



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja



UNIVERSIDAD DE HUELVA

ESCUELA DE CIENCIAS BIOLÓGICAS Y AMBIENTALES

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

Tesis de Grado previo la obtención
del título de Magíster en Sistemas
Integrados de gestión

PROPUESTA PARA LA IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTION DE
CALIDAD TOTAL APLICADO A LA MICROEMPRESA DE PINTURAS “COLORES”
UBICADO EN LA CIUDAD DE QUITO

AUTOR

Doris Alejandra Jiménez Martínez

DIRECTOR

Ingeniera Inmaculada Salvador

Septiembre – 2011

Ing. (a) Inmaculada Salvador

DOCENTE – DIRECTORA DE TESIS

CERTIFICA.

Que el presente trabajo de investigación, realizado por la estudiante Doris Alejandra Jiménez Martínez, ha sido cuidadosamente revisado por la suscrita, por lo que he podido constatar que cumple con todos los requisitos de fondo y de forma establecidos por la Universidad Técnica Particular de Loja y la Universidad de Huelva por lo que autorizo su presentación.

Lugar y fecha,.....

.....,

Ing. (a) Inmaculada Salvador

ACTA DE DECLARACIÓN Y CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

“Yo Doris Alejandra Jiménez Martínez, 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 Técnica Particular de Loja 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”

Autora:

Firma

Alejandra Jiménez Martínez
CI. 1715588669

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

“Las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad de su autora”.

Autora:

Firma

Alejandra Jiménez Martínez

DEDICATORIA

A mis padres Celso y Julia por su inmenso amor, confianza y por ser mi ejemplo a seguir, a mi hermana Kayta por ser una amiga incondicional y a mi novio Christ por ser mi mejor amigo y el compañero que me aliente a seguir cada día.

.....
Alejandra Jiménez Martínez

AGRADECIMIENTO

A Dios por ser la luz que guía mi camino y por darme la oportunidad de estudiar.

A la Universidad Técnica Particular de Loja, a todos quienes fueron mis maestros/tutores, por brindarme los conocimientos necesarios para poder desarrollarme exitosamente en el campo profesional.

Mi profundo respeto y agradecimiento a la Ing. (a) Inmaculada Salvador por su dirección y asesoramiento en el desarrollo de este trabajo de investigación.

A Lorena Martínez propietaria de la microempresa de pinturas COLORES, quien me apoyo para la realización de este trabajo.

A mi familia y amigos por su comprensión y ayuda incondicional en cada etapa de mi vida.

.....
Alejandra Jiménez Martínez

ÍNDICE DE CONTENIDOS

PG.

CAPITULO I

INTRODUCCION.....	1
1.1 JUSTIFICACION.....	2
1.2 EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACION.....	3
1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	4
1.4 FORMULACION DEL PROBLEMA.....	4
1.5 OBJETIVOS	
1.4.1 <u>General</u>	5
1.4.2 <u>Específicos</u>	5

CAPITULO II

MARCO TEORICO.....	6
2.1 GESTION POR PROCESOS (ENFOQUE BASADO EN PROCESOS).....	6
2.1.1 <u>Definición de Procesos</u>	7
2.1.1.1 <i>Elementos del proceso</i>	9
2.1.1.2 <i>Proceso “versus” Procedimiento</i>	10
2.1.2 <u>Tipos de Procesos</u>	11
2.1.2.1 <i>Procesos para la Gestión de una Organización “Procesos de Planificación”</i>	12
2.1.2.2 <i>Procesos de Gestión de Recursos</i>	12
2.1.2.3 <i>Procesos de Realización</i>	12
2.1.2.4 <i>Procesos de Medición, Análisis y Mejora</i>	13
2.1.3 <u>Desarrollo de Procesos</u>	13
2.1.3.1 <i>El Ciclo de Gestión por procesos</i>	14
2.1.3.2 <i>Identificación de Procesos</i>	15

2.1.3.3	<i>Análisis del Proceso</i>	18
2.1.3.3.1	<i>Representación gráfica de los procesos (Mapa de Procesos)</i>	18
2.1.3.3.2	<i>Desarrollo del Mapa de Actividades del proceso “ES”</i>	20
2.1.3.3.3	<i>Definición de Responsabilidades</i>	21
2.1.3.3.4	<i>Identificación de disonancias</i>	22
2.1.3.4	<i>Rediseño del proceso</i>	22
2.1.3.4.1	<i>Desarrollo del Mapa “DEBE SER”</i>	22
2.1.3.4.2	<i>Definición de Responsabilidades</i>	23
2.1.3.4.3	<i>Identificación de los indicadores de rendimiento del Proceso</i> <i>(mediciones)</i>	23
2.1.3.4.4	<i>Plan de Control del Proceso</i>	24
2.2	GESTION DE LA CALIDAD	26
2.2.1	<u>Definición de Gestión de la Calidad</u>	26
2.2.2	<u>Principios de la Gestión de Calidad</u>	26
2.2.3	<u>Estructura de la ISO 9001:2008</u>	28
2.2.4	<u>Requerimientos del Sistema de Calidad</u>	31
2.3	LA CALIDAD EN LAS EMPRESAS	33
2.3.1	<u>Definición de la Calidad</u>	33
2.3.1.1	<i>Satisfacer las necesidades del cliente</i>	33
2.3.1.2	<i>Satisfacer las necesidades de la empresa</i>	33
2.3.2	<u>Principios Básicos de la Calidad</u>	33
2.3.2.1	<i>Planificación</i>	34
2.3.2.2	<i>Control</i>	34
2.3.2.3	<i>Mejora</i>	34
2.3.3	<u>Implantación de un Sistema de Calidad Total</u>	35
2.3.3.1	<i>Introducción</i>	35
2.3.3.2	<i>Requisitos</i>	37
2.3.4	<u>Porque Implantar un Sistema de Gestión de Calidad Total</u>	38
 CAPITULO III		
AEREA DE ESTUDIO		40

3.1 RESEÑA HISTORICA Y NEGOCIO DE LA MICROEMPRESA COLORES.....	40
3.1.1 <u>Proveedores.....</u>	42
3.1.2 <u>Competencia.....</u>	44
3.1.3 <u>Clientes.....</u>	45
3.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA MICROEMPRESA.....	46
3.3 ESTRUCTURA OPERACIONAL DE LA MICROEMPRESA.....	47
3.4 MISION, VISION, VALORES DE LA MICROEMPRESA.....	49
3.5 ANALISIS FODA.....	50
3.6 ANALISIS DE LAS ÁREAS Y PROCESOS DE LA MICROEMPRESA “COLORES”	53
3.6.1 <u>Análisis área Administrativa.....</u>	54
3.6.2 <u>Análisis área de producción / preparación.....</u>	60
3.6.3 <u>Análisis área Financiero Contable.....</u>	64
3.6.4 <u>Análisis área Mercadotecnia.....</u>	66
3.6.5 <u>Análisis área de Recursos Humanos.....</u>	68
3.6.6 <u>Análisis área Servicio al Cliente.....</u>	70
3.7 ANALISIS DE LOS PROCESOS (Mapa de Procesos “ES”).....	72
3.7.1 <u>Recepción y Almacenamiento.....</u>	72
3.7.2 <u>Requerimientos y Atención al Cliente.....</u>	73
3.7.3 <u>Facturación y Pago.....</u>	74
3.7.4 <u>Control y satisfacción al cliente.....</u>	74
3.8 DEFINICION DE ACTIVIDADES Y RESPONSABILIDADES (MATRIZ MAPA DE ACTIVIDADES “ES”).....	75
3.9 IDENTIFICACION DE DISONANCIAS EN LOS PROCESOS “ES”.....	75

CAPITULO IV

METODOLOGIA

4.1 MARCO METODOLOGICO.....	78
4.1.1 <u>Tipo y Diseño de la Investigación.....</u>	79
4.1.2 <u>Métodos de la Investigación.....</u>	79
4.1.3 <u>Población y Muestra.....</u>	80
4.1.4 <u>Técnicas e instrumentos para la recolección de la información.....</u>	80

4.2 HIPOTESIS.....	81
4.2.1 <u>Hipótesis General</u>	81
4.2.2 <u>Hipótesis Secundarias</u>	81

CAPITULO V

PROPUESTA PARA LA ELABORACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL PARA LA MICROEMPRESA “COLORES”

5.1 REDISEÑO DE LOS PROCESOS.....	83
5.1.1 <u>Priorización de los Procesos, según el estudio “ES”</u>	83
5.1.2 <u>Selección de los procesos “DEBE SER”</u>	84
5.1.3 <u>Desarrollo del mapa de procesos “DEBE SER”</u>	86
5.1.4 <u>Definición de actividades y responsabilidades (Matriz Mapa de Actividades “DEBE SER”)</u>	86
5.1.5 <u>Plan de Control de Procesos</u>	86
5.2 MANUAL DE CALIDAD TOTAL.....	87
5.2.1 <u>Estructura y Formato</u>	87
5.2.1.1 Portada.....	86

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	88
6.1 CONCLUSIONES.....	88
6.2 RECOMENDACIONES.....	90
BIBLIOGRAFÍA.....	92
GLOSARIO.....	94
ANEXOS.....	98

ÍNDICE DE FIGURAS

	PG.
Figura 1. Modelo de un Sistema de Gestión de la Calidad basado en procesos (según ISO 9000:2000).....	7
Figura 2. Definición de procedimiento dada en la Norma ISO 9000:2000.....	8
Figura 3. Proceso “versus” Procedimiento.....	11
Figura 4. Modelo para la Agrupación de procesos.....	13
Figura 5. Ciclo de la Gestión por Procesos.....	14
Figura 6. Modelo Matriz de Procesos / Factores Críticos de Éxito.....	18
Figura 7. Simbología para diagramas de flujo.....	19
Figura 8. Modelo de un Mapa de proceso.....	20
Figura 9. Modelo de una Matriz de Responsabilidades.....	21
Figura 10. Modelo de una Matriz de Plan de Control.....	25
Figura 11. Esquema de interacción de los diversos apartados de los requerimientos de la norma.....	31
Figura 12. Organigrama Funcional de COLORES.....	47
Figura 13. Estructura Operacional de COLORES.....	48
Figura 14: Estructura y formato del encabezado del Manual de Calidad.....	87

ÍNDICE DE CUADROS

	PG.
Cuadro 1. Productos que provee Pintuco a COLORES.....	42
Cuadro 2. Otros proveedores de COLORES.....	43
Cuadro 3. Matriz FODA de COLORES (revisar Anexo N° 1 para detalles).....	52
Cuadro 4. Mapa de procesos “ES”.....	111
Cuadro 5. Matriz de Responsabilidades “ES”.....	112
Cuadro 6. Matriz de Procesos versus Factores Críticos del Éxito.....	113
Cuadro 7. Mapa de Procesos “DEBE SER”.....	114
Cuadro 8. Matriz de Responsabilidades “DEBE SER”.....	115
Cuadro 9. Matriz de Control de Procesos.....	116

ÍNDICE DE FOTOGRAFIAS

	PG
Foto 1: bodega (almacenamiento).....	61
Foto 2: bodega (almacenamiento).....	61
Foto 3: Maquina dispensadora.....	63
Foto 4: Maquina mezcladora.....	63
Foto 5: Punto de Venta.....	67
Foto 6: Producto automotriz.....	68
Foto 7: Producto arquitectónico.....	68
Foto 8: Servicio al cliente (preparación de pintura).....	71
Foto 9: Atención al cliente.....	71

ABSTRACT

This work research is in order to structure and develop a system of total quality management in accordance with ISO 9001:2008 for COLORES's micro company, which will allow to have a new strategy to lead this organization, and in turn ensure long-term survival, growth and profitability of the company, optimizing their competitiveness through customer satisfaction and the elimination of all types of defects. This will be achieved with the active participation of all staff under a new leadership style.

Within this context, is established and examines the system requirements for quality management, identifies and characterizes the processes needed for the system, develops the necessary documentation, determine the appropriate scope for the system, and finally to do a process manual and procedures manual, and also a control sheet for the business managing processes identified within the company, also identifies, analyzes and presents solutions to problems that can affect the development of management system quality.

The chapter # 1 begins with a brief description of the work to develop; Chapter 2 contains in summary form some theoretical elements such as the concepts of processes, elements, and the criteria for selecting of processes on the improving projects, among others subjects related with quality systems, quality management and ISO norm to refer. Chapter provides a description of the company which it is about this study for, in order to disclose the reasons that led COLORES, to take our proposal, and also to familiarize the reader with the activities of the latter, for which outlines the profile of the company as well as the mission, vision and values. Chapter 4 provides the methodology used in this project.

Following with Chapter 5, which contains the specific development of the proposed,

which is to develop a management quality system to COLORES's company, to which are listed and develop the general requirements for quality management system, documentation requirements and processes restructuring. Finally Chapter 6 presents the conclusions and recommendations that reflect the results of the analysis to COLORES Company.

CAPITULO I

INTRODUCCION

En el Ecuador al igual que la mayoría de países de Latinoamérica, se ha observado en los últimos años un importante incremento del número de microempresas, debido a varios factores como la fuerte crisis económica que atraviesa nuestro país y que ha obligado a realizar cambios estructurales importantes, tanto en aspectos económicos, políticos, como sociales; desencadenando un alto crecimiento del nivel de desempleo, como respuesta a esta situación siempre han existido persona emprendedoras que ha generado sus propias unidades productivas, siendo esto una parte de la solución pero no en su totalidad, ya que debido al gran incremento de estas microempresas se ha generado una constante competitividad, y lucha por la subsistencia del negocio, con el fin de captar el tan anhelado cliente.

Como consecuencia de un continuo crecimiento de microempresas y empresas, estas se ven presionadas constantemente para reducir sus costes de producción, con el fin de mantener o incluso incrementar su cuota de mercado; de ahí el interés de las empresas en centrar sus modelos de gestión, en la optimización de los procesos y en el desarrollo de proyectos orientados a la innovación, resolución de problemas y a la mejora de la calidad total. Y es que la calidad total no es más que la respuesta a una necesidad de un proceso continuo, promovido por los clientes, si damos al cliente lo que necesita y espera, las ventas y beneficios para la empresa se producen automáticamente.

“Calidad significa calidad de trabajo, calidad de servicio, calidad de la información, calidad de proceso, calidad de la dirección, calidad de las personas incluyendo a los trabajadores, ingenieros, gerentes y ejecutivos, calidad de sistema, calidad de la empresa, calidad de los objetivos, etc. Nuestro enfoque básico es controlar la calidad

en todas sus manifestaciones”¹

Un proceso se define “como un conjunto de actividades interrelacionadas (puede afectar a una misma función organizativa de la empresa o extenderse a varias) entendibles, definibles, repetitivas y medibles, que trasladan un resultado útil hacia el cliente interno o externo. Son estas últimas características, junto con una orientación horizontal, sistemática y permanente orientada a los objetivos del cliente y del negocio, las que diferencian a un proceso de una secuencia de actividades operativas o funciones de una empresa” ²

Esta investigación constituye un aporte serio para la microempresa COLORES, objeto de estudio y una base para la organización de otras microempresas de similares características que opten por un sistema de gestión de la calidad total como mejor alternativa para su desarrollo a corto, mediano o largo plazo.

1.1 JUSTIFICACION

El presente trabajo de investigación pretenden brindar a COLORES una nueva estrategia para liderar esta organización, y a su vez busca garantizar, a largo plazo, la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad de la microempresa optimizando su competitividad, mediante la satisfacción del cliente y la eliminación de todo tipo de defectos. Esto se logrará con la participación activa de todo el personal, bajo un nuevo estilo de liderazgo.

Para la implementación de la Calidad Total no existe un modelo preestablecido, cada organización tiene que diseñar su propia metodología de acuerdo a su realidad, y en COLORES queremos conseguir lo siguiente: desarrollo de las actividades con liderazgo, el compromiso de los directivos, el desarrollo del personal, el enfoque a los consumidores, el desarrollo de los proveedores, la planificación de la calidad, el mejoramiento del trabajo diario, el programa de reducción de costos, entre otros.

¹ K. Ishikawa

² (Ruiz-Canela 2004:326)

La dimensión del presente estudio es importante, y se enfoca en COLORES microempresa dedicada a la producción y comercialización de pintura, pretendiendo el desarrollo de la misma a través de una nueva filosofía y un nuevo modelo de hacer negocios, ya que esta no cuenta con una asesoría administrativa. Su evolución se ha dado en forma relativa, habiéndose centrado más en la satisfacción inmediata de los requerimientos, sin preocuparse por desarrollar y establecer estrategias fundamentadas a mediano y largo plazo.

1.2 EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACION

Las microempresas nacionales deben tomar un giro para obtener resultados eficientes, eficaces y económicos, lo que determina la necesidad de implantar estrategias para mejorar su gestión administrativa, financiera y de servicio.

Las microempresas en general, no disponen de una adecuada estructura organizacional que le permita mantener bajo control los procesos de su organización, lo que esta afectando a la optimización de recursos, calidad del producto y maximización de utilidades.

Para superar esta deficiencia y contribuir al desarrollo de COLORES, se hace necesario diseñar una propuesta para la implementación de un sistema de gestión de calidad total, a través de un cambio de paradigmas en la manera de concebir y gestionar una organización, en busca de un mejoramiento continuo.

“La microempresa y la pequeña industria constituyen sectores estratégicos para el desarrollo de la economía nacional, por representar en todos los países latinoamericanos la base de su riqueza, pues genera empleos, además representa un sector productivo no monopolístico abastecedor de productos y servicios a la población”¹

Por esta razón se dará la importancia que merece la microempresa, planteando una *Propuesta para la Implantación de un Sistema de Gestión de Calidad Total*. La

¹ (Ruiz-Canela 2004:326)

elaboración de dicha propuesta le permitirá a *Colores* proyectarse como una microempresa debidamente organizada; ya que la necesidad de contar con un manual de procedimientos para el desarrollo adecuado del producto y servicio a proveer permitirá evitar procedimientos ineficaces, obsoletos o complicados que demandan mucho tiempo, provocan errores y por consiguiente la información no es confiable ni oportuna. Con estas prácticas erróneas la microempresa *Colores* no podrá optimizar sus recursos, ni lograr competitividad en su medio.

1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Colores es una microempresa dedica a la comercialización de pintura; desde hace 10 años en la ciudad de Quito. El Sistema Administrativo y las Estrategias vigentes son prácticamente, sustentadas únicamente en las vivencias de los dueños; que si bien es cierto, en cuanto se refiere a la comercialización de pintura en el tiempo que ha funcionado la empresa ha obtenido beneficios, sin embargo, los mismos corren el riesgo de ser mermados por la audacia de la competencia. Por ello, es necesario una adecuada organización administrativa, contable y financiera para optimizar sus recursos.

El control de la calidad de producto y servicio no puede existir si no están definidos sus objetivos, metas e indicadores de rendimiento, planteados a través de manuales de calidad total. Si no se conocen los resultados que deben lograrse, es imposible determinar las acciones para alcanzarlos y evaluar su cumplimiento. Para superar esta deficiencia y contribuir al desarrollo de *COLORES*, se hace necesario el diseñar un ***PROPUESTA PARA LA IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD TOTAL***

1.4 FORMULACION DEL PROBLEMA

¿Como la falta de una propuesta para la implementación sistema de gestión de calidad total incide en el desarrollo y mejora continua de la microempresa *COLORES*?

1.5 OBJETIVOS:

1.4.1 General

Diseñar una Propuesta para la Implantación de un Sistema de Gestión de Calidad Total Aplicado a la Microempresa de Pinturas “COLORES” ubicado en la ciudad de Quito.

1.4.2 Específicos

- ✓ Realizar un análisis conciso y detallado de la microempresa COLORES que permita tener una concepción general y clara de su organización, lo cual se tomarán en cuenta para la Propuesta de un Sistema de Gestión de Calidad Total.
- ✓ Brindar a COLORES una nueva estrategia de liderazgo que permita garantizar la sobrevivencia y rentabilidad a largo plazo de la microempresa, mediante la satisfacción al cliente.
- ✓ Levantar y diseñar o rediseñar los procesos de la organización.
- ✓ Sensibilizar al personal en cuanto a términos conceptuales y herramientas aplicadas en la administración de procesos en pro de la mejora continua.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

En este capítulo se presentan algunos elementos teóricos que sustentan las metodologías, herramientas y conceptos utilizados en la elaboración de este trabajo de investigación.

2.1 GESTION POR PROCESOS (ENFOQUE BASADO EN PROCESOS)

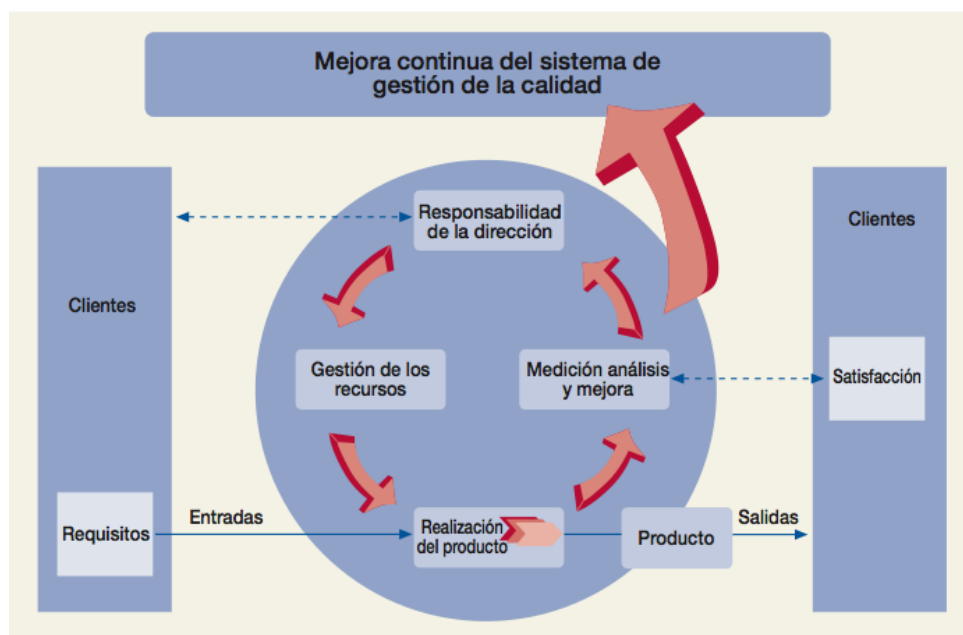
La propia norma ISO 9001 “Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos”, establece, dentro de su apartado de introducción, la adopción de un enfoque basado en procesos en un Sistema de Gestión de la Calidad para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

Según esta norma, cuando se adopta este enfoque, se enfatiza la importancia de:

- ✓ Comprender y cumplir con los requisitos.
- ✓ Considerar los procesos en términos que aporten valor.
- ✓ Obtener los resultados del desempeño y eficacia del proceso.
- ✓ Mejorar continuamente los procesos con base en mediciones objetivas.

El modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos que se muestran en la **figura 1** ilustra los vínculos entre los procesos. Esta figura muestra que los clientes juegan un papel significativo para definir los requisitos como elementos de entrada. El seguimiento de la satisfacción del cliente requiere la evaluación de la

información relativa a la percepción del cliente acerca de si la organización ha cumplido sus requisitos. El modelo que se muestra en la siguiente figura cubre todos los requisitos de esta norma internacional.



**Figura 1. Modelo de un Sistema de Gestión de la Calidad basado en procesos
(Según ISO 9000:2000)**

2.1.1.1 Definiciones de Procesos

“Es el desarrollo continuo de tareas, actividades que en un determinado momento, tiempo están relacionadas y articuladas entre sí, cuya conexión agrega valor de acción, con el objeto de mezclar y transformar los insumos para que produzcan un rendimiento y un resultado o producto interno o externo para la organización”¹.

“Es la sucesión de actividades interdependientes orientada a la consecución de un resultado destinado a un cliente interno o externo, en la que agrega valor a un insumo y que contribuye a la satisfacción de una necesidad manifestada por los componentes”²

¹ Fuente: Dra. Sandra Dávila Zambrano – Cinco Momentos Estratégicos para hacer reingeniería de Procesos – Quito – Efecto gráfico – Enero 2001.

² Fuente: Dr. H.J. Harrinton – Mejoramiento de los procesos de la empresa – Colombia – Luz María Rodríguez A. – 1963

“Cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, agregue valor a éste y suministre un producto para un cliente externo o interno”¹. Los procesos utilizan los recursos de una organización para suministrar resultados.

En Conclusión podríamos decir que un proceso es una actividad que requiere ciertos insumos (inputs: productos o servicios obtenidos de otros proveedores) y tareas particulares que implican valor añadido, y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados.

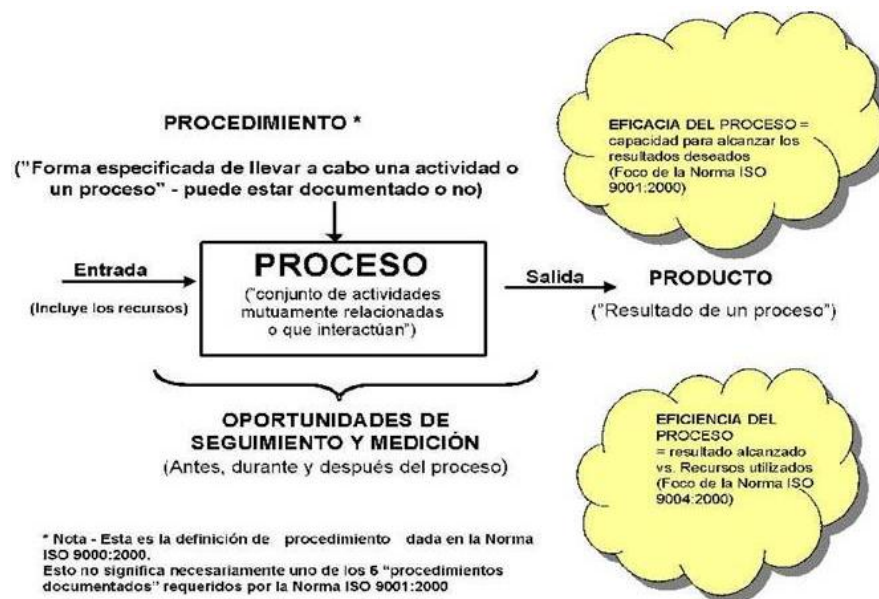


Figura 2. Definición de procedimiento dada en la Norma ISO 9000:2000

Por lo tanto un proceso consta de:

- ✓ Unas entradas
- ✓ Unas salidas
- ✓ Una actividad o proceso en si misma
- ✓ Unos requisitos de control
- ✓ Una medición de la eficacia del mismo
- ✓ Un responsable de mismo

¹ Fuente: Dra. Sandra Dávila Zambrano – Cinco Momentos Estratégicos para hacer reingeniería de Procesos – Quito – Efecto gráfico – Enero 2001.

2.1.1.1 Elementos del proceso

✓ Actividad

“Facultad de obrar (poder y derecho de hacer), determinada sobre la base de las tareas del proceso para lograr su objetivo, implica esencialmente el gasto de energía del ser humano el cual consume tiempo, dinero, instalaciones, equipos, etc.”¹

“Conjunto de tareas interrelacionadas caracterizadas por inputs (entrada de información como documentos o productos) y outputs (salida de información como documentos o productos), orientados a obtener un resultado específico como consecuencia del valor añadido aportado por cada una de las tareas que componen la actividad”²

Nota: Es importante destacar que no todas las actividades que se realizan son realmente parte de un proceso. Para determinar si una actividad realizada por una organización es o no un proceso, se debe cumplir los siguientes criterios:

- ✓ La actividad tiene una misión o propósito claro.
- ✓ La actividad contiene entradas y salidas, se pueden identificar los clientes, proveedores y producto final.
- ✓ La actividad debe ser susceptible de descomponerse en operaciones o tareas.
- ✓ La actividad puede ser estabilizada mediante la aplicación de la metodología de gestión por procesos (tiempo, recursos, coste).
- ✓ Se puede asignar la responsabilidad del proceso a una persona.

✓ Tarea

¹ Fuente: Dra. Sandra Dávila Zambrano – Cinco Momentos Estratégicos para hacer reingeniería de Procesos – Quito – Efecto gráfico – Enero 2001.

² Material proporcionado en el primer módulo de la Maestría Sistemas de Gestión Integral UTPL & UNIVERSIDAD DE HUELVA

“Labor del día, establecida por el proceso para lograr su objetivo, la tarea siempre estará identificada y determinada por la institución. Esta tarea no puede avanzar en su desarrollo y ejecución sino existe la Actividad”¹

“Acción o toma de decisión caracterizada, por entrada y salida específica que añade valor”²

2.1.1.2 Proceso “versus” Procedimiento

Una vez establecida la descripción de los procesos y antes de seguir avanzando, es menester hacer una reflexión sobre las diferencias entre procesos y procedimientos.

Para ello, es indispensable hacer referencia a los sistemas de aseguramiento de la calidad establecidos conforme a la ISO 9001 de 1994, los cuales están soportados por una serie de procedimientos documentados, que han sido necesarios debido a las exigencias de los requisitos de la misma norma; dichos procedimientos documentados han ayudado y sirven aún para establecer documentalmente la manera de llevar a cabo una actividad o un conjunto de actividades, centrándose en la forma en la que se debe hacer las cosas para llevar a cabo una determinada tarea.

Por lo contrario, como ya ha sido expuesto anteriormente un proceso transforma entradas en salidas, el proceso debe permitir el que se efectúe un cambio de estado cuando se recibe una determinada entrada. Para lograr esta transformación es necesario ejecutar una serie de actividades, que pueden ser de “procedimiento” o ser tipo mecánica, químico o de otra índole.

¹ Fuente: Dra. Sandra Dávila Zambrano – Cinco Momentos Estratégicos para hacer reingeniería de Procesos – Quito – Efecto gráfico – Enero 2001.

² Material proporcionado en el primer módulo de la Maestría Sistemas de Gestión Integral UTPL & UNIVERSIDAD DE HUELVA

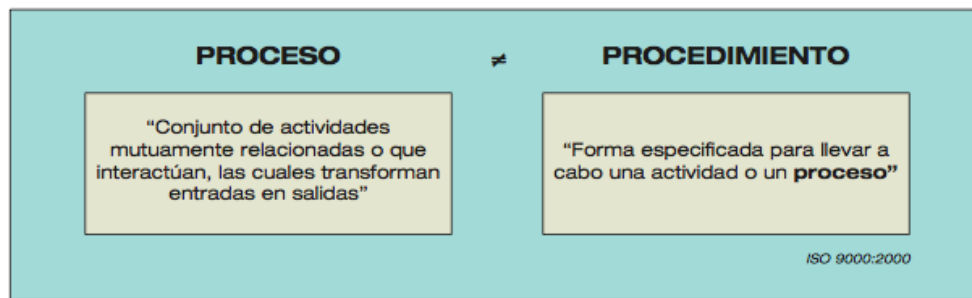


Figura 3. Proceso “versus” Procedimiento

Partiendo de esto se conceptúa que:

“Procedimiento: Es la manera establecida y sistemática para desarrollar y ejecutar las diferentes tareas y actividades inherentes al proceso”¹

Un procedimiento es el conjunto de reglas e instrucciones que determinan la manera de proceder o de obrar para conseguir un resultado; es decir un procedimiento define la forma de hacer una actividad o tarea.

2.1.2 Tipos de procesos

La Norma ISO 9001:2000 no establece de manera explícita qué procesos o de qué tipo deben estar identificados, si bien induce a que la tipología de procesos pueden ser de toda índole (tanto procesos de planificación, gestión de recursos, de realización de los productos o como procesos de seguimiento y medición). Esto es debido a que no se pretende establecer uniformidad en la manera de adoptar este enfoque, de ahí que incluso organizaciones similares pueden mantener una estructura diferente de procesos.

¹ Fuente: Dra. Sandra Dávila Zambrano – Cinco Momentos Estratégicos para hacer reingeniería de Procesos – Quito – Efecto gráfico – Enero 2001.

Cabe mencionar que la agrupación de los procesos permite establecer analogías entre los mismos, al tiempo que facilitará la interrelación y la interpretación de los mismos en su conjunto.

En este contexto, se presenta a continuación cuatro agrupaciones de procesos que están en línea con los requisitos de la norma ISO 9001:200 (específicamente dentro de los cuatro grandes capítulos de la norma) que son considerados parte de la presente investigación:

2.1.2.1 *Procesos para la Gestión de una Organización* ***“Procesos de Planificación”***

Incluyen procesos relativos a la planificación, establecimiento de políticas, fijación de objetivos, provisión de comunicación, aseguramiento de la disponibilidad de recursos necesarios y revisiones por la dirección.

Son aquellos procesos que están vinculados al ámbito de las responsabilidades de la dirección y se encuentran en consonancia con el capítulo 5 de la norma.

2.1.2.2 *Procesos de Gestión de Recursos*

Incluye todos aquellos procesos para la provisión de los recursos que son necesarios en los procesos para la gestión de una organización, la realización y la medición.

Son aquellos procesos que permiten determinar, proporcionar y mantener los recursos necesarios (recursos humanos, infraestructura y ambiente de trabajo) y se encuentran en consonancia con el capítulo 6 de la norma.

2.1.2.3 *Procesos de Realización*

Incluyen todos los procesos que proporcionan el resultado por la organización.

Es decir son aquellos procesos que permiten llevar a cabo la producción y/o la prestación del servicio, y se encuentran en consonancia con el capítulo 7 de la norma.

2.1.2.4 *Procesos de Medición, Análisis y Mejora*

Incluye aquellos procesos necesarios para medir y recopilar datos para realizar el análisis del desempeño y la mejora de la eficacia y la eficiencia. Incluyen procesos de medición, seguimiento y auditoría, acciones correctivas y preventivas, y son una parte integral de los procesos de gestión, gestión de los recursos y realización.

Aquellos procesos que permiten hacer el seguimiento de los procesos, medirlos, analizarlos y establecer acciones de mejora. Se encuentran en consonancia con el capítulo 8 de la norma.

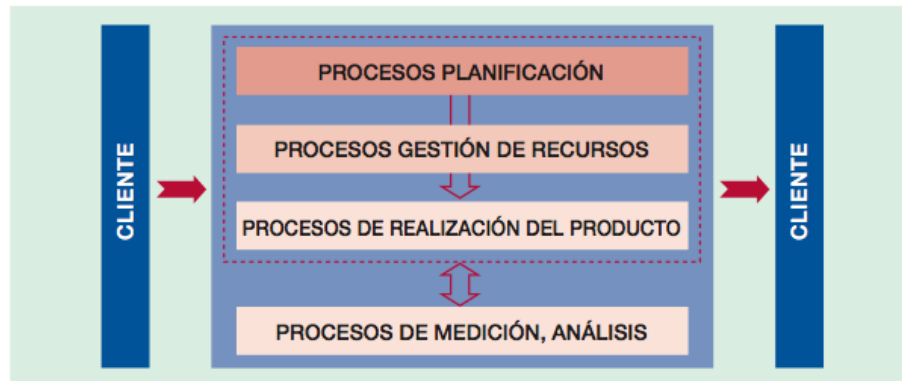


Figura 4. Modelo para la Agrupación de procesos

2.1.3 Desarrollo de Procesos

Los procesos son dinámicos y por tanto deben ser mejorados continuamente, esta mejora se puede lograr a través de la gestión de procesos, cuya aplicación facilita los siguientes logros:

Establecimiento de estrategias

- ✓ Fijar o fortalecer ventajas competitivas.

- ✓ Solucionar asuntos estratégicos críticos.
- ✓ Lograr objetivos estratégicos.

Mejorar los procesos de negocios

Mejorar la calidad y satisfacción del cliente

- ✓ Resolver problemas de calidad.
- ✓ Instalar un sistema para el mejoramiento continuo de la calidad.
- ✓ Lanzar un amplio esfuerzo orgánico orientado a la calidad.

Otros:

- ✓ Reducir ciclo / tiempo
- ✓ Establecer un sistema integrado de medir el desempeño orientado al cliente
- ✓ Poner a los equipos autodirigidos en condiciones de mejorar el desempeño y lograr resultados.
- ✓ Determinar una estructura orgánica más efectiva y eficiente
- ✓ Decidir que automatizar
- ✓ Mejorar las relaciones internas cliente – proveedor y la cooperación interfuncional.

2.1.3.1 El Ciclo de Gestión por Procesos

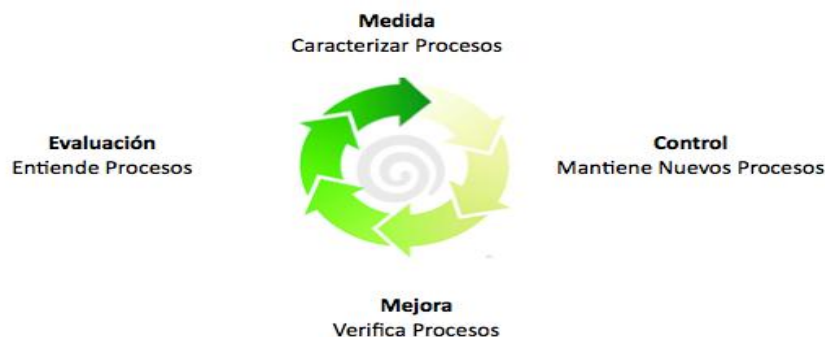


Figura 5. Ciclo de la Gestión por Procesos

Medición (qué)	<u>¿Cuál es la frecuencia de los defectos?</u> ✓ Definir los defectos ✓ Validar el sistema de medición ✓ Determinar los índices de capacidad
Analizar (Por qué)	<u>¿Dónde, cuándo, por qué ocurren los defectos?</u> ✓ Identificar las fuentes de variación ✓ Determinar los parámetros críticos del proceso
Mejora (Cómo)	<u>¿Cómo podemos mejorar el proceso?</u> ✓ Encontrando relaciones entre variables ✓ Estableciendo tolerancias de operación <u>¿Fueron efectivas las mejoras?</u> ✓ Revisar los índices de capacidad
Control (Mantenimiento)	<u>¿Cómo podemos mantener las mejoras?</u> ✓ Implementar el control de proceso ✓ Documentar los cambios del sistema

2.1.3.2 Identificación de Procesos

Toda organización sea esta grande, mediana o pequeña debe poseer un plan estratégico, dicho plan debe tener la descripción de los objetivos estratégicos, los mismos que condicionan a los procesos, determinando de ésta manera las clases de procesos que integran la organización.

El primer paso para adoptar un enfoque basado en procesos en una organización, en el ámbito de un sistema de gestión, es reflexionar sobre cuáles son los procesos que deben configurar el sistema, es decir, que procesos deben aparecer en la estructura de procesos del sistema.

Cabe destacar que los procesos ya existen dentro de una organización, de manera que el esfuerzo se debe centrar en la identificación y gestión de los mismos de manera

apropiada; habría entonces que plantearse, que procesos de la organización son lo suficientemente significativos como para formar parte de la estructura de procesos.

La identificación y selección de los procesos a formar parte del mapa de procesos no debe ser algo trivial, y debe nacer de una reflexión acerca de las actividades que se desarrollan en la organización y de cómo éstas influyen y se orientan hacia la consecución de resultados.

Principales Factores para la identificación y selección de los procesos:

- ✓ Influencia en la satisfacción del cliente
- ✓ Los efectos en la calidad del producto/servicio
- ✓ Influencia en Factores Clave de Éxito
- ✓ Influencia en la misión y estrategia
- ✓ Cumplimiento de requisitos legales o reglamentarios
- ✓ Los riesgos económicos y de insatisfacción
- ✓ Utilización intensiva de recursos

En este punto es importante, hacer un trabajo de alto nivel de calidad en la apreciación y valoración del nivel de funcionamiento de cada uno de los procesos identificados como clave.

En el contexto actual, entendemos por funcionamiento, la efectividad y eficiencia de los procesos en satisfacer las necesidades de todos los involucrados en éstos y su adaptabilidad a los requisitos cambiantes del entorno.

Es de suma importancia realizar una valoración del funcionamiento actual de cada uno de los procesos clave y que se llegue a consenso sobre el nivel de funcionamiento que se les atribuye.

Se puede utilizar las siguientes claves y definiciones:

- 1- **Excelente:** Buen funcionamiento.
- 2- **Bueno:** Funciona bien, pero precisa alguna mejora.
- 3- **Adecuado:** Funciona, pero precisa revisarlo y mejorarlo.
- 4- **Malo:** Funciona mal, necesita una revisión fundamental e importantes mejoras.
- 5- **Embrionario:** Proceso nuevo y limitado conocimiento, requiere dedicación.

La evaluación de los procesos se debe realizar atribuyendo a cada proceso una puntuación de mejor a peor en una escala de 1 a 5, dichos procesos deben ser juzgados por parte de un equipo como “propietarios” del mismo que son mientras otros lo harán desde su visión de “cliente o proveedor”.

El siguiente paso a seguir es un análisis de cómo impactan los procesos clave previamente identificados, en cada uno de los Factores Críticos de Éxito.

“La pregunta a hacerse para cada uno de los Factores Críticos de Éxito es: ¿Para tener éxito en la consecución de este Factor Crítico de Éxito, que procesos debemos tener bien desarrollados? O dicho de otra manera ¿Qué procesos intervienen en este Factor Crítico de Éxito?

Si se diera el caso de que alguno de los Factores Críticos de Éxito no hubieran sido impactado por ninguno de los proceso clave, esto sugiere que:

- ✓ Se ha omitido algún proceso clave en lista.
- ✓ Necesita crearse un proceso.
- ✓ El Factor Crítico de Éxito no está relacionado con la Visión, Misión y Objetivos de la Organización.

Para la priorización y selección de procesos para su análisis y mejora, empieza por desarrollar una matriz de procesos versus Factores Críticos de Éxito, al objeto de

determinar qué proceso impactan en un mayor número de Factores Críticos de Éxito y funcionan peor.”¹

Factores críticos de éxito Procesos	Dar servicio de la mejor calidad	Tener proveedores excelentes	Nº Impactos	Calidad actual del proceso	Puntuación (A x B)
P1: Investigar el mercado		X	1	3	3
P2: Medir la Satisfacción del cliente	X	X	2	4	8

Figura 6. Modelo Matriz de Procesos / Factores Críticos de Éxito

El nivel de prioridad para el análisis y mejoramiento de los procesos será función de la puntuación obtenida por cada proceso; a mayor puntuación, mayor prioridad de mejora.

2.1.3.3 Análisis del Proceso

2.1.3.3.1 Representación gráfica de los procesos (Mapa de Procesos)

Existen tres tipos de representaciones gráficas para los procesos, mismas que no son excluyentes entre sí, todo lo contrario son complementarias.

- ✓ **“Mapas relacionales:** Muestran las relaciones básicas entre cliente y proveedor (entradas/salidas) que se dan entre los componentes de una organización. A este macro nivel vemos las relaciones de la empresa con sus clientes y las relaciones internas de la empresa entre las principales funciones operativas.
- ✓ **Mapas de actividades:** Un proceso está compuesto por una cadena de actividades. El mapa relacional muestra las relaciones que tiene lugar entre las

¹ Material proporcionado en el primer modulo de la Maestría Sistemas de Gestión Integral UTPL & UNIVERSIDAD DE HUELVA

distintas actividades de un proceso. El Mapa relacional de actividades, es de importancia capital en el análisis del Proceso que se pretende mejorar puesto que permite visualizar como funciona realmente, disonancias reales o potenciales, interacciones críticas, objetivos contrapuestos entre funciones y posibles mediciones que faciliten el control y mejora de la eficacia de la organización.

- ✓ **Diagrama de flujo del proceso:** El diagrama de flujo de un Proceso es la representación visual de la serie de acciones, etapas o tareas que consta un proceso.”¹

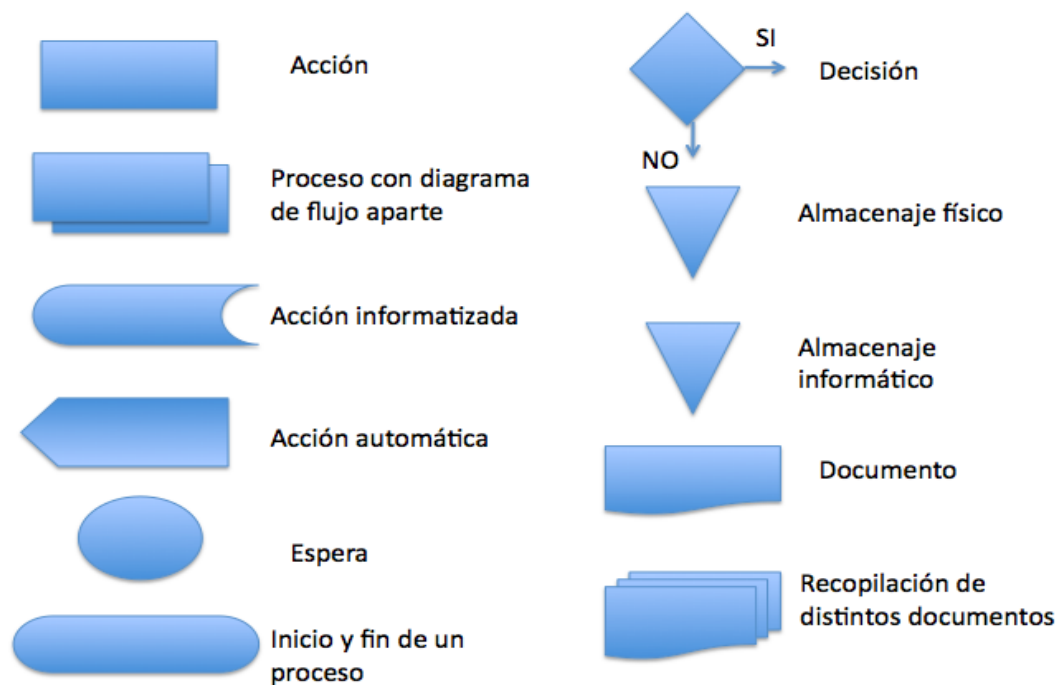


Figura 7. Simbología para diagramas de flujo

¹ Material proporcionado en el primer modulo de la Maestría Sistemas de Gestión Integral UTPL & UNIVERSIDAD DE HUELVA

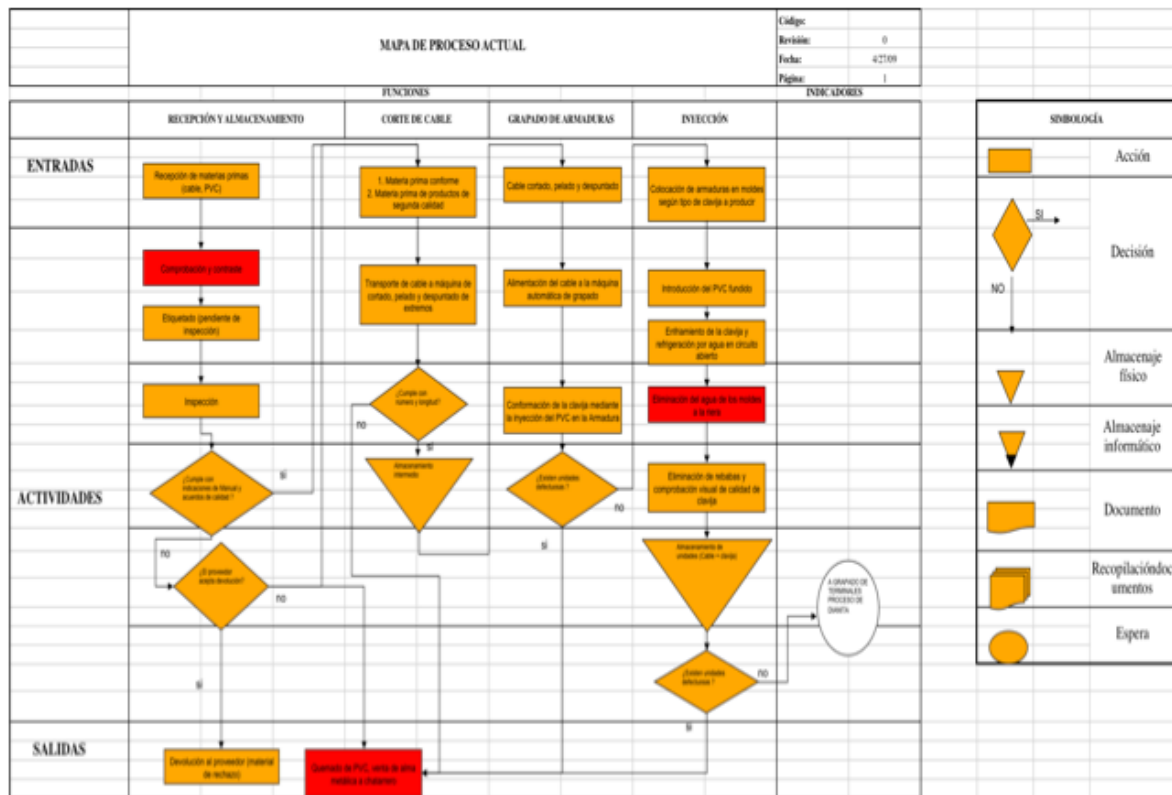


Figura 8. Modelo de un Mapa de proceso

2.1.3.3.2 Desarrollo del Mapa de Actividades del proceso “ES”

A partir del análisis y la representación gráfica de los procesos (mapa de procesos), se procede a diseñar el Mapa de actividades del Proceso, tal como “Es” hoy, el cual servirá como documento base para el trabajo posterior al momento de rediseñar del proceso.

Para el diseño del mapa de actividades, se efectúa una distribución en filas horizontales equidistantes, las cuáles proporcionarán las áreas funcionales que intervienen en el Proceso. Seguidamente se usará la información recopilada en el análisis previo del proceso, y se continuará representando las actividades teniendo en cuenta: la secuencia, el departamento que las ejecuta y a quién la va a recibir. (Este Mapa de Actividades va de la mano con la Matriz de Responsabilidades)

2.1.3.3.3 Definición de responsabilidades

Para el desarrollo e identificación de responsabilidades se usará la Matriz de Responsabilidades (esta Matriz va de la mano con el Mapa de Actividades), en la cual para cada actividad del proceso se define e identifica las responsabilidades de cada una de las partes interesadas en dicha actividad.

Como referencia se define los siguientes niveles de responsabilidad:

- ✓ Responsable
- ✓ Colabora
- ✓ Es informado

Esta Matriz de Responsabilidades permite añadir detalles que no constan en el Mapa de Procesos y ayuda a clarificar roles cuando se trata de responsabilidades compartidas.

MATRIZ DE RESPONSABILIDADES									
PROCESO ACTUAL									
FUNCIONES									
Cod.	Actividad	Gerente	Jefe Administración y finanzas	Encargado de almacén	Jefe de fábrica	Encargado de mantenimiento	Jefe de compras	Jefe de laboratorio y control de calidad	Encargado de turno
1.	RECEPCIÓN Y ALMACENAMIENTO				R				
1.1	Recepción de materias primas, (cable y PVC)			R			I		C
1.2	Comprobación y contraste							I	R
1.3	Etiquetado (pendiente de inspección)							I	R
1.4	Inspección							R	
1.5	¿Cumple con indicaciones de Manual y acuerdos de calidad?							R	C
1.6	¿El proveedor acepta devolución?			C			R		
1.7	Devolución al Proveedor		I	C			R		
1.8	Quemado de PVC, venta de alma metálica a chatarrero						I	C	R
2.	CORTE DE CABLE				R				
2.1	1. Materia prima conforme 2. Materia prima de productos de segunda calidad			R					C
2.2	Transporte de cable a máquina de cortado, pelado y despuntado de extremos								R
2.3	¿Cumple con número y longitud?							R	C
2.4	Quemado de PVC, venta de alma metálica a chatarrero						I	C	R
2.5	Almacenamiento intermedio			R	R				C
3.	GRAPADO DE ARMADURAS				R				
3.1	Cable cortado, pelado y despuntado								R
3.2	Alimentación del cable a la máquina automática de grapado								R
3.3	Conformación de la clavija mediante la inyección del PVC en la Armadura								R
3.4	¿Existen unidades defectuosas?						I	R	C
3.5	Quemado de PVC, venta de alma metálica a chatarrero						I	C	R

Figura 9. Modelo de una Matriz de Responsabilidades

2.1.3.3.4 *Identificación de disonancias*

La identificación de disonancias, también conocidas como “desconexiones”, son una parte importante del análisis del “Proceso ES”, pues permite conocer cualquier aspecto que incida negativamente en el proceso.

Entre las disonancias se pueden encontrar por ejemplo: Entradas/Salidas que se precisan y no están concretadas o se encuentran tarde o fuera de tiempo, Entradas/Salidas de calidad inadecuada, Entradas/Salidas que no añaden valor al proceso y por lo tanto no son necesarias, etc.

2.1.3.4 **Rediseño del Proceso**

2.1.3.4.1 *Desarrollo del Mapa “DEBE SER”*

Identificadas las “disonancias” del “Proceso Es”, seguiremos creando el documento nuevo “Proceso Debe Ser” y que debe proporcionar la salida deseada. Posteriormente se verificará la factibilidad de aplicación de los cambios introducidos, para pasar del “Es” al Debe ser”.

Pasos a seguir:

- ✓ “Considerar las situaciones críticas del proceso y los objetivos del proyecto.
¿Qué vamos hacer para alcanzar los objetivos marcados en la fase de definición del proceso?
- ✓ Tomar en consideración las “disonancias” ¿cómo lograremos superar los puntos débiles que contiene el “Proceso Es”?
- ✓ Tener en cuenta los supuestos y restricciones así como también otras necesidades y deseos que hayan sido expresados.

- ✓ Comparación (Benchmarking) ¿Cómo tienen desarrollado este proceso en aquellas organizaciones reconocidas mundialmente como de primera línea?
- ✓ Documentar las especificaciones de diseño del “Proceso Debe Ser” ¿Qué criterios debe satisfacer?
- ✓ Crear el diseño de Proceso “ideal” ¿Cómo podría ser el diseño de este proceso en un mundo sin restricciones?
- ✓ Dejando de lado el “quien” ¿Cuáles deberían de ser las actividades de este proceso, no tomando en consideración quien va ser el encargado de ejecutarlas?
- ✓ Diseñar el “Proceso Debe Ser”¹

2.1.3.4.2 Definición de Responsabilidades

Se debe definir e identificar las responsabilidades de cada una de las partes interesadas para cada nueva actividad del proceso “rediseñado”.

2.1.3.4.3 Identificación de los indicadores de rendimiento del Proceso (mediciones)

Los indicadores de proceso permiten monitorizar el rendimiento o grado de funcionamiento de un proceso a distintos niveles.

En un proceso los indicadores se ubican en tres puntos:

- ✓ Al final del proceso
- ✓ Al final de cada subproceso
- ✓ Al final de cada una de las tareas definidas como clave en el proceso.

¹ Material proporcionado en el primer modulo de la Maestría Sistemas de Gestión Integral UTPL & UNIVERSIDAD DE HUELVA

PRIORIDAD N° 1: Indicador de fin de proceso, existen dos tipos:

- ✓ Indicadores determinados por las expectativas del cliente de la salida del proceso.
- ✓ Indicadores establecidos por la Dirección que reflejan las necesidades de la empresa y las expectativas de los clientes.

PRIORIDAD N° 2: Indicadores de subproceso

Estos indicadores apoyan directamente a uno o más de los indicadores de fin de proceso.

PRIORIDAD N° 3: Indicadores al final de cada tarea, mismos que apoyan directamente a los indicadores de subproceso.

2.1.3.4.4 *Plan de Control del Proceso*

El Plan de Control del Proceso permite verificar y garantizar el cumplimiento de los procesos y procedimientos, mediante la recopilación de las actividades más significativas y críticas de cada proceso; mismo que se identifican de la siguiente manera:

“Código:	Define el código de actividad del proceso
Actividad:	Nombre de la actividad del proceso
Proceso:	Indica el proceso concreto al que nos referimos
Indicador:	Es aquella propiedad o elemento incluido en la actividad de proceso que es medible.
Valor Objetivo:	Es aquel valor definido en términos numéricos o de porcentaje que se quiere conseguir de una determinada característica.
Criterio de Aceptación:	Es el nivel admisible de la característica.

Instrucción:	Define qué documento da cobertura a la actividad o define la instrucción de control que se realiza.
Frecuencia:	Período señalado para llevar a cabo la actividad de control.
Nivel:	Define el modo utilizado para realizar la actividad de control.
Responsable:	Área o departamento encargado de realizar la actividad control.
Registro:	Evidencia documental del control realizado
Plan de Reacción:	Acción a tomar en el caso de que en el control se detecte una no conformidad.” ¹

Al final del plan de control figuran las firmas y fechas de las personas que lo han preparado, revisado y aprobado.

Cada plan de control se prepara por el responsable del Proceso, es revisado por el responsable de Calidad y aprobado por la Dirección.

[illegible]

Figura 10. Modelo de una Matriz de Plan de Control

¹ *Material proporcionado en el primer modulo de la Maestría Sistemas de Gestión Integral UTPL & UNIVERSIDAD DE HUELVA*

2.2 GESTION DE CALIDAD

2.2.1 Definición de Gestión de la Calidad

El término calidad se ha convertido en una de las palabras clave de nuestra sociedad, alcanzando tal grado de relevancia que iguala e incluso supera en ocasiones al factor precio en cuanto a la importancia otorgada por el posible comprador de un producto o servicio

Las necesidades de quienes compran los productos o servicios no son estáticas, sino que evolucionan de forma continua. Esto supone la permanente adaptación de todos los procesos productivos y comerciales a dichas necesidades, si se quiere seguir contando con su fidelidad.

De aquí se define a Gestión de la Calidad como: “Conjunto de la estructura de organización, de responsabilidades, de procedimientos, de procesos y de recursos que se establecen para llevar a cabo la gestión de la calidad”¹

Este conjunto consiste en la definición y ejecución de un método de trabajo, que asegure que los servicios prestados cumplen con unas especificaciones previamente establecidas en función de las necesidades del cliente.

Resumiendo se puede decir que el Sistema de Gestión de la Calidad, es el resultado de la gestión de los procesos que tienen que ver con la satisfacción del cliente.

2.2.2 Principios de la Gestión de Calidad

Los principios de la gestión de la calidad son ocho y estos pueden ser utilizados por la alta dirección con el fin de conducir a la organización a una mejora en el desempeño.

1. Enfoque al cliente

- ✓ Las organizaciones dependen de sus clientes
- ✓ Comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes
- ✓ Satisfacer los requisitos de los clientes

¹ Fuente: Andrés Selle / Joan Vilar – ISO 9000 en Empresas de Servicios – Barcelona – Ediciones gestión 2000 S.A. – Diciembre de 1997

- ✓ Esforzarse en exceder las expectativas de los clientes

2. Liderazgo

- ✓ Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización.
- ✓ Crear y mantener un ambiente interno, para el logro de los objetivos de la organización.

3. Participación del personal

- ✓ El personal, a todos los niveles es la esencia de una organización.
- ✓ El compromiso total del personal posibilita usar sus habilidades para el beneficio de la organización.

COMPROMISO TOTAL: cada persona dentro del sistema debe conocer su grado de contribución al proceso y por tanto su impacto en la satisfacción del cliente.

4. Enfoque basado en procesos

- ✓ Actividades y recursos relacionados para alcanzar un resultado deseado.

DIAGRAMA DE CONTEXTO: Es la representación gráfica de cada Proceso, en esta se muestran las entradas y salidas.

5. Enfoque de sistema para la gestión

- ✓ Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema
- ✓ Contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos

6. Mejora continua

La organización debe mejorar continuamente la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad, empleando:

- ✓ La política de la calidad.

- ✓ Objetivos de la Calidad.
- ✓ Resultados de auditorías internas.
- ✓ Análisis de los datos, acciones correctivas y preventivas.
- ✓ Revisión gerencial.

La Calidad como norma y la Excelencia como meta

- ✓ Efectividad: (Implantación)
- ✓ Eficacia: Certificación (ISO-9001)
- ✓ Eficiencia: Mejoramiento Continuo (ISO 9004, Gestión Total de la Calidad)
- ✓ Excelencia: Premios Nacionales de la Calidad (Premio Baldrige, Premio Deming, Premio Chileno de la Calidad, etc.)

7. Enfoque basado en hechos para la toma de decisión

- ✓ Análisis de datos
- ✓ Análisis de Información

Proporcionar información/datos sobre Satisfacción del cliente, conformidad de los requisitos del producto o servicio, características y tendencias de los procesos y productos. Incluyendo las oportunidades para llevar a cabo acciones preventivas.

8. Relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores

- ✓ Una organización y sus proveedores son independiente
- ✓ La realización mutuamente beneficiosa, aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

2.2.3 Estructura de la ISO 9001:2008

La norma ISO 9001:2008 está estructurada en ocho capítulos, refiriéndose los TRES primeros a declaraciones de principios, estructura y descripción de la empresa, requisitos generales, etc., es decir, son de carácter introductorio. Los capítulos

CUATRO a OCHO están orientados a procesos y en ellos se agrupan los requisitos para la implantación del sistema de calidad.

A la fecha, ha habido cambios en aspectos claves de la norma ISO 9001, al 15 de noviembre del 2008, la norma 9001 varía.

Los ocho capítulos de ISO 9001 son:

1. Guías y descripciones generales, no se enuncia ningún requisito.
 - 1) Generalidades.
 - 2) Reducción en el alcance.
2. Normativas de referencia.
3. Términos y definiciones.
4. **Sistema de gestión:** contiene los requisitos generales y los requisitos para gestionar la documentación.
 - 1) Requisitos generales.
 - 2) Requisitos de documentación.
5. **Responsabilidades de la Dirección:** contiene los requisitos que debe cumplir la dirección de la organización, tales como definir la política, asegurar que las responsabilidades y autoridades están definidas, aprobar objetivos, el compromiso de la dirección con la calidad, etc.
 - 1) Requisitos generales.
 - 2) Requisitos del cliente.
 - 3) Política de calidad.
 - 4) Planificación.
 - 5) Responsabilidad, autoridad y comunicación.
 - 6) Revisión gerencial.

6. **Gestión de los recursos:** la Norma distingue 3 tipos de recursos sobre los cuales se debe actuar: RRHH, infraestructura, y ambiente de trabajo. Aquí se contienen los requisitos exigidos en su gestión.

- 1) Requisitos generales.
- 2) Recursos humanos.
- 3) Infraestructura.
- 4) Ambiente de trabajo.

7. **Realización del producto:** aquí están contenidos los requisitos puramente productivos, desde la atención al cliente, hasta la entrega del producto o el servicio.

- 1) Planeación de la realización del producto y/o servicio.
- 2) Procesos relacionados con el cliente.
- 3) Diseño y desarrollo.
- 4) Compras.
- 5) Operaciones de producción y servicio
- 6) Control de equipos de medición, inspección y monitoreo.

8. **Medición, análisis y mejora:** aquí se sitúan los requisitos para los procesos que recopilan información, la analizan, y que actúan en consecuencia. El objetivo es mejorar continuamente la capacidad de la organización para suministrar productos que cumplan los requisitos. El objetivo declarado en la Norma, es que la organización busque sin descanso la satisfacción del cliente a través del cumplimiento de los requisitos.

- 1) Requisitos generales.
- 2) Seguimiento y medición.
- 3) Control de producto no conforme.
- 4) Análisis de los datos para mejorar el desempeño.
- 5) Mejora.

ISO 9001:2008 tiene muchas semejanzas con el famoso “Circulo de Deming o PDCA” acrónimo de Plan, Do, Check, Act (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar). Está estructurada en cuatro grandes bloques, completamente lógicos, y esto significa que con el modelo de sistema de gestión de calidad basado en ISO se puede desarrollar en su seno cualquier actividad. La ISO 9000:2008 se va a presentar con una estructura válida para diseñar e implantar cualquier sistema de gestión, no solo el de calidad, e incluso, para integrar diferentes sistemas.



Figura 11. Esquema de interacción de los diversos apartados de los requerimientos de la norma

2.2.4 Requerimientos de un Sistema de Calidad

Los requerimientos de todo sistema de calidad se resumen a continuación:

- ✓ **Compromiso;** este compromiso se toma primero por los directivos y posteriormente, dentro del programa general, por los mandos y trabajadores. Todos deben cuidar que funcione, para lo cual es aconsejable contar con expertos en relaciones humanas, ya que ser entendido en Calidad no garantiza tener el poder para que las personas cambien de actitud, y si no hay un cambio de actitud el Sistema no funciona.

- ✓ **Motivación;** es de gran importancia que todos los miembros de la organización aporten con su grano de arena para la consecución de los objetivos organizacionales.
- ✓ **Formación a cada nivel;** Cerciorarse de que todas las personas en la organización tienen el perfil adecuado, e impartir cursos a todo nivel para asegurarse que las personas conocen lo que hacen y para que lo hacen, y están preparadas para ello.
- ✓ **Información sobre su evolución;** dar a conocer como está avanzando la implantación del sistema de tal manera que los miembros de la organización no se sientan rezagados del tema.
- ✓ **Comunicación interdepartamental;** Si las personas no se relacionan bien, no puede subsistir un sistema de calidad basado en las normas ISO que necesita de la implantación de un sistema de cadena cliente-vendedor entre personas y entre departamentos.
- ✓ **Participación;** está demostrado que la solución que aporta un grupo de personas a un problema está más cerca de la verdad que cualquier solución individual. Por tanto, si todos piensan, si todos pueden canalizar sus ideas con un método las decisiones son mejores y el sentido de pertenencia aumenta.
- ✓ **Medios;** es necesario establecer y definir claramente todos los recursos que se van a utilizar en el sistema de gestión de la calidad.
- ✓ **Cambio de actitud;** la calidad es una cuestión de equipo, de actitudes, de comportamientos e interrelaciones personales. O se comprende esto o siempre surgirán problemas que se escaparán de las manos, dificultades incontrolables que acaban con la moral del equipo y que impiden el éxito en el logro de la implantación de un sistema de calidad.

2.3 LA CALIDAD EN LAS EMPRESAS

2.3.1 Definición de la Calidad

Aplicado a las empresas, se define calidad como la aptitud que posee la empresa para satisfacer las necesidades tanto del cliente como de la propia empresa:

2.3.1.1 *Satisfacer las necesidades del cliente.*

Con un producto cuyas propiedades y características cumplan unas exigencias expresas o implícitas. Es lo que se ha venido llamando “calidad de producto”.

Se deben garantizar además, otros factores tales como “precio, plazo, servicio”, actualmente, en determinados sectores, los clientes imponen otras condiciones adicionales, que en muchos casos deben cumplirse como paso previo a figurar en su lista de proveedores, como pueden ser disponer de:

- ✓ Sistema de calidad
- ✓ Registro de empresa

2.3.1.2 *Satisfacer las necesidades de la empresa*

Dando respuesta al cliente con unos costos asumibles por la propia empresa como consecuencia de un incremento de su rentabilidad y competitividad. Esto sólo será posible abordando la calidad con un concepto amplio:

- ✓ Adaptando el sistema de calidad a las necesidades de la empresa
- ✓ Eliminando ineficacias.

2.3.2 Principios Básicos de la Calidad

2.3.2.1 Planificación

Planificar comprende las etapas siguientes:

- ✓ Identificar a los clientes; que pueden ser clientes internos o externos a la empresa.
- ✓ Determinar sus necesidades, establecer sus requerimientos
- ✓ Desarrollar las características del producto, en respuesta a dichas necesidades, con el propósito de satisfacerlas.
- ✓ Establecer objetivos de calidad; es decir las condiciones mínimas que deberá cumplir el producto.
- ✓ Desarrollar un proceso que pueda producir las características necesarias del producto, es decir definir como se realizará el producto.
- ✓ Comprobar la capacidad del proceso para satisfacer las exigencias de calidad en condiciones operativas.

2.3.2.2 Control

Aplicar un control comprende los siguientes pasos:

- ✓ Escoger el “qué controlar “; se refiere a algo sobre el cual se deba tener especial cuidado.
- ✓ Elegir las unidades de medida que permitirán evaluar los controles que se realizan, pueden ser °C, Kg/cm², etc.
- ✓ Implantar el sistema de medición; es decir realizar las mediciones
- ✓ Establecer normas de actuación cuando haya que dar solución a algún problema
- ✓ Medir la situación real, es decir como estamos en ese momento.
- ✓ Interpretar las diferencias en función con datos anteriores.
- ✓ Actuar según dichas diferencias; tomar medidas para solventar el problema.

2.3.2.3 Mejora

Realizar una mejora comprende:

- ✓ Comprobar las necesidades de mejora, es decir aceptar la existencia de un problema.
- ✓ Identificar proyectos específicos de mejora; es decir identificar las oportunidades de mejora en base a quejas, deficiencias operativas, etc.
- ✓ Organizar para dirigir los proyectos; proponer las acciones necesarias para alcanzar la mejora
- ✓ Organizar para realizar los diagnósticos para descubrir las causas; consiste en proponer las acciones necesarias para identificar el origen de las deficiencias que se desean mejorar.
- ✓ Diagnóstico para descubrir las causas; es decir ejecutar las acciones propuestas para identificar el origen de las deficiencias que se desean mejorar.
- ✓ Aportar soluciones que minimicen o eliminen el problema.
- ✓ Comprobar la eficacia de las soluciones adoptadas. Es decir verificar si se lograron los objetivos propuestos de mejora.
- ✓ Implantar controles para mantener los logros.

2.3.3 Implantación de un Sistema de Calidad

2.3.3.1 *Introducción*

El primer sistema de gestión de la calidad data de 1963: Es una norma militar americana que se titula “Military specification, quality program requirements”.

Este sistema se convirtió en la base de todas las normas que fueron apareciendo desde entonces.

Básicamente, las normas ISO 9000 tratan de evitar la falta de conformidad del producto en todas las etapas del proceso de producción, desde el diseño hasta el servicio posventa.

Los objetivos secundarios son:

- ✓ Especificar los requisitos de los sistemas de calidad.
- ✓ Proporcionar una base de referencia para los contratos entre proveedor y comprador.
- ✓ Permitir a cualquier tipo de empresa el establecimiento por escrito de un sistema de gestión de la calidad práctico y claro.
- ✓ Proporcionar un medio para determinar con exactitud la capacidad de un proveedor potencial.
- ✓ Elevar los niveles de calidad promoviendo ésta como arma competitiva

La certificación respecto a la norma ISO 9001 se consigue mediante una evaluación hecha por una entidad externa para establecer un sistema de gestión de la calidad que proporcione confianza en la conformidad de su producto con los requisitos establecidos o especificados.

Esta capacidad se fundamenta en la presencia de una prueba concluyente de la existencia de:

- ✓ Métodos de trabajo, procedimientos y sistemas claros.
- ✓ Sistemas de comunicación claros.
- ✓ Delimitación clara de las responsabilidades.
- ✓ Documentación clara de todos los procedimientos y sistemas.
- ✓ Control de la documentación y procedimientos claros para cambiarla.
- ✓ Formación adecuada en cuanto a técnicas de trabajo y gestión de la calidad.

Todas las actividades de la empresa han de cumplir los requisitos. Por consiguiente, la valoración abarca también algunas funciones subsidiarias tales como la financiera, la comercial y la de personal.

Las normas ISO 9000 son documentos que han sido preparados con la idea de que sirvan de modelo a empresas de todos los tipos y tamaños.

Conseguir la certificación requiere tiempo y mucho trabajo hecho a conciencia.

2.3.3.2 *Requisitos*

Para la implantación de un sistema de gestión de calidad; la organización debe asegurarse de cumplir con las siguientes consideraciones:

- ✓ Compromiso de la dirección; está relacionado con el ¿Qué hará la alta dirección para demostrar evidencia de su compromiso para implementar y mantener un sistema de gestión de la calidad?
- ✓ Análisis de las necesidades de la empresa (diagnóstico)
- ✓ Política de calidad de la empresa; describir la política de la calidad que permite a la organización adquirir el compromiso de satisfacer los requisitos y mejorar continuamente.
- ✓ Planificación de la implantación; el sistema de gestión de la calidad deberá planificarse de forma que cumpla los requisitos y esto deberá detallarse por escrito.
- ✓ Plan de formación y motivación; en este punto se detallarán las acciones a emprender para lograr, liderazgo, clima, motivación, participación e implicación del personal.
- ✓ Elaboración de procedimientos; se describen los métodos de trabajo o cómo se llevan a la práctica las actividades.
- ✓ Implantación de procedimientos; desarrollar las actividades de acuerdo a los procedimientos establecidos.

- ✓ Evaluación: indicadores, auditorías; permite saber cómo está evolucionando el sistema de gestión de la calidad.
- ✓ Plan de mejora continuada; deberá escribirse como forma de asegurar que se corrigen fallos y que no vuelven a ocurrir.

2.3.4 ¿Por que implantar un sistema de Gestión de Calidad?

Los sistemas de Gestión de Calidad se han ido imponiendo en los últimos años como elementos necesarios para conseguir la calidad que los clientes demandan en los diferentes ámbitos empresariales.

En un panorama altamente competitivo como el actual necesitamos que la empresa esté en la mejor posición para ganar la “batalla” por los mercados. Esto solo es posible adoptando los sistemas de gestión de calidad que están siendo utilizados por las grandes, pequeñas y micro empresas en los escenarios internacionales y que éstas imponen en numerosas ocasiones para poder entablar relaciones comerciales con ellas.

Entre los beneficios que brinda la implantación de un sistema de gestión de calidad en las empresas se puede mencionar:

- ✓ Reducir sus costos de producción y reparación de errores.
- ✓ Mejor conocimiento de los objetivos de la empresa.
- ✓ Dinamizar su funcionamiento.
- ✓ Aumentar la motivación del personal.
- ✓ Mejores relaciones con clientes y proveedores.
- ✓ Mejorar la gestión de los recursos.
- ✓ Incrementar su calidad y mejorar el nivel de satisfacción de los clientes.

Los clientes necesitan productos con características que satisfagan sus necesidades y expectativas. Estas necesidades y expectativas se expresan en la especificación del

producto y son generalmente denominadas requisitos del cliente. Los requisitos del cliente pueden estar especificados por el cliente de forma contractual o pueden ser determinados por la propia organización. En cualquier caso, es finalmente quien determine la aceptabilidad del producto. Dado que las necesidades y expectativas de los clientes son cambiantes, las organizaciones deben mejorar continuamente sus procesos y productos.

El enfoque al sistema de gestión de la calidad anima a las organizaciones a analizar los requisitos del cliente, definir los procesos que proporcionan productos aceptables para el cliente a mantener estos procesos bajo control. Un sistema de gestión de calidad garantiza el mejoramiento continuo de la calidad. Proporciona confianza tanto a la organización como a sus clientes, de su capacidad para proporcionar productos que satisfagan los requisitos de forma consistente.

CAPITULO III

AREA DE ESTUDIO

La microempresa que se ha tomado como caso de estudio para este trabajo de investigación es COLORES., que está domiciliada en la ciudad de Quito y tiene como actividad principal la producción y comercialización de pinturas en las líneas: automotriz, arquitectónica, maderera e industrial.

3.1 RESEÑA HISTORIA Y NEGOCIO DE LA MICROEMRESA COLORES

COLORES inicia sus operaciones comerciales con la venta de pinturas desde el 9 de marzo de 1998, bajo el razón social de “*Tecnocolor*” como distribuidor de PINTURAS GLIDDEN, en la matriz ubicada en la Cuero y Caicedo 887 entre Ruiz de Castilla y Av. América con apenas cuatro perchas, un empleado y la atención personalizada de sus propietarios; en un inicio cubría únicamente la línea de la pintura automotriz, es decir Laca Nitrocelulosa, Acrílicos, Sintéticos, Masillas, Fondos, y demás accesorios; pero gracias al apoyo y confianza de su distribuidor otorgándoles mayor cantidad de productos y crédito les permitió seguir incrementando el negocio.

Así fue como dos años después, nació la sucursal sur, iniciando sus actividades en mayo del 2000 en el sur de la ciudad de Quito, situado en la Av. Teniente Hugo Ortiz 371 y Rosa Yeira con dos empleados y cubriendo en gran parte las necesidades de pintura en las líneas: automotriz, arquitectónica, maderera e industrial.

En septiembre de ese mismo año GLIDDEN forma una alianza estratégica con PINTURAS PINTUCO S.A. de Colombia; por lo tanto, pasan a ser distribuidores de PINTURAS ECUATORIANAS S.A. PINTEC; desde ese entonces, *Tecnocolor* ahora

“**COLORES**” ya pensaba en fabricar pintura arquitectónica, con el objetivo de satisfacer las necesidades de sus clientes, se creó una propia planta procesadora y su marca TECNOPINTURAS debido a que la demanda en el sur de la ciudad creció.

La pequeña planta inicio sus actividades en Quito en la Ciudadela Colinas de Monjas en el Sector del mismo nombre, en noviembre del 2000 con el nombre de *TECNOPINTURAS*, en la que producían látex de tipo económico en color blanco, blanco hueso, marfil, durazno; denominado *TECNOECONOMIC*.

Al ver la aceptación de los productos en sus dos puntos de venta, los propietarios decide abrir un nuevo local al norte de la ciudad en el mes de marzo del 2002 en las calles Emilio Bustamante y Lizardo Ruiz sector de Cotocollao; con dos empleados, pero en este local no se tenía un total control y supervisión de las ventas, ya que los administradores de la matriz y la sucursal sur son los propietarios, mientras que en el tercer punto de venta no contaban con alguien de confianza para que se encargue de la administración del mismo, por lo que en muchos de los casos tenían que turnarse entre los propietarios para poder supervisar este punto de venta, después de un año y medio de mantener este almacén, el cual no les rendía los ingresos esperados, llegaron a la resolución de cerrarlo en el mes de noviembre del 2003.

La matriz sigue en la misma dirección y con las mismas personas con las que empezaron, mientras que la sucursal sur está en un nuevo local desde abril del 2003 en la Av. Teniente Hugo Ortiz S11-418 redondel del Calzado, cuentan con 3 preparadores, 1 cajera, 1 contadora a tiempo parcial y el administrador / propietario; que a su vez funge como Gerente General de Colores.

Cabe mencionar que a finales del 2010, los propietarios deciden independizar su capitales, llegando al acuerdo de cambiar la razón social de la sucursal sur ahora conocida como **COLORES**, sin embargo sus relaciones comerciales siguen ligadas, siendo aún parte activa de la producción y comercialización de los productos de TECNOPINTURAS, pues mencionados productos se comercializan por el momento

solamente en sus dos locales ubicados en la ciudad de Quito y bajo la responsabilidad de sus propietarios.

3.1.1 Proveedores

La política de Colores con respecto a sus proveedores es el desarrollo de relaciones a largo plazo y mutuamente beneficiosas, que permitan mantener los estándares de calidad de esta microempresa, lo que reafirma su vocación para propiciar su crecimiento y expansión.

Principal proveedor de COLORES: PINTURAS ECUATORIANAS S.A. *PINTEC (Pintuco-Glidden)*

Es el principal proveedor, COLORES constituye uno de sus distribuidores exclusivos, desde cuando empezaron con el negocio, en el año 1998 siendo estas PINTURAS GLIDDEN; posteriormente se fusionaron con PINTUCO, formando ambas, la empresa PINTURAS ECUATORIANAS S.A.

Entre los productos que PINTUCO provee a COLORES encontramos:

PRODUCTO	USO
LINEA ARQUITECTONICA (pintura de agua)	
KORAZA VINILTEX SATINADO	Látex 100% acrílica para exteriores. Látex satinado alta lavabilidad; para exteriores e interiores. Látex acrílica lavable para interiores y exteriores.
INTERVINIL IMPERIAL PINCELADA IMPERMEABILIZANTE EMPASTE PROFESION SELLOFLEX	Látex de tipo vinil-acrílica para interiores y exteriores. Pintura de tipo económica para interiores. Para evitar goteras y filtraciones. Para interiores y exteriores. Resina vinil acrílica para uso en interiores y exteriores.
PINTURAS DE LA LINEA INDUSTRIAL	
PUNTULUX WASH PRIMER PINTOXIDO REMOVEDOR ANTICORROSIVOS	Esmalte sintético de aceite, acabado brillante. Para dar adherencia sobre metales lisos. Para suprimir los óxidos residuales. Para remover esmaltes y pinturas deteriorada. Previenen la corrosión.
PINTURAS DE LA LINEA MADERERA	
VARNISH INTERIOR VARNISH PARA PISOS DE MADERA SELLADOR NITRO LACAS NITRO LACAS CATALIZADAS TINTES PARA MADERA	Para proteger la madera de muebles en interiores acabado brillante y semibrillante. Acabado transparente brillante para pisos de uso doméstico. Sella la madera cruda para que el acabado final sea uniforme. Da acabado brillante y mate para la madera. De dos componentes en varios colores da más resistencia a la abrasión como acabado en madera. Para dar varios colores y tonalidades a la madera.

PINTURA DE LA LÍNEA AUTOMOTRIZ	
MASILLA PLÁSTICA	De dos componentes para corregir imperfecciones que no se pudieron corregir en el proceso de enderezada.
MASILLAS	Para resanar grietas, abolladuras, e imperfecciones poco profundas en metales.
BASES O FONDOS	Para garantizar la adherencia, facilitar el cubrimiento.
DURETAN	En una amplia gama de colores planos, perlados y aluminados para la preparación técnica manual de colores automotrices; pintura de máxima calidad.
POLIURETANO 2K	Tiene una gran variedad de colores en planos, perlados y aluminados para preparar colores automotrices.
DURETAN SISTEMA ACRÍLICO	En roja y blanca para pulido manual o con pulidora.
PASTAS PULIDORAS	De tipo laca para disolver esmaltes, anticorrosivos, lacas nitrocelulosas.
TINNER	De máxima calidad para disolución de pinturas con base en poliuretano.
TINNER POLIURETANO	
PINTURAS EN SPRAY	
LACAS EN SPRAY	Varios colores de uso doméstico, artesanal e industrial
FLOURESCENTES	Para uso doméstico, industrial y artesanal en varios colores.
SPRAY	
OTRAS PINTURAS	
PINTUGLO	Pintura fluorescente para diversos usos en varios colores.
CONCENTRADOS	
VINILTEX	Pintura para cerámica.

Cuadro 1. Productos que provee Pintuco a COLORES

Otros proveedores para COLORES constituyen los siguientes:

CASA COMERCIAL	PRODUCTO
DISTHER	Thinner tipo acrílico, carburo, lijas de hierro
ABRO INDUSTRIAS	Cintas adhesivas masking
REPRESENTACIONES ACAZA	Proveedor de lijas de agua
SERVIDINAMICA S.A.	Brochas varios tamaños
EL FENIX S.C.A	Ceras y tack cloth
LA CASA DEL PINTOR	Distribuidor de rodillos
SIKA ECUATORIANA	Proveedores de sikaflex
SR EDWIN YARAD	Envases vacíos de ¼ de galón
SRA CARMEN FERNANDEZ	Envases para 1/8, 1/16, 1/32 de galón
ANILEC S.A.	Envases de galón
SRA TERESA SINCHIGUANO	Proveedora de wipes

Cuadro 2. Otros proveedores de COLORES

3.1.2 Competencia

Esta etapa consiste en analizar las empresas competidoras, ya que una empresa aún la más pequeña, debe conocer de ante mano quienes son su directa competencia; con el fin de determinar en qué se aventaja ante algunas y en qué se encuentra rezagada respecto a otras.

De esta investigación y análisis se concluye lo siguiente:

En el Ecuador existen grandes empresas productoras de pintura las mismas que están en el mercado ecuatoriano varios años, algunas de estas son multinacionales por lo tanto tienen la capacidad para hacer grandes inversiones y cuenta con un gran capital.

Dentro del análisis de la competencia, se determina lo siguiente: Para **Colores** constituyen su principal competencia PINTULAC y EXPOCOLOR, ya que estos cuentan con gran infraestructura y capital, además de eso están ubicados muy cercanos al punto de venta de Colores; a continuación ciertas referencias de los mismos:

- ✓ **PINTULAC (TRECX CIA. LTDA.)**.- Empresa creada hace aproximadamente catorce años, es la fusión de los almacenes de una misma familia (El Maestro, Pintalac y Pintulac), tomando de este último el nombre comercial. Se manejan con gran capital, su estrategia principal es el desabastecimiento del mercado, y la venta de varias marcas, empezaron a fabricar su propia pintura denominada Megapinturas, y al igual que Colores es un distribuidor exclusivo de PINTUCO, pero por su capital también distribuye PINTURAS CONDOR, estas exclusividades les han servido para bajar los costos de adquisición, ya que al comprar al contado obtienen grandes descuentos, poseen una gran infraestructura y cuentan con mucho personal en cada uno de sus almacenes.

- ✓ **EXPOCOLOR S.A.-** Tiene bajo su control la distribución de PINTURAS CONDOR a bajo costo, cuenta con gran infraestructura en sus tres puntos de venta dos al norte de la ciudad y el otro al sur.
- ✓ Además de estos competidores cabe mencionar que todos los **pequeños almacenes de venta y preparación de pintura** representan para COLORES gran competencia porque de una u otra forma atraen clientes.
- ✓ Otro grupo de competidores son las **ferreterías** aun sin ser especialistas en pintura también las venden.

3.1.3 Clientes

El análisis de los clientes con los que cuenta una empresa es fundamental para tomar decisiones, al tratar directamente con los clientes podemos obtener una visión clara de la empresa para entender el rendimiento de las ventas y la aceptación de los productos en el mercado.

El nivel de satisfacción de los clientes es un indicador que nos revela y otorga valiosa información para la organización, pues de esta manera la empresa trabajará eficazmente para: aumentar el rendimiento de las ventas, lograr toda la ganancia potencial de cada relación con un cliente, identificar rápidamente las caídas en las ventas de productos, retener a los mejores clientes; en fin crear todas las herramientas indispensables para proporcionar un servicio de calidad para su clientela.

Para COLORES los talleres automotrices constituyen los principales clientes de la línea automotriz que les provee PINTUCO, son a estas personas a quienes les dotan de cursos de capacitación, y para quienes están destinando muchos de sus esfuerzos realizando actividades como agasajos y campeonatos de deportes con la finalidad de estrechar lazos de amistad y cordialidad con su mercado ya establecido, logrando así fidelidad en sus clientes y además de ello atraer potenciales clientes ya que esto se ha

transmitido en forma oral entre los clientes y el público en general por lo que aún no ha sido necesaria una agresiva política de propaganda. Después del análisis realizado se concluye que:

- ✓ El servicio que Colores presta de preparación de colores automotrices, hace que sus clientes potenciales sean quienes trabajan en talleres de enderezada y pintura de automóviles; con el servicio profesional que proveen a sus clientes han logrado la fidelidad de los mismos.
- ✓ En un segundo lugar podemos destacar que se encuentran arquitectos, contratistas y quienes se dedican a pintar casas y edificaciones, son quienes consumen la línea arquitectónica.
- ✓ Clientes que no podrían dejar de mencionarse aunque son efímeros, son los consumidores finales quienes adquieren los productos para pintar por sus propios medios.

3.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA MICROEMPRESA

Debido al tamaño, la estructura organizacional con la que opera COLORES es funcional; manteniendo en sus niveles operativos una estructura horizontal que está definida por áreas de responsabilidad; buscando una estructura liviana, no obstante la división de responsabilidades no siempre está alineada con el flujo de los procesos, por lo que se generan vacíos en cuanto a la ejecución de tareas.

El staff de ejecutivos de la empresa está conformado por: El Administrador / Propietario, a quien reportan todas las áreas; de acuerdo a la función que desempeñan. Estas unidades a su vez están conformadas por 3 preparadores, una secretaria y una contadora; que constituyen el nivel operativo de la empresa.

COLORES para efectos de su operación está organizada de acuerdo al organigrama funcional que se presenta en la **figura 12**.

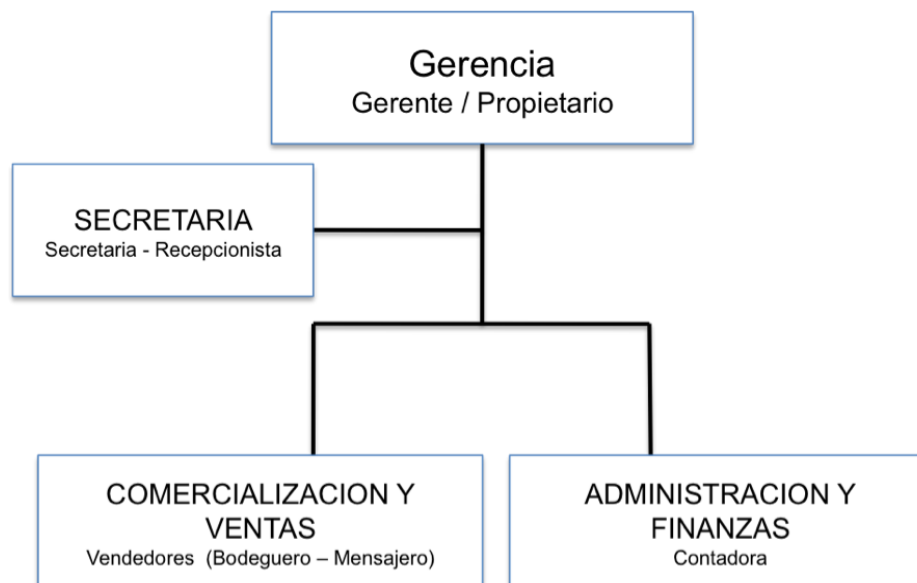


Figura 12. Organigrama Funcional de COLORES

La máxima instancia administrativa es el Gerente / Propietario que figura como representante legal de la compañía, el está a cargo de toda la unidad operativa y productiva de la microempresa. Esta unidad está conformada por un 3 vendedores – preparadores de pintura, que a su vez hacen las funciones de bodegueros y mensajeros, y realiza las tareas que le corresponde de acuerdo a las responsabilidades asignadas.

El gerente general es quién coordina los trabajos relacionados con el área operativa, y con el área administrativa que está compuesta por contabilidad y secretaría.

3.3 ESTRUCTURA OPERACIONAL DE LA MICROEMPRESA

De acuerdo con las necesidades de la empresa, se han definido las funciones y responsabilidades, así como también se han conformado los diferentes sectores de trabajo.

Estos sectores de trabajo por el momento se hallan liderados por una sola persona que es el Gerente General / Administrador / Propietario, el cual se encarga de coordinar cada una de las actividades relacionadas con estos sectores.

A continuación se presenta una descripción general de los sectores de trabajo de la empresa.

- ✓ **Logística de Entrada y Distribución:** se encarga de asegurar el aprovisionamiento continuo y a tiempo de todos los productos para la distribución, adquiriendo los productos para luego almacenarlos para su distribución
- ✓ **Estrategia de ventas:** se encarga de asegurar e incrementar el volumen de ventas programado, diseñando y desarrollando propuestas para el cliente y cumpliendo con la programación de ventas.
- ✓ **Servicio al cliente:** se encarga de asegurar la total satisfacción del cliente, brindando asesoramiento y servicio de post-venta; además de organizar eventos informativos.

Bajo este esquema la estructura operacional de la empresa, de acuerdo a las responsabilidades se presenta en la **figura 2**.

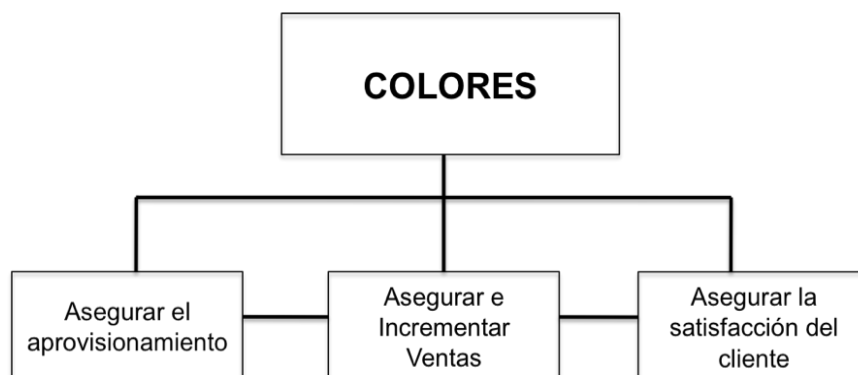


Figura 13. Estructura Operacional de COLORES

Como se puede observar, la estructura operacional establece vínculos de interacción en los niveles operativos, lo que le permite a la gerencia de la empresa mantener información y control de todas las áreas.

3.4 MISION, VISION, VALORES DE LA MICROEMPRESA

Misión:

La misión de "COLORES" es producir y comercializar pintura de excelente calidad que permita entregar productos y servicios que satisfagan las necesidades de sus clientes, propietario, y trabajadores, con la debida cooperación de sus proveedores, conocimientos y experiencia especializada. Colores cumplirá su misión a través de sus colaboradores quienes recibirán un trato y remuneración justa por su participación y con su compromiso lograr el crecimiento y la rentabilidad esperada por los propietarios.

Visión:

"Colores" para 2015 pretende ser un negocio con predominio en la producción y comercialización de pinturas, capaz de satisfacer los requerimientos de sus clientes ofreciéndoles variedad de productos de excelente calidad y así ser reconocida en todo el país como una empresa de transformación por su valor agregado, innovación, creatividad y flexibilidad, así como en el lapso de un año tener certificación ISO 9001 - 2008

Valores:

- ✓ **Honradez.-** Siendo este un valor fundamental de las personas, es necesario que la organización observe y fomente el mismo para mantener una imagen limpia y transparente de su accionar.

- ✓ **Compromiso.-** Si contamos con personal comprometido podemos asegurar una estabilidad y productividad efectivas.
- ✓ **Disciplina.-** Manteniendo una disciplina organizacional y organizativa podremos mantener una ambiente laboral agradable.
- ✓ **Respeto.-** Manteniendo un nivel de respeto a todo nivel organizacional podremos conseguir un mejor ambiente laboral que ayudará al desenvolvimiento de nuestros colaboradores y por ende que brindemos una mejor y oportuna atención a nuestros clientes.
- ✓ **Confianza.-** Tanto interna como externa que le dará seguridad a nuestros empleados y creará relaciones estables con nuestros clientes.

3.5 ANALISIS FODA

El análisis FODA constituye un esfuerzo concentrado para identificar como esta, y donde se encuentra la organización en la actualidad. Esto implica un estudio tanto de sus fortalezas y debilidades internas como de aquellos factores externos significativos que pueden impactar su futuro en forma positiva o negativa, es decir, las oportunidades y amenazas externas que afrontan las empresas.

La organización de las variables se las puede realizar a través de una matriz FODA, en donde toda la información inherente al macro ambiente se localizara ya sea en oportunidades y amenazas y aquella información relativa al microambiente ira como fortaleza o debilidad.

Una vez identificados estos cuatro elementos, se procede a evaluar su impacto e importancia real tanto como variables en sí y su influencia en la actividad micro empresarial, tanto en los niveles alto, medio y bajo.

Los factores cuyo impacto sea alto y afecte directamente al crecimiento o rentabilidad de la empresa, serán el punto de partida para el establecimiento de objetivos y estrategias a corto, mediano o largo plazo.

Sobre la base de estos conceptos se presenta a continuación la Matriz de Estrategias de la microempresa **COLORES**.

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	1. Competencia micro empresarial. 2. Créditos con tasas de interés bajas. 3. Gran cantidad de proveedores.	1. Crisis económica del país 2. Inestabilidad política 3. Alta presencia de producto extranjero
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
1. Posicionamiento de la marca en sus clientes. 2. Ubicación estratégica del punto de venta. 3. Variedad de productos.	a) Aprovechar las ofertas que le presentan sus proveedores. b) Establecer su operación en un sector altamente comercial. c) Mantener un portafolio de productos actualizado de acuerdo a la demanda del mercado.	a) Ajustar los precios de los productos terminados de acorde al tipo de cliente y la situación económica del país. b) Incorporar productos importados al portafolio de productos procurando reducir costos.
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
1. Falta de capacitación administrativa y operativa. 2. Falta de capacitación en mejoramiento de la calidad y satisfacción del clientes. 3. No existe control interno sobre inventarios y control de calidad del producto.	a) Iniciar un programa permanente de capacitación para mejorar la gestión de la microempresa. b) Implementar un programa permanente de capacitación del mejoramiento de la calidad de producto y satisfacción del cliente.	a) Diseñar un sistema manual de control de inventarios. b) Actualizar los conocimientos sobre el mejoramiento continuo de la calidad de producto nacional y extranjero.

Cuadro 3. Matriz FODA de COLORES (revisar Anexo N° 1 para detalles)

3.6 ANALISIS DE LAS ÁREAS Y PROCESOS DE LA MICROEMPRESA “COLORES”

El presente es un análisis interno de la microempresa el mismo que consiste en determinar en qué situación se encuentra cada una de las áreas que conforman la empresa y como esta se proyecta en su entorno. El ambiente interno de la empresa está constituido por las áreas funcionales de la empresa, es decir, por la función de gerencia, de mercadeo, de finanzas, de producción, y recursos humanos.

Con este análisis determinaremos lo que se está haciendo, esto es, evaluar y apoyar a los miembros de la organización en el desempeño de sus actividades, si es necesario, aplicar medidas correctivas, de manera que el desempeño esté de acuerdo con los planes de la empresa si los tuviere, en este caso COLORES carece de filosofía de procesos y lineamientos administrativos por lo que partimos prácticamente desde cero.

Una de las deficiencias que se presentan en las organizaciones pequeñas y con más razón en las microempresas, es que no se realizan un análisis de las áreas que la conforman, “la diagnosis administrativa es un recurso que traduce los hechos y circunstancias en información concreta, susceptible de cuantificarse y cualificarse”¹

A la vez nos permite diseñar un ámbito de análisis, para obtener la información real de una organización, su entorno, así se establecerá la naturaleza y magnitud de sus necesidades para identificar los factores más relevantes de su funcionamiento, y determinar los recursos disponibles en la solución de problemas.

¹ FRANKLIN FINCOWSKY, Enrique (2001), AUDITORIA ADMINISTRATIVA, McGRAW-HILL, México, p.79.

Una organización se puede evaluar utilizando varios tipos de técnicas, esto depende de la empresa en estudio, su tamaño, estructura y de quien sea el encargado de hacer dicha evaluación. Todo el proceso administrativo debe ser evaluado, revisado y estudiado, esta evaluación se la puede realizar en términos cuantitativos y cualitativos para las posibles mejoras, la prueba final de lo adecuado de una política son los resultados esperados que ayudan al gerente a lograr su función, el puntual cumplimiento de sus etapas y propósito estratégico a partir de la revisión de sus funciones.

Para determinar la situación administrativa de la organización es necesario realizar una investigación preliminar, revisar la información del campo de trabajo y toda clase de documentación relacionada con los factores predeterminados; lo que puede provocar una reformación de los objetivos, estrategias, acciones a seguir o tiempos de ejecución. Se debe precisar claramente los fines susceptibles de alcanzar, los factores que se van a examinar, las técnicas a emplear y la programación que va orientar el curso de acción.

Para el presente estudio se eligió la entrevista y observación, como herramientas para el diagnóstico administrativo, la que consistió en reunirse con los dueños propietarios de la microempresa y demás personas que laboran en COLORES.

3.6.1 Análisis área Administrativa

Administración es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones interfuncionales que permiten a la microempresa alcanzar sus objetivos, es una actividad esencial, sin embargo, las habilidades administrativas requeridas varían dependiendo de las características de cada empresa. “Administración es el proceso de planear, organizar, dirigir

y controlar el empleo de los recursos organizaciones para alcanzar determinados objetivos de manera eficiente y eficaz”¹

a) **Planeación:** “La planeación define lo que pretende realizar la organización en el futuro y como debe realizarlo, fija objetivos y el curso de acción adecuado para conseguirlos”²

“Colores” al ser un negocio de carácter unipersonal no tiene objetivos claros planteados y menos aún cuantificados, mantiene una estructura organizacional de carácter informal; la falta de una correcta planificación puede llevar a la microempresa la quiebra, es por esta razón la importancia que implica que Colores se encuentre completamente inmersa dentro de una correcta planificación estratégica interrelacionando las diferentes áreas existentes en el negocio como producción, ventas, administrativas.

b) **Organización:** “La organización es el proceso de distribuir y asignar el trabajo, establecer la autoridad y distribuir los recursos entre los miembros de una organización, para conseguir los objetivos fijados”³ Las personas deben conocer las tareas que deben desempeñar, la organización de una empresa se expresa por medio de organigramas.

Colores tiene un tipo de organización unipersonal de acuerdo con el concepto de microempresa y por lo que debe estar conformada de dos a máximo diez personas; en el área administrativa cuenta con 3 personas y en el área operativa con 3 personas, estos datos establecen que en este negocio tanto la mano de obra como la parte administrativas es equitativa.

¹ CHIAVENATO, Idalberto (2002), ADMINISTRACION EN LOS NUEVOS TIEMPOS, McGRAW-HILL, Bogotá, p.7.

² CHIAVENATO, op cit., p.17

³ CHIAVENATO, op cit., p.17

A la vez esta característica le ha establecido muchos limitantes en su desarrollo administrativo, por no contar con objetivos claros ni un proceso administrativo adecuado, su organización se limita solo a tareas, actividades y responsabilidades pero no cuentan con un formato específico en donde consten todas las características del trabajo a ser realizadas, por lo que las tareas no se han cumplido en forma uniforme, todas las tareas administrativas como control de inventarios, facturación, elaboración de proformas, conciliación de cheques, control de personal, etc., se realizan manualmente a pesar de la existencia de equipos de computación y programas no se usan.

Cabe destacar que sin embargo cuentan con recursos básicos indispensables para su funcionamiento como son: el recurso humano y material, los conocimientos, métodos y sistemas de trabajo grupales básicamente son empíricos.

La organización de Colores es básica y muy elemental donde se refleja claramente el nivel de autoridad, responsabilidad y coordinación

La organización interna se basa en como el dueño maneja los recursos disponibles -tratando en lo posible de mantener niveles de desperdicio bajo tanto en el tiempo como en materiales, lograr que las entregas sean oportunas y que los precios siempre se encuentren al alcance del consumidor¹, de una manera empírica busca con su gestión satisfacer las necesidades propias y la del cliente brindándole un producto de buena calidad.

La organización de la microempresa a más de sus aspectos internos, debe mantener los procedimientos organizativos externos, como son cumplir con

¹ Entrevista al gerente/propietario

las leyes y ordenanzas que el gobierno y el municipio establecen para el funcionamiento de este tipo de negocios. En este caso cuenta con la Patente Municipal

c) **Estructura:** Al haber analizado la organización de la microempresa, la estructura de esta es el conjunto de todos los elementos con los que cuenta, y que forman parte de la organización. Pero es indispensable que la estructura cuente con un apoyo efectivo que posibilite incrementar los niveles tecnológicos, la formación empresarial, la capacitación de la mano de obra, y además fortalecer su participación en los mercados y especialmente fomentar la especialización ya que en los últimos años las normas, leyes tanto laborales como del gobierno han constituido una amenaza constante para el microempresario.

La estructura con la cuenta Colores podríamos calificarla como buena ya que le ha permitido mantenerse y competir en el mercado, su estructura es sencilla y de carácter informal la misma que es administrada básicamente por una persona, la dueña del negocio, las relaciones se establecen de manera espontánea, basándose en las afinidades y de acuerdo a la camaradería de quienes laboran con ellos.

d) **Funciones:** Se podría decir que el dueño del negocio a efectuado la división de trabajo con sus colaboradores en forma rudimentaria con el fin de especificar las tareas individuales de acuerdo con su experiencia, es así que una persona del área operativa, por ejemplo tiene que preparar colores, otra preparar envases en el almacén, etc.

El dueño de la microempresa, realizan funciones generales tales como dirigir el negocio, asignar tareas y coordinar con sus empleados, supervisar el producto terminado de la fábrica, tomar las medidas correctivas, realizar y proveer de los materiales necesarios. Vale destacar que los empleados a

nivel operativo conocen sus funciones aun cuando no cuentan con manuales de procedimientos, pero las funciones del dueño no están definidas pues entre estas se ha notado que puede darse una duplicidad de funciones.

e) **Dirección:** “La dirección es el proceso de influir y orientar las actividades relacionada con las tareas de los diversos miembros del equipo o de la organización como un todo se encarga de comunicar las tareas e influenciar y motivar a las personas para que ejecuten las tareas esenciales”¹. Entonces tiene que ver fundamentalmente con el aspecto interpersonal de la administración, el gerente debe ser un líder eficaz estimulando e incentivando al trabajador hacer su trabajo.

El administrador es una figura esencial e indispensable para las organizaciones, cualquiera que sea su tamaño o la clase, en otros términos, el administrador puede estar situado en alguno de los tres niveles organizacionales: institucional, intermedio u operacional de una organización, en cada uno de estos niveles organizacionales el papel del administrador es diferente.²

Según el análisis interno realizado en Colores se pudo determinar que cuenta con un líder nato quien basa todo su accionar en su conocimiento empírico, es la autoridad, quien dirige y gerencia la microempresa quien - tiene el propósito de lograr el desarrollo de la microempresa-¹.

¹ CHIAVENATO, op cit., p.18.

² CHIAVENATO, Idalberto(1994): Administración teoría proceso y práctica, Sao Paulo, Makron Books, pp. 72-80.

¹ Entrevista Gerente Propietario

Es por ello que la dirección de la microempresa es muy centralizada especialmente en el proceso de toma de decisiones, las mismas que solo dependen de él y toda la responsabilidad recae sobre el mismo.

Lo correspondiente a las finanzas son realizadas exclusivamente por el propietario.

La dirección de la microempresa así como todo el proceso administrativo solamente depende del propietario y de la confianza y autocontrol que ha depositado el dueño en todos los que laboran en Colores, la coordinación entre las distintas unidades para asegurar la gestión institucional se la realiza en forma empírica.

Control: “El control representa el acompañamiento, monitoreo y evaluación del desempeño organizacional para verificar si las tareas se ejecutan de acuerdo con lo planeado, organizado y dirigido, de modo que se puedan conseguir los objetivos, emprender los ajustes necesarios para corregir los desvíos”². Consiste en verificar si las actividades se desarrollan de acuerdo a lo planificado, el control puede medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes.

Se realizó un análisis de control interno con lo podemos determinar cuáles son las deficiencias que presenta Colores:

“Colores” técnicamente carece de control interno, aun no han establecido un mecanismo formal de esta clase, en cuanto a las normas generales de Control Interno:

² CHIAVENATO, op cit., p.18.

- ✓ Colores promueve un ambiente de confianza mutua donde empleados y propietario se manejan bajo la confianza para un desempeño eficaz.
- ✓ Contenido, flujo y calidad de información: Colores no cuenta con información para la toma de decisiones esa es una deficiencia de la microempresa en estudio, por lo que posteriormente se sugiere la adopción de un sistema contable que genere información que permita la oportuna y adecuada toma de decisiones.
- ✓ No ha hecho uso de Indicadores de gestión, pues aun no se han planteado objetivos para que estos puedan ser evaluados o comparados con resultados obtenidos, aun no poseen sistemas de información que permitan registrar cambios en los procedimientos, no se evalúa periódicamente los resultados alcanzados tampoco se realiza un control interno concurrente peor aun preventivo ni posterior.

3.6.2 Análisis área de producción / preparación

La producción consiste en un grupo ordenado de actividades, las mismas que van a permitir convertir insumos que a través de un proceso lleguemos a obtener un productor terminado

Colores posee un sistema de Producción Intermitente ya que es una microempresa de acumulación ampliada que comercializa y prepara pintura; su planta proveedora no es muy grande y no cuenta con personal altamente capacitado.

En los aspectos referentes a administración de compras y existencias, las mismas que no se han definido técnicamente.



Foto 1: bodega (almacenamiento)



Foto 2: bodega (almacenamiento)

Existe un solo procedimiento preestablecido para la adquisición del producto, primero se revisa el inventario, el stock mínimo para el almacén no debe ser menos de 6 galones, cuando este llega a su nivel mínimo se solicita a su proveedor, según se pudo observar en la investigación esta política establecida no se cumple ya que siempre tienen mayor cantidad de inventarios lo que ocasiona inversión ya que muchos de estos productos no tienen la rotación adecuada.

Aun no existe una coordinación eficiente entre producción, compras y almacén, se observaron fallas ya que no existe un control de órdenes de compra y menos aun numeradas y archivadas.

Se comprobó que en muchas ocasiones se producen interrupciones en la venta por falta de producto de escasa significación económica, para las que se hubieran podido mantener existencias elevadas sin que se produjeran dificultades financieras, esto demuestra que no se revisaron previamente los niveles mínimos de stock.

En un muestreo sobre los principales artículos, se observó diferencias entre las cantidades físicas y las determinadas en el registro manual de existencias, evidenciando deficiencias de control, el registro no se actualiza con su debida frecuencia, aunque se debe llevar un control de existencias ya que son productos perecibles, especialmente los ya fabricados.

Colores no conoce el tiempo de vida útil de su maquinaria, tampoco existe ningún tipo de programación de las tareas de mantenimiento, esto se realiza exclusivamente en forma correctiva cuando la situación lo amerita, la falta de un procedimiento de programación y control impide analizar e implementar un sistema de mantenimiento preventivo el cual permita evitar paralizaciones en la producción por este motivo.



Foto 3: Maquina dispensadora



Foto 4: Maquina mezcladora

Al respecto de la seguridad e higiene industrial para proteger la integridad física y mental del trabajador, preservándolo de los riesgos de salud correspondientes a las tareas del cargo y el ambiente físico donde son ejecutadas, Colores ha ubicado en la planta de producción las materias primas inflamables lejos de la maquinaria y para protección trabajan utilizando guantes, mascarillas y gafas, además cuentan con extintores en caso de incendio.

3.6.3 Análisis área Financiera Contable

“Son factores cualitativos y cuantitativos que proporcionan un indicio sobre el grado de eficiencia, economía y efectividad de la ejecución de las operaciones financieras. Los indicadores cualitativos no miden numéricamente una actividad, sino que se establecen a partir de los principios generales de una sana administración”¹

Los primeros contactos ayudaron a conocer la capacidad e inclinaciones de quienes manejan la microempresa, además se recogen diferentes opiniones acerca de los problemas existentes.

La primera impresión, luego de las conversaciones mantenidas y de las visitas efectuadas al almacén, difiere un poco del panorama realista que se ha descrito.

La contabilidad general que llevan es muy básica, no cuentan con un análisis de costos esto se limita a calcular el costo de materiales y mano de obra, adicionándose un porcentaje a otros gastos respecto a costos indirectos de fabricación. Desde ya, esta forma de calcular costos no permite contar con bases adecuadas para controlar los costos reales.

Para los productos suministrados por PINTUCO cuentan con precios de venta al público, establecidos por su proveedor y un margen de ganancia a demás del descuento otorgado por el volumen de compras y por ser distribuidor exclusivo, los gastos que hace al adquirir materiales se determinan por medio de un registro manual que llevan como parte de las actividades de compras. Para cada artículo comprado se conoce el precio de factura menos los descuentos que existentes, más los fletes y los cargos especiales.

¹ FRANKLIN, op cit., p.135.

Las normas actualizadas sobre composición de cartera crediticia correspondiente a los clientes, lo han establecido en forma verbal y de acuerdo a las necesidades de los mismos, no hay disposiciones escritas sobre los niveles de crédito, las ventas a crédito no se realizan sin el visto bueno del gerente.

Sobre las normas o requisitos establecidos para realizar los pagos tan solo tienen en orden las facturas por fechas y se preocupan que existan fondos en la cuenta para la fecha en la que vence el cheque, no existe ningún programa de pagos solo se basan en la fecha de vencimiento de la misma, ya que están claramente precisados los plazos de pago.

Los ingresos lo manejan de la siguiente manera: primeramente verifican la venta del día y cuadran caja de las ventas, esto se entrega en efectivo en sobre al Gerente General quien deposita en la cuenta corriente al siguiente día.

El procedimiento establecido para facturar es de forma manual y cada vendedor factura y entrega el producto previa cancelación en caja, existe una sola persona en caja quien es responsable de verificar los billetes y entregar el cambio al cliente.

Nunca han realizado un análisis financiero en base a los balances, la contadora solamente se encarga del pago de impuestos, es decir verifica facturas y retenciones, emite un balance cada seis meses el cual no es tomado en cuenta para nada por el dueño propietario de la microempresa, es mas ni siquiera los han guardado. Como no se lleva una contabilidad de costos y peor aun un análisis financiero, no conocen su margen de utilidad.

Consideran que el negocio es rendidor ya que siempre cuentan con liquidez, no tienen endeudamiento pues no tienen deudas bancarias solo crédito con su proveedor principal PINTUCO, han podido adquirir maquinaria y lanzar su propia marca de pintura sin embargo no ha realizado inversiones.

Todo esto impide que se tenga una visión clara de la verdadera situación financiera de la microempresa Colores, pues esta cuenta con una contabilidad muy básica. Esto es una causa que impide al dueño del negocio tener un acceso directo, convirtiéndose en un constante obstáculo para su crecimiento.

Es lógico que la confiabilidad para obtener un crédito no esta en la simple contabilidad, sino en la adecuada utilización de esta para la toma de decisiones mas acertadas y demostrar las verdaderas capacidades gerenciales.

3.6.4 Análisis área Mercadotecnia

La mezcla de mercadeo o mixtura de marketing está constituida por: el producto, el precio, la distribución, la mezcla promocional, el servicio. Cada uno de estos componentes comprende el estudio de la mercadotecnia.

De acuerdo con el análisis de la microempresa no existe una unidad de mercadotecnia, ni comercial; sino que el Gerente General mantiene contactos con clientes corporativos, así como con clientes que han mostrado fidelidad por varios años.



Foto 5: Punto de Venta

Colores busca constantemente para su marca agregar valor y realzar su reputación entre los clientes; esto incluye proporcionar un mayor número de opciones y variedades, cumpliendo con las necesidades de sus clientes y ofreciendo productos complementarios, ya que las condiciones competitivas del mercado no suponen un cambio sensible en esta situación.

LA COMERCIALIZACION.- Como distribuidores de Pintuco cuentan con todas las líneas de productos que PINTUCO les provee, especialmente en la línea automotriz y procuran siempre tener un stock mínimo de 6 unidades por producto, cuentan también con otros productos complementarios para el pintor en general como brochas, rodillos, lijas, pega, etc., en estos productos complementarios no consideran revisar muy seguido sus existencias, los pedidos se los hace con frecuencia trimestral y basándose en las exigencias del mercado, por la experiencia conocen cuales son los productos que rotan con mas frecuencia.



Foto 6: Producto automotriz



Foto 7: Producto arquitectónico

PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD: COLORES no invierte o por lo menos no cuenta con un presupuesto destinado a la publicidad en campañas publicitarias y de promoción, en un intento por cultivar la imagen de ser una empresa, prefieren la técnica de utilizar gorra, camisetas, y todo relativo a **COLORES** que es su nombre comercial y además PINTUCO les provee de cierto tipo de publicidad, estos avisos bombardean a sus clientes únicamente en sus puntos de venta, impresionando fácilmente con sus llamativos colores y ambiente agradable que impulsa a los clientes a ingresar, todos sus productos cuentan con sus propias etiquetas, donde se especifica todo lo referente al producto.

3.6.5 Análisis área de Recursos Humanos

Toda organización crea su propia cultura o clima, con sus propios tabúes, costumbres y estilos, lo que refleja tanto las normas y valores del sistema formal como su reinterpretación en el sistema informal, así como refleja las presiones internas y externas de los tipos de personas que la organización atrae, de sus procesos de trabajo y distribución física, de las modalidades de comunicación y del ejercicio de la autoridad dentro del sistema. Después del análisis del área de Recursos Humanos concluimos lo siguiente:

Colores, no cuenta con la planificación específica para el área de Recursos Humanos lo que ocasiona que no se labore en función de planes y programas, razón por la cual no se ha determinado objetivos de corto ni largo plazo, políticas, procedimientos, estándares o métodos de evaluación de la gestión.

El análisis del área de personal permitió comprobar que la relación entre las personas que laboran en COLORES es normal, posee un ambiente muy familiar, ya que trabajan 6 personas; por lo que no existe el famoso ausentismo propio de muchas empresas, no consideran necesaria la supervisión de personal, por el mismo hecho de poseer confianza en todos quienes trabajan con ellos, las relaciones se destacan por un alto grado de colaboración del personal subalterno y una gran apertura a todo tipo de cambio; según las entrevistas esta situación es consecuencia que todos buscan que esta salga adelante asegurando así una fuente de ingresos para la familia.

No cuentan con una reglamentación o alguna normativa que defina claramente la participación de los empleados, autorización, ejecución y control de cada operación, por lo que el plan de microempresa no prevé la separación apropiada de funciones de cada empleado en forma detallada.

En cuanto a la selección y reclutamiento de personal, no tienen problemas ya que no la necesitan, las personas laboran para COLORES han sido recomendadas y trabajan en ella casi desde sus inicios.

No han realizado acciones para definición de remuneraciones y calificación de puestos. No existen traslados por lo que el personal cuenta con un alto grado de estabilidad, logrando continuidad en la gestión.

COLORES labora de Lunes a Viernes de 07H30 a 19H00, Sábados y feriados de 08H00 a 16H00, la asignación de funciones va de acuerdo a la formación, experiencia y destrezas en el área, en cuanto a las políticas de incentivos aplicada al personal se realizan agasajos, paseos y otros de aspecto económico.

Con esta filosofía de la Administración del Recurso Humano busca la supervivencia, superación y desarrollo personal de los empleados.

3.6.6 Análisis área Servicio al Cliente

Servicio al cliente significa proporcionar asistencia a los clientes de tal forma que esto redunde en un mayor grado de satisfacción con su programa. Se basa en la preocupación constante por las preferencias de los clientes, tanto a nivel de la interacción con los clientes como del diseño de productos o servicios. Sostiene que el personal es responsable ante los clientes para las decisiones que estos toman y que los clientes tienen derechos que el personal debe respetar.

La capacitación que recibe el personal que labora en COLORES les proporciona su proveedor directo Pintuco, semestralmente brinda cursos de capacitación para todos los empleados sobre actualización de productos y atención al cliente; no responde a un plan de capacitación

sino a la necesidad de la función y a la oferta de cursos detectados y ofrecidos a la microempresa, para lo cual se procede a realizar el trámite de autorización y participación respectiva.

No existen reglas específicas para hacer todo, no existen métodos detallados, ni manuales especiales donde se especifique detalladamente sobre el servicio que se debe otorgar al cliente, su gestión la basan en cursos de capacitación que reciben.



Foto 8: Servicio al cliente (preparación de pintura)



Foto 9: Atención al cliente

Sin embargo COLORES vigila la calidad del producto y del servicio por medio de constantes encuestas a los clientes y esfuerzo para mejorar los métodos de producción de pintura, tanto como la atención al cliente en sus puntos de venta, a efecto de simplificar las operaciones, bajar los costos, acelerar el servicio y entregar mayor valor a los clientes.

3.7 ANALISIS DE LOS PROCESOS (Mapa de Procesos “ES”) Ver Anexo N°2

El mapa de procesos es un modelo que permite visualizar las actividades de la empresa a todos los niveles, ordenando los procesos por sus jerarquías y relaciones; permitiendo que el nivel ejecutivo tenga una visión integrada de las actividades que la empresa necesita para cumplir sus obligaciones ante el mercado, y una ayuda visual que facilita la planificación de nuevas estrategias o la adopción de nuevas políticas para apoyar programas de mejoramiento o reingeniería.

A la vez permite establecer las relaciones cliente interno – proveedor interno, lo cual permite visualizar de manera integrada las actividades de todos los procesos mediante el esquema del mapa de procesos actual de la empresa. En este esquema se relacionan los procesos en secuencias lógicas y ordenadas.

3.7.1 Recepción y Almacenamiento

Al llegar al almacén, el producto es inspeccionado comprobándose si efectivamente llega la cantidad solicitada, y con la calidad acordada con cada proveedor.

El principal producto es la pintura (línea automotriz, arquitectónica, industrial y maderera), la pintura llega en camión y el número de ellas que

llega en cada envío se comprueba y se constata con la información del pedido realizado.

Una vez comprobado el producto es descargado y colocado en la bodega para posteriormente ser ubicados en los stands correspondientes, es decir queda el producto como “pendiente de perchar”.

De igual manera se realiza con el resto de productos, entre los que podemos destacar pinturas en spray, fluorescentes y para cerámica; Thinner, carburo, lijas, cintas adhesivas, brochas, rodillos entre otros.

Se usa la factura del proveedor para el ingreso del producto en el formato de adquisiciones que mantiene la microempresa, este formato mantiene las existencias de los productos en bodega, el inventario se maneja de manera manual.

3.7.2 Requerimientos y Atención al cliente

Al llegar al almacén, el cliente es bienvenido por el vendedor que este disponible, se identifica al cliente (cliente frecuente & cliente nuevo) con el fin de conocer su necesidad, generalmente el cliente frecuente sabe ya de los productos, y de antemano conoce con exactitud lo que necesita, por lo que el vendedor encargado procederá a la atención inmediata (entrega de pintura preparada u otro producto y/o preparación del color/pintura solicitado) para que el mismo siga al siguiente paso facturación y pago.

Mientras que el cliente nuevo, por lo general se trata de personas con poco conocimiento sobre al área, por lo que requieren y solicitan asesoramiento del vendedor, mismo que hará una serie de preguntas para identificar lo que el cliente requiere, ¿Área que va a ser pintada? ¿Exterior, interior? ¿Preferencias de colores?, ¿Presupuesto?, entre otras; una vez definido el

producto que necesita el cliente se procede a la atención inmediata siendo esta la entrega de pintura preparada u otro producto y/o preparación del color/pintura solicitado)

3.7.3 Facturación y Pago

Después de que el requerimiento del cliente haya sido tomado y procesado por el vendedor a cargo, se procede a la facturación y pago del producto, el vendedor será el encargado de indicar a la secretaria/cajera el producto y cantidad a facturar, en este punto también se identifica al cliente, pues hay una minoritaria clientela que tiene cuenta abierta en COLORES misma que es facturada y pagada a fin de mes.

Es responsabilidad de la secretaria/cajera conocer los valores de los productos, para lo cual se mantiene un tarifario actualizado (elaborado por el gerente/propietario) mismo que es verificado antes de hacer la factura.

La factura es elaborada de manera manual en una hoja de Excel (formato elaborado por el gerente/propietario), impresión, entrega de la factura y cobra de la misma. Seguidamente se archiva la misma.

En el caso de un cliente frecuente (con cuenta abierta a pagar a fin de mes) se apunta en el registro de cuentas por cobrar con fecha, nombre, firma y cantidad tomada. A fin de mes se usará mencionado registro para facturar todo lo pedido por el cliente frecuente con fecha fin de mes y proceder al pago a la fecha que se entrega la factura.

3.7.4 Control satisfacción del cliente

Con frecuencia y sin un formato establecido el gerente/propietario habla con los clientes con el fin de saber su opinión sobre el producto y el servicio ofrecido en COLORES, y entrega del PRODUCTO FINAL.

3.8 DEFINICION DE ACTIVIDADES Y RESPONSABILIDADES DE ACTIVIDADES Y RESPONSABILIDADES (MATRIZ MAPA DE ACTIVIDADES “ES”)

(Ver Anexo N° 3)

3.9 IDENTIFICACION DE DISONANCIAS EN LOS PROCESOS “ES”

Las disonancias identificadas en los procesos de COLORES son:

RECEPCIÓN Y ALMACENAMIENTO

- ✓ Es necesario implementar un segundo control de calidad a la mercadería llegada con el fin de identificar producto en mal estado o caducado, para poder proceder a una devolución y/o cambio.
- ✓ La organización / arreglo del producto es actualmente solo manejado y almacenado acorde al tipo de mercadería, siendo importante ubicar el mismo acorde al tiempo de uso y demanda.
- ✓ El no adecuado manejo del stock e inventario, causa pérdidas económicas, es menester implementar un sistema KARDEX para el ingreso y egreso del producto.

REQUERIMIENTOS Y ATENCION AL CLIENTE

- ✓ Actualmente COLORES enfoca su asistencia a clientes nuevos quienes no conocen el producto y necesitan mayor asistencia que el cliente frecuente, siendo importante mantener activa la relación comercial con este último quién constituye un socio estratégico para

el desarrollo de la microempresa pues será el quién fielmente regrese.

FACTURACIÓN Y PAGO

- ✓ La falta de control sobre el volumen del producto vendido al ser estos fáciles de variar en cuanto a su cantidad genera pérdida al negocio, por lo que es indispensable el uso de un sistema de medida y codificado que permita facilitar el control del producto vendido y la facturación de los mismos.
- ✓ Implementar un sistema contable de facturación es indispensable para el desarrollo de la microempresa.
- ✓ Es menester crear políticas de cobranza para clientes con crédito, pues el margen actual de un mes es muy amplio y el mismo puede abarcar una cantidad de capital muy alta para el cliente que puede crear retrasos en el pago.

CONTROL SATISFACCION DEL CLIENTE

- ✓ Implementar un sistema de evaluación electrónico y computarizado para evaluar la satisfacción del cliente.
- ✓ Con el fin de lograr calidad de servicio, es importante incentivar al empleado que está constantemente en contacto con el cliente, con bonos o compensaciones acordes a su nivel laboral, que le den la medida que la empresa está interesada el trabajo bien hecho y premia la buena labor.

- ✓ Actualmente COLORES tiene capacitación para sus empleadores pero esta no es frecuente, es importante tener un grupo de trabajo con conocimientos actuales sobre el medio, por lo que implementar cursos de capacitación 1 mes cada 2 meses sería un avance importante para la empresa.

CAPITULO IV

METODOLOGIA

4.1 MARCO METODOLOGICO

La estructura del presente trabajo de investigación corresponde al orden que se ha establecido en los pasos metodológicos que se describen a continuación:

En el capítulo dos se partió de la revisión de los elementos generales que definen y caracterizan a la organización permitiendo alcanzar el conocimiento suficiente para emprender el estudio del tema planteado.

En el capítulo tres se ha recopilado un breve resumen de las bases teóricas y algunas de las principales herramientas que se utilizan en el desarrollo del trabajo.

En el capítulo cuarto se describe la metodología que se ha usado para el desarrollo del presente estudio de investigación.

Teniendo como puntos de partida los elementos anteriores; el capítulo quinto el planteamiento de como debería ser el manejo de la organización en PRO de su mejora; este capítulo finaliza con el diseño del manual de calidad total para la microempresa, mismo que ayudará a orientar a su gerente propietario en el desarrollo de su negocio.

Es menester aclarar que el presente trabajo no pretende desarrollar toda la teoría concerniente a procesos, ni toda la teoría referente a los criterios existentes para seleccionar procesos en proyectos de mejoramiento; sino que hará uso de algunos de sus conceptos y parte del enfoque analítico con el fin de dotar al proyecto de coherencia y metodológica que facilite su desarrollo.

Esta metodología permite describir con detalle la situación problemática y sus diferentes manifestaciones de acuerdo al criterio de los involucrados, que para el efecto son los empleados y funcionarios de la empresa; organizar los objetivos, generar los elementos para sustentar y justificar su ejecución, y definir los productos que entregará el proyecto.

4.1.1 Tipo y diseño de la investigación

La presente investigación es el resultado de la combinación de varios tipos de investigación, explicativa-descriptiva debido a que fue necesario establecer el diagnóstico de la situación actual de COLORES, describir y analizar la efectividad de los componentes de los proceso y actividades que desarrollan y explicar la incidencia en la microempresa en estudio con lo que se diseñó en la propuesta de un sistema de gestión de Calidad Total, que le permitirá a Colores a través de su aplicación un adecuado cumplimiento de sus objetivos.

4.1.2 Métodos de la investigación

En esta investigación se aplicó una combinación de métodos de investigación, el método de observación científica, el método descriptivo, por medio del cual se describe o analiza los componentes y la efectividad del sistema de gestión de calidad total que ayudarán a obtener resultados

operativos, financieros y sociales para la microempresa COLORES, y el método estadístico; por medio del cual se realizó la obtención de datos en cada unidad de organización para posteriormente transformar dichos datos en información valedera para poder realizar el análisis de la situación actual de COLORES.

Adicionalmente, esta investigación se complementó con los métodos deductivo e inductivo. Se utiliza el método deductivo porque primero se menciona aquellos temas de interés general respecto a las microempresas y sus estrategias de liderazgo, para luego centrarnos en los de mayor interés e importancia para el estudio en este caso la microempresa *Colores*. Luego usamos el método inductivo para explicar la relación causa – efecto entre los hechos que se relacionan con el problema planteado.

4.1.3 Población y Muestra

Debido a que este estudio se centró en la elaboración de una propuesta de Para la Implementación de un Sistema de Gestión de Calidad Total para COLORES, en la presente investigación no se trabajó con una muestra sino con la totalidad de la población de esta microempresa ya que se ha considerando su tamaño y el número de personas que laboran en ella que no excede de 10 empleados. Adicionalmente, cabe mencionar que este estudio abarcó todas las áreas de COLORES con la finalidad de diagnosticar en forma integral la microempresa.

4.1.4 Técnicas e instrumentos para la recolección de la información

La obtención de información fue a través de entrevistas al gerente, encuestas aplicadas a los empleados y clientes, análisis documental para analizar los principios, normas, información bibliográfica y otros aspectos relacionados con la investigación. Adicionalmente se recurrió a la

observación por parte del investigador será una importante técnica para la recolección de información principalmente para diagnosticar la situación actual de COLORES.

Respecto a los instrumentos se utilizó para las entrevistas un guión o guía de entrevista preparado en base a los componentes del control interno y externo de la organización; y fue aplicado tanto a los socios como al gerente, para las encuestas se utilizó un cuestionario de preguntas cerradas, fáciles de entender para los empleados y clientes, para el análisis documental se utilizó una guía de análisis escrita y finalmente se elaboraron fichas de observación de los procedimientos aplicados en COLORES.

4.2 HIPOTESIS:

4.2.1 Hipótesis general

La microempresa “Colores” logrará a través de la Propuesta para la Implantación de un Sistema de Calidad Total tener una visión clara hacia donde ir, que hacer y como alcanzar un crecimiento rentable a mediano y largo plazo en función de una adecuada aplicación de una nuevo modelo de negocio mediante la satisfacción al cliente que permita superar la exigente demanda y competencia del medio.

4.2.2 Hipótesis secundarias

- ✓ La priorización de los factores internos y externos facilita la formulación de acciones estratégicas adecuadas y efectivas para la organización.

- ✓ La determinación y conocimiento de los factores influyentes a nivel interno y externo en la organización, ayudará a comprender y evaluar la capacidad de la empresa para alcanzar sus objetivos.
- ✓ El conocimiento del proceso de manera general y a través de diagramas de bloques, permite ubicar panorámicamente el flujo de los procesos y su interrelación.
- ✓ Un levantamiento de información confiable hace que se llegue a determinar las actividades reales que se realizan dentro de todos y cada uno de los procesos.
- ✓ El mapeo de los procesos es fundamental para determinar la interacción de los mismos dentro de la organización, y permite gráficamente llegar a determinar la cadena de valor.
- ✓ La generación de documentación como manuales, procedimientos, instructivos, diagramas de flujo, formatos, etc., es fundamental si se quiere proceder a estandarizar la documentación y poder acceder a una certificación bajo una norma de calidad nacional o internacional.

CAPITULO V

PROPUESTA PARA LA ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL PARA LA MICROEMPRESA “COLORES”

5.1. REDISEÑO DE PROCESOS (Ver Anexo N° 8)

5.1.1 Priorización de los Procesos según el estudio “ES” (Ver Anexo N°4)

Para la priorización de los procesos usaremos la matriz y metodología de Procesos versus Factores Críticos del Éxito, revisados en el numeral 2.1.3.2 del presente trabajo.

Para el uso de la matriz mencionada, primero identificaremos los factores críticos del éxito guiándose por la regla “necesario y suficiente”, es decir cada uno de los factores críticos del éxito son claves para llegar al cumplimiento de la misión que la microempresa se ha planteado.

Factores Críticos del Éxito

- ✓ Satisfacción del cliente
- ✓ Brindar servicio de calidad
- ✓ Tener suficiente stock de calidad
- ✓ Control de inventario
- ✓ Contar con personal calificado
- ✓ Comunicación fluida entre el personal

- ✓ Implementos de trabajo adecuados
- ✓ Incentivar al trabajador

Resultado de Procesos Prioritarios:

1. Entrevistas con el cliente sobre control de calidad
2. Información para la facturación
3. Organización / Arreglo de producto, recibimiento del cliente, Identificación del cliente, y Factura terminada.
4. Recepción del pedido
5. Comprobación de calidad y cantidad de producto, pedido terminado, identificación del cliente, constatación de precio y entrega producto final.
6. Archivo de documentos
7. Venta de producto
8. Recepción de producto
9. Organización / Arreglo acorde al tipo e ingreso de inventario

5.1.2 Selección de los Procesos “DEBE SER”

Tomando en cuenta las disonancias encontradas en el mapa de procesos “ES”, así como el uso de la información recopilada y del análisis que se ha realizado en el desarrollo del presente trabajo se ha llegado a determinar que es necesario imprimir nuevos procesos

PROCESOS ESTRÉGICOS

1. Administrar el desarrollo del negocio

PROCESOS OPERATIVOS

a) RECEPCION Y ALMACENAMIENTO

2. Adquisición de producto, insumos (COMPRAR) *****MEJORA*****
3. Recepción del producto (RECIBIR)
4. Comprobación de calidad y cantidad (CONTROL)
5. Segundo control de calidad, identificación de producto en mal estado (CONTROL) *****NUEVO*****
6. Producto pendiente de ser organizado (ORGANIZAR)
7. Organización por tipo de producto, demanda y tiempo de uso (ORGANIZAR) *****MEJORA*****
8. Ingreso de producto al inventario usando un KARDEX (INVENTARIAR) *****MEJORA*****
9. Venta del producto (VENDER)

b) REQUERIMIENTO Y ATENCION AL CLIENTE

10. Especificaciones del producto por el cliente (INFORMAR)
11. **Identificación del cliente (IDENTIFICAR) ***NO NECESARIO ELIMINAR*****
12. Planificar y desarrollar propuesta para el cliente (PLANIFICAR, ASESORAR Y DESARROLLAR SERVICIO) *****MEJORA*****
13. Recepción del pedido (PEDIDO)
14. Preparación del pedido (PREPARACION)
15. Entrega de pedido terminado (ENTREGA)

c) FACTURACION Y PAGO

16. Información del cliente y producto vendido para la facturación (cantidad, tipo y código) (INFORMAR) *****MEJORA*****
17. Identificar al cliente y buscar la forma de pago que el mismo efectuará usando las políticas de cobranza (PAGAR)
18. **Constatación de precio (CHEQUEAR) ***NO NECESARIO*****
19. Emisión del comprobante de compra mediante el sistema de facturación usado en la empresa (COBRAR) *****MEJORA******

- 20. Archivo de documentos facturas (ARCHIVAR)
- 21. Entrega de factura terminada

d) EVALUACIÓN SATISFACCION

- 22. Evaluación de la satisfacción del cliente por medio de un sistema electrónico y computarizado (EVALUAR) *****MEJORA*****
- 23. Servicio post-venta (SEGUIMIENTO) *****NUEVO*****
- 24. Balance positivo de resultados (SEGUIMIENTO) *****NUEVO*****
- 25. Incentivar al trabajador de acuerdo a los resultados de las evaluaciones (PREMIAR) *****NUEVO*****
- 26. Cliente satisfecho (RESULTADO POSITIVO) *****NUEVO*****

PROCESOS DE APOYO

- 27. Administrar sistema de gestión de la calidad
- 28. Administrar recursos humanos y financieros

5.1.3 Desarrollo del Mapa de Procesos “DEBE SER”

(Ver Anexo N° 5)

5.1.4 Definición de actividades y responsabilidades (Matriz Mapa de Actividades “DEBE SER”

(Ver Anexo N° 6)

5.1.5 Plan de Control de Procesos

(Ver Anexo N° 7)

5.2. MANUAL DE CALIDAD (VER ANEXO N° 9)

5.2.1 Estructura y Formato

A continuación se detallan algunas directrices para la elaboración del manual de calidad. La estructura y formato del encabezado; **ver figura 14**, debe contener los siguientes campos:

1. Nombre y logotipo de la compañía
2. Título de la sección y referencias
3. Fecha
4. Número de revisión
5. Número de hoja
6. Código
7. Elemento correspondiente de la norma de la norma ISO 9001:2000
8. Elaborado por: (firma del responsable)
9. Aprobado por: (firma de responsable)

1) NOMBRE Y LOGOTIPO	2. MANUAL DE CALIDAD	
	3. TITULO	
	REF: Norma ISO 9001:200	
4) REVISION	3) FECHA:	6) CODIGO
SECCION		7) HOJA
8) Elaborado por:		9) Aprobador por:

Figura 14: Estructura y formato del encabezado del Manual de Calidad

La estructura del cuerpo del manual de calidad incluye. (Manual de la calidad 4.2.2 de la norma ISO 9001:200)

- ✓ El alcance del sistema de gestión de la calidad; incluyendo los detalles y la justificación de cualquier exclusión.
- ✓ Los procedimientos documentados para el sistema de gestión de la calidad
- ✓ Una descripción de la interacción entre los procesos del sistema de gestión de la calidad.

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. CONCLUSIONES

- a) A pesar que la empresa es nueva en el sector, ha podido operar sin mayores inconvenientes con la estructura funcional que utiliza. La razón principal por la cual se ha mantenido; es que la empresa posee un mercado cautivo fijo, lo que permite además mantener utilidades establecidas, y estar protegida de la competencia.
- b) El mercado cautivo al que se enfoca la empresa es relativamente pequeño, esto constituye una situación favorable porque nos ha permitido conocer, quienes son los clientes, sus requerimientos, necesidades y niveles de producción, lo que nos permite concluir que la adopción del presente SGC le asegurará el fortalecimiento de las relaciones comerciales.
- c) La empresa actualmente no dispone de una estructura organizacional que le permita mantener bajo control los procesos que han sido ordenados y establecidos en el presente trabajo; por lo que plantear una nueva estructura basada en procesos será de gran beneficio, siendo el mapa de procesos un elemento facilitador

- d) La formulación de la misión, visión y valores planteados para la empresa, han aportado para que el desarrollo del sistema de gestión de la calidad genere gran Interés por parte de todos los miembros de la organización.
- e) El levantamiento y documentación de los procesos existentes al interior de la empresa, ha sido fundamental para la identificación del negocio de COLORES.; que como se mencionó anteriormente constituye el alcance del sistema de gestión de la calidad planteado y se encuentra en conformidad con los intereses de los directivos de la empresa.
- f) Con respecto a la hipótesis general, se puede afirmar que este planteamiento de SGC; aplicado a la empresa COLORES, le permite demostrar que está en capacidad de controlar no solo los procesos relacionados con la satisfacción del cliente; (sino también todos los procesos inherentes a las actividades propias, tal como se demuestra al establecer los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad.
- g) Desarrollar el sistema de gestión de la calidad para la empresa COLORES, no hubiese sido suficiente sin conocer antes los posibles problemas por los que atravesaríamos para llegar a una feliz culminación. Es por esto que la etapa de la formulación del proyecto para el desarrollo de la propuesta; nos ha permitido conocer y tomar las medidas necesarias para solucionar estos problemas; constituyéndose de esta manera en un verdadero aporte para la microempresa COLORES.

- h) Para el desarrollo del sistema de gestión de la calidad ha sido necesario implementar un nuevo proceso denominado Administrar el sistema de gestión de la calidad, que se constituye en un soporte imprescindible para el funcionamiento, y mejoramiento del sistema; pues la empresa actualmente no dispone de ninguna área que se dedique a realizar actividades de este tipo.
- i) La matriz plan de control constituye quizá el más novedoso aporte para la empresa pues le permitirá evaluar y tomar medidas sobre la gestión de todos los procesos del sistema de gestión de la calidad de una forma sencilla y oportuna.
- j) Consideramos que la documentación desarrollada para el sistema de gestión de la calidad de la empresa, aportará con gran información y ofrecerá una visión bastante amplia de lo que significa adoptar un SGC, por lo que estamos seguros que este trabajo facilitará la decisión de implantar el sistema planteado.

6.2. RECOMENDACIONES

- a) Además de los cursos de capacitación para difundir la importancia del sistema de gestión de la calidad, recomendamos instruir con mayor énfasis a la persona que sea denominado como responsable de la dirección; pues tendrá a su cargo muchas decisiones importantes inherentes al SGC, que en algún momento podrían hacerle desistir de su asignación.

- b) Para la implementación de cualquier plan o proyecto tendiente a solucionar los problemas de una empresa, se debe contar con el compromiso de los niveles ejecutivo y gerencial, para que tenga posibilidades de realizarse y tener éxito. Por lo que es muy importante contar con los argumentos que lo justifiquen y sustenten.

- c) Formular el proyecto cuando sea factible o cuando la situación lo amerite, con el propósito de evaluar y analizar los posibles problemas que pueden presentarse durante su ejecución; o incluso antes de iniciar como ha sucedido en este caso, con el propósito de que el proyecto tenga aplicación y resultados. Esto evitará caer dentro de aquellos proyectos no aplicables.

- d) Asegurarse del total compromiso e interés de todos y cada uno de los miembros de la empresa; con el propósito de que no ocurran arrepentimientos durante la etapa de implementación, en caso de ser aceptada la propuesta.

- e) En caso de llegarse a implementar el SGC planteado, recomendamos crear departamento exclusivo que se dedique a las actividades de mejora continua al interior del proceso llamado administrar el Sistema de Gestión de la Calidad.

BIBLIOGRAFIA

- ✓ Métodos y Técnicas de Investigación (Lourdes Munch, Ernesto ángeles) Módulo 3.
- ✓ Material de Apoyo de tutorías dictadas en la Maestría de Sistemas de Gestión Integral – Universidad Particular de Loja y Universidad de Huelva
- ✓ Dávila Zambrano, Sandra Dra. Cinco Momentos Estratégicos para hacer Reingeniería de Procesos – Quito – Efecto gráfico – Enero 2001.
- ✓ Sociedad Latinoamericana para la Calidad.
- ✓ Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos (NTE INEN-ISO 9001:2000 Primera edición.)
- ✓ ISO 9000-2000 Calidad y Excelencia (Andrés Senlle)
- ✓ COVENIN ISO 10013 (1995).Lineamientos para la Elaboración de Manuales de la Calidad. Fondonorma. Caracas- Venezuela.
- ✓ COVENIN ISO 9004 (2000).Sistema de Gestión de la Calidad, recomendaciones para la mejora del desempeño. Fondonorma. Caracas- Venezuela.
- ✓ COVENIN ISO 9001:2000. Sistema de Gestión de la Calidad. Requisitos. Fondonorma. Caracas- Venezuela.
- ✓ COVENIN ISO 9000:2000. Norma Internacional Traducción Certificada, ISO 9000, Sistema de Gestión de la Calidad – Fundamentos y Vocabularios. Fondonorma. Caracas- Venezuela.
- ✓ COVENIN ISO 8402 (1995).Gestión de la Calidad y Aseguramiento de la Calidad. Vocabulario. Fondonorma. Caracas- Venezuela.

- ✓ Chiavenato, Idalberto (2002), ADMINISTRACION EN LOS NUEVOS TIEMPOS, McGRAW-HILL, Bogotá, p.7.
- ✓ Harrinton, H.J. Dr. / Rodríguez, Luz María – Mejoramiento de los procesos de la empresa – Colombia – 1963
- ✓ Senlle, Andrés Senlle / Villar, Joan – ISO 9000 en Empresas de Servicios – Barcelona – Ediciones gestión 2000 S.A. – Diciembre de 1997

GLOSARIO

- ✓ **Proceso:** conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.
- ✓ **Calidad:** grado en que el conjunto que características inherentes cumple con los requisitos.
- ✓ **Requisito:** necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria.
- ✓ **Satisfacción del cliente:** percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos.
- ✓ **Capacidad:** aptitud de una organización, sistema o proceso para realizar un producto que cumple con los requisitos para ese producto.
- ✓ **Sistema:** Conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan.
- ✓ **Sistema de Gestión:** Sistema para establecer la política y los objetivos y para lograr dichos objetivos.
- ✓ **Sistema de Gestión de la Calidad:** Sistema de gestión para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad.
- ✓ **Política de la Calidad:** Intenciones globales y orientación de una organización relativas a la calidad tal como se expresan formalmente por la alta dirección.
- ✓ **Objetivo de la Calidad:** Algo ambicionado, o pretendido, relacionado con la calidad.
- ✓ **Gestión:** Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización.
- ✓ **Alta dirección:** Persona o grupo de personas que dirigen y controlan al más alto nivel una organización.
- ✓ **Planificación de la Calidad:** Parte de la gestión de la calidad enfocada al establecimiento de los objetivos de la calidad y a la especificación de los

procesos operativos necesarios y de los recursos relacionados para cumplir con los objetivos de la calidad.

- ✓ **Control de la Calidad:** Parte de la gestión de la calidad orientada al cumplimiento
- ✓ **Aseguramiento de la Calidad:** Parte de la gestión de la calidad orientada a proporcionar confianza en que se cumplirán los requisitos de la calidad.
- ✓ **Mejora de la Calidad:** Parte de la gestión de la calidad orientada a aumentar la capacidad de cumplir con los requisitos de la calidad.
- ✓ **Mejora continua:** Actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir los requisitos.
- ✓ **Organización:** Conjunto de personas e instalaciones con una disposición de responsabilidades, autoridades y relaciones.
- ✓ **Estructura de la organización:** Disposición de responsabilidades, autoridades y relaciones entre el personal.
- ✓ **Infraestructura:** Sistema de instalaciones, equipos y servicios necesarios para el funcionamiento de una organización.
- ✓ **Ambiente de trabajo:** Conjunto de condiciones bajo las cuales se realiza el trabajo.
- ✓ **Cliente:** Organización o persona que recibe un producto / servicio.
- ✓ **Proveedor:** Organización o persona que proporciona un producto o servicio.
- ✓ **Diseño y desarrollo:** Conjunto de procesos que transforma los requisitos en características especificadas o en la especificación de un producto, proceso o sistema.
- ✓ **Procedimiento:** Forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso.
- ✓ **Conformidad:** Cumplimiento de un requisito.
- ✓ **No conformidad:** Incumplimiento de un requisito.
- ✓ **Defecto:** Incumplimiento de un requisito asociado a un uso previsto o especificado.
- ✓ **Acción preventiva:** Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad potencial u otra situación potencialmente indeseable.

- ✓ **Acción correctiva:** Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad detectada u otra situación indeseable.
- ✓ **Corrección:** Acción tomada para eliminar una no conformidad detectada . 40.
Reproceso: Acción tomada sobre un producto no conforme para que cumpla con los requisitos.
- ✓ **Concesión:** Autorización para utilizar o liberar un producto no conforme con los requisitos especificados.
- ✓ **Información:** Datos que poseen significado.
- ✓ **Documento:** Información y su medio de soporte.
- ✓ **Manual de la Calidad:** Documento que especifica el Sistema de Gestión de la Calidad de una organización.
- ✓ **Plan de Calidad:** Documento que especifica qué procedimientos y recursos asociados deben aplicar, quién debe aplicarlos y cuándo deben aplicarse a un proyecto, proceso, producto o contrato específico.
- ✓ **Registro:** Documento que presenta resultados obtenidos o proporciona evidencia de actividades desempeñadas.
- ✓ **Verificación:** Confirmación mediante la aportación de evidencia objetiva de que se han cumplido los requisitos especificados.
- ✓ **Validación:** Confirmación mediante un suministro de evidencia objetiva de que se han cumplido los requisitos para una utilización o aplicación específica prevista.
- ✓ **Revisión:** Actividad emprendida para asegurar la conveniencia, adecuación y eficacia del tema objeto de la revisión, para alcanzar unos objetivos establecidos.
- ✓ **Auditoría:** Proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias de la auditoría y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar la extensión en que se cumplen los criterios de auditoría.
- ✓ **Criterios de auditoría:** Conjunto de políticas, procedimientos o requisitos utilizados como referencia.
- ✓ **Conclusiones de la Auditoría:** Resultado de una auditoría que proporciona el equipo auditor tras considerar los hallazgos de una auditoría.
- ✓ **Auditado:** Organización que es auditada.

- ✓ **Auditor:** Persona con la competencia para llevar a cabo una auditoría.
- ✓ **Equipo auditor:** Uno o más auditores que llevan a cabo un auditoría.
- ✓ **Queja:** Expresión de insatisfacción hecha a una organización con respecto a sus productos o al propio proceso de tratamiento de las quejas, donde se espera una respuesta o resolución explícita o implícita.
- ✓ **Servicio al cliente:** Interacción entre la organización y el cliente a lo largo del ciclo de vida del producto.
- ✓ **Proyecto de mejora:** Proyecto seleccionado por los órganos competentes de la organización, cuyo objetivo es la eliminación o reducción de la diferencia identificada entre la situación deseada y la real relativa a una o más oportunidades de mejora..
- ✓ **Visión:** Declaración en la que se describe cómo desea ser la organización en el futuro.
- ✓ **Valores:** Los conceptos y expectativas que describen el comportamiento de las personas de la organización y determinan todas sus relaciones.

GUÍA DE APLICACIÓN. ANÁLISIS DAFO

"Microempresa COLORES"

- 1 **Análisis interno / Identificación de factores**

A	Debilidades	IR
B	Fortalezas	IR

- 2 **Análisis externo / Identificación de factores**

A	Amenazas	IR
B	Oportunidades	IR

- 3 **Selección de los 7 factores más importantes**

A	Debilidades	IR
B	Fortalezas	IR
C	Amenazas	IR
D	Oportunidades	IR

- 4 **Ponderación de los factores**
 Repartir 100 puntos entre los 7 factores, para determinar la relevancia de cada uno (P)

A	Debilidades	IR
B	Fortalezas	IR
C	Amenazas	IR
D	Oportunidades	IR

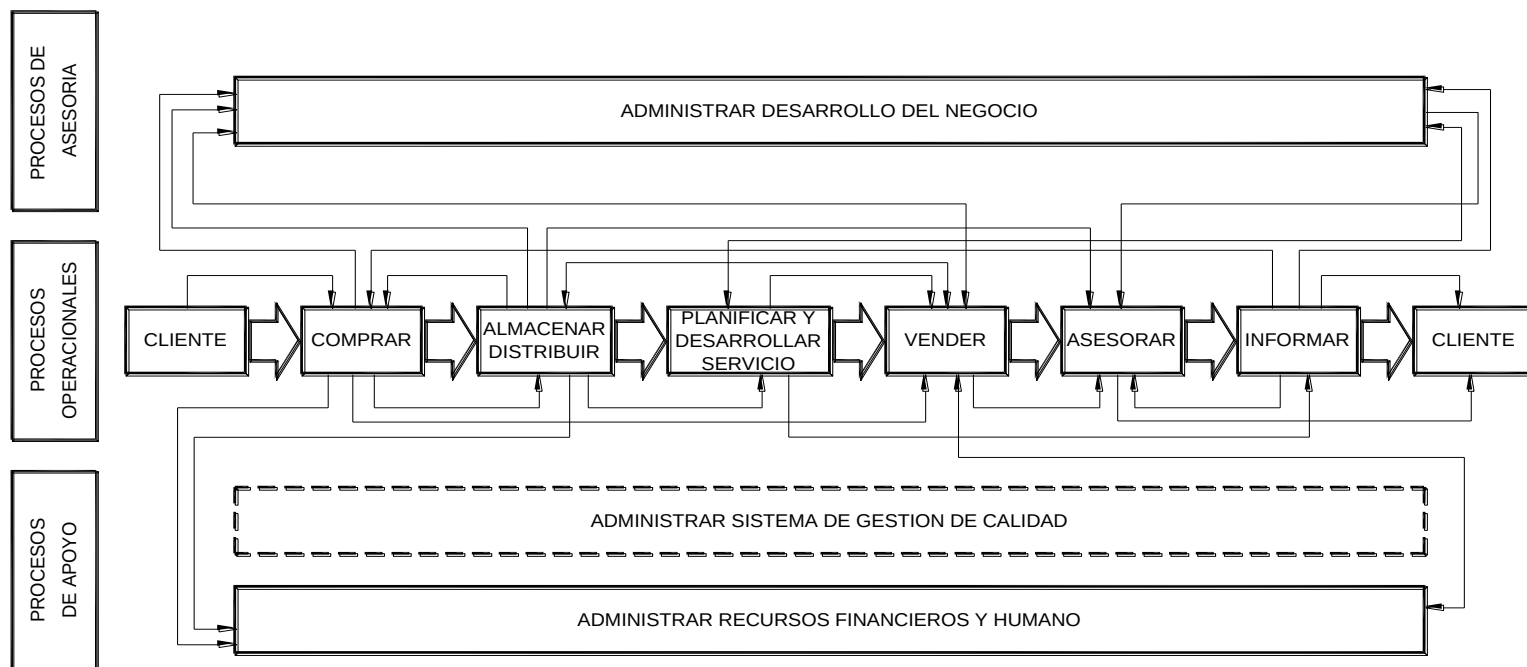
- 5 **Clasificación del posicionamiento**
 Clasificar según la tabla de clasificación

A	Debilidades	IR
B	Fortalezas	IR
C	Amenazas	IR
D	Oportunidades	IR

- 6 **Ponderación**
 Ponderación: Se multiplica el peso (P) por la clasificación (CI) en la casilla P*CI

A	Debilidades	IR
B	Fortalezas	IR
C	Amenazas	IR
D	Oportunidades	IR

- 7 **Representación**



ANEXO N° 9

 damos color a tus ideas	MANUAL DE CALIDAD REGISTRO DE ACTUALIZACIONES	
	REF: Norma ISO 9001:2008	
REVISIÓN: 00	FECHA: 07/2011	CODIGO : MC-III
SECCION: III		HOJA : 1 DE 1
Elaborado por : Alejandra Jiménez		Aprobado por :

Portada



MANUAL DE GESTION DE CALIDAD

Basado en la norma ISO 9001:2008

		MANUAL DE CALIDAD	
		REGISTRO DE ACTUALIZACIONES	
		REF: Norma ISO 9001:2008	
REVISIÓN: 00	FECHA: 07/2011	CODIGO : MC-III	
SECCION: III		HOJA : 1 DE 1	
Elaborado por : Alejandra Jiménez		Aprobado por :	

Índice

SECCION	DESCRIPCION	REV.	FECHA
I	Portada	00	
II	Índice	00	
III	Registro de Actualización	00	
0	Presentación de la Compañía	00	
	0.1 Introducción		
	0.2 Presentación		
-	Alcance del SGC	00	
-	Documentación de los procedimientos establecidos por el Sistema de Gestión de la Calidad	00	
-	Responsabilidad de la Dirección	00	
-	Gestión de los Recursos	00	
-	Realización del Producto	00	
-	Medición Análisis y Mejora	00	

 damos color a tus ideas	MANUAL DE CALIDAD REGISTRO DE ACTUALIZACIONES	
	REF: Norma ISO 9001:2008	
REVISIÓN: 00	FECHA: 07/2011	CODIGO : MC-III
SECCION: III		HOJA : 1 DE 1
Elaborado por : Alejandra Jiménez		Aprobado por :

Presentación de la Compañía

0.1 INTRODUCCION

La adopción del presente Sistema de Gestión de la Calidad debe ser una decisión estratégica de COLORES, con el propósito de entregar un servicio con calidad; acorde con las necesidades y expectativas de todos sus clientes actuales, para de esta manera atravesar las fronteras de mercado tanto locales como internacionales.

El accionar de la empresa debe sustentarse en un equipo humano altamente calificado y comprometido con el Sistema de Gestión de la Calidad; con políticas claras y transparentes en sus relaciones comerciales; y, cubriendo las metas y objetivos de los accionistas y de los trabajadores en un marco de desarrollo sostenido.

0.2 PRESENTACION

Nombre	COLORES
Año de constitución	1998
Año de inicio de operaciones	1998
Propietario	Lorena Martínez
Campo de actividad	Negocios – Comercialización
Tipos de productos	Pintura de línea arquitectónica, automotriz, industrial y maderera

UBICACIÓN DE LA EMPRESA

COLORES (Distribuidor de Pinturas) RUC: 0502307309001

Av. Teniente Hugo Ortiz S11-418 redondel del Calzado Telf. 2610569 (Quito – Ecuador)

	MANUAL DE CALIDAD	
	REGISTRO DE ACTUALIZACIONES	
	REF: Norma ISO 9001:2008	
REVISIÓN: 00	FECHA: 07/2011	CODIGO : MC-III
SECCION: III		HOJA : 1 DE 1
Elaborado por : Alejandra Jiménez		Aprobado por :

Alcance del Sistema de Gestión de la Calidad

El alcance del Sistema de Gestión de la Calidad de COLORES, concierne a la comercialización y distribución de pinturas de línea automotriz, arquitectónica, industrial o maderera, a los cuales representa.

Una vez definido el alcance de la presente propuesta; y continuando con el desarrollo del manual de calidad, es necesario analizar las exclusiones a ser consideradas.

Por la naturaleza del producto que entrega la empresa (Pinturas preparadas) los mismos que son fabricados por proveedores; así como también por las actividades que efectúa (Comercialización y Distribución); quedan excluidos del presente Sistema de Gestión de la Calidad de COLORES los siguientes numerales de la norma ISO 9001:2000.

- ✓ 7.3 Diseño y desarrollo (**COLORES** no fabrica los productos que comercializa)
- ✓ 7.5.2 Validación de los procesos (Los productos que se comercializan por parte de **COLORES**, se verifican mediante actividades de seguimiento y medición posteriores a la entrega)

	MANUAL DE CALIDAD REGISTRO DE ACTUALIZACIONES	
	REF: Norma ISO 9001:2008	
REVISIÓN: 00	FECHA: 07/2011	CODIGO : MC-III
SECCION: III		HOJA : 1 DE 1
Elaborado por : Alejandra Jiménez		Aprobado por :

Documentación de los procedimientos establecidos por el Sistema de Gestión de la Calidad

Los procedimientos documentados establecidos por el Sistema de Gestión de la Calidad de **COLORES**, son los siguientes.

Procedimiento para Control de documentos	PR-01
Procedimiento para Control de Registros	PR-02
Procedimiento para Control de productos No Conforme	PR-03
Procedimiento para Auditorias Internas	PR-04
Procedimiento para Acciones Correctivas	PR-05
Procedimiento para Acciones Preventivas	PR-06
Procedimiento para Mejora Continua	PR-07
Procedimiento para Almacenamiento y Distribución	PR-08

Además contamos con los documentos necesarios por la organización para asegurarse de la eficaz planificación, operación y control de sus procesos.

El mapa de procesos y la matriz de responsabilidades; serán parte de los documentos a través de los cuales la empresa podrá asegurarse de la eficaz planificación, operación y control de sus procesos. Otros de los documentos necesitados por la microempresa COLORES., son los procedimientos para:

 COLORES PINTURERÍAS damos color a tus ideas	MANUAL DE CALIDAD REGISTRO DE ACTUALIZACIONES	
	REF: Norma ISO 9001:2008	
REVISIÓN: 00	FECHA: 07/2011	CODIGO : MC-III
SECCION: III		HOJA : 1 DE 1
Elaborado por : Alejandra Jiménez		Aprobado por :

Administrar el desarrollo del negocio	AN-01
Adquisición de producto (insumos y aditivos)	AI-01
Almacenaje de producto	AD-01
Planificar y desarrollar propuestas para el cliente	PC-01
Cumplir con la programación de ventas	CV-01
Brindar asesoramiento y servicio post-venta	BP-01
Administrar sistema de gestión de la calidad	GC-01
Administrar recursos financieros y humanos.	RH-01

1. Responsabilidad de la Dirección

1.1 Compromiso de la Dirección

Será compromiso de la alta dirección de COLORES., asegurar que los empleados involucrados en el Sistema de gestión de la Calidad cumplan con los requisitos impuestos por sus clientes con respecto al producto final que es pintura arquitectónica, maderera, industrial y automotriz, para el efecto:

- a. La alta dirección de la empresa COLORES.; se comprometerá a comunicar a los trabajadores la importancia de cumplir tanto con los requisitos del cliente como los reglamentarios legales, a través de oficios, memos, comunicados, carnés de identificación y/o programas de capacitación.
- b. Se establecerá y mantendrá la Política de la Calidad; la misma que se firmará en los carnés de identificación del personal.

	MANUAL DE CALIDAD REGISTRO DE ACTUALIZACIONES	
	REF: Norma ISO 9001:2008	
REVISIÓN: 00	FECHA: 07/2011	CODIGO : MC-III
SECCION: III		HOJA : 1 DE 1
Elaborado por : Alejandra Jiménez		Aprobado por :

- c. Mantener los objetivos de la calidad
- d. El Sistema de Gestión de la Calidad será revisado por lo menos dos veces al año por parte del Gerente General.
- e. Dada la importancia que COLORES., ha dado al Sistema de Gestión de la Calidad, la alta dirección se compromete a facilitar los recursos que sean necesarios para llevar adelante esta aspiración, incluido su mejoramiento continuo.

1.2 Enfoque al Cliente

El Sistema de Gestión de la Calidad de COLORES., está orientado a la satisfacción de los requerimientos y necesidades del cliente, para lo cual la alta dirección deberá promover su identificación y conversión en requisitos para la organización.

1.3 Política de la Calidad

La política de la calidad, define el compromiso de COLORES., para cumplir los requisitos establecidos y la mejora continua, proporcionando un marco adecuado para establecer y revisar los objetivos de la calidad.

Política de la calidad: “PREVENCIÓN EFECTIVA Y OPORTUNA”

 COLORES PINTURERÍAS damos color a tus ideas	MANUAL DE CALIDAD REGISTRO DE ACTUALIZACIONES	
	REF: Norma ISO 9001:2008	
REVISIÓN: 00	FECHA: 07/2011	CODIGO : MC-III
SECCION: III		HOJA : 1 DE 1
Elaborado por : Alejandra Jiménez		Aprobado por :

COLORES, y sus integrantes, tenemos el compromiso de comercializar pintura arquitectónica, maderera, industrial y automotriz. Los productos que representamos son de eficacia comprobada, su distribución contribuye al desarrollo y fortalecimiento del sector industrial. Para esto mejoramos continuamente la eficacia de nuestro sistema de gestión de la calidad y establecemos objetivos que son revisados periódicamente.

La política se explicará en una parte de las capacitaciones, de tal manera que cada empleado la pueda entender cabalmente.

Para asegurar su adecuación, la política de la calidad será revisada periódicamente como parte de la revisión de la dirección.

1.4 Planificación

1.4.1 Objetivos de la calidad

Los objetivos de la calidad de la empresa son:

- ✓ Implementar el Sistema de Gestión de la Calidad, basado en las normas ISO 9001 a fin de llegar a certificarse y obtener la certificación ISO 9001:2008 en el primer año de implementación.

	MANUAL DE CALIDAD REGISTRO DE ACTUALIZACIONES	
	REF: Norma ISO 9001:2008	
REVISIÓN: 00	FECHA: 07/2011	CODIGO : MC-III
SECCION: III		HOJA : 1 DE 1
Elaborado por : Alejandra Jiménez		Aprobado por :

- ✓ Reducir las quejas de los clientes en 10 o 15 por ciento durante los próximos 6 meses de iniciado la implantación del Sistema de Gestión de la Calidad a través de la mejora continua. (Fuente Gerente General – COLORES)
- ✓ Definir el nivel de satisfacción de los clientes de la empresa COLORES, y aumentar su satisfacción en 10 por ciento dentro de los próximos doce meses de iniciada la implantación. (Fuente Gerente General - COLORES.)
- ✓ Reducir el número de no conformidades del producto en un cinco por ciento al final de la implantación del Sistema de Gestión de la Calidad. (Fuente Gerente General – COLORES)

1.4.2 Planificación del Sistema de Gestión de la Calidad

COLORES., planificará su Sistema de Gestión de la Calidad a través de los Manuales de Calidad y Procedimientos, ya que en estos se describen los recursos y controles para la consecución de la satisfacción del cliente, tomando como base las encuestas realizadas en cada visita por parte del área de asesoramiento y servicio post – venta.

2. Responsabilidad, Autoridad y Comunicación

2.1 Responsabilidad y autoridad

 COLORES PINTURERÍAS damos color a tus ideas	MANUAL DE CALIDAD REGISTRO DE ACTUALIZACIONES	
	REF: Norma ISO 9001:2008	
REVISIÓN: 00	FECHA: 07/2011	CODIGO : MC-III
SECCION: III		HOJA : 1 DE 1
Elaborado por : Alejandra Jiménez		Aprobado por :

Las funciones, responsabilidades y autoridad de las áreas y personas involucradas en el Sistema de Gestión de la Calidad son definidas en una matriz de responsabilidades (revisar anexo nº 5), en donde se define en forma precisa las funciones y responsabilidades que posibiliten una adecuada organización y funcionamiento de las distintas áreas que conforman COLORES.

La oficina de personal deberá mantener las descripciones de trabajo, incluyendo la responsabilidad y autoridad con respecto a la calidad para cada individuo, para facilitar una gestión de la calidad eficaz.

2.2 Representante de la dirección

Como representante de la Dirección será designando a la Secretaria / Recepcionista, misma que con independencia de sus propias funciones, tendrá la responsabilidad y autoridad para:

- ✓ Asegurar que los procesos del Sistema de gestión de la Calidad sean establecidos y mantenidos.
- ✓ Informar a la alta dirección del funcionamiento del Sistema de gestión de la calidad, incluyendo las necesidades de mejora.
- ✓ Promover el conocimiento de los requisitos del cliente a través de la organización.

	MANUAL DE CALIDAD REGISTRO DE ACTUALIZACIONES	
	REF: Norma ISO 9001:2008	
REVISIÓN: 00	FECHA: 07/2011	CODIGO : MC-III
SECCION: III		HOJA : 1 DE 1
Elaborado por : Alejandra Jiménez		Aprobado por :

2.3 Comunicación interna

Los documentos tales como los manuales, comunicaciones, etc. que genera el Sistema de gestión de la Calidad, serán entregados y actualizados por la Administración del SGC y/o su representante, por medio escritos y/o electrónicos todos los niveles de la organización de acuerdo al organigrama funcional de la empresa.

3. Revisión por la Dirección

3.1 Generalidades

El Gerente General de COLORES, debe realizar realizará por lo menos dos revisiones al año del Sistema de Gestión de la Calidad.

Las personas asistentes para las revisiones por parte de la dirección serán:

- ✓ Gerente General
- ✓ Secretaria / Recepcionista (representante de la Dirección)

3.2 Información para la revisión

	MANUAL DE CALIDAD REGISTRO DE ACTUALIZACIONES	
	REF: Norma ISO 9001:2008	
REVISIÓN: 00	FECHA: 07/2011	CODIGO : MC-III
SECCION: III		HOJA : 1 DE 1
Elaborado por : Alejandra Jiménez		Aprobado por :

La revisión por la dirección deberá incluir el funcionamiento actual y las oportunidades de mejora relativos ha:

- ✓ Los resultados de las auditorias
- ✓ Realimentación del cliente
- ✓ Funcionamiento de los procesos y conformidad de producto
- ✓ Situación de las acciones correctivas y preventivas
- ✓ Cambios que afecten al Sistema de Gestión de la Calidad
- ✓ Política de la Calidad.
- ✓ Cumplimiento de los objetivos de la calidad
- ✓ Cualquier otra información que sea considerada como necesaria.

3.3 Resultados de la revisión.

El resultado de la revisión por la dirección deberá incluir acciones en relación con:

- ✓ La mejora del Sistema de Gestión de la calidad y sus procesos
- ✓ La mejora del producto (servicio) con relación a los requerimientos del cliente.
- ✓ La necesidad de recursos.

 COLORES PINTURERÍAS damos color a tus ideas	MANUAL DE CALIDAD REGISTRO DE ACTUALIZACIONES	
	REF: Norma ISO 9001:2008	
REVISIÓN: 00	FECHA: 07/2011	CODIGO : MC-III
SECCION: III		HOJA : 1 DE 1
Elaborado por : Alejandra Jiménez		Aprobado por :

Los resultados de la revisión por la Dirección deberán ser registrados en las actas correspondientes, las cuales serán elaboradas por el representante de la dirección (Secretaria / Recepcionista).

4. Gestión de los Recursos

4.1 Provisión de Recursos

Todos los recursos necesarios para alcanzar la satisfacción del cliente, con las que debe contar COLORES, se garantiza a través del proceso planeación y desarrollo de propuestas para el cliente.

Además la empresa cuenta con las instalaciones adecuadas para el desarrollo de sus distintas actividades.

4.2 Recursos Humanos

4.2.1 Generalidades

La empresa COLORES garantizará que las personas en los distintos puestos que intervienen en la comercialización y distribución de pintura son competentes para cumplir la función asignada de acuerdo a un manual de funciones, caso contrario la organización se comprometerá a entrenarlos con los programas de capacitación existentes.

	MANUAL DE CALIDAD REGISTRO DE ACTUALIZACIONES	
	REF: Norma ISO 9001:2008	
REVISIÓN: 00	FECHA: 07/2011	CODIGO : MC-III
SECCION: III		HOJA : 1 DE 1
Elaborado por : Alejandra Jiménez		Aprobado por :

La calificación de competencias se podrá hacer en función de:

- ✓ La educación
- ✓ Entrenamiento
- ✓ Destrezas o habilidades
- ✓ Experiencias

Lo que deberá constar en los registros respectivos.

4.2.2 Competencia, toma de conciencia y formación.

El encargado de recursos humanos; será responsable de asegurar que el personal es adecuadamente calificado en términos de manejar las destrezas apropiadas, la educación y poseer la experiencia requerida, así como de mantener los registros pertinentes, de acuerdo a los requisitos que deberán ser establecidos en la matriz de responsabilidades (anexo 6).

El representante de la dirección o el coordinador de la oficina de calidad será el responsable de coordinar el entrenamiento, como parte del proceso de la orientación para los nuevos empleados quienes deben recibir la siguiente instrucción.

	MANUAL DE CALIDAD REGISTRO DE ACTUALIZACIONES	
	REF: Norma ISO 9001:2008	
REVISIÓN: 00	FECHA: 07/2011	CODIGO : MC-III
SECCION: III		HOJA : 1 DE 1
Elaborado por : Alejandra Jiménez		Aprobado por :

Es preferible antes de comenzar a trabajar o en los primeros treinta días, cada nuevo empleado deberá ser instruido en:

- ✓ Repaso del Sistema de Calidad. Los tópicos cubiertos incluirán los Manuales del Sistema de Gestión de la Calidad, el sistema de registros y la divulgación de la política de la calidad.
- ✓ Relaciones Humanas. Los objetivos a perseguirse es el entendimiento del trabajo en equipo y promover una adecuada relación laboral.

4.3 Infraestructura

COLORES, dispone de espacio de trabajo adecuado; para reuniones y capacitación, dispone de hardware y software necesarios, además de los servicios de apoyo necesarios para alcanzar la satisfacción del cliente cumpliendo con las especificaciones técnicas y sanitarias del mismo.

4.4 Ambiente de Trabajo

COLORES, considerando que el recurso humano es lo más importante para que la organización y su sistema de gestión de la calidad funcionen adecuadamente, brinda un adecuado entorno de trabajo; dotando a todos sus colaboradores de todas las comodidades necesarias.

	MANUAL DE CALIDAD	
	REGISTRO DE ACTUALIZACIONES	
	REF: Norma ISO 9001:2008	
REVISIÓN: 00	FECHA: 07/2011	CODIGO : MC-III
SECCION: III		HOJA : 1 DE 1
Elaborado por : Alejandra Jiménez		Aprobado por :

5. Realización del Producto

5.1 Planificación y Realización del Producto

Considerando la satisfacción de sus clientes el principal objetivo, será el compromiso de COLORES:

- ✓ Planificar el servicio desde el momento de compra del producto (pintura arquitectónica, automotriz, industrial y maderera).
- ✓ Elaborar programas para la atención de los pedidos, de asesoramiento y servicio post-venta e información.
- ✓ Realizar evaluaciones periódicas a los clientes
- ✓ Aplicar procesos estandarizados y adecuados para lograr un servicio que cumpla con los requisitos sanitarios y legales reglamentarios.
- ✓ realizar un seguimiento de control una vez entregado e producto, para evaluar la satisfacción del cliente.

5.2 Procesos relacionados con el cliente

5.2.1 Determinación de los requisitos relacionados con el producto

COLORES, identificará los requisitos relacionados con el producto (servicio) a través de las encuestas realizadas por el área encargada de brindar

	MANUAL DE CALIDAD REGISTRO DE ACTUALIZACIONES	
	REF: Norma ISO 9001:2008	
REVISIÓN: 00	FECHA: 07/2011	CODIGO : MC-III
SECCION: III		HOJA : 1 DE 1
Elaborado por : Alejandra Jiménez		Aprobado por :

asesoramiento y servicio post-venta, con lo cual garantizará el cumplimiento de todos los requisitos contractuales y especificaciones técnicas para asegurar la entrega del producto en condiciones adecuadas revisados conjuntamente entre el cliente y la empresa, procedimiento que se deberá hacer incluso una vez que se haya entregado los insumos.

5.2.2 Revisión de los requisitos relacionados con el producto

COLORES, revisa los requisitos relacionados con el producto (servicio) a través de las órdenes de compra emitidas por el área de compras, de las encuestas realizadas por el área de asesoramiento y servicio post-venta.

5.2.3 Comunicación con el cliente

COLORES, mantiene comunicación escrita con el cliente a través de: Encuestas. Se mide el grado de satisfacción y necesidades actuales de los clientes

6. Diseño y Desarrollo

COLORES, no diseña ni desarrolla ninguno de los productos que comercializa y distribuye, ya que todos los insumos los recibe de los proveedores a los cuales representa, por tal razón la cláusula correspondiente a nuestra nomenclatura no aplica.

	MANUAL DE CALIDAD REGISTRO DE ACTUALIZACIONES	
	REF: Norma ISO 9001:2008	
REVISIÓN: 00	FECHA: 07/2011	CODIGO : MC-III
SECCION: III		HOJA : 1 DE 1
Elaborado por : Alejandra Jiménez		Aprobado por :

7. Compras

7.1 Proceso de compras

COLORES, garantizará a través del Manual de Calidad y procesos que los productos adquiridos para la comercialización cumplan con las especificaciones requeridas por el cliente y las reglamentarias aplicables, para lo cual se asegura que los proveedores cumplan con todos los estándares de calidad. Cabe señalar que COLORES, comercializa productos solo de los proveedores a los cuales representa, con los cuales mantiene contratos exclusivos de distribución.

7.2 Información de las compras

COLORES, utiliza órdenes de compra que contienen información que describe claramente el producto a ser comprado, la cantidad y especificaciones para asegurar la compatibilidad con la política de calidad.

7.3 Verificación de los productos comprados

El control de los productos comprados se lo realiza a través del procedimiento Recepción y Almacenamiento (ver anexo 10 – manual de procedimientos), con lo que se asegura que los productos comprados sean los solicitados.

 COLORES PINTURERÍAS damos color a tus ideas	MANUAL DE CALIDAD REGISTRO DE ACTUALIZACIONES	
	REF: Norma ISO 9001:2008	
REVISIÓN: 00	FECHA: 07/2011	CODIGO : MC-III
SECCION: III		HOJA : 1 DE 1
Elaborado por : Alejandra Jiménez		Aprobado por :

8. Producción y Prestación de Servicios

8.1 Control de la producción y de la prestación del servicio

COLORES, planifica y lleva a cabo la prestación del servicio bajo condiciones controladas. Estas condiciones controladas incluyen:

- ✓ En las áreas en donde se realizan actividades que pueden afectar la calidad, COLORES, emitirá instructivos de trabajo de forma verbal o por escrito cuando así la instrucción lo amerite.
- ✓ Los manuales de procedimientos, calidad e instructivos de trabajo serán distribuidos en las áreas donde se realicen actividades que afecten la calidad de los insumos; además esta información se encontrará a disposición del personal involucrado en el proceso, en un lugar accesible para todos los interesados.
- ✓ Siendo la atención al cliente y la preparación del producto adecuado el principal control para esta clase de productos, COLORES. establecerá un programa de

8.2 Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio

	MANUAL DE CALIDAD REGISTRO DE ACTUALIZACIONES	
	REF: Norma ISO 9001:2008	
REVISIÓN: 00	FECHA: 07/2011	CODIGO : MC-III
SECCION: III		HOJA : 1 DE 1
Elaborado por : Alejandra Jiménez		Aprobado por :

Los procesos realizados por COLORES, para la comercialización pintura automotriz, arquitectónica, industrial y maderera, se verifican mediante actividades de seguimiento; por lo tanto esta cláusula de la norma ISO 9001:2008 nos es aplicable para este Sistema de Gestión de la Calidad.

8.3 Identificación y trazabilidad

Durante la realización del servicio tanto en la etapa de almacenamiento de la pintura, así como durante la etapa de entrega del producto; se tendrá especial cuidado en la identificación de los mismos, para esto se usará un Kardex del control de inventarios, lo que les permitirá disponer de todos los datos en el momento que se desee y seguir su trazabilidad

9. Medición, Análisis y Mejora

9.1 Generalidades

- ✓ La conformidad del servicio prestado por COLORES, lo demostrará a través de constataciones de campo en los talleres y almacenes, encuestas a los clientes.

	MANUAL DE CALIDAD REGISTRO DE ACTUALIZACIONES	
	REF: Norma ISO 9001:2008	
REVISIÓN: 00	FECHA: 07/2011	CODIGO : MC-III
SECCION: III		HOJA : 1 DE 1
Elaborado por : Alejandra Jiménez		Aprobado por :

- ✓ La forma como COLORES, se asegurará de la conformidad del Sistema de Gestión de la calidad será a través del índice de estandarización el mismo que tiene que ver con las auditorías internas.
- ✓ Hemos elaborado para COLORES, un procedimiento para la mejora continua del Sistema de Gestión de la Calidad. Ver anexo 7; matriz

9.2 Seguimiento y Medición

9.2.1 Satisfacción del cliente

COLORES, mide la satisfacción del cliente mediante las encuestas realizadas por el área de asesoramiento y servicio post venta, así como también por la fidelidad de los clientes actuales para con la empresa.

9.2.2 Auditoría interna

COLORES, a través del gerente general y el responsable del proceso administrar de Sistema de Gestión de la Calidad deberá revisar su sistema, procedimientos y acciones relacionadas con la comercialización y distribución de pintura arquitectónica, maderera, automotriz e industrial; mediante auditorías internas para determinar si:

	MANUAL DE CALIDAD REGISTRO DE ACTUALIZACIONES	
	REF: Norma ISO 9001:2008	
REVISIÓN: 00	FECHA: 07/2011	CODIGO : MC-III
SECCION: III		HOJA : 1 DE 1
Elaborado por : Alejandra Jiménez		Aprobado por :

- ✓ El Sistema de Gestión de la Calidad es conforme con los requisitos de ISO 9001:2008
- ✓ EL Sistema de Gestión de la calidad será eficazmente implantado y mantenido.
- ✓ Para esto se ha desarrollado el procedimiento para auditorías internas. Ver anexo 7.

9.2.3 Seguimiento y medición de los procesos

Los procesos usados en las operaciones están de acuerdo a lo escrito en el manual de procedimientos, siempre buscando satisfacer las necesidades del cliente. El seguimiento de los procesos se lo realiza a través de la matriz Plan de Control (ver anexo 7), y la medición a través de los indicadores establecidos para cada proceso.

9.2.4 Seguimiento y medición del producto

En cualquier momento y durante la realización del servicio, el cliente tiene derecho a inspeccionar o aprobar los materiales, equipos y producto motivo de compra, a fin de verificar su conformidad con lo solicitado. La evidencia de recepción, inspección y pruebas de materiales son los ingresos en bodega.

	MANUAL DE CALIDAD REGISTRO DE ACTUALIZACIONES	
	REF: Norma ISO 9001:2008	
REVISIÓN: 00	FECHA: 07/2011	CODIGO : MC-III
SECCION: III		HOJA : 1 DE 1
Elaborado por : Alejandra Jiménez		Aprobado por :

Cualquier producto y/o material que no pase la inspección de llegada será inmediatamente identificado como no conforme, aislado y manejado en forma similar como se describe en el procedimiento para control de producto no conforme. (Ver anexo 10)

Se mantendrán registros donde se indicará la conformidad con los criterios de la aceptación, así mismo las personas que autorizan su liberación. La liberación del producto no se puede realizar hasta que todas las actividades de medida y supervisión se hayan cumplido satisfactoriamente.

10. Control de Producto no conforme

COLORES, para asegurar que el producto no conforme con los requisitos, se identifica y controla para prevenir su uso o entrega no debida, se ha establecido el procedimiento (anexo 9); Control de producto No conforme, donde se definen los controles, responsabilidades y actividades relacionadas al tratamiento del producto no conforme.

Pudiendo tratar los productos no conformes mediante una o más de las siguientes maneras:

	MANUAL DE CALIDAD REGISTRO DE ACTUALIZACIONES	
	REF: Norma ISO 9001:2008	
REVISIÓN: 00	FECHA: 07/2011	CODIGO : MC-III
SECCION: III		HOJA : 1 DE 1
Elaborado por : Alejandra Jiménez		Aprobado por :

- ✓ Tomando acciones para eliminar la no conformidad detectada: Cuando existe la posibilidad de reemplazar una parte del producto, sin que esto implique un cambio total del pedido.
- ✓ Aceptados bajo concesión: Cuando existe una no conformidad con el producto final; se consultará al cliente sobre la posibilidad de ser aceptado como concesión, porque no afecta la integridad del producto.
- ✓ Reclassificarlos para aplicaciones alternativas válidas: Cuando la pintura recibida no cumpla con las especificaciones precisas y por ende no pueden ser utilizados para el área esperada, se los reciclará en otras aplicaciones que de servicio a otras aplicaciones.
- ✓ Rechazo como no apropiados: Cuando los productos no conformes no puedan ser encaillados en ninguna de las anteriores.
- ✓ COLORES, llevará un registro de productos no conformes para realizar una evaluación semestralmente; y así analizar los resultados en lo posible tratar de que no se vuelvan a presentar.

11. Análisis de Datos

La empresa COLORES, establecerá un procedimiento para analizar el uso efectivo y eficiente de diferentes datos, los grupos de interés, el sistema, los procesos, los productos y servicios con el fin de lograr progreso relativo a los planes, metas y desempeño organizacional.

	MANUAL DE CALIDAD REGISTRO DE ACTUALIZACIONES	
	REF: Norma ISO 9001:2008	
REVISIÓN: 00	FECHA: 07/2011	CODIGO : MC-III
SECCION: III		HOJA : 1 DE 1
Elaborado por : Alejandra Jiménez		Aprobado por :

Con la ayuda de técnicas estadísticas se analizarán los datos obtenidos para identificar problemas.

Los análisis de los datos van encaminados siempre a la búsqueda de soluciones y a la mejora continua; siendo usados para determinar tendencias de desempeño operacional por lo cual será presentado al gerente general.

Los resultados de los análisis podrán ser usados para determinar:

- ✓ Conformidad de los procesos
- ✓ Resultados de la satisfacción del cliente
- ✓ Conformidad del producto
- ✓ Efectividad y eficacia de la organización

12. Mejora

12.1 Mejora Continua

La empresa COLORES, con las revisiones gerenciales del Sistema de gestión de la Calidad, someterá a mejoras continuas el sistema siempre con la finalidad de lograr la satisfacción del cliente, siendo una actividad continua dirigida hacia el alcance de las oportunidades disponibles en lugar de esperar a que los problemas que se presenten nos revelen las oportunidades como lo indica el compromiso adquirido a través de la política de calidad, además se cuenta con un procedimiento para la mejora continua. (Ver anexo 10).

 COLORES PINTURERÍAS damos color a tus ideas	MANUAL DE CALIDAD REGISTRO DE ACTUALIZACIONES	
	REF: Norma ISO 9001:2008	
REVISIÓN: 00	FECHA: 07/2011	CODIGO : MC-III
SECCION: III		HOJA : 1 DE 1
Elaborado por : Alejandra Jiménez		Aprobado por :

12.2 *Acción correctiva*

Se elaborará para COLORES, un procedimiento de Acciones Correctivas para eliminar la causa de no conformidades y prevenir su recurrencia. Las acciones correctivas son apropiadas al efecto de las no conformidades detectadas.

El procedimiento para Acciones Correctivas incluirá:

- ✓ Identificar la no conformidad
- ✓ Determinación de las causas de las no conformidades
- ✓ Evaluación de la necesidad de acción para eliminar la no conformidad
- ✓ Determinar e implementar las acciones necesarias
- ✓ Registro de los resultados de las acciones tomadas
- ✓ Revisión de las acciones correctivas tomadas.

La empresa COLORES, cuando detecta que el producto final no cumple con las especificaciones y requisitos del cliente, investiga la causa de cualquier defecto y procede:

- ✓ Cuando se trate de fallas en el producto, se procede al cambio de producto sea en la misma microempresa con un producto similar y/o al proveedor.

	MANUAL DE CALIDAD REGISTRO DE ACTUALIZACIONES	
	REF: Norma ISO 9001:2008	
REVISIÓN: 00	FECHA: 07/2011	CODIGO : MC-III
SECCION: III		HOJA : 1 DE 1
Elaborado por : Alejandra Jiménez		Aprobado por :

- ✓ Cuando se trate de fallas en el Sistema de gestión de la calidad es el área administración del Sistema de Gestión de la Calidad el encargado de realizar y poner en práctica los correctivos necesarios.

12.3 *Acción preventiva*

La empresa trabajará de acuerdo al criterio de hacer bien las cosas a la primera vez, por lo tanto se tomarán algunas precauciones en el desarrollo del producto final así como en la administración del Sistema de gestión de la calidad por lo que e ha establecido el procedimiento de Acciones preventivas (Ver anexo 10), que incluye:

- ✓ Determinación de las no conformidades potenciales y sus causas
- ✓ Evaluar la necesidad de actuar para prevenir la ocurrencia de no conformidades
- ✓ Determinar y Asegurar la implantación de la Acción preventiva necesaria.
- ✓ Registro de los resultados de las acciones tomadas.
- ✓ Revisión de las acciones preventivas tomadas.

ANEXO N^o 10

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
	CONTROL DE DOCUMENTOS	
	REF: Norma ISO 9001:2008	
REVISIÓN: 00	FECHA: 08/2011	CODIGO : PR-01
SECCION: I		HOJA : 1 DE 8
Elaborado por: Alejandra Jiménez		Aprobado por:

1. OBJETIVO

Establecer los mecanismos para controlar los documentos del Sistema de gestión de la Calidad.

2. ALCANCE

Concierne a todos los documentos del Sistema de Gestión de la Calidad de la microempresa COLORES.

3. RESPONSABILIDADES

El representante de la Dirección será el responsable de elaborar este procedimiento.

El Gerente General será el responsable de revisar y aprobar este procedimiento.

4. DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD

En la descripción de la actividad se hará constar lo siguiente:

- ✓ Requerimientos de personal
- ✓ Herramientas
- ✓ Cómo se realiza la actividad
- ✓ Especificaciones para control de la actividad
- ✓ Inspección y ensayos que se realizan (en caso de existir)
- ✓ Instrucciones específicas

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS CONTROL DE DOCUMENTOS	
	REF: Norma ISO 9001:2008	
REVISIÓN: 00	FECHA: 08/2011	CODIGO : PR-01
SECCION: I		HOJA : 2 DE 8
Elaborado por : Alejandra Jiménez		Aprobado por :

a. Elaboración, revisión y Aprobación de documentos

Los documentos del Sistema de Gestión de la Calidad serán elaborados, revisados y aprobados por las funciones responsables antes de ser emitidos.

b. Modificación de los documentos

Los documentos del Sistema de Gestión de la Calidad se clasificarán en Documentos Controlados y Documentos No Controlados.

- ✓ Son documentos controlados aquellos que son entregados de acuerdo a una lista de distribución y que deben ser actualizados cuando se realicen cambios en su contenido.
- ✓ Los documentos no controlados son aquellas copias que no requieren ser actualizados cuando se realicen cambios en su contenido.

Todos los documentos del Sistema de gestión de la Calidad podrán ser objeto de modificaciones como parte del proceso de mejora continua, debiendo ser revisados y aprobados por el personal autorizado.

El representante de la Dirección será el responsable de administrar los documentos del Sistema de Gestión de la Calidad, por tanto cuando se requiera una modificación, el personal responsable del procedimiento deberá proponer los cambios a través de un formato para control de modificaciones, indicando los

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
	CONTROL DE DOCUMENTOS	
	REF: Norma ISO 9001:2008	
REVISIÓN: 00	FECHA: 08/2011	CODIGO : PR-01
SECCION: I		HOJA : 3 DE 8
Elaborado por : Alejandra Jiménez		Aprobado por :

cambios necesarios. El representante de la Dirección, deberá proceder entonces a gestionar la revisión, aprobación y modificación correspondiente.

En caso de tener una respuesta satisfactoria de los niveles de revisión y aprobación, el documento modificado podrá ser distribuido para entrar en vigencia. Como evidencia de los cambios que se realicen se mantendrá un registro para control de modificaciones.

Si no se cuenta con la aceptación de los niveles de revisión y aprobación autorizados, los cambios propuestas no se considerarán válidos.

- c. Los documentos del Sistema de Gestión de la Calidad inician con un nivel de revisión 0, en la mediada que sean sujetos de modificaciones, los niveles de revisión seguirán una secuencia numérica ascendente.

Para normalizar el uso de los procedimientos del Sistema de Gestión de la Calidad, se establecen los siguientes requisitos.

1. Portada

Todos los procedimientos del Sistema de Gestión de la calidad deberán tener una portada que conste de un encabezado de página que incluya: logotipo de la

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS CONTROL DE DOCUMENTOS	
	REF: Norma ISO 9001:2008	
REVISIÓN: 00	FECHA: 08/2011	CODIGO : PR-01
SECCION: I		HOJA : 4 DE 8
Elaborado por : Alejandra Jiménez		Aprobado por :

empresa, nombre del procedimiento, código respectivo, nombre de quien elabora, revisa y aprueba el procedimiento, así como la fecha de vigencia, nivel de revisión y número de página.

En la parte central debe constar el contenido que incluye: objetivo, alcance, responsabilidades, descripción de la actividad, definiciones y abreviaturas, referencias, control de modificaciones y anexos.

2. Desarrollo

Consiste en el desarrollo del contenido del procedimiento a partir de la segunda página, donde se modificará el encabezado de la portada para incluir: nivel de revisión, fecha de vigencia y número de página.

Para el desarrollo del contenido se deberá tener en cuenta.

- ✓ Objetivo: Define el objeto o por qué del procedimiento
- ✓ Alcance: Define el rango de acción o hasta donde aplica el procedimiento.
- ✓ Responsabilidades: Define niveles de responsabilidad dentro del procedimiento
- ✓ Descripción de la actividad: hace un detalle de la actividad incluyendo la definición de parámetros de control de procesos.
- ✓ Definiciones y Abreviaturas: Define términos o abreviaturas que requieren una explicación particular.
- ✓ Referencias: Incluye los documentos relacionados o información que sirvió de base para el desarrollo del procedimiento.
- ✓ Control de modificaciones: Indicaciones para cambios de procedimientos.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS CONTROL DE DOCUMENTOS	
	REF: Norma ISO 9001:2008	
REVISIÓN: 00	FECHA: 08/2011	CODIGO : PR-01
SECCION: I		HOJA : 5 DE 8
Elaborado por : Alejandra Jiménez		Aprobado por :

✓ Anexos: Hace referencia a registros relacionados con el procedimiento.

d. Identificación de documentos

Los documentos del sistema de gestión de la Calidad se identificarán por su nombre de acuerdo a una Lista Maestra de Documentos.

El representante de la Dirección será el único responsable de asegurar que las revisiones de los manuales y documentos del Sistema de Gestión de la Calidad de la organización, se encuentren actualizados.

Además la empresa se asegurará que los documentos aplicables se encuentren disponibles en los puntos de uso.

e. Para facilitar la gestión de la calidad las versiones adecuadas de los documentos se mantendrán en los sitios donde se utilicen, de manera legible, fácilmente identificada y recuperable.

Los documentos pendientes de aprobación final deberán llevar impresa la palabra “PRELIMINAR”, para el caso de los manuales del sistema el representante de la dirección será el único que puede realizar modificaciones con la aprobación del gerente general y bastará con una solicitud de cambio en donde se indique que los documentos se van a modificar. Las modificaciones el representante de la dirección las realizará sobre los manuales con la palabra “PRELIMINAR”

Los manuales y/o documentos distribuidos a través de una lista de distribución no podrán ser rayados ni sobrescrito, siendo el responsable de garantizar que

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS CONTROL DE DOCUMENTOS	
	REF: Norma ISO 9001:2008	
REVISIÓN: 00	FECHA: 08/2011	CODIGO : PR-01
SECCION: I		HOJA : 6 DE 8
Elaborado por : Alejandra Jiménez		Aprobado por :

esto se cumpla la persona poseedora del documento. En caso que sea necesario sobrescribirlo el manual, el poseedor del documento lo podrá realizar; sumillando la corrección hecha y presentando la modificación a través de un formato para control de modificaciones, para poder rectificar los documentos originales y poder incluir estos cambios en futuras distribuciones de los mismos.

Los originales de manuales del sistema de gestión de la Calidad de la empresa se encontrarán en la oficina/archivo de calidad. Para el caso de los otros documentos se encontrarán en las respectivas áreas.

Para asegurar que los documentos del Sistema de Gestión de la Calidad permanezcan legibles; se previene su deterioro manteniéndolo en carpetas anilladas con plásticos protectores o empastadas según sea el caso.

f. Documentos externos

Para asegurar el control de los documentos externos, estos serán identificados, mantenidos y distribuidos a través de una la lista de distribución de documentos

- g. Para prevenir el uso de documentos obsoletos cuando se haga entrega de documentos actualizados se procederá al retiro de los documentos obsoletos y a su destrucción.

En caso de documentos que deban ser retenidos para conservar conocimiento, por requerimiento legal o de otro tipo, los documentos obsoletos se identificarán de forma que no sea utilizada inadvertidamente, podrá ser a través de un sello

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS CONTROL DE DOCUMENTOS	
	REF: Norma ISO 9001:2008	
REVISIÓN: 00	FECHA: 08/2011	CODIGO : PR-01
SECCION: I		HOJA : 7 DE 8
Elaborado por : Alejandra Jiménez		Aprobado por :

con las palabras “DOCUMENTO OBSOLETO”, y/o con avisos que los identifiquen.

3. Codificación

Para asegurar el control de los documentos del sistema de gestión de la Calidad, se utilizará el siguiente sistema de codificación alfanumérico.

✓ Codificación de los registros:

Se podrá codificar de la siguiente manera:

- a. R-###: Se utilizará la inicial R seguida de una raya y tres dígitos numéricos ascendentes.
- b. Cuando no estén codificados los registros se identifican por el nombre del documento u otro mecanismo de codificación libre.

4. Comunicación interna

Para asegurar una adecuada comunicación entre los distintos niveles y funciones, en relación con los procesos del sistema de gestión de la calidad y su eficacia, la organización utiliza sistemas basados en memorandos, reportes, informes de actividades, actas de reuniones de trabajo, comunicaciones verbales entre otros.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS CONTROL DE DOCUMENTOS	
	REF: Norma ISO 9001:2008	
REVISIÓN: 00	FECHA: 08/2011	CODIGO : PR-01
SECCION: I		HOJA : 8 DE 8
Elaborado por : Alejandra Jiménez		Aprobado por :

5. REFERENCIAS

- ✓ Norma ISO 9001:2008
- ✓ Manual de gestión de la Calidad: COLORES

6. CONTROL DE MODIFICACIONES

En caso de requerirse modificaciones a este procedimiento como parte de la mejora continua, el representante de la Dirección es responsable de modificar este documento, el gerente general deberá aprobarlo.

7. ANEXOS

Registro Control de documentación, actualizaciones, modificaciones, aprobaciones.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS CONTROL DE REGISTRO DE CALIDAD	
	REF: Norma ISO 9001:2008	
REVISIÓN: 00	FECHA: 08/2011	CODIGO : PR-02
SECCION: II		HOJA : 1 DE 4
Elaborado por : Alejandra Jiménez		Aprobado por :

1. OBJETIVO

Establecer los mecanismos para identificar, recoger, archivar, guardar, mantener al día y dar un destino final a los registros del Sistema de Gestión de la Calidad.

2. ALCANCE

Concierne a los registros del Sistema de gestión de la calidad de la empresa COLORES

3. RESPONSABILIDADES

El representante de la dirección será el responsable de elaborar este procedimiento.

EL Gerente General será el responsable de aprobar este procedimiento.

Será responsabilidad de todo el personal involucrado en el Sistema de gestión de la Calidad cumplir con los requisitos establecidos en este procedimiento.

4. DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD

COLORES, establecerá este procedimiento para controlar los registros generados dentro del Sistema de gestión de la Calidad de acuerdo a los requerimientos de la Norma ISO 9001:2008.

Los registros de calidad serán la evidencia de cumplimiento con los requisitos establecidos y de la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad. Se pueden identificar por el nombre del documento o el código en caso de que exista. Los registros serán legibles y se conserva de forma que puedan ser recuperados

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS CONTROL DE REGISTRO DE CALIDAD	
	REF: Norma ISO 9001:2008	
REVISIÓN: 00	FECHA: 08/2011	CODIGO : PR-02
SECCION: II		HOJA : 2 DE 4
Elaborado por : Alejandra Jiménez		Aprobado por :

fácilmente, manteniéndolos en fólder, carpetas anilladas o cualquier otro para prevenir su deterioro y daño.

Los periodos de conservación de los registros de calidad se definirán en una lista maestra de registros de la calidad.

Para normalizar el uso de los registros que se generen se deberán considerar los siguientes aspectos.

a. Registros internos

Nombre del registro o formulario

Nombre o logotipo de la empresa

Responsable de llenar la información

Fecha de cumplimientos

Para mantener el control de los registros del sistema de gestión de la calidad se mantendrá una lista maestra de registros de la calidad.

b. Registros externos

Nombre del registro o formulario

Nombre o logotipo de la empresa externa

Para mantener el control sobre los registros externos del sistema de gestión de la calidad se mantendrá la lista maestra de registros de la calidad.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS CONTROL DE REGISTRO DE CALIDAD	
	REF: Norma ISO 9001:2008	
REVISIÓN: 00	FECHA: 08/2011	CODIGO : PR-02
SECCION: II		HOJA : 3 DE 4
Elaborado por : Alejandra Jiménez		Aprobado por :

Modificación de los formatos de los registros

Todos los documentos del sistema de gestión de la calidad podrán ser objeto de modificación como parte de los procesos de mejora continua.

El representante de la dirección será el responsable de administrar los documentos del sistema de gestión de la calidad, por tanto cuando se requiera una modificación; el personal responsable del registro debe proponer los cambios para el control de modificaciones, indicando los cambios necesarios. El representante de la dirección deberá proceder entonces a gestionar la modificación correspondiente.

Modificación de datos.

En caso que se requiera modificación en los datos contenidos en los registros, estos deberán realizarse por el personal responsable quien sumillará el cambio para validarlo.

5. REFERENCIAS

Norma ISO 9001:2008

Manual de Gestión de la Calidad COLORES

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS CONTROL DE REGISTRO DE CALIDAD	
	REF: Norma ISO 9001:2008	
REVISIÓN: 00	FECHA: 08/2011	CODIGO : PR-02
SECCION: II		HOJA : 4 DE 4
Elaborado por : Alejandra Jiménez		Aprobado por :

6. CONTROL DE MODIFICACIONES

En caso de requerirse modificaciones a este procedimiento como parte de la mejora continua, el representante de la dirección será el responsable de modificar este documento y el gerente general deberá revisarlo y aprobarlo.

7. ANEXOS

Registro de control de la calidad

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS CONTROL DE PRODUCTOS NO CONFORMES	
	REF: Norma ISO 9001:2008	
REVISIÓN: 00	FECHA: 08/2011	CODIGO : PR-03
SECCION: III		HOJA : 1 DE 3
Elaborado por : Alejandra Jiménez		Aprobado por :

1. OBJETIVO

Establecer mecanismos para asegurar que el producto que no cumple los requisitos especificados por el cliente, sean identificados para tomar las acciones necesarias.

2. ALCANCE

Concierne a los productos del sistema de gestión de la calidad de COLORES que satisfagan los requisitos especificados.

3. RESPONSABILIDADES

El representante de la dirección será el responsable de elaborar este procedimiento.

EL Gerente General será el responsable de aprobar este procedimiento.

Será responsabilidad de todo el personal involucrado en el Sistema de Gestión de la Calidad cumplir con los requisitos establecidos en este procedimiento.

4. DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD.

Cuando se presenten No Conformidades o incumplimiento del producto, respecto a los registros especificados, la empresa establecerá los siguientes lineamientos:

- a. Tomando acciones para eliminar la no conformidad detectada.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS CONTROL DE PRODUCTOS NO CONFORMES	
	REF: Norma ISO 9001:2008	
REVISIÓN: 00	FECHA: 08/2011	CODIGO : PR-03
SECCION: III		HOJA : 1 DE 3
Elaborado por: Alejandra Jiménez		Aprobado por :

Cuando existe la probabilidad de reemplazar una parte del producto, sin que esto implique un cambio total del pedido, se someterá a reproceso con la autorización del Jefe del área correspondiente. Como evidencia del cumplimiento se mantendrá el formato control de productos no conforme.

b. Aceptación bajo concesión

Cuando existe un incumplimiento con el producto final, se consultará al cliente sobre la posibilidad de ser aceptado como concesión, para lo cual se le informará sobre las condiciones reales del producto.

Si el cliente acepta el producto en las condiciones que se encuentre, se mantendrá evidencia de aceptación a través del formato para control de producto no conforme o los libros de orden correspondiente.

c. Reclassificados para aplicaciones alternativas validadas.

Cuando la pintura recibida no cumpla con las especificaciones precisas y por ende no pueden ser utilizados, se los reciclará en otras aplicaciones que de servicio a otras aplicaciones.

d. Rechazo como no apropiados

Cuando los productos no conformes no puedan ser encaillados en ninguna de las anteriores.

COLORES, llevará un registro de productos no conformes para realizar una evaluación semestralmente; y así analizar los resultados en lo posible tratar de que no se vuelvan a presentar.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS CONTROL DE PRODUCTOS NO CONFORMES	
	REF: Norma ISO 9001:2008	
REVISIÓN: 00	FECHA: 08/2011	CODIGO : PR-03
SECCION: III		HOJA : 1 DE 3
Elaborado por: Alejandra Jiménez		Aprobado por :

5. REFERENCIAS

Norma ISO 9001:2008

Manual de Calidad

6. ONTROL DE MODIFICACIONES

En caso de requerirse modificaciones a este procedimiento como parte de la mejora continua, el representante de la dirección será el responsable de modificar este documento y el gerente general deberá revisarlo y aprobarlo

7. ANEXOS

Evidencia (fotografías) de la conformidad del producto en base al criterio de aceptación

Evidencia (fotografías) de las no conformidades del producto

Registro de acciones tomadas ante producto no conforme

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS AUDITORIAS INTERNAS	
	REF: Norma ISO 9001:2008	
REVISIÓN: 00	FECHA: 08/2011	CODIGO : PR-04
SECCION: IV		HOJA : 1 DE 3
Elaborado por : Alejandra Jiménez		Aprobado por :

1. OBJETIVO

Establecer el mecanismo para la realización de auditorias internas que permita determinar sí:

- a. El Sistema de Gestión de la Calidad es conforme con los requisitos de ISO 9001:2008
- b. El Sistema de Gestión de la Calidad ha sido eficazmente implantado y mantenido.

2. ALCANCE

Concierne a las auditorias internas que se planifiquen para evaluar el Sistema de Gestión de la Calidad de COLORES.

3. RESPONSABILIDAD

El representante de la dirección será el responsable de elaborar este procedimiento.

EL Gerente General será el responsable de aprobar este procedimiento.

Será responsabilidad de todo el personal involucrado en el Sistema de gestión de la Calidad cumplir con los requisitos establecidos en este procedimiento.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS AUDITORIAS INTERNAS	
	REF: Norma ISO 9001:2008	
REVISIÓN: 00	FECHA: 08/2011	CODIGO : PR-04
SECCION: IV		HOJA : 2 DE 3
Elaborado por : Alejandra Jiménez		Aprobado por :

4. DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD

Las auditorias internas al Sistema de Gestión de la Calidad se realizarán de acuerdo a un programa de auditorias por pedido del gerente general, representante de la dirección o de la oficina de calidad considerando los siguientes aspectos:

- ✓ Planificación
- ✓ Preparación
- ✓ Realización de las auditorias.
- ✓ Seguimiento

Registros

En todos los casos, el programa de auditorias deberá asegurar que al menos se revise una vez al año la totalidad del SGC.

Las auditorias se planificarán tomando en consideración el estado y la importancia de los procesos y las áreas a auditar, así como los resultados de auditorias previas.

El procedimiento de auditorias internas incluye los criterios, alcance, frecuencia y metodología para la realización de auditoria.

La selección de los auditores y la ejecución de las auditorias deberán asegurar la objetividad e imparcialidad del proceso, para lo cual los auditores no auditan su propio trabajo.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS AUDITORIAS INTERNAS	
	REF: Norma ISO 9001:2008	
REVISIÓN: 00	FECHA: 08/2011	CODIGO : PR-04
SECCION: IV		HOJA : 3 DE 3
Elaborado por : Alejandra Jiménez		Aprobado por :

El responsable del área que está siendo auditada debe asegurar que se toman acciones sin demora injustificada para eliminar las no conformidades detectadas y sus causas.

5. REFERENCIAS

Norma ISO 9001:2008

Manual de Calidad

6. CONTROL DE MODIFICACIONES

en caso de requerirse modificaciones a este procedimiento como parte de la mejora continua, el representante de la dirección será el responsable de modificar este documento y el gerente general deberá revisarlo y aprobarlo.

7. ANEXOS

Resultado de auditorias internas

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
	ACCIONES CORRECTIVAS	
	REF: Norma ISO 9001:2008	
REVISIÓN: 00	FECHA: 08/2011	CODIGO : PR-05
SECCION: V		HOJA : 1 DE 4
Elaborado por : Alejandra Jiménez		Aprobado por :

1. OBJETIVO

Establecer el mecanismo para tomar acciones correctivas que eliminen la causa de las no conformidades y prevenir su recurrencia

2. ALCANCE

Concierne a las acciones correctivas tomadas dentro del Sistema de Gestión de la Calidad de COLORES

3. RESPONSABILIDAD

El representante de la dirección será el responsable de elaborar este procedimiento.

EL Gerente General será el responsable de aprobar este procedimiento.

Será responsabilidad de todo el personal involucrado en el Sistema de gestión de la Calidad cumplir con los requisitos establecidos en este procedimiento.

4. DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD

Una vez que se haya identificado o detectado una no conformidad, incumplimiento o desviación de los requisitos establecidos se deberá proceder de la siguiente manera:

- a. Identificar la no conformidad (incluyendo las quejas del cliente)

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ACCIONES CORRECTIVAS	
	REF: Norma ISO 9001:2008	
REVISIÓN: 00	FECHA: 08/2011	CODIGO : PR-05
SECCION: V		HOJA : 2 DE 4
Elaborado por : Alejandra Jiménez		Aprobado por :

Será conveniente definir de forma clara y concisa el incumplimiento o desviación detectada, esto facilitará las fases posteriores gracias a un análisis objetivo en la identificación de la no conformidad.

b. Analizar las causas de la no conformidad

A partir de la identificación del incumplimiento a un requisito especificado será necesario determinar la causa, raíz u origen del problema; en este punto será conveniente contar con la participación de las áreas involucradas, para que con mayor información y conocimiento, se pueda determinar la causa del problema que se debe eliminar para solucionar la no conformidad definitivamente.

c. Evaluar la necesidad de acción para eliminar las no conformidades

Dependiendo del efecto que tengan las no conformidades encontradas, se deberá evaluar la necesidad de las acciones necesarias para eliminar el problema. Será conveniente que se definan además responsables de ejecutar las acciones correctivas que se requieran, placas de ejecución y recursos necesarios, esto asegurará un tratamiento eficaz de la actividad.

d. Determinación e implementación de las acciones necesarias

Corresponderá a la ejecución de las acciones propuestas, a través de Iso responsable que se han definido, de acuerdo a los planes y recursos establecidos. Será conveniente complementar esta acción con el control del cumplimiento.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ACCIONES CORRECTIVAS	
	REF: Norma ISO 9001:2008	
REVISIÓN: 00	FECHA: 08/2011	CODIGO : PR-05
SECCION: V		HOJA : 3 DE 4
Elaborado por : Alejandra Jiménez		Aprobado por :

e. Registros de las acciones tomadas.

Para mantener evidencias del cumplimiento de las acciones correctivas tomadas, se mantendrá un formato para identificación de no conformidades y solicitud de acciones correctivas.

f. Revisión de las acciones correctivas tomadas

Será necesario hacer una revisión de las acciones correctivas que se hayan tomado, para determinar si han sido eficaces en la eliminación de la causa o del incumplimiento.

En caso de que las acciones correctivas tomadas no hayan sido eficaces en la eliminación de la no conformidad, deberá realizarse un nuevo análisis de causa hasta solucionar el problema.

5. REFERENCIAS

Norma ISO 9001:2008

Manual de Calidad

6. CONTROL DE MODIFICACIONES

En caso de requerirse modificaciones a este procedimiento como parte de la mejora continua, el representante de la dirección será el responsable de modificar este documento y el gerente general deberá revisarlo y aprobarlo.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ACCIONES CORRECTIVAS	
	REF: Norma ISO 9001:2008	
REVISIÓN: 00	FECHA: 08/2011	CODIGO : PR-05
SECCION: V		HOJA : 4 DE 4
Elaborado por : Alejandra Jiménez		Aprobado por :

7. ANEXOS

Resultado de las Acciones Correctivas

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ACCIONES PREVENTIVAS	
	REF: Norma ISO 9001:2008	
REVISIÓN: 00	FECHA: 08/2011	CODIGO : PR-06
SECCION: VI		HOJA : 1 DE 4
Elaborado por : Alejandra Jiménez		Aprobado por :

1. OBJETIVO

Establecer los mecanismos para tomar acciones preventivas que permitan eliminar las causas de no conformidades potenciales o prevenir su ocurrencia.

2. ALCANCE

Concierne A Las acciones preventivas tomadas del Sistema de gestión de la Calidad de COLORES

3. RESPONSABILIDAD

El representante de la dirección será el responsable de elaborar este procedimiento.

EL Gerente General será el responsable de aprobar este procedimiento.

Será responsabilidad de todo el personal involucrado en el Sistema de gestión de la Calidad cumplir con los requisitos establecidos en este procedimiento.

4. DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD

Cuando la organización en base de la experiencia del personal, análisis de datos, quejas y reclamos de los clientes o cualquier otra fuente, detecte situaciones o productos que pueden conducir a una no conformidad potencial, deberá tomar las acciones preventivas para prevenir su ocurrencia o eliminar la causa potencial, de acuerdo a lo siguiente:

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ACCIONES PREVENTIVAS	
	REF: Norma ISO 9001:2008	
REVISIÓN: 00	FECHA: 08/2011	CODIGO : PR-06
SECCION: VI		HOJA : 2 DE 4
Elaborado por : Alejandra Jiménez		Aprobado por :

a. Identificar la no conformidad

Será conveniente definir de forma clara y concisa la desviación potencial y sus efectos esperados sobre la Calidad del producto o del Sistema de gestión de la Calidad.

b. Analizar la causa de no conformidad

Basado en la experiencia y conocimiento del personal será necesario determinar la causa potencial que pueda dar origen a una no conformidad.

c. Evaluar la necesidad de acciones para eliminar las no conformidades potenciales.

Dependiendo del efecto que pudieran tener las no conformidades potenciales, se deberá evaluar la necesidad de acciones preventivas para eliminar las causas que las originan además de responsables de ejecutar las acciones preventivas que se requieran. Plazos de ejecución y recursos necesarios, esto asegurará un tratamiento eficaz de la actividad.

d. Determinación e implementación de las acciones necesarias

 damos color a tus ideas	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ACCIONES PREVENTIVAS	
	REF: Norma ISO 9001:2008	
REVISIÓN: 00	FECHA: 08/2011	CODIGO : PR-06
SECCION: VI		HOJA : 3 DE 4
Elaborado por : Alejandra Jiménez		Aprobado por :

Es la ejecución de las acciones preventivas propuestas a través de los responsables definidos, de acuerdo a los plazos y recursos establecidos. Será conveniente complementar la ejecución de acciones preventivas con el seguimiento de su cumplimiento.

e. Registro de acciones preventivas tomadas

Como evidencia del cumplimiento de las acciones preventivas tomadas, se mantendrá un formato para la identificación de no conformidades potenciales y solicitud de acciones preventivas.

f. Revisión de las acciones preventivas tomadas.

Será necesario hacer una revisión de las acciones preventivas que se hayan tomado para determinar si han sido eficaces en la eliminación de la causa potencial o en prevenir su ocurrencia.

5. REFERENCIAS

Norma ISO 9001:2008

Manual de Calidad

6. CONTROL DE MODIFICACIONES

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
	ACCIONES PREVENTIVAS	
	REF: Norma ISO 9001:2008	
REVISIÓN: 00	FECHA: 08/2011	CODIGO : PR-06
SECCION: VI		HOJA : 4 DE 4
Elaborado por: Alejandra Jiménez		Aprobado por :

En caso de requerirse modificaciones a este procedimiento como parte de la mejora continua, el representante de la dirección será el responsable de modificar este documento y el gerente general deberá revisarlo y aprobarlo.

7. ANEXO

Resultado de acciones preventivas

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS MEJOR CONTINUA	
	REF: Norma ISO 9001:2008	
REVISIÓN: 00	FECHA: 08/2011	CODIGO : PR-07
SECCION: VII		HOJA : 1 DE 6
Elaborado por : Alejandra Jiménez		Aprobado por :

1. OBJETIVO

Establecer los mecanismos que permitan dirigir los esfuerzos de la empresa hacia la búsqueda constante de oportunidades de mejora del sistema de Gestión de la Calidad par alcanzar la satisfacción del cliente y eficacia de los procesos.

2. ALCANCE

Este procedimiento es aplicable a todos los procesos del Sistema de gestión de la Calidad donde se identifiquen oportunidades de mejora.

3. RESPONSABILIDAD

Será responsabilidad del representante de la Dirección elaborar este procedimiento.

El Gerente General será el responsable de revisar y aprobar este procedimiento.

Es responsabilidad de la alta dirección mostrar compromiso, liderazgo y participación en los proyectos de mejora continua que realice la empresa, así como facilitar los recursos para realizarlos.

4. DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD

Planificación de la mejora continúa

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS MEJOR CONTINUA	
	REF: Norma ISO 9001:2008	
REVISIÓN: 00	FECHA: 08/2011	CODIGO : PR-07
SECCION: VII		HOJA : 2 DE 6
Elaborado por: Alejandra Jiménez		Aprobado por :

El representante de la dirección será responsable de coordinar la presentación y seguimiento de los proyectos de mejora continua.

Los proyectos de mejora continua serán desarrollados a través de un conjunto de actividades planificadas de acuerdo a la siguiente metodología.

Identificación de oportunidades de mejora

Un proceso o actividad de mejora de la calidad, se inicia con el reconocimiento de una oportunidad para mejorar. Una oportunidad de mejorar puede ser reconocida a partir de las siguientes fuentes de información.

- ✓ Análisis de datos
- ✓ Medición y seguimiento de los procesos y productos
- ✓ Quejas, reclamos o sugerencias de los clientes
- ✓ Deficiencias operativas reportadas por el personal
- ✓ Sugerencias presentadas por cualquier miembro de la organización
- ✓ Revisiones por la dirección
- ✓ Acciones preventivas y correctivas
- ✓ No conformidades u observaciones detectadas durante las auditorías.
- ✓ Cualquier otra fuente interna o externa reconocida por la organización.

En esta fase será conveniente designar un responsable del proyecto de mejora continua.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS MEJOR CONTINUA	
	REF: Norma ISO 9001:2008	
REVISIÓN: 00	FECHA: 08/2011	CODIGO : PR-07
SECCION: VII		HOJA : 3 DE 6
Elaborado por : Alejandra Jiménez		Aprobado por :

Definir condiciones iniciales

Para asegurar el control de las oportunidades de mejora continua, será conveniente definir las condiciones iniciales del proyecto identificando la situación real del problema que se desea mejorar.

Será responsabilidad del área que propone la oportunidad de mejora, medir o cuantificar el punto de partida del proyecto de mejora continua.

Investigar causas posibles

Identificada la oportunidad de mejora será necesario analizar el origen de las deficiencias que se desean mejorar. Es recomendable en esta etapa contar con la participación de un equipo de trabajo que involucre a varias áreas o disciplinas bajo las condiciones del responsable de proyecto de mejora.

Proponer acciones necesarias

A partir del análisis de las causas, será necesario proponer las acciones que se requieren para alcanzar la mejora continua, indicando responsables de las actividades plazos estimados y requerimiento de recursos.

Será importante en esta fase definir cual es el resultado que se espera obtener mediante la ejecución del proyecto de mejora continua con la finalidad de analizar el efecto positivo de las mejoras respecto a la necesidad de los recursos.

Análisis de la factibilidad

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS MEJOR CONTINUA	
	REF: Norma ISO 9001:2008	
REVISIÓN: 00	FECHA: 08/2011	CODIGO : PR-07
SECCION: VII		HOJA : 4 DE 6
Elaborado por : Alejandra Jiménez		Aprobado por :

Con la estructura del proyecto realizado de acuerdo a la metodología planteada, se someterá la propuesta a la revisión del gerente general quien analizará la factibilidad técnica y económica del proyecto.

Si el proyecto es aceptado por el gerente general, se procederá con la ejecución de las acciones necesarias.

En caso que el proyecto no sea factible técnica o económicamente, el gerente general lo devolverá al equipo de trabajo para su revisión puntual o archivo definitivo.

Ejecución de los proyectos de mejora continúa.

Una vez que los proyectos de mejora continua hayan sido aprobados por el gerente general, se procede a la ejecución a través de los responsables respectivos.

Será obligación del responsable del proyecto de mejora mantener informado al representante de la dirección o gerente general del avance y cumplimiento de las actividades planificadas. Las frecuencias de reporte dependerán del tipo de proyecto y cantidad de trabajo involucrado.

Seguimiento y medición de los proyectos de mejora continúa

Será responsabilidad del representante de la dirección realizar el seguimiento y medición de los avances y cumplimiento de las actividades involucradas en el

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS MEJOR CONTINUA	
	REF: Norma ISO 9001:2008	
REVISIÓN: 00	FECHA: 08/2011	CODIGO : PR-07
SECCION: VII		HOJA : 5 DE 6
Elaborado por : Alejandra Jiménez		Aprobado por :

proyecto de mejora continua, así como determinar si se han cumplido y en que grado las expectativas de los resultados planificados.

Para el efecto se elaborarán informes de seguimiento y medición de proyectos de mejora continua para comunicar a la alta dirección sobre el estado de los mismos y como elemento de revisión por parte de la dirección.

La configuración de la mejora continua deberá ser realizada sobre las mismas bases que se utilizaron para investigar las causas posibles y proponer los resultados esperados.

Manteniendo la mejora continúa.

Confirmada la mejora en los resultados, deberán mantenerse; para lo cual será conveniente incorporar las mejoras como requisitos de proceso con la finalidad de asegurar su continuo cumplimiento a través de desempeño del proceso.

5. REFERENCIAS

Manual de Calidad

6. CONTROL DE MODIFICACIONES

Cuando se requiera una modificación, será gestionada de acuerdo al lo establecido en el numeral 3 de este proceso.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS MEJOR CONTINUA	
	REF: Norma ISO 9001:2008	
REVISIÓN: 00	FECHA: 08/2011	CODIGO : PR-07
SECCION: VII		HOJA : 6 DE 6
Elaborado por: Alejandra Jiménez		Aprobado por :

7. ANEXOS

Evidencia (fotografías) de las no conformidades del producto

Registro de acciones tomadas ante producto no conforme

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ALMACENAMIENTO Y DISTRIBUCION	
	REF: Norma ISO 9001:2008	
REVISIÓN: 00	FECHA: 08/2011	CODIGO : PR-08
SECCION: VIII		HOJA : 1 DE 3
Elaborado por : Alejandra Jiménez		Aprobado por :

1. OBJETIVO

Establecer los mecanismos para identificar, manipular empacar, almacenar, distribuir, proteger y controlar los bienes y materiales de la empresa.

2. ALCANCE

Concierne a todos los materiales y productos que pueden afectar a la calidad del producto suministrado por la empresa.

3. RESPONSABILIDAD

El encargado de la Bodega será el responsable de elaborar este procedimiento
 El Gerente General será el responsable de revisar y aprobar este procedimiento.
 El personal de bodega será el responsable de cumplir lo establecido en este procedimiento.

4. DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD

Control y custodia de los bienes de la empresa

El bodeguero, por delegación del Gerente General, es el único responsable de los bienes de la empresa que se asignen para la prestación del servicio. Por ello lleva registros individuales (Kardex) de todos los bienes entregados o que se adquieran, sobre cuyo movimiento y resumen, informará mensualmente a la oficina de administración financiera; en reemplazo del kardex se lo podrá llevar en computadora a través de un software desarrollado para el efecto.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ALMACENAMIENTO Y DISTRIBUCION	
	REF: Norma ISO 9001:2008	
REVISIÓN: 00	FECHA: 08/2011	CODIGO : PR-08
SECCION: VIII		HOJA : 2 DE 3
Elaborado por : Alejandra Jiménez		Aprobado por :

Registro de ingreso y egreso

Toda compra, se registrará en el movimiento mensual de Bodega. El registro se realiza en base a la constatación física de lo comprado y las aplicaciones técnicas aplicables, según el caso.

Emisión de guías y tornaguías

El bodeguero será el responsable de emitir las tornaguías correspondientes al pedido atendido según sea el caso, y comunicar sus novedades u observaciones a la oficina administrativa; la emisión de guías requerirá además de la autorización del gerente general.

Distribución de los insumos

Para el caso específico de la pintura; deberán ser entregadas en embases (sean estos de plástico o metal) adecuados y perfectamente sellados; a su vez serán estos colocados en una caja de cartón.

Entrega recepción y transferencia de bodegas

Las entregas y recepciones de bodega, con motivo de cambio de bodeguero, se realizará entre las partes bajo la autorización del gerente general.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ALMACENAMIENTO Y DISTRIBUCION	
	REF: Norma ISO 9001:2008	
REVISIÓN: 00	FECHA: 08/2011	CODIGO : PR-08
SECCION: VIII		HOJA : 3 DE 3
Elaborado por : Alejandra Jiménez		Aprobado por :

Consideraciones para la verificación de los productos comprados.

Los productos comprados vienen acompañados de una garantía de los fabricantes. Sin embargo la empresa considera que la forma de verificar estos productos es a través de la recepción de acuerdo a los documentos de compra.

5. REFERENCIAS

Norma ISO 9001:2008

Manual de Calidad

6. CONTROL DE MODIFICACIONES

Cuando se requiera una modificación, será gestionada de acuerdo al lo establecido en el numeral 3 de este proceso.

7. ANEXOS

Pedidos interno de bodega