



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**  
*La Universidad Católica de Loja*

**ÁREA ADMINISTRATIVA**

TITULACIÓN DE MAGÍSTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL

**Diseño de un Sistema de Gestión de Calidad para MULTICOPY Centro  
Multiservicios**

TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA.

AUTORA: Peralta Vallejo, Ximena Katherine

DIRECTOR: Pasaguay Paz y Miño, Juan Ignacio, Mgs.

CENTRO UNIVERSITARIO CUENCA

2014

## **APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA**

Magíster

Juan Ignacio Pasaguay Paz y Miño

**DOCENTE DE LA TITULACIÓN**

El presente trabajo de fin de maestría, denominado: “Diseño de un Sistema de Gestión de Calidad para MULTICOPY Centro Multiservicios”, realizado por Peralta Vallejo, Ximena Katherine, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, noviembre de 2014

f) .....

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo, Peralta Vallejo Ximena Katherine declaro ser autora del presente trabajo de fin de maestría: “Diseño de un Sistema de Gestión de Calidad para MULTICOPY Centro Multiservicios”, de la Titulación Magíster en Gestión Empresarial, siendo el Mgs. Juan Ignacio Pasaguay Paz y Miño del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, concepto, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente 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”.

f).....

Autora: Peralta Vallejo Ximena Katherine

Cédula: 0103095972

## DEDICATORIA

A mis Hijos, mi razón de ser, mi vida toda.

*Ximena*

## **AGRADECIMIENTO**

A mi Dios por regalarme tanto en la vida!

A mis Hijos, por ser mi vida e inspiración.

A mi Esposo, por su apoyo, su paciencia y amor incondicional.

A mis Padres por ser mi pilar, mi ejemplo a seguir y mi gran tesoro.

A mis hermanos, por estar siempre conmigo.

De manera especial, mi profunda gratitud al Mgs. Juan Ignacio Pasaguay, por su apoyo y guía en el desarrollo del presente trabajo.

A los Docentes y Personal de la Universidad Técnica Particular de Loja por generar espacios como éste, para crecer integralmente como mejores seres humanos y profesionales, para servir y ser mejores cada día.

*Gracias a todos.*

*Ximena*

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

### Contenido

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA.....	II
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	III
DEDICATORIA .....	IV
AGRADECIMIENTO.....	V
RESUMEN.....	9
ABSTRACT.....	10
INTRODUCCIÓN.....	11
CAPÍTULO I.....	13
GENERALIDADES.....	13
1.1. Antecedentes.....	14
1.2. Origen y justificación del tema.....	16
1.3. Objetivos del estudio. ....	17
1.5. Rumbo estratégico de MULTICOPY Centro Multiservicios. ....	18
1.5.1. Misión.....	18
1.5.3. Valores.....	19
1.5.4. Organigrama de MULTICOPY.....	19
CAPÍTULO II.....	22
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	22
2.1. Antecedentes y orígenes de la calidad. ....	23
2.1.1. Definición de Calidad.....	24
“La palabra calidad designa el conjunto de atributos o propiedades de un objeto que nos permiten emitir un juicio de valor acerca de él. En este sentido se habla de la nula, poca o excelente calidad de un objeto”(Gutiérrez, 2004).....	25
2.2.1. Principios de calidad.....	26
2.3. Sistema de Gestión de Calidad.....	28
2.3.1 Sistemas de gestión de la calidad bajo la serie de normas ISO 9000.....	30
2.3.2. Normas ISO 9001:2008, Sistemas de Gestión de Calidad.....	31
2.4. Requisitos del sistema de gestión de calidad. ....	37

2.4.1. Requisitos generales.....	37
2.4.2. Requisitos de la Documentación.....	37
2.5. Responsabilidad de la Dirección.....	39
2.6. Gestión de los Recursos.....	40
2.8 Compras.....	41
2.9. Producción y prestación del servicio.....	41
2.10. Medida, análisis y mejora.....	42
2.11. Etapas para la implementación de un sistema de gestión de calidad.....	43
Figura 2: Etapas para la implementación de un sistema de gestión de calidad.....	44
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>45</b>
<b>DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE MULTICOPY CENTRO MULTISERVICIOS.....</b>	<b>45</b>
3.1. Situación actual de la empresa.....	46
3.2. Metodología de diagnóstico.....	46
3.2.1. Análisis situacional en base a la técnica F. O. D. A.....	47
3.2.2 Análisis situacional con enfoque en procesos.....	49
3.2.3. Análisis en torno a la Norma ISO 9001:2008.....	52
<b>CAPITULO IV.....</b>	<b>64</b>
<b>DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD PARA MULTICOPY CENTRO MULTISERVICIOS.....</b>	<b>64</b>
4.1. Diseño de la Estructura Estratégica y Operativa del Sistema de Gestión de Calidad. ....	65
4.2. Diseño Estratégico del Sistema de Gestión de la Calidad.....	65
4.2.1 Política de Calidad.....	66
4.2.2 Objetivos de Calidad.....	72
4.3. Planificación Operativa del Sistema de Gestión de la Calidad.....	75
4.3.1. Identificación de los procesos.....	76
<b>PROCESOS ESTRATÉGICOS.....</b>	<b>77</b>
1. GESTIÓN ESTRATÉGICA.....	77
2. MEJORA CONTINUA.....	77
<b>PROCESOS OPERATIVOS.....</b>	<b>77</b>
3. COMPRAS.....	77
4. PRODUCCIÓN.....	77
5. SERVICIO AL CLIENTE.....	77
<b>PROCESOS DE APOYO.....</b>	<b>77</b>
6. LEGAL.....	77

7. TALENTO HUMANO .....	77
8. MANTENIMIENTO Y LIMPIEZA .....	77
4.3.2 <i>Mapa de procesos</i> .....	77
4.3.3. <i>Levantamiento, caracterización e indicadores de procesos</i> .....	78
4.3.4 <i>Seguimiento a la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad</i> .....	79
4.4. Documentación del sistema de gestión de la calidad para MULTICOPY.....	80
4.4.1 <i>Control de la Documentación</i> . .....	81
4.4.2. <i>Control de Registros</i> . .....	81
4.4.3. <i>Auditoría Interna</i> . .....	81
4.4.4 <i>Control del producto no conforme</i> . .....	82
4.5. Responsabilidad de la Dirección.....	82
4.6. Gestión de Recursos.....	83
4.6.1. <i>Talento Humano</i> . .....	83
4.6.2. <i>Infraestructura</i> .....	83
4.7. Realización del Producto y/o Servicio.....	84
4.8. Medición, análisis y mejora.....	84
4.9. Estructura Documental del SGC.....	85
4.9.1. <i>Manual de Calidad</i> . .....	85
4.9.3 <i>Registros</i> .....	86
<b>CAPÍTULO V .....</b>	<b>87</b>
<b>PLAN PARA LA PUESTA EN MARCHA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD.....</b>	<b>87</b>
5.1. Divulgación del Sistema de Gestión de Calidad.....	88
5.2. Etapas y cronograma para la implementación del sistema de gestión de calidad. ....	89
CONCLUSIONES.....	97
RECOMENDACIONES .....	98
<b>Bibliografía.....</b>	<b>99</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>102</b>

## RESUMEN

En las diferentes organizaciones la implementación de los sistemas de gestión es indiscutible, debido a que los resultados deben ser una consecuencia de la gestión y no una situación fortuita. Es más, ya no se habla de un solo sistema de gestión sino de sistemas integrados de gestión, como lo son el de Calidad, Ambiental y Seguridad y Salud Ocupacional. Las empresas en el presente se han identificado plenamente con lo que representa la filosofía, cultura de la calidad, más ante la realidad de escenarios económicos, comerciales, altamente competitivos y en donde la calidad y productividad colaboran significativamente en pro del desarrollo de las empresas. En virtud de lo expuesto, el presente trabajo de tesis, propone el diseño de un Sistema de Gestión de Calidad para MULTICOPY Centro Multiservicios, como una de las herramientas gerenciales fundamentales para proveer a la entidad de una planificación estratégica y operativa, que se requieren para alcanzar los objetivos de la organización y así proveer el mejoramiento de productos y servicios y cumplir los requerimientos de sus clientes.

**PALABRAS CLAVES:** sistema de gestión, calidad, procesos, estrategias, indicadores.

## **ABSTRACT**

Different organization the management improvement system is unquestionably because of its outcomes must be a sequence of a management process which is not a randomly situation. Moreover in now days we can not talk about just one management system whether integrated systems of management such as quality control environmental security and occupational healthcare. Most of companies have focus on which it represents quality culture and its philosophy regarding some different economic scenarios, highly competitive in which production and quality have a deep impact in entrepreneur development. Inlight of the above, the following written makes a proposal of a designe of a management system of quality for MULTICOPYsuch as key management tool which will provide an operational strategic planned, that it may be required to achieve main targets within the organization in order to improve the retail, service and delivery of products for customer satisfaction.

**KEYWORDS:** management system, quality, processes, strategies, indicators.

## INTRODUCCIÓN

Las micro y pequeñas empresas deben enfrentar nuevos retos de conformidad con las condiciones que les presenta el mercado actual, y su permanencia en éste le implica la adopción de una serie de estrategias que les permita acoplarse a estas nuevas exigencias y sobre todo a los permanentes cambios que se dan en el mercado.

Por estas razones, el diseño de un sistema de gestión de calidad es fundamental y provee la confianza que las empresas necesitan en este entorno, aportando las bases para empezar a trabajar en torno a la Calidad y lograr en un determinado momento una certificación que le permita caminar cada vez más en el mercado competitivo actual.

En virtud de lo expuesto anteriormente, la construcción de un Sistema de Gestión de Calidad comprende varias etapas las mismas que se desarrollarán en el presente trabajo de tesis acorde a las necesidades de MULTICOPY.

En un primer capítulo la tesis presenta los antecedentes e información general de MULTICOPY, lo que permite tener una idea clara de las actividades que cumple y además de su estructura de organizacional.

El segundo capítulo contiene la fundamentación teórica que respalda el desarrollo del trabajo, de manera que se cuente con el marco teórico necesario y suficiente para sustentar el trabajo de investigación.

El diagnóstico de la situación actual de MULTICOPY se aborda en el capítulo tres, el mismo que incluye tres tipos de análisis partiendo de la aplicación de la técnica F.O.D.A., pasar al análisis situacional basado en un enfoque de procesos, para en este apartado finalmente incluir el análisis de la empresa en torno al cumplimiento de los requisitos que exige la norma ISO 9001:2008.

El cuarto capítulo comprende el diseño del Sistema de Gestión de Calidad para MULTICOPY Centro Multiservicios, para lo cual se parte de determinar el alcance del SGC para lo cual se desarrollará la planificación tanto estratégica como operativa del mismo. La planificación estratégica del SGC comprenderá la definición de una propuesta de la política de calidad, en base a la determinación de los requerimientos del cliente y luego la definición de los objetivos de calidad con sus correspondientes indicadores, para posteriormente abordar cada uno de los requisitos que establece la Norma ISO 9001:2008, dotando de todos los documentos que se requerirá para su posterior implementación.

Finalmente se incluyen conclusiones y recomendaciones orientadas a motivar y promover el trabajo entusiasta y optimista en la implementación del SGC, en pos de lograr una mejor organización y mejora de los procesos internos, estableciendo canales de comunicación más efectivos, con responsabilidades y objetivos de calidad establecidos. A su vez, la empresa deberá buscar alcanzar mejores niveles de rentabilidad y productividad, esto es consecuencia de los puntos mencionados en el desarrollo de la tesis, mejorando su capacidad de respuesta y flexibilidad ante las oportunidades cambiantes del mercado, motivando y promoviendo el trabajo en equipo, la formación y capacitación permanente, el desarrollo del liderazgo en el nivel directivo y la mejora permanente en cada una de las actividades que se cumplen día a día.

**CAPÍTULO I**  
**GENERALIDADES**

## **1.1. Antecedentes.**

Actualmente, los escenarios económicos muestran procesos competitivos dinámicos, que inciden significativamente en el entorno de los mercados, haciendo que la comercialización garantice el éxito a aquellas empresas que se han logrado identificar con los conceptos de Calidad y Productividad.

Esta situación ha hecho que las empresas trabajen en la implementación de procesos productivos que aseguren la calidad y que garanticen la satisfacción del cliente. Las empresas modernas, especialmente las pequeñas y medianas empresas, deben integrarse con aquellas ventajas y efectos que genera la calidad y la productividad, garantizando índices de gestión, de productividad acorde a los requerimientos de la tecnología y a las exigencias que los consumidores establecen.

La situación actual muestra que en la mayoría de las empresas no se cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad a pesar de la importancia que representa en la comunidad, por tanto es vital que las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas actúen de inmediato en la gestión de la calidad, para que reconozcan el impacto que sus prácticas empresariales están causando en la sociedad y en el medio ambiente como consecuencia de su actividad, del manejo de sus residuos, y en la influencia que tienen sus planes y decisiones para la comunidad. Este tema que cobra cada día mayor importancia, exige a las empresas empezar a responsabilizarse por el surgimiento de un nuevo modelo de empresa, caracterizado por darle importancia a los intereses no solo de sus dueños y accionistas, sino también de sus grupos de interés, y por tener un comportamiento y una gestión ética con la sociedad.

En nuestro país las nuevas exigencias están tomando fuerza, entendiendo que una empresa que cuente con un sistema de gestión de calidad le permitirá entre otras ventajas acceder a nuevos mercados, reflejar una imagen confiable, generar empleo, favorecer la eficiencia, beneficios en la calidad de los productos y con ella la satisfacción del cliente, beneficiar la seguridad y salud de los empleados, incentivar la innovación por parte de los trabajadores, aumentar el compromiso por parte del personal, generar confianza hacia la empresa, reducir gastos, proteger el medio ambiente, los recursos naturales, sociales y humanos.

Las empresas hoy en día deben enfocarse en alinear su intervención con el objetivo de su negocio y ésta también debe ser parte de la estrategia de las organizaciones, con el fin de que esté reflejada en la visión, donde la empresa plasma el camino por el cual se va a guiar en el largo plazo, donde define su rumbo y lo que sueña; en la misión donde expone sus propósitos y la razón de ser, y por último debe ir presente en el plan estratégico donde aterrizan las dos ideas anteriores; todo esto con el fin de que su objetivo empresarial se encuentre alineado con su razón de ser y se produzcan mayores utilidades y múltiples beneficios tangibles e intangibles, tanto para la empresa que la realiza como para sus diferentes grupos de interés.

Este trabajo está orientado a aportar con un sistema de gestión de calidad tomando como objeto de estudio a la empresa MULTICOPY, con la finalidad de proveer a empresas de este tipo, de las pautas y líneas de acción que requieren para convertirse en empresas dirigidas a apoyar iniciativas que contribuyan a fortalecer la capacidad y sostenibilidad del país, comprometidos con la sociedad para contribuir a mejorar las condiciones de equidad y pobreza, con el fin de que las organizaciones adopten medidas e integren aspectos sociales y del medio ambiente en los objetivos de su organización, garantizando su éxito empresarial, los beneficios directos para la empresa y la sociedad y la competitividad en el largo plazo. Lamentablemente, los factores que más afectan la implementación de un SGC en una empresa se originan debido al desinterés de los empleados, la falta de compromiso, convicción y apoyo de los directivos y falta de claridad sobre cómo hacerlo. Por lo tanto este trabajo contribuye como apoyo a aquellos empresarios que están interesados en informarse acerca de un sistema de gestión de calidad, con el fin de que sus empresas no solo cumplan con los mínimos legales exigidos en este ámbito, sino que también lo implementen y de esta forma obtengan herramientas de mejoramiento continuo, obtengan éxito en sus utilidades, construyan un eficiente capital social, tengan mejores relaciones con sus respectivos grupos de interés, construyan prácticas ambientales y brinden aportes al desarrollo de un país mejor.

En las diferentes organizaciones la implementación de los sistemas de gestión es indiscutible, debido a que los resultados deben ser una consecuencia de la gestión y no una situación fortuita, más aún cuando se habla de sistemas integrados de gestión, esto es, el de Calidad, Ambiental y Seguridad y Salud Ocupacional. Por tanto, es necesario que las empresas estén a la vanguardia, atentas a las exigencias y requerimientos actuales que les permitan enrumbarse hacia escenarios económicos, comerciales, altamente competitivos, en donde estos nuevos sistemas permitan su desarrollo y fortalecimiento.

## **1.2. Origen y justificación del tema.**

Debido a las exigencias actuales de los consumidores en los diferentes escenarios económicos en torno a la calidad, las empresas deben entender que ésta justamente constituye una ventaja competitiva, que se debe gestionar y utilizar.

Si bien es cierto, la gerencia moderna está cada vez más comprometida a responder continuamente a las exigencias de un entorno que cada vez es más dinámico, turbulento e imprevisible; sin embargo, no todas adoptan un sistema gerencial con orientación a la calidad que favorezca a los logros, objetivos establecidos y haga más competitivas a las empresas.

Es aquí donde justamente radica el problema de las empresas actuales, y concretamente de MULTICOPY, en nuestra realidad local, tomando muy en cuenta las barreras que se afrontan, así como el comportamiento de las pymes, especialmente en relación con la gestión de la calidad, en donde, deja mucho que decir su ausencia de aplicabilidad, además de la carencia de cultura de la calidad, de sistemas de gestión de ella, así como el desconocimiento de los fundamentos y herramientas que le favorezcan. De ahí la necesidad de entender e implementar un sistema de gestión que le permita garantizar una buena participación en el mercado, concibiendo a la calidad como el concepto importante que involucra, satisfacer plenamente las necesidades del cliente, cumplir sus expectativas, despertar nuevas necesidades del cliente, lograr productos y servicios con cero defectos, hacer bien las cosas desde la primera vez, diseñar, producir y entregar un producto de satisfacción total, producir un artículo o un servicio de acuerdo a las normas establecidas, dar respuesta inmediata a las solicitudes de los clientes, entre otras.

Concretamente, la necesidad de MULTICOPY radica en trascender y mantenerse en el mercado bajo un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) que le permita dirigir y controlar aquellas actividades de la entidad que están relacionadas con la calidad, basándose en la estructura organizativa existente junto con la planificación, procesos, recursos y documentación que utiliza para alcanzar sus objetivos; dicha estrategia, alineada con las actividades en la consecución de la satisfacción de las necesidades implícitas y explícitas del cliente, en virtud de que gran parte de sus procesos se llevan a cabo de forma empírica, sin contar con registro alguno de su ejecución, en base a lo mencionado se ha identificado la necesidad de diseñar un Sistema Gestión de la Calidad que le permita a MULTICOPY,

contar con la documentación de los procesos necesarios de forma integral a nivel de organización, reducir sus costos operativos, generar un nuevo y competitivo ambiente de trabajo, y llevar a la práctica dos paradigmas: desarrollar la permanente satisfacción de los clientes y dar las bases para hacer realidad la mejora continua de sus procesos.

Es importante mencionar que en los últimos años la empresa muestra un crecimiento en el mercado debido básicamente a la eficiencia con la que se realizan los procesos y actividades para cumplir con las expectativas y requisitos del cliente, por lo que es el momento propicio para adelantarse a sus competidores, teniendo la oportunidad de desarrollar un sistema de gestión de la calidad que cuente con toda la documentación aplicable a la empresa correspondiente a los requisitos de la norma ISO 9001:2008 para poder alcanzar la certificación correspondiente en un momento determinado.

### **1.3. Objetivos del estudio.**

#### Objetivo General

Diseñar un sistema de gestión de calidad para la empresa “MULTICOPY Centro Multiservicios” que cumpla con los requisitos de la norma ISO 9001:2008, con el fin de promover en la organización y sus participantes, una cultura de calidad y mejora continua.

#### Objetivos Específicos

- Investigar la situación real y necesidades de MULTICOPY Centro Multiservicios en torno al Sistema de Gestión de Calidad.
- Diseñar un Sistema de Gestión de la Calidad basado en procesos, de acuerdo a lo establecido en la Norma ISO 9001:2008.
- Proponer la estructura estratégica del Sistema de Gestión de la Calidad y definir la Política y los Objetivos de Calidad.
- Plantear la estructura Operativa del Sistema de Gestión de Calidad.
- Definir y proponer la documentación necesaria para el Sistema de Gestión de Calidad.

### **1.4. MULTICOPY Centro Multiservicios**

MULTICOPY es una empresa dedicada a la prestación de servicios de copiado, anillado, empastado, impresión, internet, servicios innovadores para audiencias globales. Fue creada en el año 2007 por un joven emprendedor, quien pretendió desarrollar un nuevo negocio con una meta muy clara: convertirse en una empresa que abastezca los requerimientos de una ciudad entera basándose en brindar innovación y creatividad en el servicio(Quezada, Creación de MULTICOPY, 2014).

Actualmente cubre el mercado de Azogues y sus parroquias aledañas y en el transcurso de estos 6 años se ha convertido en líder en los servicios que brinda, tanto por la calidad en la prestación de los mismos como por las variables que le han vuelto competitivo en el mercado actual (tales como precio, atención, localización, entre otras)(Quezada, Creación de MULTICOPY, 2014).

## **1.5. Rumbo estratégico de MULTICOPY Centro Multiservicios.**

### ***1.5.1. Misión***

La Misión de MULTICOPY es: Atender a sus Clientes, con el mejor servicio, calidad, precios, la mayor variedad en los servicios de fotocopiado, anillados, empastados, impresiones, internet, y en toda la gama de productos y servicios que oferta en sus instalaciones, satisfaciendo sus necesidades de acuerdo a sus expectativas de servicio. Para ello, cuenta con personal capaz y con iniciativa, orientado a prestar una atención personalizada de excelente calidad, así como también promueve el crecimiento de la empresa en base a un desempeño responsable fijando constantes retos de satisfacción hacia el cliente tanto interno como externo(Quezada, Creación de MULTICOPY, 2014).

### ***1.5.2. Visión***

En el 2017, MULTICOPY se constituirá en una empresa líder en la ciudad y provincia, brindando multiservicios como fotocopias, anillados, empastados, impresiones, internet, y en toda la gama de productos y servicios, brindando cada día un mejor servicio, logrando la entera satisfacción de sus clientes externos e internos, con un compromiso sólido creando conciencia de la importancia del reciclaje y la reutilización de los insumos, en aras de la conservación del medio ambiente y de una mejor sociedad(Quezada, Creación MULTICOPY, 2014).

### **1.5.3. Valores**

- **Transparencia:** Realizamos nuestra gestión de forma objetiva, clara y verificable.
- **Respeto:** Interactuamos reconociendo los intereses colectivos, la diversidad individual, la sostenibilidad de los recursos naturales y la institucionalidad.
- **Equidad:** Procedemos con justicia, igualdad e imparcialidad, buscando un impacto social positivo e inclusivo.
- **Integridad:** Actuamos con firmeza, rectitud, honestidad y coherencia.
- **Ética:** Actuar y tomar decisiones basadas en el juicio y la moral.
- **Innovación:** Incorporamos nuevas ideas, productos, servicios y prácticas, de forma nueva o mejorada, con la intención de ser útiles para el incremento de la productividad.
- **Profesionalismo:** Buscamos las mejores soluciones para nuestros clientes, estableciendo un plan de acción y plazos de entrega. Cumplimos con nuestras obligaciones, acuerdos y plazos pactados, fomentando la confianza y responsabilidad en todas las relaciones con clientes.
- **Mejora continua:** Mejoramos los servicios por medio de una revisión periódica de los mismos, tomando en cuenta sugerencias de nuestros clientes y cualquier aspecto de mejora detectado por el personal de nuestra empresa. De esta manera nuestros productos y servicios serán de la más alta calidad en todo momento(Quezada, Creación de MULTICOPY, 2014).

### **1.5.4. Organigrama de MULTICOPY**

La estructura organizacional de MULTICOPY Centro Multiservicios se presenta a continuación:

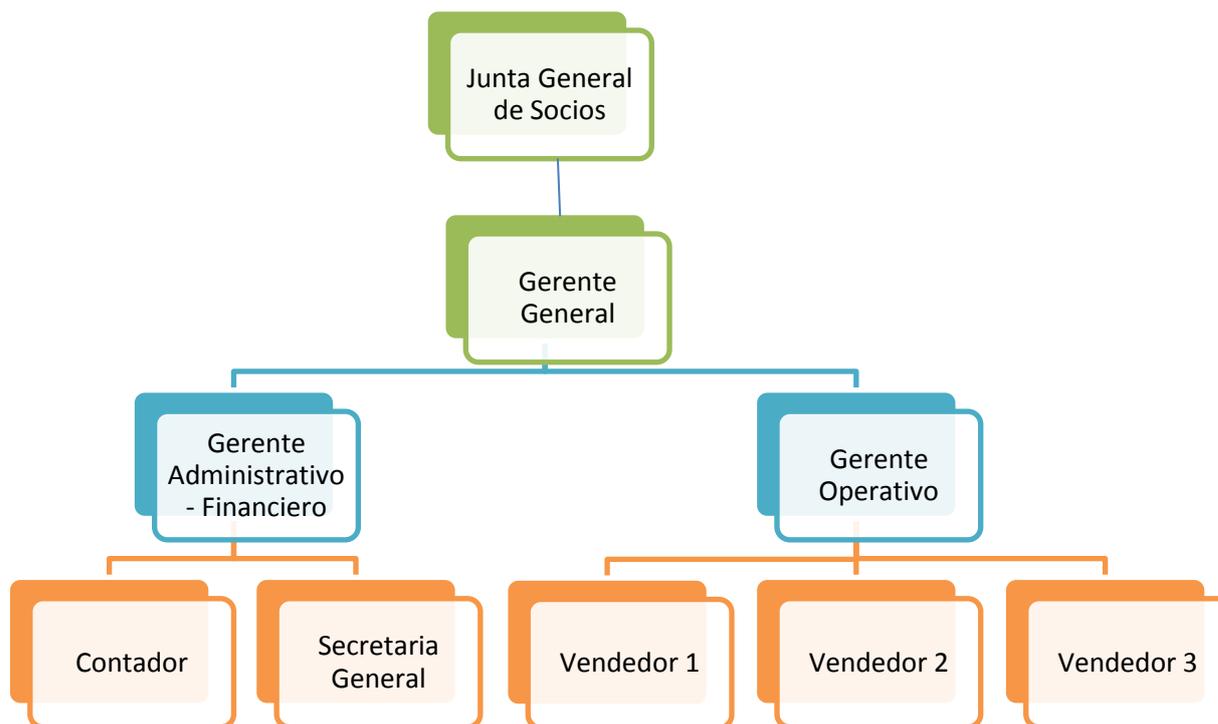


Figura 1: Organigrama de MULTICOPY Centro Multiservicios

Fuente: Entrevista Gerente de MULTICOPY

Elaborado por: Peralta, 2014.

Junta General de Socios: Sus atribuciones son:

- Direccionar a la empresa para conseguir los planes tanto operativos como anuales, en los que se fijan las metas y objetivos que se deberían cumplir.
- Atender aquellos asuntos que los socios plantean en la convocatoria.
- Definir las funciones y responsabilidades del Gerente de la empresa.

Gerencia General: Sus atribuciones son:

- Coordinar actividades entre los departamentos.
- Definir y especificar los objetivos, sean estos a corto o largo plazo.
- Informar mensualmente sobre las actividades que realizan los departamentos.

Gerencia Administrativa – Financiera: Sus atribuciones son:

- Realizar la planificación de la empresa a nivel financiero y administrativo.
- Ser responsable del manejo de los recursos que le asignen.
- Elaborar los estados financieros.
- Llevar el control de las cuentas.

Gerencia Operativa: Sus atribuciones son:

- Manejar las operaciones diarias de la organización.
- Diseñar y crear procedimientos que permitan a la empresa más productiva.
- Preparar presupuestos de producción.
- Controlar el inventario.
- Manejar la logística de la empresa.
- Supervisar al personal de ventas.

Departamento de Ventas: Sus atribuciones son:

- Planificar cada uno de los procesos en la prestación de servicios.
- Adquirir la materia prima e insumos que se requieren para la prestación de servicios.
- Ser responsable del proceso de prestación de servicios.
- Supervisar a los vendedores en la prestación de servicios.
- Realizar publicidad, promociones y ofertas de los servicios ofrecidos.

**CAPÍTULO II**

**FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

## **2.1. Antecedentes y orígenes de la calidad.**

Para iniciar, con el estudio de la gestión de calidad en la empresa, es preciso establecer ciertos antecedentes que fundamentan su aplicación y desarrollo, es así que este inicio se da en los años 30, donde el Doctor W. A. Sheward, de los Bell Laboratories, aplicó el concepto de control estadístico de proceso por primera vez con fines industriales, y cuyo objetivo primordial era mejorar en términos de costo-beneficio las líneas de producción el resultado fue el uso de la estadística de manera eficiente para elevar la productividad y disminuir los errores, determinando un análisis específico del origen de las mermas, con la intención de elevar la productividad y la calidad. Dada esta situación, la calidad no mejoró, sin embargo se realizaron los primeros experimentos para lograr que ésta se incrementara(Díaz Mujica, Walter Daniel; Flores Albarrán, Ulises; Márque Márquez, Cynthia, 2013).

Para 1939 cuando estalló la Segunda Guerra Mundial, el control estadístico del proceso comienza a convertirse en un arma secreta de la industria, llegando así a que los norteamericanos lleguen a crear el primer sistema de aseguramiento de la calidad vigente en el mundo, siendo su principal objetivo sería el de garantizar los estándares de calidad de manera tal que se evitara, la pérdida de vidas humana, puesto que, la industria militar fue la primera interesada en llevarlo a la práctica. En 1942, en la industria militar justamente de cada mil paracaídas que eran fabricados por lo menos un 3.45 no se abrieron, lo que significó una gran cantidad de jóvenes soldados norteamericanos caídos como consecuencia de los defectos en la fabricación de los paracaídas. Para 1943 se intensifica la búsqueda para establecer los estándares de calidad mediante una visión de aseguramiento de la calidad, creándose las primeras normas de calidad en el mundo(Cruz Ramírez, 2000).

Entre 1940 y 1943, el doctor Edward Deming, como discípulo de Sheward, trabaja en el desarrollo del control estadístico de procesos y entre 1942 y 1945 contribuye a mejorar la calidad de la industria norteamericana dedicada a la guerra, al final de ésta Deming fue a Japón en donde por primera vez logra desarrollar su modelo administrativo para el manejo de la calidad, ya que los japoneses carecían de éste. Con estos orígenes, a partir de 1960, la calidad empezó a circular por todo el mundo, y entre 1960 y 1970 surgió el éxito de la calidad como estrategia competitiva de las organizaciones. A partir de 1970 el concepto "norma de calidad" se había convertido ya en una mega tendencia y se había globalizado a prácticamente todos los países industriales del mundo, así como a muchas organizaciones. Para 1975 la crisis del petróleo actúa como un gran impulso para elevar la calidad y la

competitividad de las organizaciones, sin embargo la terrible crisis provoca una competencia nueva por el mercado mundial, y ya en el siglo XX, los japoneses comienzan a hacer uso de las estrategias de Círculos de Control de Calidad y Total Quality Control y complementariamente con las normas ISO. En América Latina, Estados Unidos y Canadá se comienza a trabajar a través de sistemas con una visión de normalización de la calidad, así como el aseguramiento de la calidad mediante estándares que permitirían demostrar a través de la certificación, que los productos de una industria determinada pueda insertarse a un mercado globalizado y pueden cumplir con los estándares internacionales, es decir, con las normas ISO 9000 que han tenido cada vez mayor vigencia y una permanente actualización, convirtiéndose en aquellas normas que regularían los sistemas de comercio mundial(Vásquez H., 2000).

Es así que surge entonces la era de la información enfocada al cliente, la era de la calidad, el nuevo enfoque de la competitividad, el nacimiento de Asia como nuevo poder global, Japón aparece como el poder del siglo XXI fundamentado justamente en la globalización de la calidad, un nuevo modelo de competencia, entender y satisfacer las necesidades del cliente, y como consecuencia la demanda de los mercados.

Por lo tanto, se podría afirmar que la calidad en Europa, Japón (gracias a Deming, Juran y Phillip Crosby) y Estados Unidos (a cargo de Joseph Juran, Deming y Armand V. Feigenbaum), surge justamente al final de la segunda Guerra Mundial, y es cuando el resto de naciones se organizaron para crear y elevar los estándares de calidad, de ahí que surgen las normas ISO.

### ***2.1.1. Definición de Calidad.***

Los principales teóricos de la gestión de la calidad han propuesto cada uno su propia definición de calidad. Así J.M. Juran habla de adecuación al uso, mientras que, para P.B. Cosby, la calidad es el cumplimiento de los requisitos. De naturaleza distinta es la definición (negativa) de G. Taguchi: de la calidad como pérdida que el uso del producto causa a la sociedad. La idea de la calidad más extendida, en el marco de la gestión de la calidad, se corresponde con la definición de A. Feigenbaum, para quien la calidad es la satisfacción de las expectativas del cliente. Se entiende aquí el cliente en sentido amplio, incluyendo a los empleados, los operativos, los directivos, los proveedores, los accionistas, los propietarios, etc., es decir, a los distintos colectivos interesados en las actividades de la empresa (Griful Ponsati, Eulália;Canela Campos, Miguel Ángel, 2005)

“La palabra calidad designa el conjunto de atributos o propiedades de un objeto que nos permiten emitir un juicio de valor acerca de él. En este sentido se habla de la nula, poca o excelente calidad de un objeto”(Gutiérrez, 2004).

“Calidad es el conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confieren capacidad de satisfacer necesidades, gustos y preferencias, y de cumplir con expectativas en el consumidor”(Kume, 2011).

La norma ISO 8402, que es aquella que define los términos básicos y fundamentales relacionados con los conceptos de la calidad, aplicables a todos los campos, provee el concepto de Calidad como: “el conjunto de características de una entidad, que le confieren la aptitud para satisfacer las necesidades establecidas y las implícitas”.

La norma UNE-EN ISO 9000:2000, que es la versión oficial, en español, de la Norma Europea EN ISO 9000 de diciembre 2000, que a su vez adopta íntegramente la Norma Internacional ISO 9000:2000, define la Calidad como: “el grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos”.

Es importante considerar que estas definiciones han evolucionado en los últimos años hasta considerar (G.Taguchi) la calidad como "las pérdidas que un producto o servicio infringe a la Sociedad desde su producción hasta su consumo o uso. A menores pérdidas sociales, mayor calidad del producto o servicio". Este último enfoque posee la ventaja de incluir no solo los problemas de calidad clásicos (pérdidas sociales debidas a la variabilidad) sino los actuales (pérdidas sociales debidas a los efectos secundarios nocivos, problemas del medio ambiente, etc.)(González García, 2006).

Entre la gama de definiciones, se tiene claro que Calidad es un concepto subjetivo y está relacionada con las percepciones de cada individuo para comparar una cosa, un bien, un servicio con cualquier otro de su misma especie, y diversos factores como la cultura, las necesidades y las expectativas influyen directamente en esta definición.

En síntesis, la calidad se refiere a la capacidad que posee un bien o un servicio para satisfacer necesidades implícitas o explícitas, un cumplimiento de requisitos.

## **2.2. Gestión de Calidad.**

Actualmente, el nivel de exigencia de los clientes respecto a la Calidad de los productos o servicios que comercializan las empresas, obliga a éstas tener una estructuración del trabajo que permita que todas las variables que intervienen en los distintos procesos (de diseño, de producción, o de comercialización, etc.) estén controladas de forma que el resultados que se obtenga sea, no sólo predecible, sino siempre el mismo. Un sistema de calidad, permite a cada integrante de una empresa, saber qué se espera de su trabajo, cómo realizar sus tareas y cuándo hacer su trabajo y esto, a su vez, permite obtener un resultado predecible, y por tanto, controlable. Por tanto, un sistema de calidad tiene como objetivo principal que la empresa funcione en total sincronía, de forma que ésta pueda asegurar que su productos y/o servicios están sujetos a unas especificaciones y cumplen unos estándares de calidad fijados previamente (Vértice, 2010).

La gestión de calidad, se conoce como el conjunto de técnicas de organización orientadas a la obtención de los niveles más altos de calidad en una organización. Estas técnicas se aplican a las distintas actividades de la organización, lo que involucra a los productos finales, los procesos de fabricación, la compra y manipulación de los productos intermedios, todos los procesos de la empresa relacionados con la venta y a todos los stakeholders.

En síntesis, la Gestión de la Calidad, por tanto, es una secuencia de actividades coordinadas, a cargo de la dirección, que determinan las políticas de la calidad, el rumbo estratégico (misión, visión, objetivos y metas), las responsabilidades, que serán implantadas a través de la planificación, control, aseguramiento y mejora continua, dentro del marco del Sistema de Calidad.

### ***2.2.1. Principios de calidad.***

La ISO 9001:2008 ha sido desarrollada tomando como base los ocho principios de la gestión de la calidad que se ofrece en la ISO 9000:2005 (Vértice, 2010).

Los ocho principios de la calidad que pueden ser utilizados por la alta dirección con el fin de conducir a la organización hacia una mejora en el desempeño:

**a) Enfoque al cliente:** Las organizaciones dependen de sus clientes y por tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacerlos requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.

**b) Liderazgo:** Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.

**c) Participación del personal:** El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización, y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.

**d) Enfoque basado en procesos:** Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

**e) Enfoque de sistema para la gestión:** Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia.

**f) Mejora Continua:** La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser objetivo permanente de ésta.

**g) Enfoque basado en hechos para la toma de decisión:** Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos e información.

**h) Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor:** Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

Estos ocho principios de gestión de la calidad constituyen la base de las normas de sistemas de gestión de la calidad de la familia de las normas ISO9000 (Vértice, 2010).

### **2.2.2. Calidad en los servicios.**

Cuando se habla de servicios, a diferencia de los productos, generalmente son inmateriales, es decir, no pueden definirse con la misma exactitud que los productos y, por tanto, resulta más difícil evaluar su nivel de calidad. En el sector industrial, cuando un cliente se dirige a un proveedor para comprar un producto, el cliente exige unos requisitos, generalmente en forma de especificaciones del producto: dimensiones, planos o características de

funcionamiento, entre otras, por lo que el concepto de calidad ha tardado más en insertarse en las empresas de servicios que en las empresas productoras de bienes.

La calidad de cualquier servicio depende, fundamentalmente, de la efectividad con la que funcionen de forma integrada todos los elementos que intervienen en el proceso de prestación del servicio y de la capacidad que tengan todos sus elementos para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

En este sentido, el servicio es el elemento que las empresas líderes han elegido para diferenciarse en el mercado, tanto en el sector industrial como en el propio sector de los servicios, y para ello entre algunos elementos diferenciadores y que agregan valor de utilización del servicio, que una empresa ofrece a los clientes son servicio post venta, flexibilidad en los plazos de entrega, atención telefónica y personalizada, entrega a domicilio, entre otros.

Otro de los aspectos fundamentales para determinar "el nivel de calidad en una empresa de servicios viene marcado, en gran parte, por el grado de cumplimiento de las expectativas de los clientes"(Bleza Mantieso, 2008). En este sentido, el diseño de los mismos debe tener en primer lugar cuáles son las necesidades mínimas o indispensables y cuáles son las expectativas o necesidades complementarias de los clientes, puesto que, en función del grado de cumplimiento de dichas necesidades y expectativas, el cliente alcanzará la satisfacción de éstas.

### **2.3. Sistema de Gestión de Calidad.**

Los **Sistemas de Gestión de la Calidad** son un conjunto de normas y estándares internacionales que se interrelacionan entre sí para hacer cumplir los requisitos de calidad que una empresa requiere para satisfacer los requerimientos acordados con sus clientes a través de una mejora continua, de una manera ordenada y sistemática(ISO, Sistemas y Calidad Total.com, 2011).

El **SGC (sistema de gestión de la calidad)** es aquella parte del sistema de gestión enfocada a dirigir y controlar una organización en relación con la calidad. Un enfoque para desarrollar e implementar un SGC (o para mantener y mejorar uno ya existente) comprende diferentes etapas tales como:

- determinar las necesidades y expectativas de los clientes y de otras partes interesadas;
- establecer la política y objetivos de la calidad de la organización;
- determinar procesos y responsabilidades necesarias para lograr los objetivos de la calidad;
- determinar y proporcionar los recursos necesarios para lograr los objetivos de la calidad;
- establecer los métodos para medir la eficacia y eficiencia de cada proceso;
- aplicar estas medidas para determinar la eficacia y eficiencia de cada proceso;
- determinar los medios para prevenir no conformidades y eliminar sus causas;
- establecer y aplicar un proceso para la mejora continua del SGC(ISO, Los SGC y las Normas ISO, 2005).

"Un sistema de calidad es la estructura organizativa, las responsabilidades, los procedimientos, los procesos y los recursos necesarios para llevar a cabo la gestión de la calidad. Se aplica en todas las actividades realizadas en una empresa y afecta a todas las fases, desde el estudio de las necesidades del consumidor hasta el servicio posventa. Los sistemas de calidad varían de unas empresas a otras, pues están claramente influenciados por las prácticas específicas de cada organización"(López Rey, 2006, pág. 12).

Actualmente la gestión de la calidad en los servicios ha tenido gran auge, las organizaciones, independientemente de su constitución jurídica, tamaño y sector de actividad al que pertenecen, han de enfrentarse a mercados cada vez más competitivos, en los que han de conciliar la satisfacción de sus clientes con la eficiencia de sus actividades(Griful & Canela, 2005).

Los Sistemas de Gestión de Calidad introducen en la práctica diaria la racionalidad empírica: hay que planificar los procesos y los resultados que se quieren obtener, desarrollar la tarea como se ha planificado, comprobar y evaluar la tarea realizada y por último, actuar en consecuencia (Instituto Andaluz de Tecnología, 2002).

Los sistemas de gestión de la calidad son utilizados por las diferentes organizaciones para buscar garantizar su capacidad de producir bienes y/o servicios que cumplan con los requisitos de sus clientes, los requisitos legales y reglamentarios aplicables y de esa manera lograr la satisfacción del cliente mejorando continuamente la efectividad.

### **2.3.1 Sistemas de gestión de la calidad bajo la serie de normas ISO 9000**

La Organización Internacional de Normalización (ISO por sus siglas en inglés), es el organismo cuya misión es promover el desarrollo de la normalización y coordinar actividades en el mundo con una visión facilitadora del intercambio internacional de bienes y servicios, es decir, promover el desarrollo de normas internacionales de fabricación, comercio y comunicación para todas las ramas industriales, desarrollando una acción cooperativa a niveles intelectuales, científicos, tecnológicos y actividades económicas y buscando la estandarización de las normas de gestión, de productos y de seguridad para las empresas u organizaciones a nivel internacional.

Las normas emitidas por esta Organización, han tenido una constante actualización a partir de la actualización 2008, la serie de Normas ISO 9000 contiene cuatro normas básicas:

❖ ***ISO 9000:2005, Qualitymanagementsystems – Fundamentals and vocabulary (Sistemas de gestión de calidad – Fundamentos y vocabulario)***

Norma que describe los conceptos de un Sistema de Gestión de la Calidad, y define los términos fundamentales usados en la familia ISO 9000. La norma también incluye los ocho principios de la calidad usados para desarrollar la ISO 9001 y la ISO 9004.

❖ ***ISO 9001:2008, Qualitymanagementsystems – Requirements (Sistemas de Gestión de la Calidad – Requisitos)***

Esta norma especifica los requisitos de un Sistema de Gestión de Calidad, con el cual una organización busca evaluar y demostrar su capacidad para suministrar productos que cumplan con los requisitos de los clientes y los reglamentarios aplicables, para con ello aumentar la satisfacción del cliente. Esta norma reemplaza a la Norma ISO 9001:2000. Posteriormente, se ampliará los requisitos contemplados en esta norma para abordarlos en el presente trabajo.

❖ ***ISO 9004:2009, Managingforthesustainedsuccess of anorganization — A qualitymanagementapproach (Gestión para el éxito sostenido de una organización — Enfoque de gestión de la calidad)***

“Esta norma proporciona orientación para ayudar a conseguir el éxito sostenido para cualquier organización en un entorno complejo, exigente y en constante cambio, mediante un enfoque de gestión de la calidad(ISO 9004, 2009).

❖ **ISO/DIS 19011:2011, Guidelines for auditing management systems (Directrices para la auditoría de los sistemas de gestión)**

“Esta Norma Internacional proporciona orientación sobre la auditoría de los sistemas de gestión, incluyendo los principios de la auditoría, la gestión de un programa de auditoría y la realización de auditorías de sistemas de gestión, así como orientación sobre la evaluación de la competencia de los individuos que participan en el proceso de auditoría, incluyendo a la persona que gestiona el programa de auditoría, los auditores y los equipos auditores”(ISO 19011, 2011).

**2.3.2. Normas ISO 9001:2008, Sistemas de Gestión de Calidad.**

Las ISO 9001: 2008 constituye la base del sistema de gestión de la calidad que se centra en todos los elementos o requisitos de calidad con los que una entidad debe contar y que le ayudarán a establecer un sistema efectivo que le permita funcionar y operar de manera exitosa, ejerciendo un control secuencial, lógico, sistemático y transparente.

Para ello es necesario acoger un diseño, la documentación, para la posterior implantación, mantenimiento y mejora del sistema de gestión de calidad considerando las necesidades de las todas las partes interesadas.

**2.3.2.1. Enfoque basado en procesos.**

Toda organización debe identificar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí, con la finalidad de alcanzar los resultados deseados enfocados a la satisfacción de los clientes y la obtención de resultados óptimos en las organizaciones. Para ello, el enfoque basado en procesos, establece la interrelación de las distintas actividades que comprende un proceso, en las que estarán los recursos necesarios, los elementos de entrada que se transforman durante el proceso para convertirse en los resultados de salida, es decir, un resultado que se desea alcanzar mediante las actividades y uso óptimo de recursos, implica gestionar un proceso.

Un enfoque basado en procesos puede definirse como “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*<sup>1</sup>. El reconocimiento de los procesos para el desarrollo productivo, hace efectivo un sistema de gestión de calidad ya que focaliza su desarrollo en los requerimientos del cliente, determinando la manera más adecuada de gestión para cada una de las actividades y recursos involucrados, con el fin de obtener los resultados que den mayor satisfacción al consumidor.

Un sistema con enfoque basado en procesos, es el que correlaciona toda actividad realizada dentro de la organización, determinando su particular importancia y lo imprescindible que su resultado resulta para la interacción con los demás procesos. Es por esta razón que resulta de vital importancia, la retroalimentación mediante control continuo individual y colectivo.

Para dar un enfoque de estas características, un sistema debe:

- Comprender y cumplir los requisitos
- Reconocer el aporte de valor de un proceso
- Obtención de resultados del desempeño y eficacia del proceso
- Mediciones objetivas que conlleven a una mejora continua.

Sin olvidar que el cliente es pieza fundamental en la determinación de requisitos tanto para elementos de entrada, como de salida.

#### **2.3.2.2. Procesos.**

Según Tomás Fontalvo, Juan Vergara (2010:71): "Proceso es la combinación de personas, información, máquinas y materiales a través de una serie de actividades conjuntas para producir bienes y servicios que satisfagan las necesidades del cliente.

Un Proceso es el conjunto de actividades o tareas, mutuamente relacionadas entre sí que admite elementos de entrada durante su desarrollo ya sea al inicio o a lo largo del mismo, los cuales se administran bajo modelos de gestión determinados, para obtener un resultado esperado.

Según ISO 9001:2008: Un proceso puede definirse como un "conjunto de actividades interrelacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados".

---

<sup>1</sup> ISO 9001:2008 (Traducción Oficial), Cuarta Edición, Suiza, 2008

### **2.3.2.3. Elementos del proceso.**

Según la Gestión de Calidad, la ISO 9001 establece que todo proceso se caracteriza por estar formado de los siguientes elementos:

**Finalidad:** Todo proceso es un conjunto de tareas elementales necesarias para la consecución de un resultado.

**Requerimientos del cliente:** Entendiéndose a lo que el cliente espera obtener al terminar la actividad. Los requerimientos de salida de un proceso condicionan los requerimientos de entrada del siguiente. Los requerimientos deben estar expresados de una manera objetiva.

**Inputs o Entradas:** Las entradas de un proceso responden al estándar o a criterios de aceptación definidos, por ejemplo: la factura del suministrador con todos los datos necesarios.

Las entradas del proceso pueden ser tanto elementos físicos: materia prima, documentos, etc.; como elementos humanos: el personal o técnicos, información, etc. En definitiva, son elementos indispensables que entran al proceso, sin éstos el proceso no puede llevarse a cabo.

**Salidas u Outputs:** Las salidas tendrán que conseguirse con la calidad exigida por el estándar del proceso. Por ejemplo: el impreso diario con el registro de facturas recibidas, importe, vencimiento; un material conforme a las especificaciones, etc.

De la misma manera, las salidas de un proceso pueden ser productos, materiales, información, recursos humanos, servicios, etc. Por lo general son la entrada del proceso siguiente. Para establecer la interrelación entre procesos se deben identificar los procesos posteriores (clientes internos y externos) a los que se dirigen las salidas del proceso.

**Recursos:** Son los medios y requisitos necesarios para desarrollar el proceso. Por ejemplo, una persona con las competencias y nivel de experiencia requerido para realizar un proceso de soldadura, hardware y software para procesar las facturas.

**Propietarios:** Son las personas que asumen la responsabilidad de controlar el proceso, supervisando los indicadores que demuestran que el proceso está bajo control, permitiendo establecer acciones de mejora.

**Indicadores:** Estos se caracterizan crear un sistema de control medible y entendible del funcionamiento del proceso y del nivel de satisfacción del usuario interno y externo. Por ejemplo: Temperatura de cocción, número de rechazos del producto fabricado, número de quejas por plazos de entrega excesivos

**Clientes:** Son quienes utilizan la salida del proceso. Pueden ser internos (departamentos de la misma empresa) o externos (cliente final).

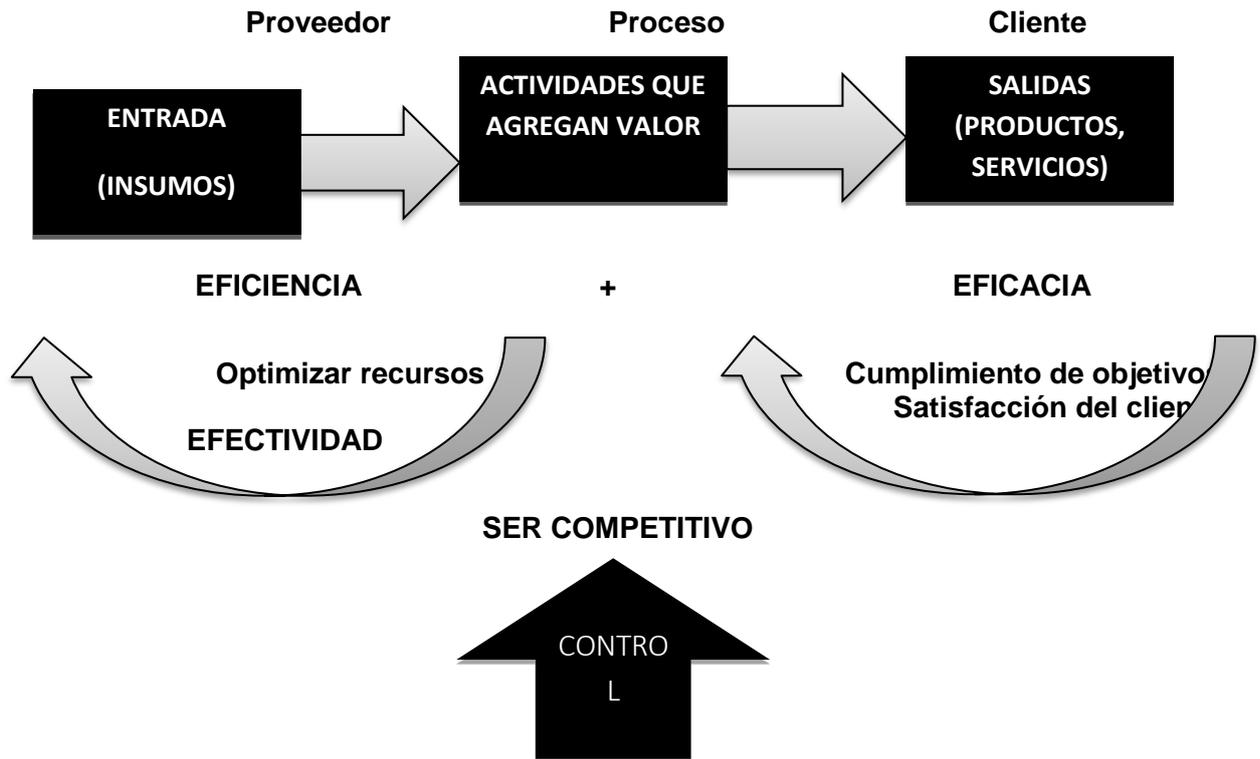


Figura 2: Componentes de un proceso

Fuente: Guía para una gestión basada en procesos

<http://www.centrosdeexcelencia.com/dotnetnuke/portals/0/guiagestionprocesos.pdf>

Elaborado por: Peralta, 2014

#### **2.3.2.4. Identificación de los procesos.**

La identificación y clasificación de los procesos implica entender la existencia de dos grandes clases de procesos, sean estos de carácter misional o visionario. Ellos son procesos organizacionales o procesos funcionales. Los procesos organizacionales implican trabajo en equipo interfuncionales, crítico para el éxito de la organización. Los procesos funcionales son todos aquellos bajo el control de un área o función, que requieren trabajo en equipo intrafuncional y que pueden ser cambiados a su interior.

La identificación de los procesos requiere inicialmente de acordar un entendimiento común acerca de los procesos generales en los que trabaja la organización.

Esto puede hacerse analizando cómo se maneja el cliente desde que entra hasta que sale en sus interacciones con la organización o como se entregan los productos desde su diseño hasta que llega en excelentes condiciones el bien a manos del consumidor o se presta el servicio al cliente. Se trata de construir un mapa general de los procesos, con una visión panorámica de los mismos.

Este mapa de procesos puede construirse describiendo el trabajo que se realiza de principio a fin en cada gerencia funcional, con base en la estructura tradicional existente, dibujándolas en un diagrama de flujo.

Alternativamente, utilizando otro método, la estructura funcional tradicional se omite por completo y se describe el flujo lógico del trabajo en toda la organización, dibujando la progresión lógica de desarrollar y producir bienes o servicios y entregarlos al usuario o cliente, esto es lo que se conoce como modelaje de los procesos.

Tener mapa de procesos permite mostrar como fluye el trabajo a través de la organización, presentando con simplicidad cuales son los principales procesos en que se trabaja, cada uno de ellos convirtiendo entradas en resultados, proveyendo un gráfico claro y completo del trabajo.

**Procesos Estratégicos:** Son aquellos que están relacionados a factores estratégicos, fundamentales en los procesos de planificación.

**Procesos Operativos.** Son aquellos procesos que están relacionados directamente con la realización del producto y a prestación del servicio

**Procesos de apoyo:** Son aquellos procesos de soporte para los procesos operativos, se suele referir a procesos relacionados con la gestión de recursos humanos (Beltrán Sanz, Guía para una gestión basada en procesos, 2009).

Por otro lado, según los requisitos de la norma ISO 9001, la identificación de los procesos puede incluir los siguientes:

**Procesos de Planificación:** Son aquellos procesos que están vinculados al ámbito de las responsabilidades de la dirección

**Procesos de Gestión de Recursos:** Son aquellos procesos que permiten determinar, proporcionar y mantener la gestión de recursos.

**Procesos de realización del Producto:** Son aquellos procesos que permiten llevar a cabo la producción y/o prestación de servicios

**Procesos de medición, análisis y mejora:** Son aquellos procesos que permiten hacer el seguimiento de los procesos, estableciendo acciones de mejora.

En el mapa de procesos debe incluir los procesos identificados y seleccionados, la agrupación de éstos, facilita la interpretación de la secuencia e interacción entre los mismos.

El nivel de detalle de los mapas de procesos dependerá del tamaño de la propia organización y de la complejidad de sus actividades

En este caso, un escaso nivel de despliegue de los procesos podría conducir a la pérdida de información relevante para la gestión de la organización (Beltrán Sanz, Guía para una gestión basada en procesos, 2009).

Por ello, es necesario alcanzar un adecuado equilibrio. Hay que tener en cuenta que cada proceso implicará el manejo de una serie de indicadores y que los indicadores ofrecen información. Es conveniente que esta información sea la adecuada y relevante, y que los indicadores seleccionados sean, a su vez, manejables.

El establecimiento y determinación de la estructura de procesos de una organización es una “tarea” que implica la posible realización de ajustes posteriores. Es habitual y normal que una organización establezca un primer mapa de procesos y, al cabo del tiempo, perciba la necesidad de modificar dicha estructura por diferentes motivos:

- Necesidad de agregar procesos para establecer otros indicadores relevantes.
- Conveniencia de desagrupar procesos para obtener información de resultados de interés a mayor nivel de detalle.
- Solape entre actividades contempladas en diferentes procesos.

Enfocar a procesos la gestión de una organización supone asumir la posibilidad de que la estructura de procesos sufra modificaciones y actualizaciones a lo largo del tiempo, aunque lo deseable es buscar una estabilidad en la estructura, una vez implantado este enfoque.

Por último, es necesario recordar que la representación e información relativa a los procesos (incluyendo sus interrelacionados) no acaba con el mapa de procesos, sino que a través de la descripción individual de los mismos, se pueda aportar información relativa a estas interrelacionadas.

Hay que alcanzar un punto de equilibrio entre la información contenida en el mapa de procesos y su facilidad de interpretación y representatividad.

## **2.4. Requisitos del sistema de gestión de calidad.**

La Norma ISO 9001:2008 define los requisitos que toda organización debe establecer, documentar, implementar y mantener al diseñar y posteriormente emprender en la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad, y mejorar continuamente su eficacia éstos son:

### ***2.4.1. Requisitos generales.***

Toda entidad debe cumplir con los siguientes requisitos que se resumen a continuación:

- Identificar los procesos necesarios para el Sistema de Gestión de la Calidad.
- Determinar la secuencia e interacción de estos procesos.
- Determinar los criterios y métodos para asegurar que la operación y el control de estos procesos sea efectiva.
- Asegurar la disponibilidad de recursos e información para la operación y seguimiento de estos procesos.
- Realizar el seguimiento, medición y análisis de estos procesos.
- Implementar las acciones para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos.

(Véase requisitos en el texto de la Norma ISO 9001:2008)<sup>2</sup>.

### ***2.4.2. Requisitos de la Documentación.***

---

<sup>2</sup> ISO 9001:2008 (Traducción Oficial), Cuarta Edición, Suiza, 2008.

Es importante mencionar que la documentación del Sistema de Gestión de la Calidad debe incluir lo siguiente:

- Declaraciones de la Política de la Calidad y Objetivos de la Calidad.
- Manual de la Calidad.
- Los Procedimientos requeridos en la Norma.
- Los Documentos necesarios para asegurar la planificación, operación y control de los procesos.
- Los Registros requeridos por esta Norma.

#### ***2.4.2.1. Manual de Calidad.***

La entidad debe elaborar y mantener un Manual de la Calidad, documento que contendrá una descripción detallada de los diferentes procesos del Sistema de Gestión de la Calidad; y, a su vez deberá servir como referencia permanente en la implementación, seguimiento y mantenimiento del mismo.

En síntesis el Manual de calidad contendrá:

- a) El alcance del Sistema de la Gestión de la Calidad.
- b) Interacción entre los Procesos del Sistema de Gestión de la Calidad.
- c) Los procedimientos documentados establecidos para el Sistema de Gestión de la Calidad.

#### ***2.4.2.2. Control de Documentos.***

Los Documentos requeridos por el Sistema de Gestión de la Calidad deben controlarse, para ello, es preciso contar con procedimientos que deberán estar redactados por escrito en torno a cómo crear y autorizar el uso de la documentación sobre la calidad, como distribuirla entre los usuarios de los mismos, cómo modificarla cuando sea necesario y cómo retirar la documentación obsoleta para que no interfiera con la válida.

Es necesario incluir además el debido procedimiento documentado que permita establecer los controles necesarios para:

- *Aprobar los documentos antes de que éstos sean emitidos.*

- *Revisar y actualizar los documentos.*
- *Identificar los cambios y el estado de revisión de los documentos.*
- *Asegurar que los documentos están disponibles para su uso.*
- *Asegurar que los documentos permanecen legibles e identificables.*
- *Prevenir el uso de documentos obsoletos.*
- *Informes de Inspección*
- *Resultados de Ensayos*
- *Informes de Aprobación*
- *Informes de Auditoría*
- *Datos de Calibración<sup>3</sup>*

### **2.4.2.3. Control de Registros.**

Al hablar de Registros, éstos constituyen un tipo especial de documento, ya que la información que se genera en el Sistema de Gestión de Calidad debe almacenarse, sea por escrito o en un medio digital.

Los registros deben mantenerse para proporcionar la evidencia de la conformidad con los requisitos y de la operación efectiva del Sistema de Gestión de la Calidad. Dicha información debe estar siempre a disposición de los stakeholders. Además debe generarse un procedimiento documentado para la identificación, almacenamiento, protección, tiempo de retención y disposición de los Registros.

## **2.5. Responsabilidad de la Dirección.**

La Alta Dirección de la entidad debe dar evidenciade su compromiso con el desarrollo e implementación del Sistema de Gestión de la Calidad y con la mejora continua del mismo.

La alta dirección debe demostrar su compromiso con el desarrollo e implementación del sistema de gestión de la calidad y con la mejora continua de su eficacia asegurándose que:

- Los requisitos del cliente se establecen y se cumplen con la finalidad de aumentar la satisfacción del mismo.
- La política de calidad incluye el compromiso de cumplir con los requisitos (del cliente y legales) y de mejorar continuamente la eficacia del sistema.

---

<sup>3</sup>[http://www.ucongreso.edu.ar/grado/carreras/lsi/2006/ele\\_calsof/MaterialComplem-ISO9000%20A.pdf](http://www.ucongreso.edu.ar/grado/carreras/lsi/2006/ele_calsof/MaterialComplem-ISO9000%20A.pdf)

- Los objetivos de calidad se establecen en las funciones y niveles pertinentes de la organización; y se planifica el sistema de la calidad con el fin de cumplir los objetivos de calidad.
- Las responsabilidades autoridades están definidas y son comunicadas dentro de la organización.
- A intervalos planificados, el sistema de gestión de la calidad se revisa para evaluar la necesidad de realizar cambios en función de: los resultados de auditorías, la retroalimentación del cliente, el estado de las acciones correctivas y preventivas, los cambios legales, etc.(Lagunas Pedro, Cariño Rubén, 2003).

## **2.6. Gestión de los Recursos.**

La gestión de recursos corresponde al capítulo 6 del texto de la Norma, se refiere a que toda organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para implantar y mantener el sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia, asegurándose de que:

- Se determina la competencia y la formación necesarias para cada puesto de trabajo, se proporciona la formación para satisfacer dichas necesidades y se evalúa la eficacia de la formación a intervalos definidos
- Se establece, proporciona y mantiene la infraestructura necesaria: edificios, equipos, servicios de apoyo, etc.
- Se gestiona el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad con los requisitos del producto.

Los puntos más relevantes y que se pueden extraer del texto de la Norma se relacionan por tanto, con la necesidad de tener personas con las competencias (conocimientos, habilidades, formación, actitud, aptitud y experiencia) que garanticen la calidad del proceso que se sigue en la producción de un bien o la prestación de un servicio que recibe el cliente. (Véase 6.1, 6.2, 6.2.2 de la Norma ISO 9001:2008)

## **2.7. Realización del producto.**

Como consta en el capítulo 7 del texto de la Norma, toda organización debe planificar y desarrollar los procesos necesarios para la realización del producto o prestación del servicio, asegurándose que:

- Se determina los requisitos del cliente y se revisa antes de comprometerse a proporcionarlos.
- Se elabora planes de diseño y desarrollo que tengan en cuenta los datos de partida necesarios, los datos finales de diseño y las actividades de verificación (revisión para comprobar que los datos finales del diseño satisface los datos de partida) y validación (revisión para comprobar que las necesidades del cliente son satisfechas por el producto antes de iniciar su comercialización).
- Se asegura que el producto adquirido cumple los requisitos de compra especificados y se evalúa y selecciona los proveedores en función de su capacidad para suministrar productos de acuerdo con los requisitos.
- Se planifica y lleva a cabo la producción del producto bajo condiciones controladas mediante la disponibilidad de instrucciones de trabajo, la identificación y trazabilidad del producto y la preservación del producto durante la manipulación, embalaje y almacenamiento.
  - Se controla, calibra y mantiene aquellos equipos de medición y seguimiento utilizados para demostrar la conformidad del producto y/o servicio con los requisitos especificados.  
(Véase 7.1. y 7.2. de la Norma ISO 9001:2008)

## **2.8 Compras.**

El apartado de Compras se vincula directamente con la calidad del producto final. La Norma describe que según el producto adquirido es su impacto final sobre el producto o servicio para lo que establece controles y documentación en el numeral 7.4.

Es preciso realizar la evaluación a proveedores y mejor selección de productos basados en la calidad, oportuna provisión y determinar el cumplimiento de los requisitos del producto final. Para el efecto, la entidad deberá establecer controles o verificaciones necesarias y documentarlas. (Véase 7.4.1., 7.4.2., 7.4.3. de la Norma ISO 9001:2008)

## **2.9. Producción y prestación del servicio.**

La planificación y los controles correspondientes para la producción de un bien o la prestación de un servicio son fundamentales en toda organización. Es importante mencionar que esta planificación y control proporcionará información, los pasos o instrucciones de

trabajo necesarias y concretas para cada proceso, el uso de equipos, la disponibilidad de los dispositivos de medición, los diferentes métodos de medición, la identificación e implantación de procesos y sub-procesos que deberán ser controlados y evaluados.

Para la verificación de lo indicado anteriormente se realizará teniendo en cuenta:

- La necesidad de efectuar revisiones o aprobaciones de los procesos, verificación de funcionamiento, calibración de equipos e instrumentos.
- Se debe contar con el personal competente y capacitado
- Contar con registros de verificación, validación, control, inspección y relación con los requisitos del producto, identificación y tratamiento de Producto No Conforme; como se puede revisar en la norma específica en su contenido 7.5.1., 7.5.2., 7.5.3., 7.5.4., 7.5.5., 7.6..

## **2.10. Medida, análisis y mejora.**

La organización debe planificar e implementar los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora necesarios para demostrar la conformidad del producto y mejorar continuamente, asegurándose de que:

- Se hace un seguimiento de la información relativa a la satisfacción del cliente, se realizan auditorías internas de la calidad, y se llevan a cabo inspecciones y pruebas para verificar que los procesos y productos cumplen con los requisitos
- Se identifican y controlan los productos no conformes para prevenir su uso o entrega no intencional, y se efectúa un tratamiento de los productos no conformes tomando acciones para su eliminación, autorización bajo concesión o tomando acciones para impedir su uso original.
- Se determina, recopila y analiza los datos necesarios (satisfacción del cliente, no conformidades del producto, indicadores del proceso, etc.) para demostrar la idoneidad del sistema de gestión y evaluar dónde puede realizarse la mejora continua.
- Se establece un proceso para reducir o eliminar las causas de no conformidad (acciones correctivas) y las causas potenciales de no conformidad (acciones preventivas) para de esta forma prevenir su aparición.

La entidad, de forma responsable, táctica, estratégica, sistemática y permanente, debe emplear los mecanismos (indicadores) necesarios para medir y dar respuesta a los resultados obtenidos con el SGC, llevando a cabo continuamente las políticas de calidad establecidas para la mejora continua.

Toda organización por tanto, debe ser capaz de responder de forma inmediata a las constantes y cambiantes necesidades del consumidor, recurriendo a los cambios de vanguardia, reestructuraciones, innovaciones, cambios permanentes de los procesos que no se ajusten a los objetivos de calidad establecidos en el Sistema de Gestión de Calidad.

#### **2.11. Etapas para la implementación de un sistema de gestión de calidad.**

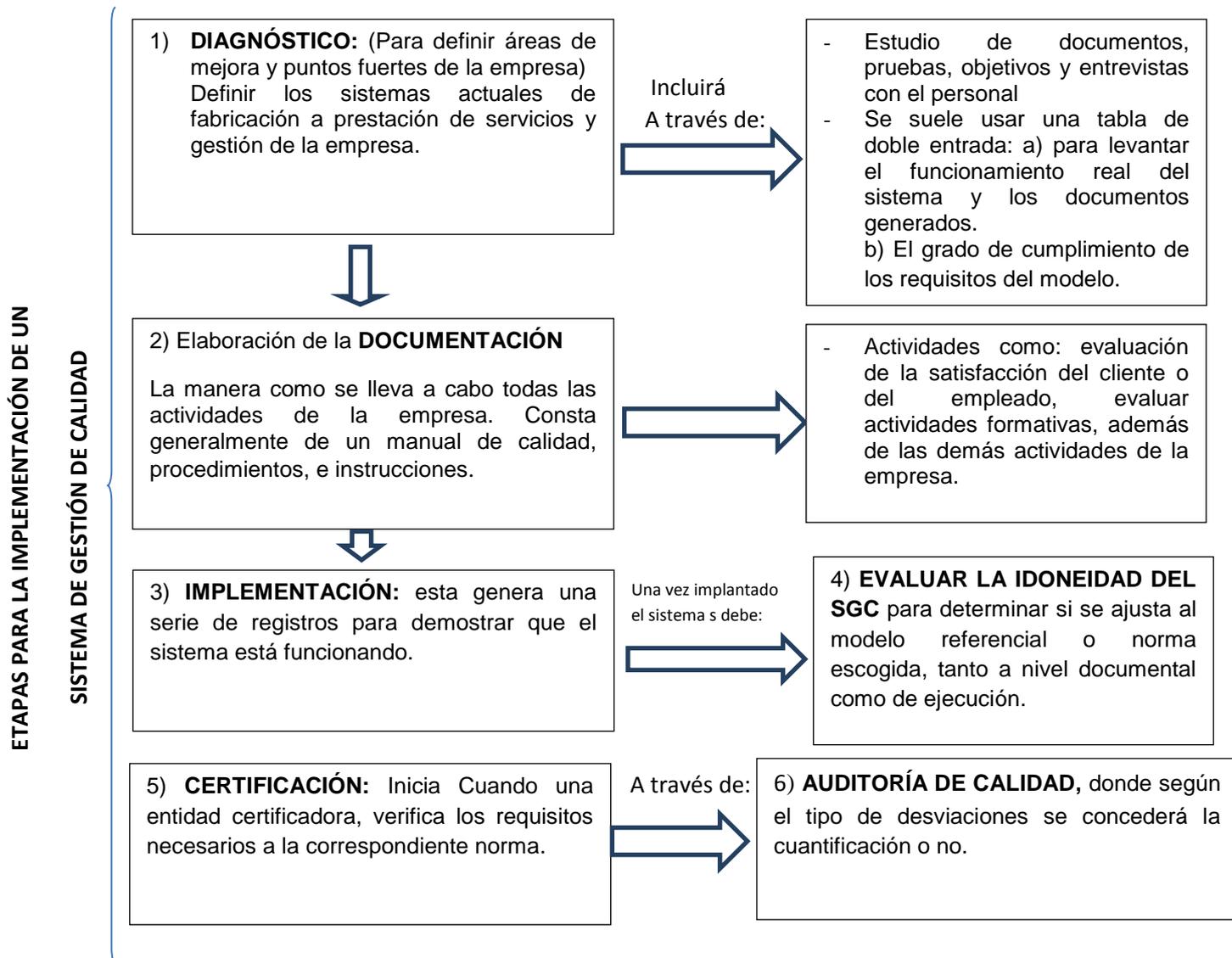


Figura 2: Etapas para la implementación de un sistema de gestión de calidad.

Fuente: La gestión de la calidad en los servicio ISO 9001:2008, Juan C Vergara Schmalbach, 2010. Implantación de un sistema de calidad: los diferentes sistemas de calidad existentes en la organización, López Reyes, Susana, 2006. Gestión de la calidad empresarial: calidad en los servicios y atención al cliente, calidad total, José Antonio Pérez Fernández de Velasco, 1994.

Elaborado por: Peralta, 2014.

**CAPÍTULO III**  
**DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE MULTICOPY CENTRO MULTISERVICIOS**

### **3.1. Situación actual de la empresa.**

Partiendo de que a nivel del austro ecuatoriano, MULTICOPY en el mercado de servicios de fotocopiado y servicios complementarios, determina la necesidad de establecer procesos y registros de procedimientos que le permitan brindar un producto/servicio de calidad a sus clientes.

La mayoría de los procesos que se cumplen en la empresa se realizan de manera simple y empírica, sin tener control ni registro alguno de su ejecución, de ahí que se determina la necesidad de diseñar un Sistema Gestión de la Calidad que le permita contar con una documentación de los procesos necesarios que le permita funcionar y desenvolverse de manera óptima e integral en el mercado.

Cabe destacar que la empresa funciona siete años, y en este tiempo su crecimiento es notorio, básicamente por la eficiencia con la que se cumplen la actividades y de esta forma satisfacer los requerimientos del cliente, por lo que es importante emprender en esta oportunidad de mejora, y desarrollar un sistema de gestión de la calidad que le permita contar con toda la documentación aplicable a la empresa correspondiente a los requisitos de la norma ISO 9001:2008 y en un futuro pueda acceder a la certificación correspondiente.

### **3.2. Metodología de diagnóstico.**

Teniendo presente que entre los objetivos principales o de misión de la empresa, está la Satisfacción del Cliente, y que la norma ISO 9001:2008 promueve que las organizaciones alcancen el nivel de satisfacción proyectado, se resalta la importancia de estructurar un Sistema de Gestión de Calidad que cumpla con toda la normativa en mención.

Con el propósito de determinar la situación actual de la empresa MULTICOPY frente a cada uno de los requisitos de la norma ISO 9001:2008, se procedió a estructurar la siguiente metodología, la misma que contemplará los siguientes análisis:

a) Análisis de la situación actual en base a la aplicación de la técnica F.O.D.A, con la finalidad de precisar la consistencia de las capacidades internas de la empresa, para favorecer el aprovechamiento de las oportunidades y contrarrestar la existencia de riesgos o amenazas.

b) Análisis de la situación actual de la empresa en base a un enfoque de procesos, esto implica el levantamiento de los diferentes procesos que se desarrollan en MULTICOPY tal y como se cumplen, con el fin de determinar las fortalezas y debilidades de los mismos; y en base a éstas proponer el mejoramiento de dichos procesos.

c) Análisis de la situación actual en torno al cumplimiento de los requisitos establecidos en la norma ISO 9001:2008, mediante un cuestionario aplicado al Gerente de MULTICOPY para determinar la situación real de la empresa y su necesidad de diseñar un sistema de gestión de calidad y de esta forma contar con un sistema estructurado, ordenado y basado en principios y normas de reconocimiento mundial y poco a poco pueda alcanzar la competitividad exigida en el mercado globalizado en el que vivimos. El cuestionario se aplicó mediante el uso de la escala de Likert, con las siguientes categorías de respuesta:

1: No aplica.

2: No se evidencia que se cumple con los requisitos y estos no se encuentran documentados.

3: Se evidencia que se cumple con los requisitos, sin embargo estos no están documentados.

4: Se evidencia que se cumplen los requisitos, existen registros, instructivos de trabajo, pero no se encuentran documentados.

5: Se evidencia que se cumplen los requisitos, registros, instructivos de trabajo y los procesos se encuentran documentados.

Los resultados de esta evaluación se muestran en las tablas siguientes en el apartado 3.2.3.

### ***3.2.1. Análisis situacional en base a la técnica F. O. D. A.***

Tabla 1: Análisis FODA de Multicopy Centro Multiservicios

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Multicopy posee una infraestructura adecuada para la prestación de los servicios, con gran espacio, comodidad y distribución física necesaria y requerida.</li> <li>• Posee máquinas y equipos de alta tecnología, a los cuales se provee el mantenimiento y actualización necesarios.</li> <li>• Prestigio: la entidad ha alcanzado prestigio y reconocimiento local, lo que le ha permitido fidelizar a sus clientes y proveerles un servicio de calidad.</li> <li>• Personal con conocimientos y experiencia para la prestación de servicios.</li> <li>• Involucramiento y compromiso del personal para con la gerencia y stakeholders en general.</li> <li>• Localización privilegiada: la empresa funciona en una zona que comercial y céntrica, lo que facilita el acceso a los clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La falta de competidores en el sector, hace que ésta se convierta en una oportunidad para Multicopy.</li> <li>• Posibilidad de ampliar el segmento de mercado al que se dirige.</li> <li>• Requerimiento de servicios adicionales como servicios de internet, telefonía, etc.</li> <li>• Acceso a capacitación en el manejo de nuevas tecnologías para estar a la vanguardia y ofrecer productos y servicios de calidad.</li> <li>• El reconocimiento y prestigio alcanzado en el sector al que pertenece la empresa, considerado como mercado objetivo.</li> </ul>

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necesidad de establecer la gestión por procesos en las diferentes áreas de la empresa, para lograr una mejor organización en las diversas áreas y administración de los espacios asignados.</li> <li>• Falta de capacitación en el ámbito administrativo y tributario de parte de la gerencia y operativos.</li> <li>• Desarrollo de las actividades simplemente por cumplimiento.</li> <li>• Necesidad de establecer políticas, estrategias, metas, etc., por escrito y socializarlas.</li> <li>• La administración que ejerce la gerencia es empírica basada en las experiencias adquiridas y en las prácticas que se han tornado de común aplicación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Normativas vigentes en torno a importaciones, disposiciones tributarias, etc.</li> <li>• Mala calidad en la prestación de servicios por parte de la competencia.</li> <li>• Inestabilidad laboral de empleados.</li> <li>• Migración ocasiona la falta de mano de obra.</li> </ul>

Fuente: Sondeo in situ.

### **3.2.2 Análisis situacional con enfoque en procesos.**

El presente análisis, tiene como objetivo mostrar la situación real de MULTICOPY en torno a procesos, para determinar sus fortalezas y debilidades y proponer su mejora, dichos procesos se levantaron utilizando la técnica de la observación e indagación al personal, de las cuales se pudo obtener los procesos que se muestran a continuación:

<b>EMPRESA MULTICOPY</b>			
<b>PROCESO: Gerencia</b>			
<b>DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES</b>			
<b>Actividad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Recursos</b>	<b>Responsable</b>
Establecimiento de objetivos a largo plazo.	Establecer objetivos de tal manera que los parámetros de costo, tiempo y rendimiento se puedan evaluar y controlar.	Materiales y equipos de oficina.	Gerencia
Establecimiento y delegación de actividades.	Determinar las actividades necesarias para la consecución de los objetivos en cada área de la empresa.	Materiales y equipos de oficina.	Gerencia
Implementación de actividades	Desarrollo de las actividades laborales.	Materiales y equipos de oficina.	Gerencia

<b>EMPRESA MULTICOPY</b>			
<b>PROCESO: Producción</b>			
<b>DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES</b>			
<b>Actividad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Recursos</b>	<b>Responsable</b>
Recepción de órdenes de trabajo	Recepción y organización de las órdenes de trabajo.	Materiales de oficina.	Taller de producción.
Producción	Proceder con la producción, estas podrán ser: copias a blanco y negro o a color, empastados, anillados e impresiones.	Maquinas e insumos y materiales.	Taller de producción.
Empaque	Consiste en preparar el producto para la posterior entrega al cliente.	Insumos y materiales.	Taller de producción.
Entrega del producto	Es llevar a cabo la entrega del producto.	Materiales de oficina.	Taller de producción.

<b>EMPRESA MULTICOPY</b>			
<b>PROCESO: Reclutamiento de personal</b>			
<b>DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES</b>			
<b>Actividad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Recursos</b>	<b>Responsable</b>
Detección de necesidad de personal.	Se requiere personal para laborar en un área de la empresa en particular.	Materiales de oficina.	Gerencia.
Anuncio de vacante	Anuncio en un medio de prensa la vacante del puesto para la empresa.	Materiales de oficina.	Gerencia.
Recepción de hojas de vida	Recepción de documentos.	Materiales de oficina.	Gerencia.
Toma de decisión.	Acorde a las hojas de vida, se procederá a seleccionar la mejor opción y comunicar a Gerencia.	Materiales y equipo de oficina.	Gerencia.

<b>PROCESO: Compras</b>			
<b>DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES</b>			
<b>Actividad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Recursos</b>	<b>Responsable</b>
Solicitar materiales	Notificar verbalmente a Administrador la necesidad de requisición cuando los insumos están por terminarse.	-----	Vendedor
Contactar con proveedor	Llamar a proveedor para efectuar pedido, esto sin previa planificación lo cual potencializa la ruptura de inventarios.	Equipos de oficina	Administrador
Receptar el pedido	El proveedor se acerca a la empresa a despachar el pedido.	-----	Proveedor
Efectuar pago	Cuando el pedido arriba a la empresa, se concilian los paquetes de materiales con lo establecido en el comprobante de venta.	Materiales de oficina	Administrador

<b>PROCESO: Servicio al cliente</b>			
<b>DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES</b>			
<b>Actividad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Recursos</b>	<b>Responsable</b>
Solicitar servicio	El cliente se acerca a la empresa y solicita el servicio que requiere (impresión, empastado, anillado, copias).	-----	Cliente
Atender a requerimiento	La persona que esté disponible en el momento, ayuda al cliente con su pedido.	Materiales de oficina, equipos de oficina, maquinaria	Vendedor
Cobrar por servicio	La persona que se encargó de la prestación del servicio procederá al cobro del mismo.	Materiales de oficina	Vendedor

<b>PROCESO: Mantenimiento y Limpieza</b>			
<b>DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES</b>			
<b>Actividad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Recursos</b>	<b>Responsable</b>
Fijar política de mantenimiento	Al inicio del período económico se fija la periodicidad para actividades de mantenimiento y se establecen los proveedores para el efecto. Se contacta con éstos para contratar el servicio.	Equipos de oficina	Gerente
Brindar mantenimiento	El o los proveedores contratados se acercan a las instalaciones para dar mantenimiento (limpieza) así como electrónico (funcionamiento de máquinas)	Herramientas	Proveedor
Revisar mantenimiento	Cuando el técnico culmine su labor, procede la revisión del trabajo.	Materiales de oficina	Administrador
Pago por el servicio	El Administrador cancelará por el servicio recibido, la suma que haya sido pactada inicialmente.	Materiales de oficina	Administrador

### **3.2.3. Análisis en torno a la Norma ISO 9001:2008.**

Otro de los análisis relevantes y que servirá de diagnóstico para el planteamiento del sistema de gestión de calidad es justamente el llegar a determinar en qué medida

MULTICOPY Centro Multiservicios cumple con la norma ISO 9001:2008, para el efecto se realizó una entrevista en base a la preparación del instrumento que se muestra en la tabla 5, con los requisitos de la norma, aplicando una escala ponderativa (escala de Likert) que permita justamente realizar la comparación entre la situación de la empresa vs. los requisitos de la norma y establecer su porcentaje de cumplimiento. Dicha entrevista se aplicó al gerente de MULTICOPY, quien tiene conocimiento de la ISO 9001:2008, y, justamente en dicho conocimiento radica la necesidad de diseñar un SGC, mientras que los 7 empleados si bien cumplen funciones específicas en la empresa y tienen un rol previamente asignado, sin embargo, el conocimiento con el que cuentan para el desempeño de dichas funciones se basa en la experiencia más no en conocimientos especializados en el área de gestión y menos aún en temas de sistemas de gestión de calidad, razón por la que se presentó mucha resistencia de parte de los empleados en mención para responder a preguntas en una entrevista. Lamentablemente, MULTICOPY cuenta con documentación muy limitada, lo que imposibilitó también la verificación y estudio de documentación para respaldar el presente trabajo.

Los niveles o escalas a emplear en este análisis será:

Tabla 3: Escala de Likert

<b>MUY DE ACUERDO</b>	5
<b>ALGO DE ACUERDO</b>	4
<b>NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO</b>	3
<b>ALGO EN DESACUERDO</b>	2
<b>MUY EN DESACUERDO</b>	1

A la escala planteada se ajustó a los requerimientos de determinar el cumplimiento de los requisitos de la norma, de la siguiente manera:

Tabla 4: Escala de Likert adaptada para el análisis de la situación de MULTICOPY

• <b>Cumple con requisitos, registros, y procesos elaborados y documentados</b>	5
• <b>Cumple con requisitos, registros, y procesos no documentados</b>	4
• <b>Cumple con requisitos. No existe ningún proceso documentado</b>	3
• <b>No cumple con requisitos ni existe documentación</b>	2
• <b>No aplica</b>	1

Tabla 5: Evaluación de la Situación Actual de MULTICOPY.

ISO 9001:2008	REQUISITOS DE LA NORMA	SITUACIÓN MULTICOPY CENTRO MULTISERVICIOS	CALIFICACIÓN OBTENIDA
<b>SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD</b>			
Requisitos Generales	La organización debe establecer, documentar, implementar y mantener un SGC y mejorar continuamente su eficacia de acuerdo a los requisitos de esta norma internacional.	MULTICOPY cuenta con un Sistema de Gestión empírico, mismo que se basa en la experiencia, no es un proceso desarrollado debidamente documentado ni apegado a la ISO.	3
Requisitos de la Documentación	Declaraciones documentadas de una política y de los objetivos de calidad, así como también los procedimientos y registros requeridos por esta norma y los documentos incluidos los registros que la organización determine necesarios.	Existe documentación, misma que está controlada sin criterio técnico ni apegada al cumplimiento de requisitos de la ISO.	2
Manual de la Calidad	La organización debe establecer y mantener un manual de calidad que incluya el alcance del SGC, los procedimientos documentados establecidos para el SGC y una	No se cuenta con un plan estratégico, ni financiero que facilite la gestión, en consecuencia, no cumple el requisito de la norma.	2

	descripción de la interacción entre los procesos del SGC.		
Control de Documentos	Los documentos requeridos por el SGC deben controlarse.	Existe control de documentos en el sentido de facilitar su archivo y cumplimiento de normativas de entes de control, como SRI, IEES.	2
Control de Registros	La Organización debe implantar los registros establecidos para proporcionar evidencia de la conformidad de los requisitos así como de la operación eficaz del SGC deben controlarse.	Posee registros que evidencian los el cumplimiento de obligaciones con organismos de control, sin embargo no se acoge el requisito de la norma.	2
<b>RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN</b>			
Compromiso de la Dirección	La alta dirección debe proporcionar evidencia de su compromiso con el desarrollo e implementación del SGC así como la mejora continua de su eficacia.	La administración es muy entusiasta y demuestra mucho interés al momento de desarrollar las distintas actividades, sin embargo no existe ningún documento que evidencie dicha situación.	2
Enfoque al Cliente	La alta dirección debe asegurarse de que los requisitos del cliente se determinan y se cumplan con el propósito de aumentar la satisfacción del cliente.	Se trabaja en pos de satisfacer los requerimientos del cliente como el objetivo central del negocio.	3
Política de Calidad	La alta dirección debe asegurarse de que la política de la calidad es adecuada al propósito de la empresa incluyendo el compromiso de cumplir con los requisitos proporcionando a su vez un marco de referencia para revisar los objetivos de la calidad.	MULTICOPY no cuenta con una política de calidad, sino simplemente políticas verbales generales que permiten el cumplimiento de las actividades diarias.	2
<b>Planificación</b>			
Objetivos de la Calidad	La alta dirección debe asegurarse de que los objetivos de la calidad se establecen en las funciones y niveles pertinentes dentro de la organización.	La empresa cuenta con objetivos y metas verbales, por tanto, no se encuentran documentadas.	2
Planificación del SGC		La entidad no cuenta con documentos como: el Plan Operativo Anual, Plan Estratégico, Plan Financiero y otros	2

		documentos relacionados, solamente se planifica de manera general y verbal y por períodos cortos (semanal o mensualmente).	
<b>Responsabilidad, Autoridad y Comunicación</b>			
Responsabilidad y autoridad	La alta dirección debe asegurarse de que las responsabilidades y autoridades están definidas y son comunicadas.	Los empleados saben las funciones y responsabilidades a su cargo, más estas no han sido entregadas por escrito.	3
Representante de la Dirección	Se debe designar un miembro de la dirección quien dé seguimiento al SGC.	En MULTICOPY no se realiza seguimiento de las funciones cumplidas, sin embargo los empleados han adquirido cultura laboral y cumplen con sus funciones y responsabilidades a cabalidad.	2
Comunicación interna	La alta dirección debe asegurarse de que se establecen los procesos de comunicación apropiados dentro de la organización	Los canales de comunicación empleados en MULTICOPY son efectivos en virtud de que permiten llegar a la gente sin embargo, éstos no se enmarcan en un SGC establecido.	3
<b>Revisión por la Dirección</b>			
Generalidades	La alta dirección debe asegurarse de revisar el SGC de la organización, a intervalos planificados para asegurarse de su conveniencia, adecuación y eficacia continua.	La gerencia no realiza revisión alguna, en torno a la convivencia, adecuación y cumplimiento de objetivos empresariales.	2
Información de entrada para la revisión	Para la revisión de la dirección, ésta debe contar con información enunciada en este numeral de la norma	Se cuenta con algunas actividades entorno algún tipo de seguimiento, sin embargo éstas no está documentada.	2
Resultados de la Revisión	Los resultados de cualquier acción emprendida.	Existen acciones, resultados, pero no documentadas.	2
<b>RECURSOS</b>			
Provisión de	La organización debe contar con los	La gerencia dota de los recursos e	3

Recursos	recursos suficientes para cumplir con el sistema de calidad y cumplir con las expectativas de los clientes	insumos para el cumplimiento cabal de las actividades.	
<b>Recursos Humanos</b>			
Generalidades	El personal que realice trabajos que afecten a la conformidad con los requisitos del producto debe ser competente	El personal con el que cuenta MULTICOPY es competente y cumple sus tareas y responsabilidades con eficiencia, situación que pudo evidenciarse por simple observación.	3
Competencia, formación y toma de conciencia	La organización debe determinar la competencia necesaria para el personal, proporcionar formación cuando sea aplicable, evaluar la eficacia y mantener los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia.	El proceso de selección de personal se realiza en base a un análisis detallado de su experiencia en trabajos similares, formación académica, referencias personales y recomendaciones, sin embargo dicho proceso no está definido por escrito.	3
Infraestructura	La organización debe determinar, proporcionar y mantener la infraestructura necesaria para lograr la conformidad con los requisitos del producto.	MULTICOPY cuenta con una estructura favorable acorde a sus requerimientos.	3
Ambiente de Trabajo	Se debe determinar y gestionar el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad con los requisitos del servicio.	En la entidad prima un ambiente de trabajo favorable, buenas relaciones interpersonales que garantizan su comodidad y tranquilidad al desarrollar sus actividades, pero no se documentan todo lo relacionado con dicho ambiente.	2
<b>REALIZACIÓN DEL PRODUCTO</b>			
Planificación de la realización del Producto	La organización debe planificar y desarrollar los procesos necesarios para la realización del producto.	El proceso de prestación del servicio está debidamente determinado, aunque no se cuenta con éste por escrito.	3
<b>Procesos relacionados con el cliente</b>			
Determinación	La organización debe garantizar que	No se cuenta con documentos que	2

de los requisitos relacionados con el producto	entiende los requerimientos de los clientes.	permitan evidenciar los requisitos del cliente en torno al servicio que MULTICOPY brinda.	
Revisión de los requisitos relacionados con el producto	La organización debe revisar los requisitos relacionados con el producto, la cual debe efectuarse antes de que se proporcione el producto.	Al no existir los requisitos previamente definidos, consecuentemente no se realiza una revisión de los mismos. Sin embargo, se hace el mejor esfuerzo por brindar un servicio de calidad al cliente.	2
Comunicación con el cliente	La organización debe determinar e implementar disposiciones eficaces para la comunicación con los clientes	MULTICOPY mantiene contacto permanente con el cliente, pero dicho canal no es claramente definido en un procedimiento que permita dar cumplimiento a lo establecido en la norma.	2
<b>Diseño y Desarrollo</b>			
Planificación del Diseño y Desarrollo	La organización debe planificar y controlar el diseño y desarrollo del producto	Constantemente la entidad emprende en mejoras a la prestación del servicio, sin embargo no se tiene documentos que evidencien dichas mejoras.	2
Elementos de entrada para el Diseño y Desarrollo	Deben determinarse los elementos de entrada relacionados con los requisitos del producto y mantenerse registro.	Los requerimientos del cliente se tienen claros, sin embargo no se documentan.	2
Resultados del Diseño y Desarrollo	Se debe contar con información y registros referentes a los resultados del diseño y desarrollo con el fin de verificar el cumplimiento de los requerimientos.	No se mantiene evidencia del diseño y desarrollo del servicio, simplemente las mejoras se van insertando en los procesos respectivos, como por ejemplo> mejora en tiempo de servicio.	2
Revisión del diseño y Desarrollo	Deben realizarse revisiones sistemáticas del diseño y desarrollo de acuerdo a lo planificado, para evaluar la capacidad de los resultados e identificar cualquier problema.	Una vez identificados problemas en la prestación del servicio se procede inmediatamente a corregirlos, impidiendo la entrega de un mal servicio y producto consecuentemente. Por ende no se evidencian dichas correcciones.	2
Verificación del	Para verificar que se cumplen con los	En virtud de que no se evidencias	2

Diseño y Desarrollo	requisitos de entrada, se debe realizar una verificación del mismo.	los requisitos de entrada, si bien la verificación de calidad en la prestación del servicio se realiza de forma simple, por observación o indagación, es necesario plasmar por escrito dichas verificaciones.	
Validación del Diseño y Desarrollo	Se debe realizar la validación del diseño y desarrollo de acuerdo con lo planificado para asegurarse de que el producto resultante es capaz de satisfacer los requisitos	No se realiza la validación de lo planificado vs. lo realizado.	2
Control de los cambios del Diseño y Desarrollo	Los cambios del diseño y desarrollo deben identificarse y deben mantenerse registros.	Normalmente las etapas que se cumplen en la prestación de los servicios no se modifican porque de alguna manera son estándares, razón por la que la entidad considera que no es necesario realizar un control de dichos cambios.	3
<b>COMPRAS</b>			
Proceso de Compras	Se debe asegurar que el producto adquirido cumpla con los requisitos de compra especificados.	La entidad establece requisitos de calidad en los productos que adquiere a sus proveedores, pero dichos requisitos son acordados verbalmente, no se documentan	3
Información de las Compras	Esta información debe incluir la descripción del producto a comprar.	Se solicita a los proveedores el detalle de las características de los insumos, al momento de adquirirlo, y éstos son proporcionados verbalmente y acordados de la misma forma al momento de la compra.	2
Verificación de los productos comprados	Se debe establecer e implementar la inspección necesaria para asegurarse de que el producto comprado cumple con los requisitos de compra.	Una vez adquiridos los insumos, éstos son almacenados sin controles de cumplimiento de los requisitos acordados verbalmente.	2

<b>Producción y Prestación del Servicio</b>			
Control de la Producción y de la Prestación del Servicio	La organización debe planificar y llevar a cabo la producción y la prestación del servicio bajo las condiciones controladas.	Las actividades realizadas son controladas en sus distintas etapas al ser parte de un proceso, pero dicho control es simplemente llevado a cabo en base a la observación, en consecuencia no se documenta.	2
Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio	La organización debe validar todo proceso de producción y de prestación del servicio cuando los productos resultantes no pueden verificarse mediante seguimiento o medición posterior.	MULTICOPY valida sus procesos de prestación de servicios, simplemente con la confirmación del trabajo realizado y cumplido, de conformidad con los requerimientos del producto en torno a la calidad del producto, tiempo de entrega, etc..	2
Identificación y Trazabilidad	Cuando sea apropiado, la organización debe identificar el producto por medios adecuados, a través de toda la realización del producto.	El proceso de prestación de servicios es claro y fácilmente se identifican las etapas del mismo., sin embargo como se mencionó anteriormente no se encuentra documentado.	2
Propiedad del cliente	La organización se debe asegurar de cuidar los bienes que son propiedad del cliente.	En MULTICOPY se trabaja en base a valores y el más relevante quizás es el respeto, constituyéndose en el pilar clave de la entidad pero no existen políticas definidas al respecto.	2
Preservación del producto	La organización debe preservar el producto durante el proceso interno y la entrega al destino previsto para mantener la conformidad con los requisitos.	No existe ninguna política al respecto.	2
Control de los equipos de seguimiento y medición	La organización debe determinar el seguimiento y la medición a realizar y los equipos de seguimiento y medición necesarios para proporcionar la evidencia de la conformidad de los productos.	Los controles establecidos en la entidad son empíricos, por lo que no se cumplen los requisitos de la norma.	2
<b>MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA</b>			

Generalidades	La organización debe planificar e implementar los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora necesarios para demostrar y asegurarse de la conformidad de los productos.	No se evidencian actividades tendientes a la consecución de seguimiento, medición ni análisis de mejoras en los procesos. El gerente indica que se trata de mejorar día a día sin embargo al no encontrar documentos de soporte que evidencien dichas mejoras no se puede respaldar tal situación.	2
<b>Seguimiento y Medición</b>			
Satisfacción del cliente	Como una de las medidas del desempeño del SGC, la organización debe realizar el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos.	Generalmente la información en torno a la percepción de los clientes en torno a los servicios solamente se recepta al entregar el mismo, sin documentar nada al respecto, es decir, no se cuenta con una estructura clara ni definida para cumplir dicho requisito.	2
Auditoría Interna	La organización debe llevar a cabo auditorías internas a intervalos planificados para determinar si el SGC, es conforme con las disposiciones planificadas y si se ha implementado, se mantiene eficaz.	En MULTICOPY no se realizan auditorías internas como tales, simplemente el gerente controla el cumplimiento cabal de las actividades, supervisándolas y verificando su desarrollo.	2
Seguimiento y medición de los procesos	La organización debe hacer el seguimiento y medir las características del producto para verificar que se cumplan los requisitos del mismo.	Al no existir requisitos definidos previamente, la medición y seguimiento de los mismos no se realiza en forma correcta ni apegada a ninguna norma de referencia.	2
Seguimiento y medición del producto	La organización debe estar en capacidad de verificar los productos.	Se cumple con las fases del proceso y se acogen las sugerencias verbales de los clientes, tratando de cumplir siempre a cabalidad con éstas.	2
Control del producto No Conforme	La organización debe asegurarse de que el servicio que no sea conforme con los requisitos se identifica y	Los productos entregados no tienen una revisión previa su entrega al cliente, simplemente el	2

	controla para prevenir su uso o entrega no intencional.	cliente revisa el trabajo recibido y cancela por el mismo si está de acuerdo.	
Análisis de los datos	La organización debe determinar, recopilar y analizar los datos apropiados para demostrar la idoneidad y la eficacia del SGC y para evaluar donde puede efectuarse la mejora continua.	Generalmente se realiza un análisis general de los resultados obtenidos mensualmente en torno al ámbito económico y al cumplimiento de las distintas fases del proceso de prestación de los servicios, pero dicho análisis no se encuentra documentado.	2
<b>Mejora</b>			
Mejora Continua	Se debe mejorar continuamente la eficacia del SGC, mediante el uso de la política de la calidad, objetivos de calidad, resultados de auditorías entre otros.	El sistema de gestión actual se lo aplica de forma empírica, más no tiene una base en ninguna norma de referencia, lo cual no promueve la mejora continua	2
Acción Correctiva	Se debe tomar acciones para eliminar las causas de las no conformidades con el objeto de prevenir que vuelvan a ocurrir.	En caso de necesitar emprender en acciones correctivas, éstas no se planifican sino se las aplican en el momento en que se requieren.	2
Acción Preventiva	La organización debe tomar acciones para eliminar la causa de las no conformidades potenciales y así prevenir que ocurran.	En la entidad no se toman medidas preventivas que permitan justamente la detección de falencias para emprender en acciones que eviten alguna falencia en los procesos o en la consecución del producto final.	2
<b>CALIFICACIÓN TOTAL</b>			<b>114</b>
<b>RESUMEN DE TABLA:</b>			
TOTAL DE PREGUNTAS:		51	
PUNTUACIÓN MÁXIMA POR PREGUNTA:		5	
PUNTAJE 100% SATISFACTORIO:		255	
PUNTAJE OBTENIDO:		114	
PORCENTAJE EQUIVALENTE:		4.72%	

Elaborado por: Peralta,2014

Como conclusión del análisis se puede destacar que el sistema de gestión aplicado por la entidad se apega en menos del 50% a los requerimientos de la norma de referencia, por lo que es imprescindible emprender en la definición de un sistema de calidad debidamente planificado, estructurado e implementado que permita fortalecer el crecimiento de la empresa en el mercado y garantice su permanencia en el mismo, dadas las actuales condiciones competitivas.

## **CAPITULO IV**

### **DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD PARA MULTICOPY CENTRO MULTISERVICIOS**

#### **4.1. Diseño de la Estructura Estratégica y Operativa del Sistema de Gestión de Calidad.**

El presente trabajo de tesis contempla el desarrollo del diseño del Sistema de Gestión de Calidad en dos partes o fases:

1. La primera fase del diseño del SGC contemplará en su parte estratégica, la identificación de la política de calidad, objetivos de calidad, tomando como base los requisitos de la Norma ISO 9001:2008, compatibilizándolos en función de las necesidades de la entidad objeto de estudio.
2. La segunda fase comprenderá el desarrollo de la propuesta del sistema de gestión de calidad en su parte operativa, la misma que comprenderá la identificación de los macro procesos y procesos que se cumplen en la prestación de servicios, así como su correspondiente levantamiento, caracterización, indicadores y la documentación que respaldará el sistema de gestión.

#### **4.2. Diseño Estratégico del Sistema de Gestión de la Calidad.**

Contar con un sistema de gestión de calidad constituye una gran ventaja entre las organizaciones, que requiere un alto nivel de compromiso y participación de la alta dirección. La entidad debe promover la gestión a través de acciones y una actitud ejemplar que coadyuve a la consecución del éxito de la organización.

Por otro lado, es fundamental emprender en la identificación de las directrices en lo referente a calidad y ésta aplicada a la empresa. Estas directrices implicarán definir: la política de calidad y los objetivos de calidad, respaldados con las disposiciones y acciones necesarias para la implementación del SGC.

Es así que a continuación se describirá la política y objetivos de calidad para MULTICOPY Centro Multiservicios, para cuyo planteamiento se consideró los requisitos del cliente en torno a la prestación del servicio. Dichos requisitos se determinaron en base a entrevistas rápidas efectuadas a los clientes de MULTICOPY al momento de la prestación misma del servicio. De dichas entrevistas se pudo extraer que los requisitos exigidos por el cliente en orden de importancia (determinada en función de la repetición o coincidencia de respuesta en torno a un mismo requisito), son:

Tabla 6: Requisitos del cliente

Atención personalizada	1
Cumplimiento en la prestación del servicio.	2
Precio accesible	3
Educación y trato cordial en el servicio.	4
Dominio de conocimientos para la prestación del servicio	5
Local adecuado, limpio y cómodo	6
Oferta de servicios innovadores.	7

Fuente: Clientes de MULTICOPY.

#### **4.2.1 Política de Calidad.**

Para definir la Política de Calidad de MULTICOPY se realizó una propuesta de política, para ello es importante tener presente los requerimientos o requisitos del cliente y seguirlos siguientes pasos:

1. Identificación de los requerimientos o requisitos del cliente de MULTICOPY (tabla 6).
2. Identificación de los objetivos estratégicos de la empresa. Se proponen como objetivos estratégicos de MULTICOPY los siguientes:
  - a) Dotar de un ambiente laboral favorable para el desarrollo personal y profesional de los empleados.
  - b) Mantener relaciones satisfactorias con los proveedores de MULTICOPY.
  - c) Proveer una adecuada atención al cliente.
  - d) Lograr efectividad en el desarrollo de los procesos internos.
  - e) Brindar capacitación permanente a la fuerza de ventas para proveer un servicio de calidad.
3. Establecer un orden de prioridad de los objetivos y de los requisitos del cliente, y en base a ello elaborar una matriz de relación, dichos aspectos tendrán una importancia relativa y su calificación estará basada en la relación de uno con otro.

Tabla 7:Objetivos Estratégicos de MULTICOPY

Dotar de un ambiente laboral favorable para el desarrollo personal y profesional de los empleados.	1
Mantener relaciones satisfactorias con los proveedores de MULTICOPY.	2
Proveer una adecuada atención al cliente.	3
Lograr efectividad en el desarrollo de los procesos internos.	4
Brindar capacitación permanente a la fuerza de ventas para proveer un servicio de calidad.	5

Fuente: Tabla 6.

4. Asignación de puntajes derivados de relacionar los objetivos y los requisitos del cliente. Dichos puntajes podrán ser:

Tabla 8: Puntajes para establecer la relación entre objetivos y requisitos del cliente.

Calificación	Relación
5=	Relación alta.
3=	Relación Media.
1=	No hay significado

5. Sumar los resultados ponderados tanto de los requisitos del cliente como de los objetivos estratégicos para elaborar un gráfico de Pareto.
6. Sumatoria de los resultados obtenidos de manera horizontal y vertical.

7. Por último, con la matriz de relación se identificarán aquellos requisitos sobresalientes en función de un diagrama de Pareto, herramienta que nos ayudará a determinar la Política de Calidad de MULTICOPY.

Tabla 9: Matriz de Relaciones

		OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE MULTICOPY										Totales		
		Dotar de un ambiente laboral favorable para el desarrollo personal y profesional de los empleados		Mantener relaciones satisfactorias con los proveedores de MULTICOPY		Proveer una adecuada atención al cliente		Lograr efectividad en el desarrollo de los procesos internos.		Brindar capacitación permanente a la fuerza de ventas para proveer un servicio de calidad.		Total de ponderación de Requisitos	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
REQUISITOS	Importancia Relativa	1		2		3		4		5				
<i>Oferta de productos y servicios innovadores.</i>	7	3	21	5	70	3	63	3	84	3	105	343	22,36%	22,36%
<i>Local adecuado, limpio y cómodo</i>	6	5	30	3	36	5	90	5	120	1	30	306	19,95%	42,31%
<i>Dominio de conocimientos para la prestación del servicio</i>	5	5	25	5	50	5	75	5	100	5	75	325	21,18%	63,49%
<i>Educación y trato cordial en el servicio.</i>	4	5	20	5	40	5	60	5	80	5	100	300	19,56%	83,05%
<i>Precio accesible</i>	1	3	9	5	10	1	3	3	12	3	15	49	3,19%	86,24%
<i>Cumplimiento en la prestación del servicio.</i>	2	5	10	5	10	5	30	5	40	5	50	140	9,13%	95,37%
<i>Atención personalizada</i>	1	5	5	3	6	5	15	5	20	5	25	71	4,63%	100%
<b>Total de ponderación de Objetivos</b>	28		120		222		336		456		400	1534	100%	

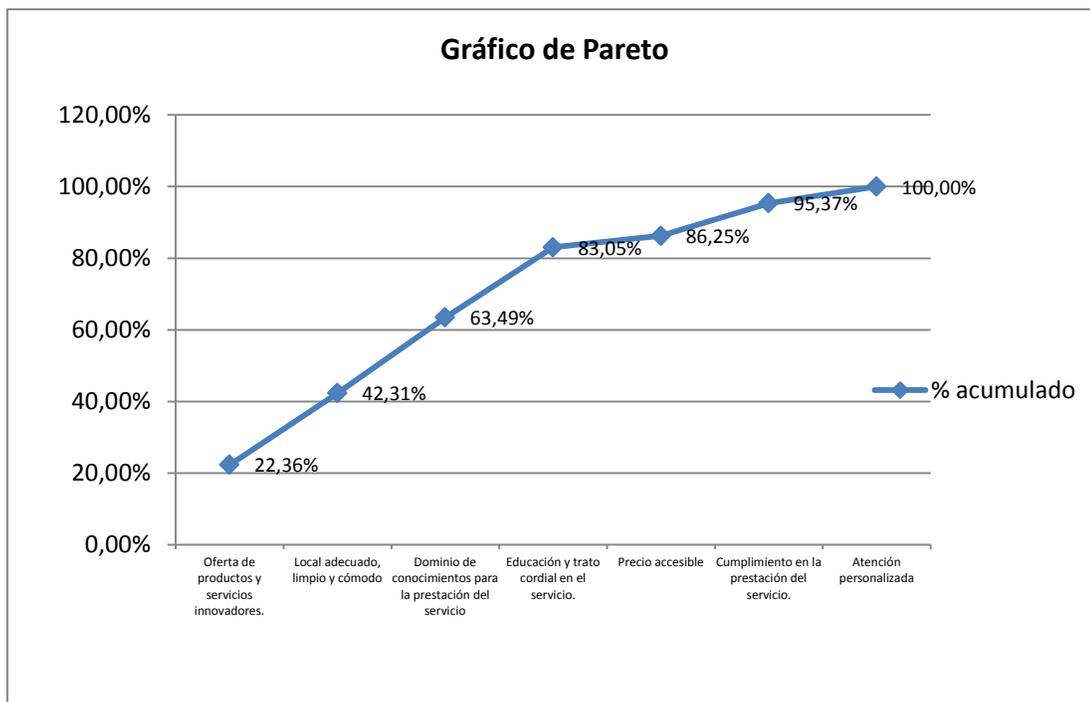
Fuente: Encuestas y entrevistas

Elaborado por: Peralta, 2014.

Tabla 10: Requisitos del cliente de MULTICOPY

REQUISITOS	% acumulado
<i>Oferta de productos y servicios innovadores.</i>	22,36%
<i>Local adecuado, limpio y cómodo</i>	42,31%
<i>Dominio de conocimientos para la prestación del servicio</i>	63,49%
<i>Educación y trato cordial en el servicio.</i>	83,05%
<i>Precio accesible</i>	86,25%
<i>Cumplimiento en la prestación del servicio.</i>	95,37%
<i>Atención personalizada</i>	100,00%

Gráfico1.: Pareto para Requisitos del Cliente

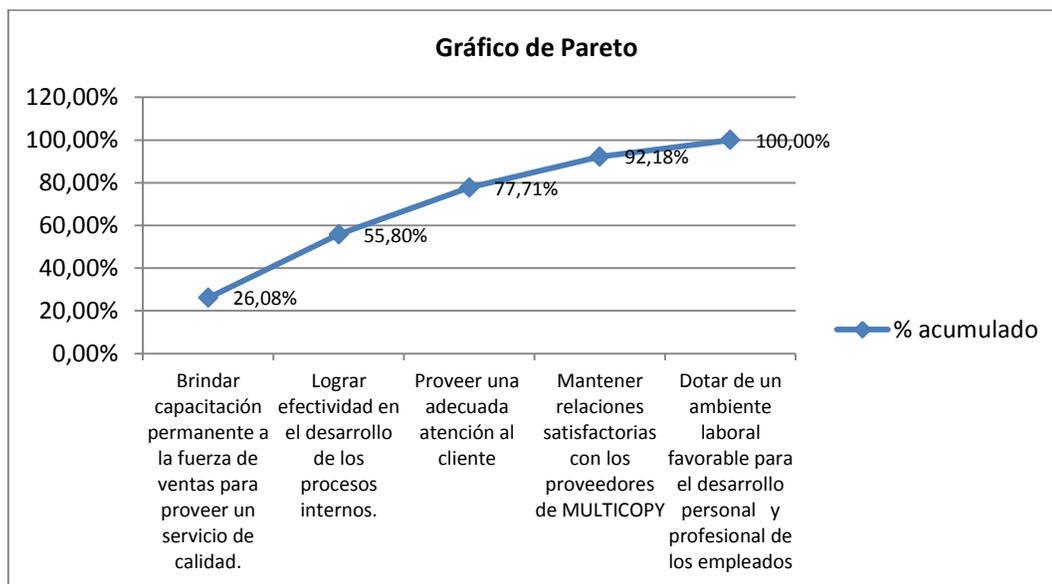


Fuente: Encuestas y entrevistas  
Elaborado por: Peralta, 2014.

Tabla 11: Objetivos Estratégicos de MULTICOPY

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	Total de ponderación	Porcentaje	% acumulado
<i>Brindar una adecuada atención al cliente</i>	400	26,08%	26,08%
<i>Brindar capacitación permanente a la fuerza de ventas para proveer un servicio de calidad.</i>	456	29,73%	55,80%
<i>Lograr efectividad en el desarrollo de los procesos internos.</i>	336	21,90%	77,71%
<i>Mantener relaciones satisfactorias con los proveedores de MULTICOPY</i>	222	14,47%	92,18%
<i>Dotar de un ambiente laboral favorable para el desarrollo personal y profesional de los empleados</i>	120	7,82%	100,00%
<b>TOTAL:</b>	<b>1534</b>	<b>100,00%</b>	

Gráfico 2: Pareto para los objetivos estratégicos de MULTICOPY



Fuente: Encuestas y entrevistas  
 Elaborado por: Peralta, 2014

## **Política de Calidad de MULTICOPY Centro Multiservicios:**

*“Es política de MULTICOPY Centro Multiservicios, brindar y mantener la más alta calidad en la variedad de productos y servicios innovadores que ofrece, con una atención personalizada, y la entrega oportuna y a tiempo del trabajo requerido, a precios accesibles de mercado, con personal que le proporcionará el respaldo y soporte necesario, en un espacio acogedor y cómodo para la atención, buscando de manera permanente la mejora de sus procesos y promoviendo de esta manera la satisfacción de sus clientes internos y externos”.*

### **4.2.2 Objetivos de Calidad**

Los objetivos de calidad deben permitir un mejor desempeño de la organización, toda vez sean susceptibles de medición y guarden coherencia con la Política de la Calidad y la Planificación Estratégica establecida por la entidad.

Con la finalidad de verificar que los objetivos planteados coadyuven al desarrollo y aplicación de estrategias y planes para su consecución, es importante emprender en un análisis de los mismos, que comprenda: determinar que los objetivos de la calidad se establecen en las funciones y niveles pertinentes dentro de MULTICOPY, son coherentes con la política de la calidad y se orientan con claridad hacia resultados concretos fundamentales para el funcionamiento de la empresa. A su vez deberán ser realistas, alcanzables, claros, de fácil comprensión y socialización en la entidad, así como también ser susceptibles de medición,, versátiles a las diferentes áreas de la empresas, involucrando en su planteamiento y consecución a la mayor cantidad de personas y teniendo presente siempre la satisfacción de la empresa y sus stakeholders.

Para determinar los Objetivos de Calidad para MULTICOPY, el procedimiento comprende los siguientes pasos:

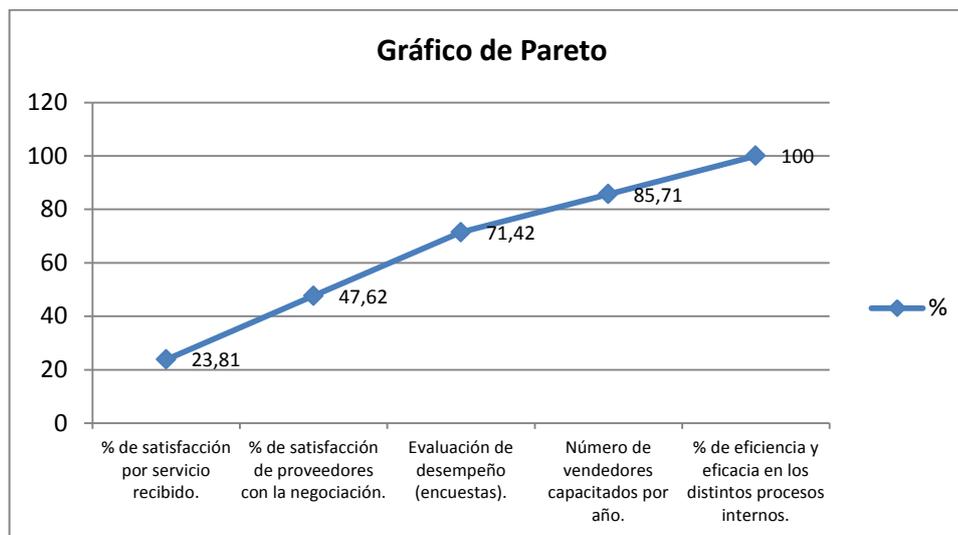
- a) Identificación de los objetivos que se encuentran inmersos en la política de calidad y la medida en que éstos impactan en el cliente.

- b) Propuesta de indicadores que ayuden en la evaluación del cumplimiento de los objetivos, considerando el efecto que éstos tienen en el cliente, disponibilidad de información para construirlos y la posibilidad de mejoramiento continuo de dicho indicador. A cada uno de estos parámetros propuestos para la evaluación de los indicadores se aplicará una calificación según la escala de Likert planteada en la tabla 3.
- c) Multiplicación de las calificaciones asignadas a los tres parámetros asignados para la evaluación de los indicadores y determinación de porcentajes de participación de cada uno de ellos.
- d) Identificación de los indicadores más importantes en función de aplicar la técnica de Paretoy proceder a la representación gráfica que permita identificar claramente los objetivos de calidad de MULTICOPY, y a su vez que éstos se encuentren alineados a su rumbo estratégico, a la política de calidad determinada anteriormente.

Tabla 12: Definición de los Objetivos de Calidad para MULTICOPY Centro Multiservicios

POLÍTICA DE CALIDAD	OBJETIVOS IMPLÍCITOS	INDICADORES	Evaluación de Indicadores					
			Efecto o impacto en el cliente	Disponibilidad de datos	Posibilidad de Mejoras	Ponderación	Porcentaje	% acumulado
"Es política de MULTICOPY Centro Multiservicios, brindar y mantener la más alta calidad en la variedad de productos y servicios innovadores que ofrece, con una atención personalizada, y la entrega oportuna y a tiempo del trabajo requerido, a precios accesibles de mercado, con personal que le proporcionará el respaldo y soporte necesario, en un espacio acogedor y cómodo para la atención, buscando de manera permanente la mejora de sus procesos y promoviendo de esta manera la satisfacción de sus clientes internos y externos".	Brindar una adecuada atención al cliente	% de satisfacción por servicio recibido.	5	5	5	125	23,81%	23,81%
	Brindar capacitación permanente a la fuerza de ventas para proveer un servicio de calidad.	Número de vendedores capacitados por año.	5	3	5	75	14,29%	38,10%
	Lograr efectividad en el desarrollo de los procesos internos.	% de eficiencia y eficacia en los distintos procesos internos.	5	3	5	75	14,29%	52,39%
	Mantener relaciones satisfactorias con los proveedores de MULTICOPY	% de satisfacción de proveedores con la negociación.	5	5	5	125	23,81%	76,19%
	Dotar de un ambiente laboral favorable para el desarrollo personal y profesional de los empleados	Evaluación de desempeño (encuestas).	5	5	5	125	23,81%	100%
<b>TOTAL:</b>			25	21	25	525	100,00%	

Gráfico 3: Definición de objetivos de calidad de MULTICOPY



Fuente: Entrevistas.

Elaborado por: Peralta, 2014

Los objetivos de Calidad de MULTICOPY Centro Multiservicios serán:

- *Prestar al cliente un servicio de calidad, mejorando continuamente para garantizar el óptimo cumplimiento de los requerimientos establecidos por éste.*
- *Contar con proveedores que presenten productos y servicios de calidad, logrando desarrollar compromisos mutuos.*
- *Contar con personal capacitado, consciente y comprometido con la calidad y la excelencia.*
- *Mejorar continuamente los procesos internos con el fin de lograr ser un referente en la industria.*

#### **4.3. Planificación Operativa del Sistema de Gestión de la Calidad.**

En toda organización, su actividad global persigue su propósito a través de varios procesos relacionados entre sí. Para identificar todos los procesos que conforman la actividad de una organización y asignarles una denominación será necesario realizar un seguimiento del producto o servicio que ofrece MULTICOPY, con la finalidad de

estructurar y mejorar la eficacia del sistema de gestión de la calidad buscando aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de los requisitos de calidad.

#### **4.3.1. Identificación de los procesos.**

El enfoque basado en procesos enfatiza cómo los resultados que se desean alcanzar se los puede obtener de manera más efectiva si se considera a las actividades agrupadas como un todo, considerando que dichas actividades deben permitir la transformación de elementos de entrada en elementos de salida y que lo realicen aportando valor, al tiempo que se establece un control de todas las actividades.

Considerando además que la familia de normas ISO 9000:2000 promueve la adopción de un enfoque a procesos, lo que permite a la organización centrar su atención sobre “áreas de resultados”, que son importantes conocer y analizar para el control del conjunto de actividades.

En esta tarea de propuesta de un SGC en MULTICOPY se pueden determinar un conjunto de procesos interdependientes orientados a crear productos/o servicios que tengan mayor valor agregado en el mercado en el que opera, teniendo presentes los siguientes aspectos fundamentales:

- Definir los procesos necesarios para alcanzar los resultados deseados.
- Establecer las responsabilidades y las personas a cargo de los mismos.
- Identificar los clientes internos y externos y demás stakeholders del proceso.
- Identificar y medir las entradas y salidas de los procesos a través de un mapa de procesos y el establecimiento de indicadores de gestión.

Bajo los antecedentes expuestos y teniendo claras la misión y visión de MULTICOPY establecidas por la empresa, así como las necesidades y los diferentes requerimientos de los clientes, se identificarán los procesos bajo la siguiente clasificación:

**Procesos Operacionales:** Son aquellos encaminados a satisfacer los requerimientos del cliente y que se orientan al cumplimiento de la misión de la entidad.

**Procesos Estratégicos:** Se les conoce como aquellos procesos encargados de desarrollar las estrategias y actividades ligadas a la visión empresarial.

**Procesos de Apoyo:** Se entiende por procesos de apoyo aquellos cuya función es dar respaldo y soporte a los procesos operacionales y estratégicos.

En MULTICOPY se identifican los siguientes:

### **PROCESOS ESTRATÉGICOS**

1. GESTIÓN ESTRATÉGICA
2. MEJORA CONTINUA

### **PROCESOS OPERATIVOS**

3. COMPRAS
4. PRODUCCIÓN
5. SERVICIO AL CLIENTE

### **PROCESOS DE APOYO**

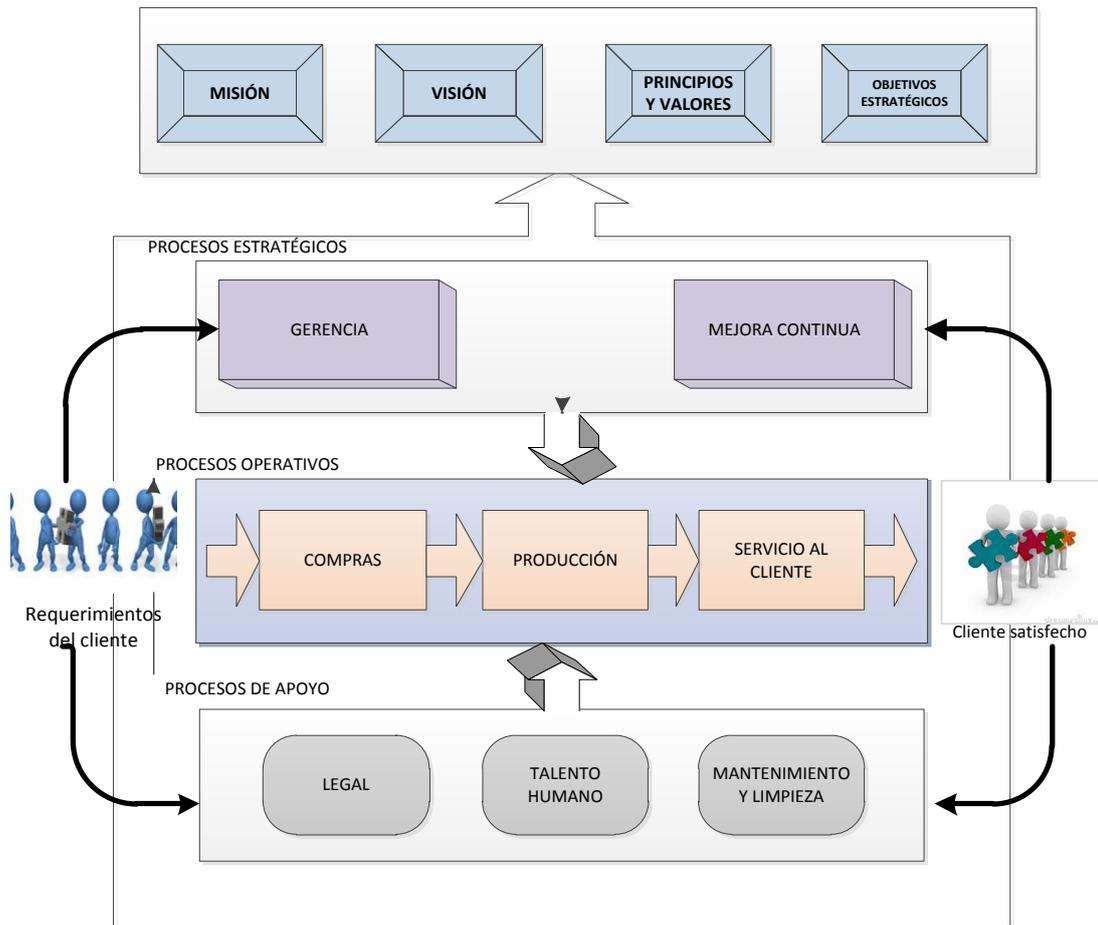
6. LEGAL
7. TALENTO HUMANO
8. MANTENIMIENTO Y LIMPIEZA

#### ***4.3.2 Mapa de procesos.***

Una vez identificados los procesos se deberá diseñar un diagrama o un mapa de procesos en el que se visualice la interacción y secuencia que existe entre los distintos procesos identificados anteriormente. Esta agrupación dentro del mapa permite establecer similitudes entre procesos, al tiempo que facilita la interrelación y la interpretación del mapa en su conjunto.

Los distintos procesos que componen la actividad de MULTICOPY, se muestran a continuación:

Gráfico 4: Mapa de Procesos de MULTICOPY



Fuente: Observación directa  
 Elaborado por: Peralta, 2014

#### **4.3.3. Levantamiento, caracterización e indicadores de procesos.**

Para levantar y caracterizar cada proceso, es necesario cada proceso, estableciendo entre otros, el objetivo, alcance, responsable, normatividad aplicable y los indicadores necesarios para garantizar su control.

La caracterización, como base para todo el despliegue del enfoque a procesos como parte del SGC, debe realizarse cuidadosamente, de tal forma que ésta sea consistente y coherente.

Es importante utilizar una metodología que ayude a plasmar y manejar todos los conceptos que se han tocado a lo largo del trabajo y se pueda mantener una secuencia a través de toda la caracterización.

A continuación el método que se ha utilizado para realizar la caracterización de los procesos inicia con el cliente (interno y/o externo) y la definición de sus requerimientos, los cuales tendrán estrecha relación con la misión de MULTICOPY. El siguiente paso a seguir es identificar el objetivo, alcance, los involucrados en dicho proceso, los recursos con los que se cuenta y el responsable del mismo.

Así también como parte del SGC, es imprescindible efectuar la medición el impacto que tiene la nueva forma de trabajo sobre la eficiencia, la calidad, la satisfacción del cliente. De ahí que deben definirse indicadores que permitan cómo está influyendo el cambio sobre la organización; de esta manera, se estará en condiciones de aplicar medidas preventiva y/o correctivas necesarias de ser el caso.

Los indicadores son útiles para identificar los diferentes problemas que se presentan en la prestación de servicios y sugerir soluciones específicas, pueden utilizarse los indicadores de los procesos para monitorear la actividad en sus unidades y guiar la toma de decisiones cada día.

Cada indicador deberá permitir su control de conformidad con su frecuencia de análisis, adquiriendo la información necesaria de diferentes fuentes para obtener el cálculo del mismo.

Para el seguimiento y control de los indicadores se aplicará la técnica de semaforización que establecerá alarmas de aviso, como por ejemplo: si algún indicador estuviera en rojo, se dará paso a la adopción de acciones correctivas; si el indicador se presentara en amarillo, se deberán adoptar acciones preventivas que permitan conducirlo a verde, y, finalmente aquellos indicadores que muestren un resultado en verde, demostrarán normalidad y en este caso deberán adoptarse acciones de mejora.

La caracterización de los procesos y la taxonomía de los indicadores de los distintos procesos en función del mapa de procesos de MULTICOPY, se muestran en el ANEXO 1: CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS Y TAXONOMÍA DE LOS INDICADORES.

#### ***4.3.4 Seguimiento a la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad.***

Para realizar el seguimiento a la eficacia del sistema, es importante considerar una trazabilidad coherente entre la política de calidad, definida en la organización, y los objetivos asociados ésta. El logro de la eficacia se obtendrá de los resultados obtenidos en

comparación a la meta establecida, con ello se calcula la eficacia del proceso que representa el promedio de los indicadores correspondientes al proceso indicado, para finalmente, calcular el promedio de eficacia del proceso, que será el promedio de los resultados de eficacia de los procesos que pertenecen a los procesos estratégicos, operacionales y de soporte.

Por otro lado, es necesario también el cálculo de la consecución de los objetivos estratégicos de la organización. Conjuntamente con estos dos resultados se obtendrá la eficacia de todo el sistema, para el efecto en el presente trabajo se muestra una matriz que comprende todo lo anteriormente descrito en el ANEXO 2: EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD.

#### **4.4. Documentación del sistema de gestión de la calidad para MULTICOPY.**

De acuerdo con lo establecido en la norma ISO 9001:2008, todo sistema de gestión de calidad debe contener la documentación de soporte que evidencia de forma completa, suficiente y explícita, todas y cada una de las actividades que comprenden los distintos procesos de la entidad, convirtiéndose de esta forma el SGC en una herramienta gerencial fundamental para la toma de decisiones, en síntesis, la documentación en el sistema de gestión de la calidad es la base y soporte del mismo. Todo el sistema de gestión de calidad debe estar soportado en los denominados procedimientos documentados, teniendo presente que al hablar de éstos, deberán cumplir con al menos las siguientes fases:

- a) Establecido,
- b) Documentado,
- c) Implementado
- d) Mantenido.

Los procedimientos claves contemplados en la norma se detallan a continuación:

1. Control de documentos
2. Control de los registros
3. Planificación y realización de auditorías
4. Control de productos no conformes
5. Acciones correctivas y Acciones preventivas

Cada uno de estos procedimientos deberá contener la documentación plasmada en palabras y expresiones que sean de fácil entendimiento e interpretación.

#### **4.4.1 Control de la Documentación.**

Para ejercer el control de la documentación generada en MULTICOPY, es preciso definir un procedimiento que permita el cumplimiento de lo establecido en la norma, para esto, los procedimientos incluirán los documentos sometidos a control, los responsables de dicho control, los recursos y control de referencia, el mismo que se encuentra en el ANEXO 3: PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL DE DOCUMENTOS.

##### **4.4.1.1. Aprobación, emisión, y distribución de la documentación**

Como puede observarse en el ANEXO 3: PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL DE DOCUMENTOS, se incluyen las acciones encaminadas a que los documentos sean comprobados por el personal autorizado, antes de su distribución, debiendo estar disponible la documentación necesaria en cada actividad o tarea cuando se requieren.

##### **4.4.1.2. Cambios y Modificaciones en la Documentación.**

Si existiesen cambios, modificaciones en la documentación existentes, es preciso incluir toda la información concerniente a dichos cambios, con sus correspondientes revisiones y aprobaciones de rigor. Para el efecto puede aplicarse el formato del ANEXO 4: CAMBIOS Y MODIFICACIONES EN LA DOCUMENTACIÓN.

#### **4.4.2. Control de Registros.**

Es importante incluir dentro del Sistema de Gestión de Calidad de MULTICOP un procedimiento que permita establecer los controles para identificar, archivar, proteger y disponer de los registros de la entidad, para ello se propone un procedimiento en el ANEXO 5: PROCEDIMIENTO DE CONTROL DE REGISTROS.

##### **4.4.3. Auditoría Interna.**

El proceso documentado requerido por la norma en cuanto a las auditorías internas para MULTICOPY, se muestran en el ANEXO 6: PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍAS INTERNAS y en el ANEXO 6.1.: FORMATO PARA ELABORACIÓN DEL PLAN DE AUDITORÍA. En este procedimiento se detalla los pasos a seguir una vez que el Sistema de Gestión de Calidad esté implementado en la entidad y de esta manera comprobar su correcto funcionamiento.

#### ***4.4.4 Control del producto no conforme.***

Una vez que han sido identificados los requisitos del cliente en torno a la prestación del producto y /o servicio, es necesario hacer un seguimiento minucioso para determinar su cumplimiento, para evitar la entrega no intencionada de éstos al cliente con incumplimiento de alguno de ellos. De esta manera es importante documentar el proceso a seguir en caso de producto no conforme, de conformidad a lo establecido en la norma correspondiente.

La propuesta de este procedimiento se muestra en el ANEXO 7: PROCEDIMIENTO PARA CONTROL DEL PRODUCTO NO CONFORME.

#### ***4.4.5 Acciones Correctivas y Preventivas.***

Al momento de presentar situaciones no apegadas a lo establecido dentro del normal funcionamiento de la organización, es preciso contar con un procedimiento que conduzca la manera en que en la empresa deben tomarse las acciones tendientes a corregir y eliminar las causas que están provocando las no conformidades o falencias, con la finalidad de prevenirlas en el futuro.

Para cumplir con este requisito de la norma ISO 9001:2008, se adjunta el procedimiento en el ANEXO 8: PROCEDIMIENTO PARA ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS.

### **4.5. Responsabilidad de la Dirección.**

La gerencia de MULTICOPY, deberá adquirir un gran compromiso con el SGC, respaldando en todo momento la identificación de las necesidades y expectativas del cliente,

convirtiéndolas en requisitos internos y satisfaciéndolos; controlando, revisando y haciendo seguimiento de los distintos indicadores, así como siendo parte de la realización de las auditorías con la finalidad de detectar errores a tiempo, de manera que se logre una mejora permanente

#### **4.6. Gestión de Recursos.**

Todo Sistema de Gestión de la Calidad de conformidad con lo establecido en la ISO 9001:2008, debe reunir los recursos necesarios para garantizar los objetivos que persigue. Al hablar de recursos es importante mencionar que éstos comprenden:

##### **4.6.1. Talento Humano.**

El personal que labora en MULTICOPY ha sido seleccionado para cumplir funciones y tareas específicas, a la vez que debe contar con los conocimientos necesarios para cumplirlas. Es importante además capacitar al personal en el manejo de un sistema de gestión de calidad, debido a que son los actores fundamentales en la prestación del producto y/o servicio. Para la prestación del producto y /o servicio el Gerente de la empresa deberá considerar los siguientes aspectos:

- a) Determinar las competencias requeridas por la empresa para cada uno de los cargos contemplados en el organigrama.
- b) Dotar de la formación necesaria en función de la política y objetivos de calidad.
- c) Promover el compromiso y continua mejora del SGC.
- d) Evaluar permanentemente el desempeño del personal para determinar su efectividad.
- e) Registro permanente de cualquier situación presentada con el personal de la empresa.

##### **4.6.2. Infraestructura.**

El espacio o infraestructura con que cuenta la empresa para su funcionamiento dispone de las áreas necesarias para la prestación del servicio. Cumpliendo lo establecido en la norma,

este espacio debe ser el adecuado en función de su ubicación, funcionalidad, facilidad de acceso, etc.

De igual forma, la empresa deberá dotar de todos los recursos necesarios para su funcionamiento, estos incluyen: recursos materiales, máquinas y equipos, recursos tecnológicos, entre otros, dotando de esta manera de los implementos y herramientas que se requieren para la prestación de bienes y/o servicios.

#### **4.7. Realización del Producto y/o Servicio.**

En este apartado la realización del producto o servicio pasará por los siguientes pasos:

- Planeación del proceso de prestación del producto y/o servicio.
- Identificación de los procesos relacionados con el cliente.
- Diseño y desarrollo.
- Compras, MULTICOPY como parte de su actividad principal realiza requerimientos a sus proveedores de toda la materia prima y demás recursos necesarios para suministrar los productos y/o servicios. De conformidad con lo establecido en la norma, el SGC debe establecer la forma adecuada para realizar la acción de compras, de suerte que se garantice las mejores oportunidades y relaciones con los proveedores, quienes a su vez deberán tener presentes los requerimientos de su cliente (empresa), en torno a la disponibilidad en inventarios y la facilidad de entrega, sistema de pago, garantía del producto, responsabilidad y seriedad, etc.
- Control y seguimiento tanto del producto y/o servicio como de las operaciones que se derivan de éstos.

#### **4.8. Medición, análisis y mejora.**

La norma internacional contempla además aquellos datos de las mediciones que son importantes en las decisiones basadas en hechos y que se deben tomar en cuenta e implican: planear la medición de la satisfacción del cliente, los resultados de las auditorías, del seguimiento del producto y sus procesos, del control de las no conformidades detectadas, así como del análisis de datos; para promover la mejora a través de planes, acciones correctivas y preventivas que permitan el funcionamiento efectivo del sistema de gestión de calidad.

#### **4.9. Estructura Documental del SGC.**

Dentro del sistema de gestión de calidad de MULTICOPY Centro Multiservicios, la política de la calidad y los objetivos de la calidad se establecen para proporcionar un punto de referencia para dirigir la organización, ya que determinan los resultados que se pretenden alcanzar y permiten a la entidad en sí aplicar sus recursos para alcanzar dichos resultados. En este contexto, para el desarrollo y utilización efectiva de la documentación del sistema es preciso establecer el esquema adecuado para manejar toda la información del mismo, para el caso de estudio, se utilizará el siguiente:

1. Manual de Calidad
2. Procedimientos
3. Registros

##### ***4.9.1. Manual de Calidad.***

El Manual de Calidad de MULTICOPY, es un documento donde se especifican su misión, visión y estructura organizacional, así como la política de la calidad y los objetivos que apuntan al cumplimiento de dicha política. El Manual de Calidad expone además la estructura del Sistema de Gestión de la Calidad y es un documento "Maestro" en el cual la empresa establece como dar cumplimiento a los puntos que marca la Norma en este caso la ISO 9001:2008. El Manual de la calidad proporciona información acerca del SGC de la organización incluyendo: el alcance del SGC , los procedimientos documentados establecidos para el SGC, una descripción de la interacción entre los procesos de la empresa, también incluye las actividades de dichos procesos, la política de calidad y los objetivos a ella asociados, las declaraciones relativas a responsabilidad de la dirección, los recursos con los que se cuentan, la realización del producto y/o servicio para finalmente indicar la forma de medición y mejora que permitan el fortalecimiento del SGC.

La propuesta del Manual de Calidad para MULTICOPY Centro Multiservicios, se muestra en el ANEXO 9: MANUAL DE CALIDAD.

##### ***4.9.2 Procedimientos***

Los procedimientos que integran el Manual de Calidad aplicado a MULTICOPY, comprenden los requeridos por la Norma ISO 9001:2008; Procedimiento para el Control de Documentos, Control de Registros, Auditorías Internas y Producto No Conforme.

#### **4.9.3 Registros**

De acuerdo a lo establecido en la Norma ISO 9001:2008 apartado 3.7.6, un registro es un “documento que presenta resultados obtenidos o proporciona evidencia de actividades desempeñadas”. Para el caso del Sistema de Gestión de Calidad de MULTICOPY, los registros requeridos se conservarán para evidenciar la efectividad del sistema y se incluirán en el Manual de Calidad anexo 9.

## **CAPÍTULO V**

### **PLAN PARA LA PUESTA EN MARCHA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD**

El plan para la puesta en marcha del SGC en MULTICOPY se convertirá en la estrategia corporativa fundamental en el desarrollo de una empresa. Para lograr dicho objetivo se debe en primer lugar no se debe concebir a la Calidad como disciplina autónoma, sino que se ha integrado en el sistema empresarial como una base clave del mismo. En las nuevas teorías de gestión empresarial, la Gestión de la Calidad es el resultado de diversos aspectos como la globalización o nuevo modelo económico, la crisis de confianza creada por la falta de transparencia de determinadas corporaciones multinacionales ha favorecido el hecho de que desde la sociedad civil se exija cada vez más a las empresas la elaboración de sistemas nuevos de gestión. Estos elementos hacen que la Empresa quede configurada como la mayor institución social y el más importante motor de cambio y de progreso de las sociedades.

En base a lo anterior se puede afirmar que la implementación del SGC se realizan actividades formalizadas a través de las cuales se promueve el desarrollo de todos los integrantes de la entidad y su actividad económica hace que éstas se sientan comprometidas con el bien común de la sociedad donde están presentes.

### **5.1. Divulgación del Sistema de Gestión de Calidad.**

Hoy en día es importante tener en cuenta que la visión de empresa ha cambiado y se ha ido tomando conciencia que para solucionar las dificultades de la sociedad se debe cambiar la forma de intervención de las empresas, las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas y sobre todo en la inserción de sistemas que permitan su fortalecimiento y mejora permanente como lo es un sistema de gestión de calidad, este enfoque y modelo en la actualidad hace a una empresa más fuerte, y este comportamiento le permite: abrir nuevos mercados, reflejar una imagen confiable, generar empleo, producir bienes y servicios de calidad, favorecer la eficiencia, beneficiar la seguridad y salud de los empleados, incentivar la innovación, aumentar el compromiso por parte del personal, generar confianza hacia la empresa, reducir gastos, proteger el medio ambiente, los recursos naturales, sociales y humanos. La labor por lo tanto estará orientada a que la empresa debe alinear el SGC con su objetivo de su negocio y ésta también debe ser parte de la estrategia de las organizaciones, con el fin de que esté reflejada en la visión, donde la empresa plasma el camino por el cual se va a guiar en el largo plazo, donde define su rumbo y lo que sueña; en la misión donde expone sus propósitos y la razón de ser, y por último debe ir presente en el plan estratégico donde aterrizan las dos ideas anteriores; todo esto con el fin de que su objetivo empresarial se encuentre alineado con la calidad como principio básico de acción.

## 5.2. Etapas y cronograma para la implementación del sistema de gestión de calidad.

A continuación se describirán las distintas etapas y el tiempo previsto para la implementación del SGC, el mismo que iniciará en el mes de octubre y concluirá aproximadamente en 12 meses.

### MULTICOPY Centro Multiservicios

CONTROL DE VERSIONES					
Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobada por	Fecha	Motivo
1.0	XP			15-10-14	Versión original

### PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

NOMBRE DE LA EMPRESA
MULTICOPY Centro Multiservicios

POLÍTICA DE CALIDAD:				
<p>Es política de MULTICOPY Centro Multiservicios, brindar y mantener la más alta calidad en la variedad de productos y servicios innovadores que ofrece, con una atención personalizada, y la entrega oportuna y a tiempo del trabajo requerido, a precios accesibles de mercado, con personal que le proporcionará el respaldo y soporte necesario, en un espacio acogedor y cómodo para la atención, buscando de manera permanente la mejora de sus procesos y promoviendo de esta manera la satisfacción de sus clientes internos y externos.</p>				
LÍNEA BASE DE CALIDAD DEL PROGRAMA:				
FACTOR DE CALIDAD RELEVANTE	OBJETIVO DE CALIDAD	MÉTRICA A UTILIZAR	FRECUENCIA Y MOMENTO DE MEDICIÓN	FRECUENCIA Y MOMENTO DE REPORTE
<b>Desarrollo de la Empresa</b>	Indicadores de control >80%	Nivel de rentabilidad definido por la gerencia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Frecuencia, semestral.</li> <li>Medición, fin del semestre.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Frecuencia semestral</li> <li>Reporte, cinco días después de terminado el semestre.</li> </ul>
<b>Satisfacción de los involucrados</b>	Nivel de Satisfacción >= 4.0	Nivel de Satisfacción= Promedio entre 1 a 5.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Frecuencia, una cada fin de semestre.</li> <li>Medición, al día siguiente de la encuesta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Frecuencia, una vez por semestre.</li> <li>Reporte, al día siguiente de la medición</li> </ul>

MATRIZ DE ACTIVIDADES DE CALIDAD:			
ENTREGABLE	ESTÁNDAR DE CALIDAD APLICABLE	ACTIVIDADES DE PREVENCIÓN CON DEFINICIÓN DETIEMPO	ACTIVIDADES DE CONTROL CON DEFINICIÓN DE TIEMPO
1. Sistema de Gestión de Calidad	Indicadores de control establecidos.		Aprobación por el Gerente De 1 de enero al 15 de mayo de 2015.
1.1. Definición e interrelación de procesos	Indicadores de control establecidos.	Revisión de cada proceso a cargo de la Gerencia.	Aprobación por el Gerente De 1 de enero al 30 de enero de 2015.
1.2 Referencias normativas y regulatorias	Indicadores de control establecidos.		Aprobación por el Gerente  De 1 de febrero al 15 de febrero de 2015.
2. Documentación del sistema	Indicadores de control establecidos.	Revisión de cada proceso a cargo de la Gerencia.	Aprobación por el Gerente  De 16 de febrero al 30 de marzo.
2.1. Estructura de la documentación	Indicadores de control establecidos.	Revisión de cada proceso a cargo de la Gerencia.	Aprobación por el Gerente  De 16 de febrero al 30 de marzo.
2.2. Control de documentación	Indicadores de control establecidos.	Revisión de cada proceso a cargo de la Gerencia.	Aprobación por el Gerente  De 1 de abril al 15 de mayo.
3. Gestión del Sistema	Indicadores de control establecidos.		Aprobación por el Gerente.  Del 16 de mayo al 30 de junio de 2015.
3.1. Planeación del sistema	Indicadores de control establecidos.	Revisión de Estándar	Aprobación por el Gerente.  Del 16 de mayo al 30 de mayo de 2015.

3.2. Organización del sistema	Indicadores de control establecidos.	Revisión de Estándar	Aprobación por el Gerente. Del 1 de junio al 15 de junio de 2015
3.3. Comunicación en el sistema	Indicadores de control establecidos.	Revisión de Estándar	Aprobación por el Gerente. Del 16 de junio al 20 de junio de 2015
3.4. Revisiones al sistema	Indicadores de control establecidos.	Revisión de Estándar	Aprobación por el Gerente. Del 20 de junio al 30 de junio de 2015.
4. Gestión de los Recursos	Indicadores de control establecidos.	Revisión de Estándar	Aprobación por el Gerente. Del 1 de julio al 10 de junio de 2015.
5. Gestión de Proveedores	Indicadores de control establecidos.	Revisión de procesos de la Universidad	Aprobación por el Gerente. Del 10 de julio al 20 de julio de 2015.
9. Mejora continua	Indicadores de control establecidos.	Revisión de la documentación respaldatoria.	Aprobación por el Gerente. Del 21 de julio al 30 de julio de 2015.
9.1. Auditorías al sistema	Indicadores de control establecidos.	Revisión de la documentación respaldatoria.	Aprobación por el Gerente. Del 21 de julio al 25 de julio de 2015.
9.2. Análisis de datos	Indicadores de control establecidos.	Revisión de la documentación respaldatoria.	Aprobación por el Gerente. Del 25 de julio al 30 de julio de 2015.
9.3. Sistema de mejora continua	Indicadores de control establecidos.	Revisión de la documentación respaldatoria.	Aprobación por el Gerente. Del 1 al 30 de agosto de 2015.

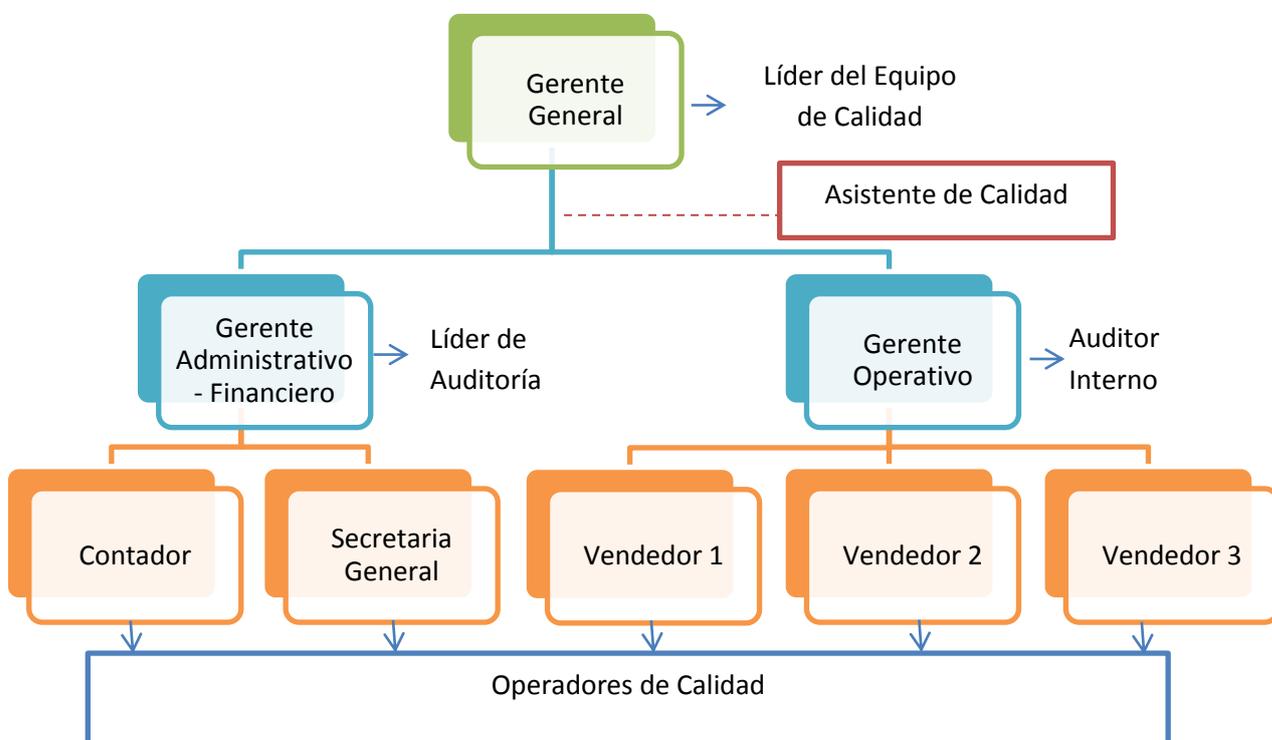
9.4. Acciones correctivas y preventivas.	Indicadores de control establecidos.	Revisión de la documentación respaldatoria.	Del 1 al 30 de septiembre de 2015.
<b>PROCESOS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD:</b>			
<b>ENFOQUE DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD</b>	El aseguramiento de calidad se hará monitoreando continuamente el desenvolvimiento del trabajo, los resultados del control de calidad, y sobre todo los indicadores de control.		
	De esta manera se descubrirá tempranamente cualquier necesidad de auditoría de procesos, o de mejora de procesos.		
	Los resultados se formalizarán a través de acciones correctivas/preventivas.		
	Se verificará que las acciones correctivas/preventivas se hayan ejecutado y hayan sido efectivas.		
<b>ENFOQUE DE CONTROL DE LA CALIDAD</b>	El control de calidad se ejecutará revisando los diferentes procesos para determinar su cumplimiento y efectividad.		
	Los resultados de estas mediciones se consolidarán y se analizarán a nivel de gerencia.		
	La revisión de las recomendaciones dadas en auditorías que se realicen, serán objeto de seguimiento y de medición de su impacto en resultados.		
	Para las deficiencias detectadas se tratará de identificar las causas raíces, para eliminar las fuentes del error, los resultados y conclusiones se formalizarán en documentos correspondientes.		
<b>ENFOQUE DE MEJORA DE PROCESOS</b>	<p>Cada vez que se requiera mejorar un proceso se seguirán los siguientes pasos:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Delimitar el proceso</li> <li>2. Determinar la oportunidad de mejora</li> <li>3. Tomar información sobre el proceso</li> <li>4. Analizar la información levantada</li> <li>5. Definir las acciones correctivas para mejorar el proceso</li> <li>6. Aplicar las acciones correctivas</li> <li>7. Verificar si las acciones correctivas han sido efectivas</li> <li>8. Estandarizar las mejoras logradas para hacerlas parte del proceso</li> </ol>		
<b>PROCESO DE CERTIFICACIÓN Y AUDITORÍAS DE CALIDAD:</b>			

<b>CERTIFICACIÓN Y AUDITORÍAS:</b>	Si el cumplimiento de los requisitos de la norma supera el 80%, la certificación se renueva y es otorgada al programa para un lapso de 24 meses, sin embargo las auditorías de calidad para verificar dicho cumplimiento serán dos veces al año a cargo de los auditores de calidad alemanes.
------------------------------------	---

### 5.3. Definición del equipo de líderes para la implementación del sistema de gestión de calidad en MULTICOPY Centro Multiservicios.

En esta etapa es importante definir al equipo que será el responsable de emprender en el proceso de cambio dentro de la organización. Para el efecto no existe un método definido, sin embargo, se tomará en cuenta la estructura organizacional, así como los roles y funciones que tendrá cada miembro del equipo.

El equipo de líderes a cargo de la implementación del SGC estará integrado en MULTICOPY por todos sus miembros y adicionalmente se requerirá la contratación de un(a) Asistente o Encargado(a) de Calidad, como se muestra en el organigrama a continuación:



Fuente: MULTICOPY

Elaborado por: Peralta, 2014.

La asignación de las diferentes etapas del sistema a cada uno de los miembros de la empresa se realizará de la siguiente manera:

COMPONENTES DEL SGC	RESPONSABLE
Sistema de Gestión de Calidad	Gerente General
Definición e interrelación de procesos	Gerente General
Referencias normativas y regulatorias	Gerente General
Documentación del sistema	Gerente General
Estructura de la documentación	Gerente General
Control de documentación	Gerente General
Gestión del Sistema	Gerente General
Planeación del sistema	Gerente General
Organización del sistema	Gerente General
Comunicación en el sistema	Gerente General
Revisiones al sistema	Gerente General
Gestión de los Recursos	Gerente Administrativo – Financiero
Gestión de Proveedores	Gerente Operativo
Mejora continua	Gerente General Gerente Administrativo – Financiero Gerente Operativo Vendedores
Auditorías al sistema	Gerente General Gerente Administrativo – Financiero Gerente Operativo

Análisis de datos	Gerente General Gerente Administrativo – Financiero Gerente Operativo
Sistema de mejora continua	Gerente General Gerente Administrativo – Financiero Gerente Operativo Vendedores
Acciones correctivas y preventivas.	Gerente General Gerente Administrativo – Financiero Gerente Operativo

1. El Gerente General – Líder del Equipo de Calidad, tendrá a su cargo la planificación, implementación, custodia, seguimiento y actualización del SGC, así como también será responsable del manejo y control de la documentación externa y la planificación de auditorías internas para evaluar el sistema.

2. El Gerente Administrativo – Financiero, adicionalmente a su responsabilidad en la Gestión de Recursos, actuará como Auditor Líder de Calidad, y estará a su cargo la planificación e implementación de las auditorías de calidad y la elaboración de los informes respectivos.

3. El Gerente Operativo, además de ser responsable de la Gestión de Proveedores, será el encargado de llevar a cabo las auditorías internas (Auditor Interno), informar y dar seguimiento. Eso permite cumplir con los requerimientos de la norma ISO 9001:2000 y detectar las oportunidades de mejora y maximizar los beneficios de la implantación de un SGC.

4. Vendedores – Secretaria –Contador (Operadores de Calidad), serán parte de todo el proceso de implementación del sistema y consecuentemente de las auditorías, siendo además responsables principales de la mejora continua.

5. La Asistente de Calidad será considerada personal de staff y dará el soporte y apoyo necesario desde la gerencia a todos los miembros de la organización, para garantizar el cumplimiento de los requisitos establecidos y la consecución de los objetivos propuestos.

## CONCLUSIONES

1. En el presente trabajo de tesis se ha cumplido con el objetivo principal del mismo, el cual enunciaba: Diseñar un Sistema de Gestión de la Calidad para MULTICOPY Centro Multiservicios, que cumpla con los requisitos de la Norma ISO 9001:2008, lo que se logró mediante la planificación estratégica y operativa del Sistema de Gestión de la Calidad, estableciendo la documentación base necesaria para su implementación.

2. En relación a los objetivos específicos:

2.1. Diseñar un Sistema de Gestión de la Calidad basado en procesos, de acuerdo a lo establecido en la Norma ISO 9001:2008, este objetivo se cumplió mediante la propuesta de los diferentes procesos y el sistema de control de los mismos a través de indicadores que permitirán a MULTICOPY, evaluar el cumplimiento de los procesos a través de datos cuantitativos que permita su mejoramiento continuo, y, a la vez coadyuve a la toma de decisiones gerenciales acertadas.

2.2. Proponer la estructura estratégica del Sistema de Gestión de la Calidad y definir la Política y los Objetivos de Calidad; el mismo se desarrolló mediante la aplicación de una herramienta como la matriz de relaciones que permitió determinar la política y posteriormente en base a ésta los objetivos de calidad.

2.3. Plantear la estructura operativa del Sistema de Gestión de Calidad; este objetivo se realizó mediante la identificación de los diferentes procesos de la empresa, partiendo de un mapa de procesos que permita justamente su identificación y posteriormente mediante fichas de procesos se levantaron los mismos, incluyendo los indicadores que permitirán su evaluación y medición en torno a su cumplimiento y mejora continua, con la definición además de su objetivo, meta, forma de cálculo y modos de alerta que permiten tomar las acciones preventivas, correctivas y de mejora necesarias.

2.4. Definir y proponer la documentación necesaria para el sistema de gestión de calidad, este objetivo se cumple con la propuesta de los documentos necesarios para el funcionamiento del sistema de conformidad a lo que establece la ISO 9001:2008.

3. Considerando la situación actual de MULTICOPY, el presente trabajo busca permitirle a la empresa alcanzar una mejor participación en el mercado, concibiendo a la calidad como el concepto importante que involucra, satisfacer plenamente las necesidades del cliente, cumplir sus expectativas, despertar nuevas necesidades del cliente, lograr ofrecer servicios

efectivos de acuerdo a las normas establecidas, dando respuesta inmediata a las solicitudes de los clientes, buscando así adelantarse a sus competidores; dirigiendo y controlando aquellas actividades de la entidad que están relacionadas con la calidad, basándose en la estructura organizativa junto con la planificación, procesos, recursos y documentación propuesta; dicha estrategia, alineada con las bases para hacer realidad su mejora continua y preparándose a su vez para alcanzar la certificación correspondiente en el futuro, previa una debida planificación para el efecto.

4. El personal de MULTICOPY cuenta con la formación y capacitación necesarias para emprender en la implementación del SGC.

5. La gerencia de MULTICOPY tiene una muy buena predisposición para emprender en el mejoramiento de la situación actual y comenzar con la implementación del SGC, tendiendo presente que será un trabajo a largo plazo que se buscará cumplir.

## RECOMENDACIONES

1. Un sistema de gestión de calidad funciona efectivamente cuando éste centra su atención en la satisfacción del cliente, por esta razón se recomienda estar en permanente actualización de los requerimientos de éste de manera que el sistema fluya y permanezca a la vanguardia.
2. Se recomienda emplear los documentos, registros, procesos, indicadores y demás herramientas que permitirán hacer el seguimiento de los recursos y la consecución de los objetivos de calidad.
3. La socialización del sistema de gestión de calidad es clave en la organización, con la finalidad de comprometer su participación activa en el SGC, a la vez que se obtendrán resultados satisfactorios si esto se logra.
4. Un elemento que resulta determinante para el efectivo funcionamiento del SGC, y que además atañe directamente a la organización es la responsabilidad de la dirección o gerencia en este proceso, por lo que se recomienda mantener el interés, apoyo e involucramiento a lo largo de su implementación y mantenimiento, así como también lograr el compromiso de cada uno de los miembros del equipo.
5. Se recomienda finalmente, acoger el cronograma propuesto para la implementación del SGC previsto para aproximadamente 12 meses, tiempo definido en función del tamaño de la organización.

## Bibliografía

Barriga, L. (2002). La calidad en los servicios sociales. *Revista de Servicios Sociales y Política Social: Dossier calidad I y II* .

BCE. (enero de 2014). *Estadísticas Macroeconómicas Presentación Coyuntural*. Recuperado el 17 de Octubre de 2014, de <http://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/EstMacro012014.pdf>

Beltrán Sanz, J. (2009). *Guía para una gestión basada en procesos*. Sevilla: España.

Beltrán Sanz, J. (2009). *Guía para una gestión basada en procesos*. Sevilla: Instituto Andaluz de Tecnología.

Beltrán Sanz, Jaime, Carmona Calvo, Miguel Ángel, Carrasco Pérez, Remigio, Rivas Zapata Miguel Ángel, Tejedor Panchón Fernando. (2009). *Guía para una gestión basada en procesos*. Sevilla: España.

Bleza Mantieso, M. D. (16 de Enero de 2008). *Calidad del servicio y su relación con el autoconcepto, la identidad social y los valores*. Recuperado el 18 de octubre de 2014, de Calidad del servicio y su relación con el autoconcepto, la identidad social y los valores: <http://www.unife.edu.pe/pub/revpsicologia/calidadservicio.pdf>

CEPAL. (2004). *Desarrollo productivo en economías abiertas*. San Juan, Puerto Rico: CEPAL.

Cruz Ramírez, J. (2000). *Historia de la Calidad*. Recuperado el 15 de Mayo de 2014, de Historia de la Calidad: [http://docencia.fca.unam.mx/~lvaldes/cal\\_pdf/cal5.pdf](http://docencia.fca.unam.mx/~lvaldes/cal_pdf/cal5.pdf)  
[http://www.ingenieria.unam.mx/industriales/historia/carrera\\_historia\\_rev\\_ind.html](http://www.ingenieria.unam.mx/industriales/historia/carrera_historia_rev_ind.html)

Díaz Mujica, Walter Daniel; Flores Albarrán, Ulises; Márque Márquez, Cynthia. (01 de Octubre de 2013). Tesis. Santo Tomás, México, México.

Eulalia Griful Ponsati; Miguel Ángel Canela Campos. (2005). *Gestión de Calidad*. Barcelona: Edicions UPC.

González García, M. J. (2006). *Atención de Quejas y Reclamaciones*. Málaga: Innovación y Cualificación, S.L.

Griful Ponsati, Eulália;Canela Campos, Miguel Ángel. (10 de septiembre de 2005). *Gestión de la Calidad*. Recuperado el 18 de octubre de 2014, de [www.edicionsupc.es](http://www.edicionsupc.es): [www.edicionsupc.es](http://www.edicionsupc.es)

Griful, E., & Canela, M. (2005). *Gestión de la calidad*. Catalunya: Ediciones UPC.

Gutiérrez, M. (2004). *Administrar para la calidad conceptos administrativos del control total de calidad*.

Instituto Andaluz de Tecnología. (2002). *Guía para una Gestión basada en Procesos*. Andaluz: Berekintza.

- ISO 19011. (2011). *ISO 19011:2011 Directrices para la auditoría de los sistemas de gestión*. Recuperado el 28 de julio de 2014, de ISO 19011:2011 Directrices para la auditoría de los sistemas de gestión: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:19011:ed-2:v1:en>
- ISO 9004. (01 de Noviembre de 2009). *Norma Internacional ISO 9004*. Recuperado el 23 de julio de 2014, de Norma Internacional ISO 9004: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9004:ed-3:v1:es>
- ISO. (2008). *ISO 9000, NORMA INTERNACIONAL (Traducción Certificada), Sistemas de Gestión de la Calidad Fundamentos y Vocabulario*. Suiza.
- ISO. (mayo de 2005). *Los SGC y las Normas ISO*. Recuperado el 15 de julio de 2014, de Los SGC y las Normas ISO: [http://www.ema-formacion.com/ficheros/pdf/58/mgcyma11\\_modulo4.pdf](http://www.ema-formacion.com/ficheros/pdf/58/mgcyma11_modulo4.pdf)
- ISO. (24 de mayo de 2011). *Sistemas y Calidad Total.com*. Recuperado el 14 de mayo de 2014, de Sistemas y Calidad Total.com: <http://www.sistemasycalidadtotal.com>
- Jaime Beltrán Sanz, Miguel Ángel Carmona Calvo, Remigio Carrasco Pérez, Miguel Ángel Rivas Zapata y Fernando Tejedor Pa. (2009). *Guía para una gestión basada en procesos*. Sevilla: España.
- Kume, A. (20 de Julio de 2011). *Concepto de Calidad*. Recuperado el 11 de Febrero de 2014, de Concepto de Calidad: <http://www.crecenegocios.com/concepto-de-calidad/>, 2011
- Lagunas Pedro, Cariño Rubén. (septiembre de 2003). *El papel de la dirección en el sistema de gestión de la calidad*. Recuperado el 12 de julio de 2014, de El papel de la dirección en el sistema de gestión de la calidad: <http://www.iie.org.mx/boletin032003/inv.pdf>
- López Rey, S. (2006). *Implantación de un Sistema de Calidad. Los diferentes sistemas de calidad existentes en la organización*. España: Ideaspropias Editorial Vigo.
- Mark, O. G. (2010). *La guía Lean Six Sigma para hacer más con menos*. Estados Unidos: John Wiley and Sons.
- Quezada, C. O. (2 de Mayo de 2014). Creación de MULTICOPY. (L. Autora, Entrevistador)
- Quezada, C. O. (02 de Mayo de 2014). Creación de MULTICOPY. (L. Autora, Entrevistador)
- Quezada, C. O. (12 de Mayo de 2014). Creación de MULTICOPY. (Autora, Entrevistador)
- Quezada, C. O. (12 de Mayo de 2014). Creación de MULTICOPY. (Autora, Entrevistador)
- Quezada, C. O. (12 de Mayo de 2014). Creación MULTICOPY. (Autora, Entrevistador)
- R.W. Hoyer y Brooke B.Y. Hoyer. (2001). Qué es Calidad. *Quality Progress* .
- SUÁREZ CABRERA, M. Á. (11 de junio de 2014). *Los 8 Principios de la Gestión de la Calidad*. Obtenido de Los 8 Principios de la Gestión de la Calidad: [http://www.gestion-calidad.com/archivos%20web/principios\\_de\\_gestion\\_de\\_la\\_calidad.pdf](http://www.gestion-calidad.com/archivos%20web/principios_de_gestion_de_la_calidad.pdf)
- Vásquez H., R. (2000). *Calidad y Mejoramiento de la Calidad*. Recuperado el 11 de Marzo de 2014, de Calidad y Mejoramiento de la Calidad: [http://www.oocities.com/sundevil\\_rvh/calidad1.htm](http://www.oocities.com/sundevil_rvh/calidad1.htm)

Vértice, E. (2010). *Gestión de la Calidad (ISO 9001/2008)*. Málaga: Publicaciones Vértices S.L.

# **ANEXOS**

**ANEXO 1:**

**CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS**

**Y TAXONOMÍA DE INDICADORES**

 <p>Centro Multiservicios</p>	<b>PROCESO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA</b>	
	CÓDIGO: PEGEO01	REVISIÓN:1
	FECHA DE EMISIÓN: 20/06/2014	PÁGINA: 104

#### CONTROL DE REVISIONES

No. Versión	FECHA VERSIÓN	DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO
0		Procedimiento inicial

	NOMBRE	FIRMA	PUESTO
<b>ELABORÓ</b>	La Autora		
<b>REVISÓ</b>			
<b>APROBÓ</b>			



Centro Multiservicios **EMPRESA**

**MULTICOPY**

**PROCESO:** **GESTIÓN ESTRATÉGICA**

**CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO**

<b>Código</b>	GE001
<b>Revisión N°</b>	1

**Concepto:** Herramienta que permite administrar, donde se definen los objetivos de la organización, como alcanzarlos y la evaluación de los mismos.

**Objetivo:** Proporcionar una guía para el establecimiento y la ejecución de planes de acción que permitan posicionar a la empresa en el mercado competitivo actual.

**Alcance:** Inicia con la evaluación de la situación actual de la empresa. Incluye el establecimiento de objetivos y estrategias. Finaliza con la evaluación y toma de medidas correctivas.

**Involucra:** Gerencia y todas las áreas de la organización (compras, talento humano, producción, financiero, mantenimiento y limpieza).

**Proveedores:** Planificaciones anteriores y resultados del año pasado.

**Entrada:** Solicitud de información.

**Producto:** Dirección Estratégica.

**Ciente del proceso:** Planificación Estratégica.

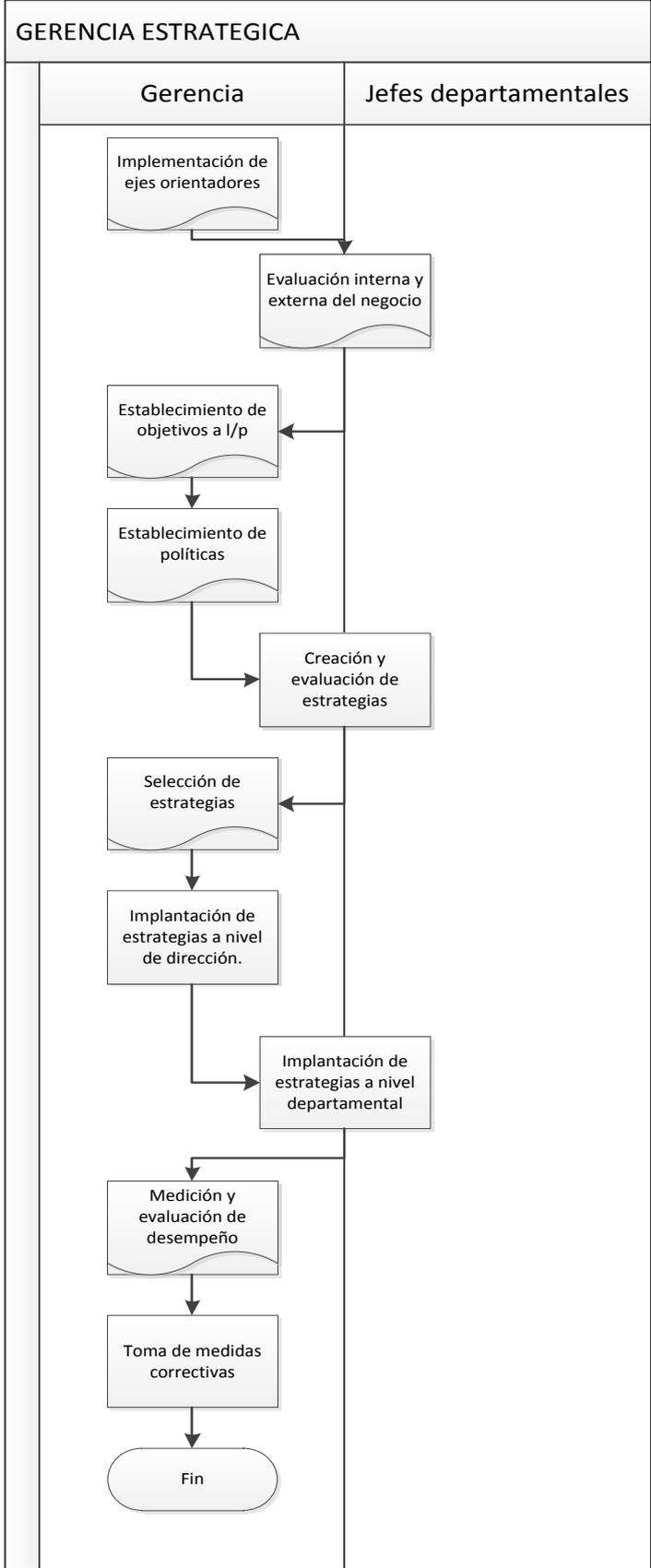
**DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES**

<b>Código</b>	GE001
<b>Revisión N°</b>	1

Actividad	Descripción	Recursos	Responsable	No. Documento	Documento	Registro
Implementación de ejes orientadores.	Diseño/rediseño de la misión y visión de la empresa. La misión consiste en definir lo que es la empresa actualmente, a que está dedicada y la visión consiste en determinar hacia donde quiere llegar en un lapso de tiempo definido.	Materiales y equipos de oficina.	Gerencia		Documento de declaración de misión y visión.	

Evaluación interna y externa del negocio.	Consiste en realizar una auditoría interna y externa del negocio, las mismas que nos permitirán determinar las oportunidades y amenazas del entorno, así como las fortalezas y debilidades de la organización. Con los resultados obtenidos será fácil partir al establecimiento de objetivos.	Materiales y equipos de oficina.	Gerencia y Jefes Departamentales		Informe de auditoría interno y externo.	
Establecimiento de objetivos a largo plazo.	Establecer objetivos de tal manera que los parámetros de costo, tiempo y rendimiento se puedan evaluar y controlar.	Materiales y equipos de oficina.	Gerencia		Documento de establecimiento de objetivos a largo plazo.	
Establecimiento de políticas.	Implantar políticas dentro de la empresa que permitan regular las actividades de la organización.	Materiales y equipos de oficina.	Gerencia		Documento de políticas empresariales.	
Creación, evaluación de estrategias.	Las estrategias representan las acciones que se tendrán que llevar a cabo para alcanzar los objetivos a largo plazo, por ende deberán estar alineadas a la misión, visión y objetivos de la entidad.	Materiales y equipos de oficina.	Gerencia y Jefes Departamentales			
Selección de estrategias	Tomar la decisión de la/s estrategia/s que se van a realizar previo análisis final de las mismas.	Materiales y equipos de oficina.	Gerencia		Documento de estrategias a aplicar.	
Implantación de estrategias a nivel de dirección.	Es un proceso operativo que se centra en la eficiencia. Se lo realiza mediante la coordinación entre muchos individuos. Incluye el establecimiento de objetivos a corto plazo, políticas, distribución de recursos y resistencia al cambio.	Materiales y equipos de oficina.	Gerencia			
Implantación de estrategias a nivel departamental	Consiste en determinar los objetivos y políticas de las áreas de la entidad: financiero, talento humano, compras, producción y mantenimiento.	Materiales y equipos de oficina.	Gerencia y Jefes Departamentales			

Medición y evaluación de desempeño	Comparar resultados con los planes u objetivos fijados.	Materiales y equipos de oficina.	Gerencia		Documento de evaluación.	
Toma de medidas correctivas	Acciones que permitan mitigar o eliminar errores que se presentaron en el proceso de gestión estratégica.	Materiales y equipos de oficina.	Gerencia		Documento de las medidas correctivas a aplicar.	





**EMPRESA MULTICOPY**

**Código:** GE001

**Revisión N°** 1

**Ficha de indicadores del proceso de Gestión Estratégica**

**TAXONOMÍA DE LOS INDICADORES**

Indicadores	Descripción	Unidad de medida	Frecuencia de análisis	Forma de cálculo	Gráfico de seguimiento	Meta	Responsable	Puntos críticos	Alarmas	
Eficacia en objetivos	Mide en porcentaje el grado de cumplimiento de los objetivos planteados	Porcentaje	Anual	$\frac{\text{Numero de objetivos alcanzados}}{\text{Numero de objetivos planificados}}$	Barras	≥ 0,9	Gerencia	≤ 0,3	Crítico	●
								≤ 0,5	Alerta	●
								≥ 0,9	Normal	●
Eficacia en estrategias	Mide en porcentaje el grado de cumplimiento de las estrategias planteadas	Porcentaje	Anual	$\frac{\text{Numero de estrategias alcanzados}}{\text{Numero de estrategias implantadas}}$	Barras	≥ 0,9	Gerencia	≤ 0,3	Crítico	●
								≤ 0,5	Alerta	●
								≥ 0,9	Normal	●
Eficacia en retroalimentación	Mide en porcentaje el grado de cumplimiento de las medidas correctivas	Porcentaje	Anual	$\frac{\text{Numero de correcciones realizadas}}{\text{Numero de correcciones a realizar}}$	Barras	≥ 0,9	Gerencia	≤ 0,3	Crítico	●
								≤ 0,5	Alerta	●
								≥ 0,9	Normal	●

	<b>PROCESO DE MEJORA CONTINUA</b>	
	<b>CÓDIGO: PEMC002</b>	<b>REVISIÓN:1</b>
	<b>FECHA DE EMISIÓN: 20/06/2014</b>	<b>PÁGINA: 110</b>

#### CONTROL DE REVISIONES

No. Versión	FECHA VERSIÓN	DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO
0		Procedimiento inicial

	NOMBRE	FIRMA	PUESTO
<b>ELABORÓ</b>	La Autora		
<b>REVISÓ</b>			
<b>APROBÓ</b>			



**EMPRESA**

**MULTICOPY**

**PROCESO: MEJORA CONTINUA**

**RESPONSABLE: GERENTE GENERAL**

**CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO**

**Concepto**

Pilar fundamental de la gerencia de la calidad total, que consiste en contar cada vez con mayor capacidad para cumplir los requisitos del cliente todo el tiempo. La mejora continua incluye el uso de la política de calidad, los objetivos de la calidad, resultados de las auditorías, el análisis de datos, las acciones correctivas y preventivas, así como la revisión por la dirección.

**Objetivo**

Entregar constantemente bienes y servicios de mayor calidad a los clientes, a través de la búsqueda permanente de nuevas formas de hacer mejor el trabajo.

**Alcance**

**Inicia:** con el análisis y evaluación de los resultados obtenidos con los procesos actuales.  
**Incluye:** comprender los procesos actuales, identificar anomalías o no conformidades así como las maneras de superarlas a través de planes de acción y su respectivo seguimiento.  
**Termina,** con un proceso mejorado o innovado completamente.

**Involucra**

Gerente  
 Administrador  
 Vendedores

**Proveedores**

- Procesos anteriores.
- Resultados establecidos en indicadores.

**Entrada**

- Solicitud de información.
- Formato interno para levantamiento de procesos.

**Producto**

- Herramientas de Gestión de la Calidad.
- Plan de acción
- Nuevo procedimiento.

**Cliente del proceso**

- Evaluación y seguimiento estratégico.

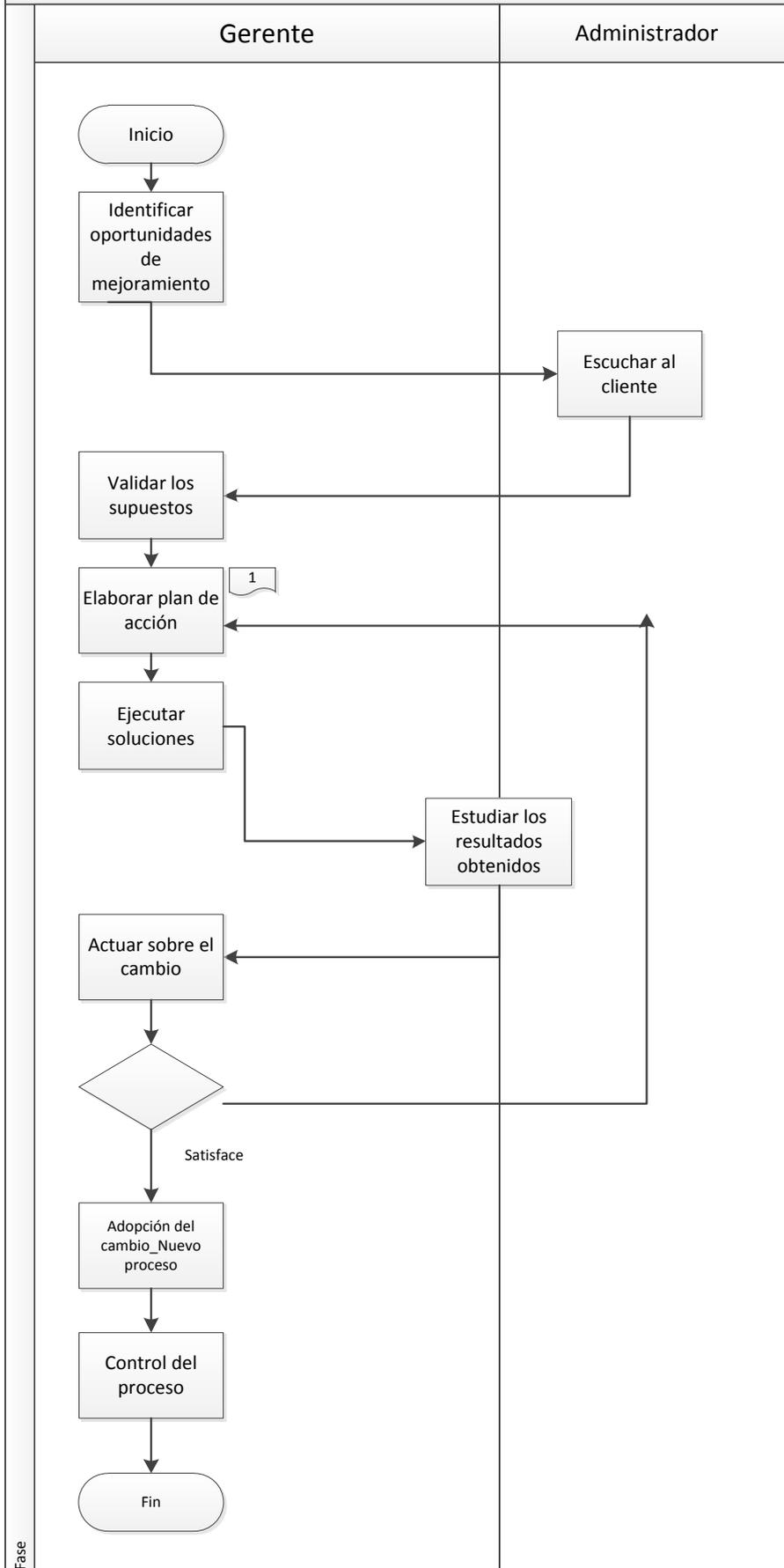
**DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES**

Actividad	Descripción	Recursos	Responsable	No.	Documento	Registro
-----------	-------------	----------	-------------	-----	-----------	----------

				Doc		
1. Identificar oportunidades de mejora	Mensualmente se reconocerán las falencias presentadas en el servicio, considerado para ello principalmente los indicadores de cada proceso.	Equipos de oficina	Gerente			Reporte de falencias encontradas <a href="#">(R001_PMC002).xlsx</a>
2. Escuchar al cliente	Consultar a los clientes frecuentes las fallas que éstos han percatado en el servicio y han afectado su satisfacción con el mismo. Al finalizarán cada mes, se emitirá un reporte a Gerencia indicando dichas fallas.	Materiales de oficina Equipos de oficina	Administrador			Reporte de falencias encontradas <a href="#">(R001_PMC002).xlsx</a>
3. Validar los supuestos	Confrontar el paso 1 con el 2 e identificar cuáles son los problemas que ciertamente limitan el normal accionar en la empresa. Así, se identificarán las causas que están originando los diversos problemas; se procederá a priorizar aquellas preponderantes y para ello se hará uso del Gráfico de Pareto.	Equipos de oficina	Gerente			Herramientas del sistema de gestión de la calidad _ Gráfico de Pareto. <a href="#">(R002-PMC002).xlsx</a>
4. Elaborar plan de acción	Una vez identificadas las causas de las deficiencias, especialmente aquellas con mayor incidencia, se procederá a diseñar el plan de acción a fin de superarlas. Se deberá revisar el proceso respectivo anterior.	Equipos de oficina	Gerente	1	Proceso respectivo anterior	Plan de acción <a href="#">(R003-PMC002).xlsx</a>
5. Ejecutar soluciones	Aplicar en pequeña escala los cambios establecidos en el plan e identificar cambios que resulten en mejoramiento.	Materiales de oficina Equipos de oficina	Gerente			
6. Estudiar los resultados obtenidos	Actividad de gran relevancia, que implica identificar y estudiar los resultados generados por los cambios introducidos,	Equipos de oficina	Gerente Administrador			

	determinado su efectividad. Medir la eficiencia a través de los indicadores del proceso correspondiente.					
7.Actuar sobre el cambio	Implantar los cambios exitosos, estableciendo el nuevo procedimiento para el proceso. Esta actividad requerirá entrenamiento y capacitación al personal involucrado. Para los cambios que no resultaron efectivos, se procederá a re-evaluar la propuesta de cambio (paso No.4) hasta lograr superar la deficiencia	Materiales de oficina, equipos de oficina.	Gerente			Proceso respectivo modificado
8.Control del proceso	Revisión de la situación actual; si los resultados satisfacen los requerimientos del cliente, el gerente deberá girar el ciclo de control; caso contrario dará inicio al ciclo de mejoramiento.		Gerente			

Flujograma: Mejora Continua





EMPRESA MULTICOPY

Código:

INPMC002

Revisión  
Nº

1

Ficha de indicadores del Proceso de Mejora Continua

TAXONOMÍA DE LOS INDICADORES

Indicadores	Descripción	Unidad de medida	Frecuencia de análisis	Forma de cálculo	Gráfico de seguimiento	Meta	Responsable	Puntos críticos	Alarmas	
Producto elaborado correctamente en el primer intento	Permite conocer la efectividad en la prestación de servicios	Porcentaje	Mensual	$\frac{\text{No. ordenes de trabajo despachadas correctamente}}{\text{Total ordenes de trabajo}}$	Barras	90%	Administrador	ind<90%	Crítico	
								100%>ind>90%	Alerta	
								ind=100%	Normal	
Deficiencias atendidas	Permite conocer la gestión que reciben las debilidades a fin de superarlas	Porcentaje	Mensual	$\frac{\text{No. Deficiencias corregidas}}{\text{Total de deficiencias y sugerencias presentadas}}$	Barras	90%	Gerente	ind<90%	Crítico	
								100%>ind>90%	Alerta	
								ind=100%	Normal	

	<b>PROCEDIMIENTO DE COMPRAS</b>	
	<b>CÓDIGO: POC003</b>	<b>REVISIÓN:1</b>
	<b>FECHA DE EMISIÓN: 20/06/2014</b>	<b>PÁGINA: 116</b>

#### CONTROL DE REVISIONES

No. Versión	FECHA VERSIÓN	DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO
0		Procedimiento inicial

	NOMBRE	FIRMA	PUESTO
<b>ELABORÓ</b>	La Autora		
<b>REVISÓ</b>			
<b>APROBÓ</b>			



Centre Multiservicios

**EMPRESA**

**MULTICOPY**

**PROCESO:** COMPRAS **RESPONSABLE:** ADMINISTRADOR

**CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO**

**Concepto**

Obtención de materiales /insumos y servicios necesarios para la producción y atención al cliente.

**Objetivo**

Asegurar que el producto adquirido (bien o servicio) cumpla con los requisitos de compra establecidos. Del mismo, se busca asegurar la disponibilidad de los mismos.

**Alcance**

**Inicia:** con la determinación de los productos a comprar,  
**Incluye:** la selección de proveedores, la determinación de los requisitos que se les solicitará, así como la inspección en la recepción.

**Termina,** con un sistema de mejora continua para la evaluación de proveedores.

**Involucra**

Gerente  
Administrador  
Vendedores

**Proveedores**

- Sistema de inventarios.
- Programa de mantenimiento.

**Entrada**

- Requisitos del producto.
- Análisis de proveedores.

**Producto**

- Solicitud de compra
- Proveedor asignado
- Orden de compra
- Requisitos para la aprobación del producto

**Cliente del proceso**

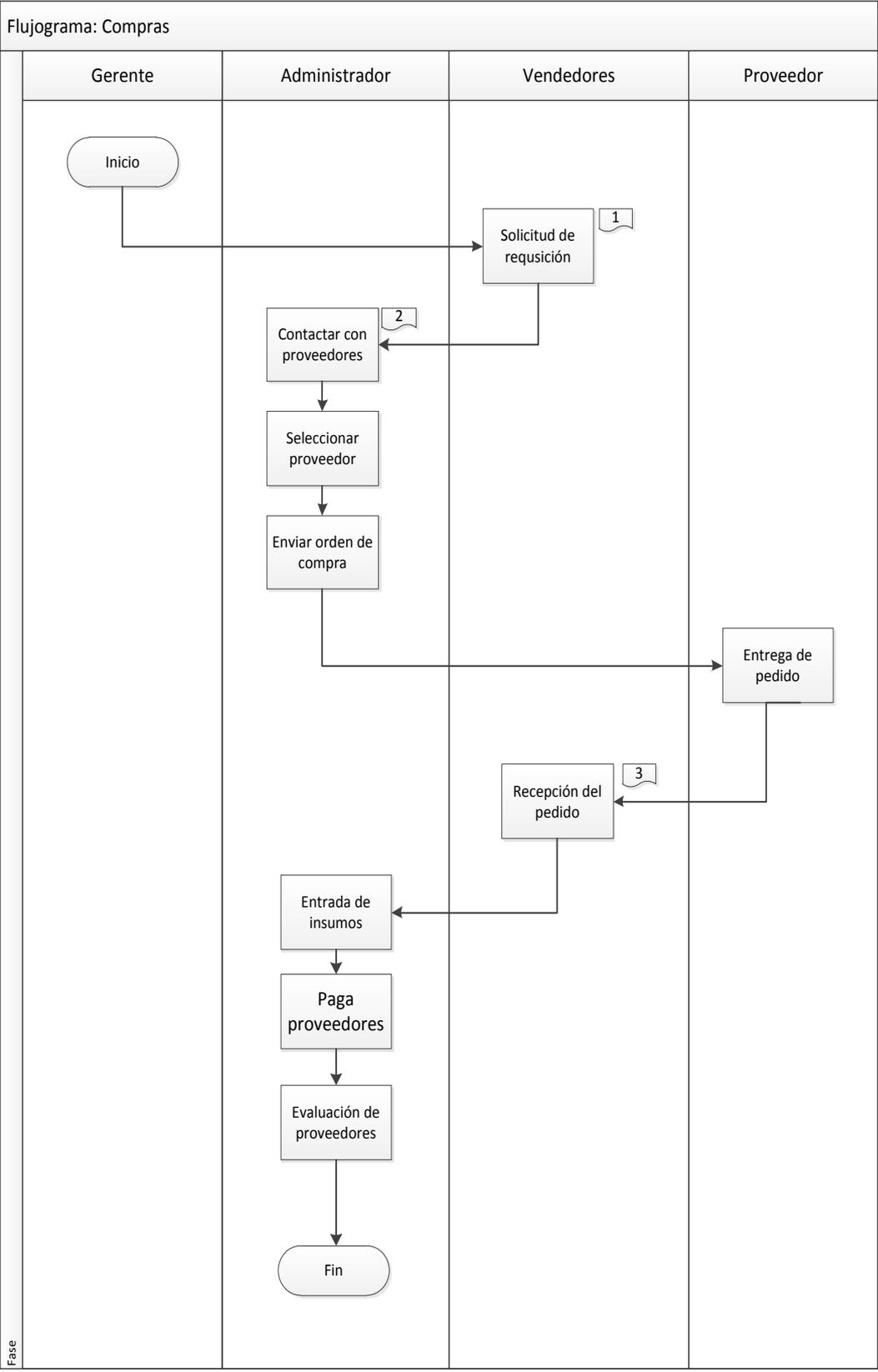
- Clientes
- Proveedores

**DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES**

Actividad	Descripción	Recursos	Responsable	No.	Documento	Registro
-----------	-------------	----------	-------------	-----	-----------	----------

				Doc.		
1.Solicitar requisición	En el caso de materiales, el vendedor emitirá una orden de requisición considerando la política de inventarios. Cuando el concepto de la compra sea servicios de mantenimiento, se deberá considerar el proceso de "Mantenimiento y Limpieza"	Material de oficina	Vendedor	1	Proceso _ Mantenimiento y limpieza <a href="#">PML008.docx</a>	Orden de requisición <a href="#">(R001-PC003).xlsx</a>
2. Contactar con proveedores	El administrador contactará con los proveedores incluidos en el "Listado de proveedores". Para formar parte de esta lista el proveedor deberá calificar como A en su evaluación.	Equipos de oficina	Administrador	2	Listado de proveedores <a href="#">(D002-PC003).xlsx</a>	Recepción de ofertas
3. Seleccionar proveedor.	Se analizarán las propuestas recibidas para determinar quién es el proveedor seleccionado.	Materiales de oficina	Administrador			
4. Enviar orden de compra	Cuando se haya determinado al ganador de la terna, se procederá al envío de la orden de requisición.	Equipos de oficina	Administrador			Orden de requisición <a href="#">(R001-PC003).xlsx</a>
5.Entrega de pedido	Según el tiempo de entrega contemplado en la orden de requisición, el proveedor deberá acercarse a la empresa para despachar el pedido.		Proveedor			
6. Recepción del pedido	Al momento de la entrega, la mercancía deberá ser verificada comparando lo expuesto en el documento de entrega (p.ej.: factura) con lo solicitado en la orden de requisición. Se constatará la	Material de oficina	Vendedor	3	Orden de requisición <a href="#">(R001-PC003).xlsx</a>	Documento contable (Factura, Nota de Venta)

	cantidad y la descripción de cada ítem solicitado. Cuando el concepto de la compra sea la prestación de algún servicio, se procederá a constatar la ejecución del trabajo.					
7.Entrada de insumos	Si el pedido cumple las especificaciones contenidas en la orden de compra, el administrador deberá registrar este ingreso en la base de existencias.	Equipo de oficina	de Administrador			
8.Pago de factura	Según las políticas de pago de la empresa y las condiciones establecidas por el proveedor, se procederá a la cancelación de la compra efectuada, emitiendo un comprobante de egreso de efectivo.	Materiales de oficina	de Administrador			Comprobante de egreso <a href="#">(R002-PC003).xlsx</a>
9. Evaluación de proveedores	Se llevará a cabo una evaluación semestral sobre el comportamiento de los proveedores. Los resultados que se obtengan se incorporarán al listado de proveedores, generando una actualización en cada evaluación.	Equipo de oficina	de Gerente Administrador			Evaluación de proveedores <a href="#">(R003-PC003).xlsx</a>





**EMPRESA MULTICOPY**

Código:

**INPC003**

**Ficha de indicadores del Proceso de Compras**

Revisión N°

1

**TAXONOMÍA DE LOS INDICADORES**

Indicadores	Descripción	Unidad de medida	Frecuencia de análisis	Forma de cálculo	Gráfico de seguimiento	Meta	Responsable	Puntos críticos	Alarmas
Índice de calidad	Permite identificar cuantos pedidos son aceptados por cumplir con los estándares de calidad básicos	Porcentaje	Semestral	$\frac{\text{Pedidos generados sin problemas}}{\text{Total de pedidos}}$	Barras	90%	Administrador	in<80% 90%>ind>80% Ind>=90%	● ● ●
Índice de cumplimiento en plazo de entrega	Cumplimiento en entregas	Porcentaje	Semestral	$\frac{\text{No. Entregas dentro del plazo}}{\text{No. Entregas}}$	Barras	90%	Administrador	in<80% 90%>ind>80% Ind>=90%	● ● ●

	<b>PROCEDIMIENTO DE PRODUCCION</b>	
	CÓDIGO:POP004	REVISIÓN:1
	FECHA DE EMISIÓN: 20/06/2014	PÁGINA: 122

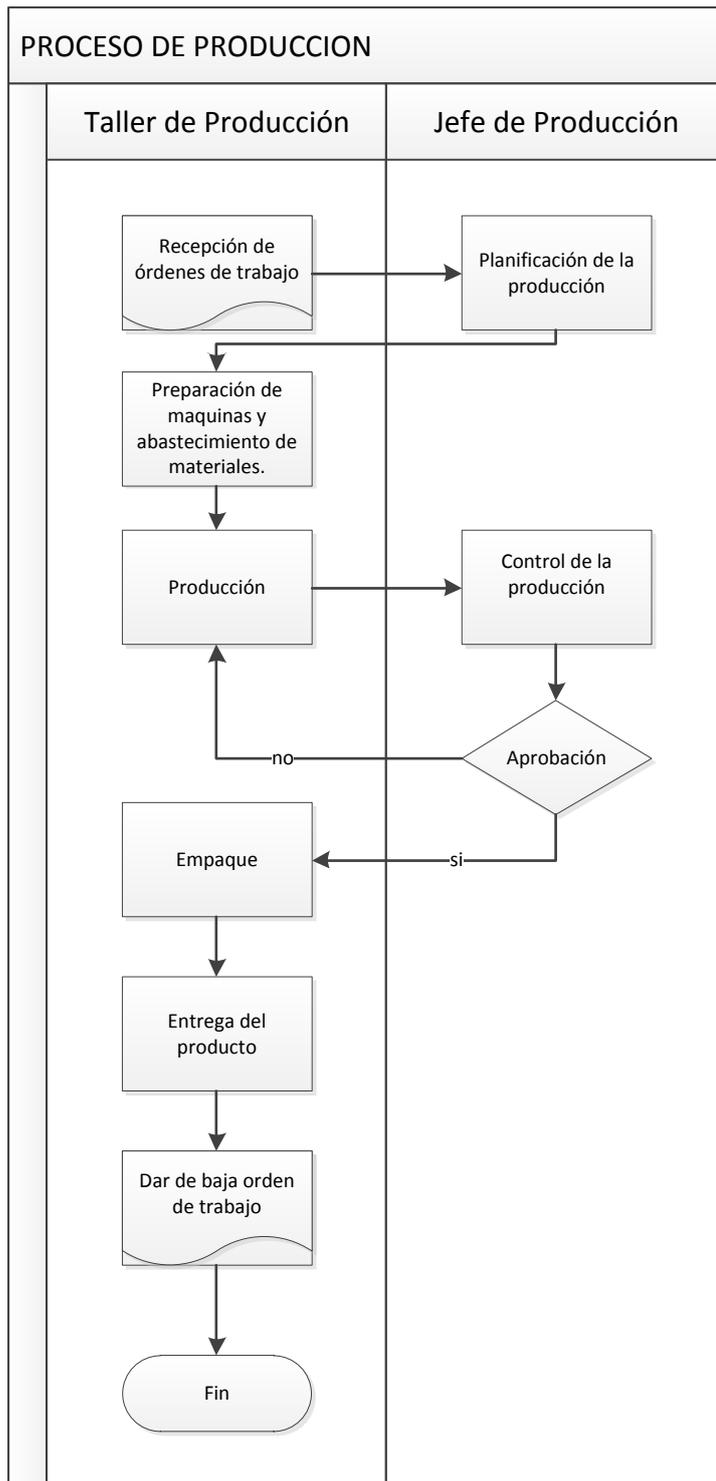
#### CONTROL DE REVISIONES

No. Versión	FECHA VERSIÓN	DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO
0		Procedimiento inicial

	NOMBRE	FIRMA	PUESTO
<b>ELABORÓ</b>	La Autora		
<b>REVISÓ</b>			
<b>APROBÓ</b>			

							
<b>EMPRESA</b>							
<b>MULTI COPY</b>							
<b>PROCESO:</b>		<b>PRODUCCIÓN</b>					
<b>CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO</b>						<b>Código</b>	PR004
						<b>Revisión Nº</b>	1
<b>Concepto:</b> Área operativa de la empresa cuya función es la fabricación de productos de calidad que permitan satisfacer las necesidades del cliente.				<b>Objetivo:</b> Proporcionar al equipo de producción lineamientos para la ejecución de tareas facilitando y asegurando la eficiencia en el desarrollo, seguimiento y evaluación de las actividades que se ejecuten en esta área.			
<b>Alcance:</b> Inicia con la recepción del servicio que el cliente desea. Incluye todo el proceso de elaboración del pedido. Finaliza con la entrega del producto al cliente.				<b>Involucra:</b> Jefe de producción y Taller de producción.			
<b>Proveedores:</b> Estándares de trabajos anteriores.		<b>Entrada:</b> Formatos internos de trabajos para impresiones, empastados y copias.		<b>Producto:</b> copias e impresiones a blanco y negro o a color, empastados y anillados.		<b>Cliente del proceso:</b> Servicio al cliente.	
						<b>Código</b>	PR004
<b>DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES</b>						<b>Revisión Nº</b>	1
<b>Actividad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Recursos</b>	<b>Responsable</b>	<b>No. Documento</b>	<b>Documento</b>	<b>Registro</b>	
Recepción de órdenes de trabajo	Se revisa todas las órdenes de producción y se clasifica según: El tiempo de entrega, las actividades a realizar y el grado de dificultad. Esto permitirá organizar mejor el tiempo y cumplir con el trabajo otorgado.	Materiales de oficina.	Taller de producción.	1	Ordenes de trabajo.		

Planificación de la producción	Consiste en aprobar el orden en el que se realizaran los trabajos para cumplir con los tiempos de entrega. En caso de existir algún cambio en el orden de las tareas se notificará al personal de producción.	Materiales de oficina.	Jefe de producción.			
Preparación de máquinas y abastecimiento de materiales	Consiste en preparar los insumos necesarios para empezar el proceso productivo acorde al trabajo a realizar.	Maquinas e insumos y materiales.	Taller de producción.			
Producción	Dependiendo de los requerimiento del cliente, se deberá proceder con la producción, estas podrán ser: copias a blanco y negro o a color, empastados, anillados e impresiones.	Maquinas e insumos y materiales.	Taller de producción.			
Control del trabajo	Es llevar a cabo la inspección de la actividad realizada. Se efectuara considerando las especificaciones otorgadas por el cliente. En caso de existir fallas en el trabajo, se deberá realizar las debidas correcciones a cargo del taller de producción.	Materiales de oficina.	Jefe de producción.			
Empaque	Consiste en preparar el producto para la posterior entrega al cliente.	Insumos y materiales.	Taller de producción.			
Entrega del producto	Es llevar a cabo la entrega del producto y a su vez asegurarse de que el cliente quede satisfecho con el trabajo encomendado.	Materiales de oficina.	Taller de producción.			
Dar de baja la orden de trabajo	Archivar la orden de trabajo con la debida indicación de terminada la actividad.	Materiales de oficina.	Taller de producción.	1	Ordenes de trabajo.	





**EMPRESA MULTICOPY**

**Código:** PR004

**Revisión N°**

1

**Ficha de indicadores del Proceso de Producción**

**TAXONOMÍA DE LOS INDICADORES**

Indicadores	Descripción	Unidad de medida	Frecuencia de análisis	Forma de cálculo	Gráfico de seguimiento	Meta	Responsable	Puntos críticos	Alarmas	
Tamaño relativo del stock	Mide en porcentaje la efectividad de la producción mensual	Porcentaje	Mensual	$\frac{\text{Unidades producidas en el periodo}}{\text{Stock total}}$	Barras	≥ 0,9	Jefe de producción	≤ 0,3	Crítico	●
								≤ 0,5	Alerta	●
								≥ 0,9	Normal	●
Volumen de desperdicios	Mide en porcentaje el volumen de desperdicios con relación a la producción del periodo.	Porcentaje	Mensual	$\frac{\text{Volumen o peso de desperdicio}}{\text{Unidades producidas}}$	Barras	≤ 0,1	Jefe de producción	≥ 0,5	Crítico	●
								≥ 0,3	Alerta	●
								≤ 0,1	Normal	●
Estado mecánico	Mide en porcentaje el tiempo improductivo	Porcentaje	Mensual	$\frac{\text{Horas de maquinas paradas} - \text{dano}}{\text{Horas maquina trabajadas}}$	Barras	≤ 0,1	Jefe de producción	≥ 0,5	Crítico	●
								≥ 0,3	Alerta	●
								≤ 0,1	Normal	●
Calidad	Mide la relación entre las unidades defectuosas y el volumen de producción	Porcentaje	Mensual	$\frac{\text{Unidades defectuosas}}{\text{Unidades producidas}}$	Barras	≤ 0,1	Jefe de producción	≥ 0,5	Crítico	●
								≥ 0,3	Alerta	●
								≤ 0,1	Normal	●

 <p>Centro Multiservicios</p>	<b>PROCEDIMIENTO DE SERVICIO AL CLIENTE</b>	
	<b>CÓDIGO: POAC005</b>	<b>REVISIÓN:1</b>
	<b>FECHA DE EMISIÓN: 20/06/2014</b>	<b>PÁGINA: 127</b>

#### CONTROL DE REVISIONES

No. Versión	FECHA VERSIÓN	DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO
0		Procedimiento inicial

	NOMBRE	FIRMA	PUESTO
<b>ELABORÓ</b>	La Autora		
<b>REVISÓ</b>			
<b>APROBÓ</b>			



**EMPRESA**

**MULTICOPY**

**PROCESO:** SERVICIO AL CLIENTE

**RESPONSABLE:** ADMINISTRADOR

**CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO**

**Concepto**

Gestión que efectúa el personal de la empresa al establecer contacto con sus clientes.

**Objetivo**

Lograr que el cliente reciba valor agregado en los servicios que oferta la empresa, lo reconozca y aprecie su aporte.

**Alcance**

**Inicia:** con la recepción de las solicitudes, inquietudes, reclamos del cliente.  
**Incluye:** la prestación de servicios de impresión, empastado, anillado y copias, así como la recepción de dudas, reclamos y sugerencias.  
**Termina,** con la respuesta a lo solicitado por el cliente y el seguimiento a las observaciones recibidas.

**Involucra**

Gerente  
 Administrador  
 Vendedores

**Proveedores**

- Proceso de Mantenimiento y Limpieza.
- Sistema de gestión de inventarios.

**Entrada**

- Solicitud del cliente

**Producto**

- Impresión
- Empastado
- Anillado
- Copiado
- Gestión de quejas y sugerencias

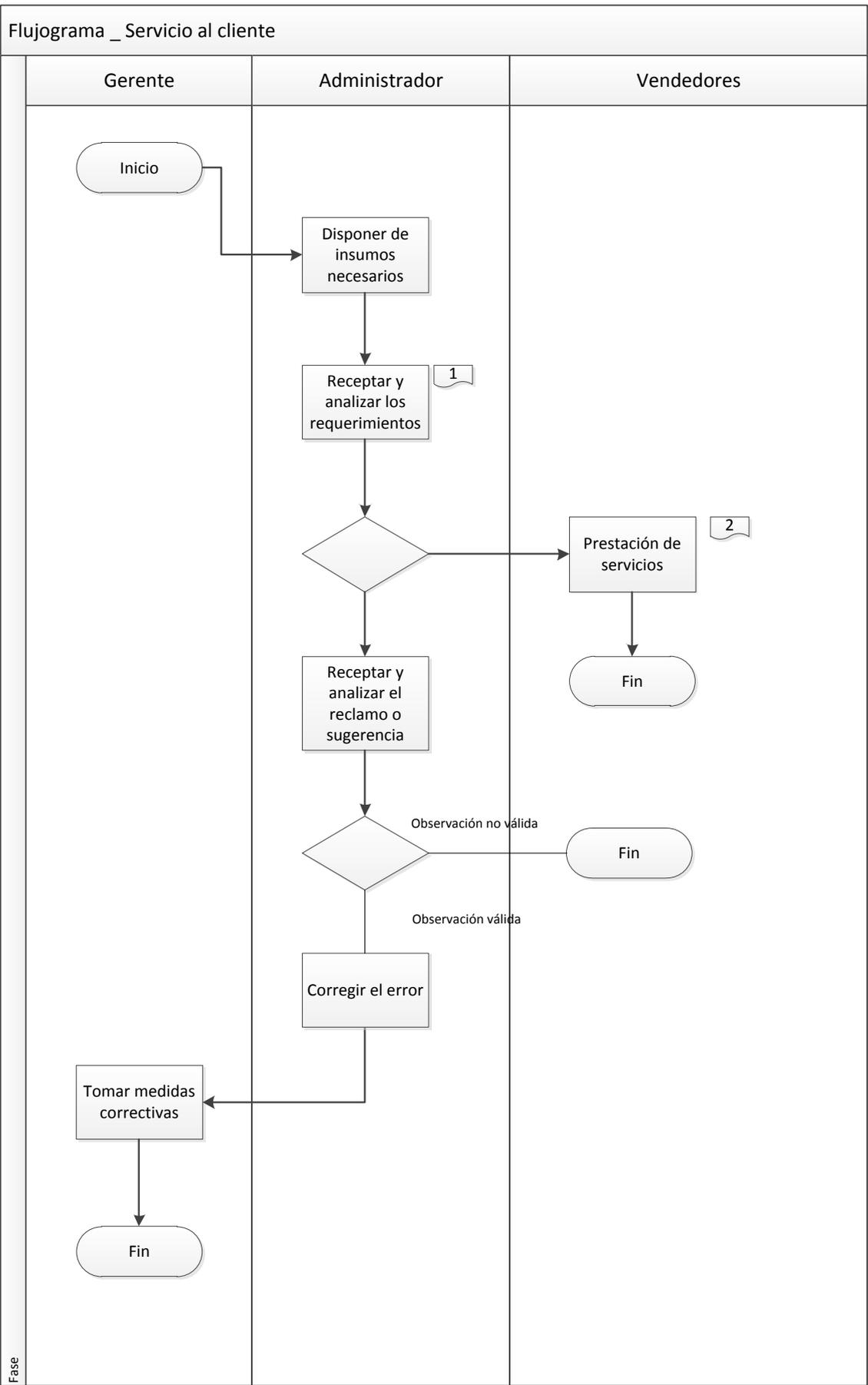
**Cliente del proceso**

- Cliente
- Gerencia

**DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES**

Actividad	Descripción	Recursos	Responsable	No. Doc	Documento	Registro
-----------	-------------	----------	-------------	---------	-----------	----------

1. Disponer de insumos necesarios	Contar con equipos y materiales necesarios, así como infraestructura adecuada para atender al cliente.	Equipos Materiales de oficina	Gerente			
2. Receptar y analizar los requerimientos	Atender las solicitudes, consultas, reclamos. Para ello, todo el equipo de trabajo deberá tener presente lo fijado en las Normas de Atención al Cliente.	Materiales de oficina	Gerente Administrador Vendedores	1	Normas de Atención <a href="#">((D001-PSC005).docx</a>	
3. Tratar los requerimientos	Al recibir el requerimiento del cliente, procederá la prestación de los servicios que ofrece la empresa y que se encuentran contemplados en el proceso de Producción y, de tratarse re reclamos o sugerencias, se deberá seguir los pasos siguientes.	Equipos de oficina Materiales de oficina	Administrador Vendedores	2	Proceso de producción	
4.Receptar y analizar el reclamo o sugerencia	Si el cliente emite una sugerencia, ésta será evaluada por Gerencia al tratar mejora continua. En caso de reclamo se identificará si efectivamente ha de ser rectificado el servicio, de serlo pasa a la siguiente etapa; caso contrario, el proceso termina.	Equipos de oficina	Administrador			
5.Corregir el error	Emitir una Orden de Trabajo detallando que se trata de una corrección a un servicio con deficiencias. Al finalizar cada mes, el gerente revisará el indicador de calidad para tomar medidas correctivas.	Equipos de oficina Materiales de oficina	Administrador			Orden de Trabajo <a href="#">Orden de trabajo.xlsx</a>
6.Tomar medidas correctivas	Analizar el resultado de los indicadores e identificar causas y soluciones, considerándolo en el proceso de mejora continua.	Equipos de oficina	Gerente			





**EMPRESA MULTICOPY**

Código:

**INPOAC  
005**

**Ficha de indicadores del Proceso de Servicio al Cliente**

Revisión  
Nº

1

**TAXONOMÍA DE LOS INDICADORES**

Indicadores	Descripción	Unidad de medida	Frecuencia de análisis	Forma de cálculo	Gráfico de seguimiento	Meta	Responsable	Puntos críticos	Alarmas	
Índice de calidad producción	Permite identificar cuantas órdenes de trabajo son despachadas satisfactoriamente	Porcentaje	Mensual	$\frac{\text{Órdenes de trabajo despachadas satisfactoriamente}}{\text{Total de Órdenes de trabajo}}$	Barras	90%	Administrador	in<80%	Crítico	
								90%>ind>80%	Alerta	
								Ind>=90%	Normal	
Satisfacción en el servicio	Permite determinar el grado de respuesta de la gerencia frente a las observaciones presentadas	Porcentaje	Mensual	$\frac{\text{No. Quejas solucionadas}}{\text{Total quejas presentadas}}$	Barras	90%	Administrador	in<80%	Crítico	
								90%>ind>80%	Alerta	
								Ind>=90%	Normal	

	<b>PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO</b>	
	CÓDIGO:PSTH006	REVISIÓN:1
	FECHA DE EMISIÓN: 20/06/2014	PÁGINA: 132

#### CONTROL DE REVISIONES

No. Versión	FECHA VERSIÓN	DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO
0		Procedimiento inicial

	NOMBRE	FIRMA	PUESTO
<b>ELABORÓ</b>	La Autora		
<b>REVISÓ</b>			
<b>APROBÓ</b>			



Centre Multiservicios

**EMPRESA**

**MULTICOPY**

**PROCESO: GESTIÓN DE TALENTO HUMANO**

**CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO**

<b>Código</b>	<b>PSTH006</b>
<b>Revisión Nº</b>	1

**Concepto:** Área de apoyo de la empresa en donde se realizan actividades de reclutamiento, selección e inducción del personal.

**Objetivo:** Establecer un proceso que permita identificar claramente las actividades a realizar al momento de requerir un empleado en la empresa. Este proceso permitirá asignar un tiempo justo a cada actividad evitando demoras y facilitando el seguimiento de cada tarea, logrando así eficiencia en el proceso.

**Alcance:** Inicia con la detección de la necesidad de personal para la entidad. Incluye el proceso de reclutamiento, selección e inducción. Finaliza con la presentación de un informe a gerencia con el resultado obtenido.

**Involucra:** Gerencia y Departamento de Talento Humano.

**Proveedores:** Perfiles profesionales de los cargos a ocupar en la empresa y Curriculums Vitae de los empleados de la empresa.

**Entrada:** Solicitud de información y formatos internos (contratos).

**Producto:** Selección de personal.

**Cliente del proceso:** Evaluación de desempeño.

**DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES**

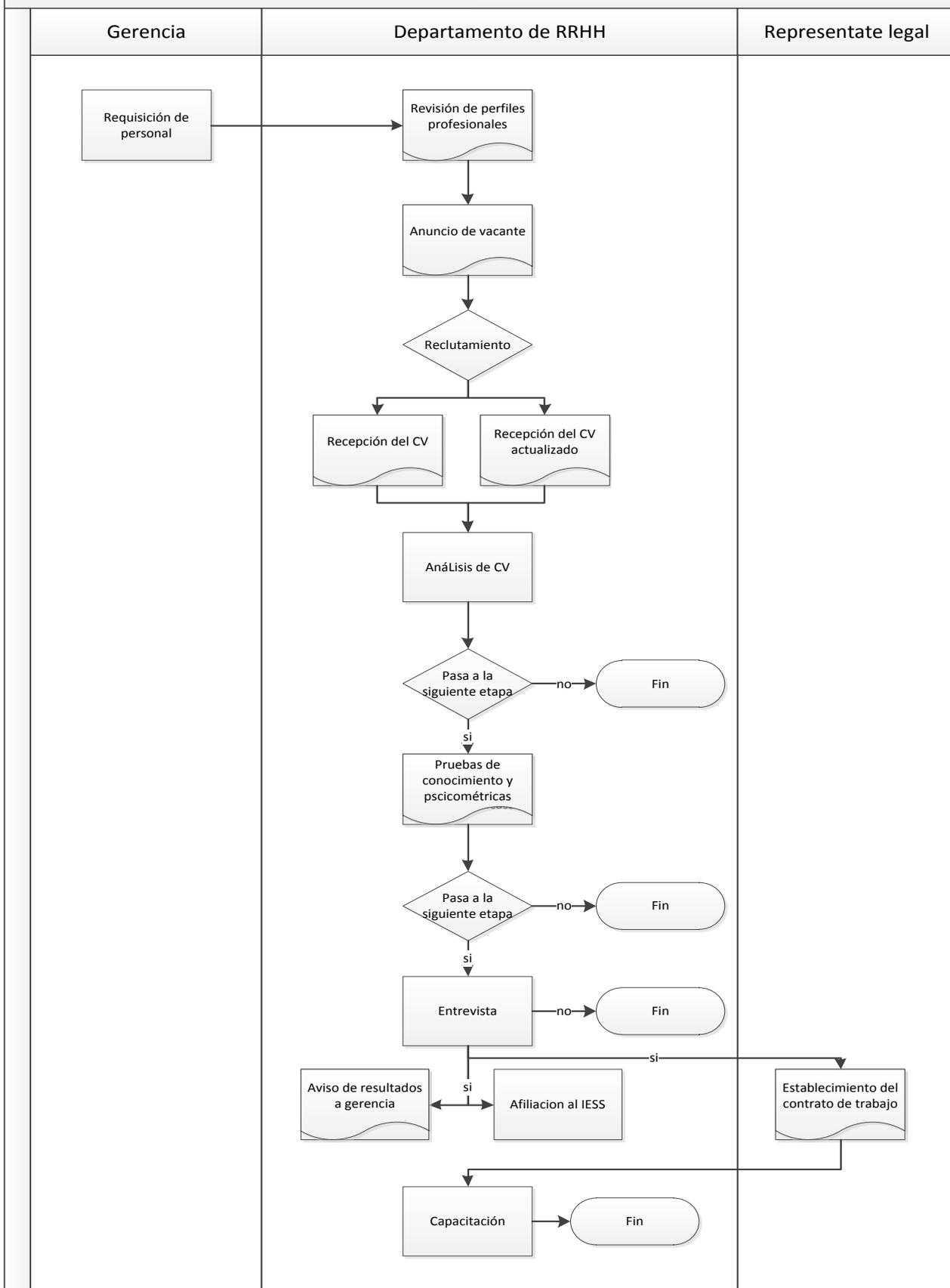
<b>Código</b>	TH007
<b>Revisión Nº</b>	1

Actividad	Descripción	Recursos	Responsable	No. Documento	Documento	Registro
Requisición de personal	Es la detección de la necesidad de uno o varias personas para la ejecución de tareas específicas dentro de la organización.	Materiales de oficina.	Gerencia.			
Revisión del perfiles profesionales	Conjunto de competencias y capacidades que una persona debe poseer para encargarse responsablemente de las funciones y tareas de un determinado trabajo.	Materiales y equipo de oficina.	Departamento de Talento Humano.	2	Perfiles profesionales.	

Anuncio de vacante	Definir si la búsqueda de candidatos es a nivel interno o externo. El anuncio deberá contener los requisitos para la aplicación del puesto así como el periodo de recepción de la información.	Materiales de oficina.	Departamento de Talento Humano.		Anuncio en la prensa.	
Recepción de hoja de vida	Recepción de documentos en el periodo establecido en el anuncio.	Materiales de oficina.	Departamento de Talento Humano.		Curriculum Vitae.	
Análisis de hoja de vida	Consiste en revisar las hojas de vida de los candidatos. En el caso de una selección interna se deberá revisar las hojas de vida del personal que labora en la empresa y que postularon para el puesto. Con respecto a los candidatos externos, se deberá estudiar los hojas de vida recibidos. Cabe recalcar que en los dos casos se deberá considerar el perfil profesional establecido en el paso 2.	Materiales y equipo de oficina.	Departamento de Talento Humano.		Curriculum Vitae.	
Pruebas de conocimiento y psicométricas	Los preseleccionados tendrán que rendir una prueba que permita medir sus conocimientos y aptitudes requeridas para el cargo.	Materiales y equipo de oficina.	Departamento de Talento Humano.		Pruebas de conocimiento y psicométricas	
Entrevista inicial	Entrevistar a los candidatos que han cumplido con los requisitos de su curriculum y han aprobado las pruebas. Se recomienda preparar la entrevista para el candidato.	Materiales y equipo de oficina.	Departamento de Talento Humano.		Resumen de entrevistas.	
Aviso de resultados a gerencia	Consiste en entregar a gerencia los resultados obtenidos producto de todo el proceso de selección.	Materiales y equipo de oficina.	Departamento de Talento Humano.		Informe de resultados.	

Admisión	Establecimiento de contrato de trabajo y afiliación al IESS.	Materiales y equipo de oficina.	Representante legal y Departamento de Talento Humano.		Contrato de trabajo.	
Capacitación	Inducción al nuevo miembro de la empresa, la misma que estará a cargo del jefe del departamento del nuevo trabajador. Esta capacitación incluirá dar a conocer al trabajador sus derechos y responsabilidades en el trabajo.	Materiales y equipo de oficina.	Departamento de Talento Humano.		Informe de inducción.	

**PROCESO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO**





EMPRESA MULTICOPY

Código:

INPST  
H006

Revisión  
Nº

1

Ficha de indicadores del Proceso de Gestión de Talento Humano

TAXONOMÍA DE LOS INDICADORES

Indicadores	Descripción	Unidad de medida	Frecuencia de análisis	Forma de cálculo	Gráfico de seguimiento	Meta	Responsable	Puntos críticos	Alarmas	
Reclutamiento	Mide en unidades el promedio de personas que aspiran a un cargo que la empresa está ofertando	Unidades	Mensual	$\frac{\text{Numero de aspirantes}}{\text{Numero de vacantes}}$	Barras	≥ 3	Jefe de Talento Humano	≤ 1	Crítico	●
								≤ 2	Alerta	●
								≥ 3	Normal	●
Reclutamiento	Mide en porcentaje de aspirantes que superan las pruebas de selección	Porcentaje	Mensual	$\frac{\text{Numero de personas que superan las pruebas de seleccion}}{\text{Numero de aspirantes por cargo}}$	Barras	≥ 0,9	Jefe de Talento Humano	≤ 0,3	Crítico	●
								≤ 0,5	Alerta	●
								≥ 0,9	Normal	●
Selección	Mide en porcentaje las personas que superaron el periodo de prueba	Porcentaje	Mensual	$\frac{\text{Numero de seleccionados que superan el periodo de prueba}}{\text{Total seleccionados}}$	Barras	≥ 0,9	Jefe de Talento Humano	≤ 0,3	Crítico	●
								≤ 0,5	Alerta	●
								≥ 0,9	Normal	●

	<b>PROCEDIMIENTO LEGAL</b>	
	<b>CÓDIGO: PSLE007</b>	<b>REVISIÓN:1</b>
	<b>FECHA DE EMISIÓN: 20/06/2014</b>	<b>PÁGINA: 138</b>

**CONTROL DE REVISIONES**

No. Versión	FECHA VERSIÓN	DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO
0		Procedimiento inicial

	NOMBRE	FIRMA	PUESTO
<b>ELABORÓ</b>	La Autora		
<b>REVISÓ</b>			
<b>APROBÓ</b>			



Centro Multiservicios

**EMPRESA**

**MULTICOPY**

**PROCESO:** LEGAL

**CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO**

<b>Código</b>	PSLE007
<b>Revisión N°</b>	1

**Concepto:**  
 6.1. Comprende el proceso de afiliar y pagar el seguro social a todos los empleados y trabajadores de la organización.  
 6.2. Así como también el proceso tributario obligatorio que consiste en declarar y pagar impuestos producto de la actividad económica que realiza la organización.

**Objetivo:**  
 6.1. Establecer un proceso que permita cumplir con lo dispuesto en la Ley de Seguridad Social.  
 6.2. Establecer un proceso que otorgue directrices claras para la declaración y pago del Impuesto a la Renta.

**Alcance:**  
 6.1. Inicia con la afiliación del empleado. Incluye la actualización de datos. Finaliza con el pago y archivo del seguro.  
 6.2. Inicia con el registro contable de los ingresos y egresos productos de la actividad de la empresa. Incluye la determinación del impuesto. Finaliza con el pago y archivo de comprobantes.

**Involucra:**  
 6.1. Departamento de Talento Humano.  
 6.2. Gerencia

**Proveedores:**  
 6.1. Clave patronal.  
 6.2. Ingresos y egresos de la actividad empresarial.

**Entrada:**  
 6.1. Solicitud de información del nuevo trabajador.  
 6.2. Solicitud de información.

**Producto:**  
 6.1. Afiliación del trabajador y pago de mensualidades de seguridad social.  
 6.2. Declaración y pago de impuesto.

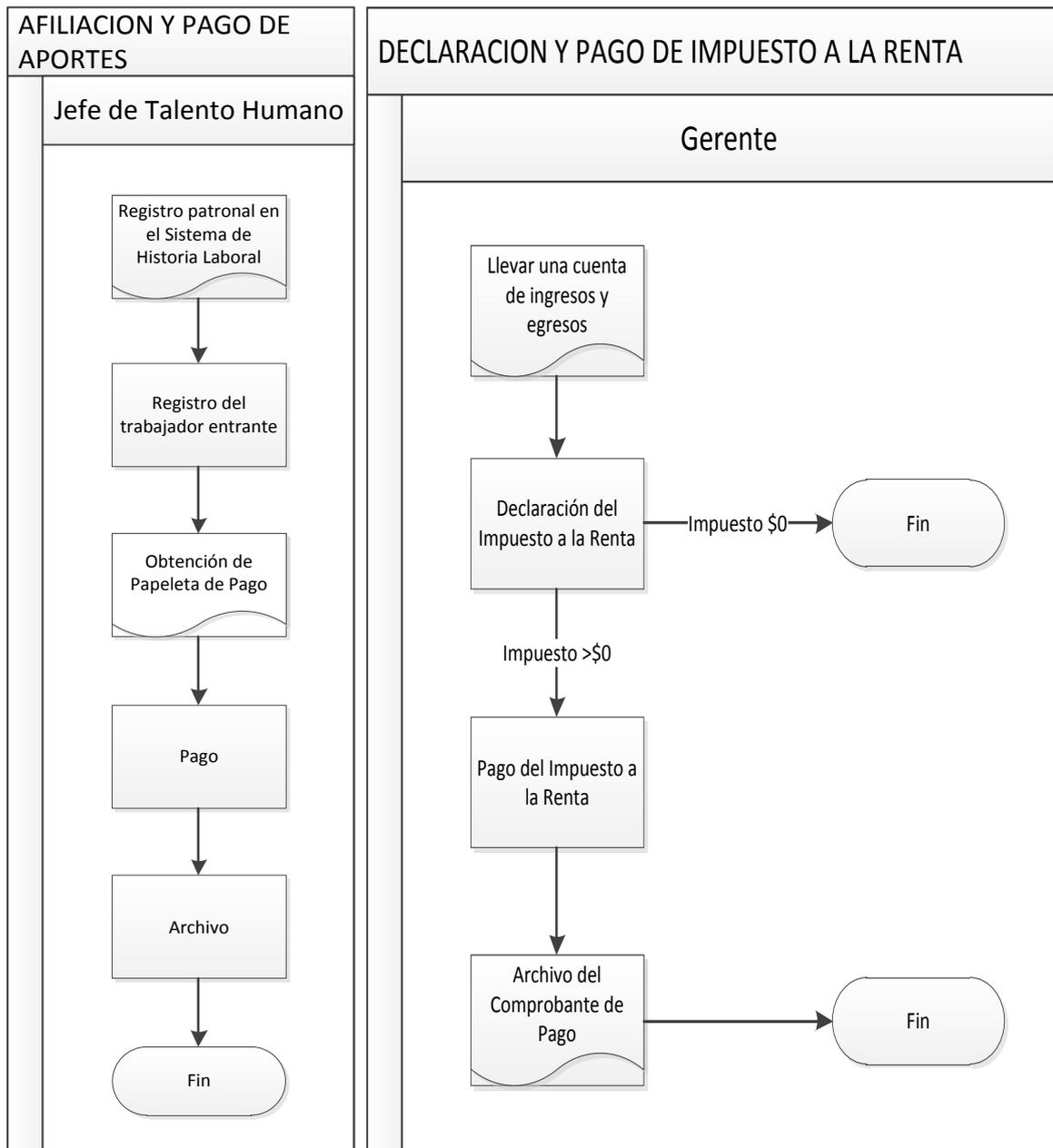
**Cliente del proceso:**  
 6.1. Financiero.  
 6.2. Financiero.

**DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES**

<b>Código</b>	LE006
<b>Revisión N°</b>	1

Actividad	Descripción	Recursos	Responsable	No. Documento	Documento	Registro
6.1. Registro patronal en el Sistema de Historia laboral	El empleador debe poseer una clave otorgada por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) para poder afiliar al empleado de la empresa.	Equipos de oficina.	Jefe de Talento Humano.		Clave del empleador.	

Registro del trabajador.	Consiste en registrar al trabajador desde el primer día de labor. Se lo realiza mediante un aviso de entrada través de la página web del IESS. Se deberá registrar la cedula del trabajador, fecha de ingreso, relación laboral, sueldo y dirección.	Equipos de oficina.	Jefe de Talento Humano.			
Obtención de la papeleta de pago del aporte personal y patronal.	Obtención de la papeleta de pago del Seguro Social del trabajador a través de la página del IESS. En caso de existir algún rubro extra a pagarle al empleado, se deberá notificar al IESS a través de su página web durante los 5 primeros días del mes.	Equipos de oficina.	Jefe de Talento Humano.		Papeleta de pago IESS.	
Pago	Consiste en realizar el pago del rubro establecido en la papeleta. Dicho pago se hará en la/s institución/es financiera/s establecidas por el IESS.	Transporte.	Jefe de Talento Humano.			
Archivo	Archivar los Comprobantes de pago como respaldo de las cancelaciones realizadas.	Suministros de oficina.	Jefe de Talento Humano.		Comprobante de pago.	
6.2. Llevar una cuenta de ingresos y egresos	Esta cuenta servirá para determinar la renta imponible de la empresa.	Material y equipos de oficina.	Gerencia	IR - 01	Registro de ingresos y egresos.	
Declaración del impuesto	Acorde a los ingresos y egresos se determinara el impuesto, en caso de resultar cero se deberá únicamente declarar en la página web del Servicio de Rentas Internas (SRI).	Material y equipos de oficina.	Gerencia			
Pago	En caso de tener impuesto a pagar, se deberá proceder con el pago en la institución financiera establecida por el SRI.	Transporte	Gerencia			
Archivo	Archivar los Comprobantes de pago como respaldo de las cancelaciones realizadas.	Suministros de oficina.	Gerencia		Comprobante de pago.	





EMPRESA MULTICOPY

Código:

PSLE  
007

Revisión N°

1

Ficha de indicadores del Proceso Legal

TAXONOMÍA DE LOS INDICADORES

Indicadores (Afiliación del personal y pago del seguro social)	Descripción	Unidad de medida	Frecuencia de análisis	Forma de cálculo	Gráfico de seguimiento	Meta	Responsable	Puntos críticos	Alarmas	
Eficacia en los pagos	Mide en porcentaje el grado de cumplimiento de los pagos del seguro social.	Porcentaje	Semestral	$\frac{\text{Numero de pagos realizados a tiempo}}{\text{Totalidad de pagos}}$	Barras	≥ 0,9	Jefe de Talento Humano	≤ 0,3	Crítico	
								≤ 0,5	Alerta	
								≥ 0,9	Normal	
Indicadores (Declaración y pago de impuestos)	Descripción	Unidad de medida	Frecuencia de análisis	Forma de cálculo	Gráfico de seguimiento	Meta	Responsable	Puntos críticos	Alarmas	
Eficacia en las declaraciones	Mide en porcentaje el grado de cumplimiento de las declaraciones del Impuesto a la Renta.	Porcentaje	Semestral	$\frac{\text{Numero de declaraciones realizadas}}{\text{Totalidad de declaraciones}}$	Barras	≥ 0,9	Jefe de Talento Humano	≤ 0,3	Crítico	
								≤ 0,5	Alerta	
								≥ 0,9	Normal	

	<b>PROCEDIMIENTO DE MANTENIMIENTO Y LIMPIEZA</b>	
	<b>CÓDIGO: PSML008</b>	<b>REVISIÓN:1</b>
	<b>FECHA DE EMISIÓN: 20/06/2014</b>	<b>PÁGINA: 143</b>

**CONTROL DE REVISIONES**

No. Versión	FECHA VERSIÓN	DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO
0		Procedimiento inicial

	NOMBRE	FIRMA	PUESTO
<b>ELABORÓ</b>	La Autora		
<b>REVISÓ</b>			
<b>APROBÓ</b>			



Centre Multiservicios

**EMPRESA**

**MULTI COPY**

**PROCESO:**

MANTENIMIENTO Y LIMPIEZA

**RESPONSABLE DEL PROCESO:** GERENTE

**CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO**

**Concepto**

Conjunto de actividades planificadas a través del cual se consigue la disposición de infraestructura para la eficiente prestación del servicio. Se entiende por infraestructura el espacio de trabajo y el equipo necesario para la prestación del servicio.

**Objetivo**

- Asegurar la disponibilidad de maquinaria y equipos cuando se los requiera, evitando paralizaciones que reduzcan la productividad.
- Garantizar la infraestructura adecuada para lograr conformidad con los requisitos del servicio.

**Alcance**

**Inicia:** con la identificación de los activos con los que cuenta la empresa y requieren de revisión y mantenimiento.

**Incluye:** la elaboración de fichas de equipos, programas de mantenimiento para los mismos, historial de revisiones.

**Termina,** con la supervisión al mantenimiento realizado y la actualización en su historial.

**Involucra**

- Gerente
- Administrador
- Vendedores
- Personal de mantenimiento de equipos
- Persona encargada de limpieza

**Proveedores**

- Ficha técnica de equipos y máquinas (individualizada)
- Listado de equipos bajo mantenimiento.
- Historial de revisiones y reparaciones.
- Plan de mantenimiento de

**Entrada**

- Activos que han de recibir mantenimiento.
- Recomendaciones del mantenimiento anterior.

**Producto**

- Programa de mantenimiento
- Equipos acondicionados para la prestación del servicio.
- Historial de revisiones y reparaciones actualizado.

**Cliente del proceso**

- Gerente
- Vendedores
- Personal de mantenimiento

equipos y máquinas (individualizada)			
--------------------------------------	--	--	--

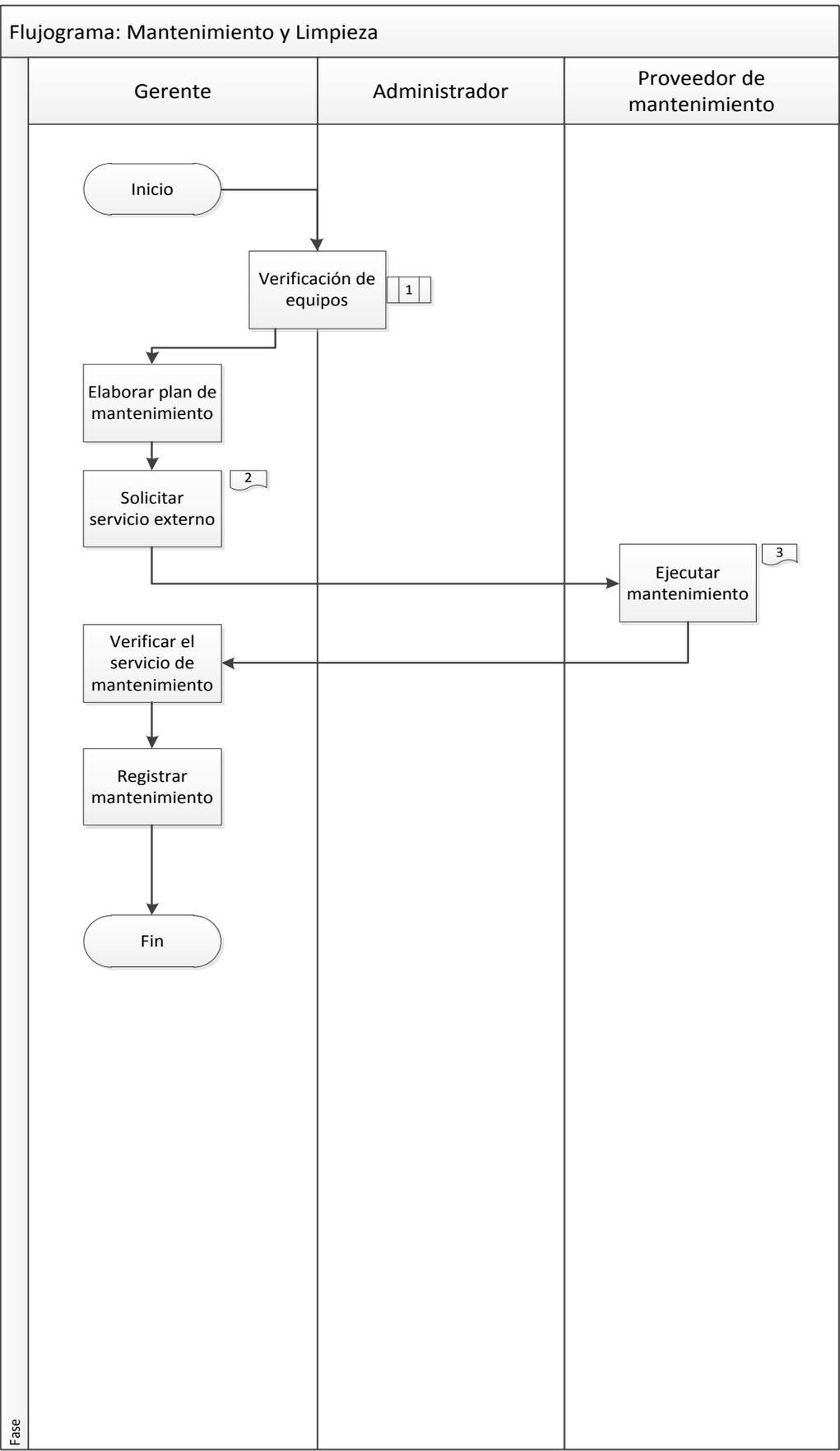
**DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES**

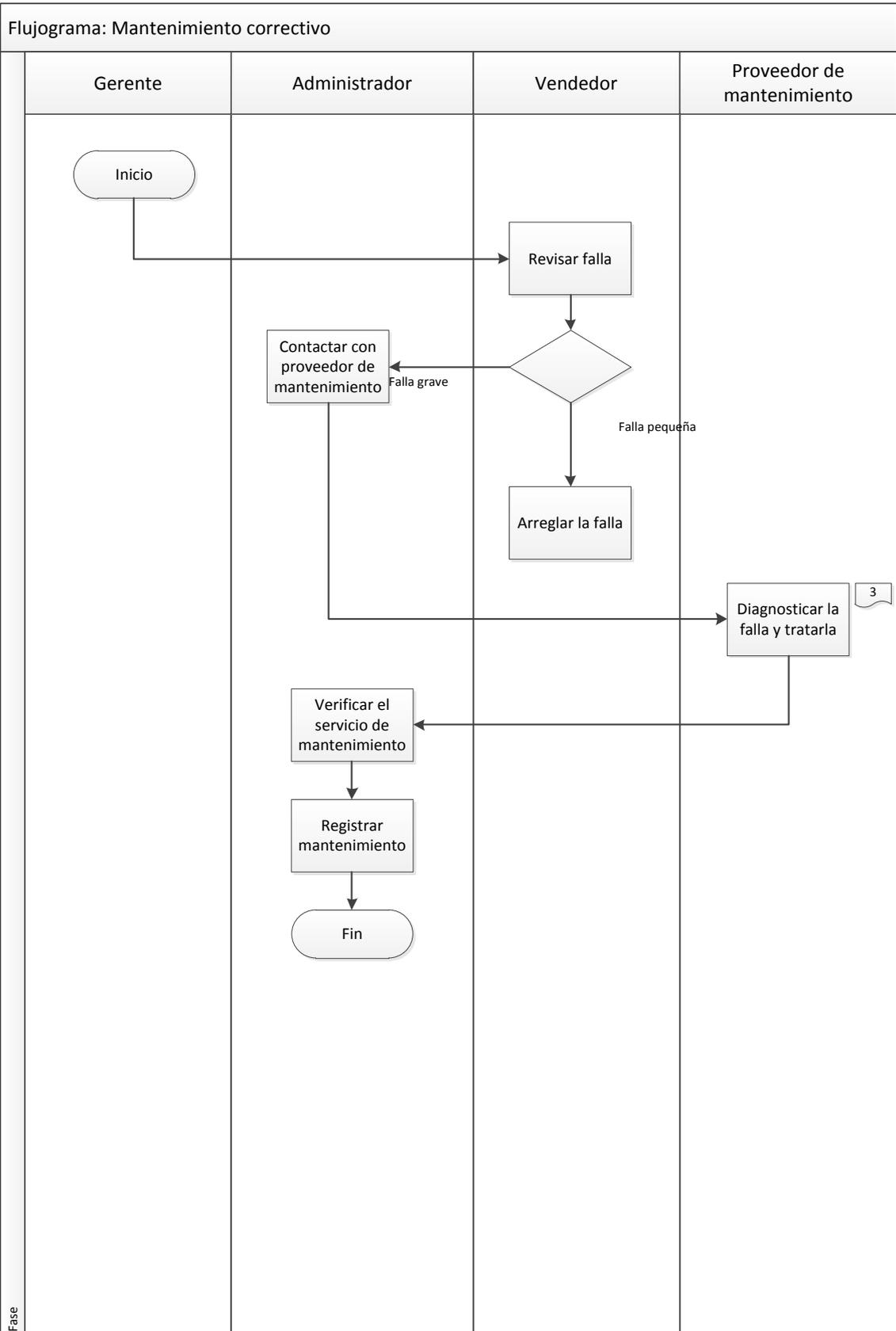
Actividad	Descripción	Recursos	Responsable	No. Doc	Documento	Registro
1.Verificar equipos	El gerente conjuntamente con el Administrador constatará la maquinaria y equipos que necesitan mantenimiento, a fin de establecer un sistema de mantenimiento correctivo. Este sistema no exime la posibilidad de daños imprevistos, que requerirán mantenimiento correctivo. El procedimiento en este caso se trata como un sub proceso.  Adicionalmente al mantenimiento de equipos figura el servicio de limpieza de las instalaciones; en este caso únicamente se determinará una periodicidad para su ejecución.	Equipos de oficina	Gerente Administrador	1	Subproceso: mantenimiento correctivo.	Listado de equipos bajo mantenimiento. <a href="#">(R001-PML008).xlsx</a>
2.Elaborar plan de mantenimiento	Con base en el listado resultante, se procederá a elaborar el programa de mantenimiento.	Equipo de oficina	Gerente			Programa de mantenimiento. <a href="#">(R002-PML008).xlsx</a>
3.Solicitar servicio externo	Determinados los requerimientos, procederá la selección y contratación de personas externas para brindar el servicio. Para ello, aplicará lo contemplado en el proceso de compras.	Equipo de oficina	Gerente	2	Proceso de compras <a href="#">PC003.docx</a>	
4.Ejecutar mantenimiento	El proveedor seleccionado ejecutará el mantenimiento según la orden respectiva.	Herramientas	Proveedor externo de	3	Orden de mantenimiento	

			mantenimiento		<a href="#">(D003-PML008).xlsx</a>	
5. Verificar el servicio de mantenimiento.	Ejecutado el mantenimiento, el administrador constatará el servicio realizado (equipos o limpieza del local). Si el resultado es satisfactorio procederá a la siguiente etapa, caso contrario, se retornará el paso No. 4		Administrador Vendedor			
6.Registrar mantenimiento	En el caso de revisión de equipos, se registrará el mantenimiento en el documento "Historial de revisiones y reparaciones", este paso no será necesario en la prestación de servicios de limpieza.	Equipos de oficina	Administrador			Historial de revisiones/reparaciones <a href="#">(R003-PML008).xlsx</a>

**SUBPROCESO:** MANTENIMIENTO CORRECTIVO**RESPONSABLE DEL PROCESO:** Administrador**DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES**

Actividad	Descripción	Recursos	Responsable	No. Doc	Documento	Registro
1. Revisar falla	Si el operador de la maquinaria detecta alguna falla durante su uso, procederá a revisarla. Si el problema puede ser solucionado por esta persona, se llevará a cabo el arreglo y se hará constar en el historial de revisiones; caso contrario, se notificará al administrador.	Herramientas	Vendedor			Historial de revisiones/reparaciones ( <a href="#">R003-PML008.xlsx</a> )
2. Contactar con proveedor de mantenimiento	Si la falla no puede ser tratada por sus operarios, el administrador contactará con la persona que haya efectuado la última revisión (Historial de revisiones).	Equipos de oficina	Administrador			
3. Diagnosticar la falla y tratarla	La persona encargada de mantenimiento diagnosticará la situación y la comunicará al administrador quien emitirá la orden de mantenimiento.	Herramientas	Proveedor de mantenimiento	3	Orden de mantenimiento ( <a href="#">D003-PML008.xlsx</a> )	
4. Verificar el servicio de mantenimiento	Ejecutado el mantenimiento, el administrador constatará el servicio realizado (equipos o limpieza del local). Si el resultado es satisfactorio procederá a la siguiente etapa, caso contrario, se retornará el paso No. 4		Administrador			
5. Registrar mantenimiento	En el caso de revisión de equipos, se registrará el mantenimiento en el documento "Historial de revisiones y reparaciones", este paso no será necesario en la prestación de servicios de limpieza.	Equipos de oficina	Administrador			Historial de revisiones/reparaciones ( <a href="#">R003-PML008.xlsx</a> )







Centro Multiservicios

**EMPRESA MULTICOPY**

**Código:**

**INPSML  
008**

Revisión  
Nº

1

**Ficha de indicadores del Proceso de Mantenimiento y Limpieza**

**TAXONOMÍA DE LOS INDICADORES**

Indicadores	Descripción	Unidad de medida	Frecuencia de análisis	Forma de cálculo	Gráfico de seguimiento	Meta	Responsable	Puntos críticos	Alarmas	
Cumplimiento de actividades de mantenimiento preventivo	Indica el cumplimiento de lo estipulado en el mantenimiento preventivo	Porcentaje	Mensual	$\frac{\text{Actividades de mantenimiento ejecutadas}}{\text{Actividades programadas}}$	Barras	90%	Gerente	ind < 90%	Crítico	●
								100% > ind > 90%	Alerta	●
								ind = 100%	Normal	●
Tasa de fallas	Permite determinar el comportamiento de los equipos, evaluando la eficiencia del mantenimiento preventivo	Porcentaje	Mensual	$\frac{\text{Cantidad de fallas}}{\text{Cantidad de horas operadas}}$	Barras	10%	Administrador	ind > 15%	Crítico	●
								15% > ind > 10%	Alerta	●
								ind <= 10%	Normal	●
Tiempo de reparación	Permite estimar el tiempo dedicado a reparar un activo que ha fallado	Porcentaje	Mensual	$\frac{\text{Tiempo empleado en restaurar la operación}}{\text{Número de averías}}$	Barras	10%	Administrador	ind > 15%	Crítico	●
								15% > ind > 10%	Alerta	●
								ind <= 10%	Normal	●

**ANEXO 2:**  
**EVALUACIÓN DEL**  
**SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD**



**EMPRESA MULTICOPY**

## Evaluación del Sistema de Gestión de Calidad

### PROCESO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA

Indicadores	Descripción	Unidad de medida	Frecuencia de análisis	Forma de cálculo	Gráfico de seguimiento	Meta	Responsable	Evaluación fecha	Eficacia proceso
Eficacia en objetivos	Mide en porcentaje el grado de cumplimiento de los objetivos planteados	Porcentaje	Anual	$\frac{\text{Número de objetivos alcanzados}}{\text{Número de objetivos planificados}}$	Barras	≥ 0,9	Gerencia		
Eficacia en estrategias	Mide en porcentaje el grado de cumplimiento de las estrategias planteadas	Porcentaje	Anual	$\frac{\text{Número de estrategias alcanzados}}{\text{Número de estrategias implantadas}}$	Barras	≥ 0,9	Gerencia		
Eficacia en retroalimentación	Mide en porcentaje el grado de cumplimiento de las medidas correctivas	Porcentaje	Anual	$\frac{\text{Número de correcciones realizadas}}{\text{Número de correcciones a realizar}}$	Barras	≥ 0,9	Gerencia		
<b>PROMEDIO PROCESO:</b>									



**EMPRESA MULTICOPY**

**Evaluación del Sistema de Gestión de Calidad**

**PROCESO DE COMPRAS**

Indicadores	Descripción	Unidad de medida	Frecuencia de análisis	Forma de cálculo	Gráfico de seguimiento	Meta	Responsable	Evaluación fecha	Eficacia proceso
Índice de calidad	Permite identificar cuantos pedidos son aceptados por cumplir con los estándares de calidad básicos	Porcentaje	Semestral	$\frac{\text{Pedidos generados sin problemas}}{\text{Total de pedidos}}$	Barras	90%	Administrador		
Índice de cumplimiento en plazo de entrega	Cumplimiento en entregas	Porcentaje	Semestral	$\frac{\text{No. Entregas dentro del plazo}}{\text{No. Entregas}}$	Barras	90%	Administrador		
<b>PROMEDIO PROCESO:</b>									



**EMPRESA MULTICOPY**

**Evaluación del Sistema de Gestión de Calidad**

**PROCESO DE PRODUCCIÓN**

Indicadores	Descripción	Unidad de medida	Frecuencia de análisis	Forma de cálculo	Gráfico de seguimiento	Meta	Responsable	Evaluación fecha	Eficacia del proceso
Tamaño relativo del stock	Mide en porcentaje la efectividad de la producción mensual	Porcentaje	Mensual	$\frac{\text{Unidades producidas en el período}}{\text{Stock total}}$	Barras	$\geq 0,9$	Jefe de producción		
Volumen de desperdicios	Mide en porcentaje el volumen de desperdicios con relación a la producción del periodo.	Porcentaje	Mensual	$\frac{\text{Volumen o peso de desperdicio}}{\text{Unidades producidas}}$	Barras	$\leq 0,1$	Jefe de producción		
Estado mecánico	Mide en porcentaje el tiempo improductivo	Porcentaje	Mensual	$\frac{\text{Horas de maquinas paradas} - \text{daño}}{\text{Horas máquina trabajadas}}$	Barras	$\leq 0,1$	Jefe de producción		
Calidad	Mide la relación entre las unidades defectuosas y el volumen de producción	Porcentaje	Mensual	$\frac{\text{Unidades defectuosas}}{\text{Unidades producidas}}$	Barras	$\leq 0,1$	Jefe de producción		
<b>PROMEDIO PROCESO:</b>									



Centre Multiservicios

**EMPRESA MULTICOPY**

**Evaluación del Sistema de Gestión de Calidad**

**PROCESO DE SERVICIO AL CLIENTE**

Indicadores	Descripción	Unidad de medida	Frecuencia de análisis	Forma de cálculo	Gráfico de seguimiento	Meta	Responsable	Evaluación fecha	Eficacia proceso
Índice de calidad producción	Permite identificar cuantas órdenes de trabajo son despachadas satisfactoriamente	Porcentaje	Mensual	$\frac{\text{Órdenes de trabajo despachadas satisfactoriamente}}{\text{Total de Órdenes de trabajo}}$	Barras	90 %	Administrador		
Satisfacción en el servicio	Permite determinar el grado de respuesta de la gerencia frente a las observaciones presentadas	Porcentaje	Mensual	$\frac{\text{No. Quejas solucionadas}}{\text{Total quejas presentadas}}$	Barras	90 %	Administrador		
<b>PROMEDIO PROCESO:</b>									



**EMPRESA MULTICOPY**

**Evaluación del Sistema de Gestión de Calidad**

**PROCESO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO**

Indicadores	Descripción	Unidad de medida	Frecuencia de análisis	Forma de cálculo	Gráfico de seguimiento	Meta	Responsable	Evaluación fecha	Eficacia Proceso
Reclutamiento	Mide en unidades el promedio de personas que aspiran a un cargo que la empresa está ofertando	Unidades	Mensual	$\frac{\text{Numero de aspirantes}}{\text{Numero de vacantes}}$	Barras	≥ 3	Jefe de Talento Humano		
Reclutamiento	Mide en porcentaje de aspirantes que superan las pruebas de selección	Porcentaje	Mensual	$\frac{\text{Numero de personas que superan las pruebas de selección}}{\text{Numero de aspirantes por cargo}}$	Barras	≥ 0,9	Jefe de Talento Humano		
Selección	Mide en porcentaje las personas que superaron el periodo de prueba	Porcentaje	Mensual	$\frac{\text{Numero de seleccionados que superan el periodo de prueba}}{\text{Total seleccionados}}$	Barras	≥ 0,9	Jefe de Talento Humano		
<b>PROMEDIO PROCESO:</b>									

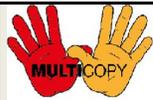


**EMPRESA MULTICOPY**

### Evaluación del Sistema de Gestión de Calidad

#### PROCESO LEGAL

Indicadores (Afiliación del personal y pago del seguro social)	Descripción	Unidad de medida	Frecuencia de análisis	Forma de cálculo	Gráfico de seguimiento	Meta	Responsable	Evaluación fecha	Eficacia proceso
Eficacia en los pagos	Mide en porcentaje el grado de cumplimiento de los pagos del seguro social.	Porcentaje	Semestral	$\frac{\text{Numero de pagos realizados a tiempo}}{\text{Totalidad de pagos}}$	Barras	≥ 0,9	Jefe de Talento Humano		
Indicadores (Declaración y pago de impuestos)	Descripción	Unidad de medida	Frecuencia de análisis	Forma de cálculo	Gráfico de seguimiento	Meta	Responsable		
Eficacia en las declaraciones	Mide en porcentaje el grado de cumplimiento de las declaraciones del Impuesto a la Renta.	Porcentaje	Semestral	$\frac{\text{Numero de declaraciones realizadas}}{\text{Totalidad de declaraciones}}$	Barras	≥ 0,9	Jefe de Talento Humano		
<b>PROMEDIO PROCESO:</b>									



Centro Multiservicios

**EMPRESA MULTICOPY**

**Evaluación del Sistema de Gestión de Calidad**

**PROCESO DE MANTENIMIENTO Y LIMPIEZA**

Indicadores	Descripción	Unidad de medida	Frecuencia de análisis	Forma de cálculo	Gráfico de seguimiento	Meta	Responsable	Evaluación fecha	Eficacia del proceso
Cumplimiento de actividades de mantenimiento	Indica el cumplimiento de lo estipulado en el mantenimiento preventivo	Porcentaje	Mensual	$\frac{\text{Actividades de mantenimiento ejecutadas}}{\text{Actividades programadas}}$	Barras	90%	Gerente		
Tasa de fallas	Permite determinar el comportamiento de los equipos, evaluando la eficiencia del mantenimiento preventivo	Porcentaje	Mensual	$\frac{\text{Cantidad de fallas}}{\text{Cantidad de horas operadas}}$	Barras	10%	Administrador		
Tiempo de reparación	Permite estimar el tiempo dedicado a reparar un activo que ha fallado	Porcentaje	Mensual	$\frac{\text{Tiempo empleado en restaurar la operación}}{\text{Número de averías}}$	Barras	10%	Administrador		
<b>PROMEDIO PROCESO:</b>									

**ANEXO 3:**

**PROCEDIMIENTO PARA  
EL CONTROL DE DOCUMENTOS**

	<b>PROCEDIMIENTO DE CONTROL DE DOCUMENTOS</b>	
	CÓDIGO: SC-PR-CD.0	REVISIÓN:1
	FECHA DE EMISIÓN: 12/07/2014	PÁGINA: 160

**CONTROL DE REVISIONES**

No. Versión	FECHA VERSIÓN	DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO
0		Procedimiento inicial

	NOMBRE	FIRMA	PUESTO
<b>ELABORÓ</b>	La Autora		
<b>REVISÓ</b>			
<b>APROBÓ</b>			

DESCRIPCION	RESPONSABLE DEL DOCUMENTO	RECURSOS	CONTROL DE REFERENCIA
Identificación de la necesidad de establecer un documento para dar cumplimiento a requisitos y/o para mejorar el Sistema de Gestión de la Calidad.	Usuario	No aplica	No aplica
Notificación al Gerente la necesidad de elaborar/revisar un documento.	Usuario	Computadora	No Aplica
Determinación de conformidad con la naturaleza técnica o administrativa del proceso, el área a la que corresponde su elaboración o revisión y su correspondiente notificación.	Gerente	Computadora	Notificación vía electrónica para elaborar o revisar un documento
Determinar al responsable del documento.	Responsable de Área	Computadora	Solicitud de elaboración vía electrónica
Análisis del tipo de documento: existente o nuevo. Asignación del código correspondiente.	Gerente y Responsable del Área	No aplica	Procedimiento para elaborar documentos del SGC.
Determinación de la naturaleza, involucrados, secuencia, alcance y resultados del documento.	Usuario	Computadora	Procedimiento para elaborar documentos

			del SGC.
Revisión del documento.	Gerente y Responsable del Área	Computadora	Procedimiento para elaborar documentos del SGC.
Imprimir documento.	Usuario	Computadora/ impresora	Número de copias según se requiera
Revisión final y Aprobación del documento.	Gerente	No aplica	Documento impreso

**ANEXO 4:**

**CAMBIOS Y MODIFICACIONES**

**EN LA DOCUMENTACIÓN**



## HOJA DE CONTROL PARA LA CREACIÓN, CAMBIO, APROBACIÓN O ELIMINACIÓN DE DOCUMENTOS

HOJA DE CONTROL PARA LA CREACION , CAMBIO, APROBACION O ELIMINACION DE LOS DOCUMENTOS.											
Proceso:		No. De Cambio									
Nombre del Solicitante:											
Nombre del Documentado:											
Actividad Afectada:											
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 33%;">CREACION:</td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 33%;">CAMBIO:</td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 14%;">ELIMINACION:</td> <td style="width: 10%;"></td> </tr> </table>				CREACION:		CAMBIO:		ELIMINACION:			
CREACION:		CAMBIO:		ELIMINACION:							
Razon:											
Documento:											
Fecha de Cambio:											
Pag. De Cambio del Doc.											
No. De Parrafo del Cambio.											
Descripcion del Cambio:											
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 33%;">REVISADO POR:</td> <td style="width: 16.5%;">FIRMA:</td> <td style="width: 33%;">APROBADO POR</td> <td style="width: 17.5%;">FIRMA:</td> </tr> <tr> <td style="height: 30px;"></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>				REVISADO POR:	FIRMA:	APROBADO POR	FIRMA:				
REVISADO POR:	FIRMA:	APROBADO POR	FIRMA:								

**ANEXO 5:**

**PROCEDIMIENTO PARA**

**CONTROL DE REGISTROS**

	<b>PROCEDIMIENTO DE CONTROL DE REGISTROS</b>	
	CÓDIGO: SC-PR-CR.0	REVISIÓN:1
	FECHA DE EMISIÓN: 14/07/2014	PÁGINA: 166

#### CONTROL DE REVISIONES

No. Versión	FECHA VERSIÓN	DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO
0		Procedimiento inicial

	NOMBRE	FIRMA	PUESTO
<b>ELABORÓ</b>	La Autora		
<b>REVISÓ</b>			
<b>APROBÓ</b>			

Para controlar los distintos registros que mantiene MULTICOPY derivados de su actividad, se propone seguir el siguiente procedimiento:

### 1. CONTENIDO:

Cada registro deberá contener:

<b>Identificación</b>	Nombre del registro.
<b>Formato:</b>	De conformidad con los establecidos en este SGC.
<b>Responsable de Recolección:</b>	Nombre de la persona que maneja la documentación.
<b>Indexación:</b>	Mecanismo de orden: orden cronológico, por cliente, proveedor, en orden alfabético, etc.
<b>Acceso:</b>	Forma de acceder a éste (en caso de recuperación)
<b>Tipo de Archivo:</b>	Físico o electrónico.
<b>Área de Archivo:</b>	Área o departamento responsable.
<b>Tiempo de Retención:</b>	Tiempo de permanencia del registro en el archivo.
<b>Disposición Final:</b>	Forma de eliminarlos.

### 2. ALMACENAMIENTO:

Las carpetas, o cualquier otro medio de almacenamiento se identificarán con el nombre del área o dependencia, un código, el año al que pertenecen y la denominación o nombre de los documentos que contiene.

### 3. TIEMPO DE ALMACENAMIENTO

Los registros en MULTICOPY se conservarán en el archivo al menos cinco años a partir de la fecha de creación o recepción, salvo disposiciones legales al respecto.

**ANEXO 6:**

**PROCEDIMIENTO DE**

**AUDITORÍAS INTERNAS**



## PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍAS INTERNAS

CÓDIGO: SC-PR-AI.0

REVISIÓN:1

FECHA DE EMISIÓN: 16/07/2014

PÁGINA:  
169

### DESCRIPCIÓN

1. Para realizar una auditoría interna en MULTICOPY, será necesario en primer lugar designar la labor a uno de los integrantes de la empresa luego de la capacitación correspondiente en Auditoría Interna, la Norma ISO 9001:2008 y el manejo del Sistema de Gestión de Calidad en la empresa.
2. Estas auditorías deberán ser planificadas de forma semestral, por el Gerente y el Auditor Interno.
3. Para iniciar el examen se convocará a una reunión de apertura con el Gerente y los responsables de cada área, con el objetivo de dar a conocer el inicio de la auditoria.
4. El auditor realizará la auditoria de conformidad con un plan de auditoría preparado para el efecto, la misma que estará orientada a examinar cada proceso que integra al sistema y a verificar que no se presenten no conformidades.
5. Concluido el examen el auditor elaborará el informe final de Auditoria y para la reunión de cierre, deberán asistir a la misma el Gerente y todos los responsables e involucrados en el examen.
6. Entrega del informe final al Gerente de la empresa.
7. Finalmente, deberá planificarse la etapa de seguimiento de la auditoría por parte del auditor interno con la finalidad de determinar la adopción de las recomendaciones o sugerencias dadas en el examen y que estén acorde a lo establecido en el procedimiento de Acciones Preventivas y Correctivas.

**ANEXO 7:**

**PROCEDIMIENTO DE**

**PRODUCTO NO CONFORME**



Centro Multiservicios

## PROCEDIMIENTO PARA CONTROL DE PRODUCTO NO CONFORME

CÓDIGO: SC-PR-PNC.0

REVISIÓN:1

FECHA DE EMISIÓN: 16/07/2014

PÁGINA:  
171

DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
<p><b>1. Detectar y reportar un producto no conforme:</b>Una vez presentado un producto no conforme es necesario registrarlo y determinar:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Las No Conformidades reportadas.</li><li>- El Gerente designará a un encargado para resolver la No conformidad dependiendo del proceso en donde se haya presentado la misma.</li><li>- Todas las no conformidades encontradas se procederá a registrarlas en un formato establecido para el efecto.</li></ul> <p><b>2. Determinar la naturaleza del incumplimiento y el tratamiento posible:</b>La adopción de acciones correctivas y preventivas de ser el caso, son necesarias ante la presencia de producto no conforme; y para el efecto deberá remitirse al Procedimiento establecido para el efecto.</p> <p><b>3. Implementación de las acciones correctivas y/o preventivas.</b></p> <p><b>4. Verificación de la efectividad de la acción o tratamiento dado al producto no conforme.</b></p> <p><b>5. Cierre de la no conformidad.</b></p>	<p>Usuario y Responsable del área.</p> <p>Gerente</p> <p>Auditor Interno</p> <p>Responsable del área.</p> <p>Responsable del área.</p> <p>Auditor Interno</p>

**ANEXO 8:**

**PROCEDIMIENTO PARA ACCIONES  
CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS**



Centro Multiservicios

## PROCEDIMIENTO PARA ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS

CÓDIGO: SC-PR-APC.0

REVISIÓN:1

FECHA DE EMISIÓN: 16/07/2014

PÁGINA:  
173

Nro.	Actividad	Responsable
1.	Identificación de la no-conformidad, así como su impacto o consecuencias.	Auditor Interno
2.	Evaluación de la no conformidad para determinar la necesidad de emprender en una acción preventiva o correctiva.	Gerente y Auditor Interno
3.	Registro de la causa raíz del problema y las acciones preventivas, correctivas o de mejora necesarias para eliminar la no-conformidad Detectada.	Auditor Interno
4.	Seguimiento y determinación de la eficacia de las acciones correctivas, preventivas y/o de mejora.	Auditor Interno
5.	Evaluación del grado de eficacia de las acciones emprendidas.	Auditor Interno
6.	Presentación de un informe quincenal del estado de las medidas adoptadas en torno a la detección de alguna no – conformidad.	Auditor Interno

**ANEXO 9:**  
**MANUAL DE CALIDAD**

## **ANEXO 9: MANUAL DE CALIDAD**

### **CONTENIDO DEL MANUAL DE CALIDAD**

1. MISIÓN
2. VISIÓN
3. OBJETIVO DEL MANUAL DE CALIDAD
4. ALCANCE DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD
5. EXCLUSIONES
6. POLÍTICA DE CALIDAD
7. OBJETIVOS DE CALIDAD
8. ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL
9. DESCRIPCIÓN DE NUESTROS CLIENTES
10. DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO
11. DOCUMENTOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD
12. MAPA DE PROCESOS
13. ANEXOS DEL MANUAL DE CALIDAD
- 13.1. Documentos del Sistema de Gestión de Calidad

# **MANUAL DE CALIDAD**

Multicopy es una empresa dedicada a la prestación de servicios de copiado, anillado, empastado, impresión, internet, servicios innovadores para audiencias globales.

Actualmente cubre el mercado de Azogues y sus parroquias aledañas y en el transcurso de estos 6 años se ha convertido en líder en los servicios que brinda, tanto por la calidad en la prestación de los mismos como por las variables que le han vuelto competitivo en el mercado actual (tales como precio, atención, localización, entre otras)(Quezada, Creación de MULTICOPY, 2014)

## **MISIÓN**

La Misión de MULTICOPY es: atender a nuestros Clientes, con el mejor servicio, calidad, precios, la mayor variedad en los servicios de fotocopiado, anillados, empastados, impresiones, internet, y en toda la gama de productos y servicios que ofertamos en nuestras instalaciones, satisfaciendo sus necesidades de acuerdo a sus expectativas de servicio. Para ello contamos con personal capaz y con iniciativa, orientado a prestar una atención personalizada de excelente calidad, así como también promovemos el crecimiento de la empresa en base a un desempeño responsable fijando constantes retos de satisfacción hacia el cliente tanto interno como externo.

### **1.2.2. VISION**

En el 2017, MULTICOPY es una empresa líder en la ciudad y provincia, brindando multiservicios como fotocopias, anillados, empastados, impresiones, internet, y en toda la gama de productos y servicios, brindando cada día un mejor servicio, logrando la entera satisfacción de nuestros clientes externos e internos, con un compromiso sólido creando conciencia de la importancia del reciclaje y la reutilización de los insumos, en aras de la conservación del medio ambiente y de una mejor sociedad.

## **OBJETIVO DEL MANUAL DE CALIDAD**

El manual de calidad para MULICOPY, tiene como principal objetivo permitir el mejoramiento permanente de los diferentes procesos que en ésta se cumplen, y como consecuencia lograr asegurar calidad en la prestación de sus productos y/o servicios.

El presente manual está diseñado dando cumplimiento a lo establecido en los requisitos de la Norma ISO 9001:2008.

## **ALCANCE DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD.**

El alcance del sistema de gestión de calidad abarca la empresa en su totalidad, esto es MULTICOPY Centro Multiservicios.

## **EXCLUSIONES**

No se incluye dentro del Sistema de Gestión de Calidad el siguiente requisito:

### ***7.5.2 Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio***

Debido al tipo de producto y/o servicio que brinda MULTICOPY, no es necesaria la validación de sus procesos dado que los productos resultantes pueden verificarse mediante actividades de seguimiento y medición.

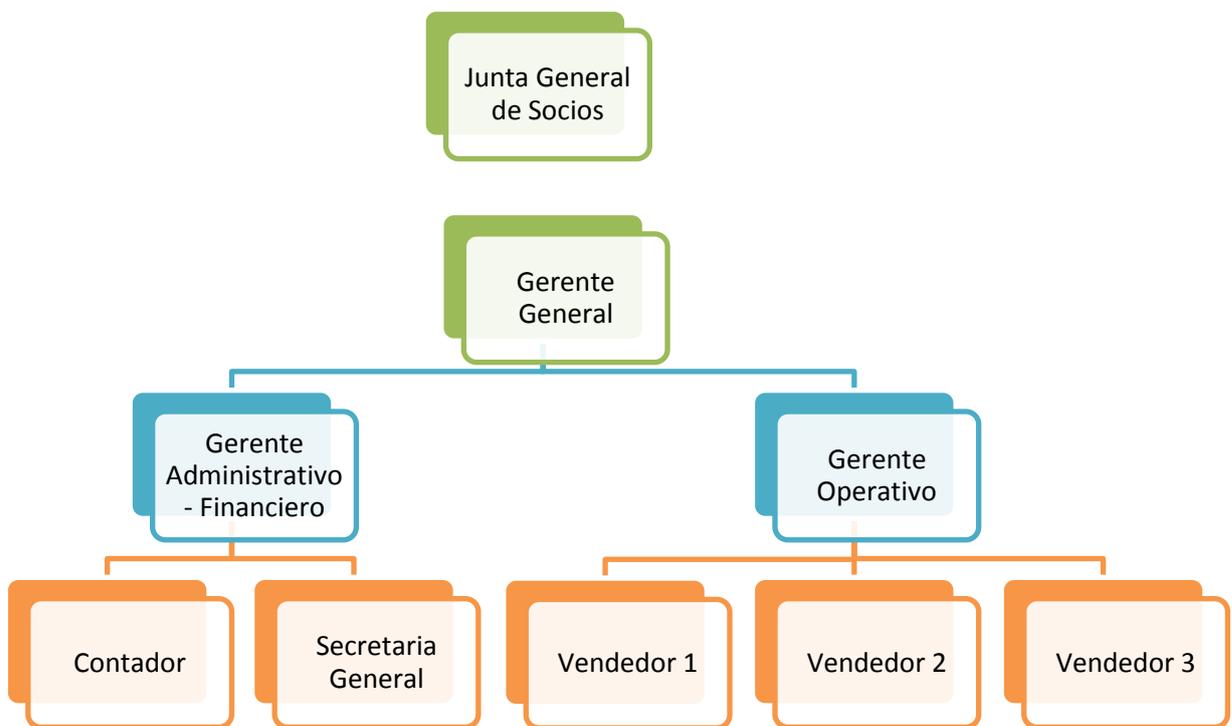
## **POLÍTICA DE CALIDAD**

*“Es política de MULTICOPY Centro Multiservicios, brindar y mantener la más alta calidad en la variedad de productos y servicios innovadores que ofrece, con una atención personalizada, y la entrega oportuna y a tiempo del trabajo requerido, a precios accesibles de mercado, con personal que le proporcionará el respaldo y soporte necesario, en un espacio acogedor y cómodo para la atención, buscando de manera permanente la mejora de sus procesos y promoviendo de esta manera la satisfacción de sus clientes internos y externos”.*

## **OBJETIVOS DE CALIDAD**

- *Prestar al cliente un servicio de calidad, mejorando continuamente para garantizar el óptimo cumplimiento de los requerimientos establecidos por éste.*
- *Contar con proveedores que presenten productos y servicios de calidad, logrando desarrollar compromisos mutuos.*
- *Contar con personal capacitado, consciente y comprometido con la calidad y la excelencia.*
- *Mejorar continuamente los procesos internos con el fin de lograr ser un referente en la industria.*

### ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL



Fuente: Entrevista Gerente de MULTICOPY

Elaborado por: La Autora

## **PRINCIPALES CLIENTES Y PARTES INTERESADAS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD DE MULTICOPY**

El avance y desarrollo de la tecnología y con ésta los servicios informáticos constituye una de las actividades económicas de mayor crecimiento en el Ecuador. El sector de las tecnologías de la información (TI) sacó provecho de la calidad de sus trabajadores y profesionales y logró consolidarse como una de las áreas de mayor dinamismo. Creatividad, rapidez, capital humano y tecnológico son los principales secretos por los que este sector de negocio estaría basado en el alto valor agregado que genera en el mercado.

El mundo se ha preocupado en la última década en desarrollar prácticas respetuosas con el medio ambiente e innovación para contar con productos y equipos eco eficientes. Este sector ha generado iniciativas orientadas al uso de materia prima responsable, al establecer buenas prácticas en el uso del papel como en tintas y en la aplicación de tecnologías modernas de producción limpia y eficiencia energética.

En síntesis, los principales clientes constituye la población en general que requiera de los productos y /o servicios que ofrece MULTICOPY.

Los stakeholders de MULTICOPT, constituyen todos los involucrados en el proceso de prestación de servicios, esto es: proveedores, organismos de control, la comunidad en general.

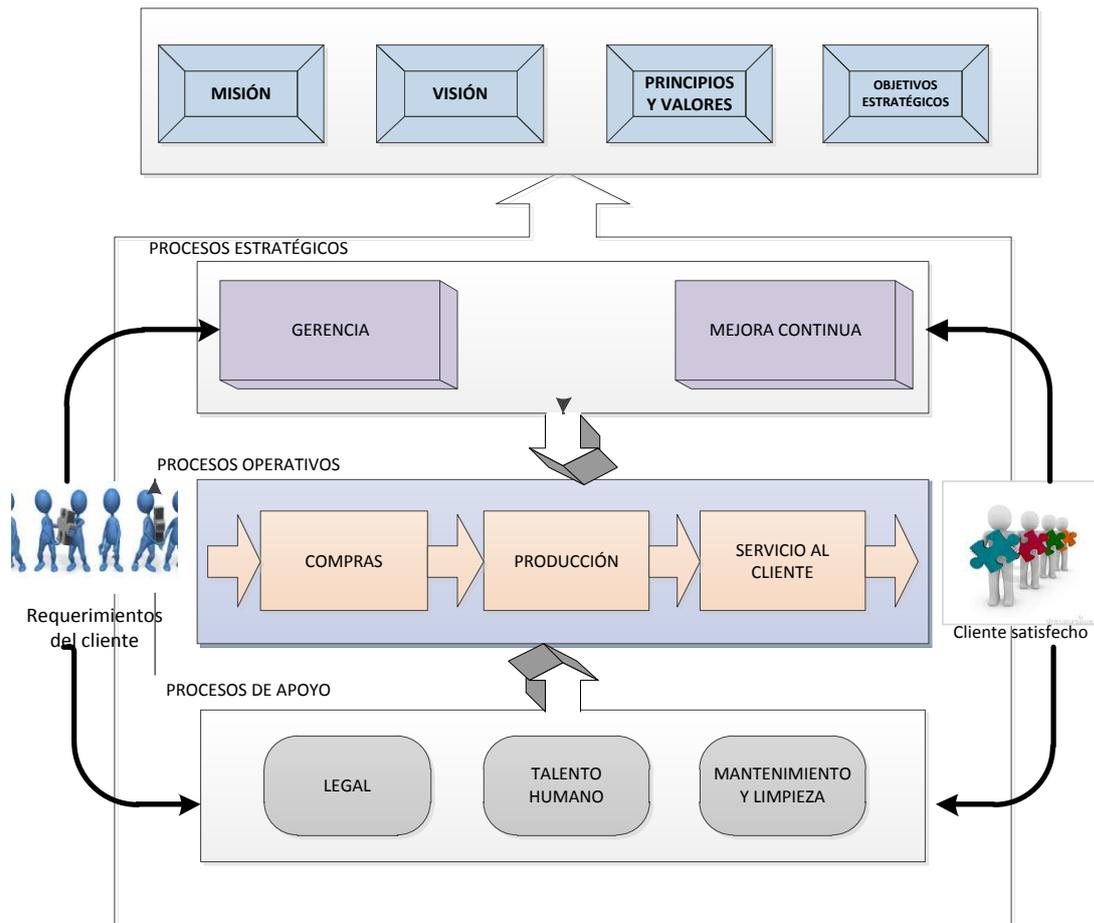
### **DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO**

El servicio que brinda MULTICOPY Centro Multiservicios comprende: fotocopiado, anillado, empastado, impresión, internet, servicios innovadores para audiencias globales.

### **DOCUMENTOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD**

## Anexos de Documentos del SGC.

### MAPA DE PROCESOS DE MULTICOPY Centro Multiservicios





MC.PR1-D1.0

**MULTICOPY**

**ORDEN DE TRABAJO**

Fecha: \_\_\_\_\_

No. Orden: \_\_\_\_\_

Nombre del solicitante: \_\_\_\_\_

Servicio Solicitado:

Cantidad:

Impresión a color

Impresión a blanco y negro

Copias a color

Copias a blanco y negro

Anillados

Empastados

Otro (especifique)



Observaciones: \_\_\_\_\_

Fecha y hora de entrega: \_\_\_\_\_

Valor a cancelar: \_\_\_\_\_

Saldo a cancelar: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Firma del solicitante

**PARA USO EXCLUSIVO DEL DEPARTAMENTO**

Nombre de la persona que registro el pedido: \_\_\_\_\_

Nombre de la persona que realizo el trabajo: \_\_\_\_\_

Material utilizado: \_\_\_\_\_

Fecha y hora de elaboración: \_\_\_\_\_

Fecha y hora de entrega: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Firma de la persona que realizo el trabajo





MC.PR1-D3.0

**EMPRESA MULTICOPY  
COMPROBANTE DE EGRESO**

Fecha:			
Pagado a:			
Documento:		No. Doc.:	
Cantidad	Concepto		Valor
		Valor total desembolsado	
Forma de pago			
Efectivo	Cheque		
		Banco:	
		Nº cuenta	
		Cheque No.	
Elaborado por:		Recibí conforme:	
		Cl:	



MC.PR2-D1.0

**EMPRESA MULTICOPY**

**Reporte semestral de Quejas y Sugerencias**

Período: \_\_\_\_\_

Empresa		
Nº	Quejas o sugerencias	Proceso en el que se presentan las falencias
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		

Clientes		
Nº	Quejas o sugerencias	Proceso en el que se presentan las falencias
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		









**Empresa MULTICOPY**

**Código:**

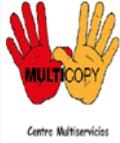
**MC-PR5-D1.0**

## **NORMAS DE ATENCIÓN AL CLIENTE**

El personal de MULTICOPY, deberá demostrar durante la atención al cliente las siguientes actitudes:

- Pensamiento positivo: Mentalidad proactiva para emprender retos, buscando resultados espectaculares, no solo marginales.
- Objetivos claramente fijados: Saber lo que se pretende alcanzar con el esfuerzo entregado.
- Responsabilidad y empoderamiento: Interés en la solución de lo requerido por el cliente.
- Potencial de adaptabilidad: Renovación en ideas y nuevas prácticas.
- Capacidad: Posibilidad de respuesta, siendo necesario contar con preparación previa.
- Compromiso con la excelencia: Trabajo en pos de alcanzar las metas fijadas en cada indicador.
- Es imprescindible también, que el equipo de trabajo esté siempre preparado para recibir al cliente y ello requiere:
- Contar con materiales y equipos necesarios: Tener disponible materiales de apoyo (papelería y documentación) que apoyen las tareas de información.

Estos apartados tienen como objetivo primordial garantizar la efectiva atención al cliente considerando que la primera condición para ser competitivo es: *“estar presente cuando se requiere”*



**MULTICOPY**  
**Centro Multiservicios**

Centro Multiservicios

**Código: MC-PR8-D1.0**

**PROGRAMA DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO**

Máquina/Equipo:

Código máquina/equipo:

**Tarea de mantenimiento**

**Periodicidad**

**APROBACIÓN DEL PLAN DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO**

Elaborado por:

Observaciones:



 <p><b>MULTICOPY</b> Centro Multiservicios</p>	<p><b>Código: MC-PR8-D3.0</b></p>
---	-----------------------------------

ORDEN DE TRABAJO DE MANTENIMIENTO		
<p><b>MULT COPY</b></p>	<p>ORDEN DE MANTENIMIENTO</p>	
	<p>No. OM00</p>	
<p>Mantenimiento de:</p>		
<p>Asignado a:</p>		
<p>Fecha de realización:</p>		
<p>Trabajo consistente en:</p>		
<p></p>		
<p>Verificado por:</p>		
<p>Aprobado por:</p>		