

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS E INFORMÁTICA
(F.A.F.I)**



**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y GESTIÓN
EMPRESARIAL**

**TESIS DE GRADO
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO
COMERCIAL**

TEMA:

**“MANUAL ESTRATEGICO DE MEJORAS CONTINUA PARA EL
EMPREENDEDOR MODERNO APLICANDO UN SISTEMA DE
COMPETITIVIDAD Y CALIDAD (CASO APLICADO DE TODO PUNTO
COM)”**

EGRESADA:

MERY AMELIA MONTIEL VIEJÓ

DIRECTOR DE TESIS

RONNY ONOFRE Z.

LECTOR DE TESIS

JOSE NIVELA I

AÑO:

2013

AUTORIA

La responsabilidad por las investigaciones, resultados y conclusiones presentadas en esta Tesis, pertenecen exclusivamente a la autora.

MERY AMELIA MONTIEL VIEJÓ

AGRADECIMIENTO

Por haber obtenido el logro de esta Tesis de Grado doy mi más sinceros agradecimiento a Dios Todopoderoso, quién merece todo nuestro respeto y consideración, la cual me servirá para seguirme preparando en el futuro, ya que estoy sustentando el título de ingeniera comercial de la República del Ecuador.

También el Agradecimiento en especial a mis padres que con esfuerzo y sabiduría contribuyeron cada día para que siga adelante con el mismo esfuerzo y dedicación en mis estudios, y a dios para que me siga dando fortaleza para lograr Los triunfo que me proponga en la vida.

MERY AMELIA MONTIEL VIEJÓ

DEDICATORIA

Dedico este esfuerzo estudiantil con mucha endereza y firmeza a mis padres las personas más importante en mi vida, que constantemente me apoyaron, a mis hermanos, compañeros y a mis queridos profesores, con quienes a lo largo de esta trayectoria estudiantil he compartido experiencias académicas muy enriquecedoras para el conocimiento, Gracias a todos.

MERY AMELIA MONTIEL VIEJÓ

INDICE

CAPITULO I	Pág.
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA CIENTIFICO.....	1
1.3 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	1
1.3.1DESCRIPCION DE LA SITUACION PROBLEMÁTICA.....	1
1.3.2 FORMULACION DEL PROBLEMA DE INVESTIGACION.....	3
1.3.2.1 PREGUNTAS DE INVESTIGACION.....	3
1.3.2.2 PROBLEMA CENTRAL.....	4
1.3.2.3 PROBLEMAS DERIVADOS.....	4
1.3.3 OBJETIVO GENERAL.....	4
1.3.3.1 OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	5
1.3.4 JUSTIFICACION.....	5
CAPITULO II	
2 MARCO TEORICO.....	6
2.1. PROBLEMA DE ESTUDIO.....	6
2.1.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACION.....	6
2.1.2 FUNDAMENTACION TEORICA.....	6
2.1.3 MARCO CONCEPTUAL.....	20
2.1.3.1 MATRIZ DE PROBLEMAS, OBJETIVOS E HIPOTESIS.....	26-27
2.2 FORMULACION DE LA HIPOTESIS Y VARIABLES.....	28
2.2.1 HIPOTESIS GENERAL.....	50
2.2.2 HIPOTESIS ESPECIFICA.....	50
2.2.3 VARIABLES DE ESTUDIO.....	51
2.2.3.1 INDEPENDIENTE.....	51
2.2.3.2 DEPENDIENTE.....	51
2.3 DISEÑO DE ESTUDIO.....	53

2.3.1 TIPO DE ESTUDIO.....	53
2.4.1 TECNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCION.....	53
2.4.2 UNIVERSO Y MUESTRA.....	55
2.5 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....	67
2.6 RECURSOS.....	70
2.7 BIBLIOGRAFIA.....	97
2.7.1 LINKOGRAFIA.....	98

RESUMEN

El actual contexto económico, social y político de las sociedades latinoamericanas y en especial la ecuatoriana ha generado el surgimiento de nuevas formas productivas.

Las contradicciones propias de las sociedades no industrializadas, en las que el crecimiento de la población económicamente activa supera con creces los medios de producción disponibles, ha dejado a un vasto sector de la población al margen del sector "moderno o formal" de la economía.

Este otro sector denominado frecuentemente "economía informal" cuenta incluso con representaciones tan antiguas, históricas y hasta bíblicas como aquellos mercaderes del templo echados por Jesús de Nazaret, así como también con otras menos sagradas como el "oficio más antiguo de la humanidad: la prostitución".

Sin entrar a efectuar conceptualizaciones que difícilmente ocupan pocas páginas o se mantienen estáticas en el tiempo y libres de tendenciosidad ideológica, es preciso advertir que la discusión sobre la dinámica, causas, consecuencias y consideraciones, incluso políticas, sobre este sector apenas se inicia, señalando con ello más el camino que falta por transitar que el ya recorrido.

INTRODUCCION

Actualmente las Pymes son un tema de moda, ya que la gran mayoría de negocios en nuestro país, son micro o pequeños, con plantillas de personal pequeñas y con presupuestos bajos, pero con esas limitantes, sobresalen en el mercado por el tipo de trabajo que desempeñan. Pero que ocurre cuando el sentimentalismo familiar es más poderoso que el ejecutar una decisión importante.

Muchas de estas empresas, al ser familiares, llevan implícitos muchos detalles en el momento de encontrar fallas en su estructura, ya sea operativa o administrativa, y es por ello que un despacho que pueda validar el procedimiento, por medio de competencias de calidad, de supremacía en el mercado.

Del mismo modo, tenemos que tomar en cuenta, que para elevar la competitividad de una Pyme en nuestros tiempos, requiere de tiempo y de inversión, la cuál difícilmente por su capacidad de captación es limitada, y la finalidad de este trabajo es poder demostrar, que con una buena toma de decisiones y un costo bajo, una Pyme sea competitiva y tenga un programa de calidad, con los mismos resultados que el mismo ISO.

Nuestra finalidad es orientar tanto administrativamente, como en la validación de calidad en la estructura de la Pyme como tal, para que pueda convertirse en un modelo práctico, económico y confiable para poder aspirar a ser

proveedores de una empresa certificada en ISO, y del mismo modo aspirar al crecimiento en su propio ramo y ser una empresa sólida y reconocida en su medio.

CAPITULO I.- EL PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA CIENTIFICO

1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Parte de los cambios económicos globales llevan a las empresas de pequeñas y medianas a ser más competitivos, mejorar sus procesos y calidad de productos.

De esta manera alcanzar el cumplimiento de las exigencias cambiantes de los clientes manteniéndolos satisfechos con miras a exceder sus expectativas. Al ser una Pyme, posee muchos problemas típicos que aquejan a este tipo de empresas como: desorden de materiales y productos, falta de hábitos de limpieza, poco control de procesos, falta de flujo de información, escaso conocimiento del cliente, desmotivación del personal y relaciones interdepartamentales pobres.

1.2.1 DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

En Ecuador la calidad es un tema de suma importancia, por lo cual lo debemos conocer como Ingenieros en Administración de Empresas, debemos hacer conciencia sobre su importancia, ya que nos permitirá un mayor desarrollo y posicionamiento de la misma, y nos tendremos mejores

oportunidades dentro de un mercado globalizado y poder competir con las grandes empresas en otros continentes.

Hay que considerar que sólo empresas con capital extranjero o empresas nacionales cuentan con un eficiente respaldo económico, tienen acceso a mejorar continuamente, establecer y manejar controles de calidad dentro de sus procesos para poder competir a nivel nacional o mundial.

Y esa misma razón, propicia que sus proveedores cuenten con certificaciones para poder adquirir insumos o servicios, pero la mayoría son empresas Pymes y no cuentan con los recursos suficientes para obtener una certificación de calidad y les permita ofrecer sus productos, contando con el aval de un certificado.

Es por ello, que por malas asesorías o falta de apertura a las opiniones externas, muchas Pymes no tienen el éxito deseado y tienden a desaparecer, perdiendo por completo la inversión realizada, ya que los mismos costos de asesoría o una certificación son caros e inaccesibles para su presupuesto, y es por ello que se intentará proponer un modelo donde los costos de certificación sean los adecuados y así mismo se brinden los conocimientos y asesoría correcta y orientada a la toma de decisiones dentro del proceso de calidad en las empresas.

Hay que considerar que en Ecuador, la calidad está entrando con mayor fuerza, debido a los tratados de libre comercio y al mismo crecimiento que

las empresas trasnacionales y nacionales están generando y los procesos se hacen más rigurosos, y el personal que labora en una empresa a veces no conoce a grandes rasgos el concepto de la calidad y que es lo que implica.

1.2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

¿Cómo influye la mejora continua dentro del proceso de competitividad y calidad para el emprendedor moderno?

Para plantear una mecanismo, que nos permita desarrollar de manera eficiente un sistema de mejoramiento continuo, debemos tener en claro los conceptos, relacionados a la calidad. En este capítulo se visualizará todo lo concerniente a las filosofías y lo que se desea lograr con la implementación de un sistema de mejoramiento continuo para alcanzar los objetivos planteados.

1.2.2.1 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

Para realizar esta investigación es importante formularse las siguientes preguntas:

¿Cuáles son las causas de porque las microempresas adoptan o tienen la necesidad de aplicar un proyecto de mejora continua para mejorar sus operaciones?

¿Qué efectos económicos y productivos tiene sobre las microempresas el ejecutar procesos de mejoras continuas dentro de una planificación para

buscar una mejor competitividad?

¿Qué tipos de microempresas son las más frecuentes a desarrollar mejoras continuas de competitividad para el emprendedor moderno?

¿Qué clases de alternativas de estrategias son las más adecuadas para las microempresas en el desarrollo de la mejora continua?

1.3. Problema Central

Falta de competitividad y de gestión de las microempresas por la mala administración ejecutada en el manejo correcto de los recursos, lo que provoca regularmente la desaparición de las mismas.

1.3.1 Problemas Derivados

- Afectación al capital de trabajo de las pymes
- Poca competitividad y gestión por falta de recursos apropiados para reducir el riesgo generado por la escasa productividad que genera en base a sus actividades.
- Nivel bajo de eficiencia y desarrollo micro empresarial para minimizar el efecto que produce al entorno interno y externo de las pymes

1.4. OBJETIVO GENERAL

Implementar técnicas de mejora continua para el emprendedor moderno con el fin de alcanzar altos niveles de calidad, y productividad en la empresa “De

todo punto com”, con el fin de cumplir con sus objetivos y elevar su competitividad.

1.4.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Establecer los parámetros necesarios para certificar el emprendedor moderno, con la finalidad de elevar su productividad y aumentar el valor y prestigio de la misma.
- Realizar un diagnóstico de la situación actual tomando datos históricos y estudios iniciales
- Mejorar las relaciones de la empresa con los clientes promoviendo el conocimiento de sus requerimientos y necesidades.

1.5 JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo se realiza acorde a lo antes expuesto, considerando que el emprendedor moderno forma parte fundamental de la economía del Ecuador, y que no han sido del todo aprovechadas, así como los procesos de certificación de calidad suelen ser costosos para las mismas, y la información sobre la calidad puede ser errónea o escasa y se busca explicar los aspectos más importantes para poderlos implementar en un modelo de certificación y asesoría para las mismas pequeñas y medianas empresas.

Así mismo se busca innovar en la realización de proyecto de tesis, ya que no se encontraban información reciente sobre la calidad y es un reto y una pasión sobre la misma, y tomar en cuenta que el administrador de empresas

podrá dominar las cuatro áreas funcionales, pero que en este mundo tan competitivo debe manejar la calidad como un área de suma importancia para su desarrollo como profesionalista.

CAPITULO II.- MARCO TEORICO

2.1 PROBLEMA DE ESTUDIO

2.1.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACION

Se han desarrollado múltiples proyectos sobre cómo mejorar la competitividad del emprendedor moderno, partiendo desde su enfoque organizacional hasta su entorno externo, pero al parecer han sido en vano todas las buenas intenciones realizadas, entonces nos preguntamos el porqué no despunta la actividad de las Pymes como un factor de crecimiento constante para una región o país.

Nuestro proyecto busca generar cambios significativos en el manejo del micro empresarial adoptando un modelo de mejora continuando permanente y capaz de impulsar el sector de las pequeñas y medianas empresas hacia un desarrollo total y sostenido.

2.1.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

La propuesta está orientada a combatir la pobreza mediante la mejora del entorno empresarial de las micro, pequeñas y medianas empresas, con lo cual se contribuirá directamente a la creación de riqueza y al aumento del

empleo sostenible.

Así tenemos que para analizar mas detalladamente se tiene que con respecto a las PEA “En las categorías ocupacionales”, del total de la población, un porcentaje cercano al 10% son “patronos o socios activos”, es decir, aquellas personas que no tienen relación de dependencia (no tienen un jefe sobre sí, ni tienen un salario fijo), que son dueños o socios de la empresa y que emplean como mínimo una persona asalariada. Sobre esto se indica que se está hablando por tanto de un empresario de grandes, medianas, pequeñas y microempresas que ocupan mano de obra remunerada.

En el caso de los trabajadores por “cuenta propia”, tienen una similitud al anterior, es decir, no tiene jefe sobre sí ni tiene un salario fijo, pero a diferencia del anterior, éste tiene personal asalariado de hasta 5 personas incluyéndose él mismo y apoyados por familiares no remunerados. Este segmento está identificado con el sector micro empresarial y alcanza al 34.4% de la PEA.

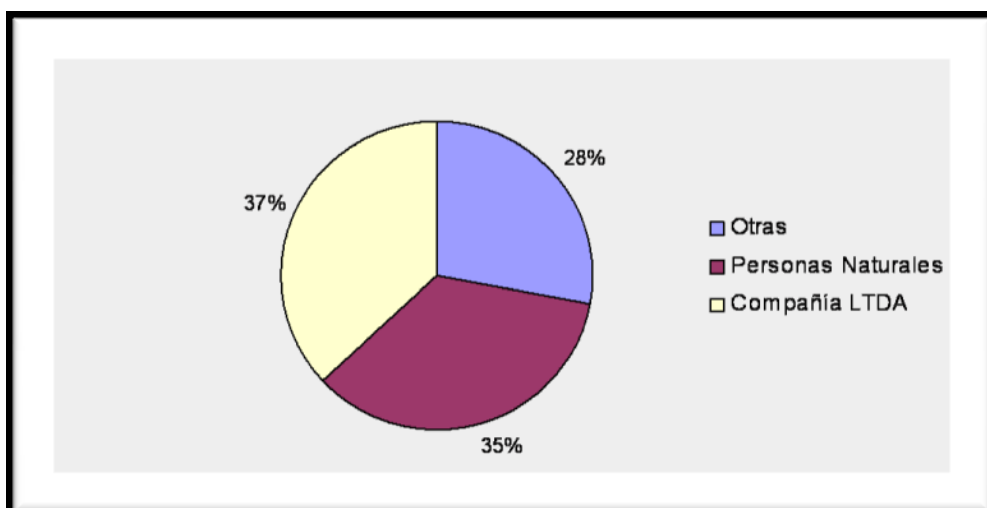
Los empleados, es decir, aquellos que tienen un jefe sobre sí y ganan un salario fijo, alcanzan el 42% de la PEA. Finalmente los “trabajadores familiares sin remuneración” son los que realizan un trabajo en el establecimiento familiar sin pago en dinero, pero si en especie, porque de allí comen, se visten o estudian. Es decir, están dentro del sector micro

empresarial.

Si sumamos los segmentos ligados a la microempresa con asalariados del sector privado, estamos hablando de más del 50% de la PEA, por lo que un proyecto que se destine a apoyar de forma estratégica, organizada y con parámetros técnicos a este tipo de organizaciones no solo que tiene un amplio target sino que tiene un valor social fuerte ya que se está trabajando con mas del 50% de la población del país.

A continuación reproducimos las características de las pequeñas y medianas empresas en nuestro país, basados en información obtenida en el Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización Pesca y Competitividad:

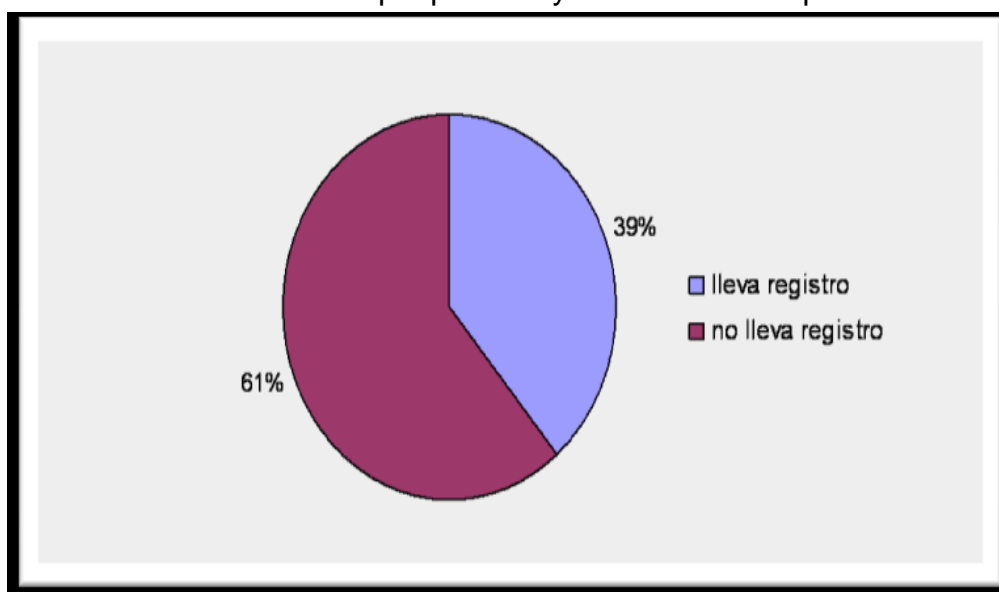
Organización Jurídica de las pequeñas y medianas empresas



Fuente: Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización Pesca y Competitividad:

La información nos indica que en la organización jurídica de la pequeña y mediana empresa prevalecen las compañías limitadas (37.3%) y que tienen un peso muy significativo aquellas que operan como personas naturales (35.2%), de lo cual se concluye que en la conformación del capital de la pequeña industria, se mantiene todavía una estructura cerrada o de tipo familiar.

Contabilidad de las pequeñas y medianas empresas

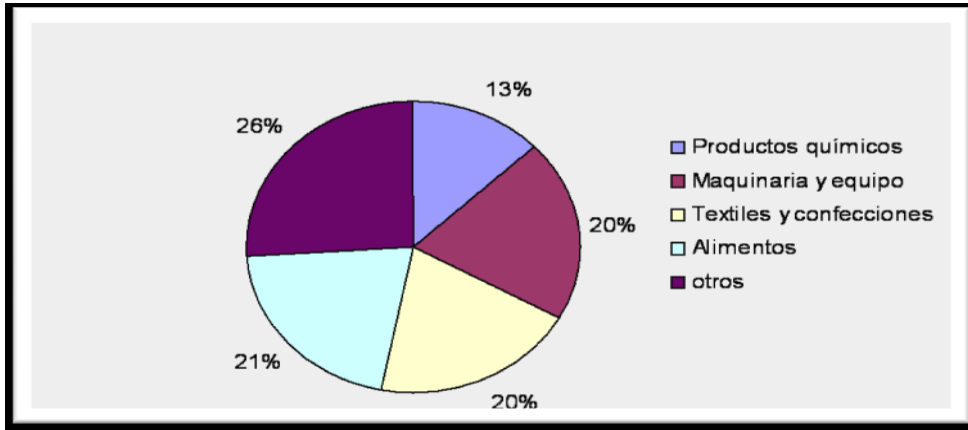


Fuente: Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización Pesca y Competitividad:

En relación con los registros contables por parte de las Pymes, apenas el 39% de las mismas llevan registros, mientras que el 61% restante no lo hace. Además de este hecho, cabe indicar que del 39% que los lleva, el 87% lo hace por cuenta propia y el 13% lo hace por cuanto es un requerimiento legal para la realización de sus actividades normales. Este hecho indica que no existe una política contable suficientemente

específica para este tipo de empresas.

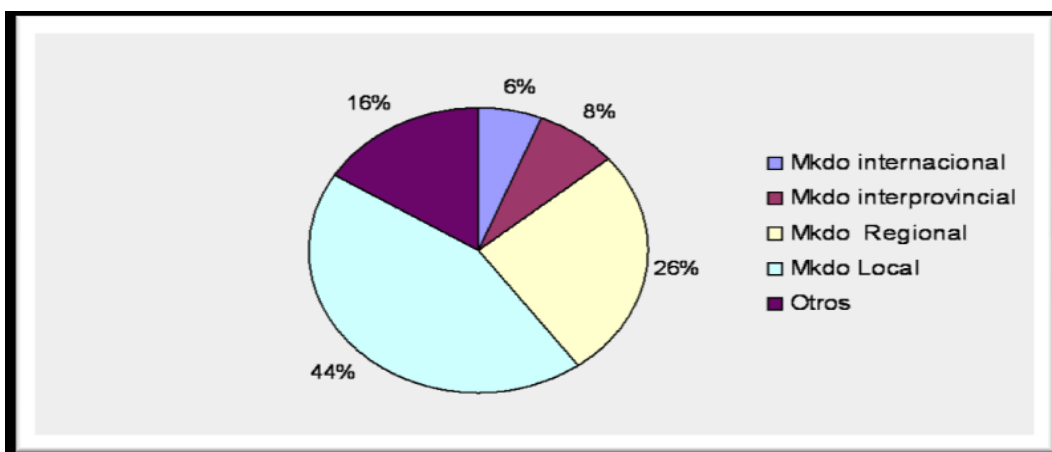
Empleo generado por las pequeñas y medianas empresas



Fuente: Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización Pesca y Competitividad:

Con respecto al empleo, los sectores de alimentos (20.7%), textil y confecciones (20.3%), maquinaria y equipo (19.9%) y productos químicos (13.3%), generan el 74% de plazas de trabajo de las Pymes. A través de la información obtenida, se ha podido determinar que el promedio de empleo es de 19 personas por empresa y que las mujeres representan el 33% del total de ocupados.

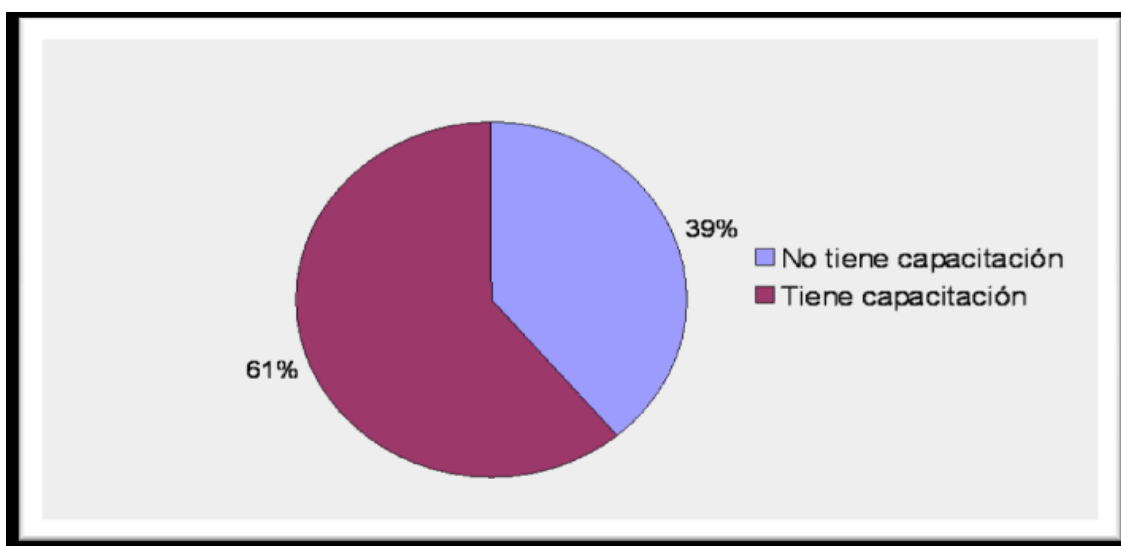
Mercado de las pequeñas y medianas empresas



Fuente: Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización Pesca y Competitividad:

En cuanto al mercado, para el 44% de las empresas el mercado es básicamente local (su ciudad) mientras que para el 26% sería de alcance regional (ciudad, provincia de origen y provincias circunvecinas). El 8% habría extendido su radio de acción a otras provincias (interprovincial) y solamente el 6% estaría sosteniendo el flujo exportable.

Las Pymes no exportan actualmente de manera creciente y sostenida, debido a que tienen ciertas dificultades para hacerlo: capacidad insuficiente para atender grandes volúmenes, desconocimiento de los requisitos nacionales e internacionales, precios no competitivos, limitaciones en calidad y trabas arancelarias y no arancelarias que imponen otros países.



Fuente: Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización Pesca y Competitividad:

La capacitación dentro de las pequeñas y medianas empresas representa un valor considerable, aunque no satisfactorio el porcentaje del 60.8%, lo cual implica que existe un 39.2% de las mismas que aún no consideran la importancia de la capacitación de su personal.

2.1.3. Sistema de Calidad: Norma ISO 9001:2000

Son los requisitos actuales para el sistema de administración de la calidad. Sus requisitos definen el criterio para el sistema de calidad.

La Organización Internacional para la Estandarización (ISO) publicó la norma ISO 9001:2000 para que sirviera como base para el sistema de administración de la calidad.

El certificado ISO es otorgado por organizaciones acreditadas llamadas certificadoras, que revisan el manual de calidad y los procedimientos de la empresa para asegurar que cumplen con los requisitos del estándar de calidad.

Una vez que se otorga la certificación, la certificadora lleva a cabo auditorías de supervisión una a dos veces por año para asegurar que el sistema cumple con los requisitos del estándar aplicable.

La norma ISO 9001:2000, que junta una propuesta de administración de calidad total con una metodología de documentación para crear un sistema de auditoría interno, es también el primer intento de crear un estándar internacional de aseguramiento de calidad que cubra todas las industrias y el sector de servicio.

2.1.4. Resumen ISO 9001:2000

Sistema de gestión de la calidad

2.1.4.1 REQUISITOS GENERALES	
Identificación, secuencia e interacción de los procesos. Definir métodos de control, seguimiento y medición de los procesos, fijar acciones para alcanzar los objetivos planificados. Debe asegurarse el control de los procesos subcontractados.	
2.1.4.2 REQUISITOS DE LA DOCUMENTACIÓN	
2.1.4.2.1 Generalidades	La documentación debe incluir declaración de política y objetivos, manual de calidad, procedimientos documentados, registros.
2.1.4.2.2 Manual de la Calidad	Contendrá descripción requisitos y ámbito del Sistema, procedimientos o referencia a los mismos, descripción de la interacción entre los procesos
2.1.4.2.3 Control de la documentación	Edición, Revisión, aprobación documentos y control documentos

	obsoletos
2.1.4.2.4 Control de los registros	Ubicación, archivo, tiempo de archivo, control acceso

2.1.5 Responsabilidad de la dirección

2.1.5.1 COMPROMISO DE LA DIRECCIÓN	
Comunicación a la organización, definir política y objetivos de calidad, revisiones sistema y disponibilidad de recursos.	
2.1.5.2 ENFOQUE AL CLIENTE	
Identificar, definir y comprender las necesidades y requisitos del cliente	
2.1.5.3 POLITICA DE CALIDAD	
Coherente con objetivos, sometido a revisión. Compromiso de Mejora. Revisada continuamente	
2.1.5.4 PLANIFICACION	
2.1.5.4.1 Objetivos	Documentar objetivos (consecuentes con política y con mejora continua). Deben ser medibles.
2.1.5.4.2 Planificación de la Calidad	Documentada y consecuente con el resto requisitos
2.1.5.5 SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	
2.1.5.5.1 Responsabilidad y autoridad	Definir responsabilidades y autoridad
2.1.5.5.2 Representante de la Dirección	Miembro de la alta Dirección. Control y Seguimiento Sistema.
2.1.5.5.3 Comunicación interna	Comunicación horizontal y vertical
2.1.5.7 REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN	
Se tendrá en cuenta: Auditorías, voz del cliente, seguimiento objetivos, proceso, productos y/o servicio, acciones correctoras y preventivas	

2.1.6 Gestión de los recursos

2.1.6.1 PROVISIÓN DE RECURSOS	
Identificar y aportar recursos	
2.1.6.2 RECURSOS HUMANOS	
2.1.6.2.1 Generalidades	Definir y comunicar funciones y responsabilidad del personal
2.1.6.2.2 Competencia, toma de conciencia y formación	Determinar necesidades de formación, facilitar y evaluar eficacia de la formación. Mantener registros. Sensibilizar a toda la organización sobre importancia Política de Calidad, Impacto del trabajo en la calidad, mejora, responsabilidades, consecuencias
2.1.6.3 INFRAESTRUCTURA	
Espacio de trabajo, equipos, mantenimiento, servicios de apoyo	
6.4 AMBIENTE DE TRABAJO	
Salud e Higiene, Métodos de Trabajo, Ética, Condiciones Ambientales	

2.1.7 Realización del producto

2.1.7.1 PLANIFICACIÓN DE LA REALIZACIÓN DEL PRODUCTO	
Identificar y gestionar los procesos que afectan a la calidad de los productos y/o servicios. Se deben definir métodos control proceso, parámetros, normas, mediciones.	
2.1.7.2 PROCESOS RELACIONADOS CON EL CLIENTE	
2.1.7.2.1 Determinación de los requisitos relacionados con el producto	Identificar requisitos de cliente, incluidos los legales.
2.1.7.2.2 Revisión de los requisitos relacionados con el producto	Requisitos definidos y documentados, registro pedidos verbales, resolver diferencias
2.1.7.2.3 Comunicación con el cliente	Información producto y/o servicio, voz del cliente, pedidos
2.1.7.3 DISEÑO Y DESARROLLO	
2.1.7.3.1 Planificación del diseño y desarrollo	Planes de diseño: etapas, equipo, revisión, verificación y validación
2.1.7.3.2 Entradas al diseño y desarrollo	Requisitos de Cliente, legales y medioambientales. Experiencia previa

2.1.7.3.3 Resultados del diseño y desarrollo	Cumplir requisitos entrada, criterio de aceptación, características especiales
2.1.7.3.4 Revisión del diseño y desarrollo	Identificar problemas, evaluar capacidad de cumplir con los requisitos. Se ha de mantener archivo
2.1.7.3.5 Verificación del diseño y desarrollo	Verificación en etapas planificadas.
2.1.7.3.6 Validación del diseño y desarrollo	Comprobación de que el producto y/o servicio cumple con los requisitos definidos.
2.1.7.3.7 Control de cambios del diseño y desarrollo	Antes de realizar el cambio se debe determinar el efecto en el resto del diseño, así como entre las partes del producto y/o servicio
2.1.7.4 COMPRAS	
2.1.7.4.1 Proceso de Compras	Evaluación y selección de proveedores.
2.1.7.4.2 Información de las compras	Requisitos, métodos, documentación.
2.1.7.4.3 Verificación de los productos comprados	Verificación de los productos y/o servicios.
2.1.7.5 PRODUCCIÓN Y DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO	

2.1.7.5.1 Control de la producción y de la prestación del servicio	Mantenimiento, entorno de trabajo, normas de trabajo, medición, estado
2.1.7.5.2 Validación de los procesos de la producción y prestación del servicio	Identificación procesos especiales, Pre-cualificación procesos
2.1.7.5.3 Identificación y trazabilidad	Identificación producto o servicio. La trazabilidad se implantará cuando sea un requisito especificado.
2.1.7.5.4 Propiedad del cliente	Verificación, Almacenamiento, Conservación, Comunicación con el Cliente
2.1.7.5.5 Preservación del producto	Manipulación, embalaje, almacenamiento, entrega
2.1.7.6 CONTROL DE LOS DISPOSITIVOS DE SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN	
Controlar, calibrar, conservar, manejar y almacenar los equipos de medición y prueba, incluyendo el software.	

2.1.8 Medida, análisis y mejora

2.1.8.1 GENERALIDADES
El proceso de análisis y medición debe demostrar la eficacia de la gestión y

<p>la mejora del sistema de gestión de calidad.</p> <p>Periódicamente se evaluará la efectividad de las mediciones</p> <p>Los resultados son una entrada a la Revisión por la Dirección</p>	
2.1.8.2 SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN	
2.1.8.2.1 Satisfacción del cliente	Seguimiento Satisfacción o Insatisfacción Cliente
2.1.8.2.2 Auditorías internas	Seguimiento Sistema, Procesos y Producto
2.1.8.2.3 Seguimiento y medición de los procesos	Medición y seguimiento del proceso para asegurar su capacidad
2.1.8.2.4 Seguimiento y medición del producto	Se debe verificar el cumplimiento de los requisitos especificados para el producto y/o servicio
2.1.8.3 CONTROL DEL PRODUCTO NO CONFORME	
<p>Bloqueo producto no conforme</p> <p>Análisis de No Conformidades</p> <p>Destino producto no conforme:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reparado - Aceptados mediante permiso - Recalificados - Rechazados - Concesiones de Clientes <p>Verificación reproceso o retrabajo.</p>	

2.1.8.4 ANALISIS DE DATOS	
Efectividad y adecuación del sistema de gestión de calidad	
Tendencias en las operaciones de proceso	
Satisfacción y/o insatisfacción del Cliente	
Conformidad a los requisitos del Cliente	
Características del productos, proceso y/o servicios	
2.1.8.5 MEJORA	
2.1.8.5.1 Mejora Continua	Mejora Continua
2.1.8.5.2 Acción correctiva	Eliminar y Reducir causas de No Conformidad
2.1.8.5.3 Acción preventiva	Eliminar y Reducir causas potenciales de No Conformidad

2.1.6. MARCO CONCEPTUAL

2.1.6.1 DEFINICIONES:

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

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

Administración estratégica: Pensamiento de administrar las

organizaciones. usando el método en forma circular y continua, incorporando herramientas del diagnostico para determinar y controlar la relación de la empresa con las variables estratégicas (determinación, análisis y control) del escenario cambiante donde desarrolla su actividad.

Calidad: Conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confieren la aptitud para satisfacer las necesidades explícitas o implícitas preestablecidas.

Capital Humano: Es el conjunto de habilidades y capacidades que posibilitan a un sujeto la realización de ciertas actividades profesionales.

Competitividad: se define como la capacidad de generar la mayor satisfacción de los consumidores fijado un precio o la capacidad de poder ofrecer un menor precio fijada una cierta calidad, es decir, la optimización de la satisfacción o el precio fijados algunos factores.

Control de Calidad: Conjunto de métodos y actividades de carácter operativo, que se utilizan para satisfacer el cumplimiento de los requisitos de calidad establecidos.

Emprendedor Moderno: es una persona que comienza una acción, obra, negocio o empeño, etc.; con innovación potenciando nuevas líneas de actividad.

Empresario: Persona con un talento especial por encima de la media, capaz de innovar. La innovación requiere de capital inicial, y es evidente que los ahorros de una persona asalariada no son suficientes pero si la persona tiene talento, conseguirá socios que aporten el capital o crédito que podrá devolver con beneficios y con el tiempo acumular el suficiente capital para seguir innovando.

Evolución: (Latín: evolution) f. Transformación progresiva de las cosas y las ideas. Movimientos, maniobras.

Influencia: Cualquier acción o muestra de comportamiento que provoca un cambio en la actitud o en la conducta de otra persona o grupo.

Manual Estratégico: es un documento en el que los responsables de una organización (empresarial, institucional, no gubernamental, deportiva,...) reflejan cual será la estrategia a seguir por su compañía en el medio plazo.

Medición: patrón de referencia necesario para llevar a cabo un proceso.

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

Mejora de la calidad: Parte de la gestión orientada a aumentar la capacidad de cumplir con los requisitos de la calidad.

Motivación: Se refiere al interés, dedicación y perseverancia que pone para realizar las actividades empresariales. El estudio de las personas constituye el elemento básico para estudiar las organizaciones.

No conformidad: Incumplimiento de un requisito.

PYMES: Las empresas formales agroindustriales e industriales, comercio y servicio; y que tengan un potencial de desarrollo en un ambiente competitivo. La microempresa tiene entre 1 a 5 trabajadores, la pequeña empresa de 6 a 20 trabajadores, la mediana entre 21 y 100 y la gran empresa está conformada por más de 100 trabajadores.

Poder: La capacidad de ejercer influencia, es decir, cambiar las actitudes o conductas de individuos o grupos.

Satisfacción del cliente: Percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos.

Visión: Es una parte central de la persona (o de la organización) el ser interior que revela los pensamientos, los conceptos y las ideas.

Consiste en concebir cosas imposibles; crea la posibilidad de éxito y convierte ese potencial en beneficios, en resultados.

Los cuales ayudaran a modelar la nueva cultura organizacional que se piensa implementar.

La capacitación permite educar al personal, hacerse menos resistente a los cambios que se generan al adherir a la norma, a ensamblar los procesos de manera más eficiente, permite sensibilizar a la organización para crear un sistema gerencial moderno, que sea capaz de adaptarse rápidamente al requerimiento de cliente.

Luego se desarrolla un proceso de documentación del sistema de gestión, el cual se lleva a la práctica de modo de que el trabajo se organiza apropiadamente para lograr el estándar definido en cada proceso.

La Gerencia, entre tanto, trabaja con elementos de la planificación estratégica, y deberá estar permanentemente monitoreando el proceso de implementación del SGC.

Los documentos y registros se organizan, las actividades se planifican, los compromisos asumidos se cumplen. La organización progresa estructuradamente.

La Norma ISO 9001:2000 tiene 5 grandes pilares: en primer lugar el Sistema de gestión de la calidad, en segundo lugar se establece la Responsabilidad de la Dirección, tercero, la Gestión de los recursos, cuarto, La realización del producto y quinto se desarrollan las directrices de la Mediación, Análisis y Mejora continua, todo lo cual comentamos a continuación.

Los recursos para efectuar un proyecto dependerán del tamaño de la empresa y de su complejidad, sin embargo, el compromiso de la gerencia es mandatorio, el poner esto como una meta de empresa es clave.

Los efectos que surgen de su aplicación, cruzan no solo la documentación, sino la cultura de la empresa, la cual en muchos casos hay que remodelar o redefinir. No importa el tamaño, importa la decisión estratégica que se formula por parte de la alta gerencia.

La selección de o de los asesores también es importante, la experiencia es una variable clave para lograr el éxito.

En organizaciones grandes, el principal cuello de botella es unificar esta toma de decisión, para lograr alinear en un solo proyecto y no en parcialidades, que a la larga tornan largo y tedioso el proceso.

PROBLEMA	OBJETIVOS GENERALES	HIPOTESIS GENERAL
<p>PG. ¿Falta de competitividad y de gestión de las microempresas por la mala administración ejecutada en el manejo correcto de los recursos, lo que provoca regularmente la desaparición de las mismas.</p>	<p>OG. Implementar técnicas de mejora continua en las pymes con el fin de alcanzar altos niveles de calidad, y productividad beneficiando a los colaboradores y metas de la empresa, sin importar el tamaño con el fin de cumplir con sus objetivos y elevar su competitividad.</p>	<p>HG. Se podrá a través de la implementación de un sistema de mejora continua mejorar la competitividad, desarrollando un adecuado plan estratégico que impulse el crecimiento de las Pymes en la ciudad de Babahoyo.</p>
PROBLEMAS ESPECIFICOS	OBJETIVOS ESPECIFICOS	HIPOTESIS PARTICULAR
<p>P1. ¿Afectación al capital de trabajo de las pymes lo que no permite un desarrollo acelerado y sostenido</p>	<ul style="list-style-type: none"> • O1. Establecer los parámetros necesarios para certificar una PyME, con la finalidad de elevar su productividad y aumentar el valor y prestigio de la misma. 	<p>H1. Se determinara si con los parámetros aplicados se podrá certificar que las pymes alcanzaron el objetivo de crecimiento y productividad logrando aumentar su imagen corporativa.</p>
<p>P2. ¿Poca competitividad y gestión por falta de recursos apropiados para reducir el riesgo generado por la escasa productividad que genera en base a sus actividades?.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • O2 Realizar un diagnóstico de la situación actual tomando datos históricos y estudios iniciales 	<p>H2. Se tomara en cuenta si con el análisis de la situación actual se podrá mejorar en relación con el período pasado y proyectando hacia períodos futuros que pueda significar alcanzar el objetivo de crecimiento y calidad competitiva.</p>

<p>P3. ¿Nivel bajo de eficiencia y desarrollo micro empresarial para minimizar el efecto que produce al entorno interno y externo de las pymes</p>	<p>O3.- Mejorar las relaciones de la empresa con los clientes promoviendo el conocimiento de sus requerimientos y necesidades.</p>	<p>H3.- Una vez aplicada la mejora continua se comprobara si la relación empresa – cliente aumentara en proporción con la oferta de la empresa, y asa definir nuevas estrategias que impulsen el sector de las microempresas.</p>
---	---	--

2.7 NATURALEZA DE LOS EMPRESARIOS DE LAS PYMES.

En este párrafo tratare de describir el perfil principal de la mayoría de los empresarios de las Pymes en el Ecuador, ellos centran la mejor atención de su tiempo a la comercialización de sus productos, la recuperación de la cartera, la reposición de sus inventarios y la preocupación de cómo pagar a sus proveedores. No manejan el concepto global de la administración de empresas donde igual valor tienen para un empresario el control de sus activos y pasivos corrientes como el costo promedio de ventas, costos de producción y los gastos operacionales, que van a permitir tener el control de los márgenes de rentabilidad de la empresa, planificación, presupuestación y ejecución de la estrategia.

2.7.1 Los errores más comunes en los empresarios de las Pymes.

- No miden los gastos, se fijan simplemente en el diferencial que existe entre el precio de venta y el costo de venta de sus productos, están acostumbrados a manejarse viendo la utilidad bruta. Esto muchas veces produce un margen de error entre la utilidad bruta y los márgenes operacionales, a tal punto de llevarlo a la quiebra sin que el empresario pueda identificar a tiempo donde está produciéndose un déficit patrimonial.

- Otra de las coincidencias que existe en la naturaleza de los empresarios de las Pymes, es la fijación de precios. Determinan un porcentaje de utilidad basado en el costo de la mercadería, pero cuando van a aplicar un descuento a sus clientes no se dan cuenta que lo están haciendo sobre el precio de venta del producto.

La diferencia entre el porcentaje de utilidad y el porcentaje de descuento otorgado a sus clientes les hace pensar que es la ganancia a recibir pero no se dan cuenta que los dos porcentajes no fueron aplicados sobre la misma base por lo tanto el porcentaje de utilidad es inferior.

- Muchos directivos Pymes ignoran la importancia y los beneficios de la tecnología y las comunicaciones, un componente ineludible de la competitividad en el mundo de los negocios.

“El gerente Pyme en América Latina generalmente es empírico y no tiene el hábito de capacitarse y actualizarse permanentemente, que es una exigencia de la sociedad de la información”, (Camacho, 2008).

Un reciente estudio de la Fundación para el Desarrollo Sostenible

en América Latina (FUNDES), presenta cifras desalentadoras: las pymes, sobre todo las más pequeñas, solo invierten el 2 por ciento de sus presupuestos en tecnología.

“Por supuesto, una empresa que no se actualice tecnológicamente, está condenada a un atraso en competitividad y productividad” (Camacho, 2008).

- Los directivos de las Pymes carecen de planificación, presupuestación, falta de ejecución de la estrategia, es más, muchos empleados no tienen ni idea con respecto a cuál es la estrategia de su empresa. Hay un vacío de comunicación entre la misión o visión de la alta dirección y las acciones diarias de los empleados.

Tal como Peter Senge, indica en su libro la Quinta disciplina:

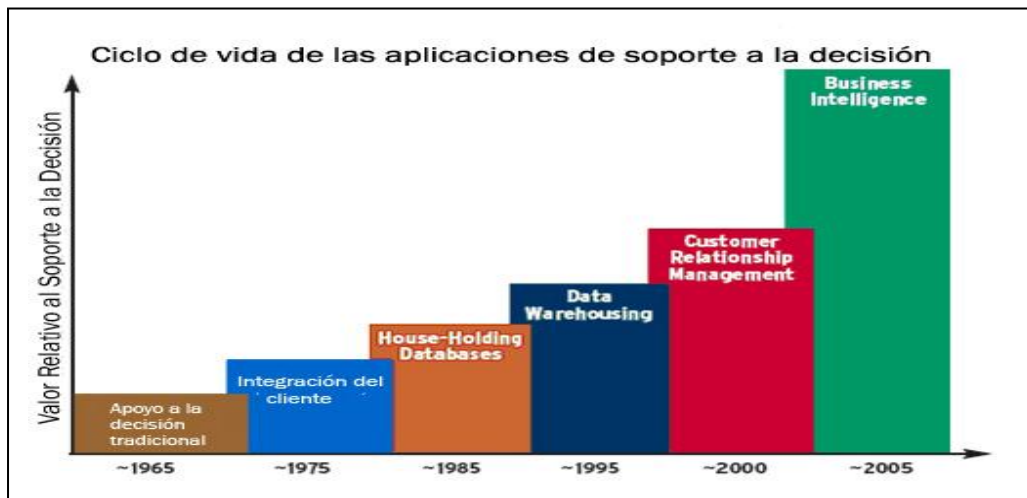
Muchos líderes tienen visiones personales que nunca se traducen en visiones comunes que galvanicen la empresa. Lo que hace falta es una disciplina que traduzca las visiones individuales a una visión compartida común (Senge, 1994).

- Los accionistas o dueño de una empresa PYME, están acostumbrados a mezclar los ingresos de la empresa con sus gastos personales, en varias ocasiones los valores recaudados en efectivo son tomados antes de llegar a ser depositados como debería ser para cerrar el procedimiento transaccional contable. La falta de conocimiento global del proceso les hace cometer errores, ya que igual podrían tomar los ingresos en efectivo, pero después del depósito, contra una cuenta por cobrar al accionista o dueño de la empresa.

2.8 ORIGEN DE LAS HERRAMIENTAS DE INTELIGENCIA DE NEGOCIOS.

Es importante saber el origen de las herramientas de inteligencia de negocios, ya que el fin de esta tesis es llevar a los empresarios de las Pymes a manejar estas herramientas diariamente, como una necesidad permanente de mejorar la eficiencia de la empresa.

La siguiente figura muestra una breve reseña histórica de ¿cómo? fue desarrollándose lo que ahora se conoce como herramientas de inteligencia de negocios, también se puede observar la manera en que las aplicaciones relacionadas al soporte de decisiones han ido evolucionando con el paso del tiempo.



Ciclo de vida de las aplicaciones de soporte a la decisión

Fuentes: Business Intelligence Road Map (Moss & Atre, 2012)

En los años 70's los sistemas eran usados principalmente para transacciones de negocios y sus capacidades de realizar reportes se limitaba a un número predefinido de ellos. Los sistemas de información se sobrecargaban y los usuarios tenían que esperar por días o semanas para obtener sus reportes en caso que requirieran reportes distintos a los estándares disponibles.

Con el paso de los años, fueron desarrollados los sistemas de información ejecutiva (EIS, por sus siglas en inglés), los cuales fueron adaptados para apoyar las necesidades de ejecutivos y administradores. Con la entrada de la PC y de las computadoras en red, las herramientas de inteligencia de negocios (BI, por sus siglas en inglés) proveyeron a los usuarios de la tecnología para crear sus

propias rutinas básicas y reportes personalizados.

Desde principios de los 90's, las aplicaciones para herramientas de inteligencia de negocios han evolucionado dramáticamente en muchas direcciones, debido al crecimiento de la información, desde reportes operacionales generados por mainframes, modelación estadística de campañas publicitarias, ambientes OLAP multidimensionales para analistas así como dashboards y scorecards para ejecutivos. Las compañías empiezan a demandar más formas de analizar y realizar reportes de datos.

La tabla siguiente, muestra una breve historia de las diferentes herramientas de inteligencia de negocios.

60's	Informes Batch	La información es difícil de entrar y analizar, poco flexible, se necesita programar cada petición.
70's	Primeros DSS(Decision Support Systems) y EIS(Executive Information Systems)	<ul style="list-style-type: none">• Basados en terminal, no integrados con el resto de herramientas.• Proporciona a los directivos acceso a la información de estado y sus actividades de gestión.
80's	Acceso a datos y herramientas de	<ul style="list-style-type: none">• Herramientas de consultas e

	análisis integradas	informes, hojas de cálculo, interfaces gráficos e integrados, fáciles de usar.
90's	Almacenes de datos y Herramientas OLAP	<ul style="list-style-type: none"> • Interfaces multidimensionales. • Agregaciones y combinaciones de datos complejas, con objetivos de análisis estratégicos. • Los datos son analizados en diferentes vistas.
00's	Herramientas de Minería de datos y Simulación	<ul style="list-style-type: none"> • Permiten “extraer” patrones, modelos, descubrir relaciones, regularidades, tendencias, etc. • Producen “reglas” o “patrones” (“conocimiento”).

Evolución de las Herramientas de Inteligencia de Negocios.

Fuente: (Laudon Kenneth, 2012)

2.9 Situación Actual de las pequeñas y medianas empresas en el Ecuador.

En el escenario global “...ninguna empresa, en ningún país pueda permitirse el lujo de desentenderse de la necesidad de competir”

(PORTER, 1998). A nivel latinoamericano y mundial existe consenso en reconocer la importancia de las PYMES por su significativo aporte a la generación de empleo, al crecimiento económico y al desarrollo, lo que a su vez contribuye a la reducción de la pobreza, a la mejor distribución del ingreso apoyando así a una mejor unión social.

Para el año 2004, el Centro Ecuatoriano de Producción más Limpia (CELP) informa, las PYMES en el Ecuador aportan el 5% del PIB total, representan el 5% por ciento de las exportaciones nacionales, constituyen entre el 92% y 94% de los establecimientos comerciales, industriales y de servicios. Representan el 40% de la producción bruta del País y generan aproximadamente unos 250.000 puestos de trabajo.

Paradójicamente a esta importancia, éstas enfrentan una serie de debilidades y limitaciones para acceder a los mercados, al financiamiento, a la tecnología, lo que incide directamente en su baja productividad y competitividad.

Las Pymes en el Ecuador tienen escaso acceso al crédito productivo, los bancos facilitan financiamiento aquellas empresas que pueden otorgar garantías superiores y hasta hipotecarias, razón por la cual el 50% más o menos de las PYMES asociadas a la Cámara de la Pequeña y Mediana Empresa, se encuentran marginadas del crédito bancario, considerado

además como el crédito más caro para este tipo de actividades de estos pequeños empresarios. Esta realidad obliga a buscar su capital de trabajo en fuentes externas al sector financiero formal. Frente a esta situación resulta harto difícil mejorar sus sistemas de producción, su tecnificación, resignándose a puestos muy rezagados dentro de la competitividad.

2.10 LA ORGANIZACIÓN Y LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

Las corporaciones alrededor del mundo, han construido y continúan construyendo sus sistemas de la calidad alrededor de estándares generados por la familia de las ISO 9000:2000.

Con su aparición, se ha producido en el mundo un tremendo auge de la certificación de los sistemas de la calidad de las organizaciones basadas en las normas ISO 9001: 2000.

Se deduce que las organizaciones buscan implantar un sistema de gestión de la calidad ya que son actualmente un referente de la excelencia empresarial. Ante las exigencias que impone un entorno competitivo cada vez más dinámico y globalizado, la gestión de la calidad empresarial permite ofrecer productos y servicios que satisfacen las expectativas de los clientes, a la vez que logra mejorar de forma continua

los procesos de la organización. Las ventajas que ofrece la implantación de modelos de gestión de calidad, de excelencia empresarial o sistemas certificados son numerosas. Los índices de satisfacción de los clientes, las ventas y la rentabilidad de la organización aumentan, y disminuyen los costos. Por otra parte, la gestión de calidad es un elemento que favorece la motivación e integración de los trabajadores en la organización, actuando de una manera muy positiva en el clima laboral.

Estos y otros beneficios permiten afirmar que la gestión de la calidad empresarial es un enfoque gerencial básico para mejorar la competitividad de las organizaciones.

2.11 LOS SISTEMAS DE GESTION DE LA CALIDAD EN ECUADOR

En el mundo actual es imposible permanecer ajenos a la lucha por ofertar productos y servicios que satisfagan las expectativas de los clientes. Por lo que cada vez, más organizaciones ecuatorianas implantan sistemas de gestión de la calidad. Organizaciones como: Acerías Nacionales del Ecuador, Cables Eléctricos Ecuatorianos (CABLEC), Compañía Ecuatoriana del Caucho, Fabrica de Aceites la Favorita, Industria Licorera Iberoamericana S.A. (ILSA), Industria Alex, Jabonería Nacional, Pinturas Cóndor S.A., entre otras, sin olvidar grandes multinacionales que constantemente son premiadas por su alto índice de satisfacer al cliente y

mérito a la calidad, como: General Motors, Ecarri, Merck, y Xerox.

Debido a que la globalización ha incidido significativamente en el escenario nacional, las PYMES, se están enfrentando a una competencia que no solo por el tamaño de la organización son fuertes rivales sino también por sus certificaciones y premios a la calidad de sus productos y servicios, por esta razón las pequeñas y medianas organización están buscando ser competitivas y la mejor manera es empezando a buscar una mejora continua tanto en sus procesos como en sus productos siendo la mejor respuesta una certificación de calidad en base a la ISO 9001:2000.

Dentro de las PYMES Ecuatorianas se encuentra la empresa Babahoyense; “De todo punto com”, que también está siendo afectada por la globalización, es por esto que en este proyecto se diseñará una salida correcta a sus problemas, buscando la calidad en todas sus actividades, para entregar un producto de calidad capaz de ser competitivo.

2.12 MEJORA CONTINUA

La mejora continua va ligada al sistema de gestión de la calidad, ya que la Mejora Continua es el grado de satisfacción del cliente, y expresa el nivel de Calidad de la organización y la calidad de esta no es más que el resultado de los procesos empresariales.

El Mejoramiento Continuo es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las organizaciones deben realizar si quieren ser competitivas a largo plazo.

2.12.1 EL PROCESO DE MEJORA CONTINUA

La Mejora de la Calidad es un proceso estructurado para reducir los defectos en productos, servicios o procesos, utilizándose también para mejorar los resultados que no se consideran deficientes pero que, sin embargo, ofrecen una oportunidad de mejora.

Un proyecto de mejora de la calidad consiste en un problema (u oportunidad de mejora) que se define y para cuya resolución se establece un programa. Como todo programa, debe contar con unos recursos (materiales, humanos y de formación) y unos plazos de trabajo. La Mejora de la Calidad se logra proyecto a proyecto, paso a paso, siguiendo un proceso estructurado como el que se cita a continuación:

- Verificar la misión.
- Diagnosticar la causa raíz.
- Solucionar la causa raíz.
- Mantener los resultados.

En un primer momento, se desarrolla una definición del problema exacto que

hay que abordar, es decir, se proporciona una misión clara: el equipo necesita verificar que comprende la misión y que tiene una medida de la mejora que hay que realizar. Las misiones procederán de la identificación de oportunidades de mejora en cualquier ámbito de la organización, desde el Plan estratégico de la organización hasta las opiniones de los clientes o de los empleados. Eso sí, la misión debe ser específica, medible y observable.

2.12.2 IMPORTANCIA DE LA MEJORA CONTINUA

La importancia de esta técnica gerencial radica en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización.

A través del mejoramiento continuo se logra ser mucho más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización por otra parte las organizaciones deben analizar los procesos utilizados de manera que si existen alguna falla o inconveniente pueda mejorarse o corregirse, con la aplicación de esta técnica las organizaciones crecerán dentro del mercado hasta lograr ser líderes.

2.12.3 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA MEJORA CONTINUA.

VENTAJAS

- Se concentra el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos puntuales.

- Consiguen mejoras a largo plazo y resultados visibles.
- Si existe reducción de productos defectuosos, trae como consecuencia la reducción de los costos como resultado de un consumo menor de materiales.
- Incrementa la productividad y dirige la organización hacia la competitividad, lo cual es de vital importancia para las actuales organizaciones.
- Contribuye a la adaptación de los procesos o los avances tecnológicos.
- Permite eliminar procesos repetitivos.

DESVENTAJAS

- Cuando la mejora se concentra en un área específica de la organización, se pierde la perspectiva de la interdependencia que existe entre todos los miembros de la organización.
- Requiere de un cambio en toda la organización ya que para obtener el éxito es necesario la participación de todos los integrantes de la organización a todo nivel.
- En vista de que los gerentes en las pequeñas y medianas empresas son conservadores el mejoramiento continuo se hace un proceso muy largo.
- Se realizan inversiones importantes.

2.12.4 ACTIVIDADES BÁSICAS DE MEJORAMIENTO

Existen 9 actividades de mejora que deben formar parte de toda organización, sea grande o pequeña.

- Obtener el compromiso de la alta dirección.
- Establecer un consejo directivo de mejoramiento.
- Conseguir la participación de todos los integrantes de la organización.
- Establecer equipos de mejoramiento de los sistemas (equipo de control de los procesos)
- Desarrollar actividades con la participación de los proveedores.
- Establecer actividades que aseguran la calidad de los sistemas.
- Desarrollar e implantar planes de mejora a corto plazo y una estrategia de mejora a largo plazo.

2.12.5 TÉCNICAS BÁSICAS DE MEJORAMIENTO

Las técnicas básicas son instrumentos de trabajo que permiten medir, analizar y controlar procesos de una manera ágil y confiable, para el presente proyecto se necesita conocer las siguientes técnicas, porque se cree que estas técnicas son fáciles de explicar y de entender para todos los empleados de una organización y de todo nivel.

2.12.5.1 Lluvia de Ideas

La lluvia de ideas es una técnica para representar los criterios de las personas interesadas en solucionar problemas o mejorar procesos. La lluvia

de ideas tiene las siguientes características:

- Se utiliza en reuniones en general o grupos de trabajo.
- Los participantes deben concentrarse en el análisis de un problema.
- Participan todos, exponiendo todo tipo de ideas.
- No se deben hacer críticas a ninguna de las sugerencias. Se debe estar abierto a las ideas de otros.
- Pueden ser arrojadas 20 a 30 ideas, casi siempre existirán ideas sin coherencias, sin sentido, para esto se priorizan las ideas votando por las 2 ó 3 ideas que tengan mayor sentido y se consideren las mejores.

En ocasiones, se sugiere el uso de tarjetas “Lluvia de Ideas” que se reparten entre los participantes, en las cuales se anotan las causas que ellos consideran importantes. Al terminar se agrupan por afinidad, pero esto puede dar ideas repetitivas, mientras que si las ideas son expresadas oralmente, una idea arrojará otra, y no se rebatirán.

2.12.5.2 Diagrama de Causa - Efecto

Este diagrama explica la relación causa - efecto (problema) que ocurre en los procesos.

El Diagrama Causa - Efecto sirve para:

- Analizar cualquier problema.
- Prevenir problemas por medio de controles apropiados.
- Mostrar la habilidad profesional para identificar causas que posee el

personal encargado del proceso.

2.12.5.2.1 Pasos para la elaboración del diagrama Causa - Efecto

- Definir claramente el efecto, problema o resultado. El problema se encierra en un cuadrado a la derecha y una flecha desde la izquierda se conecta con este cuadro.
- Identificar las causas mediante una "lluvia de ideas". Primeramente, las causas principales, que generalmente corresponde a las categorías 5M (Implementos, métodos, Mercadería, medio ambiente y mano de obra), se grafica con flechas que se conectan a la flecha principal.

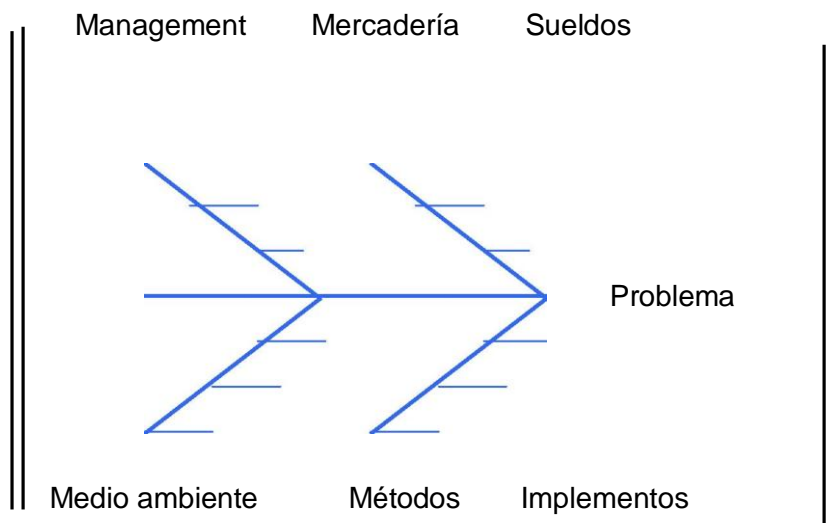


FIGURA: Diagrama Causa - Efecto o Espina de Pescado

REALIZADO POR: Mery Montiel Viejo

- Identificar causas y subcausas que contribuyen al efecto, hasta

determinar la causa raíz.

2.12.5.2.2 Consideraciones para la elaboración de un diagrama Causa Efecto.

Para la elaboración de un diagrama Causa - Efecto, se debe tener en cuenta lo siguiente:

- No confundir los efectos o problemas con las causas. (Problema es un resultado no esperado).
- Mantener una visión “Colectiva”.
- Mejorar el diagrama permanente.
- Realización del diagrama causa- efecto.
- Para dirigir una discusión y mantenerla centrada en el tema.
- Para recolectar y seleccionar los datos que realmente fueron la causa del problema.
- Para prevenir problemas adoptando controles apropiados.

2.12.5.3 Diagrama de Pareto

Esta técnica es una técnica específica de Mejoramiento Continuo. Esta técnica fue popularizada por el Dr. Juran, quien formuló la “regla de 80-20” con base en el principio de Pareto que dice: “Aproximadamente el 80% de un valor o de un costo se debe al 20% de los elementos de éste. El diagrama de Pareto es la técnica que permite identificar los problemas reales de mayor

importancia que deben ser enfrentados inmediatamente.

Ejemplos de paliación del criterio de Pareto:

- El 80% del volumen de ventas de una empresa se deben al 20% de sus productos.
- El 80% del tiempo de trabajo se consume en el 20% de actividades rutinarias.

2.12.5.3.1 Objetivo y usos del diagrama de Pareto

El objetivo del diagrama de Pareto es identificar los “pocos vitales” 20%, de tal manera que la acción correctiva se aplique donde se produce un mayor beneficio. De esta manera facilita la correcta toma de decisiones para la realización de mejoras o innovaciones.

Todas estas técnicas son necesarias para aplicar en el Método de Análisis y Solución de Problemas o “Ruta de la Calidad” (MASP), que es el método clásico para el mejoramiento de la calidad.

2.12.6 MÉTODO DE ANÁLISIS Y SOLUCIONES DE PROBLEMAS (MASP)

El Control Total de la Calidad utiliza el “Método de análisis y solución de problemas”, o “Ruta de la Calidad”, basado en el PHVA (Ciclo de la calidad), para la solución de problemas. Las etapas generales son las siguientes:

- Planificación de la calidad.

- Mantenimiento de la calidad.
- Mejoramiento de la calidad.

Se conoce que la mayoría de las decisiones gerenciales se basan en el sentido común, pero es necesario analizar el proceso y seguir las demás etapas.

para solucionar los problemas. El experto en solucionar problemas se debe basar en hechos y datos. El análisis de procesos se basa en hechos y datos que conducen a la localización de la causa fundamental, su eliminación y solución definitiva de problemas.

2.12.6.1 Etapas del MASP

Las etapas de este método utilizan las técnicas antes citadas, y por ser un método de mejora se hacen relación al círculo PHVA, como se muestran a continuación:

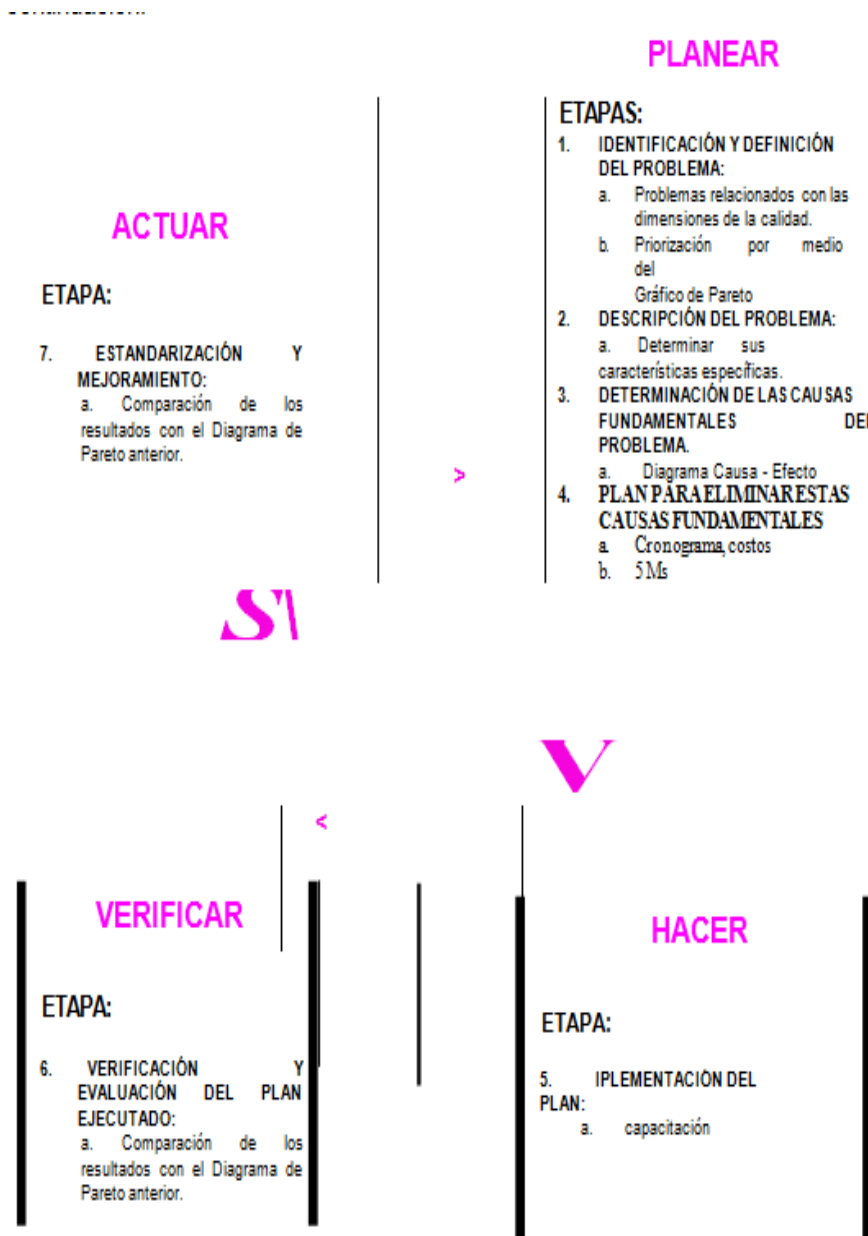


Figura: Etapas de MASP Relacionadas con el modelo de Mejora Continua

2.13 GESTIÓN POR PROCESOS

La gestión por procesos es la forma de ordenar toda la organización basándose en los procesos, percibe la organización como un sistema interrelacionado de procesos que contribuye conjuntamente a incrementar la satisfacción del cliente.

Para entender la Gestión por Proceso se puede considerar como un sistema a los siguientes elementos teniendo en cuenta su orden de menor a mayor:

- **Actividades:** acciones que describen el subproceso y que genera un resultado determinado.
- **Subprocesos o áreas:** partes del proceso.
- **Procesos:** partes vitales del negocio u organización.

La gestión por proceso facilita los siguientes logros:

- Los procesos generan altos niveles de eficacia.
- Integran a las personas en equipos de trabajo.
- Refuerzan y emplean a fondo los conocimientos disponibles en la organización.
- Son la base para desarrollar políticas y estrategias operativas sólidas.

2.13.1 OBJETIVOS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS

La gestión por procesos busca conseguir niveles superiores de satisfacción de sus clientes e incrementar la productividad a través de los siguientes objetivos:

- Reducir los costos internos innecesarios (actividad sin valor agregado).
- Acortar los plazos de entrega (reducir tiempos)
- Mejora la calidad y el valor percibido por los clientes de forma que a este le resulte agradable trabajar con el suministrador.
- Incorporar actividades adicionales de servicio, de escaso costo, cuyo calor sea fácil de percibir por el cliente.

2.14. HIPÓTESIS.

2.14.1. HIPÓTESIS GENERAL

Implementando técnicas de mejora continua para el emprendedor moderno, se podría alcanzar altos niveles de calidad y poder mejorar la competitividad en la empresa “De todo punto com” de la ciudad de Babahoyo.

2.14.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS.

- Estableciendo los parámetros necesarios para certificar al emprendedor moderno, se alcanzaría el objetivo de crecimiento y productividad logrando aumentar su imagen corporativa.
- Realizando un diagnóstico de la situación actual, se podría mejorar en

relación con el período pasado y proyectando hacia períodos futuros que pueda significar alcanzar el objetivo de crecimiento y calidad competitiva.

- Mejorando las relaciones de la empresa con los clientes, promovería el conocimiento de sus requerimientos y necesidades de las microempresas.

2.14.3 VARIABLES DE ESTUDIO.

2.14.3.1 VARIABLE INDEPENDIENTE

- Implementación de mejora continua para el emprendedor moderno.

2.14.3.2 VARIABLE DEPENDIENTE

- Alcanzar altos niveles de calidad y competitividad.

CAPITULO III.- MARCO METODOLOGICO

3.1. Metodología de la Investigación

La investigación será cuali-cuantitativa.

- Cualitativa porque me ayudará a entender el fenómeno social y sus características.
- Cuantitativa porque para la investigación de campo se utilizará la estadística descriptiva.

3.2. Tipo de Investigación

La presente investigación es de carácter descriptivo y bibliográfico porque está dirigida a determinar como es y cómo está la situación de las variables, a la vez que es de aplicación al ofrecer propuestas factibles para la solución del problema.

3.3. Métodos y Técnicas

3.3.1 Métodos

Se aplicarán el siguiente método:

DEDUCTIVO, que nos permitirán lograr los objetivos propuestos y ayudarán a verificar las variables planteadas.

3.3.2 Técnicas

La técnica a utilizar en la presente investigación es la ENCUESTA misma que nos ayudara a obtener información respecto de cómo a través del proceso de mejora continua las pymes podrá alcanzar los niveles de competitividad requeridos.

3.4. Instrumentos de la investigación

El instrumento que se utilizará para ésta investigación es:

- Cuestionario

3.4.1 Población

Población y Muestra

La población estará constituida de la siguiente manera:

DENOMINACIÓN	CANTIDAD
Número de clientes activos de la empresa	230
Número de empleados en la empresa	12
Gerente – Propietario	1
TOTAL	243

Fuente Cámara de la Pequeña empresa

Se ha estimado el tamaño de la muestra mediante el sistema de muestreo aleatorio simple, siendo:

FORMULA:

$$n = \frac{S^2}{\frac{e^2}{Z^2} + \frac{S^2}{N}}$$

En donde:

n = tamaño necesario de la muestra

N = tamaño de la población = 230

Z² = Margen de confiabilidad = 1.95

S² = Desviación estándar de la población = 0.20

E² = Error o diferencia máxima entre la media muestral y la media de la población = 5%

$$n = \frac{(0.20)^2}{\frac{(0.05)^2}{(1.95)^2} + \frac{(0.20)^2}{230}}$$

n = 48 encuestas

3.5 RESULTADO DE LA INVESTIGACIÓN

3.5.1 DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

Encuesta aplicada a los clientes activos de la empresa “De todo punto com”

1. ¿Por qué hizo su compra en la empresa “De todo punto com”?

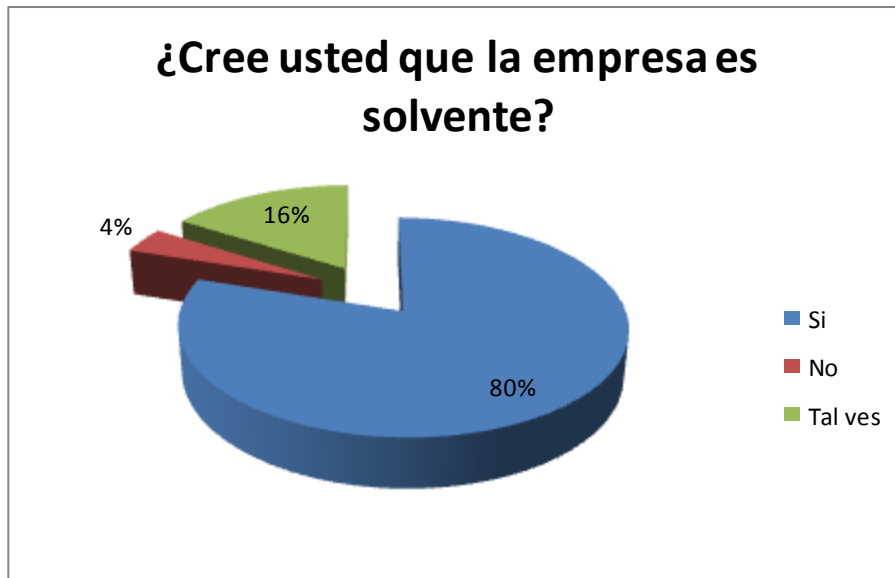
¿Por qué hizo su compra en la empresa “De todo punto com”?	Datos	%
Solvente	37	77
Facilidad	5	10
Compromiso	6	13
Total	48	100



El 77% de los encuestados indican que compraron en la empresa porque creen que es solvente, mientras el 13% dice que lo hicieron por compromiso personal y el 10% compraron por que le dan más facilidad.

2.- ¿Creé usted que la empresa “De todo punto com” es solvente?

¿Creé Ud. Que la empresa es solvente?	Datos	%
Si	40	83
No	2	7
Tal vez	8	10
Total	48	100



El 83% de los encuestados indican que para crear una microempresa necesitan de capital, el 10% que necesitan más confianza en sí mismo mientras que el 7% dice que con la experiencia es suficiente.

3.- Del tiempo que tiene Ud. como cliente, ha visto alguna mejora o cambio en el almacén?

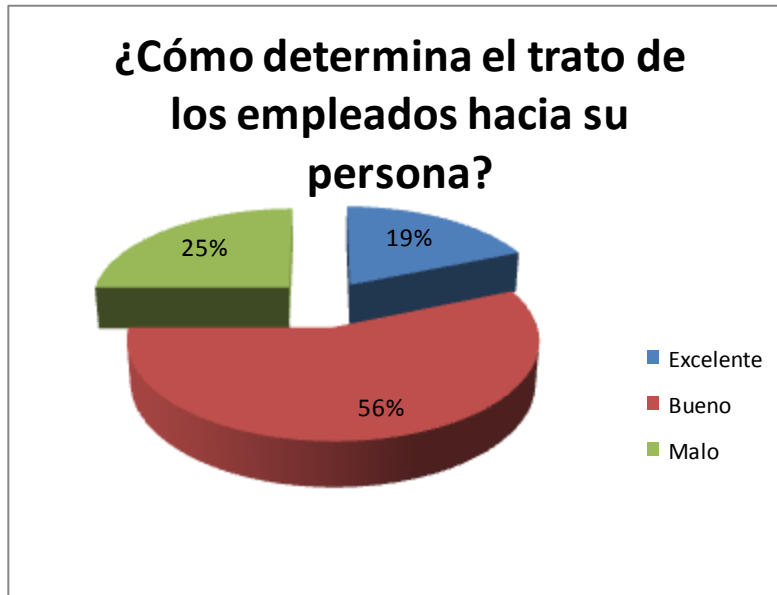
Del tiempo que tiene Ud. como cliente, ha visto alguna mejora o cambio en el almacén?	Datos	%
Totalmente	2	4
Igual	40	83
Poco	6	13
Total	48	100



El 83% de los encuestados opinan que todo sigue igual, el 13% estima que hay poco cambio, mientras que el 4% considera que si han detectado cambios.

4.- ¿Cómo determina el trato de los empleados hacia su persona?

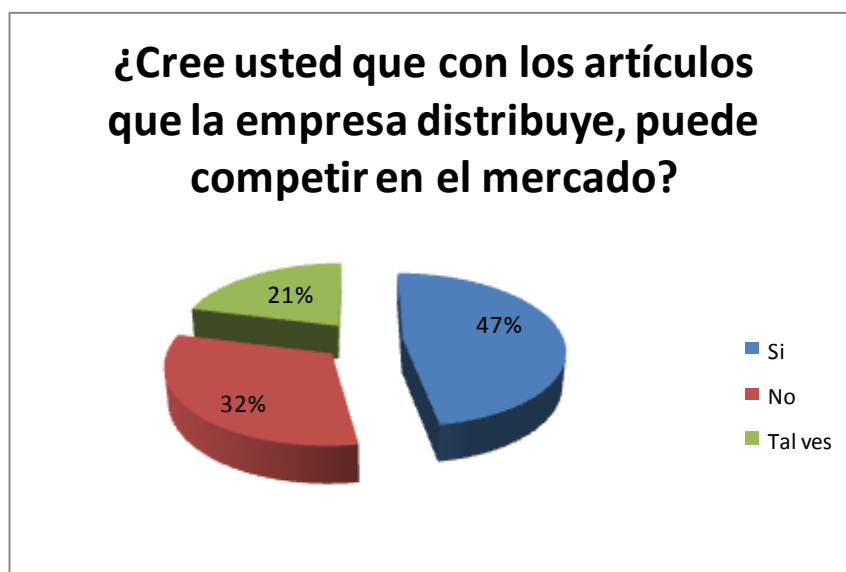
¿Cómo determina el trato de los empleados hacia su persona?	Datos	%
Excelente	9	19
Bueno	27	56
Malo	12	25
Total	48	100



El 56% de los encuestados indican que el trato es bueno, el 25% estima que es malo; mientras que el 19% considera que es excelente.

5.- ¿Cree usted que con los artículos que la empresa distribuye, puede competir en el mercado?

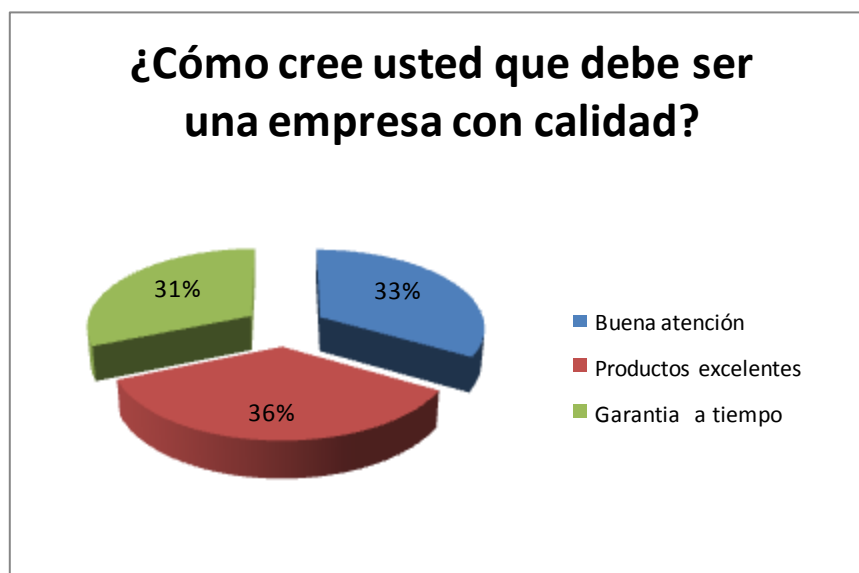
¿Cree usted que con los artículos que la empresa distribuye, puede competir en el mercado?	Datos	%
Sí	18	47
No	12	32
Tal vez	8	21
Total	48	100



El 47% de los encuestados considera que la empresa puede competir en el mercado, el 32% piensa que no y el 21% manifiesta que está indeciso que la empresa pueda ser competitiva.

6.- ¿Cómo cree usted que debe ser una empresa con calidad?

¿Cómo cree usted que debe ser una empresa con calidad?	Datos	%
Buena atención	16	33
Productos excelentes	17	36
Garantía a tiempo	15	31
Total	48	100

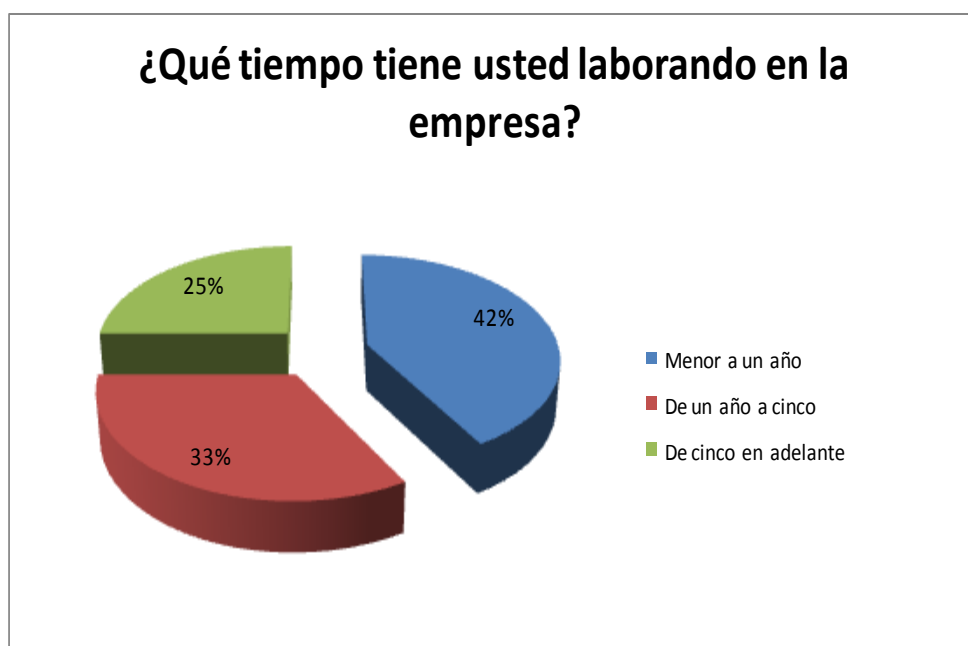


El 33% de los encuestados cree que la buena atención es algo importante para que sea una empresa con calidad, mientras que el 36% considera que teniendo productos de primera y el 31% considera que dando una garantía a tiempo, la empresa se consideraría con calidad.

ENCUESTA APLICADA A LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA “DE TODO PUNTO COM”

1. ¿Qué tiempo tiene usted laborando en la empresa?

¿Qué tiempo tiene usted laborando en la empresa “De todo punto com”?	Datos	%
Menor a un año	5	42
De un año a cinco	4	33
De cinco en adelante	3	25
Total	12	100



Según los encuestados, el 42% dicen que tienen laborando menos de un año, mientras que el 33% tiene menos de cinco años y el 25% restante tiene más de cinco años laborando en la empresa.

2.- ¿Considera que la empresa está organizada?

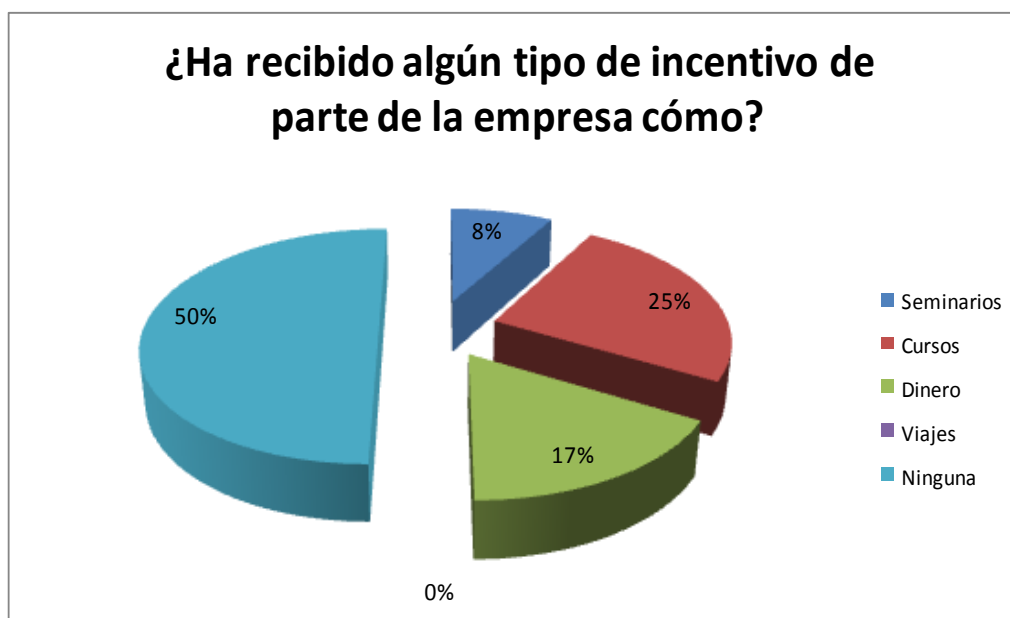
¿Considera que la empresa está organizada?	Datos	%
Si	3	25
No	9	75
Total	12	100



El 25% dicen que la empresa si esta organizada, mientras que el 75% manifiestan que no está organizada.

3.- ¿Ha recibido algún tipo de incentivo de parte de la empresa cómo?:

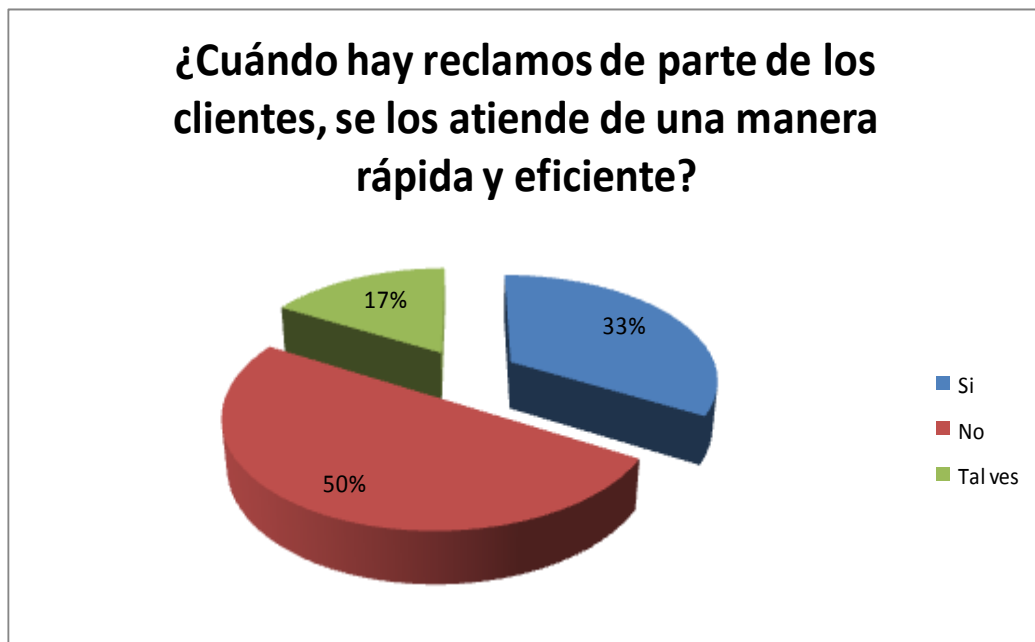
¿Ha recibido algún tipo de incentivo de parte de la empresa cómo?	Datos	%
Seminarios	1	8
Cursos	3	25
Dinero	2	17
Viajes	0	0
Ninguna	6	50
Total	12	100



El 50% manifestaron que no han recibido ninguna clase de incentivo de parte de la empresa, en cambio el 25% ha recibido curso, mientras que el 17% ha recibido dinero, el 8% ha recibido seminarios y ninguno de los encuestados ha recibido viajes.

4.- ¿Cuándo hay reclamos de parte de los clientes, se los atiende de una manera rápida y eficiente?

¿Cuándo hay reclamos de parte de los clientes, se los atiende de una manera rápida y eficiente?	Datos	%
Si	4	33
No	6	50
Tal vez	2	17
Total	12	100



De las personas encuestadas el 33% dicen que de los reclamos que hay se los atiende rápido, mientras que el 50% dicen que hay que esperar que los directivos se pongan de acuerdo para atender y el 17% restante dice que tal vez.

5.- ¿Usted cree que la empresa en que trabaja es competitiva?

¿Usted cree que la empresa en que trabaja es competitiva?	Datos	%
Si	6	50
No	6	50
Total	12	100



Del total de los encuestados el 50% creen que la empresa es competitiva, mientras que el otro 50% dicen que no.

6.- ¿Existe en la empresa un manual estratégico de mejora continua?

¿Existe en la empresa un manual estratégico de mejora continua?	Datos	%
Si	4	33
No	3	25
Tal vez	5	42
Total	12	100



El 33% de los encuestados manifiestan que si existe un manual estratégico de mejora continua, mientras que el 25% dicen que no existe, pero el 42% sostienen que no lo saben si existe o no.

3.6. INTERPRETACIÓN Y DIFUSIÓN DE RESULTADOS

3.6.1.- ENCUESTA APLICADA A LOS CLIENTES ACTIVOS DE LA EMPRESA “DE TODO PUNTO COM”

- El 77% de los encuestados indican que compraron en la empresa porque creen que es solvente, mientras el 13% dice que lo hicieron por compromiso personal y el 10% compraron por que le dan más facilidad.
- El 83% de los encuestados indican que para crear una microempresa necesitan de capital, el 10% que necesitan más confianza en sí mismo mientras que el 7% dice que con la experiencia es suficiente.
- El 83% de los encuestados opinan que todo sigue igual, el 13% estima que hay poco cambio, mientras que el 4% considera que si han detectado cambios.
- El 56% de los encuestados indican que el trato es bueno, el 25% estima que es malo; mientras que el 19% considera que es excelente.
- El 47% de los encuestados considera que la empresa puede competir en el mercado, el 32% piensa que no y el 21% manifiesta que está indeciso que la empresa pueda ser competitiva.

- El 33% de los encuestados cree que la buena atención es algo importante para que sea una empresa con calidad, mientras que el 36% considera que teniendo productos de primera y el 31% considera que dando una garantía a tiempo, la empresa se consideraría con calidad.

ENCUESTA APLICADA A LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA “DE TODO PUNTO COM”

- Según los encuestados, el 42% dicen que tienen laborando menos de un año, mientras que el 33% tiene menos de cinco años y el 25% restante tiene más de cinco años laborando en la empresa.
- El 45% considera que la mejor entidad que financia a los emprendedores es el banco nacional de Fomento, el 21% cree que es la Corporación Financiera nacional, el 18% opina que son las Ong provenientes de otros país las que financian mejor a los emprendedores y el 16% piensa que son los bancos privados los que mejor ofertan créditos a los microempresarios.
- El 50% manifestaron que no han recibido ninguna clase de incentivo de parte de la empresa, en cambio el 25% ha recibido curso, mientras que el 17% ha recibido dinero, el 8% ha recibido seminarios y ninguno

de los encuestados ha recibido viajes.

- De las personas encuestadas el 33% dicen que de los reclamos que ahí se los atiende rápido, mientras que el 50% dicen que hay que esperar que los directivos se pongan de acuerdo para atender y el 17% restante dice que tal vez.
- Del total de los encuestados el 50% creen que la empresa es competitiva, mientras que el otro 50% dicen que no.
- El 33% de los encuestados manifiestan que si existe un manual estratégico de mejora continua, mientras que el 25% dicen que no existe, pero el 42% sostienen que no lo saben si existe o no.

CAPITULO IV.- MARCO PROPOSITIVO

4.1 INTRODUCCIÓN A LA PROPUESTA

4.1.1.- DOCUMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

En este capítulo se elaborará la documentación que será la estructura del Sistema de Gestión de la Calidad de “DE TODO PUNTO COM”, en sí será el Diseño del sistema, para que posteriormente la organización pueda realizar la implementación de dicho sistema.

El objetivo de la documentación es describir el sistema de gestión de la calidad y su aplicación, establecer requisitos y proporcionar información sobre cómo efectuar las actividades, así como obtener la evidencia objetiva de su realización y resultados.

La utilización de la documentación contribuye a:

- Lograr la conformidad con los requisitos del cliente y la mejora de la calidad.
- Proveer la formación adecuada.
- La repetitividad y la trazabilidad.
- Proporcionar evidencias objetivas.

- Evaluar la eficacia y la adecuación continua del sistema de gestión de calidad.

La documentación del sistema de gestión de la calidad debe incluir:

Declaraciones documentadas de una política de la calidad y de objetivos de la calidad.

Manual de la Calidad.

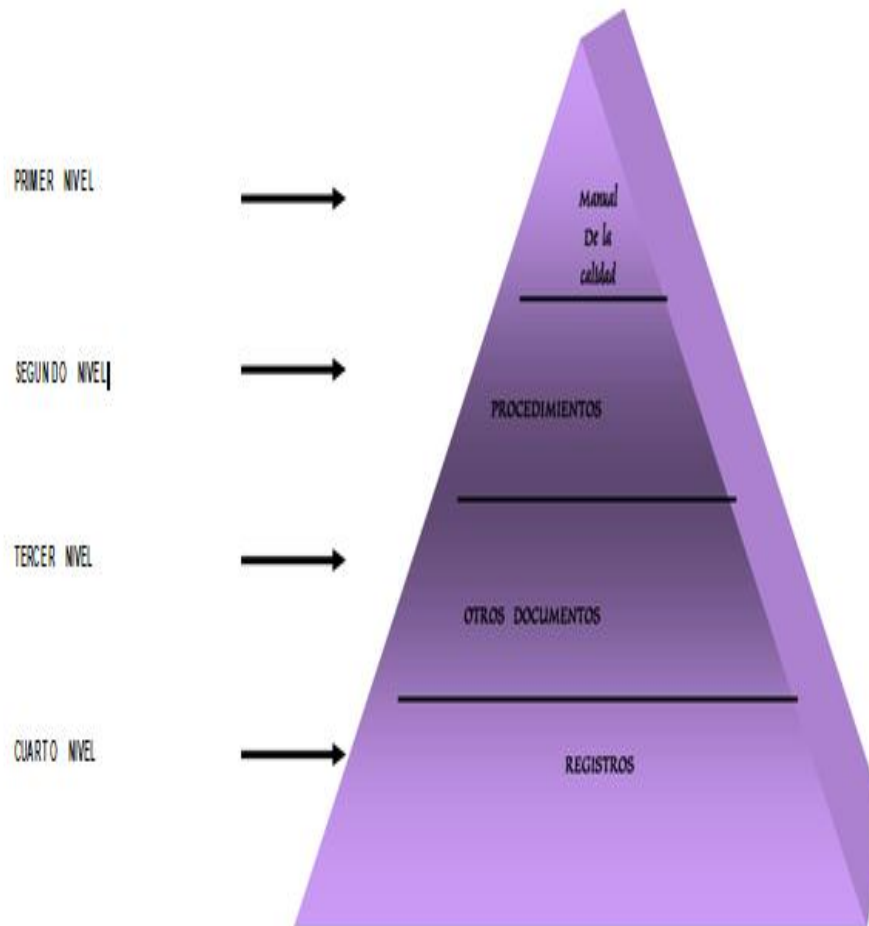
Procedimientos que exige la norma ISO 9001:2000.

- Los documentos requeridos por “DE TODO PUNTO COM”, para asegurarse de la eficaz planificación, operación y control de sus procesos.
- Los registros requeridos por esta norma ISO 9001:2000.

4.2.- ESTRUCTURA DEL SISTEMA DOCUMENTAL DE “DE TODO PUNTO COM”.

La estructura del sistema documental de “DE TODO PUNTO COM”, después de lo expuesto anteriormente, tendrá cuatro niveles que se especifican en la siguiente figura:

figura:



PRIMER NIVEL

Este nivel está conformado por el Manual de la Calidad y este es el documento que proporciona información sobre el SGC, es por este motivo que es de carácter público.

El Manual de la Calidad es la carta de presentación de la organización

para los clientes, personal interno, posibles auditores externos y proveedores.

SEGUNDO NIVEL

Este nivel lo forman, todos los Procedimientos Generales del SGC ya que cada procedimiento es una ampliación para cada uno de los puntos o procesos descritos en el Manual de la Calidad.

Los Procedimientos describen como se lleva a cabo las actividades que conforman un determinado punto o proceso.

TERCER NIVEL

El tercer nivel, se compone de:

- Instrucciones de trabajo que explican con lujo de detalle como se lleva a cabo una tarea y como se difunden entre los empleados, son los Procedimientos Específicos y dependen de a quien van dirigidos.
- Los Documentos de la organización, que se necesitará en el SGC, como por ejemplo: Facturas, especificaciones de materiales, especificaciones de proveedores, especificaciones de clientes, reportes mensuales de producción, etc.

CUARTO NIVEL

Este último nivel está compuesto por todos los registros que la norma ISO 9001:2000 pone como requisitos, y de otros necesarios para “DE TODO PUNTO COM”, ya que los registros, son todos los documentos que proporcionan evidencia objetiva de las actividades llevadas a cabo o de los resultados obtenidos.

Los registros pueden llevar el formato que se desee, pero con la seguridad de que se registrarán todos los documentos que se utilizarán en la organización.

4.2.1.- MANUAL DE LA CALIDAD.

El Manual de la Calidad, es el documento que especifica el SGC de una organización.

El Manual de la Calidad es el soporte documental de un SGC, aplicado a cualquier tipo de organización.

En la figura siguiente se especifica los puntos que desarrolla un manual de la calidad según la aplicación de la norma ISO 9001: 2000.

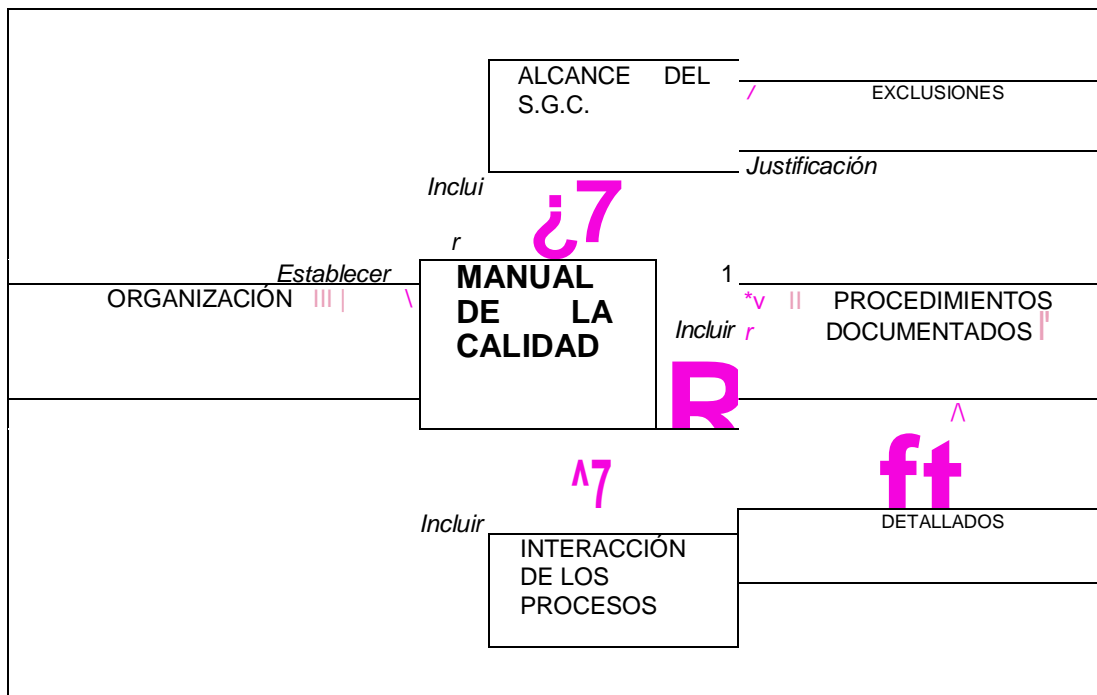


FIGURA: Aplicación de la Norma ISO 9001:2000 en un Manual de la Calidad

FUENTE: Mery Montiel Viejo

Los manuales de la calidad son elaborados y utilizados por una organización para:

Comunicar las políticas y objetivos de la calidad, los procedimientos y los requisitos de la organización

- Describir e implementar un SGC eficaz.
- Suministrar las bases documentales para las auditorías tanto internas como externas.
- Adiestrar al personal en los requisitos del sistema de la calidad.

- Presentar el sistema de gestión de la calidad para propósitos externos.
- Demostrar que el sistema de la calidad cumple con los requisitos de la calidad exigidos por la norma ISO 9001:2000.

La aplicación más común de un manual de la calidad es empleado para propósitos tanto de gestión de la calidad como de aseguramiento de la calidad.

Sin embargo cuando la organización considere que es necesaria una distinción en su contenido o uso, es esencial que los manuales que describan el mismo sistema de la calidad no sean contradictorios.

Según la norma 9001:2000 el manual de la calidad debería guiar a la organización para satisfacer las necesidades de sus usuarios, que son:

Dentro de la organización:

- El director, que hace de obligada aplicación los elementos del SGC.
- El personal de la organización, que debería aplicarlo.
- Personal recién incorporado, para su información.
- Los auditores internos.

Fuera de la organización:

- Los clientes de la organización.
- Los auditores externos, de segunda o tercera parte.

Para satisfacer estas necesidades el manual de la calidad debería permitir:

- Conocer la política de la calidad y sus objetivos generales, así como las principales medidas adoptadas para alcanzar los mismos.
- Presentar una imagen clara de la estructura organizativa.
- Presenta una información general sobre la organización.
- Identificar los diferentes procesos del SGC y las principales áreas de desarrollo de dichos procesos.
- Indicar a cada persona de la organización las reglas de organización y de funcionamiento para desarrollar con la mayor eficacia posible sus diferentes misiones.

4.2.1. Formato del Manual de la Calidad

El Manual de la Calidad debe llevar como mínimo el siguiente formato:

ENCABEZADO

- Nombre y logotipo de la compañía.
- Título de la sección.
- Fecha
- Número de revisión

- Código correspondiente a la Norma ISO 9001:2000
- Número de hoja.

LOGOTIPO Y NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN	MANUAL DE LA CALIDAD	FECHA:
		REVISIÓN:
MC - 01	Referencia: INEN NTE ISO 9001:2000	HOJA: NdeN

FIGURA: Encabezado del Manual de la Calidad de “DE TODO PUNTO COM”
REALIZADO POR: Mery Montiel Viejo

4.2.2 Estructura del Manual de la Calidad

NUMERAL	DESCRIPCIÓN
EL TÍTULO, EL ALCANCE Y EL CAMPO DE APLICACIÓN.	Deben ser definidos por la organización a la cual se aplica el manual. En esta sección también se deben definir la aplicación de los elementos del SGC. También es conveniente utilizar denegaciones por ejemplo, que aspectos no cumple un manual de la calidad y en que situaciones no debería ser aplicado. Esta información puede ser localizada en la página del título.
TABLA DE CONTENIDO	Esta debe presentar los títulos de las secciones incluidas y como se pueden encontrar. La numeración de las secciones, subsecciones, páginas, figuras, ilustraciones, diagramas, tablas, etc., debe ser clara y lógica.

<p>PÁGINAS INTRODUCTORIAS</p>	<p>Las páginas introductorias de un manual de la calidad deben suministrar información general acerca de la organización y del manual de la calidad. La información acerca de la organización debe ser su nombre, sitio, ubicación y los medios de comunicación; también se puede adicionar información acerca de su línea de negocio y una breve descripción de sus antecedentes, su historia, su tamaño. En cuanto a la información acerca del manual de la calidad debe incluir la edición actual, la fecha de edición, una breve descripción de cómo se revisa y se mantiene actualizado el manual de la calidad, una breve descripción de los procedimientos documentados utilizados para identificar el estado y para controlar la distribución del manual y también debe incluir evidencia de aprobación por aquellos responsables de autorizar el contenido del manual de la calidad.</p>
	<p>CONTINUA</p>

<p>POLÍTICA Y OBJETIVOS DE LA CALIDAD:</p>	<p>En esta sección del manual de la calidad se debe formular la política y los objetivos de la calidad de la organización. Aquí se presenta el compromiso de la organización con respecto a la calidad. Dicha sección también debe incluir como se logra que todos los empleados conozcan y entiendan la política de la calidad y como es implantada y mantenida en todos los niveles.</p>
<p>DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN, LAS RESPONSABILIDADES Y LAS AUTORIDADES:</p>	<p>Suministra una descripción de la estructura de la organización de alto nivel. También puede incluir un organigrama de la organización que indique la responsabilidad, la autoridad y la estructura de interrelaciones.</p>

ELEMENTOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	<p>En el resto del manual se deben describir todos los elementos aplicables del SGC. Esto se puede hacer incluyendo procedimientos documentados de dicho sistema.</p> <p>Como los sistemas de la calidad y los manuales de la calidad son únicos para cada organización no se puede definir un formato, un esquema, un contenido, ni un método de presentación únicos para la descripción de los elementos del SGC.</p>
DEFINICIONES FUERA NECESARIO	<p>SI Esta sección debe ubicarse inmediatamente después del alcance y del campo de aplicación. Dicha sección debe contener las definiciones de los términos y conceptos que se utilicen únicamente dentro del manual de la calidad. Las definiciones deben suministrar una comprensión completa, uniforme e inequívoca del contenido del manual de la calidad.</p>
CONTINÚA	

NUMERAL	DESCRIPCIÓN
	<p>Una guía puede suministrar una descripción de la organización del</p>

GUÍA PARA EL MANUAL DE LA CALIDAD SI FUERA NECESARIO	<p>manual de la calidad y un breve resumen de cada una de sus secciones.</p> <p>Con la ayuda de esta sección los lectores que están interesados solo en ciertas partes del manual deberían ser capaces de identificar, que parte del manual puede contener la información que está buscando</p>
MATERIAL SOPORTE	<p>DE Anexos que se consideren oportunos.</p>

TABLA: Esquema de un Manual de la Calidad

FUENTE: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/>

4.2.3.- PROCEDIMIENTOS.

Los procedimientos documentados del sistema de Gestión de la Calidad, indican ¿Quién?, ¿Qué?, ¿Cómo?, ¿Cuándo?, ¿Dónde? Y ¿Por qué?, efectuar las actividades.

Los Procedimientos deben formar la documentación básica utilizada para la planificación general y la gestión de las actividades que tienen impacto sobre la calidad, también deben cubrir todos los elementos aplicables de la norma del sistema de gestión de la calidad. Dichos procedimientos deben describir las responsabilidades, autoridades e interrelaciones del personal que gerencia, efectúa y verifica el trabajo que afecta a la calidad, como se deben efectuar las diferentes actividades, la documentación que se debe utilizar y los controles que se deben aplicar.

Algunos de los principales objetivos que se persigue con la elaboración de los procedimientos son:

- Entrenar y/o adiestrar a nuevos empleados.
- Definir responsabilidades y autoridades.
- Regular y estandarizar las actividades de la Empresa.
- Ayuda a establecer mejores programas de operaciones y de actividades.
- Suministrar las bases documentales para las auditorias. LOS PROCEDIMIENTOS
- Se organizan por procesos "naturales"

- Pueden ser multi - o monodepartamento.
- Disponibles en el punto de uso.
- Se elaboran para ser cumplidos.
- Se deben modificar siempre que sea necesario.

UN PROCEDIMIENTO ESCRITO:

- COMUNICA: como deben hacerse las cosas.
- EVITA: la improvisación y la memorización
- SISTEMATIZA: la realización de las actividades.

LOS PROCEDIMIENTOS LE INTERESAN A:

- Lectores/ usuarios: instrucción/ conocimiento
- Directores: mejora del control/ consistencia
- Clientes: confianza en la calidad.
- Reguladores: cumplimiento de la legislación
- Auditores: Auditoría Interna o Certificación

Los procedimientos, que formarán parte de este proyecto son los que especifica la Norma ISO 9001:2000, serán nombrados con sus respectivos códigos en el manual de la calidad.

4. 2.4.- Formato de los Procedimientos

El formato de cada procedimiento llevará el mismo formato del Manual de la Calidad, los Cambios que llevarán son los siguientes:

ENCABEZADO

- Nombre y logotipo de la compañía.
- Título de la sección.
- Código de Anexo
- Fecha
- Número de revisión
- Código correspondiente a la Norma ISO 9001:2000
- Número de hoja.

PIE DE PÁGINA

- Elaborado por:
- Revisado por:
- Aprobado por.
- Fecha de emisión.
- Fecha de revisión.

Todos los procedimientos deben llevar la misma estructura, lo que cambia es el contenido, es decir el tipo de procedimiento que especifica el Manual de la calidad según la Norma ISO 9001: 2000.

La estructura de los procedimientos es la siguiente:

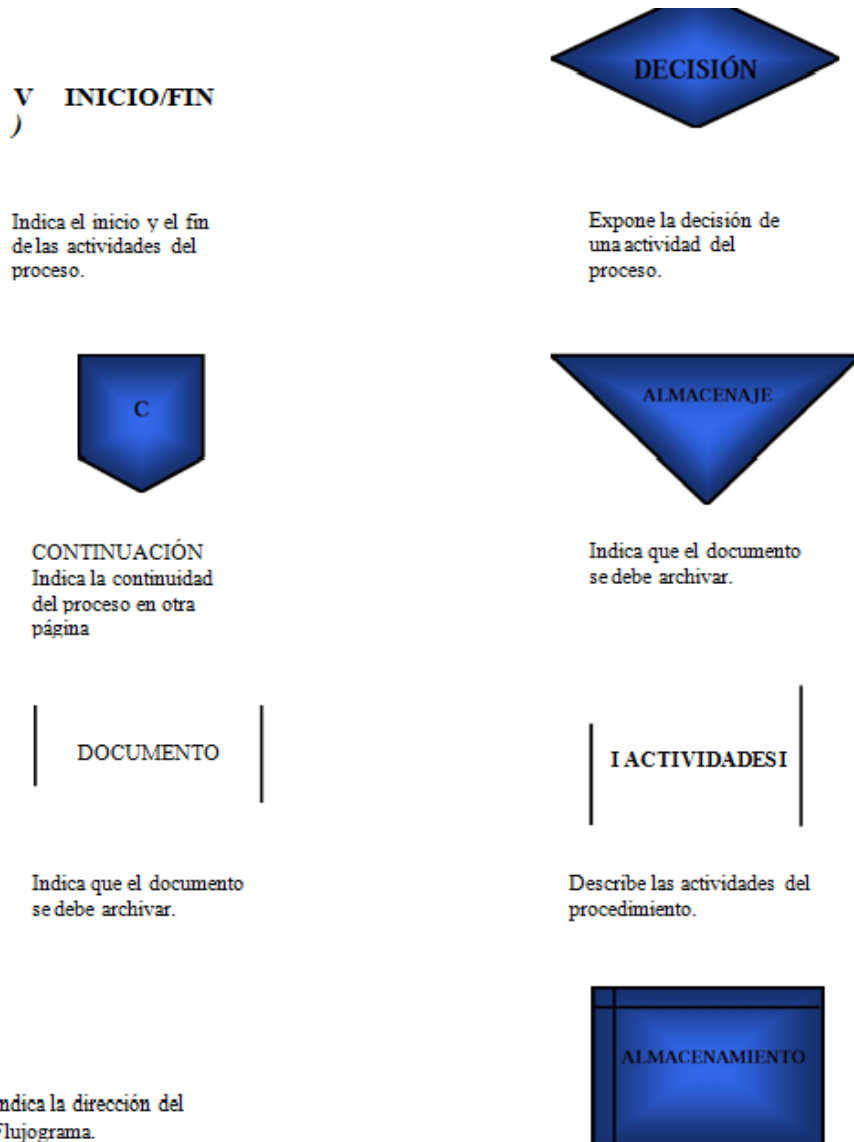
NUMERAL	DESCRIPCIÓN
TÍTULO	El título del procedimientos se encontrará en el encabezado de Página
REGISTRO DE REVISIONES EFECTUADAS A ESTE DOCUMENTO	El registro de las revisiones realizadas del procedimientos se encontrará en el encabezado de Página
OBJETIVO	Debe describir de manera clara el "Porque y el Que" del procedimiento centrándose en aquellos aspectos que lo hace único. Debe ser entendido y entendible por todos los involucrados en el mismo, como para todos los que manejan el Documento.
ALCANCE	Debe indicar tanto las áreas como las situaciones donde el procedimiento debe ser usado, además de hacer sus excepciones (es decir lo que excluye). Debe ser entendido y entendible tanto por los involucrados en el mismo, como por todos los que manejan el procedimiento o la instrucción de trabajo.
TÉRMINOS Y DEFINICIONES	Debe indicar todas las definiciones de términos desconocidos o poco usuales que los usuarios no puedan comprendes.
	CONTINUA

RESPONSABLES	Debe indicarse la(s) posición(es), que tienen la responsabilidad de ejecutar las actividades descritas en el documento y los responsables por que se cumpla el mismo, se deberá mencionar solo cargos y nunca hacer referencia en forma personal.
DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES O PROCEDIMIENTO	Describe en forma detallada y en el orden cronológico las actividades que deben llevarse a cabo para el aseguramiento de la calidad de los productos y/o servicios que se esperan obtener.
FLUJOGRAMA	Debe indicar de una manera lógica la secuencia de como deben ser ejecutados los pasos, la posición que debe ejecutarlos y los registros que deben elaborarse para el aseguramiento de la calidad, de los productos y/o servicios que se esperan obtener con el procedimiento. Aplica sólo para los procedimientos. Los iconos que se utilizan para la elaboración del Flujoograma se pueden apreciar a continuación, del presente cuadro.
DOCUMENTOS DE REFERENCIA	Debe mencionar todos aquellos documentos externos al procedimiento, normas, libros, artículos, etc. que se usaron para elaborar el procedimiento, y además los que deben usar durante la ejecución de los pasos. Esta referencia debe indicar tipo, debe referirse a como y donde ubicarla.
REGISTROS (SI FUERA EL CASO)	Lista los números y nombres de los formularios, reportes y pantallas asociados al proceso que se utilizan para el monitoreo de las actividades y para la revisión y prueba necesarias para el asesoramiento de la calidad.
ANEXOS (SI FUERA EL CASO)	Refiere el conjunto de documentos asociados al proceso.

TABLA: Esquema de los Procedimientos de CIA.

FUENTE: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/liniso.htm>

En cada procedimiento es conveniente describir sus actividades en forma escrita y gráfica, para describir las actividades en forma gráfica se lo hace con un Flujo grama explicado en la siguiente tabla, pero para esto es conveniente describir los íconos que se utilizarán en esos Flujo grama, de cada procedimiento de “DE TODO PUNTO COM”, estos son :



4.2.5.- INSTRUCCIONES DE TRABAJO.

Como se menciona anteriormente, las instrucciones o instructivos de

trabajo muestran con lujo de detalles como se debe realizar un trabajo.

Las instrucciones de trabajo describen; ¿Quién?, ¿Cómo?, ¿Con qué medios?, se realizan las actividades.

Estas instrucciones se originan de los procedimientos, y por lo tanto deben estar presentes en los lugares de trabajo ya que son instrucciones específicas para cada puesto o cada actividad.

4.2.5.1 Formato de las Instrucciones de Trabajo

El formato de cada instrucción llevará el mismo formato del Manual de la Calidad, ya que las instrucciones irán como anexo de dicho manual, los Cambios que llevarán son los siguientes:

ENCABEZADO

- Nombre y logotipo de la compañía.
- Título de la sección.
- Código de Anexo
- Fecha
- Número de revisión
- Código correspondiente de la Norma ISO 9001:2000
- Número de hoja.

LOGOTIPO Y NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN	INSTRUCCIÓN DE TRABAJO “.....”	ANEXO: Cod.
		FECHA:
	Referencia: INEN NTE ISO 9001:2000	REVISIÓN: HOJA: NdeN

FIGURA: Encabezado de las Instrucciones de Trabajo de “DE TODO PUNTO COM”
REALIZADO POR: Mery Montiel Viejo

PIE DE PÁGINA

- Elaborado por:
- Revisado por:
- Aprobado por:
- Fecha de emisión.
- Fecha de revisión.

ELABORADO:	REVISADO:	PROBADO:
FECHA DE EMISIÓN:	FECHA DE REVISIÓN:	

4.2.5.2.- Estructura de las Instrucciones de Trabajo.

La estructura de las instrucciones de trabajo será la misma que la estructura de los procedimientos, lo único que se exceptúa de esta estructura

es el Flujo grama de los procedimientos.

Las instrucciones de trabajo son nombradas con sus respectivos códigos en el manual de la calidad y se encuentran presentes como anexo 3 del presente proyecto.

4.2.6.- REGISTROS.

Los registros del sistema de gestión de la calidad deben demostrar que:

- Las actividades se desarrollan según lo establecido.
- Los resultados son adecuados.

El control de los registros deben llevarse con el objetivo de:

- Mantenerlos para proporcionar evidencia de la conformidad con los requisitos, así como de la operación eficaz del SGC.
- Se debe tener legibles, fácil de identificar y recuperables.

Los formatos de los registros necesarios para una posterior implementación del Sistema de Gestión de la Calidad, se los nombra con sus respectivos códigos en el manual de la calidad de “DE TODO PUNTO COM” y se encuentran presentes como anexos del proyecto.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES:

- Después de conocer el estado actual de “DE TODO PUNTO COM”, y determinar que la empresa tiene una gran carencia de comunicación, carencia del manejo de registros, carencia del control de todas las actividades realizadas, carencia de poder evaluar la eficiencia de sus procesos y toma de decisiones sobre acciones correctivas y /o preventivas, se puede concluir que la propuesta de Diseño del Sistema de Gestión de la Calidad es la adecuada para esta organización.
- En el momento de realizar visitas a la empresa de “DE TODO PUNTO COM” y conversar con el gerente propietarios y con el personal acerca de su experiencia en dicha empresa, y comentarles lo que es un Sistema de Gestión de la Calidad y el compromiso que esto implica, se concluye que tanto en “DE TODO PUNTO COM” como en muchas de las empresas ecuatorianas tienen miedo al cambio que genera buscar la mejora continua, por varias razones, siendo las principales: la resistencia a dicho cambio, el compromiso que esto significa, persistencia y

disciplina que se requiere para la mejora continua, y la exigencia de una capacitación permanente.

- Una vez realizado el levantamiento de procesos de la empresa y observar que todo es manejado mediante actividades sencillas, se determina que son procesos que puede enfrentarse a un control continuo de la calidad, y que el proyecto realizado servirá de base para que “DE TODO PUNTO COM” empiece el cambio e incentive al personal a medir, controlar y realizar un seguimiento de dichos procesos, sin que requiera una gran inversión, tanto de tiempo como de dinero, hasta el momento en que la organización implemente su sistema de gestión de la calidad, y se pueda obtener mejores resultados.

- A través del estudio realizado, se determina que un sistema de gestión de la calidad funcionaría de una manera eficaz si todos los integrantes de la empresa cambia su mentalidad, cambia su forma de trabajar siempre pensando en mejorar continuamente tras la búsqueda de la calidad en toda las actividades que realicen y estando conscientes que mejorar no implica simplemente tratar de hacer mejor lo que se ha venido haciendo, sino que mejorar de manera

continua implica aplicar sus conocimientos, creatividad e innovación con el objetivo de mejorar los tiempos de preparación de entrega a tiempo, mejorar la forma de organizar su servicio de garantía diaria transformando su trabajo habitual en trabajo por procesos, buscar la manera de ampliar sus conocimientos continuamente y sobre todo cambiar el sentido de calidad, que es buscar en cada actividad calidad y satisfacer a sus clientes.

- La adopción de un sistema de gestión de la calidad permitirá a la empresa optimizar sus procesos, recursos, y realizar una gestión eficaz de la organización en pos de cumplir con los requerimientos del cliente con productos de calidad.
- La adopción de un sistema de gestión de la calidad, se genera como una estrategia para la empresa, el fin es que la organización se vuelva competitiva generando beneficios a mediano y largo plazo, logrando a la vez asegurar a sus antiguos clientes y atrayendo a nuevos clientes.
- Para que “DE TODO PUNTO COM” entre al mundo competitivo, es necesario que comprometa a todos los

integrantes de la empresa para generar un sistema que le permita lograr una mejora continua y sistemática, en donde se incrementen los niveles de calidad y productividad, reduciendo costos y el tiempo de entrega de los productos, mejorando así los índices de satisfacción del cliente.

RECOMENDACIONES:

- Es necesario que “DE TODO PUNTO COM”, capacite a su personal para que así empiecen su cambio de cultura organizacional, utilizando cualquier filosofía de trabajo. Por esto se recomienda que se empiece a capacitar en lo que es la Calidad y Ciclo de la Calidad de Deming, ya que son temas sencillos y a la vez específicos para el mejoramiento continuo.

- “DE TODO PUNTO COM” debe lograr que todo su personal empiece a trabajar en equipo para que de esta manera las actividades diarias sean mas ligeras y a la vez el persona se relacione mejor y se acoplen el momento de dar soluciones a problemas.

- Para la solución de problemas se puede utilizar técnicas tales como: los círculos de la calidad, resolución de problemas por medio del método de análisis y solución de problemas en donde se utilizan técnicas como, lluvia de ideas, espina de pescado, etc. El personal formará grupos de trabajo con distintas características, objetivos específicos, todos con una meta, la mejora continua de los procesos y productos de la organización.

- Es necesario y obligatorio que en “DE TODO PUNTO COM” aplique la Política y objetivos de la calidad que se plantea en este proyecto, para que todos sus miembros sepan por que trabajan y hacia donde quieren llegar.

- La identificación e interacción de los procesos y realización de un manual de la calidad, de procedimientos y de registros en donde pueda obtenerse cualquier respaldo de lo que la organización realiza, es la oportunidad que este proyecto brinda a “DE TODO PUNTO COM” para mejorar, por lo que se recomienda que la empresa adopte un enfoque basado en procesos.

- La empresa debe realizar el seguimiento de sus proveedores, así como de sus clientes, con la finalidad de recopilar información para una posterior generación de estrategias y toma de decisiones que le lleven a mejorar la calidad de sus productos.

- “DE TODO PUNTO COM” debe fijar índices que le permitan controlar su producción, y el cumplimiento de los requisitos del cliente, índices como: la cantidad de no conformidades detectadas internamente, cantidad de

no conformidades detectadas externamente, cantidad de de los clientes, cantidad de devoluciones.

- Si “DE TODO PUNTO COM” decide o no implementar un Sistema de Gestión de la Calidad, debe realizar el levantamiento de sus procesos, para conocer claramente cómo se desarrolla el producto que ofrece a sus clientes, y para poder generar acciones correctivas del producto y detectar oportunidades de mejoras cuando sea necesario.

BIBLIOGRAFÍA

- Juan A. Serra Belenger, Graciela Bugueño, Gestión de calidad en las pymes agroalimentarias, Ed. Univ. Politéc . Valencia, 2007
- Víctor Manuel Nava, Víctor Manuel Nava Carbellido, Ana Rosa Jiménez Valadez, ISO 9000:2000: Estrategias para implementar la norma de calidad para la mejora continua Editorial Limusa, 2005
- ISO 9000:2000; Vocabulario.
- ISO 9001:2000; Normas para la Gestión de la Calidad y el Aseguramiento de la Calidad.
- López, Elman; “Manual del Seminario de Gestión de la Calidad, Normas ISO 9000 Y Técnicas de Mejoramiento”. 2006.
- JAMES, Paúl; “Gestión de la Calidad Total”. Editorial Prentice Hall, 2000. Madrid.
- JAMES, Paúl, “Administración de Mejoramiento Continuo: La Nueva Generación”. Editorial McGraw-Hill. 2000. Colombia.
- PORTER, Michael; “Ventaja Competitiva - Creación y Sostenimiento de un desempeño Superior” Traducción de José PECINA. Editorial Continental, 2003, México.
- SENLLE, Andrés; “Herramientas para la Gestión de la Calidad y los Recursos Humanos” Editorial Gestión 2000 S.A., 2003, Barcelona.
- FOLGAR, Oscar Francisco; “Sistemas Consolidados de Gestión ISO 9001; ISO 14001; OHSAS 18001”, Ediciones Macchi, 2005, Buenos Aires.

- MARIÑO NAVARRETE, Hernando, “Gerencia de Procesos”, Segunda Edición, Editorial Alfaomega, 2002, Colombia.
- STANDARDS AUSTRALIA INTERNACIONAL LTD, “Manual para las Pequeñas Empresas - Guía Sobre la Norma ISO 9001:2000”, Quinta Edición, Editorial INCOTEC, 2002, Colombia.
- MANUAL “La Norma ISO 9001:2000” Editorial Gestión 2000, Cataluña.

LINKOGRAFIA

- www.iso.ch
- www.iram.com.ar/Documentos/Certificacion/Sistemas/ISO90002000/Calidad.
- www.gestiopolis.com/dirgp/adm/calidad.htm - 342k - 27
- www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/sgcsin.htm
- www.buscarportal.com/articulos/iso_9001_2000_gestion_calidad.html
- <http://www.fiec.espol.edu.ec/iso9001/manual.html>
 - <http://www.monografias.com/trabajos27/implantacion-sistemas/implantacion-sistemas.shtml>
- <http://www.qualiteasy.com/ficheros/057ABR04.pdf>
- <http://html.rincondelvago.com/circulo-de-calidad.html>
- [http://www.grupokaizen.com/mck/Proceso de Mejora continua Kaizen.pdf](http://www.grupokaizen.com/mck/Proceso_de_Mejora_continua_Kaizen.pdf)
- <http://www.monografias.com/trabajos38/iso-nueve-mil/iso-nueve-mil2.shtml>
- <http://www.monografias.com/trabajos16/costos-iso/costos-iso.shtml>
- [http://www.grupokaizen.com/sig/Gestion basada en procesos.pdf](http://www.grupokaizen.com/sig/Gestion_basada_en_procesos.pdf)
- [http://www.estrucplan.com.ar/articulos/verarticulo.asp?IDArticulo= 180](http://www.estrucplan.com.ar/articulos/verarticulo.asp?IDArticulo=180)

ANEXOS

ANEXO N° 1

ENCUESTA APLICADA A LOS CLIENTES ACTIVOS DE LA EMPRESA “DE TODO PUNTO COM”

1. ¿Por qué hizo su compra en la empresa “De todo punto com”?

Solvente
Facilidad
Compromiso

2.- ¿Creé usted que la empresa “De todo punto com” es solvente?

Si
No
Tal vez

3.- ¿Del tiempo que tiene Ud. como cliente, ha visto alguna mejora o cambio en el almacén?

Totalmente
Igual
Poco

4.- ¿Cómo determina el trato de los empleados hacia su persona?

Excelente
Bueno
Malo

5.- ¿Cree usted que con los artículos que la empresa distribuye, puede competir en el mercado?

Sí
No
Tal vez

6.- ¿Cómo cree usted que debe ser una empresa con calidad?

Buena atención
Productos excelentes
Garantía a tiempo

ENCUESTA APLICADA A LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA “DE TODO PUNTO COM”

2. ¿Qué tiempo tiene usted laborando en la empresa?

Menor a un año
De un año a cinco
De cinco en adelante

2.- ¿Considera que la empresa está organizada?

Si
No

3.- ¿Ha recibido algún tipo de incentivo de parte de la empresa cómo?:

Seminarios
Cursos
Dinero
Viajes
Ninguna

4.- ¿Cuándo hay reclamos de parte de los clientes, se los atiende de una manera rápida y eficiente?

Si
No
Tal vez

5.- ¿Usted cree que la empresa en que trabaja es competitiva?

Si
No

6.- ¿Existe en la empresa un manual estratégico de mejora continua?

Si
No
Tal vez

ANEXO Nº 2

MANUAL DE CALIDAD DE LA EMPRESA “DE TODO PUNTO COM”

En este proyecto se presenta el Manual de la Calidad de “DE TODO PUNTO COM” suponiendo que el sistema ya está implementado con el objetivo de que la empresa cuente con un manual de la calidad ya establecido y le sirva como base para poder implementar su Sistema de Gestión de la Calidad de una forma concisa y en menor tiempo que lo establecido.

Puesto que este proyecto es la Propuesta de Diseño del Sistema de Gestión de la Calidad para “DE TODO PUNTO COM”, se diseña el sistema en el Manual de la Calidad que se presenta a continuación.

GESTIÓN DE DOCUMENTOS DEL SISTEMA DE CALIDAD

DOCUMENTO	REALIZADO/ REVISADO	APROBADO	RECEPTOR
Manual de calidad	D. Calidad	Dirección	Todos Dptos.
P. Técnicos	Dpto. Afectado	D. Calidad	D. Calidad Dptos. Afectados
Instrucciones - Proceso - Inspección - Ensayo - Calibración	Dpto. Afectado	D. Calidad	D. Calidad Dpto. Afectado
Especificaciones	D. Técnico	D. Calidad	D. Comercial

- Diseño	(E.D./E.F.)		(E.D./E.F.)
- M. Prima	D. Compras		D. Técnico
- P. Proceso	(E.M.)		(E.D./E.F.)
- P. Final	D. Fabricación		D. Calidad
	(E.P.)		D. Compras
			(E.D./E.F./E.M.)
Planos	D. Técnico	D. Calidad	D. Calidad
			D. Compras
			D. Fabricación
			D. Comercial

Listas			D. Calidad
- Proveedores A.		D. Calidad	D. Compras
- Equipos de			(L.P.A.)
Medida			D. Fabricación
			(L.E.M.)

Hay otros documentos como son: Normas Técnicas, Catálogos, etc. para los cuales es conveniente establecer, como mínimo, un sistema de archivo adecuado.

El Control de la Documentación suele dar lugar a un número elevado de desviaciones en las auditorias por lo que debe ser sencillo pero efectivo.

FORMATO LCM - 5.1. Rev. 0

LISTA DE CONTROL DEL MANUAL DE CALIDAD				
“DE TODO PUNTO COM”			Página : 1 de 1	
			Revisión :	
			Realizado: Fecha:	
			Aprobado: Fecha:	
ENTIDAD RECEPTORA	PERSONA RECEPTORA	FECHA	Nº DE REV.	Nº COPIA CONTROLADA

FORMATO LCD - 5.2. Rev. 0

LISTA DE CONTROL DE DOCUMENTOS			
“DE TODO PUNTO COM”		Página : 1 de	
		Revisión :	
		Realizado: Fecha:	
		Aprobado: Fecha:	
NUMERO DE DOCUMENTO	TITULO	ULTIMA REVISIÓN	FECHA

FORMATO HDM - 5.3. Rev. 0

XYZ. S.A.	HOJA DISTRIBUCIÓN DEL MANUAL DE CALIDAD
<p>Entidad Receptora:</p> <p>Persona Receptora:</p> <p>Cargo:</p> <p>Copia Controlada N.º: Rev.: Fecha Envío:</p> <p>Muy Sres. Nuestros:</p> <p>Adjunto enviamos Manual de Calidad de “DE TODO PUNTO COM”. Rogamos nos devuelvan el Acuse de Recibo debidamente firmado, así como el ejemplar sustituido (sólo en caso de revisión)</p> <p align="right">FIRMA JEFE O RESPONSABLE DE CALIDAD</p> <p>ACUSE DE RECIBO:</p> <p>Fecha y Firma del receptor:</p>	

FORMATO HDD - 5.4. Rev. 0

“DE TODO PUNTO COM”		HOJA DISTRIBUCIÓN DE DOCUMENTOS DEL SISTEMA DE CALIDAD	
FECHA		EMISOR Departamento.....	RECEPTOR Departamento.....
DOCUMENTO N.º	REVISIÓN N.º	PAGINA N.º	MODIFICACIÓN EFECTUADA

OBSERVACIONES: 1.- La sustitución del documento debe ser inmediata.

2.- Los documentos sustituidos deben ser distribuidos

ACUSE DE RECIBO:

Fecha y firma del Receptor: