Por su interrelación¹²

Se dividen en Institucionales e Interinstitucionales; los primeros, a su vez se subdividen en Interfuncionales cuando sus actividades integran varios departamentos, constituyéndose en los más complejos, y en Funcionales los que se ejecutan en un solo departamento o unidad funcional.

2.1.4.4. Requerimiento de los Procesos

- Se puede describir las entradas y las salidas
- El Proceso cruza uno o varios límites organizativos funcionales.
- Una de las características significativas de los procesos es que son capaces de cruzar verticalmente y horizontalmente la organización.
- Se requiere hablar de metas y fines en vez de acciones y medios. Un proceso responde a la pregunta **QUE**, no al **COMO**.
- El proceso tiene que ser fácilmente comprendido por cualquier persona de la organización.
- El nombre asignado a cada proceso debe ser sugerente de los conceptos y actividades incluidos en el mismo.¹³

2.1.4.5. Describiendo Procesos

Para describir un proceso se recomienda seguir este orden:

1. Definirlo, especificar de qué se trata, sus límites y responsable. Definir su misión y objetivos.
2. Identificar quién es el beneficiario (cliente) del proceso, describir sus expectativas y sus necesidades como "salidas" del proceso, e identificar los estándares de calidad aceptables para nuestros clientes.

¹² Sandoval, Handel, Notas del Módulo Gerencia de Procesos. EPN. 2005

¹³ "Por que la Gestión por Procesos". (19 mayo 2003). Internet:
www.web.jet.es/amoarrain/Gestion_procesos.htm. Acceso: 10 Octubre 2009

3. Relacionar las actividades que se incluyen en el proceso, sus elementos, diagrama, secuencia, "entradas" y requisitos de calidad
4. Especificar el método de evaluación y de revisión para introducir mejoras en el proceso, lo que incluye determinar indicadores del proceso¹⁴.

2.1.4.6. Modelando Procesos

Frecuentemente los sistemas (conjuntos de procesos y subprocesos integrados en una organización) son difíciles de comprender, amplios, complejos y confusos; con múltiples puntos de contacto entre sí y con un buen número de áreas funcionales, departamentos y puestos implicados. Un modelo puede dar la oportunidad de organizar y documentar la información sobre un sistema.

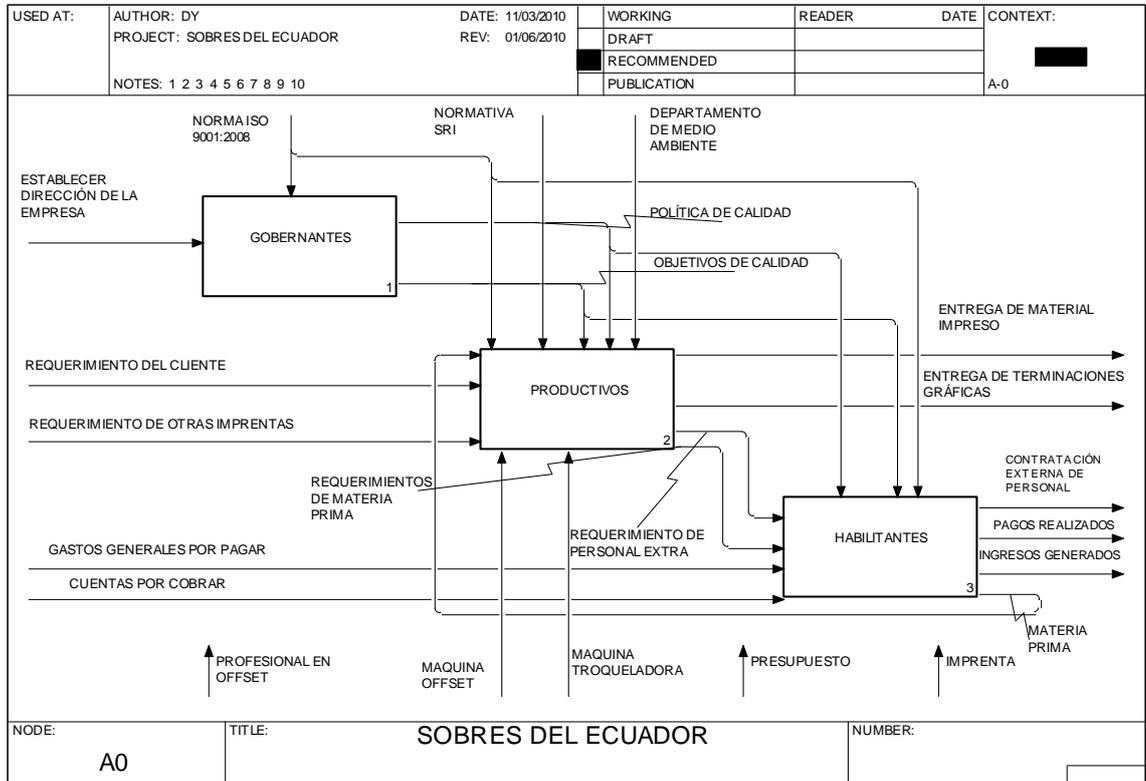
Pero ¿qué es un modelo? “Un modelo es una representación de una realidad compleja. Modelar es desarrollar una descripción lo más exacta posible de un sistema y de las actividades llevadas a cabo en él”¹⁵.

Cuando un proceso es modelado con ayuda de una representación gráfica, puede apreciarse con facilidad: las interrelaciones existentes entre distintas actividades; analizar cada actividad; definir los puntos de contacto con otros procesos, así como identificar los subprocesos comprendidos. Al mismo tiempo, los problemas existentes pueden ponerse de manifiesto claramente dando la oportunidad al inicio de acciones de mejora.

¹⁴ Heras, M. “Gestión de la producción”. ESADE, Barcelona. (1996). Internet. www.umh.es/calidad/es/procesos.htm. Acceso: 21 enero 2010

¹⁵ Aiteco Consultores. “Modelado de procesos”. (2003). Internet. www.aiteco.com/modelpro.htm. Acceso: 13 noviembre 2003

Figura 9. Modelo de un proceso



Elaborado: Diana Yépez

2.1.4.7. Diagramando Procesos

Diagramar es establecer una representación visual de los procesos y subprocesos, lo que permite obtener una información preliminar sobre la amplitud de los mismos, tiempos y sus actividades.

La representación gráfica facilita el análisis, uno de cuyos objetivos es la descomposición de los procesos de trabajo en actividades discretas.

Si un Diagrama de Flujo se construye de forma apropiada y refleja el proceso de la forma que realmente opera, todos los miembros del equipo poseerán un conocimiento común, exacto del funcionamiento del proceso. Adicionalmente, el equipo no necesita

invertir el tiempo y la energía en observar el proceso físicamente cada vez que se quiera identificar problemas para trabajar, discutir teorías sobre las causas principales, examinar el impacto de las soluciones propuestas o discutir las formas para mantener las mejoras.

Los Diagramas de Flujo pueden ayudar a un equipo en su tarea de diagnóstico para lograr mejoras. Uno de sus usos es el de ayudar a un equipo a generar teorías sobre las posibles causas principales de un problema. Como ayuda el Diagrama de Flujo se puede dibujar en una pared o pizarra de la sala de reuniones.

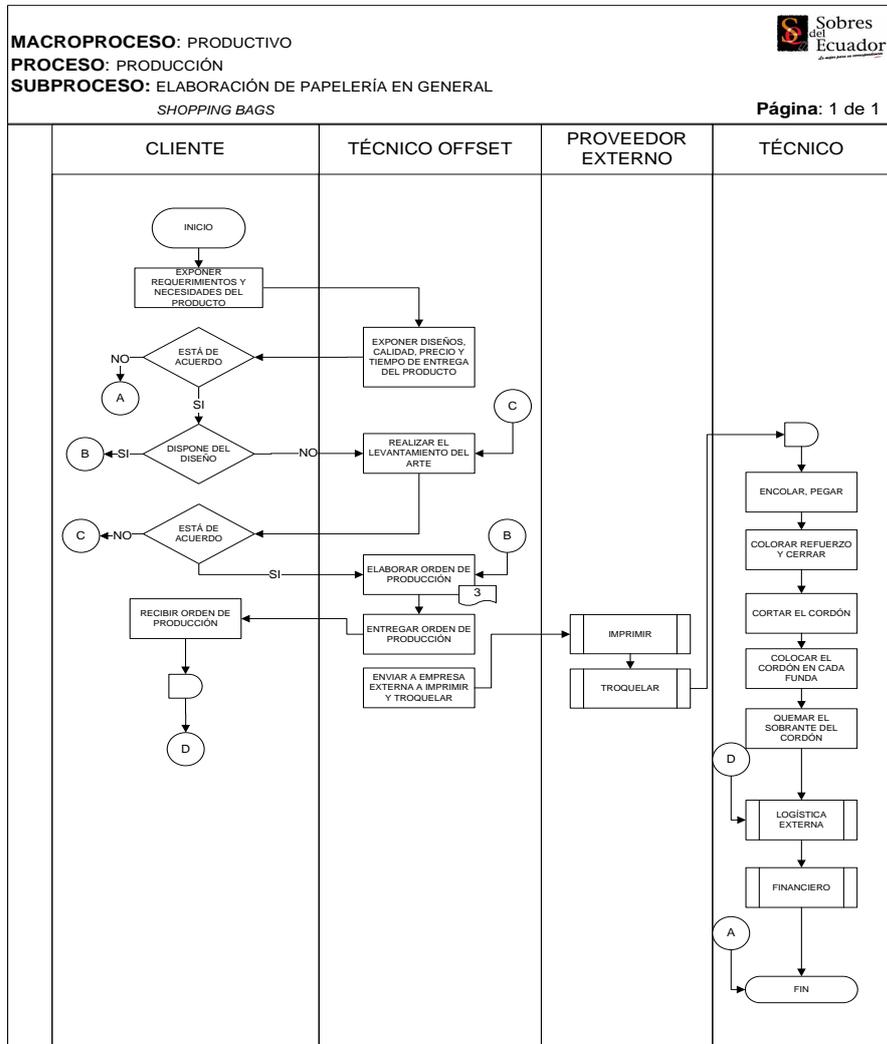
El equipo que investiga un problema específico redacta una descripción de dicho problema en un pedazo pequeño de papel y lo pega en el Diagrama de Flujo en el punto en el proceso donde el problema se ha detectado. El equipo luego discute cada uno de los pasos en el proceso antes del punto donde el problema se ha detectado, y produce teorías sobre las cosas que podrían salir mal en el paso que causa el problema. El Diagrama de Flujo le ayuda al equipo a examinar cada paso del proceso de forma sistemática a medida que producen teorías sobre las posibles causas principales del problema.

2.1.4.7.1. Diagrama de Flujo Funcional

Es un tipo de diagrama de flujo que muestra el movimiento entre diferentes unidades de trabajo. Utiliza símbolos de los diagramas de flujo estándares.

Un diagrama de flujo funcional, identifica como los departamentos funcionales, verticalmente orientados, afectan un proceso que fluye horizontalmente, a través de una organización.

Figura10. Diagrama de un proceso



Elaborado: Diana Yépez

2.1.5. ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO

El Análisis del Valor se puede definir como “la aplicación sistemática de un conjunto de técnicas que identifican funciones necesarias, establecen valores para las mismas y desarrollan alternativas para desempeñarlas, al mínimo costo posible”¹⁶.

El análisis del valor se lleva a cabo estudiando cada recurso que es necesario para la producción de bienes y servicios y utilizando un método para identificar y remover actividades innecesarias que ocurran en los procesos de elaboración de productos o en la realización de un servicio.

Para realizar el análisis de valor se baso en la metodología DACUM (Developing a Curriculum) el cual es un método de análisis ocupacional que permite determinar las funciones y tareas que realizan los trabajadores en un trabajo o área ocupacional dada.

Este método opera sobre la base de las siguientes premisas:

- Los empleados con experiencia están mejor capacitados para describir y definir su trabajo que cualquier otra persona.
- Cualquier trabajo puede ser efectivo y suficientemente descrito en términos de las tareas que los empleados cualificados efectúan en dicha ocupación.
- Las tareas tienen relación directa con los conocimientos y actitudes que los trabajadores deben tener para realizar dichas tareas correctamente.

A continuación se describen las actividades principales:

- a) Revisión de la ocupación
- b) Identificación y jerarquización de funciones
- c) Identificación y distribución de tareas por funciones

¹⁶ “Análisis e Ingeniería del Valor”. Internet. www.usuarios.multired.com.uy/marcelo/index.htm. Acceso: 15 octubre 2009

- d) Afinar y secuenciar las tareas
- e) Identificación de tareas de entrada
- f) Identificación de conocimientos y habilidades generales; conductas y actitudes;
- g) Revisión y refinamiento final
- h) Etapa de validación y publicación del perfil¹⁷

2.1.5.1. Valor

El valor puede definirse de varias maneras, pero en términos competitivos “es la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por lo que una empresa les proporciona”¹⁸.

Aquí se incluye no solo el producto o servicio que se ha comprado, sino también la experiencia total del cliente durante su uso. Los clientes no solo compran el producto, sino que compran también todas las características, beneficios, respaldo y confiabilidad futura.

El precio debe estar respaldado por un servicio responsable y efectivo, así con un sólido compromiso de satisfacer las necesidades que tiene el cliente en cuanto al precio y características del producto. Esta combinación constituye la forma correcta de construir una reputación para la empresa.

El valor, en lugar del precio, debe ser usado en el análisis de la posición competitiva.

¹⁷ Crisosto, Manuel; Sanchis, Francisco. “*Gestión del Conocimiento Representación y Métricas. Utilización del Método DACUM*”. (2002). Internet: www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/index.htm. Acceso 27 febrero 2010

¹⁸ “El Valor”. Internet. www.usuarios.multired.com.uy/marcelo/index.htm. Acceso: 15 octubre 2009

2.1.5.2 Definición de Valor Agregado

El valor agregado es el valor después del procesamiento, menos el valor antes del procesamiento. La representación matemática podría ser:

$$VA = V_2 - V_1$$

donde:

VA = valor agregado

V_2 = valor después del procesamiento

V_1 = valor antes del procesamiento¹⁹

2.1.5.3. Evaluación de las Actividades de Valor

Las actividades de valor son aquellas, que el cliente aprecia, y son necesarias para proporcionar la salida, que el cliente está esperando.

Hay muchas actividades que la empresa requiere, pero no agregan valor, desde el punto de vista de las ventajas para el cliente.

La evaluación de las actividades consiste en realizar un análisis de cada actividad en el proceso de la empresa para precisar la participación en la satisfacción de las expectativas del cliente.

El objetivo es optimizar las actividades de valor y eliminar o minimizar las actividades sin valor agregado.

Dentro de las actividades sin valor tenemos:

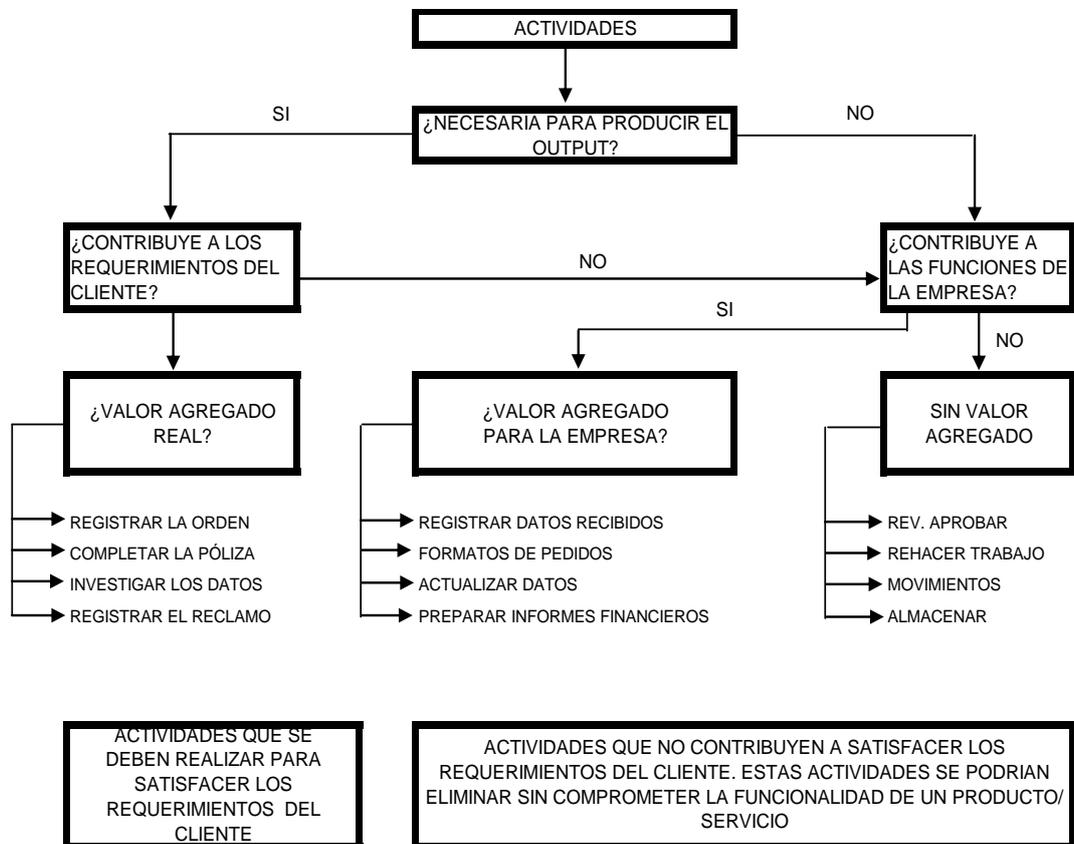
- ⇒ *Preparación* (set up).- Son actividades que permiten estar listos para desempeñar una tarea
- ⇒ *Inspección*.- Actividades de revisión o de verificación de documento o de información que intervienen en el proceso
- ⇒ *Espera* (fila).- Tiempo inútil, no se desempeña ninguna actividad
- ⇒ *Movimiento*.- Son actividades de movimiento de personas, información, materiales o cualquier otra cosa de un punto a otro

¹⁹ Harrington James. *Mejoramiento de los Procesos de la Empresa*, Colombia, Prensa Moderna Impresores S.A, 1993

⇒ *Archivo*.- Son actividades que permiten el almacenamiento temporal o definitivo de la información, de los materiales y documentos que se utilizan en los procesos

La evaluación se puede llevar a cabo utilizando el esquema propuesto en la figura 10.

Figura 11. Evaluación del valor agregado



Fuente: Harrington James, *Mejoramiento de los Procesos de la Empresa*, Colombia, Prensa Moderna Impresores S.A, 1993

2.1.5.4. Mejoramiento del Aporte de las Actividades de Valor

Una vez identificados los aportes del valor de cada una de las actividades, se debe proceder a determinar la posibilidad de mejorar este aporte de valor agregado del proceso.

Para lograr un mejoramiento de los procesos es necesario tomar las siguientes decisiones:

- Tratar de eliminar o disminuir las actividades que no aporten valor
- Mejorar el aporte de valor agregado de las actividades de difícil eliminación que son susceptibles de ser mejoradas
- Rediseñar completamente el proceso de tal forma que se ejecute en su mayoría actividades que aporten un valor agregado significativo.
- Automatizar las actividades

Al realizar un análisis de valor agregado, y tomando las acciones necesarias para aumentar el valor de los procesos, se conseguirán excelentes resultados, como cita William Trischler²⁰, entre los cuales tenemos los siguientes ejemplos:

- Minimizar el uso de los activos de la organización
- Mejorar la respuesta al consumidor
- Ajustar las aptitudes de las personas con las tareas que se deban desempeñar
- Aumentar la adaptabilidad a los cambios en el entorno empresarial
- Adaptar los sistemas de información al proceso que se esté respaldando
- Reducir costos
- Proveer de una ventaja competitiva a la organización
- Minimizar o eliminar los despilfarros debidos a:
 - Sobreproducción
 - Tiempo de espera
 - Transporte
 - Procesamiento de deshechos
 - Inventario
 - Movimientos
 - Defectos de los productos

²⁰ Trischler William, *Mejora del Valor Añadido en los Procesos*. Gestión 2000. Barcelona 1998

2.1.6 DOCUMENTACIÓN DE LOS PROCESOS

Manual de procesos: Es el documento que abarca toda la información desarrollada en los mapas de procesos. Dentro de la elaboración del manual de procesos se deben cumplir dos fases, el análisis del mapa de procesos y la descripción de cada uno de los elementos de los procesos (entradas, salidas, transformación, límites, controles e indicadores)

Manual de procedimientos: En este documento indicamos la secuencia en la que se realizan las actividades que componen cada uno de los procesos. Dentro de la elaboración del manual de procedimientos se deben cumplir las siguientes fases, identificación de las actividades, análisis de las actividades en cada proceso y descripción de las actividades de los procesos existentes en la organización o área funcional.

2.1.7 CADENA DE VALOR

Según Porter, en el desenvolvimiento de las actividades de la Organización, se debe priorizar las actividades que generan valor, las cuales se agrupan en la estructura denominada “Cadena de Valor”

En la Cadena de Valor, se eslabonan los procesos de manera que se interrelacionan para lograr resultados complementarios a través del enlace de sus entradas y salidas

Los procesos de la cadena de valor se agrupan en dos categorías:

- Procesos primarios o productivos
- Procesos de apoyo

Los procesos primarios son los que ejecutan la misión de la organización y por lo tanto, son los que aportan valor. Los procesos de apoyo o de gestión entregan herramientas a los procesos primarios y el valor que aportan es comparativamente menor.

La figura 14 ilustra los procesos de la cadena de valor genérica de Porter

Figura 12. La Cadena de Valor Genérica



Fuente: Porter Michael. *Ventaja Competitiva*. Editorial Continental. México. 2001.

CAPÍTULO 3.

3 DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

Una vez que la Organización ha tomado la decisión de implementar un sistema de gestión de la calidad (SGC) se debe analizar en qué medida su funcionamiento actual se ajusta a los requisitos de la Norma ISO 9001:2008.

Es fundamental, para este proyecto de implementación del Sistema de Gestión de la Calidad, que los propietarios de Sobres del Ecuador estén convencidos de la necesidad de este Sistema, y de que su puesta en marcha va a generar un mejor funcionamiento de la organización

El diagnóstico es un análisis comparativo y cualitativo del cumplimiento de los requisitos definidos en la Norma Internacional ISO 9001:2008, así como la documentación existente en la organización, es la evaluación del estado inicial del SGC en relación con el cumplimiento de la norma.

Este diagnóstico permite saber cuáles son las fortalezas y debilidades que tiene la organización respecto a los requisitos de la norma.

Para realizar el diagnóstico se utiliza una matriz guía (ver Anexo 1. *Resultados de la Matriz de Diagnóstico. Sistema de Gestión de Calidad - Norma ISO 9001 – 2008*) compuesta por:

1. Requisito de la Norma
2. Forma de Cumplimiento: Evaluación: 1 – 2 – 3 – 4 - 5
3. Descripción

Tabla 1 Matriz de Diagnostico Inicial

Descripción	1	2	3	4	5
4. Sistema de Gestión de la Calidad					
4.1 Requisitos Generales					
Se ha establecido un Sistema de Gestión de la Calidad					

Elaborado por: Diana Yépez

Con la matriz llena se realiza un análisis, en el que se presentan los resultados de acuerdo al orden de los elementos presentados en la Norma ISO 9001:2008.

La Matriz de diagnostico contempla las 5 cláusulas de la norma ISO 9001: 2008, con sus subíndices y desglosada en los siguientes elementos:

- 4. Sistema de Gestión de la Calidad;
- 5. Responsabilidad de la Dirección;
- 6. Gestión de los Recursos;
- 7. Realización del Servicio;
- 8. Medición, Análisis y mejora.

3.1 EVALUACIÓN²¹

Se evalúa el grado de cumplimiento de cada uno de los elementos de gestión, con el fin de diagnosticar el nivel de desarrollo e implementación del Sistema de Gestión de la Calidad, en la organización:

²¹ La fundamentación teórica sobre este aspecto, ha sido extraído de Servicio Nacional de Capacitación y Empleo. Programa Gestión de Calidad para OTEC. “*Guía de Autoevaluación para la Implementación de Sistema de Gestión de la Calidad*”. Chile. 2004

Tabla 2. Grado de evaluación

EVALUACIÓN	DEFINICIÓN
1	No se realiza.
2	Se realiza parcialmente
3	Se realiza generalmente
4	Se realiza en casi todas las áreas
5	Se realiza siempre y en forma total

Tabla 3. Resultado de la evaluación

RESULTADO OBTENIDO	NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN	EVIDENCIA REQUERIDA
1 y 2	Nivel básico	No se requieren evidencias
3 y 4	Nivel intermedio	Documentación del Sistema de Gestión de la Calidad. (Manual de Calidad, Procedimientos, Instructivos y Registros de Calidad)
5	Nivel avanzado	Reportes de Auditorías Internas y Externas Resultados de indicadores de calidad

Fuente: Servicio Nacional de Capacitación y Empleo. Programa Gestión de Calidad para OTEC. *“Guía de Autoevaluación para la Implementación de Sistema de Gestión de la Calidad”*. Chile. 2004

3.2 ANÁLISIS DE CUMPLIMIENTO DE LOS REQUISITOS ISO 9001:2000

3.2.1 SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

3.2.1.1 Requisitos Generales

- No existe evidencia del funcionamiento de un Sistema de Gestión de la Calidad, el cual requiere ser establecido, documentado, puesto en práctica y mantenido conforme a los requisitos de la norma.

- Los procesos del sistema de gestión de calidad de la Organización, y la secuencia e interacciones entre los procesos para la operación de Sobres del Ecuador no se encuentran definidos.
- Se encontraron evidencias parciales de que se han determinado los criterios y los métodos para asegurar que tanto la operación como el control de los procesos sean eficaces
- No hay evidencias completas (datos) de que se realiza el seguimiento, la medición y el análisis de los procesos para la operación de la empresa.

3.2.1.2 Requisitos de la Documentación

3.2.1.2.1 Generalidades

No se encontraron evidencias de que esté definida la documentación requerida por el sistema de gestión de la calidad la cual incluye: la declaración documentada de una política de calidad y de objetivos de calidad, un manual de calidad, ni los procedimientos documentados requeridos por la Norma ISO 9001 2008

3.2.1.2.2 Manual de Calidad

No se encuentra definido el Manual de Calidad el cual incluya o refiera a los procedimientos documentados requeridos para cumplir con la Norma ISO 9001:2008, el alcance del sistema de gestión de la calidad, las exclusiones, y la descripción de la interacción entre los procesos del sistema de gestión de calidad.

3.2.1.2.3 Control de Documentos

No existe un procedimiento documentado que defina el proceso de control de documentos internos y externos requeridos por el Sistema de Gestión de la Calidad, conforme a los requisitos de ISO 9001:2008.

3.2.1.2.4 Control de los registros de calidad

Se evidenció la falta de registros; y no existe un procedimiento documentado que defina los controles necesarios para la identificación, almacenamiento, recuperación, protección, retención y disposición final de los registros de calidad.

3.2.2 RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN

3.2.2.1 Compromiso de la Dirección

- Se evidencia que la Dirección mantiene un alto compromiso hacia la implantación del Sistema de Gestión de la Calidad, y se halla convencida de la necesidad de ejecutar acciones para establecer y mantener métodos de seguimiento y mejoramiento de la organización.
- Actualmente no se encuentra una evidencia del establecimiento de una política y objetivos de calidad, ni de revisiones por la Dirección al Sistema de Gestión de Calidad, que demuestren su compromiso y la necesidad de ejecutar acciones para establecer y mantener un Sistema de Gestión de Calidad.

3.2.2.2 Enfoque al Cliente

Se pudo evidenciar la existencia de mecanismos dirigidos a asegurar que las necesidades del Cliente sean identificadas y traducidas en requerimientos a fin de aumentar la satisfacción del cliente. Se han desarrollado encuestas verbales para medir la satisfacción del cliente.

3.2.2.3 Política de Calidad

Para la fecha de la evaluación inicial no existe una política de calidad definida conforme los requisitos de ISO 9001:2008, que incluya el compromiso de cumplir requisitos y de mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad, que proporcione

el marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de calidad, que la política sea comunicada y entendida dentro de la Organización, y que sea revisada para su continua adecuación.

3.2.2.4 Planificación

3.2.2.4.1 Objetivos de la calidad

No se encontraron evidencias de que estén establecidos objetivos de calidad en los niveles y funciones dentro de la organización.

3.2.2.4.2 Planificación del sistema de gestión de la calidad

No se encontraron evidencias de que la Dirección ha realizado la planificación del sistema de gestión de calidad de manera que ésta se realice con el objetivo de cumplir con los requisitos citados en la cláusula 4.1 de ISO 9001:2008, así como cumplir con los objetivos de calidad.

3.2.2.5 Responsabilidad, autoridad y comunicación

3.2.2.5.1 Responsabilidad y autoridad

Sobres del Ecuador al ser una empresa familiar, compuesta de dos personas, no existe un organigrama y las responsabilidades y autoridades están repartidas entre dichas personas

3.2.2.5.2 Representante de la Dirección

En este caso de estudio esta cláusula es excluyente

3.2.2.5.3 Comunicación Interna

Se evidenció una comunicación directa entre los dueños de la empresa

3.2.2.6 Revisión por la Dirección

Al no estar definidos los procesos, y al no disponer del sistema de gestión de calidad, no existe una revisión de la forma que realizan su trabajo

3.2.3 GESTIÓN DE LOS RECURSOS

3.2.3.1 Provisión de recursos

Se garantiza el manejo de los recursos asignados para el servicio a través de las inversiones generadas por reinversión de utilidades.

3.2.3.2 Recursos Humanos

- No se encontraron evidencias de que las responsabilidades del personal que afecta a la calidad del servicio han sido asignadas en base a: educación, formación, experiencia, y habilidades.
- No se encontraron evidencias de que la Organización evalúe la eficacia de las acciones tomadas para cubrir las necesidades de formación (evaluar la eficacia de la capacitación recibida).
- Se evidenciaron condiciones de trabajo adecuadas en las áreas destinadas a la realización del producto y atención al cliente.

3.2.4 REALIZACIÓN DEL PRODUCTO

3.2.4.1 Planificación de la realización del producto

No se encontraron evidencias de que la Organización planifica y desarrolla los procesos necesarios para la realización del producto. No se han definido los objetivos de la calidad. No existen documentos para administrar el sistema de gestión de la calidad. Hay evidencias de que proporcionan los recursos para el servicio presupuesto anual y plan operativo.

3.2.4.2 Procesos relacionados con el cliente

- Los mecanismos a través de los cuales la Organización determina los requerimientos de los Clientes son en su mayoría definidos de forma verbal, sin un estudio más profundo de dichas necesidades.
- Se encontraron evidencias parciales de que la Organización revisa los requerimientos relacionados al servicio a proporcionarse.
- Los mecanismos utilizados por la Organización para comunicación con sus clientes es a través de folletos impresos con los productos, calendarios y publicidad, como por ejemplo en jarros de porcelana.

3.2.4.3 Diseño y desarrollo

- Se evidencia que el diseño y desarrollo de algún producto, es solo aplicable a escasos casos.
- En la planificación del diseño no están totalmente definidas las etapas de: revisión verificación y validación del diseño.
- La organización no determina los elementos de entrada relacionados con los requisitos del producto y mantiene los registros de los mismos.
- Estos elementos se revisan parcialmente, para verificar su adecuación, y se asegurar que los requisitos están completos.
- No se pudo evidenciar un control de los cambios en las etapas de diseño y desarrollo.

3.2.4.4 Compras

- La práctica de compra actual de bienes y servicios que usa la empresa, consiste en comprar a proveedores según las necesidades y requerimientos del momento.
- No se encontró evidencia de un sistema de calificación de proveedores.

3.2.4.5 Producción y prestación del servicio

- Se evidenció que no existen métodos (informáticos e impresos) para la identificación y rastreabilidad del servicio a través del ciclo de realización del servicio prestado.
- Existen evidencias de la protección de la propiedad del cliente, su correcta preservación, embalaje y distribución.

3.2.4.6 Control de dispositivos de seguimiento y medición

Inicialmente, se excluye este punto de la norma, pues no se ha identificado la necesidad de utilización de dispositivos de medición y seguimiento. Debido a que no se encontraron evidencias (registros) de los dispositivos de seguimiento y medición que afectan en la calidad del servicio.

3.2.5 MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORAMIENTO

3.2.5.1 Generalidades

- No se pudieron encontrar evidencias de mejoras implantadas en procesos de la organización. No se ha definido formalmente metodologías para el seguimiento, medición y análisis, para asegurar la conformidad del sistema de gestión de la calidad y para mejorar continuamente su eficacia.
- La Organización no ha determinado la aplicación de métodos aplicables a ella para medir, analizar y mejorar sus procesos.

3.2.5.2 Seguimiento y medición

- Se encontraron algunas evidencias de que la Organización realiza el seguimiento de la información relativa a la percepción del Cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos. Existen evidencias mínimas de que la Organización ha definido los métodos para obtener y usar dicha información.

- No se dispone de un procedimiento documentado para la ejecución de auditorías internas del sistema de calidad, ni de personal calificado para dichas auditorías. No hay registros de evaluación del sistema, ni de acciones de mejora.
- No existen evidencias de que la Organización hace el seguimiento y medición de los procesos del sistema de gestión de la calidad.
- Hay evidencias parciales de que la Organización realiza el seguimiento y medición del servicio.

3.2.5.3 Control del producto no conforme

No se dispone de un procedimiento documentado conforme los requerimientos de ISO 9001:2000 para la gestión del servicio no conforme el cual incluya: la identificación, el control, las responsabilidades y autoridades para el tratamiento del servicio no conforme.

3.2.5.4 Análisis de datos

- No se encontraron evidencias de que la empresa analiza datos enfocados hacia demostrar la idoneidad y la eficacia del sistema de gestión de la calidad.
- No se pudieron encontrar evidencias de análisis de información sobre la satisfacción del cliente.
- No se encontraron evidencias de que se estén analizando datos relacionados con los proveedores.

3.2.5.5 Mejora

- No se encontraron evidencias de mejora continua sustentadas en el uso de la política de calidad, los objetivos de calidad, resultados de auditorías, análisis de datos, acciones correctivas y preventivas, y revisiones por la dirección.
- No se dispone de procedimientos documentados para la ejecución de acción correctiva y acción preventiva, que busquen la causa de la no conformidad

identificada o potencial, y que en base de ella determinen acciones a tomar en función de su magnitud. Actualmente se toman acciones correctivas de manera no estandarizada.

3.3 RESULTADOS OBTENIDOS EN LA MATRIZ DE VALORACIÓN

Como parte del diagnóstico se procede a la valoración de la encuesta, cuyos resultados son registrados en el ANEXO 1.

Se observa que de un total de 230 puntos de la encuesta:

- El 71.74% no cumple con los requisitos de la norma
- El 9.13% cumple parcialmente con los requisitos de la norma
- El 8.26% cumple con los requisitos de la norma
- El 10,87% cumple en forma total con los requisitos de la norma

El grado de conformidad del Sistema de Gestión de la Calidad respecto a los requisitos de documentación establecidos en la Norma ISO 9001:2008 es de 10,87% No se dispone de documentación alineada a los requisitos de la Norma, y de evidencias que demuestren la aplicación de un Sistema de Gestión de Calidad parcialmente conforme a los requerimientos de la Norma.

En términos generales existen ciertas prácticas para el funcionamiento normal de las diferentes actividades. Sin embargo, se observa que las mismas no están formalmente definidas, lo que podría derivar en una variación en la calidad del producto.

No existe un Manual de Calidad que permita definir las políticas a seguir para cada uno de los elementos específicos del ISO 9001:2008 y que establezcan las directrices que guíen los esfuerzos de la organización.

En el proceso de compras, se deberán definir métodos de evaluación, seguimiento y control para los proveedores de servicios.

Es recomendable llevar registros sobre el proceso de respaldo de información en medios electrónicos. El cuidado de la información es vital para el manejo adecuado del servicio.

CAPÍTULO 4

4 IDENTIFICACIÓN Y DOCUMENTACIÓN DE LOS PROCESOS

4.1 DETERMINACIÓN DE LA CADENA DE VALOR

Antes de determinar la cadena de valor se deberá comprobar su correcto alineamiento con el direccionamiento estratégico de la empresa²², el mismo que está compuesto por la misión, visión, objetivos y estrategias de Sobres del Ecuador

Visión.- “Para el año 2012 seremos una empresa líder, la cual ofrecerá productos respaldados por procesos de producción, y profesionales de alta calidad, garantizando tranquilidad de nuestros clientes al preocuparnos por brindar el mayor beneficio en cada compra.”

Misión.- Realizar la producción de productos impresos, en función de proporcionar a nuestros clientes la mayor satisfacción al confiar en nuestra empresa

Objetivos estratégicos.-

- Llegar a cubrir el 80% de las expectativas de los clientes detectadas luego de los próximos 2 años
- Mantener el rendimiento del 90% de los procesos dentro de los límites de control
- Incrementar las inversiones en infraestructura en un 20% de las ventas anuales en los próximos 2 años

²² Declarados vigentes por Sobres del Ecuador

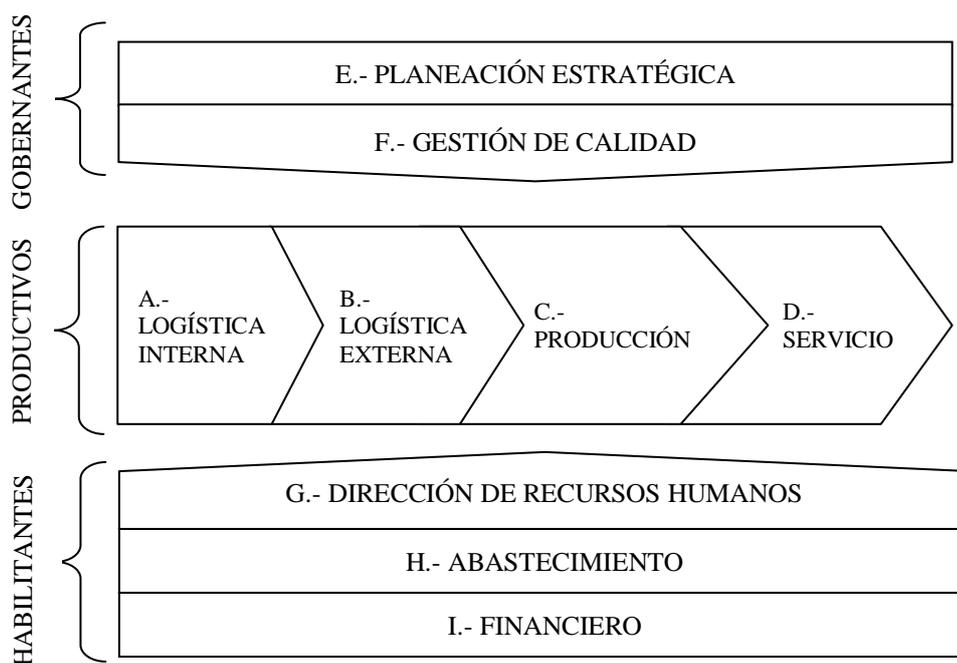
Estrategias.-

- La procedencia de la materia prima utilizada para elaborar nuestros productos será de proveedores conocidos; esto garantizará la calidad reconocida, y precios razonables
- Mantener los clientes importantes

4.1.1 IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS

Tomando como base el direccionamiento estratégico de Sobres del Ecuador, y principalmente la visión, misión y objetivos, se procederá con la correspondiente identificación de los procesos gobernantes, productivos y habilitantes, para la construcción de la propuesta de la Cadena de Valor bajo el Modelo de Porter.

Figura 13. Cadena de Valor de Sobres del Ecuador



Elaborado por: Diana Yépez

4.1.1.1 Procesos Gobernantes

Dentro de los procesos gobernantes se han determinado los siguientes:

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.- adoptará acciones conducentes al logro de los objetivos del direccionamiento estratégico. Dentro de esta planeación también se formularán un conjunto de indicadores, que facultarán medir el avance de las acciones dentro de un control integral de la empresa.

GESTIÓN DE LA CALIDAD.- Con este proceso se evidencia en qué grado, su planificación y políticas administrativas y de calidad, se están cumpliendo; facilita además la toma de acciones preventivas y correctivas que enrumban permanentemente a la organización hacia una mejora continua, teniendo como base primordial los requerimientos del cliente.

4.1.1.2. Procesos Productivos

Tomando como guía lo establecido en la misión de Sobres del Ecuador, se tienen que definir procesos, cuyo producto sea el proporcionar productos impresos, los mismos que serán entregadas al cliente con calidad, oportunidad y eficiencia, cualidades del servicio que garantizará el proceso gobernante de Gestión de la Calidad.

De acuerdo a lo anteriormente descrito, se han definido los siguientes procesos productivos:

- Logística interna
- Logística externa

- Producción
- Servicios

4.1.1.3. Procesos Habilitantes

Para el cabal cumplimiento de la misión de Sobres del Ecuador es necesaria la presencia de procesos que ayuden a dinamizar el funcionamiento de los procesos tanto gobernantes como productivos; en razón de que se persigue una gestión administrativa óptima de los recursos, mantener un equilibrio financiero que permita el desarrollo sostenido de la empresa.

De lo anteriormente argumentado se determinan los siguientes procesos habilitantes:

- Dirección de Recursos humanos
- Abastecimientos
- Financiero

4.2 DOCUMENTACIÓN DE LOS PROCESOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

4.2.1. CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS

Para el Sistema de Gestión de la Calidad propuesto, la identificación del proceso se desarrolla en el formato de caracterización de procesos en el cual se cumple con el numeral 4.1 Requisitos Generales de la Norma ISO 9001:2008.

En el ANEXO 2 CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS²³ se aplica la metodología de levantamiento de procesos identificando los elementos de un proceso tales como:

- Macroproceso

²³ Adaptación del formato de Villavicencio María Waleska. *El presupuesto Empresarial como Herramienta de Gestión*. Tercer Módulo. Tercer Semestre. Maestría en Auditoría en Gestión de la Calidad. Universidad Técnica Particular de Loja. Mayo. 2009

- Proceso
- Subproceso
- Código del Proceso
- Objetivo
- Responsable del Proceso
- Límites del proceso
- Actividades
- Entradas
- Salidas
- Tipo de Proveedores
- Tipo de Clientes del Proceso

Como criterios y métodos que garanticen la operación y control del proceso están definidos:

- Actividades generales del proceso
- Documentos del proceso
- Normativa aplicable al proceso

Identificación de Recursos que intervienen en el proceso:

- Recursos Humanos
- Tecnológicos
- Infraestructura
- Financieros

Indicadores del Proceso que permiten medir la eficacia del proceso. Los elementos del indicador identificados son:

- Descripción del Indicador
- Fórmula de cálculo del Indicador

- Frecuencia de Evaluación del Indicador

Adicionalmente en la caracterización se relaciona la cláusula de la Norma ISO 9001:2008 que es aplicada en el proceso identificado.

4.2.2 MODELANDO PROCESOS

Como se detalló en el capítulo 2, al modelar procesos se puede evaluar la interacción entre los procesos, y definir la relación entre las actividades. En el ANEXO 3 MANUAL DE PROCESOS, está especificada dicha interacción

4.2.3 DIAGRAMACIÓN DE PROCESOS

Los diagramas de flujo están aplicados en los procedimientos que requieren una herramienta gráfica que facilite la visualización de la secuencia e interrelación de actividades contenidas. Ver ANEXO 4 DIAGRAMACIÓN DE PROCESOS.

4.2.4 DOCUMENTACIÓN DE PROCEDIMIENTOS

Como está establecido en la Norma ISO 9000:2000, un “procedimiento” es una forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso. Esto quiere decir que se definen métodos, proveen instrucciones, asignan autoridades y responsabilidades para llevar a cabo las actividades y procesos.

CAPÍTULO 5

5 MODELO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD PARA LA EMPRESA SOBRES DEL ECUADOR

5.1 INTRODUCCIÓN

Un Sistema de Gestión de la Calidad es una forma de trabajar, mediante la cual una organización asegura la satisfacción de las necesidades de sus clientes. Para lo cual planifica, mantiene y mejora continuamente el desempeño de sus procesos, bajo un esquema de eficiencia y eficacia que le permite lograr ventajas competitivas.²⁴

Un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) faculta a la organización ejecutar la gestión empresarial con enfoque a la calidad. Consta de una estructura organizacional de procesos, procedimientos, registros y recursos, que junto con la documentación respectiva permiten alcanzar los objetivos de calidad y cumplir con los requisitos del Cliente.

5.2 PLANIFICACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD.

El proceso de Planificación del Sistema de Gestión de la Calidad define las siguientes actividades, tal como se mencionó en el capítulo 2:

- DIAGNÓSTICO (comparar las prácticas actuales con los requisitos de la Norma ISO 9001, determinar puntos fuertes y débiles, identificar lo que hay que hacer y establecer un Plan de Acción)
- Compromiso y responsabilidades de la dirección (formalización del compromiso y demostrarlo con el día a día)

²⁴ ¿Qué es un Sistema de Gestión de la Calidad?. SIMAT. Internet. /www.sma.df.gob.mx/simat/pncalidad.htm. Acceso 12 de abril de 2010

- FORMACIÓN INICIAL (preparación para el cambio, concientización e implicación del persona a través de charlas, preparación especializada en gestión de la calidad de acuerdo a las necesidades de cada puesto)
- GESTIÓN DE LOS PROCESOS_(identificar, definir, controlar y mejorar los procesos de la organización)
- DOCUMENTACIÓN DE LOS ELEMENTOS DEL SISTEMA (Escribir lo que se hace) IMPLANTACIÓN DE LOS ELEMENTOS DEL SISTEMA: (Hacer lo que se ha escrito, requiere formación específica de los documentos preparados y montaje y preparación de los registros que lo requieran)

5.3 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN INSTITUCIONAL

Esta actividad fue desarrollada en el Capítulo 3, los resultados se muestran en el ANEXO 1 Resultados de Matriz de Diagnóstico.

El cumplimiento total de los requisitos de la Norma ISO 9001:2008 es de un 10,87%, por lo que es aplicable definir un modelo de Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9000.

5.4 COMPROMISO Y RESPONSABILIDADES DE LA DIRECCIÓN

Como se mencionó en el Capítulo 3, Sobres del Ecuador es una empresa familiar conformada por 2 personas, en las cuales la comunicación es directa, siendo la cláusula 5.6 de la norma excluyente

5.5 FORMACIÓN INICIAL PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD.

La adopción de un Sistema de Gestión de la Calidad es una decisión estratégica de la empresa.

La formación inicial tiene por objetivo presentar a la dirección la necesidad de implementar en la empresa, un Sistema de Gestión de la Calidad en base a la Norma ISO 9001:2008.

Para la formación se programa reuniones, con el fin de exponer y dar a conocer los siguientes temas:

- Objetivos de la Implementación del Sistema de Gestión de la Calidad.
- Ventajas de la implementación del SGC enfocado en la Norma ISO 9001:2008.
- Alcance del sistema y sus restricciones.
- Situación actual de la empresa en base al diagnóstico.
- Planificación del Proyecto del SGC.

5.6 GESTIÓN DE LOS PROCESOS.

Esta etapa de la Planificación del Sistema de Gestión de la Calidad, está definida y desarrollada en el Capítulo 4

5.7 DESARROLLO DEL MODELO SEGÚN LA NORMA ISO 9001:2008

En la Norma ISO 9000: 2000 un Sistema de Gestión de la Calidad, se define como “un conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúen, para establecer y hacer cumplir la política y objetivos; así como para dirigir y controlar la organización con respecto a la calidad”

5.7.1 POLÍTICA Y OBJETIVOS DE CALIDAD

La Política de Calidad debe establecer un compromiso con la calidad, describiendo lo que significa calidad para la empresa; adicionalmente debe estar especificado las metas de la calidad, que son las que dirigen a la organización, las mismas que deben estar alineadas con los requerimientos y expectativas del cliente

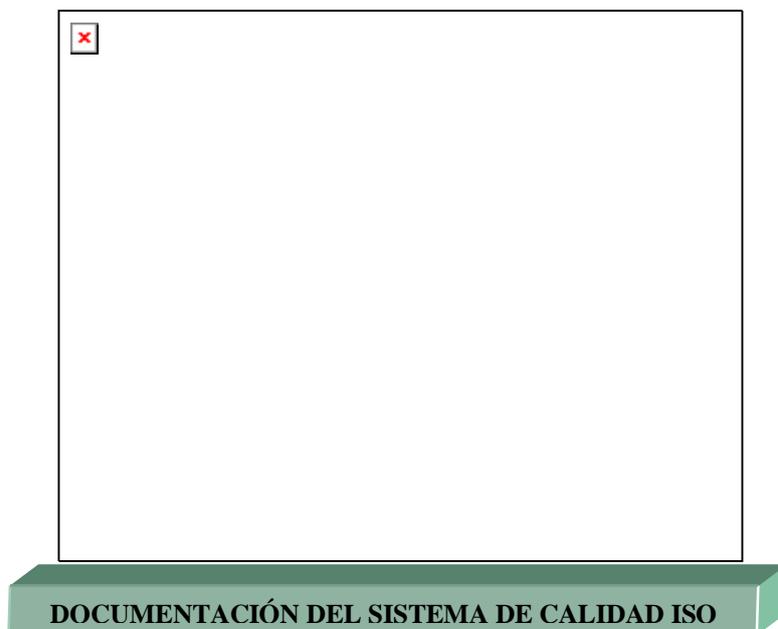
Una vez establecida la política de calidad, se deben establecer algunos objetivos con claridad, a los cuales la organización pueda apuntar. Estos objetivos deben ser medibles, claros, simples y comparables en el tiempo

Ver ANEXO 5 DECLARACIÓN DE POLÍTICA Y OBJETIVOS DE CALIDAD

5.7.2 GENERACIÓN DE LA DOCUMENTACIÓN DEL SGC.

Se conoce como "Pirámide Documental" a la disposición jerárquica de la documentación, la cual se ordena generalmente de la siguiente forma: en la cima de la pirámide se ubica el documento de mayor importancia llamado MANUAL DE CALIDAD, el cual describe el Sistema de Calidad de la Empresa. En el segundo nivel están los PROCEDIMIENTOS, que desarrollan operativamente los enunciados del Manual; en el tercer nivel se ubican los INSTRUCTIVOS, llamados también Instrucciones de Trabajo, pues precisan el cómo realizar la tarea, y en la base se encuentran los REGISTROS, que son los formatos firmados, imprescindibles para dar vida al Sistema de Calidad.

Figura 14. Pirámide Documental del Sistema de Gestión de la Calidad



Elaborado por: Diana Yépez

5.7.2.1 Manual de Calidad.

El manual detalla los procedimientos documentados del Sistema de Gestión de Calidad, describe la autoridad, las interrelaciones y responsabilidades del personal autorizado a efectuar, gestionar y/o verificar el trabajo relacionado con la calidad de los productos y/o servicios incluidos en el sistema. Además en el manual se expresan todas aquellas actividades que la organización realiza para que su Sistema de Gestión de la Calidad funcione correctamente y de forma eficaz.

Es el elemento principal de toda la documentación y en el que se incluyen las referencias a otros documentos del sistema. En el caso de que la empresa fuera de pequeño tamaño se podrían agrupar todos los documentos en el Manual de la Calidad.

En la construcción del Manual Calidad se excluye los numerales:

5.5.2, ya que como se mencionó anteriormente, Sobres del Ecuador es una empresa familiar compuesta de dos personas.

7.6 ya que no dispone de equipos de seguimiento y control

Ver ANEXO 6 MANUAL DE CALIDAD

5.7.2.2 Procedimientos Requeridos por la Norma.

La Norma ISO 9001:2008 especifica seis procedimientos básicos obligatorios llamados también documentados o del sistema, los mismos que son:

Tabla 4.- Procedimientos obligatorios de la Norma ISO 9001:2008

CLÁUSULA	PROCEDIMIENTO
4.2.3	Control de documentación
4.2.4	Control de registros
8.2.2	Auditorías internas
8.3	Producto no conforme
8.5.2	Acciones correctivas
8.5.3	Acciones preventivas

Fuente: Norma ISO 9001:2008

Los documentos desarrollados para el Sistema de Gestión de Calidad de Sobres de Ecuador se presentan en el ANEXO 7. PROCEDIMIENTOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

5.7.2.3 Documentación de Procesos.

Al realizar el análisis de procesos de Sobres de Ecuador, tal como está detallado en el Capítulo 4, se generaron los siguientes documentos:

- Caracterización de Procesos
- Manual de procesos
- Diagramación de procesos

5.7.3 DEFINICIÓN DEL MODELO

Para la Implementación del Sistema de Calidad, en base al levantamiento de procesos realizado en Sobres del Ecuador y con la documentación generada en dicho levantamiento, se elabora el modelo que colaborará en el mejoramiento de la empresa

Se establece la relación entre el numeral de la norma y cada uno de los procesos, para ello se consideró la numeración de la Norma ISO 9001:2008.

4. Sistema de gestión de la calidad

4.1 *Requisitos generales*

Los procesos necesarios para el SGC propuesto han sido identificados, definidos sus interacciones, los criterios y métodos necesarios para su ejecución; así como los recursos e información necesarios para su operación.

Para entender de mejor manera, se ha elaborado una gráfica, en base de la norma ISO 9001:2008, en la que se ha detallado la interacción entre los requerimientos del cliente, la gestión por procesos, la relación entre procesos y el cumplimiento de la norma. Ver ANEXO 8. DIAGRAMA DE PROCESOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD DE SOBRES DEL ECUADOR

4.2 *Requisitos generales de documentación*

4.2.1 Generalidades

Los documentos generados cubrirán la forma como se provee la información para desempeñar las actividades en la empresa. Lo importante es que el personal tenga la información que requiere para realizar su trabajo.

4.2.2 Manual de la calidad

El manual de calidad está detallado en el Anexo 6, con las siguientes exclusiones

5.5.2, ya que como se mencionó anteriormente, Sobres del Ecuador es una empresa familiar compuesta de dos personas.

7.6 ya que no dispone de equipos de seguimiento y control

4.2.3 Control de documentos

En el procedimiento **SE-PG04.02.03 Procedimiento Control de documentos** propuesto se define el método para la aprobación, revisión, actualización e identificación adecuada para el mantenimiento de la documentación.

4.2.4 Control de los registros de calidad

Del procedimiento **SE-PG04.02.03 Procedimiento Control de registros** propuesto se establece el mecanismo para facilitar la evidencia de conformidad con los requisitos del cliente.

5 Responsabilidad de la Dirección

5.1 *Compromiso de la Dirección*

Se evidencia el compromiso por parte de los dueños de la empresa por el desarrollo, implementación, seguimiento y mejora del Sistema de gestión de la calidad

5.2 Enfoque en el cliente

Sobres del Ecuador emplea varios métodos para conocer las necesidades de los clientes, así como estadísticas de servicio, encuestas verbales, con lo que se realiza un monitoreo de la percepción que tienen los clientes acerca de la empresa y los servicios que ofrece.

5.3 Política de la calidad

Como está definido en el Anexo 5, la Política de Calidad de Sobres del Ecuador es:

“En SOBRES DEL ECUADOR ofrecemos diversidad de productos totalmente confiables a precios económicos, garantizando la calidad de nuestros productos y también la satisfacción de nuestros clientes, a través de un servicio diligente, integro y afable

Nos aseguramos de identificar todas las necesidades de nuestros clientes para suministrarles productos de alta calidad”.

5.4 Planificación

5.4.1 Objetivos de la calidad

Como está detallado en el Anexo 5, los Objetivos de calidad de Sobres del Ecuador son:

- a) Mantener siempre materia prima de alta calidad
- b) Realizar un estudio de mercado para conocer los requerimientos actuales
- c) Ofrecer permanentemente diversidad de diseños, según el movimiento del mercado y moda
- d) Disminuir los tiempo de atención al cliente

En base a los objetivos de calidad se ha desarrollado un plan de acción para el cumplimiento de dichos objetivos. Ver ANEXO 9 PLAN DE ACCIÓN

5.4.2 Planificación del sistema de gestión de la calidad

La planificación del sistema de gestión de la calidad está fundamentada en la metodología de 5W + 2H, como se puede apreciar en el ANEXO 10 PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

5.5 *Responsabilidad, autoridad y comunicación*

5.5.1 Responsabilidad y autoridad

Las responsabilidades están definidas de una manera correcta entre los dueños de Sobres del Ecuador

5.5.3 Comunicación interna

Se evidenció que la comunicación interna es en forma directa entre los dueños de Sobres del Ecuador

5.6 *Revisión por la dirección*

5.6.1 Generalidades

Los dueños de la empresa debe revisar el sistema de gestión de calidad con una periodicidad de 6 meses a un año. A fin de garantizar que se cubra el sistema de gestión de calidad completo debería cubrir la forma en que el sistema de gestión de calidad está funcionando y si bajo ese funcionamiento se cumplen los objetivos

5.6.2 Información de entrada para la revisión

La información necesaria para la revisión del sistema de gestión de la calidad está especificada en el ANEXO 11 FORMULARIO PARA REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN

5.6.3 Resultados de la revisión

Del análisis del punto 5.6.2, resultaran actividades a realizar para mejoras al sistema de gestión de la calidad; las mismas pueden ser:

- Mejora de la eficacia del SGC y de sus procesos
- Mejora del servicio en relación con los requisitos del cliente
- Y las necesidades de recursos.

6 Gestión de los recursos

6.1 *Provisión de recursos*

Los dueños de la empresa han creado una partida en el presupuesto para el mantenimiento y mejora continua del sistema de gestión de calidad, así como conservar la calidad de los productos para satisfacer las necesidades de los clientes

6.2 *Recursos humanos*

6.2.1 Generalidades

Se definen las actividades que la empresa realiza para la Gestión del Recurso Humano, garantizando la competencia del personal en base a habilidades y experiencias apropiadas.

6.2.2 Competencia, sensibilización y formación

En Sobres de Ecuador solamente cuando el volumen de producción es alto se requiere de empleados extras, por lo tanto la contratación se efectúa en base en la experiencia y habilidad para realizar el trabajo

6.3 *Infraestructura*

Sobres del Ecuador dispone de un espacio de trabajo, así como maquinaria apropiada para lograr la conformidad de los requisitos del producto y servicio. El mantenimiento y limpieza de las máquinas se realiza a diario, los residuos de papel y químicos generados por la producción son debidamente tratados para su posterior envío a las empresas encargadas de reciclaje

6.4 *Ambiente de trabajo*

Sobres del Ecuador al ser una empresa familiar dispone de un ambiente de trabajo cordial, sencillo y afable, con lo que se garantiza la conformidad del producto y servicio.

7 *Realización del producto*

7.1 *Planificación de la realización del producto*

En la caracterización de los procesos están definidas las actividades de cada proceso y el manual de procesos se puede apreciar la interacción entre los procesos que conforman el sistema de gestión de la calidad

7.2 *Procesos relacionados con los clientes*

7.2.1 Determinación de los requisitos relacionados con el producto

Para determinar los requisitos relacionados con el producto, la empresa se enfoca en la calidad de la materia prima, diseño, plazos de entrega y condiciones de pago.

Adicionalmente tiene el requisito legal otorgado por el Servicio de Rentas Internas para la elaboración de cualquier documento legal

7.2.2 Revisión de los requisitos relacionados con el producto

Las órdenes de compra o pedidos escritos o electrónicos, tales como los recibidos por correo, email, o fax, sirven como registro permanente de detalles del pedido del cliente, se debe determinar si la misma incluye requisitos de diseño. Ver ANEXO 12 ORDEN DE PRODUCCIÓN

7.2.3 Comunicación con los clientes

Si existen diferencias entre la propuesta ofertada por la empresa y el cliente, las mismas deben resolverse antes de proceder con la producción. Si existiesen cambios en el diseño del producto o de arte, debe revisarse estos cambios y de igual manera, llegarse a un acuerdo con el cliente.

7.3 Diseño y desarrollo

7.3.1 Planificación del diseño y desarrollo

Sobres del Ecuador en pocas ocasiones tiene un desarrollo de un diseño nuevo, pero en esos casos se determina:

- Establecimiento de objetivos de diseño, planificación de cómo va a proceder el diseño
- Establecimiento de lo que se debe conocer para proceder con el diseño
- Revisión al finalizar la etapa de diseño, de si se ha logrado lo que se requería
- Modificación del diseño a fin de incluir cambios que pudieran ocurrir en cualquier etapa del proceso y por cualquier razón

7.3.2 Elementos de entrada para el diseño y desarrollo

Se considera escribir todos los aspectos a tomarse en cuenta en la producción del diseño. Hay una verificación para asegurarse de que no existe conflicto con ninguno de los requisitos, así como los legales (SRI).. La revisión de los requisitos, puede originar información adicional, como por ejemplo contratación externa de un proveedor para elaborar un troquel específico

7.3.3 Resultados del diseño y desarrollo

Se determinar qué se ha logrado con el diseño. Se busca asegurar de que los resultados cumplan con los requisitos propuestos.

Como está definido en el punto 7.31, el plan de diseño describe la forma de los resultados y cómo se ha verificado que se han cumplido los requisitos.

7.3.4 Revisión del diseño y desarrollo

Se realiza la verificación formal del diseño con miras a determinar su conveniencia para satisfacer las necesidades del cliente y otros elementos de diseño a fin de identificar problemas y desarrollar soluciones. La revisión del diseño puede ser realizada en cualquier etapa

7.3.5 Verificación del diseño y desarrollo

Se revisa que los resultados al final del proceso de diseño llenen los requisitos identificados como necesarios en el inicio del proceso de diseño

7.3.6 Validación del diseño y desarrollo

Se realiza la validación del diseño y desarrollo de acuerdo con lo planificado para asegurarse de que el producto resultante es capaz de satisfacer los requisitos establecidos por el cliente. La validación se realiza antes de la entrega del producto

7.3.7 Control de cambios del diseño y desarrollo

Debe considerarse el grado hasta el cual debe modificarse el diseño como resultado de los cambios. Se requerirá realizar nuevamente todas fases especificadas desde el punto 7.3.1. Se debe observar el efecto que ocurre en el producto

7.4 *Compras*

7.4.1 Proceso de compras

En Sobres del Ecuador las compras de materia prima se realiza en el momento que se vaya a realizar un producto específico, dependiendo de la calidad del producto, y en base a esto se selecciona a quien va a proveer los materiales correspondientes, entre los proveedores capaces de cumplir con los requisitos

7.4.2 Información de las compras

Al realizar la compra al proveedor se le informa todos los detalles y requerimientos de la materia prima y tiempo de entrega, si el requerimiento es inmediato el dueño de la empresa después de realizar el pedido vía telefónica, se moviliza al lugar del proveedor a retirar la materia prima

7.4.3 Verificación de los productos comprados

Se realiza una revisión visual del material solicitado

7.5 *Producción y prestación de servicio*

7.5.1 Control de la producción y de prestación de servicio

Los procesos productivos de Sobres del Ecuador están definidos en la cadena de valor

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

La validación de los procesos está definida en la caracterización de los procesos, en la cual están detallados los indicadores como forma de control y validación de los mismos.

7.5.3 Identificación y trazabilidad

Posterior a la producción, los productos son correctamente embalados y codificados para evidenciar su origen y destino hasta su entrega final al cliente

7.5.4 Propiedad del cliente

En el caso del proceso de servicios, en el cual una imprenta externa solicita un trabajo, el producto intermedio es correctamente codificado y almacenado para su posterior tratamiento

7.5.5 Preservación del producto

La materia prima tiene un tratamiento especial, para evitar daño, manchas con tinta lo que ocasionaría su posterior desecho

5.8 SEGUIMIENTO Y MEJORA DEL SGC

Como está definido en la Norma ISO 9001:2008, el seguimiento y mejora del sistema de gestión de la calidad esta detallado en el punto 8.

Como se mencionó en el capítulo 2, el presente trabajo solo se lleva a cabo hasta la implantación del sistema de gestión. Sin embargo queda definida la forma de mejora continua del sistema propuesto

8 Medición, análisis y mejora

8.1 Generalidades

La empresa debe planificar la forma cómo pretende realizar las actividades de seguimiento y/o medición que va a emplear. En la caracterización de procesos quedan especificados los indicadores de gestión como forma de medición de los mismos, lo que garantizará la conformidad de los productos y del sistema de gestión así como da la base para una mejora continua

8.2 Medición y seguimiento

8.2.1 Satisfacción del cliente

La empresa debe realizar seguimiento a su desempeño como proveedor de sus clientes. La información que se debe tomar en cuenta es: al tipo de clientes que ofrece sus productos; un seguimiento de satisfacción con encuestas telefónicas, encuestas personales, las mismas que deben quedar registradas, una investigación de mercado para tener presente las nuevas tendencias de la moda;

8.2.2 Auditoría interna

Se recomienda que Sobres del Ecuador realice una auditoría interna después de varios meses de implantación del SGC (entre 3 y 6), siendo oportuno luego de transcurrido este periodo, realizar una comprobación completa en cuanto al funcionamiento del mismo. Como resultado se obtendría:

- Si la implementación se realizó de forma correcta

- Se mantiene de manera eficaz
- Hay conformidad entre las disposiciones planificadas con los requisitos de la norma

En el procedimiento **SE-PG08.02.02 Procedimiento de Auditoría Interna** propuesto se define el método para la implementación y seguimiento

8.2.3 Seguimiento y Medición de los procesos

En el ANEXO 13 TABLERO DE INDICADORES DE PROCESO, está desarrollado un tablero de indicadores que miden la capacidad de los procesos para alcanzar las metas propuestas

Se hace una propuesta de Tablero de Comando Integral (ver ANEXO 14 TABLERO DE COMANDO INTEGRAL), en el cual se puede evidenciar cuando un indicador no alcanza los resultados planificados, y se puedan tomar acciones correctivas, las mismas que quedarán registradas en la L Solicitud de Acción correctiva/preventiva que se encuentra como anexo en el procedimiento de acciones correctivas y preventivas SE-PG08.05 (ver Anexo 7)

8.2.4 Seguimiento y Medición del producto

El seguimiento de los productos generados en Sobres del Ecuador, se realiza de acuerdo a los procedimientos aplicados para cada uno de los productos

8.3 *Control de producto no conforme*

Sobres del Ecuador identifica el producto no conforme de acuerdo con los correspondientes requisitos del cliente, para su control se aplica el procedimiento **SE-PG03.03 Procedimiento Control de Producto No Conforme**, el cual previene el uso y la entrega no intencional, las responsabilidades y autoridades para el tratamiento del producto no conforme

8.4 *Análisis de datos*

Sobres del Ecuador dispondrá de información para analizar como resultado de las actividades de seguimiento y medición. Al encontrarse cualquier tendencia se puede evidenciar el proceso donde existe variabilidad en el sistema de gestión de la calidad e indicaría una oportunidad de mejora. Dicha información será vital como entrada para la revisión por la dirección, servirá para tomar medidas preventivas o correctivas, según sea el caso, adicionalmente se utilizará para medir la conformidad con los requisitos del cliente.

8.5 *Mejora*

8.5.1 Mejora continua

Como herramienta de mejora se recomienda la aplicación de la metodología PHVA (Ciclo de Deming) detallado en la Norma ISO 9001:2008. Esta metodología aumentará la capacidad para el cumplimiento de los requisitos del cliente.

En la tabla siguiente se especifica las fases de la metodología y las herramientas de calidad a ser aplicadas

Tabla 5. Etapas de mejora continua aplicando metodología PHVA

	ETAPA	HERRAMIENTAS
PLANIFICAR	Visualizar el problema Entender las causas Definir las alternativas	Lluvia de ideas Estratificación Inspección en el sitio Matriz de selección Diagrama de Pareto Gráficas de corrida Hojas de recolección de datos Diagrama de causa efecto Diagrama de árbol
HACER	Implantar soluciones	5W + 2H
VERIFICAR	Seguimiento de resultados	Estratificación Gráficas de corrida Matriz de Ponderación Hojas de recolección de datos Diagrama de Pareto Diagrama de Gantt Niveles de Satisfacción del Cliente Desempeño de Procesos Indicadores
ACTUAR	Modificación y ajustes	Retroalimentación del Cliente Niveles de Productos no conforme

Fuente: Adaptación de la metodología dictada en el módulo *Mejoramiento Continuo del Sistema de Gestión de la Calidad*. Cuarto Semestre. Maestría en Auditoría en Gestión de la Calidad. Universidad Técnica Particular de Loja. Febrero. 2010.

8.5.2 Acciones correctivas

Para eliminar definitivamente la causa de la no conformidad, se recomienda el procedimiento **SE-PG08.05 Procedimiento Aplicación de Acciones Correctivas y**

Preventivas, el cual está diseñado para el manejo de acciones correctivas que surgen como solución a los problemas reales detectados en la empresa

8.5.3 Acciones preventivas

Se deben tomar medidas preventivas para evitar las causas de las no conformidades potenciales y eliminar el riesgo de que ocurra el mismo.

En el procedimiento **SE-PG08.05 Procedimiento Aplicación de acciones correctivas y preventivas**, está definido las actividades para tomar dichas acciones

CAPÍTULO 6

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

6.1 CONCLUSIONES

Del diagnóstico general de la empresa se puede concluir que esta no se encuentra en un margen bajo de desempeño; sin embargo, se estableció la propuesta de mejora continua, la cual no sólo se inicia cuando se presentan problemas, sino que se la realizará para fortalecer los procesos, de tal manera que estos sean más eficientes, con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes.

Para definir los procesos, se determinaron inicialmente las actividades esenciales desarrolladas por la empresa, para posteriormente identificar y definir las interrelaciones entre los procesos gobernantes, productivos y habilitantes, lo cual permite una visión sistémica diagramada en un mapa de procesos, y a la vez faculta la adopción de un mecanismo de mejora continua.

Previamente al levantamiento de procesos y estructuración de la cadena de valor, se practicó el diagnóstico de la empresa, insumo principal para encontrar oportunidades de mejora, especialmente en lo relativo al flujo de sus actividades. Al desarrollar la cadena de valor, se concatenaron las principales actividades que generan valor a la empresa y hacia el cliente.

El Sistema de Gestión de la Calidad propuesto busca controlar, evaluar y mejorar continuamente los procesos de Sobres del Ecuador, sobre la base de indicadores de gestión.

La elaboración de la documentación para el SGC facilita la estandarización de los procesos y procedimientos, lo cual permitirá aumentar la eficacia y eficiencia en la producción. Lo anterior es posible porque la empresa cuenta con procedimientos, en los cuales se despliegan todos los parámetros necesarios para el cumplimiento y desarrollo

de las actividades, aquello redundará en beneficio del cliente, aumentando la probabilidad de incremento en su satisfacción.

El Manual de Calidad propuesto para Sobres del Ecuador, está estructurado como la base del Sistema de documentación aplicable para el Sistema de Gestión de la Calidad enfocado en la norma ISO 9001:2008.

Al realizar la declaración de la Política de Calidad, se han identificado las metas de la calidad en general para la empresa. Estas metas son claras y se dirigen a lo que es importante para la empresa y el cliente. Al determinar los Objetivos de Calidad se tendrá un impacto positivo sobre la calidad del producto, la eficiencia operativa, en decir sobre satisfacción del cliente

La implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad bajo el esquema de la propuesta es factible e impulsará un cambio en la empresa hacia un enfoque sistémico y basado en procesos, cuyo desempeño se fortalecerá bajo una política de calidad a efecto de que la empresa alcance un nivel adecuado de efectividad y productividad alineados con los objetivos de calidad.

El levantamiento, diseño y reestructuración de los procesos están encaminados a cumplir con lo que demandan sus clientes y la normativa legal existente. La presente propuesta de Sistema de Gestión de la Calidad facilitará alcanzar el mejoramiento continuo en la prestación de servicios dentro de la empresa.

Uno de los logros a futuro será la certificación. Sin embargo, el objetivo principal es dejar sentado un sistema que permita el mejoramiento continuo de los procesos y por ende de los productos ofertados por la empresa.

Se ha cumplido con el objetivo general de desarrollar un SGC aplicando la norma ISO 9001: 2008 para la empresa Sobres del Ecuador, con el fin de mejorar la eficacia y eficiencia de la organización

Para el sistema de medición propuesto se ha creado una serie de indicadores de gestión que miden el correcto funcionamiento de los procesos, a fin de realizar un seguimiento sistematizado y aportar con una retroalimentación oportuna, lo cual generará un alto nivel de eficiencia de dichos procesos

Con los indicadores propuestos se creó el Tablero de Mando Integral, que incluye la medición del logro de los objetivos estratégicos que el Instituto tiene definidos. Esto permitirá evaluar el desenvolvimiento del Instituto en todas las perspectivas y además de contar con información vital al momento de la toma de decisiones que definan aspectos importantes en actividades operativas del Instituto.

6.2 RECOMENDACIONES

La implementación de los procesos de seguimiento, análisis y mejora permitirá mejorar continuamente la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad, alentando a una actualización permanente de la documentación, auditorías de calidad, registro y evaluación de los productos proporcionados mediante la matriz de indicadores de gestión.

Implementar el Sistema de Gestión de la Calidad propuesto, el mismo que contiene un mecanismo de diagnóstico, medición y análisis para la gestión, permitirá descubrir las áreas críticas en donde emprender una mejora, creación o rediseño de los procesos, garantizando resultados de calidad.

Aplicar el seguimiento de los indicadores de gestión definidos en la propuesta del Sistema de Gestión de la Calidad, a fin de alcanzar la eficiencia y efectividad de los procesos, y así contar con un referente estándar para medir el mejoramiento de los mismos, los que deberán estar alineados con las metas y objetivos institucionales.

Incentivar la participación activa de los empleados externos en el Sistema de Gestión de la Calidad, que permitan adoptar las acciones preventivas y de mejora para la empresa de una manera oportuna

Tener presente y darle una importante prioridad a los principios de la calidad: enfoque basado en procesos, enfoque de sistema para la gestión y enfoque basado en hechos para la toma de decisiones, a fin de garantizar una mejor ejecución de la planificación y control de la gestión, ya que a través de la actualización, retroalimentación y mantenimiento de los procedimientos internos, tornan dinámica y eficiente la empresa.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Acción Correctiva: Acción tomada para eliminar la causa de no conformidad.

Acción Preventiva: Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad potencial u otra situación potencialmente indeseable.

Calidad: Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos

Características: Rasgo diferenciador. Una característica puede ser inherente o asignada, cualitativa o cuantitativa. Existen varias clases de características, tales como: Físicas, sensoriales, de comportamiento, de tiempo, ergonómicas o funcionales.

Competencia: Habilidad demostrada para aplicar conocimientos y aptitudes.

Concesión: Autorización para utilizar o liberar un producto que no es conforme con los requisitos especificados.

Cliente: Organización o persona que recibe un producto.

Conformidad: Cumplimiento de un requisito

No Conformidad: Incumplimiento de un requisito

Eficacia: Extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.

Eficiencia: Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.

Evidencia objetiva: Datos que respaldan la existencia o veracidad de algo.

Gestión: Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización

Gestión de la Calidad: Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad.

Inspección: Evaluación de la conformidad por medio de observación y dictamen, acompañada cuando sea apropiado por medición, ensayo/prueba o comparación con patrones

Manual de la Calidad: Documento que especifica el sistema de gestión de la calidad de una organización.

Mejora Continua: Actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir los requisitos.

Política de la Calidad: Intenciones globales y orientación de una organización relativas a la calidad tal como se expresan formalmente por la alta dirección.

Proceso: Secuencia de acciones o conjunto de actividades interrelacionadas que transforman en productos o servicios insumos o recursos variables agregándoles valor con un sentido específico para el cliente.

Procedimiento: Forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso

Producto: Se define entonces como "resultado de un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan las cuales transforman entradas en salidas"

Proveedor: Organización o persona que proporciona un producto o servicio

Registro: Documento que presenta resultados obtenidos o proporciona evidencia de actividades desempeñadas.

Reproceso: Acción tomada sobre un producto no conforme para que cumpla con los requisitos.

Requisito: Necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria.

Satisfacción del Cliente: Percepción del cliente sobre el grado en que sean cumplidos sus requisitos

Sistema: Conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan.

Sistema de Gestión: Sistema para establecer la política y los objetivos y para lograr dichos objetivos

Sistema de Gestión de la Calidad: Sistema de Gestión para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad.

Trazabilidad: Capacidad para séquito historia, la aplicación o la localización de todo aquello que esté bajo consideración.

Verificación: Confirmación mediante la aportación de evidencia objetiva de que se han cumplido los requisitos especificados.

Validación: Confirmación mediante el suministro de evidencia objetiva de que se han cumplido los requisitos para una utilización o aplicación específica prevista.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acevedo, Penélope. CEGSTI. (2001). “Enfoque por Procesos”. Internet. www.cegesti.org/Espanol/capacitacion/ceg_capacitacion.htm. Acceso: 22 octubre 2009
- “Administración de los manuales de procedimientos”. Internet. www.gobant.gov.co/viva/5_consultas_asesorias/MANUAL%20DE%20PROC%20Y%20PROCED,%20control%20interno_web.doc. Acceso: 21 enero 2004
- Aiteco Consultores. “¿Qué es un proceso?”. (2003). Internet. www.aiteco.com/procesos.htm. Acceso: 13 octubre 2009
- Aiteco Consultores. “Modelado de procesos”. (2003). Internet. www.aiteco.com/modelpro.htm. Acceso: 13 noviembre 2003
- “Análisis e Ingeniería del Valor”. Internet. www.usuarios.multired.com.uy/marcelo/index.htm. Acceso: 15 octubre 2009
- Carpio Marcelo. *Gestión de Procesos*. Primer Módulo. Cuarto Semestre. Maestría en Auditoría en Gestión de la Calidad. Universidad Técnica Particular de Loja. Noviembre 2009.
- Carpio Marcelo. *Mejoramiento Continuo del Sistema de Gestión de la Calidad*. Tercer Módulo. Cuarto Semestre. Maestría en Auditoría en Gestión de la Calidad. Universidad Técnica Particular de Loja. Febrero. 2010.
- Cestau, Daniel. “El Tablero de Comando y Estrategia Empresarial”. Internet. www.ganaropciones.com/tablero.htm. Acceso: 14 febrero 2004
- Chianetta, Eduardo. “Tablero de gestión o cuadro de mando integral”. Internet. www.oysconsultora.com.ar/tablero.htm. Acceso: 22 septiembre 2003
- Crisosto, Manuel; Sanchis, Francisco. “*Gestión del Conocimiento Representación y Métricas. Utilización del Método DACUM*”. (2002). Internet: www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/index.htm. Acceso 27 febrero 2010
- “El Valor”. Internet. www.usuarios.multired.com.uy/marcelo/index.htm. Acceso: 15 octubre 2009
- Franklin. *Enrique Benjamín. Auditoría Administrativa*. Prentice Hall. México. 2007.

- “Gestión por Procesos”. Internet.
www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/gestiprocesos.htm. Acceso: 22 septiembre 2003
- Grupo Kaisen. “Retroalimentación sobre el BSC”. Internet.
www.grupokaizen.com/balancedscorecard.html. Acceso: 14 febrero 2004
- Harrington James,. *Mejoramiento de los Procesos de la Empresa*, Colombia, Prensa Moderna Impresores S.A, 1993
- Herbas Boris. “*Sistema de Gestión de la Calidad*”. Internet. www.monografias.com. Acceso: 10 de noviembre de 2009
- Heras, M. “Gestión de la producción”. ESADE, Barcelona. (1996). Internet.
www.umh.es/calidad/es/procesos.htm. Acceso: 21 enero 2010
- Kaplan, Robert; Norton, David. *El cuadro de Mando Integral*, Gestión 2000. Barcelona. 1996
- Mariño Navarrete, Hernando. *Gerencia de Procesos*, Alfaomega, Colombia, 2001.
- Naranjo, Efraín. Notas del módulo Diseño de Procesos. EPN. 2002
- Norma ISO 9000:2000: Sistemas de gestión de la calidad – Fundamentos y vocabulario
- Norma ISO 9001:2008: Sistemas de gestión de la calidad – Requisitos
- Norma ISO 9004:2000: Sistemas de gestión de la calidad – Directrices para la mejora continua del desempeño
- Norma ISO 19011: 2002: Directrices para la auditoría medioambiental y de la calidad
- Paradell Jordi Escriu - Instituto Cartográfico de Cataluña José Luis Lucas Martínez - Instituto Geográfico Nacional Dolores Barrot Feixat - Instituto Cartográfico de Cataluña. “Normas para la Gestión de la Calidad (ISO 9000)” Internet.
www.mappinginteractivo.com/plantilla-ante.asp?id_articulo=1458#0. Acceso: 25 de noviembre de 2009
- “Porque la Gestión por Procesos”. (19 mayo 2003). Internet:
www.web.jet.es/amozarrain/Gestion_procesos.htm. Acceso: 10 Octubre 2009

- ¿Qué es un Sistema de Gestión de la Calidad?. SIMAT. Internet. [/www.sma.df.gob.mx/simat/pncalidad.htm](http://www.sma.df.gob.mx/simat/pncalidad.htm). Acceso 12 de abril de 2010
- Porter Michael. *Ventaja Competitiva*. Editorial Continental. México. 2001
- Rojas, Maritza. Notas del módulo Gerencia de Procesos. EPN. 2003
- Sandoval, Handel, Notas del Módulo Gerencia de Procesos. EPN. 2005
- Senlle Andrés. *ISO 9000-2000 Calidad y Excelencia*. Gestión 2000. Barcelona. 2005
- Servicio Nacional de Capacitación y Empleo. Programa Gestión de Calidad para OTEC. “*Guía de Autoevaluación para la Implementación de Sistema de Gestión de la Calidad*”. Chile. 2004
- Subía Jaime. El *Informe de Auditoría de Gestión de la Calidad*. Segundo Módulo. Cuarto Semestre. Maestría en Auditoría en Gestión de la Calidad. Universidad Técnica Particular de Loja. Febrero. 2010
- Subía Jaime. *Informe y Plan de implementación de Recomendaciones*. Cuarto Módulo. Primer Semestre. Maestría en Auditoría en Gestión de la Calidad. Universidad Técnica Particular de Loja. Mayo. 2008
- Trischler William, *Mejora del Valor Añadido en los Procesos*. Gestión 2000. Barcelona 1998
- Vallejo, Raúl. Manual de Escritura Académica. Corporación Editorial Nacional. Quito. 2003.
- Villavicencio María Waleska. *El presupuesto Empresarial como Herramienta de Gestión*. Tercer Módulo. Tercer Semestre. Maestría en Auditoría en Gestión de la Calidad. Universidad Técnica Particular de Loja. Mayo. 2009
- Vogel, Mario. *Conferencia Balance ScoreCard*. Febrero de 2004

ANEXOS

Anexo1

**RESULTADOS DE LA MATRIZ DE DIAGNÓSTICO
SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD - NORMA ISO 9001 - 2008**

Descripción	1	2	3	4	5
4. Sistema de Gestión de la Calidad					
4.1 Requisitos Generales					
Se ha establecido un Sistema de Gestión de la Calidad	X				
Se realiza el mejoramiento continuo de la operación	X				
Se han identificado los procesos que afectan la calidad	X				
Se ha determinado la secuencia e interacción de los procesos que afectan la calidad	X				
Se han determinado los criterios y métodos para asegurar la operación y control de los procesos que afectan a la calidad		X			
Se dispone de los recursos e información para soportar la operación y el seguimiento de los procesos que afectan a la calidad	X				
Se realiza seguimiento, medición y análisis de los procesos que afectan a la calidad	X				
Se implementan acciones para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de los procesos que afectan a la calidad	X				
Se controlan los procesos contratados externamente que afectan a la calidad	X				

Descripción	1	2	3	4	5
4.2 Requisitos de la documentación					
4.2.1 Generalidades					
Existe una declaración documentada de la Política y Objetivos de la Calidad.	X				
Existe un Manual de la Calidad	X				
Existen procedimientos documentados	X				
Existen los documentos necesarios para asegurar la eficacia de la planificación, operación y control de los procesos	X				
Existen los registros documentados	X				

Descripción	1	2	3	4	5
4.2.2 Manual de la Calidad					
El Manual de la Calidad describe el alcance del sistema de gestión de la calidad, incluyendo la justificación de cualquier exclusión	X				
El Manual de la Calidad hace referencia a los procedimientos establecidos por el sistema de gestión de la	X				

calidad, o referencia a estos.					
El Manual de la Calidad describe la interacción entre los procesos del sistema de gestión de la calidad	X				

Descripción	1	2	3	4	5
4.2.3 Control de los documentos					
Existe un procedimiento para el control de los documentos	X				
Se aprueban los documentos en cuanto a su adecuación antes de su emisión	X				
Se revisan y actualizan los documentos cuando sea necesario y luego son aprobados nuevamente	X				
Se identifican los cambios y el estado de revisión actual de los documentos	X				
Los documentos permanecen legibles y fácilmente identificables	X				
Se previene el uso de documentos obsoletos y son identificados cuando son mantenidos	X				

Descripción	1	2	3	4	5
4.2.4 Control de los registros					
Se ha establecido y mantiene evidencia de la conformidad con los requisitos y la operación eficaz del sistema de gestión	X				
Los registros son legibles, identificables y recuperables	X				

Descripción	1	2	3	4	5
5 Responsabilidad de la Dirección					
5.1 Compromiso de la Dirección					
La Dirección evidencia su compromiso con el desarrollo e implantación del sistema de gestión de la calidad			X		
La Dirección evidencia su compromiso con la mejora continua de la eficacia del sistema de gestión de la calidad			X		
La Dirección comunica la importancia de satisfacer los requisitos del cliente como los legales y reglamentarios.			X		
La alta Dirección ha establecido la Política de la Calidad	X				
La Dirección asegura que se establecen los Objetivos de la Calidad	X				
La Dirección lleva a cabo revisiones del sistema de gestión de la calidad	X				
La alta Dirección asegura la disponibilidad de recursos					X

Descripción	1	2	3	4	5
5.2 Enfoque al cliente					
La Dirección asegura que los requisitos del cliente se determinan y se cumplen con el propósito de aumentar la satisfacción de éste.			X		

Se tiene evidencia del aumento de la satisfacción del cliente			X		
---	--	--	---	--	--

Descripción	1	2	3	4	5
5.3 Política de la Calidad					
Existe una declaración documentada de la política de calidad.	X				
La Política de la Calidad es adecuada al propósito de la organización.	X				
La Política de la Calidad incluye el compromiso de mejorar continuamente la eficacia del sistema.	X				
La Política de la Calidad proporciona un marco de referencia para establecer los objetivos de la calidad	X				
La Política de la Calidad es revisada para su continua adecuación	X				

Descripción	1	2	3	4	5
5.4 Planificación					
5.4.1 Objetivos de la Calidad					
Se han establecido los objetivos de la calidad en las funciones y niveles pertinentes dentro de la organización.	X				
La alta Dirección asegura que los Objetivos de la Calidad son establecidos y revisados en todas las funciones y niveles pertinentes dentro de la organización	X				
Los Objetivos de la Calidad son medibles y coherentes con la Política de la Calidad	X				
Se incluyen los objetivos de calidad necesarios para cumplir los requisitos del producto	X				
Son adecuados los objetivos de calidad para el propósito de la organización	X				

Descripción	1	2	3	4	5
5.4.2 Planificación del Sistema de Gestión de la Calidad					
La planificación del sistema de gestión de la calidad se realiza con el fin de cumplir los requisitos del sistema de gestión y los objetivos de la calidad	X				
Se mantiene la integridad del sistema de gestión de la calidad cuando se planifican e implantan cambios a éste	X				

Descripción	1	2	3	4	5
5.5 Responsabilidad, autoridad y comunicación					
5.5.1 Responsabilidad y autoridad					
Las responsabilidades y autoridades están definidas y son comunicadas dentro de la organización					X

Descripción	1	2	3	4	5
-------------	---	---	---	---	---

5.5.2 Representante de la dirección					
Se ha designado a un miembro de la dirección como Encargado de Calidad	X				
El Encargado de Calidad asegura que se establezcan, implementen y mantengan los procesos del Sistema de Gestión de la Calidad	X				
El Encargado de Calidad informa a la alta Dirección sobre el desempeño del Sistema de Gestión de la Calidad y de cualquier necesidad de mejora	X				

Descripción	1	2	3	4	5
5.5.3 Comunicación Interna					
La Dirección asegura que se establezcan los procesos de comunicación dentro de la organización					X
La comunicación se efectúa considerando la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad.					X

Descripción	1	2	3	4	5
5.6 Revisión por la dirección					
5.6.1 Generalidades					
La alta Dirección realiza a intervalos planificados revisiones al sistema de gestión de la calidad para asegurar su conveniencia, adecuación y eficacia	X				
Las revisiones incluyen la evaluación de las oportunidades de mejora y la necesidad de efectuar cambios en el sistema de gestión de la calidad	X				
Las revisiones incluyen las políticas y objetivos de la calidad	X				
Se mantienen registros de las revisiones de la alta Dirección	X				

Descripción	1	2	3	4	5
5.6.2 Información para la revisión					
La revisión del sistema de gestión incluye los resultados de auditorías	X				
La revisión del sistema de gestión incluye la retroalimentación del cliente	X				
La revisión del sistema de gestión incluye el desempeño de los procesos y conformidad del servicio	X				
La revisión del sistema de gestión incluye el estado de las acciones correctivas y preventivas	X				

Descripción	1	2	3	4	5
5.6.3 Resultados de la revisión					
Se documentan todas las decisiones y acciones para mejorar la eficacia del sistema de gestión de la calidad y sus procesos	X				

Se documentan todas las decisiones y acciones para mejorar el servicio en relación con los requisitos del cliente	X				
Se documentan todas las decisiones y acciones respecto de las necesidades de recursos	X				

Descripción	1	2	3	4	5
6 Gestión de los recursos					
6.1 Provisión de recursos					
La organización proporciona los recursos necesarios para implementar y mantener el sistema de gestión de la calidad y la mejora continua de éste	X				
La organización proporciona los recursos necesarios para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos			X		

Descripción	1	2	3	4	5
6.2 Recursos Humanos					
6.2.1 Generalidades					
El personal que realiza trabajos que afectan la calidad del servicio es competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia	X				

Descripción	1	2	3	4	5
6.2.2 Competencia, toma de conciencia y formación					
Se determina la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan a la calidad del servicio			X		
Se proporciona la formación necesaria para lograr las competencias del personal que realiza actividades que afectan la calidad del producto			X		
Se evalúa eficacia de las acciones de formación y educación	X				
Se asegura que las personas estén conscientes de la pertinencia importancia de sus actividades para el logro de los objetivos de la calidad			X		
Se mantienen los registros de la educación, formación, habilidades y experiencia del personal que realiza actividades que afectan la calidad del producto	X				

Descripción	1	2	3	4	5
6.3 Infraestructura					
Se ha determinado, proporcionado y mantiene la infraestructura necesaria para lograr la conformidad con los requisitos del producto					X
Se han identificado los edificios, espacio de trabajo y servicios asociados que son necesarios para lograr la conformidad con los requisitos del producto					X
Se han identificado los equipos para los procesos (tanto					X

hardware como software) que son necesarios para lograr la conformidad con los requisitos del producto					
Se han identificado los servicios de apoyo tales como transporte o comunicación que son necesarios para lograr la conformidad con los requisitos del producto					X

Descripción	1	2	3	4	5
6.4 Ambiente de trabajo					
Se han determinado y gestionan los ambientes de trabajo necesarios para lograr la conformidad con los requisitos del producto					X

Descripción	1	2	3	4	5
7 Realización del servicio					
7.1 Planificación de la realización del servicio					
Los procesos necesarios para la realización del servicio son desarrollados en forma planificada.	X				
La planificación es coherente con el sistema de gestión de la calidad	X				
La planificación incluye los objetivos de la calidad y los requisitos para el servicio	X				
La planificación incluye el establecimiento de los procesos, documentos y la proporción de los recursos específicos para el servicio	X				
La planificación incluye las actividades de verificación, validación e inspección y ensayo/prueba específicas para el servicio	X				
La planificación incluye los criterios para la aceptación del servicio	X				
La planificación incluye los registros para proporcionar evidencia de los procesos realizados	X				
La planificación incluye los registros para proporcionar evidencia de la conformidad del servicio con los requisitos	X				
La planificación es documentada	X				

Descripción	1	2	3	4	5
7.2 Procesos relacionados con el cliente					
7.2.1 Determinación de los requisitos relacionados con el servicio					
Se determinan los requisitos especificados por el cliente, incluyendo aquellos para las actividades de entrega y posteriores a la misma.					X
Se determinan los requisitos no establecidos por el cliente pero necesarios para el uso específico o previsto del servicio		X			
Se determinan los requisitos legales y reglamentarios relacionados con el servicio					X

Se determina cualquier requisito adicional requerido por la organización			X		
--	--	--	---	--	--

Descripción	1	2	3	4	5
7.2.2 Revisión de los requisitos relacionados con el servicio					
Se revisa que los requisitos del servicio estén definidos					X
Se resuelven todas las diferencias entre los requisitos del contrato y los expresados previamente					X
Se tiene la capacidad para cumplir con los requisitos definidos					X
Se mantienen registros de las revisiones de los contratos	X				
Se asegura que cualquier modificación del contrato sea conocida por el personal correspondiente al interior de la organización.	X				

Descripción	1	2	3	4	5
7.2.3 Comunicación con el cliente					
Se informa sobre el servicio				X	
Se atiende en forma eficaz las consultas e informa sobre modificaciones al cliente					X
Se recoge la retroalimentación del cliente, incluyendo sus quejas					X

Descripción	1	2	3	4	5
7.3 Diseño y desarrollo					
7.3.1 Planificación del diseño y desarrollo					
Se planifica y controla los diseños y el desarrollo del servicio		X			
Se establecen las etapas del diseño y desarrollo	X				
Se establecen las revisiones, verificaciones y validaciones para cada etapa	X				
Se establecen las responsabilidades y autoridades para el diseño y desarrollo	X				
Se gestionan las interfaces entre los diferentes grupos involucrados en el diseño y desarrollo	X				
Los resultados de la planificación son actualizados a medida que progresa el diseño y desarrollo	X				

Descripción	1	2	3	4	5
7.3.2 Elementos de entrada para el diseño y desarrollo					
Se determinan los elementos de entrada del diseño y desarrollo		X			

Los elementos de entrada incluyen los requisitos funcionales y de desempeño	X				
Los elementos de entrada incluyen los requisitos legales y reglamentarios aplicables		X			
Los elementos de entrada incluyen la información proveniente de diseños previos similares		X			
Los elementos de entrada incluyen cualquier otro requisito esencial para el diseño y desarrollo		X			
Los elementos son revisados para verificar su adecuación		X			
Los elementos están completos y sin ambigüedades		X			

Descripción	1	2	3	4	5
7.3.3 Resultados del diseño y desarrollo					
Los resultados del diseño y desarrollo permiten la verificación respecto a los elementos de entrada		X			
Los resultados del diseño y desarrollo son aprobados antes de su liberación		X			
Los resultados del diseño y desarrollo cumplen los requisitos de los elementos de entrada		X			
Los resultados del diseño y desarrollo proporcionan información apropiada para la compra, la producción y la prestación del servicio.		X			
Los resultados del diseño y desarrollo contienen los criterios de aceptación del servicio		X			
Los resultados del diseño y desarrollo especifican las características del servicio que son esenciales para el uso seguro y correcto		X			

Descripción	1	2	3	4	5
7.3.4 Revisión del diseño y desarrollo					
Las etapas del diseño y desarrollo son revisadas de acuerdo a lo planificado	X				
Las revisiones incluyen la evaluación de la capacidad de los resultados de diseño y desarrollo para cumplir los requisitos	X				
Las revisiones identifican cualquier problema y proponen las acciones necesarias	X				
Las revisiones incluyen a las funciones relacionadas con las etapas de diseño y desarrollo	X				
Las revisiones son registradas	X				

Descripción	1	2	3	4	5
7.3.5 Verificación del diseño y desarrollo					
Se realizan verificaciones planificadas para asegurar que los resultados del diseño y desarrollo cumplen los requisitos	X				
Las verificaciones son registradas	X				

Descripción					
7.3.6 Validación del diseño y desarrollo					
Se realizan validaciones planificadas para asegurar que los resultados del diseño y desarrollo cumplen con los requisitos	X				
Las validaciones son registradas	X				

Descripción	1	2	3	4	5
7.3.7 Control de los cambios de diseño y desarrollo					
Los cambios de diseño y desarrollo son identificados y documentados	X				
Los cambios de diseño son revisados, verificados y validados	X				
La revisión de los cambios del diseño y desarrollo incluyen la evaluación del efecto en las partes constitutivas y en el producto ya entregado	X				
Las revisiones de las modificaciones son registradas	X				

Descripción	1	2	3	4	5
7.4 Compras					
7.4.1 Proceso de compras					
Se asegura que los productos adquiridos cumplan con los requisitos de compra especificados.			X		
El alcance del control aplicado al proveedor depende del impacto de los productos sobre el producto final			X		
Los proveedores son seleccionados en función de su capacidad para suministrar productos de acuerdo con los requisitos de la organización			X		
Existen criterios para la selección, evaluación y la reevaluación de proveedores	X				
Se mantienen registros de las evaluaciones de los proveedores y de cualquier acción emprendida	X				

Descripción	1	2	3	4	5
7.4.2 Información de las compras					
La información para las compras incluye los requisitos para la aprobación del producto, procedimientos, procesos y equipos	X				
La información para las compras incluye los requisitos para la calificación del personal	X				
La información para las compras incluye los requisitos del sistema de gestión de la calidad	X				
Se asegura la adecuación de los requisitos de compra	X				

antes de comunicárselos al proveedor					
--------------------------------------	--	--	--	--	--

Descripción	1	2	3	4	5
7.4.3 Verificación de los productos comprados					
Se inspecciona o comprueba por otro medio que los productos comprados cumplen con las especificaciones	X				
La información de compra contiene los requerimientos de verificación en las instalaciones del proveedor	X				

Descripción	1	2	3	4	5
7.5 Producción y prestación del servicio					
7.5.1 Control de la producción y de la prestación del servicio					
La producción y prestación del servicio son realizadas en forma planificada y bajo condiciones controladas	X				
La producción y prestación del servicio incluye la disponibilidad de información que describa las características del producto		X			
La producción y prestación del servicio incluye la disponibilidad de instrucciones de trabajo	X				
La producción y prestación del servicio incluye el uso del equipo apropiado		X			
La producción y prestación del servicio incluye la disponibilidad y uso de dispositivos de seguimiento y medición	X				
La producción y prestación del servicio incluye la implementación del seguimiento y medición	X				
La producción y prestación del servicio incluye las actividades de liberación, entrega y posteriores a la entrega		X			

Descripción	1	2	3	4	5
7.5.2 Validación del proceso de producción y prestación del servicio					
Se validan aquellos procesos de producción y de prestación del servicio donde los productos resultantes no pueden verificarse por seguimiento o medición posteriores	X				
La validación incluye la demostración de la capacidad de los procesos de producir los resultados planificados	X				
Se han establecido los criterios para la revisión y aprobación de los procesos	X				
Se han establecido el uso de métodos y procedimientos específicos	X				
Se han establecidos los requisitos de los registros	X				
Se han establecido las revalidaciones	X				

Descripción	1	2	3	4	5
-------------	---	---	---	---	---

7.5.3 Identificación y trazabilidad					
Cuando es adecuado se identifica el producto a través de toda la realización del producto	X				
Se identifica el estado de producto con respecto a los requisitos de seguimiento y medición	X				
Cuando se requiere trazabilidad se controlan que la identificación de los productos sea única	X				

Descripción	1	2	3	4	5
7.5.4 Propiedad del cliente					
Los bienes de propiedad del cliente son identificados, verificados, protegidos y salvaguardados					X
Las pérdida o deterioro de productos de propiedad del cliente que haga inadecuado su uso es registrada y comunicada al cliente					X

Descripción	1	2	3	4	5
7.5.5 Preservación del producto					
Se preserva la conformidad del producto durante el proceso interno y la entrega al destino previsto					X
El producto a preservar es identificado					X
Se ha establecido la correcta forma de manipular el producto a preservar					X
Se ha establecido la correcta forma de embalar el producto a preservar					X
Se ha establecido la correcta forma de almacenar el producto a preservar					X
Se ha establecido la forma de proteger el producto a preservar					X

Descripción	1	2	3	4	5
7.6 Control de los dispositivos de seguimiento y de medición					
Está definido el seguimiento y las mediciones que se deben realizar para proporcionar la evidencia de conformidad del producto	X				
Existen los dispositivos de medición y seguimiento necesarios para proporcionar la evidencia de conformidad del producto	X				
Se asegura que el seguimiento y las mediciones son realizados de manera coherente con los requisitos establecidos	X				
Los equipos de medición son calibrados o verificados a intervalos especificados o antes de su utilización comparado con patrones de medición	X				
Los equipos de medición son ajustados o reajustados	X				

Descripción	1	2	3	4	5
según sea necesario					
Los equipos de medición son identificados para poder determinar su estado de calibración	X				
Los equipos de medición son protegidos de ajustes que pueden invalidar el resultado de la medición	X				
Los equipos de medición son protegidos contra daños y deterioro durante la manipulación, mantenimiento y almacenamiento.	X				
De detectar que se realizaron mediciones con un equipo descalibrado se procede a evaluar y registrar la validez de los resultados anteriores	X				
Se mantienen registros de los resultados de calibraciones y verificaciones	X				
Se confirma la capacidad de los programas informáticos usados para el seguimiento y medición de los requisitos especificados	X				

Descripción	1	2	3	4	5
8 Medición, análisis y mejora					
8.1 Generalidades					
Se han planificado e implementado los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora	X				
Los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora demuestran la conformidad del servicio	X				
Los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora aseguran la conformidad del sistema de gestión de la calidad	X				
Los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora aseguran la mejora continua de la eficacia del sistema de gestión de la calidad	X				
Se han determinado los métodos de seguimiento, medición, análisis y mejora, incluyendo las técnicas estadísticas, y el alcance de su utilización.	X				

Descripción	1	2	3	4	5
8.2 Seguimiento y medición					
8.2.1 Satisfacción del cliente					
Se determina la percepción del cliente respecto al cumplimiento de los requisitos del producto			X		
Existen métodos para obtener la información sobre la percepción del cliente respecto al cumplimiento de los requisitos del producto			X		
Se utiliza la información sobre la percepción del cliente en mejorar el producto y/o servicio.		X			

Descripción	1	2	3	4	5
--------------------	----------	----------	----------	----------	----------

8.2.2 Auditoría interna					
Se llevan a cabo a intervalos planificados auditorías internas	X				
La auditoría interna determina la conformidad del sistema de gestión de la calidad con las disposiciones planificadas	X				
La auditoría interna determina la conformidad del sistema de gestión de la calidad	X				
La auditoría interna determina la conformidad del sistema de gestión de la calidad con el sistema de calidad establecido por la organización	X				
La auditoría interna determina si el sistema de gestión de la calidad se ha implementado y se mantiene de manera eficaz	X				
La planificación del programa de auditorías considera el estado y la importancia de los procesos y las áreas a auditar, así como los resultados de auditorías previas	X				
La auditoría se realiza con criterios, alcance, frecuencia y metodologías definidas	X				
Los auditores son independientes de las áreas que auditan para asegurar la objetividad e imparcialidad del proceso de auditoría	X				
Han sido definidas las responsabilidades para planificar, realizar e informar los resultados de las auditorías	X				
La Dirección del área auditada asegura que las no conformidades detectadas y sus causas sean eliminadas	X				
Las actividades de seguimiento incluyen la verificación de las acciones correctivas tomadas y el informe de los resultados de la verificación	X				

Descripción	1	2	3	4	5
8.2.3 Seguimiento y medición de los procesos					
El seguimiento y las mediciones demuestran la capacidad de los procesos para alcanzar los resultados planificados		X			
Cuando no se alcanzan los resultados planificados se llevan a cabo acciones correctivas para asegurar la conformidad del producto.					X

Descripción	1	2	3	4	5
8.2.4 Seguimiento y medición del servicio					
Se realiza el seguimiento de las características del producto para verificar que se cumplen los requisitos establecidos			X		
Se registra la conformidad con respecto a los criterios de aceptación. Los registros indican la(s) persona(s) que autorizan la liberación del producto	X				
La liberación del producto y la prestación del servicio se lleva a cabo una vez se completan satisfactoriamente las			X		

disposiciones planificadas					
Se han definido las personas con autoridad pertinente o cuando el cliente puede realizar una liberación del producto antes de completar las disposiciones planificadas	X				

Descripción	1	2	3	4	5
8.3 Control del servicio no conforme					
Los productos no conformes con los requisitos son identificados y controlados para prevenir su uso o entrega no intencional	X				
Las responsabilidades y autoridades relacionadas con el tratamiento del producto no conforme están definidas	X				
Los productos no conformes pueden ser reprocesados para eliminar el problema detectado	X				
Los productos no conformes pueden ser liberados o aceptados bajo concesión por una autoridad pertinente	X				
Los productos no conformes pueden ser inutilizados para impedir su uso o aplicación originalmente previsto	X				
Se mantienen registros de la naturaleza de las no conformidades y de las acciones tomadas posteriormente	X				
El producto corregido es sometido a una nueva verificación para demostrar su conformidad con los requisitos	X				
Al detectar una no conformidad después de la entrega del producto se toman las acciones apropiadas a los efectos potenciales	X				

Descripción	1	2	3	4	5
8.4 Análisis de datos					
Se han determinado los datos a recopilar y analizar para demostrar la idoneidad y la eficacia del sistema de gestión de la calidad	X				
Se evalúa el sistema de gestión de la calidad para determinar las mejoras de la eficacia que se pueden realizar	X				
El análisis entrega información sobre la satisfacción del cliente	X				
El análisis entrega información sobre la conformidad de los productos	X				
El análisis entrega información sobre las características y tendencias de los procesos y productos	X				
El análisis entrega información sobre las oportunidades para llevar a cabo acciones preventivas	X				
El análisis entrega información sobre los proveedores	X				

Descripción	1	2	3	4	5
8.5 Mejora					
8.5.1 Mejora continua					

Se mejora en forma continua la eficacia del sistema de gestión de la calidad mediante el uso de la política y objetivos de la calidad	X				
Se mejora en forma continua la eficacia del sistema de gestión de la calidad mediante los resultados de las auditorías	X				
Se mejora en forma continua la eficacia del sistema de gestión de la calidad mediante el análisis de datos	X				
Se mejora en forma continua la eficacia del sistema de gestión de la calidad mediante las acciones correctivas	X				
Se mejora en forma continua la eficacia del sistema de gestión de la calidad mediante la revisión por la dirección	X				

Descripción	1	2	3	4	5
8.5.2 Acción correctiva					
Se toman acciones para eliminar la causa de no conformidades			X		
Las acciones correctivas son apropiadas a los efectos de las no-conformidades encontradas			X		
Las no conformidades son revisadas para determinar sus causas y evaluar la necesidad de adoptar acciones para evitar que vuelvan a ocurrir		X			
Se determinan las acciones necesarias para implementar la acciones y registrar los resultados de las acciones tomadas	X				

Descripción	1	2	3	4	5
8.5.3 Acción preventiva					
Se determinan las no-conformidades potenciales y sus causas	X				
Las acciones preventivas son apropiadas a los efectos de las no conformidades potenciales	X				
Se evalúa la necesidad de actuar para prevenir la ocurrencia de no-conformidades	X				
Son determinadas e implementada las acciones necesarias	X				
Son registrados los resultados de las acciones tomadas	X				
Se revisan las acciones preventivas tomadas	X				

Anexo2

CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS											
MACROPROCESO		GOBERNANTE	RESPONSABLE	DUEÑO DE LA EMPRESA							
PROCESO		GESTIÓN DE LA CALIDAD									
SUBPROCESO		DETERMINAR POLÍTICA DE CALIDAD									
CÓDIGO		SE-GO-2-1-0-0									
OBJETIVOS		PROPORCIONAR UN PUNTO DE REFERENCIA PARA DIRIGIR LA EMPRESA									
LÍMITES DEL PROCESO											
INICIO					FIN						
DEFINIR LAS NECESIDADES DE LOS CLIENTES					DEFINIR POLÍTICA DE CALIDAD						
DOCUMENTOS DEL PROCESO											
DOC-SE-GO-001					DECLARACIÓN DE POLÍTICA DE CALIDAD						
ACTIVIDADES GENERALES DEL PROCESO											
TIPOS DE PROVEEDOR								TIPO DE CLIENTE			
INTERNO	EXTERNO	PROVEEDOR	ENTRADAS	DEFINIR CLIENTES Y SUS NECESIDADES				SALIDAS	CLIENTES	INTERNO	EXTERNO
	X	CLIENTE	REQUERIMIENTO DE CLIENTES	DEFINIR PRODUCTOS				POLÍTICA DE CALIDAD	EMPRESA	X	
AGROUPAR POR AFINIDAD LAS NECESIDADES											
BUSCAR UN CONCEPTO QUE DEFINA LAS NECESIDADES											
DEFINIR LA POLÍTICA DE CALIDAD											
NORMATIVA APPLICABLE AL PROCESO											
INTERNA					EXTERNA						
					NORMA ISO 9001:2008						
RECURSOS											
HUMANOS		TECNOLÓGICOS		INFRAESTRUCTURA		FINANCIEROS					
DUEÑOS DE LA EMPRESA				IMPRESA		PRESUPUESTO					
INDICADORES											
DESCRIPCIÓN					FORMA DE CÁLCULO		FRECUENCIA DE CONTROL				
GRADO EN QUE LAS POLÍTICAS REGULAN LA GESTIÓN					POLÍTICAS CUMPLIDAS/POLÍTICAS ESTABLECIDAS		SEMESTRAL				
CLÁUSULA DE LA NORMA											
4,2,1											
5,3											

CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS											
MACROPROCESO		GOBERNANTE	RESPONSABLE	DUEÑO DE LA EMPRESA							
PROCESO		GESTIÓN DE LA CALIDAD									
SUBPROCESO		DETERMINAR OBJETIVOS DE CALIDAD									
CÓDIGO		SE-GO-2-2-0-0									
OBJETIVOS		PROPORCIONAR UN PUNTO DE REFERENCIA PARA DIRIGIR LA EMPRESA									
LÍMITES DEL PROCESO											
INICIO					FIN						
CALIFICAR LAS NECESIDADES DE LOS CLIENTES					MONITOREO DE PLAN DE ACCIÓN						
DOCUMENTOS DEL PROCESO											
DOC-SE-GO-002					DECLARACIÓN DE OBJETIVOS DE CALIDAD						
ACTIVIDADES GENERALES DEL PROCESO											
TIPOS DE PROVEEDOR										TIPO DE CLIENTE	
INTERNO	EXTERNO	PROVEEDOR	ENTRADAS	CALIFICAR LAS NECESIDADES DE LOS CLIENTES POR SU IMPORTANCIA				SALIDAS	CLIENTES	INTERNO	EXTERNO
	X	CLIENTE	REQUERIMIENTO DE CLIENTES	PRIORIZAR LAS NECESIDADES SEGÚN LA IMPORTANCIA				OBJETIVOS DE CALIDAD	EMPRESA	X	
				DEFINIR LOS OBJETIVOS DE CALIDAD							
				ELABORAR EL PLAN DE ACCIÓN							
				MONITOREAR EL PLAN DE ACCIÓN							
NORMATIVA APLICABLE AL PROCESO											
INTERNA					EXTERNA						
					NORMA ISO 9001:2008						
RECURSOS											
HUMANOS		TECNOLÓGICOS		INFRAESTRUCTURA		FINANCIEROS					
DUEÑOS DE LA EMPRESA				IMPRESA		PRESUPUESTO					
INDICADORES											
DESCRIPCIÓN				FORMA DE CÁLCULO			FRECUENCIA DE CONTROL				
MODO EN QUE SE TRADUCE EL OBJETO DE LA EMPRESA EN PROPÓSITOS CONCRETOS				OBJETIVOS ALCANZADOS/OBJETIVOS DEFINIDOS			SEMIESTRAL				
CLÁUSULA DE LA NORMA											
4,2,1											
5,4,1											

TIPOS DE PROVEEDOR		ACTIVIDADES GENERALES DEL PROCESO				TIPO DE CLIENTE			
INTERNO	EXTERNO	PROVEEDOR	ENTRADAS	RECORRIDO	SALIDAS	CLIENTES	INTERNO	EXTERNO	
X		DUEÑO DE LA EMPRESA	MATERIA PRIMA	RECEBIR MATERIA PRIMA VERIFICAR MATERIA PRIMA		MATERIAL CODIFICADO Y ALMACENADO	EMPRESA	X	
				CODIFICAR Y ALMACENAR MATERIA PRIMA					
CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS									
MACROPROCESO		PRODUCTIVOS	RESPONSABLE		DUEÑO DE LA EMPRESA				
PROCESO		LOGÍSTICA INTERNA							
CÓDIGO		SE-PO-1-0-0-0							
OBJETIVOS		IDENTIFICACIÓN, MANIPULACIÓN, EMBALEJE, ALMACENAMIENTO Y PROTECCIÓN DE LA MATERIA PRIMA							
LÍMITES DEL PROCESO									
INICIO				FIN					
RECEBIR MATERIA PRIMA				CODIFICAR Y ALMACENAR MATERIA PRIMA					
DOCUMENTOS DEL PROCESO									
ACTIVIDADES GENERALES DEL PROCESO									
NORMATIVA APLICABLE AL PROCESO									
INTERNA				EXTERNA					
				NORMA ISO 9001:2008					
RECURSOS									
HUMANOS		TECNOLÓGICOS		INFRAESTRUCTURA		FINANCIEROS			
DUEÑOS DE LA EMPRESA				IMPRESA ESTANTERÍA		PRESUPUESTO			
INDICADORES									
DESCRIPCIÓN				FORMA DE CÁLCULO		FRECUENCIA DE CONTROL			
FORMA EN QUE SE PRESERVA LOS BIENES				MATERIALES Y PRODUCTOS CODIFICADOS/TOTAL DE MATERIALES Y PRODUCTOS QUE SE MANEJAN		MENSUAL			
CLÁUSULA DE LA NORMA									
7,4,3									
7,4,2									

CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS										
MACROPROCESO		PRODUCTIVOS	RESPONSABLE	DUEÑO DE LA EMPRESA						
PROCESO		PRODUCCIÓN								
SUBPROCESO		ELABORACIÓN DE PAPELERÍA EN GENERAL								
		SOBRES EN BLANCO								
CÓDIGO		SE-PO-2-1-1-0								
OBJETIVOS		PROPORCIONAR AL CLIENTE PRODUCTOS DE CALIDAD								
LÍMITES DEL PROCESO										
INICIO					FIN					
EXPONER REQUERIMIENTOS Y NECESIDADES DEL PRODUCTO					DOBLAR, ENGOMAR Y CERRAR LOS SOBRES					
DOCUMENTOS DEL PROCESO										
DOC-SE-PO-003					ORDEN DE PRODUCCIÓN					
ACTIVIDADES GENERALES DEL PROCESO										
TIPOS DE PROVEEDOR		ENTRADAS			SALIDAS			TIPO DE CLIENTE		
INTERNO	EXTERNO	PROVEEDOR	ENTRADAS		SALIDAS			CLIENTES	INTERNO	EXTERNO
	X	CLIENTE	REQUERIMIENTOS DEL CLIENTE	EXPONER REQUERIMIENTOS Y NECESIDADES DEL PRODUCTO	SOBRES EN BLANCO	EMPRESAS EXTERNAS			X	
		PROVEEDOR CALIFICADO	MATERIA PRIMA DE CALIDAD	EXPONER DISEÑOS, CALIDAD, PRECIO Y TIEMPO DE ENTREGA	REQUERIMIENTO DE PERSONAL EXTRA					
ELABORAR ORDEN DE PRODUCCIÓN										
ENTREGAR ORDEN DE PRODUCCIÓN										
PREPARAR TROQUEL										
COLOCAR TROQUEL EN LA MÁQUINA TROQUELADORA										
COLOCAR LAS HOJAS EN LA MÁQUINA TROQUELADORA										
DOBLAR, ENGOMAR Y CERRAR LOS SOBRES										
NORMATIVA APLICABLE AL PROCESO										
INTERNA					EXTERNA					
					NORMA ISO 9001:2008					
RECURSOS										
HUMANOS		TECNOLÓGICOS		INFRAESTRUCTURA		FINANCIEROS				
DUEÑOS DE LA EMPRESA		MÁQUINA TROQUELADORA		IMPRESIÓN		PRESUPUESTO				
INDICADORES										
DESCRIPCIÓN				FORMA DE CÁLCULO			FRECUENCIA DE CONTROL			
CAPACIDAD UTILIZADA				PRODUCCIÓN REAL/CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN			MENSUAL			
CLÁUSULA DE LA NORMA										
7,1										
7,2,1										
7,2,2										
7,3,1										
7,3,5										
7,5,3										

CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS											
MACROPROCESO		PRODUCTIVOS	RESPONSABLE	DUEÑO DE LA EMPRESA							
PROCESO		PRODUCCIÓN									
SUBPROCESO		ELABORACIÓN DE PAPELERÍA EN GENERAL									
		SOBRES IMPRESOS									
CÓDIGO		SE-PO-2-1-2-0									
OBJETIVOS		PROPORCIONAR AL CLIENTE PRODUCTOS DE CALIDAD									
LÍMITES DEL PROCESO											
INICIO					FIN						
EXPONER REQUERIMIENTOS Y NECESIDADES DEL PRODUCTO					DOBLAR, ENGOMAR Y CERRAR LOS SOBRES						
DOCUMENTOS DEL PROCESO											
DOC-SE-PO-003					ORDEN DE PRODUCCIÓN						
ACTIVIDADES GENERALES DEL PROCESO											
TIPOS DE PROVEEDOR										TIPO DE CLIENTE	
INTERNO	EXTERNO	PROVEEDOR	ENTRADAS	EXPONER REQUERIMIENTOS Y NECESIDADES DEL PRODUCTO	SALIDAS	CLIENTES	INTERNO	EXTERNO			
	X	CLIENTE	REQUERIMIENTOS DEL CLIENTE	MEDIR LA TARJETA PARA EL SOBRE	MATERIAL IMPRESO	EMPRESAS EXTERNAS		X			
		PROVEEDOR CALIFICADO	MATERIA PRIMA DE CALIDAD	EXPONER DISEÑOS, CALIDAD, PRECIO Y TIEMPO DE ENTREGA	REQUERIMIENTO DE PERSONAL EXTRA						
				ELABORAR ORDEN DE PRODUCCIÓN							
				ENTREGAR ORDEN DE PRODUCCIÓN							
				ENVIAR A REALIZAR LA PLACA DE ALUMINIO							
				CARGAR EL PAPEL EN LA MÁQUINA OFFSET							
				COLOCAR LA PLACA EN LA MÁQUINA OFFSET							
				LLENAR DE TINTA LA MÁQUINA OFFSET							
				CALIBRAR LA MÁQUINA OFFSET							
				IMPRIMIR							
				ESPERAR QUE SEQUE LA TINTA							
				PREPARAR TROQUEL							
				COLOCAR TROQUEL EN LA MÁQUINA TROQUELADORA							
				COLOCAR LAS HOJAS EN LA MÁQUINA TROQUELADORA							
				DOBLAR, ENGOMAR Y CERRAR LOS SOBRES							
NORMATIVA APLICABLE AL PROCESO											
INTERNA					EXTERNA						
					NORMA ISO 9001:2008						
RECURSOS											
HUMANOS		TECNOLÓGICOS		INFRAESTRUCTURA		FINANCIEROS					
DUEÑOS DE LA EMPRESA		MÁQUINA TROQUELADORA MÁQUINA OFFSET		IMPRESA		PRESUPUESTO					
INDICADORES											
DESCRIPCIÓN				FORMA DE CÁLCULO			FRECUENCIA DE CONTROL				
CAPACIDAD UTILIZADA				PRODUCCIÓN REAL/CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN			MENSUAL				
CLÁUSULA DE LA NORMA											
7,1											
7,2,1											
7,2,2											
7,3,1											
7,3,5											
7,5,3											

TIPOS DE PROVEEDOR				CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS						TIPO DE CLIENTE	
INTERNO	EXTERNO	PROVEEDOR	ENTRADAS	MACROPROCESO	PRODUCTIVOS	RESPONSABLE	DUEÑO DE LA EMPRESA	SALIDAS	CLIENTES	INTERNO	EXTERNO
	X	CLIENTE	REQUERIMIENTOS DEL CLIENTE	EXPONER REQUERIMIENTOS Y NECESIDADES DEL PRODUCTO	PRODUCCIÓN	ENGOMAR Y CERRAR LOS SOBRES		SOBRES CON VENTANA Y CELOFÁN	EMPRESAS EXTERNAS		X
		PROVEEDOR CALIFICADO	MATERIA PRIMA DE CALIDAD	EXPONER DISEÑOS, CALIDAD, PRECIO Y TIEMPO DE ENTREGA				REQUERIMIENTO DE PERSONAL EXTRA			
				ACTIVIDADES GENERALES DEL PROCESO							
				ELABORAR ORDEN DE PRODUCCIÓN							
				ENTREGAR ORDEN DE PRODUCCIÓN							
				PREPARAR TROQUEL							
				COLOCAR TROQUEL EN LA MÁQUINA TROQUELADORA							
				COLOCAR LAS HOJAS EN LA MÁQUINA TROQUELADORA							
				DOBLAR, PEGAR CELOFÁN							
				ENGOMAR Y CERRAR LOS SOBRES							
				NORMATIVA APLICABLE AL PROCESO							
				INTERNA		EXTERNA					
						NORMA ISO 9001:2008					
				RECURSOS							
HUMANOS		TECNOLÓGICOS		INFRAESTRUCTURA		FINANCIEROS					
DUEÑOS DE LA EMPRESA		MÁQUINA TROQUELADORA		IMPRESIÓN		PRESUPUESTO					
				INDICADORES							
DESCRIPCIÓN		FORMA DE CÁLCULO		FRECUENCIA DE CONTROL							
CAPACIDAD UTILIZADA		PRODUCCIÓN REAL/CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN		MENSUAL							
				CLÁUSULA DE LA NORMA							
				7,1							
				7,2,1							
				7,2,2							
				7,3,1							
				7,3,5							
				7,5,3							

CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS										
MACROPROCESO		PRODUCTIVOS	RESPONSABLE	DUEÑO DE LA EMPRESA						
PROCESO		PRODUCCIÓN								
SUBPROCESO		ELABORACIÓN DE PAPELERÍA EN GENERAL								
		SOBRES IMPRESOS CON VENTANA Y CELOFÁN								
CÓDIGO		SE-PO-2-1-4-0								
OBJETIVOS		PROPORCIONAR AL CLIENTE PRODUCTOS DE CALIDAD								
LÍMITES DEL PROCESO										
INICIO					FIN					
EXPONER REQUERIMIENTOS Y NECESIDADES DEL PRODUCTO					ENGOMAR Y CERRAR LOS SOBRES					
DOCUMENTOS DEL PROCESO										
DOC-SE-PO-003					ORDEN DE PRODUCCIÓN					
ACTIVIDADES GENERALES DEL PROCESO										
TIPOS DE PROVEEDOR		EXPONER REQUERIMIENTOS Y NECESIDADES DEL PRODUCTO						TIPO DE CLIENTE		
INTERNO	EXTERNO	PROVEEDOR	ENTRADAS	SALIDAS				CLIENTES	INTERNO	EXTERNO
	X	CLIENTE	REQUERIMIENTOS DEL CLIENTE	MEDIR LA TARJETA PARA EL SOBRE				EMPRESAS EXTERNAS		X
		PROVEEDOR CALIFICADO	MATERIA PRIMA DE CALIDAD	EXPONER DISEÑOS, CALIDAD, PRECIO Y TIEMPO DE ENTREGA				REQUERIMIENTO DE PERSONAL EXTRA		
		ELABORAR ORDEN DE PRODUCCIÓN								
		ENTREGAR ORDEN DE PRODUCCIÓN								
		ENVIAR A REALIZAR LA PLACA DE ALUMINIO								
		CARGAR EL PAPEL EN LA MÁQUINA OFFSET								
		COLOCAR LA PLACA EN LA MÁQUINA OFFSET								
		LLENAR DE TINTA LA MÁQUINA OFFSET								
		CALBRAR LA MÁQUINA OFFSET								
		IMPRIMIR								
		ESPERAR QUE SEQUE LA TINTA								
		PREPARAR TROQUEL								
		COLOCAR TROQUEL EN LA MÁQUINA TROQUELADORA								
		COLOCAR LAS HOJAS EN LA MÁQUINA TROQUELADORA								
		DOBLAR, PEGAR CELOFÁN								
		ENGOMAR Y CERRAR LOS SOBRES								
NORMATIVA APLICABLE AL PROCESO										
INTERNA					EXTERNA					
					NORMA ISO 9001:2008					
RECURSOS										
HUMANOS		TECNOLÓGICOS		INFRAESTRUCTURA			FINANCIEROS			
DUEÑOS DE LA EMPRESA		MÁQUINA TROQUELADORA		IMPRESIÓN			PRESUPUESTO			
INDICADORES										
DESCRIPCIÓN				FORMA DE CÁLCULO			FRECUENCIA DE CONTROL			
CAPACIDAD UTILIZADA				PRODUCCIÓN REAL/CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN			MENSUAL			
CLÁUSULA DE LA NORMA										
7,1										
7,2,1										
7,2,2										
7,3,1										
7,3,5										
7,5,3										

CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS												
MACROPROCESO		PRODUCTIVOS	RESPONSABLE		DUEÑO DE LA EMPRESA							
PROCESO		PRODUCCIÓN										
SUBPROCESO		ELABORACIÓN DE PAPELERÍA EN GENERAL										
		TARJETAS										
CÓDIGO		SE-PO-2-1-6-0										
OBJETIVOS		PROPORCIONAR AL CLIENTE PRODUCTOS DE CALIDAD										
LÍMITES DEL PROCESO												
INICIO					FIN							
EXPONER REQUERIMIENTOS Y NECESIDADES DEL PRODUCTO					ESPERAR QUE SEQUE LA TINTA							
DOCUMENTOS DEL PROCESO												
DOC-SE-PO-003					ORDEN DE PRODUCCIÓN							
ACTIVIDADES GENERALES DEL PROCESO												
TIPOS DE PROVEEDOR										TIPO DE CLIENTE		
INTERNO	EXTERNO	PROVEEDOR	ENTRADAS	EXPONER REQUERIMIENTOS Y NECESIDADES DEL PRODUCTO					SALIDAS	CLIENTES	INTERNO	EXTERNO
	X	CLIENTE	REQUERIMIENTOS DEL CLIENTE	EXPONER DISEÑOS, CALIDAD, PRECIO Y TIEMPO DE ENTREGA					TARJETAS	EMPRESAS EXTERNAS		X
		PROVEEDOR	MATERIA PRIMA DE	LEVANTAR EL ARTE								
ELABORAR ORDEN DE PRODUCCIÓN												
ENTREGAR ORDEN DE PRODUCCIÓN												
REALIZAR LA PLACA DE POLIÉSTER												
CARGAR EL PAPEL EN LA MÁQUINA OFFSET												
COLOCAR LA PLACA EN LA MÁQUINA OFFSET												
LLENAR DE TINTA LA MÁQUINA OFFSET												
CALIBRAR LA MÁQUINA OFFSET												
IMPRIMIR												
ESPERAR QUE SEQUE LA TINTA												
NORMATIVA APLICABLE AL PROCESO												
INTERNA					EXTERNA							
					NORMA ISO 9001:2008							
RECURSOS												
HUMANOS		TECNOLÓGICOS		INFRAESTRUCTURA		FINANCIEROS						
DUEÑOS DE LA EMPRESA		MÁQUINA TROQUELADORA MÁQUINA OFFSET IMPRESORA		IMPRESIÓN		PRESUPUESTO						
INDICADORES												
DESCRIPCIÓN				FORMA DE CÁLCULO			FRECUENCIA DE CONTROL					
CAPACIDAD UTILIZADA				PRODUCCIÓN REAL / CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN			MENSUAL					
CLÁUSULA DE LA NORMA												
7,1												
7,2,1												
7,2,2												
7,3,1												
7,3,5												
7,5,3												

TIPOS DE PROVEEDOR				CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS				TIPO DE CLIENTE			
INTERNO	EXTERNO	PROVEEDOR	ENTRADAS	MACROPROCESO	PRODUCTIVOS	RESPONSABLE	DUEÑO DE LA EMPRESA	SALIDAS	CLIENTES	INTERNO	EXTERNO
	X	CLIENTE	REQUERIMIENTOS DEL CLIENTE	EXPONER REQUERIMIENTOS Y NECESIDADES DEL PRODUCTO	PRODUCCIÓN	QUEMAR EL SOBRANTE DEL CORDÓN		FUNDAS	EMPRESAS EXTERNAS		X
		PROVEEDOR CALIFICADO	MATERIA PRIMA DE CALIDAD	EXPONER DISEÑOS, CALIDAD, PRECIO Y TIEMPO DE ENTREGA	ELABORACIÓN DE PAPELERÍA EN GENERAL						
				LEVANTAR EL ARTE	SHOPPING BAGS						
				ELABORAR ORDEN DE PRODUCCIÓN	CÓDIGO	SE-PO-2-1-7-0					
				ENTREGAR ORDEN DE PRODUCCIÓN	OBJETIVOS	PROPORCIONAR AL CLIENTE PRODUCTOS DE CALIDAD					
				ENVIAR A EMPRESA INTERNA A IMPRIMIR Y TROQUELAR	LÍMITES DEL PROCESO						
				ENCOJAR, PEGAR	INICIO		FIN				
				COLOCAR EL REFUERZO	EXPONER REQUERIMIENTOS Y NECESIDADES DEL PRODUCTO						
				CORTAR EL CORDÓN	DOCUMENTOS DEL PROCESO						
				COLOCAR EL CORDÓN EN CADA FUNDA	DOC-SE-PO-003		ORDEN DE PRODUCCIÓN				
				QUEMAR EL SOBRANTE DEL CORDÓN	ACTIVIDADES GENERALES DEL PROCESO						
					NORMATIVA APLICABLE AL PROCESO						
					INTERNA			EXTERNA			
					NORMA ISO 9001:2008						
					RECURSOS						
					HUMANOS	TECNOLÓGICOS	INFRAESTRUCTURA	FINANCIEROS			
					DUEÑOS DE LA EMPRESA		IMPRESA	PRESUPUESTO			
					INDICADORES						
					DESCRIPCIÓN		FORMA DE CÁLCULO	FRECUENCIA DE CONTROL			
					CAPACIDAD UTILIZADA		PRODUCCIÓN REAL/CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN	MENSUAL			
					CLÁUSULA DE LA NORMA						
					7,1						
					7,2,1						
					7,2,2						
					7,3,1						
					7,3,5						
					7,5,3						

TIPOS DE PROVEEDOR				CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS						TIPO DE CLIENTE	
INTERNO	EXTERNO	PROVEEDOR	ENTRADAS	EXPONER REQUERIMIENTOS Y NECESIDADES DEL PRODUCTO	SALIDAS	CLIENTES	INTERNO	EXTERNO			
	X	CLIENTE	REQUERIMIENTOS DEL CLIENTE	EXPONER DISEÑOS, CALIDAD, PRECIO Y TIEMPO DE ENTREGA	DOCUMENTOS LEGALES	EMPRESAS EXTERNAS		X			
		PROVEEDOR	MATERIA PRIMA DE	ENTREGAR DOCUMENTOS: COPIA DE CÉDULA Y RUC							
				REVISAR DOCUMENTACIÓN							
				ELABORAR ORDEN DE PRODUCCIÓN							
				ENTREGAR ORDEN DE PRODUCCIÓN							
				REALIZAR LA PLACA DE POLIÉSTER							
				CARGAR EL PAPEL EN LA MÁQUINA OFFSET							
				COLOCAR LA PLACA EN LA MÁQUINA OFFSET							
				LLENAR DE TINTA LA MÁQUINA OFFSET							
				CALIBRAR LA MÁQUINA OFFSET							
				IMPRIMIR HOJA COLOR BLANCO							
				IMPRIMIR HOJAS DE COPIA							
				ESPERAR QUE SEQUE LA TINTA							
				FORMAR EL BLOCK INTERCALANDO LOS HOJAS							
				COLOCAR EN LA MÁQUINA ENCOLADORA							
				ENCOLAR LAS HOJAS							
				ESPERAR QUE SEQUE LA GOMA ENCOLADORA							
				REFILAR CON LA GUILLOTINA							
				NORMATIVA APLICABLE AL PROCESO							
				INTERNA	EXTERNA						
					NORMA ISO 9001:2008						
					REGISTO DEL SRI						
				RECURSOS							
				HUMANOS	TECNOLÓGICOS	INFRAESTRUCTURA	FINANCIEROS				
				DUEÑOS DE LA EMPRESA	MÁQUINA TROQUELADORA MÁQUINA OFFSET IMPRESORA MÁQUINA ENCOLADORA	IMPRESA	PRESUPUESTO				
				INDICADORES							
				DESCRIPCIÓN	FORMA DE CÁLCULO	FRECUENCIA DE CONTROL					
				ELABORACIÓN DE DOCUMENTOS LEGALES	NÚMERO DE DOCUMENTOS LEGALES ELABORADOS/NÚMERO TOTAL DE PRODUCTOS ELABORADOS	MENSUAL					
				CLÁUSULA DE LA NORMA							
				7,1							
				7,2,1							
				7,2,2							
				7,3,1							
				7,3,5							
				7,5,3							

TIPOS DE PROVEEDOR				CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS						TIPO DE CLIENTE	
INTERNO	EXTERNO	PROVEEDOR	ENTRADAS	MACROPROCESO	PRODUCTIVOS	RESPONSABLE	DUÑO DE LA EMPRESA				
				PROCESO	PRODUCCIÓN						
				SUBPROCESO	MANEJO DE RESIDUOS						
				CÓDIGO	SE-PO-2-3-0-0						
				OBJETIVOS	MANEJO ADECUADO DE RESIDUOS DE PAPEL Y QUÍMICOS						
				LÍMITES DEL PROCESO							
				INICIO		FIN					
				RECOPIRAR RESIDUOS DE PAPEL		IR A DEJAR RESIDUOS A EMPRESAS					
				DOCUMENTOS DEL PROCESO							
				ACTIVIDADES GENERALES DEL PROCESO							
				RECOPIRAR RESIDUOS DE PAPEL				SALIDAS	CLIENTES	INTERNO	EXTERNO
X		DUÑOS DE LA EMPRESA	RESIDUOS DE PRODUCCIÓN	RECOPIRAR RESIDUOS QUÍMICOS DE LA MÁQUINA OFFSET				RESIDUOS TRATADOS	EMPRESAS EXTERNAS		X
				RECOPIRAR TRAJOS CON RESIDUOS QUÍMICOS DE LA LIMPIEZA DE LA MÁQUINA OFFSET							
				EMBALAR LOS RESIDUOS CORRECTAMENTE							
				IR A DEJAR RESIDUOS A EMPRESAS							
				NORMATIVA APLICABLE AL PROCESO							
				INTERNA		EXTERNA					
						NORMA ISO 9001:2008					
				RECURSOS							
				HUMANOS	TECNOLÓGICOS	INFRAESTRUCTURA	FINANCIEROS				
				DUÑOS DE LA EMPRESA		IMPRESA	PRESUPUESTO				
				INDICADORES							
				DESCRIPCIÓN		FORMA DE CÁLCULO	FRECUENCIA DE CONTROL				
				CONTROL DE MATERIAL DESPERDICADO		CONTROL DE USO DE MATERIALES	MESES				
				CLÁUSULA DE LA NORMA							
				6,4							

CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS											
MACROPROCESO		PRODUCTIVOS	RESPONSABLE		DUEÑO DE LA EMPRESA						
PROCESO		LOGÍSTICA EXTERNA									
CÓDIGO		SE-PO-3-0-0-0									
OBJETIVOS		IDENTIFICAR, VERIFICAR Y PROTEGER LAS BIENES PROPIEDAD DEL CLIENTE									
LÍMITES DEL PROCESO											
INICIO					FIN						
RECEBR PRODUCTO					FIRMAR ORDEN DE ENTREGA Y FACTURA						
DOCUMENTOS DEL PROCESO											
DOC-SE-PO-004					ORDEN DE ENTREGA						
DOC-SE-PO-005					FACTURA						
ACTIVIDADES GENERALES DEL PROCESO											
TIPOS DE PROVEEDOR										TIPO DE CLIENTE	
INTERNO	EXTERNO	PROVEEDOR	ENTRADAS	RECEBR PRODUCTO	SALIDAS		CLIENTES		INTERNO	EXTERNO	
X		DUEÑO DE LA EMPRESA	DOCUMENTOS LEGALES IMPRESOS	VERIFICAR CON LA ORDEN DE PRODUCCIÓN	PRODUCTOS ENTREGADOS		EMPRESAS EXTERNAS			X	
			MATERIAL IMPRESO	CONTAR, EMBALAR	ENTREGA A RECICLADORAS DE PAPEL		IMPRESAS EXTERNAS				
			RESIDUOS TRATADOS	CODIFICAR Y ALMACENAR EL PRODUCTO	ENTREGA AL DEPARTAMENTO DE MEDIO AMBIENTE DE RESIDUOS QUÍMICOS						
				ELABORAR ORDEN DE ENTREGA Y FACTURA	ENTREGA DE TERMINACIONES GRÁFICAS						
				ENTREGAR PRODUCTO							
				RECEBR PRODUCTO							
				FIRMAR ORDEN DE ENTREGA Y FACTURA							
NORMATIVA APLICABLE AL PROCESO											
INTERNA					EXTERNA						
					NORMA ISO 9001:2008						
RECURSOS											
HUMANOS		TECNOLÓGICOS		INFRAESTRUCTURA		FINANCIEROS					
DUEÑOS DE LA EMPRESA				IMPRESA		PRESUPUESTO					
INDICADORES											
DESCRIPCIÓN				FORMA DE CÁLCULO			FRECUENCIA DE CONTROL				
FORMA EN QUE SE PRESERVA LOS BIENES				MATERIALES Y PRODUCTOS CODIFICADOS/TOTAL DE MATERIALES Y PRODUCTOS QUE SE MANEJAN			MENSUAL				
CLÁUSULA DE LA NORMA											
7,5,3											
7,5,4											

CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS											
MACROPROCESO		PRODUCTIVOS	RESPONSABLE		DUEÑO DE LA EMPRESA						
PROCESO		SERVICIO									
SUBPROCESO		SOBRES PRE IMPRESOS									
CÓDIGO		SE-PO-4-1-0-0									
OBJETIVOS		SER UN PROVEEDOR DE CALIDAD PARA OTRAS IMPRENTAS									
LÍMITES DEL PROCESO											
INICIO					FIN						
EXPONER REQUERIMIENTOS Y NECESIDADES DEL PRODUCTO					DOBLAR, ENGOMAR Y CERRAR LOS SOBRES						
DOCUMENTOS DEL PROCESO											
ACTIVIDADES GENERALES DEL PROCESO											
TIPOS DE PROVEEDOR										TIPO DE CLIENTE	
INTERNO	EXTERNO	PROVEEDOR	ENTRADAS	EXPONER REQUERIMIENTOS Y NECESIDADES DEL PRODUCTO				SALIDAS	CLIENTES	INTERNO	EXTERNO
	X	CLIENTE	REQUERIMIENTOS DE OTRAS IMPRENTAS	EXPONER DISEÑOS, CALIDAD, PRECIO Y TIEMPO DE ENTREGA				SOBRES ARMADOS	IMPRENTAS EXTERNAS		X
ELABORAR ORDEN DE PRODUCCIÓN											
ENTREGAR ORDEN DE PRODUCCIÓN											
PREPARAR TROQUEL											
COLOCAR TROQUEL EN LA MÁQUINA TROQUELADORA											
COLOCAR LAS HOJAS EN LA MÁQUINA TROQUELADORA											
DOBLAR, ENGOMAR Y CERRAR LOS SOBRES											
NORMATIVA APLICABLE AL PROCESO											
INTERNA					EXTERNA						
					NORMA ISO 9001:2008						
RECURSOS											
HUMANOS		TECNOLÓGICOS		INFRAESTRUCTURA		FINANCIEROS					
DUEÑOS DE LA EMPRESA		MÁQUINA TROQUELADORA		IMPRESA		PRESUPUESTO					
INDICADORES											
DESCRIPCIÓN				FORMA DE CÁLCULO			FRECUENCIA DE CONTROL				
EFICIENCIA DEL PERSONAL EN ATENDER A LAS CLIENTES				PRODUCTO DESPACHADO/PRODUCTO PEDIDO			MENSUAL				
CLÁUSULA DE LA NORMA											
7,1											
7,2,1											
7,2,2											
7,3,1											
7,3,5											
7,5,3											

TIPOS DE PROVEEDOR				CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS						TIPO DE CLIENTE	
INTERNO	EXTERNO	PROVEEDOR	ENTRADAS	MACROPROCESO	PRODUCTIVOS	RESPONSABLE	DUEÑO DE LA EMPRESA			INTERNO	EXTERNO
	X	CLIENTE	REQUERIMIENTOS DE OTRAS IMPRENTAS	PROCESO	SERVICIO						X
				SUBPROCESO	ENGOMADO DE SOLAPA DE SOBRES						
				CÓDIGO	SE-PO-4-2-0-0						
				OBJETIVOS	SER UN PROVEEDOR DE CALIDAD PARA OTRAS IMPRENTAS						
				LÍMITES DEL PROCESO							
				INICIO		FIN					
				EXPONER REQUERIMIENTOS Y NECESIDADES DEL PRODUCTO		ENGOMAR SOLAPA DE SOBRES					
				DOCUMENTOS DEL PROCESO							
				ACTIVIDADES GENERALES DEL PROCESO							
				EXPONER REQUERIMIENTOS Y NECESIDADES DEL PRODUCTO				SALIDAS	CLIENTES		
				EXPONER DISEÑOS, CALIDAD, PRECIO Y TIEMPO DE ENTREGA				SOBRES CON SOLAPA ENGOMADA	IMPRENTAS EXTERNAS		
				ELABORAR ORDEN DE PRODUCCIÓN							
				ENTREGAR ORDEN DE PRODUCCIÓN							
				ENGOMAR SOLAPA DE SOBRES							
				NORMATIVA APLICABLE AL PROCESO							
				INTERNA		EXTERNA					
						NORMA ISO 9001:2008					
				RECURSOS							
				HUMANOS	TECNOLÓGICOS	INFRAESTRUCTURA	FINANCIEROS				
				DUEÑOS DE LA EMPRESA		IMPRESA	PRESUPUESTO				
				INDICADORES							
				DESCRIPCIÓN		FORMA DE CÁLCULO	FRECUENCIA DE CONTROL				
				EFICIENCIA DEL PERSONAL EN ATENDER A LAS CLIENTES		PRODUCTO DESPACHADO/PRODUCTO PEDIDO	MENSUAL				
				CLÁUSULA DE LA NORMA							
				7,1							
				7,2,1							
				7,2,2							
				7,3,1							
				7,3,5							
				7,5,3							

CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS											
MACROPROCESO		PRODUCTIVOS	RESPONSABLE		DUEÑO DE LA EMPRESA						
PROCESO		SERVICIO									
SUBPROCESO		ARMADO DE CAJAS									
CÓDIGO		SE-PO-4-3-0-0									
OBJETIVOS		SER UN PROVEEDOR DE CALIDAD PARA OTRAS IMPRENTAS									
LÍMITES DEL PROCESO											
INICIO					FIN						
EXPONER REQUERIMIENTOS Y NECESIDADES DEL PRODUCTO					DOBLAR, ENGOMAR Y CERRAR LAS CAJAS						
DOCUMENTOS DEL PROCESO											
ACTIVIDADES GENERALES DEL PROCESO											
TIPOS DE PROVEEDOR		TIPO DE CLIENTE									
INTERNO	EXTERNO	PROVEEDOR	ENTRADAS	SALIDAS	CLIENTES	INTERNO	EXTERNO				
	X	CLIENTE	REQUERIMIENTOS DE OTRAS IMPRENTAS	CAJAS ARMADAS	IMPRESAS EXTERNAS		X				
EXPONER REQUERIMIENTOS Y NECESIDADES DEL PRODUCTO											
EXPONER DISEÑOS, CALIDAD, PRECIO Y TIEMPO DE ENTREGA											
ELABORAR ORDEN DE PRODUCCIÓN											
ENTREGAR ORDEN DE PRODUCCIÓN											
DOBLAR, ENGOMAR Y CERRAR LAS CAJAS											
NORMATIVA APLICABLE AL PROCESO											
INTERNA					EXTERNA						
					NORMA ISO 9001:2008						
RECURSOS											
HUMANOS		TECNOLÓGICOS		INFRAESTRUCTURA		FINANCIEROS					
DUEÑOS DE LA EMPRESA				IMPRESA		PRESUPUESTO					
INDICADORES											
DESCRIPCIÓN				FORMA DE CÁLCULO			FRECUENCIA DE CONTROL				
EFICIENCIA DEL PERSONAL EN ATENDER A LAS CLIENTES				PRODUCTO DESPECHADO/PRODUCTO PEDIDO			MENSUAL				
CLÁUSULA DE LA NORMA											
7,1											
7,2,1											
7,2,2											
7,3,1											
7,3,5											
7,5,3											

CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS											
MACROPROCESO		HABILITANTES	RESPONSABLE	DUEÑO DE LA EMPRESA							
PROCESO		DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS									
CÓDIGO		SE-HA-1-0-0-0									
OBJETIVOS		CONTRATAR PERSONAS CON EXPERIENCIA Y HABILIDADES QUE AFECTE CON LOS REQUISITOS DEL PRODUCTO									
LÍMITES DEL PROCESO											
INICIO					FIN						
BUSCAR EN BASE DE DATOS DE EMPLEADOS					CONTRATAR EMPLEADO EXTRA						
DOCUMENTOS DEL PROCESO											
ACTIVIDADES GENERALES DEL PROCESO											
TIPOS DE PROVEEDOR										TIPO DE CLIENTE	
INTERNO	EXTERNO	PROVEEDOR	ENTRADAS	BUSCAR EN BASE DE DATOS DE EMPLEADOS				SALIDAS	CLIENTES	INTERNO	EXTERNO
X		DUEÑOS DE LA EMPRESA	REQUERIMIENTO DE PERSONAL EXTRA	REALIZAR CONTACTO				CONTRATACIÓN EXTERNA DE PERSONAL	EMPRESAS EXTERNAS		X
				CONTRATAR EMPLEADO EXTRA							
				EMBALAR LOS RESIDUOS CORRECTAMENTE							
NORMATIVA APPLICABLE AL PROCESO											
INTERNA					EXTERNA						
					NORMA ISO 9001:2008						
RECURSOS											
HUMANOS		TECNOLÓGICOS		INFRAESTRUCTURA		FINANCIEROS					
DUEÑOS DE LA EMPRESA PERSONAL EXTRA				IMPRESA		PRESUPUESTO					
INDICADORES											
DESCRIPCIÓN				FORMA DE CÁLCULO			FRECUENCIA DE CONTROL				
GRADO DE EXPERIENCIA DEL PERSONAL QUE SE POSEE				EMPLEADOS EXTRAS CON EXPERIENCIA/TOTAL DE EMPLEADOS EN BASE DE DATOS			MENSUAL				
CLÁUSULA DE LA NORMA											
6,2,2											

CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS											
MACROPROCESO		HABILITANTES	RESPONSABLE	DUEÑO DE LA EMPRESA							
PROCESO		FINANCIERO									
SUBPROCESO		ELABORACIÓN DE PRESUPUESTO									
CÓDIGO		SE-HA-3-1-0-0									
OBJETIVOS		GARANTIZAR LIQUIDEZ DE LA EMPRESA									
LÍMITES DEL PROCESO											
INICIO					FIN						
CONSOLIDAR INFORMACIÓN					REVISAR PERIÓDICAMENTE						
DOCUMENTOS DEL PROCESO											
ACTIVIDADES GENERALES DEL PROCESO											
TIPOS DE PROVEEDOR										TIPO DE CLIENTE	
INTERNO	EXTERNO	PROVEEDOR	ENTRADAS	CONSOLIDAR INFORMACIÓN				SALIDAS	CLIENTES	INTERNO	EXTERNO
X		DUEÑOS DE LA EMPRESA	INGRESOS GENERADOS	REALIZAR PRESUPUESTO DE GASTOS GENERALES				PRESUPUESTO	EMPRESA	X	
			PRESUPUESTO DE GASTOS	REALIZAR UN PROGRAMA DE INGRESOS Y GASTOS							
			PAGOS	REALIZAR UN PLAN DE FLUJO DE CAJA							
				REVISAR PERIÓDICAMENTE							
NORMATIVA APLICABLE AL PROCESO											
INTERNA					EXTERNA						
					NORMA ISO 9001:2008						
RECURSOS											
HUMANOS		TECNOLÓGICOS		INFRAESTRUCTURA			FINANCIEROS				
DUEÑOS DE LA EMPRESA				IMPRESA			PRESUPUESTO				
CLIENTE											
INDICADORES											
DESCRIPCIÓN				FORMA DE CÁLCULO			FRECUENCIA DE CONTROL				
MANEJO DE PRESUPUESTO				PRESUPUESTO DESTINADO A MANTENER EL SGC			ANUAL				
CLÁUSULA DE LA NORMA											
5,1,e											
5,6,1											
6,3											

CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS											
MACROPROCESO		HABILITANTES	RESPONSABLE	DUEÑO DE LA EMPRESA							
PROCESO		FINANCIERO									
SUBPROCESO		GASTOS ADMINISTRATIVOS Y CORREINTES									
CÓDIGO		SE-HA-3-2-0-0									
OBJETIVOS		CORRECTO MANEJO DE INGRESOS Y EGRESOS									
LÍMITES DEL PROCESO											
INICIO					FIN						
RECOPIRAR DOCUMENTOS DE GASTOS GENERALES					RECIBIR DINERO						
DOCUMENTOS DEL PROCESO											
ACTIVIDADES GENERALES DEL PROCESO											
TIPOS DE PROVEEDOR										TIPO DE CLIENTE	
INTERNO	EXTERNO	PROVEEDOR	ENTRADAS	RECOPIRAR DOCUMENTOS DE GASTOS GENERALES				SALIDAS	CLIENTES	INTERNO	EXTERNO
X		DUEÑOS DE LA EMPRESA	GASTOS GENERALES POR PAGAR	IR A CADA OFICINA DE SERVICIOS PÚBLICOS				PRESUPUESTO DE GASTOS GENERALES	EMPRESAS EXTERNAS		X
			PROGRAMA DE GASTOS E INGRESOS	PAGAR							
				RECIBIR DINERO							
NORMATIVA APPLICABLE AL PROCESO											
INTERNA					EXTERNA						
					NORMA ISO 9001:2008						
RECURSOS											
HUMANOS		TECNOLÓGICOS		INFRAESTRUCTURA		FINANCIEROS					
DUEÑOS DE LA EMPRESA				IMPRESIÓN		PRESUPUESTO					
INDICADORES											
DESCRIPCIÓN				FORMA DE CÁLCULO			FRECUENCIA DE CONTROL				
MANEJO DE PRESUPUESTO				PRESUPUESTO-GASTOS GENERALES			MENSUAL				
CLÁUSULA DE LA NORMA											
5,1,e											
5,6,1											
6,3											

CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS											
MACROPROCESO		HABILITANTES	RESPONSABLE	DUEÑO DE LA EMPRESA							
PROCESO		FINANCIERO									
SUBPROCESO		PAGOS									
		OBLIGACIONES CON EL IEES									
CÓDIGO		SE-HA-3-3-1-0									
OBJETIVOS		PAGO DE OBLIGACIONES CON EL SEGURO SOCIAL									
LÍMITES DEL PROCESO											
INICIO					FIN						
HACER CÁLCULOS					PAGAR						
DOCUMENTOS DEL PROCESO											
ACTIVIDADES GENERALES DEL PROCESO											
TIPOS DE PROVEEDOR										TIPO DE CLIENTE	
INTERNO	EXTERNO	PROVEEDOR	ENTRADAS	HACER CÁLCULOS				SALIDAS	CLIENTES	INTERNO	EXTERNO
X		DUEÑOS DE LA EMPRESA	OBLIGACIONES CON EL IEES	LLENAR FORMULARIO DE PAGOS				PAGOS REALIZADOS	EMPRESAS EXTERNAS		X
				FIRMAR							
				IR A LAS OFICINAS DEL IEES							
				PAGAR							
NORMATIVA APLICABLE AL PROCESO											
INTERNA					EXTERNA						
					NORMA ISO 9001:2008						
RECURSOS											
HUMANOS		TECNOLÓGICOS		INFRAESTRUCTURA		FINANCIEROS					
DUEÑOS DE LA EMPRESA				IMPRESA		PRESUPUESTO					
INDICADORES											
DESCRIPCIÓN				FORMA DE CÁLCULO			FRECUENCIA DE CONTROL				
GRADO DE OBLIGACIÓN				PASIVO TOTAL/ACTIVO TOTAL			MENSUAL				
CLÁUSULA DE LA NORMA											
6.1											
5.1,e											
5.6,1											
6.3											

CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS											
MACROPROCESO		HABILITANTES	RESPONSABLE	DUEÑO DE LA EMPRESA							
PROCESO		FINANCIERO									
SUBPROCESO		PAGOS									
		EMPLEADOS EXTRAS									
CÓDIGO		SE-HA-3-3-2-0									
OBJETIVOS		PAGO DE EMPLEADOS EXTRAS									
LÍMITES DEL PROCESO											
INICIO					FIN						
HACER CÁLCULOS					RECIBIR DINERO						
DOCUMENTOS DEL PROCESO											
ACTIVIDADES GENERALES DEL PROCESO											
TIPOS DE PROVEEDOR										TIPO DE CLIENTE	
INTERNO	EXTERNO	PROVEEDOR	ENTRADAS	HACER CÁLCULOS				SALIDAS	CLIENTES	INTERNO	EXTERNO
X		DUEÑOS DE LA EMPRESA	PAGO A PERSONAL EXTERNO	REALIZAR FACTURA				PAGOS REALIZADOS	EMPLEADOS EXTRAS		X
				PAGAR							
				RECIBIR DINERO							
NORMATIVA APLICABLE AL PROCESO											
INTERNA					EXTERNA						
					NORMA ISO 9001:2008						
RECURSOS											
HUMANOS		TECNOLÓGICOS		INFRAESTRUCTURA		FINANCIEROS					
DUEÑOS DE LA EMPRESA EMPLEADOS EXTRA				IMPRESA		PRESUPUESTO					
INDICADORES											
DESCRIPCIÓN				FORMA DE CÁLCULO			FRECUENCIA DE CONTROL				
GRADO DE OBLIGACIÓN				PASIVO TOTAL/ACTIVO TOTAL			MENSUAL				
CLÁUSULA DE LA NORMA											
6,1											
5,1,e											
5,6,1											
6,3											

CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS											
MACROPROCESO		HABILITANTES	RESPONSABLE	DUEÑO DE LA EMPRESA							
PROCESO		FINANCIERO									
SUBPROCESO		PAGOS									
		PROVEEDORES									
CÓDIGO		SE-HA-3-3-0									
OBJETIVOS		PAGO A PROVEEDORES									
LÍMITES DEL PROCESO											
INICIO					FIN						
HACER CÁLCULOS					RECIBIR DINERO						
DOCUMENTOS DEL PROCESO											
ACTIVIDADES GENERALES DEL PROCESO											
TIPOS DE PROVEEDOR										TIPO DE CLIENTE	
INTERNO	EXTERNO	PROVEEDOR	ENTRADAS	HACER CÁLCULOS				SALIDAS	CLIENTES	INTERNO	EXTERNO
X		DUEÑOS DE LA EMPRESA	PAGO A PROVEEDORES	REALIZAR FACTURA				PAGOS REALIZADOS	PROVEEDORES		X
				PAGAR							
				RECIBIR DINERO							
NORMATIVA APLICABLE AL PROCESO											
INTERNA					EXTERNA						
					NORMA ISO 9001:2008						
RECURSOS											
HUMANOS		TECNOLÓGICOS		INFRAESTRUCTURA		FINANCIEROS					
DUEÑOS DE LA EMPRESA PROVEEDORES				IMPRESA		PRESUPUESTO					
INDICADORES											
DESCRIPCIÓN				FORMA DE CÁLCULO			FRECUENCIA DE CONTROL				
GRADO DE OBLIGACIÓN				PASIVO TOTAL/ACTIVO TOTAL			MENSUAL				
CLÁUSULA DE LA NORMA											
5,1,e											
5,6,1											
6,3											
7,4,1											

CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS									
MACROPROCESO		HABILITANTES	RESPONSABLE	DUEÑO DE LA EMPRESA					
PROCESO		FINANCIERO							
SUBPROCESO		COBROS							
CÓDIGO		SE-HA-3-4-0-0							
OBJETIVOS		CONTROL DE INGRESOS							
LÍMITES DEL PROCESO									
INICIO					FIN				
VERIFICAR FACTURA					PAGAR				
DOCUMENTOS DEL PROCESO									
ACTIVIDADES GENERALES DEL PROCESO									
TIPOS DE PROVEEDOR		PROVEEDOR		ENTRADAS	VERIFICAR FACTURA	SALIDAS	CLIENTES	TIPO DE CLIENTE	
INTERNO	EXTERNO							INTERNO	EXTERNO
	X	CLIENTE	CUENTAS POR COBRAR	PAGAR	INGRESOS GENERADOS	EMPRESA	X		
				RECBIR DINERO					
NORMATIVA APLICABLE AL PROCESO									
INTERNA					EXTERNA				
					NORMA ISO 9001:2008				
RECURSOS									
HUMANOS		TECNOLÓGICOS		INFRAESTRUCTURA		FINANCIEROS			
DUEÑOS DE LA EMPRESA				IMPRESA		PRESUPUESTO			
CLIENTE									
INDICADORES									
DESCRIPCIÓN					FORMA DE CÁLCULO		FRECUENCIA DE CONTROL		
CAPITAL DE TRABAJO					ACTIVO CIRCULANTE-PASIVO CIRCULANTE		MENSUAL		
CLÁUSULA DE LA NORMA									
5,1,e									
5,6,1									
6,3									

Anexo3

 Sobres del Ecuador <i>La mejor para su correspondencia</i>	MANUAL DE PROCESOS	CÓDIGO:	NIVEL:
		PÁGINA: 1 de 18	REVISIÓN: 000
FECHA DE EMISIÓN: 04-2010	NOMBRE: TABLA DE CONTENIDOS		
ELABORADO POR: Diana Yépez		APROBADO POR: Dueño de la Empresa	

	PÁGINA
TABLA DE CONTENIDOS	1
INTRODUCCIÓN	2
OBJETIVO	3
ALCANCE	4
ACTUALIZACIÓN DEL MANUAL	4
DEFINICIONES	5
DESCRIPCIÓN DE CÓDIGOS	8
TABLA DE CÓDIGOS	9
LISTADO DE DOCUMENTOS	10
SOBRES DEL ECUADOR	11
GOBERNANTES	13
PRODUCTIVOS	14
PRODUCCIÓN	15
SERVICIO	16
HABILITANTES	17
FINANCIERO	18

 Sobres del Ecuador <i>La mejor forma de correspondencia</i>	MANUAL DE PROCESOS	CÓDIGO:	NIVEL:
		PÁGINA: 2 de 18	REVISIÓN: 000
FECHA DE EMISIÓN: 04-2010	NOMBRE: INTRODUCCIÓN		
ELABORADO POR: Diana Yépez		APROBADO POR: Dueño de la Empresa	

Todo trabajo debe ser divulgado para conocimiento y utilización del grupo respectivo de la empresa. Para alcanzar este objetivo, es preciso consolidarlo y presentarlo adecuadamente bajo un documento conocido como manual, que debe ser aprobado por la autoridad estatutaria, para que adquiera la fuerza necesaria y se aplique como corresponda, ya que existe la tendencia a resistir cualquier norma reguladora que limite la libertad de improvisar y de hacer lo que más le convenga a cada uno.

Por manual de procesos debemos entender “la colección sistemática de los procesos que indique al personal de la empresa las actividades a ser cumplidas y la forma como deben ser realizadas”²⁵.

Este manual presenta una descripción detallada de las rutinas de trabajo, acompañadas de los respectivos gráficos que faciliten su percepción y retención, el cual ha sido establecido en base a un levantamiento de procesos en el Instituto de Capacitación. Luego de un análisis de dichos procesos, se ha reformulado aquellos que son importantes, se han eliminado los que no agregan valor, y se han creado nuevos procesos necesarios para el desempeño de un Instituto con proyecciones competitivas.

²⁵ “Administración de los manuales de procedimientos”. Internet www.gobant.gov.co/viva/5_consultas_asesorias/MANUAL%20DE%20PROC%20Y%20PROCED,%20cont rol%20interno_web.doc. Acceso: 25 septiembre 2010

 Sobres del Ecuador <i>La mejor parte de correspondencia</i>	MANUAL DE PROCESOS	CÓDIGO:	NIVEL:
		PÁGINA: 3 de 18	REVISIÓN: 000
FECHA DE EMISIÓN: 04-2010	NOMBRE: OBJETIVO		
ELABORADO POR: Diana Yépez		APROBADO POR: Dueño de la Empresa	

El manual tiene como objetivos:

- Coadyuvar a la ejecución correcta y oportuna de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- Permitir el ahorro de tiempo y esfuerzos en la ejecución del trabajo, evitando la repetición de instrucciones.
- Servir de medio de integración y orientación al personal nuevo, que facilite su incorporación al trabajo.
- Facilitar el aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.
- Ser un instrumento útil para la orientación e información al cliente. Facilitar la supervisión y evaluación del trabajo.
- Propiciar el mejoramiento de la productividad del Instituto.

 Sobres del Ecuador <i>La mejor para su correspondencia</i>	MANUAL DE PROCESOS	CÓDIGO:	NIVEL:
		PÁGINA: 4 de 18	REVISIÓN: 000
FECHA DE EMISIÓN: 04-2010	NOMBRE:		
ELABORADO POR: Diana Yépez	APROBADO POR: Dueño de la Empresa		

ALCANCE

El manual abarca todos los procesos del Instituto, los que han sido sometidos a un riguroso análisis y posterior optimización, así como se han diseñado procesos para que se desenvuelvan las actividades en dichas áreas.

ACTUALIZACIÓN DEL MANUAL

Toda actualización al presente Manual, debe surtir el siguiente procedimiento:

1. La dependencia interesada en mejorar el procedimiento evalúa las actividades que lo componen, identifica la situación problemática y sustenta la necesidad de mejorarlo.
2. Se realizan las pruebas de las acciones de mejoramiento y se respalda su viabilidad, mediante documento escrito
3. Con la justificación anterior solicita a la Dirección del Instituto el trámite de la actualización
4. La Dirección emite su concepto y ordena la actualización solicitada
5. Se estandarizan las actividades, los procedimientos y los procesos
6. Se emite resolución del Director con el respectivo ajuste y se comunica a todas las dependencias el cambio introducido al Manual de procesos y procedimientos.

 Sobres del Ecuador <i>La mejor para su correspondencia</i>	MANUAL DE PROCESOS	CÓDIGO:	NIVEL:
		PÁGINA: 5 de 18	REVISIÓN: 000
FECHA DE EMISIÓN: 04-2010	NOMBRE: DEFINICIONES		
ELABORADO POR: Diana Yépez		APROBADO POR: Dueño de la Empresa	

A continuación se detallan algunos de los términos que se aplicarán en el desarrollo del manual.

Ciente: Entidad o persona que recibe un resultado determinado de un proceso directa o indirectamente. Los clientes pueden estar dentro de la organización (clientes internos) o fuera de ella (clientes externos) o estar de las dos maneras.

Diagrama de Flujo: describen gráficamente las actividades que conforman un proceso, mediante la utilización de símbolos, y demuestran la interacción y secuencia de las actividades que integran un proceso

Documento: Establece la unidad básica de soporte de información. Todo documento tiene una entidad propia como elemento individual y dispone de un ciclo de vida:

- Nace a consecuencia de unas actividades dentro de la empresa
- Llega a consecuencia de una transacción con otra empresa
- Tiene una vida determinada dentro de un flujo de trabajo
- Muere cuando ya ha realizado el servicio para el cual ha sido creado

Flujo de trabajo: Establece la definición de un proceso, en parte o en toda su extensión, durante el cual, documentos, información y actividades son transferidas de un agente a otro, a través de unos bloques principales del proceso y de acuerdo con un conjunto de reglas procedurales establecidas.

Indicador: dato o conjunto de datos que sirven para medir objetivamente los resultados de un proceso.

Límites del proceso: Determinación de dónde comienza y dónde termina el proceso.

 Sobres del Ecuador <i>La mejor para su correspondencia</i>	MANUAL DE PROCESOS	CÓDIGO:	NIVEL:
		PÁGINA: 6 de 18	REVISIÓN: 000
FECHA DE EMISIÓN: 04-2010	NOMBRE: DEFINICIONES		
ELABORADO POR: Diana Yépez		APROBADO POR: Dueño de la Empresa	

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

Mapa de proceso: Es el nivel de agregación estructural más alto y contiene los denominados Procesos Principales

Objetivos: Resultados específicos que pretende alcanzar una organización por medio del cumplimiento de su misión básica. Los objetivos son esenciales para el éxito de una organización.

Organización: Cualquier grupo, empresa, corporación, división, departamento, planta, oficina, etc.

Proceso: Establece el propósito y alcance organizativo de uno o más procedimientos relacionados dentro de un contexto con unas reglas de negocio bien definidas.

Todo proceso está definido por el flujo de trabajo que representa un ciclo (continuo o discontinuo) de actividades; unos criterios que delimitan las precondiciones de su activación; sus límites y sus consecuencias, la información que se maneja en cada actividad, los agentes participantes y los recursos utilizados.

Procesos Gobernantes: Procesos gerenciales de Planificación y Control.

Procesos Habilitantes: Procesos internos de apoyo a los productivos y gobernantes

Procesos Productivos: Generan salidas y tienen alto impacto sobre la satisfacción del cliente, generan facturación

 Sobres del Ecuador <i>La mejor para su correspondencia</i>	MANUAL DE PROCESOS	CÓDIGO:	NIVEL:
		PÁGINA: 7 de 18	REVISIÓN: 000
FECHA DE EMISIÓN: 04-2010	NOMBRE: DEFINICIONES		
ELABORADO POR: Diana Yépez		APROBADO POR: Dueño de la Empresa	

Producto: Establece la entidad resultado de un proceso que suministra valor a un agente final, dentro o fuera de la organización. También es el conjunto de cualidades y atributos que componen una oferta y todo lo que un cliente recibe a cambio de un precio aceptado para cubrir una necesidad.

Sistema: Conjunto de componentes que interactúan para alcanzar algún objetivo. Un sistema también puede considerarse como un conjunto de métodos, procedimientos o técnicas unidos por una interacción regulada para formar un todo organizado con un objetivo determinado.

Subproceso: Son partes bien definidas en un proceso

 Sobres del Ecuador <i>La mejor forma de comercialización</i>	MANUAL DE PROCESOS	CÓDIGO:	NIVEL:
		PÁGINA: 8 de 18	REVISIÓN: 000
FECHA DE EMISIÓN: 04-2010	NOMBRE: DESCRIPCIÓN DE CÓDIGOS		
ELABORADO POR: Diana Yépez		APROBADO POR: Dueño de la Empresa	

Es necesario estandarizar la asignación de códigos a los procesos, para lo cual se ha definido una anotación que identifica a cada uno de los procesos y asegura su correcta identificación.

Para aplicar la notación se debe tomar en cuenta los siguientes criterios:

1. Todos los procesos tienen un código que consta de cinco niveles
2. Cada nivel del código corresponde a los grados de disgregación que se ha aplicado a los procesos
3. La notación aplicada es aditiva por lo que todos los niveles de procesos deben incluir las cinco partes del código

A continuación se describe la notación para los diferentes niveles:

NIVEL	DESCRIPCIÓN	NOMBRE	CÓDIGO
A0	Proceso de máximo nivel identificado, como el proceso global, y cuyo código se define con dos caracteres distintivos del nombre	Sobres del Ecuador	SE-0-0-0-0

A1	Proceso de nivel superior correspondiente a una de los tres procesos principales identificados, y cuyo código se define con los dos primeros caracteres del tipo de proceso	Gobernantes Productivos Habilantes	SE-GO-0-0-0-0 SE-PO-0-0-0-0 SE-HA-0-0-0-0
A11 A111 A1111	Proceso que forma parte de un nivel superior, y cuyo código se define con un dígito secuencial de acuerdo al número de procesos que exista en esta categoría	Nombre del proceso	SE-GO-1-0-0-0 SE-HA-1-4-0-0 SE-PO-1-2-1-0

 Sobres del Ecuador <i>La mejor para su correspondencia</i>	MANUAL DE PROCESOS	CÓDIGO:	NIVEL:
		PÁGINA: 9 de 18	REVISIÓN: 000
FECHA DE EMISIÓN: 04-2010	NOMBRE: TABLA DE CÓDIGOS		
ELABORADO POR: Diana Yépez	APROBADO POR: Dueño de la Empresa		

NÚMERO	PROCESO	CÓDIGO
1	SOBRES DEL ECUADOR (GENERAL)	SE-0-0-0-0
2	GOBERNANTES	SE-GO-0-0-0-0
3	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	SE-GO-1-0-0-0
4	GESTIÓN DE LA CALIDAD	SE-GO-2-0-0-0
5	<i>DETERMINAR POLÍTICA DE CALIDAD</i>	SE-GO-2-1-0-0
6	<i>DETERMINAR OBJETIVOS DE CALIDAD</i>	SE-GO-2-2-0-0
7	PRODUCTIVOS	SE-PO-0-0-0-0
8	LOGÍSTICA INTERNA	SE-PO-1-0-0-0
9	PRODUCCIÓN	SE-PO-2-0-0-0
10	<u>ELABORACIÓN PAPELERÍA EN GENERAL</u>	SE-PO-2-1-0-0
11	<u>SOBRES EN BLANCO</u>	SE-PO-2-1-1-0
12	<u>SOBRES IMPRESOS</u>	SE-PO-2-1-2-0
13	<u>SOBRES CON VENTANA Y CELOFÁN EN BLANCO</u>	SE-PO-2-1-3-0
14	<u>SOBRES IMPRESOS CON VENTANA Y CELOFÁN</u>	SE-PO-2-1-4-0
15	<u>HOJAS MEMBRETADAS</u>	SE-PO-2-1-5-0
16	<u>ELABORACIÓN DE TARJETAS</u>	SE-PO-2-1-6-0
17	<u>SHOPPING BAGS</u>	SE-PO-2-1-7-0
18	<u>ELABORACIÓN DOCUMENTO LEGALES</u>	SE-PO-2-2--0-0
19	<u>MANEJO DE RESIDUOS</u>	SE-PO-2-3-0-0
20	LOGÍSTICA EXTERNA	SE-PO-3-0-0-0
21	SERVICIO	SE-PO-4-0-0-0
22	<u>SOBRES PRE IMPRESOS</u>	SE-PO-4-1-0-0
23	<u>ENGOMADO DE SOLAPA DE SOBRES</u>	SE-PO-4-2-0-0

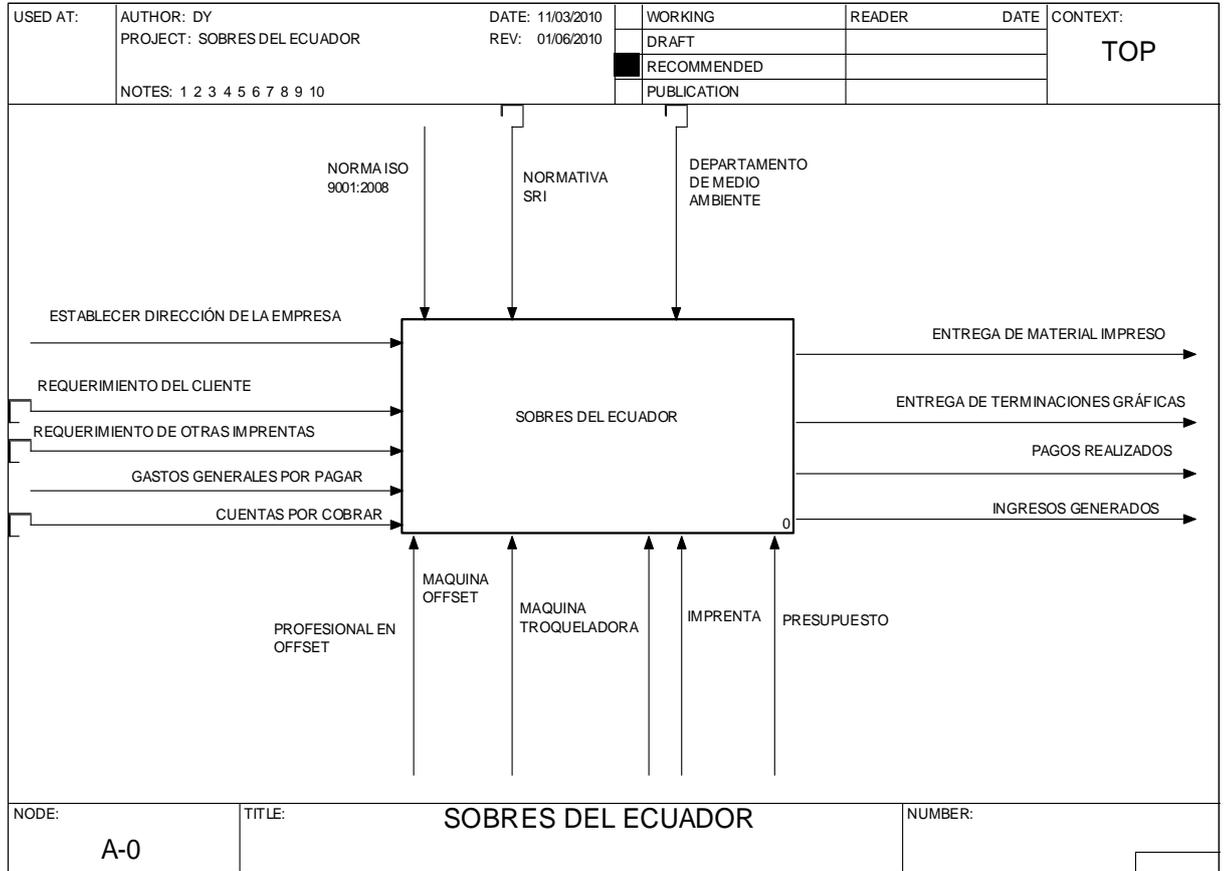
24	<u>ARMADO DE CAJAS</u>	SE-PO-4-3-0-0
25	HABILITANTES	SE-HA-0-0-0-0-
26	DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS	SE-HA-1-0-0-0
27	ABASTECIMIENTOS	SE-HA-2-0-0-0
28	FINANCIERO	SE-HA-3-0-0-0
29	<u>ELABORACIÓN DE PRESUPUESTO</u>	SE-HA-3-1-0-0
30	<u>GASTOS ADMINISTRATIVOS Y CORRIENTES</u>	SE-HA-3-2-0-0
31	<u>PAGOS</u>	SE-HA-3-3-0-0
32	OBLIGACIONES CON EL IEES	SE-HA-3-3-1-0
33	EMPLEADOS EXTRAS	SE-HA-3-3-2-0
34	PROVEEDORES	SE-HA-3-3-3-0
35	<u>COBROS</u>	SE-HA-3-4-0-0

 Sobres del Ecuador <i>La mejor para su correspondencia</i>	MANUAL DE PROCESOS	CÓDIGO:	NIVEL:
		PÁGINA: 10 de 20	REVISIÓN: 000
FECHA DE EMISIÓN: 04-2010	NOMBRE: LISTADO DE DOCUMENTOS		
ELABORADO POR: Diana Yépez	APROBADO POR: Dueño de la Empresa		

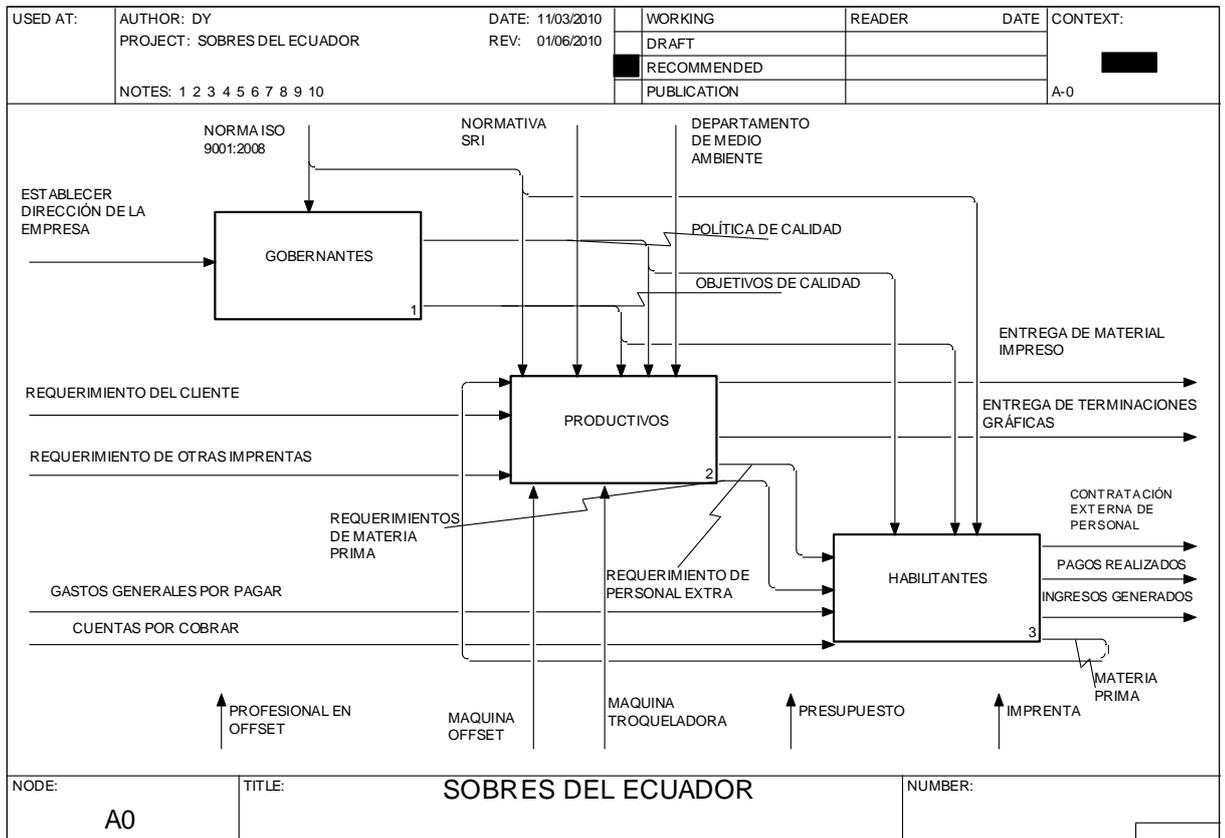
El siguiente listado corresponde a todos los documentos que se utilizan en los diferentes procesos. Se ha enumerado cada documento, así como se ha elaborado una nomenclatura para su codificación:

NÚMERO	CÓDIGO	DOCUMENTO
1	DOC-SE-GC-01	DECLARACIÓN DE POLÍTICA DE CALIDAD
2	DOC-SE-GC-02	DECLARACIÓN DE OBJETIVOS DE CALIDAD
3	DOC-SE-PO-03	ORDEN DE PRODUCCIÓN
4	DOC-SE-PO-04	ORDEN DE ENTREGA
5	DOC-SE-PO-05	FACTURA

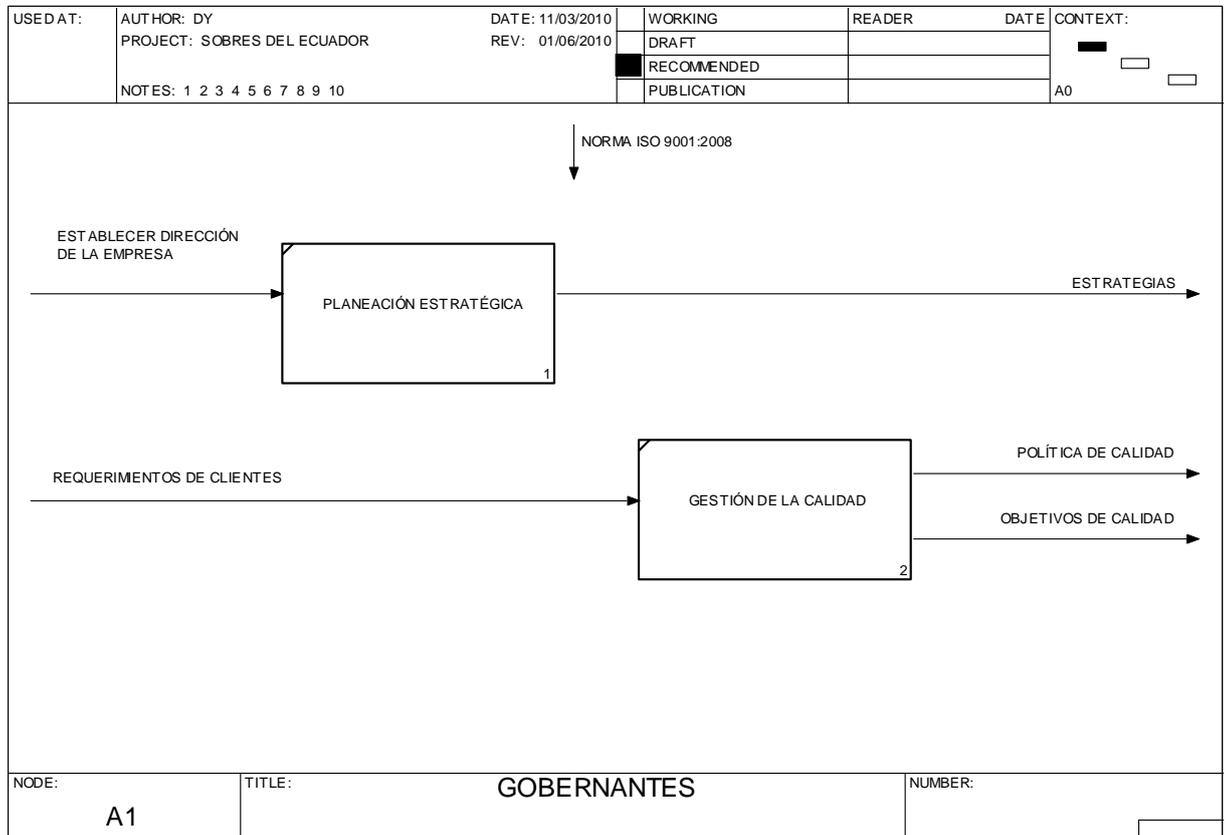
	MANUAL DE PROCESOS	CÓDIGO: SE-0-0-0-0	NIVEL:A0
		PÁGINA: 11 de 18	REVISIÓN: 000
FECHA DE EMISIÓN: 04-2010	NOMBRE: SOBRES DEL ECUADOR		
ELABORADO POR: Diana Yépez		APROBADO POR: Dueño de la Empresa	



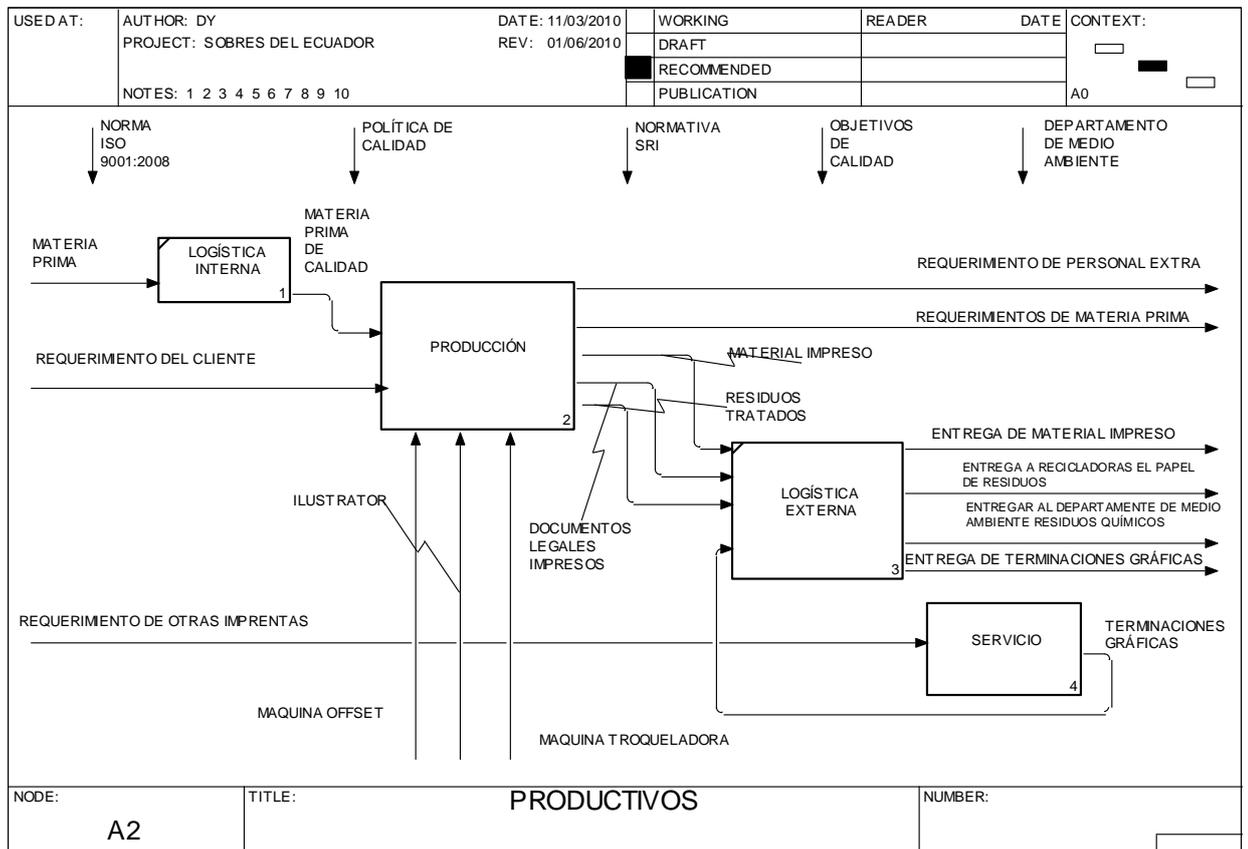
 Sobres del Ecuador <i>La mejor para su correspondencia</i>	<h1>MANUAL DE PROCESOS</h1>	CÓDIGO: SE-0-0-0-0	NIVEL: A0
		PÁGINA: 12 de 18	REVISIÓN: 000
FECHA DE EMISIÓN: 04-2010	NOMBRE: SOBRES DEL ECUADOR		
ELABORADO POR: Diana Yépez		APROBADO POR: Dueño de la Empresa	



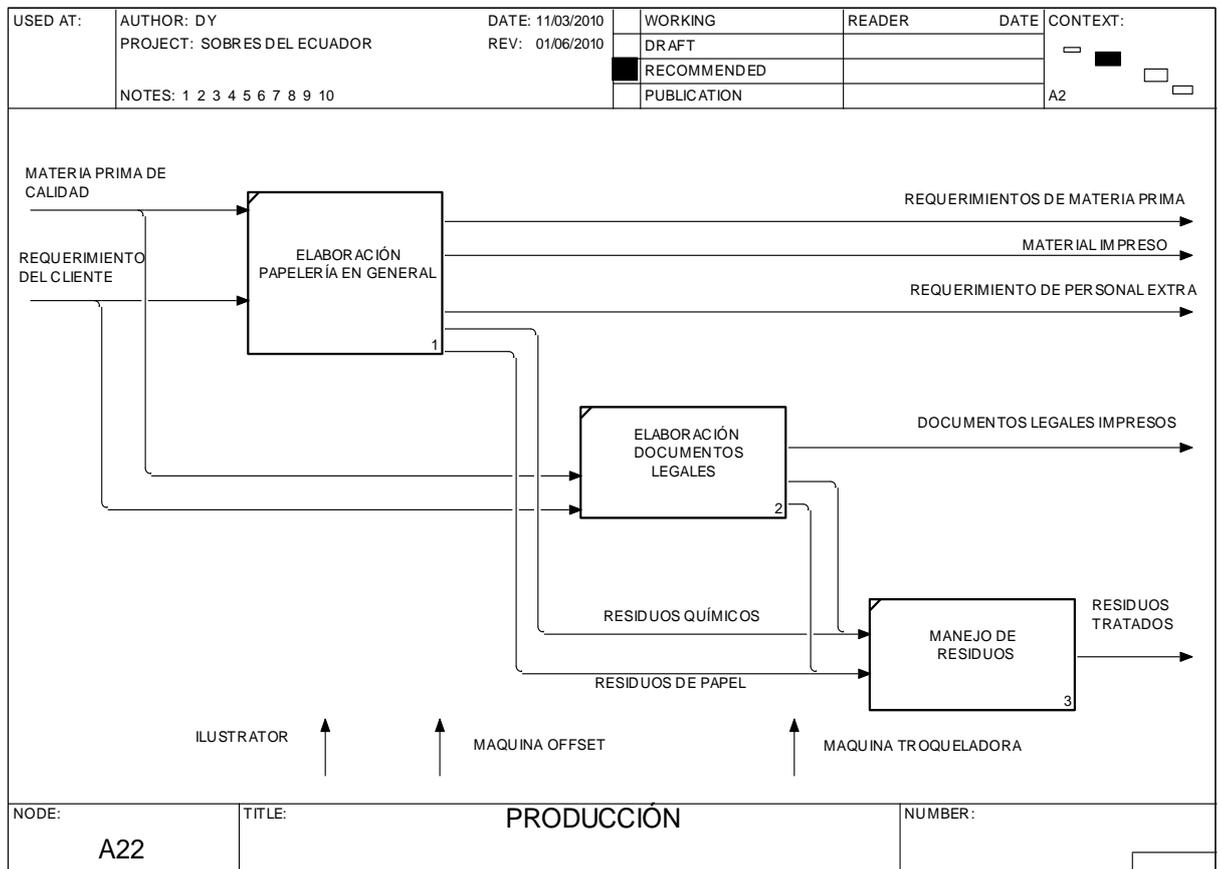
 Sobres del Ecuador <i>La mejor parte de correspondencia</i>	<h1>MANUAL DE PROCESOS</h1>	CÓDIGO: SE-GO-0-0-0-	NIVEL: A1
		PÁGINA: 13 de 18	REVISIÓN: 000
FECHA DE EMISIÓN: 04-2010	NOMBRE: GOBERNANTES		
ELABORADO POR: Diana Yépez		APROBADO POR: Dueño de la Empresa	



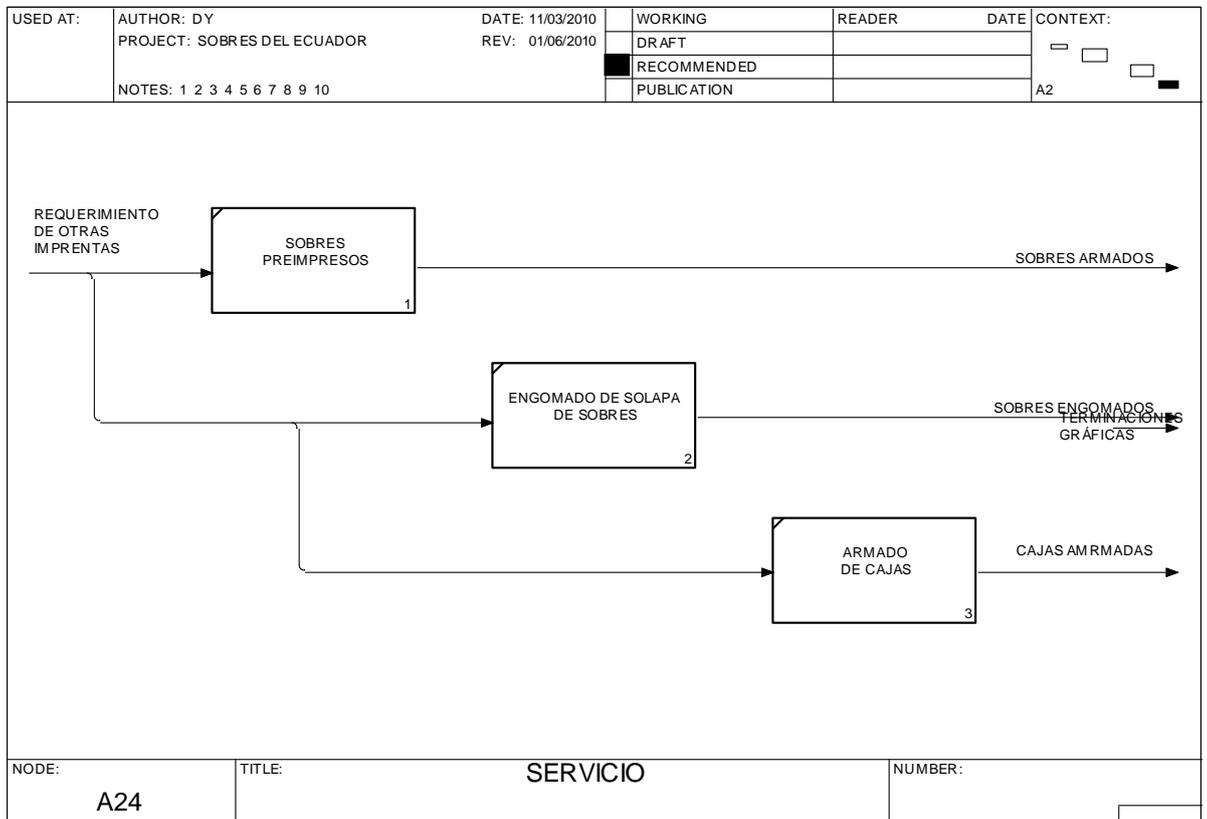
 Sobres del Ecuador <i>La mejor parte de correspondencia</i>	<h1>MANUAL DE PROCESOS</h1>	CÓDIGO: SE-PO-0-0-0-0	NIVEL: A2
		PÁGINA: 14 de 18	REVISIÓN: 000
FECHA DE EMISIÓN: 04-2010	NOMBRE: PRODUCTIVOS		
ELABORADO POR: Diana Yépez	APROBADO POR: Dueño de la Empresa		



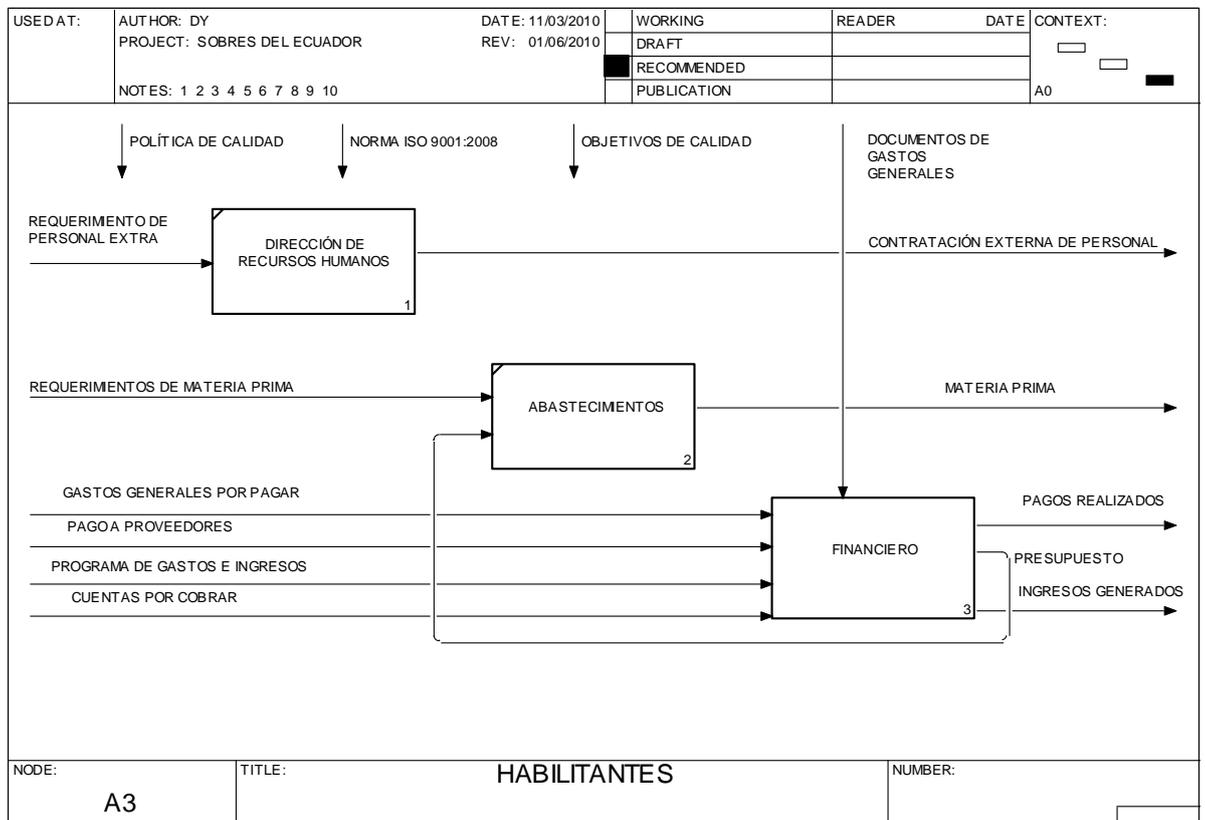
 Sobres del Ecuador <i>La mejor para su correspondencia</i>	<h1>MANUAL DE PROCESOS</h1>	CÓDIGO: SE-PO-2-0-0-0	NIVEL: A22
		PÁGINA: 15 de 18	REVISIÓN: 000
FECHA DE EMISIÓN: 04-2010	NOMBRE: PRODUCCIÓN		
ELABORADO POR: Diana Yépez		APROBADO POR: Dueño de la Empresa	



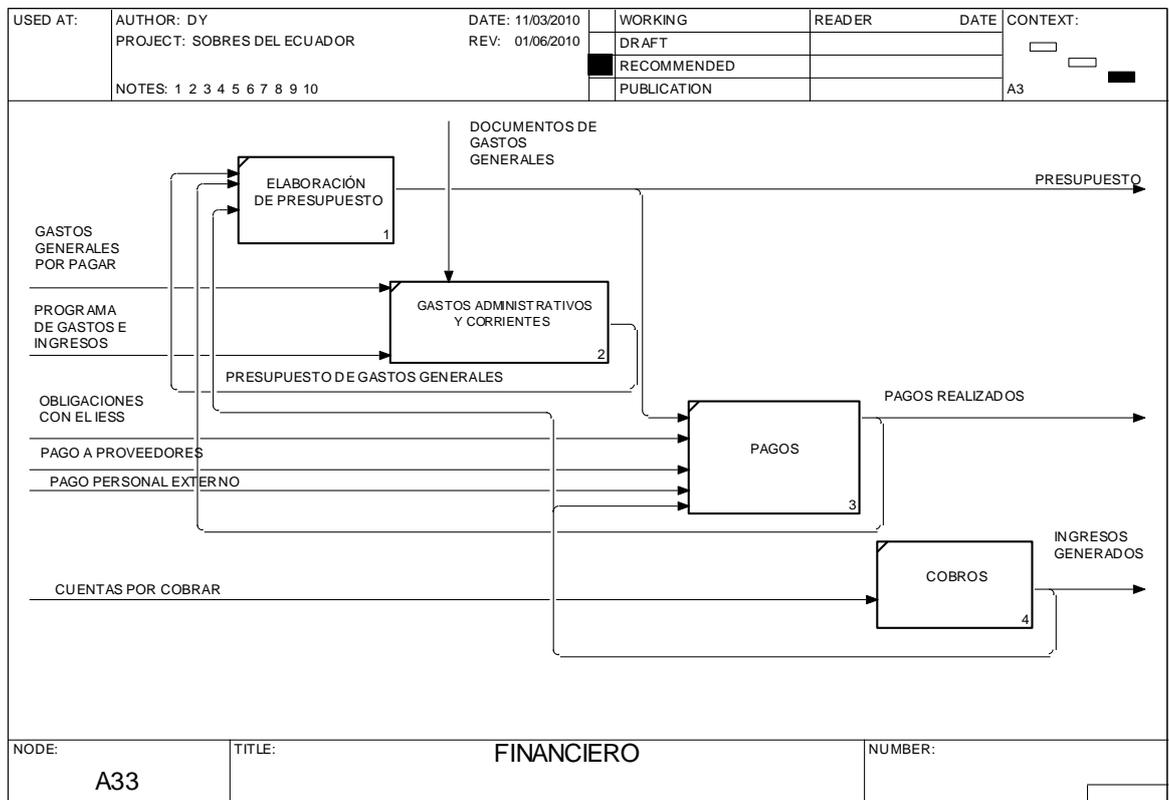
 Sobres del Ecuador <i>La mejor para su correspondencia</i>	<h1>MANUAL DE PROCESOS</h1>	CÓDIGO: SE-PO-4-0-0-0	NIVEL: A24
		PÁGINA: 16 de 18	REVISIÓN: 000
FECHA DE EMISIÓN: 04-2010	NOMBRE: SERVICIO		
ELABORADO POR: Diana Yépez		APROBADO POR: Dueño de la Empresa	



 Sobres del Ecuador <i>La mejor parte de correspondencia</i>	<h1>MANUAL DE PROCESOS</h1>	CÓDIGO: SE-HA-0-0-0-0	NIVEL: A3
		PÁGINA: 17 de 18	REVISIÓN: 000
FECHA DE EMISIÓN: 04-2010	NOMBRE: HABILITANTES		
ELABORADO POR: Diana Yépez		APROBADO POR: Dueño de la Empresa	



 Sobres del Ecuador <i>La mejor forma de correspondencia</i>	<h1>MANUAL DE PROCESOS</h1>	CÓDIGO: SE-HA-3-0-0-0	NIVEL: A33
		PÁGINA: 18 de 18	REVISIÓN: 000
FECHA DE EMISIÓN: 04-2010	NOMBRE: FINANCIERO		
ELABORADO POR: Diana Yépez		APROBADO POR: Dueño de la Empresa	

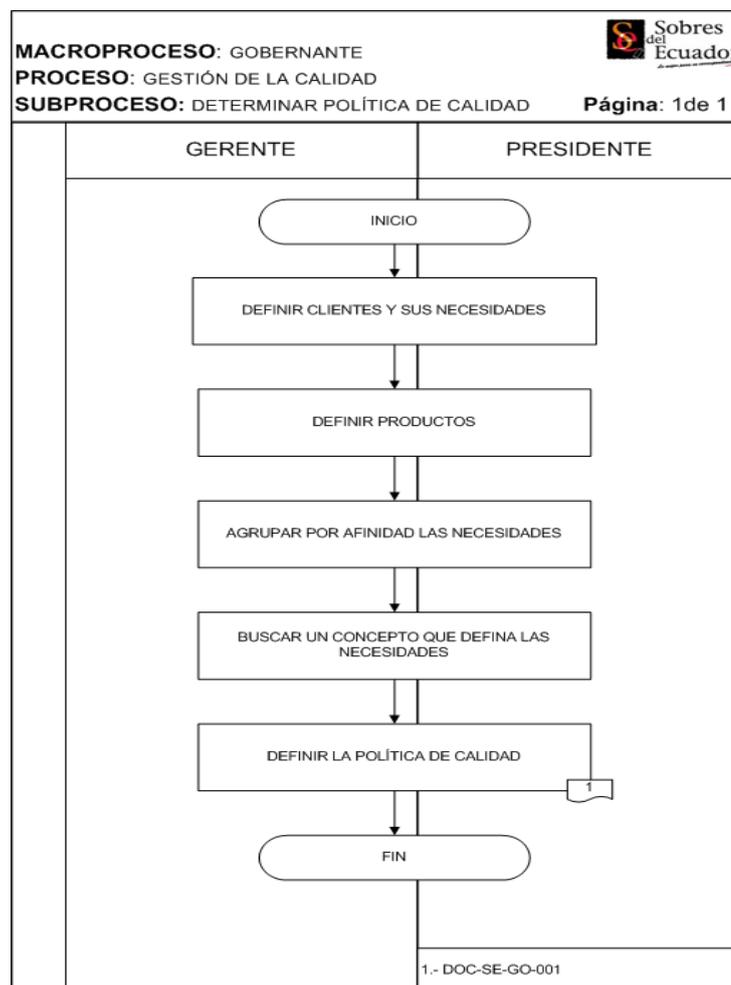


Anexo4

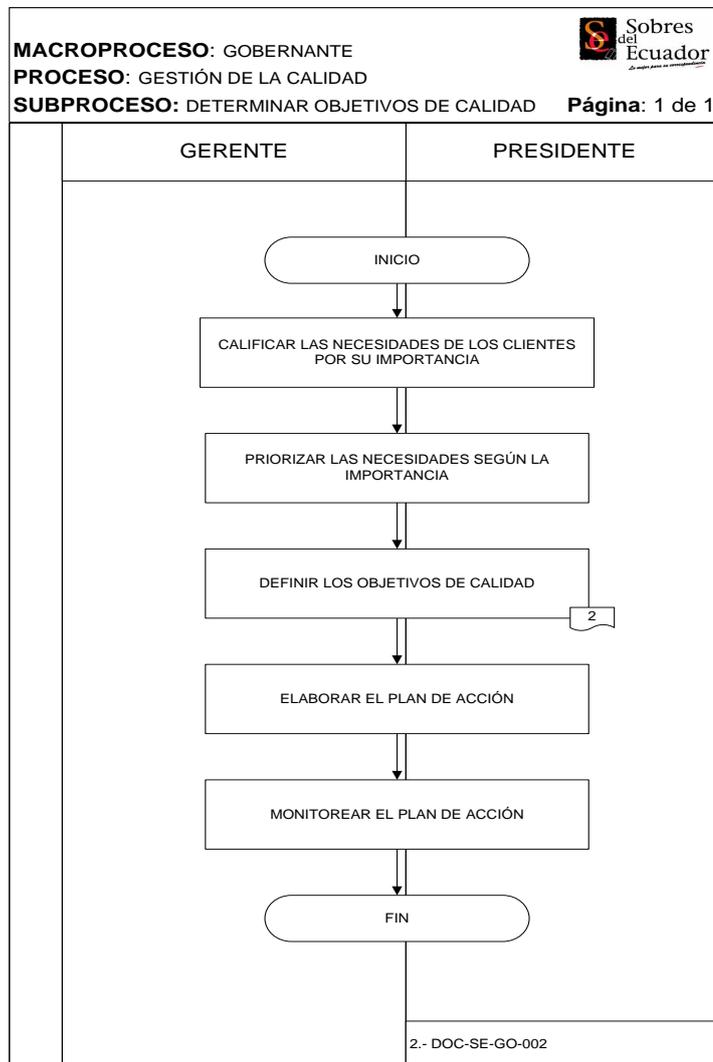
 Sobres del Ecuador <i>La mejor para su correspondencia</i>	DIAGRAMACIÓN DE PROCESOS	CÓDIGO:	NIVEL:
		PÁGINA: 1 de 35	REVISIÓN: 000
FECHA DE EMISIÓN: 04-2010	NOMBRE: TABLA DE CONTENIDOS		
ELABORADO POR: Diana Yépez	APROBADO POR: Dueño de la Empresa		

NÚMERO	PROCESO	CÓDIGO	PÁGINA
1	SOBRES DEL ECUADOR (GENERAL)	SE-0-0-0-0	
2	GOBERNANTES	SE-GO-0-0-0-0	
3	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	SE-GO-1-0-0-0	
4	GESTIÓN DE LA CALIDAD	SE-GO-2-0-0-0	
5	<i>DETERMINAR POLÍTICA DE CALIDAD</i>	SE-GO-2-1-0-0	2
6	<i>DETERMINAR OBJETIVOS DE CALIDAD</i>	SE-GO-2-2-0-0	3
7	PRODUCTIVOS	SE-PO-0-0-0-0	
8	LOGÍSTICA INTERNA	SE-PO-1-0-0-0	4
9	PRODUCCIÓN	SE-PO-2-0-0-0	
10	<u>ELABORACIÓN PAPELERÍA EN GENERAL</u>	SE-PO-2-1-0-0	
11	<u>SOBRES EN BLANCO</u>	SE-PO-2-1-1-0	5
12	<u>SOBRES IMPRESOS</u>	SE-PO-2-1-2-0	7
13	<u>SOBRES CON VENTANA Y CELOFÁN EN BLANCO</u>	SE-PO-2-1-3-0	10
14	<u>SOBRES IMPRESOS CON VENTANA Y CELOFÁN</u>	SE-PO-2-1-4-0	12
15	<u>HOJAS MEMBRETADAS</u>	SE-PO-2-1-5-0	15
16	<u>ELABORACIÓN DE TARJETAS</u>	SE-PO-2-1-6-0	17
17	<u>SHOPPING BAGS</u>	SE-PO-2-1-7-0	19
35	<u>ELABORACIÓN DOCUMENTO LEGALES</u>	SE-PO-2-2-0-0	20
19	<u>MANEJO DE RESIDUOS</u>	SE-PO-2-3-0-0	22
20	LOGÍSTICA EXTERNA	SE-PO-3-0-0-0	23
21	SERVICIO	SE-PO-4-0-0-0	
22	<u>SOBRES PRE IMPRESOS</u>	SE-PO-4-1-0-0	24
23	<u>ENGOMADO DE SOLAPA DE SOBRES</u>	SE-PO-4-2-0-0	26
24	<u>ARMADO DE CAJAS</u>	SE-PO-4-3-0-0	27
25	HABILITANTES	SE-HA-0-0-0-0	
26	DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS	SE-HA-1-0-0-0	28
27	ABASTECIMIENTOS	SE-HA-2-0-0-0	29
28	FINANCIERO	SE-HA-3-0-0-0	
29	<u>ELABORACIÓN DE PRESUPUESTO</u>	SE-HA-3-1-0-0	30
30	<u>GASTOS ADMINISTRATIVOS Y CORRIENTES</u>	SE-HA-3-2-0-0	31
31	<u>PAGOS</u>	SE-HA-3-3-0-0	
32	OBLIGACIONES CON EL IEES	SE-HA-3-3-1-0	32
33	EMPLEADOS EXTRAS	SE-HA-3-3-2-0	33
34	PROVEEDORES	SE-HA-3-3-3-0	34
35	<u>COBROS</u>	SE-HA-3-4-0-0	34

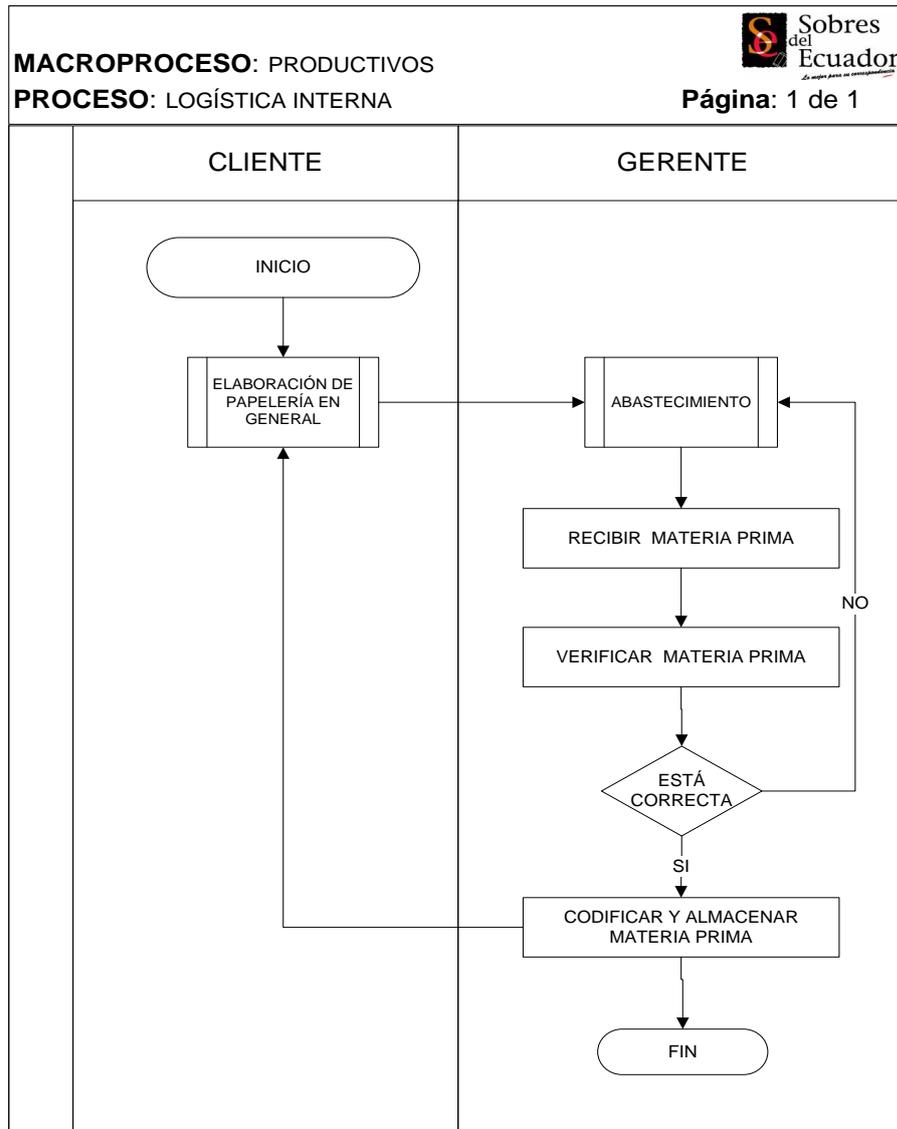
 Sobres del Ecuador <i>La mejor para su correspondencia</i>	DIAGRAMACIÓN DE PROCESOS	CÓDIGO:SE-GO-2-1-0-0	NIVEL:A121
		PÁGINA: 2 de 35	REVISIÓN: 000
FECHA DE EMISIÓN: 04-2010	NOMBRE: DETERMINAR POLÍTICA DE CALIDAD		
ELABORADO POR: Diana Yépez		APROBADO POR: Dueño de la Empresa	



 Sobres del Ecuador <i>La mejor para su correspondencia</i>	DIAGRAMACIÓN DE PROCESOS	CÓDIGO: SE-GO-2-2-0-0	NIVEL: A122
		PÁGINA: 3 de 35	REVISIÓN: 000
FECHA DE EMISIÓN: 04-2010	NOMBRE: DETERMINAR OBJETIVOS DE CALIDAD		
ELABORADO POR: Diana Yépez		APROBADO POR: Dueño de la Empresa	

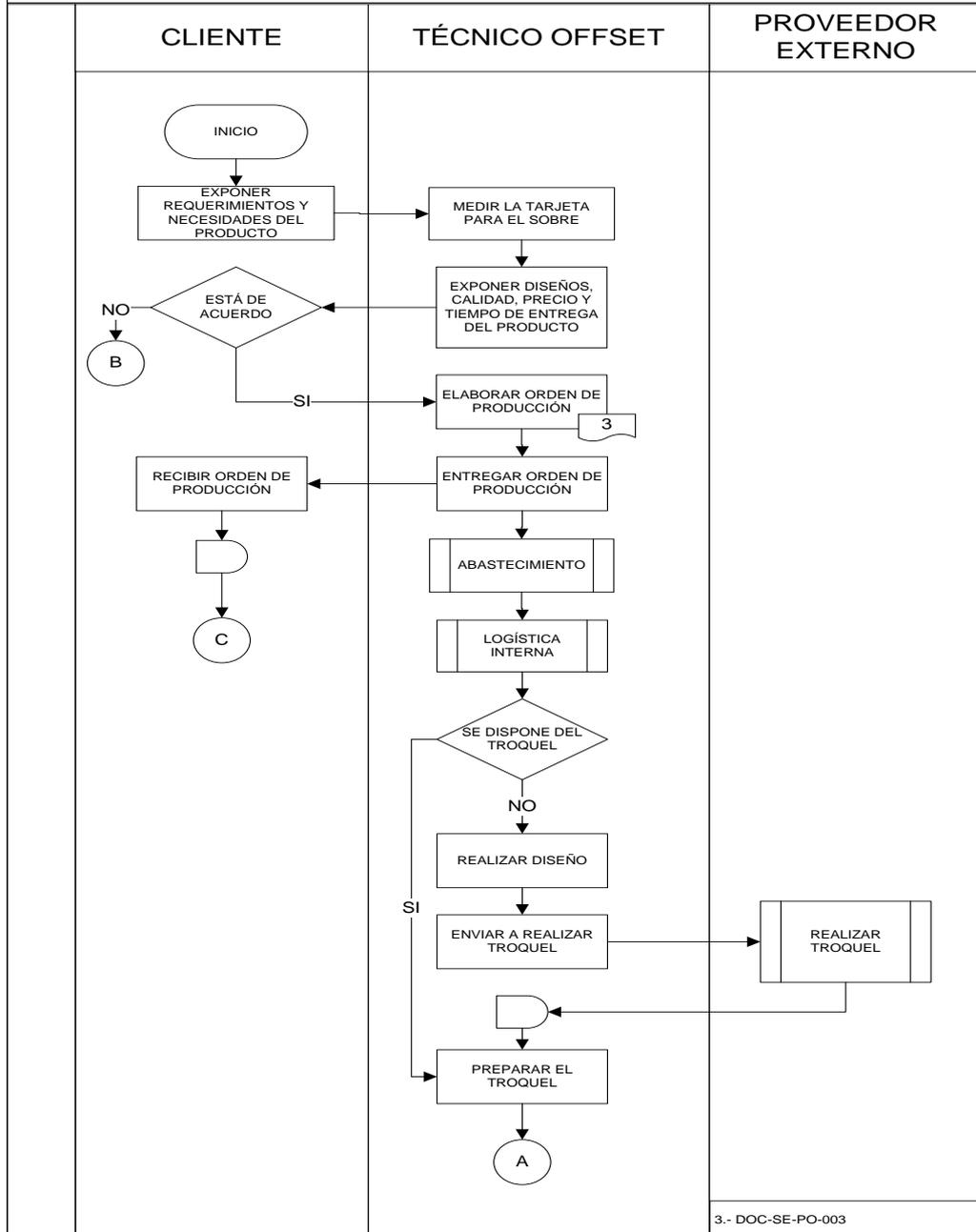


 Sobres del Ecuador <i>La mejor para su correspondencia</i>	DIAGRAMACIÓN DE PROCESOS	CÓDIGO: SE-PO-1-0-0-0	NIVEL: A21
		PÁGINA: 4 de 35	REVISIÓN: 000
FECHA DE EMISIÓN: 04-2010	NOMBRE: LOGÍSTICA INTERNA		
ELABORADO POR: Diana Yépez		APROBADO POR: Dueño de la Empresa	

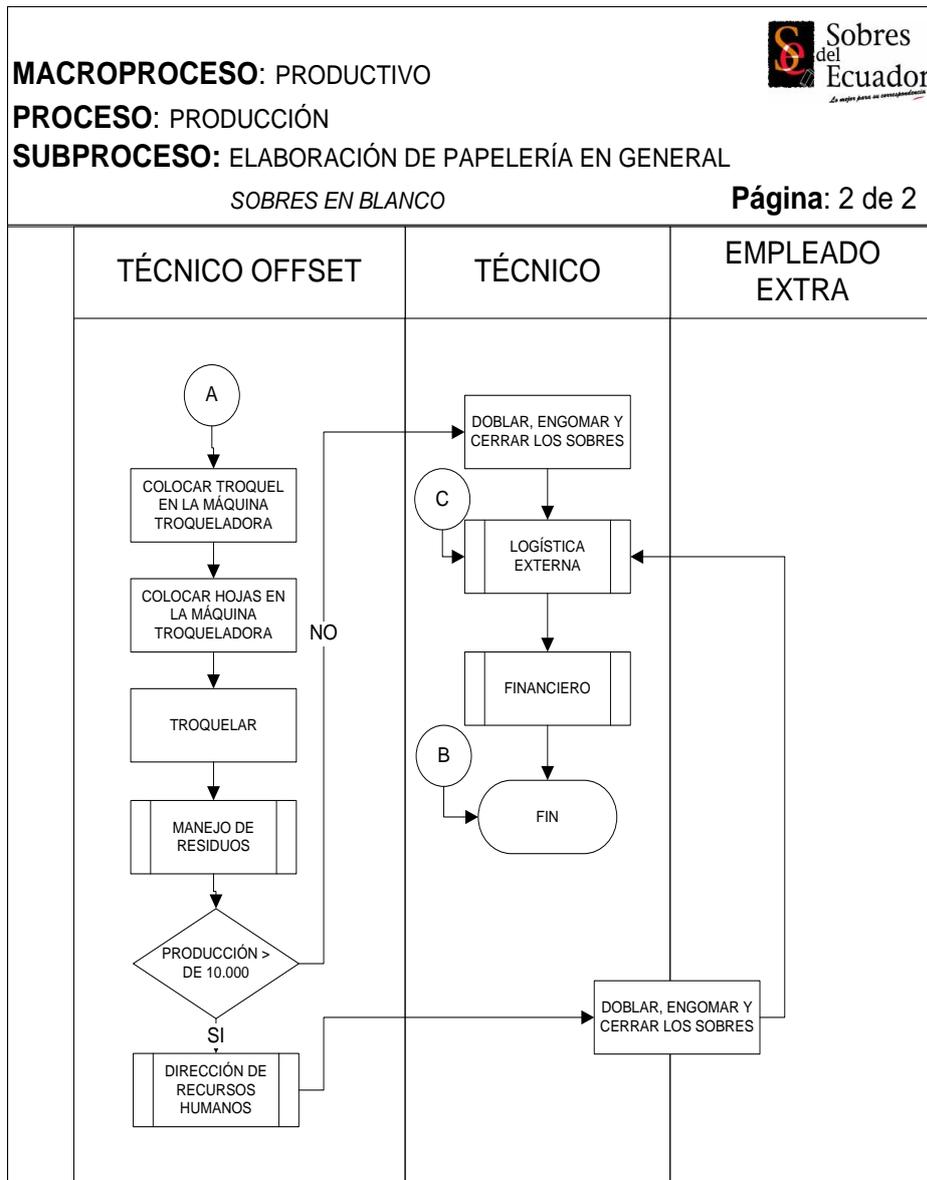


 Sobres del Ecuador <i>La mejor forma de correspondencia</i>	DIAGRAMACIÓN DE PROCESOS	CÓDIGO: SE-PO-2-1-1-0	NIVEL: A2211
		PÁGINA: 5 de 35	REVISIÓN: 000
FECHA DE EMISIÓN: 04-2010	NOMBRE: SOBRES EN BLANCO		
ELABORADO POR: Diana Yépez		APROBADO POR: Dueño de la Empresa	

MACROPROCESO: PRODUCTIVO
PROCESO: PRODUCCIÓN
SUBPROCESO: ELABORACIÓN DE PAPELERÍA EN GENERAL
 SOBRES EN BLANCO

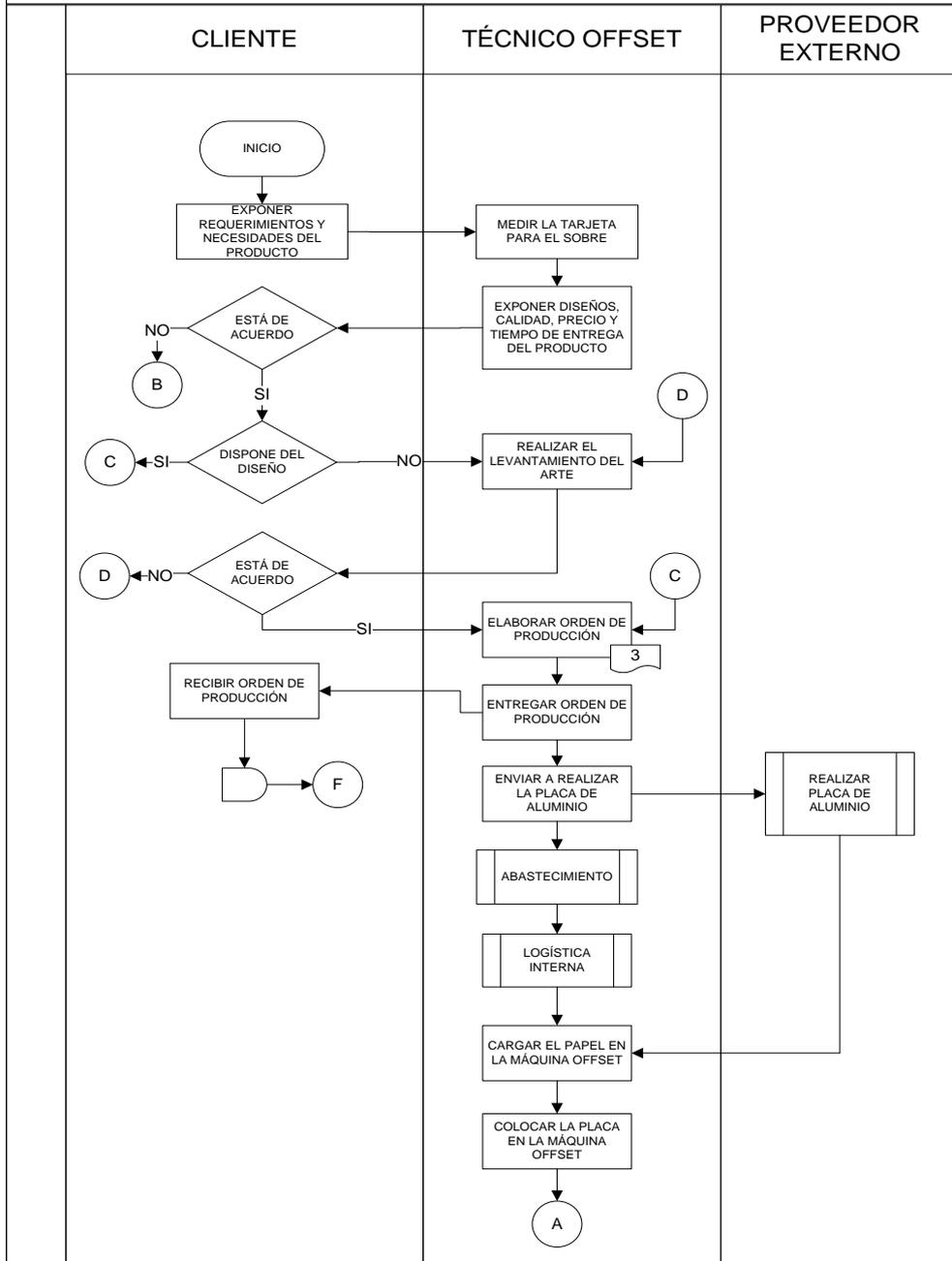


 Sobres del Ecuador <i>La mejor para su correspondencia</i>	DIAGRAMACIÓN DE PROCESOS	CÓDIGO: SE-PO-2-1-1-0	NIVEL: A2211
		PÁGINA: 6 de 35	REVISIÓN: 000
FECHA DE EMISIÓN: 04-2010	NOMBRE: SOBRES EN BLANCO		
ELABORADO POR: Diana Yépez	APROBADO POR: Dueño de la Empresa		



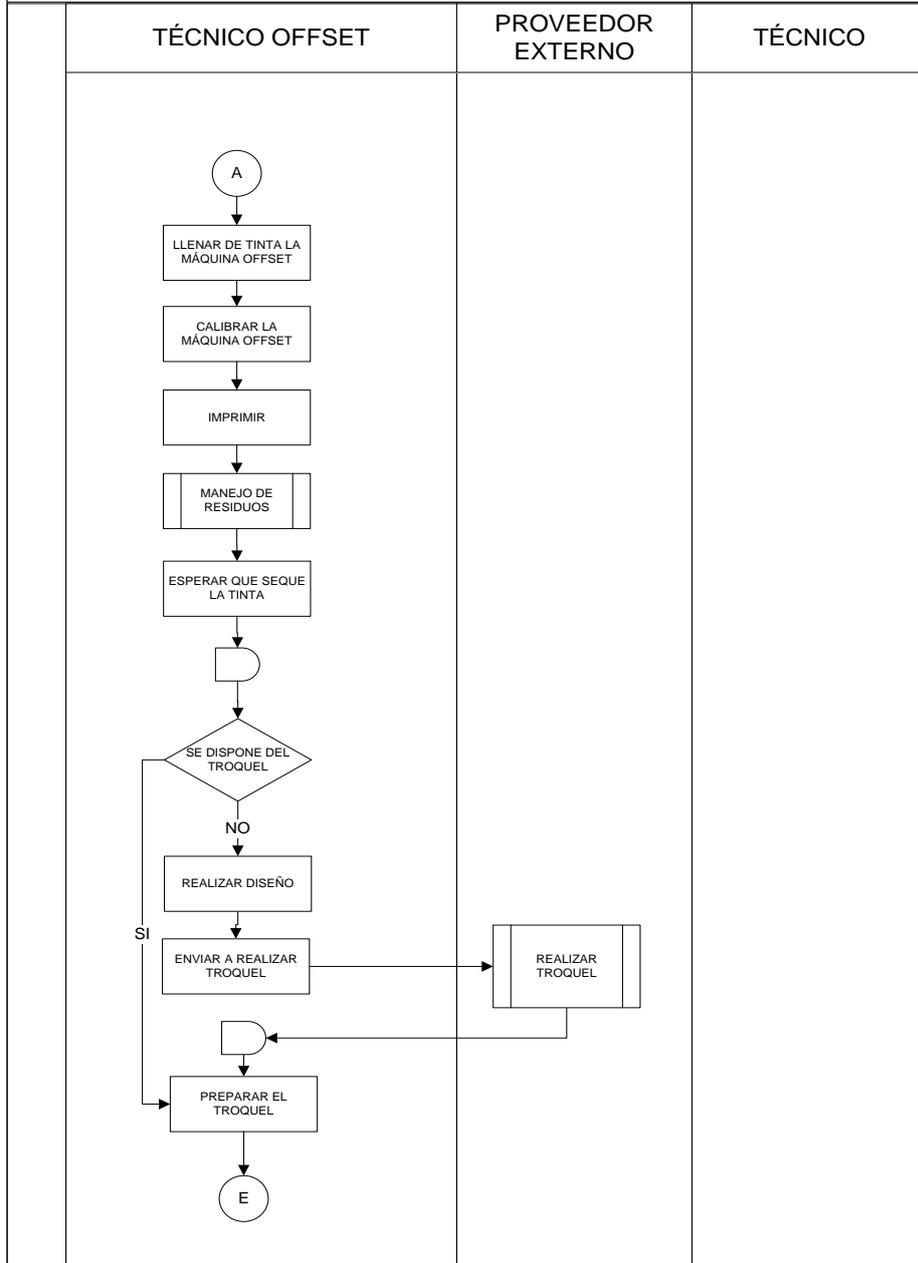
	DIAGRAMACIÓN DE PROCESOS	CÓDIGO: SE-PO-2-1-2-0	NIVEL: A2212
		PÁGINA: 7 de 35	REVISIÓN: 000
FECHA DE EMISIÓN: 04-2010	NOMBRE: SOBRES IMPRESOS		
ELABORADO POR: Diana Yépez		APROBADO POR: Dueño de la Empresa	

MACROPROCESO: PRODUCTIVO
PROCESO: PRODUCCIÓN
SUBPROCESO: ELABORACIÓN DE PAPELERÍA EN GENERAL
 SOBRES IMPRESOS

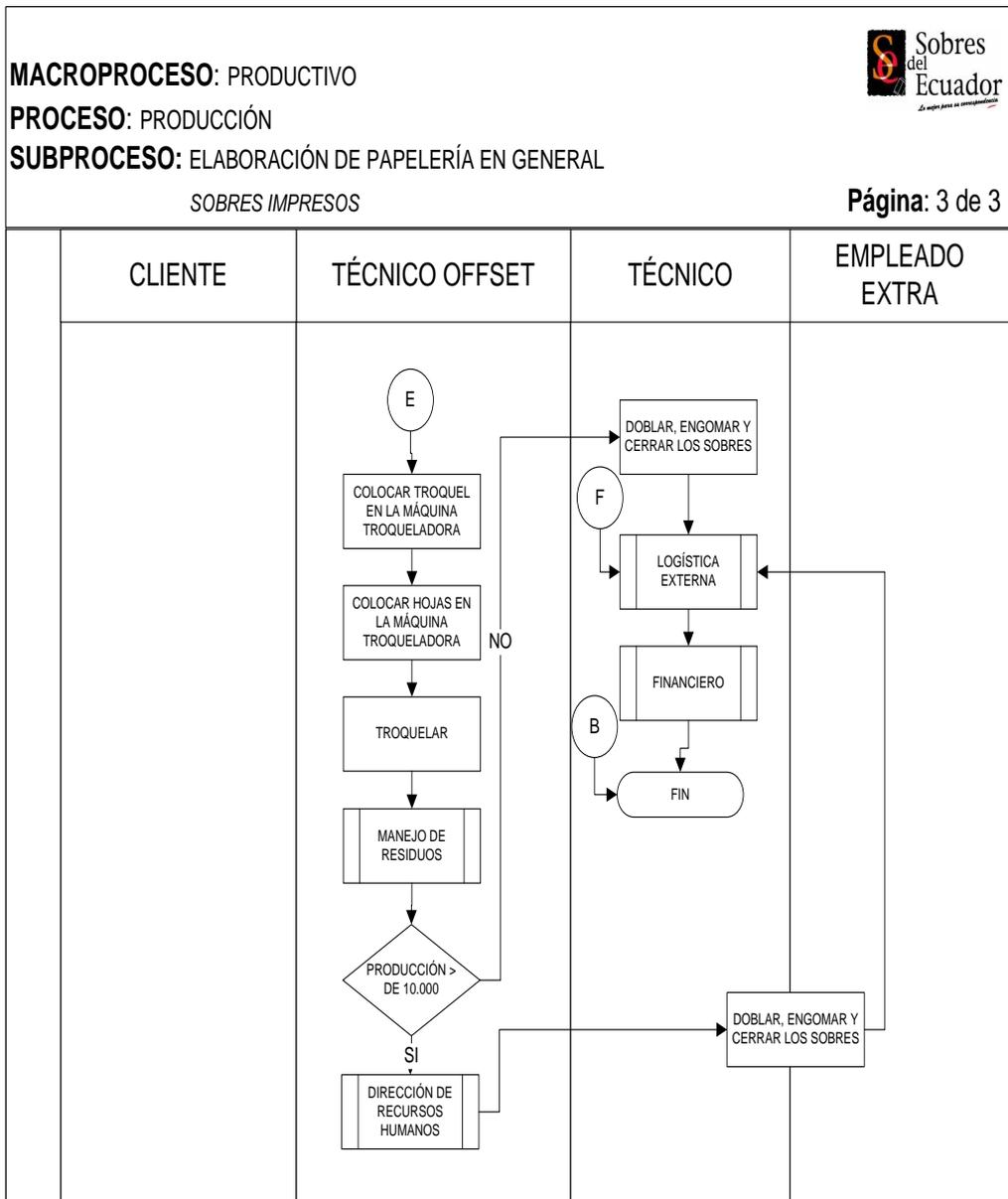


 Sobres del Ecuador <i>La mejor forma de correspondencia</i>	DIAGRAMACIÓN DE PROCESOS	CÓDIGO: SE-PO-2-1-2-0	NIVEL: A2212
		PÁGINA: 8 de 35	REVISIÓN: 000
FECHA DE EMISIÓN: 04-2010	NOMBRE: SOBRES IMPRESOS		
ELABORADO POR: Diana Yépez		APROBADO POR: Dueño de la Empresa	

MACROPROCESO: PRODUCTIVO
PROCESO: PRODUCCIÓN
SUBPROCESO: ELABORACIÓN DE PAPELERÍA EN GENERAL
 SOBRES IMPRESOS



 Sobres del Ecuador <i>La mejor forma de correspondencia</i>	DIAGRAMACIÓN DE PROCESOS	CÓDIGO: SE-PO-2-1-2-0	NIVEL: A2212
		PÁGINA: 9 de 35	REVISIÓN: 000
FECHA DE EMISIÓN: 04-2010	NOMBRE: SOBRES IMPRESOS		
ELABORADO POR: Diana Yépez	APROBADO POR: Dueño de la Empresa		



 Sobres del Ecuador <small>La mejor forma de correspondencia</small>	DIAGRAMACIÓN DE PROCESOS	CÓDIGO: SE-PO-2-1-3-0	NIVEL: A2213
FECHA DE EMISIÓN: 04-2010	NOMBRE: SOBRES CON VENTANA Y CELOFÁN EN BLANCO		
ELABORADO POR: Diana Yépez		APROBADO POR: Dueño de la Empresa	

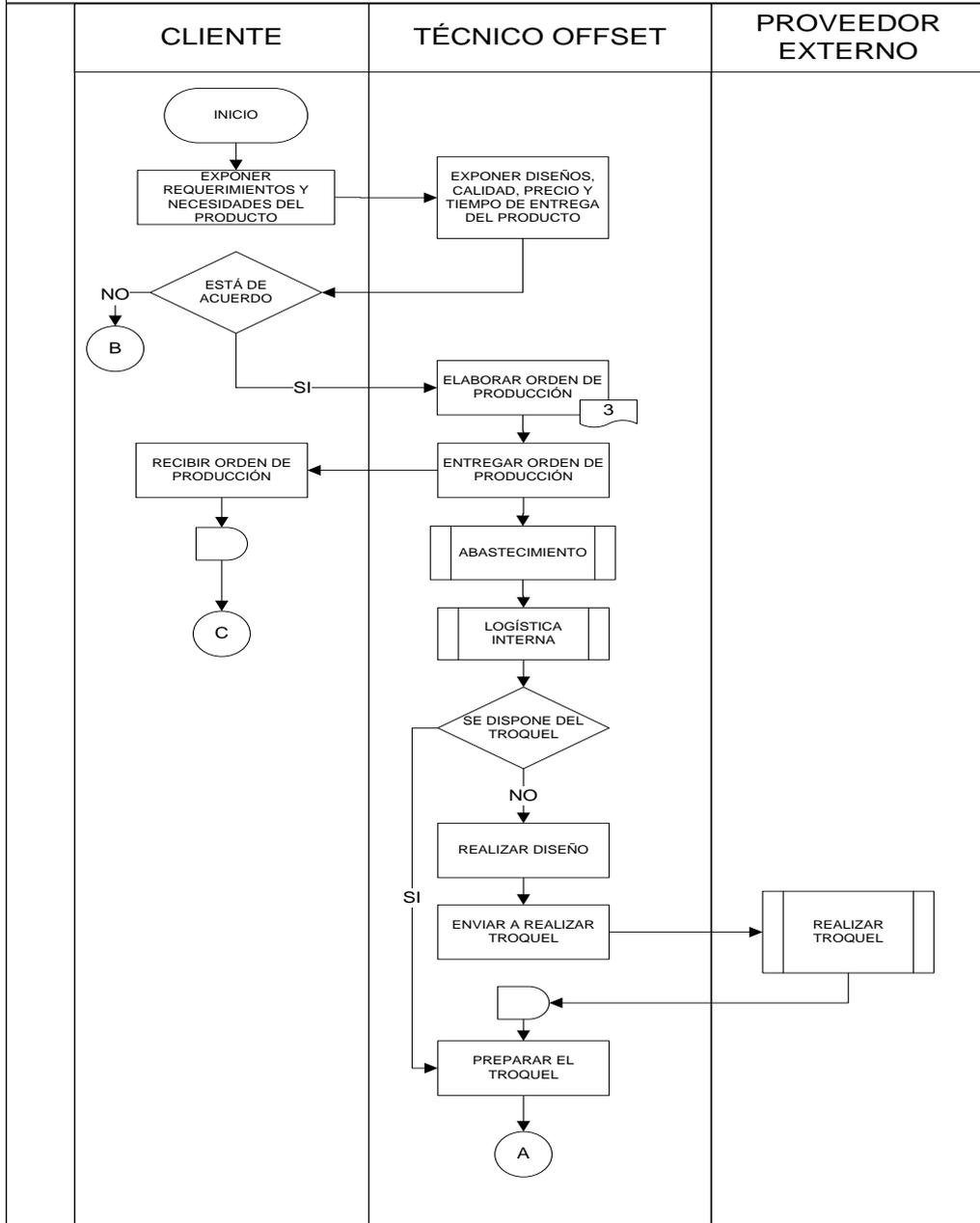
MACROPROCESO: PRODUCTIVO

PROCESO: PRODUCCIÓN

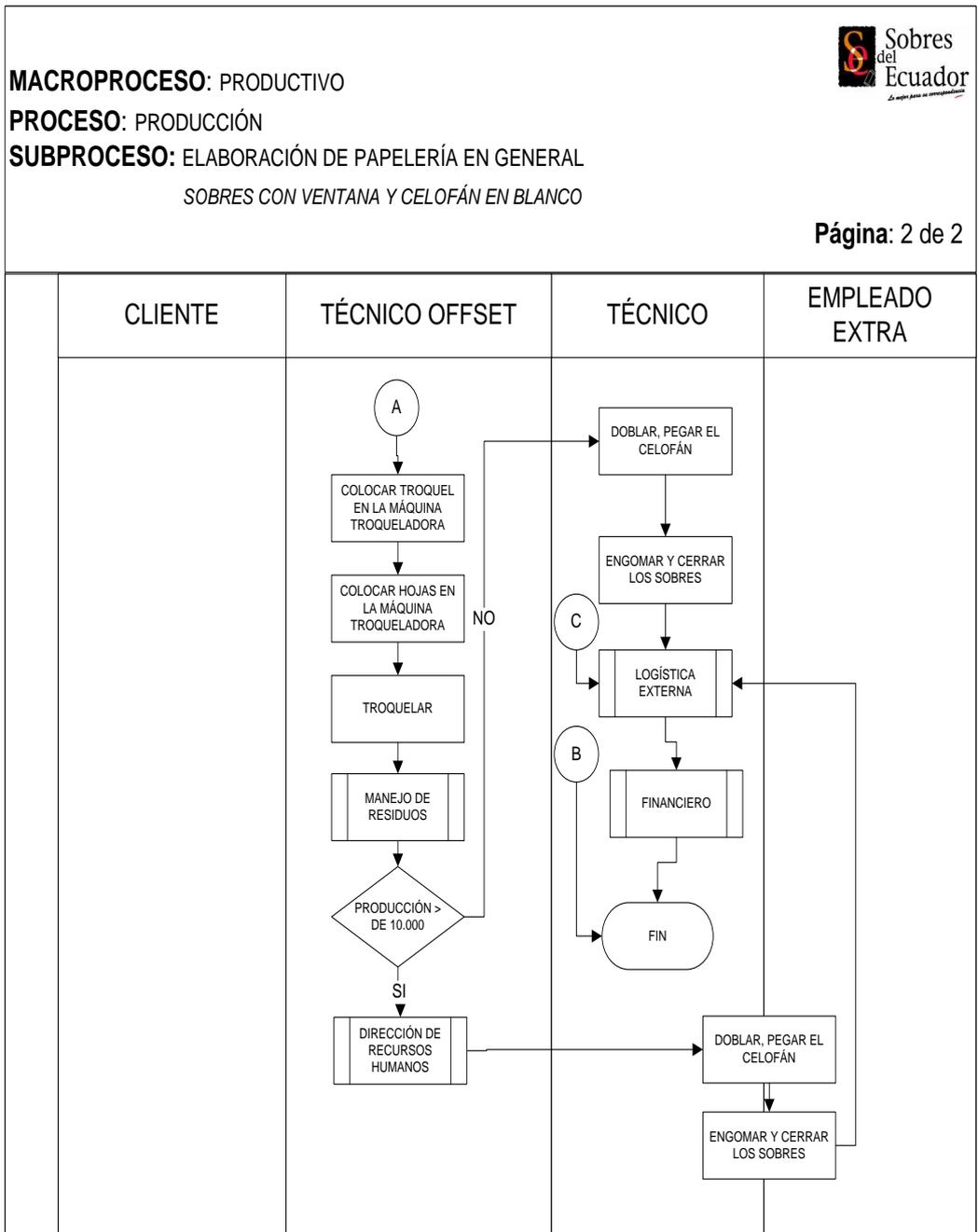
SUBPROCESO: ELABORACIÓN DE PAPELERÍA EN GENERAL

SOBRES CON VENTANA Y CELOFÁN EN BLANCO

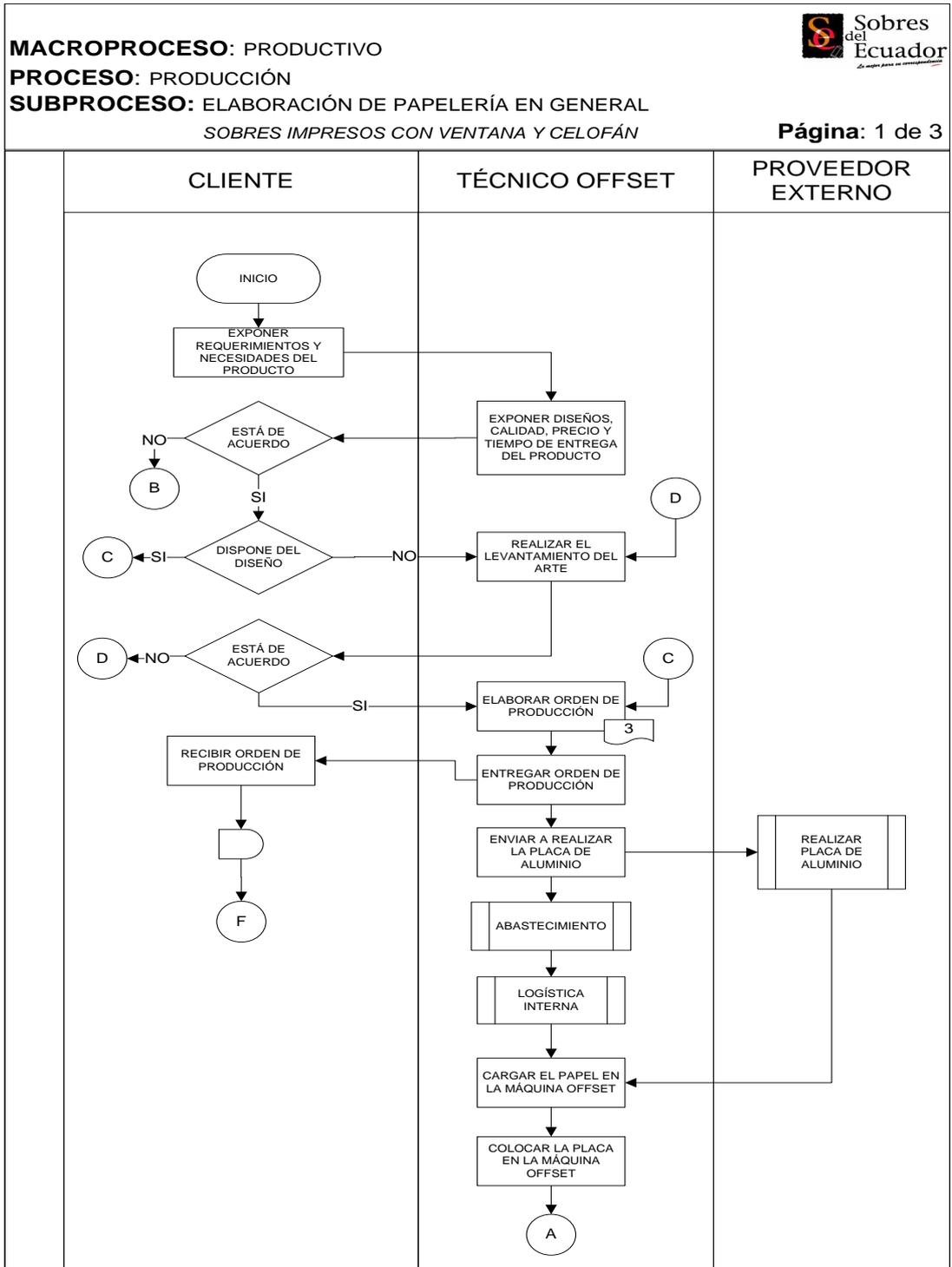
Página: 1 de 2



	DE PROCESOS	PÁGINA: 11 de 35	REVISIÓN: 000
FECHA DE EMISIÓN: 04-2010	NOMBRE: SOBRES CON VENTANA Y CELOFÁN EN BLANCO		
ELABORADO POR: Diana Yépez		APROBADO POR: Dueño de la Empresa	

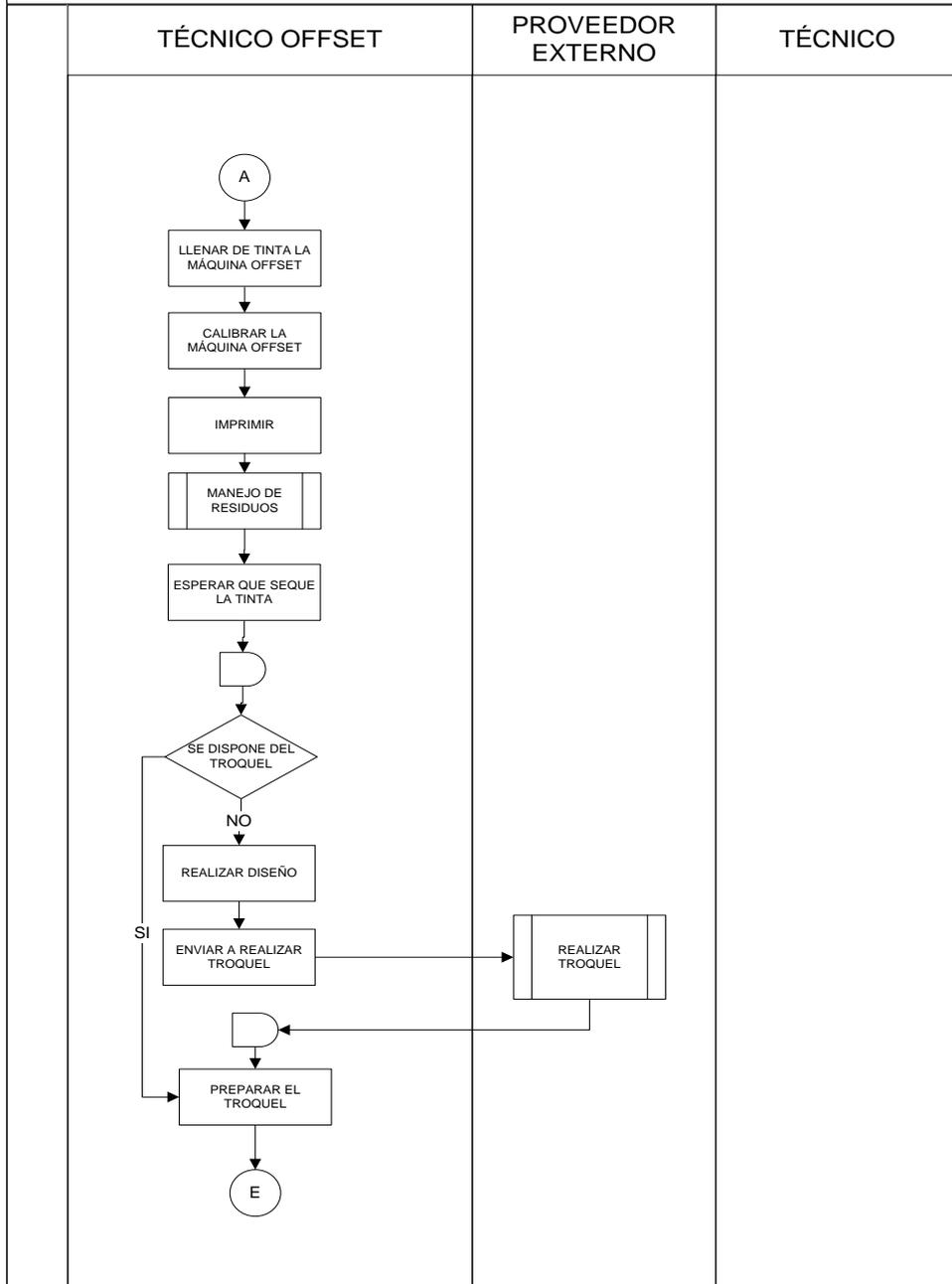


 Sobres del Ecuador <small>La mejor forma de correspondencia</small>	DIAGRAMACIÓN DE PROCESOS	CÓDIGO: SE-PO-2-1-4-0	NIVEL: A2214
		PÁGINA: 12 de 35	REVISIÓN: 000
FECHA DE EMISIÓN: 04-2010	NOMBRE: SOBRES IMPRESOS CON VENTANA Y CELOFÁN		
ELABORADO POR: Diana Yépez		APROBADO POR: Dueño de la Empresa	

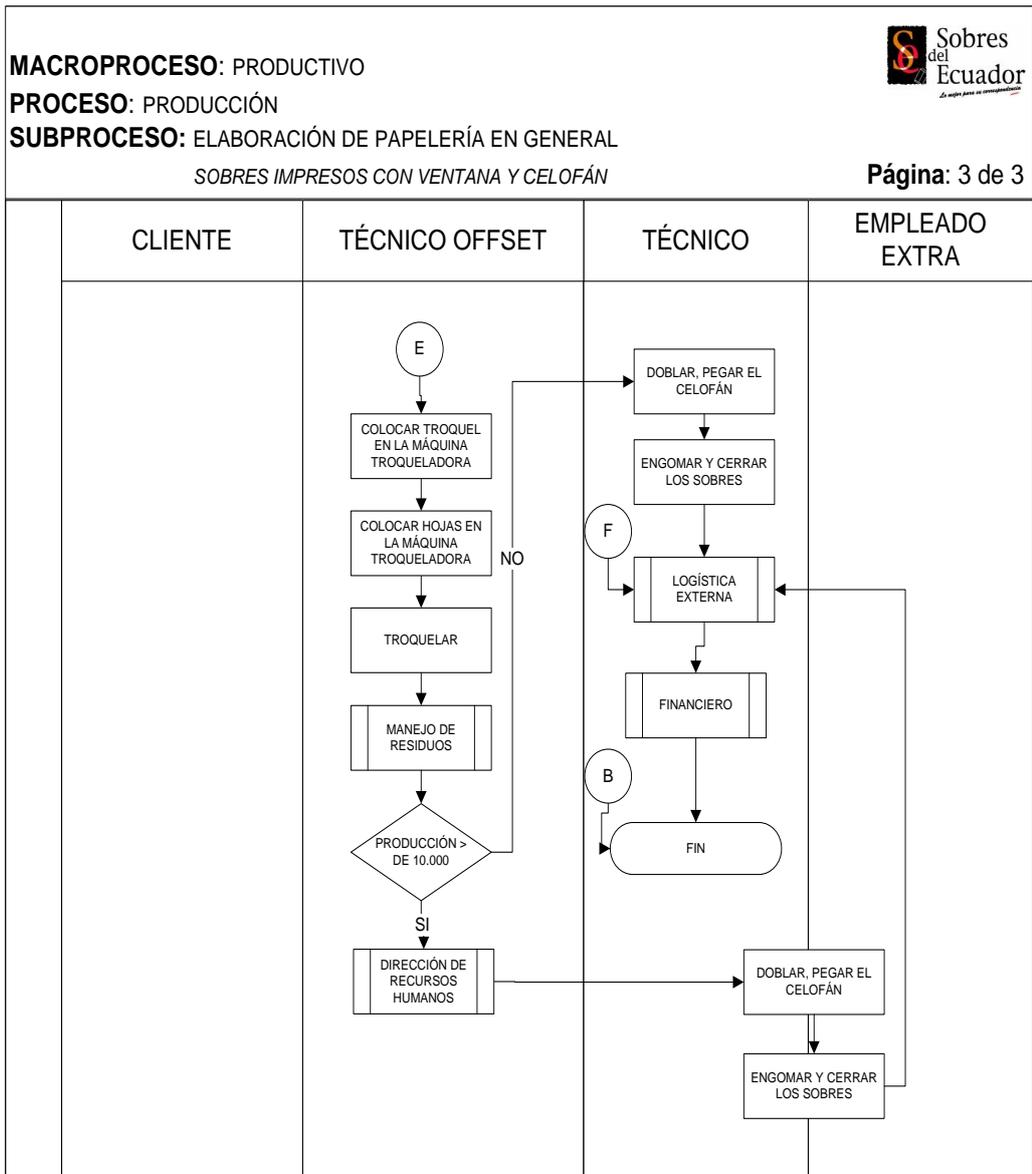


	DE PROCESOS	PÁGINA: 13 de 35	REVISIÓN: 000
FECHA DE EMISIÓN: 04-2010	NOMBRE: SOBRES IMPRESOS CON VENTANA Y CELOFÁN		
ELABORADO POR: Diana Yépez		APROBADO POR: Dueño de la Empresa	

MACROPROCESO: PRODUCTIVO
PROCESO: PRODUCCIÓN
SUBPROCESO: ELABORACIÓN DE PAPELERÍA EN GENERAL
 SOBRES IMPRESOS CON VENTANA Y CELOFÁN



 Sobres del Ecuador <i>La mejor para su correspondencia</i>	DIAGRAMACIÓN DE PROCESOS	CÓDIGO: SE-PO-2-1-4-0	NIVEL: A2214
		PÁGINA: 14 de 35	REVISIÓN: 000
FECHA DE EMISIÓN: 04-2010	NOMBRE: SOBRES IMPRESOS CON VENTANA Y CELOFÁN		
ELABORADO POR: Diana Yépez	APROBADO POR: Dueño de la Empresa		



 Sobres del Ecuador <i>La mejor forma de correspondencia</i>	DIAGRAMACIÓN DE PROCESOS	CÓDIGO: SE-PO-2-1-5-0	NIVEL: A2215
		PÁGINA: 15 de 35	REVISIÓN: 000
FECHA DE EMISIÓN: 04-2010	NOMBRE: HOJAS MEMBRETADAS		
ELABORADO POR: Diana Yépez		APROBADO POR: Dueño de la Empresa	

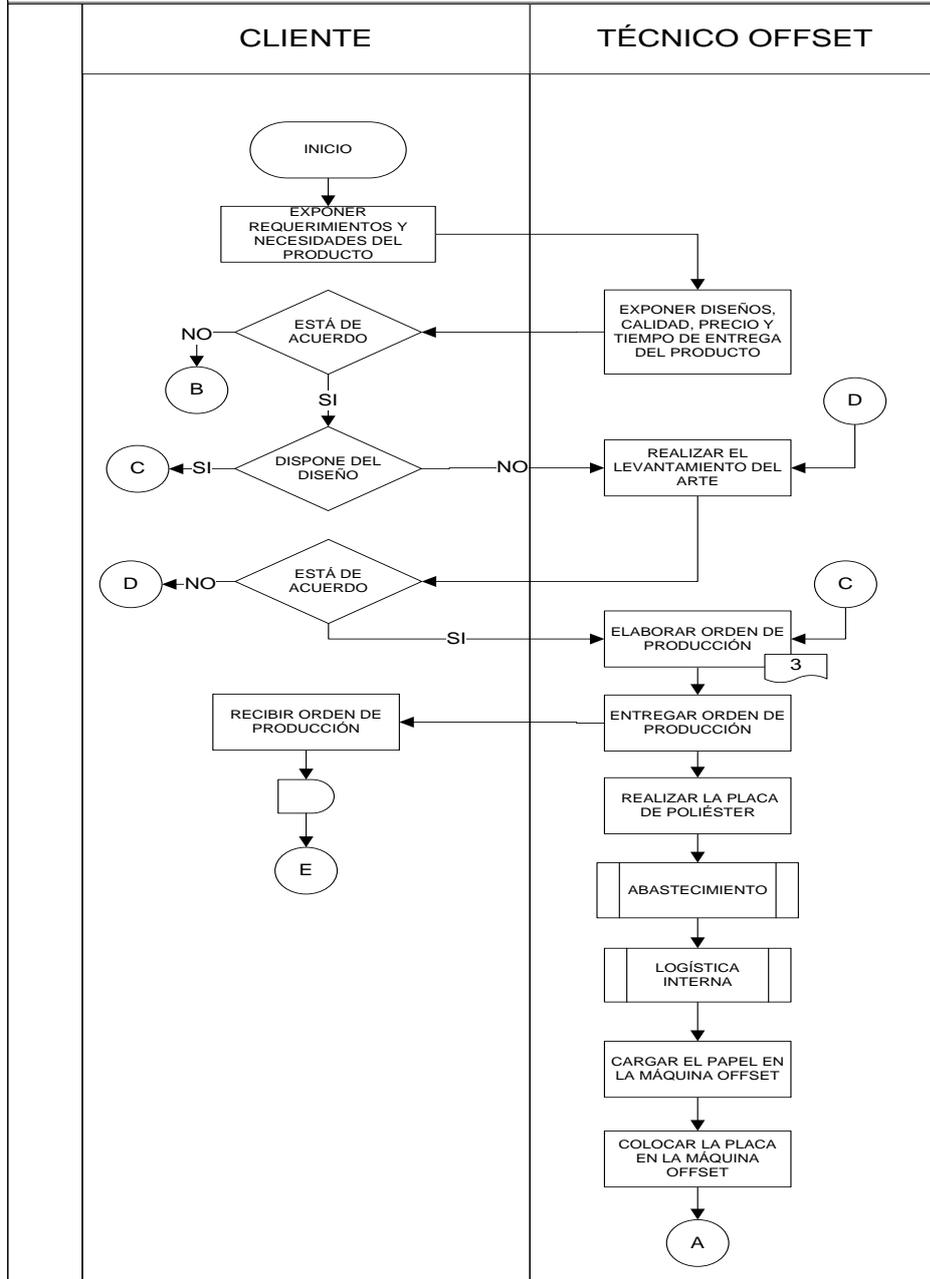
MACROPROCESO: PRODUCTIVO

PROCESO: PRODUCCIÓN

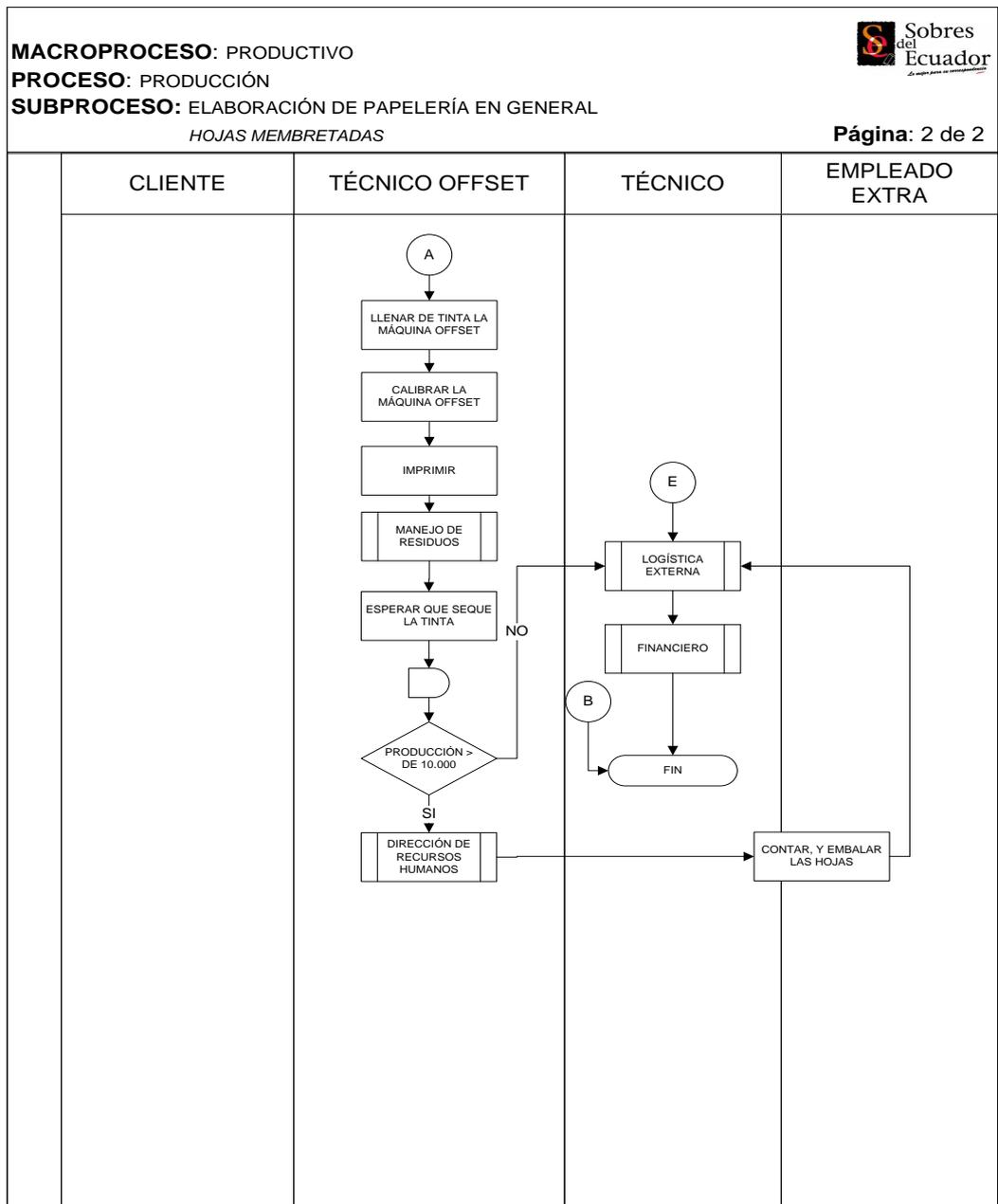
SUBPROCESO: ELABORACIÓN DE PAPELERÍA EN GENERAL

HOJAS MEMBRETADAS

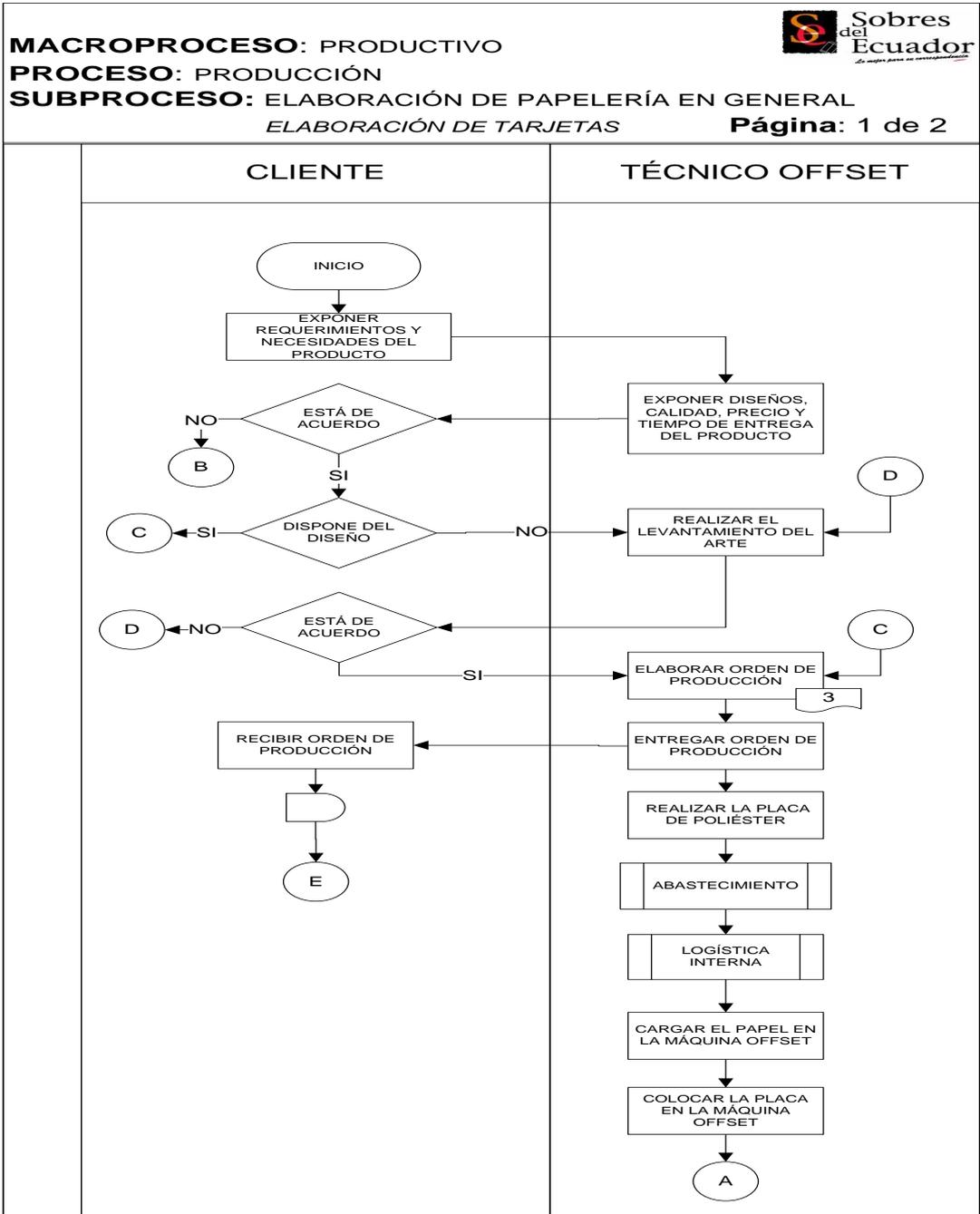
Página: 1 de 2



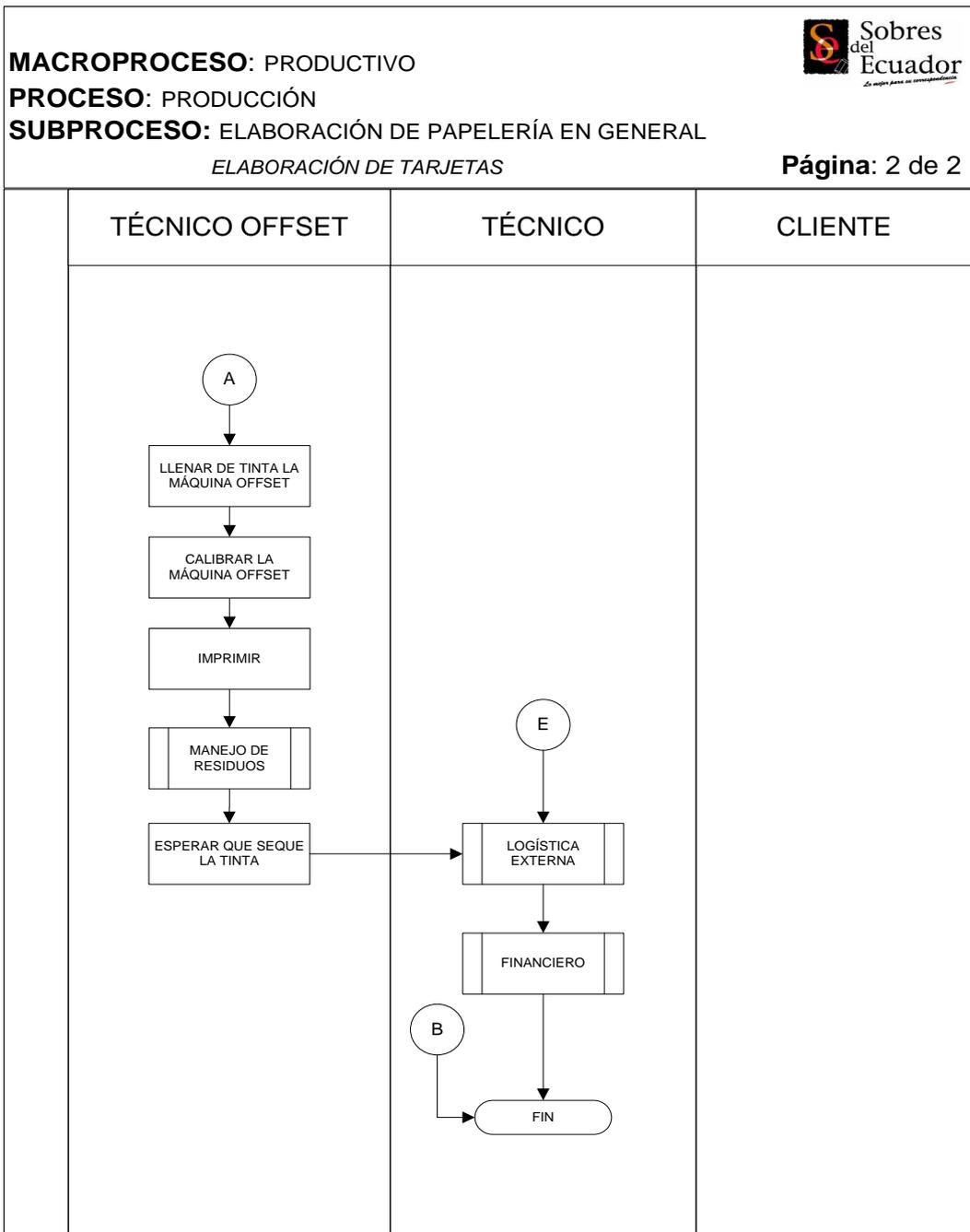
 Sobres del Ecuador <i>La mejor para su correspondencia</i>	DIAGRAMACIÓN DE PROCESOS	CÓDIGO: SE-PO-2-1-5-0	NIVEL: A2215
		PÁGINA: 16 de 35	REVISIÓN: 000
FECHA DE EMISIÓN: 04-2010	NOMBRE: HOJAS MEMBRETADAS		
ELABORADO POR: Diana Yépez	APROBADO POR: Dueño de la Empresa		



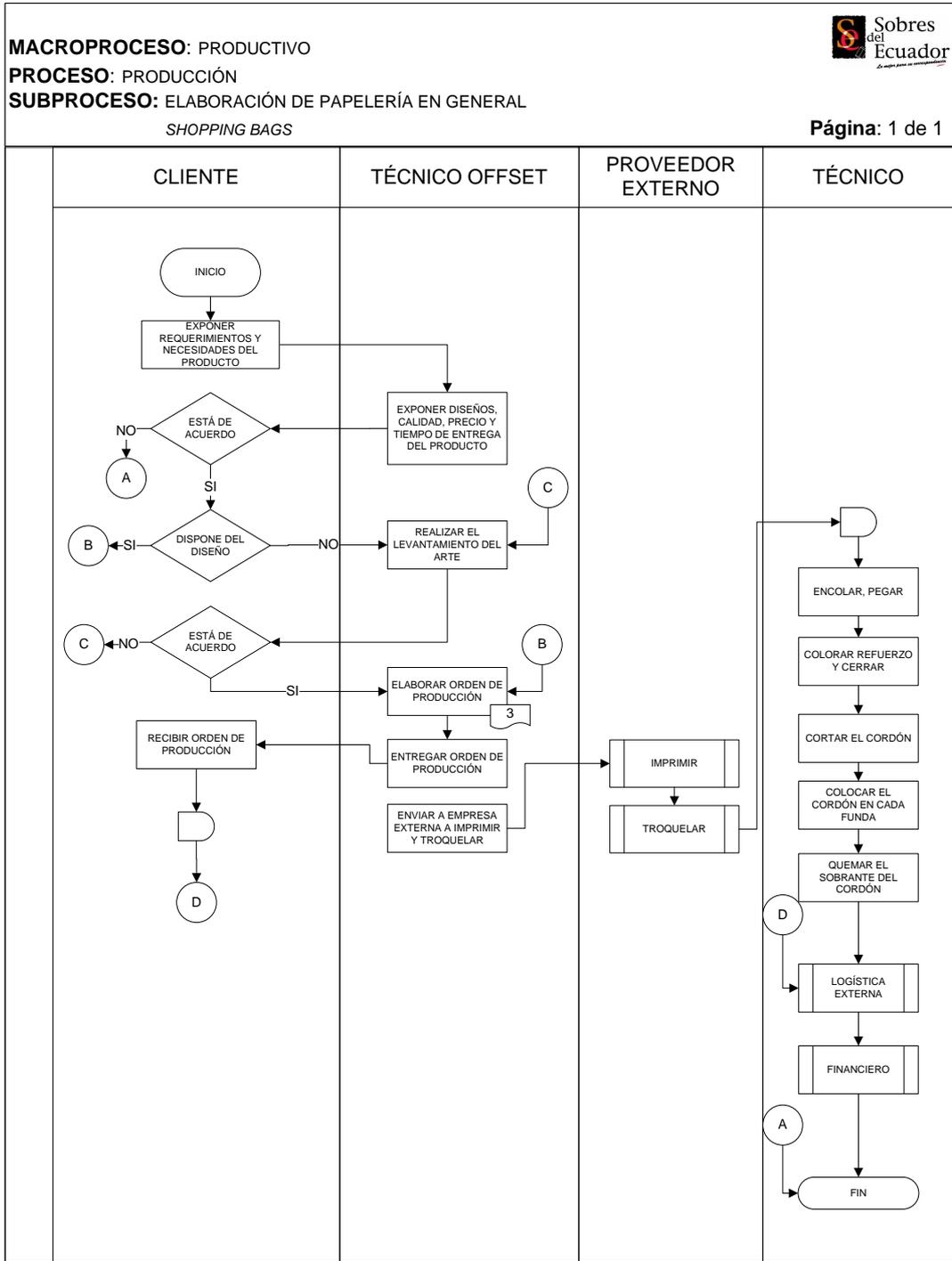
 Sobres del Ecuador <small>La mejor forma de correspondencia</small>	DIAGRAMACIÓN DE PROCESOS	CÓDIGO: SE-PO-2-1-6-0	NIVEL: A2216
		PÁGINA: 17 de 35	REVISIÓN: 000
FECHA DE EMISIÓN: 04-2010	NOMBRE: ELABORACIÓN DE TARJETAS		
ELABORADO POR: Diana Yépez		APROBADO POR: Dueño de la Empresa	



	DE PROCESOS	PÁGINA: 18 de 35	REVISIÓN: 000
FECHA DE EMISIÓN: 04-2010	NOMBRE: ELABORACIÓN DE TARJETAS		
ELABORADO POR: Diana Yépez		APROBADO POR: Dueño de la Empresa	



 Sobres del Ecuador <small>La mejor forma de correspondencia</small>	DIAGRAMACIÓN DE PROCESOS	CÓDIGO: SE-PO-2-1-7-0	NIVEL: A2217
FECHA DE EMISIÓN: 04-2010	NOMBRE: SHOPPING BAGS		
ELABORADO POR: Diana Yépez		APROBADO POR: Dueño de la Empresa	



	DE PROCESOS	PÁGINA: 20 de 35	REVISIÓN: 000
FECHA DE EMISIÓN: 04-2010	NOMBRE: DOCUMENTOS LEGALES		
ELABORADO POR: Diana Yépez		APROBADO POR: Dueño de la Empresa	

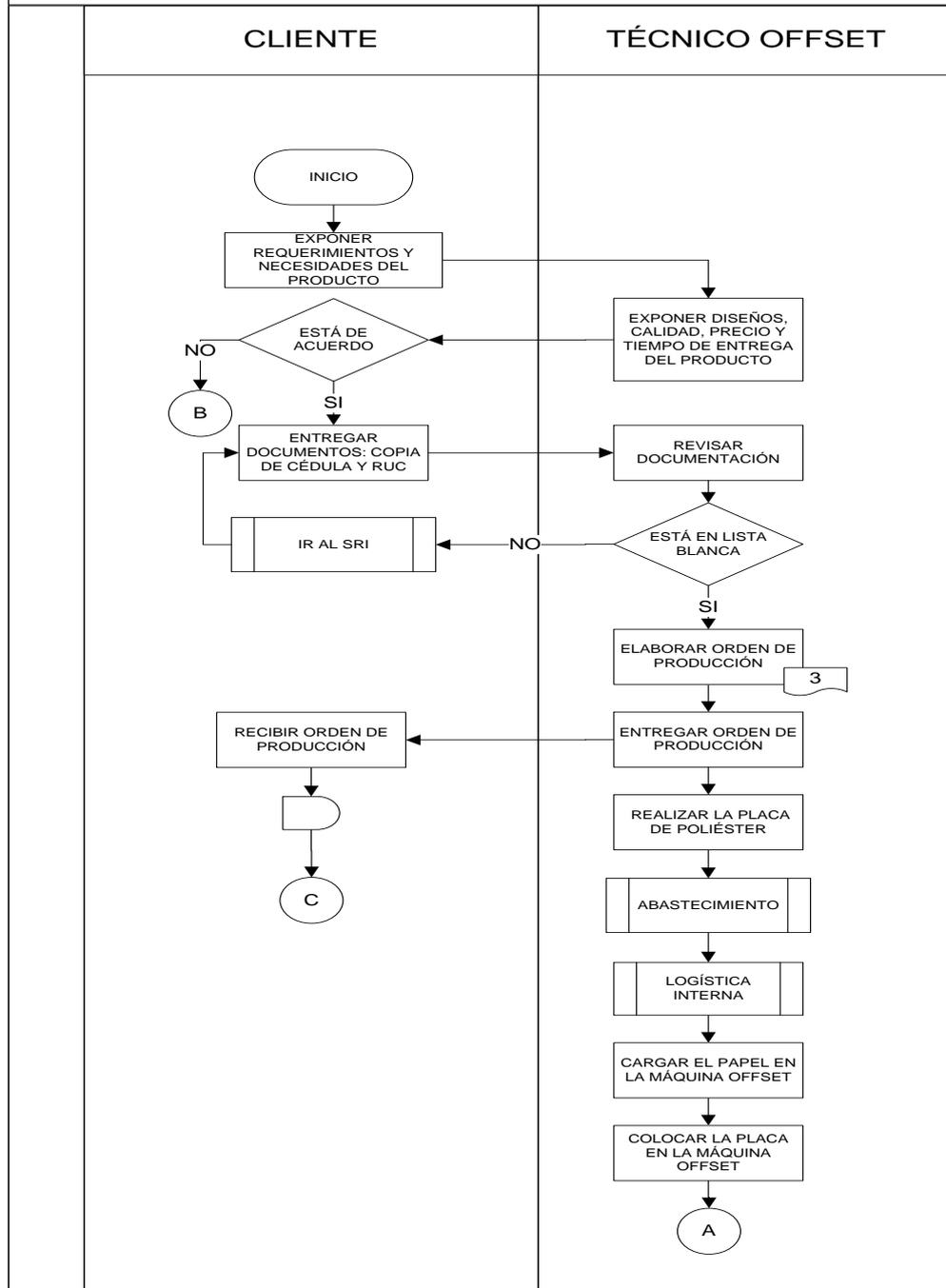
MACROPROCESO: PRODUCTIVO

PROCESO: PRODUCCIÓN

SUBPROCESO: DOCUMENTOS LEGALES



Página: 1 de 2



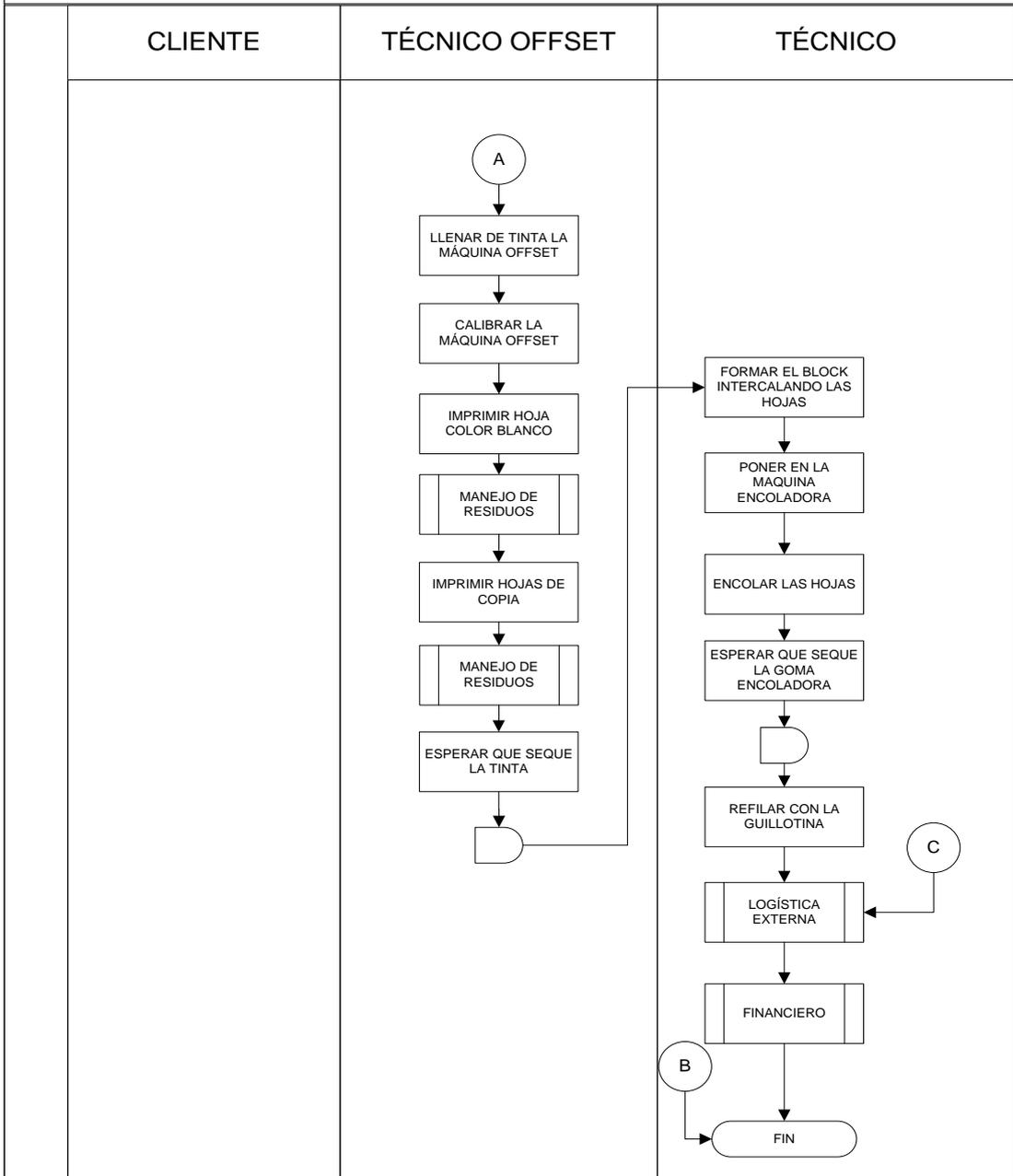
	DE PROCESOS	PÁGINA: 21 de 35	REVISIÓN: 000
FECHA DE EMISIÓN: 04-2010	NOMBRE: DOCUMENTOS LEGALES		
ELABORADO POR: Diana Yépez		APROBADO POR: Dueño de la Empresa	

MACROPROCESO: PRODUCTIVO

PROCESO: PRODUCCIÓN

SUBPROCESO: DOCUMENTOS LEGALES

Página: 2 de 2

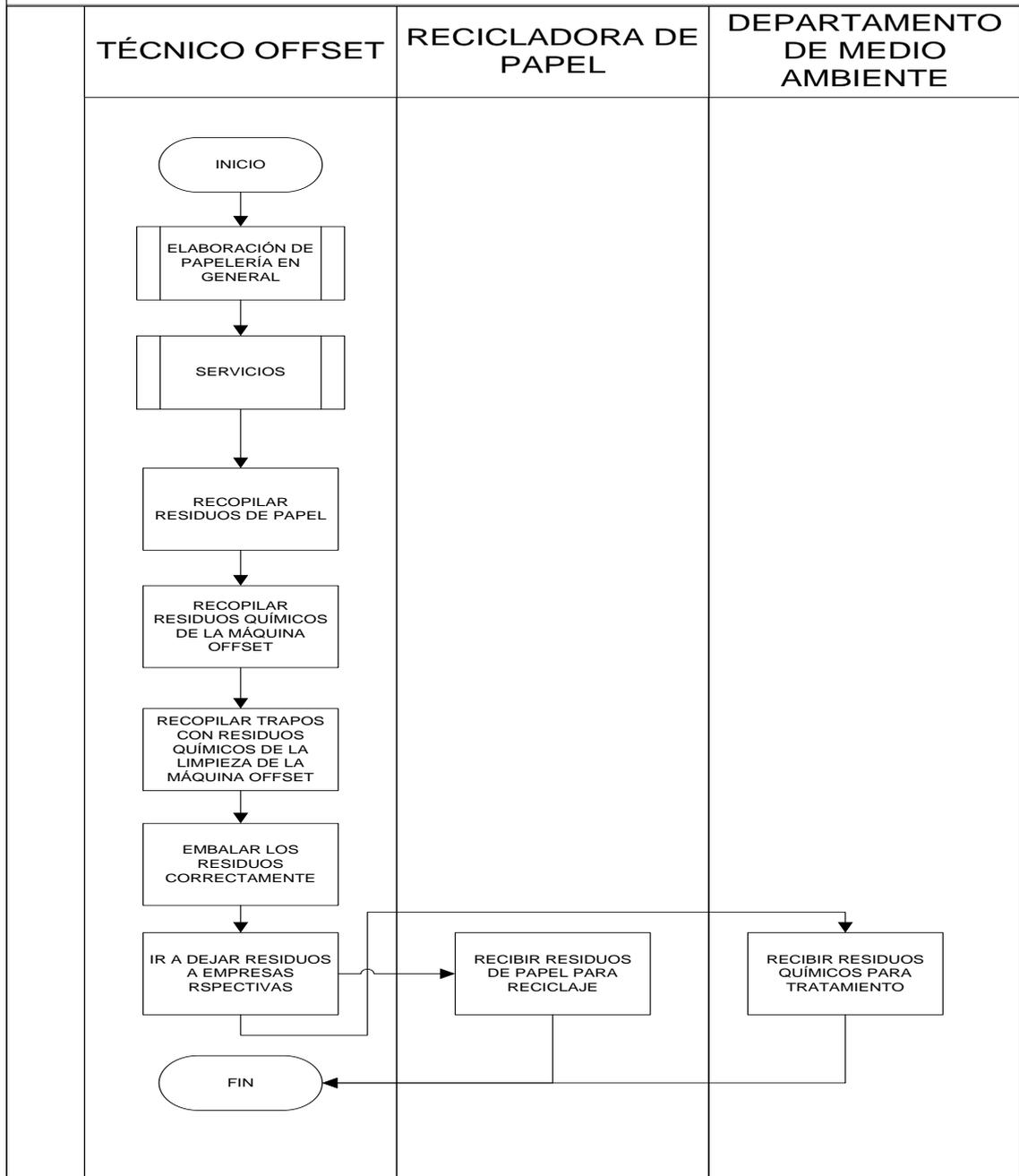


 Sobres del Ecuador <i>La mejor forma de correspondencia</i>	DIAGRAMACIÓN DE PROCESOS	CÓDIGO: SE-PO-2-3-0-0	NIVEL: A223
		PÁGINA: 22 de 35	REVISIÓN: 000
FECHA DE EMISIÓN: 04-2010	NOMBRE: MANEJO DE RESIDUOS		
ELABORADO POR: Diana Yépez		APROBADO POR: Dueño de la Empresa	

MACROPROCESO: PRODUCTIVO
PROCESO: PRODUCCIÓN
SUBPROCESO: MANEJO DE RESIDUOS

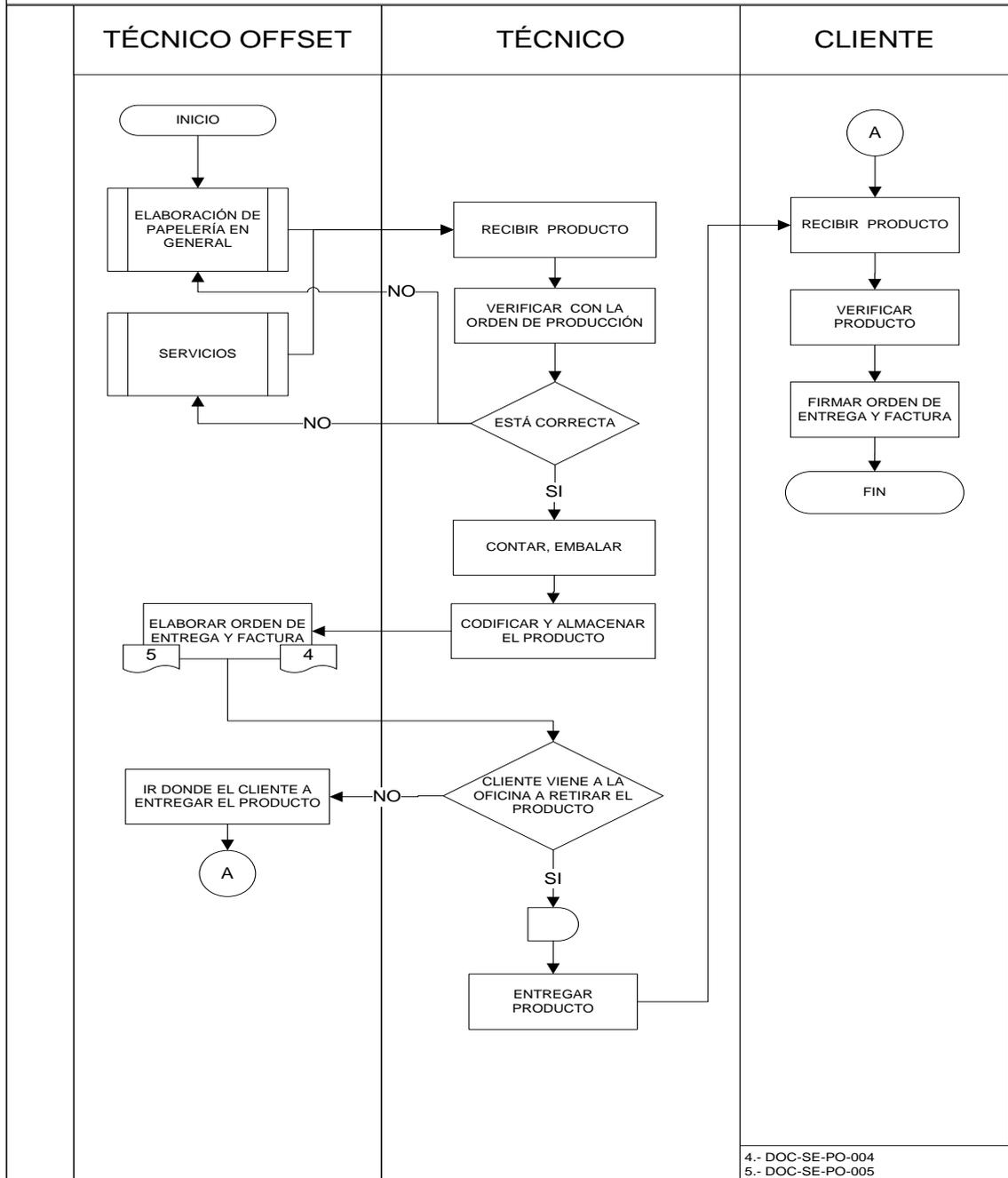


Página: 1 de 1



	DE PROCESOS	PÁGINA: 23 de 35	REVISIÓN: 000
FECHA DE EMISIÓN: 04-2010	NOMBRE: LOGÍSTICA EXTERNA		
ELABORADO POR: Diana Yépez		APROBADO POR: Dueño de la Empresa	

MACROPROCESO: PRODUCTIVOS
PROCESO: LOGÍSTICA EXTERNA



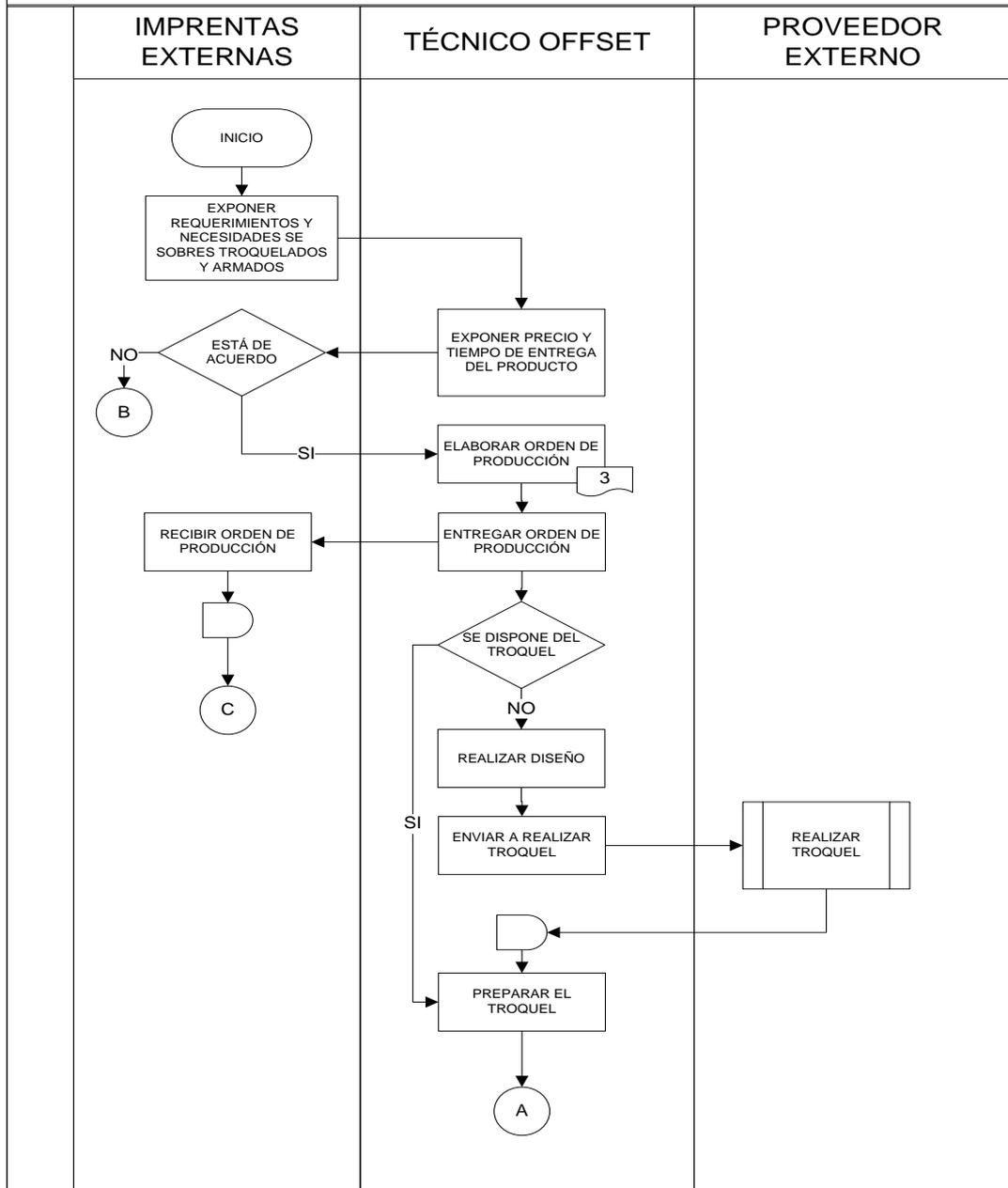
 Sobres del Ecuador <i>La mejor forma de correspondencia</i>	DIAGRAMACIÓN DE PROCESOS	CÓDIGO: SE-PO-4-1-0-0	NIVEL: A241
		PÁGINA: 24 de 35	REVISIÓN: 000
FECHA DE EMISIÓN: 04-2010	NOMBRE: SOBRES PRE IMPRESOS		
ELABORADO POR: Diana Yépez		APROBADO POR: Dueño de la Empresa	

MACROPROCESO: PRODUCTIVO

PROCESO: SERVICIO

SUBPROCESO: SOBRES PRE IMPRESOS

Página: 1 de 2



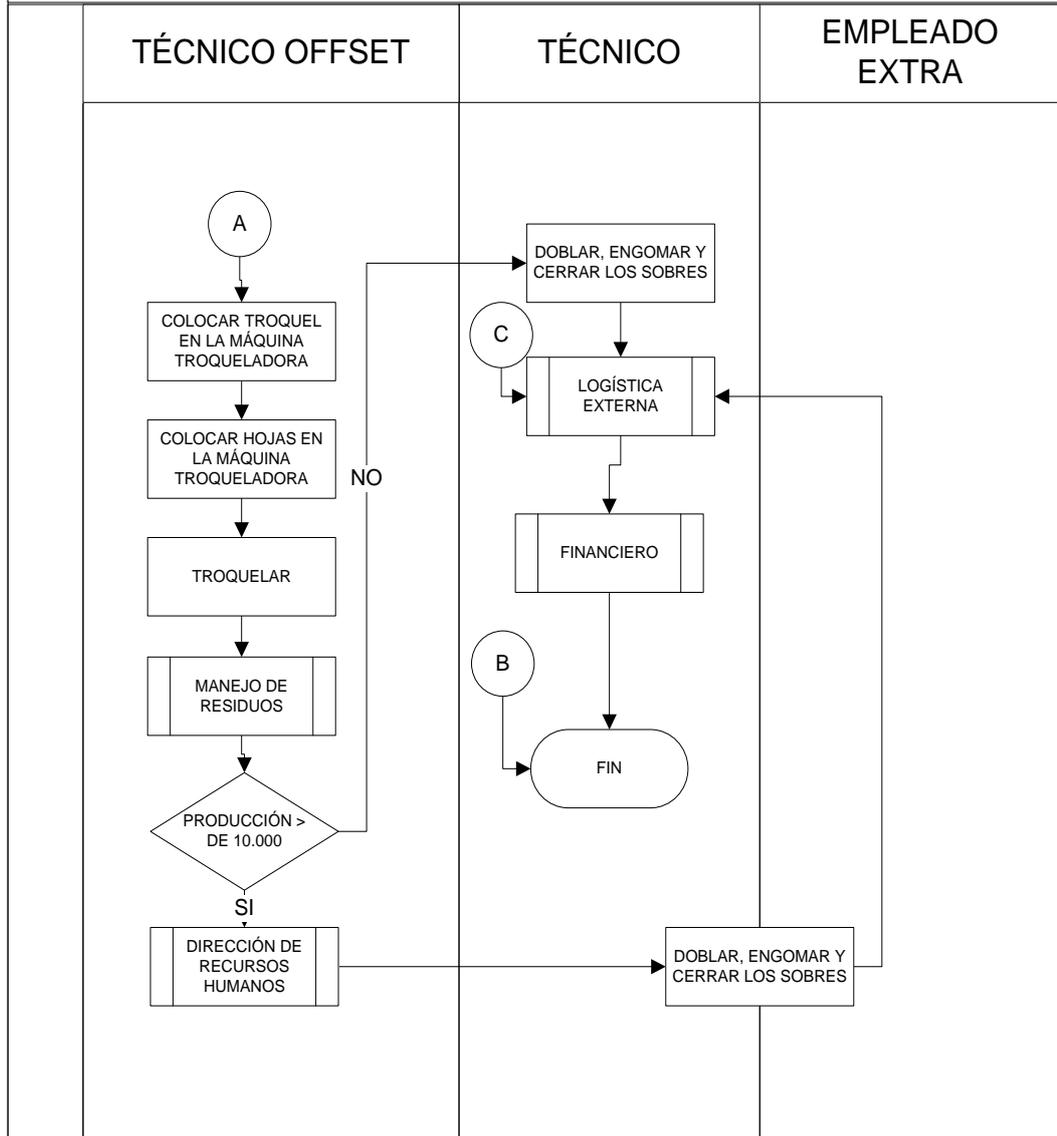
 Sobres del Ecuador <i>La mejor forma de correspondencia</i>	DIAGRAMACIÓN DE PROCESOS	CÓDIGO: SE-PO-4-1-0-0	NIVEL:A241
		PÁGINA: 25 de 35	REVISIÓN: 000
FECHA DE EMISIÓN: 04-2010	NOMBRE: SOBRES PRE IMPRESOS		
ELABORADO POR: Diana Yépez		APROBADO POR: Dueño de la Empresa	

MACROPROCESO: PRODUCTIVO

PROCESO: SERVICIO

SUBPROCESO: SOBRES PRE IMPRESOS

Página: 2 de 2



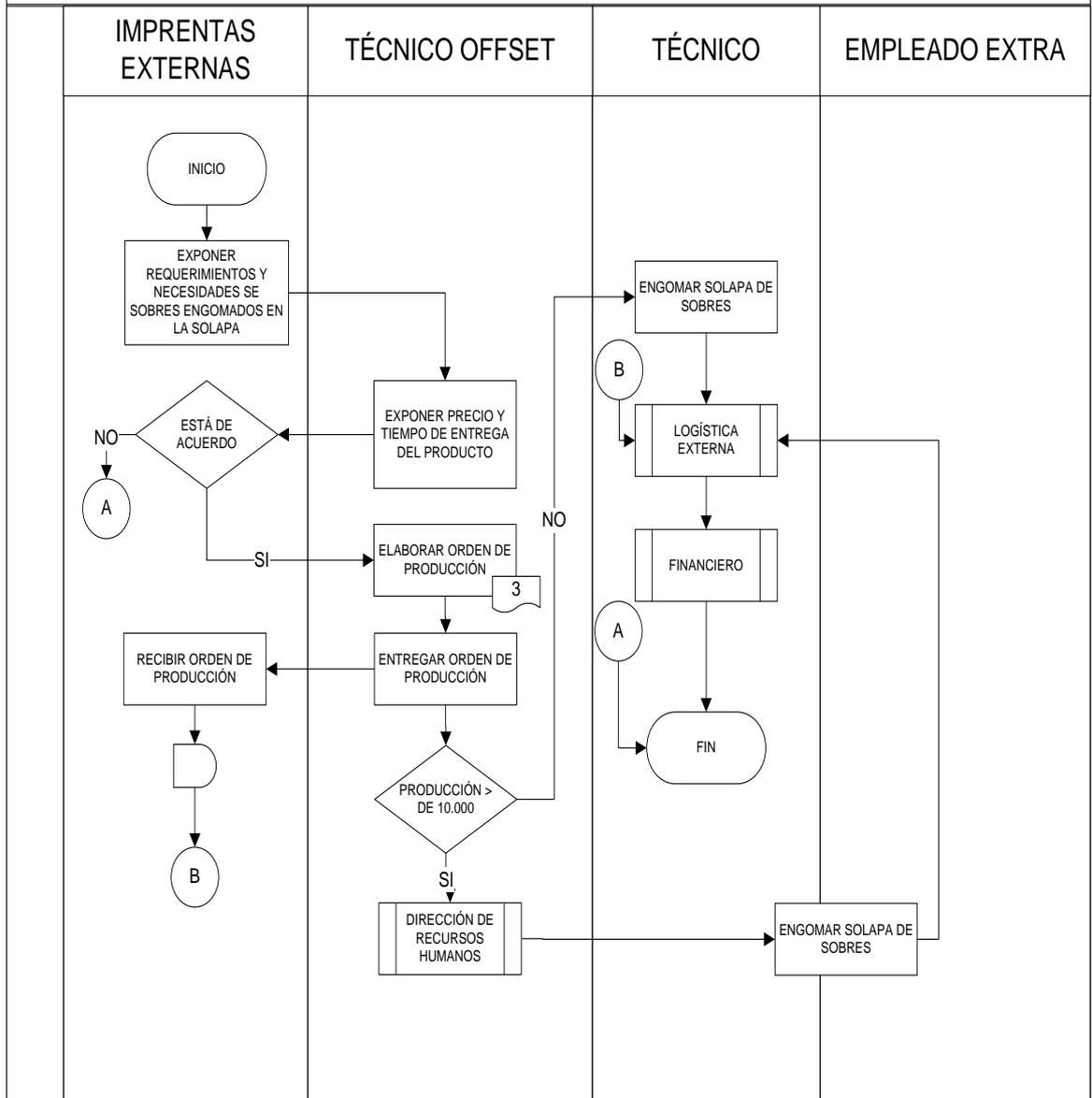
 Sobres del Ecuador <i>La mejor forma de correspondencia</i>	DIAGRAMACIÓN DE PROCESOS	CÓDIGO: SE-PO-4-2-0-0	NIVEL: A242
		PÁGINA: 26 de 35	REVISIÓN: 000
FECHA DE EMISIÓN: 04-2010	NOMBRE: ENGOMADO DE SOLAPA DE SOBRES		
ELABORADO POR: Diana Yépez		APROBADO POR: Dueño de la Empresa	

MACROPROCESO: PRODUCTIVO

PROCESO: SERVICIO

SUBPROCESO: ENGOMADO DE SOLAPA DE SOBRES

Página: 1 de 1



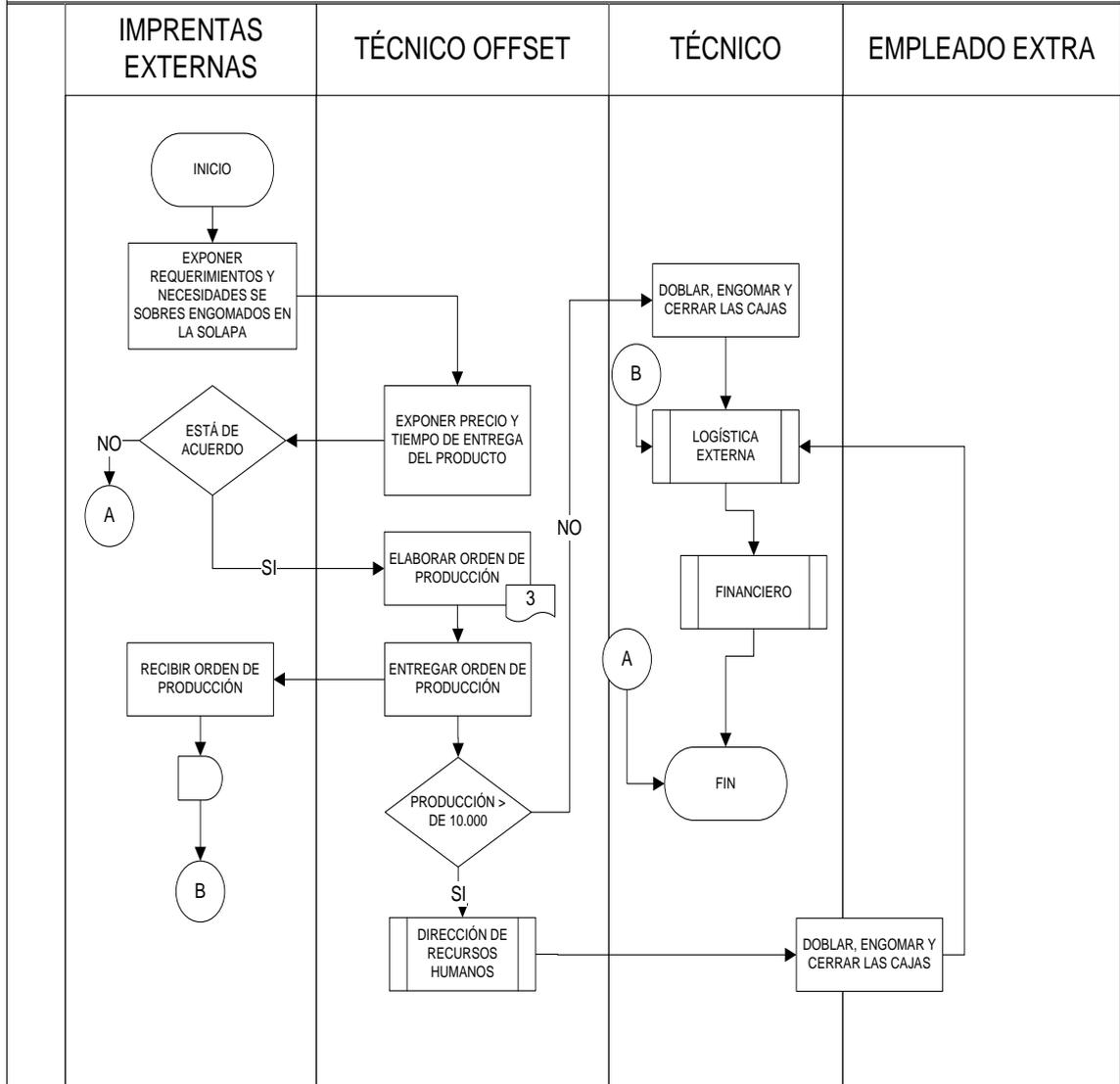
 Sobres del Ecuador <small>La mejor forma de correspondencia</small>	DIAGRAMACIÓN DE PROCESOS	CÓDIGO: SE-PO-4-3-0-0	NIVEL: A243
		PÁGINA: 27 de 35	REVISIÓN: 000
FECHA DE EMISIÓN: 04-2010	NOMBRE: ARMADO DE CAJAS		
ELABORADO POR: Diana Yépez		APROBADO POR: Dueño de la Empresa	

MACROPROCESO: PRODUCTIVO

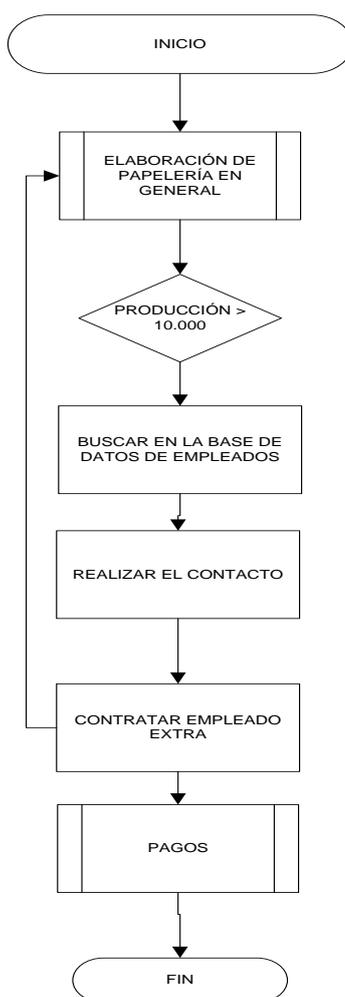
PROCESO: SERVICIO

SUBPROCESO: ARMADO DE CAJAS

Página: 1 de 1

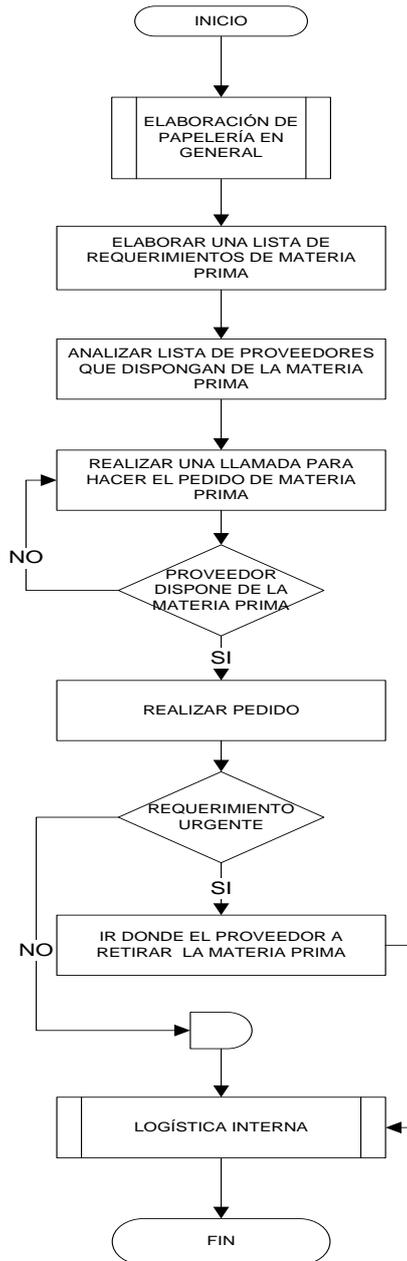


 Sobres del Ecuador <i>La mejor forma de correspondencia</i>	DIAGRAMACIÓN DE PROCESOS	CÓDIGO: SE-HA-1-0-0-0	NIVEL: A31
		PÁGINA: 28 de 35	REVISIÓN: 000
FECHA DE EMISIÓN: 04-2010	NOMBRE: DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS		
ELABORADO POR: Diana Yépez		APROBADO POR: Dueño de la Empresa	

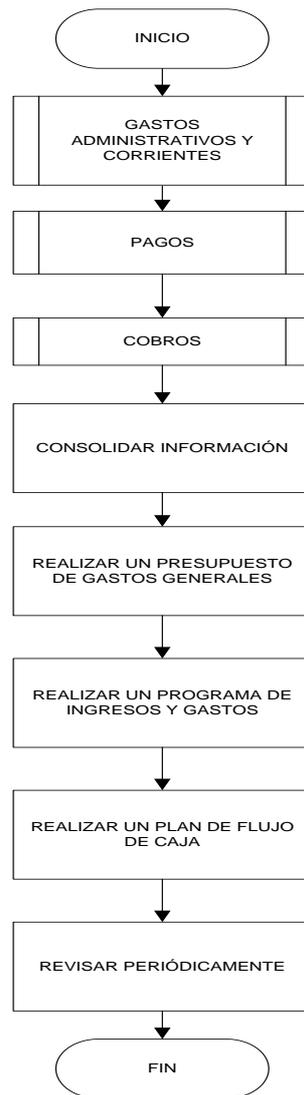
MACROPROCESO: HABILITANTES**PROCESO:** DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS **Página:** 1 de 1**TÉCNICO OFFSET**

 Sobres del Ecuador <small>La mejor forma de correspondencia</small>	DIAGRAMACIÓN DE PROCESOS	CÓDIGO: SE-HA-2-0-0-0	NIVEL: A32
		PÁGINA: 29 de 35	REVISIÓN: 000
FECHA DE EMISIÓN: 04-2010	NOMBRE: ABASTECIMIENTOS		
ELABORADO POR: Diana Yépez		APROBADO POR: Dueño de la Empresa	

TÉCNICO OFFSET



	DE PROCESOS	PÁGINA: 30 de 35	REVISIÓN: 000
FECHA DE EMISIÓN: 04-2010	NOMBRE: ELABORACIÓN DE PRESUPUESTO		
ELABORADO POR: Diana Yépez		APROBADO POR: Dueño de la Empresa	

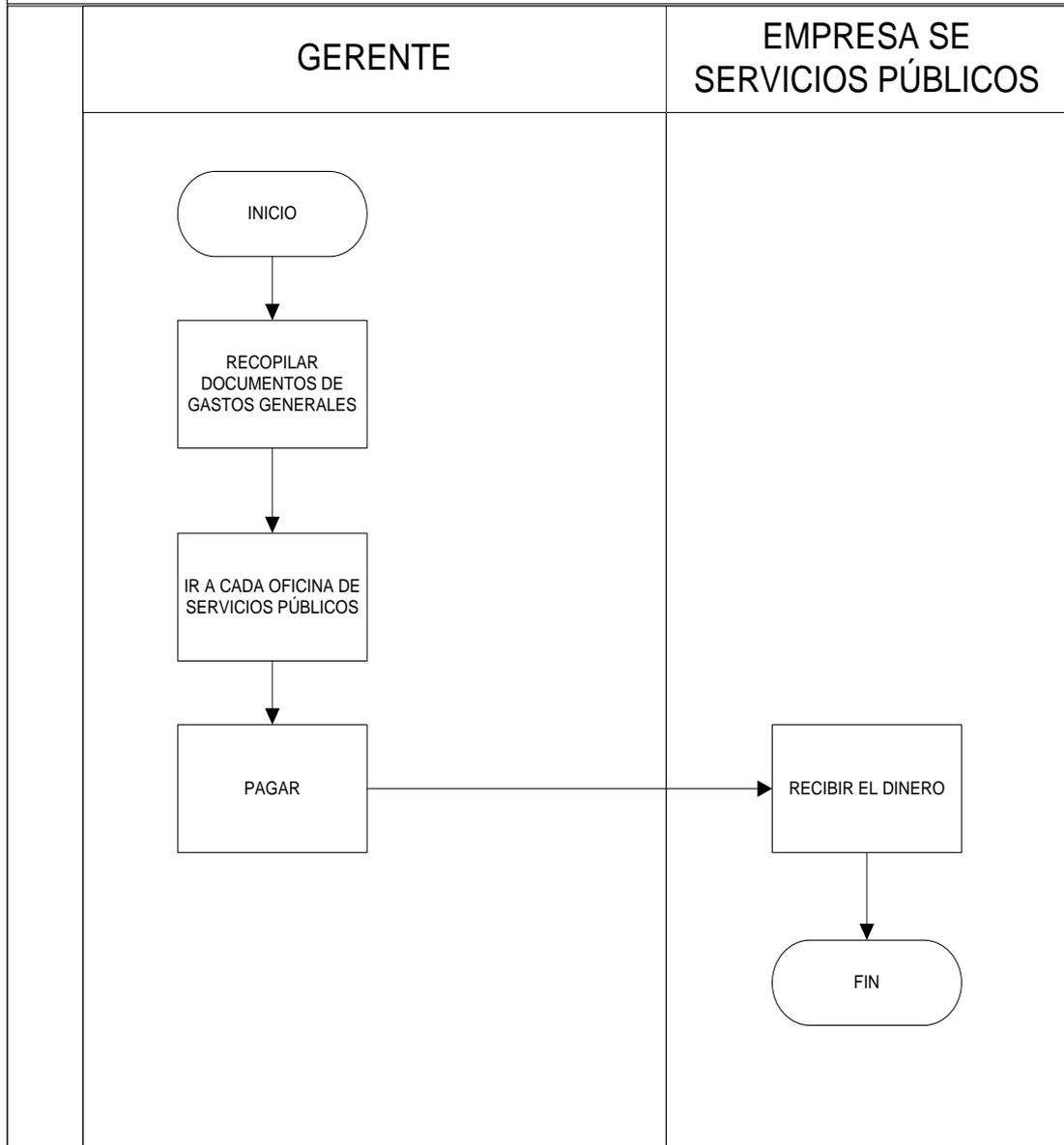
MACROPROCESO: HABILITANTES**PROCESO:** FINANCIERO**SUBPROCESO:** ELABORACIÓN DE PRESUPUESTO **Página:** 1 de 1**GERENTE**

 Sobres del Ecuador <i>La mejor forma de correspondencia</i>	DIAGRAMACIÓN DE PROCESOS	CÓDIGO: SE-HA-3-2-0-0	NIVEL:A332
		PÁGINA: 31 de 35	REVISIÓN: 000
FECHA DE EMISIÓN: 04-2010	NOMBRE: GASTOS ADMINISTRATIVOS Y CORRIENTES		
ELABORADO POR: Diana Yépez		APROBADO POR: Dueño de la Empresa	

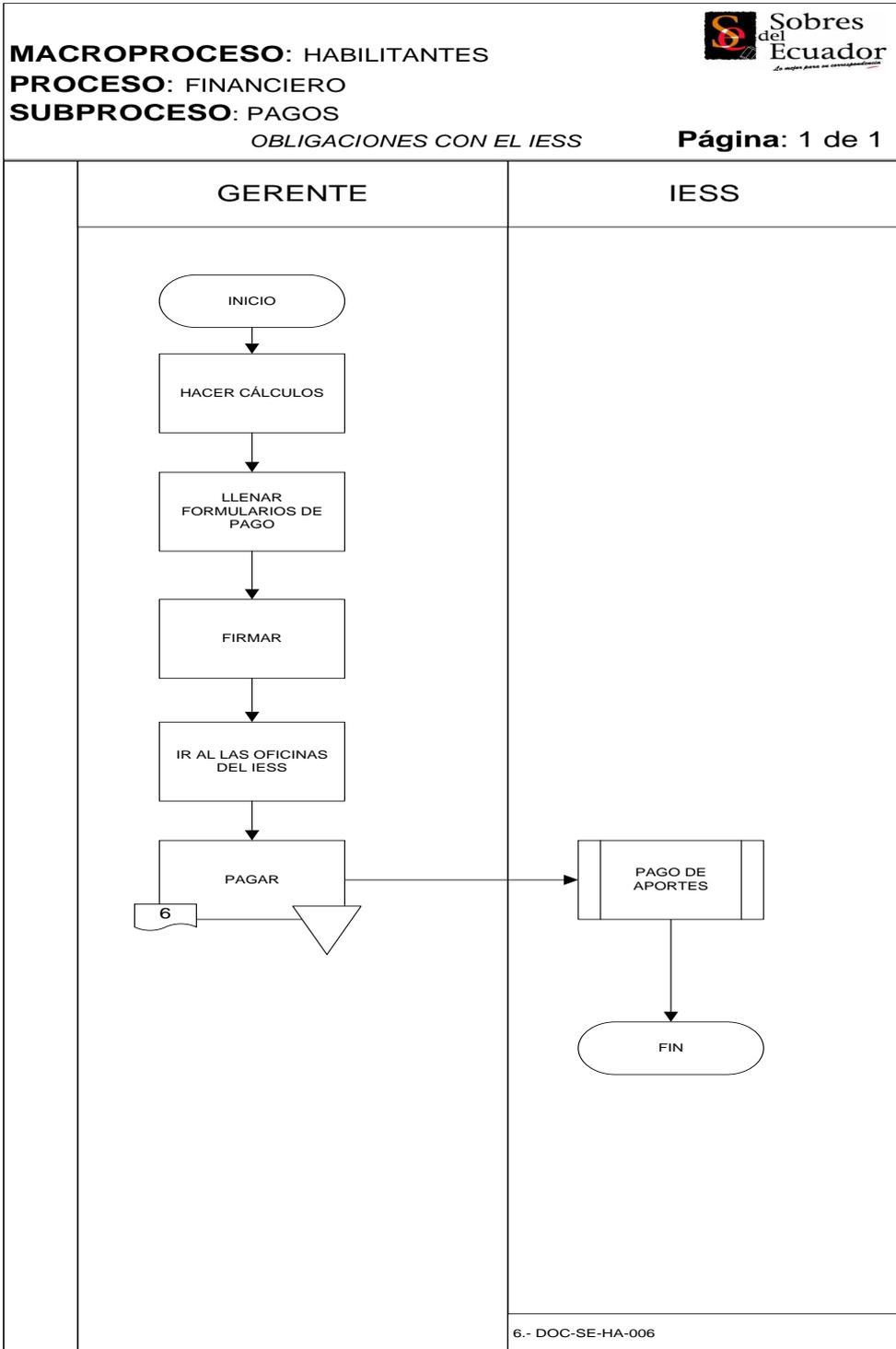
MACROPROCESO: HABILITANTES

PROCESO: FINANCIERO

SUBPROCESO: GASTOS ADMINISTRATIVOS Y CORRIENTES **Página:** 1 de 1

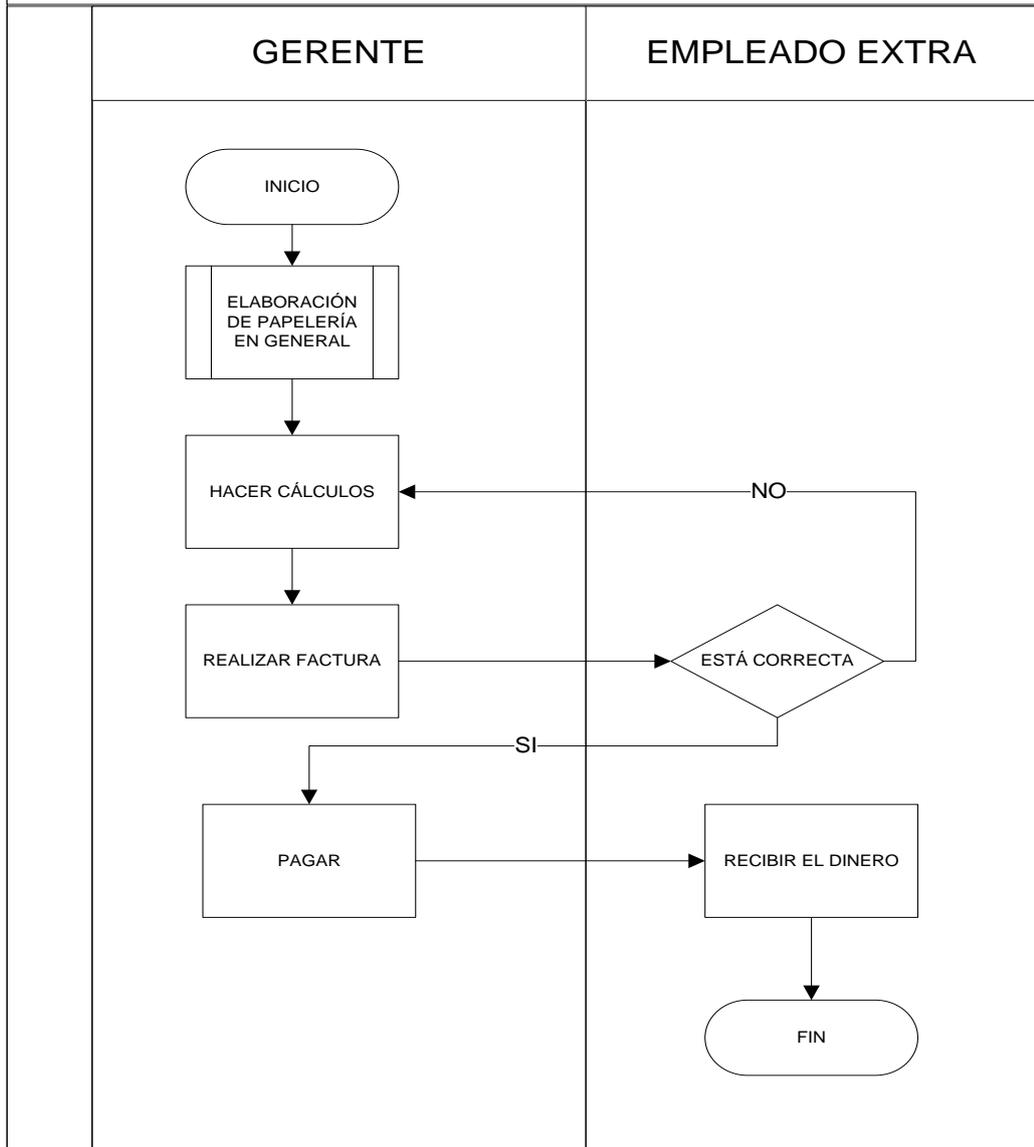


	DE PROCESOS	PÁGINA: 32 de 35	REVISIÓN: 000
FECHA DE EMISIÓN: 04-2010	NOMBRE: OBLIGACIONES CON EL IESS		
ELABORADO POR: Diana Yépez		APROBADO POR: Dueño de la Empresa	

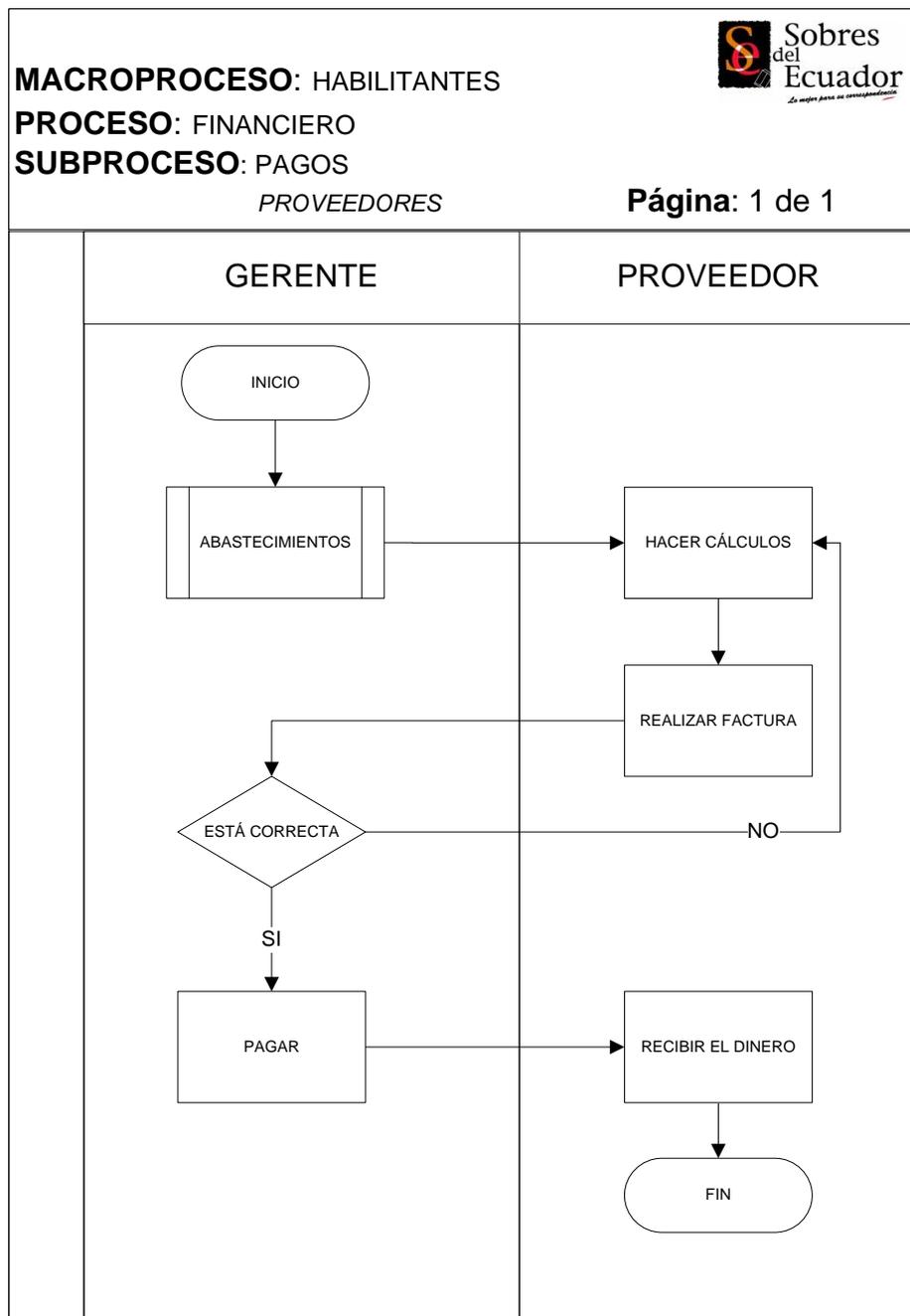


	DE PROCESOS	PÁGINA: 33 de 35	REVISIÓN: 000
FECHA DE EMISIÓN: 04-2010	NOMBRE: EMPLEADOS EXTRAS		
ELABORADO POR: Diana Yépez		APROBADO POR: Dueño de la Empresa	

MACROPROCESO: HABILITANTES
PROCESO: FINANCIERO
SUBPROCESO: PAGOS
 EMPLEADOS EXTRAS



DE PROCESOS		PÁGINA: 34 de 35	REVISIÓN: 000
FECHA DE EMISIÓN: 04-2010	NOMBRE: PROVEEDORES		
ELABORADO POR: Diana Yépez	APROBADO POR: Dueño de la Empresa		



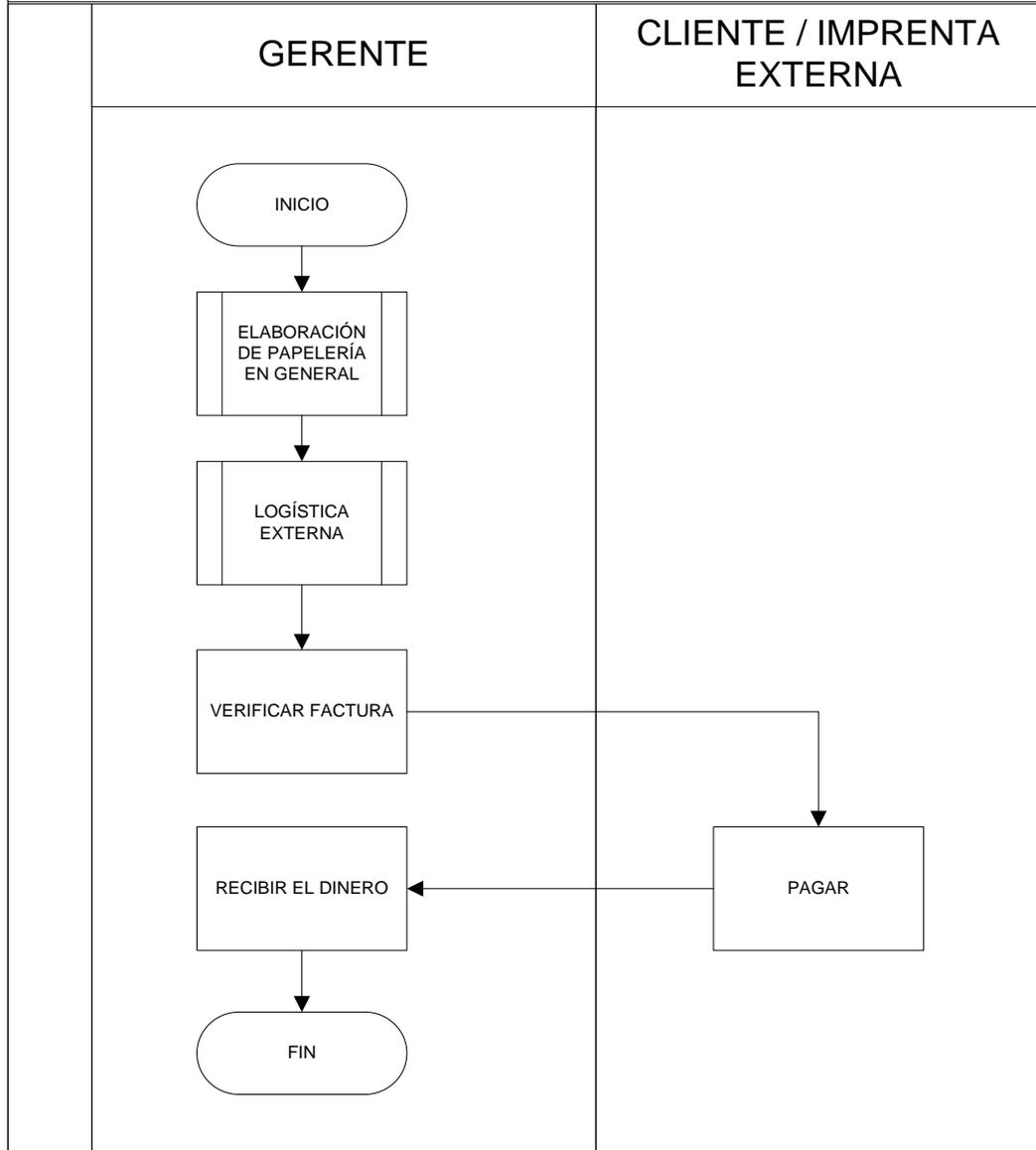
 Sobres del Ecuador <small>La mejor para su correspondencia</small>	DIAGRAMACIÓN DE PROCESOS	CÓDIGO: SE-HA-3-4-0-0	NIVEL:A334
		PÁGINA: 35 de 35	REVISIÓN: 000
FECHA DE EMISIÓN: 04-2010	NOMBRE: COBROS		
ELABORADO POR: Diana Yépez		APROBADO POR: Dueño de la Empresa	

MACROPROCESO: HABILITANTES

PROCESO: FINANCIERO

SUBPROCESO: COBROS

Página: 1 de 1



Anexo5**1.- CLIENTES**

- ✓ Empresas públicas y privadas
- ✓ Instituciones gubernamentales o no gubernamentales
- ✓ Personas naturales.

2.- PRODUCTOS

- ✓ Sobres en blanco
- ✓ Sobres impresos
- ✓ Sobres con ventana y celofán en blanco
- ✓ Sobres impresos con ventada y celofán
- ✓ Hojas membretadas
- ✓ Tarjetas en general
- ✓ Shopping bags
- ✓ Sobres pre impresos
- ✓ Engomado de solapa de sobres
- ✓ Armado de cajas

3.- NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES

- ✓ Precios accesibles
- ✓ Variedad de productos
- ✓ Atención personalizada.
- ✓ Personal altamente capacitado
- ✓ Regalos y promociones
- ✓ Asesoramiento en diseños
- ✓ Diseños personalizados
- ✓ Rapidez en el servicio
- ✓ Tiempo de entrega

- ✓ Puntualidad
- ✓ No bajar los colores en los materiales
- ✓ Clientes obtengan una solución integrada a través de un solo proveedor.
- ✓ Calidad garantizada
- ✓ Altos niveles de disponibilidad
- ✓ Altamente confiable y gestionable

4.- POLÍTICA DE CALIDAD

NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES	AFINIDAD
Precios accesibles	2
Variedad de productos	2
Atención personalizada.	3
Personal altamente capacitado	3
Regalos y promociones	2
Asesoramiento en diseños	3
Diseños personalizados	3
Rapidez en el servicio	4
Tiempo de entrega	4
Puntualidad	4
No bajar los colores en los materiales	1
Clientes obtengan una solución integrada a través de un solo proveedor.	3
Calidad garantizada	1
Altos niveles de disponibilidad	4
Altamente confiable y gestionable	2

NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES	AFINIDAD	CONCEPTO
No bajar los colores en los materiales	1	Alta Calidad en los productos
Calidad garantizada	1	
Precios accesibles	2	Precios económicos y diversidad de productos
Variedad de productos	2	
Regalos y promociones	2	
Altamente confiable y gestionable	2	
Atención personalizada.	3	Asistencia técnica orientada a agregar valor al servicio
Personal altamente capacitado	3	
Asesoramiento en diseños	3	
Diseños personalizados	3	
Clientes obtengan una solución integrada a través de un solo proveedor.	3	
Rapidez en el servicio	4	Servicio diligente, integro

Tiempo de entrega	4	y afable
Puntualidad	4	
Altos niveles de disponibilidad	4	

 Sobres del Ecuador <i>La mejor para su correspondencia</i>	POLÍTICA DE CALIDAD	
FECHA DE EMISIÓN: 04-2010	PÁGINA: 1 de 1	REVISIÓN: 000
ELABORADO POR: Diana Yépez	APROBADO POR: Dueño de la Empresa	

“En SOBRES DEL ECUADOR ofrecemos diversidad de productos totalmente confiables a precios económicos, garantizando la calidad de nuestros productos y también la satisfacción de nuestros clientes, a través de un servicio diligente, integro y afable

Nos aseguramos de identificar todas las necesidades de nuestros clientes para suministrarles productos de alta calidad”.

5.- OBJETIVOS DE CALIDAD

NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES	MEDIR	IMPORTANCIA	MEDICIÓN
No bajar los colores en los materiales	X	3	Cálculo de cobertura Estadística de servicio
Calidad garantizada	X	3	Cálculo de cobertura Estadística de servicio
Precios accesibles	X	2	Cálculo de cobertura Estadística de servicio
Variedad de productos	X	3	Cálculo de cobertura Estadística de servicio
Regalos y promociones	X	1	Cálculo de cobertura Estadística de servicio
Altamente confiable y gestionable	X	1	Cálculo de cobertura Estadística de servicio
Atención personalizada.	X	2	Cálculo de cobertura Estadística de servicio
Personal altamente capacitado	X	1	Cálculo de cobertura Estadística de servicio
Asesoramiento en diseños	X	3	Cálculo de cobertura Estadística de servicio
Diseños personalizados	X	3	Cálculo de cobertura Estadística de servicio
Clientes obtengan una solución integrada a través de un solo proveedor.	X	1	Cálculo de cobertura Estadística de servicio
Rapidez en el servicio	X	2	Cálculo de cobertura Estadística de servicio
Tiempo de entrega	X	3	Cálculo de cobertura Estadística de servicio
Puntualidad	X	2	Cálculo de cobertura Estadística de servicio
Altos niveles de disponibilidad	X	2	Cálculo de cobertura Estadística de servicio

 Sobres del Ecuador <i>La mejor para su correspondencia</i>	OBJETIVOS DE CALIDAD	
FECHA DE EMISIÓN: 04-2010	PÁGINA: 1 de 1	REVISIÓN: 000
ELABORADO POR: Diana Yépez	APROBADO POR: Dueño de la Empresa	

- e) Mantener siempre materia prima de alta calidad
- f) Realizar un estudio de mercado para conocer los requerimientos actuales
- g) Ofrecer permanentemente diversidad de diseños, según el movimiento del mercado y moda
- h) Disminuir los tiempo de atención al cliente

Anexo6

[Escribir el
título del
documento]

[Escribir el subtítulo
del documento]

Diana

1. PRESENTACIÓN DEL MANUAL

1.1 OBJETIVO DEL MANUAL

El presente manual tiene como objetivo referirse a los procedimientos documentados del sistema de calidad destinados a gestionar las actividades que afectan la calidad dentro de la empresa

1.2 ALCANCE

El sistema de gestión de la calidad cubre los procesos que Sobres del Ecuador desempeña en los niveles gobernantes, productivos y habilitantes para la producción de material impreso a sus clientes, como se detalla en el punto 3.2

1.3 EXCLUSIONES

5.5.2 Representante de la Dirección.- Sobres del Ecuador es una empresa familiar compuesta de dos personas.

7.6.- Control de los equipos de seguimiento y de medición.- Sobres del Ecuador no dispone de equipos de seguimiento y control

1.4 CONTROL DEL MANUAL

El manual se revisará una vez al año y se realizará su actualización si fuera necesario para garantizar la correspondencia con los cambios de los procesos.

1.5 ESTRUCTURA DE LA DOCUMENTACIÓN

La documentación del sistema de gestión de la calidad está estructurada en tres niveles de la pirámide documental establecido en el Sistema de Gestión de la Calidad, tal como se especifica en la Norma ISO 9001:2008, cláusula 4.2.1:

Nivel 1.- Manual de Calidad

Nivel 2.- Procesos y Procedimientos

Nivel 3.- Instructivos documentados

2.- SOBRES DEL ECUADOR

2.1 PRESENTACIÓN

SOBRES DEL ECUADOR es una empresa familiar, que empieza su funcionamiento en el año 2000, con la finalidad de satisfacer las necesidades graficas y publicitarias de los clientes, desempeñándose con seriedad y profesionalismo, aportando al desarrollo e incremento de su productividad

2.2 ORGANIZACIÓN

Sobres del Ecuador es una empresa familiar compuesta por dos personas

2.3 MISIÓN

Realizar la producción de productos impresos, en función de proporcionar a nuestros clientes la mayor satisfacción al confiar en nuestra empresa

2.4 VISIÓN

“Para el año 2012 seremos una empresa líder, la cual ofrecerá productos respaldados por procesos de producción, y profesionales de alta calidad, garantizando tranquilidad de nuestros clientes al preocuparnos por brindar el mayor beneficio en cada compra.”

2.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- Llegar a cubrir el 80% de las expectativas de los clientes detectadas luego de los próximos 2 años
- Mantener el rendimiento del 90% de los procesos dentro de los límites de control
- Incrementar las inversiones en infraestructura en un 20% de las ventas anuales en los próximos 2 años

3 PRODUCTOS QUE OFRECE

Los productos que SOBRES DEL ECUADOR ofrece son:

- GENERAL:
 - Revistas, Libros, Afiches, Folletos, Volantes, Dípticos, Trípticos, Periódicos
- TARJETERÍA:
 - Personales, De Bautizo, De Matrimonio, De Grado, Infantiles, Navideñas.
- PAPELERÍA COMERCIAL:
 - Hojas, Sobres, Carpetas, Formularios, Talonarios, Recibos.
- OTROS:
 - Troquelados, Empastados, Encuadernación.
- DISEÑO GRÁFICO:
 - Arte y Diagramación - Logotipos - Diseños en General e Imagen corporativa

3.2 CLIENTES

- Empresas públicas y privadas
- Instituciones gubernamentales o no gubernamentales
- Personas naturales.

3.3 NECESIDADES DE LOS CLIENTES

- Precios accesibles
- Variedad de productos
- Atención personalizada.
- Personal altamente capacitado
- Regalos y promociones
- Asesoramiento en diseños
- Diseños personalizados
- Rapidez en el servicio
- Tiempo de entrega
- Puntualidad
- No bajar los colores en los materiales
- Clientes obtengan una solución integrada a través de un solo proveedor.

- Calidad garantizada
- Altos niveles de disponibilidad
- Altamente confiable y gestionable

3.4 POLÍTICA DE CALIDAD

“En SOBRES DEL ECUADOR ofrecemos diversidad de productos totalmente confiables a precios económicos, garantizando la calidad de nuestros productos y también la satisfacción de nuestros clientes, a través de un servicio diligente, integro y afable

Nos aseguramos de identificar todas las necesidades de nuestros clientes para suministrarles productos de alta calidad”.

3.5 OBJETIVOS DE CALIDAD

- i) Mantener siempre materia prima de alta calidad
- j) Realizar un estudio de mercado para conocer los requerimientos actuales
- k) Ofrecer permanentemente diversidad de diseños, según el movimiento del mercado y moda
- l) Disminuir los tiempo de atención al cliente

3.6 GLOSARIO DE TÉRMINOS

Acción Correctiva: Acción tomada para eliminar la causa de no conformidad.

Acción Preventiva: Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad potencial u otra situación potencialmente indeseable.

Calidad: Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos

Características: Rasgo diferenciador. Una característica puede ser inherente o asignada, cualitativa o cuantitativa. Existen varias clases de características, tales como: Físicas, sensoriales, de comportamiento, de tiempo, ergonómicas o funcionales.

Competencia: Habilidad demostrada para aplicar conocimientos y aptitudes.

Concesión: Autorización para utilizar o liberar un producto que no es conforme con los requisitos especificados.

Cliente: Organización o persona que recibe un producto.

Conformidad: Cumplimiento de un requisito

No Conformidad: Incumplimiento de un requisito

Eficacia: Extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.

Eficiencia: Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.

Evidencia objetiva: Datos que respaldan la existencia o veracidad de algo.

Gestión: Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización

Gestión de la Calidad: Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad.

Inspección: Evaluación de la conformidad por medio de observación y dictamen, acompañada cuando sea apropiado por medición, ensayo/prueba o comparación con patrones

Manual de la Calidad: Documento que especifica el sistema de gestión de la calidad de una organización.

Mejora Continua: Actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir los requisitos.

Política de la Calidad: Intenciones globales y orientación de una organización relativas a la calidad tal como se expresan formalmente por la alta dirección.

Proceso: Secuencia de acciones o conjunto de actividades interrelacionadas que transforman en productos o servicios insumos o recursos variables agregándoles valor con un sentido específico para el cliente.

Procedimiento: Forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso

Producto: Se define entonces como "resultado de un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan las cuales transforman entradas en salidas"

Proveedor: Organización o persona que proporciona un producto o servicio

Registro: Documento que presenta resultados obtenidos o proporciona evidencia de actividades desempeñadas.

Reproceso: Acción tomada sobre un producto no conforme para que cumpla con los requisitos.

Requisito: Necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria.

Satisfacción del Cliente: Percepción del cliente sobre el grado en que sean cumplidos sus requisitos

Sistema: Conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan.

Sistema de Gestión: Sistema para establecer la política y los objetivos y para lograr dichos objetivos

Sistema de Gestión de la Calidad: Sistema de Gestión para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad.

Trazabilidad: Capacidad para séquito historia, la aplicación o la localización de todo aquello que esté bajo consideración.

Verificación: Confirmación mediante la aportación de evidencia objetiva de que se han cumplido los requisitos especificados.

Validación: Confirmación mediante el suministro de evidencia objetiva de que se han cumplido los requisitos para una utilización o aplicación específica prevista

4 SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

4. SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

4.1 REQUISITOS GENERALES

Los procesos necesarios para el SGC propuesto han sido identificados, definidos sus interacciones, los criterios y métodos necesarios para su ejecución; así como los recursos e información necesarios para su operación. ANEXO 8 DIAGRAMA DE PROCESOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD DE SOBRES DEL ECUADOR

4.2 REQUISITOS GENERALES DE DOCUMENTACIÓN

4.2.1 GENERALIDADES

La documentación generada del Sistema de Gestión de la Calidad es:

- Declaración de la política y objetivos de calidad
- El presente manual
- Procedimientos documentados
- Registros requeridos

4.2.2 MANUAL DE LA CALIDAD

El presente manual de calidad está compuesto de:

- Alcance (véase puntos 1.2)
- Exclusiones (véase punto 1.3)
- Procedimientos documentados
- Mapa de interacción de los procesos (véase anexo 1)

4.2.3 CONTROL DE DOCUMENTOS

Ver SE-PG04.02.03 Procedimiento Control de documentos

4.2.4 CONTROL DE LOS REGISTROS DE CALIDAD

Ver SE-PG04.02.03 Procedimiento Control de registros.

5 RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN

5.1 COMPROMISO DE LA DIRECCIÓN

Se evidencia el compromiso por parte de los dueños de la empresa por el desarrollo, implementación, seguimiento y mejora del Sistema de gestión de la calidad

5.2 ENFOQUE EN EL CLIENTE

Sobres del Ecuador emplea varios métodos para conocer las necesidades de los clientes, así como estadísticas de servicio, encuestas verbales, con lo que se realiza un monitoreo de la percepción que tienen los clientes acerca de la empresa y los servicios que ofrece.

5.3 POLÍTICA DE LA CALIDAD

Ver punto 3.4

5.4 PLANIFICACIÓN

5.4.1 OBJETIVOS DE LA CALIDAD

Ver punto 3.5

5.4.2 PLANIFICACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

La planificación del sistema de gestión de la calidad está fundamentada en la metodología de 5W + 2H, como se puede apreciar en el ANEXO 10 PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

5.5 RESPONSABILIDAD, AUTORIDAD Y COMUNICACIÓN

5.5.1 RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

Las responsabilidades están definidas de una manera correcta entre los dueños de Sobres del Ecuador

5.5.3 COMUNICACIÓN INTERNA

Se evidenció que la comunicación interna es en forma directa entre los dueños de Sobres del Ecuador

5.6 REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN

5.6.1 GENERALIDADES

Los dueños de la empresa debe revisar el sistema de gestión de calidad con una periodicidad de 6 meses a un año. A fin de garantizar que se cubra el sistema de gestión de calidad completo debería cubrir la forma en que el sistema de gestión de calidad está funcionando y si bajo ese funcionamiento se cumplen los objetivos

5.6.2 INFORMACIÓN DE ENTRADA PARA LA REVISIÓN

La información necesaria para la revisión del sistema de gestión de la calidad está especificada en el ANEXO 11 FORMULARIO PARA REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN

5.6.3 RESULTADOS DE LA REVISIÓN

Del análisis del punto 5.6.2, resultaran actividades a realizar para mejoras al sistema de gestión de la calidad; las mismas pueden ser:

- Mejora de la eficacia del SGC y de sus procesos
- Mejora del servicio en relación con los requisitos del cliente
- Y las necesidades de recursos.

6 GESTIÓN DE LOS RECURSOS

6.1 PROVISIÓN DE RECURSOS

Los dueños de la empresa han creado una partida en el presupuesto para el mantenimiento y mejora continua del sistema de gestión de calidad, así como conservar la calidad de los productos para satisfacer las necesidades de los clientes

6.2 RECURSOS HUMANOS

6.2.1 GENERALIDADES

Se definen las actividades que la empresa realiza para la Gestión del Recurso Humano, garantizando la competencia del personal en base a habilidades y experiencias apropiadas.

6.2.2 COMPETENCIA, SENSIBILIZACIÓN Y FORMACIÓN

En Sobres de Ecuador solamente cuando el volumen de producción es alto se requiere de empleados extras, por lo tanto la contratación se efectúa en base en la experiencia y habilidad para realizar el trabajo

6.3 INFRAESTRUCTURA

Sobres del Ecuador dispone de un espacio de trabajo, así como maquinaria apropiada para lograr la conformidad de los requisitos del producto y servicio. El mantenimiento y limpieza de las máquinas se realiza a diario, los residuos de papel y químicos

generados por la producción son debidamente tratados para su posterior envío a las empresas encargadas de reciclaje

6.4 AMBIENTE DE TRABAJO

Sobres del Ecuador al ser una empresa familiar dispone de un ambiente de trabajo cordial, sencillo y afable, con lo que se garantiza la conformidad del producto y servicio.

7 REALIZACIÓN DEL PRODUCTO

7.1 PLANIFICACIÓN DE LA REALIZACIÓN DEL PRODUCTO

En la caracterización de los procesos están definidas las actividades de cada proceso y el manual de procesos se puede apreciar la interacción entre los procesos que conforman el sistema de gestión de la calidad

7.2 PROCESOS RELACIONADOS CON LOS CLIENTES

7.2.1 DETERMINACIÓN DE LOS REQUISITOS RELACIONADOS CON EL PRODUCTO

Para determinar los requisitos relacionados con el producto, la empresa se enfoca en la calidad de la materia prima, diseño, plazos de entrega y condiciones de pago. Adicionalmente tiene el requisito legal otorgado por el Servicio de Rentas Internas para la elaboración de cualquier documento legal

7.2.2 REVISIÓN DE LOS REQUISITOS RELACIONADOS CON EL PRODUCTO

Las órdenes de compra o pedidos escritos o electrónicos, tales como los recibidos por correo, email, o fax, sirven como registro permanente de detalles del pedido del cliente, se debe determinar si la misma incluye requisitos de diseño. Ver ANEXO 12 ORDEN DE PRODUCCIÓN

7.2.3 COMUNICACIÓN CON LOS CLIENTES

Si existen diferencias entre la propuesta ofertada por la empresa y el cliente, las mismas deben resolverse antes de proceder con la producción. Si existiesen cambios en el diseño del producto o de arte, debe revisarse estos cambios y de igual manera, llegarse a un acuerdo con el cliente.

7.3 DISEÑO Y DESARROLLO

7.3.1 PLANIFICACIÓN DEL DISEÑO Y DESARROLLO

Sobres del Ecuador en pocas ocasiones tiene un desarrollo de un diseño nuevo, pero en esos casos se determina:

- Establecimiento de objetivos de diseño, planificación de cómo va a proceder el diseño
- Establecimiento de lo que se debe conocer para proceder con el diseño
- Revisión al finalizar la etapa de diseño, de si se ha logrado lo que se requería
- Modificación del diseño a fin de incluir cambios que pudieran ocurrir en cualquier etapa del proceso y por cualquier razón

7.3.2 ELEMENTOS DE ENTRADA PARA EL DISEÑO Y DESARROLLO

Se considera escribir todos los aspectos a tomarse en cuenta en la producción del diseño. Hay una verificación para asegurarse de que no existe conflicto con ninguno de los requisitos, así como los legales (SRI).. La revisión de los requisitos, puede originar información adicional, como por ejemplo contratación externa de un proveedor para elaborar un troquel específico

7.3.3 RESULTADOS DEL DISEÑO Y DESARROLLO

Se determinar qué se ha logrado con el diseño. Se busca asegurar de que los resultados cumplan con los requisitos propuestos.

Como está definido en el punto 7.31, el plan de diseño describe la forma de los resultados y cómo se ha verificado que se han cumplido los requisitos.

7.3.4 REVISIÓN DEL DISEÑO Y DESARROLLO

Se realiza la verificación formal del diseño con miras a determinar su conveniencia para satisfacer las necesidades del cliente y otros elementos de diseño a fin de identificar problemas y desarrollar soluciones. La revisión del diseño puede ser realizada en cualquier etapa

7.3.5 VERIFICACIÓN DEL DISEÑO Y DESARROLLO

Se revisa que los resultados al final del proceso de diseño llenen los requisitos identificados como necesarios en el inicio del proceso de diseño

7.3.6 VALIDACIÓN DEL DISEÑO Y DESARROLLO

Se realiza la validación del diseño y desarrollo de acuerdo con lo planificado para asegurarse de que el producto resultante es capaz de satisfacer los requisitos establecidos por el cliente. La validación se realiza antes de la entrega del producto

7.3.7 CONTROL DE CAMBIOS DEL DISEÑO Y DESARROLLO

Debe considerarse el grado hasta el cual debe modificarse el diseño como resultado de los cambios. Se requerirá realizar nuevamente todas fases especificadas desde el punto 7.3.1. Se debe observar el efecto que ocurre en el producto

7.4 COMPRAS

7.4.1 PROCESO DE COMPRAS

En Sobres del Ecuador las compras de materia prima se realiza en el momento que se vaya a realizar un producto específico, dependiendo de la calidad del producto, y en base a esto se selecciona a quien va a proveer los materiales correspondientes, entre los proveedores capaces de cumplir con los requisitos

7.4.2 INFORMACIÓN DE LAS COMPRAS

Al realizar la compra al proveedor se le informa todos los detalles y requerimientos de la materia prima y tiempo de entrega, si el requerimiento es inmediato el dueño de la empresa después de realizar el pedido vía telefónica, se moviliza al lugar del proveedor a retirar la materia prima

7.4.3 VERIFICACIÓN DE LOS PRODUCTOS COMPRADOS

Se realiza una revisión visual del material solicitado

7.5 PRODUCCIÓN Y PRESTACIÓN DE SERVICIO

7.5.1 CONTROL DE LA PRODUCCIÓN Y DE PRESTACIÓN DE SERVICIO

Los procesos productivos de Sobres del Ecuador están definidos en la cadena de valor

7.5.2 VALIDACIÓN DE LOS PROCESOS DE LA PRODUCCIÓN Y DE LA PRESTACIÓN DE SERVICIO

La validación de los procesos está definida en la caracterización de los procesos, en la cual están detallados los indicadores como forma de control y validación de los mismos.

7.5.3 IDENTIFICACIÓN Y TRAZABILIDAD

Posterior a la producción, los productos son correctamente embalados y codificados para evidenciar su origen y destino hasta su entrega final al cliente

7.5.4 PROPIEDAD DEL CLIENTE

En el caso del proceso de servicios, en el cual una imprenta externa solicita un trabajo, el producto intermedio es correctamente codificado y almacenado para su posterior tratamiento

7.5.5 PRESERVACIÓN DEL PRODUCTO

La materia prima tiene un tratamiento especial, para evitar daño, manchas con tinta lo que ocasionaría su posterior desecho

8 MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA

8.1 GENERALIDADES

La empresa debe planificar la forma cómo pretende realizar las actividades de seguimiento y/o medición que va a emplear. En la caracterización de procesos quedan especificados los indicadores de gestión como forma de medición de los mismos, lo que garantizará la conformidad de los productos y del sistema de gestión así como da la base para una mejora continua

8.2 MEDICIÓN Y SEGUIMIENTO

8.2.1 SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

La empresa debe realizar seguimiento a su desempeño como proveedor de sus clientes. La información que se debe tomar en cuenta es: al tipo de clientes que ofrece sus productos; un seguimiento de satisfacción con encuestas telefónicas, encuestas personales, las mismas que deben quedar registradas, una investigación de mercado para tener presente las nuevas tendencias de la moda;

8.2.2 AUDITORÍA INTERNA

Se recomienda que Sobres del Ecuador realice una auditoría interna después de varios meses de implantación del SGC (entre 3 y 6), siendo oportuno luego de transcurrido este periodo, realizar una comprobación completa en cuanto al funcionamiento del mismo. Como resultado se obtendría:

- Si la implementación se realizó de forma correcta
- Se mantiene de manera eficaz
- Hay conformidad entre las disposiciones planificadas con los requisitos de la norma

En el procedimiento **SE-PG08.02.02 Procedimiento de Auditoría Interna** propuesto se define el método para la implementación y seguimiento

8.2.3 SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DE LOS PROCESOS

En el ANEXO 13 TABLERO DE INDICADORES DE PROCESO, está desarrollado un tablero de indicadores que miden la capacidad de los procesos para alcanzar las metas propuestas

Se hace una propuesta de Tablero de Comando Integral (ver ANEXO 14 TABLERO DE COMANDO INTEGRAL), en el cual se puede evidenciar cuando un indicador no alcanza los resultados planificados, y se puedan tomar acciones correctivas, las mismas que quedarán registradas en la L Solicitud de Acción correctiva/preventiva que se encuentra como anexo en el procedimiento de acciones correctivas y preventivas SE-PG08.05 (ver Anexo 7)

8.2.4 SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DEL PRODUCTO

El seguimiento de los productos generados en Sobres del Ecuador, se realiza de acuerdo a los procedimientos aplicados para cada uno de los productos

8.3 CONTROL DE PRODUCTO NO CONFORME

Sobres del Ecuador identifica el producto no conforme de acuerdo con los correspondientes requisitos del cliente, para su control se aplica el procedimiento **SE-PG03.03 Procedimiento Control de Producto No Conforme**, el cual previene el uso y la entrega no intencional, las responsabilidades y autoridades para el tratamiento del producto no conforme

8.4 ANÁLISIS DE DATOS

Sobres del Ecuador dispondrá de información para analizar como resultado de las actividades de seguimiento y medición. Al encontrarse cualquier tendencia se puede evidenciar el proceso donde existe variabilidad en el sistema de gestión de la calidad e indicaría una oportunidad de mejora. Dicha información será vital como entrada para

la revisión por la dirección, servirá para tomar medidas preventivas o correctivas, según sea el caso, adicionalmente se utilizará para medir la conformidad con los requisitos del cliente

8.5 MEJORA

8.5.1 MEJORA CONTINUA

Como herramienta de mejora se recomienda la aplicación de la metodología PHVA (Ciclo de Deming) detallado en la Norma ISO 9001:2008. Esta metodología aumentara la capacidad para el cumplimiento de los requisitos del cliente.

En la tabla siguiente se especifica las fases de la metodología y las herramientas de calidad a ser aplicadas

8.5.2 ACCIONES CORRECTIVAS

Para eliminar definitivamente la causa de la no conformidad, se recomienda el procedimiento **SE-PG08.05 Procedimiento Aplicación de Acciones Correctivas y Preventivas**, el cual está diseñado para el manejo de acciones correctivas que surgen como solución a los problemas reales detectados en la empresa

8.5.3 ACCIONES PREVENTIVAS

Se deben tomar medidas preventivas para evitar las causas de las no conformidades potenciales y eliminar el riesgo de que ocurra el mismo.

En el procedimiento **SE-PG08.05 Procedimiento Aplicación de acciones correctivas y preventivas**, está definido las actividades para tomar dichas acciones

9. REFERENCIAS

ISO 9001: 2008 Sistemas de gestión de la calidad - Requisitos

ISO 9000: 2000 Sistemas de gestión de la calidad - fundamentos y vocabulario

ISO 9004: 2000 Sistemas de gestión de la calidad - Directrices para la mejora del desempeño.

Manual de Procesos

Diagramación de Procesos

Caracterización de Procesos

SE-PG08.05 Procedimiento Aplicación de acciones correctivas y preventivas

PG03.03 Procedimiento Control de Producto No Conforme

SE-PG08.02.02 Procedimiento de Auditoría Interna

SE-PG04.02.03 Procedimiento Control de documentos

SE-PG04.02.03 Procedimiento Control de registros

Anexo 8 Diagrama de procesos del sistema de gestión de la calidad de sobres del ecuador

Anexo 10 Plan de implementación del sistema de gestión de la calidad

Anexo 11 Formulario para revisión por la dirección

Anexo 12 Orden de producción

Anexo 13 Tablero de indicadores de proceso

Anexo 14 Tablero de comando integral

Anexo7



Diana



**PROCEDIMIENTO DE ACCIONES
CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS**

FECHA DE EMISIÓN: 04-2010

PÁGINA: 1 de 8

REVISIÓN: 000

DOCUMENTO: SE-PG08.05

APROBADO POR: Dueño de la Empresa

ÍNDICE

1.- OBJETO

2.- ALCANCE

3.- RESPONSABILIDAD

4.- TERMINOLOGÍA

5.- DESARROLLO:

5.1 ACCIONES CORRECTIVAS

5.2 ACCIONES PREVENTIVAS

6.- REFERENCIAS

7.- ANEXOS

 Sobres del Ecuador <i>La mejor para su correspondencia</i>	PROCEDIMIENTO DE ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS	
FECHA DE EMISIÓN: 04-2010	PÁGINA: 2 de 8	REVISIÓN: 000
DOCUMENTO: SE-PG08.05	APROBADO POR: Dueño de la Empresa	

1.- OBJETO:

Establecer documentalmente los lineamientos para la implantación de acciones correctivas y/o preventivas, para eliminar las causas de no-conformidad presentadas en la organización. .

2.- ALCANCE:

Se aplica a los procesos del Sistema de Gestión de la Calidad

3.- RESPONSABILIDAD:

Dueño de la empresa.- Sobres del Ecuador al ser una empresa pequeña conformada por dos personas, el Gerente será responsable de la elaboración y futuras revisiones, así como su comunicación a los empleados externos

Todo el personal tiene la responsabilidad y autoridad de solicitar una acción correctiva y/o preventiva, con el fin de prevenir la ocurrencia o recurrencia de situaciones de no-conformidad relacionadas con el Sistema de Gestión de Calidad.

4.- TERMINOLOGÍA:

Acción correctiva.- acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad detectada u otra situación indeseable.

Acción preventiva.- acción tomada para eliminar la causa de una potencial no conformidad u otra potencial situación indeseable.

Auditado.- organización que es auditada.

Auditoría.- proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias de la auditoría y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar el alcance para el que se cumplen los criterios de la auditoría



PROCEDIMIENTO DE ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS

FECHA DE EMISIÓN: 04-2010

PÁGINA: 3 de 8

REVISIÓN: 000

DOCUMENTO: SE-PG08.05

APROBADO POR: Dueño de la Empresa

Alcance de la auditoría.- extensión y límites de una auditoría

Cliente de la auditoría.- organización o persona que solicita una auditoría

Conclusiones de la auditoría.- consecuencia de una auditoría alcanzada por el equipo auditor tras considerar los hallazgos de la auditoría

Conformidad.- cumplimiento de un requisito

Corrección.- acción realizada para eliminar una no conformidad detectada

Criterio de la auditoría.- conjunto de políticas, procedimientos o requisitos determinados como referencia.

Defecto.- incumplimiento de un requisito asociado a un uso previsto o específico.

Evidencia de la auditoría.- registros, declaraciones de hecho o cualquier otra información significativa para el criterio de la auditoría, y que se verifica.

Hallazgos de la auditoría.- resultados de la evaluación de la evidencia de la auditoría recogida

frente a los criterios de la auditoría

No conformidad.- incumplimiento de un requisito

No-Conformidad Mayor: Ausencia de un elemento exigido por la norma, falta de implementación de un procedimiento del Sistema de Calidad. Se considera también a cualquier problema que cause impacto dentro de la calidad del producto o servicio entregado al cliente.

No-Conformidad Menor: Deficiencia aislada en cuanto al cumplimiento de un requisito de la norma, se caracteriza por casos aislados de debilidades en el Sistema de la Calidad y la necesidad de pequeños ajustes en la adecuación o en la implementación del procedimiento



PROCEDIMIENTO DE ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS

FECHA DE EMISIÓN: 04-2010

PÁGINA: 4 de 8

REVISIÓN: 000

DOCUMENTO: SE-PG08.05

APROBADO POR: Dueño de la Empresa

Observación: Constatación hecha en el curso de una auditoría de la calidad y verificada por evidencias objetivas.

Registro.- documento que proporciona resultados conseguidos o evidencia de actividades efectuadas

Requisito.- necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria

5.- DESARROLLO:

5.1 ACCIONES CORRECTIVAS

Las No Conformidades evidenciadas en las auditorías internas del SGC son documentadas en el

registro del Reporte de No Conformidades, en donde se encuentra la descripción de la no conformidad detectada, **SE-PG08.03-PE01**; su causa raíz, las acciones correctivas tomadas con su cumplimiento y eficacia.

Para la determinación de las causas de No Conformidades, el responsable del área o proceso involucrado con el problema analiza y establece la raíz de las No Conformidades. Adicionalmente establece las acciones correctivas o acciones necesarias y establece una fecha de cumplimiento

La acción necesaria formulada contribuye para que no vuelva a ocurrir la No Conformidad presentada además debe ser apropiada a la magnitud de los problemas encontrados, esta acción debe ser documentada en el registro Solicitud de Acción Correctiva (ver SE-PG08.02.02).

El Auditor es el responsable de registrar el cumplimiento de las acciones necesarias tomadas para eliminar la causa de la No Conformidad, esta información se la documenta en el registro Solicitud de Acción Correctiva.

Solamente una vez verificada la eficacia de la acción tomada, se puede cerrar una no conformidad.



PROCEDIMIENTO DE ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS

FECHA DE EMISIÓN: 04-2010

PÁGINA: 5 de 8

REVISIÓN: 000

DOCUMENTO: SE-PG08.05

APROBADO POR: Dueño de la Empresa

Las correcciones realizadas para eliminar las no conformidades detectadas se las realizarán de manera inmediata por parte de los responsables del proceso afectado y las acciones tomadas serán informadas inmediatamente al dueño de la empresa

5.2 ACCIONES PREVENTIVAS

Detección de no conformidades potenciales

Se realiza un informe sobre las no conformidades potenciales detectadas

Los responsables de los procesos son quienes informan sobre la detección de no conformidades potenciales, emiten un informe sobre no conformidades potenciales y lo entregan al representante de la dirección.

Evaluación de registros y determinación de responsabilidades

Se determina cual de las no conformidades potenciales necesitan una acción preventiva, y cuál es el responsable a llevarla a cabo

Implementación de las acciones preventivas necesarias

Se realiza un análisis de las causas y se determina las acciones a tomar, las mismas que quedan registradas en el reporte de No conformidades (Ver Anexo Solicitud de acción correctora/preventiva)

Verificación de acciones preventivas

Después de un tiempo se verifica que las acciones preventivas hayan sido implementadas

Una vez que se haya cumplido las actividades planificadas con éxito se puede dar por cerrado la no conformidad



PROCEDIMIENTO DE ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS

FECHA DE EMISIÓN: 04-2010

PÁGINA: 6 de 8

REVISIÓN: 000

DOCUMENTO: SE-PG08.05

APROBADO POR: Dueño de la Empresa

6.- REFERENCIAS

SE-MC.2010 Manual de Calidad

ISO 9001: 2008 Sistemas de gestión de la calidad - Requisitos

ISO 9000: 2000 Sistemas de gestión de la calidad - fundamentos y vocabulario

ISO 9004: 2000 Sistemas de gestión de la calidad - Directrices para la mejora del desempeño.

ISO 19011:2000 Directrices para la Auditoría de los Sistemas de Gestión de la Calidad y/o Ambiental

SE-PEG0.8.03 Control de producto no conforme

SE-PG08.03-PE01 Registro de producto no conforme

SE-PG08.02.02 Procedimiento de Auditoría interna

7.- ANEXOS

Diagrama de flujo

Formato de solicitud de acción correctora/preventiva

Formato de plan de acción

		PROCEDIMIENTO DE ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS	
FECHA DE EMISIÓN: 04-2010		PÁGINA: 7 de 8	REVISIÓN: 000
DOCUMENTO: SE-PG08.05		APROBADO POR: Dueño de la Empresa	

ANEXO Formato de solicitud de acción correctora/preventiva²⁶

NOMBRE:		AUDITORIA
Dpto. Auditado:	Requisitos del Sistema	Ref. norma
Responsable Dpto.:	Auditor / observador:	Ref. sistema (docum/revisión):
Auditor Jefe		Fecha:
Descripción de la no conformidad:		
		Fecha: Firma Auditor
Acción Correctora/Preventiva emprendida:		
		Fecha: Firma Representante de la Empresa
Comprobación de la eficacia de la acción:		
		Fecha: Firma Auditor

ANEXO Formato de Plan de Acción

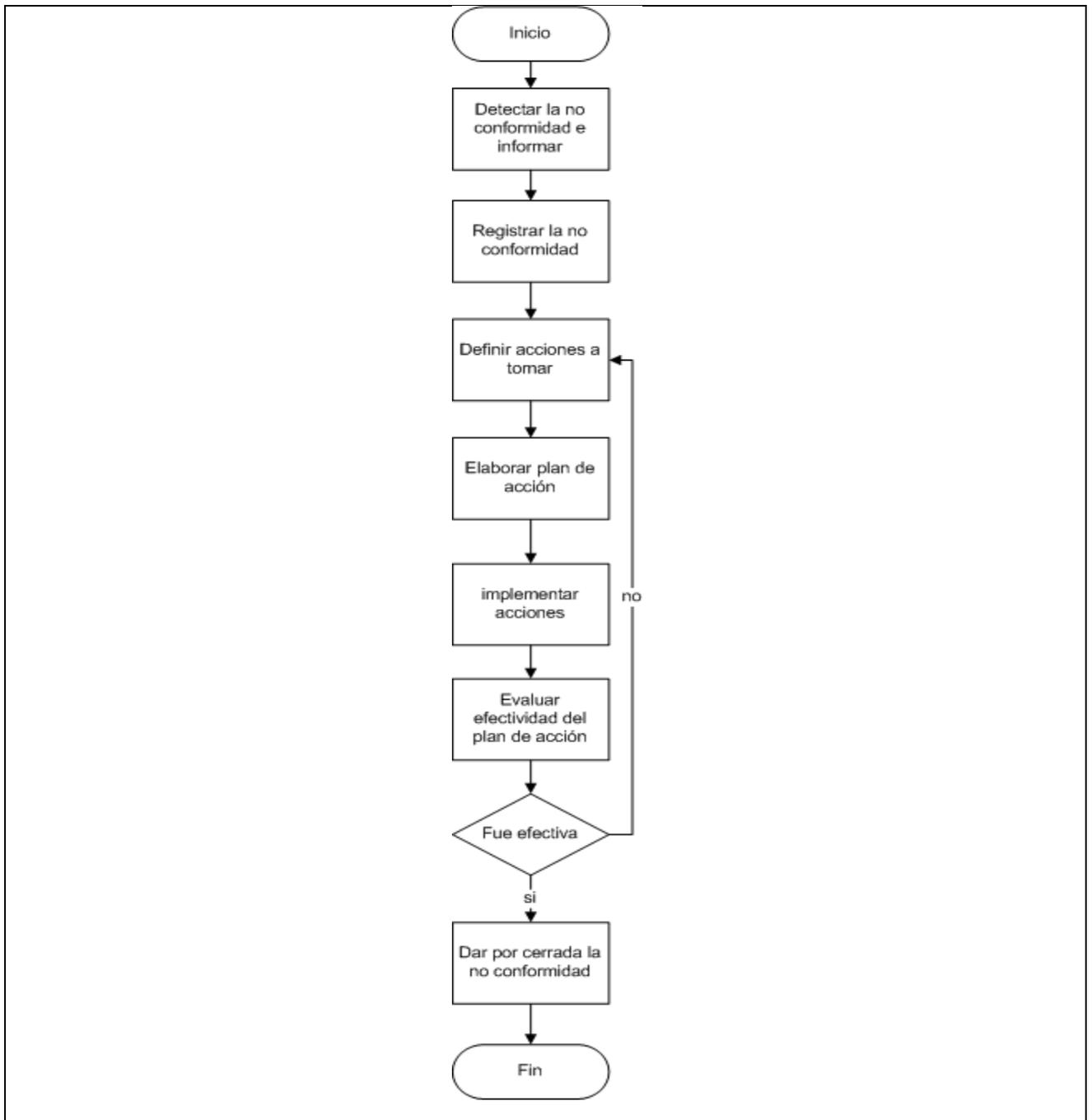
ACTIVIDADES	FECHA	HORA	AUDITOR	EVIDENCIA

²⁶ Subía Jaime. *Informe y Plan de implementación de Recomendaciones*. Cuarto Módulo. Primer Semestre. Maestría en Auditoría en Gestión de la Calidad. Universidad Técnica Particular de Loja. Mayo. 2008

		ELABORÓ	REVISÓ		APROBÓ
--	--	---------	--------	--	--------

 Sobres del Ecuador <i>La mejor para su correspondencia</i>	PROCEDIMIENTO DE ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS		
FECHA DE EMISIÓN: 04-2010	PÁGINA: 8 de 8	REVISIÓN: 000	
DOCUMENTO: SE-PG08.05	APROBADO POR: Dueño de la Empresa		

ANEXO Diagrama de Flujo



[Escribir el
título del
documento]

[Escribir el subtítulo
del documento]

Diana

**CONTROL DE DOCUMENTACIÓN**

FECHA DE EMISIÓN: 04-2010

PÁGINA: 1 de 6

REVISIÓN: 000

DOCUMENTO: SE-PG04.02.03

APROBADO POR: Dueño de la Empresa

ÍNDICE

1.- OBJETO

2.- ALCANCE

3.- RESPONSABILIDAD

4.- TERMINOLOGÍA

5.- DESARROLLO:

5.1 IDENTIFICACIÓN

5.1.1 MANUAL DE CALIDAD

5.1.2. PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

5.1.3 INSTRUCTIVOS DOCUMENTADOS

5.2 CRITERIO DE EMISIÓN DE UN PROCEDIMIENTO

5.3 BORRADOR

5.4 APROBACIÓN

5.5 DISTRIBUCIÓN

5.6 SUGERENCIAS Y CAMBIOS

6.- REFERENCIAS

7.- ANEXOS

 Sobres del Ecuador <i>La mejor para su correspondencia</i>	CONTROL DE DOCUMENTACIÓN	
FECHA DE EMISIÓN: 04-2010	PÁGINA: 2 de 6	REVISIÓN: 000
DOCUMENTO: SE-PG04.02.03	APROBADO POR: Dueño de la Empresa	

1.- OBJETO:

Establecer un sistema para el control ya actualización de los documentos generados en el Sistema de Gestión de la Calidad de Sobres del Ecuador

2.- ALCANCE:

El control de los documentos estará extendida en los tres niveles de la pirámide documental establecido en el Sistema de Gestión de la Calidad, tal como se especifica en la Norma ISO 9001:2008, cláusula 4.2.1:

Nivel 1.- Manual de Calidad

Nivel 2.- Procesos y Procedimientos

Nivel 3.- Instructivos documentados

3.- RESPONSABILIDAD:

Dueño de la empresa.- Sobres del Ecuador al ser una empresa pequeña conformada por dos personas, el Gerente será responsable de la elaboración y futuras revisiones, así como su comunicación a los empleados externos

4.- TERMINOLOGÍA:

Calidad: Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos

Manual de la Calidad: Documento que especifica el sistema de gestión de la calidad de una

organización

		CONTROL DE DOCUMENTACIÓN	
FECHA DE EMISIÓN: 04-2010		PÁGINA: 3 de 6	REVISIÓN: 000
DOCUMENTO: SE-PG04.02.03		APROBADO POR: Dueño de la Empresa	

Proceso: Secuencia de acciones o conjunto de actividades interrelacionadas que transforman en productos o servicios insumos o recursos variables agregándoles valor con un sentido específico para el cliente.

Procedimiento: Forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso

Registro: Documento que presenta resultados obtenidos o proporciona evidencia de actividades desempeñadas.

Sistema de Gestión de la Calidad: Sistema de Gestión para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad.

Validación: Confirmación mediante el suministro de evidencia objetiva de que se han cumplido los requisitos para una utilización o aplicación específica prevista.

5.- DESARROLLO:

5.1 IDENTIFICACIÓN

5.1.1 MANUAL DE CALIDAD

El Manual de Calidad está identificado con las iniciales de la empresa SE, seguido de las iniciales de manual de calidad y el año de elaboración: SE-MC-2010.

El manual de calidad empieza con la portada que lo identifica, y cada hoja dispone de la cabecera en donde se especifica la fecha de emisión, código del documento, revisión, y quién lo aprobó.



CONTROL DE DOCUMENTACIÓN

FECHA DE EMISIÓN: 04-2010

PÁGINA: 4 de 6

REVISIÓN: 000

DOCUMENTO: SE-PG04.02.03

APROBADO POR: Dueño de la Empresa

5.1.2. PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

Los procesos de Sobres del Ecuador están codificados de la siguiente manera:

Iniciales de la empresa SE

Iniciales de tipo de proceso: Gobernantes GO; Productivos PO; y Habilitantes HA

Numeración secuencial de acuerdo al número de procesos 0-0-0-0

SE-GO-1-0-0-0

SE-HA-1-4-0-0

SE-PO-1-2-1-0

(Ver Anexos: Manual de procesos, Diagramación de procesos)

Los procedimientos generales se identificarán con las iniciales PG seguido de la numeración correspondiente a la relación al capítulo respectivo en el manual de calidad. SE-PG08.03
Procedimiento de control de producto no conforme.

En el caso de requerir procedimientos específicos, estos se identificarán con las iniciales PE seguido de una numeración secuencial, en relación con el procedimiento general.

SE-PG08.03-PE01 Control de Producto no conforme

5.1.3 INSTRUCTIVOS DOCUMENTADOS

Se identifican con las iniciales de Instrucciones de Trabajo IT, seguido de numeración secuencial

SE-PO-2-1-1-0-IT01-01 Instrucción de trabajo para la elaboración de Sobres en blanco



CONTROL DE DOCUMENTACIÓN

FECHA DE EMISIÓN: 04-2010

PÁGINA: 5 de 6

REVISIÓN: 000

DOCUMENTO: SE-PG04.02.03

APROBADO POR: Dueño de la Empresa

5.2 CRITERIO DE EMISIÓN DE UN PROCEDIMIENTO

Los procedimientos generales serán elaborados de acuerdo a cada uno de los capítulos detallados en el manual de calidad. Los procedimientos específicos se desarrollaran para ampliar los procedimientos generales cuando estos lo requieran

5.3 BORRADOR

El primer borrador de los documentos se pondrá en consideración entre los dueños de la empresa, para realizar modificaciones o mejoras, para posteriormente realizar la redacción final

5.4 APROBACIÓN

Luego de la redacción final, todos los documentos serán aprobados antes de la publicación e implementación

5.5 DISTRIBUCIÓN

El manual de calidad, manual de procesos, diagramación de procesos, los procedimientos generales y específicos estarán a disposición de los empleados externos para su conocimiento y aplicación.

5.6 SUGERENCIAS Y CAMBIOS

Si un empleado externo evidencia una mejora en algún documento, este cambio deberá ser notificado al dueño de la empresa para que este evalúe la sugerencia y estudie el cambio a realizar



CONTROL DE DOCUMENTACIÓN

FECHA DE EMISIÓN:04-2010

PÁGINA: 6 de 6

REVISIÓN: 000

DOCUMENTO: SE-PG04.02.03

APROBADO POR: Dueño de la Empresa

6.- REFERENCIAS

SE-MC.2010 Manual de Calidad

ISO 9001: 2008 Sistemas de gestión de la calidad - Requisitos

ISO 9000: 2000 Sistemas de gestión de la calidad - fundamentos y vocabulario

ISO 9004: 2000 Sistemas de gestión de la calidad - Directrices para la mejora del desempeño.

Manual de Procesos

Diagramación de Procesos

Caracterización de Procesos

7.- ANEXOS

Manual de Procesos

Diagramación de Procesos

Caracterización de Procesos



Diana



**CONTROL DE REGISTROS**

FECHA DE EMISIÓN: 04-2010

PÁGINA: 1 de 7

REVISIÓN: 000

DOCUMENTO: SE-PG04.02.04

APROBADO POR: Dueño de la Empresa

ÍNDICE

1.- OBJETO

2.- ALCANCE

3.- RESPONSABILIDAD

4.- TERMINOLOGÍA

5.- DESARROLLO:

5.1 GENERALIDADES

5.2 IDENTIFICACIÓN

5.3 ALMACENAMIENTO

5.3.1 MEDIOS MAGNÉTICOS

5.3.2 REGISTROS FÍSICOS

5.4 CONSERVACIÓN

6.- REFERENCIAS

7.- ANEXOS

		CONTROL DE REGISTROS	
FECHA DE EMISIÓN: 04-2010		PÁGINA: 2 de 7	REVISIÓN: 000
DOCUMENTO: SE-PG04.02.04		APROBADO POR: Dueño de la Empresa	

1.- OBJETO:

Establecer una metodología para el control, actualización, difusión, almacenamiento, protección, recuperación, consulta y mantenimiento de registros del Sistema de Gestión de la Calidad.

2.- ALCANCE:

Se aplica a todos los registros físicos o magnéticos, generados o asociados a los procesos del Sistema de Gestión de la Calidad

3.- RESPONSABILIDAD:

Dueño de la empresa.- Sobres del Ecuador al ser una empresa pequeña conformada por dos personas, el Gerente será responsable de la elaboración y futuras revisiones, así como su comunicación a los empleados externos

4.- TERMINOLOGÍA:

Almacenamiento de los registros: definición del sitio en el cual se archiva temporal o definitivamente un registro relacionado con el sistema de calidad

Conservación de un registro: establecimiento de las condiciones ambientales apropiadas para que los registros de calidad se conserven durante un tiempo determinado en las condiciones requeridas para su posterior consulta

Consulta de los registros: disponibilidad o accesibilidad a cada registro en particular, para garantizar los niveles de seguridad de la información.

Disposición Final de Registros: Se refiere a los procesos que se deben aplicar una vez vencidos los términos en los archivos de gestión y central.

Documento.- información y su medio de soporte

 Sobres del Ecuador <i>La mejor para su correspondencia</i>	CONTROL DE REGISTROS	
FECHA DE EMISIÓN: 04-2010	PÁGINA: 3 de 7	REVISIÓN: 000
DOCUMENTO: SE-PG04.02.04	APROBADO POR: Dueño de la Empresa	

Identificación de un registro de calidad: nombre y/o código con el que se reconoce a cada registro (formato).

Legibilidad: que pueda leerse la información contenida en el registro.

Organización de registros: actividad que consiste en definir el criterio para agrupar los registros de tal manera que la consulta sea ágil.

Protección: asegurar la integridad de los registros durante todo su periodo útil.

Recuperación de los registros: actividad que permite identificar / consultar los registros con prontitud cuando sean requeridos. Este aspecto involucra la identificación y almacenamiento como variables indispensables para la recuperación.

Registro.- documento que presenta resultados obtenidos o proporciona evidencia de actividades desempeñadas

Tiempo de Retención: Es el plazo en términos de tiempo en que los documentos deben permanecer en el archivo de gestión

5.- DESARROLLO:**5.1 GENERALIDADES**

Los registros del Sistema de Gestión de Calidad deben estar escritos de una manera clara, exacta y deben permanecer, legibles, fácilmente identificables y recuperables. No deben contener enmendaduras.

**CONTROL DE REGISTROS**

FECHA DE EMISIÓN: 04-2010

PÁGINA: 4 de 7

REVISIÓN: 000

DOCUMENTO: SE-PG04.02.04

APROBADO POR: Dueño de la Empresa

Los registros pueden ser físicos o magnéticos. El almacenamiento debe ser apropiado, de tal forma que se reduzca el riesgo de deterioro, daño o pérdida.

5.2 IDENTIFICACIÓN

La identificación se realiza a través de una tabla documental, en el cual consta código, nombre, tema, versión, fecha. (ver Anexo Formato de Control de Registro de Calidad)

5.3 ALMACENAMIENTO

Los registros se almacenan dependiendo del medio en sé que encuentren

5.3.1 MEDIOS MAGNÉTICOS

Los registros magnéticos se almacenan en CD, predestinados para el efecto.

Los correos electrónicos se consideran un registro magnético, para su almacenamiento se debe tomar en cuenta en crear carpetas por fechas, temas para su conservación

5.3.2 REGISTROS FÍSICOS

El almacenamiento se realizará en función del espacio disponible en la empresa (archivadores, escritorio), pero debe estar correctamente identificado, y archivado en orden alfabético, por fecha, proveedor, cliente, la forma que facilite su futura consulta

5.4 CONSERVACIÓN

Para documentos magnéticos deben tener una codificación para que se fácil la identificación.

Para los registros físicos la conservación el sitio viene dado por el dueño la empresa para archivar los registros por el período de un año, desde su fecha de emisión



CONTROL DE REGISTROS

FECHA DE EMISIÓN: 04-2010

PÁGINA: 5 de 7

REVISIÓN: 000

DOCUMENTO: SE-PG04.02.04

APROBADO POR: Dueño de la Empresa

6.- REFERENCIAS

SE-MC.2010 Manual de Calidad

ISO 9001: 2008 Sistemas de gestión de la calidad - Requisitos

ISO 9000: 2000 Sistemas de gestión de la calidad - fundamentos y vocabulario

ISO 9004: 2000 Sistemas de gestión de la calidad - Directrices para la mejora del desempeño.

7.- ANEXOS

Diagrama de flujo

Formato de control de registro del Sistema de Gestión de la Calidad

Formato de Control de Cambios

 Sobres del Ecuador <i>La mejor para su correspondencia</i>	CONTROL DE REGISTROS	
FECHA DE EMISIÓN: 04-2010	PÁGINA: 6 de 7	REVISIÓN: 000
DOCUMENTO: SE-PG04.02.04	APROBADO POR: Dueño de la Empresa	

ANEXO Formato de control de registro del Sistema de Gestión de la Calidad

 Sobres	FORMULARIO	SE-PG04.02.4-PE02.01
---	-------------------	-----------------------------

	CONTROL DE REGISTRO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	EDICIÓN	
		PÁGINA	FECHA
CÓDIGO DEL REGISTRO	OBSERVACIONES		
RESPONSABLE		FI R M A	

ANEXO Formato de Control de Cambios

FECHA	VERSIÓN	CAMBIO	APROBADO POR
ELABORÓ	REVISÓ		APROBÓ



CONTROL DE REGISTROS

FECHA DE EMISIÓN: 04-2010

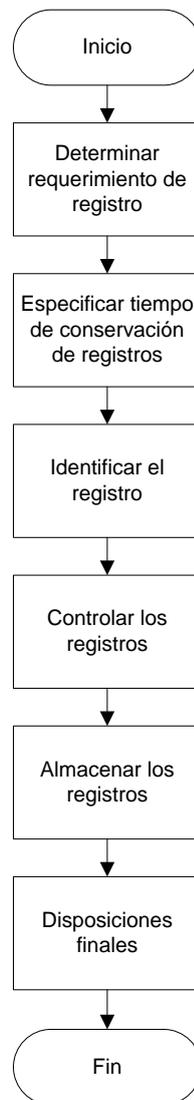
PÁGINA: 7 de 7

REVISIÓN: 000

DOCUMENTO: SE-PG04.02.04

APROBADO POR: Dueño de la Empresa

ANEXO Diagrama de Flujo



[Escribir el
título del
documento]

Diana

**PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA INTERNA****FECHA DE EMISIÓN:**04-2010**PÁGINA:** 1 de 10**REVISIÓN:** 000**DOCUMENTO:** SE-PG08.02.02**APROBADO POR:** Dueño de la Empresa**ÍNDICE**

- 1.- OBJETO
- 2.- ALCANCE
- 3.- RESPONSABILIDAD
- 4.- TERMINOLOGÍA
- 5.- DESARROLLO
 - 5.1 INICIO DE LA AUDITORÍA
 - 5.1.1 ALCANCE DE LA AUDITORÍA
 - 5.1.2. MODELO O NORMA DE CONFORMIDAD
 - 5.2 REVISIÓN DE LA DOCUMENTACIÓN
 - 5.3 PREPARACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE AUDITORÍA IN SITU
 - 5.3.1 PREPARACIÓN DEL PLAN DE AUDITORÍA
 - 5.3.3 PREPARACIÓN DE DOCUMENTOS DE TRABAJO
 - 5.4 REALIZACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE LA AUDITORÍA IN SITU
 - 5.4.1 RECOPIACIÓN Y VERIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN
 - 5.4.2 GENERACIÓN DE HALLAZGOS DE LA AUDITORÍA
 - 5.4.3 PREPARACIÓN DE LAS CONCLUSIONES DE LA AUDITORÍA
 - 5.5 PREPARACIÓN, APROBACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DEL INFORME DE AUDITORÍA
 - 5.5.1 PREPARACIÓN DEL INFORME DE AUDITORÍA
 - 5.5.2 APROBACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DEL INFORME DE LA AUDITORÍA
 - 5.6 FINALIZACIÓN DE LA AUDITORÍA
 - 5.7 REALIZACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE SEGUIMIENTO DE UNA AUDITORÍA
- 6.- REFERENCIAS
- 7.- ANEXOS

**PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA INTERNA**

FECHA DE EMISIÓN: 04-2010

PÁGINA: 2 de 10

REVISIÓN: 000

DOCUMENTO: SE-PG08.02.02

APROBADO POR: Dueño de la Empresa

1.- OBJETO:

Describe los lineamientos generales, criterios y requisitos necesarios para efectuar Auditorías Internas al Sistema de Gestión de Calidad para determinar su efectividad

2.- ALCANCE:

Aplicable para el sistema de gestión de la calidad en Sobres del Ecuador y los procesos involucrados para alcanzar su logro

3.- RESPONSABILIDAD:**Auditor interno.-**

- a. Asegurar que las auditorías se lleven a cabo de manera coherente y sistemática.
- b. Aplicar principios, procedimientos y técnicas de auditoría.
- c. Llevar la auditoría dentro del horario acordado.
- d. Recopilar información a través de entrevistas, escuchando, observando y revisando documentos, registros y datos.
- e. Examinar el Sistema de Gestión de Calidad y generar hallazgos y conclusiones de la auditoría apropiadamente.

4.- TERMINOLOGÍA:

Acción correctiva.- acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad detectada u otra situación indeseable.



PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA INTERNA

FECHA DE EMISIÓN:04-2010

PÁGINA: 3 de 10

REVISIÓN: 000

DOCUMENTO: SE-PG08.02.02

APROBADO POR: Dueño de la Empresa

Acción preventiva.- acción tomada para eliminar la causa de una potencial no conformidad u otra potencial situación indeseable.

Auditado.- organización que es auditada.

Auditoría.- proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias de la auditoría y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar el alcance para el que se cumplen los criterios de la auditoría

Alcance de la auditoría.- extensión y límites de una auditoría

Cliente de la auditoría.- organización o persona que solicita una auditoría

Conclusiones de la auditoría.- consecuencia de una auditoría alcanzada por el equipo auditor tras considerar los hallazgos de la auditoría

Conformidad.- cumplimiento de un requisito

Corrección.- acción realizada para eliminar una no conformidad detectada

Criterio de la auditoría.-conjunto de políticas, procedimientos o requisitos determinados como

referencia.

Defecto.- incumplimiento de un requisito asociado a un uso previsto o específico.

Evidencia de la auditoría.- registros, declaraciones de hecho o cualquier otra información significativa para el criterio de la auditoría, y que se verifica.



PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA INTERNA

FECHA DE EMISIÓN:04-2010

PÁGINA: 4 de 10

REVISIÓN: 000

DOCUMENTO: SE-PG08.02.02

APROBADO POR: Dueño de la Empresa

Hallazgos de la auditoría.- resultados de la evaluación de la evidencia de la auditoría recogida frente a los criterios de la auditoría

No conformidad.- incumplimiento de un requisito

Programa de la auditoría.- conjunto de una o más auditorías planeadas para un periodo de tiempo determinado y dirigidas hacia un propósito específico

Registro.- documento que proporciona resultados conseguidos o evidencia de actividades efectuadas

Requisito.- necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria

5.- DESARROLLO:

5.1 INICIO DE LA AUDITORÍA

5.1.1 ALCANCE DE LA AUDITORÍA

Definir el extensión y límites de la auditoría

5.1.2. MODELO O NORMA DE CONFORMIDAD

Especificar criterios de valoración, que se refieren a las normas mandatorias de calidad

5.2 REVISIÓN DE LA DOCUMENTACIÓN

La información que se requiere es:

- Planos
- Organigrama
- Manual de calidad



PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA INTERNA

FECHA DE EMISIÓN: 04-2010

PÁGINA: 5 de 10

REVISIÓN: 000

DOCUMENTO: SE-PG08.02.02

APROBADO POR: Dueño de la Empresa

- Registros
- Procedimientos

5.3 PREPARACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE AUDITORÍA IN SITU

5.3.1 PREPARACIÓN DEL PLAN DE AUDITORÍA

Se debe definir:

- Objetivos de la auditoría

- Criterios de la auditoría
- el alcance de la auditoría
- las fechas y lugares donde se van a realizar las actividades de auditoría *in situ*;
- la hora y la duración estimada para las actividades de la auditoría *in situ*, incluyendo reuniones con los auditados, y reuniones del equipo auditor;
- las funciones y responsabilidades de los miembros del equipo auditor y de cualquier persona que los acompañe;
- la asignación de los recursos necesarios a las áreas críticas de la auditoría.

5.3.3 PREPARACIÓN DE DOCUMENTOS DE TRABAJO

Los documentos de trabajo incluyen:

- Listas de verificación
- Formularios para registrar información

Ver Anexos. Lista de verificación; Solicitud de Acción correctiva



PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA INTERNA

FECHA DE EMISIÓN: 04-2010

PÁGINA: 6 de 10

REVISIÓN: 000

DOCUMENTO: SE-PG08.02.02

APROBADO POR: Dueño de la Empresa

5.4 REALIZACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE LA AUDITORÍA IN SITU

5.4.1 RECOPIACIÓN Y VERIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN

La recopilación se realiza de acuerdo:

- Recopilación mediante muestreo apropiado
- Evaluación frente a los criterios de auditoría
- Revisión
- Conclusiones de la auditoría

Los métodos de recopilación puede ser:

- Entrevistas
- Observación
- Revisión de documentos

5.4.2 GENERACIÓN DE HALLAZGOS DE LA AUDITORÍA

La evidencia de la auditoría se evalúa frente a los criterios de auditoría para generar los hallazgos de auditoría. Los hallazgos de auditoría pueden ser tanto conformidad como no conformidad

5.4.3 PREPARACIÓN DE LAS CONCLUSIONES DE LA AUDITORÍA

Se debe revisar los hallazgos de la auditoría

Acordar conclusiones de la auditoría

Preparar recomendaciones si estuviera especificado en los objetivos de la auditoría



PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA INTERNA

FECHA DE EMISIÓN: 04-2010

PÁGINA: 7 de 10

REVISIÓN: 000

DOCUMENTO: SE-PG08.02.02

APROBADO POR: Dueño de la Empresa

5.5 PREPARACIÓN, APROBACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DEL INFORME DE AUDITORÍA

5.5.1 PREPARACIÓN DEL INFORME DE AUDITORÍA

El informe debe incluir

- Los objetivos de auditoría
- el alcance de la auditoría, particularmente la identificación de las unidades organizacionales y unidades funcionales o procesos auditados y el período de tiempo cubierto;
- la identificación del cliente de la auditoría;
- las fechas y lugares donde se realizó las actividades de auditoría *in situ*;
- los criterios de auditoría;
- los hallazgos de la auditoría;
- las conclusiones de la auditoría.

5.5.2 APROBACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DEL INFORME DE LA AUDITORÍA

El informe de la auditoría debe estar fechado, revisado y aprobado según se haya definido en los procedimientos del programa de auditoría

5.6 FINALIZACIÓN DE LA AUDITORÍA

Se da por finalizada la auditoría en el momento que las actividades detalladas en el plan de auditoría se han cumplido, y el informe haya sido aprobado y distribuido

5.7 REALIZACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE SEGUIMIENTO DE UNA AUDITORÍA

Si en los objetivos de la auditoría está especificado el seguimiento se realizará esta actividad, en base de solicitudes generadas de acciones correctivas y/o preventivas, se verificará después de un tiempo si el auditado ha cumplido con las actividades para corregir la no conformidad establecida

FECHA DE EMISIÓN:04-2010	PÁGINA: 8 de 10	REVISIÓN: 000
DOCUMENTO: SE-PG08.02.02	APROBADO POR: Dueño de la Empresa	

6.- REFERENCIAS

SE-MC.2010 Manual de Calidad

ISO 9001: 2008 Sistemas de gestión de la calidad - Requisitos

ISO 9000: 2000 Sistemas de gestión de la calidad - fundamentos y vocabulario

ISO 9004: 2000 Sistemas de gestión de la calidad - Directrices para la mejora del desempeño.

ISO 19011:2000 Directrices para la Auditoría de ls Sistemas de Gestión de la Calidad y/o Ambiental

Manual de Procesos

Diagramación de Procesos

Caracterización de Procesos

Registros

Procedimientos generales y específicos

7.- ANEXOS

Diagrama de flujo

Lista de verificación;

Solicitud de Acción correctiva

--

**PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA INTERNA**

FECHA DE EMISIÓN: 04-2010

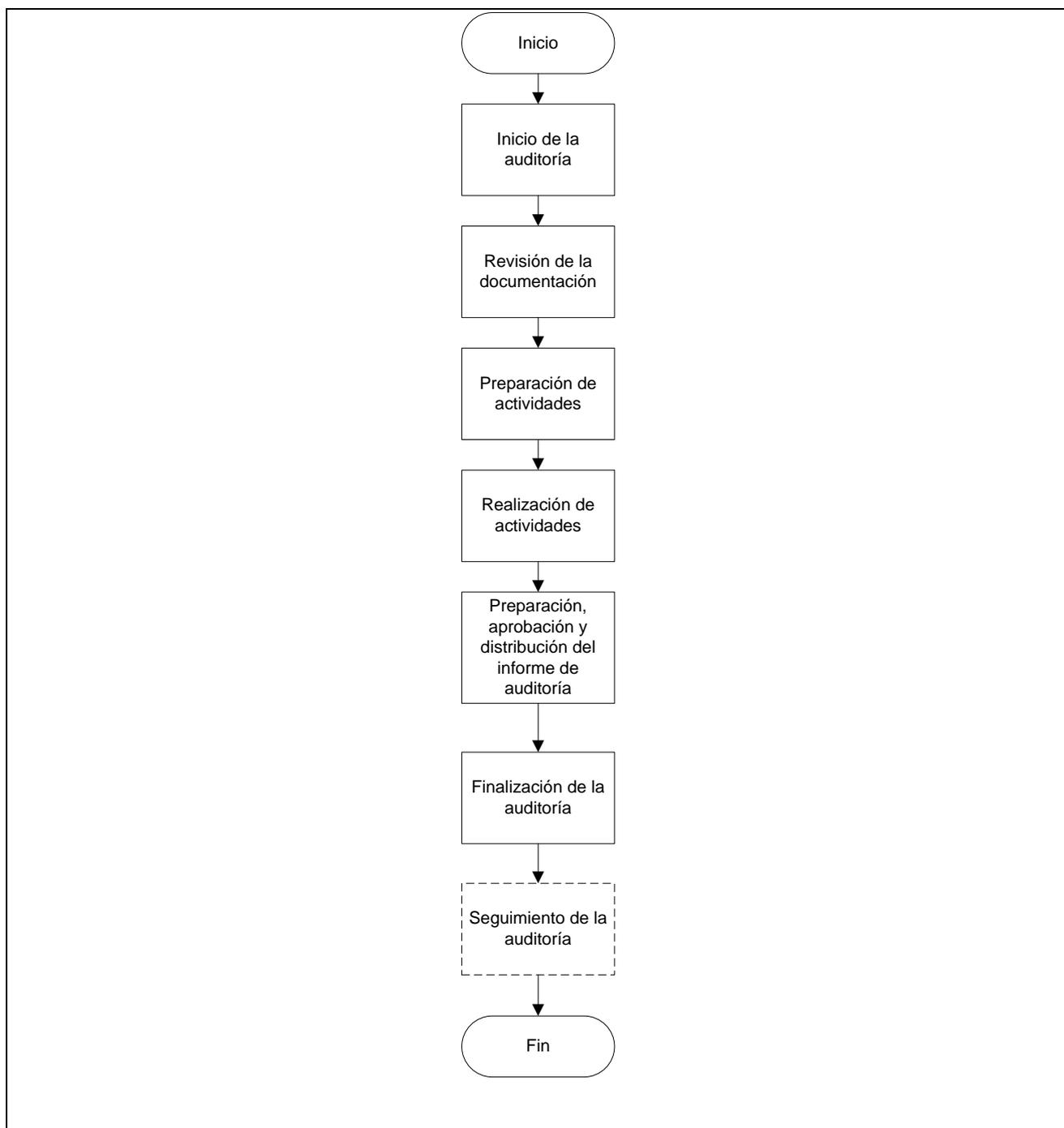
PÁGINA: 9 de 10

REVISIÓN: 000

DOCUMENTO: SE-PG08.02.02

APROBADO POR: Dueño de la Empresa

ANEXO
DIAGRAMA DE FLUJO



ANEXO²⁷**Lista de Verificación**

LISTA DE VERIFICACIÓN		PLAN					
		AUDITORÍA #					
FECHA INICIAL	FECHA FINAL	AUDITOR		AUDITADO			
PROCESO							
PROCEDIMIENTO							
INSTRUCCIONES DE TRABAJO							
REGISTROS							
#	ELEMENTO A AUDITAR	PREGUNTAS	EVALUACIÓN			OBSERVACIONES	RNC#
			N/C	O	OK		

NOTAS: N/C.- No conformidad

O.- observaciones

OK.- correcto

Solicitud de Acción correctiva

# NO CONFORMIDAD	FECHA NO CONFORMIDAD ENCONTRADA	FECHA DE ACCIÓN CORRECTIVA IDENTIFICADA	FECHA DE CIERRE DE ACCIÓN CORRECTIVA	FECHA DE ACCIÓN CORRECTIVA VERIFICADA COMO EFECTIVA

²⁷ Subía Jaime. *Informe y Plan de implementación de Recomendaciones*. Cuarto Módulo. Primer Semestre. Maestría en Auditoría en Gestión de la Calidad. Universidad Técnica Particular de Loja. Mayo. 2008

[Escribir el
título del
documento]

[Escribir el subtítulo]



del documento]

Diana

 Sobres del Ecuador <i>La mejor para su correspondencia</i>	PROCEDIMIENTO DE CONTROL DE PRODUCTO NO CONFORME	
FECHA DE EMISIÓN: 04-2010	PÁGINA: 1 de 6	REVISIÓN: 000
DOCUMENTO: SE-PG08.03	APROBADO POR: Dueño de la Empresa	

ÍNDICE

- 1.- OBJETO
- 2.- ALCANCE
- 3.- RESPONSABILIDAD
- 4.-TERMINOLOGÍA
- 5.- DESARROLLO
 - 5.1 DETECCIÓN DE PRODUCTO NO CONFORME
 - 5.2.- IDENTIFICACIÓN Y CONTROL DEL PRODUCTO NO CONFORME
 - 5.3.- TRATAMIENTO DEL PRODUCTO NO CONFORME
 - 5.4.- EVALUACIÓN
 - 5.5.- VERIFICACIÓN POSTERIOR
 - 5.6.- SEGUIMIENTO
 - 5.7.- REGISTROS
- 6.- REFERENCIAS
- 7.- ANEXOS
 - 7.1 DIAGRAMA DE FLUJO

 Sobres del Ecuador <i>La mejor para su correspondencia</i>	PROCEDIMIENTO DE CONTROL DE PRODUCTO NO CONFORME	
FECHA DE EMISIÓN: 04-2010	PÁGINA: 2 de 6	REVISIÓN: 000
DOCUMENTO: SE-PG08.03	APROBADO POR: Dueño de la Empresa	

1.- OBJETO:

Identificar y controlar el producto que no sea conforme con los requisitos establecidos, a fin de prevenir su uso no intencionado

2.- ALCANCE:

Este documento es aplicable a partir de la detección del producto no conforme hasta la correcta aplicación de las acciones generadas y el registro de los resultados obtenidos que demuestran la conformidad del producto

3.- RESPONSABILIDAD:

Personal que detecta la no conformidad.- asegurarse que se registre la no conformidad en el control de servicio no conforme

Verificar que las acciones efectuadas para eliminar la no conformidad se realicen de conveniencia con los requisitos establecidos

Dueño del proceso.- verificar la segregación de los productos no conformes para su revisión y disposición por las partes interesadas, de acuerdo con el presente procedimiento. Es el responsable de aplicar las acciones pertinentes para eliminar la no conformidad detectada.

4.- TERMINOLOGÍA:

Corrección.- Acción tomada para eliminar una no conformidad detectada.

Defecto.- Incumplimiento de un requisito asociado a un uso previsto o especificado.

No conformidad.- Incumplimiento de un requisito.

		PROCEDIMIENTO DE CONTROL DE PRODUCTO NO CONFORME	
FECHA DE EMISIÓN:04-2010		PÁGINA: 3 de 6	REVISIÓN: 000
DOCUMENTO: SE-PG08.03		APROBADO POR: Dueño de la Empresa	

Registro.- documento que presenta resultados obtenidos o proporciona evidencia de actividades desempeñadas. Contiene información de cumplimiento de los requisitos establecidos en las normas, lineamientos y procedimientos que rigen las actividades del Sistema de Gestión de la calidad.

Requisito.- necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria

Producto.- Resultado de un proceso

Producto no conforme.- producto que no cumple con los requisitos acordados con los clientes así como los reglamentarios

5.- DESARROLLO:

5.1.- DETECCIÓN DEL PRODUCTO NO CONFORME

Los titulares de los procesos detectan que un producto es no conforme con los requisitos desde su elaboración hasta después de la entrega o cuando ha empezado su uso, a través de las inspecciones, pruebas, trazabilidad y quejas, así como de las sugerencias de los clientes

5.2.- IDENTIFICACIÓN Y CONTROL DEL PRODUCTO NO CONFORME

El producto no conforme puede ser identificado en alguno de los casos enunciados:

- 1.- Derivados de las quejas de los clientes
- 2.- Detectado en la realización de un producto
- 3.- Derivados de la información proporcionada por el cliente
- 4.- Derivados de las actividades administrativas
- 5.- Derivados de los insumos proporcionados por los proveedores o por los clientes



PROCEDIMIENTO DE CONTROL DE PRODUCTO NO CONFORME

FECHA DE EMISIÓN: 04-2010

PÁGINA: 4 de 6

REVISIÓN: 000

DOCUMENTO: SE-PG08.03

APROBADO POR: Dueño de la Empresa

Cuando se identifica un producto no conforme significativo se procede a registrarlo en el documento electrónico SE-PG08.03-PE01 Control de Producto no conforme registrando la descripción y la identificación de la no conformidad.

5.3.- TRATAMIENTO DEL PRODUCTO NO CONFORME

Cuando se identifica la no conformidad, el responsable del proceso determina las acciones a seguir para atender la no conformidad, las cuales pueden estar referidas más no limitadas a:

- 1.- proporcionar nuevamente el producto cuando sea posible
- 2.- detener la actividad que se está realizando hasta establecer las acciones a seguir, para dar cumplimiento a los requerimientos del cliente

3.- en el caso de información proporcionada incorrectamente, se contacta al cliente y se le notifica sobre el error, proporcionándole la información correcta y realizando las correcciones necesarias en toda la documentación involucrada

5.4.- EVALUACIÓN

Las acciones de seguimiento que se realizan para el tratamiento del producto no conforme son:

- 1.- corrección
- 2.- concesión
- 3.- permiso de desviación
- 4.- liberación

5.5.- VERIFICACIÓN POSTERIOR

Después de la corrección del problema, la persona que detecta la no conformidad, verifica nuevamente la acción implantada, para evitar su recurrencia y determinar si fue satisfactoria



PROCEDIMIENTO DE CONTROL DE PRODUCTO NO CONFORME

FECHA DE EMISIÓN: 04-2010

PÁGINA: 5 de 6

REVISIÓN: 000

DOCUMENTO: SE-PG08.03

APROBADO POR: Dueño de la Empresa

5.6.- SEGUIMIENTO

Se presentará, un resumen de los registros de servicios no conformes que se detectaron, para que en caso de ser necesario, se determine alguna modificación a los procedimientos claves.

Esta actividad se realiza aplicando el SE-PG08.05.02 Procedimiento para el control de Acciones Correctivas y/o SE-PG08.05.03 Procedimiento para el control de Acciones Preventivas

5.7.- REGISTROS

SE-PG08.03-PE01 Control de Producto no conforme

6.- REFERENCIAS

SE-PG08.05.02 Procedimiento para el control de Acciones Correctivas

SE-PG08.05.03 Procedimiento para el control de Acciones Preventivas

SE-MC.2010 Manual de Calidad

SE-PG04.02.03 Procedimiento para el control de Documentos

SE-PG04.02.04 Procedimiento para control de Registros

ISO 9001: 2008 Sistemas de gestión de la calidad - Requisitos

ISO 9000: 2000 Sistemas de gestión de la calidad - fundamentos y vocabulario

ISO 9004: 2000 Sistemas de gestión de la calidad - Directrices para la mejora del desempeño.



PROCEDIMIENTO DE CONTROL DE PRODUCTO NO CONFORME

FECHA DE EMISIÓN: 04-2010

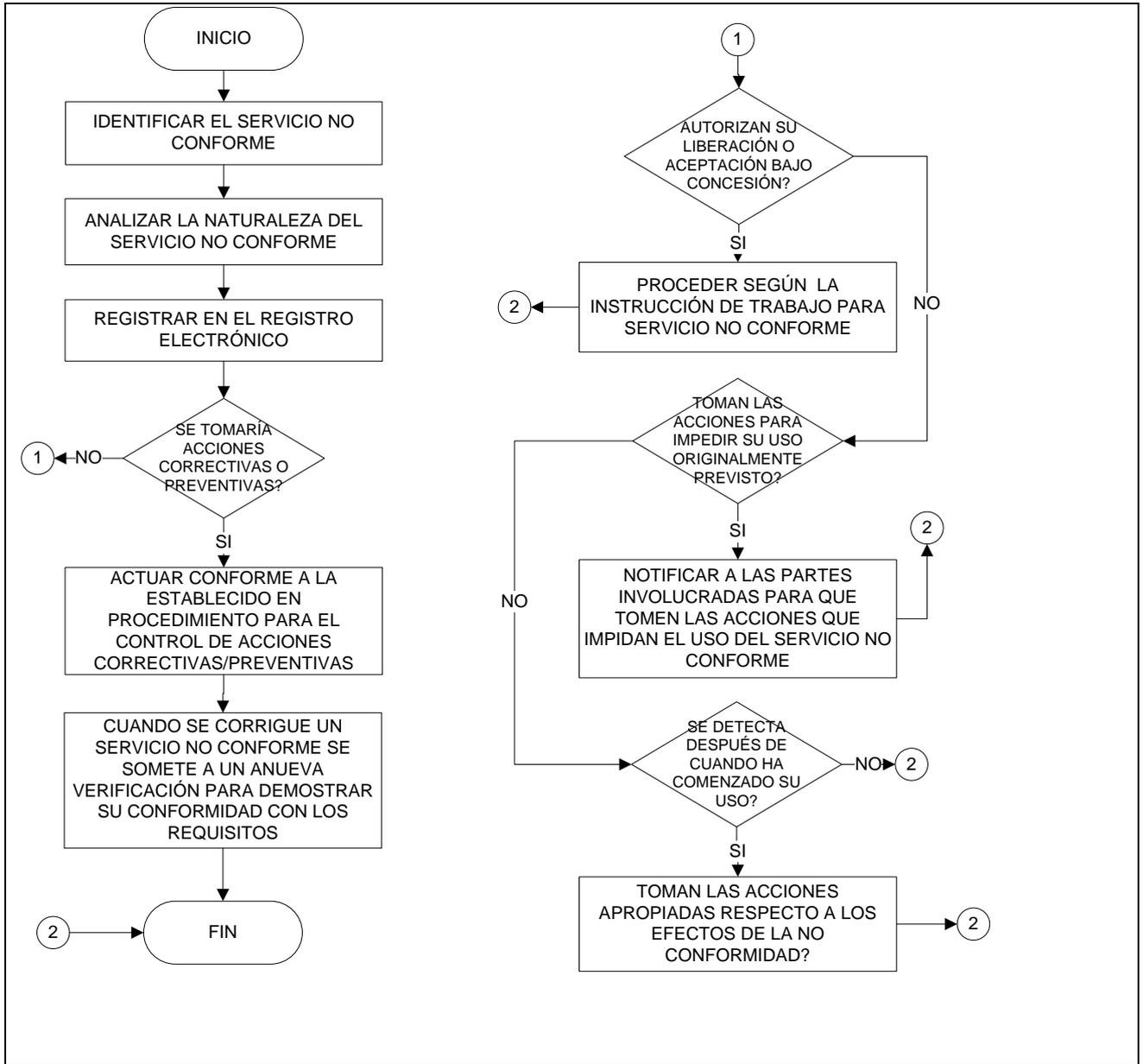
PÁGINA: 6 de 6

REVISIÓN: 000

DOCUMENTO: SE-PG08.03

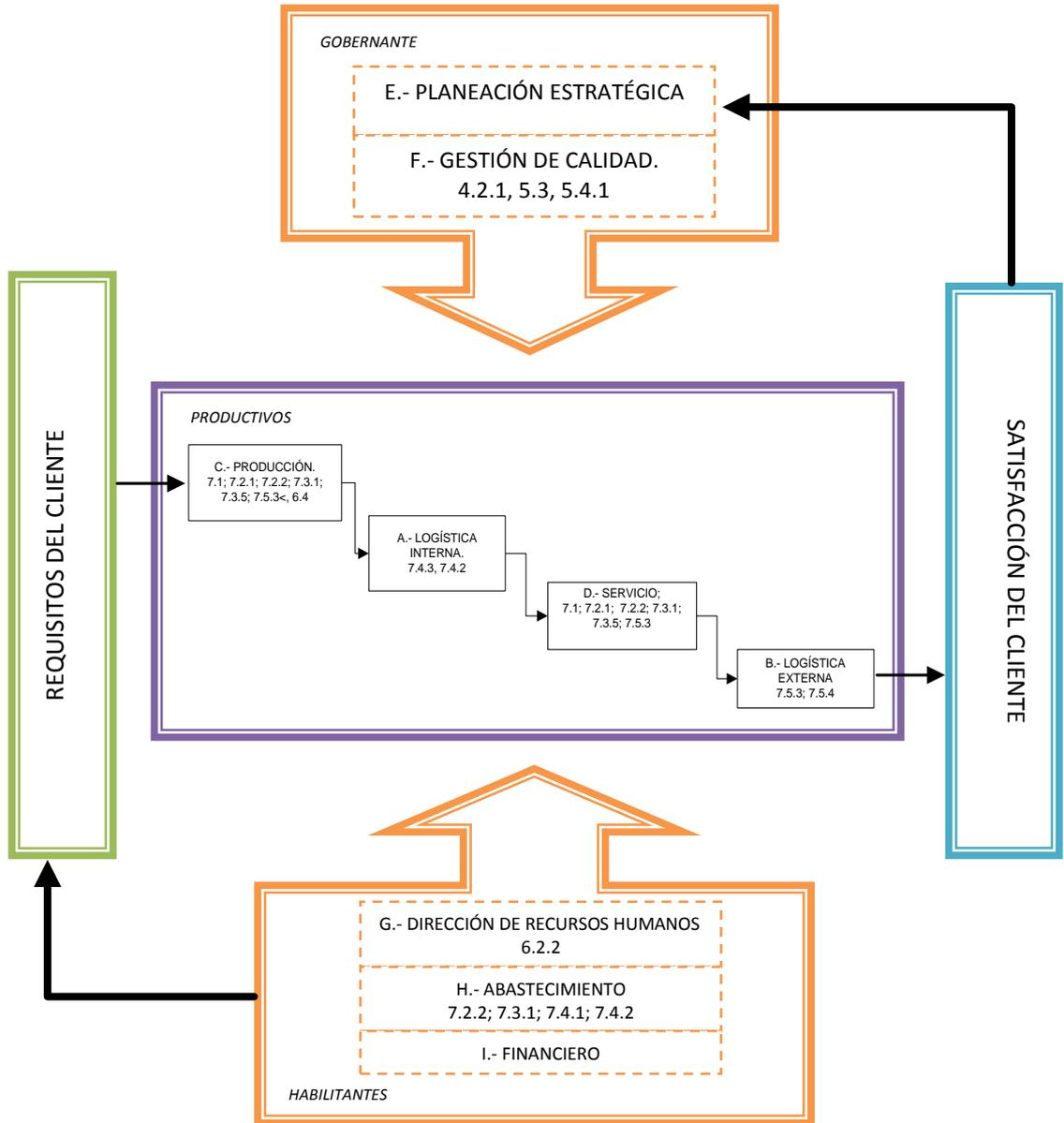
APROBADO POR: Dueño de la Empresa

7.- ANEXOS**7.1 DIAGRAMA DE FLUJO**



Anexo8

DIAGRAMA DE PROCESOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD DE SOBRES DEL ECUADOR



Anexo9

1.- MANTENER SIEMPRE MATERIA PRIMA DE ALTA CALIDAD

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	PLAZO	RECURSOS	RESULTADO	FORMA DE MEDIR
Realizar un estudio de mercado para conocer la tendencia de la moda	Dueño de la empresa	06/2010	Dueño de la empresa Computadora Software específico	Conocer la tendencia del mercado	Tendencia
Identificar los requerimientos de los clientes	Dueño de la empresa	07/2010	Dueño de la empresa Computadora Software específico	Requisitos de los clientes	Requerimientos
Evaluar proveedores que posean materias primas de alta calidad	Dueño de la empresa	07/2010	Dueño de la empresa Proveedores Computadora Software específico	Proveedores identificados	% proveedores evaluados
Calificar a los proveedores	Dueño de la empresa	07/2010	Dueño de la empresa proveedores Computadora Software específico	Proveedores calificados	% proveedores calificados

2.- REALIZAR UN ESTUDIO DE MERCADO PARA CONOCER LOS REQUERIMIENTOS ACTUALES

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	PLAZO	RECURSOS	RESULTADO	FORMA DE MEDIR
Establece objetivos	Dueño de la empresa	07/2010	Dueño de la empresa Computadora Software específico	Objetivos del estudio	% orientación de las acciones
Buscar fuentes de información	Dueño de la empresa	07/2010	Dueño de la empresa Computadora Software específico	Información relevante	% información en el mercado
Recolectar datos	Dueño de la empresa	08/2010	Dueño de la empresa Computadora Software específico	Datos para el estudio	% datos recolectados
Analizar datos	Dueño de la empresa	09/2010	Dueño de la empresa Computadora Software específico	Conocer la tendencia actual	Tendencia actual

**3.- OFRECER PERMANENTEMENTE DIVERSIDAD DE DISEÑOS,
SEGÚN EL MOVIMIENTO DEL MERCADO Y MODA**

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	PLAZO	RECURSOS	RESULTADO	FORMA DE MEDIR
Realizar un estudio de mercado para conocer la tendencia de la moda	Dueño de la empresa	09/2010	Dueño de la empresa Computadora Software específico	Conocer la tendencia del mercado	Tendencia
Identificar los requerimientos de los clientes	Dueño de la empresa	10/2010	Dueño de la empresa Computadora Software específico	Requisitos de los clientes	Requerimientos
Desarrollar varios modelos de diseños como muestra	Dueño de la empresa	11/2010	Dueño de la empresa Computadora Software específico	Variedad de modelos	% variedad
Ofrecer al cliente los diseños	Dueño de la empresa	12/2010	Dueño de la empresa Computadora Software específico	Aceptación del cliente	Estadística de servicio

4.- DISMINUIR LOS TIEMPOS DE ATENCIÓN AL CLIENTE

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	PLAZO	RECURSOS	RESULTADO	FORMA DE MEDIR
Realizar encuestas a los clientes	Dueño de la empresa	05/2010	Dueño de la empresa Computadora Software específico	Identificar desviaciones Medir valores de partida	% cumplimiento estándar
Evaluar desempeño del personal externo	Dueño de la empresa	05/2010	Dueño de la empresa Computadora Software específico	Identificar personal que posea experiencia	% personal capacitado permanentemente
Evaluar los procesos de atención al cliente	Dueño de la empresa	10/2010	Dueño de la empresa Computadora Software específico	Identificar problemas	% cumplimiento estándar
Evaluar calidad de los productos efectuados por el personal externo	Dueño de la empresa	05/2010	Dueño de la empresa Computadora Software específico	Identificar pérdidas de productos	% productos defectuosos

Anexo10

PLANIFICACIÓN DEL SGC

	TAREA	RESPONSABLE	DONDE	CUANDO	
1. DIAGNOSTICO	Visita para Evaluación	Dueños de la empresa	Imprenta	Semana 1	Entre
	Realización de Informe de Diagnóstico		Oficina del consultor	Semana 1	Docu
	Presentación de los Resultados		Imprenta	Semana 2	Pres
2.- COMPROMISO DE LA DIRECCIÓN	Comprometer a los dueños de la empresa con la implementación del sistema de gestión de la calidad	Consultor	Imprenta	Semana 2	Entre
3. FORMACIÓN INICIAL	Conocimiento de procesos	Consultor	Imprenta	Semana 3	Talle
	Conocimiento de la Calidad			Semana 4	Talle
	Norma ISO 9001:2008			Semana 5	Talle
4. DOCUMENTAR EL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	Definición el Alcance del SGC - Política - Objetivos de Calidad	Consultor	Imprenta	Semana 6	Talle
	Documentación de Procesos			Semana 7	Aplica
	Documentación de Procedimientos		Oficina del consultor	Semana 11	Aplica
	Documentación del Manual de Calidad		Oficina del consultor	Semana 16	Aplica
5. DESARROLLO DEL MODELO DEL SGC SEGÚN LA NORMA ISO 9001:2000	Estructurar el Modelo con cada requisito de la Norma	Consultor Dueño de la empresa	Oficina del consultor	Semana 18	Cotej
	Establecer los Controles para Procesos			Semana 20	Cotej
6. SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DEL SGC	Establecer las mediciones del Desempeño de los Procesos	Consultor	Oficina del consultor	Semana 21	BSC
	Establecer mecanismos de Seguimiento y medición de Producto			Semana 21	BSC
	Definición del Proceso de Medición de Satisfacción al Cliente			Semana 21	Encue
	Control de Producto no Conforme			Semana 21	Identif
7. MEJORA CONTINUA	Identificación de Acciones Correctivas - Preventivas y Mejora	Consultor Dueño de la empresa	Oficina del consultor	Semana 22	Ident Mejor
8. IMPLANTACIÓN DEL SGC	Ejecución y aplicación de procesos, procedimientos y métodos del SGC	Consultor Dueño de la empresa	Imprenta	Semana 23	seguir calida
	Ejecución de Planes y Proyectos de Mejora			Semana 24	aplica

Anexo11

 Sobres del Ecuador <i>La mejor para su correspondencia</i>	FORMULARIO PARA REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN	
FECHA:	PÁGINA: 1 de 1	REVISIÓN: 000

1.- POLÍTICA DE CALIDAD
2.- OBJETIVOS DE CALIDAD
3.- RESULTADOS DE LA AUDITORÍA
4.- ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS
5.- INFORMACIÓN DEL CLIENTE
6.- PRODUCTO NO CONFORME
7.- REVISIONES ANTERIORES
8.- CAMBIOS QUE AFECTAN AL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD
9.- RECOMENDACIONES DE MEJORA
10.- CONCLUSIONES

Anexo13

PROCESO		Nº	NOMBRE DEL INDICADOR	FRECUENCIA	OBJETIVO	VARIABLE	UNIDAD DE MEDIDA	FÓRMULA
GOBERNANTE	GESTIÓN DE LA CALIDAD	1	Gestión de calidad	semestral	grado en que las políticas regulan la gestión	política	%	políticas cumplidas/políticas establecidas
	LOGÍSTICA INTERNA	2	Movimiento de materia prima	mensual	forma en que se preservan los bienes	Material y productos codificados	%	materiales y productos codificados/total de materiales y productos que se manejan
PRODUCTIVOS	PRODUCCIÓN	3	Capacidad utilizada	mensual	% de producción	Producción real	%	producción real/capacidad de producción
		4	elaboración de documentos legales	mensual	% documentos elaborados al mes	Número de documentos legales	%	número de documentos legales elaborados/número total de productos elaborados
		5	Manejo de desperdicios	mensual	control de material desperdiciado	Insumos	#	control de uso de materiales
	LOGÍSTICA EXTERNA	6	Movimiento de materia prima	mensual	forma en que se preservan los bienes	Material y productos codificados		materiales y productos codificados/total de materiales y productos que se manejan
	SERVICIO	7	Productividad	mensual	eficiencia del personal en atender a las clientes	Producto despachado	%	producto despachado/producto pedido

PROCESO		Nº	NOMBRE DEL INDICADOR	FRECUENCIA	OBJETIVO	VARIABLE	UNIDAD DE MEDIDA	FÓRMULA	
HABILITANTES	DIRECCIÓN DE RRHH	8	personal externo	mensual	grado de experiencia del personal que se posee	empleados extras	%	$\frac{\text{empleados extra experiencia/tot empleados en b datos}}{\text{empleados extra experiencia/tot empleados en b datos}}$	
	ABASTECIMIENTOS	9	abastecimientos	mensual	capacidad de la empresa para obtener recursos	Monto de adquisiciones	%	$\frac{\text{monto de adquisiciones/pr esto de adquisic}}{\text{monto de adquisiciones/pr esto de adquisic}}$	
	FINANCIERO	ELABORACIÓN DE PRESUPUESTO	10	utilización de recursos propios	mensual	manejo de presupuesto	Presupuesto	%	$\frac{\text{presupuesto des a mantener el}}{\text{presupuesto des a mantener el}}$
		GASTOS ADMINISTRATIVOS Y CORRIENTES	11	grado de obligación	mensual	manejo de presupuesto	Pasivos	%	$\frac{\text{pasivo total/activ}}{\text{pasivo total/activ}}$
		PAGOS	12	Cumplimiento de presupuesto	mensual	manejo de presupuesto	Presupuesto	#	$\frac{\text{presupuesto-g generales}}{\text{presupuesto-g generales}}$
		COBROS	13	capital de trabajo	mensual	Liquidez	Activo circulante	%	$\frac{\text{activo circular pasivo circular}}{\text{activo circular pasivo circular}}$

Anexo14

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	INDUCTOR	ESTRATÉGIA	META
FINANCIERA	Manejo de presupuesto	Utilización de recursos propios	SGC	Invertir en el SGC para su correcto funcionamiento	30%
	Manejo de presupuesto	Grado de obligación	Gastos en general	Emitir una política de gastos	20%
	Manejo de presupuesto	Cumplimiento de presupuesto	Pago de obligaciones	Controlar los presupuestos asignados	>20
	Líquidez	Capital de trabajo	Manejo de ingresos	Disponer de efectivo	75%
	Capacidad de la empresa	Abastecimientos	Compras	Disponer de efectivo	95%
CLIENTES	Eficiencia del personal en atender a las clientes	Productividad	Personal externo	Disponer de personal con habilidades y experiencia	95%
PROCESOS INTERNOS	Forma en que se preservan los bienes	Movimiento de materia prima	Codificación y almacenaje de bienes	Correcto tramio de los bienes	95%
	% de producción	Capacidad utilizada	Desempeño	Mantener la maquinaria en	75%
	% documentos elaborados al mes	Elaboración de documentos legales	Desempeño	Ofrecer los documentos legales en menos tiempo que	90%
	Control de material desperdiciado	Manejo de desperdicios	Eficiencia	Disminuir la cantidad de desperdicios con un eficaz	<5%
	Grado de experiencia del	Personal externo	Personal externo	Disponer de personal con	80%
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Grado en que las políticas regulan la gestión	Gestión de calidad	Política de calidad	Revisión periódica de la política de calidad para ajustar al movimiento constante del mercado	80%