

Diseño de un sistema de control de gestión de Calidad basado en la norma ISO 9001:2000 en una empresa que se dedica a la compra y venta de vehículos y repuestos en la ciudad de Guayaquil, Año 2007.

Laura R. González Trujillo¹, Jorge Fernández²

Ingeniero en Auditoría y Control de Gestión con especialización en Calidad de Procesos¹, MBA², Director

Instituto de Ciencias Matemáticas

Escuela Superior Politécnica del Litoral

Campus "Gustavo Galindo V.", Km. 30.5, vía Perimetral

Apartado 09-01-5863, Guayaquil, Ecuador

laura.gonzalez@ec.pwc.com¹, jfernand@espol.edu.ec²

Resumen

*El presente trabajo de investigación, cuyo tema es "Diseño de un Sistema de Control de Gestión de Calidad basado en la Norma ISO 9001:2000 en una empresa que se dedica a la compra y venta de vehículos y repuestos en la ciudad de Guayaquil, Año 2007", tiene como objetivo hacer un análisis de los procesos, **estratégicos**, operativos y de apoyo para poder emitir un diagnóstico inicial del estado de la organización basándose para esto en la metodología de la Norma Internacional ISO 9001:2000 y así lograr establecer, documentar, implementar y mantener un SGC que permita controlar las gestiones de los procesos principales de la organización mejorando continuamente su eficacia de acuerdo con los requisitos de la norma de referencia.*

Una vez culminado el diagnóstico se procedió a realizar la planificación del SGC, esta planificación incluyó realizar declaraciones documentadas de una política de la calidad y de objetivos de la calidad, un manual de la calidad y de procesos, los procedimientos documentados requerido por la norma, los documentos necesitados por la organización para asegurarse de la eficaz planificación, operación y control de los procesos, designación del Representante de la Dirección y los registros necesarios requeridos por la organización.

Finalmente se pone a conocimiento las conclusiones obtenidas a lo largo de la implementación del sistema y aquellas recomendaciones vitales para continuar con el procedimiento de mejora continua.

Palabras claves: Estrategia, Calidad, Sistema de Control de Gestión de Calidad

Abstract

The present research work, called "Designing a Control System for Quality Management based on ISO 9001:2000 at a company dedicated to buying and selling vehicles and spare parts in Guayaquil's city, year 2007 ", the objective of this project is making a analysis of the strategic, operational and support processes to give an initial diagnosis to the organization based on the methodology of the International Standard ISO 9001:2000 allowing to establish, to document, to implement and to maintain a QMS that efforts to take control of key processes of the organization continuously improving its effectiveness in accordance with the requirements of reference standard.

Then I proceeded with the planning of the QMS, this planning included making statements documented such as a quality policy, quality objectives, quality manual and processes, documented procedures required by the standard, documents needed by the organization to ensure the effective planning, operation and control of processes, appointment of the Representative of the Company and the necessary records required by the organization.

Finally, I defined conclusions reached during the implementation of the system and recommendations that are vital to continue the procedure of continuous improvement.

Key Words: Strategy, quality, Quality Management System

Introducción

Desde los tiempos de la etapa artesanal o primitiva, el aborígen “hacía las cosas bien independientemente del costo o esfuerzo necesario para lograrlo”, con el objetivo de lograr la supervivencia en una época donde lo moderno no existía.

Luego con la revolución industrial, el hombre estableció el concepto de “hacer muchas cosas no importando que sean de calidad” definiéndose así que Productividad es igual a Calidad. Con la llegada de la segunda guerra mundial se estableció el concepto de Eficacia más Plazo es igual a Calidad, lo cual fue perfeccionado en la época de la post guerra con los conceptos de “hacer las cosas bien a la primera” y “producir, cuanto sea mejor”.

Como resultado de hechos históricos, evolución científica, necesidades de diferenciación de productos o servicios, competencia entre organizaciones se establecen los conceptos de Control de Calidad, Aseguramiento de la Calidad y lo que hoy en día se conoce como Calidad Total.

Todos los conceptos mencionados no funcionan por sí solos sino existe una correcta gestión de todo tipo de recurso, ya sea humano, técnico e infraestructura. El concepto de gestión está asociado al logro de resultados, por eso es que no debe entenderse como un conjunto de actividades, sino de logros. El proceso de gestión en las organizaciones involucra tres aspectos fundamentales como son: el logro de los objetivos, los procesos para alcanzar esos logros, y los recursos utilizados para obtener los productos.

El control de gestión se aplica mediante el análisis, estudio y evaluación de la información contable, financiera, legal, técnica, administrativa, estadística, propios de los diferentes procesos desarrollados por la entidad en el cumplimiento de su objetivo social; a través de instrumentos de evaluación como: indicadores de gestión, cuadros analíticos, análisis de: la contratación administrativa, recursos humanos y financiero, relación beneficio / costo, programas de auditoría, entre otros.

A medida que ha pasado el tiempo los sistemas de gestión han tenido que irse modificando para dar respuesta a la extraordinaria complejidad de los sistemas organizativos que se han ido adoptando, así como a la forma en que el comportamiento del entorno ha ido modificando la manera la forma de operar de las organizaciones.

A continuación abordaremos conceptos fundamentales, que sirven de base para el diseño de sistemas de gestión, así como la implementación de dicho sistema

basado en la norma ISO 9001:2000 en una empresa comercial.

1. Marco Teórico

1.1. Sistemas de Gestión de Calidad

El sistema de gestión de la calidad es la forma como la organización dirige y controla las actividades de su negocio que están asociadas con la calidad. Un SGC no sólo puede ser implantado en las grandes empresas, puede ser manejado para todo tipo de negocio y en todos los aspectos de la gestión así como mercadeo, en las actividades de ventas y gestión financiera, sin embargo, es decisión de cada organización el alcance del sistema y que procesos incorpora.

Los principales elementos son:

1. La estructura de la organización: Relacionado al organigrama de la organización donde se jerarquizan los niveles directivos y de gestión.
2. La estructura de responsabilidades: Implica a personas y departamentos. La forma más sencilla de explicitar las responsabilidades en calidad, es mediante un cuadro de doble entrada, donde mediante un eje se sitúan los diferentes departamentos y en el otro, las diversas funciones de la calidad.
3. Procedimientos: Relacionados al plan permanente de pautas detalladas para controlar las acciones de la organización.
4. Procesos: Responden a la sucesión completa de operaciones dirigidos a la consecución de un objetivo específico.
5. Recursos: No solamente económicos, sino humanos, técnicos y de otro tipo, deberán estar definidos de forma estable.

1.2. Alcance del Sistema Gestión de Calidad

El sistema de gestión de la calidad abarca:

- Procesos Estratégico: Proceso de Dirección.
- Procesos Operacionales: Manejo y control de los recursos
- Procesos de Apoyo: Recursos Humanos, Logística, Económico-Financiero.

1.3. ISO 9001:2000

ISO en sus siglas Organización Internacional de Normas. Es una federación mundial de organismos nacionales de normalización. Este organismo, con sede en Ginebra, y en el que participan más de 140 países, tiene a su cargo la publicación de normas de ámbito internacional sobre todo tipo de materias.

Existen más de 13.000 normas ISO que abarcan multitud de productos: cemento, cableado eléctrico, tornillos, tuercas, arandelas y un sin fin de elementos que permiten que nuestro mundo siga adelante.

Entre todas las normas ISO, la familia ISO 9000 es sin duda la más popular.

La norma internacional ISO 9001 fue preparada por el comité técnico ISO/TC 176, Gestión de Aseguramiento de la Calidad, Subcomité SC2, Sistemas de la Calidad.

La norma ISO 9001:2001 tiene 8 numerales, 25 subnumerales y 138 requisitos.

En general una norma ISO tiene que ver con algún producto, material o proceso concreto, pero las normas ISO 9000 son más genéricas: presentan un modelo de gestión de la calidad, es decir, una serie de principios a aplicar en los diferentes procesos de una empresa o institución para lograr la satisfacción de los clientes. Y este modelo de gestión es aplicable a cualquier tipo de organización, grande o pequeña, pública o privada, y sea cual sea su producto o servicio.

1.4. Ventajas de Certificación ISO 9001:2000

A NIVEL EXTERNO:

- Ganancia en el mercado, porque el servicio que presta tiene mejor credibilidad.
- Facilidad de mercadeo, por la publicidad que efectúa la compañía luego de la implementación del SGC.
- Mejor calidad percibida por el cliente, ya que el servicio está estandarizado.
- Satisfacción del cliente, la cual es medida y forma parte del sistema ISO.
- Mejor marco competitivo, al tener ventaja la empresa respecto a su competencia.
- Reducción de auditorías del cliente, al volverse su empresa un proveedor confiable.
- Menor riesgo de demandas, ya que la empresa controla mejor el producto que comercializa y cumple lo ofrecido.

A NIVEL INTERNO:

- Calidad más consistente, porque el servicio que se presta es estandarizado.
- Cambio cultural positivo, ya que toda la empresa está involucrada al cambio.

- Ahorros en costo y tiempo, porque todos trabajan en procesos.
- Reducción de rechazos, porque se tienen controles internos del servicio.
- Uso óptimo de los recursos, ya que se controlan internamente los procesos.
- Aumento de la eficiencia, el personal es más productivo en el servicio.
- Prevención de fallas y errores, porque existen documentos que soportan al sistema de gestión de la calidad.
- Documentación eficiente, porque los procesos están acorde a lo que se realiza diariamente.
- Más conciencia sobre calidad, porque todos se esfuerzan por brindar un mejor servicio.
- Mejor comunicación, porque todos en la empresa trabajan por un fin común que es servicio al cliente.

1.5. Modelo de un sistema de Gestión de Calidad basado en procesos

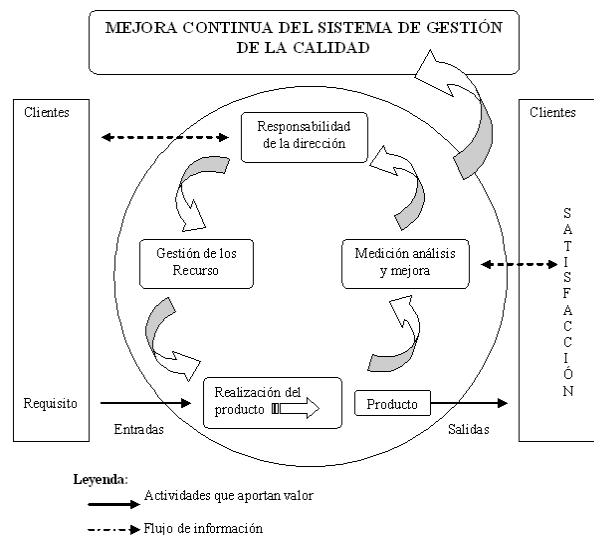


Gráfico 1.5 Modelo del Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001:2000

Fuente: Norma Internacional ISO 9001:2000

La gestión de procesos o enfoque a procesos, se ilustra mediante al Gráfico 1.6 en la parte superior, la responsabilidad de la dirección abarca el conjunto de procesos vinculado a la planificación y el establecimiento de objetivos, de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización. Más abajo, la gestión de los recursos abarca los procesos necesarios para asegurar la disponibilidad de los recursos apropiados para cada actividad. Siguiendo el flujo esta el conjunto de procesos de realización del producto, que culmina con la entrada al cliente.

Al mismo tiempo, el flujo continua hacia la medición, análisis y mejora, cuyos procesos evalúan los resultados obtenidos (en particular la satisfacción del cliente) y establecen acciones de mejora, enlazando de nuevo con la etapa inicial, y cerrando el ciclo que se conoce como "PDCA" (Planificar, Hacer, Controlar, Actuar).

Con la interacción continua de esta rueda, se consigue la mejora continua del sistema de gestión de la calidad.

2. Descripción de la Empresa

2.1 Antecedentes

Es una empresa dedicada a la comercialización de la marca Hino, vehículos Citroen importados desde Francia y de repuestos. Esta empresa lleva más de 60 años en el mercado ecuatoriano fundada en el año 1936 y cuenta con oficina principal en la ciudad de Guayaquil y sucursales en la ciudad de Quito

2.2 Misión Actual

"Contribuir con nuestra acción comercial al desarrollo de las actividades individuales y empresariales de nuestros clientes, proveedores, empleados, accionistas y de la comunidad en la que nos desenvolvemos".¹

2.3 Visión Actual

"Nos hemos ubicado entre los primeros proveedores de vehículos de trabajo de marca Hino, automóviles, Citroen, repuestos y servicio técnico en el Ecuador, sustentados por un sólida ética de trabajo y una probada solvencia moral, financiera y técnica".

2.4 Fortalezas y Debilidades

En base al conocimiento acumulado del negocio y luego de un análisis con ejecutivos de la empresa hemos identificado las siguientes fortalezas y debilidades:

FORTALEZAS:

1. La Alta Dirección de la organización demuestra compromiso absoluto para implantar un Sistema de Gestión de la Calidad bajo los requisitos de la Norma Internacional ISO 9001:2000.

2. El personal de la organización demuestra su predisposición para desarrollar el Sistema de Gestión de la Calidad en sus áreas de trabajo.
3. Dentro de la organización existe un compromiso implícito hacia la Satisfacción del Cliente y mejoramiento continuo evidenciado dentro de la organización.
4. La cultura organizacional en la empresa tiene como valores la honestidad, respeto, trabajo en equipo en conjunto con una atención del cliente personalizada enfocada hacia las necesidades del cliente.
5. La organización tiene un compromiso con la seguridad y salud de sus colaboradores.
6. Existe un manual de funciones para el personal de determinadas áreas.

DEBILIDADES:

1. No se han identificado los procesos obligatorios para el Sistema de Gestión de la Calidad y su aplicación a través de la organización.
2. No se ha establecido la secuencia e interacción de los procesos necesarios para el Sistema de Gestión de la Calidad.
3. No existe desarrollo de los documentos requeridos por la Norma Internacional ISO 9001:2000.
4. No existen registros formales que permitan evidenciar la competencia del personal que realiza actividades que puedan afectar a la calidad.
5. No se han definido procedimientos e instructivos formales para controlar las actividades que puedan afectar a la calidad.
6. No se tiene una política de selección formal de los proveedores de la organización.
7. No se cuenta con mediciones de la satisfacción de los clientes.
8. No existe evidencia de un Sistema de Gestión de la Calidad según los requisitos establecidos por la norma antes mencionada.

2.5 Nivel de Cumplimiento con los requisitos establecidos por la norma ISO 9001:2000

A través de reuniones efectuadas con la administración de la organización y la ejecución de un checklist pude determinar el porcentaje preliminar de cumplimiento de los requisitos mencionados en la ISO 9001:2000

¹ Misión de la Compañía Track&Móbil S.A.

CHECKLIST DE CUMPLIMIENTO DE APARTADOS DE ISO 9001:2000		
APARTADO DE LA ISO 9001:2000	NIVEL DE CUMPLIMIENTO	
	TOTAL	PROMEDIO
4.1 Requisitos Generales	40	40
4.2 Requisitos de la documentación	40	
5.1 Compromiso de la dirección	65	35
5.2 Enfoque al cliente	70	
5.3 Política de calidad	0	
5.4 Planificación	0	
5.5 Responsabilidad, autonomía y comunicación	40	
5.6 Revisión por la dirección	35	
6.1 Provisión de recursos	50	67.5
6.2 Recursos Humanos	80	
6.3 Infraestructura	70	
6.4 Ambiente de trabajo	70	
7.1 Planificación de la realización del producto	40	62
7.2 Procesos relacionados con el cliente	60	
7.3 Diseño y desarrollo	N/A	
7.4 Compras	80	
7.5 Producción y prestación del servicio	70	
7.6 Control de los dispositivos de seguimiento y de medición	60	
8.1 Generalidades	50	
8.2 Medición y seguimiento	20	
8.3 Control de producto no conforme	30	30
8.4 Análisis de datos	30	
8.5 Mejora	20	

Los numerales 4, 5, 6, 7 y 8, representan los elementos de la norma.

- REQUISITOS GENERALES
- RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN
- GESTIÓN DE LOS RECURSOS
- REALIZACIÓN DEL PRODUCTO Y/O SERVICIO
- MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA

Cada uno de estos elementos contiene cláusulas y sub-cláusulas, los mismos que se pueden ver en el índice de la Norma ISO 9001:2000.

Tabla 2.1 Checklist de cumplimiento ISO 9001:2000
Fuente: Reuniones con la Administración

% CUMPLIMIENTO ISO 9001:2000			
Nº	DESCRIPCIÓN	CLÁUSULA	%
4	Documentación SGC	4.1 – 4.2 – 4.2.1 – 4.2.2 – 4.2.3 – 4.2.4	40%
5	Responsabilidad de la Dirección	5.1 – 5.2 – 5.3 – 5.4 – 5.4.1 – 5.4.2 – 5.5 – 5.5.1 – 5.5.2 – 5.5.3 – 5.6 – 5.6.1 – 5.6.2 – 5.6.3	35%
6	Gestión de los Recursos	6.1 – 6.2 – 6.2.1 – 6.2.2 – 6.3 – 6.4	68%
7	Realización del Producto	7.1 – 7.2 – 7.2.1 – 7.2.2 – 7.2.3 – 7.3 – 7.3.1 – 7.3.2 – 7.3.3 – 7.3.4 – 7.3.5 – 7.3.6 – 7.3.7 – 7.4 – 7.4.1 – 7.4.2 – 7.4.3 – 7.5 – 7.5.1 – 7.5.2 – 7.5.3 – 7.5.4 – 7.5.5 – 7.6	62%
8	Medición, Análisis y Mejora	8.1 – 8.2 – 8.2.1 – 8.2.2 – 8.2.3 – 8.2.4 – 8.3 – 8.4 – 8.5 – 8.5.1 – 8.5.2 – 8.5.3	30%
PROMEDIO			45%

Tabla 2.2 Porcentaje de Cumplimiento ISO 9001:2000
Fuente: Información proporcionada por entrevistas realizadas al personal

La Tabla 2.2 Porcentaje de Cumplimiento ISO 9001:2000, muestra los puntos de la norma a los que una organización debe cumplir para poder implementar un SGC, se puede notar que puntos en la norma son menos significativos en cuanto a cumplimiento, siendo la documentación del SGC y la medición, análisis y mejora los puntos menos cumplido con un 30%, además se puede apreciar que la organización cumple en un 68% la gestión de los recursos.

El Gráfico 2.4 Porcentaje Cumplido Vs. Requisitos ISO 9001:2000, muestra el grado de cumplimiento 47%, en relación a los requisitos de la Norma ISO 9001:2000, realizado en la Organización.

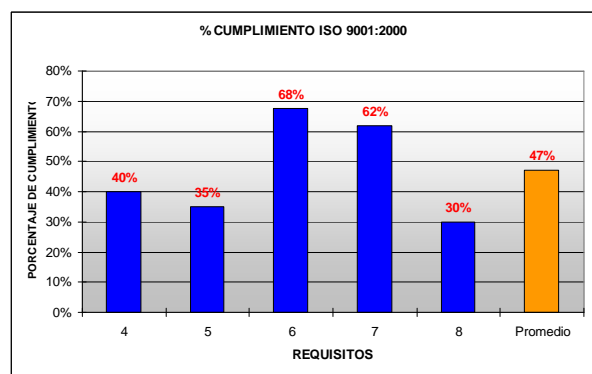


Gráfico 2.4 Porcentaje Cumplido Vs. Requisitos ISO 9001:2000
Fuente: Información proporcionada por entrevistas realizadas al personal

3. Mapa de Interacción de los Procesos de la organización

De manera preliminar efectuamos un diagnóstico inicial de la organización el cual nos sirve como feedback preliminar para realizar una adecuada planificación del sistema de gestión de la calidad.

Se pudo evidenciar que en cuanto a cumplimiento de la normativa estipulada en la ISO 9001:2000, la organización cuenta con un 45% (Véase tabla 2.1).

El primer paso que se efectuó para realizar una planificación eficiente fue identificar todos los procesos que realiza la organización, esta identificación de los procesos se los puede observar en el Mapa de Interacción de los Procesos que se muestra a continuación:

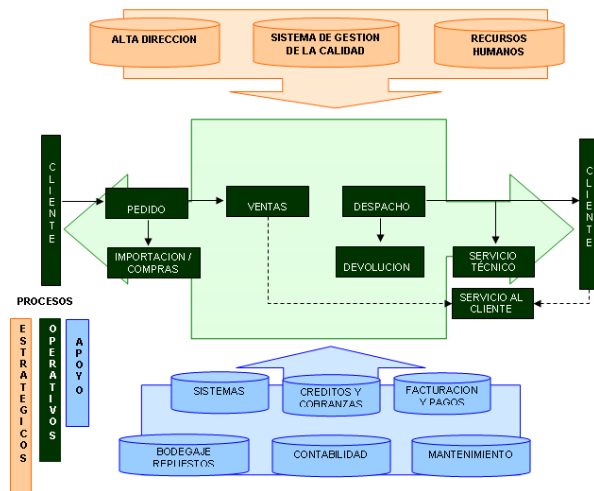


Gráfico 3.1 Mapa de Interacción de los Procesos

Fuente: Datos proporcionados por la organización a través de indagaciones

En el mapa de interacción de procesos se muestran claramente los niveles estratégicos, operacionales y de apoyo que interactúan de manera diaria en todo el negocio.

Podemos observar que en el nivel naranja (estratégico) se encuentra la alta dirección, por ser esta quien toma las decisiones trascendentales del negocio, de la misma forma encontramos el sistema de gestión de la calidad, el mismo que ayuda al mejoramiento continuo de los procesos del negocio y por último, la gestión de los recursos en sentido que ayuda con un personal consciente y capacitado para ejercer las diversas responsabilidades dentro de la organización. Adicionalmente, se desarrolló un Sistema de Gestión de la Calidad utilizando la metodología de la Norma Internacional ISO 9001:2000.

El nivel verde (operacional), se muestran los procesos operativos del negocio, es decir, los procesos ejecutados de manera diaria y allí se muestra la interacción que se tiene desde que el cliente solicita pedidos hasta que el cliente recibe los pedidos a manera de producto terminado.

Finalmente se encuentra el nivel azul (apoyo), como su nombre lo indica apoya a las gestiones de la realización del producto en actividades como gestiones contables, mantenimiento, sistemas, suministros y repuestos, etc.

En el nivel operacional se desarrolló un sistema de control de gestión basado en los requerimientos que se establecieron en el SGC, se desarrollaron procedimientos documentados y registros que ayudarán a verificar la efectividad de las operaciones.

4. Planificación del SGC

La planificación del sistema de gestión de la calidad muestra la siguiente información de acuerdo a los procesos identificados en el mapa de interacción de procesos registrado en el gráfico 3.1.

La Tabla 3.1 Planificación Documentación del SGC, muestra las actividades y los procedimientos que se desarrollaron de acuerdo a los requisitos de la Norma ISO 9001:2000, se puede notar los 6 procedimientos documentados que exige la norma, los mismos que son:

1. Control de Documentos
2. Control de Registros
3. Control de Producto No Conforme
4. Auditoría Interna
5. Acciones Correctivas
6. Acciones Preventivas

DESCRIPCION - PROCEDIMIENTOS DEL SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD SGC	AREA	RESPONSABLE			STATUS
		EMI	REV	APR	
DIAGNOSTICO INICIAL	-	A ISO	G	-	OK
PLANIFICACION DEL SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD	-	A ISO	G	-	OK
DESIGNACION DEL REPRESENTANTE DE LA DIRECCION PARA EL SGC	-	G	G	PD	OK
DECLARACION DOCUMENTADA DE UNA POLITICA DE LA CALIDAD	-	A ISO	G	PD	OK
DECLARACION DOCUMENTADA DE OBJETIVOS DE LA CALIDAD	-	A ISO	G	PD	OK
LEVANTAMIENTO DE INFORMACION DE LOS PROCESOS DE LA ORGANIZACION	-	A ISO	-	-	OK
LEVANTAMIENTO DE LA DESCRIPCIONES DE FUNCIONES DEL PERSONAL	-	A ISO	-	-	OK
PROCEDIMIENTO DE ELABORACION DE DOCUMENTOS	SGC	A ISO	G	PD	OK
PROCEDIMIENTO CONTROL DE DOCUMENTOS Y DATOS	SGC	A ISO	G	PD	OK
PROCEDIMIENTO CONTROL DE REGISTROS	SGC	A ISO	G	PD	OK
PROCEDIMIENTO PARA AUDITORIAS INTERNAS	SGC	A ISO	G	PD	OK
PROCEDIMIENTO CONTROL DE PRODUCTO NO CONFORME	SGC	A ISO	G	PD	OK
PROCEDIMIENTO ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS	SGC	A ISO	G	PD	OK
PROCEDIMIENTO REVISION POR LA DIRECCION	SGC	A ISO	G	PD	OK
PROCEDIMIENTO MEJORA CONTINUA	SGC	A ISO	G	PD	OK
LEYENDA					
A ISO	ANEXOS ISO 9001:2000	PD	PRESENCIA		
G	GREENIE	EMI	QUIEN EMITE		
REV	QUIEN REvisa	APR	QUIEN APRUEBA		

Tabla 3.1 Planificación Documentación del SGC

Fuente: Norma Internacional ISO 9001:2000

CONCLUSIONES

Como resultado del presente trabajo se mencionan los aspectos más importantes del mismo, los cuales se detalla a continuación:

- La organización Track&Móvil S.A. es una empresa dedicada a la compra venta de camiones Hino y vehículos Citroën, por lo tanto no aplican las cláusulas 7.3 Diseño y Desarrollo y la 7.5.2 Validación de los procesos de producción y prestación de servicio.
- Las operaciones de la organización son llevada de manera informal no teniendo así registros históricos acerca de sus operaciones.
- Se cuenta con una estructura organizacional plenamente dirigida por la Gerencia Financiera; en el organigrama de la compañía se puede apreciar claramente los niveles de responsabilidad y autoridad, adicionalmente existen manuales de funciones y procedimientos para cada puesto y departamento.
- Los registros manejados por la compañía no mostraban evidencia de las personas que lo elaboraban ni las personas que revisaban y aprobaban los mismos, así como los métodos de indexación, su ubicación, el tiempo de duración y su disposición final.
- No se evidenció la existencia de política de calidad, manual de calidad y de procesos sobre las cuales la organización debería basar su forma operativa.
- La mayoría de las áreas de la organización no cuentan con indicadores de gestión y desempeño que permitiera monitorear formalmente cada una de las operaciones de la compañía.
- No se evidenció registros de auditorías de calidad efectuadas en la organización.
- En esta tesis no se efectuó un análisis profundo al componente de ambiente de trabajo dado que este tema debería ser analizado en una auditoría laboral.
- No se evidenció el seguimiento a los requisitos del cliente externo ni el monitoreo realizado a las quejas y reclamos recibidos en la organización dado a que no se le estaba dando un tratamiento adecuado, es decir, no había una comunicación con el cliente en donde pudiera conocer las acciones correctivas, preventivas para solucionar sus problemas.
- El nivel de utilidades del 2007 en comparación al 2006 se ha incrementado en un 56% como resultado de las estrategias de mercadeo y financieras implementadas en dicho año.
- En lo que respecta a los análisis de ratios, se observó que la Compañía incrementó el Ratio de Capital de Trabajo del 2006 al 2007 en un 22.86%, lo cual significa que cuentan con una mayor capacidad económica para poder responder obligaciones a terceros. El otro indicador observado es la prueba ácida no se toman en cuenta los inventarios debido a que los mismos son los más sujetos a pérdidas en caso de quiebra por lo que el análisis se base en los activos más líquidos. Entre el 2006 y 2007 el resultado es 0.60 y 0.65 respectivamente, por lo cual se muestra que ha incrementado la capacidad de pago.
- En relación a los Índices de Apalancamiento, se observa la realización del análisis de la Solvencia con el ratio de endeudamiento, en donde 0.65 se ha mantenido en los dos años analizados; esto significa que el 65% de los activos totales es financiado por los acreedores.
- En relación a los Índices de Actividad o Eficiencia, se observa una rotación de activos totales de 1.35 y 1,36 respectivamente de acuerdo al período analizado. Esto significa que la empresa está colocando entre sus clientes para el 2007 (1.36 veces) el valor de la inversión efectuada por lo que hay un incremento de las ventas por cada dólar invertido en los activos.
- Finalmente en relación a los Índices de Actividad o Eficiencia se observa la Rotación de Cuentas por Cobrar 4.21 y 3.66 para los años 2006 y 2007 respectivamente. El índice del Plazo Promedio de las Cuentas por Cobrar nos señala, que las cuentas por cobrar están circulando 85.49 y 98.31 días en los años 2006 y 2007, es decir, nos indica el tiempo promedio que tardan las cuentas por cobrar en convertirse en efectivo. Se pueden utilizar indistintamente estos ratios. Es importante mencionar que una acertada política de créditos radica que un nivel óptimo de la

rotación de cartera se debe dar en cifras de 6 a 12 veces al año, 60 a 30 días de períodos de cobros para cuentas por cobrar clientes, el rubro de cuentas por cobrar con antigüedad promedio 98 días corresponde a saldos por cobrar a compañías relacionadas.

- Como resultado del cálculo de la Rotación de Inventarios, el resultado es 3.32 y 3.81 respectivamente para los años analizados, lo cual infiere que el manejo de inventarios es eficiente.
- En relación a los Índices de Rentabilidad se ha medido la capacidad que tiene la empresa para poder generar utilidad. Los más importantes son Margen de Utilidad Neta, Rentabilidad sobre el Patrimonio y la Rentabilidad sobre los activos. En el análisis del Margen de Utilidad Neta podemos observar que en el 2007 por cada dólar que vendió la empresa, obtuvo una utilidad de 7% por lo que permite evaluar si el esfuerzo hecho en la operación durante el período de análisis, está produciendo una adecuada retribución para el empresario; esto es, comparado nuestro análisis con el 2006 vemos que existe un incremento del margen de utilidad en un 3%.
- En el análisis la Rentabilidad sobre los activos se puede observar, que por cada dólar invertido en el 2007 en los activos produjo ese año un rendimiento de 10% sobre la inversión; comparado con los datos del 2006 existe un incremento del 5%, por lo que se expresa un mayor rendimiento en las ventas y del dinero invertido.
- En términos generales el desempeño económico financiero ha sido muy favorable para la Compañía.

RECOMENDACIONES

Como resultado del análisis realizado en el presente trabajo me permito mencionar las siguientes recomendaciones:

- La estructura organizacional debería modificarse de la siguiente forma:
 - la Gerencia Financiera debería cambiar de nombre a Gerencia General, por ser ella de quien dependen el resto de gerencias de la organización

- De la Gerencia Administrativa debería depender el área de Recursos Humanos.
- De la Gerencia de Finanzas debería depender el área de Contabilidad y de Importaciones.
- El Contralor debe presentarse como asesor de la Gerencia General.
- La organización deberá contar con procedimientos documentados en donde se mencionen las actividades, acciones, responsabilidades, definiciones, formatos y registros que normaran cada procedimiento.
- Se recomienda establecer procedimientos documentados sobre el manejo y control de los registros resultantes de cada proceso en donde se definan los responsables, tiempo de duración, fecha, indexación, ubicación de los registros y la disposición final que se le dará a cada registro.
- Se recomienda desarrollar e implementar un manual de calidad que sirva como lineamientos dentro de la implementación y ejecución del sistema de gestión de calidad.
- Se recomienda contar con una política de calidad y objetivos de calidad claramente alineada con las metas de la organización, los mismos que deben ser de conocimiento público dado que este es uno de los principales requisitos de un sistema de gestión de calidad basado en ISO 9001:2000.
- Se recomienda implementar mínimo 1 proyecto de mejora continua que contribuya a la mejora de los procesos de la organización.
- Se recomienda que las revisiones por la dirección sean efectuadas mínimo dos veces al año en donde se efectúen, a parte del monitoreo del sistema de gestión de la calidad, revisiones de los indicadores de cada área y proceso.
- Para entender y evaluar la efectividad de los controles y del diseño de los procesos de organización se recomienda la elaboración de un manual de procesos en donde se pueda identificar la interacción de los mismos, es decir, una evaluación de la información de entrada y de salida de cada proceso así como una descripción de los controles y recursos.
- Se recomienda realizar mínimo 1 auditoría interna de revisión del sistema de gestión de

calidad al año en donde se pueda obtener evidencia acerca de la efectividad de los procesos, control de registros y cumplimiento de requisitos del sistema.

- Se recomienda establecer un procedimiento de medición y seguimiento de acciones correctivas y preventivas, en donde se definan tiempo de cumplimiento de dichas acciones.
- En lo referente al cumplimiento de objetivos de calidad se recomienda establecer programas de capacitación en temas de calidad de manera bimensual a fin de cumplir con dicho objetivo.
- Efectuar seguimientos a las encuestas de satisfacción de clientes, analizando sus inquietudes y quejas y establecer mecanismos de de respuestas a fin de lograr el índice de satisfacción de clientes del 75%.

BIBLIOGRAFÍA

- [1] Anthony. 1971. La Contabilidad en la Administración de Empresas. Editorial UTEHA
- [2] Norma Internacional ISO 9001:2000 “Sistema de Gestión de la Calidad”. Fecha de la última actualización 2000.
- [3] GUSTAVO POSADA MORENO, “Calidad: ¿Qué es ISO?”, Fecha de última actualización 1-03-2007 disponible en http://www.degerencia.com/articulo/calidad_que_es_la_iso.
- [4] Pareja Velez, Ignacio. 2005. Ebook: Análisis y Planeación Financiera. Decisiones de Inversión. Disponible en http://sigma.poligran.edu.co/politecnico/apoyo/Decisiones/libro_on_line/contenido.html
- [5] Van Horne, James C. 1995. Administración Financiera. Décima Edición. Editorial Prentice Hall, México.
- [6] W. EDWARDS DEMING, “Calidad, Productividad y Competitividad: La Salida de la crisis, Madrid – España, Ediciones Díaz de Santos, 1989
- [7] W. EDWARDS DEMING, “The Deming Management Method, Mary Walton, Madrid – España, 1989 – 2003.