



**Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN**  
**CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**  
**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA**  
**COMERCIAL**

**TEMA:**  
**"DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD PARA**  
**EL MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS**  
**ADMINISTRATIVOS DE LA EMPRESA MAYEPSA"**

**Tutor:**  
**ECON. BOLÍVAR MADERO R. MAE.**

**Autora:**  
**TÁBATHA XIOMARA RUGEL YÉPEZ**

**Guayaquil, 2016**

## **REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIAS Y TECNOLOGÍA**

### **FICHA DE REGISTRO DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

**TÍTULO: "DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE LA EMPRESA MAYEPSA"**

<b>AUTORES:</b> TÁBATHA XIOMARA RUGEL YÉPEZ	<b>REVISORES:</b>
--	-------------------

<b>INSTITUCIÓN:</b> UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL	<b>FACULTAD:</b> ADMINISTRACIÓN
---	------------------------------------

**CARRERA:** INGENIERÍA COMERCIAL

<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	<b>NO. DE PÁGS:</b> 121
------------------------------	-------------------------

**ÁREA TEMÁTICA:** Administración y Gestión de Calidad

**PALABRAS CLAVES:** Gestión de Calidad, Total Quality Management, Proceso, Satisfacción de las necesidades de los clientes, Gestión por procesos.

**RESUMEN:**  
 El presente trabajo de titulación está orientado en plantear un modelo o sistema de gestión de calidad que permita a la empresa MAYEPSA, satisfacer las necesidades del consumidor y, por ende, hacer más eficiente a la compañía. Según La Norma ISO 8402, define como calidad, al conjunto de cualidades o características de un determinado servicio o producto que le permite satisfacer una necesidad del consumidor. Si se analiza esta definición en el contexto empresarial, la calidad se debe definir en dos aspectos: la calidad para el cliente y la calidad para la empresa. Bajo este contexto el presente estudio fue dividido en cuatro capítulos con la finalidad de diagnosticar la situación actual de la empresa MAYEPSA, de la ciudad de Guayaquil, cuya actividad comercial es la comercialización de electrodomésticos, pero que requiere mejorar la gestión de sus productos para ser más competitivos y satisfacer las necesidades de sus clientes.

<b>N° DE REGISTRO (en base de datos):</b>	<b>N° DE CLASIFICACIÓN:</b> N°
---	-----------------------------------

<b>DIRECCIÓN URL (estudio de caso en la web)</b>	
--	--

<b>ADJUNTO URL (estudio de caso en la web):</b>	
---	--

<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
---------------------	-----------------------------	-----------------------------

<b>CONTACTO CON AUTORES/ES:</b> TÁBATHA XIOMARA RUGEL YÉPEZ	<b>Teléfono:</b> 0994338540	<b>E-mail:</b> tabatha_ry@hotmail.com
--	--------------------------------	--

<b>CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:</b>	<p style="text-align: center;"><b>MSC. ROSA HINOJOSA DE LEIMBERG, DECANA</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Teléfono: 2596500 EXT. 201 DECANATO</b></p> <p style="text-align: center;"><b>E-mail: rhinojosal@ulvr.edu.ec</b></p> <p style="text-align: center;"><b>MBA Ing. Rafael Iturralde</b></p> <p style="text-align: center;"><b>DIRECTOR DE CARRERA</b></p> <p style="text-align: center;"><b>E-mail: riturraldes@ulvr.edu.ec</b></p>
------------------------------------	---

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES**

La estudiante egresada TÁBATHA XIOMARA RUGEL YÉPEZ, declara bajo juramento, que la autoría del presente trabajo de investigación, corresponde totalmente a la suscrita y se responsabiliza con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

De la misma forma, cedo mis derechos patrimoniales y de titularidad a la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, según lo establece la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador.

Este proyecto se ha ejecutado con el propósito de estudiar "DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE LA EMPRESA MAYEPSA"

Autora:

---

TÁBATHA XIOMARA RUGEL YÉPEZ

C.I. 0926125097

## **CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de Tutor del Proyecto de Investigación "DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE LA EMPRESA MAYEPSA", nombrado por el Consejo Directivo de la Facultad de Administración de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil.

### **CERTIFICO:**

Haber dirigido, revisado y analizado en todas sus partes el Proyecto de Investigación titulado: "DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE LA EMPRESA MAYEPSA" presentado por la estudiante TÁBATHA XIOMARA RUGEL YÉPEZ como requisito previo a la aprobación de la investigación para optar al Título de INGENIERA COMERCIAL, encontrándose apto para su sustentación

---

ECON. BOLIVAR MADERO R. MAE.

C.I. 0703021568

## CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO

### Urkund Analysis Result

**Analysed Document:** TESIS FINAL TABATHA RUGEL YEPEZ (31 OCT 2016).docx

(D22936158)

**Submitted:** 2016-11-01 18:56:00

**Submitted By:** tabatha\_ry@hotmail.com

**Significance:** 3 %

Sources included in the report:

TRABAJO DE TITULACION FRANCO-CARRERA\_FINAL.docx (D22042764)

TESIS-FINAL-PINEDA-CORTEZ-ok.docx (D19903650)

PROYECTO BUENAÑO -RAYMONDI.docx (D22477337)

<http://www.ucc.edu.co/sistema-gestion-integral/Paginas/sistema-gestion-calidad.aspx>

Instances where selected sources appear:

14

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco primeramente a Dios por bendecirme día a día, porque ha estado conmigo en cada paso que doy y por mantenerme firme y dedicada para terminar esta meta anhelada.

A mis padres Víctor Manuel Rugel Moncayo y Sonia Lucía Yépez Loor, quienes han velado por mi bienestar y educación a lo largo de mi vida, gracias a ellos que son mis pilares fundamentales y a quienes amo con mi vida.

A mi trabajo que ha sido mi puesta en práctica de todos los años de estudios, también porque me dieron la confianza y la credibilidad para poder alcanzar esta meta sin inconvenientes.

A mis profesores que con nobleza y entusiasmo me enriquecieron con sus conocimientos. Y también a la Universidad Laica Vicente Rocafuerte por prepararme para un futuro competitivo.

## DEDICATORIA

Este trabajo de tesis se la dedico a Dios por sobre todas las cosas y a mi familia quienes por ellos soy lo que soy.

A mi mamá Sonia Lucía Yépez Loor y a mi papá Víctor Manuel Rugel Moncayo por su amor, constancia, perseverancia y ayuda en los recursos para poder estudiar. Porque cuando he caído me han dado la mano para levantarme. Por enseñarme de la mejor manera, sus valores, principios y modales, los cuales me han convertido en la persona que soy. A ellos quienes siempre confían en mí.

A mi hermano Víctor Andrés Rugel Yépez y abuelito Víctor Hugo Rugel Pita, quienes siempre han estado conmigo, ellos me han acompañado a lo largo de mi vida para poderme realizar, me han dado ánimos para seguir y enfrentar los obstáculos que se cruzan en el camino.

A mi esposo Luis Gabriel Alejandro Palma quien me motiva cada día para mejorar y terminar una meta más. A él porque es mi felicidad, mi ejemplo a seguir; de trabajo, esfuerzo y sacrificio.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES .....	III
CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR.....	IV
CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO .....	V
AGRADECIMIENTO .....	VI
DEDICATORIA .....	VII
ÍNDICE DE CONTENIDO .....	VIII
ÍNDICE DE FIGURAS.....	XII
ÍNDICE DE ANEXOS .....	XIII
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO 1 .....	2
<b>1 EL PROBLEMA A INVESTIGAR.....</b>	<b>2</b>
1.1 TEMA .....	2
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	2
1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	4
1.4 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA .....	4
1.5 OBJETIVOS .....	4
1.5.1 <i>Objetivo general</i> .....	4
1.5.2 <i>Objetivos específicos</i> .....	4
1.6 JUSTIFICACIÓN.....	5
1.7 INTENCIONALIDAD DE INVESTIGACIÓN .....	6
1.7.1 <i>Delimitación o alcance de la investigación</i> .....	6
1.8 IDEA A DEFENDER.....	7
1.9 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES .....	8
CAPÍTULO 2 .....	9
<b>2 MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>9</b>
2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	9

2.1.1	<i>Estado del Arte o de Ciencia</i> .....	9
2.2	FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA .....	18
2.2.1	<i>Definición de sistema de gestión de calidad</i> .....	18
2.2.2	<i>Calidad como estrategia competitiva</i> .....	24
2.2.3	<i>Sistemas Integrados de Gestión</i> .....	24
2.2.4	<i>Los beneficios de un Sistema de Gestión</i> .....	27
2.2.5	<i>Procedimiento para acreditación de Normas ISO (Sistemas de Gestión de Calidad)</i> .....	31
2.2.5.1	<i>La serie de normas ISO 9000</i> .....	32
2.2.5.2	<i>Pasos a seguir</i> .....	33
2.2.6	<i>Fundamentos de la calidad de una empresa</i> .....	35
2.2.7	<i>Implantación del sistema de calidad</i> .....	36
2.2.8	<i>Proceso de certificación de sistema de calidad</i> .....	37
2.2.9	<i>Marco Legal</i> .....	38
<b>CAPÍTULO 3</b>	.....	<b>39</b>
<b>3</b>	<b>METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	<b>39</b>
3.1	TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	39
3.2	ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN .....	39
3.3	MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN .....	40
3.4	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	40
3.5	APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS .....	41
3.6	POBLACIÓN Y MUESTRA .....	42
3.7	PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS.....	42
3.7.1	<i>Entrevista a Gerente Comercial</i> . .....	43
3.7.2	<i>Entrevista al Contador</i> .....	43
3.7.3	<i>Entrevista al Gerente de Bodega</i> .....	44
3.7.4	<i>Entrevista al Gerente de Facturación y Cobranzas</i> .....	45
3.7.5	<i>Análisis general de las entrevistas</i> .....	46
3.7.6	<i>Presentación de resultados de las encuestas</i> .....	47
3.7.7	<i>Análisis general de las encuestas</i> .....	61
<b>4</b>	<b>CAPÍTULO IV</b> .....	<b>62</b>
	<b>LA PROPUESTA</b> .....	<b>62</b>

4.1	BREVE RESEÑA DE LA EMPRESA MAYEPSA .....	62
4.2	DIAGNÓSTICO.....	62
4.3	OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.....	63
	4.3.1 <i>Objetivo general</i> .....	63
	4.3.2 <i>Objetivos específicos</i> .....	64
4.4	FUNDAMENTOS DE LA PROPUESTA .....	64
	4.4.1 <i>Principios básicos del sistema de gestión de calidad</i> .....	64
	4.4.2 <i>Procesos a aplicarse para sistema de gestión de calidad</i> .....	68
	4.4.2.1 Manual de funciones de Gerencia y Talento Humano .....	69
	4.4.2.2 Diagnóstico del proceso de Gerencia y Talento Humano .....	71
	4.4.2.3 Propuesta de mejora del proceso de Gerencia y Talento Humano ..	72
	4.4.2.4 Manual de funciones de Facturación y cobranzas .....	74
	4.4.2.5 Diagnóstico del proceso de Facturación y cobranzas .....	75
	4.4.2.6 Propuesta de mejora del proceso de Facturación y cobranzas.....	76
	4.4.2.7 Manual de funciones para Bodega .....	78
	4.4.2.8 Diagnóstico del proceso de Bodega .....	79
	4.4.2.9 Propuesta de mejora del proceso de Bodega .....	80
	4.4.2.10 Políticas de auditorías internas al sistema de gestión de calidad .....	82
	4.4.2.11 Políticas de atención de quejas y reclamos de los clientes .....	83
	4.4.2.12 Políticas de seguimiento post-venta .....	84
	4.4.2.13 Políticas de calificación y evaluación de proveedores .....	85
	4.4.3 <i>Monitoreo y seguimiento de los procesos planteados</i> .....	86
<b>5</b>	<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>88</b>
<b>6</b>	<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>89</b>
	<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>91</b>
	<b>ANEXOS .....</b>	<b>94</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Operacionalización de las variables .....	8
Tabla 2. Técnicas e instrumentos de investigación .....	40
Tabla 3. Conformación de la población .....	42
Tabla 4. Planes, metas, políticas y estrategias de la empresa.....	47
Tabla 5. Valores que prevalecen.....	48
Tabla 6. Planificación por cada área.....	49
Tabla 7. Manuales y procedimientos .....	50
Tabla 8. Determinación de cargos .....	51
Tabla 9. Capacitación al personal.....	52
Tabla 10. Política de trabajo en equipo.....	53
Tabla 11. Evaluación del desempeño.....	54
Tabla 12. Procesos de mejora continua.....	55
Tabla 13. Abastecimiento de inventario .....	56
Tabla 14. Funciones establecidas .....	57
Tabla 15. Experiencia para decisiones .....	58
Tabla 16. Buena comunicación .....	59
Tabla 17. Documentación de procesos .....	60
Tabla 18. Procesos del sistema de gestión de calidad.....	68
Tabla 19. Manual de funciones del Gerente General.....	69
Tabla 20. Manual de funciones de Gerente de Talento Humano .....	70
Tabla 21. Manual de funciones de Gerente de Facturación y cobranzas .....	74
Tabla 22. Manual de funciones del Gerente de Bodega .....	78
Tabla 23. Indicadores de gestión .....	86

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Mapa de ubicación de la empresa .....	7
Figura 2. Las relaciones dentro de un sistema de Gestión de Calidad.....	19
Figura 3. Interacción de los procesos de una organización.....	27
Figura 4. Esquematzación de los beneficios de un sistema de gestión.....	29
Figura 5. Proceso de Certificación de calidad .....	38
Figura 6. Proceso de Certificación de calidad .....	47
Figura 7. Valores que prevalecen .....	48
Figura 8. Planificación por cada área.....	49
Figura 9. Manuales y procedimientos.....	50
Figura 10. Determinación de cargos .....	51
Figura 11. Capacitación al personal.....	52
Figura 12. Política de trabajo en equipo .....	53
Figura 13. Evaluación del desempeño .....	54
Figura 14. Procesos de mejora continua .....	55
Figura 15. Abastecimiento de inventario .....	56
Figura 16. Funciones establecidas .....	57
Figura 17. Experiencia para decisiones.....	58
Figura 18. Buena comunicación .....	59
Figura 19. Documentación de procesos .....	60
Figura 20. Procesos de Gerencia y Talento Humano.....	73
<i>Figura 21. Procesos del área de Facturación y Cobranzas .....</i>	<i>77</i>
Figura 22. Procesos del Departamento de Bodega.....	81

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexos 1. Formato de encuesta.....	94
Anexos 2. Formato de Entrevistas .....	96
Anexos 3. Formato de evaluación del desempeño.....	101
Anexos 4. Informe de resultados .....	103
Anexos 5. Glosario .....	106
Anexos 6. Imágenes de la investigación de campo .....	108

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de titulación está orientado en plantear un modelo o sistema de gestión de calidad que permita a la empresa MAYEPSA, satisfacer las necesidades del consumidor y, por ende, hacer más eficiente a la compañía. Según La Norma ISO 8402, define como calidad, al conjunto de cualidades o características de un determinado servicio o producto que le permite satisfacer una necesidad del consumidor. Si se analiza esta definición en el contexto empresarial, la calidad se debe definir en dos aspectos: la calidad para el cliente y la calidad para la empresa. La calidad para el cliente se define en tres puntos: la calidad como elemento para satisfacer las necesidades o las expectativas del cliente, la calidad del producto cuando se cubre la totalidad del proceso de venta como servicio al cliente, logística, plazos de pago, etc.; y el control sobre los efectos que se producen al satisfacer al cliente.

Existen varios sistemas de gestión, como, por ejemplo: sistema de gestión de calidad, sistemas de gestión medio ambiental, sistemas de gestión de riesgos laborales, sistemas de gestión integrados, etc. Se considera como eficiente al sistema de gestión de calidad cuando logra implantar una cultura de mejoramiento continuo que permita, a la empresa, adaptarse a los cambios de los factores externos que inciden en sus operaciones. Se considera como estrategias que permiten la supervivencia de la empresa mediante procesos que permitan optimizar recursos.

Bajo este contexto el presente estudio fue dividido en cuatro capítulos con la finalidad de diagnosticar la situación actual de la empresa MAYEPSA, de la ciudad de Guayaquil, cuya actividad comercial es la comercialización de electrodomésticos, pero que requiere mejorar la gestión de sus productos para ser más competitivos y satisfacer las necesidades de sus clientes.

# CAPÍTULO 1

## 1 EL PROBLEMA A INVESTIGAR

### 1.1 Tema

"DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE LA EMPRESA MAYEPSA"

### 1.2 Planteamiento del problema

MAYEPSA es una empresa PYME de Guayaquil, que durante más de 10 años se ha dedicado a la actividad económica de la importación y distribución de electrodomésticos, principalmente de marcas como Mabe, General Electric, Panasonic, LG, Electrolux, Oster, Riviera, SMC, entre otras marcas de prestigio tanto nacionales como extranjeras.

A pesar de que la empresa ha mantenido una situación económica favorable a lo largo de su vida institucional, en los últimos años se han podido detectar ciertas falencias que surgen con los nuevos desafíos empresariales que exigen fenómenos como la globalización y el desarrollo tecnológico cada vez más acelerado, haciendo posible que una empresa tenga ventaja sobre otra y por ende mejore su participación de mercado. Entre los principales problemas que se manifiestan como temas relevantes a ser objeto de estudio, se pueden mencionar los siguientes:

- El inventario suele presentar inconsistencias entre los reportes del sistema y la evidencia física, debido a la falta de control en el ingreso y salida de mercadería por parte del personal de bodega.
- Los pedidos de mercadería se realizan por percepción del encargado de bodega por ende afecta la satisfacción del cliente al demorar con la entrega del producto requerido.
- Los reportes de cuentas por cobrar de la compañía, no contienen la debida información para realizar el cobro o en el peor de los casos la información es

ficticia y por ende, cierta parte de la cartera vencida se vuelve cuentas incobrables, debido a la falta de una actualización de datos y seguimiento a los clientes, perjudicando económicamente la liquidez de la empresa.

- No se solicita la documentación necesaria que respalde al posible cliente.
- No se realiza un análisis para otorgar montos de créditos a los clientes.
- La falta de un Departamento de Recursos Humanos deriva en el irrespeto de ciertas normas que deben cumplir los empleados, como la hora de entrada y salida, correcto uso del uniforme, faltas injustificadas y demás aspectos que exijan no sólo un control del personal, sino que permita elegir al recurso humano idóneo para la vacante necesaria.
- Escasez de metas, capacitaciones e incentivos en cada área lo que resulta desmotivación y falta de compromiso por parte de los colaboradores.
- Privación de evaluaciones de desempeño para medir el rendimiento al personal.
- No existen documentos que respalden las funciones y procedimientos que se debe cumplir en Bodega, Facturación y Cobranzas y en Gerencia y Recursos Humanos lo que conlleva al incumplimiento o al mal desempeño por parte de los trabajadores en cada una de las áreas mencionadas.

De esta forma, es importante hacer una propuesta de mejora que ayude a corregir las falencias presentadas, y a través de esos cambios diseñar sistemas que promuevan procesos de calidad, tanto en el área administrativa como en el servicio de atención al cliente, para así incrementar la productividad y rentabilidad de la empresa.

Si bien, la rentabilidad se ha mantenido en los últimos 5 años, la empresa ha crecido de una forma desorganizada, puesto que en la medida que se han incrementado las ventas y el personal, los procesos se han mantenido en un esquema pequeño y se necesita de actualizarlos para evitar posibles conflictos entre los empleados, la empresa y los clientes; ya que son pocas las personas que se encargan de una misma tarea y requieren de mayor apoyo, a través de procesos eficientes que satisfagan las necesidades de todos los involucrados. Es así como surge la idea de diseñar un sistema de gestión de calidad como una alternativa de mejora de los procedimientos administrativos de la empresa MAYEPSA de la ciudad de Guayaquil.

### **1.3 Formulación del problema**

La interrogante de investigación se plantea de la siguiente manera: ¿Qué incidencia tendría la implementación de un sistema de gestión de calidad dentro de los procesos internos administrativos; facturación y cobranzas, bodega y área comercial, que requieren mejora en la empresa MAYEPSA de la ciudad de Guayaquil?

### **1.4 Sistematización del problema**

1. ¿Cuál es la situación actual de la empresa MAYEPSA con respecto a sus procedimientos internos?
2. ¿Cuáles son los procesos administrativos actuales de la empresa?
3. ¿Qué mejoras podrían aplicarse en los procesos administrativos de la empresa MAYEPSA?

### **1.5 Objetivos**

#### **1.5.1 Objetivo general**

Diseñar un sistema de gestión de calidad aplicado a la empresa MAYEPSA de la ciudad de Guayaquil, para mejorar la productividad y rentabilidad del negocio, a través de procesos más organizados y eficientes.

#### **1.5.2 Objetivos específicos**

1. Diagnosticar la situación actual de la empresa MAYEPSA, respecto al manejo de sus procedimientos internos.
2. Identificar los procesos administrativos y determinar la secuencia de los procesos utilizados.
3. Desarrollar una propuesta que establezca los procesos sobre cómo efectuar las actividades administrativas.

## **1.6 Justificación**

El desarrollo de la presente investigación es importante, ya que la implementación de un sistema de gestión de calidad para la empresa MAYEPSA propone exigencias para sus directivos, al enfocarse en la administración de la calidad. Los beneficios de estos sistemas son múltiples ya que abarca aspectos internos como externos para la empresa.

Desde la perspectiva interna permite mantener y mejorar la eficacia del sistema de gestión de la calidad, ayudando a su vez a aumentar la motivación y optimizar la gestión de los recursos propios. Mientras que, en la parte externa, se refiere a los beneficios conseguidos con los clientes, principalmente al momento de incrementar los niveles de satisfacción, lo que conlleva a un mejoramiento de la imagen de la empresa (Castelmonte Asociados, 2011).

Con el apoyo de los ejecutivos, administradores y personal de la Empresa MAYEPSA se podrá llevar a cabo un plan sistemático e integral de mejoramiento de los procesos administrativos y de esta manera contribuir en el sector comercial; además se podrá continuar en la investigación del fenómeno que se ha detectado, problema que se constituye como una gran falencia que impera dentro del negocio, al diseñar este sistema de gestión de calidad los beneficiarios serán los clientes, empleados y administradores.

La investigación se justifica además en que la empresa MAYEPSA presenta inconvenientes para el desarrollo eficiente de sus actividades, ya que los procesos administrativos de la empresa no son desarrollados de forma óptima, desperdiciándose así tiempo y capital que podría generar mejores ingresos para la compañía.

Se encontrarán teorías sobre la Gestión de Calidad y el TQM, las cuales además de avalar las estrategias a proponer dentro del presente documento, servirán para que futuros lectores puedan esgrimir nuevas investigaciones con un sustento teórico fundamentado. La empresa se verá beneficiada al contar con un documento propio que contendrá información veraz, la cual le permitirá poder tomar acciones inmediatas acorde a la realidad por la que atraviesa la organización.

## **1.7 Intencionalidad de Investigación**

### **1.7.1 Delimitación o alcance de la investigación**

La línea de investigación se basará en la responsabilidad empresarial, enfocada principalmente en la administración estratégica del talento humano y operativo; el problema a estudiar se presenta en la empresa MAYEPSA de la ciudad de Guayaquil y se desarrollará dentro del tiempo máximo estipulado por la universidad, debido a que es necesario regirse a la entrega durante los plazos establecidos.

La presente investigación se realizará con el objetivo de que se diseñe un sistema de gestión de calidad en la empresa MAYEPSA, basada en las teorías existentes sobre los sistemas de calidad para mejorar los procesos administrativos. A través de un diagnóstico sobre la situación actual de la empresa se busca establecer las falencias en el manejo de los procedimientos internos para, de esta manera, desarrollar un sistema eficiente y ágil, el cual sea implementado por MAYEPSA, que sirva para la corrección, desarrollo y control de los procesos para mejorar la productividad y rentabilidad de la empresa.

La empresa MAYEPSA se encuentra ubicada en el kilómetro 11 ½ vía a Daule, Parque California 2, bodega C3; a continuación, se presenta un mapa para ubicar dentro del territorio guayaquileño a la empresa:



*Figura 1. Mapa de ubicación de la empresa*

*Fuente: Google maps*

## **1.8 Idea a defender**

El diseño de un sistema de gestión de calidad en la empresa MAYEPSA, permitirá una mejora en la productividad y rentabilidad del negocio, a través de procesos administrativos más organizados y eficientes.

## 1.9 Operacionalización de variables

Tabla 1. Operacionalización de las variables

Variable Independiente	Variable Dependiente
Sistema de gestión de calidad	Mejora en la rentabilidad y productividad del negocio.

VARIABLES	CONCEPTUALIZACIÓN	INDICADORES	ÍNDICES	INSTRUMENTOS
<b>Sistema de gestión de calidad</b>	Medición de la eficiencia y eficacia de los procesos	Tiempo de respuesta de los pedidos de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alto: menos de 24 horas</li> <li>• Medio: entre 24 y 72 horas</li> <li>• Bajo: más de 72 horas</li> </ul>	Análisis de los procesos administrativos
	Cumplimiento de las expectativas de los clientes	Nivel de satisfacción de los clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alto: calificación 9 - 10</li> <li>• Medio: Calificación: 7 -8</li> <li>• Bajo: Menos de 7</li> </ul>	Entrevista y encuesta de satisfacción
<b>Mejora en la rentabilidad y productividad del negocio.</b>	Mejora de los procesos internos de la empresa.	Índice de Rentabilidad Neta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta: mayor a 15%</li> <li>• Media: entre 10% y 15%</li> <li>• Baja: menos del 10%</li> </ul>	Estados financieros de la compañía

Elaborado por: autora

## **CAPÍTULO 2**

### **2 MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 Antecedentes de la investigación**

##### **2.1.1 Estado del Arte o de Ciencia**

La autora Margarita Guerrero (2012, pág. 6), en su trabajo de titulación denominado “Implementación del Sistema Integrado de Gestión en la Empresa de Diseño e Ingeniería de Cienfuegos”, busca mediante la aplicación de este sistema, que la empresa en cuestión pueda cambiar y adaptarse al entorno y a las necesidades crecientes de sus clientes y de las partes interesadas en la organización.

El problema tratado es la necesidad de un modelo de gestión por parte de una empresa, el cual le permita desarrollarse de forma integral, logrando que sus objetivos e indicadores contribuyan a la formación de una estrategia global, garantizando el mejoramiento continuo de los procesos e impidiendo la repetición innecesaria de información y por ende disminuyendo las incongruencias y los errores humanos.

La investigación efectuada fue de tipo descriptivo, indagando en aquellos conceptos y teorías que se relacionan con la gestión de calidad, es decir normas, indicadores y funcionamiento y objetivos en distintas áreas, para así evaluar su eficacia en cada una de ellas. Además, se empleó el método inductivo-deductivo mediante la aplicación de herramientas estadísticas de recolección, descripción y análisis de datos mediante la creación de gráficos simples, los cuales permitan comunicar la información recabada de manera sencilla y comprensible.

Dentro de esta empresa se pudo evidenciar que la aplicación de un Sistema de Gestión de Calidad debe reforzarse con un Sistema Integrado de Gestión, el cual cuente con una adecuada dirección, que permita enfocar las actividades de la empresa hacia la gestión integral de las distintas variables que son importantes para esta, lo que ocasionará la consecución de una política integrada de gestión.

Luis Choto & Luis Peña (2013, pág. 2) dentro del estudio cuyo nombre es “Diseño de un Sistema de Gestión de Calidad para la empresa carrocera Mayorga en base a la norma ISO 9001:2008”, se procedió en primera instancia a realizar una evaluación en la empresa, de acuerdo a las exigencias de la norma ISO 9001:2008, pudiendo por medio de esta conocer el estado de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas; para así poder establecer de forma apropiada el diseño del Sistema de Gestión de Calidad dentro de la misma.

La intención del desarrollo de un sistema de gestión de calidad dentro de esta empresa, fue la de mejorar la eficacia mediante la realización de una organización sobresaliente y acciones de control que permitan satisfacer adecuadamente las necesidades de los clientes; además, mejorar todos los procedimientos que atañen a la actividad propia de la empresa.

La realización de este sistema de gestión de calidad permitió generar una mayor eficiencia en la empresa, optimizando los recursos humanos y financieros; así también, se mejoró la comunicación, manteniendo un control, seguimiento y registro de todas las actividades efectuadas, para así poder obtener la Certificación ISO.

Se pudo concluir dentro del presente estudio que la empresa contaba únicamente con el 5% del cumplimiento de las normas ISO 9001:2008, por lo que el diseño de un Sistema de Gestión de Calidad se ajustó a las necesidades de los clientes de la empresa; fue necesaria la creación de un Manual de Calidad del Sistema de Gestión de Calidad dentro de la empresa, para así poder establecer un control sobre los procesos destinados a la producción y venta de los productos de la empresa.

El trabajo de titulación de nombre “El Sistema de Control de Calidad en los Despachos y su incidencia en la Devolución en Ventas de la Empresa Importadora Alvarado Vásquez Cía. Ltda. de la ciudad de Ambato”, cuyo autor es Bagner Caiza (2012, pág. 7), se encuentra enfocado en el diseño de un sistema de control de calidad dentro de las distintas áreas de despacho, para así poder controlar el índice de devoluciones y garantizar la satisfacción del cliente, ya que esta se vuelve en un aspecto asegurador del futuro de la empresa.

Según la información recabada dentro del presente estudio, la empresa Importadora Alvarado Vásconez Cía. Ltda. Cuenta con funciones y políticas establecidas para cada área de trabajo, pero sin la retroalimentación necesaria para que los procesos puedan ser catalogados como excelentes; además de que el principal inconveniente que presenta, es el tema de las devoluciones, deseando mantener un promedio que no ocasione que el crecimiento de la empresa se vea afectado de gran manera.

Para poder analizar a la empresa, se solicitó la colaboración de los clientes de la misma, para así poder conocer los aspectos más importantes para ellos, siempre relacionándolos con la misión y visión de la empresa; esta situación resulta importante para el trabajo de titulación a desarrollar, ya que la empresa MAYEPSA podría presentar una situación similar y se podrían observar las acciones que podrían adaptarse para solucionar posibles situaciones adversas en este campo.

La Tesis de Maestría elaborada por la autora Miriam Herrera (2008, pág. 38), la cual lleva por título “Diseño de un Sistema de Gestión de Calidad para una microempresa”, abarca la importancia que tienen los sistemas de gestión de calidad para aquellas empresas que se desenvuelven en el competitivo mercado actual y que para el caso de las pequeñas y medianas empresas resulta aún más complicado.

Se emplea dentro de este trabajo de titulación una investigación de tipo documental, la cual se basaba en tres aspectos claves, el concepto y las características de la calidad, las normas ISO 9000, para así poder establecer los lineamientos necesarios para asegurar la calidad dentro de la empresa y que sea percibida por los clientes, y finalmente los aspectos generales de la empresa, como su clasificación, beneficios, oportunidades y su problemática específica.

Este trabajo aborda la problemática que presenta una mediana o pequeña empresa, como sus aspectos de desarrollo interno y el comportamiento de las ventas, para lo cual se empleó un estudio exploratorio y descriptivo, realizando un diagnóstico para poder identificar y así definir la necesidad de la misma para implantar dentro de la organización, un sistema de gestión de calidad que cubra todos los requerimientos de la empresa.

Finalmente, se dejan establecidas las recomendaciones pertinentes para que el proyecto pueda desarrollarse de manera adecuada, así como la conclusión de la investigación efectuada, la cual fue la carencia de lineamientos que permitan medir la calidad producida dentro de la empresa y que estaba repercutiendo en la disminución de ventas por parte de la compañía.

Los Ingenieros Gary Flores & Luis Arellano (2012, pág. 3), dentro de su trabajo de Tesis de Maestría denominado “Guía Metodológica para la implementación de un Sistema Integrado de Gestión en la empresa Cortiplast S.A”, plantean que las empresas necesitan contar con un sistema integrado de gestión de calidad, pero previo a establecer este, es necesario que se cuente con una guía metodológica para que pueda ser configurado de acuerdo a las necesidades de la empresa, teniendo presente la integración de las normas ISO.

El trabajo de titulación presenta los procesos de gestión que se desarrollan dentro de la empresa, siendo para el caso de la empresa Cortiplast, además pertinente la creación de un comité de gestión, para así poder establecer las herramientas de medición pertinentes para efectuar el diagnóstico inicial de la empresa y así identificar errores que sirvan para encaminar las acciones que se encuentren dentro de la Guía Metodológica del Sistema de Gestión de Calidad, la cual debe contar con un diagrama de procesos que posea indicadores para cada una de las necesidades que puede satisfacer un Sistema de Gestión de Calidad.

Este trabajo de titulación cuenta con un aporte académico importante, ya que permitirá configurar un documento que sirva de guía para la empresa Cortiplast para poder contar con un Sistema Integrado de Gestión de Calidad, lo que a su vez podrá ser aprovechado por otras empresas para de acuerdo a las características específicas que posean, armar su propio sistema enfocado en la calidad.

Con la realización de este documento, se logró aumentar la sinergia dentro de la empresa, el personal se involucró tanto con el Sistema de Gestión Integrado, como con la empresa y se constató que el mejoramiento de la calidad debe estar concatenado a la gestión de la seguridad ambiental y laboral.

Los trabajos de titulación recabados cuentan con sistemas de gestión de calidad aplicados a los problemas específicos de cada una de las empresas estudiadas dentro de estos; siendo las devoluciones, los problemas de comunicación y la ineficiencia de los procesos los principales factores a mejorar, evidenciándose que mediante la aplicación de TQM y de Gestión de calidad acordes a las normas ISO, las empresas mejoran su eficiencia y optimizan sus procesos.

A continuación, se citan varios libros cuyo tema principal es la Gestión de Calidad, esto para complementar la información recabada en los trabajos de titulación presentados previamente.

El libro “Administración de la Calidad Total” de Roberto Carro & Daniel González (2012, pág. 8) presenta la forma en que la calidad se ha vuelto un factor trascendental para el crecimiento de los negocios, debido a que el mercado ha pasado a aceptar productos y servicios, determinando las expectativas de calidad de los mismos.

Las empresas actualmente deben construir y administrar la relación producción-operaciones, ya que la calidad impacta a la organización en todos sus aspectos, empezando con el proveedor hasta llegar al consumidor, y de igual forma desde el diseño del producto hasta el mantenimiento del mismo.

El concepto de Control de Calidad siempre ha existido, pero únicamente contempla la inspección final del producto o servicio, por lo que, si se elabora o realiza de forma errónea un bien o servicio, el control evita que este llegue hasta el cliente, pero no tiene la capacidad de evitar el gasto innecesario de recursos que la empresa sufrió, por lo que el costo ya ha sido asumido por la compañía.

El TQM (Total Quality Management) desde sus inicios ha ido cambiando, esto debido a que no se contaban con los fundamentos teóricos pertinentes que sustentasen las acciones a realizar. Principalmente este sistema establece las características de la calidad que se desean percibir por parte de los clientes y empleados, orientando los esfuerzos organizacionales en la prevención y el mejoramiento continuo. Dentro de la presente obra se aprecia la importancia que el

TQM tiene dentro de las empresas, ya que puede convertirse en una herramienta que, mediante su apropiada utilización, contribuirá con el uso eficiente de recursos, aminorando los gastos innecesarios y aumentando la productividad, logrando así la tan ansiada satisfacción del mercado objetivo.

Luis Cuatrecasas (2010, pág. 23) en su obra *Gestión Integral de la Calidad: Implantación, control y certificación*, el autor abarca la importancia que tiene la calidad en los productos industriales o en los procesos de los servicios, integrando la denominada “calidad asegurada”, la cual es necesaria para competir en los mercados actuales, los mismos que cuentan con exigencias de calidad cada vez más altas para poder aceptarlos dentro de sus hábitos de compra.

Además, la calidad no basta con asegurarla, ya que también debe conseguirse a un costo bajo, lo que ya involucra que todos los procesos de la empresa sean realizados de manera correcta en la primera oportunidad y con el mínimo control ulterior. Es necesario por ende que se apliquen las técnicas necesarias en diseño y optimización de los productos y procesos, para así elevar lo más posible la relación calidad-coste y asignarse los planes de control que vayan más acordes con los mismos.

Determina también que las características propias de la gestión de calidad son las siguientes: el establecimiento de la calidad y su nivel, el cual se modifica de acuerdo a las necesidades de los clientes, ya que son los que aceptarán o no el producto o servicio a ser comercializado; la Información, educación y motivación, los mismos que deben conducir al cliente hacia lo que la empresa desea comunicar, ya que si esto no se realiza, lo que se conseguirá puede estar muy alejado de las capacidades o visión de la organización.

El liderazgo activo de la dirección: Los altos cargos de la empresa deben guiar a la misma en la búsqueda de la calidad deseada por el cliente, contando en todo momento con una supervisión proactiva que permita tomar las decisiones adecuadas en los momentos adecuados; así también, la ventaja competitiva, cubriendo la calidad se vuelve un factor sobresaliente al comparar a la empresa con la competencia, dándole un factor diferenciador que la destaque en el mercado.

Finalmente, la Implicación de todos los recursos humanos en todos los cargos deben estar involucrados con esta filosofía, ya que si se presenta un error en cualquier área, podría representar un escollo importante para la organización, en conjunto con los proveedores, primorizando un compromiso por parte de ellos, ya que forman el primer eslabón de la cadena productiva, y la ética de la calidad, considerando los errores deben reconocerse para que puedan ser mejorados y tener como política principal, que un trabajo bien realizado en primera instancia siempre será mejor que repetirlo.

El libro “Gestión de la Calidad en los Servicios ISO 9001:2008” de los autores José Fontalvo & Juan Vergara (2010, pág. 12) cuenta con aspectos como: la calidad de los servicios, la norma ISO 9001:2008, la forma en la que se debe crear un manual de calidad, cómo hacer una auditoría en empresas de servicios, el programa para la implementación de un sistema de gestión de la calidad ISO 9001:2008 para empresas de servicios y los instrumentos para evaluar un sistema de gestión de calidad en empresas de servicios.

Este documento tiene en su interior varios conceptos, herramientas, metodologías, programas y técnicas para llevar a cabo un sistema de Gestión de Calidad en empresas de servicios de acuerdo a la norma ISO 9001; para poder desarrollar este libro, se precisó una investigación de alrededor de seis años, en los cuales los autores efectuaron varias investigaciones y recabaron experiencias, las cuales permitieron mediante una investigación cualitativa y cuantitativa, definir las características trascendentales para diseñar e implementar un Sistema de Gestión de Calidad en distintos tipos de empresas.

Dentro del capítulo 3 se presenta el diseño e implementación de un sistema de Gestión de Calidad para empresas de servicios, en el cual se explica de manera detallada la fase primaria correspondiente al diagnóstico que se debe realizar en las empresas en las que se llevará a cabo el sistema, para luego desarrollar el plan de asesoría en cada una de las áreas con las que puede contar el Sistema de Gestión de Calidad.

Mientras que en el capítulo 4 y 5 puede observarse el diagrama de flujogramas de procesos de acuerdo a los bloques o áreas que posee una empresa, para finalmente configurar el manual de calidad en cada una de sus partes, para luego ser utilizado como una herramienta de evaluación dentro de un Sistema de Gestión de Calidad.

Esta obra se muestra muy completa, puesto que cuenta con un detalle de cada una de las fases necesarias para establecer el diseño y posterior implementación de un Sistema de Gestión de Calidad, por lo que se vuelve un elemento que posee una guía clara para la constitución del Sistema de Gestión de Calidad a desarrollar dentro de la presente propuesta.

“Gestión de la Calidad: Mejora Continua y Sistemas de Gestión: Teoría y Práctica” del autor Juan Velasco (2010, pág. 8), es un libro que estudia a la calidad desde un enfoque integral, ya que el autor considera que la calidad ahora se aprecia de otra manera por los clientes, ya que la competencia ofrece nuevos productos o servicios, los cuales se vuelven complicados de superar por algunas empresas, lo que les dificulta sobrevivir.

La solución que presenta el autor es la de generar productos de calidad a un precio competitivo de forma continua, lo que solamente puede ser posible mediante el diseño e implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad que mantenga un enfoque de mejoramiento continuo, asegurando así el aumento de la eficiencia de los procesos de la empresa, reduciendo costes logrando incrementar el grado de satisfacción de los clientes de la misma.

Los capítulos cubren la mejora continua de la calidad, la estructura organizativa para el mejoramiento de la calidad, así como el diagnóstico de las causas que ocasionan los inconvenientes dentro de las empresas y las soluciones a los mismos; además de las denominadas siete herramientas para el mejoramiento de la calidad y el programa de Mejora Seis Sigma. También se muestran casos de mejoras de la calidad en organizaciones, para así poder identificar la forma más común en que se presentan los problemas asociados a este aspecto y las soluciones que el autor propuso.

La obra cubre a la calidad desde una perspectiva práctica y teórica, para así poder adquirir por parte del lector la mayor cantidad de conocimiento posible y con esta sapiencia poder implementar un Sistema de Gestión de Calidad en sus empresas.

Finalmente, se presenta el libro “Gestión de la calidad como importante desafío de la empresa del siglo XXI”, elaborado por los autores Ariel Romero & Juan Alvarez (2015), el cual considera que debido al alcance de las comunicaciones y la globalización, los clientes se han vuelto más exigentes y con un mayor conocimiento sobre productos y servicios, lo que sumado a la preocupación de la sociedad por el medio ambiente, la responsabilidad social y la seguridad, han colocado a la calidad como el factor trascendental para alcanzar la competitividad y la eficiencia.

Las empresas se encuentran actualmente obligadas en cambiar sus enfoques y las prioridades hacia sus clientes y no como era realizado anterioremente, que se desarrollaban hacia los productos. El autor coloca el éxito de una empresa en poner al cliente y a sus necesidades como el eje central para la atención de los sistemas productivos y así conseguir la coordinación de estos mediante un sistema logístico que se active inmediateamente cuando el cliente requiera el servicio o producto deseado. El libro cuenta con tres capítulos, en el primer capítulo se muestran las concepciones teóricas, antecedentes y tendencias de la calidad, los cuales están avalados por definiciones de más de veinte autores clásico y recientes, así como la evolución de la calidad hasta la actualidad; el capítulo dos presenta un diagnóstico y planificación de la calidad, por medio de un análisis de las deficiencias en la realización de diagnósticos en el sistema empresarial y como un refuerzo se han planteado los conceptos asociados con los beneficios de la gestión de calidad; finalmente, el capítulo tres cuenta con el control y mejora de la calidad, presentando las características, objetivos, herramientas de control y las principales insuficiencias que se suscitan al implementar las distintas herramientas de control de calidad.

Los libros citados presentan claramente los precedentes para constituir una política de Gestión de Calidad, cubriendo todos los aspectos necesarios que permitan además poder mantenerla; se observa, además, la importancia que la calidad y su tratamiento han cobrado en la actualidad, siendo para las empresas una de sus principales características para destacar en los mercados que se desarrollan.

## **2.2 Fundamentación teórica**

### **2.2.1 Definición de sistema de gestión de calidad**

Un Sistema de Gestión de Calidad es una herramienta que permite a una empresa u organización la planeación, ejecución y control de las actividades necesarias para el desarrollo de la misión que posee, todo esto mediante la prestación de servicios que cuenten con altos estándares de calidad, los mismos que se miden por medio de indicadores de satisfacción de los clientes (UCC, 2015, pág. 5).

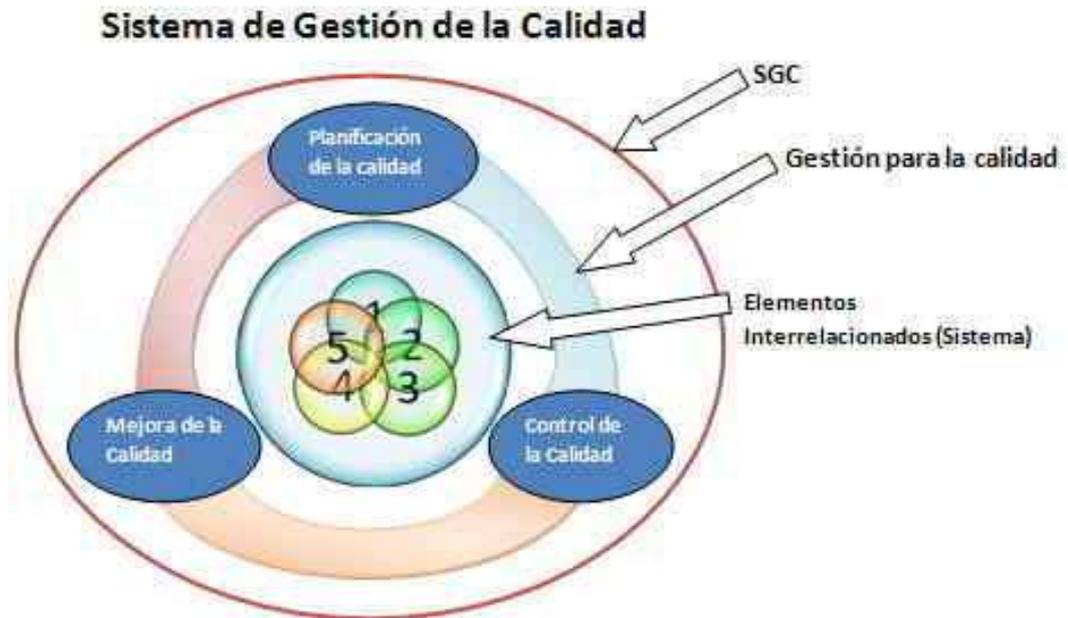
También puede definírsele como una serie de acciones realizadas de forma conjunta para conseguir la calidad en servicios o productos que son ofertados a los clientes, es decir, planear, controlar y mejorar todos aquellos elementos dentro de una empresa que influyen en el cumplimiento de las necesidades del cliente y en la obtención de la satisfacción de este (Mateo, 2010, pág. 11).

En 1960, los automóviles estadounidenses se posicionaban en el mercado sin ningún competidor cercano. Pero, a pesar de esto, los automóviles diseñados carecían de confiabilidad y estándares de calidad. Mientras tanto, los automóviles japoneses como Toyota, hacían su aparición con modelos pequeños y de poca potencia en comparación a los americanos, pero de una alta confiabilidad y resistencia, gracias a la aplicación de las normas establecidas por Edwards Deming y su concepto de calidad total (Bernardez, 2009, pág. 107).

Para definir lo que representa un sistema de gestión de calidad es necesario conocer, primeramente, que es calidad, palabra que varía en su definición de acuerdo al contexto en el cual se presente. La Norma ISO 8402, define como calidad, al conjunto de cualidades o características de un determinado servicio o producto que le permite satisfacer una necesidad del consumidor.

Si analizamos esta definición en el contexto empresarial, la calidad se debe definir en dos aspectos: la calidad para el cliente y la calidad para la empresa. La calidad para el cliente se define en tres puntos: la calidad como elemento para satisfacer las

necesidades o las expectativas del cliente, la calidad del producto cuando se cubre la totalidad del proceso de venta como servicio al cliente, logística, plazos de pago, etc.; y el control sobre los efectos que se producen al satisfacer al cliente.



*Figura 2. Las relaciones dentro de un sistema de Gestión de Calidad*

*Fuente:* (Carro & Gonzalez, 2012, pág. 42)

Referente a la calidad para la empresa, lo cual debe complementarse con la calidad para el cliente, se basa en mejoras de los sistemas de producción para brindar productos con alta calidad, mejoras económicas en los procesos mediante la supresión de pasos innecesarios para la consecución del producto final, y la supervivencia de la empresa, la cual debe estar por encima de tratar de conseguir beneficios a corto plazo.

En este último punto se puede comprobar que la calidad no es una cualidad fortuita sino estratégica, ya que, una reputación vinculada a la calidad representa una ganancia extra para la compañía.

Se puede concluir que, la calidad se refiere a la satisfacción del cliente, la cual no se refleja en precios altos, ni presentaciones lujosas, y que, también, la calidad no es solo deshacerse de productos defectuosos, sino de reducir el número de productos o servicios con fallas, motivando al trabajador a lograr sus metas de manera óptima. La

calidad se centra en evitar errores, no en solo corregirlos (Carro & Gonzalez, 2012, pág. 43).

Joseph Juran (2007, pág. 12) define a la Calidad Total como:

Calidad Total es estar en forma para el uso, desde los puntos de vista estructurales, sensoriales, orientados en el tiempo, comerciales y éticos en base a parámetros de calidad de diseño, calidad de cumplimiento, de habilidad, seguridad del producto y servicio en el campo.

Es así, que para Juran, la calidad considera que la ausencia de deficiencias como retraso en entregas, fallos durante los servicios, cancelación de contratos de ventas, facturas incorrectas, entre otras, es lo que se puede llamar calidad.

Existen varios sistemas de gestión, por ejemplo: sistema de gestión de calidad, sistemas de gestión medio ambiental, sistemas de gestión de riesgos laborales, sistemas de gestión integrados, etc. Los sistemas se adaptan a cada tipo de organización, pero, para esto, debe estar previamente definido:

- La estructura organizativa, incluyendo las funciones y responsabilidades de cada línea de autoridad.
- Las metas que se pretenden lograr.
- Los procesos que se deben llevar a cabo para lograr el fin.
- Los procedimientos para la realización de las actividades.
- Los recursos que se poseen.

Todos los sistemas de gestión tienen aspectos comunes que permiten evaluarlos de manera uniforme, tales como:

- Establecer políticas.
- Fijar objetivos.
- Documentar los procesos o actividades.
- Planificar las actividades a realizarse.
- Efectuar un correcto seguimiento y control de los procesos.
- Tomar medidas que corrijan aquellos resultados que no estén acorde a lo planteado.

- Tomar acciones correctivas a las actividades que no resulten como lo planeado.
- Evaluar el sistema mediante auditorias.
- Revisar el sistema periódicamente. (Carro & Gonzalez, 2012, pág. 48).

La gestión total de calidad, o en inglés, *Total Quality Management (TQM)*, se basa en la creación de estrategias de gestión en las prácticas de calidad, desarrolladas según las teorías del experto en control de calidad Edwards Deming, impulsor de los círculos de calidad, o también conocidos como “Círculos de Deming”, mediante los cuales se busca inculcar la filosofía de que la calidad debe reflejarse en todos los procesos y departamentos involucrados en la organización, así como a los empleados, y no solo en los productos o servicios que se ofrecen.

Para lograr la calidad total, la empresa debe tener como creer firmemente que:

- La empresa existe porque existen sus consumidores, clientes y usuarios, no por la simple constitución empresarial de los dueños.
- El fin de la calidad total no es la producción de bienes, sino que esto es un medio para lograr llegar a los usuarios.
- La empresa sobrevive porque existe un sector del mercado que los prefiere a ellos antes que a la competencia.
- Los clientes se inclinan ante los productos que les ofrecen un mayor valor (Manene, 2010, pág. 2)

Se considera como eficiente al sistema de gestión de calidad cuando logra implantar una cultura de mejoramiento continuo que permita, a la empresa, adaptarse a los cambios de los factores externos que inciden en sus operaciones. Se considera como estrategias que permiten la supervivencia de la empresa mediante procesos que permitan optimizar recursos. Los beneficios de trabajar con una filosofía de mejoramiento continuo son:

- Mejora de la calidad
- Alta productividad
- Estandarización de los procesos
- Competitividad

- Esquemas para la satisfacción del cliente en la preventa y postventa
- Reducción de tiempos de respuesta
- Reducción de costos (Bureau Veritas, 2011, p. 5).

Los círculos de Deming, o también conocidos como ciclo PHVA permiten alcanzar niveles superiores de desempeño mediante cuatro pasos:

- **PLANEAR:** definir las metas y los métodos que permitirán alcanzarlas.
- **HACER:** Ejecutar las tareas determinadas en la planificación, realizar un proceso de formación y recolectar datos.
- **VERIFICAR:** Evaluar los resultados de la tarea ejecutada e identificar los problemas que ocasionaron el incumplimiento de tareas.
- **ACTUAR:** Elaborar medidas correctivas para evitar errores.



*Figura 1. Ciclo PHVA*

*Fuente: ISO Tools, 2015*

El ciclo P.H.V.A. sirve para poder monitorear los procesos involucrados en la administración de una empresa, siempre y cuando se convierta en un ciclo infinito donde se sigan los cuatro pasos planteados y luego se reinicie el proceso. Este ciclo dinamiza la relación entre el personal de una empresa y los procesos que se ejecutan, basados en la mejora de los estándares, lo cual se logra mediante la definición de especificaciones de calidad, especificaciones técnicas para los procesos y operaciones (Walton, 2004, pág. 46). Los resultados que se pueden obtener basados en el manejo de sistemas de gestión de calidad pueden ser: la reducción de costos operativos por la valorización de aquellas operaciones que otorgan valor agregado al cliente, de errores en los procesos y optimización de los recursos, en la inversión para revertir procesos de mala calidad y la racionalización de los recursos de la empresa, así como el uso adecuado de procedimientos de trabajo que garanticen la calidad.

Para los clientes, se puede obtener una mayor confianza por productos o servicios de calidad y la consecución de nuevos clientes basados en recomendaciones de clientes anteriores.

En el caso de la organización, es decir, a la interna de la empresa, se consigue mejorar la motivación del personal, el deseo de satisfacer al cliente, la mejora de la comunicación entre el personal, la creación de objetivos en común que sirvan de motivadores, el incremento de la capacidad de innovación, la ampliación del espíritu emprendedor del personal direccionado con los objetivos de la empresa, el acrecentamiento de la eficacia y eficiencia de los trabajadores y el aumento de la capacidad de adaptación de los trabajadores.

Mientras que en el caso del personal se puede alcanzar un fomento de las habilidades personales de cada individuo que labore en la organización, el desarrollo permanente de factores que incidan en la motivación, el aumento de la confianza en sí mismos y en la empresa, la creación de un sentido de pertenencia institucional y el uso de las capacidades del personal, logrando su autorrealización (ISO Tools, 2015, pág. 3).

### **2.2.2 Calidad como estrategia competitiva**

En la actualidad, las estrategias competitivas de una empresa son esenciales para su supervivencia. Debido a factores como la globalización, liberalización de los mercados, la libre competencia y los avances tecnológicos que permiten que los consumidores posean más información con respecto a los productos que se les ofrecen y tengan un criterio más exigente (Porter, Estrategia Competitiva, 2009, pág. 10).

Antes las empresas se dividían en bienes y servicios, pero en la actualidad la mayoría de organizaciones están conscientes que no solo basta dar un buen producto, o una atención al cliente de calidad, sino que ambos factores deben correlacionarse para mantener la presencia de la compañía en el mercado.

El objetivo primordial que vuelve a una empresa competitiva es la satisfacción de las necesidades de los consumidores con un bajo costo, lo cual se logra reduciendo al máximo los procesos que no generen un valor añadido o que generen mayor costo del beneficio que proveen, lo cual desencadena en una constante mejora de la calidad y la innovación.

También se ha logrado demostrar que no solo es necesario que la empresa posea homologaciones de calidad mediante certificados validados internacionalmente, sino que deben asegurarse que las empresas que les proveen sus suministros posean dichos certificados para garantizar la calidad en todos los niveles de producción (Cornelis, 2001, pág. 27).

### **2.2.3 Sistemas Integrados de Gestión**

Una organización requiere efectuar sus actividades económicas de forma que le generen los beneficios esperados, estas actividades pueden encontrarse enmarcadas dentro de especialidades tecnológicas y desarrolladas tanto en campos sociales como físicos, como por ejemplo, un proceso de tipo químico debe cumplir ciertos requerimientos de este tipo, pero también debe satisfacer requerimientos de calidad,

ambiental, económica y de prevención de riesgos laborales y sociales (Fernández, 2012, pág. 13).

Es por esto, que los gestores de una organización deben en algún momento hacer frente a algunas condiciones que se presenten y que podrían ser trascendentales para que la empresa pueda mantenerse a flote; estas condiciones dependen del tipo de empresa y las actividades que desarrolla. La gestión empresarial debe llevarse a cabo considerando que se deben generar distintas soluciones para un mismo problema, ya que dependiendo del momento que se atraviesa, la solución podría ser más o menos complicada.

Se puede así considerar que dentro de la gestión empresarial se presentan situaciones similares y que tienen a repetirse en el tiempo, pudiendo empeorar o mejorar de acuerdo a la forma en que la empresa se encuentra capacitada para afrontarla (Fernández, 2012, pág. 9); los elementos empresariales que ocasionan que las situaciones repetitivas se presenten en una empresa son las siguientes:

- Mantener una ubicación fija de la organización
- Elección de un nicho de mercado de manera anticipada
- Continuidad de los procesos de producción
- Permanencia del personal
- Renuencia a efectuar cambios

Mientras que las situaciones que podrían ocasionar la presencia de estados variables son las siguientes:

- Nuevos clientes que cuenten con nuevas expectativas
- Cambios tecnológicos que afecten los procesos de la empresa
- Las actuaciones de la competencia
- Cambios en las corrientes del mercado
- Variaciones en las materias primas
- Desperfectos en la maquinaria
- Posibles variaciones de las materias primas

Conforme a lo expresado en párrafos anteriores, la buena gestión empresarial se fundamenta en la mejor preparación de su talento humano y en sus recursos intelectuales y materiales, para así poder afrontar las situaciones que pudiesen aparecer en determinados momentos. Es necesario que la organización cuente con los empleados, accionistas, clientes y entorno social, así como los recursos materiales como equipos, maquinaria, terrenos y edificios con los que la empresa cuente.

Por otra parte, el sistema integrado de gestión debe basarse en un correcto establecimiento y gestión de los procesos, detallando las actividades de la organización y definiéndolas claramente, estableciendo su correcta secuencia y la interacción, más idónea entre estas, para así poder elaborar productos que cuenten con la calidad esperada y que puedan ser desarrolladas precautelando la salud de los trabajadores y del medio ambiente.

El sistema de gestión integrada que quede definido debe contar con los procesos e instrucciones necesarios para que se pueda efectuar una gestión competitiva positiva y que no acarree riesgos para la empresa (Fernández, 2012, pág. 18). Los procesos necesarios para efectuar una adecuada gestión son los siguientes:

- Programación y planificación para la realización de las actividades y los productos
- Contar con un presupuesto económico y financiero acordes a la realidad de la empresa
- Programar y gestionar las compras y los suministros
- Gestionar el diseño y la realización de los proyectos
- Gestionar la venta y los pedidos de productos
- Mantener un proceso de fabricación claro para cada uno de los productos
- Contar con un proceso de prestación en los diferentes servicios que se ofrezcan
- Mantener una eficiente logística interna
- Realizar el control de calidad de los suministros, productos no terminados y productos acabados

- Efectuar el control de procesos con una visión en donde prime la importancia de la seguridad
- Entrega eficiente de materiales
- Relaciones efectivas con los clientes posterior a la venta del producto
- Controlar la generación de residuos
- Proteger el medio ambiente
- Prevenir la aparición de accidentes laborales
- Mantener una contabilidad general y de los costos de producción
- Facturar y gestionar los cobros
- Crear y supervisar el sistema de gestión necesario para la organización
- Crear sistemas de participación para el talento humano



**Figura 3. Interacción de los procesos de una organización**

**Fuente:** (Fernández, 2012)

### 2.2.4 Los beneficios de un Sistema de Gestión

Al implementar un Sistema de Gestión de Calidad se generan grandes beneficios para las organizaciones, siempre que sea realizado con un alto nivel de compromiso de los altos cargos, lo que permitirá que se complementen todas las características de

un Sistema de Gestión de Calidad; según Hax & Majuf (2004, pág. 324). Entre sus principales beneficios se encuentran los siguientes:

- **Incrementar la satisfacción de los clientes:** la organización puede planificar de mejor forma las actividades, conforme a los requisitos de los clientes, considerándolos también y no solamente los de la organización, logrando de esta manera que la calidad se integre en el producto o servicio desde la planificación, obteniendo lo tan anhelado por las empresas, clientes altamente satisfechos. Se debe siempre tener en consideración que la calidad no sólo consiste en cumplir requisitos, sino en lograr que estos satisfagan a los clientes.
- **Reducción de la variabilidad en los procesos:** Mediante un Sistema de Gestión de Calidad se puede lograr estandarizar los procesos de la empresa, pudiendo así disminuir la variabilidad que es muy común en estos; lográndose así que se aumente la capacidad de la organización a realizar la producción de bienes consistentes.
- **Disminuir costos y desperdicios:** Gracias a un Sistema de Gestión de Calidad se puede generar una cultura proactiva enfocada en el análisis de información, por lo que la empresa se puede ocupar en aprovechar las oportunidades de mejoramiento, así como la corrección de problemas potenciales, para poder obtener un gran ahorro de recursos.
- **Mayor rentabilidad:** La satisfacción de los clientes se ve aumentada, reduciéndose costes y desperdicios, para así lograr que la rentabilidad aumente y se obtengan un mayor margen de utilidad o mayores ingresos; finalmente, se podrá alcanzar una mejor posición en el mercado y se pasa de tener clientes satisfechos para alcanzar la fidelidad de los mismos.

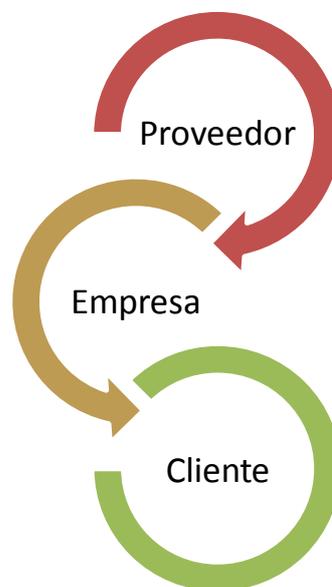


*Figura 4. Esquemización de los beneficios de un sistema de gestión*

*Fuente:* (Medina, 2013)

### 2.2.5 Factores de influencia de la calidad de una empresa

Toda empresa se ve envuelta en una red de dependencia, pues necesita de un grupo cerrado externo que le contribuya a su funcionamiento, por esto el concepto de calidad se ha extendido a todos los ámbitos de la empresa, ya sean internos o externos (Sevilla, 2016, pág. 23).



*Figura 2 Factores de influencia externa de la empresa*

*Fuente:* Lopez, 2007

Es por esto que es muy importante conocer todos los puntos de relación que posee una empresa, pues todas cumplen una doble función de compradores y vendedores, ya que por un lado se surten de determinados bienes que influyen en la concepción de sus productos finales y por el otro lado proveen de artículos a un segmento de la población que pasa a ser sus clientes, así como la interacción con la sociedad, el Estado, etc. (Sevilla, 2016, pág. 29).

La calidad de los productos y servicios se encuentra influenciada de forma directa por nueve áreas básicas, lo que se denomina comúnmente “Las 9 M” por sus iniciales en inglés, las cuales son mercados, dinero, personal, motivación, administración, materiales, mecanización y máquina; es así, que la industria en general se encuentra sujeta a distintas condiciones que actúan sobre la calidad de la producción.

Actualmente se considera que las empresas poseen cuatro ámbitos que afectan directamente a la calidad que ofrecen, y estos son:



**Figura 3 Factores que afectan la calidad de la empresa**

**Fuente: Lopez, 2007**

El factor humano hoy en día es la contribución intelectual de los trabajadores, más allá del área de participación en la que se encuentren, es fundamental para las

mejoras en los procesos de calidad de la institución. Esto se ha considerado una verdadera revolución, al contar con el talento humano más que como un recurso de la empresa.

El factor comercial resulta muy importante en un mercado globalizado que se vive en el presente, las relaciones comerciales de una empresa han tomado más fuerza. Además, mediante el desarrollo de nuevos productos y nuevos sectores del mercado, las alianzas resultantes entre empresas son vitales para mantener su vigencia en el mercado.

El factor técnico evalúa uno de los iconos de la edad moderna, la tecnología. El desarrollo de sistemas innovadores, robótica, nueva maquinaria y sistemas automatizados son de gran influencia para desarrollar productos de calidad con bajo costo y que se pueda desarrollar una economía de escala en los países.

El factor macro ambiental durante los últimos años ha cobrado gran importancia, debido a que cada vez son más frecuentes las nuevas regulaciones empresariales que demuestran una creciente cultura ambiental, y la conciencia de la degradación del ecosistema debido a la contaminación que se genera, ya sea química, acústica, etc. Es por esto que el medio ambiente, y las prácticas que se implementan para preservarlo son un factor cada vez más determinante al momento de promocionar un producto, ya que deben adaptar sus procesos de producción a esta nueva tendencia ambientalista (Lopez, 2007 , pág. 1).

#### **2.2.5 Procedimiento para acreditación de Normas ISO (Sistemas de Gestión de Calidad)**

De acuerdo con lo establecido por el Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN), en el informe “Norma Técnica Ecuatoriana” (2008, pág. 3), los requisitos necesarios para poder establecer, documentar, implementar y mantener un Sistema de Gestión de Calidad dentro de una organización son los siguientes:

- Determinar los procesos necesarios para que el Sistema de Gestión de Calidad pueda darse dentro de la organización.

- Definir la secuencia y la interacción de cada uno de los procesos requeridos.
- Establecer los criterios y métodos necesarios para que se pueda asegurar la operación y control de los procesos, logrando así su eficacia.
- Asegurar la disponibilidad de información y recursos requeridos para poder brindar el apoyo a la operación y seguimiento de cada uno de los procesos.
- Efectuar un seguimiento y medición cuando sea necesario, así como un análisis de los procesos.
- Implementar las acciones pertinentes para poder conseguir los resultados previamente establecidos y la mejora continua de los procesos.

#### *2.2.5.1 La serie de normas ISO 9000*

La serie ISO 9000 se compone de tres normas para armonizar la actividad internacional en el aseguramiento de calidad:

- **9001:** Modelo para el aseguramiento de calidad en el diseño, producción, instalación y servicio posventa. Consiste de 20 puntos básicos de la norma y una serie de 138 requisitos para empresas cuyo giro son los bienes y servicios.
- **9002:** Modelo para el aseguramiento de calidad para la producción, instalación y servicio posventa. Esta norma aplica a todos los puertos. Consiste en 19 puntos, que establecen una serie de 121 requisitos para empresas que prestan servicios.
- **9003:** Modelo para el aseguramiento de calidad en la inspección y pruebas del producto (Guerrero, 2012, pág. 10).

### 2.2.5.2 Pasos a seguir

Antes de implantar el Sistema de Aseguramiento de Calidad ISO9000, es conveniente acordar que se seguirán los pasos que este requiere y que su aplicación es positiva si se le da un seguimiento adecuado, no lo es cuando únicamente se obtiene para adquirir la certificación.

Para ello, es necesario, como primer paso, tomar la decisión de implantar el sistema de calidad, mediante un acuerdo y análisis del requerimiento de aplicar un sistema de calidad que controle las actividades que se realizan en la empresa. Es importante aclarar que el sistema de calidad no podrá resolver los problemas ocasionados en el pasado, pero que puede prevenir la ocurrencia de estos y otros en un futuro inmediato (Gomez, 2013, pág. 21).

Por otro lado, existe la posibilidad de que ante la exigencia de los clientes se tome la decisión de implantar el sistema sin consultar al personal. Antes de que inicie el proceso es necesario concientizar y preparar al personal de la necesidad del cambio.

Para nosotros, la decisión debe ser tomada por el Director General, de común acuerdo, con los gerentes o subgerentes de área. Si la respuesta es afirmativa, entonces se procede a la selección de la empresa consultora, la cual normalmente es una empresa de consultoría en calidad. Al seleccionarla, se debe considerar que cumplan con requisitos básicos para ser confiables, tales como:

- Ser una empresa formalmente establecida.
- Contar con asesores calificados en calidad. Este punto es muy importante ya que el consultor que sea asignado debe contar con experiencia en implementar sistemas de calidad.
- Solicitar curriculum de la empresa, en la que se muestre las empresas con las que ha trabajado.

- Que la empresa tenga solvencia financiera, para garantizar que no suspenderá la consultoría por causas económicas.
- Que la empresa cuente con personal calificado adicional que pueda ser asignado como segundo consultor, para impartir cursos o sustituir temporalmente al consultor responsable.
- Que el consultor asignado esté familiarizado con los procesos de certificación de sistemas de calidad, para asegurar que el sistema que se va a implantar podrá ser validado por un organismo certificado (Burea Veritas, 2011, pág. 9).

Se recomienda que la empresa cuente con personal calificado, respaldado por un reconocimiento a nivel nacional o internacional como el caso de *International Register of Certified Auditors (IRCA)* o de *American Society of Quality (ASQ)*. Estos Organismos otorgan un registro a los auditores de sistemas de calidad que se encuentran activos y han demostrado experiencia en lo que a cuestiones de calidad se refiere.

Es muy importante que el asesor asignado por lo menos cuente con una capacitación reconocida internacionalmente como es el caso del curso de Auditor Líder registrado ante los organismos arriba mencionados. Esto dará la confianza que el consultor conoce los lineamientos básicos que debe cumplir una empresa para cumplir con los requerimientos de la norma ISO9001 o ISO9002 según aplique.

Cabe mencionar, que será ese asesor el que orientará a los interesados en implantar este sistema, la forma de realizar sus manuales de calidad, manuales de procedimientos y manuales de trabajo para ofrecer correctamente los servicios (Burea Veritas, 2011, pág. 17).

## 2.2.6 Fundamentos de la calidad de una empresa

Todos los principios de calidad de una empresa deben estar basados en seis puntos claves para su desarrollo:

Gráfico 1. Fundamentos de la calidad de la empresa

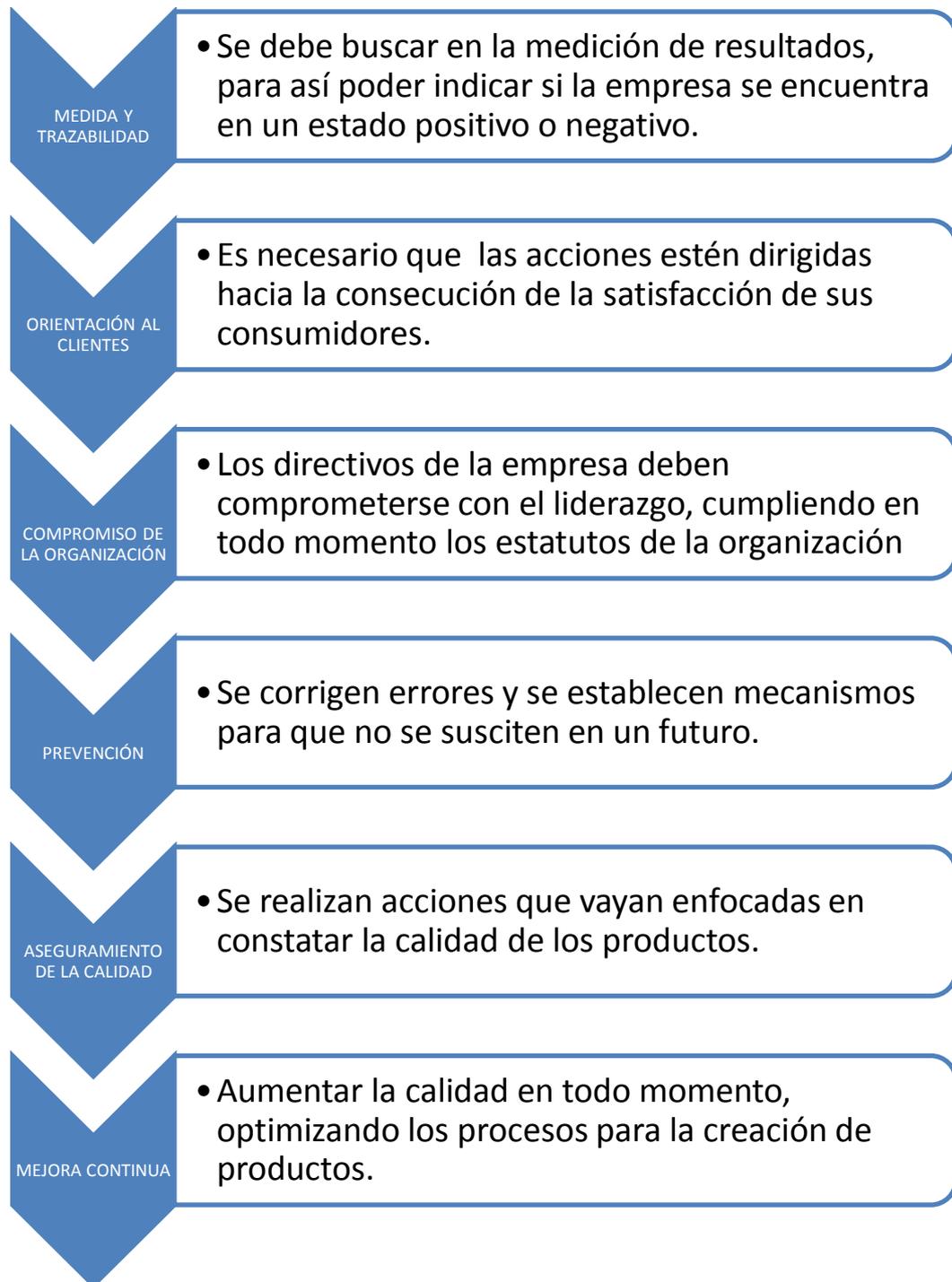


Figura 4 Factores que afectan la calidad de la empresa

Fuente: Lopez, 2007

Además, Vargas (2010) considera que se debe tener a la competitividad como el objetivo básico a perseguir, realizando un trabajo “bien hecho” en primera instancia, así como perseguir la mejora continua contando con una responsabilidad y compromiso total; además de contar con un control sobre los indicadores de gestión, la fijación de objetivos a mejorar y el seguimiento de los resultados conseguidos.

### **2.2.7 Implantación del sistema de calidad**

La implantación del sistema de calidad básicamente consiste en documentar las actividades que se realizan en cada área de trabajo, principalmente aquellas que están directamente relacionadas con el servicio que se ofrece y que afectan al funcionamiento de la empresa.

Debido a la globalización actual, la calidad se ha vuelto una necesidad para poder asegurar un mercado y permanecer competitivo dentro del mismo; la calidad siempre ha existido y ha tenido una importancia diferente, siendo que en la actualidad la calidad se debe adaptar a las necesidades de los clientes y por ende la empresa debe cambiar según ellos (Alegre & Puig, 2010, pág. 6)

Se debe desarrollar un Manual de Calidad, el cual es el documento que sirve como enlace con los requerimientos de la norma aplicable (ISO9001 o ISO9002) y los documentos aplicables en cada área (Procedimientos, Instrucciones, Registros, documentos externos).

Toda esta documentación debe ser desarrollada por el propio personal de la empresa, con apoyo del consultor. Durante el periodo de implantación, normalmente surgen oportunidades de mejora de los procesos o actividades que se están desarrollando. También se debe capacitar al personal para que se familiarice con el sistema de calidad, además de formar auditores internos, quienes realizarán su trabajo con el fin de verificar que el sistema de calidad esté funcionando adecuadamente.

El tiempo de implantación puede variar dependiendo del tamaño de la empresa y de las actividades desarrolladas, por ejemplo, una empresa mediana (30 a 50

empleados) puede requerir de siete a ocho meses para la implantación, aunque depende en una medida considerable de la responsabilidad del personal y de la dedicación para el desarrollo de la documentación en sus respectivas áreas.

### **2.2.8 Proceso de certificación de sistema de calidad**

Para obtener la certificación, la empresa debe desde el principio contar con un organismo idóneo que la otorgue, para lo cual se debe contactar con esta con alrededor de tres meses de anticipación de la fecha planeada para la certificación.

Se inicia con la Pre-Auditoría, la cual se da cuando ya se ha implementado el sistema de calidad en un 80%, lo importante de realizar esta actividad, se basa en que se logra una evaluación sobre la forma en que se ha implementado el sistema, así como observar aquellos aspectos que deben mejorarse para evitar la fragilidad de la empresa; realizar la pre-auditoria no es una acción oficial, puesto que no tiene una validez real para obtener la certificación del sistema de calidad.

Por otro lado, la Auditoría de Certificación efectúa una auditoría de tipo oficial del sistema de calidad, la misma que se efectúa mediante revisiones a la información de la empresa que se encuentre documentada, para así poder constatar que se cumplan los requisitos, además se realizan entrevistas al personal sobre las actividades que se realizan (Burea Veritas, 2011, pág. 7).

Cuando se efectúan estas auditorías regularmente se presentan situaciones de inconformidad en el sistema de calidad, lo que resulta muy importante que sean solucionadas en un tiempo que no supere los tres meses; luego de efectuar las auditorías de certificación se debe lograr que el ente certificador entregue el certificado en un tiempo de entre seis y ocho semanas.

Para finalizar se deben efectuar auditorías de seguimiento luego de la certificación del sistema, esto se debe auditar en un plazo de seis meses, para así constatar que el sistema de calidad continua se haya implementado de forma correcta. Regularmente se puede esquematizar el proceso de la siguiente manera:



*Figura 5. Proceso de Certificación de calidad*

*Fuente:* (Galicia, 2013)

### **2.2.9 Marco Legal**

El marco legal en el que se basa la calidad son las conocidas Normas ISO cuya finalidad es contribuir a la coordinación de los recursos para una mayor eficiencia. Estas normas son una guía que muchas empresas han optado por seguir, pues aseguran que reducen costes, tiempo y trabajo y se adaptan a las nuevas tecnologías presentes en los procesos de producción (INEN, 2008, pág. 5).

La norma ISO más utilizada en el Ecuador es la 9001, de la cual, la última versión vigente es la del 2008. Las Normas ISO cubren los siguientes aspectos:

- Sistemas de Gestión de Calidad
- La Responsabilidad de la dirección de la organización
- La Gestión de los recursos
- La realización del producto
- La medición, análisis y mejora de los procesos (AENOR, 2007, pág. 4)

Cuando un producto o servicio recibe una certificación acreditada es algo que evidencia que tiene una garantía que sobrepasa de los simples cumplimientos de las leyes para la creación de dicho artículo, y poseer una norma ISO es un valor más a la cadena de suministros que posee la empresa que le añade valor a los procesos.

A pesar de que la norma vigente es del 2008, sigue siendo un estándar de calidad que complementan los procesos actualmente pues establece parámetros para la gestión eficaz que se comprometen a alcanzar objetivos con un enfoque hacia el cliente, potenciando su integración efectiva en el negocio y logra que la empresa aumente su confiabilidad ante la sociedad.

## CAPÍTULO 3

### 3 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.1 Tipo de Investigación

El tipo de investigación que se emplea dentro de la presente propuesta es de carácter descriptivo; a continuación, se presentan las siguientes razones:

- **Estudio descriptivo:** Sirve para observar y analizar un fenómeno en específico, considerando la forma en la que se presenta dentro de un determinado contexto; el problema se presenta a detalle, por lo que se pueden evidenciar claramente las propiedades y características más importantes de este (Briones, 2014).

Dentro de la investigación presentada en este documento se emplea este tipo de investigación debido a que se busca conocer la necesidad de un sistema de gestión de calidad para el mejoramiento de los procesos administrativos en la empresa MAYEPSA.

#### 3.2 Enfoque de la investigación

Se contará con un enfoque de tipo cualitativo, el cual tiene la función de recabar la información de los directivos de la empresa sobre el manejo de la misma, para lo cual se analizarán sus comentarios subjetivos (Ferrer, 2010, pág. 3).

De igual forma, el enfoque también es de tipo cuantitativo porque se aplicará una técnica de recolección de datos, basada en la interpretación de resultados numéricos y porcentajes, al ser tabulados en gráficos estadísticos para facilitar la interpretación de los lectores subjetivos.

### 3.3 Métodos de investigación

Los métodos inductivo y deductivo son los requeridos para el desarrollo de la presente investigación, esto para poder efectuar el análisis necesario de los datos recabados; a continuación, se presenta la justificación de su utilización:

- **Método inductivo:** Permite abordar un problema desde la particularidad de los hechos, para así poder configurar conclusiones generales que posteriormente se convertirán en fundamentos teóricos para investigaciones futuras. La utilización de este método se justifica en que permite dentro el presente documento, determinar la necesidad de un sistema de gestión de calidad en la empresa MAYEPSA.
- **Método deductivo:** Consiste en la interpretación de los resultados obtenidos previamente en la inducción, o en la recolección de datos, para lo cual se establece un criterio propio de la situación actual del fenómeno investigado. Se lo hace por medio de una conclusión general de cada una de las partes en las que fue analizado el problema (Torres, 2015 , pág. 8).

### 3.4 Técnicas e instrumentos de la investigación

Las técnicas e instrumentos de los cuales se hace uso dentro del presente estudio se presentan a continuación:

**Tabla 2. Técnicas e instrumentos de investigación**

<b>TÉCNICAS</b>	<b>INSTRUMENTOS</b>
Revisión Documental	Análisis de fuentes bibliográficas
Entrevista	Cuestionario de preguntas abiertas a altos cargos de la empresa
Encuesta	Cuestionario de preguntas cerradas dirigidas al personal operativo de la empresa.

Elaborado por: autora

La entrevista se basa en opiniones subjetivas, las cuales deben analizarse y contrastarse entre sí para poder establecer el sentir general de la organización en la que se desarrolla el estudio de campo (Muñoz, 2010). Por su parte, la encuesta sirve para obtener una opinión general de un grupo de personas, en este caso, el personal

operativo de la empresa MAYEPSA, conformado por 15 personas quienes tendrán respuestas estandarizadas para diagnosticar la situación actual respecto al manejo de los procesos administrativos y la necesidad de establecer un modelo de gestión que permita corregir las falencias detectadas.

Finalmente, la investigación bibliográfica estará fundamentada en autores cuyas obras se encuentren en libros, revistas indexadas y en la web, para sí contar con un referente que valide la propuesta a esgrimirse en el capítulo posterior al estudio de campo.

### **3.5 Aplicación de instrumentos**

Los instrumentos utilizados para la presente investigación son la encuesta y la entrevista. La encuesta será aplicada a todo el personal de la empresa conformado por 15 empleados, quienes constituyen la población. Las entrevistas se realizarán en las instalaciones de la empresa MAYEPSA, con el objetivo de contar con una visión clara del problema que se suscita, por lo que se ha seleccionado al Jefe Comercial, el cual tiene a su cargo a un grupo compuesto por tres supervisores y podría contar con información referente a la forma en que se da el proceso de venta; al Jefe de Facturación y Cobranzas, para así establecer el estado financiero de la empresa; al Jefe de Bodega, el cual brindaría información relacionada con el inventario de la empresa y al Contador, el mismo que conoce la forma en que se maneja regularmente las cuentas de la empresa.

### 3.6 Población y muestra

A continuación, se presenta de forma detallada en la que se compone la población que es objeto del presente estudio:

**Tabla 3. Conformación de la población**

<i>CONFORMACIÓN DE LA POBLACIÓN</i>	
<i>GERENTE GENERAL</i>	Propietario de la empresa
<i>GERENTE COMERCIAL</i>	Tiene a su cargo a 3 supervisores
<i>FACTURACION Y COBRANZAS</i>	Tiene a su cargo a 1 asistente
<i>JEFE DE BODEGA</i>	Tiene a su cargo a 4 bodegueros y 1 chofer
<i>CONTADOR</i>	Tiene a su cargo a 1 asistente contable
<i>TOTAL DE EMPLEADOS</i>	15 empleados

Elaborado por: autora

### 3.7 Procesamiento y análisis de datos

Para la presente investigación se tiene el análisis de las entrevistas realizadas a 4 miembros de la población muestra. Las respuestas a las preguntas realizadas serán evaluadas de forma individual para luego obtener las conclusiones finales. De igual forma, para la aplicación de la encuesta se consideró la opinión de los 15 miembros de la empresa, sin necesidad de aplicar una fórmula estadística para hallar una muestra, ya que la población es pequeña y puede ser analizada en su totalidad <sup>1</sup>

Para este efecto, cuando se recolecten los datos serán procesados en una base de datos para tabular las respuestas acordes a los intervalos establecidos, definiendo la frecuencia y porcentaje de participación de las respuestas en base al total de la muestra.

---

<sup>1</sup> Ver anexo 1 y 2

### **3.7.1 Entrevista a Gerente Comercial.**

El entrevistado, Gerente Comercial de la empresa MAYEPSA, tiene a su cargo un total de 3 supervisores, por lo que, al formularse la pregunta sobre qué métodos se pueden emplear para la evaluación de los procesos administrativos de su departamento, mencionó que la auditoría sería el más indicado para las cuentas por cobrar, cuentas por pagar, inventario, control tributario y para la evaluación de los recursos humanos.

Cuando se formuló la segunda pregunta, referente a la existencia de documentación que respalde las políticas y procedimientos del departamento comercial, el entrevistado respondió que no existe ese tipo de respaldo y que los procedimientos se informan al equipo de trabajo de manera verbal.

Como medidas para tener un control sobre los resultados departamentales, el entrevistado indicó que se realizan revisiones periódicas sobre actividades como fijar precios, entregar descuentos o realizar promociones para aumentar los niveles de ventas, sin embargo, acotó que no existen indicadores que permitan determinar si se cumplieron las metas de ventas, o se realice análisis comparativos, El sistema solo proporciona los datos sobre las ventas mensuales de cada vendedor.

Como última pregunta, se cuestionó al entrevistado qué tipo de correctivos se realizan cuando los vendedores no cumplen las metas de ventas que requiere el departamento, a lo que el entrevistado señaló que no tienen correctivos establecidos, puesto que, no hay metas de ventas que permitan conocer si el vendedor ha cumplido a cabalidad con su trabajo, y tampoco existe un plan de capacitación para la fuerza de ventas.

### **3.7.2 Entrevista al Contador**

El segundo entrevistado es el Contador de la empresa, el cual tiene a su cargo al Asistente contable. En la primera pregunta referente a la manera de evaluar los

procesos administrativos del departamento, el Contador menciona que realiza auditorías establecidas por la empresa.

Referente a la segunda pregunta de la entrevista, en la cual se busca conocer si existe alguna documentación que respalde las políticas y procedimientos del departamento contable, el entrevistado indica que la empresa no ha implementado un manual escrito, que la comunicación sobre los procedimientos se realiza de manera verbal.

En la tercera pregunta realizada para determinar las medidas de control que existen en el departamento contable, el entrevistado acota que se realiza un análisis a nivel general de la empresa, en base a los resultados que se obtiene, debido a que la organización es pequeña y todo se relacionan entre sí. Sin embargo, el sistema está en búsqueda de mejoras que procuren integrar controles a áreas claves como cobranzas y bodega.

Cuando se le preguntó al entrevistado sobre los procedimientos establecidos para la realización de auditorías dentro de la empresa, el Contador mencionó que, por ahora, la empresa no está en la obligación de que se le realicen auditorías del tipo financieras, y por lo tanto no se ha establecido cuales deberían ser los procedimientos necesarios para este fin.

### **3.7.3 Entrevista al Gerente de Bodega**

El tercer entrevistado fue el Gerente de Bodega al cual se le preguntó también, sobre los métodos o medidas que utilizaría para evaluar los procesos administrativos realizadas por las 5 personas que componen su área. El Jefe de Bodega mencionó que se podrían evaluar mediante la planificación, organización y control.

En la segunda pregunta referente al tema de la documentación de respaldo para las políticas y procedimientos de su departamento, el entrevistado mencionó que no existe documentación escrita. También acotó que como medida para tener un control de las actividades del departamento se realiza una revisión del inventario físico con lo que registra el sistema en donde se puede detectar que hay información errónea y

de ahí hacer un seguimiento con el fin de tener un adecuado almacenamiento de los productos.

En la siguiente pregunta, sobre como el entrevistado logra obtener datos relevantes que permitan el abastecimiento de la bodega en relación a las necesidades de la empresa, dijo que esto se logra revisando el sistema contable, el cual indica el stock de cada producto.

Como última pregunta, se preguntó al entrevistado que tipo de métodos utilizan para el control del inventario, a lo que el entrevistado indicó que supervisa el manejo adecuado de los productos en la carga y descarga, clasifica los productos por origen, tipo o departamento, sin embargo, aún falta crear parámetros que permitan verificar la rotación del producto o diseñar medidas de seguridad que permitan detectar los productos que llegan deficientes, pues muchas veces el personal se da cuenta de estos errores de manera tardía. También, el entrevistado sugirió que se debería realizar un control de inventario mensualmente.

#### **3.7.4 Entrevista al Gerente de Facturación y Cobranzas**

Como cuarto entrevistado, se obtuvo información por parte del Gerente de Facturación y Cobranzas de la empresa, el cual tiene a su cargo al Asistente del área. En la primera pregunta, se busca conocer como el entrevistado considera que sería oportuno evaluar los procesos administrativos que existen en su departamento, a lo que respondió que la mejor manera sería mediante el cumplimiento de normas establecidas por las autoridades de la empresa.

La segunda pregunta de la entrevista referente a la existencia de documentación que respalde las políticas y procedimientos de su departamento, concluyó con la respuesta del entrevistado donde menciona que no existe dicha documentación escrita.

Con respecto a las medidas que, el entrevistado, utiliza para tener un control sobre los resultados de las actividades de su departamento, se indicó que él lleva la

secuencia de las facturas y de las guías de remisión, además, estos documentos se archivan en el expediente de cada cliente con una copia para tener respaldo.

Cuando se preguntó al entrevistado por los procesos administrativos relacionados con su área mencionó el siguiente proceso:

- El cliente solicita los productos al vendedor de la Empresa.
- La empresa efectúa la recepción del cliente y este efectúa el requerimiento del pedido.
- La empresa realiza el presupuesto de ese requerimiento de producto, tomando en cuenta los precios actuales del mercado.
- El departamento de facturación debe elaborar la factura, donde se entrega el original al cliente, una copia al vendedor y otra se queda en archivo.
- El departamento de facturación y cobranzas cancela la factura
- El pago bien sea con recibo de efectivo o cheque, y se archiva el recibo al expediente.
- El departamento de facturación realiza la guía de remisión en original y 2 copias; la original va para el cliente, una copia para el Control, y otra copia para los archivos.

Como última pregunta, se buscó conocer cómo se desarrolla el proceso de revisión realizado por el área de facturación y cobranzas, a lo que el entrevistado respondió que se revisan los documentos del nuevo cliente, si posee las garantías necesarias para otorgar el crédito, se revisa el cupo de cada cliente y, por último, se verifica que los precios sean razonables.

### **3.7.5 Análisis general de las entrevistas**

Una vez concluido el análisis individual de la información obtenida de los entrevistados, cabe resaltar varios puntos que servirán como base para el desarrollo del presente proyecto:

- La empresa MAYEPSA no posee procesos definidos para las actividades administrativas de cada departamento, por lo que no existe un respaldo físico de los mismos, todo se trasmite de Jefes a empleados y entre compañeros, de manera verbal y basada en la experiencia de cada uno de los empleados.
- No están establecidos parámetros con los cuales se pueda identificar el desarrollo de cada departamento, es decir, no existen indicadores para la evaluación ni el control del desempeño del área ni de los empleados.
- También se logró establecer que no existe un plan de incentivos para los trabajadores, como pueden ser las capacitaciones, en especial en el área de ventas, que es uno de los departamentos que más necesitan estas actividades para mejorar su gestión.

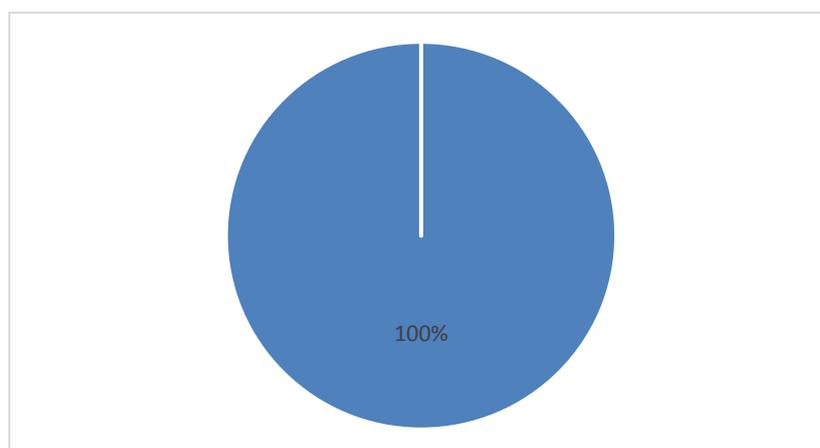
### 3.7.6 Presentación de resultados de las encuestas

#### 1.- ¿Cuenta la empresa con planes, metas, políticas y estrategias?

**Tabla 4. Planes, metas, políticas y estrategias de la empresa**

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
No	15	100,00%
<b>Total general</b>	<b>15</b>	<b>100,00%</b>

Elaborado por: autora



**Figura 6. Proceso de Certificación de calidad**

Elaborado por: autora

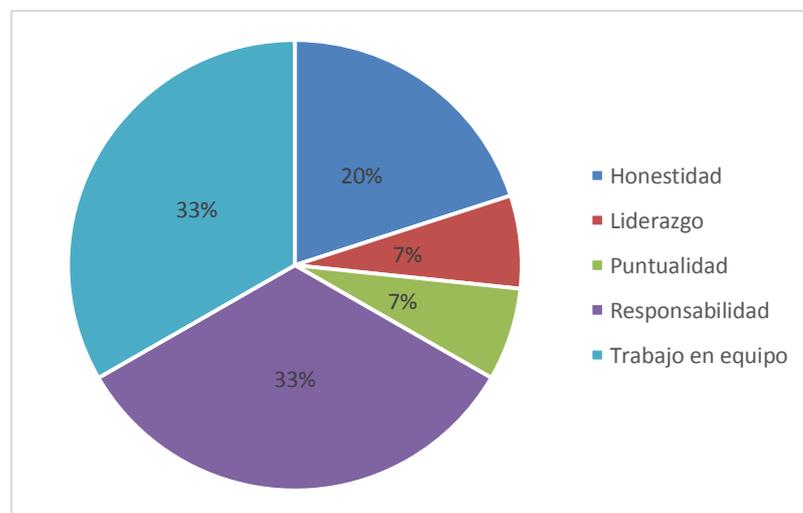
La primera pregunta se focaliza en conocer si la empresa cuenta con planes, metas, políticas y estrategias. El 100% del personal de la empresa dijeron que no cuentan con todos estos requisitos.

## 2.- ¿Cuáles son los valores que prevalecen en la empresa?

**Tabla 5. Valores que prevalecen**

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Honestidad	3	20,00%
Liderazgo	1	6,67%
Puntualidad	1	6,67%
Responsabilidad	5	33,33%
Trabajo en equipo	5	33,33%
<b>Total general</b>	<b>15</b>	<b>100,00%</b>

Elaborado por: autora



**Figura 7. Valores que prevalecen**

Elaborado por: autora

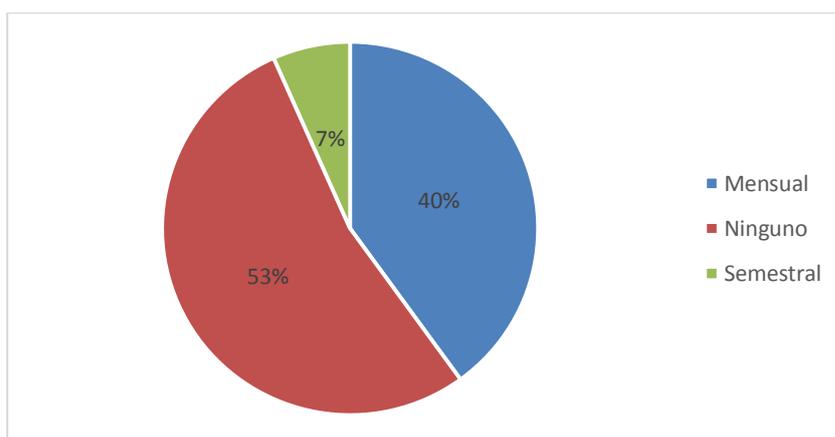
La segunda pregunta se realizó con el fin de conocer cuáles son los valores corporativos que tiene la empresa y que trasmite a sus trabajadores. El 20% menciona como valor principal a la honestidad en sus procesos y con sus clientes, el 6,67% mencionó al liderazgo y a la puntualidad. El 33,33% establece como valores emblema de la entidad la responsabilidad y el trabajo en equipo.

### 3.- ¿Cada que tiempo planifican y fijan objetivos los jefes de cada área?

**Tabla 6. Planificación por cada área**

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Mensual	6	40,00%
Ninguno	8	53,33%
Semestral	1	6,67%
<b>Total general</b>	<b>15</b>	<b>100,00%</b>

Elaborado por: autora



**Figura 8. Planificación por cada área**

*Elaborado por: autora*

La pregunta número 3 se formuló con el fin de conocer con qué frecuencia los jefes de cada área de la empresa realizan la planificación y los objetivos. El 40% de los encuestados mencionan que estas actividades las realizan de manera mensual. Mientras que, el 53,33% de los encuestados establecen que en ningún momento realizan estas actividades. El 6,67% de los trabajadores mencionaron que realizan la planificación de manera semestral.

#### 4.- ¿Qué tipo de manuales y procedimientos existen?

Tabla 7. Manuales y procedimientos

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Verbal	15	100,00%
<b>Total general</b>	<b>15</b>	<b>100,00%</b>

Elaborado por: autora

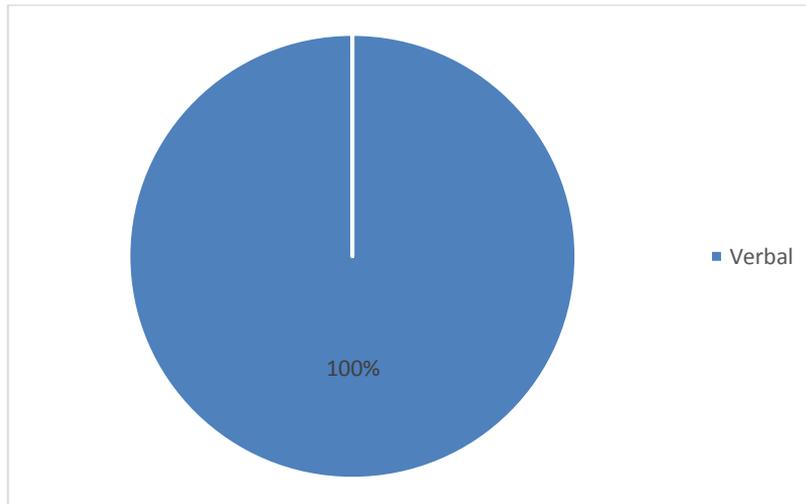


Figura 9. Manuales y procedimientos

Elaborado por: autora

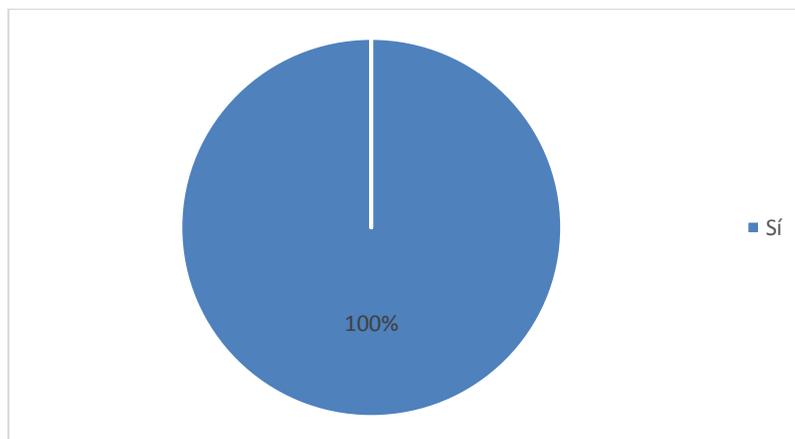
La pregunta número 4 correspondió al tema de los manuales de la empresa y los procedimientos, específicamente al método por el cual son informados a los colaboradores. El 100% de los encuestados contestó que todas las actividades o procedimientos de la empresa son detallados de manera verbal, por lo que no cuentan con respaldo físico.

## 5.- ¿Existe definición de cargos en la empresa?

**Tabla 8. Determinación de cargos**

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Sí	15	100,00%
<b>Total general</b>	<b>15</b>	<b>100,00%</b>

Elaborado por: autora



*Figura 10. Determinación de cargos*

*Elaborado por: autora*

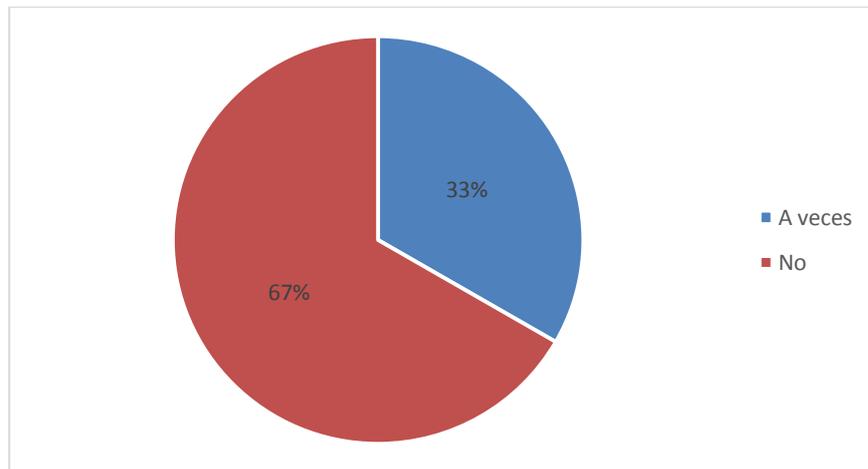
La pregunta número 5 se estructura con el fin de conocer si los cargos están estructurados de manera correcta, es decir, si cada persona conoce su puesto, superior inmediato, nivel jerárquico, etc. El 100% de los encuestados mencionó que si están correctamente establecidos los cargos.

**6.- ¿Con el fin de mantener el buen desempeño de la empresa, se capacita al personal?**

**Tabla 9. Capacitación al personal**

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
A veces	5	33,33%
No	10	66,67%
<b>Total general</b>	<b>15</b>	<b>100,00%</b>

Elaborado por: autora



**Figura 11. Capacitación al personal**

Elaborado por: autora

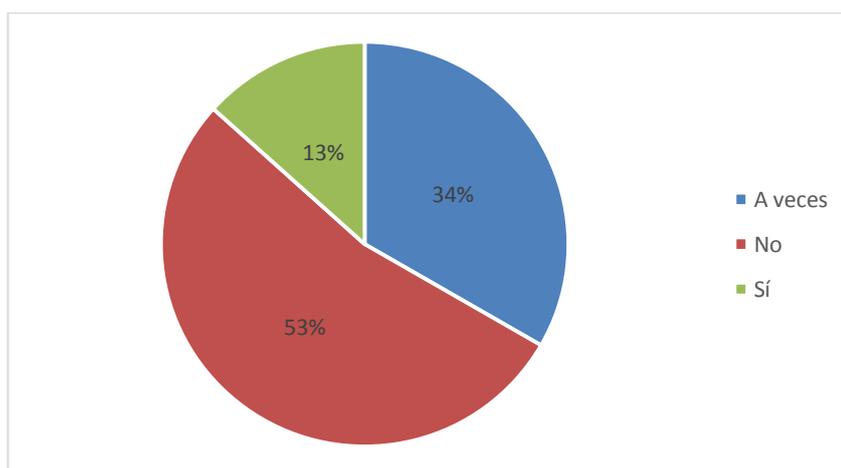
La pregunta número 6 se formuló con el fin de conocer si, con la necesidad de mantener el buen desempeño de la empresa, se realizan capacitaciones al personal. El 66,67% de los encuestados mencionó que no existe un plan de capacitaciones para ellos, mientras que, el 33,33% de los encuestados contestó que a veces reciben capacitaciones.

**7.- ¿Se mantiene una política de trabajo en equipo para la obtención de objetivos?**

**Tabla 10. Política de trabajo en equipo**

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
A veces	5	33,33%
No	8	53,33%
Sí	2	13,33%
<b>Total general</b>	<b>15</b>	<b>100,00%</b>

Elaborado por: autora



**Figura 12. Política de trabajo en equipo**

*Elaborado por: autora*

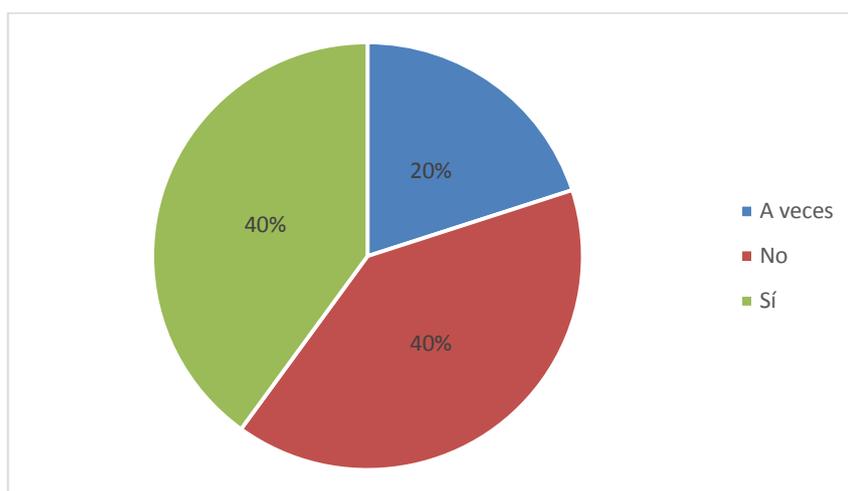
La pregunta número 7 se establece con el fin de conocer si se mantiene una política de trabajo en equipo para obtener los objetivos de cada área. El 33,33% de los encuestados estiman que el trabajo en equipo se realiza a veces, mientras que, el 53,33% estima que no existe una política de trabajo de equipo. Por último, el 13,3% menciona que en su área si se coordina el trabajo de equipo.

## 8.- ¿Se evalúa el desempeño del personal?

**Tabla 11. Evaluación del desempeño**

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
A veces	3	20,00%
No	6	40,00%
Sí	6	40,00%
<b>Total general</b>	<b>15</b>	<b>100,00%</b>

Elaborado por: autora



*Figura 13. Evaluación del desempeño*

*Elaborado por: autora*

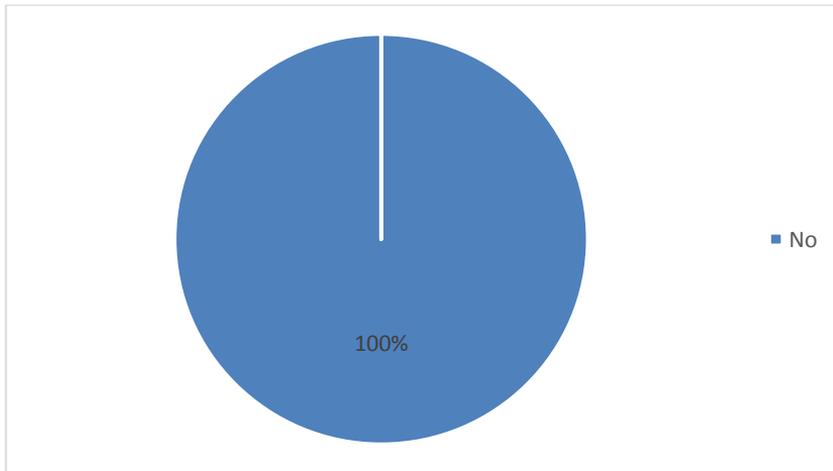
La pregunta número 8 se estableció con el fin de conocer si en la empresa evaluada se evalúa el desempeño de los trabajadores. El 20% de los trabajadores mencionó que a veces se evalúa su desempeño, al momento de contrastar sus metas con los objetivos del departamento. El 40% de los encuestados dijo que no les realizan ningún tipo de evaluación para conocer su nivel de desempeño, mientras que el otro 40% estableció que si les evalúan su desempeño.

## 9.- ¿Existen procesos de mejora continua?

**Tabla 12. Procesos de mejora continua**

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
No	15	100,00%
<b>Total general</b>	<b>15</b>	<b>100,00%</b>

Elaborado por: autora



*Figura 14. Procesos de mejora continua*

*Elaborado por: autora*

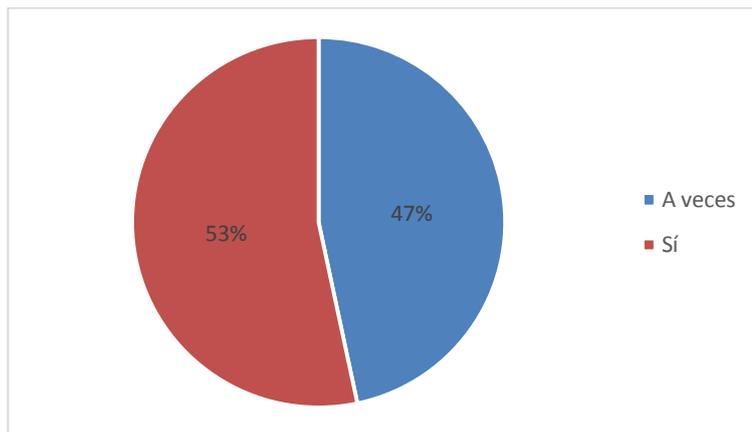
La pregunta número 9 se estableció con el fin de determinar si en la empresa existen procesos diseñados para la mejora continua. El 100% de los encuestados mencionó que no existen dichos procesos, por lo que no reciben retroalimentación de las actividades que realizan para mejorar.

**10.- ¿Cumple la empresa con el abastecimiento de inventario para las necesidades de los clientes?**

**Tabla 13. Abastecimiento de inventario**

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
A veces	7	46,67%
Sí	8	53,33%
<b>Total general</b>	<b>15</b>	<b>100,00%</b>

Elaborado por: autora



*Figura 15. Abastecimiento de inventario*

*Elaborado por: autora*

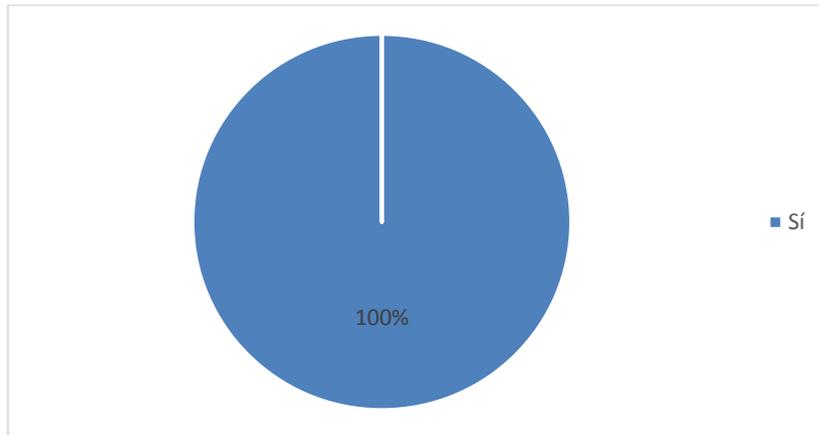
La pregunta número 10 se formuló con el fin de conocer si la empresa mantiene un control eficiente del inventario a fin de siempre contar con stock suficiente para satisfacer las necesidades del cliente. El 46,67% de los encuestados mencionó que esto se da a veces, es decir no tiene un orden sistemático o establecido para el control del inventario físico de la entidad. El 53,33% respondió que la empresa si tiene abastecimiento suficiente para cubrir los requerimientos de sus clientes.

## 11.- ¿Fueron establecidas sus funciones al iniciar a laborar en la empresa?

**Tabla 14. Funciones establecidas**

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Sí	15	100,00%
<b>Total general</b>	<b>15</b>	<b>100,00%</b>

Elaborado por: autora



**Figura 16. Funciones establecidas**

*Elaborado por: autora*

La pregunta número 11 se focaliza en conocer si al momento de que los trabajadores fueron contratados en la entidad, se les realizó una inducción a su puesto de trabajo para que conocieran las funciones y actividades que debían realizar. El 100% de los encuestados dijeron que si se les había establecido detalladamente las actividades que debían desarrollar, así como todo lo vinculado a su cargo, lo cual facilitó su proceso de adaptación.

## 12.- ¿Se toma en cuenta su experiencia para tomar decisiones?

Tabla 15. Experiencia para decisiones

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
A veces	1	6,67%
No	10	66,67%
Sí	4	26,67%
<b>Total general</b>	<b>15</b>	<b>100,00%</b>

Elaborado por: autora

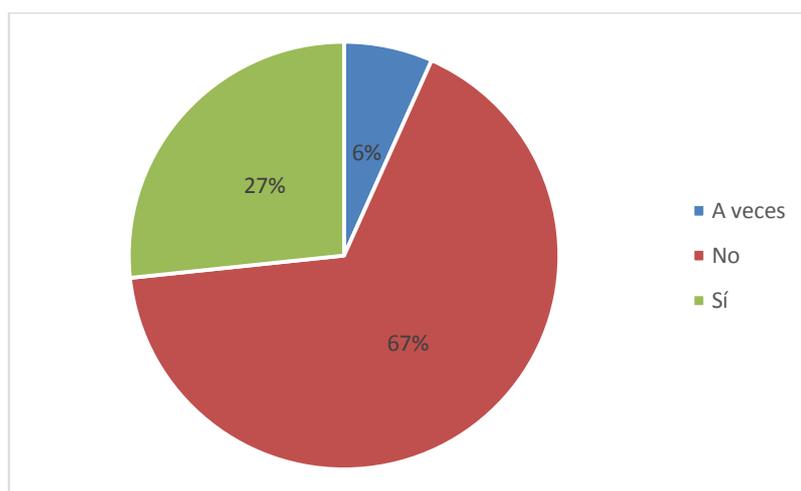


Figura 17. Experiencia para decisiones

Elaborado por: autora

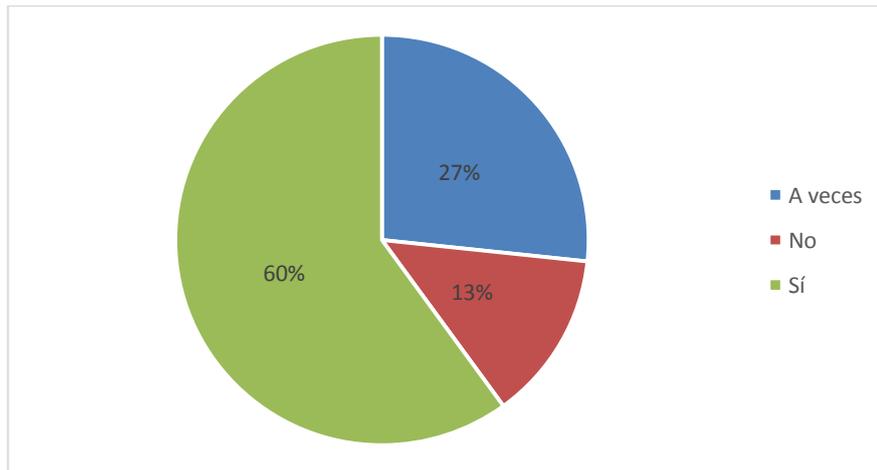
La pregunta número 12 se desarrolló con el fin de conocer si en caso de que se requiera tomar decisiones con respecto a la empresa, los superiores consideran la experiencia que pueda tener en el cargo como fuente de información para poder evaluar la situación de manera más específica. El 6,67% menciona que a veces se considera su opinión para la toma de decisiones, mientras que el 66,67% dicen que no les consultan ninguna decisión. El 26,67% asegura que si consideran su experiencia al momento de tomar resoluciones.

### 13.- ¿Considera que existe buena comunicación entre personal y superiores?

**Tabla 16. Buena comunicación**

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
A veces	4	26,67%
No	2	13,33%
Sí	9	60,00%
<b>Total general</b>	<b>15</b>	<b>100,00%</b>

Elaborado por: autora



**Figura 18. Buena comunicación**

*Elaborado por: autora*

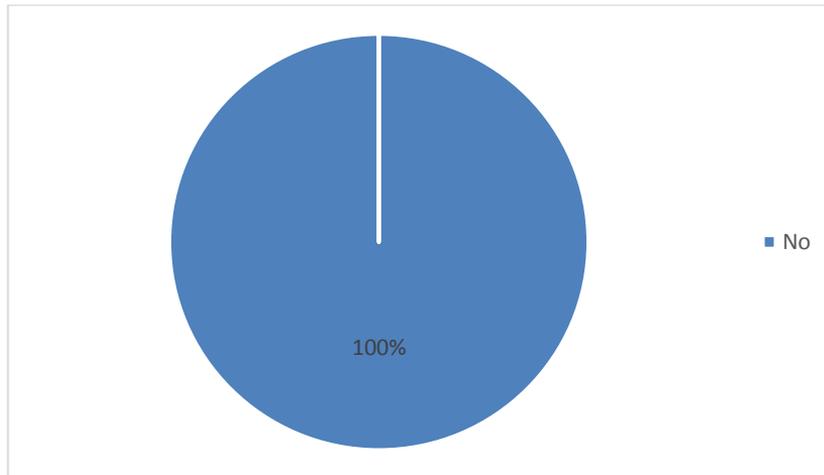
La pregunta número 13 se estableció con la finalidad de conocer si en la empresa existe una buena comunicación entre el personal y los superiores. El 26,67% mencionó que a veces si existe momentos de dialogo con sus jefes que permiten disipar dudas o emitir sugerencias sobre actividades del área. El 13,33% menciona que no tienen una comunicación fluida con sus superiores. El 60% de trabajadores aseguran que existe una buena comunicación entre ellos y sus superiores.

#### 14.- ¿Considera que los procesos están debidamente documentados?

**Tabla 17. Documentación de procesos**

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
No	15	100,00%
<b>Total general</b>	<b>15</b>	<b>100,00%</b>

Elaborado por: autora



*Figura 19. Documentación de procesos*

*Elaborado por: autora*

La pregunta número 14 se establece para conocer si la empresa tiene los procesos que ejecutan debidamente documentados. El 100% de los encuestados mencionaron que no existe un manual o políticas que regulen los procesos de la empresa, por lo que, en caso de olvidarse de alguna actividad no tienen un material de respaldo para cerciorarse que todos los pasos de los procesos están siendo cumplidos, lo que genera errores o falencia en los mismos.

### **3.7.7 Análisis general de las encuestas**

Como análisis general de las encuestas se establecen los siguientes parámetros:

- No existen manuales de procedimientos o de funciones que sirvan de respaldo para las funciones de cada área, sin embargo, el personal si recibe correctamente la inducción a los cargos al momento de su contratación.
- Debido a esto, se estima que toda la información referente a la empresa se expresa de manera verbal.
- Dentro de la estructura organizacional, la opinión de los colaboradores no es ponderada, más aún, cuando la experiencia acumulada del trabajador puede considerarse una fuente primaria para la mejora continua y el establecimiento de procedimientos .
- Los incentivos como capitaciones, bonos, entre otros, no son contemplados en la actualidad por lo que son un punto importante para el análisis de indicadores.

## 4 CAPÍTULO IV. LA PROPUESTA

### 4.1 Breve reseña de la empresa MAYEPSA

MAYEPSA es una empresa guayaquileña cuya actividad económica es la distribución y comercialización al por mayor de todo tipo de electrodomésticos a nivel nacional. El canal de distribución de la compañía abarca casi todo el territorio nacional, donde posee miles de clientes satisfechos, debido a la prestación de un servicio de atención al cliente de calidad, poniendo en el mercado productos de todas las marcas como: Sony, Panasonic, Philips, Samsung, Mabe, Prima, General Electric, Durex, entre otras; y a los precios más competitivos. La filosofía empresarial de MAYEPSA es la siguiente:

- **Misión:** “Servir a los clientes en cada una de sus necesidades, con énfasis en la distribución y comercialización, ofreciendo una gran variedad de modelos y marcas de calidad con adecuados mecanismos de pago y servicio post venta garantizado” (MAYEPSA, 2016).
- **Visión:** “Posicionarnos a nivel nacional, buscando consolidar la atención al cliente, brindándoles productos con mayor calidad y a los mejores precios” (MAYEPSA, 2016).

### 4.2 Diagnóstico

Una vez evaluados los resultados de la investigación se puede constatar que, el análisis previo efectuado sobre las principales falencias en la empresa MAYEPSA son compatibles a las mencionadas en el estudio de mercado, lo cual evidencia las siguientes necesidades referentes a la creación de procesos basados en un sistema de calidad que permita corregir lo siguiente:

- Inconsistencia en la toma de inventario físico.
- Falta de políticas y procedimientos escritos en todas las áreas.
- Falta de indicadores para las áreas que permitan un control

- No existen planes de incentivos para los colaboradores
- Solo existe base de datos físico para las guías de remisión y facturas de clientes
- Carencia de comunicación entre áreas
- Escasez de control de inventario
- Falta de auditorías internas

Todas las actividades mencionadas se fundamentan en los procedimientos administrativos de la entidad y corresponderán a las siguientes áreas:

- Facturación y cobranzas
- Bodega
- Gerencia y Recurso Humano

### **4.3 Objetivos de la propuesta**

Basado en los principios de los sistemas de gestión de la calidad, se deben definir objetivos para generar procesos de calidad, considerando todos los departamentos que se presentan, y estableciendo indicadores de gestión que permitan llevar un control sobre las metas y resultados de los procesos. Se estipulan que los objetivos deben ser planteados de manera anual y pueden ser modificados en caso de ser necesario. Las políticas y procedimientos de la entidad deben ser comunicados en charlas por área de manera trimestral.

A continuación, se presentan el objetivo general y los objetivos específicos de la propuesta vinculados a las políticas de calidad.

#### **4.3.1 Objetivo general**

Desarrollar una propuesta que establezca los procesos administrativos de la empresa MAYEPSA.

### **4.3.2 Objetivos específicos**

1. Establecer los principios básicos para el diseño de un sistema de gestión de calidad.
2. Diseñar las políticas, manuales y procedimientos para fortalecer procesos de facturación y cobranzas, bodega y recursos humanos.

## **4.4 Fundamentos de la propuesta**

### **4.4.1 Principios básicos del sistema de gestión de calidad**

Como principio básico para la creación de un sistema de gestión de calidad en los procesos administrativos de la empresa MAYEPSA se destaca la necesidad primordial de que la dirección de la entidad se comprometa con el proyecto y a la aplicación posterior de los procesos y políticas planteadas en el documento. Es por esto que, los altos mandos de la empresa se comprometen a cumplir los siguientes principios:

- Facilitar los recursos necesarios para el desarrollo de las actividades establecidas en el presente documento.
- Definir las funciones y responsabilidades de cada cargo de la empresa en base a los procesos y actividades generadas.
- Considerar la opinión y requerimiento de agentes externos como proveedores y clientes para el desarrollo de procesos que satisfagan sus necesidades.
- Generar planes de acción para la difusión y aprendizaje de los nuevos procesos para todo el personal con el fin de que se comprometan a realizar las actividades descritas con eficiencia y según los parámetros de calidad necesarios.

- Generar un proceso de control y monitoreo para los procesos a fin de retroalimentarse de la información que proporcionen para mejorarlos o rediseñarlos según sea el caso.

#### a) Control del Manual de Calidad

Los directivos serán los responsables de la revisión y aprobación de las políticas del sistema de gestión, las cuales deben ser distribuidas al personal cumpliendo los siguientes parámetros:

- **Copias controladas:** Son las copias que se entregan al personal de manera oficial como cumplimiento de los estatutos mencionados en el IESS como políticas internas de la empresa, las cuales deben estar avaladas por dicha entidad y el Ministerio de Relaciones Laborales.
- **Copias no controladas:** Son las copias del documento que se entregan de manera informal, como procedimiento cuando un colaborador lo solicita con bases informativas.

Este manual de procedimientos debe ser actualizado anualmente, y revisado con los altos mandos luego de evaluar los resultados de los procesos instaurados, en caso de que no se ejecute ningún cambio, debe constar que ha sido actualizado, según la fecha en la que se realice la junta. Cada vez que se realiza una revisión o se efectúen cambios, se debe actualizar la versión del documento y la fecha de vigencia.

En las disposiciones finales se debe establecer que políticas han sido derogadas, procediéndose a la actualización. Cabe destacar que los procedimientos e instrucciones de trabajo presentados a continuación deben ser ejecutados por todo el personal ya sea antiguo o nuevo sin importar orden jerárquico.

## **b) Control de Documentos**

Los altos y medios mandos de la empresa MAYEPSA tienen la responsabilidad de revisar e informar a los trabajadores a su cargo sobre el contenido de los documentos del Sistema de Gestión de Calidad antes de su utilización. Para ello la empresa deberá establecer un plan de acción para la capacitación del personal en los nuevos procesos, el cual asegurará:

- Que las últimas versiones de los documentos sean utilizadas y estén disponibles cuando se requieran.
- La correcta identificación de la versión de los manuales existentes, y la apropiada organización y distribución de los mismos.
- Prevención de uso de los documentos obsoletos y reemplazo inmediato con los documentos actualizados.
- Que se guarde un registro histórico de las versiones reemplazadas y de las actualizaciones realizadas en la última versión.

## **c) Control de Registros**

Los registros son la evidencia de los resultados generados por el Sistema de Gestión de Calidad. También son fuente de información para el seguimiento, análisis de tendencias y cumplimiento de los requisitos del cliente.

Para el correcto manejo de estos registros se deberá utilizar el Procedimiento de Control de documentos y registros de calidad, el cual indicará lo siguiente:

- Los registros de calidad se generan a partir del uso de los Formatos de Control bajo la responsabilidad de los gerentes de cada área.
- Los registros de calidad deben asegurar la operación efectiva del Sistema de Gestión de Calidad.

- Los registros deben permanecer clasificados, identificados, actualizados y de fácil disposición para su revisión.
- Los registros de calidad se archivan en soporte informático o en papel, tomándose las medidas precisas para garantizar su perfecto estado de conservación.

El gerente de cada área es responsable de identificar los registros de calidad necesarios mediante el desarrollo de una lista de referencia con todos los registros utilizados por el área, la cual deberá establecer: el nombre del registro, la forma y lugar de almacenamiento, el responsable y el tiempo de conservación del registro.

#### 4.4.2 Procesos a aplicarse para sistema de gestión de calidad

**Tabla 18. Procesos del sistema de gestión de calidad**

Departamentos	Falencias	Estrategia general	Indicador General	Seguimiento
<b>Gerencia y Talento Humano</b>	Falta de políticas y procedimientos escritos.	Elaboración de manual de procedimientos de la empresa	Entrega de manual a trabajadores	Anual
	Falta de indicadores para las áreas que permitan un control	Creación de indicadores para cada área	Evaluación y control de metas	Trimestral
	No existen planes de incentivos para los colaboradores	Plan de incentivos	Aumento del rendimiento de los trabajadores	Anual
<b>Facturación y cobranzas</b>	Solo existe base de datos físicos para las guías de remisión y facturas de clientes	Creación de base de datos digital	Base de datos digital actualizada	Mensual
	Errores en los reportes de cuentas por cobrar que se derivan en cuentas incobrables.	Actualización periódica de la información de los clientes	Actualización de datos del 100% del personal	Semestral
<b>Departamento bodega</b>	Falta de control de inventario	Sistema de control de inventario	Informes de control de inventario	Mensual
	Falta de auditorías internas	Auditorías internas	Informes actualizados	Semestral
	Inconsistencia en la toma de inventario físico.	Proceso de verificación entre inventario físico y digital	100% de inventario físico registrado en la base de datos	Trimestral

Elaborado por: autora

#### 4.4.2.1 Manual de funciones de Gerencia y Talento Humano



Tabla 19. Manual de funciones del Gerente General

Identificación del cargo	
<b>Nombre del cargo:</b>	Gerente General
<b>Área:</b>	Área Administrativa
<b>Misión del cargo:</b>	Controlar, planificar y diseñar los diversos aspectos estratégicos de la empresa

Requisitos Mínimos	
<b>Requisitos de Formación</b>	Administrativo, formación de 3er o 4to nivel
<b>Capacitación específica</b>	Planificación estratégica
<b>Capacitación complementaria</b>	Análisis financieros, control administrativo
<b>Requisitos de Experiencia</b>	Tres (3) años de experiencia profesional relacionada.

DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES			
FUNCIONES	PERIODICIDAD	TIPO	RECURSOS
Planificar las actividades administrativas de la empresa	T	D	Manual de procedimientos
Evaluar las actividades de cada área con los jefes de departamento	O	A	Informes de áreas
Aprobar el presupuesto de cada departamento y empresarial	T	A	Evaluación financiera
Establecer las políticas de control interno para la entidad	T	A	Indicadores de la empresa
Recopilar los informes periódicos de cada área de trabajo.	M	C	Informes de área
Garantizar la veracidad de la información manejada en cada área.	D	C	Manual de procesos

Convenciones	Ejecución (E)	Análisis (A)	Dirección (D)	Control (C)
<b>TIPO DE FUNCIÓN</b>				
<b>PERIODICIDAD</b>	Ocasional (O)	Diaria (D)	Mensual (M)	Trimestral (T)

Elaborado por: Autora



**Tabla 20. Manual de funciones de Gerente de Talento Humano**

Identificación del cargo	
<b>Nombre del cargo:</b>	Gerente de Talento Humano
<b>Área:</b>	Área Administrativa
<b>Misión del cargo:</b>	Coordinar y controlar las actividades del personal

Requisitos Mínimos	
<b>Requisitos de Formación</b>	Administrativo, formación de 3er o 4to nivel
<b>Capacitación específica</b>	Recursos Humanos
<b>Capacitación complementaria</b>	Manejo de personal, control de nómina, evaluación de desempeño
<b>Requisitos de Experiencia</b>	Un (1) año de experiencia profesional relacionada.

DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES			
FUNCIONES	PERIODICIDAD	TIPO	RECURSOS
Analizar las actividades relacionadas con la participación de los colaboradores	M	D	Manual de funciones
Coordinar las actividades de capacitación para el personal	M	C	Manual de funciones
Elaborar el plan para inducciones del nuevo personal	O	D	Manual de funciones
Establecer los incentivos para las diversas áreas de la empresa	M	D	Manual de funciones
Coordinar los objetivos institucionales del área	D	D	Manual de funciones
Vigilar la correcta remuneración de los empleados según beneficios de ley	D	C	Nómina

Convenciones	Ejecución (E)	Análisis (A)	Dirección (D)	Control (C)
<b>TIPO DE FUNCIÓN</b>				
<b>PERIODICIDAD</b>	Ocasional (O)	Diaria (D)	Mensual (M)	Trimestral (T)

Elaborado por: Autora

#### **4.4.2.2 Diagnóstico del proceso de Gerencia y Talento Humano**

En el siguiente enunciado se establece la evaluación de procesos actuales de la empresa, sin embargo, debido a la investigación de campo se pudo corroborar que no existen procesos documentados dentro de la entidad, por lo que solo se ejecutan actividades como inducciones, comunicación entre jefes y trabajadores, análisis de datos, entre otros aspectos informados de manera verbal. Es así como el actual proceso general de las áreas de Gerencia y Talento Humano se lleva de la siguiente manera:

1. La Gerencia no ha determinado una planificación estratégica que defina metas respecto a la venta de electrodomésticos durante el ejercicio contable. Actualmente, la distribución y comercialización de electrodomésticos se hace en base a los pedidos de los clientes, pero no se fijan metas mínimas o máximas que busquen mejorar el nivel de ventas o el alcance de los puntos de distribución.
2. Como no hay manuales de procesos, el personal sufre de sobrecarga laboral, situación que suele atrasar la entrega de pedidos a los clientes.
3. El área de recursos humanos sí establece un proceso de reclutamiento y selección de personal de manera general, a través de publicación de las vacantes disponibles en prensa escrita.
4. Cuando los postulantes llegan a la empresa se solicita sus hojas de vida y se les hace una entrevista y un test de conocimientos generales para elegir a los candidatos más idóneos.
5. Una vez contratado el personal, son inducidos en las funciones que deben realizar, pero más adelante no se realiza una evaluación del desempeño del personal, y tampoco se han definido planes de incentivos con la finalidad de optimizar el rendimiento de los empleados.
6. El personal no es medido a través de indicadores de gestión, para saber si están cumpliendo su trabajo y establecer si requieren de una mayor y mejor capacitación. Por consecuencia, no existe una retroalimentación entre el empleado y su jefe.

#### **4.4.2.3 Propuesta de mejora del proceso de Gerencia y Talento Humano**

Basados en la investigación realizada se plantea reformar el proceso en base a los siguientes aspectos:

1. Diseñar manuales de procedimientos a las actividades de Gerencia, Talento Humano, Bodega, Facturación y Cobranzas. Se socializa al personal, y se realiza la firma del acta de compromiso, en la cual el personal deja constancia del conocimiento de los manuales y su aplicación.
2. Si no existe un plan de incentivos para la empresa, se considera la creación de subprocesos vinculados a la elaboración de los mismos basado en bonos u otro tipo de factores de motivación para el empleado más capacitaciones, en caso de que si exista se pasará directamente a la evaluación de desempeño.
3. Dado que durante la investigación se evidenció la no existencia de evaluación del desempeño se propone establecer indicadores de gestión que permitan fijar rangos cuantitativos para las actividades de los empleados.
4. A partir del establecimiento de dichos indicadores se evaluarán los resultados de los trabajadores con los rangos, en caso de que el trabajador demuestre un desempeño elevado se termina el proceso.
  - a. En caso de que el trabajador demuestre un bajo rendimiento se evaluará si es reincidente, es decir, si ha recibido llamados de atención, retroalimentación o capacitaciones para corregir las falencias, en caso de que sea reincidente, el proceso termina, debido a que se deben tomar otras acciones correctivas.
  - b. En el caso de que el trabajador no sea reincidente se realiza la retroalimentación y capacitaciones acordes para su mejoría y se repite el proceso desde el punto de evaluación del desempeño.

## Diagrama de mejora del proceso de Gerencia y Talento Humano

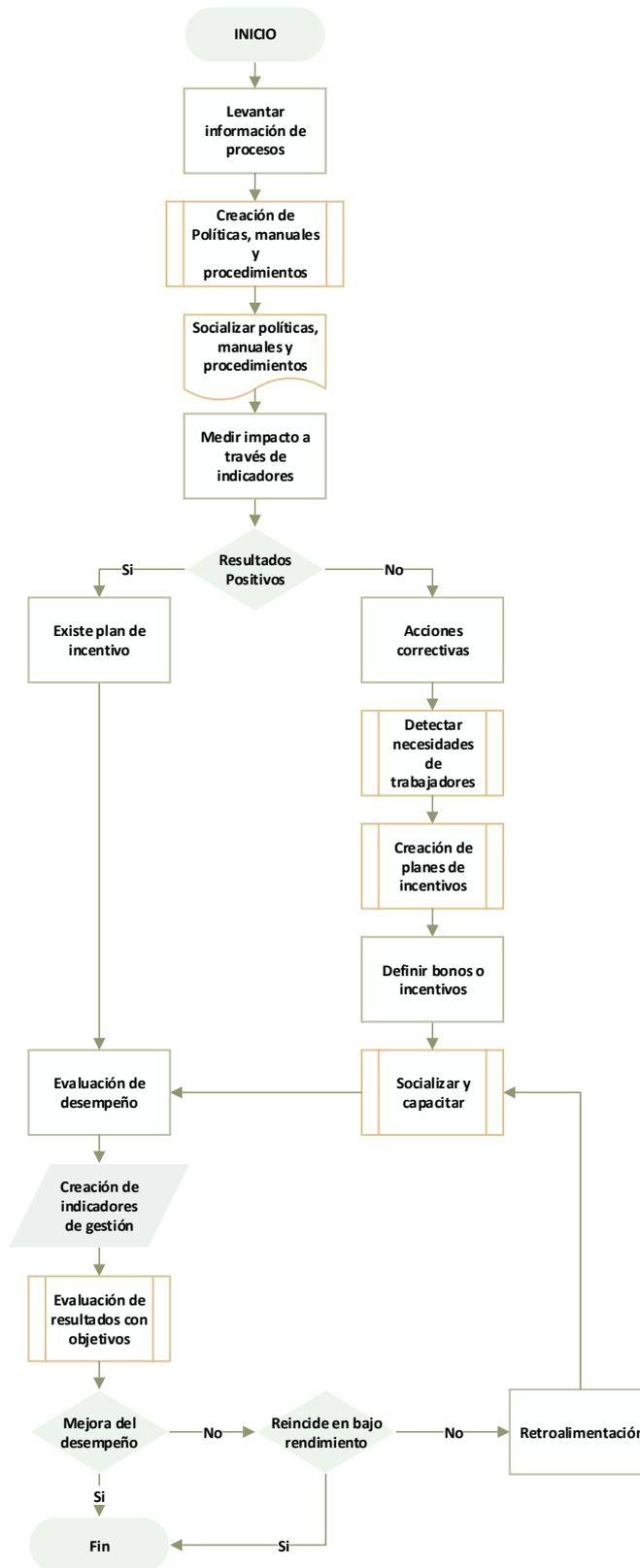


Figura 20. Procesos de Gerencia y Talento Humano

Elaborado por: autora

#### 4.4.2.4 Manual de funciones de Facturación y cobranzas



Tabla 21. Manual de funciones de Gerente de Facturación y cobranzas

Identificación del cargo	
<b>Nombre del cargo:</b>	Gerente de Facturación y cobranzas
<b>Área:</b>	Área Administrativa
<b>Misión del cargo:</b>	Controlar, planificar y diseñar los diversos aspectos del área de facturación y cobranzas

Requisitos Mínimos	
<b>Requisitos de Formación</b>	Administrativo, formación de 3er o 4to nivel
<b>Capacitación específica</b>	Contable
<b>Capacitación complementaria</b>	Gestión de cobranzas
<b>Requisitos de Experiencia</b>	Dos (2) años de experiencia profesional relacionada.

DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES			
FUNCIONES	PERIODICIDAD	TIPO	RECURSOS
Establecer actividades de control para la facturación de compra y venta de la empresa	D	A	Facturas
Coordinar los procesos para la gestión de cobranzas de la empresa	M	A	Manual de procesos
Determinar los parámetros para la designación de clientes	T	D	Control de clientes
Actualizar los datos de los clientes	T	C	Base de datos
Mantener el intercambio de información entre el área de bodega y de facturación	M	C	Sistema de información
Remitir informes de facturación al área contable	M	C	Informes al área contable
Cumplir metas mensuales de cobranzas	M	E	Indicadores de gestión
Mantener indicadores de morosidad estables	M	C	Indicador de morosidad
Actualizar base de datos de clientes con área comercial	T	C	Base de datos

Convenciones	Ejecución (E)	Análisis (A)	Dirección (D)	Control (C)
<b>TIPO DE FUNCIÓN</b>				
<b>PERIODICIDAD</b>	Ocasional (O)	Diaria (D)	Mensual (M)	Trimestral (T)

Elaborado por: Autora

#### **4.4.2.5 Diagnóstico del proceso de Facturación y cobranzas**

En el área de facturación y cobranza existen dos anomalías que se originan al no existir procesos para estas actividades, lo cual deriva en una falta de control por parte del departamento. Una de las más importantes falencias que se busca corregir, es la falta de actualización de datos de los clientes que ha incidido en el incremento de las cuentas incobrables. Actualmente, el proceso de facturación y cobranzas se presenta como sigue:

1. El cliente hace el pedido de sus productos, se verifica cantidad, marcas y costos por unidad a fin de establecer el costo total de la venta y emitir la factura.
2. Una vez que se emite la factura, se registra la información del cliente en el sistema. Sin embargo, la base de datos no es actualizada y no se hace un análisis de la capacidad de pago de los clientes.
3. Se despacha el producto al cliente y se espera el plazo establecido para el pago de la mercadería entregada.
4. Cuando el plazo se vence, se procede al cobro de la factura: Si el pago es realizado, se contabiliza en el sistema contable. Si no se realiza el pago se hace la cobranza a las facturas vencidas a través de correo electrónico o vía telefónica.
5. Si existe una morosidad recurrente por parte del cliente, se realiza una gestión de cobranza mediante notificaciones vía telefónica, pero en muchos casos no se puede hacer el seguimiento porque la información del cliente está desactualizada. Como consecuencia, se genera una cuenta incobrable.

#### **4.4.2.6 Propuesta de mejora del proceso de Facturación y cobranzas**

De acuerdo a los hallazgos de la investigación se sugiere realizar el siguiente procedimiento para mejorar. Los pasos necesarios para que esta problemática sea corregida son:

1. Al momento de recibir un nuevo cliente se solicitarán los siguientes requisitos, tales como, copia de cédula, planilla de servicios básicos, certificado bancario, rol de pago si trabaja en relación de dependencia o facturas en caso de ser profesional independiente y referencias personales.
2. En caso de que algún documento no cumpla los requerimientos de la empresa o que falte alguno, se solicitará que el cliente complete el proceso, en caso de que no posea el requisito pedido se termina el proceso.
3. Para el caso en que, el cliente cumpla con todos los requisitos se analizará el monto de crédito que se le puede otorgar basado en su historial crediticio, su capacidad de endeudamiento, entre otros aspectos.
4. Al asignar el monto se procederá a informar al cliente, si este no acepta el monto se terminará el proceso. Caso contrario, se explicarán los plazos de pagos, intereses, fechas de pago, entre otros datos.
5. Anualmente, se realizará la actualización de los datos del cliente, los cuales pueden ser de dos tipos:
  - a. En caso de presentar cambios leves como domicilio, número de teléfono o email, se procederá a realizar los cambios en el sistema.
  - b. En caso de que sean cambios importantes como su capacidad de endeudamiento, que haya cambiado de trabajo, o su capacidad crediticia se reevaluará su crédito.

## Diagrama de mejora del proceso de Facturación y cobranzas

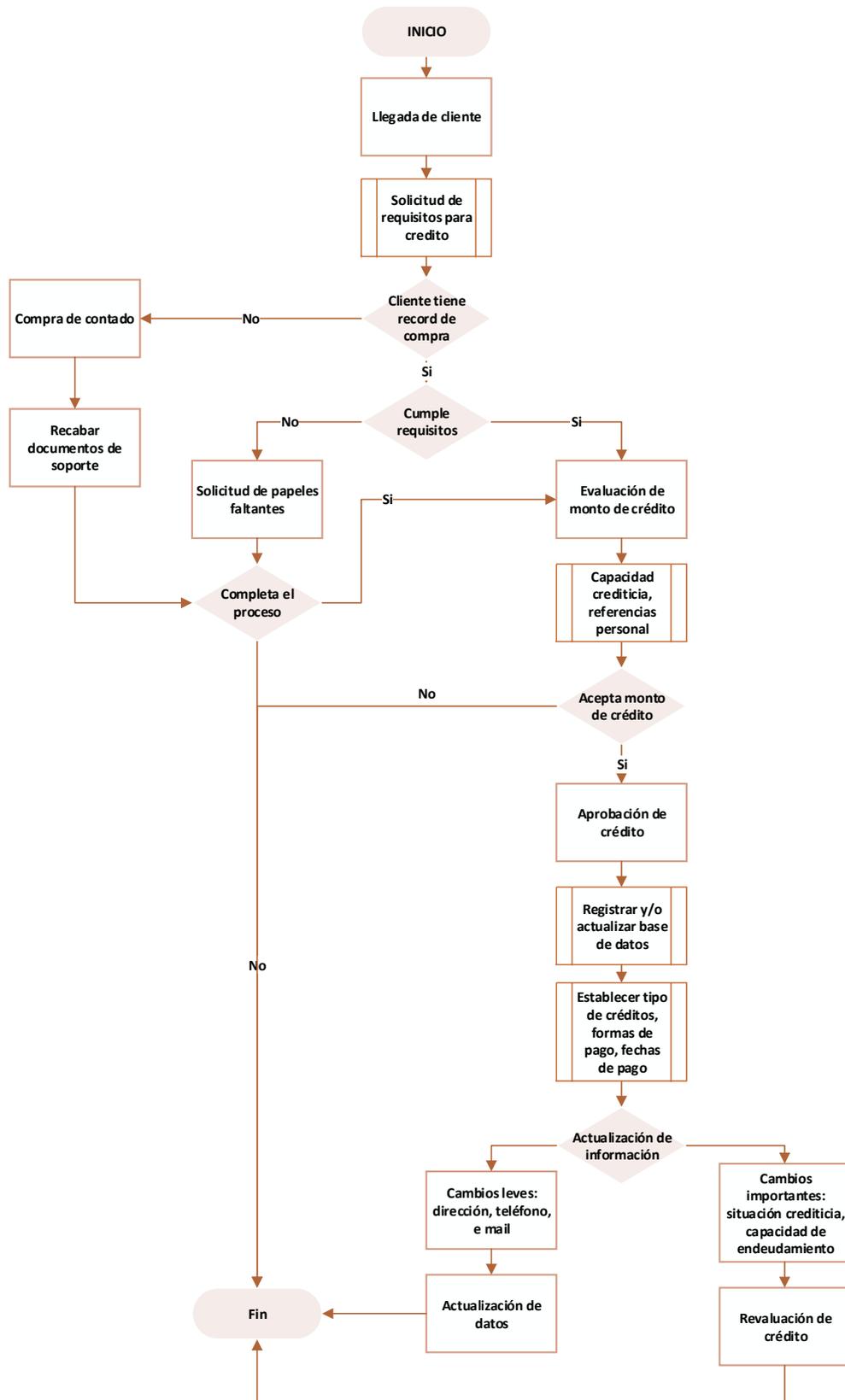


Figura 21. Procesos de Facturación y Cobranzas

Elaborado por: autora

#### 4.4.2.7 Manual de funciones para Bodega



Tabla 22. Manual de funciones del Gerente de Bodega

Identificación del cargo	
<b>Nombre del cargo:</b>	Gerente de Bodega
<b>Área:</b>	Área Administrativa
<b>Misión del cargo:</b>	Controlar todas las actividades, responsabilidades y procesos de calidad de los productos que se encuentran en bodega

Requisitos Mínimos	
<b>Requisitos de Formación</b>	Administrativo, formación de 3er o 4to nivel
<b>Capacitación específica</b>	Gestión de inventario
<b>Capacitación complementaria</b>	Administración de bodegas, manejo de Kárdex
<b>Requisitos de Experiencia</b>	Dos (2) años de experiencia profesional relacionada.

DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES			
FUNCIONES	PERIODICIDAD	TIPO	RECURSOS
Garantizar que todos los productos con falencias sean detectadas, reportadas y documentadas	M	E	Reportes
Revisar el adecuado almacenamiento de los recursos	M	C	Kárdex
Envío de los reportes de bodega	D	D	Reportes de bodega
Verificación de los documentos como facturas y guías de remisión	M	E	Documentos
Verificar la rotación de inventario	M	A	Reportes
Distribuir el inventario en cada departamento	O	A	Reportes de departamento

Convenciones	Ejecución (E)	Análisis (A)	Dirección (D)	Control (C)
<b>TIPO DE FUNCIÓN</b>				
<b>PERIODICIDAD</b>	Ocasional (O)	Diaria (D)	Mensual (M)	Trimestral (T)

Elaborado por: Autora

#### **4.4.2.8 Diagnóstico del proceso de Bodega**

Para los procesos del departamento de bodega tampoco existen procesos comparativos para la aplicación de nuevas actividades, pues las mismas se desarrollan de manera empírica. De acuerdo a lo establecido de manera verbal el proceso actual es el siguiente:

1. En bodega se realiza la solicitud de compra de insumo en base a las necesidades de inventarios; es decir, cuando la mercadería se agota, lo cual perjudica a la empresa porque no puede despachar oportunamente los pedidos solicitados en ciertos casos.
2. Gerencia se encarga de aprobar las cotizaciones de los proveedores para escoger al más competitivo acorde a las necesidades de la compañía.
3. Una vez aprobada la cotización se realiza la compra de la mercadería.
4. La mercadería llega al área de bodega y es revisada, para ser ingresada en el sistema a través de una codificación y clasificación por marca y tipo de electrodoméstico. Aquí se suele presentar un problema porque a veces la mercadería no está del todo codificada, debido al apuro de los responsables y no se ingresa al sistema correctamente, generando inconsistencia en los reportes.
5. Además, no se realiza un control por parte de los encargados, o una auditoría de tal forma que se corrija a tiempo, de tal forma que, cuando se hace un inventario físico no concuerdan las cantidades en percha con los reportes del sistema.
6. Hace falta políticas de control de la mercadería que ingresa y sale de la bodega, situación que se agrava al no haber una documentación de procesos y al manejo verbal de las actividades. Esta situación genera problemas al realizar una base de datos digital del inventario y para su posterior contrastación con el inventario físico.

#### **4.4.2.9 Propuesta de mejora del proceso de Bodega**

Es por esto que, se establece el siguiente proceso a fin de generar mayor control del inventario:

1. Se establece el inicio del proceso con la llegada de nueva mercadería a la empresa.
2. Junto con la entrega de la nueva mercadería se hace revisión de las guías de remisión y facturas de la compra realizada a fin de mantener un respaldo, y se valida si lo recibido coincide con lo facturado.
3. Luego de esto, se hace el ingreso a la base de datos digital de la empresa sobre los artículos nuevos, con el fin de mantener actualizado el stock de productos.
4. Se verifica si coordina la información digital con la información física. En caso de que no coordine se autoriza una auditoria interna.
5. En caso de que la información coordine se elabora un informe mensual del inventario.
6. Estos informes comprenden lo que son los registros de control de inventario que servirán para general la evaluación anual sobre los volúmenes de ventas y compras de la empresa.
7. En el caso de evaluar una auditoria interna se presentan dos escenarios:
  - a. Si existen perdidas justificadas de inventario se elaborará un informe donde se detalle la causa, ya sea por avería o algún otro justificativo.
  - b. En caso de que las pérdidas no sean justificadas se descontara el valor a los responsables de bodega.

## Diagrama de mejora del proceso de Bodega

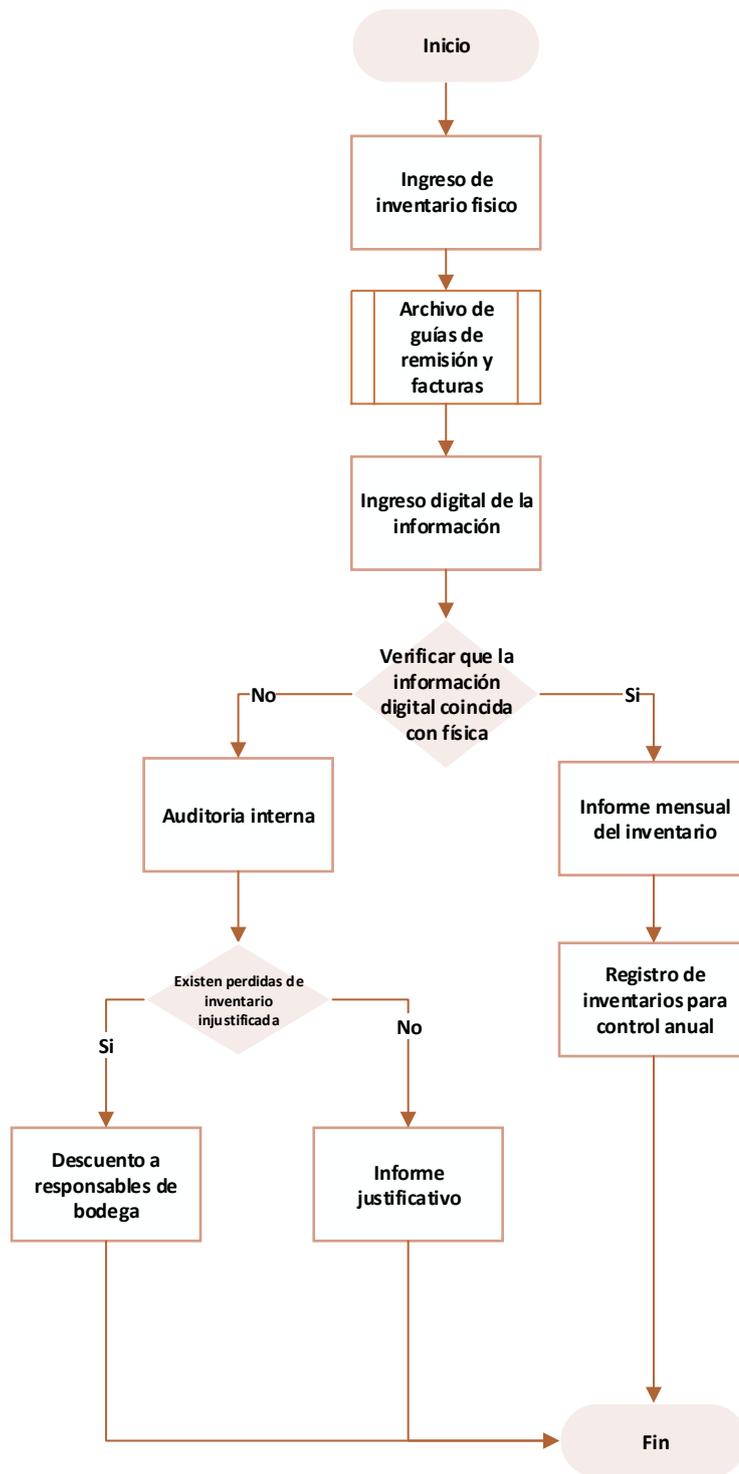


Figura 22. Procesos de Bodega

Elaborado por: autora

#### **4.4.2.10 Políticas de auditorías internas al sistema de gestión de calidad**

El auditor será responsable por realizar las siguientes actividades:

1. Elaborar planificación y fechas de auditorías, generalmente son una vez al año.
2. Preparar los documentos necesarios para el desempeño de la auditoría.
3. Revisar anticipadamente la documentación relacionada con el Sistema de Gestión de Calidad.
4. Preparar el informe de auditoría y un registro de no conformidades.
5. Presentar ante los auditados los resultados de las auditorías y conciliar las diferencias que se puedan presentar.
6. Archivar las no conformidades de cada proceso.
7. Presentar a la Oficina de Control los resultados.
8. Solicitar la formulación de las acciones
9. Realizar acciones preventivas, correctivas y de mejora, según corresponda.
10. Finalizar la auditoria con una reunión de cierre e informe verbal preliminar.

#### **CONCLUSIÓN**

El auditor interno elaborará el informe final con las deficiencias encontradas éste será analizado con el responsable del área auditada y sus asistentes con la finalidad de que se produzca el reconocimiento de la situación y una aceptación a las medidas correctivas a aplicarse, firmando el informe y archivando una copia del mismo.

#### **4.4.2.11 Políticas de atención de quejas y reclamos de los clientes**

1. Brindar atención al momento de recibir una queja o reclamo por parte de un cliente, tomando nota de la situación detallada y mostrándole interés para ayudarlo.
2. Llenar el formato de atención de quejas o reclamos.
3. Entregar el formato al Jefe Comercial.
4. Analizar y canalizar las sugerencias por los clientes.
5. De ser posible, dar una solución en el momento o de no ser factible buscar la ayuda de un superior, pero ambos casos deben ser reportados.
6. Facilitar a los clientes la información que soliciten.
7. Dar seguimiento a la queja o reclamo hasta asegurarse de que fue solucionada.
8. Realizar la respectiva verificación con el cliente de que su queja o reclamo fue solucionado con éxito y que éste se encuentre satisfecho con el resultado.
9. La respuesta a la queja o reclamo deberá darse al cliente en un lapso no mayor a 24 horas.
10. Medir la satisfacción del cliente mediante una encuesta de preguntas abiertas y cerradas.

#### **CONCLUSIÓN**

El encargado deberá realizar un reporte semestral de los reclamos o quejas por parte de los clientes para así tomar acciones preventivas además de mantener confidencialidad y apoyarse de una instancia superior en el caso de que la queja sea grave, nunca se debe de responsabilizar a ningún empleado delante del cliente.

La finalidad de éste procedimiento es realizar un seguimiento y establecer las acciones correctivas adecuadas.

#### **4.4.2.12 Políticas de seguimiento post-venta**

1. Brindar un servicio adecuado, con respeto y honestidad a los clientes, atendiendo con calidez.
2. El cliente puede solicitar información por diferentes medios de comunicación, vía telefónica, mail y personalmente.
3. Escuchar al cliente, ponerse en contacto para que comente como le va con el producto, no ignorando sus sugerencias y si hay algún problema corregirlo de la mejor manera.
4. No dejar pasar mucho tiempo para comunicarse con el cliente después de una compra para ofrecerles recomendaciones para el mejor uso de su producto adquirido.
5. Ganar el valor post-venta indicándoles sugerencias que puedan ser de utilidad para el cliente.
6. Ofrecer servicios de mantenimiento y asesoramiento para que el cliente se sienta seguro de su compra.
7. Mantener una comunicación constante con los clientes.
8. Recordar siempre que el cliente no depende de nosotros; nosotros dependemos de ellos.

#### **CONCLUSIÓN**

El compromiso con el cliente no termina después de recibir el pago, se deben llevar acciones que motiven al cliente a regresar. Transmitir que es importante y que la empresa se ha tomado el tiempo de pensar en él y en sus necesidades conlleva a relaciones a largo plazo entre MAYEPSA y sus clientes. Este procedimiento de post-venta ayuda a fidelizar clientes y brinda la posibilidad de conseguir nuevos.

#### **4.4.2.13 Políticas de calificación y evaluación de proveedores**

1. Contar con una base de datos de los proveedores.
2. Requisitos de calidad del producto por los proveedores.
3. Verificar si el producto comprado está disponible en el momento pactado, ni antes ni después.
4. Comprobar si el producto comprado alcanza el estándar exigido.
5. Analizar si la gestión del proveedor ocasiona o no inconvenientes (solicitudes, reclamos, tiempos de entrega)
6. Demostrar que lo suministrado es confiable continuamente.
7. Evaluación financiera para asegurar la viabilidad del proveedor durante el periodo de suministro.
8. Respuesta del proveedor a ofertas, solicitudes de cotizaciones y consultas.
9. Cumplir con los requisitos legales pertinentes.
10. Evitar riesgos de deterioro de la marca por fallas evitables de los proveedores.

#### **CONCLUSIÓN**

Llevar a cabo de manera continua la evaluación de proveedores para de esta forma cumplir y mejorar las expectativas de la empresa. Es de gran importancia el proceso de evaluación de proveedores ya que el producto ofrecido es el proporcionado al cliente.

#### 4.4.3 Monitoreo y seguimiento de los procesos planteados

El monitoreo y seguimiento es la base para poder medir la forma en que responden los procesos en base a los resultados de la empresa. Bajo este contexto, esta actividad se medirá a través de indicadores, que corresponden elementos indispensables para el control de una empresa. Se propone los siguientes indicadores para medir los resultados de los nuevos procesos diseñados para las áreas de la empresa, a fin de constatar la mejora en la gestión administrativa de la empresa.

**Tabla 23. Indicadores de gestión**

DEPARTAMENTO	FORMULA	FRECUENCIA	META	INDICADORES
<b>Gerencia y Talento Humano</b>	Recepción de políticas de la empresa	Anual	100% de los empleados deben recibir las políticas	Socializar con el 100%
	Planes de incentivo para los trabajadores	Anual	Incremento salarial	5% del sueldo básico unificado
<b>Facturación y cobranzas</b>	Base de datos digital para facturas	Mensual	Ingreso mensual de todas las facturas	100% de facturas físicas registradas en el sistema
	Actualización de base de datos de clientes	Anual	100% de clientes con datos actualizados	Índice de rotación de cuentas por cobrar
<b>Departamento de bodega</b>	Control de documentación de proveedores y clientes	Mensual	Control de proveedores y facturas de clientes	Reporte de cartera y cuentas por pagar
	Auditorías internas	Anual	Uso de indicadores para control de áreas	Informes anuales
	Toma de inventario físico	Mensual	Control entre inventario físico y contable	Rotación de inventario

Elaborado por: Autora

A través de estos indicadores lo que se busca es medir lo siguiente:

1. Evaluar el número de empleados que tiene pleno conocimiento de las políticas de la empresa para mejorar los canales de comunicación entre jefes y empleados, de tal forma que todos estén informados y no incurran en sanciones.
2. Posteriormente, en el área de recursos humanos se busca evaluar el desempeño del personal para tomar decisiones como: el diseño de planes de incentivos, programas de capacitación, ascensos a otros puestos de trabajo y demás aspectos que ayuden a mejorar el rendimiento de los empleados.
3. En el área de facturación y cobranza, se busca crear una base de datos de los clientes, a fin de evaluar su perfil de compra y pronosticar posibles cuentas incobrables, a través de la actualización de datos, evitando que se incremente la cartera vencida y se apliquen mecanismos de cobranza efectivos, a través de notificaciones, mensajes, cobranza preventiva, garantía y todo tipo de actividades que reduzcan el riesgo de crédito de incrementar la tasa de morosidad de los clientes.
4. En el área de bodega, los controles están enfocados en reducir las inconsistencias que se pueden presentar entre los reportes del sistema y el conteo físico de los productos, de tal forma que se eviten inconvenientes por cuestiones de sobrantes o faltantes en la compañía.

## 5 CONCLUSIONES

Como conclusiones generales de la presente investigación, de acuerdo a los datos recopilados se presenta:

- La empresa MAYEPSA es una empresa dedicada a la importación y distribución de electrodomésticos para el país, que posee gran aceptación, pero, sin embargo, ha mostrado problemas importantes sobre el manejo de sus procedimientos internos debido a la falta de control administrativo para sus principales actividades como control de inventario, capacitaciones a empleados, auditorías internas, entre otros.
- Los procesos administrativos de la empresa comprenden la importación y distribución de electrodomésticos a clientes y distribuidores, los cuales poseen crédito con la institución, por lo que existen problemas con la actualización de datos de clientes, Esta situación ha generado problemas como la aparición de cuentas incobrables y demás problema en la cobranza de la cartera vencida.
- De acuerdo a los resultados de la investigación de campo, a través de la aplicación de encuestas y entrevistas al personal de la compañía, se pudo establecer que todos los problemas se han ocasionado debido a que no se cuenta con procesos documentados y, al no haber respaldos, las funciones son realizadas de manera empírica; situación que afecta la gestión de la compañía, y genera inconsistencias en el área de bodega, donde el inventario presenta desajustes por la falta de control. Por consecuencia es necesario contar con respaldos digitales para el inventario físico, y demás estrategias de control que permita evaluar la eficiencia de los procesos de la entidad
- Adicionalmente, es necesario que se establezcan parámetros con los cuales se pueda identificar el desarrollo de cada departamento, dado que, en la actualidad, no existen indicadores para la evaluación ni el control del desempeño del área ni de los empleados, de manera que se desconoce la necesidad de cada colaborador.
- Como propuesta para el presente proyecto se establecen la creación de nuevos procesos que incidirán de manera positiva en la gestión de la entidad, mejorará los procesos, optimizará los recursos y aumentará la rentabilidad de la entidad.

## 6 RECOMENDACIONES

Como recomendaciones finales para la presente investigación se presenta:

- Realizar un análisis comparativo de los nuevos procesos con la situación actual de la empresa para conocer de qué manera ha mejorado con el fin de considerar si los procesos necesitan mejoras o deben continuar como se los ha detallado en el presente documento.
- Considerar la necesidad de implementar un sistema que coordine las actividades de toda la empresa o un software que mejore la comunicación entre las áreas con el fin de automatizar los sistemas y permitir un mejor control.
- Plantear el desarrollo de un mecanismo de evaluación del desempeño que garantice la gestión de los empleados de MAYEPSA, respecto al cumplimiento de los procesos documentados que se sugieren en la propuesta, a fin de optimizar los resultados de la empresa. Este mecanismo derivará en una capacitación o necesidad de contratar a una persona con mejor perfil, dependiendo del caso.
- Definir un plan de incentivos que mejore el clima organizacional dentro de la empresa, a fin de optimizar los resultados de los cambios propuestos en los procesos administrativos.
- Aplicar los indicadores de gestión con la finalidad de medir el posible incremento de los costos que se genere como resultado de factores externos como salvaguardias e impuestos, a fin de plantear estrategias que permitan a la empresa determinar precios competitivos.
- Realizar conteos de inventario de manera periódica, para evitar que haya inconsistencias en los conteos que se realizan a fin de año y así mantener actualizado el stock.

- Como parte del sistema de gestión de calidad, se podría aplicar la implementación de un sistema CRM (Customer Relationship Management) para identificar el perfil de compra de los clientes y así, destinar estrategias que ayuden a mejorar las ventas y optimicen el nivel de satisfacción de los clientes, ofreciendo posibles descuentos, combos o cualquier tipo de incentivo de compra de parte de los clientes.
- En el área de recursos humanos se podrían aplicar indicadores a través del uso de Balanced Scorecard, de tal forma que se puede identificar el impacto de los procesos de aprendizaje y crecimiento que se desarrolla dentro de la empresa, como parte del mejoramiento del talento humano.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AENOR. (2007). *Una estrategia imprescindible*. Obtenido de [http://www.aenorecuador.com/media/5546/iso\\_9001\\_aenor\\_ecuador.pdf](http://www.aenorecuador.com/media/5546/iso_9001_aenor_ecuador.pdf)
- Alegre, M., & Puig, A. (2010). *La calidad y sus sistemas de gestión*. Eumed.
- Bernardez, M. (2009). *Desempeno humano / Human Performance*. Indiana : AuthorHous.
- Briones, G. (2014). *Metodología de la investigación cuantitativa en las ciencias sociales*. Bogotá: ICFES.
- Burea Veritas. (2011). *Comprender los requisitos de un Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001*. Madrid: Burea Veritas Business School.
- Bureau Veritas. (2011). *Comprender los requisitos de un Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001*. Madrid: Burea Veritas Business School.
- Caiza, B. (2012). *El Sistema de Control de Calidad en los Despachos y su incidencia en la Devolución en Ventas de la Empresa Importadora Alvarado Vásquez Cía. Ltda de la ciudad de Ambato*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- Carro, R., & Gonzalez, D. (2012). *Administración de la Calidad Total*. Mar del Plata: Universidad Nacional de Mar del Plata.
- Castelmonte Asociados. (2011). *La importancia de implementar un sistema de gestión de calidad*. Obtenido de <http://www.centrocastelmonte.com/implementar-un-sistema-de-gestion-de-la-calidad.html>
- Choto, L., & Peña, L. (2013). *DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD PARA LA EMPRESA CARROCERA MAYORGA EN BASE A LA NORMA ISO 9001:2008*. Riobamba: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.
- Cornelis, K. (2001). *Pensamiento estratégico: una perspectiva para los ejecutivos*. Pearson Educación.
- Cuatrecasas, L. (2010). *Gestión Integral de la Calidad: Implantación, control y certificación*. Barcelona: Profit.
- Fernández, A. (2012). *Sistemas Integrados de Gestión*. Asturias: IDEPA.
- Ferrer, J. (2010). *Conceptos Básicos de Metodología de la investigación*. Mexico : Prentice Hall .

- Flores, G., & Arellano, L. (2012). *Guía Metodológica para la implementación de un Sistema Integrado de Gestión en la empresa Cortiplast S.A.* Guayaquil, Ecuador: Universidad Politécnica Salesiana.
- Fontalvo, T., & Vergara, J. (2010). *Gestión de la Calidad en los Servicios ISO 9001:2008.* Málaga: Eumed.
- Galicia. (1 de Noviembre de 2013). *Normas ISO: 6 pasos para la certificación.* Obtenido de <http://www.buenosnegocios.com/notas/606-normas-iso-6-pasos-la-certificacion>
- Gomez, I. (8 de Octubre de 2013). *Pasos para conseguir el certificado ISO 900.* Obtenido de <http://hederaconsultores.blogspot.com/2013/10/como-conseguir-certificado-iso-9001.html>
- Grajales, T. (2000). *TIPOS DE INVESTIGACION.* Mexico: Investipos.
- Guerrero, M. (2012). *Implementación del Sistema Integrado de Gestión en la Empresa de Diseño e Ingeniería de Cienfuegos.* La Habana: Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez .
- Hax, A., & Majluf, N. (2004). *Estrategias para el liderazgo competitivo.* Ediciones Granica.
- Herrera, M. (Mayo de 2008). *DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD PARA UNA MICROEMPRESA .* Veracruz, Xalapa, México: Universidad Veracruzana.
- INEN. (2008). *Sistemas de Gestión de Calidad- Requisitos.* Quito: ISO.
- ISO Tools. (2015). *¿En qué consiste el ciclo PHVA de mejora continua?* Obtenido de <https://www.isotools.org/2015/02/20/en-que-consiste-el-ciclo-phva-de-mejora-continua/>
- Juran, J. (2007). *Análisis y planeación de la calidad.* México: Mc Graw Hill.
- Lopez, J. (2007 ). *Calidad .* Madrid: Editorial Paraninfo.
- Manene, L. (1 de Diciembre de 2010). *CALIDAD TOTAL: SU FILOSOFÍA, EVOLUCIÓN, DEFINICIÓN E IMPLANTACIÓN.* Obtenido de <http://www.luismiguelmanene.com/2010/12/01/calidad-total-su-filosofia-evolucion-definicion-e-implantacion/>
- Mateo, R. (3 de Marzo de 2010). *Sistemas de Gestión de la Calidad.* Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/sistemas-gestion-calidad/>
- Medina, D. (2013). *Certificaciones ISO y acreditaciones: beneficios y ventajas. Revista del Hospital del Hospital Universitario de Gran Canaria Doctor Negrín.* Obtenido de

[http://www3.gobiernodecanarias.org/sanidad/scs/scs/as/gc/29/RevistaNorte/nortedigital\\_5/calidad/nortedigital\\_calidad\\_certifica.html](http://www3.gobiernodecanarias.org/sanidad/scs/scs/as/gc/29/RevistaNorte/nortedigital_5/calidad/nortedigital_calidad_certifica.html)

- Muñoz. (2010). *La Encuesta*. Obtenido de <http://www.xtec.cat/~cmunoz/recerca/encuesta.htm>
- Nuñez, E. (2007). *Archivos y Normas ISO*. TREA.
- Porter, M. (1985). *Ventaja Competitiva: Creación y sostenimeinto de un desempeño superior*.
- Porter, M. (2009). *Estrategia Competitiva*. Ediciones Pirámide.
- Porter, M. (2010). *Ventaja Competitiva: Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior*. Ediciones Pirámides.
- Romero, A., & Alvarez, J. (2015). *Gestión de la calidad como importante desafío de la empresa del siglo XXI*. Quito: Mendieta.
- Sevilla, R. (2016). *Factores que Controlan la Calidad*. Obtenido de <https://calidadtotalqm.wikispaces.com/Factores+que+Controlan+la+Calidad>
- Torres, B. (2015 ). *Metodología de la investigación para administración, economía, humanidades y ciencias sociales. 11va Edición* (Segunda ed.). México: Pearson Education.
- UCC. (2015). *Sistema de Gestión de la Calidad*. Obtenido de <http://www.ucc.edu.co/sistema-gestion-integral/Paginas/sistema-gestion-calidad.aspx>
- Vargas, S. (2010). *Calidad en una empresa*. Obtenido de [http://calidadenunaempresa.blogspot.com/2010/05/los-fundamentos-de-la-calidad-total-son\\_04.html](http://calidadenunaempresa.blogspot.com/2010/05/los-fundamentos-de-la-calidad-total-son_04.html)
- Velasco, J. (2010). *GESTION DE LA CALIDAD: MEJORA CONTINUA Y SISTEMAS DE GESTION: T EORIA Y PRACTICA*. Piramide.
- Walton, M., & Deming, E. (2004). *El método Deming en la práctica*. Bogota : Norma.

## ANEXOS

### Anexos 1. Formato de encuesta

**1.- ¿Cuenta la empresa con planes, metas, políticas y estrategias?**

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

**2.- ¿Cuáles son los valores que prevalecen en la empresa?**

Honestidad\_\_\_\_\_ Liderazgo\_\_\_\_\_ Puntualidad\_\_\_\_\_

Responsabilidad\_\_\_\_\_ Trabajo de equipo\_\_\_\_\_

**3.- ¿Cada que tiempo planifican y fijan objetivos los jefes de cada área?**

Semestral\_\_\_\_\_ Mensual\_\_\_\_\_ Ninguno\_\_\_\_\_

**4.- ¿Qué tipo de manuales y procedimientos existen?**

Verbal\_\_\_\_\_ Escrito\_\_\_\_\_

**5.- ¿Existe determinación de cargos en la empresa?**

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

**6.- ¿Con el fin de mantener el buen desempeño de la empresa, se capacita al personal?**

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_ A veces\_\_\_\_\_

**7.- ¿Se mantiene una política de trabajo en equipo para la obtención de objetivos?**

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_ A veces\_\_\_\_\_

**8.- ¿Se evalúa el desempeño del personal?**

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_ A veces\_\_\_\_\_

**9.- ¿Existen procesos de mejora continua?**

Sí\_\_\_\_ No\_\_\_\_

**10.- ¿Cumple la empresa de abastecimiento de inventario para las necesidades de los clientes?**

Si\_\_\_\_ No\_\_\_\_ A veces\_\_\_\_

**11.- ¿Fueron establecidas sus funciones al iniciar a laborar en la empresa?**

Si\_\_\_\_ No\_\_\_\_

**12.- ¿Se toma en cuenta su experiencia para tomar decisiones?**

Si\_\_\_\_ No\_\_\_\_ A veces\_\_\_\_

**13.- ¿Considera que existe buena comunicación entre personal y superiores?**

Si\_\_\_\_ No\_\_\_\_ A veces\_\_\_\_

**14.- ¿Considera que los procesos están debidamente documentados?**

Si\_\_\_\_ No\_\_\_\_

## **Anexos 2. Formato de Entrevistas**

### **ENTREVISTA PARA GERENTE COMERCIAL**

**1. ¿Cómo podría evaluar los procesos administrativos que existen en su departamento?**

Realizando una auditoria en los procesos de cuentas por cobrar, cuentas por pagar, inventario, tributario y en recursos humanos.

**2. ¿Existe documentación que respalde las políticas y procedimientos de su departamento?**

No existe documentación escrita solo verbal.

**3. ¿Qué tipo de medidas utiliza para tener un control sobre los resultados de las actividades del departamento?**

La revisión periódica de las actividades que realiza el departamento como fijar precios, descuentos y promociones.

**4. ¿Qué tipo de indicadores establecen para conocer los resultados de los vendedores del área?**

No tenemos establecidos indicadores, solo se revisa en el sistema las ventas por vendedor mensualmente.

**5. ¿Qué tipo de correctivos se realiza cuando no se cumplen las metas del departamento?**

No tenemos establecidos correctivos.

- No establece cumplimiento de meta a los vendedores en cuanto a sus ventas
- No hay capacitación para su fuerza de ventas

## **ENTREVISTA PARA CONTADOR**

**1. ¿Cómo podría evaluar los procesos administrativos que existen en su departamento?**

Mediante auditorías establecidas por la empresa.

**2. ¿Existe documentación que respalde las políticas y procedimientos de su departamento?**

No, la empresa no ha implementado un Manual escrito solo verbal.

**3. ¿Qué tipo de medidas utiliza para tener un control sobre los resultados de las actividades del departamento?**

Se realiza un análisis a nivel general de la Organización en base a los resultados que se obtiene, debido a que nuestra organización es pequeña y todo se relacionan entre sí, lo que si se está procurando es integrar controles a áreas claves como cobranzas y bodega.

**4. ¿Existen procedimientos establecidos para la realización de auditorías?**

Por ahora la empresa no está en la obligación de que se le realicen Auditorías del tipo Financiero, y por lo tanto no se ha establecido cuales deberían ser los procedimientos para otro tipo de Auditorías.

## **ENTREVISTA PARA GERENTE DE BODEGA**

### **1. ¿Cómo podría evaluar los procesos administrativos que existen en su departamento?**

Se podrían evaluar mediante la planificación, organización y control.

### **2. ¿Existe documentación que respalde las políticas y procedimientos de su departamento?**

No existe documentación escrita.

### **3. ¿Qué tipo de medidas utiliza para tener un control sobre los resultados de las actividades del departamento?**

La revisión del inventario físico con lo que registra el sistema en donde se puede detectar que hay información errónea y de ahí hacer un seguimiento. Revisa el adecuado almacenamiento de los productos.

### **4. ¿Cómo logra obtener datos relevantes que permitan el abastecimiento de la bodega en relación a las necesidades de la empresa?**

Revisando el sistema contable el cual indica el stock de cada producto.

### **5. ¿Qué tipo de métodos utilizan para el control del inventario?**

Supervisa el manejo adecuado de los productos en la carga y descarga, clasifica los productos por familias.

- No verifica la rotación del producto
- Detecta tarde los productos que llegan deficientes
- No realiza inventario mensualmente

## **ENTREVISTA PARA GERENTE DE FACTURACION Y COBRANZAS**

### **1. ¿Cómo podría evaluar los procesos administrativos que existen en su departamento?**

Se podría evaluar mediante el cumplimiento de unas normas establecidas por las autoridades de la empresa.

### **2. ¿Existe documentación que respalde las políticas y procedimientos de su departamento?**

No existe documentación escrita.

### **3. ¿Qué tipo de medidas utiliza para tener un control sobre los resultados de las actividades del departamento?**

Se lleva la secuencia de las facturas y de las guías de remisión, además se archivan en el expediente de cada cliente una copia para tener respaldo.

### **4. ¿Cómo se manejan los procesos administrativos que relacionan al área comercial con su área?**

Los procesos administrativos cumplen los siguientes pasos:

- El cliente solicita los productos al vendedor de la Empresa.
- La empresa efectúa la recepción del cliente y este efectúa el requerimiento del pedido.
- La empresa realiza el presupuesto de ese requerimiento de producto, tomando en cuenta los precios actuales del mercado.
- El departamento de facturación debe elaborar la factura, donde se entrega el original al cliente, una copia al vendedor y otra se queda en archivo.
- El departamento de facturación y cobranzas cancela la factura
- El pago bien sea con recibo de efectivo o cheque, y se archiva el recibo al expediente.
- El departamento de facturación realiza la guía de remisión en original y 2 copias; la original va para el cliente, una copia para el Control, y otra copia para los archivos.

**5. ¿Cómo se desarrolla el proceso de revisión realizado por el área de facturación y cobranzas?**

Se revisa los documentos del nuevo cliente, sus garantías necesarias para otorgar el crédito.

Revisa el cupo de cada cliente.

Verifica que los precios sean razonables.

### **Anexos 3. Formato de evaluación del desempeño**

Estimado encuestado:

Sírvase a completar la presente encuesta, bajo el cumplimiento de las siguientes instrucciones:

1. Leer bien el enunciado de cada pregunta.
2. Seleccionar una sola respuesta por cada pregunta.
3. Solicitar la explicación respectiva en caso de no comprender alguna pregunta.
4. Responder con sinceridad, tomando en cuenta que la encuesta es anónima.

#### **A. Información básica del encuestado**

- **Género:**
- **Estado Civil:**
- **Área/Cargo que desempeña:**
- **Antigüedad en la institución:**

#### **1. Las funciones de su puesto de trabajo se encuentran:**

Especificadas \_\_\_ Poco especificadas\_\_\_ Nada específicas\_\_\_

#### **2. ¿Su sueldo es proporcional al trabajo que realiza?**

Sí \_\_\_ No\_\_\_

#### **3. Cuando un proceso falla, usted recibe:**

Sanción \_\_\_ Llamado de atención \_\_\_ Retroalimentación\_\_\_

#### **4. ¿Ha recibido capacitaciones en su área de trabajo?**

Sí \_\_\_ No\_\_\_

#### **5. ¿Recibió charla de inducción en el trabajo?**

Sí \_\_\_ No\_\_\_

#### **6. ¿Las actividades que realizan son ejecutados en un tiempo prolongado?**

Sí \_\_\_

No \_\_\_

**7. ¿Cumple con las fechas estipulada de entrega de reportes?**

Siempre \_\_\_

A veces \_\_\_

Nunca \_\_\_

**8. ¿Su trabajo es evaluado por proceso realizado o por resultados?**

Proceso \_\_\_

Resultados \_\_\_

**9. ¿Existen problemas recurrentes dentro de su área de trabajo?**

Siempre \_\_\_

A veces \_\_\_

Nunca \_\_\_

**Anexos 4. Informe de resultados**

**1.- Evaluación**

**Fecha**

día

mes

año

**Responsable de evaluación**

**Área del evaluado**

**Cargo del Evaluado**

**2.- Resultados obtenidos**

**Objetivos:** ¿Los objetivos que se fijaron para el área y el cargo han sido cumplidos?

Objetivos	Sí	No

**Resultados obtenidos:**

**Experiencias formativas:** Describa las experiencias obtenidas a través de su participación en el sistema de evaluación

**3.- Análisis generado**

**a) Formación de recursos humanos:**

- Número de empleados satisfechos con su remuneración \_\_\_\_\_
- Empleados capacitados \_\_\_\_\_
- Empleados que recibieron inducción \_\_\_\_\_
- Empleados sancionados \_\_\_\_\_
- Empleados que han recibido retroalimentación \_\_\_\_\_

**b) Factores motivacionales. - \_\_\_\_\_**

\_\_\_\_\_

**c) Capacitaciones propuestas-**

<b>Congreso( )</b>	<b>Seminario( )</b>	<b>Charlas motivacionales ( )</b>	<b>Capacitaciones ( )</b>
<b>Otro ( )</b>	<b>Especifique</b>		
<b>Nombre del evento</b>			
<b>Fecha</b>			
<b>Lugar</b>			

**Observaciones:** Utilice este espacio para comentarios o sugerencias.

--

## Anexos 5. Glosario

- **Calidad:** Es un calificativo que se a un objeto o persona, cuando posee características superiores o de excelencia, en comparación a los demás de su especie.
- **Sistemas de Gestión:** Es un conjunto de fases organizadas de manera eficiente para lograr el cumplimiento de los objetivos organizacionales, garantizando su continuidad.
- **ISO:** International Standarization Organization es la entidad internacional encargada de establecer los parámetros de calidad en base al cumplimiento de una serie de requisitos, ligados a los procesos de producción, el personal, la imagen corporativa, entre otros.
- **P.H.V.A:** El ciclo PHVA es una herramienta a través de la cual, una empresa se plantean objetivos, métodos e indicadores que establezcan su cumplimiento.
- **Enfoque al cliente:** Este aspecto se orienta a satisfacer las necesidades de los clientes a través de la identificación de su perfil de compra y comportamiento de consumo (gustos y preferencias).
- **Liderazgo:** Es una cualidad que se emplea para dirigir a las personas, a través de la creación de un ambiente sano y capaz de conseguir los objetivos organizacionales.
- **Participación del personal:** Compromiso que se adquiere dentro del grupo de trabajo para el uso de los talentos en beneficio de la empresa para el cumplimiento de sus objetivos trazados.
- **Enfoque basado en procesos:** Actividades y recursos que se manejan organizadamente y en secuencia.

- **Enfoque en sistemas para la gestión:** Identificación de todos los procesos que se manejan dentro de un sistema.
- **Mejora continua:** Es una actividad que realizan las empresas a fin de disminuir la posibilidad de errores en sus procesos administrativos.
- **Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones:** Las decisiones eficaces se toman de acuerdo a datos y hechos obtenidos expresamente para este objetivo.
- **Relaciones de beneficio mutuo con el proveedor:** Es la definición de las relaciones mantenidas entre el cliente y su proveedor, como parte de la cadena de valor, de tal forma que se optimicen los recursos y se agilicen los procesos.
- **Productividad del negocio:** es la relación de los recursos que se utilizaron para alcanzar las metas del negocio y los resultados que se obtuvieron de ello.
- **Rentabilidad del negocio:** es cuando se genera en el negocio más ingresos que egresos.
- **Procesos Administrativos:** son las fases continuas de las actividades en una empresa para alcanzar sus objetivos planteados y satisfacer necesidades.

**Anexos 6. Imágenes de la investigación de campo**

