



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TEMA:

**Diagnóstico de los procesos de la empresa ESLIVE S.A. y
diseño de un modelo de gestión de calidad para la mejora del
servicio al cliente.**

AUTORA:

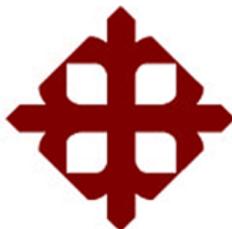
Sugeidy de los Angeles Peñafiel Iza

**Previo a la Obtención del Título de:
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TUTOR:

Ing. Diómedes Hernán Rodríguez Villacís, Ph.D.

**Guayaquil, Ecuador
2020**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por la Ingeniera, **Sugeidy de los Angeles Peñafiel Iza**, como requerimiento parcial para la obtención del **Grado Académico de Magíster en administración de empresas**.

DIRECTOR DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Ing. Diómedes Hernán, Rodríguez Villacís, Ph.D.

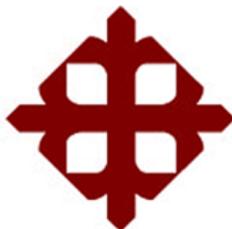
REVISOR

Ing. Nicolás Villavicencio B, Mgs.

DIRECTORA DEL PROGRAMA

Econ. María del Carmen Lapo Maza, Ph.D.

Guayaquil, a los 03 días del mes de diciembre del año 2020



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Sugeidy de los Angeles Peñafiel Iza

DECLARO QUE:

El Proyecto de Investigación “**Diagnóstico de los procesos de la empresa ESLIVE S.A. y diseño de un modelo de gestión de calidad para la mejora del servicio al cliente**”, previa a la obtención del **Grado Académico de Magíster en administración de empresas**, ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de investigación del Grado Académico en mención.

Guayaquil, a los 03 días del mes de diciembre del año 2020

LA AUTORA

Sugeidy de los Angeles Peñafiel Iza



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

AUTORIZACIÓN

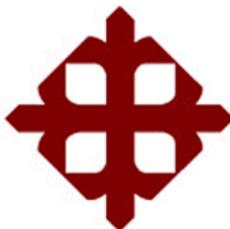
Yo, Sugeidy de los Angeles Peñafiel Iza

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del **Proyecto de Investigación previa a la obtención del grado académico de Magíster en Administración de Empresas, titulada “Diagnóstico de los procesos de la empresa ESLIVE S.A. y diseño de un modelo de gestión de calidad para la mejora del servicio al cliente”**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 03 días del mes de diciembre del año 2020

LA AUTORA

Sugeidy de los Angeles Peñafiel Iza



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

REPORTE URKUND

URKUND

Lista de fuentes Bloques

Documento [TESIS PEÑAFIEL IZA SUGEIDY 23-11-2020.docx](#) (D06905506)

Presentado 2020-11-27 21:11 (-05:00)

Presentado por sugesapi@hotmail.com

Recibido maria.lapo.ucsg@analysis.urkund.com

Mensaje RE: TESIS PEÑAFIEL IZA SUGEIDY MAE XIX [Mostrar el mensaje completo](#)

2% de estas 93 páginas, se componen de texto presente en 21 fuentes.

Categoria	Enlace/nombre de archivo
	TRABAJO DE TITULACION FINAL-SGC-LIGIA-LINDA (4).docx
	https://www.eumed.net/coursecon/leolat/cu/2010/maap.htm
	https://docplayer.es/amp/184705454-Universidad-de-el-salvador.html
	Trabajo de Titulación(1).pdf
	https://docplayer.es/84314905-Implementacion-de-un-sistema-de-gestion-de-la-calidad-de-a...
	https://repositorio.cuc.edu.co/bitstream/handle/11323/404/1129508848.pdf?sequence=1&is...

1 Advertencias Reiniciar Exportar Compartir

87% #1 Activo

El sistema de gestión, incluidos los procesos relacionados La información para que la organización opere (documentación) Evidencias de los resultados alcanzados (registros)

Fortalezas 1. Experiencia de más de 30 años en el mercado ecuatoriano. 2. Alianza estratégica de clientes gubernamentales y privados. 3. Calidad de los servicios y productos. Oportunidades 1. Desarrollo de nuevas tecnologías 2. Crecimiento del mercado 3. Limitados competidores en el mercado

Debilidades 1. Pasividad en el área de ventas 2. Falta de promoción 3. Inexistencia de plan de desarrollo.

Amenazas 1. Cambio en las políticas actuales. 2. Competencia agresiva de los mercados internacionales. 3. Incorporación de nuevas tecnologías

1.

Políticas de la dirección y su despliegue en relación con la Gestión de la Calidad. 2. Desarrollo de nuevos productos y/o innovación de procesos. 3. Mantenimiento y mejora de la calidad operativa y del producto. 4. Establecimiento de sistemas para gestionar la calidad, la cantidad, la entrega, los costes, la seguridad, y el entorno. 5. Recolección y análisis de información sobre la calidad y el uso de tecnologías de la información. 6. Desarrollo de los recursos humanos.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, por permitirme tener la fortaleza, perseverancia, salud y por guiar mi camino para la realización de este trabajo de investigación.

A mis padres y mis hermanos por ser mi ejemplo a seguir, esa fortaleza ese apoyo sustancial e indispensable para mi vida, por tener ese temple y sed de lucha por salir adelante y por estar ahí siempre que los he necesitado.

A mi esposo Jonathan por acompañarme y darme apoyo incondicional en cada paso que decido emprender.

Sugeidy de los Angeles Peñafiel Iza

DEDICATORIA

A Dios por permitirme vivir y realizar mis sueños, a mi amada familia por siempre estar conmigo apoyándome en cada paso que doy, a mi esposo quien me acompaña todos los días en esta aventura que es la vida.

Sugeidy de los Angeles Peñafiel Iza

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN	XIV
ABSTRACT	XV
INTRODUCCIÓN	1
Antecedentes	2
Planteamiento del problema.....	3
Justificación	5
Preguntas de investigación.....	6
Objetivos de la investigación	7
Objetivo General	7
Objetivos Específicos	7
CAPÍTULO I	8
MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL.....	8
Fundamentación teórica.....	8
Proceso	8
Administración de procesos	9
Características de los procesos	10
Elementos de un proceso.....	11
Factores de un proceso	12
Representación gráfica de los procesos.....	13
Mapa de procesos	14
Calidad	15
Definición de calidad	15
Concepto de calidad basado en la satisfacción de las expectativas del cliente	16

Importancia de la calidad	19
Principios de Calidad	20
Modelos de Gestión de calidad	21
El Modelo Malcolm Baldrige.....	21
El Modelo de Excelencia de la European Foundation for Quality Management	24
El modelo Deming Prize	26
El Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión	28
Organización Internacional de Normalización (ISO)	29
ISO 9001:2015	30
MARCO LEGAL	38
CAPÍTULO II.....	40
MARCO REFERENCIAL	40
Antecedentes referenciales.....	40
Antecedentes de la norma ISO 9001:2015.....	42
Implementación de la norma ISO 9001 a nivel nacional	50
Marco Contextual.....	54
Antecedentes	54
Objetivos	55
Ubicación	56
Análisis FODA.....	57
Procesos de la empresa ESLIVE S.A. área DINATEK.	62
CAPÍTULO III	63
MARCO METODOLÓGICO	63
Tipo y diseño de estudio	63
Técnicas de recopilación de la información.....	64

Técnicas de análisis de la información	65
Población y muestra	65
Alcance de la investigación	66
Análisis de los resultados.....	66
CAPÍTULO IV	97
PROPUESTA	97
Desarrollo de un modelo de gestión de la calidad	97
Justificación	97
Desarrollo de la propuesta	98
Implementación del Modelo de Gestión de Calidad.....	98
Evaluación y diagnóstico de la situación actual	100
Exposición de la propuesta	124
Socialización de la propuesta.....	124
Seguimiento de los resultados.....	124
CONCLUSIONES.....	127
RECOMENDACIONES	130
BIBLIOGRAFÍA	132
APÉNDICE	137

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Información documentada de un sistema de gestión de calidad.....	36
Tabla 2	Países en mayor crecimiento ISO 9001	48
Tabla 3	Análisis interno.....	59
Tabla 4	Análisis externo	60
Tabla 5	Matriz de hallazgos de las entrevistas realizadas a los jefes de departamentos	67
Tabla 6	Grupos de relevancia para el sistema de gestión de calidad.....	104
Tabla 7	Control de los resultados del Modelo de Gestión de Calidad.....	125

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1</i> Representación de los Procesos	14
<i>Figura 2</i> Criterios de evaluación – Ciclo de Deming	27
<i>Figura 3</i> Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión.....	29
<i>Figura 4</i> Ciclo PDCA 7 Pasos de la calidad.	34
<i>Figura 5</i> Requisitos del producto y requisitos del sistema de gestión de la calidad.....	35
<i>Figura 6</i> Sistema de información documentada.	37
<i>Figura 7</i> Certificaciones a nivel mundial.....	46
<i>Figura 8</i> Certificaciones ISO 9001 Centro y Sur América.....	47
<i>Figura 9</i> Estadística de certificaciones ISO por país.	49
<i>Figura 10</i> Evolución de empresas con certificación ISO 9001 en Ecuador.	52
<i>Figura 11</i> Comparación de factores en empresas con y certificación ISO 9001 en el 2016. ...	53
<i>Figura 12</i> Ubicación Geográfica – DINATEK.....	56
<i>Figura 13</i> Ubicación Geográfica – Sucursal Machala.....	56
<i>Figura 14</i> Análisis FODA ESLIVE S.A. área DINATEK	57
<i>Figura 15</i> Flujo de procesos ESLIVE S.A. área DINATEK	62
<i>Figura 16</i> Duración de clientes.....	72
<i>Figura 17</i> Frecuencia de compra	73
<i>Figura 18</i> Factor de preferencia.....	74
<i>Figura 19</i> Seguimiento de satisfacción al usuario	75
<i>Figura 20</i> Forma de adquisición	76
<i>Figura 21</i> Proceso de venta.....	77
<i>Figura 22</i> Satisfacción del cliente.....	79

Figura 23 Servicios Post venta.....	81
Figura 24 Oportunidades de mejora	82
Figura 25 Estándares para la mejora del servicio al cliente	83
Figura 26 Conocimiento de la compañía.....	84
Figura 27 Socialización de información.....	85
Figura 28 Recursos de planificación	86
Figura 29 Indicadores de gestión.....	87
Figura 30 Indicadores de desempeño	88
Figura 31 Conocimiento de clientes y proveedores	89
Figura 32 Políticas vigentes.....	91
Figura 33 Recursos tecnológicos.....	92
Figura 34 Frecuencia de auditorías externas	93
Figura 35 Conocimiento de herramientas de mejora vigentes	94
Figura 36 Aspectos para la satisfacción del cliente.....	95
Figura 37 Implementación de un modelo de gestión de calidad	96
Figura 38 Auditoria inicial ISO 9001:2015.....	100
Figura 39 Estructura jerárquica - Empresa ESLIVE S.A	109
Figura 40 Esquema del modelo de gestión de calidad propuesto.....	126

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo la evaluación de los procesos de la compañía ESLIVE S.A. con un enfoque específico en el área de comercialización agroindustrial DINATEK y a partir de esto diseñar un modelo de gestión de calidad bajo los estándares de la norma ISO 9001:2015, el giro de negocio es la venta de maquinarias agrícola, industrial, acuícola y el servicio técnico post venta, se encuentra ubicada en las ciudades de Guayaquil, Quito y Machala.

Para la realización de esta investigación se han utilizado técnicas de recolección de datos basados en encuestas a clientes internos y externos, cuya finalidad es analizar los procesos principales dentro del giro del negocio y sobre todo identificar las fortalezas y oportunidades que posee la compañía, evaluando la satisfacción de sus clientes. Los resultados de las encuestas y los análisis realizados están enmarcados bajo las siguientes aristas: preparación, parametrización, implementación y seguimiento, auditorías internas, mejoramiento y revisión gerencial.

Finalmente se realiza el desarrollo de la propuesta diseñando un modelo de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001:2015, manteniendo la estructura actual de la compañía y relacionando los requisitos a cumplir de la norma para que la compañía ejecute sus procesos con los criterios de calidad necesarios ofreciendo la máxima satisfacción a sus clientes.

Palabras clave: Procesos, calidad, Modelo de gestión de calidad, normas ISO, servicio al cliente.

ABSTRACT

This research work aims to evaluate the processes of the company ESLIVE S.A. with a specific focus on the DINATEK agro-industrial marketing area and from this design a quality management model under the standards of ISO 9001: 2015, the company's business turn is the sale of agricultural, industrial, aquaculture machinery and after-sales technical service, it is located in the cities of Guayaquil, Quito and Machala.

To carry out this research, data collection techniques have been used based on surveys of internal and external clients, whose purpose is to analyze the main processes within the turn of the business and above all identify the strengths and opportunities that the company has, assessing the satisfaction of its customers. The results of the surveys and the analyses performed are framed under the following edges: preparation, parameterization, implementation and monitoring, internal audits, improvement and management review.

Finally, the development of the proposal is carried out by designing a quality management model based on ISO 9001:2015, maintaining the company's current structure and relating the requirements to comply with the standard for the company to execute its processes with the necessary quality criteria offering maximum satisfaction to its customers.

Keywords: customer service, ISO standards, Processes, quality, Quality management model

INTRODUCCIÓN

A nivel mundial los modelos de gestión de calidad son un referente para el diagnóstico de los procesos de una organización, ya que de forma integral es un esfuerzo combinado tanto de la gerencia de alto nivel como de los empleados, para establecer estrategias y políticas efectivas que garanticen la entrega de productos de alta calidad que no solo cumplan, sino que también excedan la satisfacción del cliente. De acuerdo con la gestión de calidad total, las opiniones y expectativas de los clientes son un factor fundamental para el desarrollo e implementación de nuevas estrategias que permitan crear ventaja competitiva y a su vez mayores ingresos para la organización.

Los mayores aportes para el desarrollo de la gestión de calidad total se basan en teorías y fundamentaciones de filósofos como Drucker, Juran, Deming, Ishikawa, Crosby, Feigenbaum y muchos otros que han estudiado de forma profunda a las organizaciones y el impacto que tiene un modelo de gestión de calidad en sus procesos. Los modelos más utilizados a nivel mundial son European Foundation for Quality Management (EFQM), el de las normas de International organization for Standardization ISO, Gerencial de Deming, Iberomaericano para la excelencia y Malcom Baldrige.

Actualmente la compañía ESLIVE S.A. en su área DINATEK se plantea un gran reto que es diagnosticar sus procesos y validar un modelo de gestión de calidad que permita cumplir con las expectativas de los clientes y mejorar los procesos organizacionales en todos sus niveles. Para alcanzar el objetivo planteado, todos los empleados y trabajadores deben reconocer la importancia de la calidad y el hecho de que solo se puede lograr mediante una eficiente organización de la empresa.

La propuesta de un modelo de Gestión de Calidad para la compañía, pretende cambiar la forma de trabajar, asegurando que la organización satisfaga las necesidades de sus clientes. Esta investigación está compuesta por cuatro capítulos, más la parte introductoria que comprende los antecedentes de estudio, el problema encontrado, la justificación que valida el objeto de estudio, los objetivos planteados y la hipótesis a comprobarse por medio de los resultados.

Durante el desarrollo del primer capítulo, se plantean los estudios realizados por otros autores que respaldan el tema de investigación, además de los aspectos teóricos relacionados con las variables de estudio y el marco legal. El segundo capítulo comprende el marco referencial de la investigación, es decir las experiencias de implementar modelos de gestión de calidad en las empresas del Ecuador y de otros países, esto a fin de que sirvan de guía para el diseño de la propuesta.

En el tercer capítulo se plantea el diseño y tipo de la investigación, los métodos, técnicas e instrumentos utilizados para el levantamiento de la información y los resultados obtenidos durante la implementación de los instrumentos. El cuarto capítulo comprende la propuesta donde se ha desarrollado un modelo de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001:2015, dirigido a la mejora del servicio brindado al cliente y su satisfacción correspondiente al área de DINATEK de la compañía ESLIVE S.A.

Antecedentes

La compañía ESLIVE S.A. fue fundada en el año 1975 se dedica a la construcción de obras civiles, venta de maquinarias agroindustriales, producción agrícola, alquiler de

multibodegas y actividades recreacionales, cuenta con una cartera de clientes fidelizados y un nivel de ventas sostenible. (ESLIVE S.A., 2011)

Con la finalidad de crear una cultura enfocada en la gestión de calidad que permita mejorar los niveles de atención, servicio y eficacia, en la compañía ESLIVE S.A se realizará un análisis y evaluación de todos los procesos organizacionales en el área DINATEK, para determinar las oportunidades de mejora, fortalecer e impulsar un cambio cultural e institucional en todos los colaboradores.

La conceptualización de la gestión de calidad en el sector de compañías privadas ecuatorianas es muy reciente, debido a esto en nuestro medio existen muy pocas compañías que tienen la iniciativa y la decisión de asumir el reto de implementar un modelo de gestión de la calidad. En este contexto la compañía inicia su camino hacia la búsqueda de un modelo de gestión de calidad, que promueva beneficios significativos en sus procesos organizacionales y brinde el mayor valor agregado a sus clientes.

Planteamiento del problema

A nivel global cada empresa, mantiene una búsqueda constante de excelencia y vanguardia, lo que la ayuda a seguir siendo competitiva y a mantenerse firme y sólida en un mercado completamente globalizado. Si bien es cierto dentro del área de negocios, cada actividad presenta constantemente el problema de realizar el trabajo lo mejor posible, con la menor cantidad de tiempo, esfuerzo y el menor costo. El éxito de cada empresa depende de un buen análisis de su negocio y la atención a las causas de sus problemas, para minimizarlos, para lograr una gestión administrativa eficaz y, por lo tanto, excelentes resultados financieros.

En la actualidad dada la competencia constante, surge la necesidad de ir a la par e integrarse al sistema globalizado y abrir brechas en mercados mundiales, la falta de cultura para adoptar nuevas formas de manejar los procesos de negocios crea una problemática que hay que atacar demostrando los beneficios de implementar modelos de gestión de calidad que permitan mejorar el desempeño de las organizaciones.

Este trabajo de investigación está definido por un punto inicial, diagnosticar la situación actual del sistema de gestión de la compañía ESLIVE S.A. en el área de comercialización de productos agroindustriales DINATEK; identificar las fortalezas, debilidades actuales de los procesos y evaluar los ejes de acción estratégicos para proponer un modelo que sea la base de una implementación futura, debido a que actualmente y de forma sostenida existen quejas y muestras de insatisfacción sobre el servicio brindado al cliente externo.

El giro de negocio con el mayor número de oportunidades es el área de DINATEK enfocada en la venta de maquinarias y los servicios que se derivan de esta sección, por ello la compañía enfocará sus esfuerzos en el desarrollo de un modelo de gestión de calidad que permita mejorar sus procesos y crear una ventaja competitiva sólida en el mercado. Por tanto, se plantea el siguiente problema de investigación:

¿Cuál es el diagnóstico actual de los procesos que permita estructurar un modelo de gestión de calidad para la compañía ESLIVE S.A. en su área de comercialización de maquinaria agroindustrial DINATEK?

Formulación del problema

- La falta de un diagnóstico de los procesos de la empresa ESLIVE S.A., y de un modelo de gestión de calidad afecta la capacidad de servicio al cliente externo y sus procesos internos.

Justificación

Debido a los altos niveles de competencia nacional y como resultado del análisis realizado por el departamento de ventas se identifica una tendencia decreciente anual del 1% en la participación de mercado en el sector agroindustrial, la empresa ESLIVE S.A. en su área DINATEK busca realizar un diagnóstico integral de los procesos en toda su cadena de valor y a su vez definir los impactos potenciales que tendría la organización, con la implementación de un modelo de gestión de calidad.

La línea investigación definida en este estudio engloba el tema de calidad para las organizaciones, la cual trae consigo aportes significativos aplicables a las industrias nacionales del sector de venta de maquinarias industriales, agrícolas, construcción y sus servicios post venta.

Los mayores beneficiarios de la propuesta de un modelo de gestión de calidad para la compañía son los clientes externos ya que se espera implementar estrategias que satisfagan las necesidades de los mismos y a su vez crear un vínculo de fidelidad que ubique a DINATEK como la primera opción frente a la competencia. El diagnóstico de los procesos y la estructura del modelo de gestión planteado puede ser replicable para otras organizaciones que tengan oportunidades de mejora en sus niveles de servicio.

Un modelo de gestión de calidad optimiza los procesos, reduce el desperdicio y ahorra tiempo, lo que lleva a una reducción de los gastos que se pueden transferir a los clientes en forma de precios más bajos. Las empresas que se enfocan en la calidad pueden reducir la variabilidad, proporcionando sostenibilidad en todos sus procedimientos; esto crea lealtad en el cliente e incrementa la rentabilidad de la compañía.

La integración de todos los departamentos conduce a la participación activa de los empleados, lo cual reduce el nivel de rotación y genera un ahorro en rubros de capacitación además se evitan errores debido a la inexperiencia.

Preguntas de investigación

¿Cuáles son las causas de la insatisfacción de los clientes internos y externos de la compañía ESLIVE S.A. en el área DINATEK?

¿Qué oportunidades de mejora se identifican en el proceso de venta y postventa de la compañía ESLIVE S.A. en el área DINATEK?

¿Cuáles son las herramientas que utiliza la compañía ESLIVE S.A. en el área DINATEK para el control de calidad de sus productos y servicios?

¿Qué se debe implementar para lograr el incremento de la satisfacción del cliente en la compañía ESLIVE S.A. en el área DINATEK?

¿Cuáles es el impacto esperado de la implementación de un sistema de gestión de calidad para la compañía ESLIVE S.A. en el área DINATEK?

Objetivos de la investigación

Objetivo General

- Evaluar los procesos actuales de la compañía ESLIVE S.A. en el área de comercialización de maquinarias DINATEK, para la propuesta del diseño de la estructura de un modelo de gestión de calidad, que permita mejorar su capacidad de servicio al cliente externo y sus procesos internos.

Objetivos Específicos

- Revisar la fundamentación teórica acerca de modelos de gestión de calidad por procesos.
- Elaborar un mapeo de procesos para la identificación de partes interesadas con el enfoque en los requerimientos y expectativas de los clientes de la empresa.
- Evaluar los conocimientos que los clientes internos tienen acerca de los procesos de la compañía.
- Identificar las necesidades de mejora en los procesos basado en la opinión del cliente externo.
- Diseñar un modelo de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001:2015.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

Fundamentación teórica

Para la realización de este capítulo se han consultado diferentes fuentes, citando conceptos referentes a procesos, gestión de calidad, modelos de gestión y normas ISO. A través de la evaluación de estos aspectos podremos definir la estrategia para estructurar el modelo idóneo para la mejora del nivel de servicio al cliente externo del área de comercialización de maquinarias DINATEK de la compañía ESLIVE S.A.

Proceso

Un proceso es un conjunto de actividades y tareas que se encuentran interrelacionadas con el fin de alcanzar un objetivo común. En el ámbito de la administración un proceso de negocios o empresarial puede definirse como el trabajo que se realiza de principio a fin para dar como resultado un producto o servicio, esto puede involucrar diferentes áreas funcionales de la compañía e incluso múltiples organizaciones (Peña Gomez & Rivera, 2016).

“Conjunto de acciones, decisiones y tareas que se encadenan de forma ordenada para conseguir un resultado (producto o servicio) que satisfaga los requerimientos del cliente (Aguilera & Morales, 2011)”. La gestión por procesos se fundamenta en el alcance de los resultados, asumiendo todo tipo de actividad o procedimiento como un proceso, la estrategia de considerar las actividades agrupadas entre si construyendo procesos, permite a las organizaciones enfocarse en los resultados, evitando de esta manera inconvenientes con respecto a la gestión por departamentos o áreas funcionales.

Administración de procesos

La administración por procesos es una disciplina administrativa, a través de su aplicación se demuestra que los objetivos de una organización pueden lograrse a por medio de la definición, ingeniería, control y mejora continua de los procesos de negocio. El modelado, análisis, diseño e implantación, medición, monitoreo y control son las herramientas fundamentales enfocadas hacia un modelo circular: planear-hacer-verificar y actuar; a continuación, se detalla una breve descripción de los elementos mencionados (International ABPMP, 2013).

Modelado: “es el conjunto de actividades involucradas en la gestión de procesos, proporcionan una perspectiva integral de principio a fin de una organización. A través del modelado la empresa tiene consciencia del alto valor de sus procesos de negocio (Peña Gomez & Rivera, 2016)”.

Análisis: “el análisis permite comprender todas las actividades inmersas en un proceso, a su vez evaluar los resultados que están relacionados directamente con los objetivos de la organización (Peña Gomez & Rivera, 2016)”. Para realizar este paso se realizan entrevistas, mapeo, simulaciones, estudios de medio ambiente del negocio, el ámbito operativo, el mercado y la competencia.

Diseño: “consiste en el establecimiento de metas entregables y organización de las actividades involucradas en la realización del producto o servicio (Peña Gomez & Rivera, 2016)”. Es necesario la identificación de las habilidades del personal, el equipo y el soporte necesario para realizar el diseño de procesos.

Administración del desempeño de los procesos: “es importante medir, monitorear controlar de manera continua los procesos con el fin de obtener los resultados deseados lo que convierte a este aspecto una tarea continua (Peña Gomez & Rivera, 2016)”.

Transformación de los procesos: “un proceso debe replantearse, innovarse y aplicar nuevos enfoques sobre todo en base a tecnologías, ideas de negocios y a su vez se transformen las operaciones del negocio (Peña Gomez & Rivera, 2016)”.

Características de los procesos

Según la Consejería de Presidencia y Administración Territorial (2004) las características principales de los procesos son:

- Los procesos se orientan a crear valor, obtener resultados y cumplir la misión de la organización.
- Transforman las necesidades y requerimientos del cliente en los objetivos generales de la organización.
- Permite visualizar el detalle del flujo de información, materiales y documentos.
- Muestra el desarrollo del trabajo a lo largo de la cadena de valor integrando a clientes internos, externos y proveedores.
- Establece un sistema de seguimiento a través de indicadores de rendimiento de los diferentes procesos clave de la compañía (Consejería de Presidencia y Administración Territorial, 2004).

Elementos de un proceso

En base a lo mencionado por (Perez, 2015) los elementos de un proceso son entradas, medios y recursos, salidas, sistema de control y alcances; a continuación, se describen sus definiciones:

Entradas o “inputs”. – “Son productos que provienen ya sea de un proveedor externo o interno, que responde a los estándares definidos previamente para su aceptación (Perez, 2015)”.

Medios y recursos. – Según Pérez (2015) Son factores que deben ser destinados al desarrollo de las actividades de manera óptima y correcta, estos no se transforman durante el proceso, por ejemplo, personal calificado, hardware y software, métodos de trabajo, información sobre qué procesar, cómo y cuándo entregar el output al siguiente proceso del eslabón.

Salidas o “outputs”. - son los productos o servicios resultado del proceso que se ofrece de acuerdo a las expectativas y requerimientos demandados por los clientes, mismos que deben poseer atributos que le aportan un valor intrínseco medible o evaluable para su usuario (Consejería de Presidencia y Administración Territorial, 2004).

Sistema de Control. – “Está compuesto por indicadores y medidas de control orientados a la satisfacción de las expectativas y necesidades de los clientes internos y externos (Perez, 2015)”.

Alcance o límites del proceso. – “El inicio de un proceso parte de la identificación de las necesidades y expectativas de los clientes y termina con la satisfacción de las mismas (Consejería de Presidencia y Administración Territorial, 2004)”.

Factores de un proceso

Según (Contreras, Oyala, & Matos, 2017) un proceso está conformado por los siguientes factores:

1. **Personas:** Miembros del equipo que poseen conocimientos, habilidades y competencias adecuadas, mismas que son integradas a través del proceso de gestión de personas.
2. **Materiales:** materia prima, información importante en procesos de servicios que poseen las características adecuadas para el uso, estos son obtenidos en el proceso de gestión de proveedores.
3. **Recursos físicos:** maquinarias, instalaciones, hardware y software que han de estar en óptimas condiciones para su funcionamiento. Este aspecto corresponde al proceso de mantenimiento y de gestión de proveedores de bienes de inversión.
4. **Métodos/Planificación del proceso:** procedimientos, hoja de procesos, método de trabajo, instrucciones. En este apartado se describe la forma en cómo se utilizan los recursos quién los hace y en qué momento se realizan. Se incluyen los métodos para el seguimiento del funcionamiento del proceso, producto y de la satisfacción del cliente.
5. **Medio ambiente o entorno** en que se lleva a cabo el proceso. Se puede determinar que un proceso se desarrolla de manera correcta o se encuentra bajo control cuando su resultado es estable y predecible, en caso de que se maneje de manera errónea es de vital importancia identificar el factor que origina el mal funcionamiento del mismo y de esta manera mejorar la gestión de calidad.

Representación gráfica de los procesos

El diagrama de flujo es la representación gráfica del conjunto de actividades ejecutadas en un proceso de manera secuencial, ordenada y sistemática en la que se representa a través de gráficos o símbolos la idea o concepto de la actividad. El flujograma describe con precisión el proceso completo de trabajo y proporciona una idea global sobre el funcionamiento del mismo, ayudando a detectar las áreas de mejora, al identificar aquellas zonas claves donde existen carencias u oportunidades para optimizar el desarrollo del proceso (Consejería de Presidencia y Administración Territorial, 2004).

Las ventajas claves de un flujograma según (Contreras, Oyala, & Matos, 2017) son:

1. Agiliza la comprensión, la ejecución y estructuración de las actividades dentro del proceso.
2. Permite identificar las tareas y los responsables de cada proceso.
3. Facilita la visualización de todo el proceso en su conjunto, permitiendo comprender el alcance del proceso de forma fácil y rápida.
4. Permite la implementación de un sistema de seguimiento, por medio de indicadores adecuados para el control de los procesos.
5. Posibilita el uso de un lenguaje común de fácil comprensión, ya que utiliza símbolos estandarizados.

Existen diferentes tipos de flujogramas, los cuales son detallados a continuación:

- Diagrama de bloque: Detalla cada actividad o subproceso dentro de un rectángulo, facilitando una visión rápida y sencilla del proceso.

- Diagrama de flujo según los esquemas de la ANSI (American National Estándar Institute), que identifica las diferentes actividades e interrelaciones dentro del proceso.
- Diagrama de flujo funcional, especifica la secuencia de actividad y el detalle de los procesos de las diferentes áreas de la organización.

Mapa de procesos

El mapa de procesos es un esquema gráfico, que permite representar los procesos de la organización. Ofrece una visión integral del sistema de gestión y de las actividades necesarias para operar y desempeñar las funciones típicas de la empresa. En base aquello, la organización analiza las diferentes actividades e identifica sus procesos, los cuales son clasificados dependiendo de su finalidad en: estratégicos, clave u operativos y de soporte o de apoyo (Contreras, Oyala, & Matos, 2017).

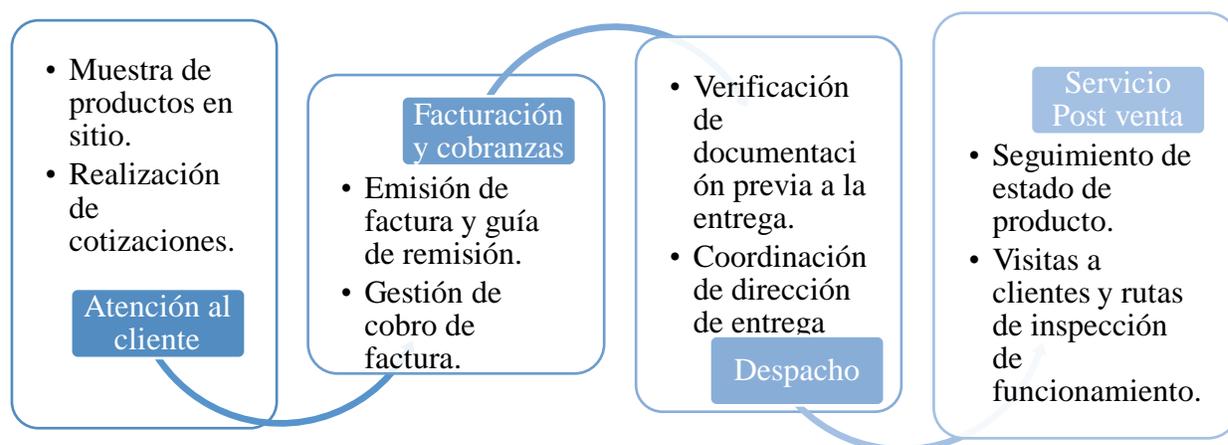


Figura 1 Representación de los Procesos

El mapa de procesos, además de representar gráficamente todos los grandes procesos de la organización, también permite mostrar las interrelaciones de los procesos entre sí y si tiene relación con el exterior. De acuerdo al nivel de detalle que contenga el mapa proceso, se clasificará de la siguiente manera:

1. Mapa de proceso de primer nivel: la representación se realiza sólo a nivel de procesos.
2. Mapa de proceso de segundo nivel: detalla las diferentes etapas o subprocesos que conforman los procesos.
3. Mapa de proceso de tercer nivel: cuando el grado de detalle abarca las actividades que componen las etapas de los procesos.

Calidad

Definición de calidad

La calidad es el ideal principal en cualquier organización existente, el logro de la misma en los procesos sugiere un gran cambio de cultura organizacional, siendo la alta dirección la responsable de procurar que todos los trabajadores asuman la responsabilidad de mantenerla mediante su participación en la implementación de sistemas de mejora continua. Feigenbaum tiene una visión integral de la calidad pues éste considera la necesidad de que exista una participación de todos los departamentos para garantizar la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes (Fontalvo, 2009).

La calidad total interviene en la búsqueda de resultados óptimos en cuatro aspectos principales:

- Calidad del producto
- Calidad del servicio

- Calidad de gestión
- Calidad de vida

Garvin (1988) afirma que “un producto de calidad es sencillamente aquel que satisface las expectativas del cliente al menor coste”. Analizando esta definición podemos definir tres aspectos claves en la gestión de calidad:

Expectativas. - se considera producto de calidad aquel que satisface las expectativas del cliente considerándose que cuenta con un valor agregado que lo diferencia de su competencia.

Cliente. - Es la persona que mantiene una relación comercial con la empresa, siendo estos internos o externos. Los internos pueden ser los trabajadores de la empresa, proveedores, acreedores; los externos son personas no relacionadas directamente con la empresa que compran los productos.

Menor Coste. - El cliente siempre se orientará por un producto que cumpla sus expectativas a menor precio.

Concepto de calidad basado en la satisfacción de las expectativas del cliente

El concepto de calidad basado en las expectativas del cliente fundamenta que las características de los productos o servicios deben establecerse bajo los requerimientos de los clientes, esto encierra los siguientes problemas:

Los clientes no siempre evalúan el desempeño de un producto en términos de su conformidad con las especificaciones preestablecidas, bien porque no se preocupan de dichos aspectos técnicos (es el caso frecuente de los bienes de gran consumo), bien por las dificultades para tener información completa sobre las características objetivas de un producto (como es el caso de los servicios) (Bowen & Lawler , 1992).

“Según (Camisón, Cruz, & González, Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques modelos y sistemas., 2006) las especificaciones pueden fijarse en cualquier proceso de la cadena de valor. Sin embargo, la percepción por el cliente de la calidad del producto sólo se forma al final del proceso de compra”.

Pueden darse casos en que la percepción de un cliente ante un producto puede arruinarse aun cumpliendo con las especificaciones requeridas, debido a la mal información de los vendedores sobre las características del mismo; o en el caso contrario la reputación de un servicio puede ser mal vista por defectos en la calidad del producto en el que el fabricante es el responsable, a pesar de que el vendedor cumpla a cabalidad lo que le corresponde en la gestión de ventas.

Según (Deming, 1982) lo importante en calidad es la orientación hacia el cliente, si bien ahora la calidad se define y mide en términos de percepción de calidad por el consumidor y no por la empresa, asumiendo así que la calidad reside en los ojos de quien la contempla, las organizaciones deberán orientar su gestión a la satisfacción de las expectativas de sus clientes e incluso superar esta premisa. Aún sin la información detallada de un producto o servicio que permita juzgar la calidad de los mismos, los clientes cuentan con expectativas que son susceptibles y medibles.

La satisfacción de las expectativas de los clientes tiene un alto componente subjetivo por dos razones:

- Cada cliente tiene un gusto diferente basado en sus expectativas y en el cumplimiento de las necesidades que requieran, por lo cual se concluye que los consumidores perciben los productos de acuerdo a los beneficios que les ofrezcan de manera particular, cuánto más cerca de cumplir con los requerimientos de los clientes en

cuanto a producto o servicios la empresa tendrá una mejor evaluación en cuanto a calidad, es decir su valoración dependerá de la percepción que el cliente le otorgue basado en su satisfacción. En palabras de (Zeithaml, Parasuraman, & Berry, 1990), “sólo los consumidores juzgan la calidad; todos los otros juicios son esencialmente irrelevante”.

- La percepción de calidad en la mente del cliente se forja en las impresiones recibidas, como las producidas por las experiencias personales previas del mismo comprador (sea con el mismo producto o con productos competidores), las imágenes asociadas a la publicidad, el poder de la marca o las recomendaciones de otras personas.

Existen diversas fuentes por las cuales el consumidor puede obtener información de la calidad de los productos o servicios, junto con los juicios de valor de cada persona explican las diferentes percepciones de la calidad sobre un mismo producto o servicio. La Escuela Nórdica, encabezada por Grönroos, Gummesson y Lehtinen, ha sido la creadora del denominado modelo de la imagen, que enfoca el concepto calidad de servicio desde el punto de vista del producto (Mora, 2011). En este modelo, la calidad percibida por el cliente es el resultado de la relación entre tres componentes:

- La calidad técnica. Se refiere a qué servicio ha recibido el cliente, este puede ser medido por la organización y evaluado por el cliente.
- La calidad funcional. Define cómo se ha brindado el servicio al cliente.

Estos aspectos son un enlace en las interacciones comprador-vendedor, sus efectos ayudan al consumidor a definir sus percepciones sobre el producto o servicio, impulsar la imagen

corporativa de la organización proveedora del servicio e incluso mitigar conflictos si existieran casos de defectos en los productos o deficiencias en los servicios.

La imagen corporativa. - La calidad técnica y la calidad funcional unidas configuran la imagen de calidad que se intenta comunicar a los clientes potenciales. La Escuela Nórdica ha destacado la necesidad de una mejora de la consideración del aspecto tangible / técnico o de «producto» del servicio (Jhons, 1993).

Constituir una buena imagen corporativa es uno de los aspectos básicos a lograr en una organización, si contamos con excelente atención al cliente y productos de calidad, la empresa logra posicionarse en la mente de los consumidores y ser recordado siempre con aspectos positivos.

Importancia de la calidad

Se entiende a la calidad como:

Calidad en el servicio es el hábito desarrollado y practicado por una organización para interpretar las necesidades y expectativas de sus clientes y ofrecerles, en consecuencia, un servicio accesible, adecuado, ágil, flexible, apreciable, útil, oportuno, seguro y confiable, aún bajo situaciones imprevistas o ante errores, de tal manera que el cliente se sienta comprendido, atendido y servido personalmente, con dedicación y eficacia , y sorprendido con mayor valor al esperado, proporcionando en consecuencia mayores ingresos y menores costos para la organización (Pizzo, 2011).

En la actualidad, el cliente tiene la decisión de elegir el producto o servicio que desee adquirir, debido a la gran oferta existente este tiende a realizar adquisiciones en función de la

calidad del producto, es aquí donde los fabricantes buscan el valor agregado que permita diferenciarse de los demás y ser elegidos a la hora de vender.

Principios de Calidad

Según Phil Crosby (2017) existen cuatro principios de calidad principales que detalla los que se mencionan a continuación:

1. La calidad se define como cumplir con los requisitos. La calidad de los productos y servicios se alcanza logrando que las cosas sean bien hechas a la primera. Se deben analizar los requisitos que los clientes necesitan para conocer las características que satisfagan sus necesidades.
2. La prevención en un sistema de calidad es de vital importancia, las inspecciones y pruebas deben realizarse tras la elaboración de los productos, cuando se hayan producido errores. Se debe observar los procesos para determinar las causas de los errores para que puedan ser controladas y eliminadas, esto disminuirá los recursos que se emplean para prevenir los defectos y a su vez el ahorro de tiempo.
3. El estándar de realización es 0 defectos. Esto es hacer las cosas bien desde la primera vez, es decir todas las actividades realizadas dentro de una organización deben estar alineadas y estandarizadas, procurando que se realicen de manera apropiada. Cabe recalcar que todos los resultados son obtenidos por personas, que trabajan ofreciendo los productos o servicios derivados de las tareas que se realizan en las empresas y su gestión con los proveedores.
4. La medida de la Calidad es el precio del incumplimiento. Los productos y servicios defectuosos deben ser corregidos o desechados para ser sustituidos por otros. En ambos

casos existe un coste derivado, bien de la corrección del defecto, bien de la sustitución del producto.

5. Este costo económico implica la pérdida de clientes y credibilidad, siendo este el precio que una organización debe pagar por la baja calidad de un producto o servicio.

Modelos de Gestión de calidad

En el presente capítulo se muestra un análisis de los modelos de gestión de calidad más importantes, la existencia de los mismos provee a las organizaciones de una guía para la implantación de sistemas y gestionar la calidad total, se constituyen sistemáticamente y son ampliamente reconocidos y cuentan con premios internacionales a la calidad lo que los constituyen en un referente indispensable en materia de calidad.

La cultura organizativa de la empresa es uno de los elementos intangibles que le permiten diferenciarse de la competencia y le proporcionan una ventaja competitiva (Barney, 1986). Por otra parte, la gestión de la calidad total (GCT) se configura como una filosofía que engloba a toda la empresa y busca la mejora de la calidad en todos los procesos organizativos (Jiménez, Martínez, & Giménez, 2014). A continuación, se analizarán teorías de diferentes autores sobre modelos de gestión de calidad que servirán de apoyo para la realización del presente proyecto.

El Modelo Malcolm Baldrige

El modelo estadounidense para la GCT es el formado por los criterios del Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA), el mayor reconocimiento a la excelencia para las organizaciones estadounidenses. El modelo Malcolm Baldrige establece como premisa principal que los líderes de la organización deben dirigir estratégicamente y gestionar el desempeño en base a los resultados. Los indicadores de desempeño se deberán tomar como

base clave además del conocimiento organizativo para la elaboración de las estrategias que deberán relacionarse con los procesos claves y la alineación de recursos, para lograr la satisfacción de los clientes (Baldrige National Quality Program, 2006).

Estructura y criterios

“La evaluación de las organizaciones candidatas al MBNQA se basa en sus logros y mejoras en siete áreas, conocidas como los Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence (2006)”. Los criterios en los que se fundamenta el modelo Malcom Baldrige pretenden mejorar la competitividad de las organizaciones estadounidenses en tres sentidos: Mejorar las prácticas del desempeño organizativo, las capacidades y los resultados. Facilitar la comunicación y compartir la información sobre las mejores prácticas. Servir como herramienta de trabajo para la comprensión y la gestión del desempeño.

Criterio 1: Liderazgo (120 puntos)

Esta categoría examina como los líderes seniors guían y sostienen la organización y como se gestionan las responsabilidades éticas y legales con la comunidad.

Criterio 2: Planificación estratégica (85 puntos)

Se analiza cómo se desarrollan los objetivos y planes de acción, cómo son modificados si las circunstancias lo ameritan y cómo se mide el progreso.

Criterio 3: Enfoque en el cliente y el mercado (85 puntos)

Se examina cómo la organización determina las necesidades, requerimientos, las expectativas, preferencias de los clientes y el mercado. Determina los factores clave que llevarán a la adquisición, fidelización y satisfacción del consumidor.

Criterio 4: Medida, análisis y gestión del conocimiento (90 puntos)

Detalla como la organización recopila, examina, procesa sus datos, información y activos basados en el conocimiento.

Criterio 5: Enfoque en los recursos humanos (85 puntos)

Muestra como los sistemas de trabajo, el aprendizaje y la motivación de los empleados permiten mejorar su desempeño y utilizar todo el potencial alineados con los objetivos generales de la organización.

Criterio 6: Gestión por procesos (85 puntos)

Se detallan los aspectos claves del proceso de gestión de la organización, productos y servicios administrativos que contribuyen a la creación de valor para los consumidores.

Criterio 7: Resultados (450 puntos)

Muestra el desempeño de la organización y su mejora en todas las áreas clave, satisfacción de los clientes, resultados financieros, recursos humanos, resultados operativos liderazgo y responsabilidad social.

Proceso de evaluación. - Las empresas que desean presentar su candidatura al MBNQA deben presentar información sobre los criterios analizados anteriormente. Se realiza una revisión ente 300 y 1000 horas de revisión y un equipo de expertos independientes realiza un informe sobre las fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora de la organización (Camisón, Cruz, & González, 2006).

El Modelo de Excelencia de la European Foundation for Quality Management

El Modelo Europeo de Gestión de la Calidad desarrollado por la European Foundation for Quality Management en el año 1990 constituía la referencia para evaluar las organizaciones candidatas al European Quality Award, concedido anualmente desde 1992. El European Quality Award es un reconocimiento a la excelencia, provee de una herramienta muy importante a las organizaciones ya que contiene un informe detallado el cual es elaborado por un grupo de expertos independientes. A partir de 1997, este modelo fue desarrollado hasta obtener en 1999 un modelo más general bautizado como Modelo de Excelencia de la EFQM (EFQM Excellence Model) (Camisón, Cruz, & González, 2006).

El Modelo EFQM de Excelencia puede aplicarse con varias finalidades, tales como:

- Realizar una autoevaluación.
- Realizar una autoevaluación por parte de un tercero.
- Realizar actividades de benchmarking.
- Utilizarlo como base para presentar la candidatura de la organización al Premio Europeo de la Calidad.

La EFQM ha elaborado una adaptación del Modelo de Excelencia para pymes, que simplifica su estructura y los criterios exigidos.

Estructura y criterios

El modelo de excelencia de la EFQM se basa en la identificación de las fortalezas y debilidades de una organización, partiendo del análisis de las relaciones del personal, los procesos y resultados de los mismos. La premisa principal es constituir y mantener un liderazgo orientado a la consecución de la calidad, gestionar adecuadamente los recursos a través de políticas y estrategias que permitan lograr los resultados deseados: impacto positivo

sostenible en la sociedad, satisfacción del cliente interno y externo, crear y mantener ventaja competitiva en el mercado. Para este modelo los procesos y el personal son agentes facilitadores que proporcionan resultados (Camisón, Cruz, & González, 2006).

Criterio1: Liderazgo

El éxito sostenido se logra a través de líderes que desarrollen y hagan cumplir la misión, visión y objetivos de la organización, además son los encargados de promover los valores y sistemas necesarios para el funcionamiento de la misma, siendo capaces de adherirse a los cambios de manera coherente reorientando la dirección de la empresa logrando motivar al resto del personal a seguir sus pasos.

Criterio 2: Política y estrategia

Las estrategias y políticas se desarrollan en base al mercado y sector donde operan teniendo en cuenta los cambios que se pueden presentar, para esto se despliegan planes, objetivos y procesos que permitan realizar dichas estrategias.

Criterio 3: Personas

Una organización excelente reconoce el esfuerzo de su personal, motiva, recompensa, hace partícipe de los cambios en la organización, de esta manera incrementa el compromiso de los colaboradores logrando que utilicen sus capacidades en pro del crecimiento de la misma.

Criterio 4: Alianzas y recursos

Una organización eficiente planifica, gestiona sus alianzas estratégicas y recursos de manera adecuada, estableciendo un equilibrio entre las necesidades actuales y futuras de la empresa, la sociedad y el medio ambiente.

Criterio 5: Procesos

Las organizaciones deben diseñar, mejorar sus procesos constantemente para lograr la satisfacción de sus clientes, grupos de interés y generar valor agregado para los mismos.

Criterio 6: Resultados en los clientes

Los resultados se miden de manera constante y exhaustiva de esta manera se alcanzará una evaluación sobresaliente con respecto a los clientes.

Criterio 7: Resultados en las personas

Una organización excelente mide y alcanza resultados positivos respecto a las personas que la integran.

Criterio 8: Resultados en la sociedad

Se evalúan, miden de manera exhaustiva y alcanzan excelentes resultados respecto a la sociedad.

Criterio 9: Resultados clave

Las organizaciones miden y alcanzan resultados positivos respecto a los elementos clave de sus estrategias y políticas.

El modelo Deming Prize

El Deming Prize nació en 1951, ha ejercido una gran influencia en el desarrollo del control y gestión de la calidad en Japón. El objetivo básico del modelo era convertirse en una herramienta que proporcione una guía para mejorar la gestión de las organizaciones japonesas. Actualmente, el premio se otorga a las empresas que contribuyen de manera muy significativa al desarrollo de la dirección y control de calidad en Japón. El nombre original utilizado para

denominar el Control de Calidad Total, Total Quality Control, ha sido sustituido por el de Total Quality Management (TQM) con la finalidad adoptar la misma denominación que en las naciones occidentales y conseguir así un reconocimiento internacional (Camisón, Cruz, & González, 2006).

Estructura y criterios

Este modelo establece que las organizaciones deben realizar una evaluación de sus procesos, comprender su situación actual de esta manera establezca sus metas, objetivos mismos que deberán ser sostenibles, sujetos a cambios y mejoras respecto al entorno. Para poder establecer una mejor comparación con los demás galardones, se muestra a continuación los criterios de la guía perteneciente al año 2004 (Camisón, Cruz, & González, 2006).

Las categorías básicas de estos criterios de evaluación son seis:

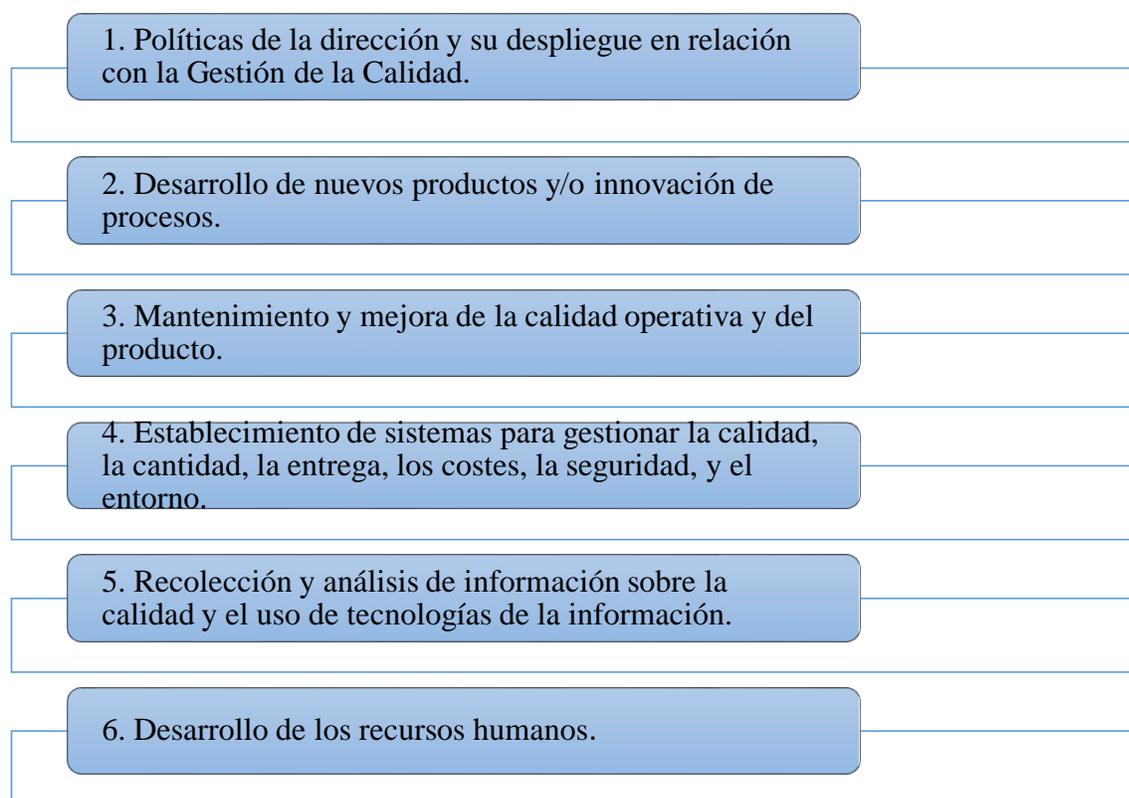


Figura 2 Criterios de evaluación – Ciclo de Deming

El Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión

La Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad (FUNDIBEQ) promueve la Gestión de la Calidad a través del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión, creado en 1999. Desde el año 2000, se otorga anualmente el Premio Iberoamericano a la Calidad, que toma el modelo anterior como base. El Modelo FUNDIBEQ ha sido actualizado recientemente, la actualización introduce pequeñas modificaciones, una nueva estructura en el documento y la inclusión de un Glosario Iberoamericano de términos relacionados con la calidad (Camisión, Cruz, & González, 2006).

Estructura y criterios

Tal y como se aprecia en la Figura 4, el Modelo Iberoamericano a la Excelencia en la Gestión tiene una fuerte semejanza con el Modelo de Excelencia de la EFQM, del cual puede considerarse una adaptación. Este modelo se compone de nueve criterios divididos en cinco Procesos Facilitadores y cuatro Criterios de Resultados. Cada uno de estos criterios se subdivide en varios subcriterios, que reciben un peso distinto de cara a la evaluación (Camisión, Cruz, & González, 2006).

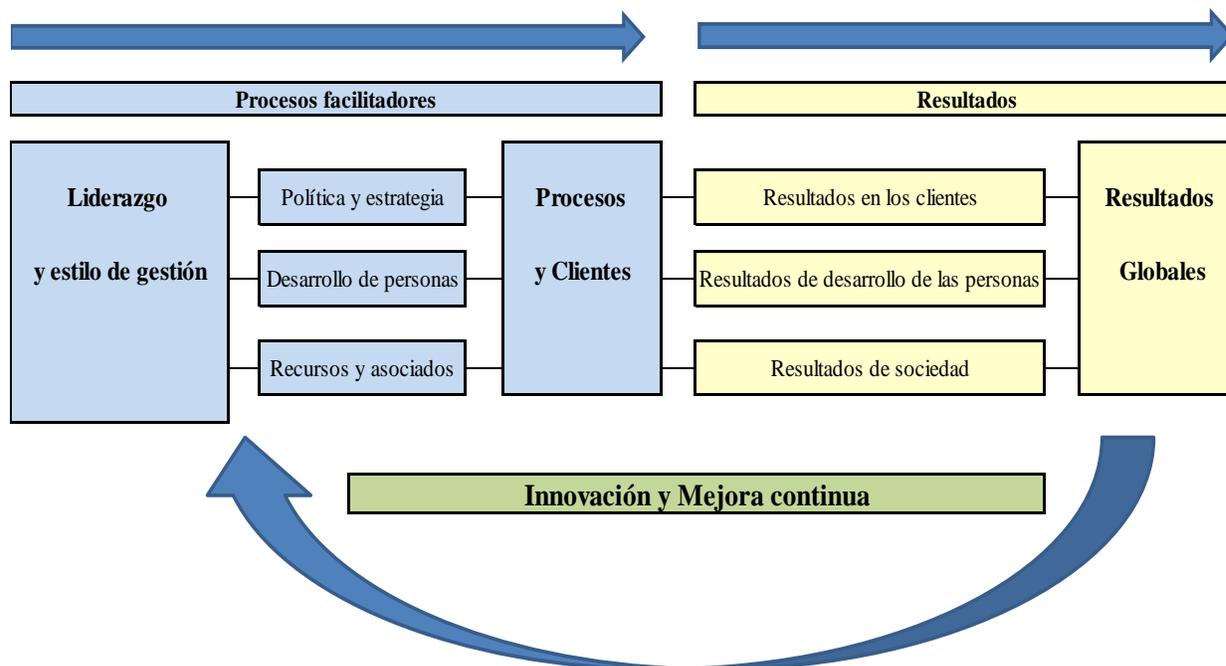


Figura 3 Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión

Adaptado de: (Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad , 2019, pág. 1)

Organización Internacional de Normalización (ISO)

Es una federación mundial de organismos nacionales de normalización, el trabajo de preparación de las normas internacionales normalmente se realiza a través de los comités técnicos de ISO. Cada organismo miembro interesado en una materia para la cual se haya establecido un comité técnico; tiene el derecho de estar representado en dicho comité. Las organizaciones internacionales, públicas y privadas, en coordinación con ISO, también participan en el trabajo (Secretaría Oficial de Iso, 2015).

En octubre de 1946, en Londres, se acordó por representantes de veinticinco países el nombre de Organización Internacional para la Normalización, denominada ISO en referencia al griego “ISOS”, que significa “igual.”. Se reunieron para facilitar la coordinación y unificación de estándares industriales. La organización conocida como ISO (International Organization for Standardization), celebró su primera reunión en junio de 1947 en Zurich, y fijó

su sede permanente en la ciudad de Ginebra. Actualmente hay miembros de 163 países y 3368 cuerpos técnicos que velan por el desarrollo de la normalización y más de 135 personas trabajan en el Secretariado Central de Ginebra (Suiza) (Cortés, 2017).

ISO 9001:2015

La norma internacional ISO 9001:2015 se basa en los principios de la gestión de la calidad descritos en la Norma ISO 9000. Las descripciones incluyen una declaración de cada principio, una base racional de por qué el principio es importante para la organización, algunos ejemplos de los beneficios asociados con el principio para mejorar el desempeño de la organización cuando se aplique el principio (Secretaría Oficial de Iso, 2015).

La norma ISO 9001 es una norma internacional que se aplica a los sistemas de gestión de calidad centrada en todos los elementos de administración de calidad con los que una empresa debe contar para tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios. Los clientes se inclinan por aquellas empresas que cuentan con esta acreditación porque de este modo se aseguran que la empresa seleccionada dispone de un buen sistema de gestión de calidad (Yanez, 2008).

Características de la norma ISO 9001:2015

Las características principales de la norma indicadas en su documentación oficial son las siguientes (Secretaria Oficial de Iso, 2015):

- Enfoque basado en los procesos.
- Compatibilidad con otras normas de gestión.
- Principal norma certificable del mundo.
- Énfasis en el cumplimiento de los requisitos legales y reglamentarios.

- Mayor participación y compromiso de la alta dirección con la calidad.
- Menor énfasis en procedimientos documentados.
- Establecimiento de objetivos medibles en todas las funciones y niveles de la organización.
- Atención a la disponibilidad de recursos.
- Énfasis en atender y satisfacer las necesidades del cliente.
- El seguimiento y análisis de la información que concierne a la satisfacción del cliente.
- Toma de decisiones en base al análisis de la información recogida por el sistema de gestión de calidad.
- Mejora continua y análisis permanente de la eficacia del sistema de gestión de calidad.

Principios de los modelos de calidad basados en la norma ISO 9001:2015

Para llevar a cabo las actividades generales expresadas anteriormente, han sido fijados en la familia ISO 9000 en su versión 2015, 7 Principios para la Gestión de la Calidad mismos que proporcionan las claves para introducir una cultura de calidad en las organizaciones usuarias de la familia de normas ISO 9000 y perfectamente podrían aparecer reflejados, en mayor o menor medida, en las políticas de la calidad (Cortés, 2017). Son 7 estos principios:

1. Enfoque al cliente

“Las organizaciones están obligadas a comprender sus necesidades actuales y las futuras ya que sus ingresos y su crecimiento depende de ellos, por eso es de vital importancia cumplir con las expectativas esperadas (Sanchez, 2017)”. Las empresas deben emprender una investigación continua de los estándares de calidad e innovación que mantenga al cliente y a todas las partes interesadas conectadas con su producto o servicio y a su vez comunicar esto al

equipo de trabajo, para realizar mediciones de satisfacción y gestionar la mejora continua de sus procesos.

2. Liderazgo

Un buen ambiente interno y el buen liderazgo son las herramientas necesarias para que todos los involucrados en una organización se unan y trabajen en equipo por un solo propósito. Para aplicar este principio se deben tomar en cuenta dos aspectos fundamentales que son la proactividad e instruir con el ejemplo. Para esto se debe establecer un objetivo claro y estar dispuesto a adaptarse a los cambios que sean necesarios para un mejor desarrollo de los procesos, establecer la confianza y romper el miedo de afrontar nuevos retos, mantener una formación continua que permita a todos los involucrados un desarrollo personal como intelectual (Cortés, 2017).

3. Compromiso de las personas

Todas las personas involucradas en la organización son las responsables de comprender las necesidades y satisfacer las expectativas de los clientes, de esta manera establecer objetivos a corto y largo plazo que permitan mejorar la interacción con el mercado meta. La aptitud y la actitud de las personas dentro de la empresa son fundamentales en el sistema de gestión de calidad; si estos aspectos son positivos se logrará un beneficio para la organización, a través de la creación de un entorno de trabajo adecuado, que guíe al personal a la consecución de las metas, buscando siempre las oportunidades de mejora, compartiendo conocimientos.

4. Enfoque a procesos

Según Sánchez (2017) “Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información”. Los procesos requieren recurso adecuados para ser desarrollados de manera correcta, el objetivo siempre será determinar las necesidades y expectativas de los clientes de

esta manera se ofrecerán productos y servicios que satisfagan las necesidades de los clientes. Se considera proceso a las actividades que reciben entradas y las convierten en salidas. La consecución de los resultados esperados se consigue más eficazmente comprendiendo y “dominando” el proceso que lo produce, los recursos que interviene, las variables que lo afectan y la naturaleza de la variación de estas variables.

La identificación sistemática de los diferentes procesos dentro de la organización y, particularmente, los que añaden valor para el cliente, su definición, control y mejora se conoce como “enfoque basado en procesos”. La organización deberá determinar: Las entradas necesarias y los resultados esperados de estos procesos.

5. La mejora continua

“El objetivo principal de una organización será siempre la mejora continua, para esto se procurará la mejora continua de productos, servicios y procesos dentro de la empresa involucrando a todos sus miembros incluyendo los clientes y proveedores externos (Sanchez, 2017)”. Realizar la evaluación periódica de la organización para identificar oportunidades de mejora en las diferentes áreas. Fomentar la prevención de defectos, la innovación y establecer medidas para evaluar los resultados de las acciones de mejora implementadas.

6. Toma de decisiones basadas en hechos

La mejora continua se basa en el carácter recurrente de la mejora, se considera así cuando la gestión de la calidad está enfocada a la búsqueda y aplicación de acciones para la mejora de forma sostenida. Esta mejora continua debe considerarse como un objetivo permanente en la organización lo que permitirá prevenir problemas y no reaccionar ante ellos, mediante la comprensión de las causas y naturaleza de las variaciones de los procesos. La sistemática, generalmente aceptada, para llevar a cabo la mejora continua se desarrolla siguiendo la

metodología PDCA (Plan-Do-Check-Act /Planificar-Hacer-Verificar Actuar) y su aplicación recurrente lleva se realiza en 7 etapas conocidas como los “7 pasos de la calidad” (Cortés, Sistemas de gestión de calidad ISO 9001:2015, 2017).

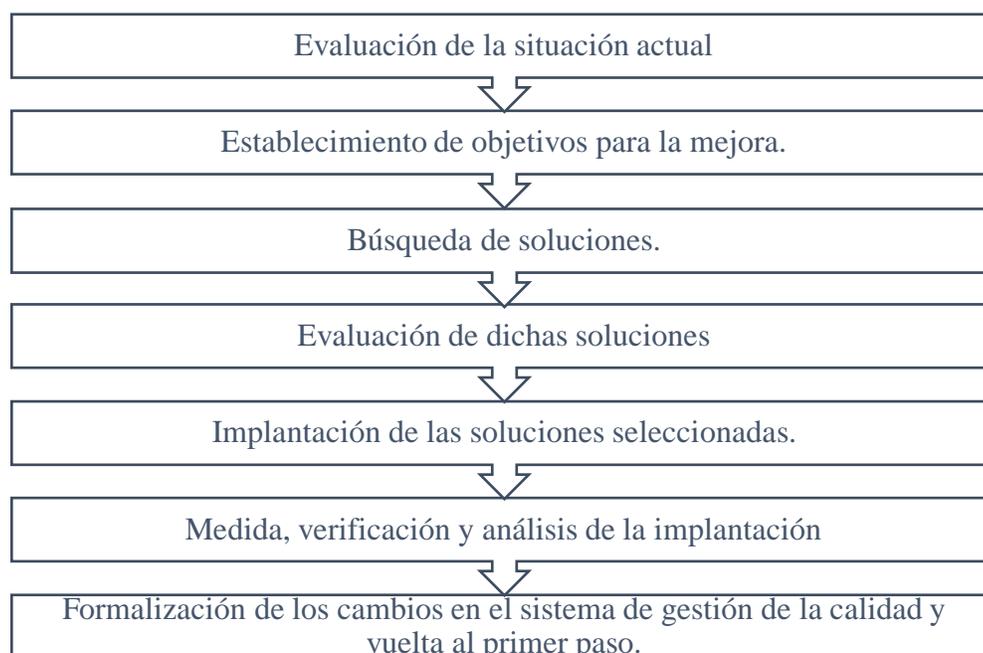


Figura 4 Ciclo PDCA 7 Pasos de la calidad.

Adaptado de Cortés, Sistemas de gestión de calidad ISO 9001:2015 (2017).

7. Relaciones mutuamente benéficas con los proveedores y otras partes interesadas

Para la prevención de problemas de calidad se debe medir los procesos con el fin de verificar la eficacia de las acciones y soluciones propuestas. El conjunto de exámenes a las actividades de la organización aporta datos e información que facilita la toma de decisiones. El registro de estas actividades proporciona una fuente esencial que facilita la toma de decisiones, siendo vital para el establecimiento de objetivos alcanzables y para la mejora continua.

Requisitos del producto y requisitos del sistema de gestión de la calidad

Los requisitos de los productos y servicios están especificados en la ISO 9001. Son aplicables a cualquier tipo de organización, de cualquier sector y tamaño, independientemente del producto o servicio que ofrezca. Los servicios y productos que ofrecen las empresas deben cumplir con atributos y una serie de especificaciones técnicas que permitan distinguirse por sus características (Cortés, 2017). Esta aproximación se muestra en la figura 5.

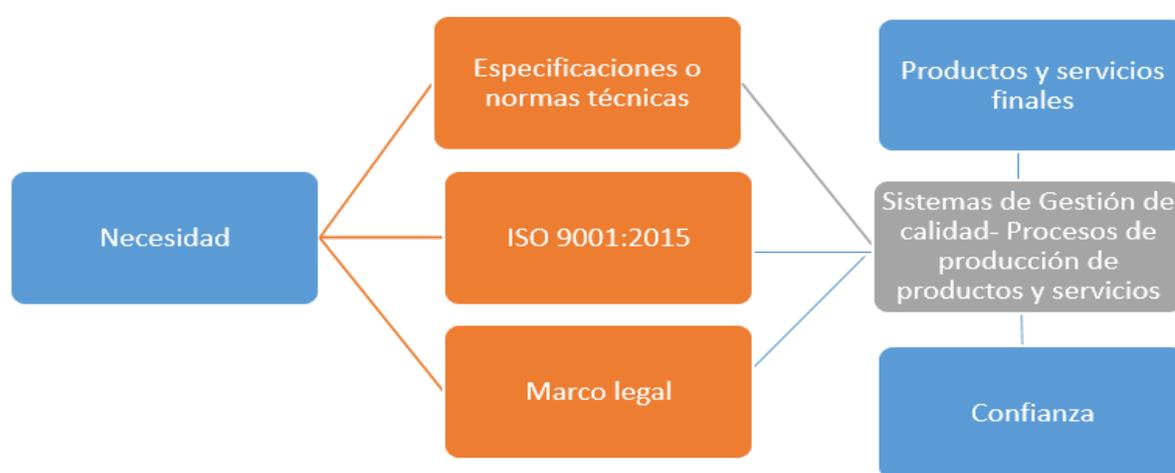


Figura 5 Requisitos del producto y requisitos del sistema de gestión de la calidad.

Adaptado de: (Cortés, Sistemas de gestión de calidad ISO 9001:2015, 2017)

La información documentada de un sistema de gestión de la calidad

“El soporte del sistema de gestión de calidad se encuentra en la información documentada, en ella se plasma la información sobre la administración de procesos y la forma de operar de la organización (Sanchez, 2017)”. Las normas ISO 9000 exigen la siguiente documentación:

Tabla 1
Información documentada de un sistema de gestión de calidad.

PUNTO ISO	INFORMACIÓN DOCUMENTADA	DESCRIPCION
4.3	(d) Alcance del sistema de gestión de calidad.	El alcance del sistema incluyendo los productos y servicios cubiertos y la justificación de los requisitos.
4.4	(d) Operación de procesos	Información documentada para apoyar las operaciones.
5.2.2	(d) Política de calidad	La política de la calidad tiene que estar disponible como información documentada.
8.5.1	(d) Control de la producción y el servicio	Información que define las características de los productos y servicios, las actividades y metas.
7.5	(d) Información documentada requerida	Información documentada requerida por la norma, la determinada por la organización como necesaria.
6.2.1	(r) Objetivos de calidad	La información sobre los objetivos de calidad.
7.1.6	(r) Seguimiento y medición de recursos.	Información como prueba de aptitud sobre el uso de los recursos de seguimiento y medición.
7.2	(r) Competencia	Información, evidencia de las competencias del personal.
8.1	(r) Planificación operativa y control	Planificación necesaria para tener confianza en que los procesos se ajustan a los requisitos.
8.2.3	(r) Revisar los requisitos	La información que describe los resultados de la revisión de los requisitos relacionados con los productos y servicios.
8.3.5	(r) Diseño y desarrollo	Información resultante del proceso de diseño y desarrollo.
8.3.6	(r) Cambios del diseño	La información sobre los cambios de diseño y desarrollo.
8.4.1	(r) Productos y servicios que le son prestados externamente	Información de los resultados de la evaluación, el monitoreo y reevaluación de los proveedores externos.
8.5.2	(r) Trazabilidad	Información necesaria para mantener la trazabilidad cuando sea necesario.
8.5.6	(r) Control de cambios	Información que describe los resultados de la revisión de los cambios.
8.6	(r) Liberación de productos y servicios.	Información de trazabilidad que proporciona la/s persona/s que autoriza la liberación de productos.
8.7	(r) Control de no conformes	Información sobre las medidas adoptadas en las salidas no conformes de los procesos, productos y servicios.
9.1.1	(r) Monitoreo, medición, análisis y evaluación	Resultados de las actividades de seguimiento y medición.
9.2	(r) Auditoría interna	La información que evidencie que se ejecuta el programa de auditoría y los resultados de la auditoría.
9.3	(r) Revisión de la gestión.	La información como evidencia de los resultados de las revisiones por la dirección.
10.2	(r) No conformidad y acciones correctivas.	Información como evidencia de la naturaleza de las no conformidades, acciones tomadas y los resultados.

Tomado de: (Cortés, Sistemas de gestión de calidad ISO 9001:2015, 2017)

Para implantar un sistema documental se debe identificar la información documentada para controlar y mantener el medio que la contiene. La ISO 9001:2015 determina que la estructura documental de la organización será determinada por la misma. Así tenemos un sistema de información documentada que funcionaría de esta forma:



Figura 6 Sistema de información documentada.

Adaptado de: (Cortés, Sistemas de gestión de calidad ISO 9001:2015, 2017)

Se realiza una estructura jerárquica para ordenar la información documentada de forma que en el rango más elevado, los procesos se ordenan en función de su cronología en la producción, la documentación es el segundo rango, es decir, un nivel más bajo y por tanto se engloban en relación a su proceso y en un último nivel los registros que suponen un subnivel de la documentación (Cortés, Sistemas de gestión de calidad ISO 9001:2015, 2017).

MARCO LEGAL

Con referencia a la (Constitución de la república del Ecuador, 2008) en el capítulo tercero sección novena Art.53 se establece que “Las empresas, instituciones y organismos que presten servicios públicos deberán incorporar sistemas de medición de satisfacción de las personas usuarias y consumidoras, y poner en práctica sistemas de atención y reparación” referenciado con el Art.11 de la Constitución de la República del Ecuador, la Ley Orgánica de Defensa del consumidor Art.71;75, Código Civil (Libro IV) .

Art.1572. Asimismo, el Art.54 indica que “Las personas o entidades que presten servicios públicos o que produzcan o comercialicen bienes de consumo, serán responsables civil y penalmente por la deficiente prestación del servicio, por la calidad defectuosa del producto, o cuando sus condiciones no estén de acuerdo con la publicidad efectuada o con la descripción que incorpore” en concordancia con Ley Orgánica de Defensa del Consumidor (Constitución de la república del Ecuador, 2008).

Arts. 6,27 Con base en la Ley del Sistema Ecuatoriano de la Calidad, la cual define en el Art. 7. “El sistema ecuatoriano de la calidad es el conjunto de procesos, procedimientos e instituciones públicas responsables de la ejecución de los principios y mecanismos de la calidad y la evaluación de la conformidad. El sistema ecuatoriano de la calidad es de carácter técnico y está sujeto a los principios de equidad o trato nacional, equivalencia, participación, excelencia e información” (Constitución de la república del Ecuador, 2008).

De igual forma se expresa explícitamente la importancia de un SGC en toda compañía como plataforma fundamental para el desarrollo y mejoramiento continuo, haciendo referencia en el Art. 50.- “El Estado ecuatoriano propiciará el desarrollo y la promoción de la calidad, de

la productividad y el mejoramiento continuo en todas las organizaciones públicas y privadas, creando una conciencia y cultura de los principios y valores de la calidad a través de la educación y la capacitación” (Constitución de la república del Ecuador, 2008). Para cumplir con este objetivo, el Ministerio de Industrias y Productividad podrá hacer uso de los espacios de publicidad que el Estado posee en los diferentes medios de comunicación.

CAPÍTULO II

MARCO REFERENCIAL

Antecedentes referenciales

Rincón (2002), en su estudio, plantea una alternativa a las organizaciones para una adopción adecuada de la norma ISO 9001, señalando que esta es una metodología para la gestión de calidad que refleja una forma responsable de administrar una empresa. Esta norma encierra tres aspectos principales: la exigencia del cliente, la ventaja competitiva y mejora de las operaciones internas. Sin embargo, a pesar de sus beneficios, muchas empresas han adoptado la normativa por presión es decir porque los clientes lo establecen como requisitos y no con la finalidad de incrementar su eficiencia y eficacia.

El modelo presentado por este autor, basa sus procesos en el ciclo de mejora continua, pudiendo ser ajustable a cualquier tipo de empresa, para lo cual establecido 9 etapas: indagación del apoyo y compromiso de las partes interesadas; capacitación del equipo de trabajo referente a la norma, evaluación del estado del sistema de gestión de calidad actual, elaboración del plan para su implementación.

Los pasos 3 a 7 van secuencialmente, para una planificación efectiva, es necesario conocer en profundidad los principales procesos de la organización (paso 3), que en muchos casos se registra en el plan de calidad (paso 4). El resultado de dicho plan es esencial para el diseño o la mejora de la mayoría de los elementos del sistema de calidad (paso 5). Estos elementos se estandarizan en documentos oficiales (etapa 6) para su posterior implementación (etapa 7). Los cambios finales en el documento y la terminación de las no conformidades en la

implementación se superponen con la validación del sistema de calidad (paso 8), que debe garantizarse (paso 9).

Existen distintas perspectivas por las que una empresa busca mejorar aspectos de calidad, por una parte, está la satisfacción de los clientes, el aumento de productividad por parte de sus colaboradores a fin de cumplir los objetivos planteados o bien puede ser un requisito para permanecer en el mercado. El objetivo de la ISO es llegar a un consenso con respecto a las soluciones que cumplan con las exigencias comerciales y sociales (tanto para los clientes como para los usuarios). Las normas ISO no pertenecen a una entidad del estado por lo que las empresas la cumplen de forma voluntaria al no ser exigible su cumplimiento (Carriel, Barros, & Fernandez, 2018).

Es cada vez más frecuente que en proyectos de obras públicas se incluyan en las licitaciones el requisito de certificado ISO 9001, en sectores como el transporte y la construcción se ha convertido en un aspecto imprescindible para tener una competitividad sostenible. Un estudio llevado a cabo en la universidad de UCLA (University of California, Los Ángeles), detalla que las empresas que cotizaban en la bolsa de Nueva York y que estaban certificadas en ISO 9001, habían alcanzado una mejora en el desempeño financiero superior a otras empresas que no contaban con la certificación, algunos de los indicadores evaluados en este estudio fueron ROA o rentabilidad económica, ROS rentabilidad sobre las ventas (López, 2016).

Antecedentes de la norma ISO 9001:2015

La implementación de un Sistema de Gestión de Calidad (SGC), y su posterior certificación, es un proceso voluntario, respaldado por las motivaciones, objetivos y políticas de la organización, explican Jones, Arndt y Kustin (1997), en Berlín en su trabajo “ISO 9000 entre las empresas australianas: impacto del tiempo y razones para buscar la certificación en las percepciones de los beneficios recibidos”, identificaron dos tipos de organizaciones, en función del propósito principal para el cual deciden certificarse, es decir, las "empresas no desarrolladas", que tienden a implementar un sistema de calidad solo para obtener un certificado y las "empresas de desarrollo", que adoptan el estándar, porque creen que pueden obtener beneficios internos de su implementación.

La norma ISO 9001 permiten generar un valor agregado a las compañías sin distinguir el tipo de actividad que realicen. Esta norma tiene como objetivo lograr un aporte para la satisfacción del cliente y generar las condiciones necesarias para ofrecer productos y servicios que cumplan con las exigencias internas y externas de la organización. Las siglas ISO significan Organización Internacional para la estandarización, este es un organismo responsable de regular un conjunto de normas para la fabricación, comercio y comunicación en todas las empresas e industrias del mundo. Esta terminología también se le adjudica a las normas dictadas por el mismo organismo fijadas por el mismo organismo, para unificar las técnicas de producción en las empresas y organizaciones internacionales según ISO (2020).

Esta organización surge en el año 1947, luego de finalizada la segunda guerra mundial, convirtiéndose en un organismo dedicado a fomentar la creación de normas y regulaciones de carácter internacional para la creación de todos los productos, con excepción de aquellos pertenecientes al área de la electrónica y la electricidad. De esta manera se garantiza la mejor

calidad en todos los productos. Aunado al respeto por las políticas de protección ambiental. En la actualidad este organismo tiene su sede en Ginebra, Suiza y cuenta con delegaciones de diversos gobiernos y otros entes similares según ISO (2020).

En la actualidad la aplicación de la norma ISO 9001 y sus resultados avalan la gran utilidad a todo tipo de compañías alrededor del mundo. Por lo tanto, la norma ISO 9001, para mantenerse al día con los cambios del mercado, comenzó un proceso de revisión en 2012 para hacerla compatible con la evolución continua del mercado y con las normas relacionadas con otros sistemas de gestión. El camino que condujo a la publicación de la norma ISO 9001: 2015 comenzó con una fase preliminar a través de la creación de una encuesta web destinada a identificar los puntos débiles de la norma y luego mejorarlos dentro del proceso de revisión.

En relación a los cambios efectuados en la ISO 9001:2015 se distinguen cambios mayores en este sentido presentando un enfoque preventivo ejecutando un análisis de riesgos y oportunidades. Al mejorar el enfoque preventivo de los procesos, existe un nuevo requisito siendo el contexto de la organización, a través de esto la organización debe determinar qué factores lo afectan tanto internamente como de manera externa para la consecución de los resultados esperados, Sistema de Gestión de la Calidad de acuerdo a la ISO (2020).

En relación a lo anterior, la norma ISO 9001:2015 define a partes interesadas como las personas u empresas que pueden verse afectadas, o percibirse como ser afectados por una decisión o actividad de su empresa, este aspecto es innovador ya que la ISO 9001:2008 solo se enfocaba en el cliente. La ISO 9001: 2015 da una mayor perspectiva para la planificación, su objetivo es buscar que las organizaciones planeen estratégicamente siendo este un requisito indispensable, así como también determinar el contexto de las normas que estén en sintonía con los diferentes Sistemas de Gestión según la ISO (2020).

En segundo lugar, incluye cambios medianos, en este sentido en la ISO 9001: 2015 existe un mayor rendimiento para controlar todos y cada uno de los procesos, los productos y los servicios provenientes de proveedores externos. Implementa además requisitos que permitan lograr los objetivos de calidad, así como también la exigencia del establecimiento de objetivos de calidad que sean acordes y aporten al desarrollo del negocio para desarrollar de manera óptima la conformidad de sus productos o servicios ISO (2020).

A continuación, se introduce el punto nueve que lleva por nombre evaluación del desempeño, en este punto se evalúan los aspectos relacionados al sistema de gestión de la calidad, tales como auditoría interna, nivel de satisfacción de los clientes, así como también el análisis y la evaluación de los datos. Esta normativa incluye un mayor control de los documentos, la organización es libre de determinar la forma en que controlará los procesos relacionados a la elaboración de la documentación de su sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO (Secretaría Oficial de Iso, 2015).

Por último, la ISO 9001:2015 (2020) incluye un conjunto de modificaciones en los que se orienta a la dirección a involucrarse de manera más activa en los procesos, estableciendo nuevos requisitos para la revisión además de establecer que se elimine la figura del representante de la dirección. De igual manera esta normativa establece que debe existir competencia, formación y toma de conciencia en la empresa.

Entre ambas normativas existen diferencias por ejemplo la ISO 2009 contemplaba un representante de la dirección y la ISO 2015 asigna responsabilidades y autoridades similares pero no establece ningún requisito para un representante único, es decir busca generar que en la empresa exista un liderazgo común que puedan coexistir varios líderes en la empresa a diferencia de la anterior que tenía su centro en una sola persona (Gómez, 2017).

La ISO busca la gestión de la empresa con los recursos existentes es decir la mejora de lo que se tiene, mientras que la ISO 2015, busca la planificación de los recursos de la empresa, parte del hecho que tiene que existir una planificación previa en toda empresa, para mejorar el sistema de gestión de calidad la única forma de predecir el futuro es planificándolo. Otro aspecto, en el que se diferencian ambas normativas lo observamos en que la ISO 2009 se centraba en la realización del producto es decir en la creación y calidad del mismo, la ISO 2015 va un poco más allá de la calidad del producto, ella se centra en el soporte que se le debe dar al producto, es decir la importancia para el consumidor que luego de adquirir un producto tenga el soporte necesario para el caso d que se presente un problema (Gómez, 2017).

Por último se destaca que la ISO 2009 en relación al sistema de gestión de calidad era de carácter más interno mientras que la ISO 2015 tuvo un cambio propuesto en la metodología lo cual implico un distanciamiento del enfoque orientado hacia el interior de la organización orientando el desarrollo e implementación del Sistema de Gestión de Calidad, hacia un enfoque donde los factores externos llevan una gran influencia en la forma como el Sistema de Gestión de Calidad es dirigido y priorizado para ser lo más efectivo posible en relación a los principales objetivos internos y externos que lleva la empresa (Gómez, 2017).

Conceptualización. -La norma ISO 9001, junto con ISO 14001, se han convertido en una de las piedras angulares de los sistemas de gestión. En muchos casos, la certificación de ISO 9001 no es obligatoria, pero el número de certificaciones es un indicador de la amplia difusión y recepción de esta norma internacional en más de 175 países (Arni, Jhon, & Allison, 2011). Actualmente, hay más de un millón de certificaciones en todo el mundo.

Desde el inicio de la norma ISO 9001, las áreas más implementadas y certificadas han sido equipos eléctricos y ópticos, productos metálicos básicos y fabricados. Los resultados de

la Encuesta ISO, realizada en el año 2014 reportan un total de 1'036.321 certificaciones en todo el mundo, con un crecimiento del 1% en comparación con el año anterior. En el 2015, se informó un total de 1.033.936 certificaciones (incluidos 4.190 certificados emitidos en la versión 2015), una disminución del 0.2% con respecto al año anterior, principalmente el comportamiento asociado con el período de transición estándar.

El comportamiento de crecimiento anual de ISO 9001 en los últimos seis años muestra el momento de madurez que ha alcanzado la norma. Según el modelo predictivo propuesto por Marimon (2006), el número de certificaciones se muestra en la Figura 9 (certificación mundial) y la Figura 10 (centro y Sudamérica); Comportamiento modificable con nuevos cambios incorporados en la versión 2015.

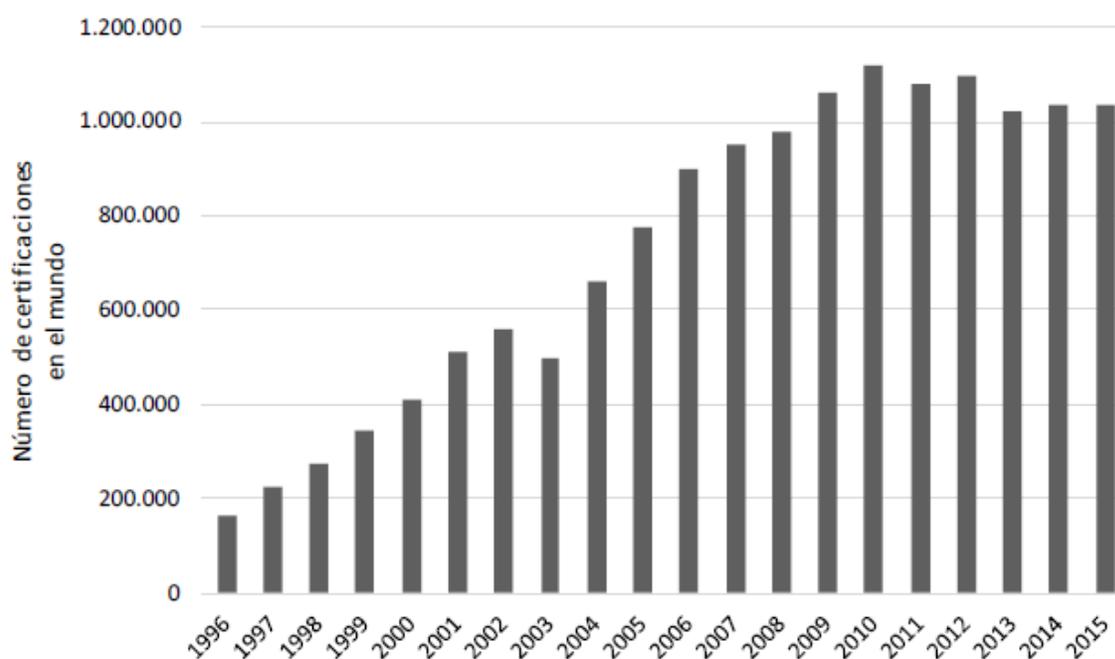


Figura 7 Certificaciones a nivel mundial

Tomado de: (Alzate-Ibáñez, Ramírez Ríos, & Alzate-Ibáñez, 2018, pág. 77)

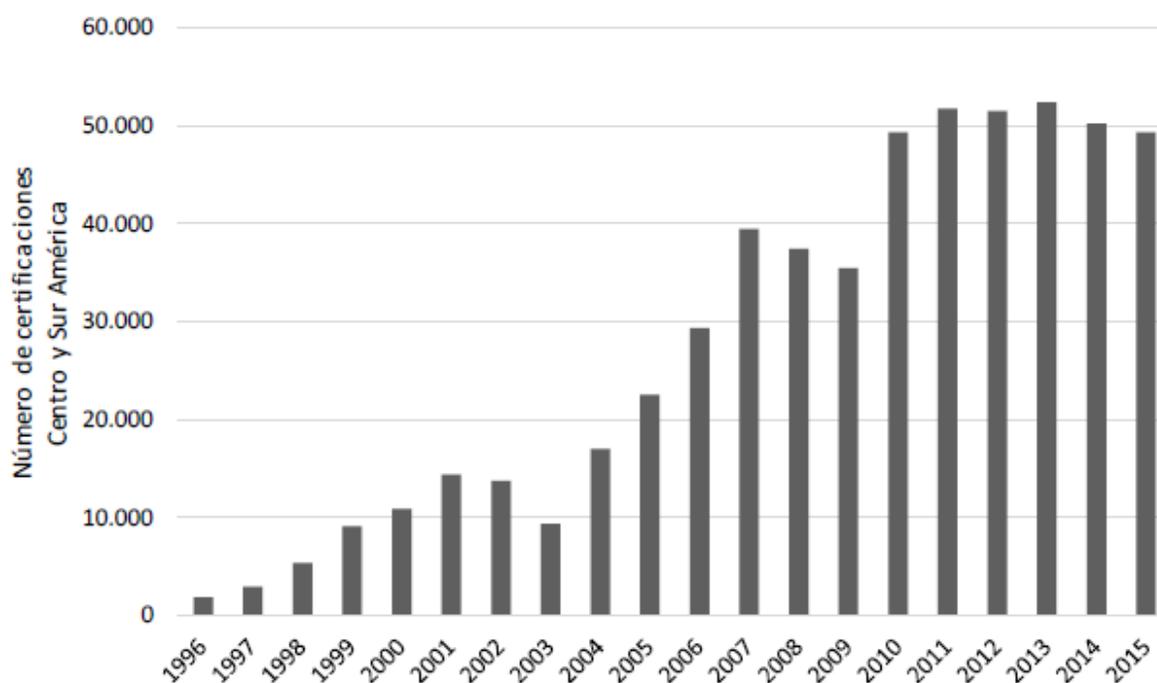


Figura 8 Certificaciones ISO 9001 Centro y Sur América

Tomado de: (Alzate-Ibáñez, Ramírez Ríos, & Alzate-Ibáñez, 2018, pág. 77)

Según el informe de la encuesta ISO, los 10 países con el mayor número de certificaciones emitidas en 2014 fueron Italia, Australia, China, Bielorrusia, México, Turquía, Canadá, Colombia, Portugal y Eslovaquia (**Secretaría Oficial de Iso, 2015**). Los países con el mayor crecimiento en números de certificación en 2015 son Estados Unidos, China, Japón, Rumania, Indonesia, Polonia, Eslovaquia, Suiza, Chile y Filipinas. Esta estadística muestra la importancia de la acreditación obtenida en economías emergentes como Colombia, México y Chile, que están en la lista de los 10 países con el mayor número de certificaciones en 2014 y 2015.

Tabla 2
Países en mayor crecimiento ISO 9001

		2014		2015	
1	Italia	9215	Estados Unidos	4978	
2	Australia	6608	China	4170	
3	China	5767	Japón	1668	
4	Bielorrusia	2833	Rumanía	1540	
5	México	2538	Indonesia	1463	
6	Turquía	1794	Polonia	1107	
7	Canadá	1277	Eslovaquia	1085	
8	Colombia	1146	Suiza	1013	
9	Portugal	965	Chile	775	
10	Eslovaquia	713	Filipinas	603	

Adaptado de (Ibañez, 2017)

De acuerdo a los datos proporcionados por International Organization for Standardization (2017), mediante The ISO Survey se detalla el siguiente gráfico correspondiente al número de compañías que tienen implementado un sistema de gestión de calidad basado en la Norma ISO 9001, en el giro de negocio de ventas de maquinarias y equipos incluyendo el servicio técnico post venta.

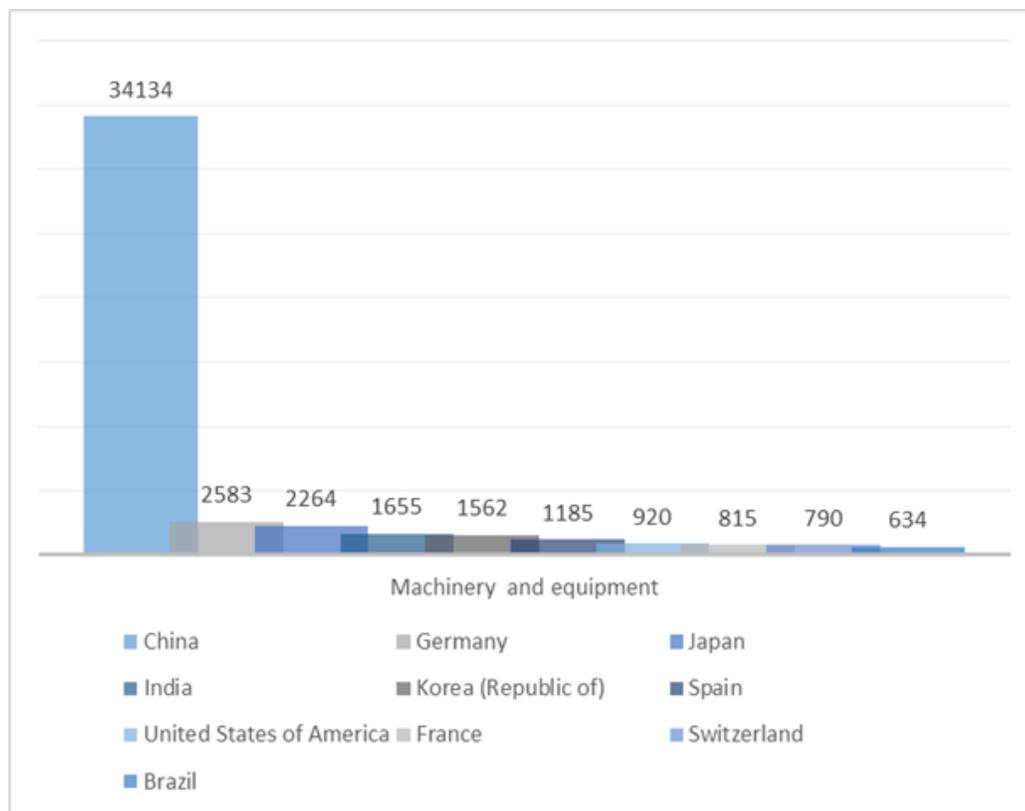


Figura 9 Estadística de certificaciones ISO por país.

Tomado de: (Secretaría Oficial de Iso, 2015)

China lidera el número de certificaciones ISO en empresa dedicadas a la Venta de maquinarias y equipos, es por ello que se analizan los impactos positivos y negativos de la implementación de un SGC basado en la norma ISO 9001. El análisis está basado en el informe Its Relevance and Impact in China (Secretariat of the United Nations Industrial Development Organization , 2015), este reporte es realizado como resultado de una encuesta ejecutada en conjunto con CNCA (Certification and Accreditation Administration) y UNIDO para conocer la efectividad de la implementación de un sistema de gestión de calidad en las diferentes empresas, considerando que este país representa el 30% de 1.1 millones de certificaciones ISO 9001 a nivel mundial.

Según cifras de la Organización Internacional para la Normalización (ISO), Colombia es el tercer país de Latinoamérica con mayor número de certificados ISO 9001 por encima de Chile y México, siendo superado solo por Brasil y Argentina (esta última por menos de 600 certificados); y es el cuarto país de la región en número de certificados ISO 14000 (de gestión ambiental) y en el certificado automotor TS 16949 (**Revista Dinero, 2018**).

Más de 4.700 empresas en Colombia se encuentran certificadas en normas técnicas voluntarias reconocidas internacionalmente, tales como la ISO 9001, la norma ambiental ISO1400, la de gestión laboral OSHAS y de gestión de riesgos para la producción de alimentos HACCP, certificados para lograr acceso a los mercados del exterior y para mejorar los niveles de calidad del mercado interno.

Implementación de la norma ISO 9001 a nivel nacional

La ISO se ha venido aplicando desde hace ya muchos años, por ejemplo, Guerrero (2013) en Guayaquil realizó una investigación titulada “Implementación de un sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001 en una empresa de sal a fin de estandarizar sus procesos y elevar el grado de satisfacción de sus clientes” manifiesta que en un mundo globalizado y en constante cambio, las empresas a nivel mundial tienen la necesidad de ser competitivos para poder subsistir, es por esta razón que se han desarrollado los sistemas de gestión para poder estandarizar los procesos y poder mantener la calidad de nuestro producto constante, y así mejor desempeño en la actividad industrial, sistema que es aplicado a las diferentes áreas de la industria, siendo la industria de alimentos la que tiene un tratamiento especial, debido justamente al segmento de mercado al que está dirigido, es decir al consumo humano (Guerrero, 2013).

De acuerdo con Zurita (2018) en su estudio Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001-2015 orientado en la Productividad de una Empresa Dedicada a la Elaboración de Productos y Servicios de Limpieza para Industrias de Consumo Masivo año 2008 realizado en la Universidad Católica Santiago de Guayaquil se pudo concluir que contar con un sistema de gestión de calidad que permitió a la empresa en estudio elevar sus índices de productividad con miras a su certificación bajo la norma ISO 9001:2015.

En relación a lo anterior para el logro de dicho objetivo se diseñó un sistema de gestión de calidad, como punto de partida para de esta manera obtener la medición de indicadores estratégicos, que permitan la toma decisiones oportunas en la organización y orientado a la mejora continua (Zurita, 2018).

La calidad en el Ecuador está regulada por el Sistema Ecuatoriano de la Calidad (SEC) el cual es el conjunto de procesos, procedimientos e instituciones públicas responsables de la ejecución, principios y mecanismos de la calidad y evaluación de la conformidad. En base a las distintas actividades ejecutadas por las instituciones que conforman el SEC se lograron la creación de políticas, normativas técnicas para el desarrollo de la calidad; dentro de estas los acuerdos con organizaciones internacionales de estandarización, desarrollo de infraestructura, asistencias técnicas en el cumplimiento de las normativas y el sistema de gestión de la calidad y acuerdos comerciales con otros países. Todo esto impactó positivamente en el país ya que se evidencia mediante la Figura 6 una clara evolución del número de empresas certificadas en ISO 9001.

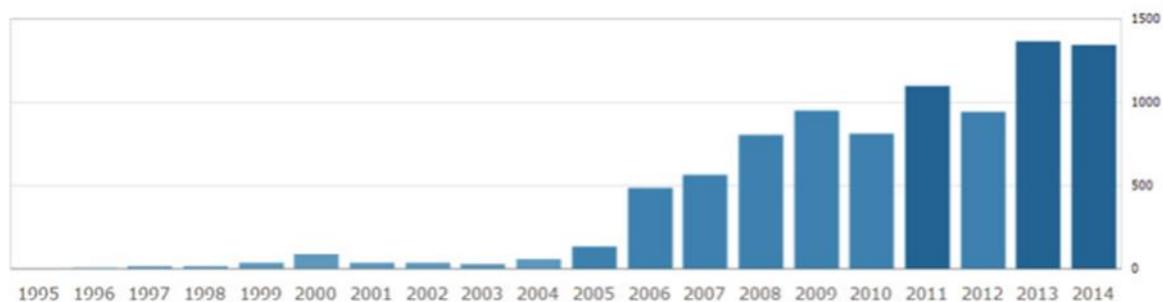


Figura 10 Evolución de empresas con certificación ISO 9001 en Ecuador.

Tomado de (Secretaría Oficial de Iso, 2015)

La tendencia de crecimiento es sostenida, sin embargo, Ecuador cuenta con 1169 certificaciones ISO en la Zona de Américas, con 26 empresas de Venta de equipos y maquinarias certificadas y con un sistema de gestión de calidad basado en las normas ISO 9001. El estudio denominado EL ISO 9001 y TQM en las empresas de Ecuador publicado en el 2016 detalla la gran importancia de un sistema de gestión de calidad basado en las normas ISO 9001.

En el estudio se analizan 163 empresas de las cuales el 66% de las empresas son de servicios, el 76% son micro y pequeñas empresas. Los resultados confirman que las empresas con certificaciones ISO 9001 tiene un mejor promedio en los nueve factores de TQM analizados (Casas & Cepeda, 2016). De los nueve factores los de mayor promedio presentados por las empresas con certificación son: Planeamiento de la calidad, Liderazgo y gestión de la calidad.

Las empresas con certificación realizan un énfasis profundo en la satisfacción del cliente, la gestión de los procesos y la mejora continua como parte esencial del sistema de gestión, así también se muestra que el nivel de liderazgo juega un papel fundamental para una implementación exitosa, acentuando la necesidad de que a nivel gerencial se comprenda todo

el contexto que engloba a los círculos de calidad. A continuación, se resumen todos los factores evaluados y el impacto con respecto a empresas que no cuentan con un sistema de Gestión de calidad basado en normas ISO 9001.

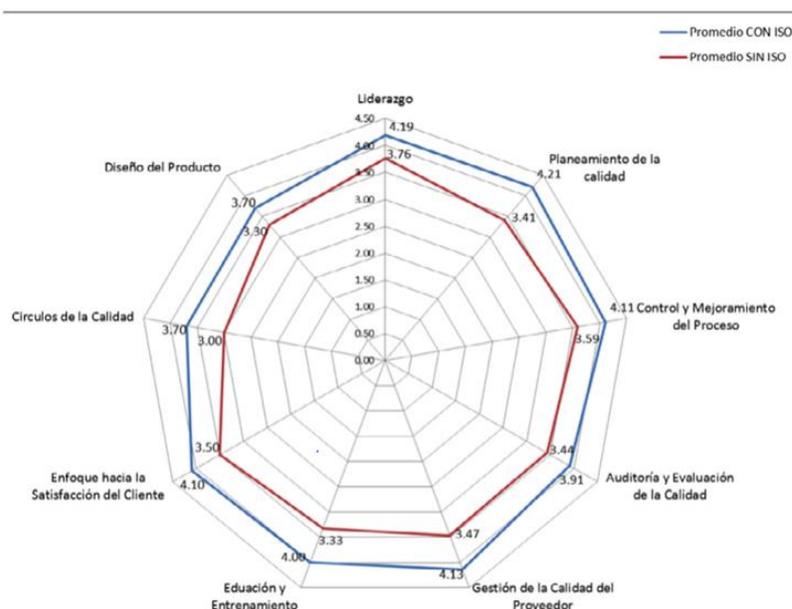


Figura 11 Comparación de factores en empresas con y certificación ISO 9001 en el 2016.

Tomado de (Casas & Cepeda, 2016).

Mediante los dos comparativos realizados local e internacionalmente es claro resumir que las normas ISO son la herramienta más importante para generar ventaja competitiva y que los impactos generan diferencia en base al producto o servicio ofrecido al cliente, ya que priorizan su satisfacción y sobre todo aseguran que la organización tenga una estandarización sostenida de sus procesos. La correcta implementación de un sistema de gestión de calidad favorece significativamente al desempeño de una organización ecuatoriana, permitiendo asegurar una alta competitividad y la calidad necesaria para incursionar en mercados locales, regionales e internacionales.

Un sistema de gestión de calidad basado en las normas ISO 9001 es una plataforma que garantiza el éxito a largo plazo y sostenibilidad de la organización cumpliendo con los objetivos y metas de la calidad, ofreciendo un valor agregado al contexto de satisfacción de cliente.

Marco Contextual

Antecedentes

La empresa ESLIVE S.A., comenzó sus operaciones en el año 1975, es una compañía se dedica a la construcción de obras civiles, venta de maquinarias, producción agrícola, alquiler de multibodegas y actividades recreacionales. ESLIVE S.A dividió sus actividades en varias áreas, siendo una de ellas DINATEK o «Distribuidora Nacional de Tecnología».

DINATEK fue fundada por el Ing. Ángel Sonnenholzner Villegas, dedicándose a brindar soluciones técnicas integrales para el sector agrícola, acuícola e industrial del Ecuador, el área importa, fabrica, ensambla y comercializa maquinaria agrícola, industrial, agroindustrial, marina, construcción y para minería.

En lo referente al área agrícola DINATEK comercializa motores a diésel y gasolina, aspersores y goteros, bombas de presión e industriales, bombas de pozo, motobombas, generadores, cosechadoras, moto-cultores, tractores, implementos agrícolas, embragues, filtros separadores de agua, moto guadañas entre los implementos más vendidos. En el sector agro-industrial venden piladoras, trasplantadoras, generadores, paletizadoras, mangueras, motores eléctricos, zanjadoras y molinos.

En el área industrial la empresa ofrece motores eléctricos, equipos contra incendio, dragas, filtros separadores de agua, alternadores, tableros y tarjetas de control, tableros de

transferencia, bombas industriales y municipales, hidrolavadoras, poleas, moto soldadoras, montacargas, tornos y fresas. En lo referente al sector de la acuicultura DINATEK comercializa motores y generadores, blowers, grupos de bombeo, bombas axiales, alimentadores automáticos y aireadores. Finalmente, para la minería la empresa vende motores a diésel y eléctricos especiales para el sector, así como generadores y dragas.

Misión. – DINATEK ofrece soluciones técnicas integrales para el sector agrícola, acuícola e industrial del Ecuador teniendo cobertura a nivel nacional a través de otorgar un buen servicio de calidad y garantía; comprometidos con los tiempos de entrega, disponibilidad de productos y respuesta inmediata a cualquier necesidad del cliente.

Visión. - Ser líderes a nivel nacional en la distribución de productos para el sector agrícola, acuícola e industrial con un portafolio diversificado en marcas de excelente calidad, beneficiando a clientes, proveedores y empleados. En sus proyectos está en convertirse la preferida por los clientes a través de un servicio óptimo por estar comprometidos al desarrollo del país.

Objetivos

DINATEK mantiene fielmente los 3 objetivos iniciales marcados por su fundador:

1. Tecnificar el agro y la pequeña y mediana industria ecuatoriana.
2. Ser siempre los pioneros en implementar nuevas tecnologías y hacerla accesible a pequeños y medianos productores.
3. Ofrecer siempre un trato justo a nuestros clientes y acompañarlo fielmente durante su emprendimiento como productor, ofreciéndole el respaldo técnico, la garantía necesaria y soluciones prácticas

Ubicación

DINATEK está ubicado al norte de la ciudad de Guayaquil en el Km. 22 vía Perimetral (entre Supán y el túnel de la Flor) (Dinatek, 2020).

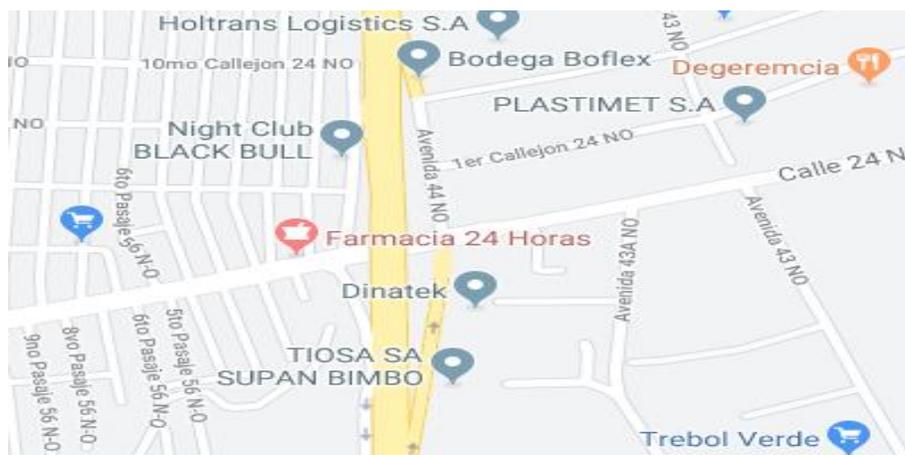


Figura 12 Ubicación Geográfica – DINATEK

Tomado de: (ESLIVE S.A., 2019)

Sus sucursales, se encuentran ubicadas en la ciudad de Machala y Quito. La sucursal de Machala se encuentra en Ave. 25 de junio #5, Km 1 ½ vía Pasaje (Junto al SRI).



Figura 13 Ubicación Geográfica – Sucursal Machala

Tomado de: (ESLIVE S.A., 2019)

Análisis FODA

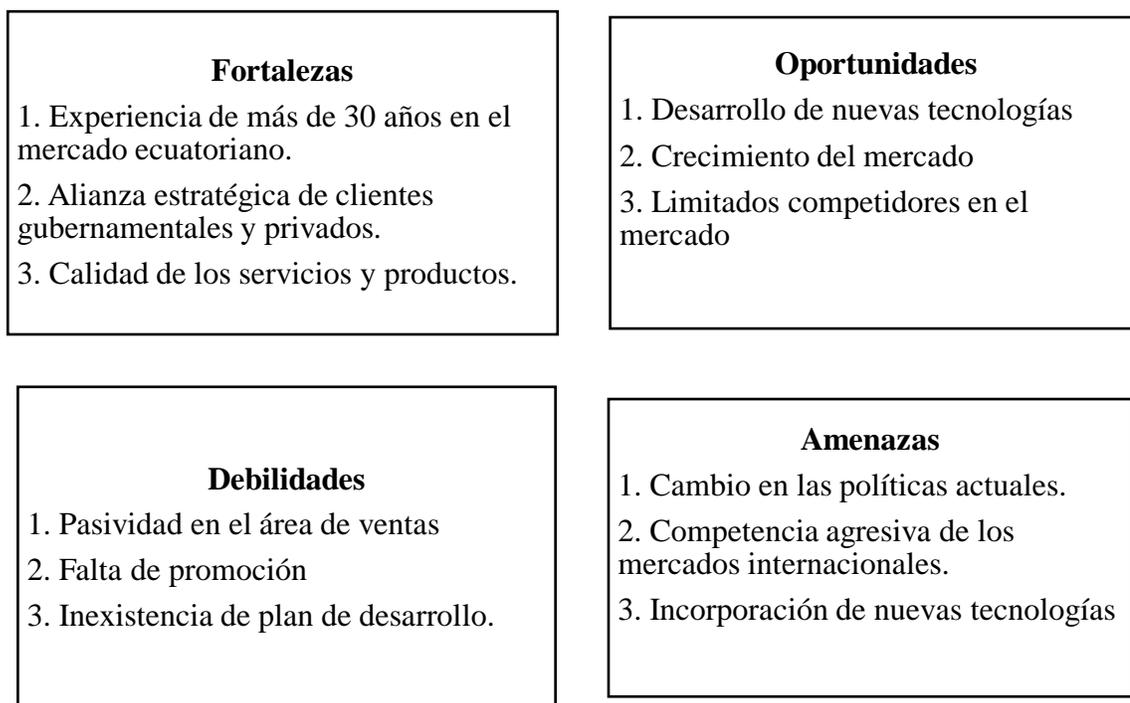


Figura 14 Análisis FODA ESLIVE S.A. área DINATEK

Resultados de la revisión documental

Análisis interno de la compañía

Fortalezas

La empresa ESLIVE en su área DINATEK, en el contexto interno destaca como fortaleza la experiencia de la compañía por sus años de funcionamiento y el impacto que tienen sus productos en los sectores agroindustrial y agrícola, además la rotación del personal que colabora con la empresa es bajo lo que permite estabilidad y buen ambiente laboral,

siendo esto el punto principal para el desarrollo y especialización de los trabajadores en los diferentes procesos de la cadena de valor.

DINATEK cuenta con una infraestructura a nivel nacional distribuida en las provincias más importantes del Ecuador, aportando de esta manera una rápida atención a sus clientes y distribuidores; además cuenta con recursos técnicos y talleres especializados para el ensamblaje y puesta en marcha de sus productos lo cual ofrece una ventaja competitiva a nivel de servicio técnico, también cuenta con gran capacidad de almacenamiento distribuido en sus bodegas lo cual flexibiliza la gestión de inventarios y repuestos. La alta gerencia y la directiva se caracteriza por impulsar y fomentar estrategias de mejoramiento continuo en todos los procesos de la cadena de valor, impactando directamente no solo en los resultados si no en el desarrollo de los equipos de trabajo creando una cultura de mejoramiento sostenible.

Debilidades

La compañía tiene oportunidades de mejora en la gestión por dirección a mediano y largo plazo ya que actualmente carece de una gestión proyectada a largo plazo en base al posicionamiento en el mercado y desarrollo de nuevas líneas de negocio, este punto impacta directamente en cómo la compañía puede responder a los cambios en el mercado y el ingreso de nuevos competidores.

Los empleados desconocen el entorno global de la organización y el impacto que tienen sus actividades en el giro del negocio, lo cual genera oportunidades a nivel de eficiencia, competitividad y rendimiento.

La compañía presenta oportunidades con el manejo de información y la alineación de sus equipos de trabajo debido a que no existen medios de comunicación sostenibles como son reuniones operaciones mensuales, semanales y diarias, tampoco se emplean reuniones multidisciplinarias (Ver tabla 3).

Tabla 3
Análisis interno

Fortalezas	Debilidades
Amplia trayectoria en el giro de negocio y experticia de sus colaboradores.	Enfoque estratégico de la alta dirección con oportunidades de mejora.
Gestión de activos adecuada para el cumplimiento de labores.	Los colaboradores desconocen su aporte al giro del negocio.
Disposición por parte de la empresa de mejorar en sus procesos.	Falta de comunicación entre los equipos de trabajo.

Análisis Externo

Oportunidades

En cuanto al análisis externo de la empresa ESLIVE S.A. en el área DINATEK se destaca que dentro de las oportunidades están los requerimientos de calidad presentados en el mercado como punto principal para la efectividad de las compañías, las normas internacionales de fácil adopción y sus certificaciones para fundamentar la calidad del servicio y producto. Además, con el capital humano y la correcta gestión de activos que caracteriza a la compañía, se podría ingresar a nuevos mercados, brindando mayor porcentaje de crecimiento en el área agroindustrial.

Amenazas

Respecto a las amenazas la competencia de grandes empresas del sector permite la dinamización del mercado, lo que obliga a la compañía a tener estándares de calidad más altos por ello la implementación de un modelo de gestión de calidad es primordial; debido a las estrategias de fidelización de los competidores la compañía se ve en la necesidad de buscar nuevas tácticas para establecer una relación de preferencia y confianza entre sus clientes y distribuidores generando una cultura de ganar-ganar, dejando a un lado la figura de solo clientes o consumidores para convertirse socios estratégicos.

Otro punto importante en el cual la competencia genera una amenaza es el e-commerce y los nuevos recursos electrónicos para estar más cerca de los clientes y consumidores, lo que conduce a la compañía a replantearse las estrategias de marketing electrónico (Ver tabla 4).

Tabla 4
Análisis externo

Oportunidades	Amenazas
Adopción de normas internacionales.	Competencia de grandes empresas.
Certificaciones de calidad de alto reconocimiento.	Estrategias de fidelización de los competidores.
Crecimiento en la industrialización en el área agrícola.	Mejor captación de expectativas de la competencia.

Procedimientos internos

El área DINATEK de la compañía ESLIVE S.A., durante sus actividades diarias realiza los siguientes procesos:

- Proceso de importaciones
- Proceso de ventas
- Proceso de Facturación y cobranzas
- Proceso de contabilización
- Proceso de compras locales (materiales para ensamble de equipos y artículos varios)
- Proceso de logística y despacho de equipos
- Proceso de servicio técnico y post venta

Procesos de la empresa ESLIVE S.A. área DINATEK.

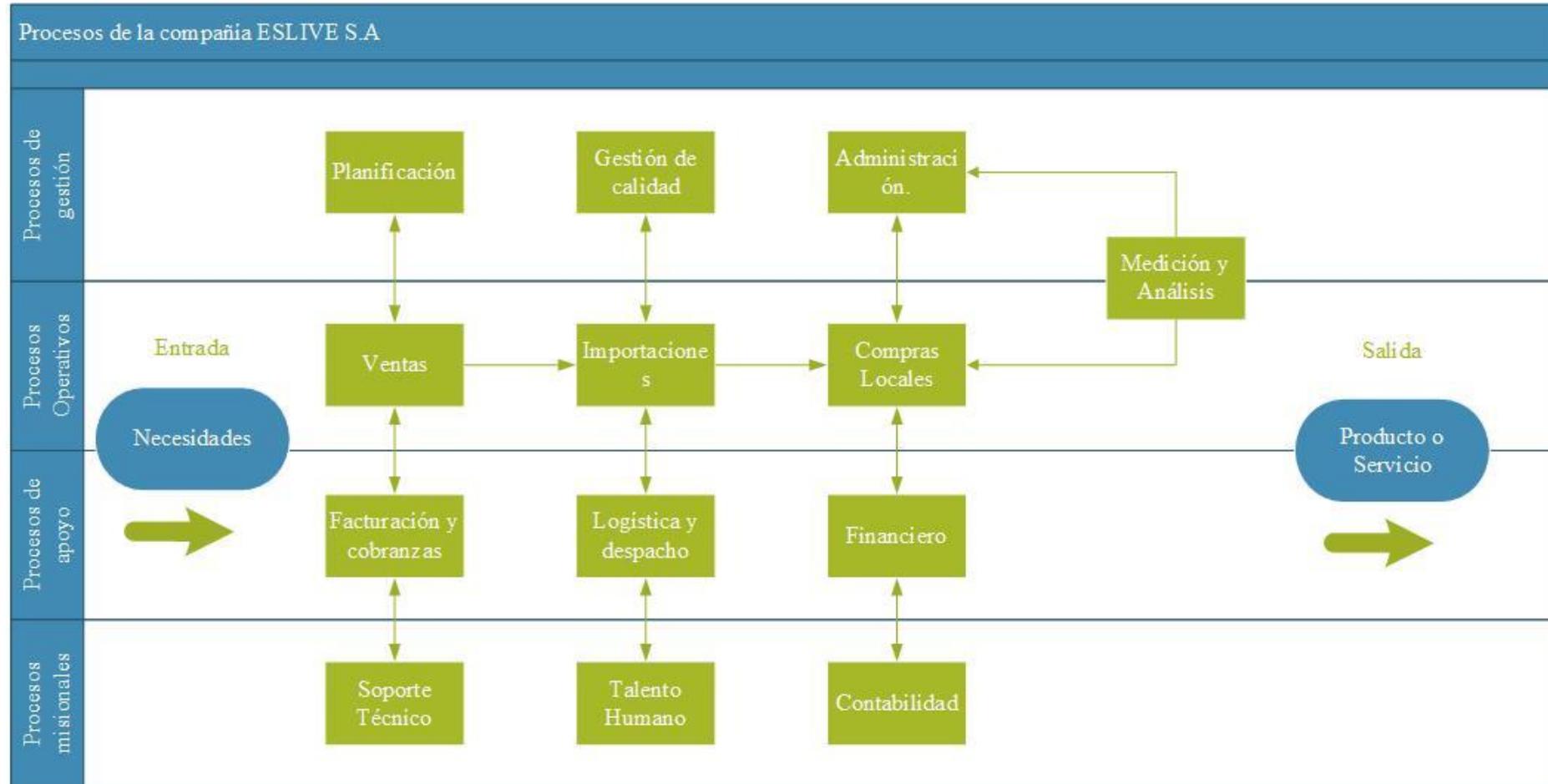


Figura 15 Flujo de procesos ESLIVE S.A. área DINATEK

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

En este apartado se plantean los métodos y técnicas utilizadas para identificar los problemas sucedidos en el área de comercialización de maquinarias DINATEK de la compañía ESLIVE S.A., que han conllevado a la insatisfacción del cliente externo. El enfoque de la investigación es mixto ya que considera aspectos cualitativos y cuantitativos, por el objeto de estudio se considera además que es de tipo descriptiva, se utilizó el muestreo para aplicar técnicas como la observación en campo, encuestas y entrevistas con el fin de obtener los datos para el estudio. La investigación cualitativa proporciona información sobre aspectos internos del individuo tales como motivaciones, actitudes, creencias y opiniones mientras que la investigación cuantitativa pone énfasis en la información numérica recogida aplicando determinadas técnicas estadísticas (Agueda, 2008).

Para el presente estudio se analizan los aspectos que afectan la satisfacción de los clientes y la factibilidad de implementar un modelo de gestión de calidad lo que permite considerar a la investigación de tipo cualitativa, “la metodología cualitativa recoge datos descriptivos, las palabras y conductas observables de las personas sujetos de la investigación” (Vásquez & Delgado, 2011); y de tipo cuantitativa ya que se mide y presenta resultados mediante herramientas estadísticas sobre los niveles de satisfacción tanto del cliente interno y externo.

Tipo y diseño de estudio

Esta investigación tiene un diseño no experimental – transversal, dado a que se estudian las variables procesos y satisfacción del cliente en un solo tiempo estimado, sin

someter a las variables a cambio alguno. La información requerida será tomada del lugar de estudio, donde los directivos y personal relacionado contribuirán a la recolección de datos oportunos y certeros, siendo una investigación de campo y a su vez bibliográfica dado a que se emplearan fuentes secundarias como libros, revistas y la norma internacional ISO 9001:2015, dado a que es parte fundamental de la propuesta de solución.

Investigación descriptiva: Persigue como su nombre lo indica, describir qué es lo que está ocurriendo, en un momento dado: porcentaje del público objetivo que consume una marca en un lugar determinado, características de las personas que utilizan un servicio en concreto, etc (Merino, 2015).

Técnicas de recopilación de la información

Entrevista. – esta técnica consiste en realizar una reunión previa con partes interesadas, con la finalidad de obtener información cualitativa que permita conocer los diferentes criterios y opiniones de los jefes de área. Además, se busca identificar fortalezas y oportunidades, mismas que tienen un alto alcance para evaluar de la satisfacción de los colaboradores permitiendo de esta forma dar seguimiento a puntos de mejora, el formato de entrevista consta en el apéndice A y su análisis se resume en una matriz de hallazgos.

Encuesta. - esta técnica consiste en aplicar un cuestionario con preguntas cerradas a una población en específico. Se aplica una encuesta dirigida a los clientes de la empresa con la finalidad de identificar su nivel de satisfacción y factores de necesidad de cambio para la efectividad de la organización, se pueden visualizar en el apéndice B y C.

Observación. - consiste en identificar los sucesos solo con la interpretación visual, sin necesidad de tener intervinientes. Se utiliza una observación para realizar la auditoria inicial

previo a la implementación de la norma ISO 9001:2015, esta información se registra en el apéndice D, donde se contrasta la información de acuerdo a la norma adjuntándose comentarios en cada punto.

Técnicas de análisis de la información

Diagrama de Pareto. - es un gráfico de barras cuyo campo de aplicación son las variables y sirve para ayudar a localizar el problema o problemas de mayor importancia. Se emplea esta técnica para poder enfocar el sistema en un punto principal.

Población y muestra

Población. - La presente investigación se desarrolla en la empresa ESLIVE S.A., misma que se divide en las siguientes áreas: DINATEK, GARZA ROJA y el área de construcciones. La población para este estudio son los colaboradores de DINATEK y sus clientes externos. La empresa ESLIVE S.A., cuenta con 157 trabajadores, de los cuales 43 pertenecen al área DINATEK que será la población en el siguiente estudio, siendo una población finita. De acuerdo a la base de datos, este grupo cuenta con 5331 clientes externos, de los cuales 3000 son activos.

Muestra. - Esta investigación cuenta con dos tipos de poblaciones finitas, para el caso el personal del área DINATEK se utilizará un muestreo directo, dado a que la población es inferior a 100. Para el cálculo muestral de los clientes, se utiliza un muestreo probabilístico de tipo aleatorio simple, donde todos los clientes tienen la posibilidad de ser seleccionados. Para este cálculo se utilizará la fórmula de la población finita:

$$n = \frac{z^2 * P * Q * N}{e^2 (N - 1) + Z^2 * P * Q}$$

$$n = \frac{3,8416 * 0,5 * 0,5 * 3000}{0,0025 (2999) + 3,841 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = 341$$

Dónde:

N señala la población

P la probabilidad de que tenga éxito (0,50)

Q la probabilidad de que fracase (0,50)

P*Q la varianza poblacional (0,25)

E el margen de error (5%)

Z el grado de confianza (95%)

Alcance de la investigación

La investigación está dirigida a mejorar la calidad del servicio brindado a los clientes, con la finalidad de llegar a la satisfacción de sus expectativas y necesidades, por lo cual se adoptará un modelo de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001:2015 dado a que señala su interés en los procesos y clientes.

Análisis de los resultados

A continuación, se presentan los resultados obtenidos durante la aplicación de las encuestas, la observación y la revisión de la documentación de procesos encontrados en la organización.

Matriz de hallazgos de las entrevistas realizadas a jefes de departamentos de DINATEK

Tabla 5*Matriz de hallazgos de las entrevistas realizadas a los jefes de departamentos*

Item	Pregunta	Respuesta	Causa	Efecto
1	¿Cuál es la actividad de la compañía?	Venta de maquinarias agro-industriales y servicios relacionados.	Mercado agrícola, productor, exportador a gran escala, variedad de productos.	Fidelización de mercado.
2	¿Cuál es la misión de la compañía?	Dinatek ofrece soluciones técnicas integrales para el sector agrícola, acuícola e industrial del Ecuador teniendo cobertura a nivel nacional a través de otorgar un buen servicio de calidad y garantía.	Brindar el mayor aporte tecnológico al mercado agroindustrial	Mayor oportunidad de captación de clientes.
3	¿Cuál es la visión de la empresa?	Ser líderes a nivel nacional en la distribución de productos para el sector agrícola, acuícola e industrial con un portafolio diversificado en marcas de excelente calidad.	Brindar el mayor aporte tecnológico al mercado agroindustrial	Posicionamiento de la marca.
4	¿Cuáles son los objetivos de la empresa a mediano y largo plazo?	1. Tecnificar el agro y la pequeña y mediana industria ecuatoriana. 2. Ser siempre los pioneros en implementar nuevas tecnologías. 3. Ofrecer siempre un trato justo a nuestros clientes y acompañarlo fielmente durante su emprendimiento como productor.	Por medio de las soluciones integrales brindar un desarrollo sostenible en los procesos agroindustriales.	Captación de clientes, reconocimiento de la marca y expansión de líneas de negocio.

Ítem	Pregunta	Respuesta	Causa	Efecto
5	¿Cuál es su función dentro de la compañía?	Todos los procesos relacionados a comercialización de productos y servicios. -Todos los procesos relacionados a facturación, cobranzas. -Todos los procesos relacionados al servicio posventa. -Todos los procesos relacionados a servicio técnico.	Desconocimiento del perfil del puesto de trabajo, funciones y aporte a la compañía.	Falta de claridad en la ejecución de las tareas necesarias en cada puesto de trabajo.
6	¿Tiene empleados a su cargo y conoce su función?	Si, sus funciones son modificadas de acuerdo a las necesidades de la compañía.	Desconocimiento del perfil del puesto de trabajo, funciones y aporte a la compañía.	Falta de eficacia en las operaciones.
7	¿Tiene sus empleados definidas sus funciones por escrito?	No	Desconocimiento del perfil del puesto de trabajo, funciones y aporte a la compañía.	Falta de aprovechamiento del recurso humano.
8	¿Poseen los empleados las herramientas necesarias para el desarrollo de sus funciones?	Se brinda el soporte y la gestión de acuerdo a las necesidades de cada departamento.	Desconocimiento de roles y responsabilidades.	Falta de aprovechamiento del recurso humano.
9	¿Manejan algún software de control en la compañía?	Si, el sistema Powersai	Control de inventario y auditoria de transacciones por departamento.	Contabilización de transacciones por departamentos actualizadas.
10	¿Cómo el sistema informático aporta para la gestión de inventario y repuestos utilizados por el servicio técnico?	Aporta significativamente a la gestión de venta y posventa siempre que esté actualizado.	Control de inventario y auditoria de transacciones por departamento.	Confiable en la información para procesos de venta y posventa.

Ítem	Pregunta	Respuesta	Causa	Efecto
11	¿Existe un manual de gestión de calidad para los procesos realizados en la compañía?	No existe	Inexistencia de un SGC	Desalineación de proceso e insatisfacción de clientes.
12	¿La compañía posee una política de calidad implementada?	No existe	Inexistencia de un SGC	Desalineación de proceso e insatisfacción de clientes.
13	¿Cómo es su relación con los clientes?	Muy buena en general	Cordialidad, respeto, responsabilidad.	Buena relación con los clientes.
14	¿Con qué frecuencia se realiza el seguimiento de reclamos e inconformidades sobre los productos o servicios?	Cuando existen reclamos de clientes que tienen alta demanda en compras.	Inexistencia de una política de calidad implementada.	Insatisfacción de los clientes y pérdida de cuota de mercado.
15	En el caso de alguna inconformidad, reclamo o devolución ¿Cuál es el procedimiento a seguir?	Se agenda la cita y posterior a eso se procede a enviar a un técnico capacitado.	Inexistencia de procedimientos estandarizados	Ineficiencia en tiempos de resolución.
16	¿Cuáles son los principales competidores de la compañía?	Empresas comercializadoras a gran escala de equipos industriales y agrícolas.	Mayor competitividad a nivel de costos.	Pérdida de cuota de mercado.

Ítem	Pregunta	Respuesta	Causa	Efecto
17	¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de la compañía?	Fortalezas: Experiencia de más de 30 años en el mercado ecuatoriano. Calidad de los servicios y productos. Debilidades: Pasividad en el área de ventas, inexistencia de plan de desarrollo.	Fortalezas: Comercialización de equipos de gran calidad. Debilidades: Inexistencia de cultura de mejoramiento continuo.	F: Posicionamiento de la marca, clientes satisfechos. D: Deficiencia en la captación de nuevos clientes.
18	¿Qué factores considera usted necesarios para el éxito del negocio?	Agilidad, flexibilidad y calidad de servicio (en este aspecto existen debilidades).	Inexistencia de SGC y políticas enfocadas a la satisfacción del cliente.	Pérdida de cuota de mercado.

En la entrevista realizada a los jefes de departamentos de DINATEK detallada en el apéndice C se puede concluir que de forma unánime la empresa tiene oportunidades para fortalecer el pilar de calidad en los departamentos de venta y posventa. La compañía tiene un capital humano con gran experiencia y de gran visión, pero se ve limitado por la falta de enfoque, desarrollo individual y sobretodo la sinergia en los equipos de trabajo. Las oportunidades de mejora podrían ser identificadas de manera oportuna y mitigadas con planes de acción solidos mediante el diseño de un modelo de gestión de calidad, que permita ofrecer la máxima satisfacción posible a los clientes mediante productos y servicios de gran calidad.

Los jefes de departamentos puntualizan que el enfoque hacia la satisfacción de los clientes es vital para un mercado tan competitivo, en el cual el posicionamiento de la marca y fidelización son fundamentales para un desarrollo sostenible de la compañía, así como también se enfatiza el apoyo de la alta dirección hacia la gestión del cambio con miras de obtener resultados diferentes y mejores.

Presentación y análisis de los resultados de las encuestas

A continuación, se presentan los datos obtenidos durante las encuestas realizadas a los clientes externos del área DINATEK, encaminadas al análisis de su satisfacción e identificación de los factores tendientes a cambios:

Aproximadamente, ¿Cuánto tiempo ha sido cliente de DINATEK?

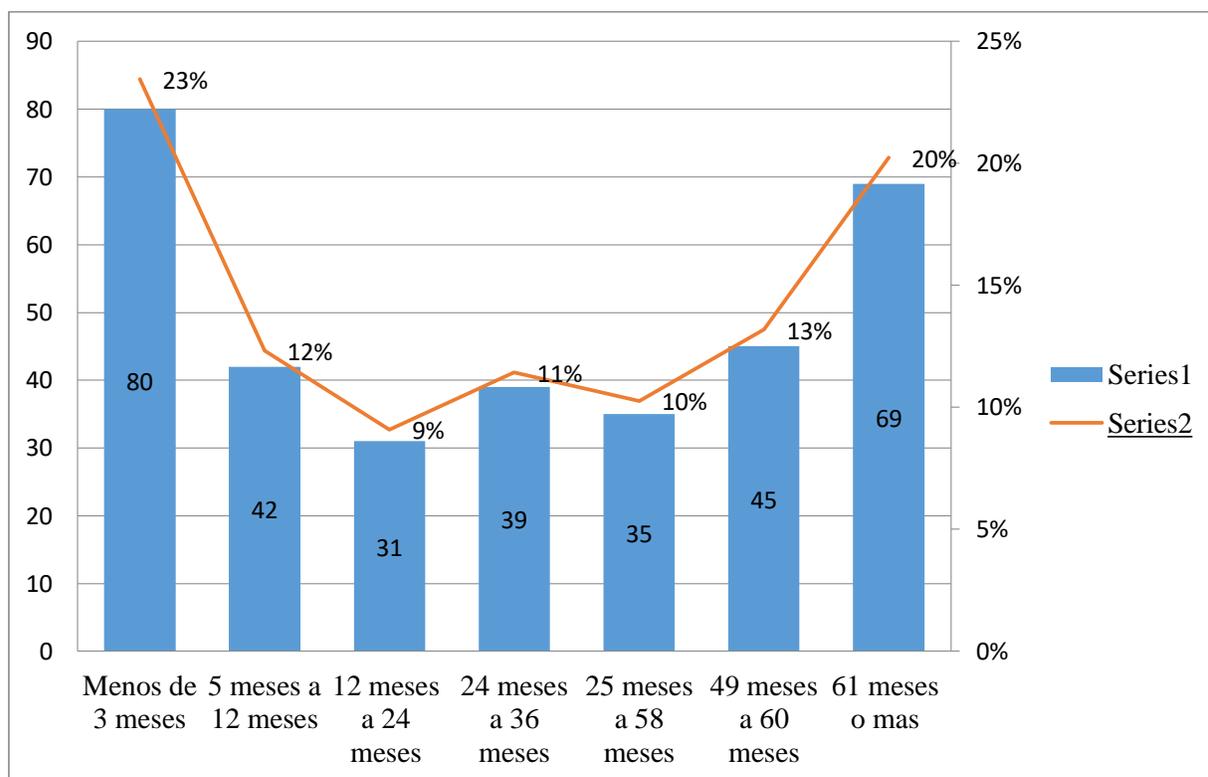


Figura 16 Duración de clientes

Mediante la figura 16 se visualiza el nivel de captación, retención y fidelización de clientes de la empresa. Los resultados muestran que el 23% de los clientes son nuevos, un 20% han sido clientes por más de 61 meses, el 13% de 49 a 60 meses, un 12% de 5 a 12 meses y mientras el 9% de 12 a 24 meses. Como se puede observar en los datos expuestos, el nivel de captación de la empresa es alto; sin embargo, no logran retener los clientes en su totalidad ya que sólo el 2 de cada 10 se mantienen como clientes por cinco años o más.

¿Con qué frecuencia adquiere nuestros productos o servicios?

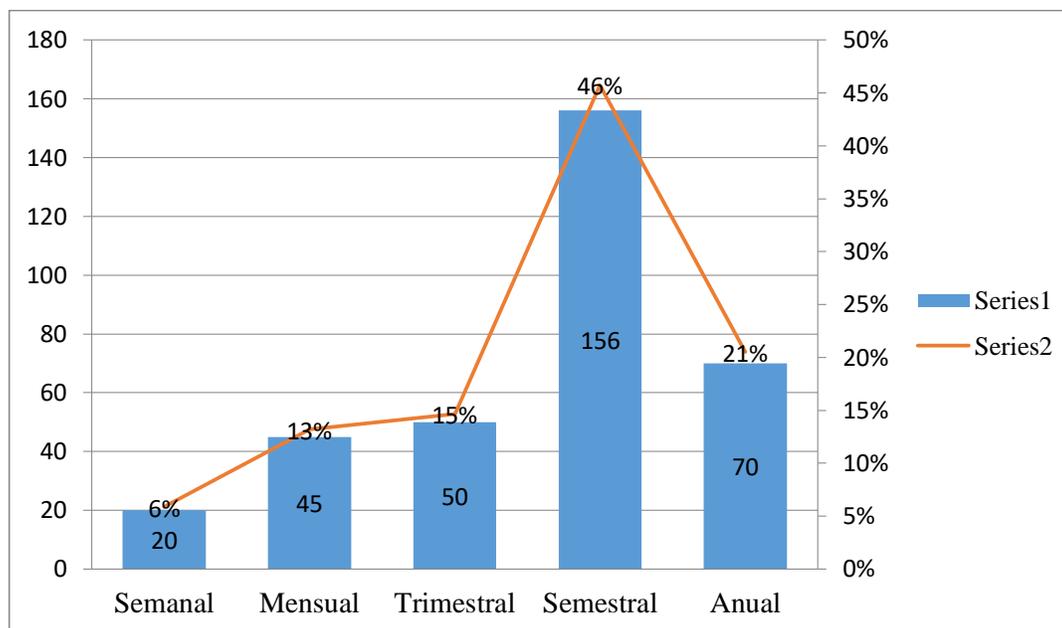


Figura 17 Frecuencia de compra

Las encuestas realizadas a los clientes de la empresa y mediante el análisis de la figura 17 se visualiza la frecuencia de compra de los clientes. Se puede observar que el 46% adquiere los productos de manera semestral, el 21% anualmente, el 15% trimestralmente, el 13% mensualmente y tan solo un 6% semanalmente. Los datos indican que ventas de la empresa no son constantes, dado a que no son productos de primera necesidad; por lo cual es necesario utilizar estrategias para captar mercado y mantener el existente con la finalidad de obtener un nivel promedio de ingreso seguro. La frecuencia de compra que predomina en los resultados es la semestral, por ello es de gran importancia el alcance que tenga el servicio post venta para mantener una relación directa con el cliente y ofrecer el máximo valor agregado en los productos y servicios.

¿Cuál es la razón por la que prefiere nuestros productos y servicios?

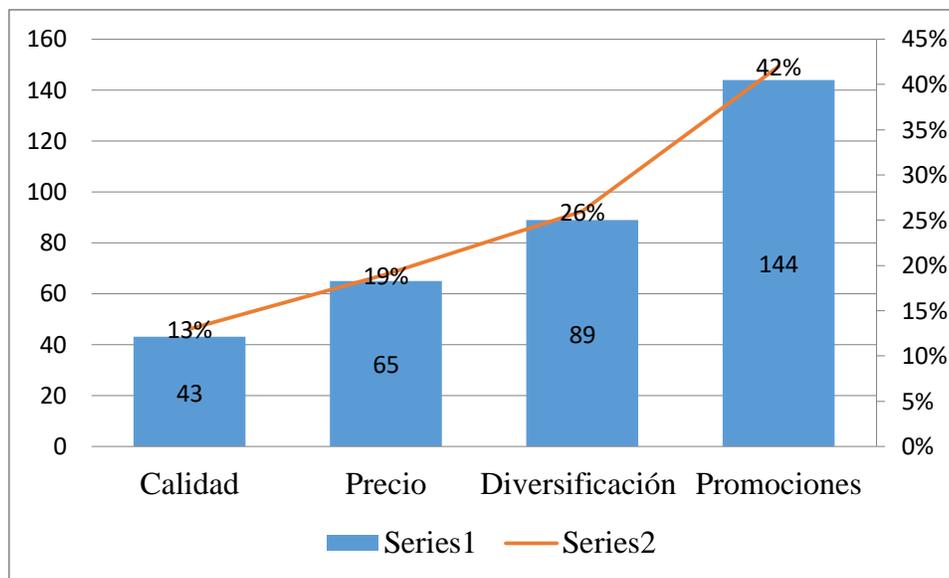


Figura 18 Factor de preferencia

Durante la aplicación de las encuestas, se consultó a los clientes de DINATEK, sobre el factor por el que adquieren el producto de la empresa. Los resultados se visualizan mediante la figura 18 y muestran que el 42% consume los productos por las promociones, el 26% por la diversificación, el 19% por los precios y solo un 13% por la calidad. Cabe destacar que la opinión de los clientes se basó en lo que encontraron al momento de adquirir, mas no en su factor de preferencia.

¿Qué aspectos considera usted, que DINATEK necesita para mantenerse y fidelizar un mercado?

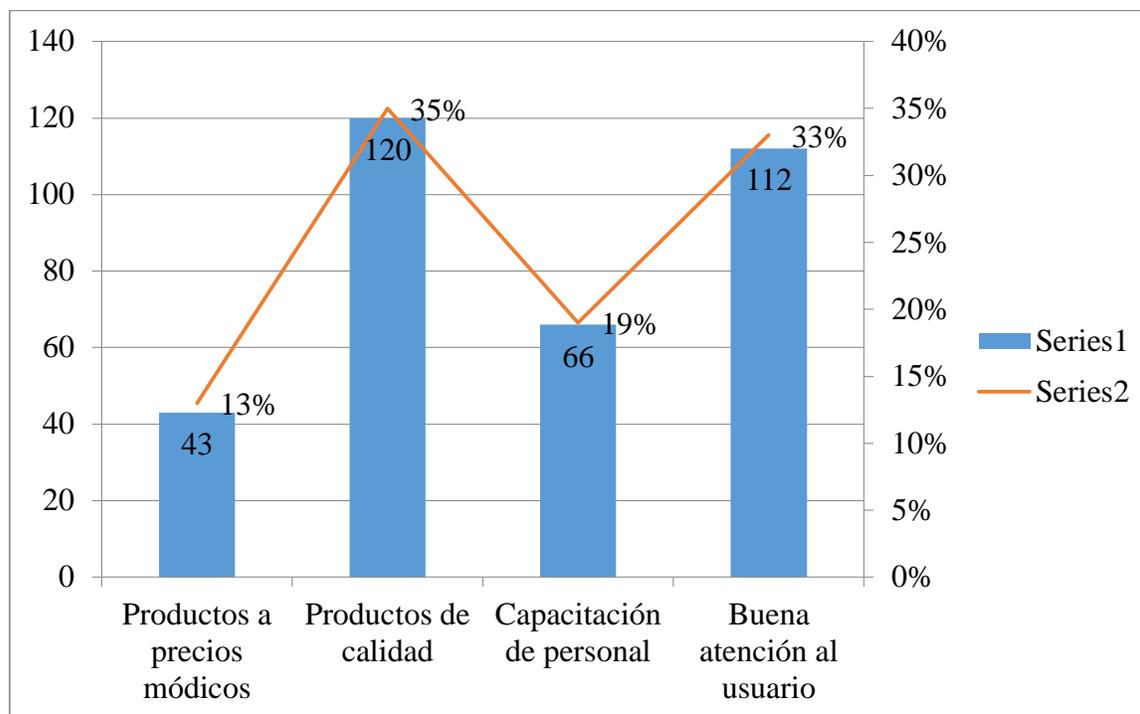


Figura 19 Seguimiento de satisfacción al usuario

Durante la aplicación de las encuestas, se consultó a los clientes de DINATEK, sobre el factor determinante de compra a fin de determinar sus expectativas. Los resultados se visualizan en la figura 19 y muestran que el 35% busca calidad en los productos sobre el precio cuyo resultado fue el 13%. La buena atención al usuario también es un factor de importancia, siendo calificada por el 33%. Mientras que el 19% considero la capacitación al personal como un aspecto importante para mantenerse en el mercado. Es importante citar que para los clientes es de gran importancia que los productos ofrecidos sean de calidad y que la atención al usuario sea eficiente y eficaz, es por ello que todos los procesos de ventas y post ventas deben estar enmarcadas bajo un modelo gestión de calidad que permita satisfacer las expectativas de los clientes.

Señale la forma que usted considera más accesible para realizar una compra DINATEK

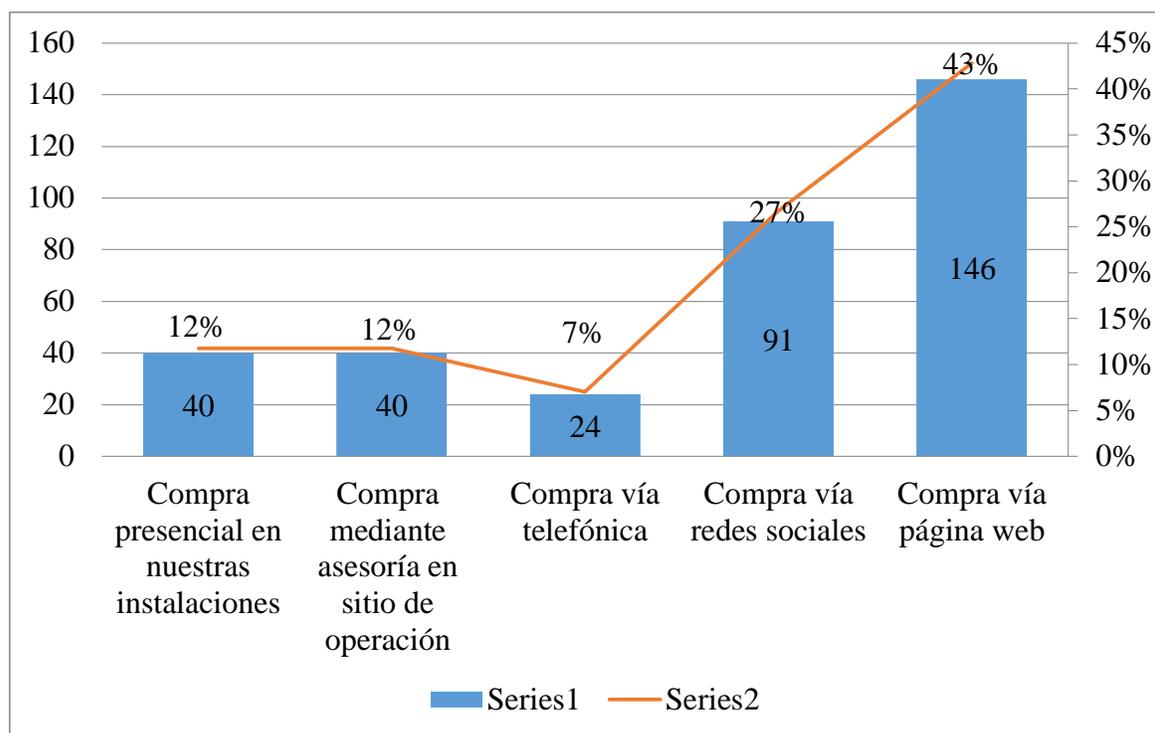


Figura 20 Forma de adquisición

Durante la aplicación de las encuestas, se consultó a los clientes de la empresa, sobre la forma de compra que prefieren los clientes. Los resultados indican mediante la figura 20, que el 43% prefiere una compra virtual, un 27% por redes sociales, el 12% mediante asesoría de operación, el 12% presencialmente y tan solo un 7% vía telefónica. Estos datos demuestran, que dado al avance de la tecnología se requiere adoptar nuevas medidas y formas de venta. La utilización de herramientas y marketing online ofrecerá flexibilidad y mayor alcance en el proceso de ventas.

Califique el proceso venta que brinda la compañía DINATEK durante su compra en el establecimiento utilizando una escala entre 1 al 5, siendo el 5 totalmente satisfactorio y el 1 insatisfactorio.

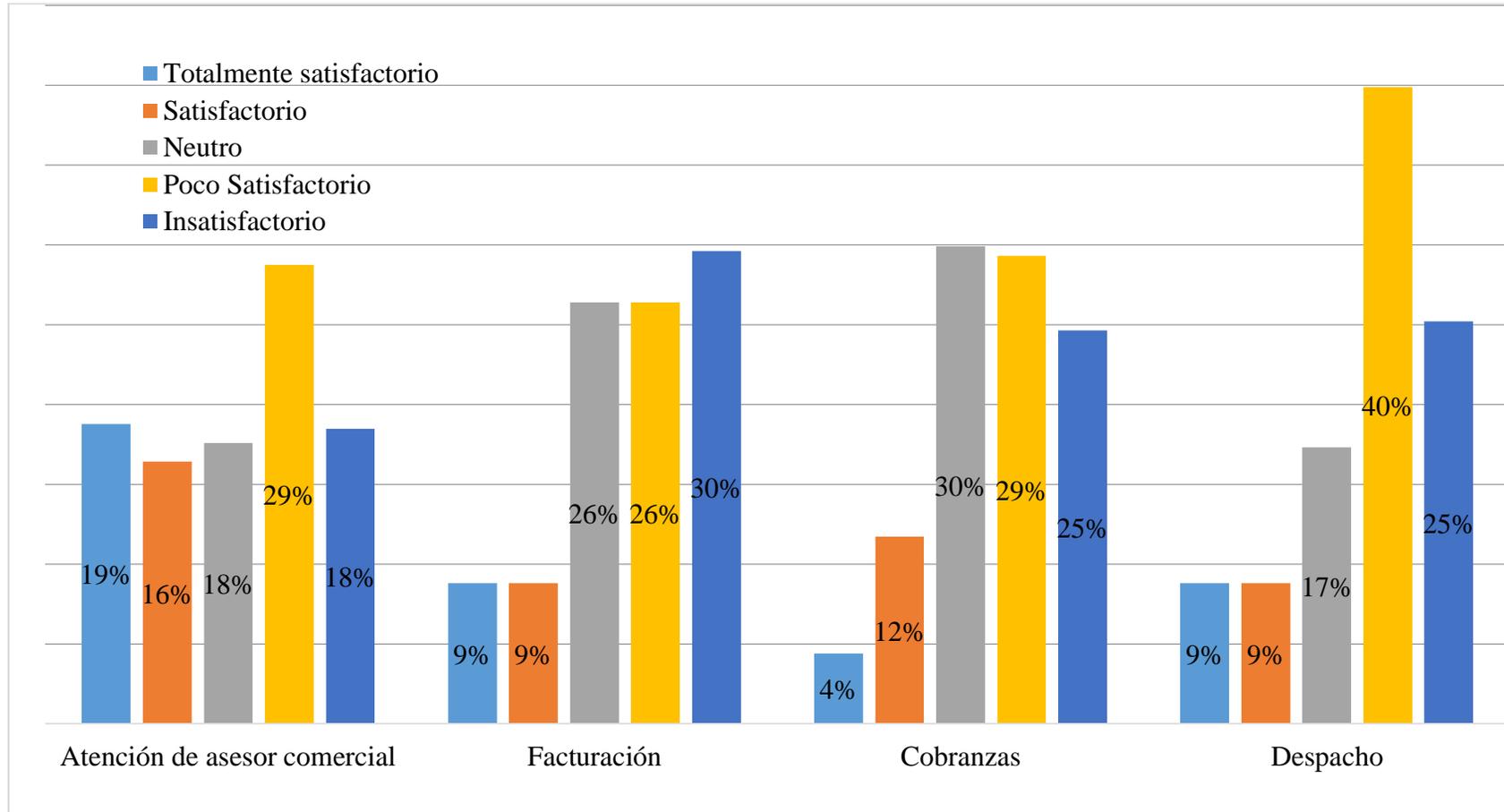


Figura 21 Proceso de venta

Durante la aplicación de las encuestas, se consultó a los clientes de la DINATEK, sobre su satisfacción frente a los procesos de ventas. Los datos fueron tomados por escala de calificaciones del 1 al 5, considerando al 5 como el más satisfactorio y al 1 como insatisfactorio. La figura 21 muestra que el 18% de los clientes sienten insatisfacción con la atención brindada por el asesor comercial. El 30% no está de acuerdo con el proceso de facturación, puesto a que existe mucho tiempo de espera. El 25% señaló que el proceso de cobranzas es un poco ineficiente y un 25% indican el requerimiento de mejora en el proceso de despacho del producto de manera que llegue a tiempo y en el estado adecuado. De acuerdo al análisis realizado, un factor en común que afecta a los diferentes procesos es el tiempo de repuestas o lead time de los procesos, por ello es necesario plantear estrategias para la reducción y flexibilización de los tiempos de repuestas en todos los procesos de la compañía ESLIVE S.A en su área DINATEK.

Califique en una escala de 1 al 5, el grado de satisfacción de los aspectos que mencionan a continuación, siendo 1 la calificación más baja y 5 la calificación más alta.

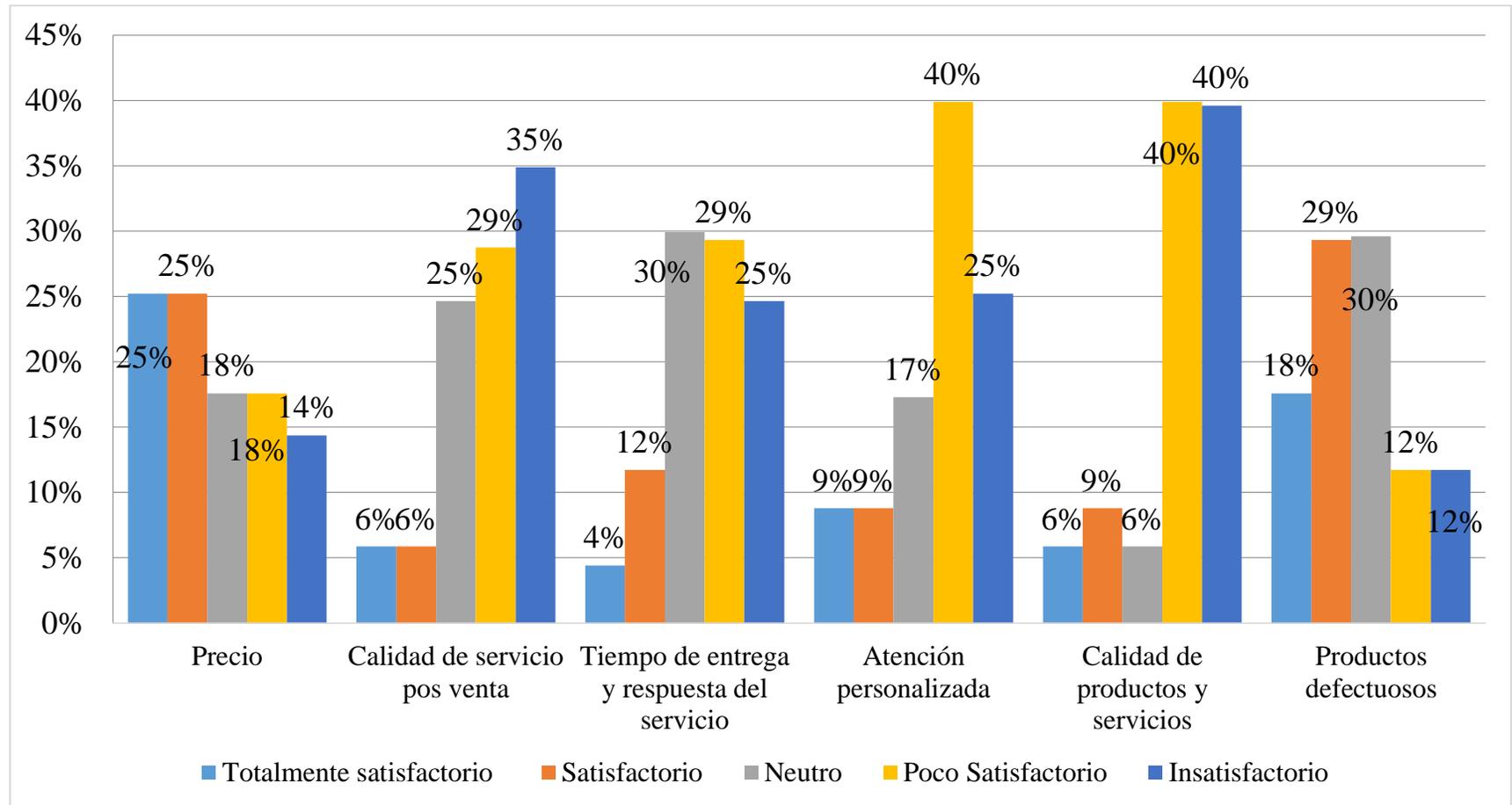


Figura 22 Satisfacción del cliente

Durante la aplicación de las encuestas, se consultó a los clientes de la empresa, sobre su nivel de satisfacción frente a los precios que brinda la compañía, los resultados se muestran mediante la figura 22 y detallan que 172 clientes de 341 consideran que los precios son adecuados y se sienten conformes frente a ello. En cuanto a la calidad del servicio post venta, se reflejan a 136 clientes que no se encuentran satisfechos. Los tiempos respuestas no son adecuados. La atención no es personalizada para cada cliente y sus necesidades. Los productos y servicios no brindan la calidad que el cliente espera: frente a los productos defectuosos se obtuvo una buena crítica entre los clientes que han tenido alguna dificultad dado a que la solución es rápida, oportuna y efectiva. El servicio post venta es la parte fundamental para agregar valor a toda la gestión de venta, ya que se mantendrá un relacionamiento directo con los clientes para brindarle todo el soporte técnico de acuerdo a sus necesidades.

Califique la forma de seguimiento que ha utilizado el personal de servicio post venta luego de su compra, en una escala del 1 al 5, siendo 1 la calificación más alta y 5 la más baja

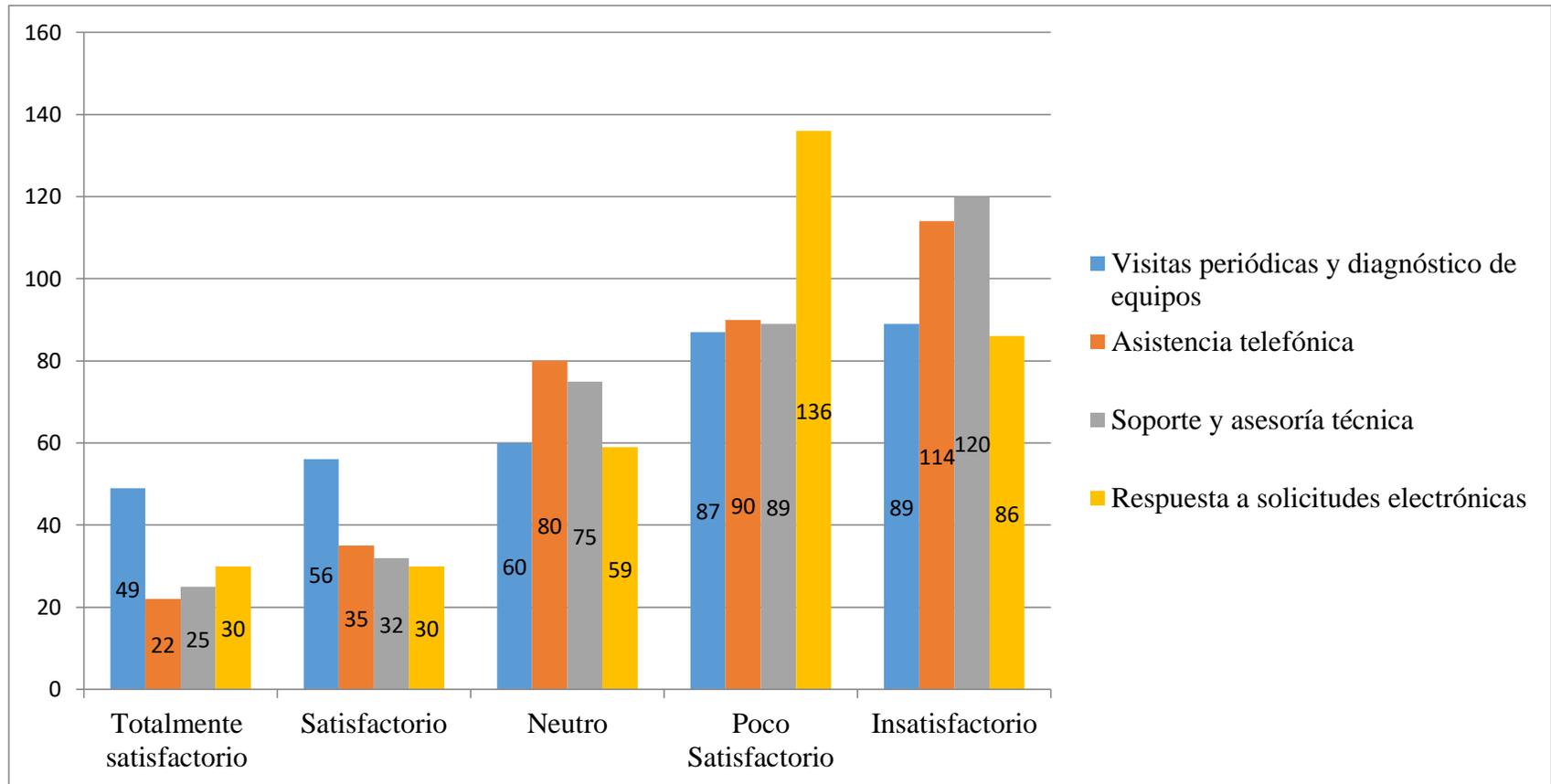


Figura 23 Servicios Post venta.

En la encuesta realizada a los clientes de DINATEK, se pidió que calificaran los servicios post venta de acuerdo a su percepción. Los resultados se visualizan mediante la figura 23 donde se señala que el 14% se encuentra satisfecho con las visitas que brinda el personal luego de su compra. El 6% se encuentra satisfecho con la asistencia telefónica; sin embargo, el 33% considero que este servicio no cubre las expectativas del consumidor. Un 7% señalo que el soporte y la asistencia técnica brindada es oportuna y efectiva y un 9% que las respuestas son inmediatas. Los resultados muestran bajos porcentajes de satisfacción del cliente.

¿Cuáles son las oportunidades de mejora que recomendaría a DINATEK?

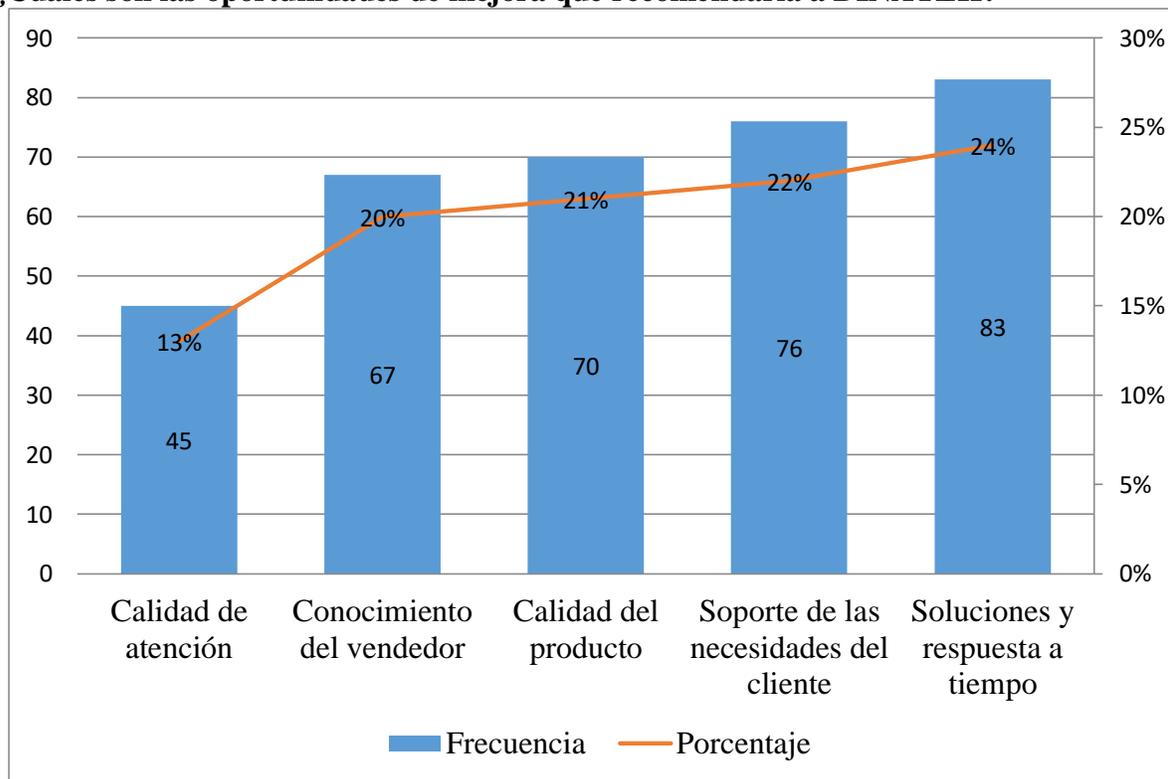


Figura 24 Oportunidades de mejora

Durante la aplicación de las encuestas, se consultó a los clientes de la empresa ESLIVE S.A, en su área DINATEK sobre las oportunidades de mejora que puede adoptar la compañía. Los resultados se analizan mediante la figura 24 donde el 24% de los clientes indico que la empresa necesita implementar soluciones y respuestas inmediatas el 22% considera que deberían brindar soporte las necesidades del cliente, el 21% que se debe implementar estrategias para mantener la calidad del producto, un 20% invertir en las capacitaciones del vendedor y un 13% en la atención del cliente. Estos resultados demuestran que el modelo de gestión de calidad deberá estar encaminado en primer lugar a la calidad y como segundo punto dar una atención rápida y personalizada a las quejas o anomalías reportadas por los clientes.

Marque los estándares que usted considera necesarios para la mejora del servicio al cliente de DINATEK

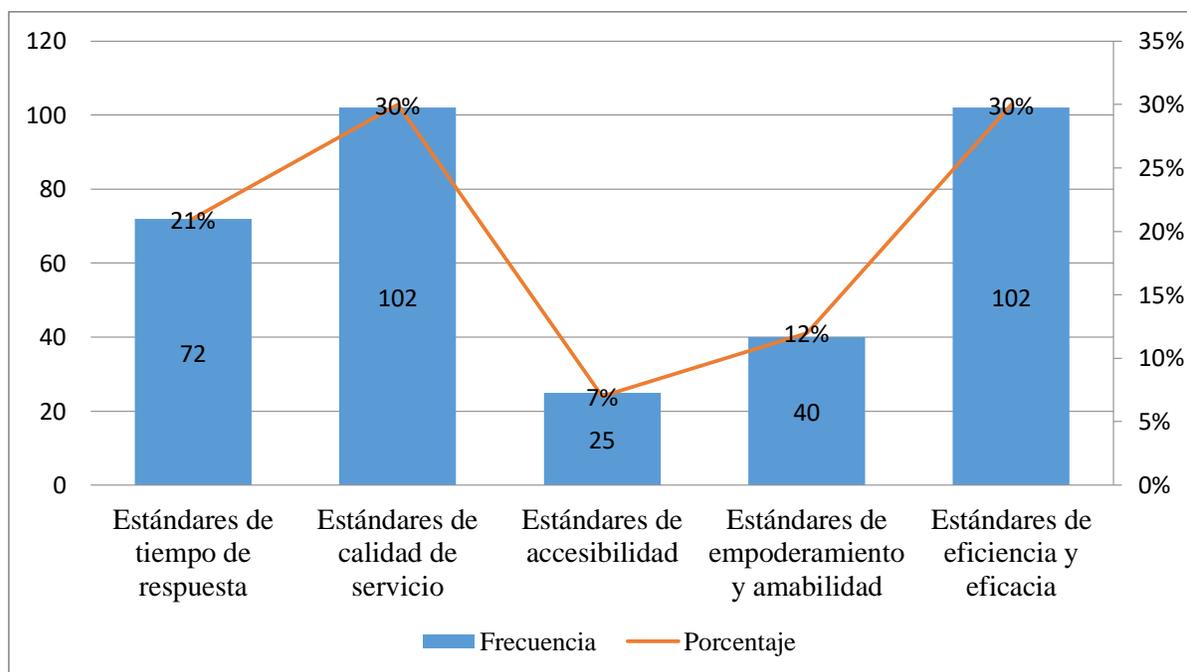


Figura 25 Estándares para la mejora del servicio al cliente

Durante la aplicación de las encuestas, se consultó a los clientes de DINATEK, sobre los estándares necesarios para la mejora de la atención al usuario. Los resultados son analizados mediante la figura 25, en la cual se detalla que el 30% de los usuarios considero que entre los estándares principales para a satisfacción el usuario se encuentra la calidad con el 30%, de la misma manera la eficiencia y eficacia. El 21% señalo que el tiempo de respuesta, un 12% los estándares de apoderamiento y amabilidad y un 7% los estándares de accesibilidad. Estos resultados muestran que un cliente busca calidad, además de gozar de un servicio eficiente y eficaz.

Encuesta realizada a los colaboradores de la empresa ESLIVE S.A. área DINATEK

¿Cuáles de los siguientes aspectos conoce de la compañía ESLIVE S.A.?

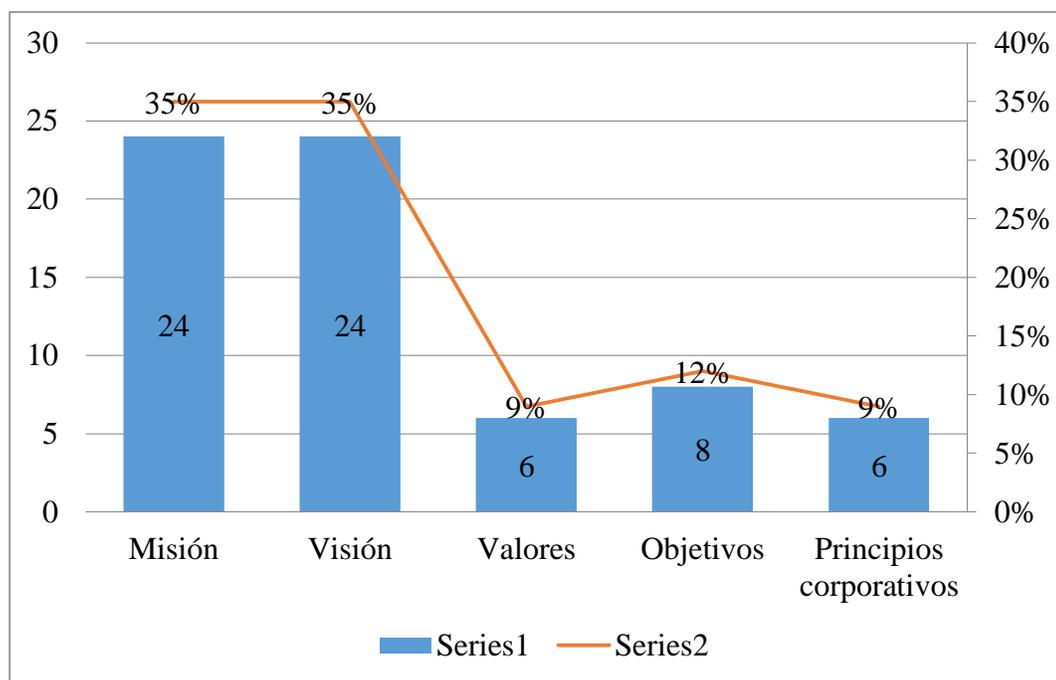


Figura 26 Conocimiento de la compañía

Se realizó una encuesta a los 41 colaboradores del área de ventas DINATEK de la empresa ESLIVE S.A., donde se consultó sobre los conocimientos de los aspectos con los que cuenta la compañía. Los resultados se visualizan mediante la figura 26 y muestran que la visión y la misión empresarial son las más conocidas, destacando su respuesta con el 35%, el 12% señalo que conoce los objetivos, un 9% valores y principios corporativos. Cabe destacar, que al ser una pregunta multivariable se dio de alternativa al encuestado de escoger más de una respuesta. La alineación de los objetivos a corto y mediano plazo es un punto clave para enfocar los esfuerzos y recursos que aportarán a la consecución de las metas.

¿Marque las formas en que la empresa ESLIVE S.A. realiza la socialización de las decisiones, políticas y objetivos?

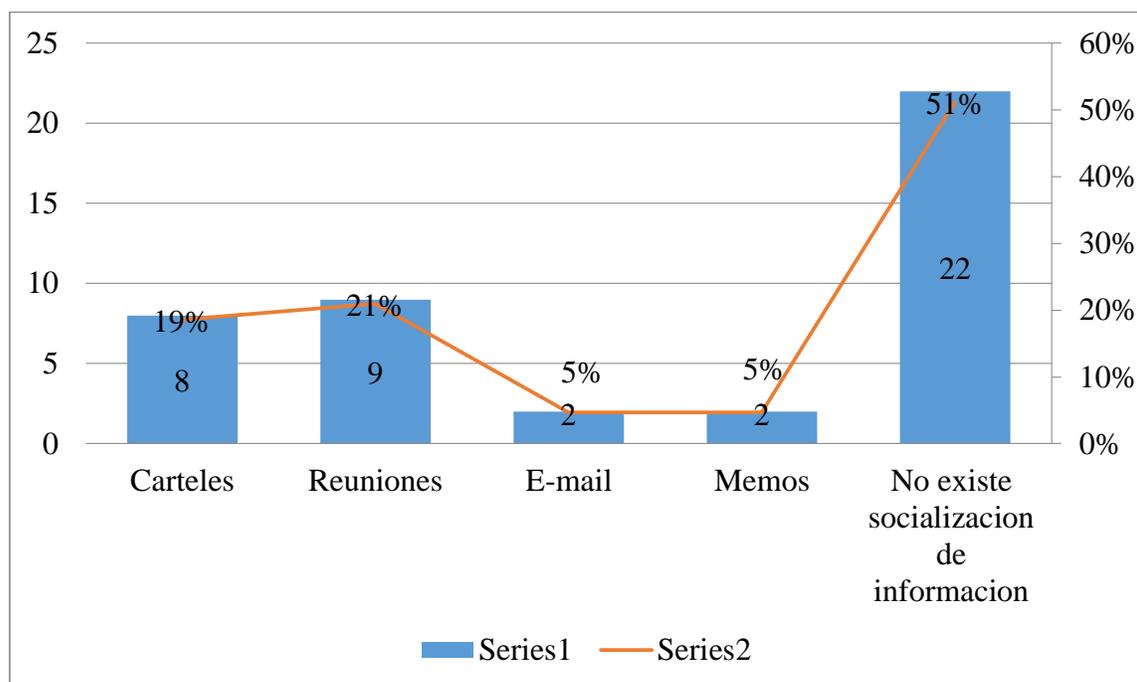


Figura 27 Socialización de información

En las encuestas realizadas a los colaboradores de la empresa ESLIVE S.A. en el área DINATEK, se presentan las formas en como reciben las decisiones tomadas internamente. Los resultados se analizan mediante figura 27 y se detalla que el 51% ha indicado que la información no se socializa, un 21% que lo hacen a través de reuniones, un 19% por medio de carteles y un 5% por e-mail y memos. Analizando los criterios de cada colaborador, se puede decir que se realizan reuniones internas con cierta cantidad de personal, por lo cual los demás no conocen las decisiones. Los memos, e-mail y carteles probablemente lleguen al destinatario de manera individual y no masivamente. La socialización y comunicación constante son la herramienta principal para mantener al colaborador enfocado en cómo su trabajo aporta de manera significativa a la obtención de los objetivos de la compañía.

¿Señale los recursos que la alta dirección utiliza para la planificación de las actividades?

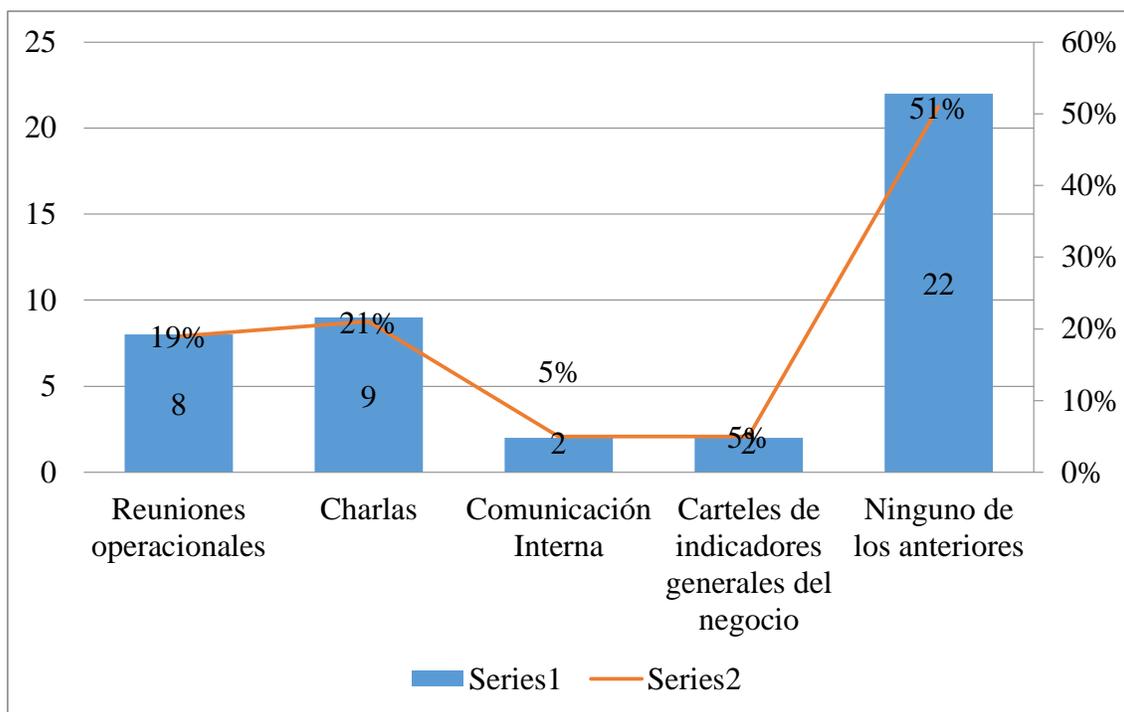


Figura 28 Recursos de planificación

Los resultados de la encuesta realizada a los colaboradores de la empresa, se muestran mediante la figura 28 donde se detallan los recursos que la alta dirección emplea en la planificación de las actividades diarias. El 51% de los colaboradores señalo que no se realizan planificaciones o al menos no son documentadas y socializadas. Un 21% indicó que se realizan mediante charlas, el 19% señaló que por medio de reuniones operacionales y un 5% por medio de carteles de indicadores generales y comunicación interna. La importancia de una planificación estratégica aporta un marco real que permite a los líderes dar un sentido de dirección hacia el cumplimiento de las metas a futuro.

Identifique los indicadores de gestión para medir su desempeño dentro de la compañía ESLIVE S.A.

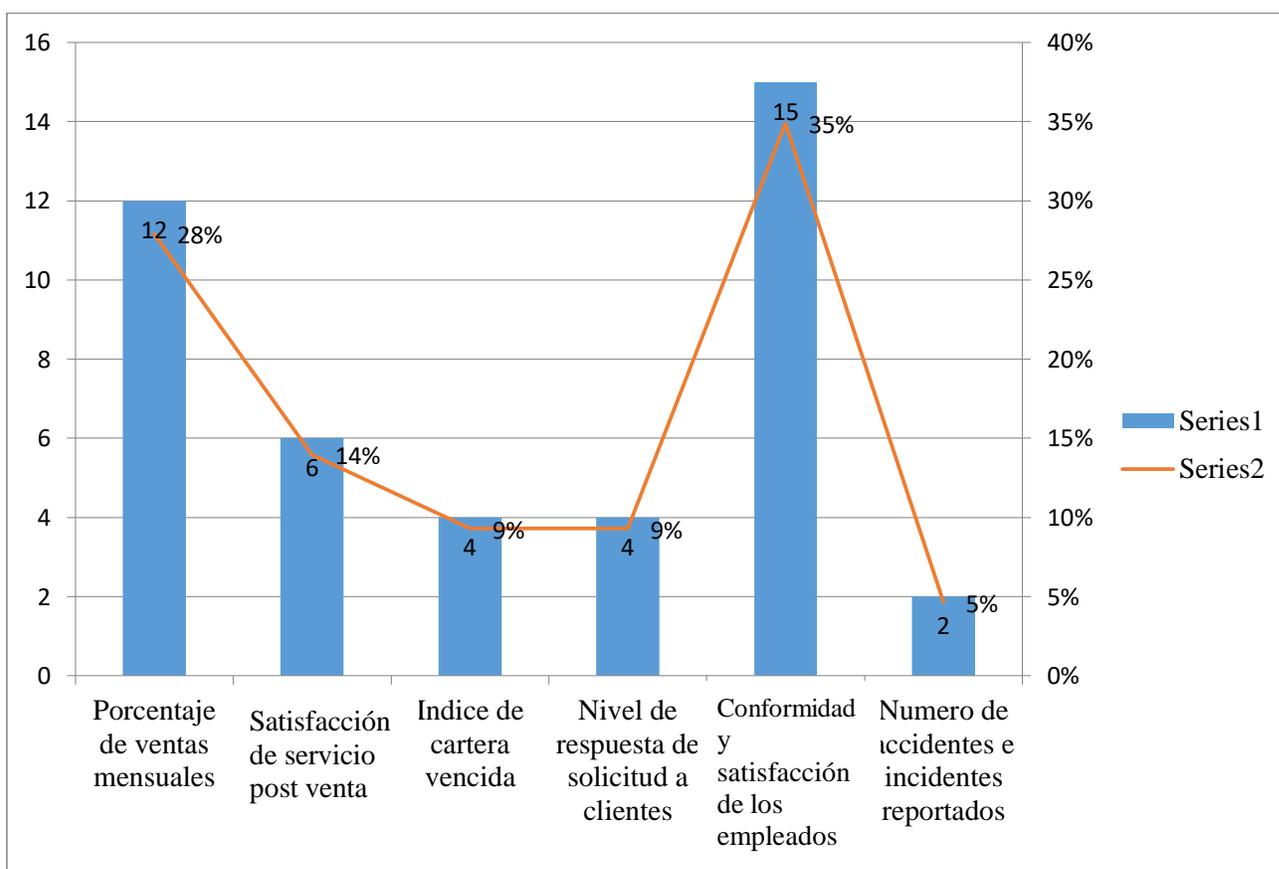


Figura 29 Indicadores de gestión

En la figura 29 se analiza los indicadores de medición del desempeño utilizados por la compañía ESLIVE S.A., los resultados muestran que el 35% se miden a través de la conformidad y satisfacción de los empleados, el 28% señaló que, por medio del volumen de ventas, un 14% a través de la satisfacción del usuario. Finalmente, el 9% señaló que se utiliza el índice de cartera vencida y respuestas de solicitud a clientes. De acuerdo a lo analizado se puede observar que en su mayoría los colaboradores tienen indicadores de gestión generales, pero no indicadores específicos de acuerdo a las actividades y soporte a sus clientes internos.

Los indicadores de gestión para medir su desempeño son evaluados con una frecuencia:

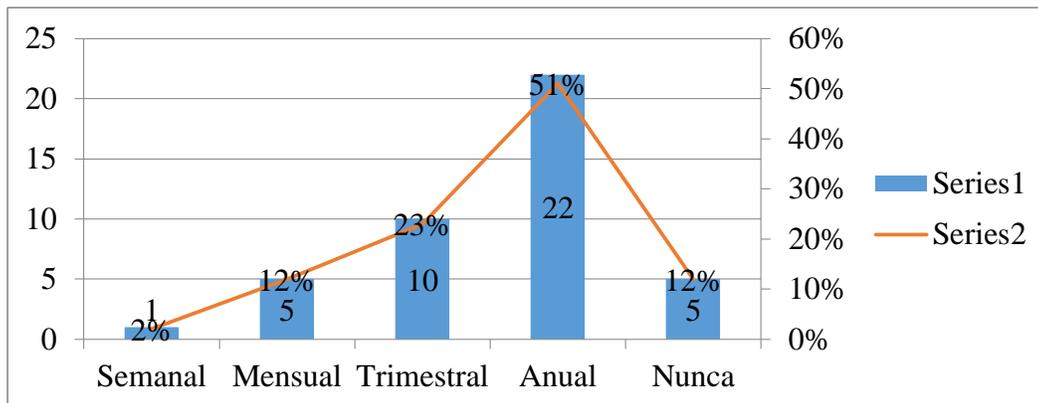


Figura 30 Indicadores de desempeño

Se realizó una encuesta a los 43 colaboradores del área de DINATEK, donde se consulta los periodos de medición del desempeño del personal. Los resultados son analizados mediante la figura 30, en la cual el 23% indicó que los evalúan de manera trimestral, un 51% en forma anual, el 12% Mensual, un 2% semanalmente, además un 12% aseguró que ellos en sus actividades no son evaluados. Se evidencia la deficiencia de gestión en los resultados esperados de cada puesto de trabajo y también se identifican oportunidades en el cascadeo de indicadores desde la alta dirección.

Identifique su cliente y proveedor interno en DINATEK

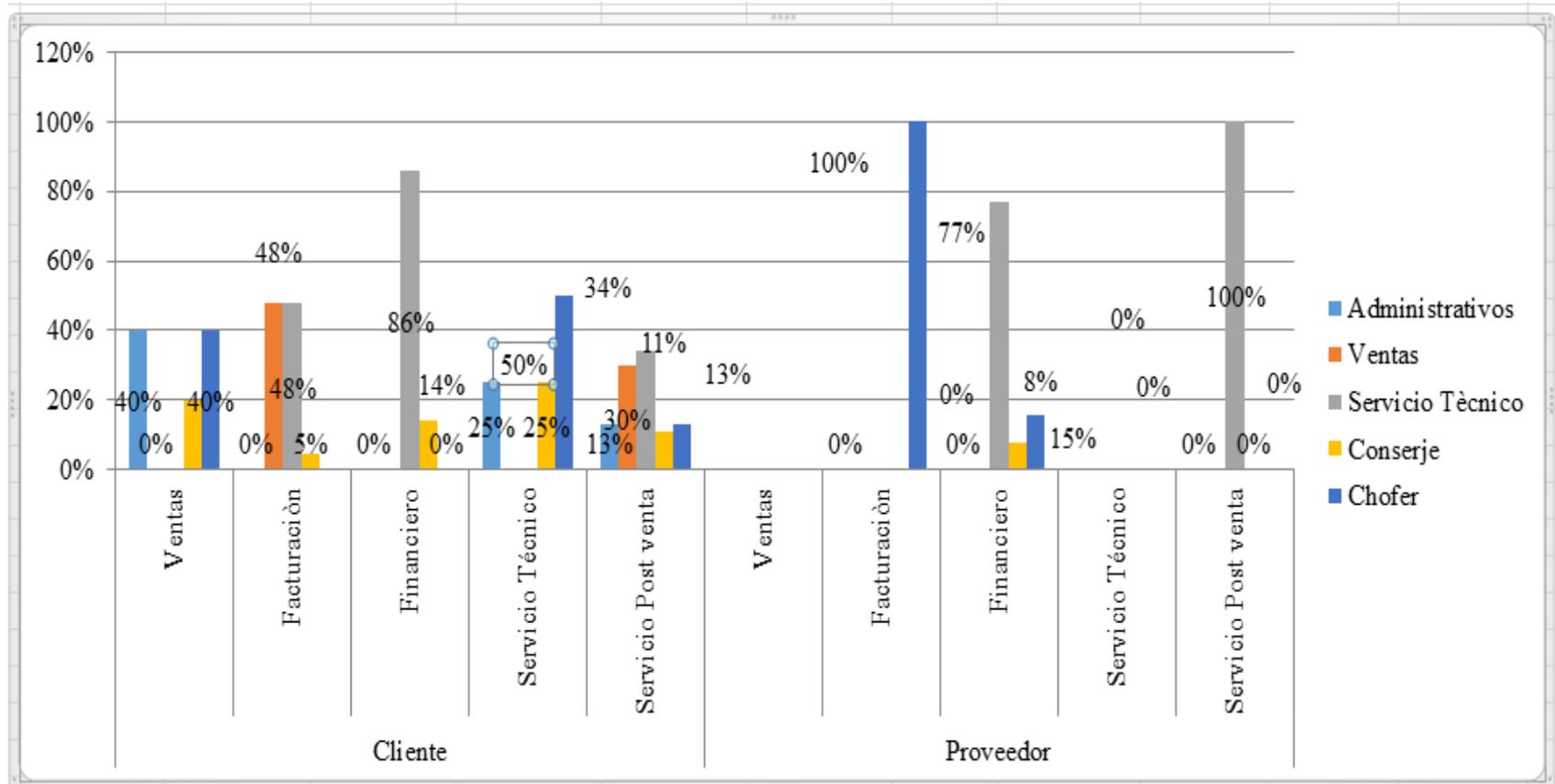


Figura 31 Conocimiento de clientes y proveedores

Se realizó una encuesta a los colaboradores de la empresa, donde se consideran al personal administrativo, servicio técnico, ventas, chofer y conserjes para evaluar sobre su conocimiento referente a sus clientes y proveedores. De acuerdo con los resultados visualizados en la figura 28, el 40% de los administrativos señalo que ellos entregan al departamento de ventas, el 25% señalo que a servicio técnico y 13% a servicio por venta. Sin embargo, ninguno pudo identificar claramente un proveedor.

Del área de ventas, 10 personas indican al área de facturación como sus clientes, otros 4 al servicio post venta. Sin embargo, nadie pudo identificar su proveedor. En el área de servicio técnico se encuentran 20 colaboradores, de los cuales 10 consideran a facturación como sus clientes y otros 6 a financiero, los restantes no dieron su opinión dado a que desconocen estos aspectos. Por otro consideran como proveedor al área financiera y servicio post venta. Cabe señalar que estos datos han sido otorgados de manera empírica, es decir según la percepción de cada encuestado, puesto a que no existe un escrito donde se establezca la relación de cargos y el orden de mando jerárquico.

El personal de limpieza considera que todas las áreas son sus clientes, dado a que cada una recibe cierta parte de su labor. Finalmente, el personal del área logística indico que brinda servicio a ventas, a los técnicos y el servicio post venta, considerándolos, así como sus clientes y como proveedor al área financiera y de facturación. Los datos fueron recolectados de aquellos trabajadores que decidieron brindar su opinión a pesar de desconocer la existencia de procedimientos.

Señale las políticas vigentes en la compañía ESLIVE S.A. que usted conoce

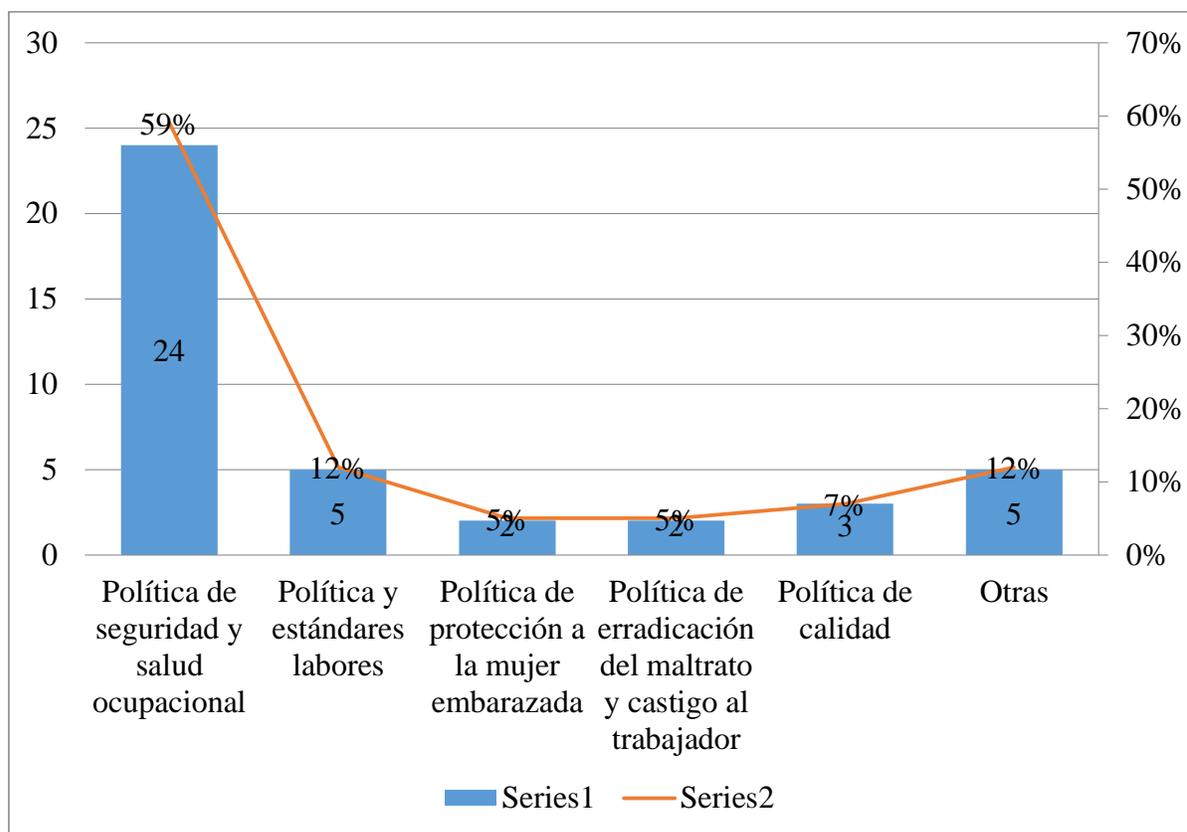


Figura 32 Políticas vigentes

Las encuestas realizadas a los colaboradores de la empresa ESLIVE S.A. área DINATEK, muestra las políticas existentes y el nivel de socialización de las mismas. Mediante el análisis de la figura 31 se obtiene los siguientes resultados: El 59% indicó que conocen la política de seguridad y salud ocupacional, el 12% política y estándares laborales, un 5% política de calidad y un 5% política de protección a la mujer embarazada y erradicación del maltrato al trabajador. Los resultados muestran la ausencia de política empresariales y de gestión de calidad. Adicional se denotan grandes oportunidades en la forma de comunicación interna y socialización.

Señale los recursos tecnológicos utilizados por la compañía ESLIVE S.A. Con los que se siente satisfecho

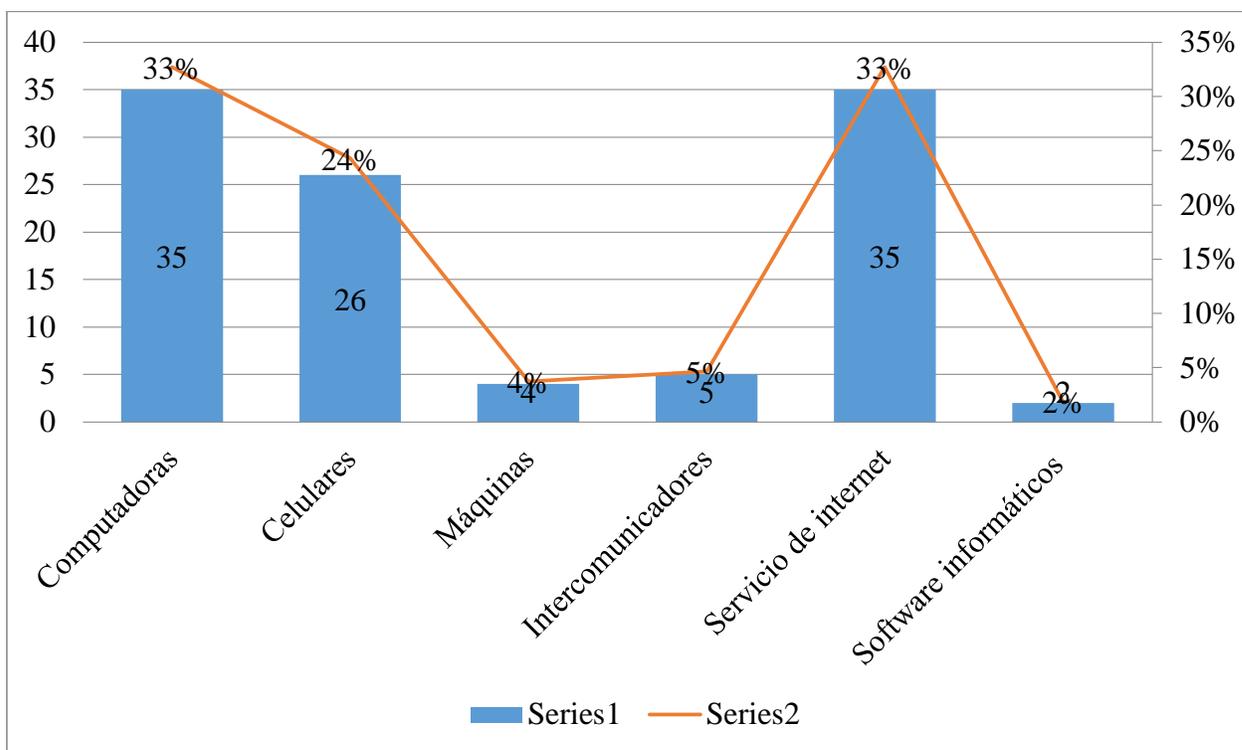


Figura 33 Recursos tecnológicos

Las encuestas realizadas a los colaboradores de la empresa ESLIVE S.A. en el área DINATEK, muestran los recursos tecnológicos empleados por la compañía. Mediante la figura 32, el 33% del personal indicó que para sus labores diarias emplean computadoras, un 24% teléfonos celulares, un 33% conexión a internet, el 5% comunicadores y un 2% softwares informáticos. Los recursos principales para el desempeño de las actividades son las computadoras, los celulares y el servicio de internet; debido a su importancia estos recursos deben siempre estar disponibles y en óptimas condiciones.

¿Con qué frecuencia se realiza auditorías externas?

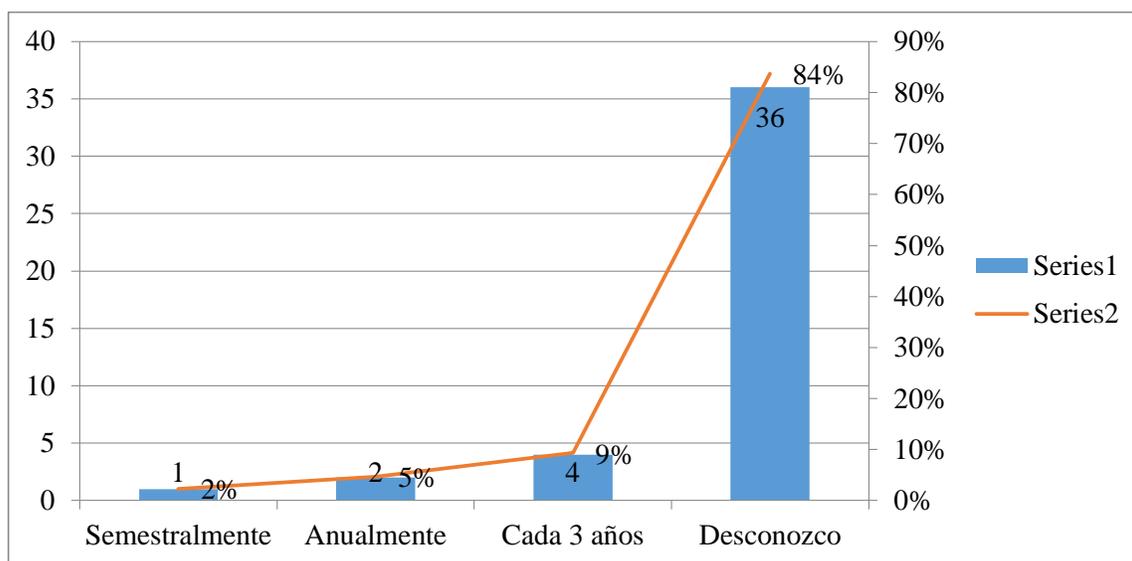


Figura 34 Frecuencia de auditorías externas

En las encuestas realizadas a los colaboradores de la empresa, se consultó sobre la frecuencia de las auditorías externas, cuyos resultados se analizan mediante figura 33 e indican que no son realizadas, esto debido a que un 84% presentó un desconocimiento ante el tema. El 9% indicó que se realiza cada 3 años, un 5% de manera anual y solo un 2% semestralmente. Estos resultados muestran la falta de controles internos y de evaluación de los resultados. Las auditorías internas son la base para el mejoramiento continuo de los procesos y a su vez permiten evaluar el desempeño y desarrollo de los diferentes procesos claves dentro de la compañía.

¿Conoce usted de alguna herramienta de mejoramiento continuo vigente en la compañía ESLIVE S.A.?

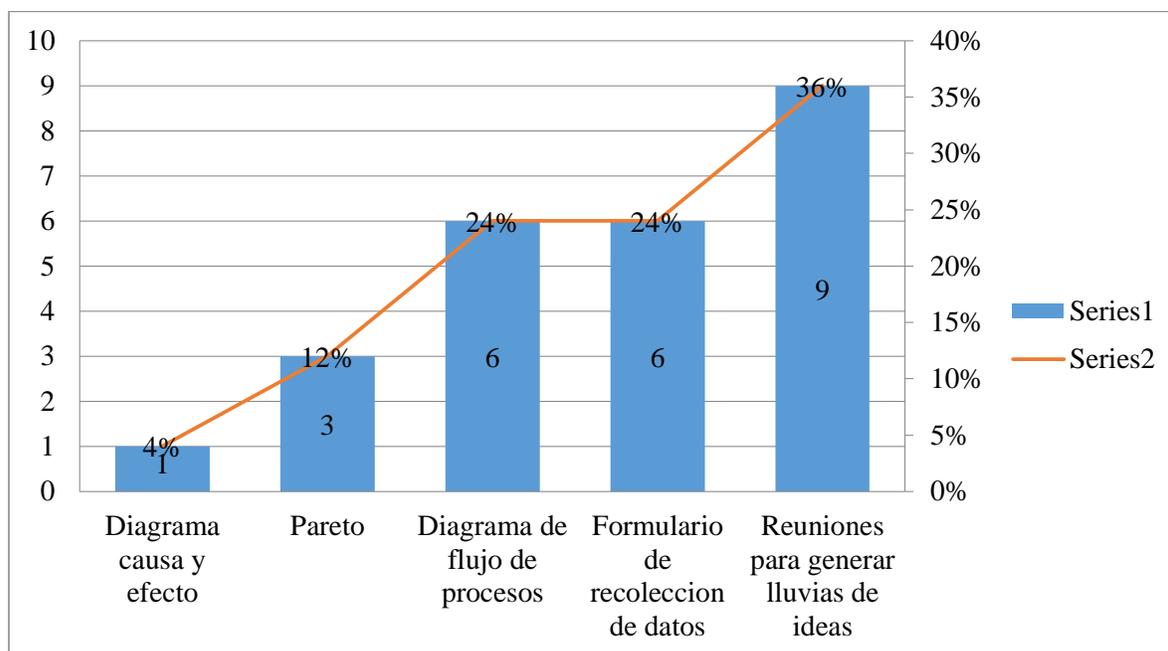


Figura 35 Conocimiento de herramientas de mejora vigentes

En las encuestas realizadas a los colaboradores de la empresa ESLIVE S.A. en el área de DINATEK, se consultó sobre las herramientas de mejora vigente. Mediante la figura 34 se analiza que de los 43 colaboradores sólo 25 dieron su opinión, dado a que señalaron que no conocían sobre el tema. El 36% indicó que se realizan reuniones, un 24% que se emplean diagramas de flujo y cuestionario de levantamiento de datos, un 12% con diagramas de Pareto y el 4% diagrama causa y efecto. La utilización de herramientas de análisis y resolución de problemas permiten evaluar la situación actual de los procesos basado en datos de la compañía y a su vez plantear posibles soluciones que aporten directamente a la causa del problema; por ello es de gran importancia que los colaboradores tengan las competencias necesarias para la aplicación de herramientas como son: Pareto, diagramas de causa y efecto, flujo de procesos.

¿Qué aspecto considera el principal para mantener una satisfacción en el mercado?

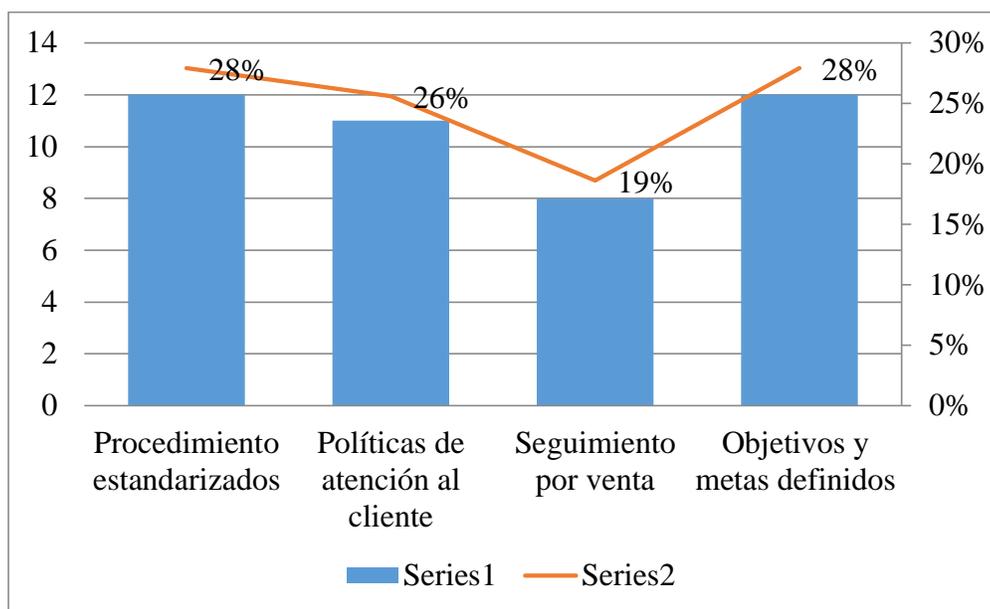


Figura 36 Aspectos para la satisfacción del cliente

En las encuestas realizadas a los colaboradores de la empresa, se consultó sobre los aspectos necesarios para la satisfacción del cliente. Mediante la figura 35 se analiza que el 28% de los colaboradores señaló que es indispensable mantener los procedimientos estandarizados, además de establecer los objetivos y las metas organizacionales. El 26% consideró que es importante mantener políticas para el servicio adecuado a los clientes y un 19% realizar seguimientos post venta. De acuerdo a los datos obtenidos, gran parte de los colaboradores están conscientes de la importancia que tiene la alineación de metas por parte de la alta dirección y a su vez expresan que para alcanzar la máxima satisfacción hacia el mercado es necesario enfocarse en una atención al cliente de calidad, con procedimientos, manuales y políticas estandarizadas.

Señale los pasos que usted conoce para la implementación de un modelo de gestión de calidad.

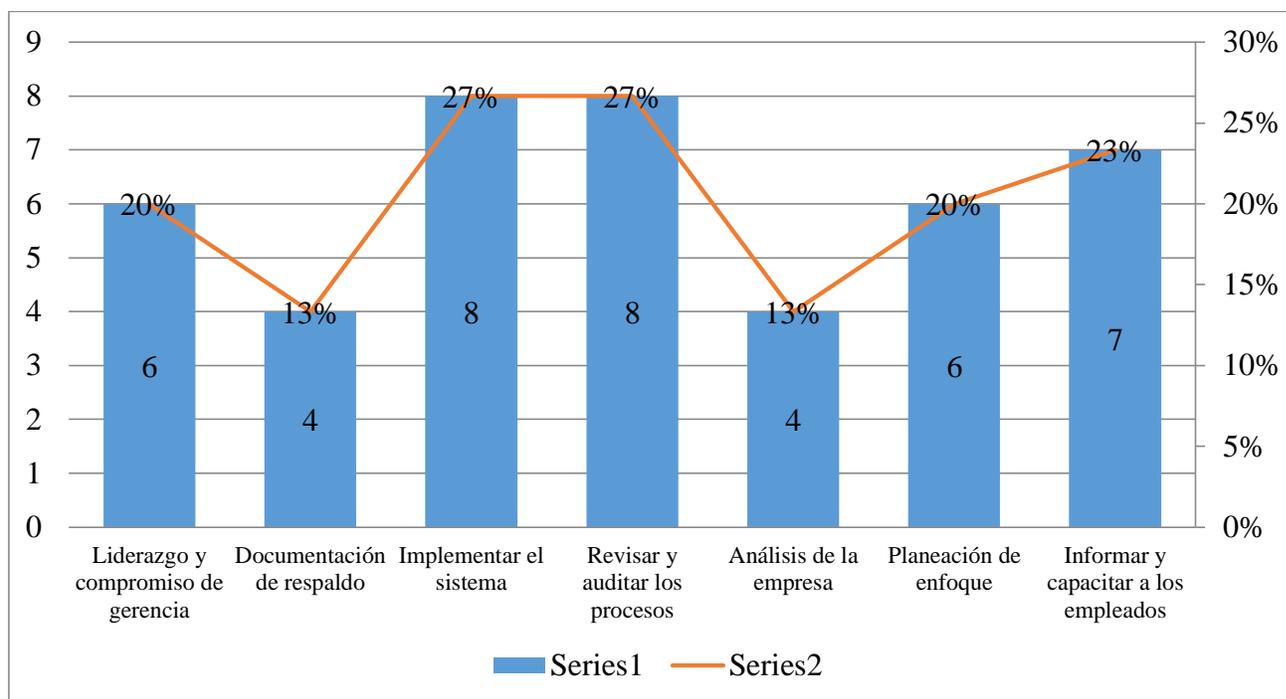


Figura 37 Implementación de un modelo de gestión de calidad

En la encuesta realizada al personal de la empresa ESLIVE S.A. en el área DINATEK, se evaluó su grado de conocimiento referente a la implementación de un modelo de gestión de calidad. Los resultados se analizan en la figura 36, en la cual se muestran que 27% de los colaboradores consideró que el aspecto de mayor importancia es la revisión y la auditoría de los procesos. El 23% indicó conocer sobre los modos de información y capacitación del personal. El 20% la existencia del liderazgo y compromiso, así como también la planeación de los enfoques. De acuerdo a los datos obtenidos se pueden identificar que en su mayoría los colaboradores no están familiarizados con modelos de gestión de calidad y por ello es necesario que dentro del modelo de gestión se establezca una base de competencias funcionales y metodológicas de acuerdo a cada puesto de trabajo.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA

Desarrollo de un modelo de gestión de la calidad

Como propuesta de solución se plantea el diseño de un modelo de gestión de calidad basado en la norma internacional ISO 9001:2015 con la finalidad de mejorar el servicio al cliente en la compañía ESLIVE S.A. área DINATEK. Se desarrollará con un enfoque a clientes, es decir destacando la importancia de satisfacer sus expectativas y necesidades, brindará apoyo para el cumplimiento de los objetivos propuestos, documentando los procesos, responsabilidad y procedimientos para cumplir cada objetivo y política de calidad.

Se encuentra basado en 8 principios que comprende desde la orientación al cliente hasta el razonamiento basado en riesgos. Además, desemboca en la mejora continua al basarse en el método PHVA (Planificar, hacer, verificar y actuar). Este modelo de Gestión está compuesto por 10 pasos, comenzando por el contexto de la organización, la inclusión del liderazgo, los riesgos inmersos y finalmente concluye en la mejora continua.

Justificación

Debido a la presencia de insatisfacción de los clientes y el impacto generado en el servicio de posventa, se propone el diseño de un modelo de gestión de calidad enfocado en el área de comercialización de maquinarias agroindustrial DINATEK. La estructura principal del modelo estará basada en el establecimiento de una política de calidad, planeación, seguimiento y cumplimiento de los planes de acción y puntos de mejora, tomando como referencia la norma ISO 9001:2015.

El modelo en mención tendrá como objetivo alinearse a la ley del consumidor en la cual se detalla que todo cliente o consumidor tiene derecho a recibir un producto o servicio que cumpla sus necesidades y expectativas.

Desarrollo de la propuesta

Implementación del Modelo de Gestión de Calidad

Para implementar el modelo de gestión de calidad, se deberá elaborar un cronograma de actividades donde se detallen los procedimientos a realizar con el objetivo obtener una mejora de calidad en los procesos y fundamentalmente procurar la satisfacción de los clientes, este cronograma se desarrollará en las siguientes etapas:

Diagnóstico Inicial

Se realizará el diagnóstico de los procesos de la compañía y se socializará la propuesta del modelo con la alta dirección con el objetivo de obtener su aprobación y además se integrarán a los líderes de cada departamento para que puedan transmitir a sus subordinados el alcance del proyecto, así como el desarrollo del mismo manteniendo los estándares de la norma ISO 9001:2015.

Diseño de procesos

Para esta sección se plantea el diseño de los procesos de la compañía tomando como referencia los estándares de la norma ISO 9001:2015

Ejecución y trazabilidad

Posterior a la revisión y aprobación del modelo, se procederá a la implementación de los procedimientos los cuales deberán ser documentados y evaluados mediante mecanismos de control, con la finalidad de establecer una metodología de mejoramiento continuo que se verá reflejada en la reducción progresiva de no conformidades presentadas en los resultados de las evaluaciones.

Control interno

La ISO 9001:2015 establece que deberán realizarse un control interno mediante auditorías planificadas con frecuencias fijas, para lo cual debe realizarse una planeación a mediano y largo plazo, en donde se detallen las áreas, los procesos y los responsables que intervendrán en la evaluación. Es importante citar que para este apartado se deberá realizar un pre trabajo en el desarrollo de las capacidades del equipo de auditores internos.

Mejora continua

El resultado del control interno permitirá el levantamiento e identificación de las acciones correctivas para mitigar o eliminar las no conformidades presentadas. El seguimiento y el cierre de los planes de acción se realizará mediante una matriz de acciones correctivas y preventivas, la cual permitirá evaluar la efectividad de los planes y a su vez proporcionará una idea clara del alcance y profundidad que brinda el modelo de gestión de calidad en cada uno de los procesos.

Control de la dirección

El liderazgo y la visión de los altos directivos son fundamentales para el control del cumplimiento de acuerdo a lo planificado. Este control se llevará a cabo mediante las juntas de directorio mensuales en las que se analizará el porcentaje de avance con respecto a lo proyectado en el plan de implementación del modelo de gestión de calidad. Este punto es de gran importancia para dar sostenibilidad al proceso y a su vez romper cualquier tipo de barrera que afecte al desarrollo del modelo.

Evaluación y diagnóstico de la situación actual

Para realizar el diagnóstico de la situación actual de la compañía se utilizará un análisis comparativo con los requisitos aplicables de la norma ISO 9001:2015, la cual permitirá identificar los aspectos que la empresa cumple y a su vez detallar los puntos de oportunidad que existen. Los resultados de esta evaluación deben ser analizados de forma oportuna y se deberá establecer los planes de contingencia que aseguren el cumplimiento de los requisitos de forma sostenible (Apéndice D).

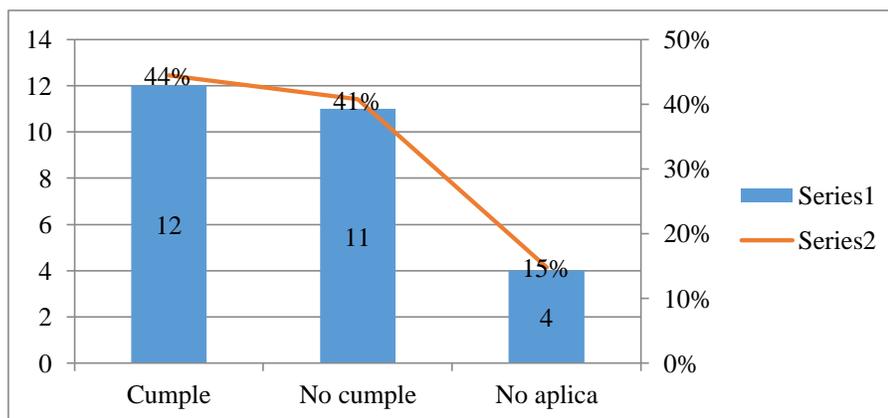


Figura 38 Auditoría inicial ISO 9001:2015

La figura 38 muestra los resultados de la auditoria inicial realizada a la empresa ESLIVE S.A. en su área DINATEK, donde se pudieron verificar los aspectos que la organización cumple y no cumple de acuerdo a la norma ISO 9001:2015. De 37 puntos auditados la compañía cumple únicamente con 12 respaldados en documentaciones como FODA, manual de calidad, plan estratégico, organigrama entre otros. Sin embargo, 11 aspectos no son cumplidos, tales como un modelo de gestión de calidad y procesos, políticas de calidad, asignación y participación de los roles, responsabilidades y autoridades, asignación y disponibilidad de recursos y una estructura óptima para el desempeño de las actividades.

Empresa ESLIVE S.A. – área DINATEK

Implementación de la norma ISO 9001:2015 – Requisitos

Objeto y campo de aplicación

La norma ISO 9001:2015 establece los requisitos que la compañía ESLIVE S.A. debe cumplir para la posterior implementación de un modelo de gestión de calidad, considerando que debe tener la capacidad de ofrecer productos y servicios que satisfagan las expectativas y necesidades del cliente, así como también se debe cumplir los aspectos legales y que por reglamento se apliquen a la unidad de negocio.

El factor principal del diseño de un modelo de gestión de calidad para la compañía ESLIVE S.A. es incrementar la satisfacción de los clientes a través de una aplicación eficiente de los procedimientos estandarizados. El modelo de gestión de calidad se enfocará en los departamentos de venta, posventa y servicio técnico del área de comercialización de productos agroindustriales DINATEK.

Referencias normativas

El modelo de gestión de calidad propuesto está referenciado en el documento de la norma internacional ISO 9001:2015.

Términos y definiciones

Para la realización de este documento se aplican las definiciones que se incluyen en la norma ISO 9001:2015.

Contexto de la organización

Comprensión de la organización y su contexto

La compañía debe determinar los factores internos y externos, que permitan cumplir con sus propósitos y brinden apoyo o afecten a la dirección estratégica en su misión de lograr los objetivos propuestos en su modelo de gestión de calidad. Dichos aspectos pueden ser evaluados en la matriz FODA (Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) que debe plantearse por cada departamento, siendo gestionado en reuniones operacionales.

Estos criterios se consolidarán en una matriz general la cual será revisada en la primera reunión operacional del año en curso, correspondiente al comité ejecutivo de la compañía. Esta estrategia está enfocada en obtener la mayor visibilidad posible para identificar de forma asertiva las oportunidades, debilidades, fortalezas y amenazas que engloban el entorno de la empresa. En el apéndice E se presenta el formato para el análisis FODA de los departamentos y en forma general para la compañía, incluyendo la etapa de levantamiento para los planes de acción con su respectivo responsable y fecha de cierre.

Nota: el espacio de seguimiento y revisión a los aspectos internos y externos deben planificarse en las diferentes reuniones operacionales para los escalafones respectivos.

Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas

Para la comprensión del contexto que engloban las necesidades y expectativas de las partes interesadas la empresa ESLIVE S.A. en su área DINATEK, debe identificar de forma específica todas las partes que involucran los procesos en la compañía ya que cada una de estas partes juegan un papel fundamental en el modelo de gestión de calidad propuesto. Además, se debe determinar los requerimientos o requisitos de cada una de las partes interesadas con el objetivo de comprender quienes son sus clientes internos y externos y como aportan al funcionamiento global de la compañía.

Basado en el contexto detallado anteriormente, ESLIVE S.A., establece su misión y valores enfocados en sus partes interesadas internas y externas: Ofrecer soluciones técnicas integrales para el sector agrícola, acuícola e industrial del Ecuador, generando siempre oportunidades de negocio para la empresa y valor compartido con la sociedad brasileña, teniendo en cuenta los siguientes valores:

- La gente primero
- Calidad de nuestros productos y servicios.
- La seguridad no es negociable
- Respeto a todos, dentro y fuera de la empresa.
- Responsabilidad en cada decisión
- Pasión por lo que hacemos.

A continuación, se detalla la identificación de los grupos de mayor relevancia para el sistema de gestión de calidad.

Tabla 6
Grupos de relevancia para el sistema de gestión de calidad

Partes interesadas	Requerimientos	Monitoreo	Áreas de contacto
Clientes finales	Atención a: - normas de calidad - características de producto - disponibilidad	Reportes del consumidor. Reclamación o devoluciones. Investigación de mercado.	Servicio al consumidor. Jurídico.
Distribuidores	Atención a: - volúmenes - plazos - costos - normas de calidad	Demostraciones de clientes (CNR) Nivel de servicio. Flexibilidad y disponibilidad.	Servicio al consumidor. Ventas.
Proveedores	Atención a: - contratos - plazos - especificaciones	Auditorias Panel de compras Portal de Proveedores	Compras. Gestión de calidad.
Colaboradores	Oportunidades de capacitación y desarrollo profesional.	Plan de entrenamiento. Evaluación de desempeño y actitud.	Gestores RRHH
Organismos gubernamentales	Conformidad legal.	Demostraciones de agencias gubernamentales. Membresía en Asociaciones Auditorias	Asuntos públicos y regulatorios.

Nota: La actualización de información de las partes interesadas debe ser revisada anualmente, de acuerdo a los objetivos organizacionales planteados.

Alcance del Modelo de Gestión de Calidad

La compañía debe determinar el alcance de la aplicación del modelo de gestión de calidad considerando los productos y servicios que ofrecen, los factores internos, externos y las partes interesadas. La información del alcance del modelo de gestión de calidad podrá ser verificada mediante el manual de calidad, misma que debe estar disponible y mantenerse

documentada. De acuerdo a lo antes citado, se propone una estructura de procesos enfocada en la cadena de valor, la misma que se presenta en el apéndice F.

Modelo de Gestión de Calidad y sus procesos

La compañía deberá garantizar un mejoramiento continuo a través de un modelo de gestión de calidad debidamente establecido, implementado y actualizado, alineado a los requisitos de la norma ISO 9001:2015. La organización a través del modelo deberá identificar cada uno de los procesos, las entradas requeridas y salidas correspondientes, así como también se deberá determinar la interrelación secuencial de los procesos. La sostenibilidad del modelo será garantizada con la trazabilidad, las evaluaciones y los indicadores de desempeño necesarios para que prevalezca una operación eficiente y eficaz.

La gestión de los recursos deberá ser oportuna y brindar el mayor aporte posible para el correcto desenvolvimiento de los procesos, también es de gran importancia la correcta asignación de responsabilidades y la gestión de riesgos y oportunidades que permitan mejorar los procesos logrando los objetivos previstos. La estructura de proceso basada en toda la cadena de valor es presentada en el apéndice F.

Nota: Se debe conservar información documentada.

Liderazgo

Liderazgo y compromiso

Generalidades

El compromiso y la predisposición para un liderazgo efectivo son puntos importantes que la alta dirección debe asumir haciendo énfasis en los siguientes aspectos:

- Liderar de forma responsable las reuniones operacionales que formen parte de la estructura del modelo de gestión de calidad.
- Corroborar la alineación del contexto organizacional con el establecimiento de los objetivos y la política para el modelo de gestión de calidad.
- Asegurar que los colaboradores mantengan una visión enfocada en los procesos y sobretodo se evalúen las oportunidades y riesgos.
- Brindar el aporte en conocimientos y herramientas necesarias para la implementación del modelo de gestión de calidad.
- Socializar el impacto significativo que tiene un modelo de gestión de calidad implementado de forma eficaz.
- Promover el mejoramiento continuo por medio del análisis profundo de datos e indicadores.
- Dar el soporte necesario a nivel de compromiso y dirección para transmitir y demostrar un liderazgo positivo que permita incentivar a los colaboradores de la compañía.

Enfoque al cliente

La alta directiva de la empresa deberá comprometerse y liderar todas las actividades asegurándose que en cada una de ellas prevalezca el enfoque al cliente, mediante los siguientes aspectos:

- El cumplimiento de los requisitos legales y reglamentarios aplicables a sus clientes.
- Identificar por medio de un análisis FODA los aspectos que podrían afectar a la calidad de los productos y servicios, manteniendo como punto principal la satisfacción del cliente.
- Analizar de forma sistemática y frecuente el nivel de reclamos u observaciones presentado por los clientes.

Política

Establecimiento de la política de la calidad

La empresa por parte de su directiva deberá establecer una política de calidad sostenible que sea compatible con los siguientes aspectos:

- La política debe estar alineada al giro de negocio y debe brindar el soporte para la dirección estratégica.
- La política debe brindar un contexto referencial que sea la base para la formulación de los objetivos de la calidad.
- La política debe mantener un énfasis marcado en el cumplimiento de los requisitos aplicables y en ser el pilar principal, para el establecimiento de una cultura de mejoramiento continuo que fortalezca el modelo de gestión de calidad.

Mediante el apéndice G se propone una política de calidad basada en cuatro pilares fundamentales para la operación de la empresa, la cual se revisará de manera anual y será compartida a los colaboradores.

Comunicación de la política de calidad

Posterior al establecimiento de la política de calidad es de gran importancia lo siguiente:

- La política deberá establecerse como información documentada y ser comunicada oportunamente.
- La política debe prevalecer dentro de la compañía y debe ser comprendida por cada uno de sus colaboradores.
- La política debe ser socializada con las partes interesadas que intervengan dentro de los procesos de la compañía.

Roles, responsabilidades y autoridades

La alta dirección deberá estructurar los roles pertinentes, así como las responsabilidades y nivel de autoridad necesarios para que la organización garantice los siguientes aspectos:

- El modelo de gestión de calidad deberá estar alineado a los requisitos de la norma ISO 9001:2015.
- Las entradas y salidas de los procesos deberán tener un sistema de control asegurando la eficacia de los procesos.
- Seguimiento y control mediante auditorías para verificar el desempeño del modelo de gestión de calidad e identificar los puntos de mejora.
- Monitorear indicadores enfocados al cliente y promover la mejora de la calidad en productos y servicios.
- Mediante una planificación correcta y una comunicación efectiva asegurar que cualquier cambio en el modelo de gestión de calidad sea debidamente evaluado, aprobado, documentado y socializado. Se presenta el formato del perfil para cada puesto de trabajo en el apéndice H.

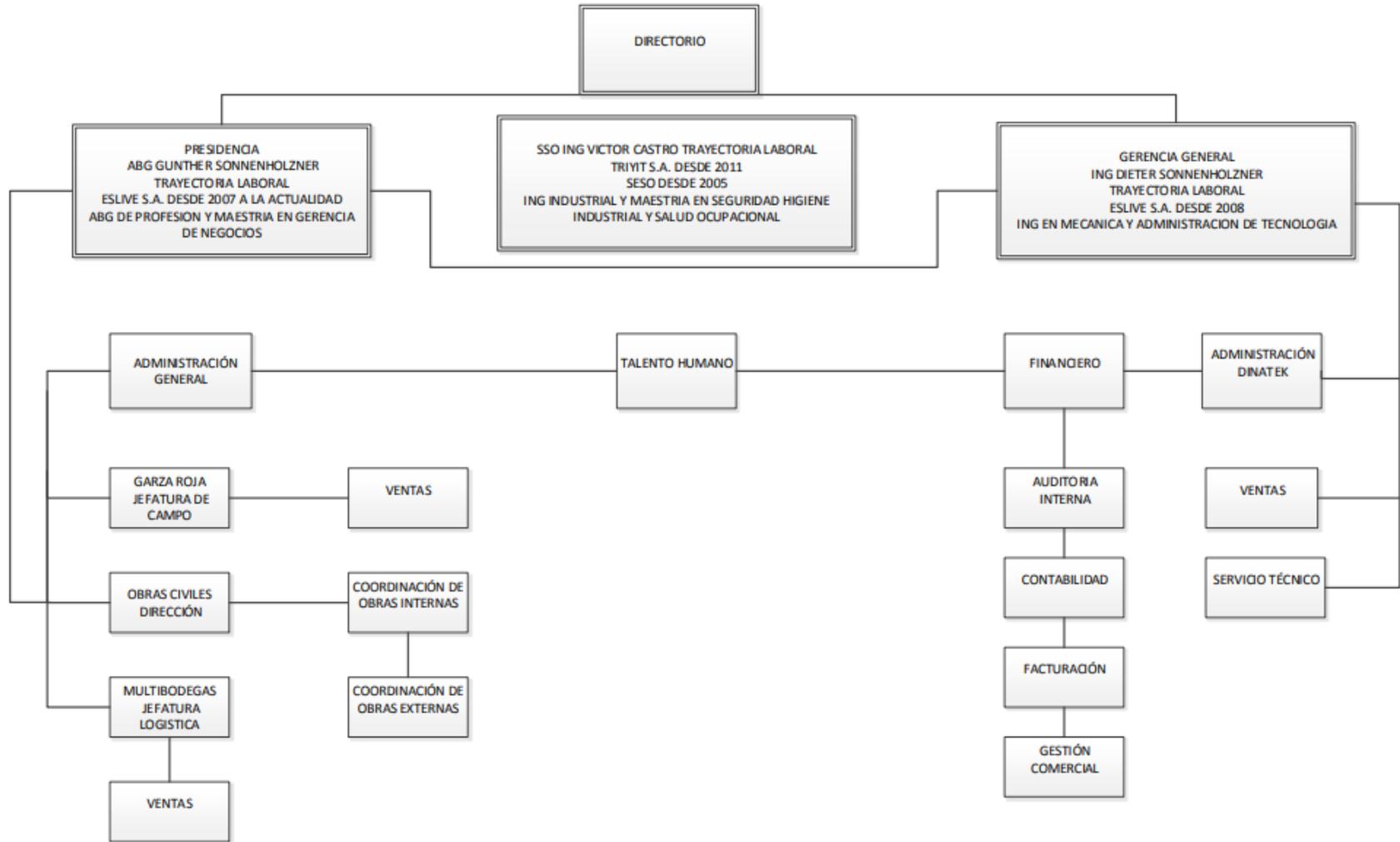


Figura 39 Estructura jerárquica - Empresa ESLIVE S.A.

Planificación

Acciones para abordar riesgos y oportunidades

La planificación de las actividades correspondientes al modelo de gestión de calidad debe abarcar los ambientes internos y externos dentro del marco de la organización, además de la comprensión de las expectativas requeridas por las partes interesadas, con el objetivo de:

- Mitigar o prevenir los reclamos u observaciones de clientes.
- Incrementar la satisfacción de los clientes.
- Garantizar que el modelo de gestión de calidad alcance los resultados proyectados.
- Promover los análisis necesarios en pro de una mejora continua.

Además, la organización deberá planificar:

- El espacio necesario para la identificación y análisis de los riesgos y oportunidades dentro de los procesos.
- El espacio de seguimiento y monitoreo de los planes de acción levantados y a su vez evaluar la eficacia de las acciones.

Los planes de acción deberán ser levantados manteniendo un enfoque principal en el aporte significativo que brindarán hacia los productos y servicios.

Nota: para la evaluación de riesgos la empresa podrá utilizar la herramienta de análisis modal de fallos y efectos (AMFE).

Objetivos de calidad y planificación para su logro

La empresa ESLIVE S.A. en su área DINATEK, deberá establecer los objetivos de calidad para las diferentes áreas, escalafones y procesos necesarios para el modelo de gestión de calidad. Estos objetivos deben mantenerse bajo los siguientes lineamientos:

1. Alineación con la política de calidad.
2. Mantener una unidad de medida para su verificación.
3. Acoplarse a los requisitos aplicables.
4. Tener coherencia con el desarrollo de los productos y servicios garantizando un aumento en la satisfacción de los clientes.
5. Deberán ser correctamente socializados.
6. Se registrarán bajo un procedimiento de actualización según corresponda.
7. La compañía deberá asegurar que los objetivos de la calidad se mantengan como una información documentada.

Para la planeación de las actividades que garantizarán el cumplimiento de los objetivos de la calidad se deben puntualizar lo siguiente:

- Los métodos, procedimientos y elementos que se utilizarán para alcanzar los objetivos.
- Los roles y las responsabilidades pertinentes para el cumplimiento de los objetivos.
- El tiempo proyectado para el cumplimiento de los objetivos.
- Los procedimientos de evaluación y monitoreo de los resultados.

Las propuestas de los objetivos de calidad se presentan en el apéndice I.

Planificación de cambios

La organización podrá realizar una modificación en el modelo de gestión de calidad la cual debe realizarse de forma planificada y mediante un previo análisis que considere los siguientes puntos:

- Análisis de causa raíz y efectos potenciales
- Mantener la estructura del modelo de gestión de calidad
- La capacidad resolutoria mediante los recursos disponibles.

- La reestructuración de roles, responsabilidades y puestos de trabajo.

Los cambios en el Modelo de gestión de calidad deben quedar debidamente registrados, posterior a la validación respectiva y al análisis de las partes afectadas.

Soporte de operaciones

Recursos

Generalidades

Para establecer, implementar mantener y mejorar el modelo de gestión de calidad la organización debe identificar y proveer los suficientes recursos que apoyen las acciones mencionadas anteriormente, considerando las limitaciones que puedan existir y los requerimientos necesarios a los proveedores externos. Estos recursos deberán ser presupuestados y planificados siendo estos modificables según las necesidades operacionales.

Talento Humano

La compañía debe realizar una correcta asignación de responsabilidades y funciones para cada cargo procurando que cada miembro desarrolle sus capacidades en su puesto de trabajo, realizando para el efecto una descripción del perfil requerido para cada función. La descripción de responsabilidades y funciones será detallada mediante el formato del perfil del puesto de trabajo mediante el apéndice J.

Infraestructura

La empresa asegurará la correcta funcionalidad de sus procesos determinado y proporcionando la infraestructura pertinente para el efecto considerándose como aspectos necesarios los edificios, equipos de computación, tecnologías de información y recursos de transporte. El detalle de áreas, actividades y costos deben detallarse mediante un plan de mantenimiento integral.

Ambiente para la operación de los procesos

La empresa ESLIVE S.A., tiene la responsabilidad de crear un ambiente adecuado para la operación de sus procesos con la finalidad de lograr el éxito para el desarrollo en materia de calidad de las ventas de sus productos y servicios, para el efecto deben considerarse aspectos sociales, psicológicos y físicos.

Recursos de seguimiento y medición

Generalidades

La compañía ESLIVE S.A. en su área DINATEK, debe determinar y proveer los recursos adecuados que aseguren resultados confiables y válidos, de esta manera logrará productos o servicios con estándares de medición y verificación idóneos, pudiendo ser comprobados y evidenciados en los informes de medición pertinentes que deberán ser documentados.

Trazabilidad de las mediciones

La compañía deberá brindar confianza, validez y efectividad en todos los resultados que provengan de una medición, así como la trazabilidad de las mismas. De acuerdo a esto todo equipo de medición utilizado para los diferentes tipos de procesos deberá:

- Estar registrado en la base de activos de la compañía
- Tener un plan de calibración con frecuencias establecidas y procedimientos estandarizados, los cuales avalen su correcta calibración de acuerdo a los patrones de medición correspondientes.
- Ser monitoreados a través de un plan de inspección que garantice el estado de los mismos antes, durante y posterior a su utilización

Los equipos de medición deben seguir un plan de calibración con su respectiva frecuencia, debidamente planificados de acuerdo a su prioridad. En el caso de que exista alguna afectación sobre el equipo la compañía deberá tomar las acciones necesarias siempre evaluando el impacto que pueda generar en la satisfacción del cliente.

Conocimientos de la organización

El nivel de conocimiento necesario para la operación de los procesos y conformidad de los productos y servicios, deberán ser impartidos de acuerdo a los objetivos prioritarios planteados en una escala de tiempo definido. De acuerdo a esto la lista de competencias ya sean funcionales o metodológicas, serán ponderadas con respecto a los objetivos que se planteen y en base a la evaluación se definirá cuáles serán las competencias que los colaboradores deberán adquirir de forma inmediata, a mediano o largo plazo.

La metodología para la transferencia de conocimientos es 10% teórico, 20% visual y 70% práctico con tutoría, este sistema garantizará el correcto desarrollo de los conocimientos en los colaboradores.

Competencia

La compañía debe asegurar que cada persona asignada a un rol cumpla con el perfil del puesto requerido y mediante evaluaciones internas se garantice que el colaborador tiene la competencia necesaria para los procesos que maneja, ya que va ligado al correcto desarrollo del modelo de gestión de calidad, se debe documentar la información sobre los perfiles asignados.

De acuerdo con lo antes citado se propone un sistema de capacitación y desarrollo enfocado en tres tipos de conocimientos: Competencias metodológicas, competencias

funcionales y prácticas de liderazgo; las cuales serán alineadas y revisadas anualmente por la alta gerencias en base a las prioridades del negocio. La matriz relacionará el nivel de competencias actual de colaborador y la prioridad del negocio asignada, con esto se asegurará que los colaboradores obtengan las capacitaciones prioritarias, que le aporten significativamente a la gestión de la empresa y a su vez que tengan las herramientas necesarias para alcanzar los objetivos planteados. La matriz de competencias puede visualizarse en el apéndice K y el plan de desarrollo para cada colaborador será gestionado y monitoreado según el formato correspondiente al apéndice N.

Toma de conciencia

La compañía deberá promover las reuniones de concientización con el objetivo de que los colaboradores comprendan, cómo desde su puesto de trabajo contribuyen a la eficacia del modelo de gestión de calidad, así como ser conscientes de las afectaciones que pueden generar un incumplimiento en todo el modelo. Además, se deberá impartir la política y los objetivos de calidad utilizando los medios de comunicación disponibles. La compañía podrá utilizar la herramienta de lecciones de un punto para retroalimentar frecuentemente la importancia de un modelo de gestión de calidad.

Comunicación

La empresa ESLIVE S.A. en su área DINATEK, deberá utilizar las herramientas necesarias para establecer una comunicación interna y externa eficiente, que aporten un valor agregado al modelo de gestión de calidad. De acuerdo al tipo de comunicación pueden utilizarse carteleras, infogramas, e-mails, boletines cuya estructura deberá seguir los siguientes puntos:

- El objetivo de la comunicación
- La fecha de la comunicación
- Hacia qué público va referenciada la comunicación
- Los métodos de comunicación
- Los autores de la comunicación

Los formatos para comunicación interna y externa pueden ser visualizados mediante el apéndice L.

Información Documentada

El modelo de gestión de calidad a implementarse por la compañía deberá mantener toda la documentación requerida por la norma ISO 9001:2015; así como la información debidamente documentada que garantice el correcto desempeño y la eficacia del modelo de gestión de calidad.

Creación y actualización

La documentación que sea creada o a su vez actualizada deberá mantener la siguiente estructura:

- Datos de identificación y factores descriptivos (código de referencia, fecha, título).
- Formato tipo empresarial por ejemplo gráficos, tablas, idiomas.
- El procedimiento de aprobación y verificación alineado al modelo de gestión de calidad.

Control de la información documentada

Para el manejo de la documentación, la compañía deberá garantizar que la información documentada se encuentre disponible para su uso y a su vez se deberá garantizar su protección adecuada (confidencialidad). Además, la compañía deberá gestionar conforme al modelo de

gestión de calidad las actividades de conservación, manejo de cambios, recuperación, accesibilidad, distribución y almacenamiento de la información documentada.

Operación

Planificación y control operacional

Las actividades necesarias para el cumplimiento de la planificación, implementación y control de los procesos deben estar enmarcadas mediante:

- Los requerimientos de los productos y servicios que se comercializarán.
- La definición de los aspectos para todos los procesos.
- La identificación de las herramientas necesarias para alcanzar el cumplimiento y la conformidad requiera en los productos y servicios.
- El establecimiento de un sistema de control de procesos que permita medir la adherencia de las actividades según lo planificado y a la vez garantice el cumplimiento de los requisitos aplicables para los productos y servicios.
- La compañía deberá mitigar mediante diversas estrategias los cambios o eventualidades posibles que podrían afectar a las planificaciones, así como se deberá asegurar que las actividades contratadas externamente sean debidamente verificadas y controladas.

El control de los procesos se realizará mediante el seguimiento de las diferentes actividades por departamentos involucradas en la cadena de valor mismas que son detalladas por áreas en el manual de funciones detallados en el apéndice M.

Requisitos para los productos y servicios

Comunicación al cliente

La retroalimentación y la comunicación directa de la compañía con sus clientes deberá brindar toda la documentación e información correspondiente a los productos y servicios,

gestionar las observaciones y solicitudes incluyendo las quejas de los clientes. De igual manera se deberán identificar los requisitos necesarios para los procedimientos de contingencia, cuando se lo requiera.

Determinación de los requisitos para los productos y servicios

La compañía tiene el deber de garantizar que los productos y servicio ofrecidos cumplan con todos los requisitos legales y reglamentarios aplicables, así como los requisitos que la compañía considera necesarios.

Revisión de los requerimientos para los productos y servicios

La compañía deberá contar con la capacidad necesaria para el cumplimiento de los requisitos aplicables a los productos y servicios que se están comercializando, de acuerdo a esto se deberá realizar una revisión en la cual se verifique los requerimientos específicos del cliente, de la organización, legales, aplicables y los no establecidos que son necesarios para el producto y servicio en mención. La compañía deberá conservar la información correspondiente al procedimiento de revisión y especificar cualquier tipo de requerimiento adicional para los productos y servicios.

Diseño y desarrollo de los productos y servicios

Generalidades

Es de vital importancia que la organización realice acciones como determinar, implementar y poner en marcha un diseño adecuado para el oportuno abastecimiento de stock de productos y prestación de servicios, con la finalidad de que todo marche de manera correcta y a tiempo.

Planificación del diseño y desarrollo

La compañía deberá considerar los siguientes aspectos para la determinación de las etapas de diseño y desarrollo:

- Nivel de complejidad y duración de actividades de diseño
- Revisiones de los diseños
- Actividades de verificación y validación del diseño
- Los roles y responsabilidades de los involucrados en el diseño
- Recursos tanto internos como externos para el desarrollo del diseño
- Documentar la información para demostrar el cumplimiento de los requisitos del diseño.

Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente

Se deberá asegurar el cumplimiento de los requisitos a través de controles a sus procesos, productos y servicios. Dichos controles serán aplicados en los siguientes casos:

- Los productos o servicios que se ofrezcan al cliente sean brindados por proveedores externos.
- Parte de los procesos sean proporcionados por terceros siendo esto establecido por la compañía
- Proveedores externos proporcionen productos y servicios que se incorporen a productos propios de la compañía.

La compañía deberá ser selectivo con los proveedores externos que ingresen para el apoyo a la cadena de valor y los procesos que se requieran, siendo estos evaluados y calificados de acuerdo con los requisitos establecidos para el efecto.

Producción y provisión del servicio

La compañía establecerá e implementará los debidos controles para una adecuada provisión de productos y gestión de servicios para lo cual debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Información de los productos y servicios donde se incluyan a detalle las características y beneficios de los productos o servicios.
- Medición y actualización del sistema de inventarios que permita tener información confiable sobre la disponibilidad de los productos y servicios.
- Gestión de activos adecuados para el desarrollo de los procesos relacionados a los productos y servicios.
- La correcta asignación de funciones a personal capacitado para la gestión de ventas.
- Control periódico de la capacidad y alcance de los productos y servicios en miras de satisfacer las necesidades de los clientes.
- Acciones correctivas y preventivas ante errores que se puedan suscitar.

Liberación de productos y servicios

La liberación de los productos y servicios deberá especificar el siguiente tipo de información:

- Evidencia de aprobación y conformidad del proceso
- Verificación del personal que valida la liberación del producto o servicio.

Se propone un flujo de procesos que permita una liberación de productos eficiente mediante el apéndice O.

Control de las salidas no conformes

El control de las salidas no conformes y sus requisitos mitigará el riesgo de una entrega no intencionada, la compañía deberá proceder con la correcta separación de los productos y servicios no conformes detectados antes, durante y después de la entrega o provisión de servicios. El control y registro de salidas no conformes será gestionado mediante el formato detallado en el apéndice P.

Evaluación de desempeño

El seguimiento análisis y evaluación deberá realizarse para evaluar el desempeño del modelo de gestión de calidad y a su vez asegurar que los resultados son los esperados, la organización deberá garantizar el manejo de la información como parte de la evidencia que avale los resultados obtenidos. Se propone una guía para el manejo de indicadores de gestión, detallada en el apéndice Q.

De igual forma la compañía ESLIVE S.A. en su área DINATEK, realizará un seguimiento cercano por medio de encuestas para evaluar el grado de satisfacción y expectativas de los clientes. Posterior a la recolección de información se procederá con un análisis de causa raíz que permita evaluar el cumplimiento y la satisfacción del cliente; acompañado de un análisis FODA el cual retroalimente el nivel de eficacia presentado por el modelo de gestión de calidad.

Nota: para el análisis de los datos existe la posibilidad mediante herramientas estadísticas avanzadas.

Auditoria Interna

Se establecerán planes y programas para la ejecución de auditorías internas las cuales deberán contar con un cronograma establecido con el fin de proporcionar información de la conformidad del modelo de gestión de calidad y de su cumplimiento con los requisitos de la organización y la norma internacional ISO, se propone un formato de un plan de auditoría para la compañía detallado el apéndice R.

Para la realización de auditorías la compañía definirá los aspectos relevantes y el alcance de la misma realizando una planificación y seleccionando a los auditores procurando

la imparcialidad y objetividad del proceso. Los resultados deberán socializarse a los involucrados de cada área para tomar las acciones correctivas, todo el proceso deberá ser documentado como evidencia de la aplicación del programa de auditoría. El formato de informe de auditorías y las evaluaciones para el equipo de auditores son presentados en el apéndice S.

Revisión por la dirección

La alta directiva de la compañía ESLIVE S.A., deberá utilizar los medios necesarios para la revisión del modelo de gestión de calidad dentro del cual se verificarán los siguientes puntos:

- Los planes de acciones levantados en revisiones anteriores.
- La evaluación de posibles cambios internos y externos para el fortalecimiento del modelo de gestión de calidad.
- La información y el análisis de los principales indicadores donde se determine el grado de satisfacción de los clientes, la eficacia de los procesos, el nivel de no conformidades y los resultados de las auditorías.
- El correcto uso de los recursos para el abordaje de los riesgos y oportunidades.
- Adicional a esto la alta directiva deberá tomar las decisiones y acciones necesarias para fomentar: la cultura de mejoramiento continuo, para romper cualquier tipo de barrera a nivel de recursos económicos y sobre todo para brindar una alineación estratégica ante cualquier requerimiento de modificación en el modelo de gestión de calidad.
- La compañía deberá conservar todas las evidencias de los resultados provenientes de las revisiones por la dirección, de acuerdo a esto se detalla el formato de informe y planificación de las revisiones por la dirección mediante el apéndice T y apéndice U.

Mejora

Generalidades

La compañía deberá fomentar y buscar las oportunidades de mejora que incrementen la satisfacción de los clientes y aseguren los requisitos de los mismos para ello es necesario que se establezcan un sistema d mejoramiento continuo en el cual prevalezca una medición constante de desempeño y el nivel de eficacia del modelo de gestión de calidad.

No conformidad y acciones correctivas

Cuando exista algún tipo de no conformidad derivada de la queja de algún cliente, la compañía deberá:

- Identificar inmediatamente la no conformidad y corregirla, asumiendo todo tipo de responsabilidad y consecuencia.
- Levantar un análisis para la identificación de las causas que generaron la no conformidad.
- Levantamiento de planes de acción para mitigar o eliminar la causa.
- Verificar si la causa es aplicable a otras líneas de productos o servicios en las que se puedan generar este tipo de no conformidades,
- Implementar un indicador provisional que permita medir la eficacia de la acción correctiva tomada.

Los análisis, así como la información de los planes de acción, métodos y decisiones tomadas deberán ser evidenciadas y documentadas con la finalidad de conservar un registro sólido de evidencias.

Mejora Continua

La compañía procurará la mejora continua y la adecuación que asegure el buen funcionamiento del modelo de gestión de calidad. Para el efecto se deben tomar en cuenta los resultados de las evaluaciones por la gerencia y partes interesadas de esta manera se

identificará la existencia de oportunidades de mejora que contribuyan al objetivo de perfeccionamiento del modelo.

Exposición de la propuesta

Una vez que el modelo de gestión de calidad ha sido diseñado, este debe ser expuesto a cada parte interesada. Para lo cual se realizará por medio de una documentación que incluye cada aspecto considerado de la norma y aplicado a la organización. El documento será expuesto por medio de correos electrónicos y cada ejemplar físico reposará en la jefatura de cada área. El documento que será entregado deberá contener una introducción de todo el contenido, índice y especificación de beneficios, planificación para la aplicación que incluye actividades, recursos, tiempo y costos.

Socialización de la propuesta

Una vez diseñado y expuesto el modelo de gestión de calidad, se procede a socializar el mismo con todas las partes interesadas con la finalidad de que sea comprendido de una misma manera y contribuyan en su óptima aplicación y control. Para socializar la propuesta, se efectuará una reunión por área a fin de mantener una óptima comunicación y capacitación del personal.

Seguimiento de los resultados

Para evaluar los resultados obtenidos luego de la implementación del modelo de gestión de calidad se implementarán auditorías internas de manera continua, dirigido a cada aspecto no cumplido de la normativa. Para el proceso de auditoria deberán evidenciarse los resultados en documentaciones, tal y como se establece en la norma ISO 9001:2015. La tabla

5 presenta los resultados deseados, es decir los puntos a cumplir por la organización, los documentos de evaluación, indicadores de control y frecuencia de medición.

Tabla 7

Control de los resultados del Modelo de Gestión de Calidad

Resultado esperado	Actividad	Indicador	Frecuencia de Medición
Identificación y planificación de los procesos.	Matriz de procesos Caracterización de procesos Manual de procesos	Rendimiento o desempeño \geq	Mensual
Establecer y comunicar la política de calidad.	Manual de políticas de calidad	% de mejora de la calidad.	Mensual
Mitigación de riesgos y captación de oportunidades.	Matriz de riesgos y oportunidades	% de riesgos controlados. % de mejora de resultados	Trimestral
Ambiente laboral óptimo	Evaluación de satisfacción del personal	% de satisfacción y motivación del personal. % de desempeño	Mensual
Ejecutar auditorías internas a intervalos planificados.	Programa de auditorías	Resultados esperados / resultados obtenidos	Trimestral

Esquema del diseño del modelo de gestión de calidad propuesto

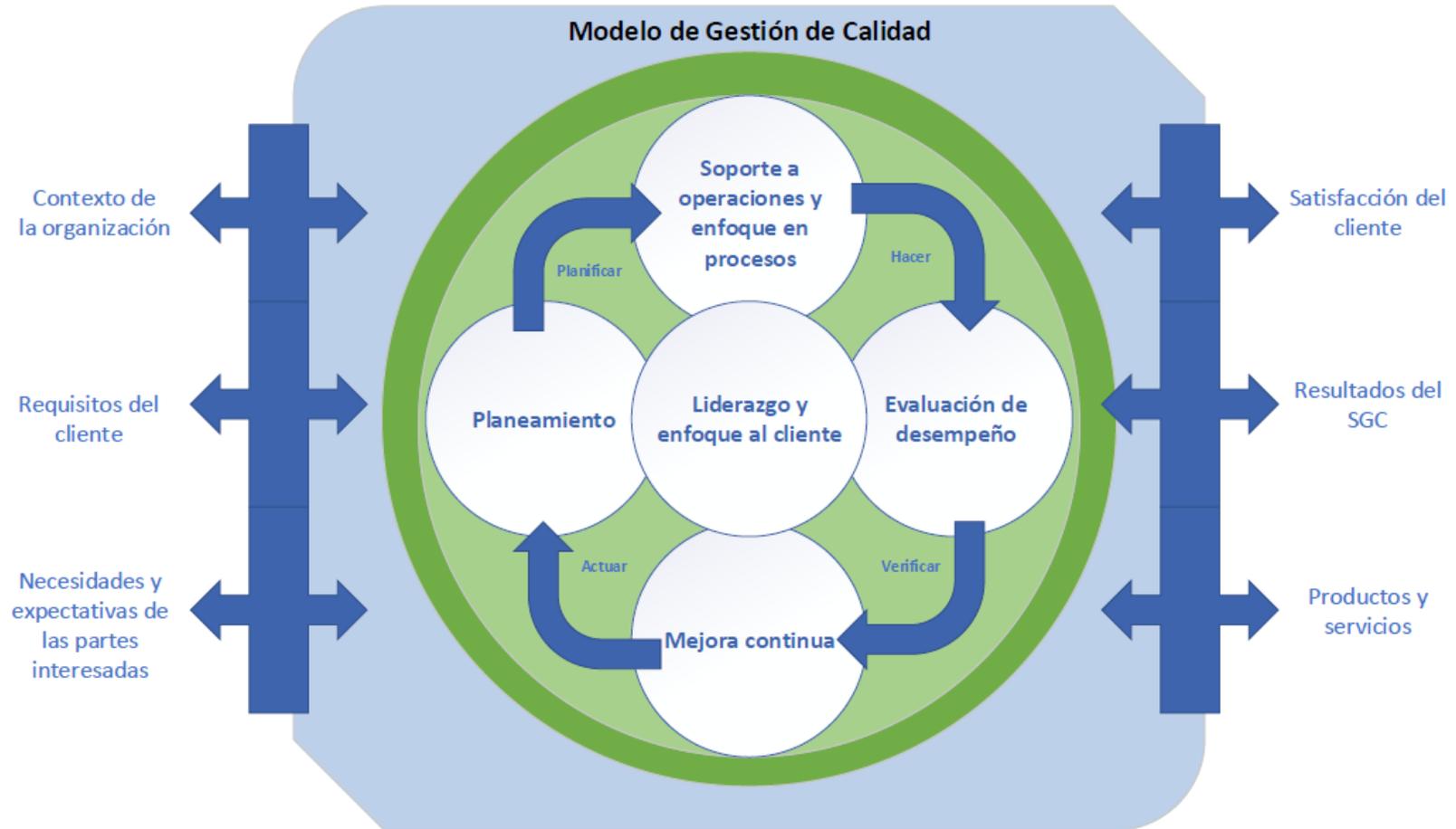


Figura 40 Esquema del modelo de gestión de calidad propuesto

CONCLUSIONES

Los resultados obtenidos durante el levantamiento de la información permitieron cumplir con los objetivos planteados, de esta manera se plantean las siguientes conclusiones:

De acuerdo a la fundamentación teórica, la gestión de calidad basada en los procesos está enfocada en analizar la empresa como un sistema de procesos interrelacionados entre sí, para contribuir de forma integral al incremento de los niveles de satisfacción del cliente. Además, se identifican cuáles son los procesos claves que originan los resultados principales de la compañía. A nivel internacional las empresas han aplicado el modelo de gestión de calidad basado en la Norma ISO 9001:2015 para mejorar sus condiciones y desempeño, considerando de forma principal que este modelo cumple con los principios más importantes de la gestión de calidad basada en procesos misma que aplicada en la compañía ESLIVE S.A. en su área DINATEK permitirá que funcione de forma sistemática, teniendo como fortalezas el direccionamiento, la comunicación transversal y el enfoque holístico de los procesos para ofrecer el mayor valor agregado a sus clientes.

La empresa, cuenta con varios departamentos, cada uno ha definido las actividades que deben realizar para el cumplimiento de sus objetivos. El mapa de procesos dividió este en cuatro: de gestión, operativos, de apoyo y misionales, que incluye cada área de la organización. Los procesos primarios y de mayor importancia en esta organización son los operativos que conlleva la venta, post-venta, la importación y compras locales. El mapeo de los procesos fue realizado utilizando herramientas de análisis interno y técnicas de investigación basadas en encuestas a los clientes internos y externos de la compañía. Se identificaron oportunidades de mejora los cuales se detallan a continuación:

Oportunidades de mejora

- Diseño basado en dirección estratégica y cascadeo de indicadores.
- Definición de roles, responsabilidades y funciones de cada colaborador. Así como también definir sus clientes/proveedores internos.
- Estrategia de alto impacto en el servicio post venta para reducción de tiempos de respuesta y mejora de calidad de servicio.
- Actualización de políticas de calidad enfocadas en la satisfacción del cliente.
- Definición de indicadores de desempeño de acuerdo a puestos de trabajo y establecimiento de reuniones operaciones con indicadores globales de acuerdo al giro del negocio.

El personal de la empresa ESLIVE S.A. su área DINATEK, conoce acerca de sus procedimientos, pero no en su totalidad. Se identifican oportunidades en el direccionamiento estratégico y el enfoque holístico que debe ser impulsado por la alta dirección. En alto porcentaje, el personal operativo asegura no haber tenido un procedimiento estandarizado o documentado, lo cual genera variabilidad en los procesos traducido en insatisfacción a los clientes.

De acuerdo con los clientes de la empresa, se requiere mantener una buena atención al usuario y brindar servicios de calidad, destacando estos aspectos por encima de los precios. Los medios electrónicos son una buena alternativa de promoción y venta. Además, en una encuesta para medir la satisfacción de los mismos, se obtuvo que la calidad del servicio post venta, el tiempo de respuesta y la atención hacia el cliente deben ser mejoradas.

La propuesta del modelo de gestión de calidad fue realizada en base a la normativa ISO 9001:2015 y abarca las siguientes aristas: organización enfocada al cliente, enfoque en

procesos, enfoque sistemático de la gestión, participación del personal, mejoramiento continuo, liderazgo, enfoque de evidencias para la toma de decisiones y relacionamiento de beneficio mutuo con los proveedores; lo cual comprende todo el ciclo PHVA y define el camino hacia el mejoramiento continuo. La adopción de un modelo de gestión de calidad ofrecerá una mejora sustancial en el desempeño global de la compañía y genera una base sólida para un desarrollo sostenible.

RECOMENDACIONES

A partir de las conclusiones expuestas se plantean las siguientes recomendaciones dirigidas a los directivos de la empresa ESLIVE S.A.

Como parte importante de la adaptación al cambio referente a las normativas internacionales como es la ISO 9001:2015, que ha llegado a ser un requisito fundamental para el desempeño óptimo de las organizaciones, se deben contar con procedimientos estandarizados para todos los procesos, puesto a que interviene el ciclo PHVA. El enfoque principal debe ser los clientes, cuidando su satisfacción, pero también el detalle de cada procedimiento, los mismos que deberán ser documentados y socializados en cada área y cada parte interesada. Adicional se recomienda la utilización de la herramienta SIPOC con la finalidad de que todos los colaboradores comprendan el impacto que tienen sus actividades en el funcionamiento global de la compañía, fomentando un enfoque holístico.

Dentro del alcance de la sección de soporte operacional citado en la norma ISO 9001:2015 sección 7, se recomienda establecer una estrategia de capacitación y desarrollo para todos los empleados de la compañía, partiendo desde una matriz de competencias y proyectando su desarrollo de acuerdo a las prioridades de la compañía a mediano y largo plazo. Las prioridades definidas por la alta directiva deben revisarse anualmente y según aquello redefinir las competencias necesarias para que los colaboradores pueden desempeñarse de manera eficaz y efectiva, enfocados totalmente a la consecución de los objetivos y metas planteadas.

Realizar seguimiento post venta a los clientes con la finalidad de mantener su satisfacción y demostrar su importancia para la empresa. Implementar ventas por vía web para facilitar el proceso de adquisición. Evaluar el mercado trimestralmente, para mantener el

conocimiento sobre sus necesidades y establecer rutas de visitas técnicas para mantener un contacto directo con los clientes y sus posibles requerimientos.

Se debe socializar con el personal cada aspecto implementado, política o decisiones en las cuales intervengan, con la finalidad de mantener una armonía en la organización y los resultados. Para la socialización podría utilizarse una matriz de comunicación, detallando que se comunica, quien lo realiza, porque medio se realizara, el periodo de tiempo y a quienes van dirigidos.

BIBLIOGRAFÍA

(s.f.).

Agueda, E. (2008). *Principios de marketing*. Madrid: Esic.

Aguilera, O., & Morales, I. (2011). Guía de buenas prácticas para la gestión por procesos en instalaciones deportivas. (2da Edición.). Málaga: Acompañy S.C.S., S.A. Recuperado el Septiembre de 2019, de <http://www.juntadeandalucia.es/turismoydeporte/publicaciones/143320547.pdf>

Alzate-Ibáñez, A. M., Ramírez Ríos, J. F., & Alzate-Ibáñez, S. M. (2018). El modelo de gestión ambiental ISO 14001: evolución y aporte a la sostenibilidad organizacional. *Revista chilena de economía y sociedad*, 74-85.

Arni, B. S., Jhon, D., & Allison, R. (2011). The elements of organizational culture which influence the maintenance of ISO 9001. *African Journal of Business Management*, 6028-6035.

Baldrige National Quality Program. (2006). Modelos para la implantación de la Gestión de la Calidad Total. En C. Camisón, S. Cruz, & T. Gonzalez, *Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas* (pág. 1.464). Madrid: Pearson Educación S.A.

Bowen, D., & Lawler, E. (1992). The empowerment of service workers: What, Why, How and When. *Sloan Management Review*, 31-39.

Camisón, C., Cruz, S., & González, T. (2006). Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques modelos y sistemas. Madrid: PEARSON EDUCACIÓN, S. A.

Camisón, C., Cruz, S., & González, T. (2006). *Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Madrid: Pearson Educación .

Carriel, R., Barros, C., & Fernandez, F. (2018). Sistema de gestión y control de la calidad: Norma ISO 9001:2015. *Revista Científica Mundo de la Investigación y el Conocimiento.*, 20.

Casas, J. B., & Cepeda, M. P. (2016). El ISO 9001 y TQM en las empresas. *Globalización, competitividad y gobernabilidad*, 165.

- Consejería de Presidencia y Administración Territorial. (1 de Junio de 2004). *Junta de Castilla y León*. (J. d. León, Ed.) Recuperado el 28 de Septiembre de 2019, de <http://www.jcyl.es/web/jcyl/AdministracionPublica/es/Plantilla100DetalleFeed/1248367026092/Publicacion/1181202930899/Redaccion>
- Constitución de la república del Ecuador. (2008). *Constitución de la república del Ecuador*. Quito: Registro Oficial 449 de 20-oct.-2008.
- Contreras, F., Oyala, J. C., & Matos, F. F. (2017). *Gestión por procesos indicadores y estándares para unidades de información*. Lima.
- Cortés, J. M. (2017). Sistemas de gestión de calidad ISO 9001:2015. En J. M. Cortés, *Sistema de calidad como sistema de dirección* (págs. 20-21). Málaga: Interconsulting Bureau S.L.
- Cortés, J. M. (2017). Sistemas de gestión de calidad ISO 9001:2015. Málaga, España: ICB. S.L. (Interconsulting Bureau S.L.).
- Deming, W. E. (1982). *Out of the Crisis. Quality, Productivity and Competitive Position*. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology.
- Dinatek. (30 de 04 de 2020). *Dinatek.ec*. Obtenido de <https://dinatek.ec/>
- ESLIVE S.A. (2011). *Empresa de Soluciones Logísticas, Industriales y Viales del Ecuador*. Obtenido de ESLIVE S.A.: <http://www.eslive.com.ec/>
- ESLIVE S.A. (1 de 11 de 2019). *www.dinatek.ec*. Obtenido de http://dinatek.ec/contactenos/?gclid=EAIaIQobChMI-abNoKfz5wIVS5yzCh0sdAAJEAAYASAAEgL_8PD_BwE
- Fontalvo, T. J. (2009). El Método. En *Un enfoque Sistémico Convergente de la Calidad*. Santa Fé de Bogotá.: Ediciones Asesores del 2000.
- Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad . (2019). *FUNDIBEQ*. Recuperado el 8 de Enero de 2020, de https://www.fundibeq.org/images/pdf/Modelo_Iberoamericano_V_2019_Revisada.pdf

- Garvin, D. A. (1988). *Managing Quality. The Strategic and Competitive Edge*. Harvard: THE FREE EXPRESS.
- Gómez, J. (2017). *Guia Para la Aplcacion de ISO 9001*:. Mexico: Alphaomega.
- Guerrero, U. (2013). *Implementación de un sistema de gestión de calidad basado en la norma iso 9001 en una empresa de sal a fin de estandarizar sus procesos y elevar el grado de satisfacción de sus clientes*. Guayaquil: Universidad de Guayaquil.
- Ibañez, A. M. (2017). ISO 9001:2015 base para la sostenibilidad de las organizaciones en países emergentes. *Redalyc*.
- International ABPMP. (2013). *ABPMP Guide to the Business Process Management Common Body of Knowledge, Versión 3.0*. Obtenido de https://www.abpmp.org/page/guide_BPM_CBOK
- International Organization for Standardization. (2017). *Organisation Internacionale de Normalisation ISO*. Obtenido de <https://www.iso.org/the-iso-survey.html>
- ISO. (02 de 01 de 2020). <https://www.iso.org/standards.html>. Obtenido de <https://www.iso.org/standards.html>: <https://www.iso.org/standards.htm>
- Jhons, N. (1993). Quality Management in the Hospitality Industry: Part 3. Recent Developments. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 10-15.
- Jiménez, D., Martínez, M., & Giménez, J. (2014). La gestión de calidad: importancia de la cultura organizativa para el desarrollo de variables intangibles. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 9.
- Jones, R., Arndt, G., & Kustin, R. (1997). ISO 9000 among Australian companies: impact of time and reasons for seeking certification on perceptions of benefits received. *International Journal of Quality & Reliability Management, [e-journal] 14(7)*, 650-660.
- López, P. (2016). *Novedades ISO 9001:2015*. Madrid: Fundación Cofemetal.
- Merino, M. (2015). *Introducción a la investigación de mercados*. Madrid: ESIC Editorial.

- Mora, C. E. (2011). La calidad del servicio y la satisfacción del consumidor. *Revista brasilera de marketing Remark*, 146-162.
- Peña Gomez, J. C., & Rivera, M. F. (2016). *Administración de procesos. Guía para el aprendizaje*. México: Pearson Educación.
- Perez, J. A. (2015). *Gestión por procesos. Cómo utilizar ISO 9001:200 para mejorar la gestión de la organización*. Madrid: ESIC Editorial.
- Pizzo, M. (22 de Marzo de 2011). *Como servir con excelencia.com*. Obtenido de <http://comoservirconexcelencia.com/blog/construyendo-una-definicion-de-calidad-en-el-servicio/.html>
- Revista Dinero. (2018). Colombia, tercer país de Latinoamérica con mayor número de certificados ISO 9001. *Dinero Colombia*, 27-30. Obtenido de <https://www.dinero.com/actualidad/noticias/articulo/colombia-tercer-pais-latinoamerica-mayor-numero-certificados-iso-9001/36594>
- Rincón, R. D. (2002). Modelo para la implementación de un sistema de gestión de la calidad basado en ISO 9001. *REVISTA Universidad EAFIT*, 47-55.
- Sanchez, S. (2017). *Gestión de la calidad (ISO 9001/2015)*. Madrid, España: Elearning.
- Secretaría Oficial de Iso. (2015). *Norma Internacional ISO 9001:2015 (Traducción oficial)*. Ginebra: Translation Management Group. Obtenido de <http://www.americana.edu.co/barranquilla/archivos/calidad/Norma-ISO-9001-2015.pdf>
- Secretaria Oficial de Iso. (2015). *www.Iso.org*. Obtenido de <http://www.americana.edu.co/barranquilla/archivos/calidad/Norma-ISO-9001-2015.pdf>
- Secretariat of the United Nations Industrial Development Organization . (2015). *ISO 9001 Relevance and Impact in China*. Obtenido de Public Sector Assurance: <http://www.publicsectorassurance.org/research/unido-report-iso-9001-its-relevance-and-impact-in-china/>

- Vásquez, M. L., & Delgado, M. E. (2011). *Introducción a las técnicas cualitativas de investigación aplicadas en salud*. Barcelona, España: Programa Editorial Universidad del Valle.
- Yanez, C. (05 de Diciembre de 2008). *www.internacionaleventos.com*. Obtenido de <http://gestiondecalidad-uribe.bligoo.com/media/users/26/1343867/files/426032/ArticuloISO.pdf>
- Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., & Berry, L. L. (1990). *Delivering Quality Service. Balancing Customer Perceptions and Expectations*. New York: The Free Press.
- Zhen , W., & Ming, L. (2017). An integrated replenishment and production control policy under inventory inaccuracy and time delay. *Elsevier*, 88(1), 13.
- Zurita, A. (2018). *Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001-2015 orientado en la Productividad de una Empresa Dedicada a la Elaboración de Productos y Servicios de Limpieza para Industrias de Consumo Masivo*. Guayaquil: Universidad Católica Santiago de Guayaquil.

APÉNDICE

Apéndice A

Formato de entrevista a los jefes de área de ESLIVE S.A. área DINATEK



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO**

Con el propósito de implementar mejoras en la administración de los procesos y calidad en el servicio brindado por la compañía ESLIVE S.A. solicitamos contestar la siguiente entrevista tomando en cuenta los criterios que se exponen a continuación:

Su criterio es de gran aporte para la gestión de la compañía. ¡Gracias!

¿Cuál es la actividad de la compañía?

¿Cuál es la misión de la compañía?

¿Cuál es la visión de la empresa?

¿Cuáles son los objetivos de la empresa a mediano y largo plazo?

¿Cuál es su función dentro de la compañía?

¿Tiene empleados a su cargo?

¿Tiene sus empleados definidas sus funciones por escrito?

¿Poseen los empleados las herramientas necesarias para el desarrollo de sus funciones?

¿Manejan algún software de control en la compañía?

¿Cómo el sistema informático aporta para la gestión de inventario y repuestos utilizados por el servicio técnico?

¿Existe un manual de gestión de calidad para los procesos realizados en la compañía?

¿La compañía posee una política de calidad implementada?

¿Cómo es su relación con los clientes?

¿Con qué frecuencia se realiza el seguimiento de reclamos e inconformidades sobre los productos o servicios?

En el caso de alguna inconformidad, reclamo o devolución ¿Cuál es el procedimiento a seguir?

¿Cuáles son los principales competidores de la compañía?

¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de la compañía?

¿Qué factores considera usted necesarios para el éxito del negocio?

Apéndice B

Encuesta dirigida a los clientes externos



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO**

El objetivo de esta encuesta es realizar una investigación sobre los procesos, administración y calidad de servicio en la compañía ESLIVE S.A. área DINATEK

Aproximadamente, ¿Cuánto tiempo ha sido cliente de DINATEK?

- Menos de 3 meses
- 6 meses a 12 meses
- 13 meses a 24 meses
- 25 meses a 36 meses
- 37 meses a 58 meses
- 49 meses a 60 meses
- 61 meses o más

¿Con qué frecuencia adquiere nuestros productos o servicios?

- Semanal
- Mensual
- Trimestral
- Semestral
- Anual

¿Cuál es la razón por la que prefiere nuestros productos y servicios?

- Calidad
- Precio
- Diversificación
- Promociones

¿Qué aspectos considera usted, que DINATEK necesita para mantenerse y fidelizar un mercado?

- Productos a precios módicos
- Productos de Calidad
- Capacitación de personal
- Buena atención al usuario

Señale la forma que usted considera más accesible para realizar una compra en la compañía DINATEK

- Compra presencial en nuestras instalaciones
- Compra mediante asesoría en sitio de operación
- Compra vía telefónica
- Compra vía redes sociales
- Compra vía página web

Califique el proceso venta que brinda la compañía DINATEK durante su compra en el establecimiento utilizando una escala entre 1 al 5, siendo el 5 totalmente satisfactorio y el 1 insatisfactorio.

- Atención de asesor comercial
- Facturación
- Cobranzas
- Despacho

Califique en una escala de 1 al 5 el grado de satisfacción de los aspectos que mencionan a continuación, siendo 1 la calificación más baja y 5 la calificación más alta.

- Precio
- Calidad de servicio Post venta
- Tiempo de entrega y respuesta del servicio
- Atención personalizada
- Calidad de productos y servicios
- Productos defectuosos

Califique forma de seguimiento que ha utilizado el personal de servicio post venta luego de su compra en una escala de 1 a 5 la siendo, 1 la calificación más baja y 5 la más alta.

- Visitas periódicas y diagnóstico de equipos
- Asistencia telefónica
- Soporte y asesoría técnica
- Respuesta a solicitudes electrónicas

¿Cuáles son las oportunidades de mejora que recomendaría a DINATEK?

- Calidad de atención
- Conocimiento del vendedor
- Calidad del producto

- Soporte de las necesidades del cliente
- Soluciones y respuesta a tiempo

Marques los estándares que usted considera necesarios para la mejora del servicio al cliente en DINATEK

- Estándares de tiempo de respuesta
- Estándares de calidad de servicio
- Estándares de accesibilidad
- Estándares de empoderamiento y amabilidad
- Estándares de eficiencia y eficacia

Apéndice C

Encuesta dirigida a los colaboradores de la empresa



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO**

Con el propósito de implementar mejoras en la administración de los procesos y calidad en el servicio brindado por la compañía ESLIVE S.A. en su área DINATEK solicitamos contestar la siguiente encuesta tomando en cuenta los criterios que se exponen a continuación:

¿Cuáles de los siguientes aspectos que conoce de la compañía ESLIVE S.A.?

- | | |
|-------------------------|--------------------------|
| Misión | <input type="checkbox"/> |
| Visión | <input type="checkbox"/> |
| Valores | <input type="checkbox"/> |
| Objetivos | <input type="checkbox"/> |
| Principios corporativos | <input type="checkbox"/> |

Marque las formas en que la empresa ESLIVE S.A. realiza la socialización de las decisiones, políticas y objetivos.

- | | |
|--|--------------------------|
| Carteles | <input type="checkbox"/> |
| Reuniones | <input type="checkbox"/> |
| E-mail | <input type="checkbox"/> |
| Memos | <input type="checkbox"/> |
| No existe socialización de información | <input type="checkbox"/> |

Señale los recursos que la alta dirección utiliza para la planificación de las actividades.

- | | |
|---|--------------------------|
| Reuniones operacionales | <input type="checkbox"/> |
| Charlas | <input type="checkbox"/> |
| Comunicaciones internas | <input type="checkbox"/> |
| Cartelera de indicadores generales de negocio | <input type="checkbox"/> |
| Ninguno de los anteriores | <input type="checkbox"/> |

**Identifique los indicadores de gestión para medir su desempeño dentro de la compañía
ESLIVE SA**

- | | |
|--|--------------------------|
| Porcentaje de ventas mensuales | <input type="checkbox"/> |
| Satisfacción de servicio post venta | <input type="checkbox"/> |
| Índice de cartera vencida | <input type="checkbox"/> |
| Nivel de respuesta a solicitud de clientes | <input type="checkbox"/> |
| Conformidad y satisfacción de los empleados | <input type="checkbox"/> |
| Número de accidentes e incidentes reportados | <input type="checkbox"/> |

Los indicadores de gestión para medir su desempeño son evaluados con una frecuencia:

- | | |
|------------|--------------------------|
| Semanal | <input type="checkbox"/> |
| Mensual | <input type="checkbox"/> |
| Trimestral | <input type="checkbox"/> |
| Anual | <input type="checkbox"/> |
| Nunca | <input type="checkbox"/> |

Identifique su cliente y proveedor interno en DINATEK

Cliente:

- | | |
|---------------------|--------------------------|
| Ventas | <input type="checkbox"/> |
| Facturación | <input type="checkbox"/> |
| Contabilidad | <input type="checkbox"/> |
| Financiero | <input type="checkbox"/> |
| Servicio técnico | <input type="checkbox"/> |
| Servicio Post venta | <input type="checkbox"/> |
| Compras | <input type="checkbox"/> |

Proveedor:

- | | |
|--------------|--------------------------|
| Ventas | <input type="checkbox"/> |
| Facturación | <input type="checkbox"/> |
| Contabilidad | <input type="checkbox"/> |
| Financiero | <input type="checkbox"/> |

- Servicio técnico
- Servicio Post venta
- Compras

Señale las políticas vigentes en la compañía ESLIVE S.A. que usted conoce.

- Política de seguridad y salud ocupacional
- Política y estándares laborales
- Política de protección a la mujer embarazada
- Política de erradicación del maltrato y castigo al trabajador
- Política de Calidad
- Otras

Señale los recursos tecnológicos utilizados por la compañía ESLIVE S.A. con los que se siente satisfecho

- Computadoras
- Celulares
- Maquinarias
- Intercomunicadores
- Servicio de internet
- Softwares informáticos

¿Con qué frecuencia se realizan auditorías externas?

- Semestralmente
- Anualmente
- Cada 3 años
- Desconozco

¿Conoce usted de alguna herramienta de mejoramiento continuo vigente en la compañía ESLIVE S.A.?

- Diagrama causa y efecto
- Pareto
- Diagrama de flujo de procesos
- Formulario de recolección de datos
- Reuniones para generar lluvias de ideas

¿Qué aspecto considera el principal para mantener una satisfacción en el usuario?

- Procedimientos estandarizados
- Políticas de atención al cliente
- Seguimiento post venta
- Objetivos y metas definidos

Señale los pasos que usted conoce para la implementación de un modelo de gestión de calidad

- Liderazgo y compromiso de la gerencia
- Análisis de la empresa
- Planeación de enfoque
- Informar y capacitar a los empleados
- Documentación de respaldo
- Implementar el sistema
- Revisar y auditar los procesos

Apéndice D

Matriz de suficiencia

MATRIZ DE SUFICIENCIA ISO 9001:2015																
Cláusula	Descripción	Documentos requeridos	Procedimientos (Norma)	Registro (Norma)	Principios de Calidad						Otras Clausulas	CUMPLIMIENTO			Evidencia obtenida	
					Enfoque al cliente	Liderazgo	Compromiso de las personas	Enfoque a procesos	Mejora	Toma de decisiones basada en la evidencia		Gestión de las relaciones	C	NC		NA
4. Contexto de la Organización																
4.1	Organización y su contexto		Determinar cuestiones internas y externas.		*	*	*				*		X			Matriz FODA
4.2	Partes Interesadas		Determinar partes interesadas y requisitos para modelo de gestión de calidad.		*	*	*				*	6.1	X			

4.3	Alcance del modelo de gestión de calidad.	Información documentada del alcance del Modelo de gestión de calidad.	Determinar límites y aplicabilidad del Modelo de gestión de calidad.		*							6.1, 9.2	X		Manual de Calidad
4.4	Modelo de gestión y sus procesos	Identificación y planificación de procesos	Establecer, implementar, mantener y mejorar un modelo de gestión de calidad.	Resultados de la planificación de procesos	*	*	*					6.1, 9.1, 8.4	X		Matriz FODA
5. Liderazgo															
5.1	Liderazgo y Compromiso		Demostrar liderazgo y compromiso con el modelo de gestión		*	*						9.5			

5.2	Política de Calidad	Política	Establecer y comunicar la política de calidad.		*	*		*			6.2, 7.4, 5.1, 9.3		X		Planificación Estratégica
5.3	Roles, responsabilidades y autoridades		Asignar responsabilidades y autoridades	Resultados de desempeño del modelo de gestión de calidad y oportunidades de mejora.	*			*			7.2, 7.3, 4.4, 5.1		X		Matriz FODA
6. Planificación															
6.1	Riesgos y oportunidades		6.1.1 Determinar riesgos y oportunidades. 6.1.2 Planificar acciones para abordar riesgos y		*			*			4.3,4.4, 4.1,4.2		X		

			oportunidades.														
6.2	Objetivos de calidad y planificación	Objetivos de calidad	1.2.1 Establecer objetivos de calidad.			*		*									Manual de calidad
		Planificación de logro de objetivos	1.2.2 Determinar recursos, responsables.			*	*						5.2, 7.4	X			
6.3	Planificación Cambios	Planificación de cambios modelo de gestión de calidad.	Planificar cambios	Resultados modelo de gestión de calidad.		*	*		*	*				8.1.8.3. 10.1		X	Plan estratégico
7. Apoyo																	
7.1	Recursos																
7.1.1	Generalidades		Determinar y proporcionar recursos					*						8.1,8.5		X	Presupuesto

7.1.2	Personas		Proporcionar personas					*					X		Organigrama
7.1.3	Infraestructura		Infraestructura para la operación de sus procesos.	Resultados de conformidad de productos y servicios.				*						X	Plan de mantenimiento
7.1.4	Ambiente		Proporcionar Ambiente					*						X	
7.1.5	Seguimiento y medición	Asignación de recursos	Recursos para asegurar validez de los resultados.	Resultados del seguimiento o medición.				*	*	*					X
7.1.6	Conocimiento de la organización		Determinar los conocimientos para operar sus procesos			*	*	*	*						X

7.2	Competencia	Información documentada sobre competencia o capacidades del personal.	Determinar la competencia, tomar acciones para adquirir competencia.			*	*	*				5.3		X		Currículo
7.3	Conciencia		Conciencia sobre objetivos, política, modelo de gestión., beneficios.			*	*							X		Evaluación al personal
7.4	Comunicación		Determinar comunicaciones internas y externas.			*		*	*			6.2,5.2, 7.3,8.2,		X		Cartelera de información
7.5	Información Documentada	Información documentada, norma y	Control de la información			*	*	*							X	

		empresa	documentada.													
8. Operación																
8.1	Planificación y control operacional		Control de cambios planificados, revisar consecuencias de no previstos.	Planificación de cambios	*	*	*	*				7.2,10			X	Plan de capacitaciones
8.2	Requisitos productos y servicios															
8.2.1	Comunicación con el cliente		Tratamiento de consultas, contratos o pedidos.		*	*	*	*							X	Asistencia de reuniones.
8.2.2	Determinación de requisitos	Requisitos legales y reglamentarios.		Reporte de cumplimiento de legislación y regulaciones	*										X	Reglamento Interno

8.2.3	Revisión de requisitos	Requisitos del producto: organización, clientes, legales, reglamentarios.	Revisión de requisitos, confirmación de requisitos antes de la aceptación por el cliente.	Resultados de la revisión	*		*	*									X
8.2.4	Cambio de requisitos	Solicitud o informe de cambio de requisitos	Cambiar la información documentada, cuando los requisitos del producto cambian.		*		*	*									X
8.3	Diseño y desarrollo	N/A	N/A	N/A													X
8.4	Procesos, productos y servicios externos																
8.4.1	Generalidades	Evaluación, selección,	Determinar los controles para los	Registro de acciones	*			*	*								X

		seguimiento de desempeño.	procesos, productos y servicios.	necesarias.													
8.4.2	Tipo y alcance de control		Definir controles para un proveedor externo					*	*	*							
8.4.3	Información para los proveedores externos		Adecuación y comunicación de requisitos a proveedores externos.					*	*	*							
8.5	Producción y provisión de servicio	Actividades posteriores a la entrega.	Controlar la identificación única de las salidas, y cambios.	Resultados de la revisión de cambios.			*	*	*	*							
8.6	Liberación, productos y servicios	Conformidad con los criterios de aceptación, trazabilidad	Planificar e implementar disposiciones para verificar el cumplimiento	Registros de liberación de productos y servicios.		*	*	*	*								

9.2	Auditoria Interna	Programas de auditoria.	Ejecutar auditorías internas a intervalos planificados.	Resultados de auditorías.	*	*		*							X	
9.3	Revisión por la dirección		Planificación de la revisión por la dirección.	Resultados de las revisiones por la dirección.	*				*					X		Actas de asistencia a juntas realizadas por la dirección.
10. Mejora																
10.1	Generalidades		Determinar y seleccionar oportunidades de mejora					*	*							
10.2	No conformidades y acción correctiva		Tomar acciones correctivas	Informes de acciones correctivas tomadas, resultados.	*	*	*	*	*	*	*					

10.3	Mejora Continua		Mejorar la convivencia, adecuación y eficiencia modelo de gestión de calidad.	Resultados del análisis y evaluación de la revisión por la dirección.	*	*	*	*	*	*	*						
------	-----------------	--	---	---	---	---	---	---	---	---	---	--	--	--	--	--	--

Apéndice E



159

FD-001-01 – Formato Matriz FODA para departamentos y general.

Unidad:
actualización:

Fecha de

Fortalezas	Oportunidades
Debilidades	Amenazas

Tipo Doc.	Versión	Página
Matriz FODA	1	159/220



FD-001-01 – Formato Matriz FODA para departamentos y general.

Análisis FODA y Levantamiento Planes Acción.			
Departamento: _____			
Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
Acciones	Responsable	Soporte Ejecutivo	Fecha de cierre

Departamento: _____

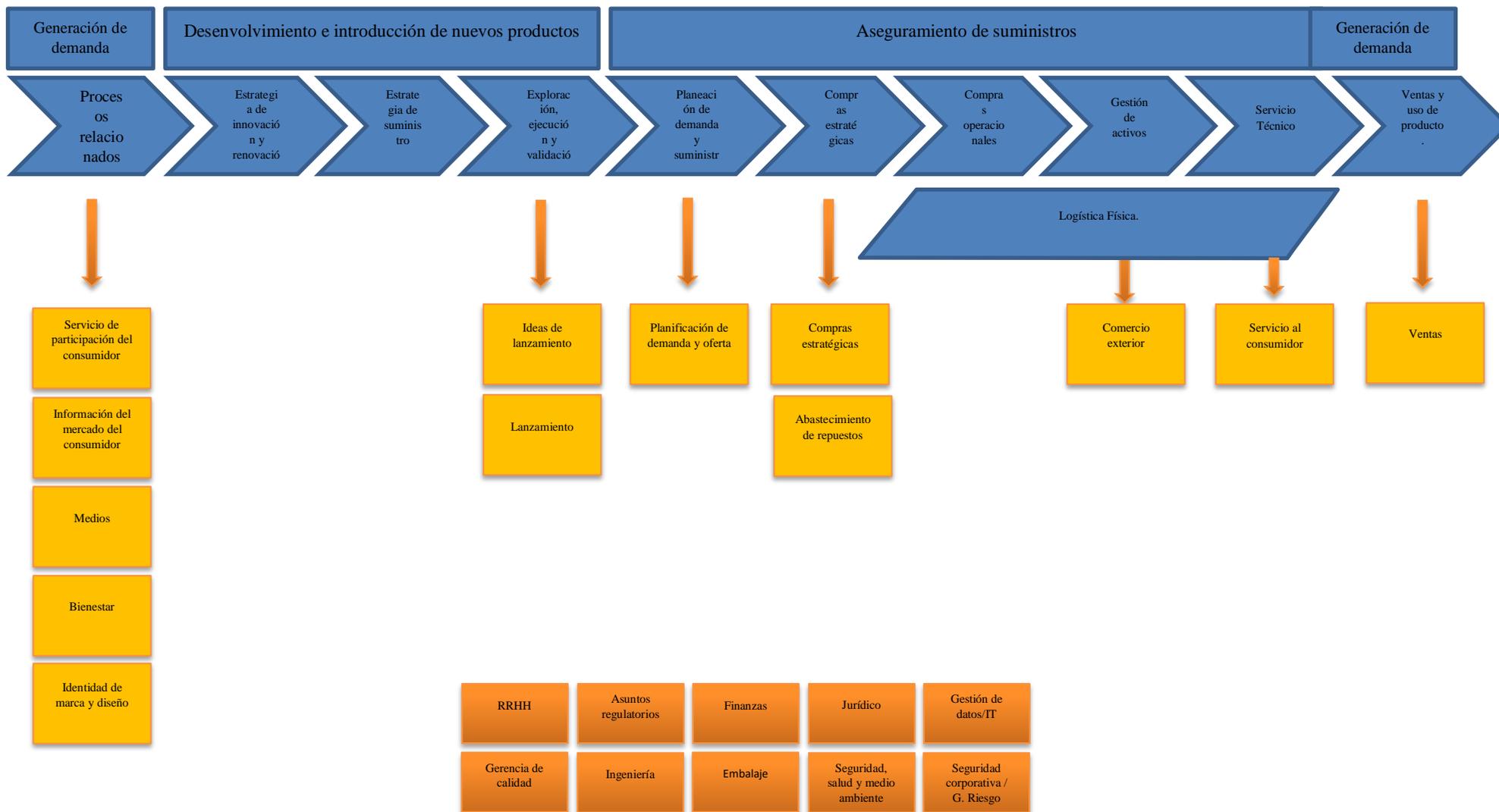
Tipo Doc.	Versión	Página
Matriz FODA	1	160/220

Apéndice F



EP-001-01 – Estructura de procesos en cadena de valor – ESLIVE S.A. área DINATEK

161



Tipo Doc.	Versión	Página
Diagrama de proceso	1	161/220

Apéndice G

Propuesta de política de calidad



Política de calidad



Es política de calidad de DINATEK ser líderes en soluciones técnicas integrales para el sector agrícola, acuícola e industrial del Ecuador.

Nuestra política de calidad se fundamenta en 4 pilares principales:

- Ofrecer productos y servicios que satisfagan las necesidades y expectativas, creando valor agregado y estableciendo una relación de confianza y preferencia hacia nuestros clientes.
- Mantener los más altos estándares de calidad dentro de nuestros procesos y en toda la cadena de valor, promoviendo un mejoramiento continuo en la organización. La calidad es un compromiso de todos.
- Capacitar a nuestro personal en el desarrollo de competencias y habilidades técnicas necesarias, promoviendo el trabajo en equipo y brindando todos los recursos necesarios para alcanzar la excelencia y competitividad.
- Asegurar el cumplimiento total de los estándares, requisitos legales y normativas aplicables en cada etapa de nuestra cadena de valor. Medimos nuestro desempeño de calidad, así como la satisfacción de nuestros clientes, basándonos en una disciplina rigurosa, en la proactividad y principalmente en una comunicación objetiva y abierta.

Unidad/Departamento:

Fecha de actualización:

PERFIL DE PUESTO DE TRABAJO			
Nombre de la posición del puesto			
Nivel de la posición: <i>Empleado/Operador/Técnico</i>			
Categoría del puesto:		Sub categoría del puesto:	
Puesto e identificación del puesto		Grupo de empleados:	
		Dimensiones de posición / alcance	
Región / Mercado / País:		<i>Introducir dimensiones / alcance información p.ej. Ingresos netos de las ventas (NPS): Número de unidades o departamentos: Presupuesto : Número de subordinados directos / subordinados indirectos: categorías de negocios o productos</i>	
Localización			
Compañía:			
Departamento:			
Título de la posición:			
Reporta directo a:			
Reporta indirectamente a:			
Fecha (actualización o modificación):		Número de versión:	v1.1
Objetivo principal del trabajo			
Salidas clave: <i>Enumere los principales resultados que el trabajo debe entregar para lograr su propósito</i>			Mediciones / Indicadores de rendimiento
Actividad 1: Descripción detallada de la actividad 1			<ul style="list-style-type: none"> • • •

Tipo Doc.	Versión	Página
Ficha de puesto de trabajo	1	163/220

Actividad Descripción detallada de la actividad 2	2:	•
Actividad Descripción detallada de la actividad 3	3:	•
Actividad Descripción detallada de la actividad 4	4:	• •
Relaciones clave internas del Grupo ESLIVE S.A: (<i>intereses compartidos / en conflicto</i>)		Relaciones clave externas del Grupo ESLIVE S.A: (<i>intereses compartidos / en conflicto</i>)
Describir con las posiciones que interactúa el puesto de trabajo internamente.	Describir con las posiciones que interactúa el puesto de trabajo externamente.	
Experiencias clave:	Conocimiento: ESLIVE Corporativo / Funcional / Mercado / Negocio / Organizacional	
<i>¿Qué experiencias son clave para el éxito en este trabajo?</i>	<i>¿Qué información organizacional específica debe tener el titular para ser eficaz en su papel?</i>	
• •	• •	
Marco de liderazgo de ESLIVE	Competencias funcionales	
<i>Estos son los puntos claves de liderazgo requeridos según lo definido por el nivel de posición del rol</i>	<i>Estas son las competencias funcionales centrales y el nivel de competencia apropiado que se requiere para ser efectivo en el rol</i>	
Comprender el entorno empresarial.	Consulte el catálogo de competencias para trabajos del departamento específico	
Practique lo que predica	Otras cualidades personales <i>Otros atributos personales que permitirán el éxito</i>	
Enfoque de resultados		
Conócete a ti mismo		
Cooperación proactiva		
Iniciativa		

Tipo Doc.	Versión	Página
Ficha de puesto de trabajo	1	164/220

Apéndice I

Propuesta de objetivos de calidad.



Objetivos de calidad



DINATEK es una empresa de soluciones técnicas integrales para los diversos sectores industriales del Ecuador. Importadora y comercializadora de maquinaria agrícola, acuícola, industrial, agroindustrial, marina, construcción y minería.

Nuestros objetivos de calidad son los siguientes:

- Alcanzar un nivel del 80% en satisfacción al cliente de forma trimestral.
- Gestionar el 100% de los planes de acción por reclamos o devoluciones a nuestros clientes.
- Obtener un cumplimiento del 90% en el programa de capacitación y desarrollo en todos los colaboradores.
- Mantener un 80% en la eficacia del Sistema de gestión de calidad, de

Apéndice K

MC-001-01 – Formato de matriz de competencias para colaboradores Dinatek

Unidad/Departamento:

Fecha de actualización:

Matriz de Competencias para Colaboradores - Dinatek																Análisis de prioridad			
																1	Bajo impacto		
Competencias																3	Medio impacto		
																5	Alto impacto		
Departamento:					Departamento:					Ponderado de competencias de acuerdo a prioridad del negocio					Prioridades de negocio				
Área:					Área:														
Grupo de trabajo					Grupo de trabajo														
Colaborador 1					Colaborador 2														
		Inicial	Actual	Requerido	GAP	Prioridad	Inicial	Actual	Requerido	GAP	Prioridad	Inicial	Actual	Requerido	GAP	Prioridad	Prioridad A	Prioridad B	Prioridad C
Competencias de liderazgo	Competencia 1	2	3	4	1	1	3	3	4	1	1	1.77	1.85	4.00	2.15	2.15	1	1	1
	Competencia 2	1	3	4	1	27	3	3	4	1	1	1.46	1.62	4.00	2.38	4.38	3	3	3
	Competencia 3	3	3	4	1	75	3	3	4	1	1	1.92	1.92	3.85	1.92	7.62	5	3	5
Competencias funcionales.	Competencia 4	1	3	4	1	27	1	3	4	1	1	1.46	1.77	3.54	1.77	3.77	3	3	3
	Competencia 5	3	3	4	1	75	3	3	4	1	1	2.00	2.00	4.00	2.00	7.69	5	3	5
	Competencia 6	1	3	4	1	15	1	3	4	1	1	1.31	1.62	3.54	1.92	3.00	5	3	1
	Competencia 7	1	1	4	3	3	3	3	4	1	1	1.38	1.38	3.31	1.92	1.92	1	1	1
	Competencia 8	1	1	4	3	##	1	1	4	3	3	1.31	1.31	3.31	2.00	12.2	3	5	3
	Competencia 9	2	2	3	1	1	1	1	3	2	2	1.62	1.62	3.00	1.38	1.38	1	1	1
Competencias metodológicas.	Competencia 10	3	3	4	1	9	1	1	3	2	2	1.62	1.62	3.23	1.62	2.23	3	1	3
	Competencia 15	3	3	4	1	25	4	4	4	0	0	2.62	2.62	4.00	1.38	3.23	5	1	5
	Competencia 16	3	3	4	1	25	4	4	4	0	0	2.46	2.46	3.69	1.23	3.08	5	1	5
	Competencia 17	1	1	2	1	1	2	2	2	0	0	2.08	2.08	2.46	0.54	0.54	1	1	1
	Competencia 18	1	2	2	0	0	4	4	2	0	0	1.77	1.85	2.31	0.69	0.69	5	3	5
	Competencia 19	1	1	4	3	##	1	1	4	3	3	1.31	1.31	3.23	1.92	19.0	5	3	5
	Competencia 20	2	3	4	1	9	3	3	4	1	1	1.85	1.92	3.31	1.38	2.00	3	1	3
	Competencia 21	4	4	4	0	0	2	2	4	2	2	2.31	2.31	3.85	1.54	1.54	5	5	5
	Competencia 22	2	3	3	0	0	3	3	3	0	0	1.92	2.00	3.15	1.15	1.15	3	1	3
	Competencia 23	2	3	4	1	9	4	4	4	0	0	1.92	2.00	4.00	2.00	2.62	3	1	3
Nivel actual de competencias metodológicas		1.9	2.6	3.7	0.3	##	2.6	2.8	3.7	0.3	1.0	1.8	1.9	3.5	1.6	4.0			
Nivel actual de competencias generales		1.9	2.6	3.7	0.3	##	2.6	2.8	3.7	0.3	1.0	1.8	1.9	3.5	1.6	4.0			

Tipo Doc.	Versión	Página
Matriz de competencias	1	166/220

FC-001-01 – Formato de comunicación interna y externa Dinatek

Unidad:

Fecha de actualización:

Matriz de comunicación Interna - Procesos Dinatek								
	¿Qué se comunica?	¿Quién se transmite? (Responsable)	Tipo de comunicación	¿A quién se comunica?	¿Cuándo se comunica?	¿Cómo se comunica?	Registros	¿Quién administra los registros?
1								
2								
3								
4								
5								

Matriz de comunicación Externa - Procesos Dinatek								
	¿A quién se comunica?	¿Qué se comunica?	¿Quién transmite? (Responsable)	Tipo de comunicación	¿Cuándo se comunica?	¿Cómo se comunica?	Registros	¿Quién administra el registro?
1								
2								
3								
4								
5								

Tipo Doc.	Versión	Página
Registro	1	167/220

Apéndice M**Manual de Funciones**

Siglas utilizadas para descripción de roles:

CMI: Conocimiento del mercado de consumo

GQ: Gestión de calidad

KPI: Indicador de rendimiento

MKT: Marketing

R: Responsable

RH: Recursos humanos

S: Soporte

PC: Política de calidad

PDO: Plan de demanda y oferta

PMC: Perspectiva del mercado de consumo

Tipo Doc.	Versión	Página
Manual de funciones	1	168/220

	MF-001-1 – Manual de Funciones	Pág.
		Fecha:

Nivel de satisfacción del consumidor

<p>Objetivo del proceso: contribuir a aumentar la lealtad del consumidor a través de la relación con ellos, y que las decisiones comerciales también se han basado en las necesidades y expectativas del consumidor Jefe de área: Gerente Post venta</p>						
Paso / actividad clave del proceso	Entradas	Salidas	Funciones Involucradas	Roles	Documentos de Referencia	KPIs
Manejo de contactos	<ul style="list-style-type: none"> · Teléfono (consumidor) · Correos electrónicos (consumidor) · Redes sociales (consumidor) · CHAT (consumidor) 	Respuestas del consumidor Consultas para casos críticos (Volver oficina / supervisión) Consulta con otras áreas. pertinente a los temas	Consumidor Compromiso Servicios / Socios asistencia	R		Evaluación de Satisfacción de consumidor con Servicio al Cliente Consumidor Rendimiento de Centro de llamadas
Tramitación de las reclamaciones	Quejas (cliente)	Recolección de muestras de consumo. e intercambio de productos Respuesta de análisis de queja Alertas de riesgo potencial	Consumidor Compromiso Servicios / Socios asistencia Sede central de GQ Legal	R S S S S	Política de calidad	Tiempo promedio respuesta de reclamaciones

Perspectiva del mercado de consumo

Objetivo del proceso: apoyar a las unidades de negocio en relación con la investigación de mercado y la información para el conocimiento del consumidor para desarrollo de estrategias. Coordinar la investigación de mercado para comprender las necesidades de los consumidores, así como su receptividad.
 Diversas propuestas de conceptos y productos.
 Responsable: Gerente ventas

Tipo Doc.	Versión	Página
Manual de funciones	1	169/220

	MF-001-1 – Manual de Funciones	Pág.
		Fecha:

Desarrollo de retroalimentación	Solicitud de reporte Clientes internos .Cambios en el perfil regular de mítines de clientes	Informes para clientes internos	Consumidor Compromiso Servicios / Socios asistencia			
---------------------------------	--	---------------------------------	---	--	--	--

Nivel de satisfacción del consumidor

Matriz de gestión de indicadores						
Indicador	Definición	Responsable de medición	Herramienta de cálculo	Frecuencia de control	Nivel de comunicación	Herramienta de comunicación
Evaluación de satisfacción de consumidor con servicio a consumidor	Evalúa la satisfacción de una muestra de consumidores que contactaron recientemente	Servicios de participación del consumidor	Excel	Mensual	Gerencia/ Servicios de participación del consumidor	Email /Red Interna
Rendimiento de KPI hacer Call Center	Medidas de un conjunto de elementos relevantes para el correcto funcionamiento del Call Center	Servicios de participación del consumidor	Excel	Diario/Mensual	Gerencia/ Servicios de participación del consumidor	Email /Red Interna
Tiempo promedio respuesta a reclamaciones	Es el tiempo promedio transcurrido desde la queja del consumidor a la respuesta de análisis	Servicios de participación del consumidor	Excel	Mensual	Gerencia/ Servicios de participación del consumidor	Email /Red Interna
Evaluación de Proveedores	Monitorear el desempeño de proveedores	Servicios de participación del consumidor	Excel	Mensual	Gerencia/ Servicios de participación del consumidor	Email /Red Interna

Paso/ Actividad del proceso	Entradas	Salidas	Funciones	Roles	Documentos	KPIs
-----------------------------	----------	---------	-----------	-------	------------	------

Tipo Doc.	Versión	Página
Manual de funciones	1	170/220

	MF-001-1 – Manual de Funciones	Pág.
		Fecha:

Coordinar estudios ad-hoc (búsquedas realizadas a partir de una demanda específico)	. Planificación de la investigación . Propuesta / presupuesto del instituto de búsqueda	. Informe con los resultados de la buscar	. PMC . Marketing Unidad de negocio . Institutos de búsqueda	R S S	Documentos varios en la intranet	. Investigaciones Celebrado en plazo acordado
Coordinar 60/40 pruebas (encuestas para evaluar aspectos de probar los productos y compararlos con competencia)	. Planificación de la investigación . Propuesta / presupuesto del instituto de búsqueda	. Informe con los resultados de la búsqueda	.PMC . Marketing unidad de negocio . Garantía Calidad . Grupo de Solicitud . Perfil Sensorial . Bienestar . Institutos de búsqueda	R S S S S S	Documentos varios en la intranet	. Resultados dos testes 60/40
Coordinar la entrega de datos de auditoría. Venta minorista y hogar	Base de datos	Presentación de análisis de datos	Institutos de búsqueda	R S		Plazo de entrega de los datos vs calendario

Perspectiva del mercado de consumo

Matriz de gestión de indicadores

Tipo Doc.	Versión	Página
Manual de funciones	1	171/220

	MF-001-1 – Manual de Funciones	Pág.
		Fecha:

Indicador	Definición	Responsable de medición	Herramienta de cálculo	Frecuencia de control	Nivel de comunicación	Herramienta de comunicación
Investigaciones realizado mediante la obtención ahorro financiero	Número de búsquedas entregadas con efectivo financiero	CMI	Excel	Anual	Gerencia Ejecutiva	Red
Resultados de 60/40 pruebas y conforme con plazos acordados	. Porcentaje de "ganar" (preferencia estadísticamente significativo para Nestlé), "paridad" o "pérdida" (estadísticamente preferido significativo para el competidor) Número de pruebas realizadas por trimestre	CMI	. Informe realizado a de la intranet 60/40	Anual	. Junta	. Intranet 60/40 +
Evaluación de Proveedores	Servicio de acuerdo al contratista	CMI		Cada entrega	CMI	. Análisis critico
Bases de datos Auditoría Venta minorista y hogar puesto a disposición en el fecha límite	. Porcentaje de bases de datos puesto a disposición dentro del plazo establecido en calendario anual de salida de datos (1 semana de tolerancia) proveedores	CMI	Excel	Anual	Gerencia Ejecutiva	. Documentodisponible en la red

Tipo Doc.	Versión	Página
Manual de funciones	1	172/220

	MF-001-1 – Manual de Funciones	Pág.
		Fecha:

Gestión de nuevos productos

Objetivo del proceso: identificar oportunidades de negocio, desarrollar, industrializar y lanzar nuevos productos de forma ágil y flexible.
 Propietario: Gerente de unidad de negocio

Paso / actividad clave del proceso	Entradas	Salidas	Funciones Involucradas	S	Documentos de Referencia	KPIs
Aprobación del alcance del proyecto	Objetivo del proceso: Asegurar que los procesos entre nuestros clientes internos (unidad de negocio) y las agencias de comunicación sean eficientes y transparentes. Marco de innovación	Alcance del proyecto	Gerente de marketing	R		
Oportunidad de negocio	Responsable: Gerente de marketing Perfil de innovación	Aprobación de la validación	Gerente de marketing	R		
Validación de líneas de proceso	Paso / actividad Oportunidad y plan de gestión de riesgos	Salidas	Funciones Involucradas	Roles	Documentos de Referencia	KPIs
Evaluación	Informe de la unidad de negocio y plan de gestión de riesgos	Plan de medios	Unidad de negocio	R		Cobertura
Validación del plan de medios	Perfil de innovación Cuota de mercado Plan de proyecto Necesidad de recursos	Aprobación de la validación	Gerente de marketing Gerente de unidad de negocio	R S S		Frecuencia
Lanzamiento / Evaluación	Resultados de ventas / suministros Comentarios del consumidor	Lanzamiento del producto Resultados del proyecto	Socio de comunicación Gerente de marketing Gerente de unidad de negocio	R R		Indicadores proyecto

Matriz de gestión de indicadores

Indicador	Definición	Responsable de medición	Herramienta de cálculo	Frecuencia de control	Nivel de comunicación	Herramienta
Hora de comprar	Tiempo real desde la aprobación de la medida para el primer lanzamiento	Gerente de marketing	Excel	de control	comunicación Mensual	Reuniones de revisión.
Cobertura	Cobertura Número de personas afectadas por el Medios de comunicación Número de búsquedas entregadas con efectivo .Financiero	Agencia	Agencia	Semestral	Gerencia de marketing	Reporte
Frecuencia	Número de veces que las personas son afectado por la comunicación	Agencia	Agencia	Semestral	Gerencia de marketing	Reporte

Tipo Doc.	Versión	Página
Manual de funciones	1	173/220

	MF-001-1 – Manual de Funciones	Pág.
		Fecha:

Tipo Doc.	Versión	Página
Manual de funciones	1	174/220

	MF-001-1 – Manual de Funciones	Pág.
		Fecha:

Lanzamiento

Planificación de demanda y oferta

Objetivo del proceso: Ejecutar el lanzamiento de una innovación o renovación de producto en el punto de venta según lo planeado a nivel comercial, utilizando el Marketing

Objetivo del proceso: Planificar con excelencia para garantizar la satisfacción de nuestros clientes.
 Propietario: Gerente de planificación de la demanda y la oferta (PDO).

Paso / actividad clave del proceso	Entradas	Salidas	Funciones Involucradas	S	Documentos de Referencia	KPIs
Definición de la política de inventario de producto terminado	Tiempo de liberación por calidad Nivel de servicio Exactitud del plan de demanda Plazo de ejecución	• Presupuesto (de inversión) • Cobertura • Hoja de trabajo de productos terminados	PDO Apoyo para administración	R S S		Cobertura de valores
1.2 Puertas de escenario	Frecuencia de aprobación	Plan de marketing	Director Regional	R	Usuario, Pautas	NA
Informe de productos terminados.	Investigación	Informe de productos terminados.	PDO Operaciones Ventas Marketing	R R R		NA
Código de reunión para pedidos cerrados	Actualización diaria de posibles razones para no entrega producto	• Reunión informativa para desarrollo de Material de punto de venta	PDO Marketing	R S	Presentación Plan MKT	Nivel de NA servicio
Matriz de gestión de indicadores						
Indicador	Definición	Responsable de medición	Herramienta de cálculo	Frecuencia de control	Nivel de comunicación	Herramienta de comunicación
Nivel de servicio	(Pedidos planificados - pedidos entregados) / pedidos Planificado	PDO		Diario/Mensual	Cadena de suministro	Intranet
Exactitud de Plano de Demanda	(Volumen planificado - Volumen efectivo) / Volumen Planificado	PDO		Mensual	Cadena de suministro	Intranet

Tipo Doc.	Versión	Página
Manual de funciones	1	175/220

	MF-001-1 – Manual de Funciones	Pág.
		Fecha:

1.4. Presentación y kit para Ventas	<ul style="list-style-type: none"> Reunión para preparar el lanzamiento (marketing y ventas) 	<ul style="list-style-type: none"> Presentación Equipo de ventas Marketing Kit de lanzamiento de ventas 	Marketing Ventas	R S	N/A	NA
1.5. Reunión informativa para acciones	<ul style="list-style-type: none"> Plan MKT para lanzar el producto 	<ul style="list-style-type: none"> Información para las acciones 	Marketing	R	Presentación Plan MKT	NA
1.6. Acciones de punto de venta para la comunicación Lanzamiento	<ul style="list-style-type: none"> Informe de acciones 	<ul style="list-style-type: none"> Artes materiales y uniformes. para acciones completadas 	Marketing Demostración Ventas	R S S	Presentación Plan MKT	NA
1.7. Adaptación de la Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> Películas originales de comunicación. propiedad de la agencia de publicidad 	<ul style="list-style-type: none"> Películas de comunicación. adaptado, aprobado y finalizado 	Marketing Jurídico Medios de comunicación	R S S	N/A	NA
1.8. Planificación de medios	<ul style="list-style-type: none"> Diagrama de flujo de medios 	<ul style="list-style-type: none"> Horario de vuelos de medios 	Marketing	R	MCL	Presentación de resultados

Lanzamiento

Matriz de gestión de indicadores						
Indicador	Definición	Responsable de medición	Herramienta de cálculo	Frecuencia de control	Nivel de comunicación	Herramienta de comunicación
Indicadores de lanzamiento	<ul style="list-style-type: none"> Mida la efectividad del lanzamiento a través de Volumen, rentabilidad y objetivos presupuestarios 	Marketing	Marca rentabilidad	Bimestral	Unidad de negocio	E-mail
Presentación de resultados	<ul style="list-style-type: none"> Medir la efectividad de la compra de medios 	Marketing	Presentación de resultados	3 meses después La ultima colocación	Unidad de negocio	Power point

Tipo Doc.	Versión	Página
Manual de funciones	1	176/220

	MF-001-1 – Manual de Funciones	Pág.
		Fecha:

Compras estratégicas

Propósito del proceso: Asegurarse de que los materiales directos e indirectos se compren de acuerdo con las especificaciones y se originen de proveedores aprobados y con buen desempeño Propietario: Gerente Ejecutivo de Compras						
Paso/ Actividad del proceso	Entradas	Salidas	Funciones	Roles	Documentos	KPIs
Definir estrategia de abastecimiento	Análisis de mercado · M. Directos: Previsión de consumo (PDO) - M. Indirectos: Previsión de gastos (Ingeniería)	Estrategia de abastecimiento	· Compras · PDO · Ingeniería	R S S S	Política de compras	
Compras selección de proveedores de materiales directos, materiales técnicos, servicios y subcontratistas.	· Estrategia de suministro · Lista de proveedores (utilizamos proveedores aprobados para servicios de montaje mecánico, eléctrico y civil) · Resultados de rendimiento de proveedores · Especificación de compra (materiales directos) - Alcance de la demanda (materiales, servicios y Logística) · Nuevo desarrollo / optimización del producto	· Lista de proveedores potenciales · Negociación · Lista de aprobados para servicios de montaje técnico	· Compras · PDO · Ingeniería	R S S S	Política de compras	
Monitoreo del desempeño del proveedor	· Lista de proveedores aprobados · Resultados de rendimiento del	Descalificación o mantenimiento	· Compras · PDO · Ingeniería	R S S	Política de compras	Tarjeta de puntuación del proveedor

Centro de Competencia

Tipo Doc.	Versión	Página
Manual de funciones	1	177/220

	MF-001-1 – Manual de Funciones	Pág.
		Fecha:

	proveedor .Resultados de auditoría / visita	Plan de acción de compras				(calidad, cantidad, plazo)
--	--	------------------------------	--	--	--	----------------------------------

Compras estratégicas

Matriz de gestión de indicadores

Indicador	Definición	Responsable de medición	Herramienta de cálculo	Frecuencia de control	Nivel de comunicación	Herramienta de comunicación
Materiales directos (calidad, cantidad, plazo).	Para cada artículo, se califica como logrado (cuenta = 1) o no logrado (0) en 3 criterios (Entrega a tiempo, cantidad y calidad) El nivel de servicio del proveedor es solo se considera logrado (1) si se cumplen los 3 criterios (1). El cálculo se basa en% de artículos que se han alcanzado.	Ejecutivo de compras	Excel	Mensual	Compras	Outlook
Condiciones de pago	Condiciones de pago de los proveedores (en días)	Ejecutivo de compras	Excel	Mensual	Compras	Outlook

Objetivos del proceso: Gestionar contactos con clientes, cumpliendo constantemente sus expectativas. Realizar el análisis crítico de los pedidos, dirigiendo correctamente para la facturación. Calendario para la entrega correcta. Gestionar las ocurrencias generadas en las entregas. Gestionar documentos relacionados con reclamaciones y devoluciones ocurrieron en el entorno de entrega.

Propietario: Gerente de ventas

Paso/ Actividad del proceso	Entradas	Salidas	Funciones	Roles	Documentos	KPIs
-----------------------------	----------	---------	-----------	-------	------------	------

Tipo Doc.	Versión	Página
Manual de funciones	1	178/220

	MF-001-1 – Manual de Funciones	Pág.
		Fecha:

Gestión de consultas de clientes.	Registro de la actividad ocurrida en el operación del cliente	1- Contacto con las áreas comerciales, logística, financiera, etc., para resolución. 2- Respuesta a la resolución del cliente.		R		Tiempo de resolución
Gestión de pedidos (análisis crítico)	Libro de pedidos (Ventas)	Órdenes dirigidas a ingresos Informe de excepciones Informe de pedido con desacuerdos		R		Nivel de servicio
Planificación	Proforma de pedidos.	Pedidos agendados para entrega.		R		Cantidad Cargas generadas X Cantidad de Cargas Programado
Sucesos	Apertura de casos	Sucesos resueltos		R		Ocurrencias en entorno de entrega
Devoluciones	Apertura de casos	Creación de n/c clientes en sistema		R		Control semanal de proceso
Indemnización	Apertura de casos	Entrega de devolución		R		

Centro de competencia

Matriz de gestión de indicadores

Indicador	Definición	Responsable de medición	Herramienta de cálculo	Frecuencia de control	Nivel de comunicación	Herramienta de comunicación
-----------	------------	-------------------------	------------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------------

Tipo Doc.	Versión	Página
Manual de funciones	1	179/220

	MF-001-1 – Manual de Funciones	Pág.
		Fecha:

Nivel de servicio	Indicador de ítems requeridos vs indicador de ítems facturados	Gerente de ventas	Sistema/Excel	Mensual	PDO, Logística, post venta	Reunión operacional mensual
Indicador de Mejores Proveedores	Investigación externa con indicación de mejor proveedores desde el punto de vista minorista	Grupo de compras	Investigación externa	Bianual	Cadena de suministro, ventas	E-mail
Asistencia	Devolución de la queja del cliente en el tiempo estipulado	Interacción con el cliente	Sistema/Excel	Mensual	PDO, Logística, post venta	Reunión operacional semanal

Ventas

Objetivo del proceso: gestionar y desarrollar la relación con los clientes para garantizar que la calidad de los productos entregados al consumidor, después de las actividades cumple con todos los requisitos relevantes
 Responsable: Gerente de ventas

Tipo Doc.	Versión	Página
Manual de funciones	1	180/220

	MF-001-1 – Manual de Funciones	Pág.
		Fecha:

Paso/ Actividad del proceso	Entradas	Salidas	Funciones	Roles	Documentos	KPIs
Preparación del asesor de ventas.	Una página (potencial de facturación, potencial de puntos Ventas y estructura física recomendado)	. Informe de seguimiento de preparación	Ventas Gestión de calidad Cadena de suministro	R S S		Tiempo de preparación.
Gestión de corredores de canales	Valoración de corredores: áreas de Ventas, Administrativo, Operativo y Ejecución en el Punto	.Clasificación .Plan de acción	Ventas	R S	.Libro de reglas .Manual de funciones	Puntuación de comentarios
Estrategia de descuentos	Lista de precios (volúmenes y Descuentos)	. Venta diaria oficial	.Ventas unidad de negocio .Demanda .Suministro .Planificación .Decisión .Apoyo	R S S S		. Volúmenes por Regional / sucursal; . Descuentos promedio (tarifas) por Regional / Sucursal
Registro de nuevos clientes.	. Datos y documentos del cliente	. Registro efectivo	Ventas Negocio Servicios	R S		Ocurrencias en entorno de entrega

Ventas

Matriz de gestión de indicadores

Tipo Doc.	Versión	Página
Manual de funciones	1	181/220

	MF-001-1 – Manual de Funciones	Pág.
		Fecha:

Indicador	Definición	Responsable de medición	Herramienta de cálculo	Frecuencia de control	Nivel de comunicación	Herramienta de comunicación
Puntuación de Comentarios	Medición del rendimiento del distribuidor, a través de los puntos alcanzados por la auditoría de la varias solicitudes	Equipo de distribución (Anual)	Excel	Semestral	Ventas (todo el equipo de Distribución) . Distribuidores (propietario y empleados)	Reunión
Volúmenes por Regional / Sucursal	Monitoreo del resultado real X predicción de volúmenes	Decisión de soporte	Excel	Diario, mensual	Ventas, apoyo	Intranet
Descuentos (tarifas) promedios por Regional / Sucursal	Monitoreo del resultado real X predicho Descuentos comerciales variables (tarifas)	Decisión de soporte	Excel	Diario, mensual	Ventas, apoyo	Intranet

Tipo Doc.	Versión	Página
Manual de funciones	1	182/220

	MF-001-1 – Manual de Funciones	Pág.
		Fecha:

Recursos Humanos

Objetivo del proceso: La función de Finanzas y Control brinda soporte para el control del presupuesto, costos, análisis de costos e informes, para lograr los objetivos comerciales.								
Responsable: Director de Finanzas y Control								
Objeto	Paso/ Actividad del proceso							
Restricciones	Entradas							
	Salidas		Funciones		Roles		Documentos	
	KPIs							
Reclutamiento y Selección	Procesos de costos	Entradas	Salidas	Funciones	Roles	Documentos	KPIs	
Admisión	Identificación de oportunidades de contratación para la adquisición de materiales.	Solicitudes de unidades de negocio. Volumen de ventas. Proyección de materiales. Precios de distribución contratados a	El mejor precio. Contrato a	Funciones de RRHH. Análisis de área. Variaciones	Apoyo a la toma de decisiones	Manual de Reclutamiento y Selección.	Normas de contabilidad. Normas de costos promedio de llenado de	
Gestión de la rentabilidad del negocio	Planificación y gestión de asuntos fiscales, proporcionando servicios especializados y apoyo a la toma de decisiones con el fin de garantizar la rentabilidad del negocio.	. Objetivos de la empresa. desarrollo y estrategia de negocios, legislación fiscal	. Identificación y gestión del riesgo fiscal.	Impuesto Departamento financiero	R S S	Matriz de riesgos	Número de puestos ocupados. Reclutamiento interno	
	Realizar análisis y proyecciones de contribución de los clientes.	División de Objetivos y metas desplegadas para el año. (marco de liderazgo de negocios, Ventas y Finanzas)	Procedimientos operativos de distribución. Interpretación de la información financiera.	Jefes de área Gerentes y equipo de ingresos	Departamento legal Soporte y gestión Ventas Finanzas	Marco de liderazgo; Habilidades Funcionales	Estándar de contabilidad	
Matriz de gestión de indicadores								
Indicador		Definición		Responsable de medición	Herramienta de cálculo	Frecuencia de control	Nivel de comunicación	Herramienta de comunicación
Remuneración	Remuneración de un negocio para cumplir obligaciones a corto plazo.	Indicador que mide la capacidad de un negocio para cumplir obligaciones a corto plazo.	Financiero	Excel	Mensual	Presidencia	Reuniones	
Margen neto	Posición clasificada	Tasa de utilidad obtenida de las ventas y otros ingresos y beneficios	Equipo Remuneración Gerentes Socio de	Excel	Mensual	Presidencia	Reuniones	

Tipo Doc.	Versión	Página
Manual de funciones	1	183/220

	MF-001-1 – Manual de Funciones	Pág.
		Fecha:

		Revisión salarial individual Presupuesto para aumentos salariales	negocios Director de Recursos Humanos		(Manual de recursos humanos)	
Formación	Comités de capacitación multifuncionales (participación empresarial para definir planes de estudio) Encuesta de necesidades individuales (gerentes y administrativos) y Desarrollo de capacidades de las áreas de negocio	Soluciones de desarrollo 70-20-10 (difusión e implementación de los programas)	Gerentes / Administrativos Directores y gerentes funcionales en las unidades de negocio. Formación	R S S S	Política de reclutamiento,	Evaluación
Administración de Recursos Humanos (Admisión, transferencia / promoción y resolución del contrato)	Admisión, transferencia y promoción Solicitud aprobada Documento aprobado en el sistema Rescisión de contrato	Registro de contrato de trabajo Terminación de contrato	Analista de RH Gestor de área.	RSS S	Manual de reclutamiento de selección.	
Matriz de gestión de indicadores						
Indicador	Definición	Responsable de medición	Herramienta de cálculo	Frecuencia de control	Nivel de comunicación	Herramienta de comunicación
Tiempo de trabajo	Número de ocurrencias relacionadas con el tiempo	Administración de recursos humanos	Excel	Mensual	Gerentes involucrados,	Marco de cumplimiento, correo electrónico a los involucrados
Comparación	Salario actual de los empleados dividido por el punto medio de la tabla de salarios	Salario	Sistema	Mensual	Jefe de recursos humanos	E-mail
Calidad de selección	Respuestas promedio del nivel de satisfacción de los solicitantes con respecto a los empleados contratados entre 4 y 6 meses.	Reclutamiento y Selección	Excel	Trimestral	Jefe de recursos humanos	Reuniones y presentaciones

Tipo Doc.	Versión	Página
Manual de funciones	1	184/220

	MF-001-1 – Manual de Funciones	Pág.
		Fecha:

Gestión de la calidad

Objetivo del proceso: Brindar soporte técnico para actividades relacionadas con la Calidad y Seguridad Alimentaria para toda la cadena de valor Responsable: Gerente Ejecutivo Sede Corporativa de Calidad						
Paso/ Actividad del proceso	Entradas	Salidas	Funciones	Roles	Documentos	KPIs
Cumplimiento / Sistemas de gestión						
Coordinación ISO 9001	Políticas del centro Revisión de gestión del sistema de calidad - Revisión de gestión de calidad (indicadores) / Análisis crítico	Entrenamientos Visitas técnicas Informe de requerimientos de materiales / Informe de análisis Revisión	Gerencia de calidad	R S	Política de calidad	
Control de documentación técnica	Análisis crítico de las instrucciones. Documentos externos	Aprobación del mercado / instrucciones de divulgación	Gerencia de calidad	R S S	Política de calidad	
Conformidad	Informes de auditoría Controles de salud	Informes Visitas Entrenamientos	Gerencia de calidad	R	Política de calidad	
Gestión de crisis						
Coordinación de gestión de crisis	Políticas del centro Programa de pruebas de trazabilidad Programa de	Entrenamientos Resultados de la prueba de trazabilidad Simulaciones Resultado de	Gerencia de calidad	R	Política de calidad	

Tipo Doc.	Versión	Página
Manual de funciones	1	185/220

	MF-001-1 – Manual de Funciones	Pág.
		Fecha:

	simulación Emitir reunión de mesa redonda	simulaciones Plan de acción, cuando sea necesario.				
Proveedores y materiales de garantía de calidad						
Evaluación del sistema de calidad de los proveedores.	Lista de proveedores aprobados y clasificación de riesgo de materiales Necesidades de visitas técnicas y evaluaciones de proveedores.	Solicitudes de otros mercados. Informe de auditoría / evaluación y plan de acción respectivo Revisión crítica de la gestión de calidad de las necesidades y solicitudes de auditorías.	Gerencia de calidad Equipo de compras	R	Política de calidad	
Soporte para aprobación de proveedores	Políticas del Centro / Solicitud de evaluación de nuevos proveedores / outsourcing. Cuestionario de autoevaluación / tercerización de proveedores	Evaluación del cuestionario de autoevaluación. Recomendación de aprobación / reprobación. Visitas / informes de auditoría.	Gerencia de calidad Equipo de compras Gerencia administrativa	R S S S	Manual de calidad Política de calidad	
Distribución de aseguramiento de calidad						
Coordinación de Operaciones de Trazabilidad	Políticas del centro Calendario de entregas	Entrenamientos verificaciones Visitas técnicas Comunicaciones	Gerencia de calidad Ventas Equipo Post venta	R S S	Política de calidad	Desempeño del proceso de trazabilidad
Gestión del rendimiento total						
Coordinación, implementación y gestión de Pilar de calidad	Políticas del centro Establecer objetivos para los indicadores totales de quejas	Cumplimiento de la planificación eliminación de modos defectuosos	Gerencia de calidad Equipo de compras	R R R	Guía de referencia Pilar de calidad	

Tipo Doc.	Versión	Página
Manual de funciones	1	186/220

	MF-001-1 – Manual de Funciones	Pág.
		Fecha:

			Gerencia administrativa Corporativo			
Matriz de gestión de indicadores						
Indicador	Definición	Responsable de medición	Herramienta de cálculo	Frecuencia de control	Nivel de comunicación	Herramienta de comunicación
Rendimiento de proceso de trazabilidad	Tiempo total para realizar los ejercicios. trazabilidad y precisión del sistema	Gestión de la calidad	Excel	Semestral	Grupos involucrados	Outlook
Quejas de clientes	Número de quejas de clientes	Gestión de la calidad	Excel	Mensual	Gerencia de calidad	Reuniones

Tipo Doc.	Versión	Página
Manual de funciones	1	187/220



Apéndice N
PD-001-1 – Plan de desarrollo para colaboradores Dinatek.

Unidad:

Fecha de actualización:

PLAN DE DESARROLLO INDIVIDUAL							Enero					Febrero				Marzo				Diciembre					
COLABORADOR:			(Nombre del colaborador)																						
Prioridad	Departamento	Competencia	ACT	REQ	GAP	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	1	2	3	4	5	6	7	8	9	#	#	#	#	#	#	#
						Entrenamiento, lectura o e-learning sobre el tema	Programar sesiones de acompañamiento durante las 4 semanas siguientes al entrenamiento	Debe ser validado por el experto en el tema (Varias sesiones)	Debe ser validado por el experto en el tema (Varias sesiones)																
(Prioridad para el negocio)		(Descripción de la competencia)	1	4	3																				
			1	4	3																				
			2	4	2																				
			1	3	2																				
			3	5	2																				
			1	4	3																				
			1	5	4																				
			2	4	2																				
			1	3	2																				
			1	4	3																				
			3	4	1																				
			3	4	1																				
			1	3	2																				
			3	5	2																				
			1	4	3																				
			3	4	1																				
			3	4	1																				
			3	4	1																				
Actividades Programadas										0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Actividades Reprogramadas										0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Actividades Ejecutados										0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
										-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

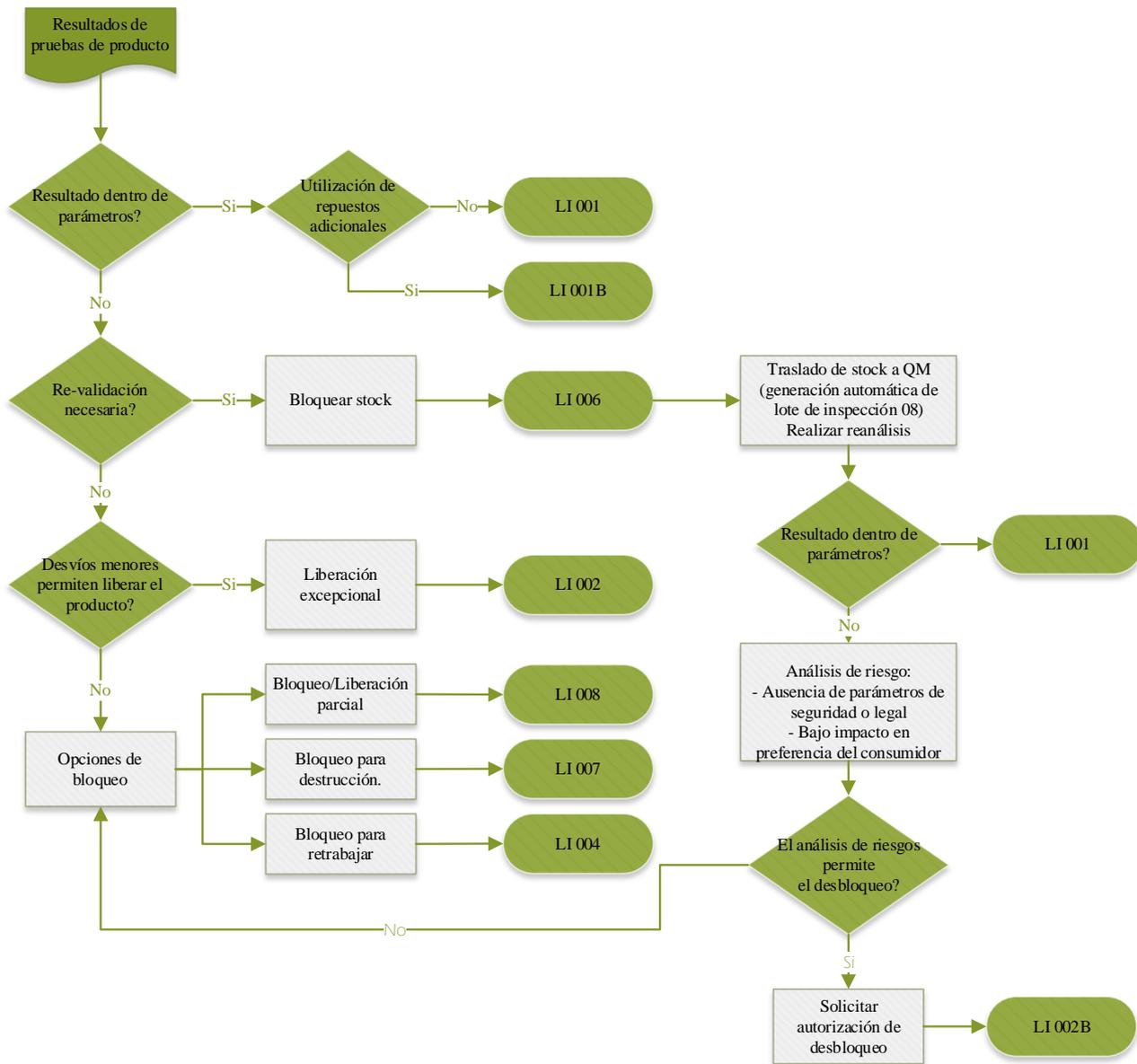
Tipo Doc..	Versión	Página
Plan de desarrollo	1	188/220



Apendice O
LP-001-01 – Sistema de liberación de productos.

Unidad/Departamento:

Fecha de actualización:



LI	Descripción
001	Liberación válida
001B	Liberación con consumo de repuestos.
002	Liberación excepcional
002B	Decisión de desbloqueo
003	Sustitución de piezas
004	Bloqueo - re trabajo
005	Bloqueo – Ventas especiales
006	Bloqueo – Re-análisis
007	Bloqueo – Destrucción
008	Rechazo parcial.



Apéndice P

REGISTRO DE ACCIONES PREVENTIVAS CORRECTIVAS (CPAR)

No conformidad – Análisis de causa raíz – Acción correctiva / preventiva

FECHA DE INCIDENTE:

CCPAL:

FECHA DEL INFORME INICIAL:

PROPIETARIO DEL PROCESO:

FECHA DE INFORME FINAL:

NO CONFORMIDAD / INCIDENTE / GAP DESCRIPCION: (Describa lo que sucedió, cuándo - fecha y hora, cómo)

--

Miembros del equipo de revisión NO CONFORMES:

--

Impacto:

Seguridad/Calidad	Legal	Gestión de materiales	Eficiencia
KPIs	Búsqueda de auditoría	Sugerencia / Idea	Otro

DETALLES DEL PRODUCTO si corresponde:

Producto: Código del producto: Fecha de código:	CANTIDAD TOTAL (Unidades)	COSTO (incluye mano de obra, producto)

INFORMACION CLAVE: (Describa qué acciones se tomaron; desviaciones de producto/proceso; etc.)

--

PRINCIPALES HALLAZGOS DE INVESTIGACIÓN; ANÁLISIS DE CAUSA o ASESORAMIENTO DE RIESGO (Todas las pruebas deben mantenerse con el CPAR para apoyar las medidas correctivas / preventivas tomadas)

--

APOYO TÉCNICO O KNOW-HOW: Indique a continuación si una de las causas principales se debió a la falta de soporte técnico o know-how

--

ACCIONES CORRECTIVAS: (CA implementada para evitar la reaparición, incluir qué, quién, cuándo (fecha de implementación)

--

**Responsabilidad:
finalización:**

Fecha de vencimiento:

Fecha de

ACCIONES PREVENTIVAS: (PA implementado para prevenir su ocurrencia, incluir qué, quién, cuándo (fecha para la implementación)

--

**Responsabilidad:
finalización:**

Fecha de vencimiento:

Fecha de

VERIFICACION SIGUIENTE/ EFECTIVIDAD: (debe ser independiente del implementador; resultados de la verificación incluyen quién, cuándo, qué)

--

**Responsabilidad:
finalización:**

Fecha de vencimiento:

Fecha de

APRENDIZAJES: (aprendizajes clave para prevenir la reaparición, comunicación a los empleados relevantes)

--

**Responsabilidad:
finalización:**

Fecha de vencimiento:

Fecha de

CERRAR COMENTARIOS EXTERIORES si los hubiera: (reconocer el cierre de CPAR)

--

Propietario o Designación del Proceso:

Fecha:

Guía de indicadores de gestión Dinatek

1. Objetivo

Estandarizar y proporcionar directrices para la obtención de indicadores de calidad.

2. Descripción del proceso

2.1 Venta y despacho efectivo (FTR)

FTR es el porcentaje productos listos para la venta cuyas inspecciones relevantes para la calidad están dentro de los límites de SGC la primera vez que se evalúan.

El cálculo del FTR se expresa como:

$$\text{FTR} = \frac{\text{Número de productos con todas las inspecciones pertinentes para su liberación}}{\text{Número total de productos liberados a la venta}} \times 100$$

2.2 Quejas de los consumidores

Número de quejas de productos recibidas de los consumidores.

Para el total de reclamaciones, el indicador debe calcularse de acuerdo con la fórmula siguiente:

$$\text{NQC} = \frac{\text{Número de quejas recibidas en los últimos 12 meses}}{\text{Número de unidades vendidas o importadas (*) en los últimos 12 meses}}$$

(*) Puesto que no siempre es posible obtener el número de unidades vendidas en un período, puede utilizar el número de unidades importadas en el mismo período. El período definido para el indicador es siempre relativo a los últimos doce meses (media móvil).

En el caso de las reclamaciones de productos extranjeros, debe considerarse el número absoluto, teniendo en cuenta la "voz del consumidor".

La fecha oficial para la extracción de quejas es el 5to día laborable de cada mes, teniendo en cuenta el calendario nacional.

Tipo Doc.	Versión	Página
Guía de indicadores de gestión	1	192/220

2.3 Liberación de producto excepcional

Liberación excepcional o LE es el número de lotes publicados excepcionalmente, expresados en números absolutos.

2.4 Incidentes de calidad

Los incidentes de calidad son incidencias derivadas de fallos en la cadena de valor (desde la recepción de la importación hasta la distribución de un producto a puntos de venta) que afectan la confianza de los consumidores y clientes. Afectan al cumplimiento de los productos desde una normativa técnica, de etiquetado o de cumplimiento de normativas y reglamentos internos y externos que requieren medidas correctivas como bloqueos, reevaluaciones, re análisis, reclasificaciones, retiros de mercado o cualquier otra acción que implique costes o impactos en el negocio y la imagen de la empresa.

Incidentes reportables: Los incidentes notificables son aquellos que deben notificarse a CO-QM cada vez que ocurren:

- Retirada del producto (retirada)
- Recogida de productos comerciales (retirada)
- Atención a los medios de comunicación (todos los casos, incluidos los problemas de calidad y seguridad del producto, afirmaciones falsas o presuntas de defectos del producto)
- Cualquier incidencia o costo de emisión de calidad > \$1.000
- Participación de las autoridades más allá de su rutina (todos los casos, incluidos los defectos en productos alegados o no confirmados)

Incidentes más grandes: Incidentes reportables relacionados con la retirada o retirada de mercancías (retirada/retirada) que cuestan más de \$10.000.

Todos los incidentes de calidad, reportables o no, deben ser reportados a La Gestión de la Calidad dentro de las 24 horas de su ocurrencia, que contenga:

- Coste del producto recaudado (solo coste de importación)
- Costo del producto que estaba bajo el poder de la empresa (depósitos, CDs, brokers, etc.)
- Un resumen de aprendizaje para compartir la experiencia

Tipo Doc.	Versión	Página
Guía de indicadores de gestión	1	193/220

Organización:	Dinatek S. A.		
Unidad:		Fecha de auditoría:	
Auditor principal:			
Auditor(es):			
Especialista(s):			
Normas/ Requisitos internos:			
Objetivo de auditoría:			
Alcance:			

Fecha	Hora hasta	Auditor	Área/ Departamento/ Proceso/ Función	Auditoría(es)

Notas:

Tipo Doc.	Versión	Página
Planeación Auditoría Interna	1	194/220

	IA-001-1 – INFORME DE AUDITORIA INTERNA	Pág.1/
		Fecha:

Objetivo:	
Proceso evaluado (sector):	Responsable del proceso:
Apertura y clausura de reuniones:	Fecha de auditoria:
Gerente general:	Firma:
Auditor Líder:	Firma:
Grupo Auditor:	Firma:

Tipo Doc.		Versión	Página
Guía Auditoría Interna		1	195/220

	IA-001-1 – INFORME DE AUDITORIA INTERNA	Pág.1/
		Fecha:

AUDITORÍA ANTERIOR SEGUIMIENTO

INFORME DE AUDITORÍA

Nota: El texto puede ser descriptivo o en formato de tabla.

El contenido debe indicar el elemento evaluado, la calificación del comentario (no conformidades y observaciones), evidencia objetiva y documentos evaluados

Tipo Doc.		Versión	Página
Guía Auditoría Interna		1	196/220

IR-001-01 – Informe de revisión por la dirección Dinatek.

INFORME DE LA REVISION POR LA DIRECCION DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

A los XX días del mes XXX correspondiente al año XXXX, se llevó a cabo la revisión del sistema de GESTIÓN DE CALIDAD ISO 9001:2015, Implementado en DINATEK, con la participación de:

- XXXX - Gerente de importación/compras
- XXXX – Gerente de venta
- XXXX – Coordinador de Calidad
- XXXXXX – Gerente de Servicio al cliente

A continuación, se detallan los puntos a tratar en la conferencia:

a. Acciones de seguimiento de revisiones por la dirección previas

Las acciones levantadas en el primer proceso de la revisión por la dirección se describen a continuación:

Acción	Responsable	Estatus

b. Análisis de los resultados de las actividades de verificación

El resumen de los resultados de verificación para las condiciones del proceso se detalla a continuación:

Punto	Actividad 1	Resumen

Punto	Actividad 2	Resumen

El resumen de los hallazgos levantados y estatus de las acciones de las auditorias tanto externa como interna se detalla a continuación:

AUDITORIA EXTERNA

Tipo Doc.	Versión	Página
Revisión por la dirección	1	197/220

IR-001-01 – Informe de revisión por la dirección Dinatek.

DESCRIPCION	Numero	Estatus
No conformidades mayores		
No conformidades menores		
Observaciones		

AUDITORIA INTERNA

DESCRIPCION	Numero	Estatus
No conformidades mayores		
No conformidades menores		
Observaciones		

c. Situaciones cambiantes que pueden afectar la calidad de los productos.

Las circunstancias cambiantes presentadas durante el periodo que ha transcurrido posterior a la implementación del sistema de gestión de calidad ISO 9001:2015 en Dinatek, son levantadas a continuación:

Situación	Descripción

d. Circunstancias de emergencia, anomalías y devolución de producto.
e. Verificación de los resultados de las actividades de actualización del sistema
f. Revisión de los procedimientos de comunicación interna y externa, incluyendo la retroalimentación del cliente

- Clientes o consumidores:

g. Auditorías o inspecciones externas

Resultados:

Decisiones

Tipo Doc.	Versión	Página
Revisión por la dirección	1	198/220

IR-001-01 – Informe de revisión por la dirección Dinatek.

a. _____

b. _____

c. _____

Acciones

a. _____

b. _____

c. _____

d. _____

Tipo Doc.	Versión	Página
Revisión por la dirección	1	199/220

AR-001-01 – Acta de revisión por la dirección

COMENTARIOS ADICIONALES
OPORTUNIDADES DE MEJORA

RETROALIMENTACIÓN DEL CLIENTE (% SATISFACCION DEL CLIENTE, RESULTADOS DE QUEJAS, COMUNICACIONES INTERNAS, COMUNICACIONES EXTERNAS, RESULTADOS DE PARTICIPACIÓN Y CONSULTA)

ANALISIS DEL INFORME
IDEAS PROPUESTAS
COMENTARIOS ADICIONALES
OPORTUNIDADES DE MEJORA

DESEMPEÑO DE LOS PROCESOS OPERATIVOS Y CONFORMIDAD DEL PRODUCTO

ANALISIS DEL INFORME
IDEAS PROPUESTAS
COMENTARIOS ADICIONALES
OPORTUNIDADES DE MEJORA

RESULTADOS DE AUDITORÍAS INTERNAS Y/O EXTERNAS

ANALISIS DEL INFORME
IDEAS PROPUESTAS

Tipo Doc.	Versión	Página
Ficha de puesto de trabajo	1	201/220

AR-001-01 – Acta de revisión por la dirección

COMENTARIOS ADICIONALES
OPORTUNIDADES DE MEJORA

ESTADO DE LAS ACCIONES CORRECTIVAS (ABIERTAS Y CERRADAS)

ANALISIS DEL INFORME
IDEAS PROPUESTAS
COMENTARIOS ADICIONALES
OPORTUNIDADES DE MEJORA

DESEMPEÑO DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN

ANALISIS DEL INFORME
IDEAS PROPUESTAS
COMENTARIOS ADICIONALES
OPORTUNIDADES DE MEJORA

ESTADO DE LAS INVESTIGACIONES DE LAS ACCIONES DE INCIDENTES Y ACCIDENTES

ANALISIS DEL INFORME
IDEAS PROPUESTAS
COMENTARIOS ADICIONALES
OPORTUNIDADES DE MEJORA

Tipo Doc.	Versión	Página
Ficha de puesto de trabajo	1	202/220

AR-001-01 – Acta de revisión por la dirección

--

EFICACIA DE LAS ACCIONES CORRECTIVAS TOMADAS.

ANALISIS DEL INFORME
IDEAS PROPUESTAS
COMENTARIOS ADICIONALES
OPORTUNIDADES DE MEJORA

PLAN DE ACCION A REALIZAR

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO	FECHA INICIO

APROBADO POR:

 GERENTE GENERAL

 PRESIDENTE EJECUTIVO

Tipo Doc.	Versión	Página
Ficha de puesto de trabajo	1	203/220



DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Peñafiel Iza Sugeidy de los Angeles, con C.C: # 0929687572 autora del trabajo de titulación: *Diagnóstico de los procesos de la empresa ESLIVE S.A. y diseño de un modelo de gestión de calidad para la mejora del servicio al cliente* previo a la obtención del grado de **MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de graduación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 03 de diciembre de 2020

f. _____
Nombre: Peñafiel Iza Sugeidy de los Angeles
C.C: 0929687572



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE GRADUACIÓN

TÍTULO Y SUBTÍTULO:	Diagnóstico de los procesos de la empresa ESLIVE S.A. y diseño de un modelo de gestión de calidad para la mejora del servicio al cliente.		
AUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Peñañiel Iza Sugeidy de los Angeles		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Ing. Villavicencio B Nicolás, Mgs, Ing. Rodríguez Villacís Diómedes Hernán, Ph.D.		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
UNIDAD/FACULTAD:	Sistema de Posgrado		
MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:	Maestría en Administración de Empresas		
GRADO OBTENIDO:	Magíster en Administración de Empresas		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	03 de diciembre de 2020	No. DE PÁGINAS:	131
ÁREAS TEMÁTICAS:	Calidad en las organizaciones.		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Procesos, calidad, gestión de la calidad, mercados, servicio al cliente.		
RESUMEN/ABSTRACT:	<p>El presente trabajo de investigación tiene como objetivo la evaluación de los procesos de la compañía ESLIVE S.A. y a partir de esto diseñar un modelo de gestión de calidad bajo los estándares de la norma ISO 9001:2015, el giro de negocio de la compañía es la venta de maquinarias agrícola, industrial, acuícola y el servicio técnico post venta, se encuentra ubicada en las ciudades de Guayaquil, Quito y Machala. Para la realización de esta investigación se han utilizado técnicas de recolección de datos basados en encuestas a clientes internos y externos, cuya finalidad es analizar los procesos principales dentro del giro del negocio y sobretodo identificar las fortalezas y oportunidades que posee la compañía, evaluando la satisfacción de sus clientes. Los resultados de las encuestas y los análisis realizados están enmarcados bajo las siguientes aristas: preparación, parametrización, implementación y seguimiento, auditorías internas, mejoramiento y revisión gerencial.</p> <p>Finalmente se realiza el desarrollo de la propuesta diseñando un modelo de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001:2015, manteniendo la estructura actual de la compañía y relacionando los requisitos a cumplir de la norma para que la compañía ejecute sus procesos con los criterios de calidad necesarios ofreciendo la máxima satisfacción a sus clientes.</p>		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-4-2842011/ 0989161316	E-mail: sugeidy.penafiel@cu.ucsg.edu.ec / sugesapi@hotmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:	Nombre: María del Carmen Lapo Maza		
	Teléfono: +593-4-3804600		
	E-mail: maria.lapo@cu.ucsg.edu.ec		

SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA

Nº. DE REGISTRO (en base a datos):	
Nº. DE CLASIFICACIÓN:	
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):	