UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
AREA DE INGENIERIA
POSTGRADO SISTEMA DE LA CALIDAD

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD PARA UNA EMPRESA DE SUMINISTROS, NORMA ISO 9001:2008.

Caso Estudio**:** Empresa Especialidades Técnicas Industriales C.A.
Puerto Ordaz Estado Bolívar.

Presentado por

Ing. Alexandra Adelfa Romero Díaz

Para optar al título de

ESPECIALISTA EN SISTEMA DE LA CALIDAD

Asesora

Prof. Denexi Navarro

Puerto Ordaz, Octubre 2015

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
AREA DE INGENIERIA
POSTGRADO SISTEMA DE LA CALIDAD

SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD PARA UNA EMPRESA DE SUMINISTROS, NORMA ISO 9001:2008.

Caso Estudio**:** Empresa Especialidades Técnicas Industriales C.A.
Puerto Ordaz Estado Bolívar.

Presentado por

Ing. Alexandra Adelfa Romero Díaz

Para optar al título de

ESPECIALISTA EN SISTEMA DE LA CALIDAD

Asesora

Prof. Denexi Navarro

Puerto Ordaz, Octubre 2015

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIDAD: SISTEMA DE LA CALIDAD

Director Postgrado en Sistema de la Calidad
Presente.-

ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Por la presente hago constar que he leído el Trabajo Especial de Grado, presentado por **ING. ALEXANDRA ADELFA ROMERO DÍAZ, C.I.: 18.882.366,** para optar al Grado de Especialista en Sistema de la Calidad, cuyo título es: **SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD PARA UNA EMPRESA DE SUMINISTROS, NORMA ISO 9001:2008. Caso Estudio: Empresa Especialidades Técnicas Industriales C.A. Puerto Ordaz Estado Bolívar;** y que acepto asesorar al estudiante, en calidad de Tutor, durante la etapa de desarrollo del Trabajo de Investigación hasta su presentación y evaluación.

En la Ciudad de Puerto Ordaz a los 26 días del mes de Junio del 2015.

Firma.

Denexi Navarro

C.I.: 5.909.557

DEDICATORIA

A Dios, por ofrecerme las herramientas necesarias, para alcanzar mis metas.

A mis padres, por su amor y dedicación desde mi nacimiento.

A Nelson Manoche, mi príncipe, que me acompaño y me apoyo en lo largo de mi especialización.

A Simón Romero, mi hermano, por su apoyo incondicional en todo momento.

AGRADECIMIENTOS

Primeramente, Gracias a Dios, por darme la oportunidad de alcanzar uno de mis tantos logros, por brindarme mucha vida, salud y personas especiales para alcanzar esta meta.

A mi novio, Nelson Manoche, por todo su amor, apoyo y ayuda en cada momento que pensaba rendirme.

A mis padres, Juana Rosa y José Alexander, por su amor y atención en todo lo largo de mi especialización.

A la profesora Denexi Navarro, por toda su enseñanza a lo largo de la carrera y en el desarrollo del trabajo de investigación.

A la empresa ESTUBIN C.A., por su colaboración ante el desarrollo de la investigación.

Al profesor Antonio Rodríguez, y al personal de Postgrado Yanir y Yoseni, por toda su colaboración en las gestiones durante las revisiones del trabajo especial de grado.

A todos, mil gracias.

Alexandra Romero.

INDICE GENERAL

ACEPTACIÓN DEL TUTOR iii

DEDICATORIA iv

AGRADECIMIENTOS v

INDICE GENERAL vi

INDICE DE TABLAS ix

INDICE DE FIGURAS x

RESUMEN xi

INTRODUCCIÓN 1

CAPITULO I 4

EL PROBLEMA 4

1.1 Planteamiento del Problema. 4

1.2 Objetivos de la Investigación. 6

1.2.1 Objetivo General. 6

1.2.2 Objetivos Específicos. 7

1.3 Justificación e Importancia de la Investigación. 7

1.4 Alcance de la Investigación. 8

1.5 Limitaciones de la Investigación. 8

CAPITULO II 9

MARCO TEORICO 9

2.1 Antecedentes de la Investigación. 9

2.2 Bases Teóricas. 16

Calidad. 17

Sistema de Gestión de Calidad. 17
Normas ISO 9000. 19
Principios de la Calidad. 20
Enfoque basado en procesos. 22
Ciclo de Deming. 23
Mapa de Procesos. 24
Documentación del Sistema de gestión de Calidad. 25
2.3 Bases Legales. 29
Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. 29
Ley del Sistema Venezolano para la Calidad. 29
Ley de Protección al Consumidor y al Usuario. 30
CAPITULO III 31
MARCO METODOLOGICO 31
Consideraciones Generales. 31
3.1 Tipo de Investigación. 31
3.2 Diseño de la Investigación. 33
3.3 Unidad de Análisis. 34
3.4 Población. 34
3.5 Muestra. 35
3.6 Técnica e Instrumentos de Recolección de Información. 36
3.7 Técnicas de análisis de datos. 37
3.8 Fases de la Investigación. 38
3.9 Operacionalización de las variables. 39
3.10 Factibilidad de Estudio. 42
3.11 Resultados Esperados. 42

3.12 Consideraciones Éticas. 43

CAPITULO IV 44

MARCO ORGANIZACIONAL 44

4.1 Antecedentes de la Organización. 44

4.2 Misión de la Organización. 44

4.3 Visión de la Organización. 45

4.4 Política de la Organización. 45

4.5 Valores de la Organización. 45

4.6 Estructura Organizativa. 46

CAPITULO V 47

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS 47

5.1 Diagnóstico de la situación actual de la empresa ESTUBIN C.A., con respecto a un Sistema de Gestión de Calidad según la Norma ISO 9001:2008. 47

5.2 Definición de los procesos de la empresa ESTUBIN C.A., según el enfoque establecido en la Norma ISO 9001:2008. 66

5.3 Desarrollo de la documentación, como parte del cumplimiento de requisitos según la Norma ISO 9001:2008. 76

5.4 Elaboración de un plan de acción para el cumplimiento de los requisitos descritos en la Norma ISO 9001:2008 y aplicables a la empresa ESTUBIN C.A. 78

CONCLUSIONES 82

RECOMENDACIONES 84

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS 86

ANEXOS 90

Anexo 1 – Procedimiento Control de Documentos. 90

INDICE DE TABLAS

Tabla No. Pág.

1. Población de la Investigación. 35
2. Operacionalización de las Variables. 40
3. Análisis FODA. 48
4. Lista de Verificación-ESTUBIN C.A. 50
5. Resultado de la lista de Verificación-ESTUBIN C.A. 65
6. Documentos según la Norma ISO 9001:2008 77
7. Plan de Implementación de un Sistema de Gestión de Calidad para la empresa ESTUBIN C.A. 80

INDICE DE FIGURAS

Fig. No. Pág.

1. Modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos. 23
2. Ciclo Planificar-Hacer-Verificar-Actuar. 24
3. Modelo de un Mapa de Procesos. 25
4. Pirámide de documentación. 26
5. Estructura Organizativa. 46
6. Porcentaje de Cumplimiento. 65
7. Mapa de Procesos de la Empresa ESTUBIN C.A. 66
8. Síntesis de Proceso – Gestión de la Dirección. 67
9. Diagrama de Flujo – Gestión de la Dirección. 68
10. Síntesis de Proceso – Gestión de la Calidad. 68
11. Diagrama de Flujo – Gestión de la Calidad. 69
12. Síntesis de Proceso – Almacén. 69
13. Diagrama de Flujo – Almacén. 70
14. Síntesis de Proceso – Ventas. 71
15. Diagrama de Flujo – Ventas. 71
16. Síntesis de Proceso – Gestión Administrativa. 72
17. Diagrama de Flujo – Gestión Administración. 72
18. Síntesis de Proceso – Cobranzas. 73
19. Diagrama de Flujo – Cobranzas. 74
20. Síntesis de Proceso – Compras 74
21. Diagrama de Flujo – Compras. 75
22. Síntesis de Proceso – Capacitación y Formación. 75
23. Diagrama de Flujo – Capacitación y Formación. 76

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
AREA DE INGENIERIA
POSTGRADO SISTEMA DE LA CALIDAD

SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD PARA UNA EMPRESA DE SUMINISTROS, SEGÚN ISO 9001:2008

Caso Estudio: Empresa Especialidades Técnicas Industriales C.A. Puerto Ordaz Estado Bolívar.

Autor: Alexandra A. Romero D.
Asesora: Denexi Navarro.
Año: 2015.

RESUMEN

Las empresas día a día están envueltas bajo un ámbito de competitividad, y cada día se enfocan en brindar servicios y productos con mayor calidad, con el fin de permanecer en el mercado y ser reconocida por los clientes, para ello, toman como estrategia la mejora continua, los lineamientos y requerimientos de calidad, es por ello, que la presente investigación tuvo como objeto principal el Diseño de un Sistema de Gestión de calidad para una empresa de suministros, específicamente, para la organización ESTUBIN C.A., bajo los requerimientos de la norma ISO 9001:2008 facilitando normalizar los diferentes procesos que la conforman. La investigación, estuvo enmarcada bajo la modalidad de proyecto factible, a través de un tipo de investigación documental y de campo, permitiendo brindar una propuesta para la futura implementación de un sistema de gestión de calidad, proporcionando competitividad, planificación y control de los procesos en el logro de los objetivos. Para dar cumplimiento a ello, se llevó a cabo principalmente un diagnóstico, a través de una lista de verificación, con el fin de conocer la situación actual de la organización bajo los requisitos de la norma ISO 9001:2008, y así, se pudo proponer a través de un mapa de procesos la interrelación de los procesos estratégicos, medulares y de apoyo, y el seguimiento y control al logro de la mejora continua a través de ciclo de Deming, permitiendo a la empresa suministrar bienes y servicios que satisfagan las necesidades de un mercado de consumidores y operar normalmente en un entorno competitivo. Además, se pudo elaborar la documentación necesaria y el plan de acciones con el propósito de dar respuesta y cumplimiento a las brechas identificadas a lo largo de la investigación.

Palabras Clave: Calidad, mejora continua, ISO 9001:2008, lineamientos, procesos.

Línea de Trabajo: Sistema de la Calidad, Gerencia de la Calidad.

INTRODUCCIÓN

Las empresas día a día andan en búsqueda de mejores estrategias para innovar en el mercado y buscar la excelencia, sin embargo, la gran mayoría no se enfocan en la implementación de un sistema de gestión de calidad. En los últimos tiempos, aplicar la calidad ha sido de gran ayuda, debido a que permite el incremento en la satisfacción de los clientes, mejora la imagen de la organización y aumenta la participación de todo el personal para el logro de los objetivos planteados.

La importancia de la aplicación de un sistema de gestión de calidad, enfocándose a la mejora continua en las operaciones, teniendo como base el ciclo del maestro Deming, referente a planificar, hacer, verificar y actuar, los principios de calidad, expuestos en la norma ISO 9000:2005 “Sistema de Gestión de la Calidad. Fundamento y Vocabularios”, y a su vez, documentar cada uno de los procesos y actividades necesarias, permitirá satisfacer eficazmente las necesidades de los clientes, tanto implícitas como explicitas, generando beneficios, no sólo a la organización, sino al personal y al público en general.

En la actualidad, el mundo de los negocios presenta desafíos constantes. Todos los días aparecen nuevos productos, nuevos servicios, mercados y competidores que crean nuevas oportunidades. Todos estos factores convergen para incrementar la demanda de los productos y servicios. La calidad orientada hacia la satisfacción de cliente y a sus necesidades reales, asegurará resultados financieros positivos. Esto porque la orientación de las operaciones será hacia la obtención de conceptos claves de venta, analizar y aplicar las técnicas para mejorar procesos de venta y de negocios e incorporarlas a la satisfacción del cliente, adquiriendo además herramientas que permitan perfilar del mercado y lograr un posicionamiento exitoso.

ESTUBIN C.A., es una empresa distribuidora de una extensa gama de productos como lubricantes, filtros, empacaduras, correas de transmisión, bujías y servicios, en reparación y ensamble de mangueras hidráulicas de aplicación automotriz e industrial garantizando desde sus inicios, calidad y oportunidad de los

mismos, sin embargo, en la actualidad se ve afectada por el entorno competitivo, por lo que ha decidido evaluar estrategias que la ayuden a innovar en el mercado y dar mayor cumplimiento a los requerimientos y expectativas de los clientes, en cuanto a productos y servicios.

De acuerdo a las observaciones y seguimientos efectuados dentro de la empresa, se ha evidenciado no conformidades entre departamentos para el logro satisfactorio de los objetivos de la organización, adicionalmente, se han registrado incremento en los costos por perdida de material, retrasos en el proceso y falta de documentación de los respectivos procesos para que el personal involucrado ejecute con eficiencia y eficacia cada una de las etapas de sus actividades.

Bajo esta perspectiva, se propuso un diseño de un sistema de gestión de calidad, bajo la norma ISO 9001:2008, “Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos”, la cual se orienta en un enfoque basado en procesos, y según los requisitos permite ofrecer a la empresa un manual de calidad, procedimientos, instrucciones de trabajo y registros, que le permitan al personal alcanzar un mayor desempeño, un crecimiento a la organización ofreciendo mayor satisfacción tanto al cliente interno como externo y a su vez, un mejor control y seguimiento de los procesos.

En última instancia, la presente investigación, ha sido estructurada de la siguiente manera:

Capítulo I, El Problema: se plantea la situación problemática, los objetivos de la investigación, junto con la justificación del estudio, el alcance y las limitaciones.

Capítulo II, Marco Teórico: se señalan los antecedentes así como las bases teóricas y legales que sustentan la investigación.

Capítulo III, Marco Metodológico: se describe la metodología, el tipo y diseño de la investigación, así como la unidad de análisis, la población, muestra, técnicas e instrumentos de recolección de información, análisis de los datos, las fases,

operacionalización de variables, factibilidad, resultados esperados y las consideraciones éticas.

Capítulo IV, Marco Organizacional: contiene la información más relevante de la empresa en estudio, como los antecedentes, misión, visión, política de calidad, valores y la estructura organizativa.

Capítulo V, Presentación y análisis de los resultados: presenta las conclusiones obtenidas del desarrollo del estudio y las recomendaciones para mejorar los procesos de la empresa ESTUBIN C.A.

Finalmente, se presentan las referencias bibliográficas y un conjunto de anexos relacionados, éstos, con la investigación realizada.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del Problema.

En la actualidad, la búsqueda de la calidad en los servicios representa una de las principales tendencias en el sector automotriz y es precisamente esta calidad lo que distingue a las empresas con éxito. La calidad del servicio es la base de la supervivencia de una empresa: la competencia y la existencia de clientes cada vez mejor informados son dos factores que contribuyen a esta concienciación.

La empresa Especialidades Técnicas Industriales C.A. (ESTUBIN C.A.), es una pequeña organización que labora desde hace más de 20 años en la zona, teniendo como eslogan “Somos garantía de Calidad” y enfocándose en términos de eficiencia, calidad y oportunidad a la comercialización de productos tanto en el sector automotriz como industrial, en toda la región Guayana y Nor-Oriental del país, ofreciendo a sus clientes soluciones inmediatas que satisfagan la demanda del mercado.

Cabe indicar que, actualmente dentro de la gama de productos que se comercializan en el mercado nacional se tienen, lubricantes, filtros, empacaduras, correas de transmisión, bujías y como servicios, brinda reparación y ensamble de mangueras hidráulicas de aplicación automotriz e industrial, contando con el apoyo de marcas reconocidas como INCA, WIX, FRACO y BOSCH.

ESTUBIN C.A., se ha enfocado en la relación estrecha tanto con sus clientes como con sus proveedores ofreciendo en conjunto, calidad de servicio y formación para el uso adecuado de los productos que son distribuidos; además, cuenta con un personal capacitado que adquiere la responsabilidad, no sólo con la realización de sus tareas, sino también en la cooperación y apoyo al trabajo en equipo.

A partir del año 2012, ESTUBIN C.A., inicio el proceso de implantación del Sistema de Gestión de Calidad, para definir y vincular los procesos y, alinear los resultados con los objetivos planteados por la organización, y así garantizar un servicio y producto de calidad a su distinguida clientela, sin embargo, debido a la falta de cultura organizacional y de no poseer el conocimiento respectivo sobre la importancia y beneficios de la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad, únicamente se logró definir la filosofía de gestión y ciertos procesos de la organización, tales como, almacén, compras y ventas.

Se ha evidenciado quejas y no conformidades existentes entre departamentos para el cumplimiento de las actividades, debido a debilidades presentes en el proceso de comunicación por parte de los responsables del departamento de ventas, en suministrar la información oportuna de los productos solicitados por el cliente, al departamento de almacén, generando frecuentes devoluciones de facturas que se emiten con desviaciones, pérdida de tiempo al momento del despacho de la mercancía, e incurriendo de ésta manera en incremento de los costos en el desarrollo de los procesos.

De acuerdo, al registro estadístico de algunos indicadores, desarrollados en el departamento de almacén, de la empresa ESTUBIN C.A., (2014), se tiene que para los dos primeros trimestres del año 2013, el indicador de entrega oportuna obtuvo como resultado un 93,48%, con una desviación de 1,52% respecto a la meta establecida del 95%, reflejando el incumplimiento de las solicitudes de despachos a los clientes en el tiempo requerido; adicionalmente, con el indicador de devolución de facturas, el resultado correspondiente a los dos primeros trimestres del año 2013 es de 9,18%, arrojando una desviación de 4,18% por encima de la meta esperada, asociado a la facturación de productos que no corresponden a las solicitud de clientes (marcas, especificaciones y cantidad) y desviaciones con el sistema de facturación.

Por lo anteriormente descrito, se puede evidenciar que la empresa debe enfocarse hacia el desarrollo de un Sistema de Gestión de Calidad bajo la norma ISO 9001:2008 debido a que es una estrategia de crecimiento y de ventaja competitiva,

basándose en el enfoque de proceso, en los principios de calidad y en la metodología expuesta por William Edwards Deming, referente a PHVA: Planificar, Hacer, Verificar y Actuar, acotando que, todos los requisitos son un aporte para la empresa, y no factores negativos que afectan en la producción o desarrollo de las actividades, sin obviar, la capacitación y formación del personal para las mejoras y beneficios en el desarrollo y cumplimiento de sus labores.

Como resultado de lo antes expuesto, surge la interrogante: ¿Cuáles son los requisitos aplicables, según la Norma ISO 9001:2008 para el Diseño de un Sistema de Gestión de Calidad, para la empresa Especialidades Técnicas Industriales C.A. (ESTUBIN C.A.,)?. Asimismo, para dar conformidad y respuesta a la interrogante principal, se tienen las siguientes incógnitas a tomar en cuenta, para el desarrollo de la investigación:

¿Cuál es la situación actual de la empresa ESTUBIN C.A., con respecto a un Sistema de Gestión de Calidad según la Norma ISO 9001:2008?

¿Qué procesos deben definirse en la empresa ESTUBIN C.A., según el enfoque establecido en la Norma ISO 9001:2008?

¿Cuál es la documentación, exigida por la norma ISO 9001:2008 para el cumplimiento de los requisitos?

¿Cómo elaborar un plan de acción para cumplir con los requisitos descritos en la Norma ISO 9001:2008 y aplicables a la empresa ESTUBIN C.A.?

1.2 Objetivos de la Investigación.

1.2.1 Objetivo General.

Diseñar un Sistema de Gestión de Calidad, para la empresa ESTUBIN C.A., según norma ISO 9001:2008.

1.2.2 Objetivos Específicos.

1. Diagnosticar la situación actual de la empresa ESTUBIN C.A., con respecto a un Sistema de Gestión de Calidad según la Norma ISO 9001:2008.
2. Definir los procesos de la empresa ESTUBIN C.A., según el enfoque establecido en la Norma ISO 9001:2008.
3. Desarrollar la documentación, como parte del cumplimiento de requisitos según la Norma ISO 9001:2008.
4. Elaborar un plan de acción para el cumplimiento de los requisitos descritos en la Norma ISO 9001:2008 y aplicables a la empresa ESTUBIN C.A.,

1.3 Justificación e Importancia de la Investigación.

Toda investigación tiene una razón de ser, es por ello, que se deben considerar diferentes aspectos en cuanto a su importancia, relevancia y pertinencia, por lo que, Hernández, Fernández y Baptista (2010), argumentan lo siguiente:

> …Es necesario justificar el estudio mediante la exposición de sus razones (el ¿para qué? y/o ¿por qué? del estudio). La mayoría de las investigaciones se efectúan con un propósito definido, pues no se hacen simplemente por capricho de una persona, y ese propósito debe ser lo suficientemente significativo para que se justifique su realización… (p.51).

La ejecución de esta investigación, producirá un impacto positivo a la organización, ya que le permitirá visualizar las debilidades y oportunidades en el desarrollo de sus actividades, determinar cómo se encuentra la organización en relación a los requisitos establecidos en la norma ISO 9001:2008 y a la vez enfocarse hacia la mejora continua y la integración, por parte de los involucrados.

En este sentido, el diseño y futura implementación del Sistema de Gestión de Calidad bajo la norma ISO 9001:2008 permitirá a la empresa ESTUBIN C.A., dar cumplimiento de los requisitos para la mejora continua, además de contar con un plan de acción para ejecutar paso a paso las tareas a seguir para el logro de los objetivos. Es de resaltar, que este trabajo es un aporte importante, principalmente para la alta gerencia de la organización, pues, desde hace varios años ha tenido la

necesidad de esta estrategia, con el fin de innovar y que los clientes se sientan seguros ante los productos y servicios suministrados.

1.4 Alcance de la Investigación.

La presente investigación se enmarcó en el diseño de un Sistema de Gestión de Calidad bajo la norma ISO 9001:2008, para una empresa de suministro, denominada ESTUBIN, C.A., la cual se encuentra ubicada en la Zona Industrial de Unare II, al lado de Profamilia, Puerto Ordaz- Edo. Bolívar.

La investigación, se basa primeramente en un diagnóstico y análisis de la situación actual de la organización, ante los requisitos expuesto en la norma ISO 9001:2008, con el propósito de determinar, cuales son o no aplicables, aunado a ello, según el enfoque basado en proceso señalado en la norma, se definen los procesos de la empresa ESTUBIN, C.A., además, se desarrollará la documentación de los procedimientos obligatorios que son exigidos por la norma ya antes nombrada, y la elaboración del plan para el cumplimiento de los requisitos exigidos por la norma ISO 9001:2008.

El alcance de este trabajo de investigación se delimitará hasta el diseño de un Sistema de Gestión de Calidad según la norma que actualmente está en vigencia ISO 9001:2008, la implementación y futuras actualizaciones queda por parte de la empresa ESTUBIN C.A.,

1.5 Limitaciones de la Investigación.

Por parte de la empresa, para el desarrollo del presente trabajo de investigación, no se presentó ningún tipo de limitaciones para su ejecución, ya que la investigadora, forma parte del equipo de trabajo de ESTUBIN C.A., y de igual forma, se contó ampliamente con el apoyo tanto de la alta gerencia como del personal de la organización.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

El marco teórico, es indispensable en cualquier proyecto de investigación, ya que una vez formulado el problema, debe desarrollarse todas las bases necesarias para sustentar el estudio en cuestión.

Balestrini (2006), señala que "…el marco teórico, es el resultado de la selección de aquellos aspectos más relacionados del cuerpo teórico epistemológico que se asume, referidos al tema específico elegido para su estudio" (p. 91).

Es por ello, que el presente capítulo se divide en tres partes, primeramente, en una recopilación de proyectos de investigación relacionados con el tema en estudio, para dar sustento a los antecedentes y artículos arbitrados del caso presente, seguidamente, las bases teóricas en la que se definen todos los fundamentos de la investigación y por último, las bases legales que soportan la investigación.

2.1 Antecedentes de la Investigación.

La primera sección de este capítulo, es referente a los antecedentes, los cuales se refieren a investigaciones anteriores sobre el tema y objeto en estudio. Arias (2006), establece que "los antecedentes reflejan los avances y el estado actual del conocimiento en un área determinada y sirven de modelo o ejemplo para futuras investigaciones", (p.106).

Existen diferentes propósitos para sustentar un trabajo de investigación a través de antecedentes, para Pérez (2009), "… dar a conocer que el problema seleccionado tiene carácter científico, documentar al investigador sobre el tema tratado, ubicar al lector acerca de la importancia del mismo y actualizar la información", (p. 64).

En esta investigación se tomaron antecedentes con una vigencia no mayor de cinco (05) años, los cuales se mencionan a continuación en orden cronológico.

Di Lillo (2013), **Propuesta de un Sistema de Gestión de la Calidad, basado en la norma ISO 9001:2008, para el proceso de fabricación de tuberías y mangueras de plástico en la industria Santos Duque C.A.** Trabajo especial de grado para optar el título de Especialista en Sistema de la Calidad en la Universidad Católica Andrés Bello. Este trabajo de investigación se llevó a cabo mediante los requisitos exigidos según la norma ISO 9001:2008, en el proceso de fabricación de las tuberías y mangueras, con el propósito de analizar las debilidades presentes y las oportunidades de mejoras ante la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad, bajo la familia de normas ISO 9000. Debido a que la empresa requiere de un proceso de producción que le permita ofrecer un producto con calidad y menor costo posible. Con lo antes descrito, el estudio tiene como propósito contribuir en el alcance de los niveles de calidad requerido por los clientes, impulsando a los trabajadores a lograr el mejoramiento de los procesos y optimizar las operaciones y procesos permitiendo ser eficaz.

La metodología aplicada, se enmarcó en una investigación de tipo proyectiva, documental, de campo y no experimental. Como resultados, se obtuvo un diagnóstico de la situación actual en el proceso en estudio según los requisitos de la norma ISO 9001:2008, en el cual se pudo evidenciar que no se cuenta con un sistema organizacional empresarial, lo que conlleva a la identificación de los procesos clave, de soporte y de dirección, según el enfoque basado en procesos, ya que el área en estudio no cuenta con la documentación de los procesos y ni de instrumentos y programas necesarios, según lo expuesto en la norma antes mencionada, por último, se diseña una propuesta de un Sistema de Gestión de la Calidad, a fin de cumplir con las directrices, teniendo de soporte un plan de acciones de mejoras necesarias para cerrar las brechas encontradas en la etapa de diagnóstico.

El aporte de esta investigación, ofreció al investigador una visión más amplia y clara de lo que desea alcanzar en su proyecto, con respecto a los objetivos específicos planteados para el logro del objetivo principal, tomando como base la

documentación, diseño y estructuración, según los requerimientos de la norma ISO 9001:2008.

Venus (2012), **Propuesta para la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad, basado en los requisitos de la norma ISO 9001:2008, para Cenco-Zotti Farmacéutica S.A.** Trabajo especial de grado para optar el título de Especialista en Sistema de la Calidad en la Universidad Católica Andrés Bello.

La empresa en estudio, para mantenerse en el mercado y ser más competitiva, requiere de una metodología para dar continuidad a sus procesos, por esta razón se planteó como objetivo principal, elaborar una propuesta para la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad, basado en los requisitos de la norma ISO 9001:2008 para Cenco-Zotti Farmacéutica S.A.

De acuerdo a la problemática planteada en esta investigación, la empresa no cuenta con un Sistema de Gestión de la Calidad bajo ninguna norma ISO 9000, que le permita garantizar la satisfacción de sus clientes, así como, satisfacer las necesidades de su cliente interno y la rentabilidad deseada por los accionistas. En éste sentido, el investigador llevó a cabo un diagnóstico y análisis de la situación actual de la empresa, para enfocarse en las debilidades y poder ofrecer oportunidades de mejora y crecimiento a la línea farmacéutica, ya que ésta necesita de una estrategia competitiva ante el mercado.

La metodología aplicada en este proyecto, según los requisitos de la norma ISO 9001:2008, es de campo, con modalidad de proyecto factible.

Como resultado, se obtuvo un diagnóstico de la situación actual de la empresa en lo referente al cumplimiento de los requisitos de la norma ISO 9001:2008, así como la definición de los procesos que se llevan a cabo, junto con la documentación y el diseño de un plan de acción para la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad.

El aporte de este antecedente al investigador, le permite obtener una visión amplia para definir el diagnóstico de la situación actual de la empresa, una

visualización en el enfoque basado en proceso y en la documentación que respalda dichos procesos, con el fin de dar sustento y validez a los requisitos exigidos por la norma ISO 9001:2008, para ofrecer un plan de acción oportuno y eficaz a la organización.

Moreno (2011), **Diseño de un Sistema de Gestión de la Calidad para una empresa del sector hielo, basado en la norma COVENIN – ISO 9001:2008.** Trabajo especial de grado para optar el título de Especialista en Ingeniería Industrial y Productividad en la Universidad Católica Andrés Bello.

El objetivo principal de este trabajo de investigación fue diseñar un Sistema de Gestión de la Calidad para la empresa Hielo en Cubitos Light, C.A. basado en los requisitos de la Norma Venezolana COVENIN ISO 9001:2008.

Para dar cumplimiento a lo antes mencionado, se llevó a cabo el diagnóstico de la situación actual de la empresa en estudio, en cuanto a los requisitos exigidos por la norma, arrojando un índice de cumplimiento de los requerimientos de la norma del 40.84%, representando una brecha del 57.16%, por lo que se observó que la empresa no posee lo necesario para llevar a cabo un Sistema de Gestión de la Calidad.

Este trabajo de investigación, se enfocó hacia el diseño de un Plan de Acción como propuesta para la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad para la empresa, identificando oportunidades de mejoras para el cumplimiento de los objetivos por parte de la organización, así como la documentación de los procedimientos de trabajos, instrucciones, registros técnicos y de calidad que permitirá la implantación de un sistema para medir la satisfacción del cliente. Además, dentro de los resultados se obtuvo, el mapa de procesos según el enfoque establecido por la norma ISO 9001:2008, permitiendo visualizar la interrelación entre la organización y las partes interesadas, así como un plan estratégico.

La metodología aplicada en este estudio según el diseño, es de campo no experimental y, de acuerdo al tipo de investigación, es descriptiva.

Como aporte principal, a esta investigación este antecedente permite visualizar el proceso de cuantificación de las brechas existentes en la organización, según los requerimientos de la norma ISO 9001:2008, y a su vez, los lineamientos y técnicas a seguir para la elaboración de una propuesta de un plan de acción.

Marcial (2011), **Propuesta de un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) basado en la norma ISO 9001:2008 para la empresa metalmecánica MECASUR C.A.** Trabajo especial de grado para optar el título de Especialista en Sistema de la Calidad en la Universidad Católica Andrés Bello. Esta investigación tuvo como objetivo general, proponer un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) basado en la Norma ISO 9001:2008 para la empresa metalmecánica MECASUR C.A.

Este trabajo de investigación tuvo como propósito presentar una propuesta a la empresa en estudio para la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad, basado en la norma ISO 9001:2008, con el fin de dar continuidad con su razón de ser, así como la satisfacción de sus clientes en la elaboración de piezas metalmecánicas, esta situación se generó ya que MECASUR C.A., ofrece sus servicios a empresas ya certificadas y el entorno del mercado es cada vez más competitivo, por lo que se ve en la necesidad de nuevas estrategias competitivas.

Para el desarrollo de esta investigación, la metodología utilizada fue de un proyecto factible de campo y nivel descriptivo. Dentro de los resultados alcanzados, se llevó a cabo un diagnóstico de la situación actual de la empresa, determinando las fortalezas y debilidades ante un Sistema de Gestión de la Calidad, la definición de los procesos medulares de la organización, acotando que únicamente posee un proceso medular, específicamente fabricación de virolas, el cual no cuenta con un indicador de gestión para el control y seguimiento del proceso, por último, se propuso la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad basado en la norma ISO 9001:2008, a fin de permitir que la organización posea mayor ventaja competitiva en su entorno socioeconómico, y alcance los objetivos deseados por la alta dirección.

Este antecedente aporta significativamente en el desarrollo de esta investigación, enfocándose en la norma ISO 9001:2008, en el diagnóstico de la

situación actual de la empresa en relación a los requisitos exigidos por la norma, así como el enfoque basado en procesos y en el diseño de un plan de acción para la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad.

Safi (2011), **Propuesta de un Sistema de Gestión de la Calidad, basado en la norma ISO 9001:2008, para la empresa Servicio de Comedores Orlando, C.A. (SECORCA).** Trabajo especial de grado para optar el título de Especialista en Sistema de la Calidad en la Universidad Católica Andrés Bello.

El objetivo general de este antecedente fue, proponer un Sistema de Gestión de la Calidad, basado en la Norma ISO 9001:2008, en la Empresa Servicios de Comedores Orlando C.A (Secorca).

En esta investigación, dentro del planteamiento del problema, se evidenció que la empresa recibe frecuentes quejas e inconformidades por parte de su clientela según el incumplimiento de los requisitos, aunque la Alta Directiva ha demostrado interés en mejorar, pero las acciones tomadas no han sido las más idóneas, para el objetivo deseado que es la satisfacción de los clientes. La metodología se basó en un proyecto factible apoyado en una investigación documental, de campo y descriptivo, contando con todas las unidades organizativas que conforman la empresa en estudio.

Como resultado se obtuvo un análisis de la situación actual de los procesos de la empresa con respecto a los requisitos establecidos en la norma ISO 9001:2008, arrojando que, del total de los requisitos, el grado de cumplimiento de la Empresa fue de 17,74%, mientras que el 82,25% correspondió al incumplimiento de los mismos, aunado a ello, se diseñaron los procesos de la empresa de Servicios y Comedores Orlando, C.A, según el enfoque basado en procesos para los Sistemas de Gestión, delineando el mapa y la caracterización de los procesos para la gestión de la organización, la gestión de los recursos y apoyo, y los procesos de servicios, seguimiento, medición y mejora, siendo en total veintisiete (27) procesos identificados. Y por último, se tuvo la propuesta de un plan para la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad.

Dentro de las conclusiones, no se evidenció que la Alta Dirección, se enfoque hacia los principios de la calidad, los cuales permiten enfocar a la empresa hacia una mejora en el desempeño y cumplimiento de las actividades. Además, según el análisis FODA y el diagnóstico de la situación, se incorporaron elementos de diferentes normas con el objetivo de complementar el sistema de Gestión de la Calidad que se propone en base a la norma ISO 9001:2008.

El aporte de este antecedente, permitió visualizar las pautas a seguir para el desarrollo y caracterizaciones de los procesos de la organización, de acuerdo a las entradas, recursos necesarios, controles y salidas que permitan el desarrollo exitoso de las actividades.

Como parte de los antecedentes que soportan esta investigación, se hace mención a los artículos arbitrados, definidos por Rodríguez (2010), como:

> Un tipo de documento escrito que contiene información derivada de las investigaciones realizadas por los expertos de un área del saber determinado. Se caracteriza por ser un informe inédito, cuyo contenido debe someterse a la evaluación de expertos pares, quienes lo someten a un riguroso análisis tanto de la metodología aplicada como del contenido mismo… (p. 02).

Torres (2014). **Orientaciones para implementar una gestión basada en procesos.** Artículo de la revista industrial (Vol. XXXV, N° 2, p. 159-171). Este artículo presenta la importancia del enfoque basado en procesos aplicado en las organizaciones, ya que todo trabajo se realiza con el fin de alcanzar los objetivos trazados y para ello se necesita de la interrelación de los procesos, a través de una conceptualización gráfica de un mapa de procesos, en el que se visualice la relación entre los recursos y las actividades como un todo. Entre las conclusiones, se tiene que la identificación de los procesos en una organización, depende en mayor parte de los principios de gestión y que la representación gráfica se facilita cuando se diseña un mapa de procesos preciso, en el que se definan los requerimientos de entrada y de salida, así como los procesos estratégico, operativos y de apoyo.

Como aporte, se presentó una orientación más amplia y precisa, sobre los lineamientos a seguir a la hora del diseño y futura aplicación del enfoque de procesos en una organización y a su vez, tener un modelo a seguir para dar respuesta específicamente al segundo objetivo de esta presente investigación.

Cazañas, González y González (2011). **Diseño de un sistema de gestión de la calidad en el proceso de alojamiento en el hotel "Gran Caribe Villa Tortuga".** Tomado de la revista industrial (Vol. XXXII, N° 1, p. 37-42). Este artículo muestra las etapas a llevar a cabo para el diseño y la implementación de un sistema de gestión de calidad, enfocándose primeramente en el diagnóstico de la situación actual según los lineamientos para llevar a cabo dicha estrategia, con el propósito de satisfacer las necesidades de sus clientes y definir la documentación que respalden los procesos, aunado a ello, incluye las etapas de implementación, auditoria y mejoras, puntos que no son relevantes para esta investigación.

En relación a los resultados, se tiene que la satisfacción del cliente no es satisfactoria, evidenciado por diferentes quejas y reclamos, además, el sistema de gestión de calidad permitió la participación del personal en las diversas áreas de la empresa y se enfoca en el ciclo de Deming (planificar-hacer-verificar-actuar) para ser aplicado en cada proceso.

El aporte se centra en cada uno de los lineamientos y etapas a seguir para el diseño, implementación, auditoria y mejoras de un sistema de gestión de la calidad, enfocándose primeramente en un diagnóstico de la situación actual y de la documentación necesaria para dar cumplimiento a los requerimientos de la norma expuesta en esta investigación.

2.2 Bases Teóricas.

Continuando con los fundamentos teóricos de esta investigación, Arias (2006), define que "las bases teóricas implican un desarrollo amplio de los conceptos y proposiciones que conforman el punto de vista o enfoque adoptado, para sustentar o explicar el problema planteado", (p.107).

Pérez (2009), señala que “para alcanzar un buen desarrollo de las Bases Teóricas se requiere, en primer término, una buena descripción de la teoría y seguidamente una explicación de la misma, manteniendo un orden lógico según su complejidad” (p. 65).

Por lo antes expuesto, a continuación se presentarán una serie de fundamentos teóricos, que aporten de forma clara y concisa una explicación del tema en estudio.

Calidad.

La calidad se enfoca en ofrecer y satisfacer las necesidades implícitas y explicitas de un determinado producto, ofreciendo seguridad y a la vez un menor costo. Para Nava (2005), “…la Calidad constituye el conjunto de cualidades que representan a una persona o cosa…” (p. 15).

En el apartado 3.1 de la Norma ISO 9000:2005, referente a los términos relativos de calidad, expresa en el numeral 3.1.1 que la calidad es, “el grado en el que un conjunto de características inherente cumple con los requisitos”, por su parte el numeral 3.1.2, referente a requisito, expresa que es “necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria”

Otro aspecto importante de nombrar, es la calidad de servicio, Hermida (2005, citado por Venus, 2012, p. 20), indica que es “una forma de actitud, relacionada pero no equivalente con la satisfacción, donde el cliente compara su acción o sus expectativas con lo que recibe una vez que ha llevado a cabo la transacción”. Por lo antes expuesto, es importante resaltar, que la calidad no sólo debe ser enfocada hacia la calidad del producto, sino también al servicio y al cumplimiento de requisitos en diferentes áreas, ya que la calidad esta en todo.

Sistema de Gestión de Calidad.

De acuerdo a la norma ISO 9000:2005, define este término como: “Sistema de Gestión para dirigir y controlar una organización” (p. 09). Cabe destacar que, la implementación de un sistema de gestión, varía según el tipo de empresa, y se relaciona con todas las actividades de la organización. A través de un Sistema se define, la estructura organizativa, las responsabilidades de cada empleado, los

procesos para el desarrollo de las actividades y por último los recursos necesarios para llevar lo antes expuesto.

Todo Sistema de Gestión de Calidad, busca la interacción entre todos los procesos de la organización, con el fin de enfocarse y orientarse hacia la mejora continua y la satisfacción de sus clientes. Moreno (2011), señala que "la mejora continua debe ser objetivo permanente del desempeño global de la organización" (p. 35), y en el apartado 3.1.4 de la norma ISO 9000:2005, indica que la satisfacción del cliente es "percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos" (p. 08).

La norma ISO 9000:2005 en su apartado 2.1, señala que:

> Los sistemas de gestión de calidad pueden ayudar a las organizaciones a aumentar la satisfacción de sus clientes (…) el enfoque a través de un sistema de gestión de calidad anima a las organizaciones a analizar los requisitos del cliente, definir los procesos que contribuyen al logro de productos aceptables para el cliente y a mantener estos procesos bajo control (…) Un sistema de gestión de calidad puede proporcionar el marco de referencia para la mejora continua con objeto de incrementar la probabilidad de aumentar la satisfacción del cliente y de otras partes interesadas. (pp. 1,2)

Un sistema de gestión de calidad tiene como propósito, el mejoramiento continuo, la reducción de los costos, disminución del número de devoluciones y reclamos y atender oportunamente las necesidades de los clientes y consumidores, es por ello, que toda organización que se encamine y lleve a cabo un sistema de gestión de calidad, contará con un aumento del número de clientes y obteniendo gradualmente mayor satisfacción de los mismos al adquirir un producto y/o servicio.

Uno de los elementos a tener presente para el desarrollo e implementación de un sistema de gestión de calidad, es la política y objetivos, los cuales deben estar alineados con el plan estratégico de la organización. La norma ISO 9000:2005, en su apartado 2.5, expresa lo siguiente:

> La política de la calidad y los objetivos de la calidad se establecen para proporcionar un punto de referencia para dirigir

> la organización. Ambos determinan los resultados deseados y ayudan a la organización a aplicar sus recursos para alcanzar dichos resultados. La política de la calidad proporciona un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de la calidad. Los objetivos de la calidad tienen que ser coherentes con la política de la calidad y el compromiso de mejora continua, y su logro debe poder medirse. El logro de los objetivos de la calidad puede tener un impacto positivo sobre la calidad del producto, la eficacia operativa y el desempeño financiero y, en consecuencia, sobre la satisfacción y la confianza de las partes interesadas. (p. 03).

Normas ISO 9000.

Este término es utilizado a partir del año 1987, para indicar una familia de normas. A partir de ese momento, la calidad empezó a ser un elemento de gran importancia en los procesos, hasta el punto que diversas empresas comenzaron a implementarlas. ISO, es un órgano de las Naciones Unidades y es la Organización Internacional de Normalización.

Dentro de la serie de normas, se encuentra la norma ISO 9001:2008, Sistemas de Gestión de la Calidad – Requisitos, que se orienta hacia los requisitos del Sistema de Gestión de Calidad de una organización y el enfoque de la mejora continua, esta norma ha sido preparada por el Comité Técnico ISO/TC 176, Gestión y aseguramiento de la calidad, Subcomité SC 2, Sistema de la Calidad. Cabe indicar que, esta norma detalla cada uno de los requisitos a tomar en cuenta para un sistema de gestión de calidad, aplicado por las organizaciones, enfocándose en satisfacer los requisitos del cliente.

La norma que actualmente está en vigencia (ISO 9001:2008 Sistemas de Gestión de la Calidad – Requisitos), está compuesta de ocho capítulos, que a continuación se mencionan:

1. Objeto y campo de aplicación.
2. Referencias Normativas.
3. Términos y definiciones.
4. Sistema de gestión de la calidad.

4.1 Requisitos Generales.

4.2 Requisitos de la Documentación.

5. Responsabilidad de la dirección.

5.1 Compromiso de la dirección.

5.2 Enfoque al cliente.

5.3 Política de la calidad.

5.4 Planificación.

5.5 Responsabilidad, autoridad y comunicación.

5.6 Revisión por la dirección.

6. Gestión de los recursos.

6.1 Provisión de recursos.

6.2 Recursos humanos.

6.3 Infraestructura.

6.4 Ambiente de trabajo.

7. Realización del producto.

7.1 Planificación de la realización del producto.

7.2 Procesos relacionados con el cliente.

7.3 Diseño y desarrollo.

7.4 Compras

7.5 Producción y prestación del servicio.

7.6 Control de los equipos de seguimiento y medición.

8. Medición, análisis y mejora.

Principios de la Calidad.

Toda organización que desea enfocarse hacia la implementación de un sistema de gestión de calidad, debe de conocer los ocho (08) principios de la calidad, con el fin de direccionar a las empresas hacia un mejor desempeño, a continuación se definen cada uno de estos principios:

El enfoque a cliente, es el primer principio, el cual se basa en analizar y comprender cada una de las necesidades y requerimientos por parte del cliente, así como asegurarse que los objetivos estén relacionados y enfocados con las

expectativas de éstos. La norma ISO 9000:2005 Sistemas de Gestión de la Calidad – Fundamentos y vocabulario en su apartado 0.2 (a), define este principio de la siguiente manera, “las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes” (p. vi).

Como segundo principio, se tiene el liderazgo, que de acuerdo a la norma antes mencionada, en el apartado 2.1 (b), señala que “los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización” (p. vi).Toda organización exitosa debe considerar las necesidades de todas las partes interesadas y establecer una visión clara para el logro de los objetivos, y para ello debe basarse en este principio ofreciendo a su personal los recursos necesarios, la formación y la plena libertad para actuar con responsabilidad, autoridad y sin temores.

En el apartado 2.1 (c) de la norma ISO 9000:2005 Sistemas de Gestión de la Calidad – Fundamentos y vocabulario, define el tercer principio de calidad, como “participación del personal: el personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización, y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización” (p. vi). Este es un principio indispensable en toda organización, ya que el recurso humano es el motor principal para el logro de los objetivos, permitiendo que cada persona comprenda la contribución y su papel dentro de la empresa.

El cuarto principio, es el enfoque basado en procesos, el cual se basa en definir los procesos, como una secuencia de actividades, las cuales se identifican, gestionan y mejoran, haciendo uso del ciclo planificar, hacer, verificar y actuar (PHVA). La norma ISO 9001:2005, en su apartado 2.1 (d), expresa lo siguiente, “un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso” (p. vi).

El quinto principio referente al enfoque de sistema para la gestión, definido por la norma antes mencionada en el punto 2.1 (e), como “identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos” (p.vi).

La mejora continua, es el siguiente principio, con el cual permite planificar acciones que logren las mejoras en las actividades a desarrollar en la empresa, con ello lo que se pretende es enfocarse continuamente en el logro de la visión de la organización haciendo uso de la retroalimentación de desempeño. Seguidamente, según la norma ISO 9000:2005, en el apartado 2.1 (g), señala que el séptimo principio es, “enfoque basado en hechos para la toma de decisiones: Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información” (p. vii). El último principio, es relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor, donde la norma antes mencionada en su apartado 2.1 (h), expresa que “una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor” (p. vii).

Los ochos principios definidos anteriormente, forman parte indispensable de las normas de un sistema de gestión de calidad, según la serie de normas ISO 9000.

Enfoque basado en procesos.

Para que una organización funcione eficazmente, debe gestionar diferentes actividades que se relacionen entre sí. Primeramente se define que un proceso, de acuerdo a la norma ISO 9000:2005, es un “conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados” (p. 07).

Un enfoque a procesos, se basa en la identificación e interacción de los procesos en una determinada organización, y a su vez, ejecutar las acciones para producir el resultado deseado; es de señalar que, a través de este enfoque, se permite llevar un control continuo que proporciona la comprensión y el cumplimiento de los requisitos, así como la ventaja de visualizar los procesos que aporten valor al logro de los objetivos.

Un término importante a mencionar, en un enfoque de procesos, es la mejora continua, definida según la norma ISO 9000:2005, en su apartado 3.2.13 como, “actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir los requisitos” (p. 10).

Por lo antes expuesto, un enfoque basado en procesos garantiza la efectividad en la implementación y las mejoras de un sistema de gestión de calidad, ya que permite la interrelación entre los procesos, las actividades y las tareas que se relacionan entre sí, logrando la satisfacción del cliente. A continuación, se presenta según la norma ISO 9000:2005, el modelo de un sistema de gestión de calidad, según el enfoque de proceso.

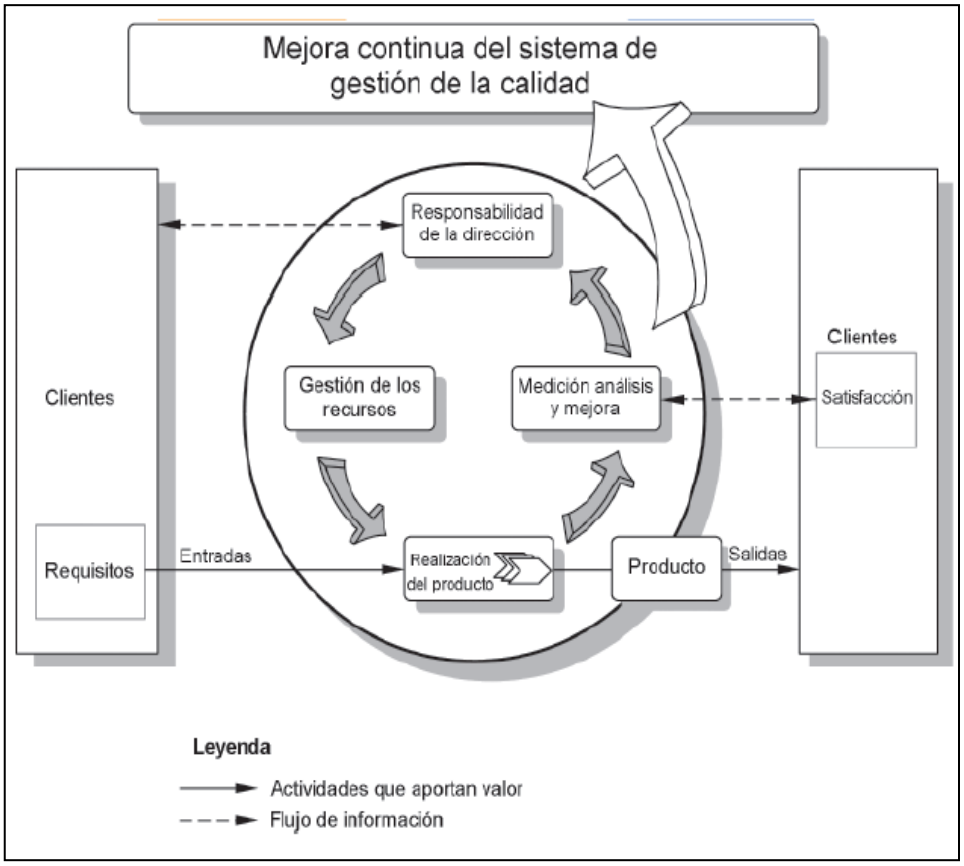


Figura N° 1. Modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos.
Fuente: Norma ISO 9001:2008.

Ciclo de Deming.

Este ciclo fue popularizado desde su desarrollo por este maestro de la calidad, y está compuesto por cuatro etapas, conocidas como planificar, hacer, verificar y

actuar (PHVA), Cuatrecasas (2012), señala que " el ciclo de Deming (…) actúa como guía para llevar a cabo la mejora continua y lograr de una forma sistemática y estructurada la resolución de problemas" (p. 590). Las cuatro etapas mencionadas anteriormente, se definen en la siguiente figura:

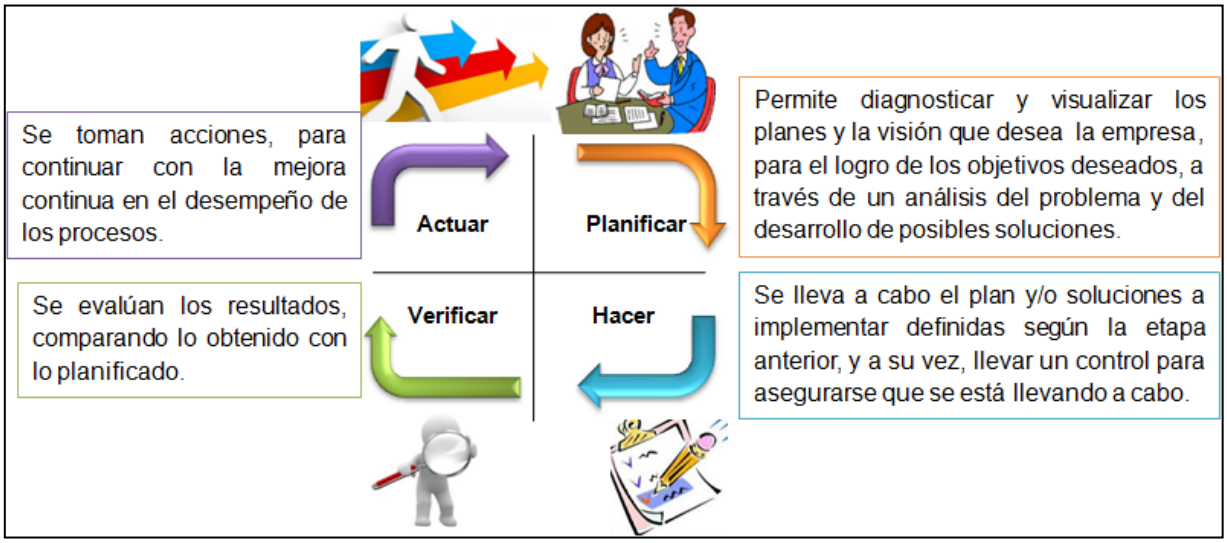


Figura N° 2. Ciclo Planificar-Hacer-Verificar-Actuar.

Fuente: Romero, A. (2015)

Mapa de Procesos.

Fontalvo y Vergara (2010), expresan que "…es la estructura donde se evidencia la interacción de los procesos que posee una empresa para prestación de sus servicios" (p. 91).

Es indispensable en toda organización, tener como herramienta los mapas de procesos, ya que a través de estos se identifican los procesos en forma gráfica y permite al personal, visualizar como se lleva a cabo las actividades que desarrollan.

Para la elaboración de un mapa de procesos, existen diferentes clasificaciones según el autor, sin embargo, pueden ser agrupadas de la siguiente manera:

- Procesos estratégicos: forman parte de la planificación e implementación de la filosofía de gestión, estrategias y revisiones por parte de la alta dirección, es decir, todo lo relacionado a la estrategia empresarial.

- Procesos medulares: representan la actividad de la empresa, haciendo uso de todos los recursos disponibles para la satisfacción de los requerimientos por parte del cliente.
- Procesos de apoyo: son todos aquellos que brindan el apoyo y los recursos para que los procesos claves se puedan llevar a cabo exitosamente.

A continuación, se presenta un modelo que puede ser utilizado para la elaboración de un mapa de proceso:

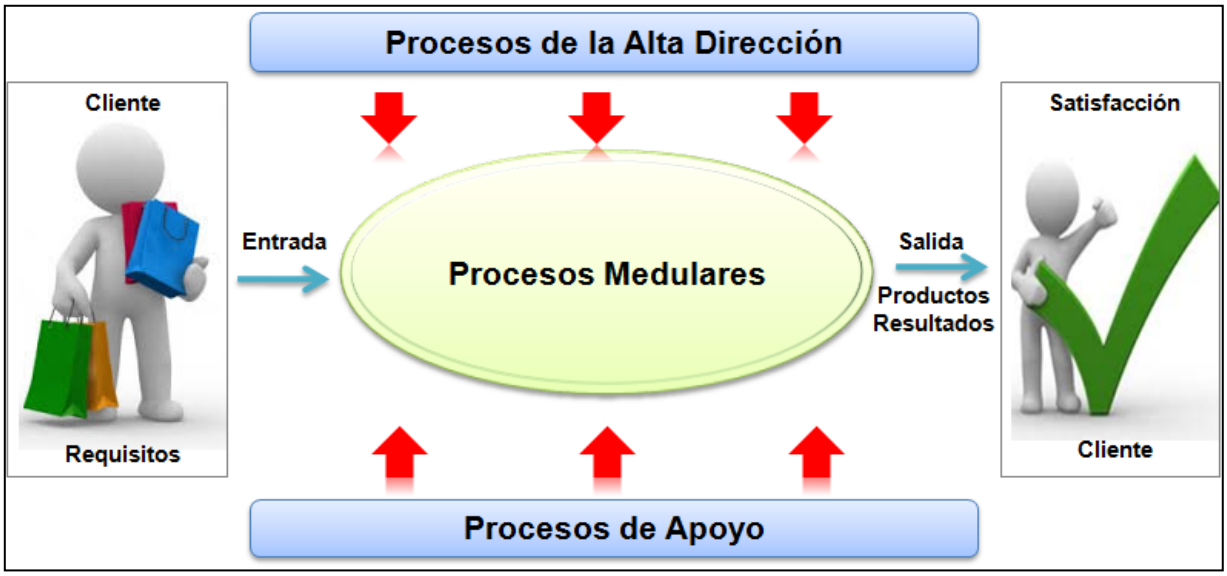


Figura N° 3. Modelo de un Mapa de Procesos.

Fuente: Romero, A. (2015)

Documentación del Sistema de gestión de Calidad.

Toda organización enfocada hacia un sistema de gestión de calidad, debe considerar la documentación de todas y cada una de sus actividades, con el propósito de cumplir con los requisitos exigidos en la norma ISO 9001:2008, la cual expresa en su apartado 4.2.1, que la documentación de un sistema de gestión de calidad, incluye:

> a) Declaraciones documentales de una política de la calidad y de objetivos de la calidad, b) un manual de la calidad, c) los procedimientos documentados y los registros requeridos por esta Norma Internacional, y d) los documentos, incluidos los registros que la organización determina que son necesarios para

> asegurarse de la eficaz planificación, operación y control de sus procesos (p. 03).

Con lo antes expuesto, toda organización debe contar con una herramienta para la comunicación de la información de cada actividad y proceso a todos los niveles, y que se pueda asegurar que todo lo planificado se realice efectivamente. La norma ISO 9000:2005 en su apartado 2.7.1 señala que, “la documentación permite la comunicación del propósito y la coherencia de la acción (…) la elaboración de la documentación no debería ser un fin en sí mismo, sino que debería ser una actividad que aporte valor”. (p. 04).

Por su parte, los documentos necesarios para un Sistema de Gestión de Calidad, se reflejan en la siguiente imagen según el nivel de importancia, destacando que en primer orden se tiene el manual de la calidad, que corresponde a un documento que proporciona la información referente al sistema de gestión de calidad, en segundo lugar los procedimientos describiendo como se realizan las actividades señaladas en el manual, en el tercer nivel los instrumentos de trabajo, utilizados para realizar las actividades del proceso, y por último, se tienen los registros, que son los documentos validados de acuerdo a los resultados obtenidos.

Figura N°4. Pirámide de documentación.

Fuente: Romero, A. (2015)

A continuación se presenta, una descripción de cada documento según el nivel expresado en la pirámide de documentación:

Manual de la Calidad: representa el elemento principal de la documentación de un sistema de gestión de calidad, el cual es un documento, donde la empresa debe incluir lo expuesto, en la norma ISO 9001:2008, en su apartado 4.2.2:

> …(a) el alcance del sistema de gestión de la calidad, incluyendo los detalles y la justificación de cualquier exclusión, (b) los procedimientos documentados establecidos para el sistema de gestión de la calidad, o referencia a los mismos, y (c) una descripción de la interacción entre los procesos del sistema de gestión de la calidad. (p. 03).

Moreno (2011), señala que "…un manual de calidad identifica y documenta todos los procesos importantes involucrados en la producción de un producto o servicio de calidad, ya que se presenta como documento único…" (p. 41). Cabe señalar, que un manual de la calidad tiene como objetivos:

- Establecer la política de calidad de la organización.
- Definir los requisitos generales que deben ser desarrollados para la implementación del sistema de gestión de la calidad.
- Proporciona una base documental y de continuidad en el sistema de gestión de la calidad.
- Forma parte de una herramienta de formación para el personal, de acuerdo a los requisitos de un sistema de gestión de calidad, y de uso externo para auditorias.

Por su parte, todo manual de calidad debe hacer referencia a los requisitos que son aplicables según su misión, visión, objetivos y policías de la organización, con el propósito de controlar cada uno de los elementos involucrados, sin obviar, que debe contar con único manual el cual sea actualizado en el tiempo oportuno.

Procedimientos: son documentos en los cuales se definen cada una de las actividades de la organización, con el propósito de dar respuesta, a preguntas como: ¿qué?, ¿quién?, ¿por qué?, ¿cuándo? y ¿dónde? se ejecutan las tareas. Es de

señalar, que este documento debe ser elaborado por las personas que realizan las actividades, haciendo uso de diagramas en los que se esquematicen todo lo necesario a tener presente para el desarrollo de las tareas. De acuerdo a los requisitos de la norma ISO 9001:2008, toda organización debe tener los siguientes procedimientos:

- Control de documentos (requisito 4.2.3).
- Control de los registros (requisito 4.2.4).
- Auditoría Interna (requisito 8.2.2).
- Control del producto no conforme (requisito 8.3).
- Acción correctiva (requisito 8.5.2).
- Acción preventiva (requisito (8.5.3).

Instrucciones de trabajo: es todo tipo de documentación, sin importar el número de ellos en cada área del proceso, ya que se basan en describir de manera sencilla y precisa las instrucciones a seguir para llevar a cabo una tarea en específico, para su elaboración, al igual que los procedimientos, es necesario de la participación del personal involucrado que desarrolla las tareas, se recomienda el uso de diagramas de flujos.

Registros: hacen referencia a todos los documentos en base a resultados que son utilizados para visualizar la conformidad de los requisitos en relación al sistema de gestión de la calidad, es de señalar que, esta documentación debe ser precisa, sencilla de interpretar y que su disponibilidad sea oportuna. Esta documentación permite llevar a cabo la trazabilidad de diferentes procesos y/o productos, de acuerdo a la norma ISO 9001:2008, en su apartado 4.2.4, donde establece que, "…los registros deben permanecer legibles, fácilmente identificables y recuperables" (p. 04).

De acuerdo a lo expuesto por la norma ISO 9001:2008, "los documentos requeridos por el sistema de gestión de la calidad deben controlarse" (p.03), además, la redacción debe contener un lenguaje sencillo, preciso y sin ambigüedades, sin obviar, que toda documentación debe estar disponible al personal según su área de trabajo, así como revisado y actualizado en el tiempo.

2.3 Bases Legales.

Para Pérez (2009), las bases legales “es el conjunto de leyes, reglamentos, normas, decretos, etc., que establecen el basamento jurídico sobre el cual se sustenta la investigación” (p.65).

Ahora bien, como bases legales que soportan a esta investigación, se tienen los siguientes soportes constituidos por, la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, la Ley del Sistema Venezolano para la Calidad, Ley de Protección al Consumidor y al Usuario; dentro de las normativas se hace referencia a la Norma ISO 9001:2008 Sistema de Gestión de la Calidad: Requisitos y la Norma ISO 9000:2005 Sistema de Gestión de la Calidad: Fundamentos y Vocabularios.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.

Es la principal ley del país, y en el capítulo VII, artículo 117, referido a los derechos económicos, expresa lo siguiente:

> **Art. 117:**Todas las personas tendrán derecho a disponer de bienes y servicios de calidad, así como a una información adecuada y no engañosa sobre el contenido y características de los productos y servicios que consumen, a la libertad de elección y a un trato equitativo y digno. La ley establecerá los mecanismos necesarios para garantizar esos derechos, las normas de control de calidad y cantidad de bienes y servicios, los procedimientos de defensa del público consumidor, el resarcimiento de los daños ocasionados y las sanciones correspondientes por la violación de estos derechos, (p. 105).

Ley del Sistema Venezolano para la Calidad.

Esta ley se basa en regir las definiciones y principios del área de calidad a nivel Nacional, en fecha 07 de octubre de 2002, en su título I, Disposiciones Generales, Capitulo 1, del Objeto, del Ámbito y de la Definiciones, establece lo siguiente:

> **Art. 1:** Esta Ley tiene por objeto desarrollar los principios orientadores que en materia de calidad consagra la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, determinar sus bases políticas, y diseñar el marco legal que regule el Sistema Nacional para la Calidad. Asimismo, establecer los mecanismos necesarios que permitan garantizar los derechos de las personas a disponer de bienes y servicios

> de calidad en el país, a través de los subsistemas de Normalización, Metrología, Acreditación, Certificación y Reglamentaciones Técnicas y Ensayos. (p. 01)

Igualmente del título I, Disposiciones Generales, Capitulo II, de los Deberes, Derechos y Garantías, se expresa lo siguiente:

> **Art. 6:** Las personas naturales o jurídicas, públicas o privadas, están obligadas a proporcionar bienes y prestar servicios de calidad. Estos bienes y servicios deberán cumplir con las reglamentaciones técnicas que a tal efecto se dicten. (p. 04)

Ley de Protección al Consumidor y al Usuario.

De fecha 04 de mayo de 2004, en Gaceta Oficial N°37.930, Titulo II, de los Derechos de los Consumidores, se expresa lo siguiente:

> **Art. 6, punto 2:** La adquisición de bienes y servicios en las mejores condiciones de calidad y precio que permita el mercado, tomando en cuenta las previsiones legales que rigen al acceso de bienes y servicios nacionales y extranjeros. (p. 08)

CAPITULO III

MARCO METODOLOGICO

Consideraciones Generales.

Balestrini (2006), señala que "…el fin esencial del marco metodológico, es el de situar en el lenguaje de investigación, los métodos e instrumentos que se emplearán en la investigación planteada..." (p.126).

En éste capítulo se llevó a cabo el desarrollo de diferentes términos empleados como soporte metodológico de esta investigación, a través de las técnicas y métodos empleados para dar respuesta al problema planteado y, a los objetivos, ofreciendo una información con objetividad y validez. Cómo lo expresa Pérez (2009), "…Este capítulo consiste en un plan que se traza el investigador, conformado por las estrategias, métodos y procedimientos necesarios para alcanzar los objetivos propuestos" (p. 67).

El autor antes citado, de igual forma, expresa lo siguiente, "…Es importante aclarar que no existe una estructura definitiva para la presentación de los aspectos metodológicos…" (p.67), de lo expresado anteriormente, se hace mención que esta investigación se enfocó en trece (13) aspectos relevantes que soporten este proyecto, iniciando desde el tipo y diseño de la investigación, las unidades de análisis, población, muestra, seguidamente de los instrumentos de recolección de información, técnicas de análisis de datos, las fases de la investigación, la operacionalización de las variables, factibilidad, los resultados esperados y por último, las consideraciones éticas.

3.1 Tipo de Investigación.

Balestrini (2006), expresa que, "… para situar las características de la información que se necesitan abordar y obtener, se debe delimitar el tipo de estudio

(…) que se adecue y sea el más apropiado en relación a los objetivos propuestos…" (p.129).

Según la situación problemática y el objetivo principal, esta investigación se enmarca bajo un propósito de estudio aplicado; donde Yáber y Valarino (2003, citado por Villalba, 2015, 12), señalan que, "la investigación aplicada consiste en la elaboración de una propuesta de un modelo operativo viable o una solución posible a un problema de tipo práctico, para satisfacer necesidades de una institución o grupo social…", de igual forma, Landeau (2007), expresa la investigación aplicada, como:

> La resolución de problemas prácticos, (…) corresponde a la asimilación y aplicación de la investigación a problemas definidos en situaciones y aspectos específicos. (…) Se utiliza cuando el investigador se propone aplicar el conocimiento para resolver problemas de cuya solución depende el beneficio de individuos o comunidades mediante la práctica de alguna técnica en particular… (p. 55).

La investigación, se orientó hacia una propuesta de diseño de un sistema de gestión de calidad, bajo los requisitos de la norma ISO 9001:2008, para la empresa ESTUBIN C.A., enmarcándose en la modalidad de proyecto factible, definido por la UPEL (2010), de la siguiente forma:

> El proyecto factible consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos. El proyecto debe tener apoyo en una investigación de tipo documental, de campo o un diseño que incluya ambas modalidades. (p.13).

Bajo éste enfoque, la presente investigación tuvo como propósito ofrecer una propuesta para el mejoramiento continuo en la empresa ESTUBIN C.A., de acuerdo a los lineamientos definidos en la norma ISO 9001:2008, dando respuestas a las necesidades actuales que posee la organización, en calidad de productos, servicios y satisfacción a los clientes.

3.2 Diseño de la Investigación.

Arias (2006), expresa lo siguiente, “el diseño de investigación es la estrategia general que adopta el investigador para responder al problema planteado. En atención al diseño, la investigación se clasifica documental, de campo y experimental” (p.26).

El autor antes mencionado, expresa que, “La investigación documental, es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas…” (p.27), mientras que, “La investigación de campo es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos…” (p.31).

De igual forma, la UPEL (2010), define, el diseño documental como, “…el estudio de problemas con el propósito de ampliar y profundizar el conocimiento de su naturaleza, con apoyo, principalmente, en trabajos previos, información y datos divulgados por medios impresos, audiovisuales o electrónicos…” (p. 12), y expresa que el diseño de campo, es:

> …El análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo. Los datos de interés son recogidos en forma directa de la realidad; en este sentido se trata de investigaciones a partir de datos originales o primarios… (p. 11).

Esta investigación se clasificó bajo un diseño documental y de campo, ya que se hizo necesario la revisión y análisis de diferentes fuentes, tanto impresas como electrónicas, y se llevó a cabo la recolección de datos directamente en el área de estudio, a través del equipo de trabajo de la empresa ESTUBIN C.A. con el propósito de sustentar y dar respuesta veraz a los objetivos planteados.

3.3 Unidad de Análisis.

Este término, de acuerdo a Balestrini (2006), está definido como, "…los elementos de la población no tienen que estar referidos única y exclusivamente a individuos (…) pueden ser instituciones, animales, objetos físicos, etc.; en función de la delimitación del problema y de los objetivos de la investigación…" (p. 137), esto es debido a que, toda unidad que agregue valor a la investigación, debe ser tomada como parte de la población de estudio.

Por su parte, como unidad de análisis para ésta investigación, se obtuvo la documentación de los procesos y el personal que forma parte de los departamentos de la empresa ESTUBIN C.A., ya que fueron elementos claves para la recolección de datos importantes, para el análisis y seguidamente, dar respuesta y cumplimiento a los objetivos específicos definidos en el primer capítulo de esta investigación.

3.4 Población.

Pérez (2009), define la población, como "el conjunto finito o infinito de unidades de análisis, individuos, objetos, o elementos que se someten a estudio; pertenecen a la investigación y son la base fundamental para obtener la información" (p.70). De igual forma Arias (2006), lo define como, "… un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Ésta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio." (p. 81).

La población se basa de todos los elementos que van a intervenir en la investigación y necesarios para alcanzar los objetivos planteados. Esta investigación se enmarco en una población de tipo finita, definida por Arias (2006), como "agrupación en la que se conoce la cantidad de unidades que la integran. Además, existe un registro documental de dichas unidades…" (p. 82).

De acuerdo a lo antes expuesto, la población de esta investigación enfocada en el diseño de un sistema de gestión de calidad, según la norma ISO 9001:2008, está conformada por dos (02) estratos, definidos en la siguiente tabla:

Tabla 1 Población de la Investigación.

Estrato N° 01:		
Personal de cada departamento de la organización, conformado por:		
Departamento	**Cargo Asignado.**	**Población**
Administración	Gerente General.	01
	Jefe de Administración.	01
	Analista de Cobranzas.	01
Gestión de Ventas	Coordinador de ventas automotrices.	01
	Coordinador de ventas industriales.	01
	Analista de ventas.	01
	Asesores de ventas.	04
Almacén	Supervisor de almacén.	01
	Almacenistas.	03
	Despachadores.	02
Total de la población del Estrato N° 01.		16 Personas
Estrato N° 02:		
Documentación de los procesos definidos y de apoyo que se encuentran en la empresa ESTUBIN C.A.		
Ubicación de los documentos	**Descripción de los documentos.**	**Población**
Departamento de Administración y Almacén.	Procesos definidos en la organización.	03
Departamento de Administración.	Filosofía de gestión.	01
	Documentos varios.	06
Sistema de intranet de la organización.	Informes de gestión.	05
Total de la población del Estrato N° 02.		15 documentos.

Fuente: Romero, A. (2015)

3.5 Muestra.

Arias (2006), señala que “la muestra es un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible.” (p. 83), de igual forma, Morle (2002, citado por Venus, 2012, 60), expresa que, “la muestra, es una parte de la población, es decir, un número de individuos u objetos seleccionados científicamente, cada uno de los cuales es un elemento del universo o población”. Para este estudio, no se tomó ninguna muestra representativa de la población, debido a que el número de personas y documentación de procesos que conforman la población (Ver tabla N° 01),

permiten indagar toda la información relevante para dar respuesta a la situación problemática y objetivos planteados.

Tal como lo señala, Arias (2006), “si la población, por el número de unidades que la integran, resulta accesible en su totalidad, no será necesario extraer una muestra…” (p. 82). Y, Venus (2012), “…debido a lo pequeño y finita de la población y a objeto de obtener una muestra estadística, lo más representativa posible, se tomará el total de la población.” (p. 60).

3.6 Técnica e Instrumentos de Recolección de Información.

Con el propósito de recopilar toda la información veraz y necesaria para la solución del problema de investigación, es indispensable definir las técnicas e instrumentos a emplear para la recolección oportuna de la información. Para Pérez (2009), “la técnica es el procedimiento y el instrumento, la herramienta que utiliza el investigador, para registrar y organizar posteriormente la información” (p. 71).

Para la recolección de datos en esta investigación, se hizo uso de las técnicas de la observación no estructurada y la entrevista; para Pérez (2009), “La observación no estructurada. Es aquella en la cual el investigador reconoce, estudia y analiza los hechos de manera libre. No utiliza ningún tipo de técnica.” (p. 72), y, “La entrevista es un interrogatorio del encuestador al informante para obtener datos relacionados con el tema de investigación. Entre sus ventajas esta que puede ser aplicada a una gran parte de la sociedad en tiempos más cortos” (p. 73).

La observación es una actividad del ser humano y además es un elemento fundamental para las investigaciones, se emplea básicamente para recolectar datos del comportamiento o conducta del sujeto, hechos o fenómenos. En toda observación intervienen elementos muy precisos como son: el observador, persona que se encarga de codificar las situaciones o eventos ocurrentes; el instrumento de registro, que puede ser directamente los instrumentos mecánicos como cámaras de video y fotografías, y la situación observada, que es un complejo de múltiples eventos y relaciones, del cual hay que seleccionar lo que se pretende estudiar.

Dentro de la observación, se hizo uso de la revisión documental, de documentos de los procesos definidos en la organización y la recolección de los antecedentes de tesis de trabajo, artículos arbitrados y libro de investigación relacionados con el tema en estudio.

Para la entrevista, se llevó a cabo en la modalidad de no estructurada, definida por Pérez (2009), como, “las que están constituidas por una serie de preguntas que se formulan libremente sobre el tema de investigación” (p. 63), este tipo de entrevista se realizó, con el propósito de recolectar de una manera sencilla y eficiente, toda la información relevante que el entrevistado pueda ofrecer, para dar respuesta veraz y óptima a los objetivos definidos en esta investigación. Dentro de los instrumentos, se contó con un block de notas para registrar toda la información suministrada, una guía de preguntas a ser utilizadas como base en el momento de la recolección de la información, y un grabador y cámara fotográfica.

3.7 Técnicas de análisis de datos.

Al finalizar con la recolección de los datos, es necesario definir el análisis de los mismos, y Arias (2006), expresa que “en este punto se describen las distintas operaciones a las que serán sometidos los datos que se obtengan: clasificación, registro, tabulación y codificación si fuere el caso” (p. 111), por lo expuesto, esta técnica consiste en definir las operaciones de los datos para el logro de los objetivos de esta investigación, contando con dos técnicas de análisis de datos, expresadas por Hernández, Fernández y Baptista (2010), de la siguiente manera:

> En el proceso cuantitativo primero se recolectan todos los datos y posteriormente se analizan, mientras que en la investigación cualitativa no es así, tal como se ha reiterado, la recolección y el análisis ocurren prácticamente en paralelo; además, el análisis no es estándar, ya que cada estudio requiere de un esquema o “coreografía” propia de análisis. (p. 439).

Para esta investigación el análisis de los datos se enfocó en la técnica cualitativa, en donde los datos obtenidos en la recolección de información son expuestos de forma verbal y la información que se recopiló será clasificada, organizada y registrada, con el propósito de dar respuesta a los objetivos planteados

en esta investigación. Como argumento, el autor citado en líneas anteriores, expresa que:

> …Un proceso de análisis que incorpora las concepciones de diversos teóricos de la metodología en el campo cualitativo…en la recolección de datos, la acción esencial consiste en que recibimos datos no estructurados, a los cuales nosotros le damos estructura. Los datos son muy variados, pero en esencia consiste en narraciones de los participantes: a) visuales (fotografías, videos, pinturas, entre otros), b) auditivas (grabaciones), c) textos escritos (documentos, cartas, etc.) y d) expresiones orales y no verbales (como respuestas orales y gestos en una entrevista o grupo de enfoque), además de las narraciones del investigador (anotaciones o grabaciones en la bitácora de campo, ya sea una libreta o un dispositivo electrónico). (p. 439,440).

En la recolección de información, se generaron datos cualitativos, tales como, información bibliográfica, documentación escrita y digitalizada del caso en estudio, toma de notas en la observación y entrevista no estructurada, y, comentarios y aportes en las reuniones aplicadas, además, las actividades que se desarrollaron en el análisis de esta investigación, se enfocaron en la reducción y transformación de los datos, con el propósito de obtener los resultados para cada objetivo definido en este proyecto de investigación.

3.8 Fases de la Investigación.

A continuación, se presentan las fases a seguir que permitieron de forma sistemática, cumplir con los objetivos de esta investigación.

Fase 1: Definir las técnicas e instrumentos de recolección de información para dar respuesta veraz a los objetivos de la investigación. En este punto, se definieron la población y muestra de estudio, para recolectar toda la información relevante que facilito el desarrollo de esta investigación.

Fase 2: Realizar el diagnóstico de la situación actual de la empresa ESTUBIN C.A., de acuerdo a un sistema de gestión de calidad según la norma ISO 9001:2008. A través de una lista de verificación, según los requisitos de la norma antes mencionada, se analizaron las brecha existente en la organización según un sistema de gestión de calidad.

Fase3: Delimitar cada una de las actividades, para definir los procesos de la empresa ESTUBIN C.A., y establecer el enfoque basado en procesos, que se encuentra en la norma ISO 9001:2008. En esta fase se definieron los procesos de planificación estratégica, medulares y de apoyo para la organización, así como, la caracterización de cada uno de ellos.

Fase 4: Desarrollar la documentación, como parte del cumplimiento de requisitos según la Norma ISO 9001:2008. En este punto, se definieron toda la documentación necesaria para cada proceso, según la pirámide de documentación (Figura N° 4).

Fase 5: Llevar a cabo la elaboración de un plan de acción para el cumplimiento de los requisitos descritos en la Norma ISO 9001:2008 y aplicables a la empresa ESTUBIN C.A.

3.9 Operacionalización de las variables.

Arias (2006), expresa que este término es, "…el proceso mediante el cual se transforma la variable de conceptos abstractos a términos concretos, observables y medibles, es decir, dimensiones e indicadores (…) La operacionalización de una variable, por lo general, se representa en un cuadro…" (p. 63). De igual forma, Pérez (2009), señala que, "La presentación del cuadro de la operacionalización de las variables es producto de la creatividad, intencionalidad y criterios del investigador, quién tomará en cuenta los elementos que considere pertinente para alcanzar los objetivos" (p. 78).

La operacionalización de las variables es un punto esencial en todo trabajo de investigación, en el cual se identifican las variables con el fin de poder medirlas. Balestrini (2006), expresa que, "una variable es el aspecto o dimensión de un objeto, o una propiedad de estos aspectos o dimensiones que adquiere distintos valores y por lo tanto varía…" (p. 113). Bajo este enfoque, se presenta la siguiente tabla, en la que se define la operacionalización de las variables para este trabajo de investigación.

Tabla 2 Operacionalización de las Variables.

Objetivo General: **Diseñar un Sistema de Gestión de Calidad, para la empresa ESTUBIN C.A., según norma ISO 9001:2008.**						
Objetivo Especifico N° 01: ***Diagnosticar la situación actual de la empresa ESTUBIN C.A., con respecto a un Sistema de Gestión de Calidad según la Norma ISO 9001:2008.***						
Variable	**Definición**	**Dimensiones**	**Indicadores**	**Técnicas**	**Instrumentos**	**Fuente de Información**
Situación actual de la empresa ESTUBIN C.A., ante un Sistema de Gestión de Calidad.	Evaluación de la situación actual de la empresa, con respecto a los requisitos exigidos por la Norma ISO 9001:2008.	Conocimiento de los requisitos de la norma ISO 9001:2008.	▪ Conocimiento de la norma ISO 9001:2008.	▪ Observación no estructurada. ▪ Entrevista no estructurada.	▪ Grabador. ▪ Block de notas. ▪ Guía de preguntas.	▪ Antecedentes de investigación. ▪ Artículos Arbitrados. ▪ Documentación y registros de la organización.
		Cumplimiento de los requisitos de la norma ISO 9001:2008.	▪ Grado de Cumplimiento de los requisitos. ▪ Número de requisitos aplicables.	▪ Revisión y análisis documental. ▪ Entrevista y observación no estructurada.	▪ Lista de verificación. ▪ Guía de preguntas. ▪ Grabador.	
Objetivo Especifico N° 02: ***Definir los procesos de la empresa ESTUBIN C.A., según el enfoque establecido en la Norma ISO 9001:2008.***						
Procesos de la empresa ESTUBIN C.A.	Identificación de cada uno de los procesos, delimitando las entradas, salidas, recursos y documentación necesaria.	Identificación de los procesos estratégicos, medulares y de apoyo.	▪ Número de procesos. ▪ Cumplimiento de los procesos.	▪ Revisión y análisis documental. ▪ Entrevista no estructurada. ▪ Observación no estructurada.	▪ Guía de preguntas. ▪ Cámara fotográfica. ▪ Grabador. ▪ Block de notas. ▪ Computadora. ▪ Documentos y formatos.	▪ Antecedentes de investigación. ▪ Artículos Arbitrados. ▪ Documentación y registros de la organización.
		Caracterización de los procesos.	▪ Actividades y Resultados. ▪ Elementos de entrada y salida. ▪ Clientes y Proveedores.			

Objetivo General: **Diseñar un Sistema de Gestión de Calidad, para la empresa ESTUBIN C.A., según norma ISO 9001:2008.**						
Objetivo Especifico N° 03: ***Desarrollar la documentación, como parte del cumplimiento de requisitos según la Norma ISO 9001:2008.***						
Variable	**Definición**	**Dimensiones**	**Indicadores**	**Técnicas**	**Instrumentos**	**Fuente de Información**
Documentación, según requisitos de la norma ISO 9001:2008.	Revisión y elaboración de toda la documentación necesaria (según pirámide de documentación) para dar cumplimiento a los requisitos.	Evaluación de requisitos aplicables para el diseño del manual de calidad.	▪ Cumplimiento de requisito.	▪ Revisión y análisis documental. ▪ Entrevista no estructurada. ▪ Observación no estructurada.	▪ Guía de preguntas. ▪ Cámara fotográfica. ▪ Grabador. ▪ Block de notas. ▪ Computadora. ▪ Documentos y formatos.	▪ Antecedentes de investigación. ▪ Artículos Arbitrados. ▪ Documentación y registros de la organización.
		Revisión y elaboración de procedimientos, instrucciones de trabajo y registros.	▪ Número de documentos definidos.			
Objetivo Especifico N° 04: ***Elaborar un plan de acción para el cumplimiento de los requisitos descritos en la Norma ISO 9001:2008 y aplicables a la empresa ESTUBIN C.A.***						
Plan de acción para el cumplimiento de los requisitos descritos en la norma ISO 9001:2008.	Actividades y tareas a seguir, para llevar a cabo el diseño del sistema de gestión de calidad, bajo la norma ISO 9001:2008.	Lineamientos y pautas para la futura implementación del Sistema de Gestión de Calidad.	▪ Número de actividades necesarias para dar cumplimiento a los requisitos según la norma ISO 9001:2008.	▪ Revisión y análisis documental. ▪ Entrevista no estructurada. ▪ Observación no estructurada.	▪ Guía de preguntas. ▪ Cámara fotográfica. ▪ Grabador. ▪ Block de notas. ▪ Computadora. ▪ Documentos y formatos.	▪ Antecedentes de investigación. ▪ Artículos Arbitrados. ▪ Documentación y registros de la organización.

Fuente: Romero, A. (2015).

3.10 Factibilidad de Estudio.

Este punto, corresponde a la factibilidad en el desarrollo de la investigación, para el logro de los objetivos, así como el acceso a la información y los recursos necesarios que respalden el estudio en cuestión.

El objetivo principal de este trabajo de investigación, fue diseñar un sistema de gestión de calidad, según la norma ISO 9001:2008, para la empresa ESTUBIN C.A., contando para ello con antecedentes relacionados al tema en estudio, artículos arbitrados, conocimientos y herramientas adquiridos en la Especialización de Sistema de Calidad, el asesoramiento del tutor académico, experto en el área de investigación, y, la accesibilidad de toda la información y documentación por parte de la organización, ya que la investigadora forma parte del equipo de trabajo, donde se llevó a cabo la propuesta de investigación.

3.11 Resultados Esperados.

El principal resultado, es el diseño de un sistema de gestión de calidad, bajo los requisitos de la norma ISO 9001:2008, para la empresa ESTUBIN C.A., y que la alta gerencia en consenso con el consultor externo de calidad y el coordinador de calidad, evalúen la factibilidad de la propuesta diseñada, para que ésta sea aprobada y poder proceder a la fase de implementación a mediano plazo.

Además, con esta propuesta, se pretende enfocarse hacia el mejoramiento continuo por parte de la organización, ofreciendo a las partes involucradas lo siguiente:

- Para los clientes externos, ofrecer mejor servicio y cumplimiento en los requerimientos del producto solicitado.
- Para el equipo de trabajo de la organización, documentación de los procesos, descripciones del cargo a desempeñar, formación y capacitación para el desarrollo eficaz de sus actividades.
- Para la organización en general, obtener la certificación por parte de la norma ISO 9001:2008.

3.12 Consideraciones Éticas.

Cómo autor y responsable del desarrollo de esta propuesta de investigación para la empresa ESTUBIN C.A., me comprometí a que toda la información sería utilizada bajo fines académicos y a su vez, servirá como aporte para la organización. Así como toda la información recopilada por parte de la empresa, será analizada y utilizada según los lineamientos de confidencialidad de la organización en cuestión.

De acuerdo a los antecedentes e información relacionada con el tema de investigación, se presentarán los derechos de autor, las fuentes y referencias bibliográficas que sustentan el proyecto.

Adicionalmente, esté proyecto fue regido por los lineamientos vigentes del código de ética para miembros del Colegio de Ingenieros de Venezuela (CIV) y el reglamento de la Universidad Católica Andrés (UCAB), para estudiantes y trabajos de investigación.

CAPITULO IV

MARCO ORGANIZACIONAL

4.1 Antecedentes de la Organización.

Especialidades Técnicas Industriales C.A. (ESTUBINCA), con domicilio en la Zona Industrial Unare II, Ciudad Guayana - Estado Bolívar, inicia el 30 de julio de 1992, orientando sus actividades principalmente a la comercialización de productos y maquinarias para el sector industrial.

A partir del año 1999 ESTUBIN, C.A., comienza a incursionar en el mercado automotriz, formando parte de una red de distribuidores altamente calificados cuya función principal es servir como representantes especializados en todo el Territorio Regional.

La empresa continuó con su normal funcionamiento hasta el año 2002, durante el cual atravesó una grave crisis económica con la probabilidad de ser cerrada definitivamente. Para superar la crisis, la empresa concentró sus esfuerzos en optimizar el servicio de distribución, realizar mejoras tecnológicas, entrenar periódicamente al personal y contratar nuevo personal, lo que generó un impacto positivo tanto en el clima laboral como a proveedores y clientes.

De tal manera, para el logro de sus objetivos, se ha desarrollado de forma sistemática una gama de políticas organizacionales, administrativas y operativas adecuadas para promover el mejoramiento continuo y la calidad en todas las líneas de trabajo administrativo u operativo. Dentro de sus productos se tienen, lubricantes inca, filtros wix, correas automotrices e industriales, bujías y el ensamble y reparación de mangueras.

4.2 Misión de la Organización.

Ofrecer a los clientes soluciones efectivas mediante la provisión oportuna y de alta calidad de productos y servicios industriales y automotrices.

4.3 Visión de la Organización.

Consolidarnos como la empresa comercializadora líder de productos industriales y automotrices, de excelente calidad, brindando confiabilidad y una atención de categoría mundial a nuestros clientes, preservando el medio ambiente con un equipo de trabajo altamente comprometido que responda a cualquier reto del consumidor y de la competencia.

4.4 Política de la Organización.

Nuestro compromiso es ofrecer a nuestros clientes industriales y automotrices productos y servicios de alta calidad, con apoyo técnico especializado y una clara concepción de excelencia en la atención al cliente, mejorando continuamente nuestros procesos y apoyando la preservación del medio ambiente.

4.5 Valores de la Organización.

Responsabilidad: Hacerse cargo de las acciones y de sus consecuencias. Cuidar de la integridad como persona y procurar el bienestar de los demás.

Sentido de Pertenencia: Relación o vinculo que se tiene con alguna persona u objeto que ha estado cerca, y que incluso sin ser tu el responsable o dueño directo se crea una relación creando un sentido de identificación. Es el sentido de aceptación por parte de los demás.

Lealtad: Es un corresponder, una obligación que se tiene al haber obtenido algo provechoso, es un compromiso a defender lo que se cree y en quien se cree. Por eso el concepto de la lealtad se da en temas como la patria, el trabajo, la familia o la amistad.

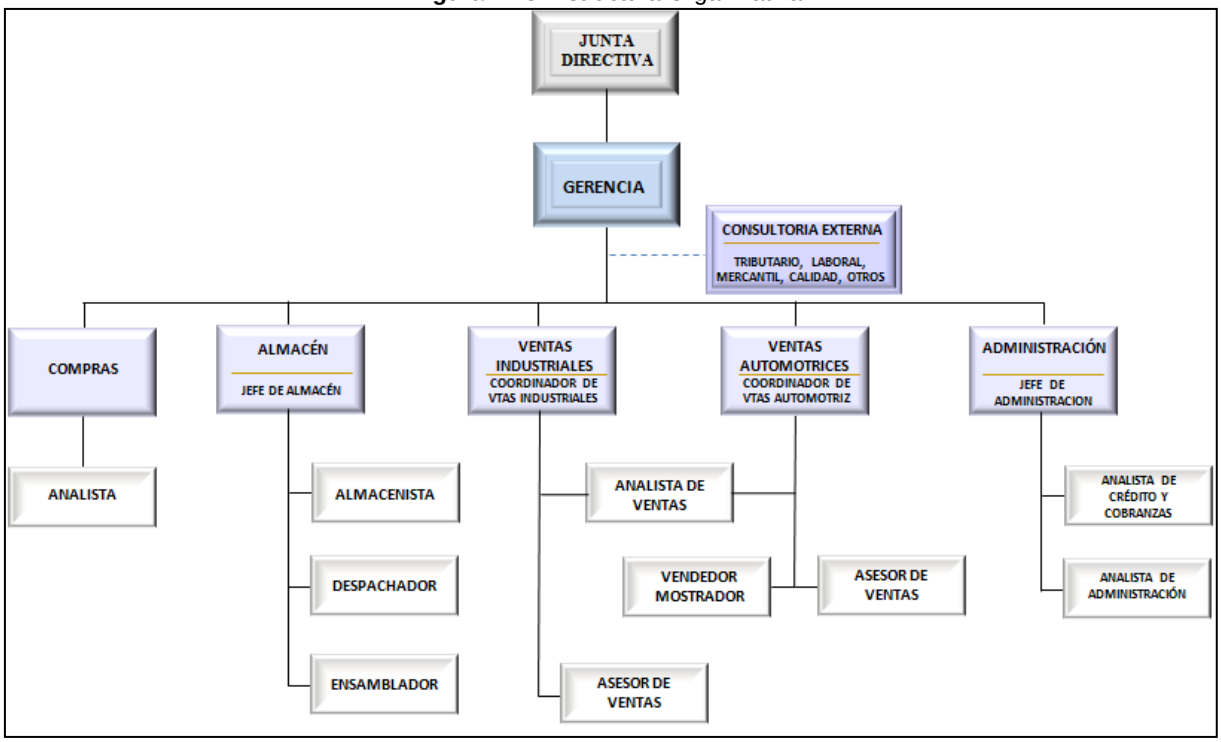
Honestidad: Mantener un compromiso permanente con la verdad. Evitar apropiarse de bienes que pertenecen a otras personas. Mantener congruencia entre pensamientos y acciones.

Compañerismo: Es el sentimiento de unidad entre los integrantes de alguna comunidad o grupo que se haya conformado con alguna finalidad.

Compromiso: Una persona comprometida es aquella que cumple son sus obligaciones haciendo un poco más de lo esperado, al grado de sorprender.

4.6 Estructura Organizativa.

Figura N° 5. Estructura Organizativa.



Fuente: ESTUBIN C.A. (2012)

CAPITULO V

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

Para Balestrini (2006), "…el análisis implica el establecimiento de categorías, la ordenación y manipulación de los datos para resumirlos y poder sacar algunos en función de las interrogantes de la investigación…" (p.169).

Por su parte, en este capítulo se presentan los resultados obtenidos según el objetivo de la investigación, referente a un Sistema de Gestión de Calidad para la empresa ESTUBIN C.A., según la norma ISO 9001:2008, a través de las técnicas e instrumentos de recolección de información y análisis de datos, enmarcado bajo la modalidad de proyecto factible y de campo, identificado en el capítulo anterior.

La presentación de los datos, se llevará a cabo a continuación, dando respuesta a cada objetivo específico definido en el capítulo I, de esta investigación.

5.1 Diagnóstico de la situación actual de la empresa ESTUBIN C.A., con respecto a un Sistema de Gestión de Calidad según la Norma ISO 9001:2008.

Se hizo necesario realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa en relación a todos sus aspectos, con el propósito de conocer sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, y así, poder brindar estrategias que ayuden en el desarrollo y mejora continua de sus actividades.

Para ello, se aplicaron encuestas no estructuradas y reuniones con todo el personal de la organización para conocer cada aspecto tanto interno como externo de la empresa.

A continuación, se presenta la matriz FODA, donde se resume toda la información recopilada y que permitió aportar datos claves para dar respuesta a cada interrogante de la investigación.

Tabla 3. Análisis FODA.

ANÁLISIS FODA.		
ANÁLISIS DE FACTORES INTERNOS / ANÁLISIS DE FACTORES EXTERNOS	**FORTALEZAS (F):** **F1:** Oportunidad en la entrega de productos hasta el cliente. **F2:** Excelente equipo de trabajo y apoyo por parte de la gerencia. **F3:** Formación y capacitación al personal para el desarrollo y competencia en el cumplimiento de las actividades y servicios prestados. **F4:** Disposición al cambio e innovación por el personal de la organización. **F5:** Crecimiento en la infraestructura. **F6:** Servicio Personalizado a los clientes. **F7:** Variedad de productos y servicios para ofrecer al cliente. **F8:** Desarrollo de una estructura de costos	**DEBILIDADES (D):** **D1:** El nombre de la organización, es poco conocido por su ubicación. **D2:** Baja rotación de inventario, en ciertos productos. **D3:** No hay suficiente inventario de lubricantes, filtros y empacaduras, para cubrir la demanda. **D4:** Los costos se elevan constantemente, por la situación del mercado. **D5:** Cierto retraso en la entrega de productos, por la dificultad de conseguirlos con los proveedores.
OPORTUNIDADES (O): **O1:** Sector automotriz en constante crecimiento. **O2:** Recolección de lubricantes usados, por cliente y no cliente de la empresa Estubin, C.A. **O3:** Facilidad crediticia por parte de los bancos. **O4: Obtener la certificación ISO 9001:2008.** **O5:** Alianza con nuevos proveedores. **O6:** Ofrecer servicio personalizado de cambio de aceite. **O7:** Creación de blog o página web. (Base de datos – Registro de Clientes. **O8:** Programa de charlas a los clientes. **O9:** Enfocar las ventas hacia productos con mayor potencial de venta, por ejemplo ensamblaje de mangueras.	**ESTRATEGIAS (FO):** **FO1:** Presentar al mercado una campaña intensiva, donde se de a conocer los productos y servicios, brindados por la organización. **FO2:** Asesorarse con un agente del Ministerio del Poder Popular para Eco-socialismo, hábitat y vivienda, para el inicio del proyecto de recolección de lubricantes usados. **FO3: Cumplir con el plan para la implementación de un sistema de gestión de calidad, para optar por la certificación ISO 9001:2008.** **FO4:** Evaluar las opciones para incorporar, nuevos proveedores a la organización. **FO5:** Establecer planes de capacitación para el cumplimiento eficaz de las actuales y futuras actividades del personal. **FO6:** Mantener una relación eficaz con los entes bancarios, principales de la organización. **FO7:** Finiquitar los aspectos faltantes, para la implementación de la estructura de costos de la Empresa. **FO8:** Avanzar en la construcción de las nuevas instalaciones, para efectuar la mudanza de la organización, en el menor tiempo posible.	**ESTRATEGIAS (DO):** **DO1:** Ajustarse a las necesidades reales y contactar proveedores éticos y responsables, que puedan suministrar los productos, a tiempo para su entrega. **DO2:** Mayor publicidad de la organización, en lugares públicos con afluencia de personas, como por ejemplo, eventos de motos y carros. **DO3:** Dar a conocer los productos de poca rotación y ofrecerlos a un precio más accesible y que no genere, perdida a la empresa. **DO4:** Informarle a la clientela de todos los servicios que ofrece la empresa Estubin, C.A. **DO5**: Ofrecer charlas a los clientes dictadas por el mismo personal de la organización que se encuentre capacitado según cada tipo de producto y servicio ofrecido en la empresa.
AMENAZAS (A): **A1:** La competencia tiene la prioridad en la distribución de nuestro producto de mayor demanda. (Lubricantes INCA). **A2:** Falla en el suministro oportuno de los productos, por proveedores de Estubin, C.A. **A3:** Políticas de expropiación del gobierno. **A4:** Falta de pago oportuno por parte de las empresas del estado. **A5:** Aumento del pago de tributos exigidos a las empresas. **A6:** Los vendedores sólo se basan en visitar a sus clientes, y hay una población en el mercado que no conoce de ESTUBIN, y otra población ha dejado de comprar porque ya no son visitados por los asesores de venta.	**ESTRATEGIAS (FA):** **FA1:** Evaluar la competencia, para determinar los puntos débiles de ésta y a su vez, aprovechar sus debilidades para tomar acciones a favor de la empresa Estubin, C.A. **FA2:** Buscar nuevos proveedores, que ofrezcan productos de alta calidad. **FA3:** Ampliación del catalogo de productos, según las necesidades de nuestros clientes. **FA4:** Comunicar a las empresas del Estado, que los productos solicitados serán despachados, según convenio de pago. **FA5:** Cumplir con lo estipulado por el gobierno, con propósito de evitar una expropiación.	**ESTRATEGIAS (DA):** **DA1:** Revisar los proveedores actuales, para clasificar los correctos, y evaluar si son fiables y responsables para nuestra organización. **DA2:** Ofrecer a los clientes los productos en un tiempo real de entrega, y recordarle la situación entorno-país que se esta viviendo. **DA3:** Brindar al cliente un servicio adicional por su compra. Y, a la par, si éste, no consigue el producto requerido, ofrecerle orientación, con el fin de que el cliente, no se vaya sin una respuesta ante su búsqueda. **DA4**: Programar visitas a la gama de clientes que no son visitados, y aplicarles encuestas para conocer sus necesidades y requerimientos.

Fuente: Romero, A. (2015).

En la matriz FODA, se puede observar, las diferentes estrategias que son de gran utilidad para solventar los diferentes aspectos tantos internos como externos que se encuentran en la organización, y que son de gran crecimiento y oportunidades en el mercado.

Aunado a ello, se evidenció en cada reunión, falta de compromiso y responsabilidad hacia la calidad, así como, errores repetitivos en los procesos, fallas en la comunicación entre el departamento de almacén y ventas, reclamos por parte del cliente por incumplimiento de requerimiento en órdenes de compra, y falta de compromiso en las acciones a tomar ante situaciones indeseadas que retrasan el resultado de los procesos.

De acuerdo a este análisis, es clave para la organización aplicar estrategias que se enfoquen hacia la mejora continua, es por ello, que la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad, permitirá disminuir las debilidades de la organización, documentar y organizar los procesos de la empresa según los lineamientos de la norma, brindar mayor grado de satisfacción y confiabilidad tanto a sus clientes externos, como internos.

Otro aspecto, de gran importancia, es la disponibilidad del talento humano de la organización, ante oportunidades de cambio y mejoras en el desarrollo de sus actividades, y la búsqueda de nuevos productos que permitan captar la atención del cliente, brindando un servicio y producto de alta calidad.

Una vez analizada la matriz FODA, se procedió a un diagnóstico más exhaustivo, donde se utiliza la lista de verificación según los requisitos de la norma ISO 9001:2008, con el propósito de conocer el grado de cumplimiento de la empresa ESTUBIN C.A., ante cada requisito.

Se presenta la tabla 4 (Lista de Verificación – ESTUBIN C.A.) donde se identifica, si es conforme (C), parcialmente conforme (PC) y no conforme (NC), cada requisito según la situación actual de la empresa, y, aunado a ello, observaciones en el caso que aplique, que permiten un mejor análisis y comprensión del resultado a obtener.

Tabla 4. Lista de Verificación-ESTUBIN C.A.

LISTA DE VERIFICACIÓN-NORMA ISO 9001:2008.					Página **1** de **15**
N°	**Requisito**	**Resultado**			**Observaciones.**
		C	**PC**	**NC**	
4.	**SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD**				
4.1	***Requisitos Generales.***				
	La Organización tiene establecido, documentado, implementado y mantiene:				
	▪ El Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), y			✓	
	▪ Mejora continuamente su eficacia de acuerdo con los requisitos de la Norma ISO 9001.			✓	
	La Organización.				
4.1.a	Tiene determinado los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización,		✓		Sólo el proceso de almacén, compras y ventas están definidos en la organización.
4.1.b	Tiene determinado la secuencia e interacción de los procesos,			✓	
4.1.c	Tiene determinado los criterios y métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de los procesos sean eficaces,			✓	No se lleva a cabo ningún tipo de medición y control para el seguimiento y los resultados según cada proceso.
4.1.d	Asegura la disponibilidad de recursos e información necesaria para el apoyo de la operación y seguimiento de los procesos,			✓	
4.1.e	Realiza el seguimiento, la medición cuando sea aplicable y el análisis de los procesos,			✓	
4.1.f	Implementa las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de los procesos.		✓		Se implementan acciones, pero no perduran en el tiempo.
	En los casos en que la Organización opta por contratar externamente cualquier proceso que afecte a la conformidad del producto con los requisitos, se asegura de controlar tales procesos.			✓	Únicamente se lleva a cabo la supervisión de la actividad, pero no se lleva un registro ni control.
	El tipo y grado de control a aplicar sobre dichos procesos contratados externamente están definidos dentro del sistema de gestión de calidad.			✓	
4.2	***Requisitos de la Documentación.***				
4.2.1	**Generalidades.**				
	La documentación del sistema de gestión de calidad incluye:				
4.2.1.a	Declaraciones documentadas de la política de la calidad y de los objetivos de la calidad,		✓		
4.2.1.b	Manual de la calidad,		✓		
4.2.1.c	Los procedimientos documentados y los registros requeridos por la norma ISO 9001, y			✓	
4.2.1.d	Los documentos, incluidos los registros que la Organización determina que son necesarios para asegurarse de la eficaz planificación, operación y control de los procesos.			✓	Se tienen soportes de ciertos registros, sin embargo, no se lleva un control de los mismos.

LISTA DE VERIFICACIÓN-NORMA ISO 9001:2008.					Página **2** de **15**
N°	**Requisito**	**Resultado**			**Observaciones.**
		C	**PC**	**NC**	
4.	**SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD**				
4.2	***Requisitos de la Documentación.***				
4.2.2	**Manual de la Calidad.**				
	La Organización tiene establecido y mantiene un manual de la calidad que incluye:				
4.2.2.a	El alcance del sistema de gestión de calidad, incluyendo los detalles y la justificación de cualquier exclusión,	✓			
4.2.2.b	Los procedimientos documentados establecidos para el sistema de gestión de calidad, o referencia a los mismos, y		✓		Sólo se tienen establecidos tres procesos en la organización.
4.2.2.c	Una descripción de la interacción entre los procesos del sistema de gestión de la calidad.			✓	
4.2.3	**Control de los Documentos.**				
	Los documentos requeridos por el sistema de gestión de calidad se controlan, de acuerdo a los requisitos citados en el apartado 4.2.4.			✓	No se lleva ningún control de los procesos documentados.
	El procedimiento documentado establecido define los controles necesarios para:				
4.2.3.a	Aprobar los documentos en cuanto a su adecuación antes de su emisión,		✓		
4.2.3.b	Revisar y actualizar los documentos cuando sea necesario y aprobarlos nuevamente,			✓	
4.2.3.c	Asegurarse de que se identifican los cambios y el estado de la versión vigente de los documentos,			✓	Se hacen cambios y no son registrados.
4.2.3.d	Asegurarse de que las versiones pertinentes de los documentos aplicables se encuentran disponibles en los puntos de uso,		✓		
4.2.3.e	Asegurarse de que los documentos permanecen legibles y fácilmente identificables,			✓	
4.2.3.f	Asegurarse de que los documentos de origen externo, que la Organización determina que son necesarios para la planificación y la operación del sistema de gestión de calidad, se identifican y que se controla su distribución, y			✓	No se lleva un control de los mismos, ni una divulgación oportuna.
4.2.3.g	Prevenir el uso no intencionado de documentos obsoletos, y aplicarles una identificación adecuada en el caso de que se mantengan por cualquier razón.			✓	Existe mucha documentación obsoleta en lugares no adecuados.
4.2.4	**Control de los Registros.**				
	Se controlan los registros establecidos para proporcionar evidencia de la conformidad con los requisitos así como de la operación eficaz del sistema de gestión de calidad.			✓	
	La Organización tiene establecido un procedimiento documentado para definir los controles necesarios para la identificación, el almacenamiento, la protección, la recuperación, la retención y la disposición de los registros.			✓	Hace falta, un procedimiento donde se limiten y definan las acciones y normas a seguir ante el control de los registros.
	Los registros permanecen legibles, fácilmente identificables y recuperables.			✓	No se controlan los registros.

LISTA DE VERIFICACIÓN-NORMA ISO 9001:2008.					Página **3** de **15**
N°	**Requisito**	**Resultado**			**Observaciones.**
		C	**PC**	**NC**	
5.	**RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN**				
5.1	***Compromiso de la Dirección.***				
	La alta dirección proporciona evidencia de su compromiso con el desarrollo e implementación del SGC, así como con la mejora continua de su eficacia:				
5.1.a	Comunicando a la organización la importancia de satisfacer tanto los requisitos del cliente como los legales y reglamentarios,	✓			Se llevan a cabo charlas de conciencia al personal.
5.1.b	Estableciendo la política de la calidad,	✓			
5.1.c	Asegurando que se establecen los objetivos de la calidad,			✓	No están definidos.
5.1.d	Llevando a cabo las revisiones por la dirección, y			✓	
5.1.e	Asegurando la disponibilidad de recursos.		✓		
5.2	***Enfoque al Cliente.***				
	La alta dirección se asegura de que los requisitos del cliente se determinan y se cumplen con el propósito de aumentar la satisfacción del cliente (ver 7.2.1 y 8.2.1).		✓		Se llevan a cabo soluciones inmediatas para la satisfacción del cliente.
5.3	***Política de Calidad.***				
	La alta dirección se asegura de que la política de la calidad:				
5.3.a	Es adecuada al propósito de la organización,		✓		
5.3.b	Incluye el compromiso de cumplir con los requisitos y de mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad.			✓	La política de calidad no es tomada en cuenta.
5.3.c	Proporciona un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de la calidad,			✓	
5.3.d	Es comunicada y entendida dentro de la organización, y			✓	Sólo esta visible en las paredes de la organización.
5.3.e	Es revisada para su continua adecuación.			✓	No ha sido actualizada.
5.4	***Planificación.***				
5.4.1	**Objetivos de la Calidad.**				
	La alta dirección se asegura de que los objetivos de la calidad, incluyendo aquellos necesarios para cumplir los requisitos para el producto (ver 7.1.a), se establecen en las funciones y los niveles pertinentes dentro de Organización.			✓	Los objetivos con que cuenta la organización no son actualizados, y no guardan ninguna relación con la política establecida.
	Los objetivos de la calidad son medibles y coherentes con la política de la calidad.			✓	
5.4.2	**Planificación del Sistema de Gestión de Calidad.**				
	La alta dirección se asegura de que:				
5.4.2.a	La planificación del sistema de gestión de calidad se realiza con el fin de cumplir los requisitos citados en el apartado 4.1, así como los objetivos de la calidad, y			✓	No se lleva a cabo un seguimiento para la implementación del SGC.
5.4.2.b	Se mantiene la integridad del sistema de gestión de calidad, cuando se planifican e implementan cambios en éste.			✓	

LISTA DE VERIFICACIÓN-NORMA ISO 9001:2008.					Página **4** de **15**
N°	**Requisito**	**Resultado**			**Observaciones.**
		C	**PC**	**NC**	
5.	**RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN**				
5.5	***Responsabilidad, autoridad y comunicación.***				
5.5.1	**Responsabilidad y autoridad.**				
	La alta dirección se asegura de que las responsabilidades y delegación de autoridades están definidas y son comunicadas dentro de Organización.		✓		No todo el personal conoce oportunamente de sus funciones y autoridades.
5.5.2	**Representante de la Dirección.**				
	La alta dirección ha designado un miembro de la dirección de la Organización quién, independientemente de otras responsabilidades, tiene la responsabilidad y autoridad para:				
5.5.2.a	Asegurarse de que se establecen, implementan y mantienen los procesos necesarios para el sistema de gestión de calidad.		✓		Existe un miembro nombrado por la alta gerencia, para que inicie con las labores y gestiones para la implementación del sistema de gestión de calidad, sin embargo, falta disponibilidad de diferentes aspectos.
5.5.2.b	Informar a la alta dirección sobre el desempeño del sistema de gestión de calidad y de cualquier necesidad de mejora, y		✓		
5.5.2.c	Asegurarse de que se promueve la toma de conciencia de los requisitos del cliente en todos los niveles de la Organización.		✓		
5.5.3	**Comunicación Interna.**				
	La alta dirección se asegura de que se establecen los procesos de comunicación apropiados dentro de la Organización y de que la comunicación se efectúa considerando la eficacia del sistema de gestión de calidad.		✓		Se llevan a cabo pequeñas charlas, pero mayormente se han quedado sin resultado alguno.
5.6	***Revisión por la Dirección.***				
5.6.1	**Generalidades.**				
	La alta dirección revisa el sistema de gestión de calidad de la Organización, a intervalos planificados, para asegurarse de su conveniencia, adecuación y eficacia continuas.			✓	
	La revisión incluye la evaluación de las oportunidades de mejora y la necesidad de efectuar cambios en el sistema de gestión de calidad, incluyendo la política de la calidad y los objetivos de la calidad.			✓	No se han llevado cambios desde su ejecución en el año 2012.
	Se mantienen registros de las revisiones por la dirección (ver 4.2.4).			✓	
5.6.2	**Información de Entrada para la Revisión.**				
	La información de entrada para la revisión por la dirección incluye:				
5.6.2.a	Los resultados de las auditorias,			✓	
5.6.2.b	La retroalimentación del cliente,		✓		
5.6.2.c	El desempeño de los procesos y conformidad del producto,			✓	
5.6.2.d	El estado de las acciones correctivas y preventivas,			✓	
5.6.2.e	Las acciones de seguimiento de las revisiones por la dirección previas,			✓	

LISTA DE VERIFICACIÓN-NORMA ISO 9001:2008.					Página **5** de **15**
N°	**Requisito**	**Resultado**			**Observaciones.**
		C	**PC**	**NC**	
5.	**RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN**				
5.6.2	**Información de Entrada para la Revisión.**				
5.6.2.f	Los cambios que podrían afectar al sistema de gestión de la calidad, y			✓	
5.6.2.g	Las recomendaciones para la mejora.			✓	
5.6.3	**Resultados de la Revisión.**				
	Los resultados de la revisión por la dirección incluyen todas las decisiones y acciones relacionadas con:				
5.5.2.a	La mejora de la eficacia del sistema de gestión de calidad y sus procesos,			✓	No se evidencian ningún tipo de registros.
5.5.2.b	La mejora del producto en relación con los requisitos del cliente, y			✓	
5.5.2.c	Las necesidades de recursos.			✓	
6.	**GESTIÓN DE LOS RECURSOS.**				
6.1	***Provisión de Recursos.***				
	La Organización determina y proporciona los recursos necesarios para:				
6.1.a	Implementar y mantener el sistema de gestión de calidad y mejorar continuamente su eficacia,			✓	
6.2.b	Aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.		✓		Se evidencia búsqueda de nuevos productos.
6.2	***Recursos Humanos.***				
6.2.1	**Generalidades**				
	El personal que realiza trabajos que afecten a la conformidad con los requisitos del producto es competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas.	✓			Cuenta con un personal calificado y formado para cada una de las actividades a desempeñar.
6.2.2	**Competencia, toma de conciencia y formación.**				
	La Organización:				
6.2.2.a	Determina la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan a la conformidad con los requisitos del producto,	✓			Se evidenció descripciones de las actividades por cargo.
6.2.2.b	Cuando sea aplicable, proporciona formación o toma otras acciones para lograr la competencia necesaria,	✓			Aunque no cuenta con un plan de formación.
6.2.2.c	Evalúa la eficacia de las acciones tomadas,			✓	No se evidenció registros.
6.2.2.d	Se asegura de que su personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad, y		✓		
6.2.2.e	Mantiene los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencias (ver 4.2.4).	✓			La Alta Gerencia mantiene el expediente de cada personal.
6.3	***Infraestructura.***				
	La Organización determina, proporciona y mantiene la infraestructura necesaria para lograr la conformidad con los requisitos del producto. La infraestructura incluye, cuando sea aplicable:				
6.3.a	Edificios, espacios de trabajo y servicios asociados,		✓		Instalaciones en expansión.

LISTA DE VERIFICACIÓN-NORMA ISO 9001:2008.					Página **6** de **15**
N°	**Requisito**	**Resultado**			**Observaciones.**
		C	**PC**	**NC**	
6.	**GESTIÓN DE LOS RECURSOS.**				
6.3	***Infraestructura.***				
6.3.b	Equipos para los procesos (tanto hardware como software), y	✓			
6.3.c	Servicios de apoyo (tales como transporte, comunicación o sistemas de información).	✓			
6.4	***Ambiente de Trabajo.***				
	La organización debe determinar y gestionar el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad con los requisitos del producto.	✓			
7.	**REALIZACIÓN DEL PRODUCTO.**				
7.1	***Planificación de la Realización del Producto.***				
	La Organización planifica y desarrolla los procesos necesarios para la realización del producto.			✓	No se evidencia ningún tipo de planificación para el desarrollo en los procesos.
	La planificación de la realización del producto es coherente con los requisitos de los otros procesos del sistema de gestión de calidad (ver 4.1).			✓	
	Durante la planificación de la realización del producto, la Organización determina, cuando sea apropiado, lo siguiente:				
7.1.a	Los objetivos de la calidad y los requisitos para el producto,			✓	
7.1.b	La necesidad de establecer procesos y documentos, y de proporcionar recursos específicos para el producto,			✓	
7.1.c	Las actividades requeridas de verificación, validación, seguimiento, medición, inspección y ensayo/prueba específicas para el producto así como los criterios para la aceptación del mismo,			✓	
7.1.d	Los registros que sean necesarios para proporcionar evidencia de que los procesos de realización y el producto resultante cumplen los requisitos (Ver 4.2.4).			✓	No se evidenció registros.
	El resultado de esta planificación es presentado de forma adecuada para la metodología de operación de Organización.			✓	
7.2	***Procesos Relacionados con los Clientes.***				
7.2.1	**Determinación de los requisitos relacionados con el producto.**				
	La Organización determina:				
7.2.1.a	Los requisitos especificados por el cliente, incluyendo los requisitos para las actividades de entrega y las posteriores a la misma,	✓			Se cuenta con los pedidos realizados por los clientes, según especiaciones.
7.2.1.b	Los requisitos no establecidos por el cliente pero necesarios para el uso especificado o para el uso previsto, cuando sea conocido,	✓			Se evidencia las normas y pautas a seguir según el caso.
7.2.1.c	Los requisitos legales y reglamentarios aplicables al producto, y		✓		
7.2.1.d	Cualquier requisito adicional que la Organización considere necesario.		✓		

LISTA DE VERIFICACIÓN-NORMA ISO 9001:2008.					Página **7** de **15**
N°	**Requisito**	**Resultado**			**Observaciones.**
		C	**PC**	**NC**	
7.	**REALIZACIÓN DEL PRODUCTO**				
7.2.2	**Revisión de los Requisitos relacionados con el Producto.**				
	La Organización revisa los requisitos relacionados con el producto.		✓		
	Esta revisión se efectúa antes de que la Organización se compromete a proporcionar un producto al cliente (por ejemplo, envío de ofertas, aceptación de contratos o pedidos, aceptación de cambios en los contratos o pedidos).		✓		Se evidenció en algunas revisiones que el producto que es ofertado no cumple con las especificaciones del cliente.
	La Organización se asegura de que:				
7.2.2.a	Están definidos los requisitos del producto,		✓		
7.2.2.b	Están resueltas las diferencias existentes entre los requisitos del contrato o pedido y los expresados previamente, y		✓		
7.2.2.c	La organización tiene la capacidad para cumplir con los requisitos definidos.		✓		
	Se mantienen registros de los resultados de la revisión y de las acciones originadas por la misma (ver 4.2.4)		✓		Se tienen los pedidos de los clientes, facturas y órdenes de compra.
	Cuando el cliente no proporcione una declaración documentada de los requisitos, la Organización confirma los requisitos del cliente antes de la aceptación.	✓			
	Cuando se cambien los requisitos del producto, la Organización se asegura de que la documentación pertinente sea modificada y de que el personal correspondiente sea consciente de los requisitos modificados.	✓			
7.2.3	**Comunicación con el Cliente.**				
	La Organización determina e implementa disposiciones eficaces para la comunicación con los clientes, relativas a:				
7.2.3.a	La información sobre el producto,	✓			
7.2.3.b	Las consultas, contratos o atención de pedidos, incluyendo las modificaciones, y	✓			
7.2.3.c	La retroalimentación del cliente, incluyendo sus quejas.	✓			Vía telefónica, correo electrónico y personalmente.
7.3	***Diseño y Desarrollo.***				
7.3.1	**Planificación del Diseño y Desarrollo.**				
	La Organización debe planificar y controlar el diseño y desarrollo del producto.			✓	No se lleva a cabo el diseño y desarrollo de los productos.
	La Organización debe determinar:				
7.3.1.a	Las etapas del diseño y desarrollo			✓	
7.3.1.b	La revisión, verificación y validación, para cada etapa del diseño y desarrollo, y			✓	
7.3.1.c	Las responsabilidades y autoridades para el diseño y desarrollo.			✓	
	La organización debe asegurarse de una comunicación eficaz y clara asignación de responsabilidades.			✓	
	Los resultados de la planificación deben actualizarse.			✓	

LISTA DE VERIFICACIÓN-NORMA ISO 9001:2008.					Página **8** de **15**
N°	**Requisito**	**Resultado**			**Observaciones.**
		C	**PC**	**NC**	
7.	**REALIZACIÓN DEL PRODUCTO**				
7.3.2	**Elementos de Entrada para el Diseño y Desarrollo.**				
	Deben determinarse los elementos de entrada.			✓	No se lleva a cabo el diseño y desarrollo de los productos.
	Estos elementos de entrada deben incluir:				
7.3.2.a	Los requisitos funcionales y de desempeño			✓	
7.3.2.b	Los requisitos legales y reglamentarios			✓	
7.3.2.c	La información de diseños previos, cuando aplique y,			✓	
7.3.2.d	Cualquier otro requisito esencial			✓	
	Estos elementos deben revisarse para verificar adecuación.			✓	
	Los requisitos deben estar completos y no contradictorios.			✓	
7.3.3	**Resultados del Diseño y Desarrollo.**				
	Los resultados deben verificarse con los elementos de entrada y deben aprobarse antes de su liberación.			✓	
	Los resultados del diseño y desarrollo deben:				
7.3.3.a	Cumplir con los requisitos de entrada.			✓	
7.3.3.b	Proporcionar información para compra, producción y la prestación del servicio.			✓	
7.3.3.c	Hacer referencia a los criterios de aceptación del producto.			✓	
7.3.3.d	Especificar las características del producto para uso.			✓	
7.3.4	**Revisión del Diseño y Desarrollo.**				
	Revisiones sistemáticas de acuerdo con lo planificado.				
7.3.4.a	Evaluar capacidad de los resultados del diseño			✓	
7.3.4.b	Identificar cualquier problema y proponer acciones			✓	
	Incluir representantes de las funciones relacionadas			✓	
	Mantener registros de las revisiones y de las acciones.			✓	
7.3.5	**Verificación del Diseño y Desarrollo.**				
	Realizar la verificación de acuerdo a lo planificado.			✓	
	Mantener registros de los resultados de la verificación.			✓	
7.3.6	**Validación del Diseño y Desarrollo.**				
	Validación del diseño y desarrollo para asegurar el uso previsto del producto resultante.			✓	
	Validación antes de la entrega del producto.			✓	
	Mantener registros de los resultados de la validación.			✓	

LISTA DE VERIFICACIÓN-NORMA ISO 9001:2008.					Página **9** de **15**
N°	**Requisito**	**Resultado**			**Observaciones.**
		C	**PC**	**NC**	
7.	**REALIZACIÓN DEL PRODUCTO**				
7.3.7	**Control de los Cambios del Diseño y Desarrollo.**				
	Identificar los cambios del diseño y desarrollo,			✓	
	Mantener registros de los cambios.			✓	
	Revisar, verificar y validar los cambios antes de su implementación.			✓	
	Evaluar el efecto de los cambios en el producto ya entregado.			✓	
	Mantener registros de los cambios y de las acciones necesarias.			✓	
7.4	***Compras.***				
7.4.1	**Proceso de Compras.**				
	La Organización se asegura de que el producto adquirido cumple los requisitos de compra especificados.	✓			Se lleva a cabo una recepción minuciosa del material, en el departamento de almacén.
	El tipo y alcance del control aplicado al proveedor y al producto adquirido depende del impacto del producto adquirido en la posterior realización del producto o sobre el producto final.			✓	
	La Organización evalúa y selecciona los proveedores en función de su capacidad para suministrar productos de acuerdo con los requisitos de la organización.		✓		
	Se establecen criterios para la selección, la evaluación y la re-evaluación.			✓	
	Se mantienen registros de los resultados de las evaluaciones y de cualquier acción necesaria que se derive de las mismas (ver 4.2.4).			✓	Sólo se tiene soporte de las órdenes de compras enviadas a los proveedores.
7.4.2	**Información de las Compras.**				
	La información de las compras describe el producto a comprar, incluyendo cuando sea necesario:				
7.4.2.a	Los requisitos para la aprobación del producto, procedimientos, procesos y equipos,	✓			
7.4.2.b	Los requisitos para la calificación del personal, y			✓	
7.4.2.c	Los requisitos del sistema de gestión de calidad.			✓	
	La Organización se asegura de la adecuación de los requisitos de compra especificados antes de comunicárselos al proveedor.		✓		
7.4.3	**Verificación de los Productos Comprados.**				
	La Organización establece o implementa la inspección u otras actividades necesarias para asegurarse de que el producto comprado cumple con los requisitos de compra especificados	✓			Se lleva un chequeo de la mercancía recibida, en cuanto a cantidad, tipo y calidad en el departamento de almacén.
	Cuando la Organización o su cliente quieran llevar a cabo la verificación en las instalaciones del proveedor, la Organización establece en la información de compra las disposiciones para la verificación pretendida y el método para la liberación del producto.			✓	

LISTA DE VERIFICACIÓN-NORMA ISO 9001:2008.					Página **10** de **15**
N°	**Requisito**	**Resultado**			**Observaciones.**
		C	**PC**	**NC**	
7.	**REALIZACIÓN DEL PRODUCTO**				
7.5	***Producción y Prestación del Servicio.***				
7.5.1	**Control de la Producción y de la Prestación del Servicio.**				
	La Organización planifica y lleva a cabo la producción y la prestación del servicio bajo condiciones controladas.			✓	No se llevan a cabo ningún tipo de controles.
	Las condiciones controladas incluyen, cuando sea aplicable:				
7.5.1.a	La disponibilidad de información que describa las características del producto,			✓	
7.5.1.b	La disponibilidad de instrucciones de trabajo, cuando sea necesario,			✓	No existe una documentación.
7.5.1.c	El uso del equipo apropiado,		✓		
7.5.1.d	La disponibilidad y uso de equipos de seguimiento y medición,			✓	
7.5.1.e	La implementación de seguimiento y de la medición, y			✓	
7.5.1.f	La implementación de actividades de liberación, entrega y posteriores a la entrega del producto.			✓	
7.5.2	**Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio.**				
	Se valida todo proceso de producción y de prestación del servicio cuando los productos resultantes no puedan verificarse mediante actividades de seguimiento o medición posteriores.			✓	
	Se demuestra la capacidad de estos procesos para alcanzar los resultados planificados.			✓	
	Si aplica, se establece disposiciones para estos procesos.				
7.5.2.a	Los criterios definidos para la revisión y aprobación de los procesos,			✓	
7.5.2.b	La aprobación de los equipos y la calificación del personal,			✓	
7.5.2.c	El uso de métodos y procedimientos específicos,			✓	
7.5.2.d	Los requisitos de los registros,			✓	
7.5.2.e	La revalidación.			✓	
7.5.3	**Identificación y Trazabilidad.**				
	Cuando sea apropiado, la Organización identifica el producto por medios adecuados, a través de toda la realización del producto.			✓	
	La Organización identifica el estado del producto con respecto a los requisitos de seguimiento y medición a través de toda la realización del producto.			✓	
	Cuando la trazabilidad sea un requisito, la Organización controla la identificación única del producto y mantiene registros (ver 4.2.4).			✓	No se mantiene ningún tipo de registro.

LISTA DE VERIFICACIÓN-NORMA ISO 9001:2008.					Página **11** de **15**
N°	**Requisito**	**Resultado**			**Observaciones.**
		C	**PC**	**NC**	
7.	**REALIZACIÓN DEL PRODUCTO**				
7.5	***Producción y Prestación del Servicio.***				
7.5.4	**Propiedad del Cliente.**				
	La organización cuida los bienes que son propiedad del cliente mientras estén bajo el control de la organización o estén siendo utilizados por la misma.			✓	Todos los equipos y bienes son propiedad de la organización.
	La organización identifica, verifica, protege y salvaguardar los bienes que son propiedad del cliente suministrado para su utilización o incorporación.			✓	
	Si cualquier bien que sea propiedad del cliente se pierde, deteriora o de algún otro modo se considera inadecuado para su uso, la organización informar al cliente y mantener registros(ver 4.2.4)			✓	
7.5.5	**Preservación del Producto.**				
	La organización preserva el producto durante el proceso interno y la entrega al destino previsto para mantener la conformidad con los requisitos.	✓			Todos los productos son almacenados en condiciones óptimas, para que no afecte al momento de su uso.
	Según sea aplicable, la preservación incluye la identificación, manipulación, embalaje, almacenamiento y protección.	✓			Se identifican y embalan los productos según especificaciones.
	La preservación se aplica también a las partes constitutivas de un producto.	✓			
7.6	***Control de los Dispositivos de Seguimiento y Medición.***				
	La Organización determina el seguimiento y la medición a realizar y los equipos de seguimiento y medición necesarios para proporcionar la evidencia de la conformidad del producto con los requisitos determinados.			✓	
	La Organización establece procesos para asegurarse de que el seguimiento y medición pueden realizarse y se realizan de una manera coherente con los requisitos de seguimiento y medición.			✓	
	Cuando sea necesario asegurarse de la validez de los resultados, el equipo de medición:				
7.6.a	Se calibra o verifica, o ambos, a intervalos especificados o antes de su utilización, comparado con patrones de medición trazables a patrones de medición internacionales o nacionales; cuando no existan tales patrones se registra la base utilizada para la calibración o la verificación (ver 4.2.4),			✓	No se lleva a cabo la confirmación metrológica.
7.6.b	Se ajusta o reajusta según sea necesario,			✓	
7.6.c	Esta identificado para poder determinar su estado de calibración,			✓	
7.6.d	Esta identificado para poder determinar su estado de calibración,			✓	
7.6.e	Se protege contra ajustes que pudieran invalidar el resultado de la medición,			✓	

LISTA DE VERIFICACIÓN-NORMA ISO 9001:2008.					Página **12** de **15**
N°	**Requisito**	**Resultado**			**Observaciones.**
		C	**PC**	**NC**	
7.	**REALIZACIÓN DEL PRODUCTO**				
7.6	***Control de los Dispositivos de Seguimiento y Medición.***				
	Además, la Organización evalúa y registra la validez de los resultados de las mediciones anteriores cuando se detecte que el equipo no está conforme con los requisitos.			✓	No se lleva a cabo la confirmación metrológica.
	La Organización toma las acciones apropiadas sobre el equipo y sobre cualquier producto afectado.			✓	
	Se mantienen registros de los resultados de la calibración y la verificación (ver 4.2.4)			✓	
	Se confirma la capacidad de los programas informáticos para satisfacer su aplicación prevista cuando éstos se utilicen en las actividades de seguimiento y medición de los requisitos especificados. Esto se lleva a cabo antes de iniciar su utilización y se confirma de nuevo cuando sea necesario.			✓	
8.	**MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA**				
8.1	***Generalidades.***				
	La Organización planifica e implementa los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora necesarios para:				
8.1.a	Demostrar la conformidad con los requisitos del producto,			✓	
8.1.b	Asegurarse de la conformidad del SGC, y			✓	
8.1.c	Mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de calidad.			✓	
	Esto comprende la determinación de los métodos aplicables, incluyendo las técnicas estadísticas y el alcance de su utilización.			✓	
8.2	***Seguimiento y Medición.***				
8.2.1	**Satisfacción del Cliente.**				
	Como una de las medidas del desempeño del sistema de gestión de calidad, la Organización realiza el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos por parte de la organización.		✓		Se llevan a cabo diferentes encuestas para medir la satisfacción del cliente y descubrir sus nuevas necesidades en el mercado.
	Se determinan los métodos para obtener y utilizar dicha información.		✓		
8.2.2	**Auditoría Interna.**				
	La Organización lleva a cabo auditorías internas a intervalos planificados para determinar si el sistema de gestión de calidad:				
8.2.2.a	Es conforme con: ▪ Las disposiciones planificadas (ver 7.1), ▪ Con los requisitos de la norma ISO 9001, y ▪ Con los requisitos del sistema de gestión de calidad establecidos en la organización,			✓	No se lleven a cabo auditorías internas.
8.2.2.b	Se ha implementado y se mantiene de manera eficaz.			✓	

LISTA DE VERIFICACIÓN-NORMA ISO 9001:2008.					Página **13** de **15**
N°	**Requisito**	**Resultado**			**Observaciones.**
		C	**PC**	**NC**	
8.	**MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA**				
8.2.2	**Auditoría Interna.**				
	Se planifica un programa de auditorías tomando en consideración el estado y la importancia de los procesos y las áreas a auditar, así como los resultados de auditorías previas.			✓	No se lleven a cabo auditorías internas.
	Se definen los criterios de auditoría, el alcance de la misma, su frecuencia y metodología.			✓	
	La selección de los auditores y la realización de la auditoria aseguran la objetividad e imparcialidad del proceso de auditoría.			✓	
	Se mantienen registros de la auditorias y de sus resultados (ver 4.2.4).			✓	
	La dirección responsable del área que esté siendo auditada se asegura de que se realizan las correcciones y se toman las acciones correctivas necesarias sin demora injustificada para eliminar las no conformidades detectadas y sus causas.			✓	
	Las actividades de seguimiento incluyen la verificación de las acciones tomadas y el informe de los resultados de la verificación (ver 8.5.2).			✓	
8.2.3	**Seguimiento y Medición de los Procesos.**				
	La Organización aplica métodos apropiados para el seguimiento, y cuando sea aplicable, la medición de los procesos del sistema de gestión de calidad.			✓	No se aplican métodos para el seguimiento y control de los procesos.
	Estos métodos demuestran la capacidad de los procesos para alcanzar los resultados planificados.			✓	
	Cuando no se alcancen los resultados planificados se llevan a cabo correcciones y acciones correctivas, según sea conveniente.			✓	No se evidenció registros.
8.2.4	**Seguimiento y Medición del Producto.**				
	La Organización hace el seguimiento y mide las características del producto para verificar que se cumplen los requisitos del mismo.			✓	El producto es chequeado en su recepción. Sin embargo, no hay registros.
	Esto se realiza en las etapas apropiadas del proceso de realización del producto de acuerdo con las disposiciones planificadas (ver 7.1).			✓	
	Se mantiene evidencias de la conformidad con los criterios de aceptación.			✓	
	Los registros indican la(s) persona(s) que autoriza(n) la liberación del producto al cliente (ver 4.2.4).			✓	
	La liberación del producto y la prestación del servicio al cliente no se llevan a cabo hasta que se hayan completado satisfactoriamente las disposiciones planificadas (ver 7.1), a menos que sean aprobadas de otra manera por una autoridad pertinente y, cuando corresponde, por el cliente.		✓		Se evidencia chequeo detallado de la mercancía que será despachada hasta el cliente.

LISTA DE VERIFICACIÓN-NORMA ISO 9001:2008.					Página **14** de **15**
N°	**Requisito**	**Resultado**			**Observaciones.**
		C	**PC**	**NC**	
8.	**MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA**				
8.3	***Control del Producto No Conforme.***				
	La Organización se asegura de que el producto que no sea conforme con los requisitos del producto, se identifica y controla para prevenir su uso o entrega no intencionados.		✓		Se evidencia etiquetas en los productos no conformes, en un lugar determinado de la organización.
	Se tiene establecido en un procedimiento documentado para definir los controles y las responsabilidades y autoridades relacionadas con el tratamiento del producto no conforme.			✓	
	Cuando sea aplicable, la Organización trata los productos no conformes mediante una o más de las siguientes maneras:				
8.3.a	Tomando acciones para eliminar la no conformidad detectada,		✓		No existe evidencia de las acciones tomadas.
8.3.b	Autorizando su uso, liberación o aceptación bajo concesión por una autoridad pertinente y, cuando es aplicable por el cliente,			✓	
8.3.c	Tomando acciones para impedir su uso o aplicación prevista originalmente,			✓	
8.3.d	Tomando acciones apropiadas a los efectos, reales o potenciales, de la no conformidad cuando se detecta un producto no conforme después de su entrega o cuando ya ha comenzado su uso.		✓		Se sustituye el producto pero los soportes de evidencia no son controlados.
	Cuando se corrige un producto no conforme, se somete a una nueva verificación para demostrar su conformidad con los requisitos.			✓	
	Se mantienen registros (ver 4.2.4) de la naturaleza de las no conformidades y de cualquier acción tomada posteriormente, incluyendo las concesiones que se haya obtenido.			✓	Sin evidencia de registros.
8.4	***Análisis de Datos.***				
	La Organización determina, recopila y analiza los datos apropiados para demostrar la idoneidad y la eficacia del sistema de gestión de calidad y poder evaluar dónde puede realizarse la mejora continua de la eficacia del sistema de gestión de calidad.			✓	Se llevan a cabo reuniones mensuales con los responsables de cada departamento, donde se recopilan datos, pero los mismos no son analizados.
	Esto incluye los datos generados del resultado del seguimiento y medición y de cualesquiera otras fuentes pertinentes.			✓	
	El análisis de datos proporciona información sobre:				
8.4.a	La satisfacción del cliente (ver 8.2.1).		✓		
8.4.b	La conformidad con los requisitos del producto (ver 8.2.4),			✓	
8.4.c	Las características y tendencias de los procesos y de los productos, incluyendo las oportunidades para llevar a cabo acciones preventivas (ver 8.2.3 y 8.2.4), y			✓	
8.4.d	Los proveedores (ver 7.4).			✓	

LISTA DE VERIFICACIÓN-NORMA ISO 9001:2008.					Página **15** de **15**
N°	**Requisito**	**Resultado**			**Observaciones.**
		C	**PC**	**NC**	
8.	**MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA**				
8.5	***Mejora.***				
8.5.1	**Mejora Continua.**				
	La Organización mejora continuamente la eficacia del sistema de gestión de calidad mediante el uso de la política de la calidad, los objetivos de la calidad, los resultados de las auditorias, el análisis de datos, las acciones correctivas y preventivas y la revisión por la dirección.			✓	
8.5.2	**Acción Correctiva.**				
	La Organización toma acciones para eliminar las causas de las no conformidades con el objeto de prevenir que vuelva a ocurrir.		✓		Se toman acciones, pero no se lleva un registro y seguimiento de las mismas.
	Las acciones correctivas son apropiadas los efectos de las no conformidades encontradas.		✓		
	Se tiene establecido un procedimiento documentado para definir los requisitos para:				
8.5.2.a	Revisar las no conformidades (incluyendo las quejas de los clientes),			✓	No existe un procedimiento establecido para tal fin.
8.5.2.b	Determinar las causas de las no conformidades,			✓	
8.5.2.c	Evaluar la necesidad de adoptar acciones para asegurarse de que las no conformidades no vuelven a ocurrir,			✓	
8.5.2.d	Determinar e implementar las acciones necesarias,			✓	
8.5.2.e	Registrar los resultados de las acciones tomadas (ver 4.2.4), y			✓	
8.5.2.f	Revisar la eficacia de las acciones correctivas tomadas.			✓	
8.5.3	**Acciones Preventivas.**				
	La Organización determina acciones para eliminar las causas de no conformidades potenciales para prevenir su ocurrencia.		✓		Se toman acciones, pero no son analizadas adecuadamente.
	Las acciones preventivas son apropiadas a los efectos de los problemas potenciales.		✓		En la mayoría de los casos no son las acciones más apropiadas, ya que se toman sin analizar la causa raíz del problema y genera una no conformidad ante el proceso.
	Se tiene establecido un procedimiento documentado para definir los requisitos para:				
8.5.3.a	Determinar las no conformidades potenciales y sus causas,			✓	No existe un procedimiento establecido para tal fin.
8.5.3.b	Evaluar la necesidad de actuar para prevenir la ocurrencia de no conformidades,			✓	
8.5.3.c	Determinar e implementar las acciones necesarias,			✓	
8.5.3.d	Registrar los resultados de las acciones tomadas (ver 4.2.4), y			✓	
8.5.3.e	Revisar las acciones preventivas tomadas.			✓	

Fuente: Romero, A. (2015).

Una vez culminada la lista de verificación, se muestra en la siguiente tabla el grado de cumplimiento por requisito de la empresa ESTUBIN C.A., ante un sistema de gestión de calidad, según la norma ISO 9001:2008.

Tabla 5. Resultado de la lista de Verificación-ESTUBIN C.A.

Requisito	Resultado			Total de Requisitos
	Conforme	Parcialmente Conforme	No Conforme	
4. Sistena de Gestión de Calidad	1	7	20	28
5. Responsabilidad de la Dirección	2	9	22	33
6. Gestión de los Recursos	7	3	2	12
7. Realización del Producto	13	11	75	99
8. Medición, Análisis y Mejora	0	11	41	52
				224
% Porcentaje de Cumplimiento	10,27%	18,30%	71,43%	100%

Fuente: Romero, A. (2015).

Como puede visualizarse en la tabla n° 05, se obtiene que el porcentaje de cumplimiento de la empresa ESTUBIN C.A., ante un sistema de gestión de calidad es de un 10,27%, notando que de acuerdo al total de requisitos números seis (06), la empresa se encuentra en un 84% conforme en la gestión de recursos, por lo que su personal está formado y capacitado para el desarrollo de sus actividades, por ende es una fortaleza y oportunidad para la organización al momento de llevar a cabo la implementación del sistema de gestión de calidad, según la norma ISO 9001:2008.

Finalmente, se presenta una gráfica en la que se observa, el porcentaje para cada resultado obtenido en la lista de verificación, de acuerdo a, conformidad, parcialmente conforme y no conformidad de cada requisito de la norma:

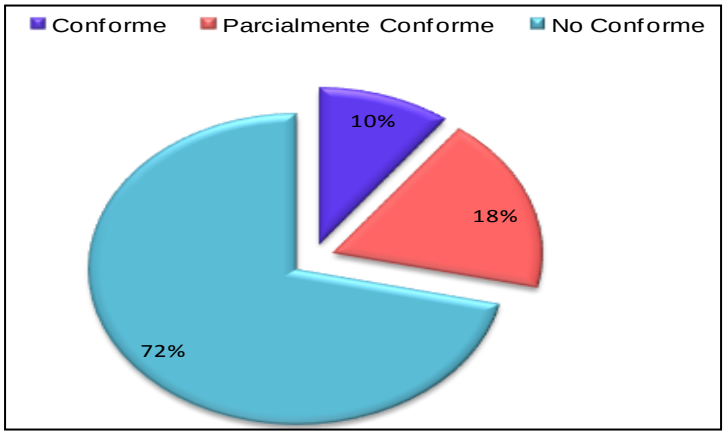


Figura N° 6. Porcentaje de Cumplimiento.
Fuente: Romero, A. (2015).

5.2 Definición de los procesos de la empresa ESTUBIN C.A., según el enfoque establecido en la Norma ISO 9001:2008.

En la actualidad las organizaciones enfrentan inmersos entornos y mercados competitivos y globalizados; entornos donde toda organización desea tener éxito y tiene la necesidad de alcanzar buenos resultados. Para alcanzar estos buenos resultados, las organizaciones necesitan gestionar sus actividades y recursos, lo que a su vez se ha derivado en la necesidad de adoptar herramientas y metodologías que permitan a las organizaciones configurar un sistema de gestión, el cual ayudará a establecer metodologías, responsabilidades, el uso de los recursos, planificación de las actividades, orientados hacia la obtención de buenos resultados y al logro de los objetivos de la organización.

Para dar respuesta a este objetivo, se tomó como referencia lo expuesto en la norma ISO 9001:2008, en referencia al enfoque de procesos, donde se vinculan los requisitos de la norma antes mencionada, a través de la metodología del Ciclo de Deming (P-H-V-A). Por ende, se presenta el mapa de procesos para la empresa ESTUBIN C.A., en el que se detallan cada uno de los procesos de la organización.

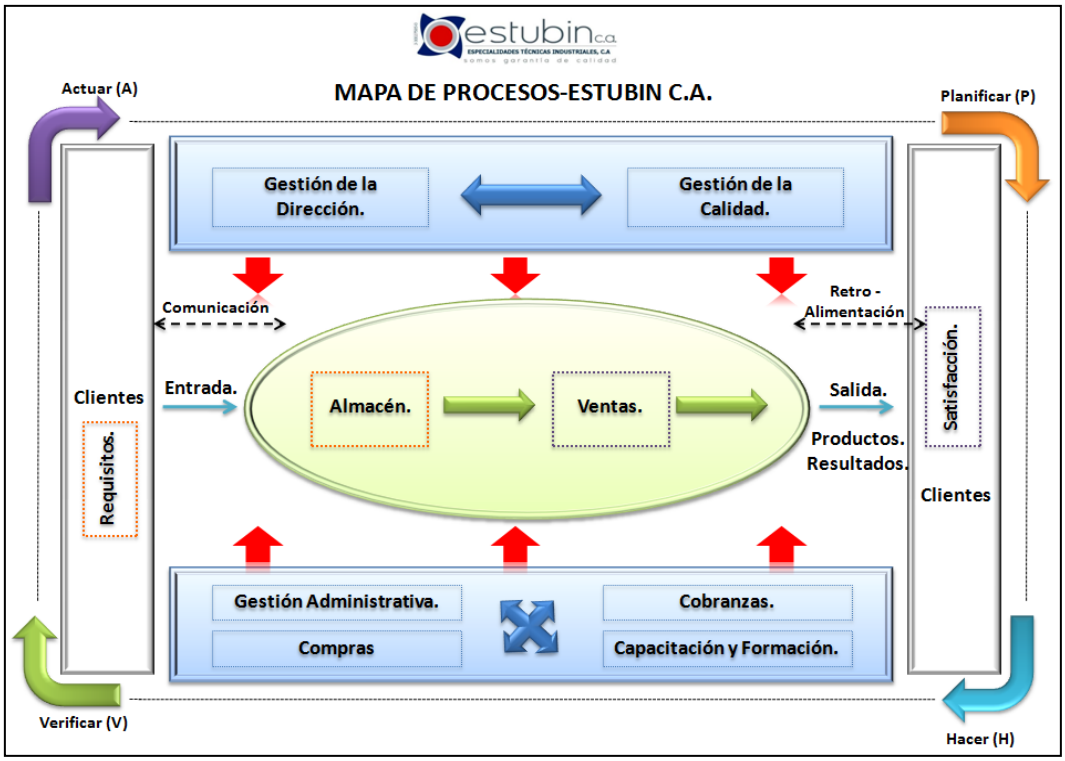


Figura N° 7. Mapa de Procesos de la Empresa ESTUBIN C.A.
Fuente: Romero, A. (2015).

Una vez, definido los procesos de la alta dirección, medulares y de apoyo, se lleve a cabo la caracterización de cada uno de ellos, donde se definen diferentes aspectos (nombre del proceso, responsables, objetivo, relación con otros procesos, entradas, salidas, proveedores, entre otros) y, a su vez, el diagrama de flujo para visualizar las actividades de cada proceso de la empresa ESTUBIN, C.A.

SINTESIS DEL PROCESO DE GESTIÓN DE LA DIRECCIÓN.

La dirección estratégica de la empresa ESTUBIN C.A., se basa en definir los objetivos y metas, establecer estrategias de marketing para potenciar los beneficios de la organización, además de, establecer los lineamientos y pautas a todo su personal con el propósito de lograr los objetivos planteados, satisfactoriamente. Este proceso tiene la finalidad de cumplir con la planificación, operatividad y rentabilidad de la empresa de acuerdo a las políticas y directrices definidas por la junta directiva. Ver figura N°8 Síntesis de Proceso – Gestión de la Dirección.

Nombre del Proceso:	Gestión de la dirección.
Responsable del Proceso:	Gerente.
Objetivo:	Garantizar y promover la adecuada planificación, operatividad y rentabilidad de la empresa.
Alcance:	Desde que inician las actividades de planificación estratégica hasta el seguimiento, control y evaluación de los resultados obtenidos en la empresa.
Relación con otros procesos:	Todos los procesos.

Proveedores:	**Recursos:**	**Controles:**	**Clientes:**
▪ Responsables de cada proceso. ▪ Auditores. ▪ Cliente externo.	▪ Equipos informáticos. ▪ Espacio Físico ▪ Equipos móviles (Transporte). ▪ Personal Capacitado.	▪ Seguimiento de la planificación estratégica, y a los resultados obtenidos. ▪ Medición del clima organizacional.	▪ Toda la organización.

Entradas:	**GESTIÓN DE LA DIRECCIÓN**	**Salidas:**
▪ Resultados en la gestión de cada proceso de la empresa. ▪ Resultados de los objetivos estratégicos. ▪ Resultados de auditorías. ▪ Percepción de los clientes, tanto internos como externos.	▪ Planificación estratégica. ▪ Filosofía de Gestión. ▪ Asignación de recursos. ▪ Motivación al logro de los objetivos.	▪ Cumplimiento de objetivos y metas. ▪ Cultura organizacional. ▪ Objetivos y recursos. ▪ Mejoras al Sistema de Gestión de Calidad. ▪ Personal informado y comprometido. ▪ Mejoras en el Sistema de Gestión de la Calidad.

Indicadores:
Se refleja en el resultado que se obtiene en cada uno de los procesos de la organización y en el cumplimiento de los objetivos de calidad.

Figura N° 8. Síntesis de Proceso – Gestión de la Dirección.
Fuente: Romero, A. (2015).

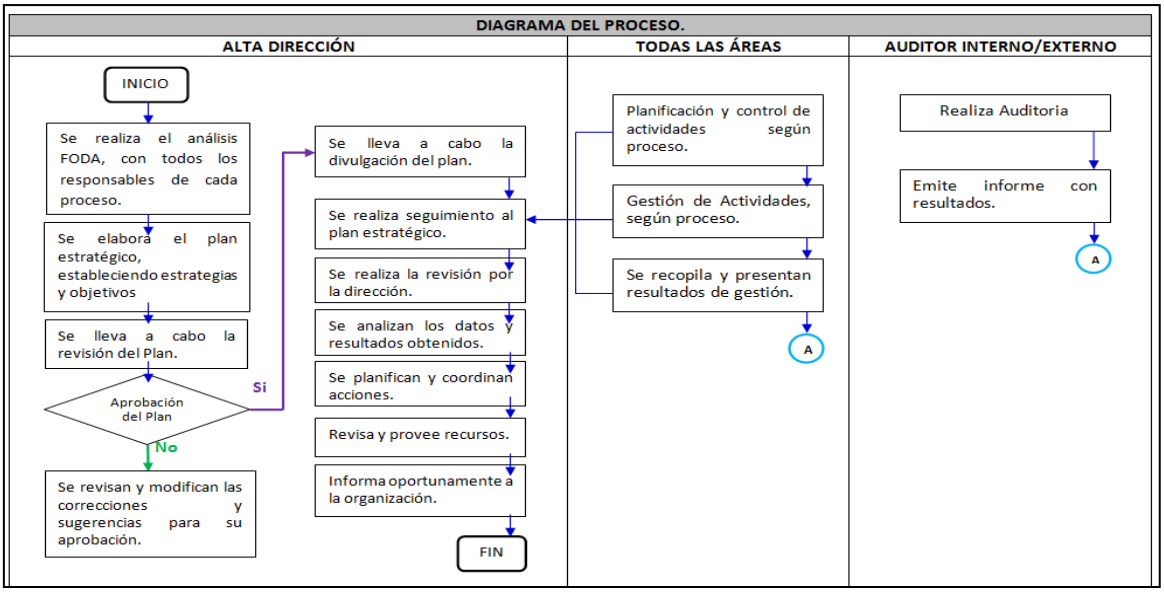


Figura N° 9. Diagrama de Flujo – Gestión de la Dirección.
Fuente: Romero, A. (2015).

SINTESIS DEL PROCESO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD.

La gestión de calidad para la empresa ESTUBIN C.A., se basa en definir los requisitos de acuerdo a la familia de norma ISO 9001:2008, para cada proceso de la organización, con el fin de ofrecer confiabilidad y calidad en cada una de las actividades, así como satisfacer las necesidades tanto del cliente interno como externo de la empresa. Ver figura N°10 Síntesis del Proceso – Gestión de Calidad.

Nombre del Proceso:	Gestión de la Calidad.
Responsable del Proceso:	Coordinador de Calidad.
Objetivo:	Garantizar y promover la calidad en cada uno de los procesos de la organización, así como el cumplimiento de los requisitos del sistema de gestión de calidad, según lineamientos de la norma ISO 9001:2008.
Alcance:	Desde que inician las actividades en cada proceso y sub proceso de la organización, hasta que se obtienen los resultados esperados, según el ciclo de mejora continua.
Relación con otros procesos:	Todos los procesos.

Proveedores:	**Recursos:**	**Controles:**	**Clientes:**
▪ Organismo certificador. ▪ Personal responsable del Sistema de Gestión de Calidad. ▪ Clientes que emiten reclamos.	▪ Equipos informáticos. ▪ Espacio Físico ▪ Equipos móviles (Transporte). ▪ Personal Capacitado. ▪ Materiales de oficina.	▪ Lista maestra de los documentos. ▪ Control de cambios en procedimientos y registros. ▪ Seguimiento y control a los procesos.	▪ Toda la organización.

Entradas:	**GESTIÓN DE LA CALIDAD**	**Salidas:**
▪ Requisitos de la norma ISO 9001, aplicable en el año en curso. ▪ Requisitos de los clientes y partes interesadas. ▪ Recursos necesarios para llevar a cabo el sistema de gestión de calidad. ▪ Registro de potencial no conformidades, y no conformidades. ▪ Certificación de calidad de proveedores.	▪ Planificación del sistema de gestión de calidad, de acuerdo a los lineamientos expuestos en la norma ISO 9001 que este actualizada en el momento. ▪ Control de los documentos, registros, no conformidades y potencial no conformidad. ▪ Planificación de las auditorías internas y elaboración de las mismas. ▪ Seguimiento y control de las acciones correctivas y preventivas, según sea el caso.	▪ Cumplimiento satisfactorio de cada uno de los requisitos aplicables del sistema de gestión de la calidad. ▪ Informes de gestión. ▪ Síntesis de procesos y procedimientos según el área de trabajo. ▪ Documentación actualizada. ▪ Programación de auditorías. ▪ Cumplimiento y seguimiento en las acciones de mejoras. ▪ Registros controlados.

Indicadores:
Tabla en Excel para llevar el control de los diferentes requerimientos en los procesos.

Figura N° 10. Síntesis de Proceso – Gestión de la Calidad.
Fuente: Romero, A. (2015).

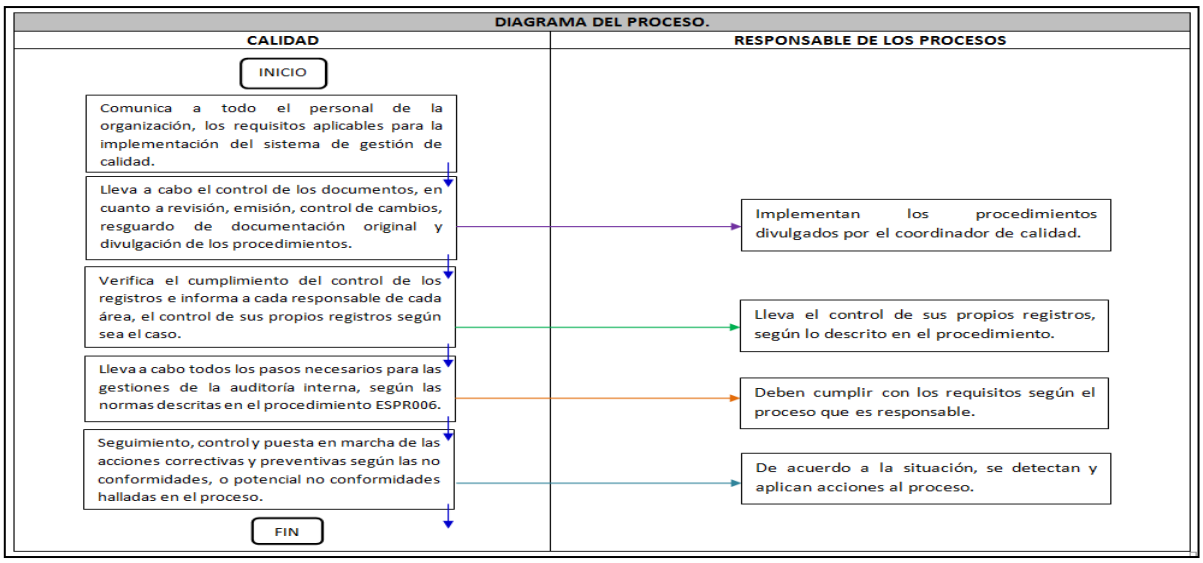


Figura N° 11. Diagrama de Flujo – Gestión de la Calidad**.**
Fuente: Romero, A. (2015).

SINTESIS DEL PROCESO DE ALMCÉN.

Para ESTUBIN C.A., este proceso se encuentra en la fase medular de la organización, ya que tiene como objetivo cumplir satisfactoriamente, con la recepción, almacenamiento, despacho de los diferentes productos y el conteo cíclico de los inventarios, con el propósito de ofrecer a los clientes satisfacción en cuanto a productos y servicios que cumplen oportunamente con las necesidades deseadas. Ver figura N°12 Síntesis del Proceso – Almacén.

Nombre del Proceso:	Almacén.
Responsable del Proceso:	Jefe de Almacén.
Objetivo:	Garantizar la adecuada recepción y almacenamiento de los productos, y a su vez, despachar los productos en conformidad con los requisitos establecidos.
Alcance:	Desde que se reciben los productos en el almacén, hasta que son despachados al cliente.
Relación con otros procesos:	Gestión de Ventas (Ventas Automotriz e Industrial), Compras y Administración.

Proveedores:	Recursos:	Controles:	Clientes:
▪ Proveedores (INCA, WIX, FRACO, REXON, PIX, ETC) ▪ Ventas automotriz e industrial.	▪ Espacio Físico (Estanterías). ▪ Equipos móviles (Transporte). ▪ Personal Capacitado. ▪ Equipos informáticos (Sistema).	▪ Revisión de mercancía recibida y por despachar. ▪ Control mensual y semanal de Inventario. ▪ Condiciones para el almacenamiento de productos.	▪ Administración. ▪ Clientes externos.

Entradas:	ALMACÉN	Salidas:
▪ Especificaciones del producto. ▪ Recepción de productos por proveedores. ▪ Solicitudes de pedido. aprobadas ▪ Fechas comprometidas con los clientes. ▪ Facturación y órdenes de entrega de pedidos.	▪ Recepción de mercancía. ▪ Almacenamiento de productos. ▪ Despacho de productos hasta el cliente. ▪ Inventario de productos. ▪ Identificación de los pedidos por cada cliente. ▪ Especificaciones de despacho para el despacho de mercancía. ▪ Evaluación del personal, según su descripción de cargo. ▪ Puesta en marcha de los indicadores de gestión. ▪ Seguimiento y control de las acciones correctivas y preventivas. ▪ Mantenimiento oportuno a los vehículos.	▪ Producto en óptimas condiciones. ▪ Orden de entrega y/o factura. ▪ Ruta de despacho-cliente.

Indicadores:	
$Exactitud\ del\ Inventario = \frac{Valor\ de\ Diferencia\ (Bs)}{Valor\ Total\ del\ Inventario}$	$Entrega\ Oportuna\ de\ Productos = \frac{Despachos\ realizados\ oportunamente}{Total\ de\ despachos\ realizados\ al\ mes} * 100$
Tabla en Excel para llevar el control en fecha, de la solicitud de pedidos, facturación y despacho de la mercancía.	

Figura N° 12. Síntesis de Proceso – Almacén.
Fuente: Romero, A. (2015).

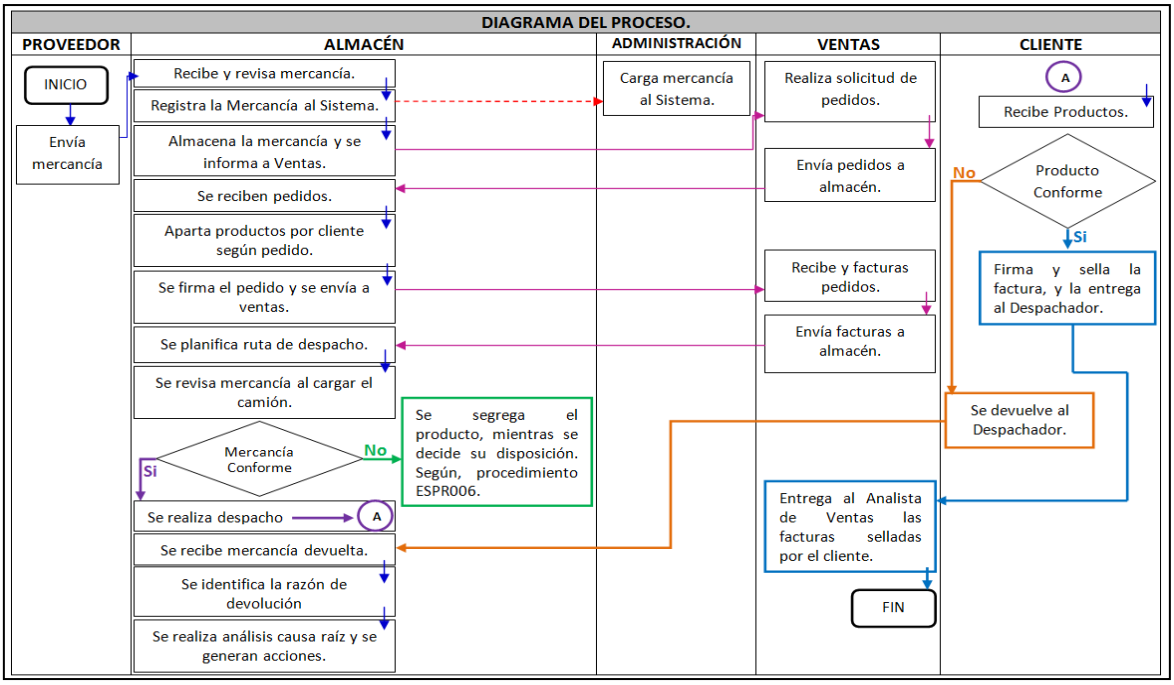


Figura N° 13. Diagrama de Flujo – Almacén.
Fuente: Romero, A. (2015).

Cabe agregar, que para este proceso, diariamente se ejecuta un control en relación a la fecha de los pedidos que emiten los clientes según los productos que necesitan, así como la fecha en que se emite la factura y, la fecha en que se realiza el despacho, esto, con el fin de establecer un seguimiento y control oportuno de los despachos que se llevan a cabo en la empresa ESTUBIN C.A., para cada sector, tanto automotriz como industrial; debido a que la empresa siempre ha tenido como objetivo primordial, brindar un servicio de calidad y en el momento preciso al cliente.

SINTESIS DEL PROCESO DE VENTAS.

Este proceso, de igual forma para la empresa ESTUBIN C.A., forma parte de la fase medular, ya que tiene como objetivo cumplir con el plan de ventas, los requisitos del cliente y entrega oportuna de productos y servicios, tanto para el sector automotriz como industrial de toda la Región Guayana y Nor-Oriental del país, cumpliendo al 100% con la satisfacción de todos los clientes según necesidades y requerimientos. Ver figura N°14 Síntesis del Proceso – Ventas.

Nombre del Proceso:	Ventas.
Responsable del Proceso:	Coordinador de Ventas.
Objetivo:	Garantizar el cumplimiento del plan de ventas, los requisitos del cliente y su entrega oportuna, tanto para el sector automotriz como industrial.
Alcance:	Desde que se recibe la solicitud de pedidos hasta que el producto es entregado al cliente.
Relación con otros procesos:	Almacén, Compras, Cobranzas y Administración.

Proveedores:	Recursos:	Controles:	Clientes:
▪ Almacén. ▪ Clientes externos.	▪ Asesores de ventas capacitados. ▪ Equipos informáticos actualizados.	▪ Seguimiento y control de visitas al cliente para conocer sus necesidades. ▪ Relación de número de presupuesto y órdenes de compras recibidas.	▪ . Clientes externos.

Entradas:	VENTAS	Salidas:
▪ Documentación fiscal actualizada. ▪ Historial de compras y pagos. ▪ Lista de clientes según el sector. ▪ Lista de inventario actualizada. ▪ Solicitudes y órdenes de compras.	▪ Programa de visitas a los clientes. ▪ Emisión de presupuesto. ▪ Recepción de órdenes de compras y solicitudes. ▪ Ofrecimiento de los productos en cantidad y calidad, según el inventario de existencia.	▪ Productos en óptimas condiciones, según requerimientos del cliente ▪ Orden de entrega y facturas emitidas, según acuerdos y requerimientos por parte del cliente. ▪ Cobranza de los productos.

Indicadores:	
Para Ventas Automotrices:	**Para ventas Industriales:**
$Producto = \frac{Unidades\ Vendidas}{Meta\ al\ mes\ (Unidades)} * 100$	$Ventas = \frac{Cantidad\ de\ Ordenes\ Recibidas}{Presupuestos\ Entregados} * 100$
Número de nuevos clientes por cada sector de ventas, según meta. (Establecer el mínimo de acuerdo al sector automotriz e industrial). Ambos sectores para medir la satisfacción del cliente, deben llevar a cabo una encuesta.	

Figura N° 14. Síntesis de Proceso – Ventas.
Fuente: Romero, A. (2015).

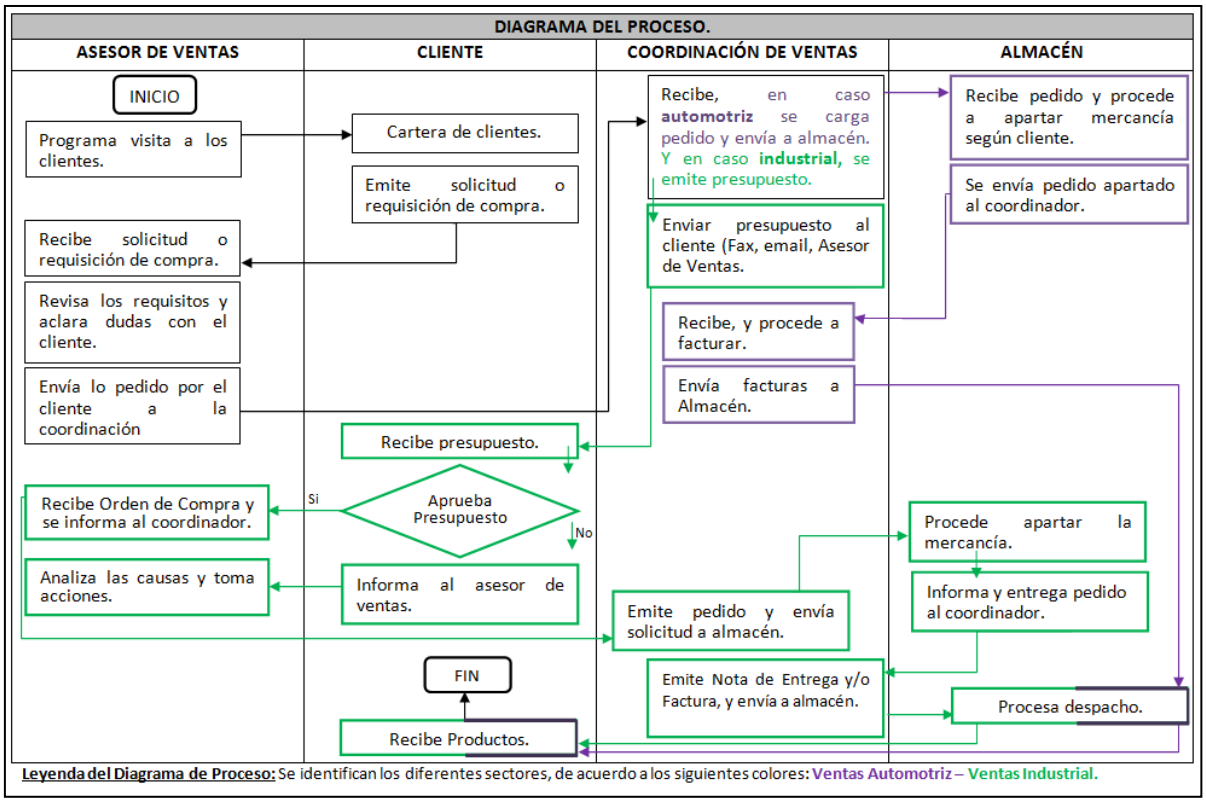


Figura N° 15. Diagrama de Flujo – Ventas.
Fuente: Romero, A. (2015).

SINTESIS DEL PROCESO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA.

El proceso de gestión administrativa para la empresa ESTUBIN C.A., tiene como objetivo planificar y controlar todos los aspectos referentes a los recursos económicos, físicos, talento humano, aspectos contables, declaraciones, entre otros aspectos, que aseguran la gestión eficiente de la organización. Es el principal proceso de apoyo para la organización. Ver figura N°16 Síntesis del Proceso – Gestión Administrativa.

Nombre del Proceso:	Gestión Administrativa.
Responsable del Proceso:	Supervisor de Administración.
Objetivo:	Definir las actividades a desarrollar en el departamento administrativo con el fin de asegurar y garantizar la gestión eficiente en cada una de las tareas.
Alcance:	A todas las actividades y tareas que se llevan a cabo para el desarrollo satisfactorio de la gestión administrativa.
Relación con otros procesos:	Con todos los procesos.

Proveedores:	Recursos:	Controles:	Cliente:
▪ Sistema Administrativo. ▪ Compras. ▪ Almacén. ▪ Gerencia. ▪ Cobranzas.	▪ Equipo mobiliario. ▪ Materiales de oficina. ▪ Personal capacitado. ▪ Equipos informáticos. ▪ Estanterías para archivos.	▪ Revisión de cuentas por pagar. ▪ Solvencias Laborales. ▪ Auditorías Externas. ▪ Contabilidad.	▪ Cliente externo. ▪ Ventas Automotriz e industrial. ▪ Compras.

Entradas:	GESTIÓN ADMINISTRATIVA	Salidas:
▪ Recursos económicos. ▪ Presupuestos. ▪ Documentación del personal. ▪ Documentación fiscal y/o legal. ▪ Facturas de compra. ▪ Facturas de Ventas. ▪ Detalle de nomina. ▪ Ley del IVA e ISLR. ▪ Solicitud de autorización de línea celular y de combustible.	▪ Emisión de nota de crédito y debito. ▪ Control diario de saldos y movimiento en los bancos. ▪ Seguimiento de los procesos contables de la empresa. ▪ Realizar las declaraciones de Retención, IVA, ISRL y municipal. ▪ Llevar a cabo mensualmente el reporte de cuentas por pagar, por cobrar, resumen gerencial, ventas netas, comisiones a los vendedores, libro de compras y libro de ventas. ▪ Control del personal en S.S.O, seguro de accidentes personales, INCE y BANAVIH. ▪ Pago oportuno a proveedores y solvencias. ▪ Control de caja chica. ▪ Pago oportuno de los servicios de la empresa.	▪ Estados e informes financieros. ▪ Recibos de caja. ▪ Declaraciones al Seniat y Alcaldía. ▪ Informes de Gestión Administrativa. ▪ Resolución y soportes de la cuenta para pagos. ▪ Documentación actualizada de libros de diario, mayor e inventario. ▪ Relación de ingresos brutos a la alcaldía. ▪ Solvencias laborales y de servicios.

Indicadores:

$$Control\ de\ Gastos\ al\ mes = \frac{Total\ de\ gastos\ Administrativos}{Ventas\ netas\ del\ mes}$$

Figura N° 16. Síntesis de Proceso – Gestión Administrativa.
Fuente: Romero, A. (2015).

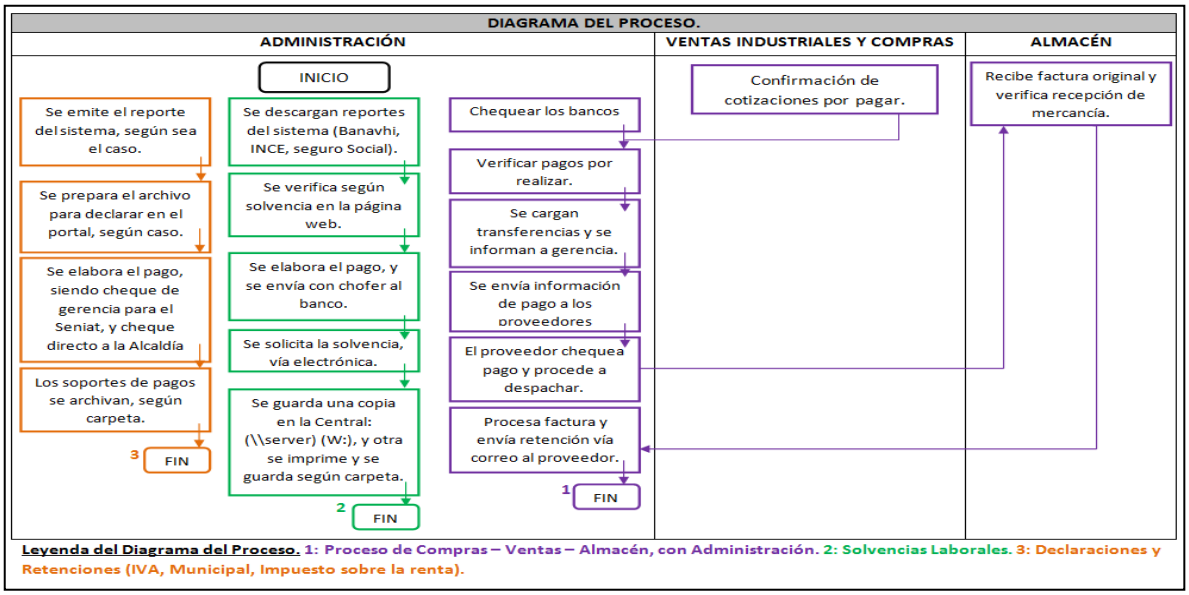


Figura N° 17. Diagrama de Flujo – Gestión Administración.
Fuente: Romero, A. (2015).

SINTESIS DEL PROCESO DE COBRANZAS.

El proceso de cobranza para ESTUBIN C.A., se encuentra en la fase de apoyo, ya que tiene como objetivo el cobro oportuno de las diferentes facturas y notas de créditos, según condiciones de pagos, para clientes del sector automotriz e industrial de la organización, con el propósito de controlar que todos los productos y servicios brindados por la organización se cancelen sin retraso alguno. Ver figura N°18 Síntesis del Proceso – Cobranzas.

Nombre del Proceso:	Cobranza.
Responsable del Proceso:	Analista de Cobranza.
Objetivo:	Garantizar que las actividades en el proceso de cobranza se lleven a cabo efectivamente.
Alcance:	Desde que la factura a crédito es entregada al cliente, hasta que la misma es cancelada en su totalidad.
Relación con otros procesos:	Ventas (Automotriz e Industrial), Almacén y Gestión Administrativa.

Proveedores:	Recursos:	Controles:	Cliente:
▪ Ventas a crédito. ▪ Vendedores. ▪ Devolución de cheques.	▪ Equipo mobiliario. ▪ Materiales de oficina. ▪ Personal capacitado. ▪ Equipos informáticos. ▪ Estanterías para archivos. ▪ Sistema Administrativo.	▪ Correlativos de ingresos mensuales. ▪ Seguimiento según fecha de vencimiento. ▪ Verificación de saldo pendiente con el cliente vía telefónica.	▪ Cliente externo. ▪ Cliente Interno (Ventas Automotriz e industrial).

Entradas:	COBRANZAS	Salidas:
▪ Facturas de crédito sellada y firmada por el cliente. ▪ Notas o recibos de cobro que emite el vendedor. ▪ Soportes de devolución de mercancía, previamente verificadas por almacén. ▪ Análisis de vencimiento. ▪ Bloqueo del sistema al exceder la fecha de vencimiento. ▪ Notas de débito por cheques devueltos.	▪ Cobro oportuno a los clientes por vía telefónica, correos electrónicos, mensaje de texto, y otros medios actualizados en el momento. ▪ Aviso a los clientes de cobro, a través de estados de cuenta. ▪ Recepción de pagos.	▪ Recibo de ingresos procesados en el mes. ▪ Notas de crédito por devolución de mercancía. ▪ Liberación de bloqueo para facturación a crédito.

Indicadores:	
$Eficacia\ de\ las\ cobranzas = \frac{Facturas\ cobradas\ al\ vencimiento}{Facturas\ por\ cobrar} * 100$	$Recaudo = \frac{Total\ de\ Facturación}{Total\ Recaudo} * 100$

Figura N° 18. Síntesis de Proceso – Cobranzas.
Fuente: Romero, A. (2015).

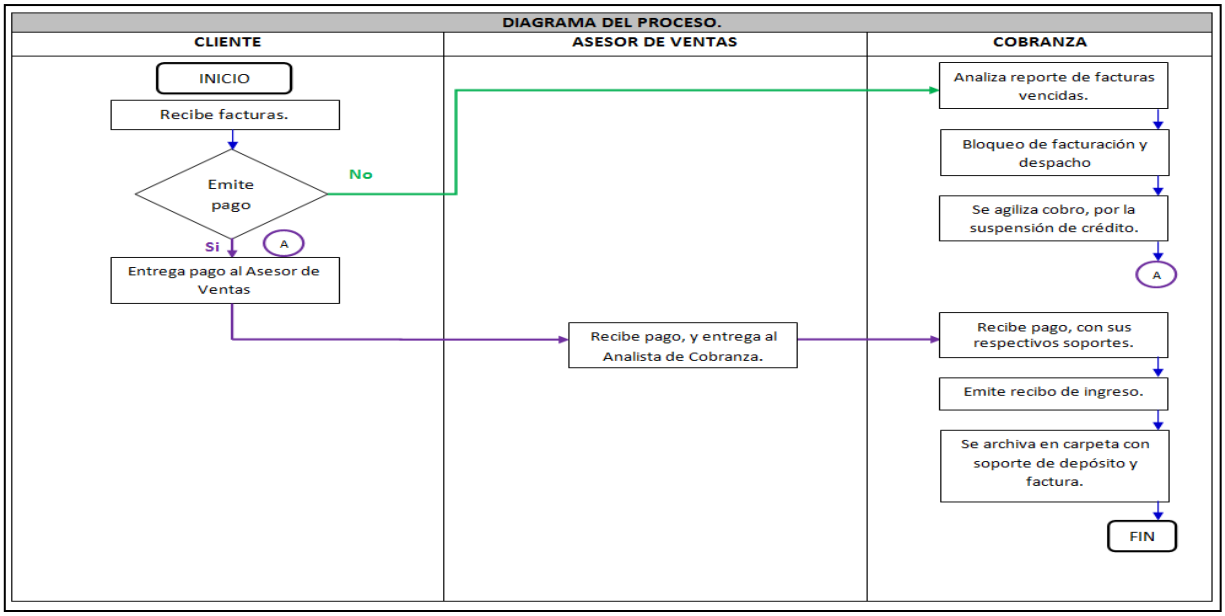


Figura N° 19. Diagrama de Flujo – Cobranzas.
Fuente: Romero, A. (2015).

SINTESIS DEL PROCESO DE COMPRAS.

El proceso de compras para la empresa ESTUBIN C.A., de igual forma se encuentra en la fase de apoyo, y tiene como objetivo definir los productos y servicios adecuados para ofrecer a los clientes, en cuanto a necesidades y demandas del mercado, tanto para el sector automotriz como industrial de la empresa. Ver figura N°20 Síntesis del Proceso – Compras.

Nombre del Proceso:	Compras.
Responsable del Proceso:	Coordinador de Compras.
Objetivo:	Garantizar el suministro de materiales y equipos en tiempo oportuno.
Alcance:	Desde que se recibe la solicitud del usuario hasta que el producto es recibido en las instalaciones.
Relación con otros procesos:	Ventas (Automotriz e Industrial), Almacén y Gestión Administrativa.

Proveedores:	**Recursos:**	**Controles:**	**Cliente:**
▪ Ventas (Automotriz e Industrial). ▪ Almacén. ▪ Gerencia. ▪ Proveedores Externos.	▪ Equipo mobiliario. ▪ Materiales de oficina. ▪ Personal capacitado. ▪ Equipos informáticos. ▪ Estanterías para archivos.	▪ Correlativos de órdenes de compra. ▪ Seguimiento en la recepción oportuna de órdenes de compra. ▪ Evaluación de proveedores.	▪ Toda la organización. ▪ Clientes externos.

Entradas:	**COMRPAS**	**Salidas:**
▪ Requisiciones de productos e insumos por parte de almacén y coordinadores de ventas. ▪ Análisis de ventas del producto solicitado. ▪ Listas actualizada de precio, por tipo de producto y proveedor. ▪ Lista actualizada de productos en físico en la empresa. ▪ Cotizaciones por partes del proveedor.	▪ Solicitud de cotizaciones. ▪ Emisión de órdenes de compra. ▪ Seguimiento a las órdenes recibidas. ▪ Búsqueda de proveedores confiables y competentes. ▪ Recepción de Compras.	▪ Órdenes de compra. ▪ Productos recibidos conformes.

Indicadores:	
Costo de Aprovisionamiento (CA)	
$CA_1 = \frac{Costo\ Total\ de\ Compra\ por\ Instancia + Flete}{Costos\ Totales\ de\ la\ Empresa} * 100$	$CA_2 = \frac{Costo\ Total\ de\ Compra\ por\ Instancia + Flete}{Ventas\ Brutas} * 100$

Figura N° 20. Síntesis de Proceso – Compras
Fuente: Romero, A. (2015).

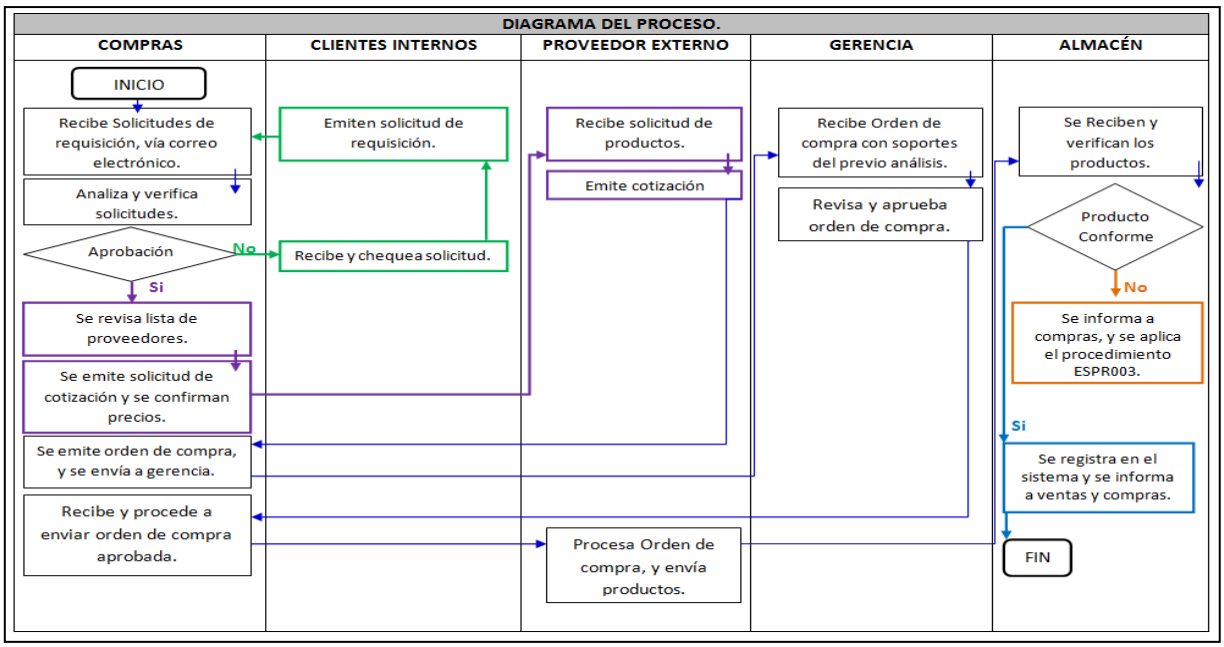


Figura N° 21. Diagrama de Flujo – Compras.
Fuente: Romero, A. (2015).

SINTESIS DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN.

Este proceso tiene como objetivo capacitar al personal de nuevo ingreso a la organización, así como, ofrecer oportunamente al personal que ya labora en ESTUBIN C.A., formación y capacitación según las actividades que día a día desempeñan, y actividades próximas a desempeñar. Ver figura N°22 Síntesis del Proceso – Capacitación y Formación**.**

Nombre del Proceso:	Capacitación y formación.
Responsable del Proceso:	Por Asignar.
Objetivo:	Garantizar la capacitación y formación oportuna al personal, para asegurar su competencia en cuanto a sus actividades y funciones de acuerdo a su lugar de trabajo.
Alcance:	Desde el momento que se identifica al personal con necesidad de formación (inducción) y capacitación, hasta que se evalúa su desempeño y está apto para el desarrollo de sus funciones y actividades.
Relación con otros procesos:	Todos los procesos.

Proveedores:	Recursos:	Controles:	Cliente:
▪ Instructores externos e internos. ▪ Responsables de cada departamento.	▪ Equipo mobiliario. ▪ Equipos informáticos. ▪ Presupuesto. ▪ Personal capacitado. ▪ Espacio físico.	▪ Programa de capacitación. ▪ Expedientes de formación y capacitación por personal. ▪ Plan de inducción al personal de nuevo ingreso.	▪ Todo el personal que labora en la organización.

Entradas:	CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN	Salidas:
▪ Perfil del cargo que va a desempeñar el empleado. ▪ Perfil que debe tener el empleado, según el cargo. ▪ Información de cursos, charlas, diplomados e inducciones para el personal. ▪ Presupuestos para el desarrollo de la formación y capacitación.	▪ Contrastes de perfiles de los empleados, según el cargo a desempeñar. ▪ Evaluación del desempeño del personal, según el desarrollo de sus actividades. ▪ Determinar el personal que necesita de formación, para la mejora en sus actividades. ▪ Coordinación y ejecución de Capacitación. ▪ Evaluación de eficacia de formación recibida. ▪ Demostración ante las partes involucradas, de la formación que recibió el personal. ▪ Registro individual de la formación y capacitación que ha recibido el personal.	▪ Personal calificado y capacitado para el desarrollo de sus actividades. ▪ Plan de inducción y capacitación aprobado por la gerencia.

Indicadores:

$$Cumplimiento\ del\ programa\ de\ formación = \frac{Total\ de\ formaciones\ realizadas}{Total\ de\ formaciones\ planificadas} * 100$$

Figura N° 22. Síntesis de Proceso – Capacitación y Formación.
Fuente: Romero, A. (2015).

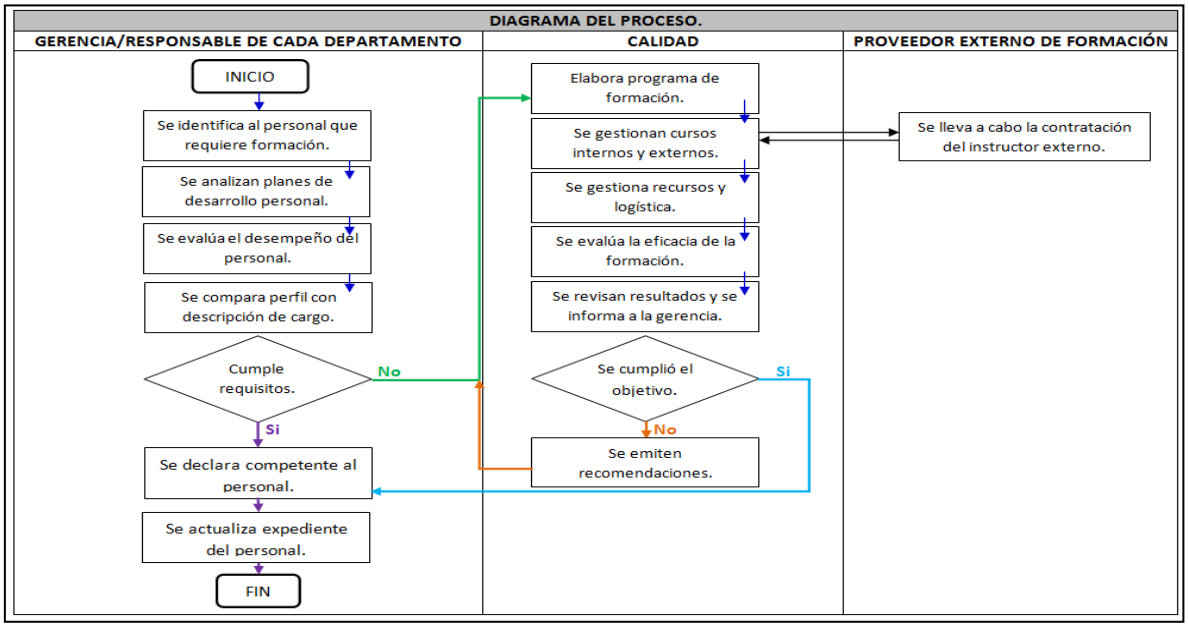


Figura N° 23. Diagrama de Flujo – Capacitación y Formación.
Fuente: Romero, A. (2015).

5.3 Desarrollo de la documentación, como parte del cumplimiento de requisitos según la Norma ISO 9001:2008.

Los sistemas de documentos permiten a las organizaciones almacenar y recuperar la información, lo cual es vital para la supervivencia de cualquier organización, sin importar su tamaño. Los documentos son un recurso, y como recuso provee información para la toma de decisiones. Dentro de las ventajas y desventajas que presenta los sistemas de documentación tenemos:

Ventajas:

a. Acceso a la información: permitiendo la reducción de consultas y tares de archivos, resolución de problema de localización, control total sobre la documentación e información, fácil y rápida distribución o envió de documentos e información compartida entre diferentes usuarios.
b. Ahorro de material: disminución de espacios físicos, disminución de impresión de documentos (fotocopias, copias impresas, entre otros).
c. Seguridad y fiabilidad: custodia de alta seguridad para la documentación de gran valor, evitar la duplicidad de documentos, sustitución de documentos impresos por replicas electrónicas.

Desventajas:

a) Las personas no autorizadas pueden acceder ilícitamente a los datos sensibles en una computadora o un servidor si los protocolos de seguridad están por debajo del nivel aceptable.
b) Hay que definir planes de redundancia (es decir, siempre hay que almacenar la información en servidor de respaldo secundario que esté ubicado a distancia) para poder recuperar los datos en caso de robo, incendio o inundación.
c) Riesgo de violar alguna ley u otros reglamentos de rastreabilidad y resguardo de la información.

Ya definidos cada uno de los procesos de la organización en el mapa de procesos, se elaboraron los procedimientos señalados en la norma ISO 9001:2008, como parte del cumplimiento en la implementación de un sistema de gestión de calidad para la empresa ESTUBIN C.A., a través, de la información recolectada en las reuniones, con los responsables de cada departamento, y de la evidencia en cada uno de los documentos que se encuentran en la empresa.

A continuación se describen los documentos requeridos por la norma ISO 9001:2008. Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos.

Tabla 6. Documentos según la Norma ISO 9001:2008

PROCEDIMIENTOS	DOCUMENTOS DESCRIPTIVOS
SEIS (06)	**SEIS (06)**
Control de Documentos.(4.2.3)	Política Calidad.(5.3)
Control de Registros.(4.2.4)	Objetivo de Calidad.(5.4.1)
Auditoría Interna.(8.2.2)	Manual Calidad.(4.2.2)
Control del Producto no Conforme.(8.3)	Planes de Calidad.
Acción Correctiva.(8.5.2)	Mapa y Modelo de Procesos.(4.1a)
Acción Preventiva(8.5.3)	Descripciones procesos(4.1.b)

Fuente: Romero, A. (2015).

Cabe señalar, que cada procedimiento cuenta con una portada en la que se indica el nombre del procedimiento, el código y un cuadro en la parte inferior de la página donde se muestran, los responsables en la elaboración, revisión y aprobación del mismo. Seguidamente, se muestra la tabla de contenido del documento en la

segunda página, y, posteriormente, en las siguientes páginas se presentan los aspectos a nombrar a continuación:

- Propósito.
- Alcance.
- Referencias.
- Normas Generales.
- Descripción de Actividades.
- Glosario, y
- Anexos.

Asimismo, cada procedimiento fue redactado de forma precisa y sencilla con el propósito de brindar al lector un documento con fácil interpretación, y de utilidad en la implementación del sistema de gestión de calidad en la organización. Ver anexo 01 - Control de los Documentos.

5.4 Elaboración de un plan de acción para el cumplimiento de los requisitos descritos en la Norma ISO 9001:2008 y aplicables a la empresa ESTUBIN C.A.

Definidos y analizados los procesos de la empresa Especialidades Técnicas Industriales C.A. (ESTUBIN C.A.), de acuerdo a los requisitos de la Norma ISO 9001:2008, se procede a establecer un plan para la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad para la empresa en estudio, con el propósito de ofrecer las diferentes actividades y tiempo para el logro de la propuesta.

Título.

Propuesta de un Sistema de Gestión de la Calidad, de acuerdo a los requisitos de la norma ISO 9001:2008 para la empresa ESTUBIN C.A.

Objetivo.

Establecer cada una de las actividades, responsabilidades y tiempos, que permitan a la organización llevar a cabo la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad, en base a los requisitos de la norma ISO 9001:2008.

Justificación.

Una vez realizado el diagnóstico a la empresa ESTUBIN C.A., se pudieron identificar tanto los aspectos internos como externos de la organización, así como el grado de cumplimiento de acuerdo a los requisitos de la norma ISO 9001:2008 para

poder establecer las actividades y tareas adecuadas para la implementación del sistema de gestión de calidad.

Por su parte, esta propuesta permitirá aumentar la satisfacción a los clientes externos, ofreciendo productos confiables, y servicio de alta calidad, así como al personal que labora en la organización, ya que contará con la documentación para el desarrollo de sus actividades, así como, el control y seguimiento de sus procesos para el logro de los objetivos.

Actividades Necesarias.

A continuación se presentan las actividades para la implementación del sistema de gestión de calidad para la empresa ESTUBIN C.A., de acuerdo a los requisitos de la norma ISO 9001:2008.

Tabla 7. Plan de Implementación de un Sistema de Gestión de Calidad para la empresa ESTUBIN C.A.

PLAN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD-NORMA ISO 9001:2008																				
Actividades	**Responsable**	**Tiempo expresado en meses.**																		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
Reunión para la comunicación de la propuesta.	Representante de la dirección. Asesor Experto.																			
Designación de responsabilidades.																				
Charlas de sensibilización a todo el personal de la organización.	Asesor Experto.																			
Reunión con cada responsable de departamento, para el análisis de los procesos.	Responsable de cada proceso. Asesor Experto.																			
Definición de filosofía de gestión y estructura organizacional.	Representante de la Dirección. Asesor Experto.																			
Documentación del sistema de gestión de calidad. (Mapa de Procesos, procedimientos, síntesis de procesos, instrucciones de trabajo, descripciones de cargo, entre otros).	Representante de la Dirección. Responsable de cada proceso. Asesor Experto.																			
Difusión oportuna de cada aspecto definido para la implementación del sistema de gestión de calidad.	Asesor Experto.																			
Desarrollo e implementación de la documentación.	Representante de la Dirección. Responsable de cada proceso. Asesor Experto.																			
Auditoría Interna	Consultor Externo.																			
Auditoría de Certificación.	Entes Responsables.																			

Fuente: Romero, A. (2015).

Como pudo observarse en la propuesta del plan para la implementación del sistema de gestión de calidad según la norma ISO 9001:2008 para la empresa ESTUBIN C.A., se definieron las actividades que deben llevarse a cabo, asignándole a cada una los responsables para su correcta ejecución, y por último el tiempo estimado para su elaboración, obteniendo un total de diecinueves (19) meses para lograr el objetivo de la propuesta.

Factibilidad.

Desde el inicio de este trabajo especial de grado, se evidenció el interés por parte de la Alta Dirección de la organización para la implementación del sistema de gestión de calidad, ya que desde el 2012 la alta dirección de la empresa ESTUBIN C.A anhela contar con la certificación ISO 9001:2008.

Por su parte, ESTUBIN C.A., conoce las ventajas ante esta propuesta, por lo que ha decidido poner en marcha la misma, con el propósito de crecimiento en cada proceso, la mejora continua en el desarrollo de las actividades, y, el aumento en el grado de satisfacción y calidad ante el producto y servicio prestado. Cabe señalar, que queda de parte de la organización la implementación de dicha propuesta.

CONCLUSIONES

Una vez culminado con los resultados de cada objetivo de esta investigación, se procede a concluir lo siguiente:

1. A través del análisis FODA, se pudo observar que la organización en cuanto a sus fortalezas posee gran potencial y estrategias a ejecutar, para atacar sus debilidades. Y, en cuanto al factor externo, pudo evidenciarse que entre sus oportunidades se encuentra la implementación de un sistema de gestión de calidad, como estrategia significativa para las mejoras en la organización; y la oportunidad de aliarse con nuevos proveedores, lo que permitirá capturar mayor atención del cliente, y poder brindarle mayor confiabilidad, seguridad y calidad ante el servicio y producto a brindar.
2. De acuerdo a la lista de verificación desarrollada en la empresa ESTUBIN C.A., para conocer el grado de cumplimiento de los requisitos ante un sistema de gestión de calidad según la norma ISO 9001:2008, pudo obtenerse que el 17.74% corresponde al cumplimiento de los requisitos, mientras que el 16.01% refleja el cumplimiento parcial y el 66.23% el no cumplimiento de la misma. Es por ello que la empresa ESTUBIN C.A., debe saber que tan beneficioso es tener un sistema de gestión de calidad frente a sus competidores y como se puede enfocar la competitividad bajo los preceptos de la calidad definidos en la norma ISO 9001:2008, mediante el compromiso de las partes interesadas.
3. Se elaboró el mapa de procesos para la empresa ESTUBIN C.A., en el cual se englobaron todos los procesos de la organización, de acuerdo a la fase de planificación estratégica, medulares y de apoyo, obteniendo que se tienen dos procesos medulares: almacén y ventas, donde se evidenció falta de comunicación y cumplimiento de los procedimientos para el desarrollo efectivo de las actividades, generando pérdida de tiempo al momento de despachar, costos y re-procesos.

4. Aunado a ello, se realizó la caracterización de cada proceso identificado, en el cual se detallan diferentes aspectos, como son: objetivo, alcance, relación con otros procesos, proveedores, entrada, salidas, controles, etc, y, por otra parte, se diseñaron los diagramas de flujos para conocer las actividades desde el inicio hasta el fin de cada proceso definido.
5. De acuerdo a los lineamientos de la norma ISO 9001:2008, se definieron seis (06) procedimientos como parte de la documentación para llevar a cabo la implementación del sistema de gestión de calidad, los cuales llevan por nombre: Control de documentos, control de registros, producto conforme, acciones correctivas, acciones preventivas y auditoría interna. Es de señalar que cada procedimiento, cuenta con el objetivo del mismo, alcance, normas y descripción de actividades según el caso.
6. Se formuló un plan para la implementación del sistema de gestión de calidad según la norma ISO 9001:2008 para la empresa ESTUBIN C.A., el cual está comprendido en diecinueve (19) meses aproximadamente.
7. Se presentó la propuesta ante la Alta Dirección, y la misma será evaluada para su posterior implantación, ya que la empresa está dispuesta a invertir para el logro satisfactorio de los objetivos, el crecimiento y la mejora continua para ESTUBIN, C.A.

RECOMENDACIONES

De acuerdo a las conclusiones según los resultados obtenidos, se propone lo siguiente:

1. La empresa debe poner en práctica cada una de las estrategias definidas en el análisis FODA, con el propósito de mejorar continuamente en el desarrollo de sus actividades, y disminuir los factores que afectan a la empresa.
2. Poner en práctica a un corto plazo, el plan para la implementación del sistema de gestión de calidad según la norma ISO 9001:2008, con el objeto de que, en el menor tiempo la empresa se enfoque hacia la certificación. Permitiendo conceptualizar, diseñar y ejecutar los procesos de manera transversal, totalmente alineados con la estrategia y con un enfoque hacia los clientes internos y externo de la organización
3. De acuerdo al enfoque de procesos, la empresa debe capacitar y orientar sus procesos medulares en cuanto al cumplimiento de normas, procedimientos, y el mejoramiento de la comunicación entre las partes, con el fin de eliminar las desviaciones que existen.
4. Poner en práctica las caracterizaciones y diagramas de flujo de cada proceso, así como, los procedimientos elaborados, con el fin de que sean utilizados según el objetivo y alcance de cada uno. Para ello es necesario, la capacitación y formación de todo el personal, en especial a los líderes de cada proceso.
5. Ante la puesta en marcha de la propuesta, la Alta Dirección debe crear valor ante su personal, y difundir de forma clara y precisa cada uno de los aspectos necesarios para alcanzar la implementación del sistema de gestión de calidad.
6. La Alta Dirección debe formar a un equipo capacitado, como apoyo ante cada una de las actividades a desarrollar según el plan para la implementación del sistema de gestión de calidad, de acuerdo a la norma ISO 9001:2008. Por otro lado, al momento de la contratación del asesor experto, la empresa debe tener

presente los lineamientos expuestos en la norma ISO 10019:2005: “Directrices para la selección de consultores de sistemas de gestión de la calidad y la utilización de sus servicios”.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Arias, F. (1999). *El Proyecto de Investigación: Guía para su Elaboración* (3ra Edición). Caracas: Editorial Episteme.

Arias, F. (2006). *El Proyecto de Investigación: Introducción a la Metodología Científica*. (5ta Edición). Caracas: Editorial Episteme.

Balestrini, M. (2006). *Cómo se elabora el Proyecto de Investigación*. (7ta Edición). Caracas: BL Consultores Asociados.

Cazañas, M. González, A. y González, M (2011). *Diseño de un sistema de gestión de la calidad en el proceso de alojamiento en el hotel "Gran Caribe Villa Tortuga".* Revista industrial; XXXII (1), 37-42.

Cuatrecasas, L. (2012). *Organización de la producción y dirección de operaciones: Sistemas actuales de gestión eficiente y competitiva.* (1era Edición). España: Ediciones Díaz de Santos, S.A.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2000). *Gaceta Oficial N° 5.453 Extraordinario 24 de Marzo del 2000*. Caracas: M.J. Editores, C.A.

Di Lillo, J. (2013). *Propuesta de un Sistema de Gestión de la Calidad, basado en la norma ISO 9001:2008, para el proceso de fabricación de tuberías y mangueras de plástico en la industria Santos Duque C.A.* Trabajo Especial de Grado no publicado, Universidad Católica Andrés Bello. Extensión Guayana.

ESTUBIN C.A. (2014). *Informe de gestión del año 2013.* Puerto Ordaz. Especialidades Técnicas Industriales C.A (ESTUBIN C.A.).

Fondonorma (2005). *Norma Venezolana COVENIN – ISO 9000:2005. Sistema de Gestión de la Calidad. Fundamentos y Vocabularios.* Tercera Revisión. Caracas - Fondonorma.

Fondonorma (2008). *Norma Venezolana COVENIN – ISO 9001:2008. Sistema de Gestión de la Calidad. Requisitos.* Cuarta Revisión. Caracas - Fondonorma.

Fontalvo, T. y Vergara, J. (2010). *La gestión de la calidad en los servicios ISO 9001:2008.* (1era Edición). España: Editorial: Eumed-Universidad de Malaga.

Hernández, R; Fernández, C. y Batista, P. (2010). Metodología de la Investigación. (5ta Edición). México: McGraw – Hill International.

Landeu, R. (2007). Elaboración de trabajos de investigación. (1era Edición). Caracas: Editorial Alfa.

Ley de Protección al Consumidor y al Usuario (2004). *Gaceta oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 37.930.* Caracas.

Ley del Sistema Venezolano para la Calidad (2002*). Gaceta oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 37.543 de fecha 07 de octubre de 2002*. Caracas.

López, S. (2006). *Implantación de un Sistema de Gestión de Calidad. Los Diferentes Sistemas de Calidad Existentes en la Organización.* (1era Edición). España: Ideas Propias Editorial, Vigo.

Marcial, J. (2011). *Propuesta de un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) basado en la norma ISO 9001:2008 para la empresa metalmecánica MECASUR C.A.*

Trabajo Especial de Grado no publicado, Universidad Católica Andrés Bello. Extensión Guayana.

Moreno, M. (2011).*Diseño de un Sistema de Gestión de la Calidad para una empresa del sector hielo, basado en la norma COVENIN – ISO 9001:2008.*Trabajo Especial de Grado no publicado, Universidad Católica Andrés Bello. Extensión Guayana.

Nava, V. (2005). ¿Qué es la Calidad?: Conceptos, gurús y modelos fundamentales. (1era Edición). México: Editorial Limusa, S.A. de C.V. Grupo Noriega Editores.

Pérez, A. (2009). *Guía Metodológica para Anteproyectos de Investigación*. (3era Edición). Caracas: Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador.

Rodríguez, A. (2010). Artículos Arbitrados. [Presentación en slideshare. Maracaibo-Zulia].

Safi, E. (2011). *Propuesta de un Sistema de Gestión de la Calidad, basado en la norma ISO 9001:2008, para la empresa Servicio de Comedores Orlando, C.A. (SECORCA).* Trabajo Especial de Grado no publicado, Universidad Católica Andrés Bello. Extensión Guayana.

Torres, C. (2014*). Orientaciones para implementar una gestión basada en procesos.* Revista industrial; XXXV (2), 159-171.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador UPEL (2010). Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales tercera Ed. Caracas: FEDUPEL.

Venus, R. (2012), *Propuesta para la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad, basado en los requisitos de la norma ISO 9001:2008, para Cenco-Zotti Farmacéutica S.A.* Trabajo Especial de Grado no publicado, Universidad Católica Andrés Bello. Extensión Caracas.

Villalba, L. (2015). Seminario de TEG [Presentación en Powerpoint para la cátedra de Seminario de Trabajo Especial de Grado para UCAB, Puerto Ordaz].

ANEXOS

Anexo 1 – Procedimiento Control de Documentos.

PROCEDIMIENTO

Control de los Documentos.

Código: ESPR001

Elaborado por: Ing. Alexandra Romero Fecha: 29/06/2015	**Revisado por:** Ing. Fecha: / /2015	**Aprobado por:** Fecha: / /2015
Cargo: **Firma:**	**Cargo:** **Firma:**	**Cargo:** **Firma:**

Tabla de Contenido.

Propósito: 3

Alcance: 3

Referencias: 3

Normas Generales: 3

Para la Elaboración de Documentos 4

Para la Codificación de los Documentos 6

Para el Control de los Documentos. 7

Descripción de Actividades. 8

Glosario. 10

Anexos. 10

Propósito: Establecer los lineamientos a seguir para el control de los documentos que conforman el Sistema de Gestión de la Calidad.

Alcance: Es aplicable a todos los documentos declarados en el Sistema de Gestión de la Calidad de la empresa ESTUBIN C.A.

Referencias:

Norma ISO 9000:2005. Sistema de gestión de la calidad - Fundamentos y vocabulario.
Norma ISO 9001:2008. Sistema de Gestión de la Calidad – Requisitos.

Normas Generales:

1. El Coordinador de Calidad es el responsable de la identificación, codificación, revisión actualización e implementación de los documentos de origen interno que son de aplicación en la empresa ESTUBIN C.A.
2. Todo los documentos serán publicados en la red interna de la organización, ubicado en: Central (\\server) (W:)/ISO 9001, mientras que los documentos impresos serán ubicados en los departamentos donde no se tenga acceso a la red.
3. Todos los cambios y el estado de las versiones de los documentos deben estar registrados en el formato de control de cambios de los documentos, bajo el código número: ESPR001-1. Ver Anexo n°01.
4. En caso que algún personal requiera elaborar o modificar algún documento debe notificar, al coordinador de calidad para que se hagan los cambios correspondientes.
5. Todos los documentos deben estar identificados en la lista maestra de los documentos, bajo el código número: ESPR001-2, y así evitar el uso no intencionado de documentos obsoletos. Ver Anexo n°02.
6. La portada de todo documento, debe contener el logo de la empresa, en la parte superior izquierda, en el centro de la página indicar el tipo de documento, el nombre y el código; y en el pie de página un cuadro con el nombre, fecha, cargo y las firmas de elaboración, revisión y aprobación. Ver anexo n°03.
7. En las siguientes hojas, debe indicar en el encabezado, el logo de la empresa, el nombre del documento, número de páginas, y código, mientras que en el pie de página debe contener, la fecha de vigencia, la cual indica la fecha en que se aprobó inicialmente el mismo, y número de revisión y fecha de revisión la cual indica en caso de cambios, la

fecha en que se aprobó este último cambio, tal como se muestra en el procedimiento ESPR001: Control de Documentos.

8. Los documentos contienen en todas sus hojas (excepto la primera) el número de página individual y el total de las mismas.
9. Los documentos deben ser elaborados con una redacción clara, breve, y precisa, con el fin de asegurar su entendimiento por el personal responsable de su aplicación o ejecución.
10. El Coordinador de Calidad debe garantizar al responsable de cada departamento el suministro oportuno y veraz de los documentos relacionados con su gestión, y éstos a su vez, asegurar la accesibilidad al personal que lo requiera.
11. En caso de que el titular que realiza la revisión o aprobación del documento se encuentre ausente, el documento puede ser firmado por el sustituto del cargo, el cual debe ser una persona autorizada por la organización.
12. Todos los procedimientos deben contar con la tabla de contenido.
13. Los documentos que conforman el Sistema de Gestión de la Calidad se encontrarán impresos, en papel tipo carta y/o en medios electrónicos.
14. Para realizar el control de la distribución de los documentos en material impreso, se utiliza el formato Lista de Distribución de los Documentos, bajo el código número: ESPR001-3. Ver anexo n°04.

Para la Elaboración de Documentos.

15. **Para el Manual de Calidad**, se debe elaborar un único manual para toda la empresa, en donde se describa el alcance, las exclusiones, y los procedimientos documentados establecidos para el sistema de gestión de la calidad, así como, la vigencia y futuras revisiones
16. **Para los Procedimientos**, se deben elaborar los procedimientos requeridos por la Norma ISO 9001:2008, los cuales se nombran a continuación:
    - Control de los Documentos.
    - Control de los Registros.
    - Control del Producto No Conforme.

- Acciones Correctivas.
- Acciones Preventivas.
- Auditoría Interna.

17. De igual forma, se deben elaborar los procedimientos indispensables en la organización para el correcto funcionamiento del sistema de gestión de la calidad.
18. Todo procedimiento debe llevar, firmas de elaboración, revisión y aprobación en su primera página.
19. La estructura de todo procedimiento, será de la siguiente manera:
    - **Título:** Nombre del procedimiento a elaborar, el cual debe redactarse de manera clara, precisa y sin ambigüedades, ejemplo: Control de Documentos.
    - **Propósito:** En un lenguaje sencillo, preciso y en forma resumida, se debe escribir lo que se desea alcanzar con la utilización del procedimiento.
    - **Alcance:** Expresa el ámbito de aplicación del procedimiento.
    - **Referencia:** Se utiliza para indicar documentos que se relacionen con el procedimientos, pueden ser normas u otros procedimientos.
    - **Normas Generales:** Son normativas que permiten el cumplimiento de las actividades en la empresa, además, se describen los lineamientos que regulan el cumplimiento del procedimiento.
    - **Descripción de Actividades:** Se describen los pasos a seguir para llevar a cabo las acciones, a través de una secuencia lógica, y en cada paso se debe indicar el responsable de cada acción, de igual forma, se debe utilizar un lenguaje sencillo, directo y comprensible.
    - **Glosario:** Se utiliza para describir los términos necesarios, que faciliten la comprensión del documento.
    - **Anexos:** Corresponden a todos los formatos, instructivos, gráficos entre otros, que soporten la información de cada procedimiento.
20. **Para las Instrucciones de Trabajo**, se describen las actividades en forma secuencial, corresponde a un documento interno de la empresa, en el que se debe escribir en forma secuencial los pasos a seguir para la realización de algún actividad, de igual forma debe indicarse el área donde se emitió el documento y el fin (propósito) que se espera alcanzar con su aplicación.

21. **Para las síntesis del proceso**, son elaborados para identificar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y visualizar la interacción de los mismos, cuentan con una portada en la que se identifica el tipo de documento, el nombre del proceso, el código, y el cuadro donde se llevarán a cabo las firmas de elaboración, revisión y aprobación. En el anexo n° 01, se presentan las partes involucradas en este documento.
22. **Para las descripciones de cargo**, se describen las funciones principales según el cargo, y a su vez, el perfil de competencia que debe tener el personal, en el anexo n° 06, se muestra el formato para elaborar este tipo de documento.

Para la Codificación de los Documentos.

23. El Coordinador de Calidad debe definir la codificación correspondiente de cada documento del sistema de gestión de la calidad. A continuación, se presentará las siglas a utilizar según el caso:

Codificación por Tipo de Documento	
MC	Manual de la Calidad
PR	Procedimiento
IT	Instrucción de Trabajo
SP	Síntesis de Procesos

Tabla A-1

24. Para codificar los documentos, se utilizar la siguiente forma, **AABBCCC**, que se detallan a continuación:
    - **AA:** Representan las dos primeras siglas del nombre de ESTUBIN C.A., (ES).
    - **BB:** Indican el tipo de codificación, de acuerdo a la tabla A-1.
    - **CCC:** Corresponden al correlativo.

<u>Como ejemplo de codificación, se tiene: ESPR001.</u>

25. Para codificar formatos que se vinculan con el documento, se utiliza la misma estructura que la anterior, sólo que se le agrega un correlativo, ejemplo: ESPR001-6
26. Para codificar los formatos, u otro documento que no está relacionado con ningún procedimiento, se utiliza la siguiente forma, F-YYY-ZZ, donde:
    - **F:** Indica que se refiere a un formato.
    - **YYY:** Tipo de proceso según tabla A-2.
    - **ZZ:** Corresponden al correlativo.

Como ejemplo de codificación, se tiene: F-ALM-01.

Codificación por Tipo de Proceso	
SGC	Sistema de Gestión de la Calidad
ADM	Administración
VEN	Ventas
COM	Compras
ALM	Almacén

Tabla A-2

Para el Control de los Documentos.

27. Antes de su emisión e implantación, así como los cambios que se realicen, los documentos deben ser revisados y aprobados por el personal autorizado. En la tabla A-3, se presenta según el tipo de documento los responsables en revisar y aprobar el documento.

Documento	Revisado por	Aprobado por
Manual de la Calidad	Coordinador de la Calidad	Responsable de la Dirección
Procedimientos		
Instrucción de Trabajo y Síntesis de Proceso.	Responsable del área de aplicación	Coordinador de la Calidad

Tabla A-3

28. El Coordinador de Calidad, es el responsable de evaluar, de acuerdo a la frecuencia que convenga, la vigencia del manual de la calidad, el cual debe ser revisado al menos una vez al año, con el fin de mantener actualizada la información y conformidad con los requisitos de la norma ISO 9001:2008 aplicables a la empresa ESTUBIN C.A.

29. Para el resto de los documentos la revisión se lleva a cabo, cuando existan cambios en las responsabilidades, en los procesos, o en cualquier aspecto que se requiera de modificaciones.

30. El coordinador de calidad, en conjunto con el Representante de la Dirección, es responsable de la emisión, difusión, control y resguardo de los documentos originales del sistema de gestión de la calidad.

31. Cada Jefe de departamento, es el responsable de que se cumplan los requisitos contenidos en los documentos que le son asignados.

32. El coordinador de calidad distribuirá copias controladas de los documentos, al responsable de la unidad que lo requiera, identificando en cada hoja del mismo su estado de copia controlada.

33. Las copias de los documentos controlados y no controlados deben ser identificadas con un sello húmedo con los rótulos de “Copia Controlada” y “Copia No Controlada”.

34. Los responsables de cada departamento tienen la responsabilidad de entregar al Coordinador de Calidad, la documentación obsoleta, una vez que se recibe la sustitución de dicho documento, actualizado y aprobado.

35. El coordinador de calidad, tiene la responsabilidad de destruir toda la documentación obsoleta. Sin embargo, cuando un documento obsoleto es retenido por razones legales, técnicas o por otro motivo de interés para la organización, debe colocársele un sello en tinta húmeda, con el rotulo OBSOLETO.

36. Para emitir una nueva edición de un documento, deben haberse realizado cuatro (04) actualizaciones, o cuando se lleven cambios en más del 50% del documento.

37. Una nueva edición de un documento genera un cambio en la fecha de vigencia, por lo que se deben registrar las razones que causaron la emisión de esta nueva edición en el control de cambio de los documentos ESPR001-1.

38. El uso e implementación de los documentos del sistema de gestión de la calidad, se debe realizar en un periodo no mayor de 15 días, luego de la recepción del mismo.

39. Para garantizar que se utilicen normas actualizadas de procedencia externa, éstas se deben identificar con su fecha de vigencia en los documentos que guardan relación, por ejemplo, en el manual se calidad se especifica que Norma ISO aplicada, corresponde a la ISO 9001:2008.

40. Al emitirse una nueva edición de la norma antes mencionada, se debe realizar un cambio en el documento, así como la actualización en la lista maestra.

41. Para llevar a cabo, un control de los documentos de procedencia externa, se debe elaborar una lista maestra con dichos documentos, indicando, el tipo de documento, fecha de vigencia y fecha de revisión.

Descripción de Actividades.

Nombre de la Actividad: Elaboración de Documentos Internos.

RESPONSABLE	ACCIÓN
Jefe de departamento.	1. Informar al Coordinador de Calidad la necesidad de crear o modificar un documento. 2. Crear o modificar el documento. 3. Enviar el borrador del documento, vía correo electrónico al coordinador de calidad.
Coordinador de Calidad	4. Descargar el documento enviado por el jefe de departamento, revisa y enviar correcciones, en caso contrario pasa a la acción Nº 7.
Jefe de departamento.	5. Recibe las observaciones, realiza las correcciones y envía nuevamente al coordinador de calidad.
Coordinador de Calidad.	6. Una vez revisado el documento, y si no existe ninguna observación, es codificado según, tabla A-1 y A-2, y luego, impreso para la tramitación de las firmas de elaboración, revisión y aprobación. 7. Firma el espacio de revisión de documento, y lo lleva al jefe de departamento involucrado en la elaboración, y posteriormente al Representante de la Dirección.
Jefe de departamento.	8. Recibe el documento impreso, para su respectiva firma de elaboración.
Representante de la Dirección.	9. Recibe el documento impreso, para su respectiva firma de aprobación.
Coordinador de Calidad.	10. Registra en la **Lista Maestra de los Documentos** ESPR001-2 (Anexo n°02) el nuevo documento elaborado. 11. Resguarda el documento original y emite copias del mismo a las áreas que lo requieran. 12. Lo publica en la red interna, para asegurar su acceso a toda la organización.

Nombre de la Actividad: Control de cambios de Documentos.

RESPONSABLE	ACCIÓN
Jefe de departamento.	1. Propone el cambio en el documento. 2. Informa al Coordinador de Calidad, sobre el cambio propuesto en el documento, anexando, el borrador de la página o documento modificado (vía electrónico).
Coordinador de Calidad.	3. Recibe el borrador del documento y revisa su conformidad. Notifica al remitente, si el cambio es procedente o si se requiere realizar alguna corrección. 4. Envía comentarios si existieran al Jefe de departamento; en caso contrario, pasa a la acción Nº 6.
Jefe de departamento.	5. Recibe las observaciones y realiza las correcciones.
Coordinador de Calidad.	6. Actualiza la **Lista Maestra de los Documentos**, ESPR001-2 (Anexo n°02). 7. Registra el o los cambios en el formato **Control de Cambios de Documentos,** ESPR001-1 (Anexo n°01), describiendo la naturaleza del cambio. 8. Realiza los cambios pertinentes en el Manual de la Calidad (si el caso lo requiere). 9. Actualiza la documentación ubicada en la red interna y la documentación impresa controlada en las áreas donde se requiera, dejando constancia de su distribución en el formato **Lista de Distribución de los Documentos**, ESPR001-3 (Anexo n°04) 10. Junto con la documentación impresa, distribuye también la Lista Maestra actualizada y el Control de Cambios.

Glosario.

Copia Controlada: Se refiere a una copia exacta de los documentos tanto internos como externos que están vigentes en la empresa. Deben reemplazarte, una vez que el documento es modificado.

Copia No Controlada: Son copias requeridas para alguna consulta temporal, por cualquier ente de la organización, la cual no requiere ser reemplazada cuando se hagan actualizaciones.

Documentos de Origen Externo: Son documentos que no se elaboran dentro de la organización, pero que si son aplicables, por ejemplo, la norma ISO 9001:2008.

Documentos de Origen Interno: Son documentos elaborados en la empresa, por ejemplo: procedimientos.

Documentos Obsoletos: Son documentos que pierden vigencia en la empresa, una vez que se llevan a cabo diferentes actualizaciones.

Anexos.

N°01: Control de Cambio de documentos (ESPR001-1).
N°02: Lista Maestra de los Documentos (ESPR001-2).
N°03: Modelo para las portadas de los documentos.
N°04: Lista de distribución de los documentos (ESPR001-3).
N°05: Síntesis del Proceso.
N°06: Descripción de Cargos.

Anexo N°01: Formato para llevar el control de cambio de los documentos.

estubin c.a. ESPECIALIDADES TÉCNICAS INDUSTRIALES, C.A somos garantía de calidad

CONTROL DE CAMBIO DE LOS DOCUMENTOS

Pág. 1 de 1
Cód.: ESPR001-1

DEPARTAMENTO:

DOCUMENTO: | **Código:**

N° DE CAMBIO	FECHA	DECRIPCIÓN DEL CAMBIO	REVISADO POR:	APROBADO POR:

Vigencia: (/ /201_) Revisión N°: 0 Fecha de Revisión: / /201_

Anexo N°02: Formato para llevar la lista maestra de los documentos.

estubin c.a. ESPECIALIDADES TÉCNICAS INDUSTRIALES, C.A somos garantía de calidad

LISTA MAESTRA DE LOS DOCUMENTOS

Pág. 1 de 1
Cód.: ESPR001-2

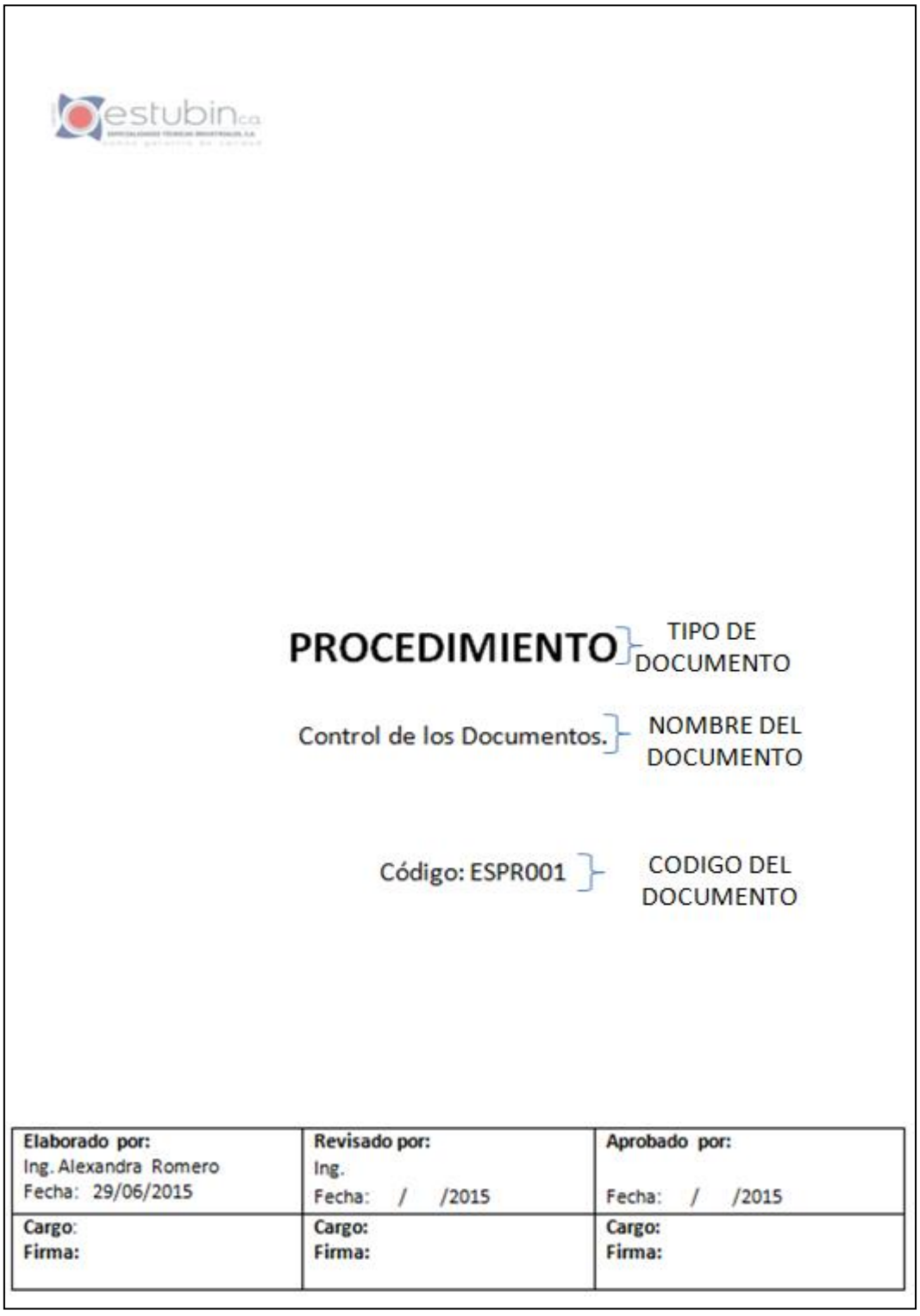
LISTA DE DOCUMENTOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

TIPO DE DOCUMENTO	CÓDIGO DEL DOCUMENTO	DESCRIPCIÓN	FECHA DE VIGENCIA	FECHA DE REVISIÓN	N° DE REVISIÓN

REVISADO POR:	APROBADO POR:
FECHA: / /201_	FECHA: / /201_

Vigencia: (/ /201_) Revisión N°: 0 Fecha de Revisión: / /201_

Anexo N°03: Modelo para las portadas de los documentos.



Anexo N°04: Formato para llevar la lista de distribución de los documentos.

estubin c.a. ESPECIALIDADES TÉCNICAS INDUSTRIALES, C.A somos garantía de calidad

LISTA DE DISTRIBUCIÓN DE LOS DOCUMENTOS

Pág. 1 de 1
Cód.: ESPR001-3

Departamento donde se conserva este registro:

Nombre del Usuario (Destinatario)	Nombre del documento	Código del Documento	Fecha		Fecha de entrega del documento)	Firma (Destinatario)
			Vigencia	Revisión		

Vigencia: (/ /201_) Revisión N°: 0 Fecha de Revisión: / /201_

Anexo N°05: Formato a utilizar para elaborar la síntesis de cada proceso de la organización.

estubin c.a. ESPECIALIDADES TÉCNICAS INDUSTRIALES, C.A somos garantía de calidad	**SINTESIS DEL PROCESO**	Cód.:	
		Vigencia: / /	Pág. n de N
		Revisión: / /	Revisión N°:

Nombre del Proceso:	
Responsable del Proceso:	
Objetivo:	
Alcance:	
Relación con otros procesos:	

Proveedores:	**Recursos:**	**Controles:**	**Cliente:**

Entradas:	**COBRANZAS**	**Salidas:**

Indicadores:

estubin c.a. ESPECIALIDADES TÉCNICAS INDUSTRIALES, C.A somos garantía de calidad	**SINTESIS DEL PROCESO**	Cód.:	
		Vigencia: / /	Pág. n de N
		Revisión: / /	Revisión N°:

DIAGRAMA DEL PROCESO.		

Anexo n°06: Formato a utilizar para la elaboración de descripciones de cargo.

estubin c.a.	DESCRIPCIÓN DE CARGOS	Pág. 1 de 1 Cód.: F-YY-ZZZ

Datos Principales.

Nombre del Cargo:	**Supervisor Inmediato**
Posición en la Organización	**Propósito General:**

Perfil de Competencia.

Competencias Generales:	**Grado Académico:**
	Experiencia mínima:
	Conocimientos en:
Habilidades y/o destrezas:	**Tiene autoridad para:**

Funciones a desempeñar:

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Nombre: Cargo: Fecha: __/__/201_	Nombre: Cargo: Fecha: __/__/201_	Nombre: Cargo: Fecha: __/__/201_