



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL**  
**FACULTAD DE CIENCIAS NATURALES Y MATEMÁTICAS**

**INGENIERÍA EN AUDITORÍA Y CONTADURÍA PÚBLICA AUTORIZADA**

**"DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD EN UNA  
FÁBRICA DE PRODUCTOS DERIVADOS DE LA ARCILLA EN LA CIUDAD  
DE GUAYAQUIL"**

**PROYECTO DE GRADUACIÓN**  
**(DENTRO DE UNA MATERIA DE LA MALLA)**

**PREVIO LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:**  
**INGENIERA EN AUDITORÍA Y CONTADURÍA PÚBLICA AUTORIZADA**

**PRESENTADA POR:**  
**ANA LAURA JURADO MATAMOROS**  
**MARY JOVANNA RIVADENEIRA MORALES**

**GUAYAQUIL - ECUADOR**  
**AÑO 2013**

## **AGRADECIMIENTO**

Los resultados de este proyecto de graduación son el resultado de mucho esfuerzo, por esto agradezco a nuestro director de trabajo el Msc. Antonio Honorato Márquez quien a lo largo de este tiempo nos ha sabido guiar para la consecución de nuestro objetivo principal. A mis padres y familiares quienes en este recorrido han apoyado y motivado mi formación académica, creyendo en mí en todo momento y no dudaron de mis habilidades. A mi compañera de proyecto Mary Rivadeneira quien fue una pieza fundamental en el desarrollo de esta investigación. Finalmente agradezco a esta universidad la cual nos brindó los conocimientos necesarios y enseñanzas para estar preparados al enfrentarnos con un mundo competitivo.

ANA JURADO MATAMOROS.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por ser mi guía y darme las fuerzas para lograr este paso muy importante en mi vida. A la ESPOL, a mis profesores por impartir sus conocimientos y prepararme para competir en el mundo profesional. A mis padres por ser mi soporte, mi pilar fundamental; por la motivación que siempre me brindaron, por los consejos impartidos para que yo pueda culminar esta etapa, a mis hermanos por animarme, en especial a mi gordo Paolo, que con su sonrisa hace que cada día quiera ser un ejemplo para él. A Anita Jurado, que ayudó de manera significativa a la realización de este proyecto. A mi personita especial, por sus consejos, su paciencia y apoyo incondicional. A mi tutor de este proyecto, por impartir sus conocimientos para cumplir con la realización de este proyecto. A Katty Maignón E. por su colaboración.

MARY RIVADENEIRA MORALES

### **DEDICATORIA**

Este proyecto de graduación está dedicado primero a Dios por haberme guiado en todo este largo recorrido, a mis padres, pilares fundamentales en mi vida, a mis hermanas que me brindaron su paciencia y comprensión cada día. Dedico esta meta cumplida a mi Colegio Nuevo Mundo quien me brindó las bases para poder ingresar sin ningún inconveniente, al Ing. José Yunez

Parra que me facilitó los permisos necesarios para continuar con mis estudios cuando me encontraba laborando para su empresa y a todas aquellas personas que de una u otra forma aportaron para que pueda terminar con éxito esta etapa de mi vida. A ellos este proyecto, que sin ellos no hubiese podido ser.

ANA JURADO MATAMOROS.

### **DEDICATORIA**

El presente proyecto no hubiese sido posible de realizar si Dios no me hubiera brindado salud, vida y sabiduría en cada paso de mi vida.

A mi padre por confiar en mí y suplir mis necesidades para culminar mis estudios. A mi madre por ser mi consejera. A mis maestros de la universidad, por impartir sus conocimientos y enriquecer los míos. A mi personita especial que a lo largo de mi carrera supo apoyarme y cada día hizo que diera lo mejor de mí para cumplir con mis objetivos. A todos mis compañeros, en especial a mi grupito: Vane, Gaby, Diana, Xavier, Randhy, Luis y Anita, por estar siempre juntos y compartir nuestros conocimientos unos, con otros. A todos ustedes, porque de otra forma no hubiese sido posible llevar a cabo este proyecto y cumplir esta importante meta en mi vida.

MARY RIVADENEIRA MORALES.

## **RESUMEN**

El presente proyecto de graduación muestra un Sistema de Gestión de la Calidad en una fábrica de productos derivados de la arcilla de la ciudad de Guayaquil, este trabajo se lo realizó en un período de 3 meses. Este trabajo tiene como objetivo principal diseñar un Sistema de Gestión de la Calidad con el fin de que la empresa desarrolle sus actividades bajo procesos establecidos y sistematizados.

En el primer capítulo se describe de manera general el problema y medidas a realizar para solucionarlo. El segundo capítulo detalla el marco teórico. El tercer capítulo es en el que se desarrolla cada uno de los procesos y métodos citados en el marco teórico, con el fin de estudiar la empresa y conocer la situación en la que se encuentra. En el capítulo cuatro se establece la propuesta del diseño del Sistema de Gestión de la Calidad a través de la mejora de los procesos claves de la empresa. En el capítulo cinco se detallan las conclusiones y recomendaciones que se detectó en el estudio de y análisis a la empresa. En los anexos se detallan los Manuales de los procedimientos claves y el Manual de la Calidad de MANY PRODUCTOS DE GRANITO S.A.

## TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

---

Msc. Antonio Márquez Bermeo  
DIRECTOR DE PROYECTO

---

Msc. Sandra Vergara Grada  
DELEGADO

**DECLARACIÓN EXPRESA**

El contenido del trabajo de graduación presente, es de nuestra responsabilidad; y el patrimonio intelectual de la misma Escuela Superior Politécnica Del Litoral.

---

ANA JURADO MATAMOROS

---

MARY RIVADENEIRA MORALES

## ÍNDICE DE CONTENIDO

|                                                                                |      |
|--------------------------------------------------------------------------------|------|
| AGRADECIMIENTO .....                                                           | I    |
| DEDICATORIA .....                                                              | III  |
| RESUMEN.....                                                                   | V    |
| TRIBUNAL DE GRADUACIÓN.....                                                    | II   |
| DECLARACIÓN EXPRESA.....                                                       | VII  |
| ÍNDICE DE CONTENIDO .....                                                      | VIII |
| ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....                                                   | XIII |
| ÍNDICE DE TABLAS.....                                                          | XVII |
| ÍNDICE DE ANEXOS.....                                                          | XVII |
| CAPÍTULO I.....                                                                | 1    |
| 1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....                                              | 1    |
| 1.1 OBJETO DE ESTUDIO.....                                                     | 1    |
| 1.2 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA .....                                              | 1    |
| 1.3 JUSTIFICACIÓN.....                                                         | 2    |
| 1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO.....                                                | 3    |
| 1.4.1 OBJETIVO CENTRAL.....                                                    | 3    |
| 1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....                                              | 3    |
| 1.5 HIPÓTESIS DEL PROYECTO.....                                                | 4    |
| 1.5.1 PLANTEAMIENTO DE LA HIPÓTESIS.....                                       | 4    |
| 1.5.2 FACTIBILIDAD DE APLICACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE<br>LA EMPRESA ..... | 4    |
| 1.6 ALCANCE.....                                                               | 4    |
| CAPÍTULO II.....                                                               | 5    |
| 2 MARCO TEÓRICO .....                                                          | 5    |
| 2.1 CALIDAD .....                                                              | 5    |
| 2.1.1 DEFINICIÓN.....                                                          | 5    |
| 2.2 SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD.....                                         | 6    |

|                                                      |    |
|------------------------------------------------------|----|
| 2.3 NORMAS ISO 9001:2008 .....                       | 6  |
| 2.3.1 LOS PRINCIPIOS DE LA NORMA ISO 9001:2008 ..... | 8  |
| 2.3.2 BENEFICIOS ESPERADOS .....                     | 10 |
| 2.3.3 REQUISITOS DE LA NORMA ISO 9001:2008 .....     | 10 |
| 2.4 GESTIÓN Y CONTROL DE PROCESOS.....               | 13 |
| 2.4.1 PROCESO .....                                  | 13 |
| 2.4.2 MAPEO DE PROCESOS .....                        | 14 |
| 2.4.3 IDENTIFICACION DE PROCESOS .....               | 15 |
| 2.4.4 TIPOS DE PROCESOS .....                        | 16 |
| 2.4.5 FLUJOGRAMA DE PROCESOS.....                    | 17 |
| 2.5 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LOS PROCESOS.....  | 21 |
| 2.6 DIAGRAMA DE CAUSA-EFECTO.....                    | 22 |
| 2.6.1 DEFINICION.....                                | 22 |
| 2.6.2 PROCEDIMIENTO .....                            | 23 |
| 2.7 FODA.....                                        | 24 |
| 2.7.1 DEFINICIÓN.....                                | 24 |
| 2.7.2 PILARES BÁSICOS .....                          | 26 |
| 2.8 ANÁLISIS DE ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA ..... | 28 |
| 2.8.1 DEFINICIÓN E IMPORTANCIA .....                 | 28 |
| 2.8.2 CONCEPTOS FINANCIEROS .....                    | 29 |
| 2.8.3 RAZONES FINANCIERAS .....                      | 31 |
| 2.9 MANUAL DE PROCESOS.....                          | 33 |
| 2.9.1 DEFINICION.....                                | 33 |
| 2.9.2 ELEMENTOS .....                                | 33 |
| 2.10MANUAL DE CALIDAD .....                          | 34 |
| 2.10.1 DEFINICIÓN.....                               | 34 |
| 2.10.2 IMPORTANCIA.....                              | 34 |
| 2.10.3 NECESIDAD DE UN MANUAL DE CALIDAD .....       | 35 |
| 2.11MRP 2 (Material Requirement Planning) .....      | 35 |

|                                                                                               |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 2.11.1 BENEFICIOS QUE APORTA EL SISTEMA PARA LA EMPRESA QUE LO APLICA.....                    | 36 |
| 2.12BALANCED SCORECARD .....                                                                  | 36 |
| CAPITULO III.....                                                                             | 38 |
| 3 CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO .....                                                              | 38 |
| 3.1 HISTORIA.....                                                                             | 38 |
| 3.2 ACTIVIDAD ECONÓMICA.....                                                                  | 38 |
| 3.3 UBICACIÓN GEOGRÁFICA .....                                                                | 39 |
| 3.4 MISIÓN .....                                                                              | 39 |
| 3.5 VISIÓN.....                                                                               | 39 |
| 3.6 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....                                                           | 40 |
| 3.7 FUNCIONES QUE REALIZA EL PERSONAL .....                                                   | 41 |
| 3.8 PRODUCTOS QUE OFRECE LA COMPAÑÍA.....                                                     | 42 |
| 3.9 CLIENTES .....                                                                            | 44 |
| 3.10PROVEEDORES .....                                                                         | 45 |
| 3.11COMPETIDORES .....                                                                        | 46 |
| 3.12LEGISLACIÓN REGULADORA.....                                                               | 47 |
| 3.13ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE MANY PRODUCTOS DE GRANITO S.A.....                     | 49 |
| 3.13.1 ANÁLISIS FINANCIERO DE LA ORGANIZACIÓN .....                                           | 49 |
| 3.13.2 PROCESOS EXISTENTES EN LA ORGANIZACIÓN .....                                           | 57 |
| 3.13.3 ANÁLISIS FODA .....                                                                    | 58 |
| 3.13.4 ANÁLISIS DE CUMPLIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN CON LA NORMA ISO 9001:2008.....            | 60 |
| 3.13.5 COMPORTAMIENTO DE LAS VENTAS DE MANY PRODUCTOS DE GRANITO S.A. ....                    | 66 |
| 3.13.6 PRODUCCIÓN DE MANY PRODUCTOS DE GRANITO S.A. DIVIDIDA POR LA CALIDAD DEL PRODUCTO..... | 67 |
| 3.13.7 PRODUCTOS QUE PASAN DE PRENSADO A PULIDO.....                                          | 68 |

|                                                                                                         |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 3.13.8 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LOS PROCESOS<br>CLAVES DE MANY PRODUCTOS DE GRANITO S.A. .... | 69  |
| CAPÍTULO IV .....                                                                                       | 81  |
| 4 PROPUESTA DEL DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA<br>CALIDAD .....                                    | 81  |
| 4.1 PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORA PARA LOS PROCESOS<br>CLAVES DE LA EMPRESA.....                       | 82  |
| 4.1.1 MEJORA PROPUESTA PARA EL MAPA DE PROCESOS .....                                                   | 83  |
| 4.2 INDICADORES DE GESTIÓN.....                                                                         | 84  |
| 4.2.1 PROPUESTA DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN .....                                                     | 85  |
| 4.3 REESTRUCTURACIÓN DEL ORGANIGRAMA ORGANIZACIONAL<br>93                                               |     |
| 4.3.2 ANALISIS DE LOS PROCESOS DE LA COMPAÑÍA CON EL<br>Material Requeriments Planning (MRP2) .....     | 95  |
| 4.3.3 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN MEJORADA DEL PROCESO DE<br>COMPRAS .....                                 | 97  |
| 4.3.4 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN MEJORADA DEL PROCESO DE<br>VENTAS.....                                   | 100 |
| 4.3.5 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN MEJORADA DEL PROCESO DE<br>CRÉDITO Y COBRANZAS.....                      | 103 |
| 4.3.6 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN MEJORADA DEL PROCESO DE<br>PRODUCCIÓN Y PROCESAMIENTO .....              | 106 |
| 4.3.7 ANALISIS DE LA SITUACION MEJORADA DEL PROCESO DE<br>ENTREGA.....                                  | 109 |
| 4.3.8 ANÁLISIS CAUSA-EFECTO .....                                                                       | 112 |
| 4.3.9 Detalle de las causas del problema:.....                                                          | 113 |
| CAPÍTULO V .....                                                                                        | 114 |
| 5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....                                                                  | 114 |
| 5.1 CONCLUSIONES .....                                                                                  | 115 |

|                                   |     |
|-----------------------------------|-----|
| 5.2 RECOMENDACIONES.....          | 119 |
| 6 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... | 122 |

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

|                                                                                           |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Ilustración 1: Proceso .....                                                              | 14 |
| Ilustración 2 : Mapa de Procesos.....                                                     | 17 |
| Ilustración 3: Símbolos utilizados en un flujograma .....                                 | 20 |
| Ilustración 4: Diagrama de Ishikawa .....                                                 | 22 |
| Ilustración 5: Matriz FODA.....                                                           | 25 |
| Ilustración 6: Organigrama de la situación actual de la compañía .....                    | 40 |
| Ilustración 7: Productos que ofrece la compañía .....                                     | 43 |
| Ilustración 8: Clientes de la compañía .....                                              | 44 |
| Ilustración 9: Proveedores de la compañía.....                                            | 45 |
| Ilustración 10: Competidores de la Industria.....                                         | 46 |
| Ilustración 11: Legislación Reguladora .....                                              | 48 |
| Ilustración 12: Análisis del Balance General de la organización.....                      | 49 |
| Ilustración 13: Análisis del Estado de Resultados de la Organización.....                 | 50 |
| Ilustración 14:Procesos existentes en la organización.....                                | 57 |
| Ilustración 15: Código de procesos existentes en la compañía .....                        | 58 |
| Ilustración 16: Análisis FODA de la organización .....                                    | 59 |
| Ilustración 17 :Matriz de cumplimiento de la compañía con la Norma ISO<br>9001:2008 ..... | 63 |

|                                                                                                       |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Ilustración 18: Gráfica del porcentaje de cumplimiento de la Norma ISO 9001:2008 .....                | 65 |
| Ilustración 19: Comportamiento de las ventas por productos .....                                      | 66 |
| Ilustración 20: Gráfica de la calidad de los productos por mes .....                                  | 68 |
| Ilustración 21: Gráfica de los productos que pasan de prensado a pulido ....                          | 69 |
| Ilustración 22: Diagrama de situación actual del proceso de compras .....                             | 71 |
| Ilustración 23: Diagrama de la situación actual del proceso de ventas .....                           | 73 |
| Ilustración 24: Diagrama de la situación actual del proceso de producción y procesamiento .....       | 76 |
| Ilustración 25: Diagrama de la situación actual del proceso de entrega .....                          | 79 |
| Ilustración 26: Procesos mejorados y Código de procesos mejorados de la compañía .....                | 84 |
| Ilustración 27: Indicador "Disponibilidad de Materia prima" del departamento de compras .....         | 85 |
| Ilustración 28: Indicador "Índice de Materia prima rechazada" del departamento de compras .....       | 86 |
| Ilustración 29: Indicador "Índice de retención" del departamento de ventas                            | 87 |
| Ilustración 30: Indicador "Aprobación de créditos" del departamento de créditos y cobranzas .....     | 88 |
| Ilustración 31: Indicador "Periodo medio de cobranzas" del departamento de créditos y cobranzas ..... | 89 |

|                                                                                          |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Ilustración 32: Indicador "Productos defectuosos" del departamento de Producción .....   | 90  |
| Ilustración 33: Indicador "Eficiencia" del departamento de Producción.....               | 91  |
| Ilustración 34: Indicador "Cumplimiento de entrega" del departamento de Entrega .....    | 92  |
| Ilustración 35: Organigrama mejorado de la compañía .....                                | 93  |
| Ilustración 36: Diagrama de la planificación de la compañía con MRP2.....                | 96  |
| Ilustración 37: Diagrama de situación mejorada del proceso de compras ....               | 97  |
| Ilustración 38: Diagrama de situación mejorada del proceso de ventas .....               | 100 |
| Ilustración 39: Diagrama de situación mejorada del proceso de créditos y cobranzas ..... | 103 |
| Ilustración 40: Diagrama de situación mejorada del proceso de producción .....           | 106 |
| Ilustración 41: Diagrama de situación mejorada del proceso de entrega....                | 109 |
| Ilustración 42: Análisis cauda efecto del problema principal de la compañía .....        | 112 |

## ÍNDICE DE TABLAS

|                                                                                        |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| TABLA 1: Análisis de valor agregado del proceso actual de Compras .....                | 72  |
| TABLA 2: Análisis de valor agregado del proceso actual de Ventas .....                 | 74  |
| TABLA 3: Análisis de valor agregado del proceso actual de Producción.....              | 77  |
| TABLA 4: Análisis de valor agregado del proceso actual de Entrega .....                | 80  |
| TABLA 5: Análisis de valor agregado del proceso mejorado de Compras....                | 98  |
| TABLA 6: Análisis de valor agregado del proceso mejorado de ventas.....                | 101 |
| TABLA 7: Análisis de valor agregado del proceso mejorado de Créditos y cobranzas ..... | 104 |
| TABLA 8: Análisis de valor agregado del proceso mejorado de Producción .....           | 107 |
| TABLA 9: Análisis de valor agregado del proceso mejorado de Entrega....                | 110 |

## ÍNDICE DE ANEXOS

|                                                                                                            |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| ANEXO 1: Cuestionario de evaluación de cumplimiento de la organización,<br>con la Norma ISO 9001:2008..... | 125 |
| ANEXO 2: Producción de la organización. ....                                                               | 127 |
| ANEXO 3: Productos por calidad de producción .....                                                         | 128 |
| ANEXO 4: Descripción del proceso de Créditos y Cobranzas. ....                                             | 130 |
| ANEXO 5: Procesos del departamento de Créditos y Cobranzas .....                                           | 131 |
| ANEXO 6: Indicadores según el Cuadro de Mando Integral .....                                               | 132 |
| ANEXO 7: Manual de procedimientos de compras de la organización.....                                       | 133 |
| ANEXO 8: Manual de procedimientos de ventas de la organización. ....                                       | 134 |
| ANEXO 9: Manual de procedimientos de créditos y cobranzas de la<br>organización.....                       | 135 |
| ANEXO 10: Manual de procedimientos de producción y procesamiento de la<br>organización.....                | 136 |
| ANEXO 11: Manual de procedimientos de entrega de la organización. ....                                     | 138 |
| ANEXO 12: Manual de Calidad.....                                                                           | 3   |

## **CAPÍTULO I**

### **1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.1 OBJETO DE ESTUDIO**

El presente proyecto tiene como objeto Diseñar un Sistema de Gestión de la Calidad en una fábrica de productos derivados de la arcilla en la ciudad de Guayaquil.

#### **1.2 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA**

La empresa inició sus actividades en mayo en el año 1978, introduciéndose en el mercado con la actividad económica de la elaboración de productos derivados de la arcilla en la ciudad de Guayaquil.

En la actualidad las empresas buscan realizar mejoras continuas al momento de brindar productos o servicios, sin embargo, la variedad de problemas que se generan en los diferentes procedimientos y la falta de organización de la empresa evitan que estos objetivos se lleven a cabo de una manera eficaz y eficiente.

MANY PRODUCTOS DE GRANITO S.A. es una empresa que tiene un alto posicionamiento en el mercado debido a que brinda productos de calidad, sin embargo, esto no es suficiente para captar la atención del cliente. La

empresa no posee procedimientos y funciones debidamente establecidos así como de controles que aseguren el cumplimiento de objetivos lo que ocasiona que los empleados no tengan una guía formal de sus tareas y todo se lleve de forma empírica y obedeciendo las órdenes de sus superiores produciendo desorden e ineficiencia en los procesos de la empresa.

En la actualidad la empresa se encuentra en un ambiente laboral altamente competitivo, donde una ventaja para poder sobresalir ante los competidores es que los productos cumplan con estándares de calidad internacionales.

Es necesario contar con procesos bien estructurados que permitan mejorar el desempeño general, interno y externo, de la empresa; los cuales puedan ayudar a reducir costos y optimizar recursos.

### **1.3 JUSTIFICACIÓN**

Por razones descritas en los párrafos anteriores se ha decidido elaborar un Diseño de un Sistema de Gestión de Calidad, tomando como muestra los procesos claves de la organización, para que por medio de este mecanismo la empresa mejore significativamente su eficiencia y eficacia a través de los procesos que ésta realiza.

Lo que se espera del Diseño de un Sistema de Gestión de la Calidad es que sea implementado en la organización como una herramienta que permita obtener una ventaja competitiva frente al mercado, brindando productos de alta calidad y satisfaciendo las necesidades de sus clientes.

## **1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO**

### **1.4.1 OBJETIVO CENTRAL**

Diseñar un Sistema de Gestión de Calidad aplicado a una fábrica de productos derivados de la arcilla, que permita analizar y realizar la estructuración de los procesos claves de la fábrica, apoyándose en indicadores de gestión para medir el desempeño, mejorar la eficiencia y eficacia de cada uno de los procesos y asegurar la calidad de los productos.

### **1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- 1) Realizar un diagnóstico inicial para identificar las condiciones en las que se encuentra la fábrica, comparadas con los requisitos establecidos en las Normas.
- 2) Diseñar un Sistema de Gestión de la Calidad para los procesos claves de la organización
- 3) Realizar un plan de implementación de acuerdo a los resultados obtenidos en el diagnóstico inicial para que la empresa lo utilice cuando lo decida.
- 4) Establecer la documentación necesaria para dejar registro de cada proceso.
- 5) Capacitar al personal según los lineamientos de la norma para obtener un proceso estandarizado.
- 6) Especificar el sistema de registro de desempeño de los procesos.

## **1.5 HIPÓTESIS DEL PROYECTO**

### **1.5.1 PLANTEAMIENTO DE LA HIPÓTESIS.**

El diseño de un Sistema de Gestión de Calidad permitirá mejorar el funcionamiento operacional de la organización, agregando valor a cada una de las actividades y optimizar la gestión de los recursos internos.

### **1.5.2 FACTIBILIDAD DE APLICACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA EMPRESA**

- 1) Información general de la empresa
- 2) Información administrativa de la empresa
- 3) Información Financiera de la empresa
- 4) Procesos claves, Procesos de apoyo, Procesos estratégicos.
- 5) Indicadores de Gestión
- 6) Diagrama Causa-Efecto
- 7) Requerimientos de la Norma ISO 9001:2008

## **1.6 ALCANCE**

El estudio incluye los procesos claves de LA ORGANIZACIÓN.

## **CAPÍTULO II**

### **2 MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 CALIDAD**

##### **2.1.1 DEFINICIÓN<sup>1</sup>**

La calidad de un producto o servicio es la percepción que un cliente tiene del mismo, Calidad es el conjunto de propiedades inherentes del producto o servicio que le dan la capacidad para satisfacer las necesidades implícitas o explícitas del consumidor.

El bien o el servicio que se presta puede considerarse de calidad cuando satisface las necesidades del cliente en cuanto a:

- Seguridad que el servicio o producto proporciona al cliente.
- Fiabilidad o capacidad que tiene el producto o servicio para cumplir las funciones específicas sin fallo y en un tiempo determinado.
- Servicio (responsabilidad) en cuanto a quien presta el producto o servicio en el caso en que exista falla en la prestación de éste.

---

<sup>1</sup> DRUKER,P. (1990) **EL EJECUTIVO EFICAZ**. EDITORIAL SUDAMERICANA, BUENOS AIRES

## **2.2 SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD<sup>2</sup>**

Un sistema de gestión de la calidad es una estructura operacional de trabajo, bien documentada e integrada a los procedimientos técnicos y gerenciales, para guiar las acciones de la fuerza de trabajo, la maquinaria o equipos, y la información de la organización de manera práctica y coordinada y que asegure la satisfacción del cliente y bajos costos para la calidad.

En otras palabras, un Sistema de Gestión de la Calidad es una serie de actividades coordinadas que se llevan a cabo sobre un conjunto de elementos (Recursos, Procedimientos, Documentos, Estructura organizacional y Estrategias) para lograr la calidad de los productos o servicios que se ofrecen al cliente, es decir, planear, controlar y mejorar aquellos elementos de una organización que influyen en satisfacción del cliente y en el logro de los resultados deseados por la organización.

## **2.3 NORMAS ISO 9001:2008**

Es un modelo de gestión de calidad elaborado por diversos comités técnicos como la Comisión Panamericana de Normas Técnicas, subcomités y grupos

---

<sup>2</sup> DANIELA VASQUEZ, **GESTIÓN DE CALIDAD**, DISPONIBLE EN:

<http://piensapro.blogspot.com/2013/05/gestion-de-calidad.html>, 22 DE MAYO DEL 2013

de trabajo de distintos países, cuya meta fundamental es establecer lineamientos estándares para una gestión de calidad eficaz, desarrollando la mejora continua y generando la satisfacción del cliente.

La actual norma ISO 9001:2008 es la cuarta versión y corresponde a la tercera revisión desde la primera publicación de esta norma en 1987. Esta es la norma internacional más conocida y utilizada por todo tipo de organizaciones en todo el mundo. La norma ISO 9001 tiene origen en la norma BS 5750, publicada en 1979 por la entidad de normalización británica, British Standards Institution. La versión actual de ISO 9001 (la cuarta) data de noviembre de 2008, y por ello se expresa como ISO 9001:2008. Versiones ISO 9001 hasta la fecha:<sup>3</sup>

- Cuarta versión: la actual ISO 9001:2008 (15/11/2008)
- Tercera versión: ISO 9001:2000 (15/12/2000)
- Segunda versión: ISO 9001:94 - ISO 9002:94 - ISO 9003:94 (01/07/1994)
- Primera versión: ISO 9001:87 - ISO 9002:87 - ISO 9003:87

---

<sup>3</sup> DR. FREDDY CASTILLO PALACIOS, **NORMAS ISO 9001:2008**, DISPONIBLE EN:  
<http://blog.pucp.edu.pe/item/99657/norma-iso-9001-2008>, 23 DE MAYO DEL 2010

### 2.3.1 LOS PRINCIPIOS DE LA NORMA ISO 9001:2008

- **Principio 1: El Usuario/Cliente.**

La organización debe de comprender cuales son las necesidades que tienen los clientes para poder cumplirlas y superar sus expectativas con el producto servicio a vender.

- **Principio 2: El liderazgo.**

Los líderes son las personas encargadas de establecer las metas a cumplir de la organización manteniendo un ambiente interno que le permita a todo el personal involucrarse con la consecución de los mismos.

- **Principio 3: Participación del personal.**

La base de toda la organización es sus empleados y si ellos se encuentran totalmente comprometidos con la organización, se posibilita que sus habilidades sean aprovechadas al máximo y en beneficio de la organización.

- **Principio 4: Enfoque basado en procesos.**

Organizar las tareas, recursos y actividades por procesos generará la eficiencia del resultado deseado.

- **Principio 5: Enfoque del sistema hacia la gestión.**

Establecer las relaciones existentes entre cada proceso mediante un sistema que incorpore cada proceso, contribuirán a la consecución de los objetivos planteados por la organización.

- **Principio 6: Enfoque del sistema hacia la gestión.**

La organización debería establecer como objetivo principal alcanzar la mejora continua en cada uno de sus procesos para alcanzar el desempeño global.

- **Principio 7: Enfoque basados en hechos para la toma de decisión.**

Se realiza el análisis de los datos e información para tomar decisiones eficientemente.

- **Principio 8: Interrelaciones de mutuo beneficio.**

Mantener una relación beneficiosa con los proveedores generará un aumento de la capacidad de ambos para crear valor en el servicio.

### **2.3.2 BENEFICIOS ESPERADOS**

Obtener una certificación es uno de los motivos de entrada a los mercados, considerándose como un impulsor de crecimiento ligado a la productividad y a desarrollar todo el potencial humano, maximizando el capital intelectual, los beneficios esperados con el diseño del Sistema de Gestión de Calidad son:

1. Ser cada día más competitivos teniendo la capacidad de responder a la creciente exigencia de nuestros clientes por los estándares de calidad más elevados actualmente.
2. Crecimiento total mediante la generación de nuevos negocios en el mercado local y/o internacional.
3. Desarrollar alianzas con nuestros clientes que permiten el mejoramiento de la imagen de la empresa.
4. Ser más eficientes, reducir procesos; evitando las mermas o desperdicios.

### **2.3.3 REQUISITOS DE LA NORMA ISO 9001:2008<sup>4</sup>**

- Requisito de la Norma 4 = (4)
- Requisito de la Norma 5 = (5)
- Requisito de la Norma 6 = (6)

---

<sup>4</sup> Norma ISO 9001:2008 contiene las especificaciones de cada uno de sus requisitos.

- Requisito de la Norma 7 = (7)

### **2.3.3.1 SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD(4)**

#### **2.3.3.1.1 Requisitos generales**

La organización debe establecer, documentar, implementar y mantener un sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia de acuerdo con los requisitos de esta norma internacional.

La organización debe:

- a) Identificar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización.
- b) Determinar la secuencia e iteración de estos procesos.
- c) Determinar los criterios y métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces.
- d) Asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación como el control de estos procesos.
- e) Realizar el seguimiento, la medición y el análisis de estos procesos.
- f) Implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos.

La organización debe gestionar estos procesos de acuerdo con los requisitos de la Norma ISO 9001:2008

#### **2.3.3.1.2 Requisitos de la documentación**

La documentación del sistema de gestión de calidad debe incluir:

- a) Política y objetivos debidamente documentados.
- b) Manual de calidad.
- c) Los procedimientos documentados.
- d) Los documentos necesitados por la organización para asegurar la eficacia de la planificación, operación y control de sus procesos.

#### **2.3.3.2 Responsabilidad de la dirección(5)**

La alta dirección debe comunicar a la organización su compromiso e importancia de satisfacer los requisitos del cliente, estableciendo la política de calidad, en la cual se definen objetivos de calidad para ser cumplidos.

#### **2.3.3.3 Gestión de los Recursos(6)**

La organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para:

- a. implementar y mantener el sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente la eficacia de este.
- b. aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

#### **2.3.3.4 Realización del producto(7)**

En la realización del producto se establece que procesos se deben planificar y desarrollar para la elaboración del producto (tangible o intangible), los procesos relacionados con el cliente, el diseño y desarrollo, las compras, el control y la medición.

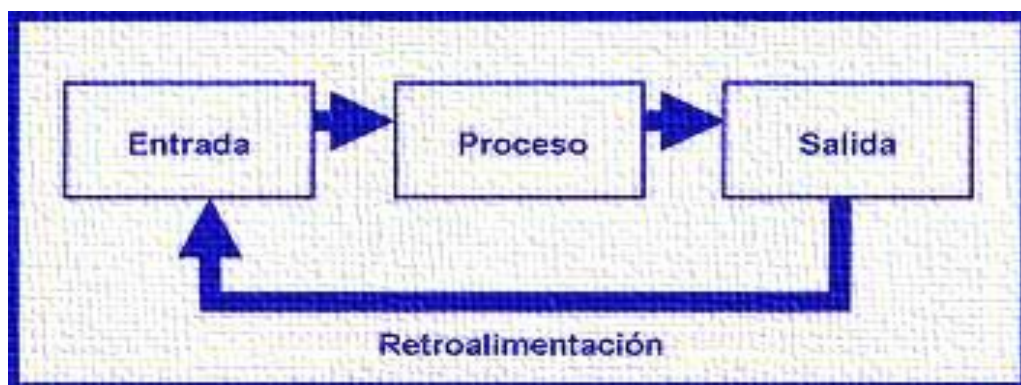
#### **2.3.3.5 Medición,Análisis y Mejora(8)**

En este requisito se incluye el seguimiento y medición, el control del producto no conforme, el análisis de los datos para saber sobre la satisfacción del cliente, la conformidad con los requisitos del producto, llevar a cabo acciones preventivas, acciones correctivas, mejora continua.

### **2.4 GESTIÓN Y CONTROL DE PROCESOS**

#### **2.4.1 PROCESO**

Un proceso es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas, que utilizan recursos (elementos de entrada) para que sean gestionados y así obtener resultados(elementos de salida) para satisfacer las necesidades del cliente.



**Ilustración 1: Proceso**

**FUENTE:** <http://elblogdemercado.wordpress.com/2010/06/15/ciclo-basico-de-procesamiento-de-datos/>

**Elaborado por:** Ana Jurado, Mary Rivadeneira

#### **2.4.2 MAPEO DE PROCESOS**

El mapa de procesos es una herramienta que permite mostrar las interacciones a nivel macro. Así, los procesos operativos interactúan con los de apoyo porque comparten “necesidades” y “recursos” y con los de gestión porque comparten “datos” e “información”. Este ha de representar los procesos relevantes para satisfacer al cliente y conseguir los objetivos de la empresa. Permite visualizar la orientación a objetivos comunes.

Como una aproximación del enfoque a proceso, se tiene la conocida “cadena de valor” de Porter porque puede dar ideas para la identificación de los auténticos procesos claves.

La primera visión que se ha de obtener de la empresa, y si es grafica mejor, es la del proceso de negocio incluyendo todos los procesos operativos.

### 2.4.3 IDENTIFICACION DE PROCESOS

La gente realiza procesos todos los días, sin darse cuenta. Incluso algo tan sencillo como ir al cine requiere de un proceso. Las organizaciones tienen innumerables procesos que les permiten ofrecer productos o servicios a sus clientes.<sup>5</sup>

En esta fase se recogerán en una lista todos los procesos y actividades que se desarrollan en la empresa teniendo en cuenta las siguientes premisas:<sup>6</sup>

- El nombre asignado a cada proceso debe ser representativo de lo que conceptualmente representa o se pretende representar.
- La totalidad de las actividades desarrolladas en la empresa deben estar incluidas en alguno de los procesos listados. En caso contrario deben tender a desaparecer.
- Aunque el número de procesos depende del tipo de empresa, como regla general se puede afirmar que si se identifican pocos o demasiados procesos se incrementa la dificultad de su gestión posterior.

---

<sup>5</sup> DONNA C.S. SUMMERS, **ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD**, PRIMERA EDICIÓN

<sup>6</sup> ERNESTO NEGRÍN, **ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS**, DISPONIBLE EN:  
<http://www.monografias.com/trabajos10/hotel/hotel.shtml>

- La forma más sencilla de identificar los procesos propios es tomar como referencia otras listas afines al sector en el cual nos movemos y trabajar sobre las mismas aportando las particularidades de cada uno.

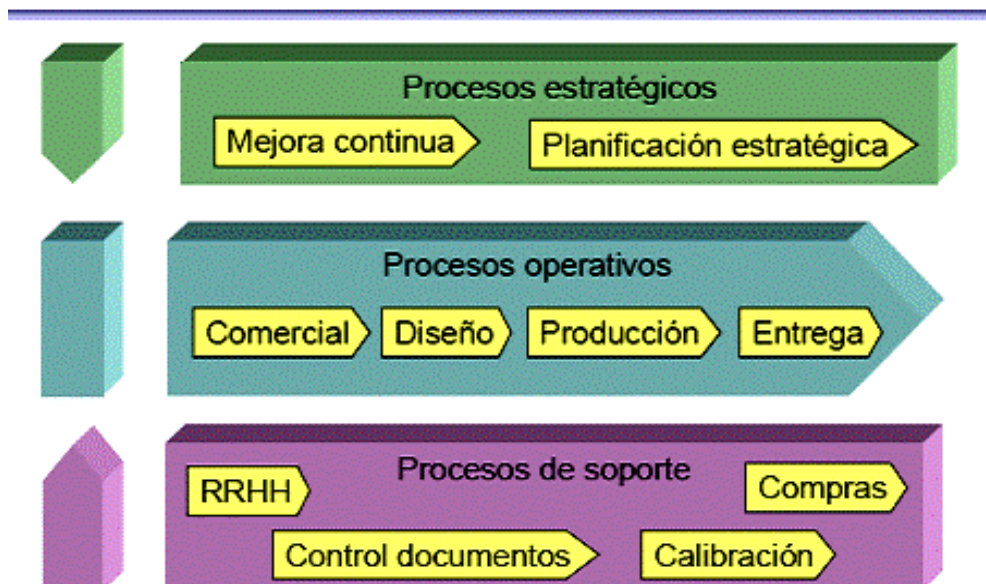
#### 2.4.4 TIPOS DE PROCESOS<sup>7</sup>

- **Procesos estratégicos:** Procesos de alta dirección con responsabilidad de planificación y control sobre el sistema.
- **Procesos operativos o claves:** Son procesos que permiten generar el producto/servicio que se entrega al cliente, por lo que inciden directamente en la satisfacción del cliente final. Generalmente atraviesan muchas funciones. Son procesos que valoran los clientes y los accionistas.
- **Procesos de soporte/apoyo:** Apoyan los procesos operativos. Sus clientes son internos. Ejemplos: Control de calidad, Selección de personal, Formación del personal, Compras, Sistemas de información, etc.

---

<sup>7</sup> SUSANA PEPPER, **DEFINICIÓN DE GESTIÓN POR PROCESOS**, DISPONIBLE EN:<http://www.mednet.cl/link.cgi/Medwave/Series/GES03-A/5032>, 11 DE MAYO DEL 2011

### Mapa de procesos: Ejemplo



**Ilustración 2 : Mapa de Procesos**

Fuente: <http://www.gestion-calidad.com/gestion-procesos.html>

Elaborado por: Ana Jurado, Mary Rivadeneira

## 2.4.5 FLUJOGRAMA DE PROCESOS

### 2.4.5.1 DEFINICIÓN

El flujo es un gráfico que muestra interacciones entre procesos; en este caso se representa el proceso de gestión de un proyecto y sus interacciones con el proceso de gestión de la calidad.

Diagramar es representar gráficamente hechos, situaciones, movimientos, relaciones o fenómenos de todo tipo por medio de símbolos que clarifican la interrelación de diferentes factores y/o unidades administrativas, así como la

relación causa-efecto que prevalece entre ellos.<sup>8</sup>

Este recurso constituye un elemento de decisión invaluable para individuos y organizaciones de trabajo: aquellos, porque así pueden percibir en forma analítica y detallada la secuencia de una acción, lo que contribuye sustancialmente a conformar una sólida estructura de pensamiento que fortalece su capacidad de decisión. Y para las organizaciones, porque les permite dar seguimiento a sus operaciones mediante diagramas de flujo, elemento fundamental para descomponer en partes procesos complejos; facilitando la comprensión de su dinámica organizacional y la simplificación del trabajo.

#### **2.4.5.2 TIPOS DE FLUJOGRAMAS<sup>9</sup>**

Los diagramas de flujo presentan muchas variantes, en diversas formas y con diferentes títulos.

---

<sup>8</sup> MARÍA ORTIZ, **DEFINICIÓN DE FLUJOGRAMA POR PROCESOS**, DISPONIBLE EN:  
[http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/7311/1/33083\\_1.pdf](http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/7311/1/33083_1.pdf)

<sup>9</sup> ENRIQUE BENJAMIN FRANKLIN, Organización de empresas

Para efecto de estudio, los diagramas pueden clasificarse en los grupos siguientes:

- a) Que indica sucesión de hechos
- b) Con escala de tiempo
- c) Que indican movimiento
- d) Por su presentación
- e) Por su formato
- f) Por su propósito

#### **2.4.5.3 SIMBOLOGÍA UTILIZADA EN FLUJOGRAMAS**

Los símbolos de diagramación que se emplea internacionalmente son elaborados por varias instituciones, una de ellas es:

**American National Estándar Institute (ANSI).**- ha preparado una simbología para representar flujos de información de Diagramación Administrativa que se muestra a continuación.

| SIMBOLO                                                                             | REPRESENTA                                                                                                                                                                               |
|-------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    | Inicio o término. Indica el principio o el fin del flujo, puede ser acción o lugar, además se usa para indicar una unidad administrativa o persona que recibe o proporciona información. |
|    | Actividad. Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.                                                                                          |
|    | Documento. Representa un documento en general que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.                                                                                |
|    | Decisión o alternativa. Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más alternativas.                                                               |
|   | Archivo. Indica que se guarda un documento en forma temporal o permanente.                                                                                                               |
|  | Conector de página. Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continúa el diagrama de flujo.                                                                   |
|  | Conector. Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte lejana del mismo.                                                                           |

**Ilustración 3: Símbolos utilizados en un flujograma**

**Fuente: ENRIQUE BENJAMIN FRANKLIN, Organización de empresas**

**Elaborado por: Ana Jurado, Mary Rivadeneira**

## **2.5 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LOS PROCESOS**

Los procesos evolucionan con el tiempo. Lo que podría haber sido una actividad necesaria en el pasado, tal vez ya no lo sea ahora por cambios en la tecnología o en los deseos del cliente. Debido a que las personas se acostumbran a hacer su trabajo, muy pocos se dan cuenta de que estos pasos adicionales ya no son necesarios. La gente cae en la rutina, con el tiempo, se establecen costumbres en los métodos de trabajo, y el personal afirma “siempre lo hemos hecho así”, sin darse cuenta de que ya no hay la necesidad de hacerlo de esa manera. Al identificar estas actividades adicionales en el diagrama de flujo es fácil observar que se posibilita la opción de desechar las que no son necesarias. Al eliminar las actividades que no agregan valor se omite pasos en el proceso ahorrando tiempo, dinero y esfuerzo.

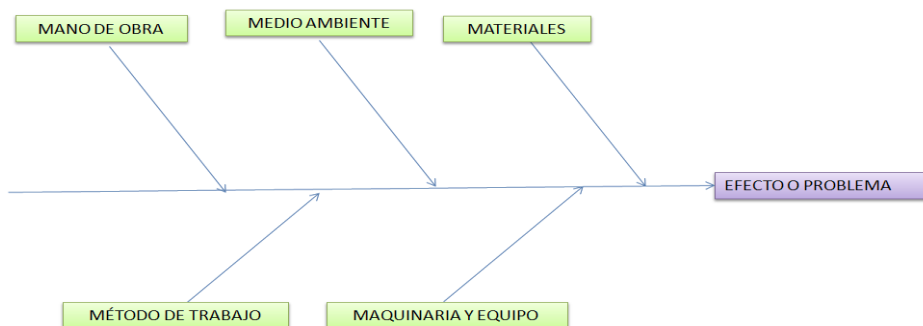
Para eliminar las actividades que no agregan valor en un proceso, es crucial volver a evaluar cada paso que involucra la ejecución del mismo y buscar si existen mejores formas de hacer el trabajo. La aseveración de los empleados “siempre lo hemos hecho así” se oculta en las actividades de valor agregado con la misma facilidad que lo hizo en el proceso completo. Al determinar las mejores prácticas una organización eficiente puede eliminar métodos de trabajo deficiente, prácticas obsoletas, actividades dispendiosas y pasos innecesarios. Con esta actitud la organización adquiere fortaleza competitiva.

## 2.6 DIAGRAMA DE CAUSA-EFECTO

### 2.6.1 DEFINICION<sup>10</sup>

Denominado como Diagrama de Ishikawa o Diagrama de espina de pescado, fué desarrollado por Kaoro Ishikawa, Este en un diagrama que relaciona un efecto o problema con las posibles causas que lo provocan, este tipo de diagrama se usa cuando se necesita encontrar las causas raíces que ocasionan un problema. Los diagramas de causa y efecto se pueden utilizar junto con diagramas de flujo y diagramas de Pareto para identificar las causas de un problema.

El diagrama permite dividir un problema en grande en partes más manejables, tal como se aprecia a continuación.



**Ilustración 4: Diagrama de Ishikawa**  
**Fuente: Clases de Auditoría Operacional**  
**Elaborado por: Ana Jurado, Mary Rivadeneira**

<sup>10</sup> JOSE RAMIREZ, **DIAGRAMA CAUSA-EFECTO**, DISPONIBLE EN:

<http://www.monografias.com/trabajos42/diagrama-causa-efecto/diagrama-causa-efecto2.shtml>, 22 DE MAYO DEL 2012

### **2.6.2 PROCEDIMIENTO**

Para construir un diagrama de causa y efecto es necesario seguir el siguiente procedimiento:

1. Definir el efecto o problema, trazar una flecha y escribirlo en el lado derecho.
2. Identificar las principales causas, trazar flechas secundarias que terminen en la flecha principal y escribir las mismas.
3. Identificar causas secundarias, trazar flechas que terminen en las flechas secundarias y escribir las observaciones junto a cada flecha trazada.
4. Analizar el diagrama. En este punto es necesario identificar soluciones. tomando decisiones respecto a la rentabilidad y la viabilidad de la solución.

## **2.7 FODA**

### **2.7.1 DEFINICIÓN<sup>11</sup>**

El análisis o matriz FODA nos permite analizar la situación de la empresa en sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, el análisis FODA es una estrategia en la utilización óptima de los recursos.

Antes de tomar cualquier decisión estratégica, es imprescindible realizar un diagnóstico de nuestra organización. El análisis FODA es el método más sencillo y eficaz para decidir sobre el futuro de la organización. Ayudará a plantear las acciones que deberíamos poner en marcha para aprovechar las oportunidades detectadas y a preparar a la organización contra las amenazas teniendo conciencia de las debilidades y fortalezas.

El principal objetivo de un análisis FODA es ayudar a una organización a encontrar sus factores estratégicos críticos, para una vez identificados, usarlos y apoyar en ellos los cambios organizacionales: consolidando las fortalezas, minimizando las debilidades, aprovechando las ventajas de las oportunidades, y eliminando o reduciendo las amenazas. El análisis DAFO se basa en dos pilares básicos: el análisis interno y el análisis externo de una organización.

---

<sup>11</sup> <http://www.guiadelacalidad.com/modelo-efqm/analisis-dafo>



**Ilustración 5: Matriz FODA**  
**Fuente: Clases de Auditoría Operacional**  
**Elaborado por: Ana Jurado, Mary Rivadeneira**

### 2.7.2 PILARES BÁSICOS<sup>12</sup>

El análisis FODA se basa en dos pilares básicos, de los cuales hablaremos a continuación:

- **ANÁLISIS EXTERNO DE LA ORGANIZACIÓN**

Existen varios factores en el ambiente de una compañía que pueden afectar su funcionamiento, factores que aportan de manera positiva a la compañía y otros de manera negativa, en ocasiones existen factores que puedan afectar tanto positiva como negativamente a la empresa, de cómo afecte cada factor a la empresa depende de sus objetivos, su misión, entre otros.

En el análisis externo tenemos:

- ✓ **OPORTUNIDADES:** Son cada una de las circunstancias o posibilidades externas que se le presentan a la empresa teniendo un impacto favorable en las actividades que esta realiza. Ejemplo de Oportunidades:

1. Precios de materia prima bajando
2. Acceso a nueva tecnología
3. Acceso a nuevos mercados

---

<sup>12</sup> GUÍA DE LA CALIDAD, **PILARES BÁSICOS DEL ANÁLISIS FODA**, DISPONIBLE EN:  
<http://gestiondeempresas.org/analisis-interno-externo-empresa/>

#### 4. Potenciales nuevos inversionistas

- ✓ AMENAZAS: son cada una de las circunstancias o posibilidades externas que se le presentan a la empresa atribuyendo desfavorablemente en las actividades que esta realiza. Ejemplo de Amenazas:

1. Inflación acelerada
2. Recesión económica
3. Competencia con mejores propuestas

- **ANÁLISIS INTERNO DE LA ORGANIZACIÓN**

Cada organización es diferente de otra, es por esto que las compañías tienen recursos internos particulares basados en su actividad económica, situación financiera, entre otros.

Los factores internos de una compañía son los que dicen hasta dónde puede llegar la empresa al momento de alcanzar sus objetivos identificando claramente los recursos con los que se cuenta inmediatamente.

En el análisis interno tenemos:

- ✓ FORTALEZAS: Son factores dentro de la empresa que contribuyen de manera positiva en el cumplimiento de los objetivos de la organización. Ejemplo de Fortalezas:

1. Ser reconocidos por el buen servicio brindado
2. Bajos costos en producción y mano de obra
3. Personal eficiente

✓ **DEBILIDADES:** Son factores fuera de la empresa que contribuyen de manera negativa e impiden el cumplimiento de los objetivos de la organización. Ejemplo de Debilidades:

1. Poca capacidad para producir
2. Maquinaria obsoleta
3. Falta de organización y planificación

## **2.8 ANÁLISIS DE ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA**

### **2.8.1 DEFINICIÓN E IMPORTANCIA<sup>13</sup>**

Es un estudio que se realiza en base a información contable recopilada con el fin de aplicar indicadores y razones financieras para medir el desempeño de la organización.

El análisis es de suma importancia para la utilización de los datos contables debido a que la empresa tiene reflejada su realidad económica en estos datos

---

<sup>13</sup> GERENCIE, **¿QUÉ ES EL ANÁLISIS FINANCIERO?**, DISPONIBLE EN <http://www.gerencie.com/que-es-el-analisis-financiero.html>

El conocimiento de cómo interpretar los datos y los resultados que reflejan el análisis financiero es de suma importancia para la compañía debido a que cada razón financiera tiene su significado y su manera particular de ser medido. Es importante todo análisis que realicemos e interpretemos porque ayudará a establecer cómo se encuentra la empresa y de este modo poder tomar acciones preventivas y correctivas para advertir, informar y eliminar problemas presentes y futuros de la compañía.

## **2.8.2 CONCEPTOS FINANCIEROS**

### **2.8.2.1 INDICADOR FINANCIERO<sup>14</sup>**

Un indicador financiero es una relación entre cifras provenientes de los estados financieros y otros informes contables de una empresa con el objetivo de poder reflejar el comportamiento en el que se encuentra la empresa. Con los indicadores se mide el desempeño de toda la organización o de algún área específica, el resultado de los indicadores es medido o comparado con niveles referenciales establecidos de manera anticipada, para de esta manera observar cuáles son las falencias que la empresa posee y poder tomar acciones preventivas y correctivas para que en un plazo determinado estas falencias sean erradicadas. Es importante saber que el

---

<sup>14</sup> WIKIPEDIA, **INDICADOR FINANCIERO**, DISPONIBLE EN:  
[http://es.wikipedia.org/wiki/Indicador\\_financiero](http://es.wikipedia.org/wiki/Indicador_financiero)

resultado que cada indicador presenta está sujeto de manera directa a las actividades y controles internos que realiza la organización.

### **2.8.2.2 ANÁLISIS HORIZONTAL<sup>15</sup>**

El análisis horizontal tiene como objetivo determinar cuál es la variación absoluta o relativa que ha sufrido la compañía comparando un periodo con otro. De esta manera se podrá obtener un resultado acertado de cómo se encuentra la compañía en cuanto a su crecimiento en el mejor de los casos, o de su decrecimiento si la compañía no ha tenido buenos frutos, entonces con este análisis se observará el comportamiento de la compañía, cuánto ha crecido o decrecido y determinar si fue un periodo bueno, regular o malo.

- **VARIACIÓN ABSOLUTA:** Esta variación es en números y se la determina restando el valor de dos periodos consecutivos, ejemplo:  
 $(P2-P1)$ .
- **VARIACIÓN RELATIVA:** Esta variación es un porcentaje y se la determina con regla de tres, teniendo en cuenta dos periodos consecutivos. Se divide el periodo dos por el periodo uno, a este resultado se le resta uno y luego se multiplica por cien, ejemplo:  
 $((P2/P1)-1)*100$

---

<sup>15</sup> GERENCIE, **ANÁLISIS HORIZONTAL**, DISPONIBLE EN: <http://www.gerencie.com/analisis-horizontal.html>

## **2.8.3 RAZONES FINANCIERAS<sup>16</sup>**

### **2.8.3.1 CAPITAL DE TRABAJO**

Las empresas necesitan dinero disponible a corto plazo para poder suplir sus necesidades de insumos propios en la realización de el servicio o producto. Entonces se conoce como Capital de Trabajo al Activo Corriente que comprende el efectivo, inversiones a corto plazo, cartera e inventarios, para determinar el capital de trabajo de tal forma que sea más preciso se debe restar de los Activos Corrientes, los Pasivos Corrientes y así obtenemos el Capital de trabajo neto contable.

### **2.8.3.2 PRUEBA ÁCIDA**

Este es un indicador financiero utilizado para medir la liquidez de la empresa, y la capacidad de pago que esta tiene. Es necesario saber de cuanto disponemos para cubrir los pasivos a y obligaciones a corto plazo porque los proveedores pueden exigir que se les cancele la deuda de una forma imprevista. La prueba ácida excluye los inventarios porque la empresa no debe depender de la venta de los mismos para poder cumplir sus obligaciones.

---

<sup>16</sup> GERENCIE, **ANÁLISIS HORIZONTAL**, DISPONIBLE EN: <http://www.gerencie.com/razones-financieras.html>

### **2.8.3.3 ROTACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR (VECES)**

La rotación de cuentas por cobrar es el cálculo del tiempo en el que la empresa tarda en convertir las cuentas por cobrar en efectivo, es decir, es el cálculo de tiempo que la empresa demora en cobrar la cartera a sus clientes.

### **2.8.3.4 RAZÓN DE ENDEUDAMIENTO (%)**

Esta razón mide la proporción de los activos financiados por terceros (proveedores o acreedores), obteniendo de esta manera el porcentaje de los fondos proporcionados o financiados por terceros.

### **2.8.3.5 RENDIMIENTO SOBRE EL PATRIMONIO (%)**

Esta razón indica la tasa de crecimiento de las ganancias de la empresa, es decir, es una herramienta que permite a los propietarios de la empresa conocer la tasa de rendimiento sobre la inversión representada en el patrimonio registrado contablemente.

## **2.9 MANUAL DE PROCESOS**

### **2.9.1 DEFINICION<sup>17</sup>**

El manual de procedimientos contiene una descripción precisa de cómo deben desarrollarse las actividades de cada empresa. Es un documento interno, del que se debe registrar y controlar las copias que de los mismos se realizan.

### **2.9.2 ELEMENTOS<sup>18</sup>**

En este manual deben incluir los datos siguientes:

1. Logotipo de la organización.
2. Nombre de la organización
3. Denominación y extensión del manual.
4. Lugar y fecha de elaboración
5. Número de páginas
6. Sustitución de páginas (actualización de la información)

---

<sup>17</sup> WIKIPEDIA, **MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**, DISPONIBLE  
EN: [http://es.wikipedia.org/wiki/Manual\\_de\\_procedimientos](http://es.wikipedia.org/wiki/Manual_de_procedimientos)

<sup>18</sup> ENRIQUE BENJAMIN FRANKLIN, Organización de Empresas

7. Unidades responsables de su elaboración, revisión y/o autorización.

8. Clave de la forma, que debe consignar las siglas tanto de la organización como de la unidad administrativa responsable de elaborar la forma, el número de esta y el año.

9. Para leerla con facilidad, debe colocarse entre las siglas y los números un punto, un guion o una diagonal.

## **2.10 MANUAL DE CALIDAD**

### **2.10.1 DEFINICIÓN**

El manual de calidad es un documento único que puede ser aplicado a todas las áreas de la empresa, debe existir solo un manual de calidad para toda la empresa, puede ser revisado para mejorar aspectos que la organización crea necesario o que el cliente haya sugerido. El manual de calidad es de gran ayuda para lograr el cumplimiento de metas en cuanto a calidad y así poder ofrecer un mejor servicio o producto a sus clientes.

### **2.10.2 IMPORTANCIA**

Es importante la realización del Manual de Calidad porque ayudara a la empresa en la aplicación de estándares de calidad para mejorar la calidad del producto o servicio, reduciendo costos y aumento la eficiencia; por ende

brinda una perspectiva de la empresa a sus clientes, haciendo que la imagen de la compañía sea atractiva y atraiga mas clientela.

### **2.10.3 NECESIDAD DE UN MANUAL DE CALIDAD**

Es necesario cuando se busca conseguir la certificación de la calidad, porque define la política de calidad de la compañía, define las responsabilidades del personal, es necesario también debido a que en este manual se documenta el sistema de gestión de calidad, demostrando el compromiso de la gerencia con la compañía y una vez elaborado este manual se lo puede utilizar desde un entrenamiento para mejorar la calidad hasta en una auditoría que se vaya a realizar a la compañía.

### **2.11 MRP 2 (Material Requirement Planning)**

El MRP 2 es un sistema de planificación y control eficaz de todos los recursos de la producción; esto implica planificar cada uno de los recursos necesarios para llevar a cabo la producción, los recursos no sólo son la materia prima y otros insumos necesarios para la producción, sino también la mano de obra y máquinas. Este sistema de respuesta a las preguntas, **cuánto** y **cuándo** se va a producir, y a **cuáles** son los recursos disponibles para ello. El MRP 2 aporta un conjunto de soluciones que proporciona un completo sistema para la planificación de las necesidades de recursos productivos, que cubre tanto el flujo de materiales, como la gestión de

cualquier recurso, que participe en el proceso productivo.

- Gestión avanzada de las listas de los materiales
- Facilidad de adaptación a los cambios de los pedidos.
- Gestión optimizada de rutas y centros de trabajo, con calendarios propios o por grupo.
- Capacidad de planificación y simulación de los procesos productivos.
- Cálculo automático de las necesidades de producto material.
- Ejecución automática de pedidos.

#### **2.11.1 BENEFICIOS QUE APORTA EL SISTEMA PARA LA EMPRESA**

##### **QUE LO APLICA.**

- ✓ Disminución de los costes de Stocks
- ✓ Mejoras en el nivel del servicio al cliente.
- ✓ Reducción de horas extras y contrataciones temporales
- ✓ Reducción de los plazos de contratación.
- ✓ Incremento de la productividad.
- ✓ Reducción de los costes de fabricación.

#### **2.12 BALANCED SCORECARD<sup>19</sup>**

EL Balanced Scorecard, también llamado Cuadro de Mando Integral, es una metodología de trabajo que ayuda a las organizaciones a traducir la estrategia en términos de mediciones, de modo que impulse el

---

<sup>19</sup> INFOVIEWS, BSC-UNA HERRAMIENTA DE GESTION QUE TRADUCE LA ESTRATEGIA DE LA EMPRESA EN UN CONJUNTO COHERENTE DE INDICADORES, DISPONIBLE EN:  
<http://www.infoviews.com.mx/Bitam/ScoreCard/>

comportamiento y el desempeño de las personas hacia el logro de objetivos estratégicos. El Cuadro de Mando Integral fue desarrollado por el Dr. Robert Kaplan y David Norton. Este modelo muestra cómo es posible trasladar la visión a la acción, organizando los temas estratégicos a partir de cuatro perspectivas:

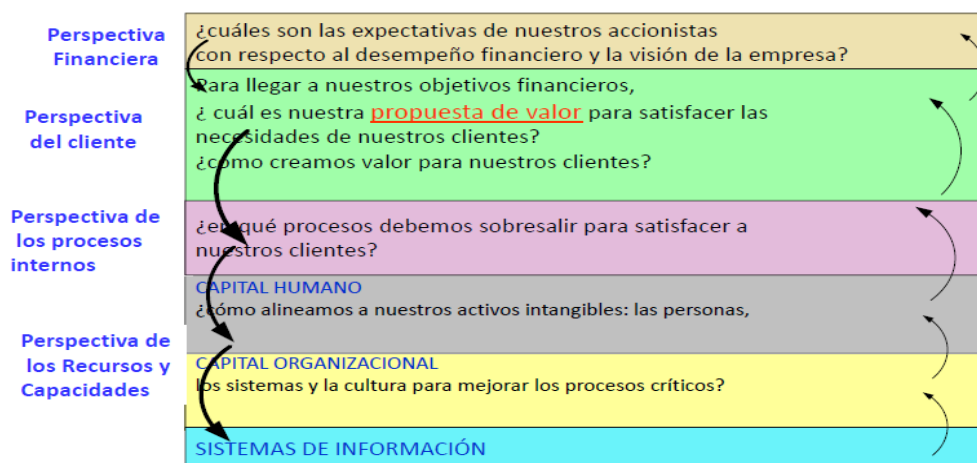
1. La financiera
2. La del cliente
3. La de los procesos internos
4. La de los recursos y capacidades

Estas cuatro perspectivas proporcionan la estructura necesaria para el Balanced Scorecard.

### HERRAMIENTAS DEL BALANCED SCORECARD.

- Mapa estratégico
- Matriz de ejecución (Cuadro de mando)
- Plan estratégico

### ENFOQUE DEL BALANCED SCORECARD



**Ilustración 6: Enfoque del Balanced Scorecard**  
**Fuente: Clases de Ingeniería en Control de Gestión.**  
**Elaborado por: Ana Jurado, Mary Rivadeneira**

**CAPITULO III**

**3 CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO**

**3.1 HISTORIA**

MANY PRODUCTOS DE GRANITO S.A. es una Sociedad Anónima, constituida en la ciudad de Guayaquil el 17 de mayo de 1978, fue inscrita en el Registro Mercantil en la rama de compañías Industriales el 23 de mayo de 1978.

La fábrica cuenta con la colaboración de 30 empleados entre los del área administrativa y obreros.

**3.2 ACTIVIDAD ECONÓMICA**

Está dedicada al procesamiento de material de piedra; fabrica y elabora acabados para la construcción como baldosas para todo tipo pisos, revestimiento de pisos y paredes, para interiores y exteriores en varios formatos. Importan mármoles y granitos seleccionados a nivel mundial a más de eso brindan servicio de elaboración e instalación de mesones, escalera.

### **3.3 UBICACIÓN GEOGRÁFICA**

Las oficinas y fábrica de la empresa se encuentran ubicadas en la ciudad de Guayaquil en el km, 14 ½ vía Alborada-Pascuales.

### **3.4 MISIÓN**

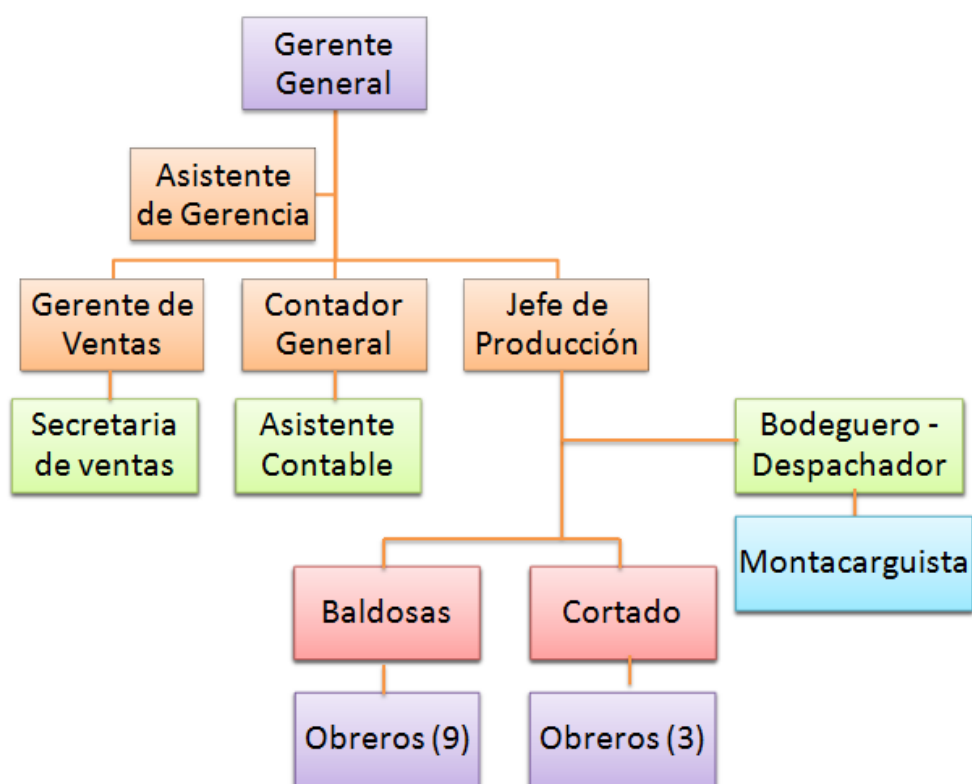
Satisfacer las necesidades de nuestros clientes, ofreciendo revestimientos sólidos para pisos, paredes, fachadas, mesones y escaleras; cumpliendo con las más altas normas de calidad establecidas.

### **3.5 VISIÓN**

Llegar a los clientes con un servicio eficiente y de alta calidad, generando confianza y seguridad.

### 3.6 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

MANY PRODUCTOS DE GRANITO S.A. cuenta con un organigrama que está estructurado de la siguiente manera:



**Ilustración 7: Organigrama de la situación actual de la compañía**

**Fuente: MANY PRODUCTOS DE GRANITO S.A.**

**Elaborado por: Ana Jurado, Mary Rivadeneira**

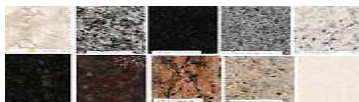
### 3.7 FUNCIONES QUE REALIZA EL PERSONAL

- **GERENTE GERENAL:** Este es el principal departamento de la organización; es el encargado de la administración general de la empresa y de la toma de decisiones en la organización.
- **Asistente de Gerencia:** Es un colaborador inmediato, que tiene un conocimiento global de las actividades del jefe; redacta y presenta de manera correcta: informes, comunicados, entre otros; organiza viajes y negocios, prepara presentaciones de los productos para los clientes y organiza la agenda del Gerente general.
- **Gerente de Ventas:** Se encarga de elaborar planes y presupuestos de las ventas, establece metas y objetivos que se deben cumplir en un periodo de tiempo establecido, se encarga de formar a la persona encargada de hacer las ventas, establece el mercado al que se dirigen sus productos. Se encarga también de hacer las cotizaciones y pagos a proveedores a los proveedores.
- **Secretaria del departamento de ventas:** Se dedica a la comercialización y captación de clientes y soporta las actividades del Gerente de ventas.
- **Contador general:** Designa actividades al asistente contable, revisa y verifica que el trabajo realizado por la asistente contable esté bien realizado. Realiza trámites con entidades del estado.

- **Asistente contable:** Se encarga de llevar los registros contables de transacciones diarias de la compañía, además se hace cargo de lo que respecta a RRHH.
- **Jefe de Producción:** Supervisa las líneas de producción en todo su proceso, revisa que el desempeño de los trabajadores y de las maquinarias usadas para la producción, también debe revisar cada falla que se presente durante la producción y solucionarlo.
- **Obreros:** Se encargan de la realización del producto, de transformar la Materia Prima en productos terminados con la ayuda de las máquinas.
- **Bodeguero - Despachador:** Se encarga de recibir y almacenar materia prima y entregar los productos terminados a los clientes.
- **Montacarguista (uno de los obreros):** Ayuda con el traslado en un montacarga de la Materia Prima pesada y los productos que se le entregan a sus clientes.

### 3.8 PRODUCTOS QUE OFRECE LA COMPAÑÍA

La Fábrica comercializa variedad de productos entre estos se destacan: productos de granito, productos de mármol, productos de basalto y otros productos de piedra de calidad superior. Estos son usados tanto para exteriores como para interiores.

| <b>BALDOSAS PARA EXTERIORES</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                       |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| Las baldosas de terrazo para uso exterior, permiten obtener diferentes diseños de gran valor estético, cumpliendo al mismo tiempo con las especificaciones físicas y mecánicas necesarias para la zona a pavimentar. Ésta es perfecta para uso comercial, residencial, hospitalarios y se integra muy fácil con el arte de cualquier ciudad. |     |
| <b>BALDOSAS PARA INTERIORES</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                       |
| Estos pavimentos se colocan tanto en suelos de interiores como de exteriores, sometidos a cargas medias y en locales donde no se prevean acciones con ácidos, aceites y grasas. Tiene como ventaja que por su gran espesor, permite ser pulido sucesivamente.                                                                                |    |
| <b>BALDOSAS MARTILINADAS</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                       |
| Las baldosas martiladas son elementos planos de características y rústicas de varios colores. Éste producto se ha convertido en uno de los recubrimientos más utilizados hoy en día por su durabilidad y naturalidad, especialmente para revestimiento de paredes, piscinas y exteriores.                                                    |  |
| <b>MATERIALES VARIOS</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                       |
| Espacato gris, spacato rosado, spacato de marmetón, son usados para revestir paredes interiores y exteriores.                                                                                                                                                                                                                                |  |
| <b>GRANITOS</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                       |
| Cuentan con variedad de granitos, estos son empleados en escalones para revestir paredes y pisos                                                                                                                                                                                                                                             |  |

**Ilustración 8: Productos que ofrece la compañía**

**Fuente: MANY PRODUCTOS DE GRANITO S.A.**

**Elaborado por: Ana Jurado, Mary Rivadeneira**

### 3.9 CLIENTES

MANY PRODUCTOS DE GRANITO S.A. comercializa sus productos al por mayor y menor; a continuación se detallan los clientes que se dividen en dos grupos:

**DISTRIBUIDORES:** Son los encargados de distribuir los productos desde otros puntos de ventas. Se encuentran localizados a nivel provincial en los sectores de venta de materiales de construcción.

**CLIENTES VARIOS:** Son los clientes en general, los mismos se acercan hasta la fábrica para solicitar algún tipo de pedido requerido.

| CLIENTES |                                  |
|----------|----------------------------------|
| 1.       | Distribuidora Durán              |
| 2.       | Ferrensa                         |
| 3.       | Armacon                          |
| 4.       | Corporación Samborondón          |
| 5.       | Ferretería León                  |
| 6.       | Almacenes Tía                    |
| 7.       | Nirsa Negocios Industriales Real |
| 8.       | Corporación el Rosado            |
| 9.       | Personas Naturales               |

**Ilustración 9: Clientes de la compañía**  
**Fuente: MANY PRODUCTOS DE GRANITO S.A.**  
**Elaborado por: Ana Jurado, Mary Rivadeneira**

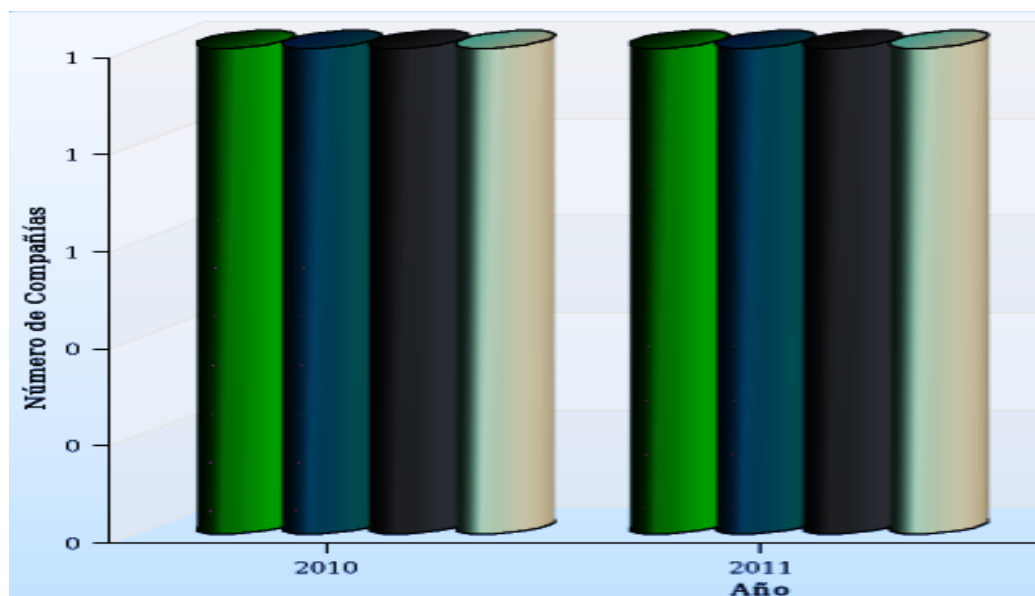
### 3.10 PROVEEDORES

Los principales proveedores de la organización son:

| PROVEEDORES |                                  |
|-------------|----------------------------------|
| 1.          | Comercial Agrícola Rodma         |
| 2.          | Intaco                           |
| 3.          | Calizas                          |
| 4.          | Jaime Cristóbal Gaibor Solórzano |
| 5.          | Solvesa Ecuador S.A              |
| 6.          | CIPEQ                            |

**Ilustración 10: Proveedores de la compañía**  
**Fuente: MANY PRODUCTOS DE GRANITO S.A.**  
**Elaborado por: Ana Jurado, Mary Rivadeneira**

### 3.11 COMPETIDORES



| ANALISIS POR: ACTIVIDAD ECONOMICA   |          |          |
|-------------------------------------|----------|----------|
| Número de Compañías                 | 2010     | 2011     |
| <u>CERAMIC SA</u>                   | 1        | 1        |
| <u>MANY PRODUCTOS DE GRANITO SA</u> | 1        | 1        |
| <u>ACABADOS COMPANIA LIMITADA</u>   | 1        | 1        |
| <u>DECORACIONES SA</u>              | 1        | 1        |
| <b>TOTAL NUMERO DE COMPAÑIAS</b>    | <b>4</b> | <b>4</b> |

**Ilustración 11: Competidores de la Industria**

**Fuente: Superintendencia de Compañías**

**Autoras: Ana Jurado, Mary Rivadeneira**

Las gráficas anteriormente expuestas muestran los resultados que la Superintendencia de Compañía maneja sobre industrias ubicadas en el mismo sector económico donde se encuentra la organización.

### 3.12 LEGISLACIÓN REGULADORA

| MATRIZ LEGAL                    |                                                                                                  |                                  |                          |                                                                |
|---------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|--------------------------|----------------------------------------------------------------|
| ASPECTO                         | NORMA O LEGISLACION                                                                              | TIPO                             | FECHA DE PROMULGACION    | EMISOR                                                         |
| RESPONSABILIDAD PATRONAL        | Código del Trabajo (Misceláneos y Riesgo Laboral)                                                | Ley. R.O. 167                    | 16 de Diciembre de 2005  | Congreso Nacional                                              |
|                                 | Ley de Intermediación Laboral y de Terceización                                                  | Ley No. 2006-48                  | 30 de Mayo de 2006       | Congreso Nacional                                              |
|                                 | Reglamento general de Responsabilidad Patronal                                                   | Resolución C.I.No.010            | 14 de Febrero de 2000    | Congreso Nacional                                              |
| SEGURIDAD E HIGIENE DEL TRABAJO | Reglamento de Seguridad e Higiene del Trabajo                                                    | Resolución No. 172               | 29 de Septiembre de 1975 | Consejo Superior del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social |
|                                 | Reglamento de Seguridad y Salud de los Trabajadores y Mejoramiento del Medio Ambiente de Trabajo | Decreto Ejecutivo 2393. R.O. 565 | Noviembre de 1986        | Presidencia de la Republica                                    |
|                                 | Reglamento General del Seguro de Riesgos del Trabajo                                             | Resolución No. 741               | 18 de Septiembre de 1990 | Consejo Superior del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social |

|                                                    |                                                                        |                                 |                          |                                          |
|----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|--------------------------|------------------------------------------|
| REGLAMENTOS DE SEGURIDAD EN LAS EMPRESAS           | Reglamento para el Funcionamiento de los Servicios Médicos en Empresas | Acuerdo Ministerial No. 1404    | 17 de Octubre de 1978    | Ministerio de Trabajo y Recursos Humanos |
|                                                    | Guía para la Elaboración de Reglamentos Internos de Seguridad y Salud  | Acuerdo Ministerial No. 220     | 28 de Julio de 2005      | Ministerio de Trabajo y Recursos Humanos |
| DEFENSA CONTRA INCENDIOS                           | Ley de Defensa Contra Incendios                                        | R.O. 815                        | 19 de Abril de 1979      | Congreso Nacional                        |
|                                                    | Reglamento de Prevención de Incendios                                  | Acuerdo Ministerial.            | 27 de Abril de 1998      | Ministerio de Bienestar Social           |
| GESTION AMBIENTAL - PREVENCIÓN DE LA CONTAMINACION | Ley de Gestión Ambiental, Codificación 19                              | Ley Ordinaria R.O.418           | 10 de Septiembre de 2004 | Congreso Nacional                        |
|                                                    | Ley de Prevención y Control de la Contaminación Ambiental              | Decreto Supremo No. 374. R.O.97 | 31 de Mayo de 1976       | Presidencia de la Republica              |

**Ilustración 12: Legislación Reguladora**  
**Fuente: Leyes y Reglamentos del Ecuador**  
**Elaborado por: Ana Jurado, Mary Rivadeneira**

### 3.13 ANALISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE MANY PRODUCTOS DE GRANITO S.A.

#### 3.13.1 ANÁLISIS FINANCIERO DE LA ORGANIZACIÓN

##### MANY PRODUCTOS DE GRANITO S.A. BALANCES CONTABLES

| ACTIVO                            | 2011               | 2012               | VARIACIONES      | %VARIACION   |
|-----------------------------------|--------------------|--------------------|------------------|--------------|
| <b>ACTIVO CORRIENTE</b>           |                    |                    |                  |              |
| CAJA GENERAL                      | 72330,27           | 105354,36          | 33024,09         | 46%          |
| BANCOS                            | 35621              | 55883,68           | 20262,68         | 57%          |
| CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR   | 180043,21          | 202615,73          | 22572,52         | 13%          |
| ANTICIPOS A PROVEEDORES           | 27534,69           | 27069,98           | -464,71          | -2%          |
| INVENTARIOS                       | 317384,43          | 360572,38          | 43187,95         | 14%          |
| GASTOS ANTICIPADOS                | 617                | 956,56             | 339,56           | 55%          |
| <b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>   | <b>633530,6</b>    | <b>752452,69</b>   | <b>118922,09</b> | <b>19%</b>   |
| <b>ACTIVOS FIJOS</b>              |                    |                    |                  |              |
| DEPRECIABLES                      | 1317434,69         | 1488931,49         | 171496,80        | 13%          |
| NO DEPRECIABLES                   | 3187,86            | 3187,86            | 0,00             | 0%           |
| DEPRECIACION ACUMULADA            | -969697,27         | -971779,79         | -2082,52         | 0%           |
| <b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>        | <b>350925,28</b>   | <b>520339,56</b>   | <b>169414,28</b> | <b>48%</b>   |
| <b>OTROS ACTIVOS</b>              | <b>2731,45</b>     |                    | <b>-2731,45</b>  | <b>-100%</b> |
| <b>TOTAL ACTIVOS</b>              | <b>987187,33</b>   | <b>1272792,25</b>  | <b>285604,92</b> | <b>29%</b>   |
| <b>PASIVOS</b>                    |                    |                    |                  |              |
| <b>PASIVOS CORRIENTES</b>         |                    |                    |                  |              |
| CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR    | 448184,36          | 533825,16          | 85640,80         | 19%          |
| DEUDAS CON INSTITUCIONES PÚBLICAS | 39115,87           | 47107,77           | 7991,90          | 20%          |
| DOCUMENTOS POR PAGAR CORTO PLAZO  | 1040,99            | 1865,69            | 824,70           | 79%          |
| <b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>     | <b>488341,22</b>   | <b>582798,62</b>   | <b>94457,40</b>  | <b>19%</b>   |
| <b>TOTAL PASIVO</b>               | <b>488341,22</b>   | <b>582798,62</b>   | <b>94457,40</b>  | <b>19%</b>   |
| <b>PATRIMONIO</b>                 |                    |                    |                  |              |
| CAPITAL Y RESERVA                 | 1200               | 1200               | 0,00             | 0%           |
| UTILIDAD NO DISTRIBUIDA           | 266257,98          | 266203,36          | -54,62           | 0%           |
| UTILIDAD DEL EJERCICIO            | \$ 231.388,13      | \$ 422.590,27      | 191202,14        | 83%          |
| <b>TOTAL PATRIMONIO</b>           | <b>498846,1085</b> | <b>689993,6279</b> | <b>191147,52</b> | <b>38%</b>   |
| <b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>  | <b>987187,33</b>   | <b>1272792,25</b>  | <b>285604,92</b> | <b>29%</b>   |

**Ilustración 13: Análisis del Balance General de la organización**

**Fuente: MANY PRODUCTOS DE GRANITO S.A.**

**Elaborado: Ana Jurado, Mary Rivadeneira**

**MANY PRODUCTOS DE GRANITO S.A.**

**ESTADO DE RESULTADOS**  
**Del 01 Enero al 31 de Diciembre del 2012**

|                                          | <b>2011</b>          | <b>2012</b>            | <b>VARIACIONES</b>   | <b>%VARIACIONES</b> |
|------------------------------------------|----------------------|------------------------|----------------------|---------------------|
|                                          | \$                   | \$                     |                      |                     |
| Ventas Brutas                            | 1.477.573,04         | 1.865.226,00           | \$ 387.652,96        | 26,24%              |
| Descuentos en Ventas                     | \$ 109.624,78        | \$ 110.606,58          | \$ 981,80            | 0,90%               |
| <b>Total Ventas Netas</b>                | <b>1.367.948,26</b>  | <b>1.754.619,42</b>    | <b>\$ 386.671,16</b> | <b>28,27%</b>       |
| <b>Costo de Ventas</b>                   | <b>\$ 530.698,21</b> | <b>\$ 590.364,89</b>   | <b>\$ 59.666,68</b>  | <b>11,24%</b>       |
| <b>Utilidad Bruta en Ventas</b>          | <b>\$ 837.250,05</b> | <b>\$ 1.164.254,53</b> | <b>\$ 327.004,48</b> | <b>39,06%</b>       |
| <b>Gastos Operacionales</b>              |                      |                        |                      |                     |
| Gastos Administrativos                   | \$ 283.251,52        | \$ 298.565,46          | \$ 15.313,94         | 5,41%               |
| Gastos Ventas                            | \$ 173.909,51        | \$ 183.586,95          | \$ 9.677,44          | 5,56%               |
| <b>Total Gastos Operacionales</b>        | <b>\$ 457.161,03</b> | <b>\$ 482.152,41</b>   | <b>\$ 24.991,38</b>  | <b>5,47%</b>        |
| <b>Utilidad Operacional</b>              | <b>\$ 380.089,02</b> | <b>\$ 682.102,12</b>   | <b>\$ 302.013,10</b> | <b>79,46%</b>       |
| <b>Otros Ingresos-Egresos</b>            | <b>\$ 3.051,17</b>   | <b>\$ 2.450,69</b>     | <b>-\$ 600,48</b>    | <b>-19,68%</b>      |
| <b>Utilidad Antes de impuestos</b>       | <b>\$ 377.037,85</b> | <b>\$ 679.651,43</b>   | <b>\$ 302.613,58</b> | <b>80,26%</b>       |
| <b>15% Participación de Trabajadores</b> | <b>\$ 56.555,68</b>  | <b>\$ 101.947,71</b>   | <b>\$ 45.392,04</b>  | <b>80,26%</b>       |
| <b>(-) Impuesto a la Renta</b>           | <b>\$ 76.915,72</b>  | <b>\$ 132.871,85</b>   | <b>\$ 55.956,13</b>  | <b>72,75%</b>       |
| <b>(-) 5% Reserva Legal</b>              | <b>\$ 12.178,32</b>  | <b>\$ 22.241,59</b>    | <b>\$ 10.063,27</b>  | <b>82,63%</b>       |
| <b>Utilidad del ejercicio</b>            | <b>\$ 231.388,13</b> | <b>\$ 422.590,27</b>   | <b>\$ 191.202,14</b> | <b>82,63%</b>       |

**Ilustración 14: Análisis del Estado de Resultados de la Organización**

**Fuente: MANY PRODUCTOS DE GRANITO S.A.**

**Elaborado por: Ana Jurado, Mary Rivadeneira**

### **3.13.1.1 ANÁLISIS DEL ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA**

Se realizó un análisis horizontal de la organización del año 2012 en relación al 2011, en donde se puede evidenciar que el total de activos corrientes tuvo un incremento del 19% con respecto al año 2011, lo cual se considera satisfactoria dado que hubo un crecimiento de la empresa.

Con respecto a los activos fijos existió un aumento del 48%, y esto se produjo debido a que la empresa adquirió nuevos equipos tecnológicos con la finalidad de mejorar la eficiencia de sus operaciones y alcanzar la eficacia en el logro de sus objetivos corporativos.

Los pasivos corrientes existió un incremento de obligaciones del 19% y se produjo debido al incremento de operatividad de la empresa. Es importante destacar que las deudas con instituciones del sector público aumentaron un 20%.

Por último, el patrimonio presentó un incremento del 38%, debido al incremento de utilidades que se generó durante el ejercicio económico 2012

### **3.13.1.2 ANÁLISIS DE ESTADO DE RESULTADO**

Las ventas de la empresa del año 2012 incrementaron un 26,24% lo cual es satisfactorio para la organización dado que incrementa sus posibilidades de maximizar sus utilidades. Por otro lado de igual manera como crecieron las ventas, aumentó el costo de venta a un 11.24% de los productos que ofrece la empresa.

Con respecto a los gastos operaciones se evidenció un incremento del 5.47%, no hubo un incremento significativo, debido a que el año 2011 no existió tanta operatividad como el año análisis; por lo que en este año 2012 no se observó cantidades significativas de tiempos muerto tanto para el personal administrativo como de ventas.

Luego de descontar el porcentaje de participación de los empleados, el impuesto a la renta y el 5% de la reserva legal, se obtuvo un aumento de utilidades del 82.63% para el año 2012 en relación con el año 2011.

## **RAZONES FINANCIERAS**

### **CAPITAL DE TRABAJO**

**CAPITAL DE TRABAJO= ACTIVO CORRIENTE – PASIVO CORRIENTE**

**CAPITAL DE TRABAJO = 752452,69 – 582798,62**

**CAPITAL DE TRABAJO = 169654.07**

MANY PRODUCTOS DE GRANITO S.A. cuenta con activos líquidos en mayor cuantía que las deudas con vencimiento a corto plazo, dando como resultado 169654.07 dólares americanos destinados a la actividad productiva de la empresa. En este sentido no se requerirá capitalizaciones de socios para cubrir las necesidades financieras, además se debe de considerar que el efectivo en una empresa debe ser lo menos posibles debido a que no genera rentabilidad alguna. La empresa no puede darse el lujo de tener grandes sumas de disponibles ocioso cuando puede invertirlo en un activo que genere alguna rentabilidad como los inventarios.

### **PRUEBA ÁCIDA**

$$\text{PRUEBA ACIDA} = \frac{\text{ACTIVO CIRCULANTE - INVENTARIO}}{\text{PASIVO CIRCULANTE}}$$

$$\text{PRUEBA ACIDA} = \frac{152.452,69 - 360.572,38}{582.798,62}$$

$$\text{PRUEBA ACIDA} = 0,68$$

Por cada dólar que tiene la empresa con sus proveedores, se cuenta con 0.68 dólares americanos para poder pagar, lo que indica que la organización no cuenta con recursos monetarios para poder cubrir los pasivos a corto plazo debido a que su fuente de liquidez principal radica en la venta del inventario, y como los proyectos que estaba realizando a finales del año 2012 ameritaban tener gran cantidad de inventario, se tiene este resultado.

### **ROTACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR**

$$\text{ROTACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR} = \frac{\text{VENTAS NETAS}}{\text{CUENTAS POR COBRAR}}$$

$$\text{ROTACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR} = \frac{1865226,00}{202615,73}$$

$$\text{ROTACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR} = 9,21$$

Con este índice financiero se puede determinar que las ventas a créditos se convierten en efectivo cada 9.21 veces, es decir, se recupera la cuenta por cobrar cada 40 días lo que nos indica un promedio de cobra muy elevado. La gestión de la cartera debe ser una política de primer orden en la empresa porque implica la inmovilización de parte de sus recursos, pues está financiando con sus recursos a los clientes.

### **RAZÓN DE ENDEUDAMIENTO**

|                           |   |                                                         |
|---------------------------|---|---------------------------------------------------------|
| RAZON DE<br>ENDEUDAMIENTO | = | $\frac{\text{PASIVOS TOTALES}}{\text{ACTIVOS TOTALES}}$ |
| RAZON DE<br>ENDEUDAMIENTO | = | $\frac{582798,62}{1272792,25}$                          |
| RAZON DE<br>ENDEUDAMIENTO | = | 0,46                                                    |

Esta razón indica la cantidad de dinero que la empresa utiliza de terceras fuentes para la obtención de su utilidad. En este caso se puede decir que más de la mitad del dinero (54%) que utiliza la empresa, es propiedad de la misma, de gran importancia porque las deudas no comprometen a la empresa en el transcurso del tiempo debido a que alcanzan el 46%. Este indicador muestra a la empresa con mayor capacidad de contraer más obligaciones.

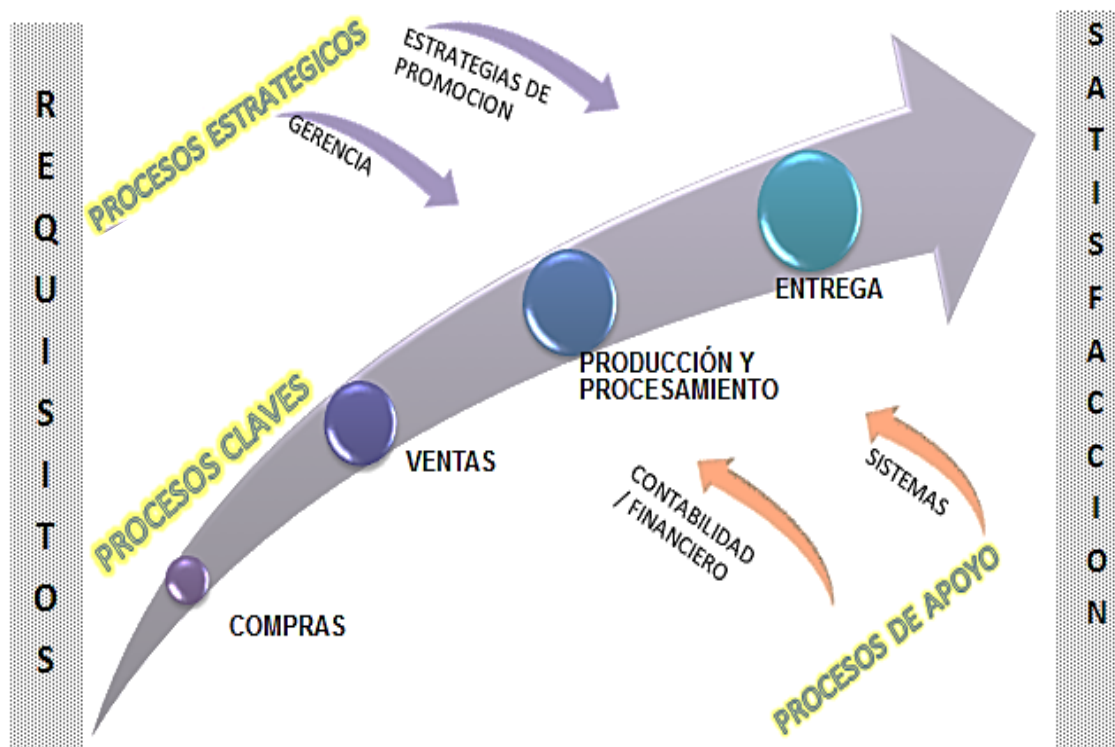
### **RENDIMIENTO SOBRE EL PATRIMONIO**

|                                    |   |                                                  |
|------------------------------------|---|--------------------------------------------------|
| RENDIMIENTO SOBRE<br>EL PATRIMONIO | = | $\frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{PATRIMONIO}}$ |
| RENDIMIENTO SOBRE<br>EL PATRIMONIO | = | $\frac{422590,27}{689993,63}$                    |
| RENDIMIENTO SOBRE<br>EL PATRIMONIO | = | 0,62                                             |

Esta razón básica determina la tasa de crecimiento de las ganancias de la empresa (62%), mostrando el lucro que los accionistas están obteniendo de la inversión. Este es el principal indicador que toda la empresa desea incrementar por su afectación en la remuneración recibida por el dinero invertido. Este ratio sirve para medir la eficiencia con que los gestores empresariales controlan los gastos y generan ganancias.

### 3.13.2 PROCESOS EXISTENTES EN LA ORGANIZACIÓN

Se realizaron varias entrevistas al personal y en base a estas se puede identificar los procesos que existen actualmente en la organización. Se procedió a clasificarlos en claves, estratégicos y de apoyo de acuerdo a la contribución que tiene el proceso con el giro del negocio



**Ilustración 15: Procesos existentes en la organización**

**Fuente: MANY PRODUCTOS DE GRANITO S.A.**

**Elaborado por: Ana Jurado, Mary Rivadeneira**

| CODIGO | PROCESO                    |
|--------|----------------------------|
| A1     | PLANEACION ESTRTEGICA      |
| B1     | GERENCIA                   |
| C1     | ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN   |
| D1     | COMPRAS                    |
| E1     | VENTAS                     |
| F1     | PRODUCCIÓN Y PROCESAMIENTO |
| G1     | ENTREGA                    |
| H1     | CONTABILIDAD/FINANCIERO    |
| I1     | SISTEMAS                   |

**Ilustración 16: Código de procesos existentes en la compañía**

**Fuente: MANY PRODUCTOS DE GRANITO S.A.**

**Elaborado por: Ana Jurado, Mary Rivadeneira**

### 3.13.3 ANÁLISIS FODA

Con el análisis FODA se puede considerar de gran importancia la identificación de debilidades entre las que se destacan; que la organización no cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad lo que hace menos eficiente y más vulnerable en relación con la competencia con un Sistema de Gestión de Calidad establecido. En el **CAPÍTULO IV** se propone el Diseño de un Sistema de Gestión de Calidad.



**Ilustración 17: Análisis FODA de la organización**

**Fuente: MANY PRODUCTOS DE GRANITO S.A.**

**Elaborado por: Ana Jurado, Mary Rivadeneira**

### 3.13.4 ANÁLISIS DE CUMPLIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN CON LA NORMA ISO 9001:2008

#### EVALUACIÓN DE CUMPLIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN CON LA NORMA ISO 9001:2008

**EMPRESA:** MANY PRODUCTOS DE GRANITO S.A.

**CIUDAD:** Guayaquil

**FECHA:** 24/07/2013

| Nº         | CLÁUSULAS                                          | PUNTAJE DE CUMPLIMIENTO | PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO |
|------------|----------------------------------------------------|-------------------------|----------------------------|
| <b>4</b>   | <b>Sistema de gestión de la calidad</b>            |                         |                            |
| 4,1        | Requisitos Generales                               | 3/5                     | 60%                        |
| <b>4,2</b> | <b>Requisitos de la Documentación</b>              |                         |                            |
| 4.2.1.     | Generalidades                                      | 6/15                    | 40%                        |
| 4.2.2      | Manual de Calidad                                  | 0/20                    | 0%                         |
| 4.2.3      | Control de los documentos                          | 9/45                    | 20%                        |
| 4.2.4      | Control de los registros                           | 1/10                    | 10%                        |
| <b>5</b>   | <b>Responsabilidad de la dirección</b>             |                         |                            |
| 5,1        | Compromiso de la dirección                         | 8/25                    | 32%                        |
| 5,2        | Enfoque al cliente                                 | 5/10                    | 50%                        |
| 5,3        | Política de la calidad                             | 4/25                    | 16%                        |
| <b>5,4</b> | <b>Planificación</b>                               |                         |                            |
| 5.4.1      | Objetivos de la calidad                            | 2/20                    | 10%                        |
| 5.4.1      | Planificación del sistema de gestión de la calidad | 3/10                    | 30%                        |
| <b>5,5</b> | <b>Responsabilidad, autoridad y comunicación</b>   |                         |                            |
| 5.5.1      | Responsabilidad de la dirección                    | 6/15                    | 60%                        |
| 5.5.2      | Representante de la dirección                      | 2/20                    | 10%                        |
| 5.5.3      | Comunicación Interna                               | 3/5                     | 60%                        |

|            |                                                              |       |     |
|------------|--------------------------------------------------------------|-------|-----|
| <b>5,6</b> | <b>Revisión por la dirección</b>                             |       |     |
| 5.6.1      | Generalidades                                                | 2/10  | 20% |
| 5.6.2      | Información de entrada para la revisión                      | 2/35  | 6%  |
| 5.6.3      | Resultados de la revisión                                    | 1/15  | 7%  |
| <b>6</b>   | <b>Gestión de los recursos</b>                               |       |     |
| 6,1        | Provisión de los recursos                                    | 2/5   | 20% |
| <b>6,2</b> | <b>Recursos Humanos</b>                                      |       |     |
| 6.2.1      | Generalidades                                                | 4/5   | 80% |
| 6.2.2      | Competencia, formación y toma de conciencia                  | 14/25 | 70% |
| 6,3        | Infraestructura                                              | 3/15  | 20% |
| 6,4        | Ambiente de trabajo                                          | 6/10  | 60% |
| <b>7</b>   | <b>Realización del producto</b>                              |       |     |
| 7,1        | Planificación de la realización del producto                 | 5/10  | 50% |
| <b>7,2</b> | <b>Procesos relacionados con el cliente</b>                  |       |     |
| 7.2.1      | Determinación de los requisitos relacionados con el producto | 15/20 | 75% |
| 7.2.2      | Revisión de los requisitos relacionados con el producto      | 11/15 | 73% |
| 7.2.3      | Comunicación con el cliente                                  | 7/10  | 70% |
| <b>7,3</b> | <b>Diseño y desarrollo</b>                                   |       |     |
| 7.3.1      | Planificación de diseño y desarrollo                         | 10/15 | 67% |
| 7.3.2      | Elementos de entrada para el diseño y desarrollo             | 3/5   | 60% |
| 7.3.3      | Resultados del diseño y desarrollo                           | 9/10  | 90% |
| 7.3.4      | Revisión del diseño y desarrollo                             | 4/5   | 80% |
| 7.3.5      | Verificación del diseño y desarrollo                         | 4/5   | 80% |
| 7.3.6      | Validación del diseño y desarrollo                           | 4/5   | 80% |
|            | Control de los cambios del diseño y desarrollo               | 7/10  | 70% |
| <b>7,4</b> | <b>Compras</b>                                               |       |     |

|                              |                                                                             |       |            |
|------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|-------|------------|
| 7.4.1                        | Proceso de compras                                                          | 13/15 | 87%        |
| 7.4.2                        | Información de la compras                                                   | 8/15  | 53%        |
| 7.4.3                        | Verificación de los productos comprados                                     | 8/10  | 80%        |
| <b>7,5</b>                   | <b>Producción y Prestación de servicios</b>                                 |       |            |
| 7.5.1                        | Control de la producción y prestación del servicios                         | 3/10  | 30%        |
| 7.5.2                        | Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio | 3/10  | 30%        |
| 7.5.3                        | Identificación y trazabilidad                                               | 7/10  | 70%        |
| 7.5.4                        | Propiedad del cliente                                                       | 7/10  | 70%        |
| 7.5.5                        | Preservación del producto                                                   | 6/10  | 60%        |
| 7,6                          | Control de los equipos de seguimiento y medición                            | 16/20 | 80%        |
| <b>8</b>                     | <b>Medición, análisis y mejoras</b>                                         |       |            |
| 8,1                          | Generalidades                                                               | 2/10  | 20%        |
| <b>8,2</b>                   | <b>Seguimiento y medición</b>                                               |       |            |
| 8.2.1                        | Satisfacción del cliente                                                    | 8/10  | 80%        |
| 8.2.2                        | Auditoría Interna                                                           | 7/25  | 28%        |
| 8.2.3                        | Seguimiento y medición del proceso                                          | 5/10  | 50%        |
| 8.2.4                        | Seguimiento y medición del producto                                         | 7/10  | 70%        |
| 8,3                          | Control del producto no conforme                                            | 2/10  | 20%        |
| 8,4                          | Análisis de datos                                                           | 4/10  | 40%        |
| <b>8,5</b>                   | <b>Mejoras</b>                                                              |       |            |
| 8.5.1                        | Mejora Continua                                                             | 2/5   | 20%        |
| 8.5.2                        | Acción Correctiva                                                           | 2/20  | 10%        |
| 8.5.3                        | Acción Preventiva                                                           | 2/20  | 10%        |
| <b>TOTAL DE CUMPLIMIENTO</b> |                                                                             |       | <b>49%</b> |

#### PUNTAJE DE CUMPLIMIENTO

| Escala | Denominación                     |
|--------|----------------------------------|
| 0      | No se lleva a cabo en la empresa |
| 1      | Se lleva a cabo parcialmente     |
| 2      | Se realiza generalmente          |
| 3      | Se sistematizó para cada         |

|   |                                |
|---|--------------------------------|
|   | área                           |
| 4 | Se realiza siempre en cada     |
| 5 | área de la empresa<br>Auditado |

**Ilustración 18 :Matriz de cumplimiento de la compañía con la Norma ISO 9001:2008**

**Fuente: Norma ISO 9001:2008; MANY PRODUCTOS DE GRANITO S.A.  
Elaborado por: Ana Jurado, Mary Rivadeneira**

Se realizó un cuestionario que fue respondido por colaboradores de la organización con el objetivo de establecer un diagnóstico inicial.(**VER ANEXO 1**)

El análisis de diagnóstico inicial demuestra que el sistema de gestión de calidad se lleva a cabo en un 60% debido a que todos los procesos no se encuentran en el sistema. Los requisitos de la documentación revelaron que no se cuenta con un manual de calidad en el que se establezca el alcance que tiene el sistema de gestión de calidad, además los procedimientos no se encuentran debidamente documentados en su totalidad. No se ha establecido un método para la aprobación de los documentos y no existe evidencia de que los mismos se encuentren debidamente actualizados

La organización no ha establecido cuál es el canal de comunicación para atender los requisitos exigidos por el cliente, ni da testimonio de que los objetivos establecidos de la empresa se estén cumpliendo de acuerdo a lo

estipulado. La política de la calidad se está llevando a cabo de una manera pobre en la empresa debido a que no incluye el compromiso de cumplir con los requisitos y la mejora continua de la organización, así como establecer evidencia de que se encuentra entendida por cada miembro que labora.

Los objetivos de la calidad no están establecidos basados en la política de calidad y mejora continua de la organización que puedan ser medibles. No se cuenta con una planificación de los procesos ni objetivos del sistema de gestión de calidad. Se encuentran documentados las funciones que debe desempeñar cada empleado, pero no se le ha entregado el físico a ello debido a que los representantes de la dirección no han realizado la respectiva implementación de los mismos, así como informar a la alta dirección sobre el desempeño del sistema de gestión de calidad y mejora continua.

La organización no cuenta con los recursos necesarios para mantener el sistema de gestión de la calidad y aumentar la satisfacción de los clientes. El personal que se encuentra laborando en la empresa cuenta con capacidades físicas e intelectuales para realizar sus actividades, mientras que el ambiente de trabajo no le presta las condiciones adecuadas para desempeñar sus funciones.

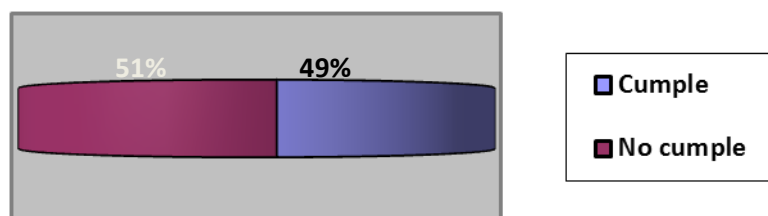
Los requisitos de los productos no se encuentran debidamente documentado porque no se han establecido los parámetros a los que se debe regir reglamentaria y legalmente. Las respectivas verificaciones en el desarrollo de la

elaboración de los productos se cumplen en forma muy regular dejando evidencia de los cambios que se generen en este proceso.

El seguimiento y medición de cada proceso interno de la organización no la están llevando a cabo las auditorías internas, pero no se está llevando un control sobre los productos que presenten no conformidades. No se está considerando realizar acciones preventivas y correctivas debido a que estas no se encuentran documentadas ni establecido los procedimientos a seguir.

De acuerdo con la evaluación realizada a MANY PRODUCTOS DE GRANITO S.A. se puede observar que el cumplimiento con respecto a la Norma ISO 9001:2008 es sólo del 49%, es un porcentaje bajo considerando que para obtener la certificación se necesita que las cláusulas de la Norma ISO 9001:2008 sean cumplidas al 100%.

En el siguiente gráfico se demuestra la situación actual de la evaluación.



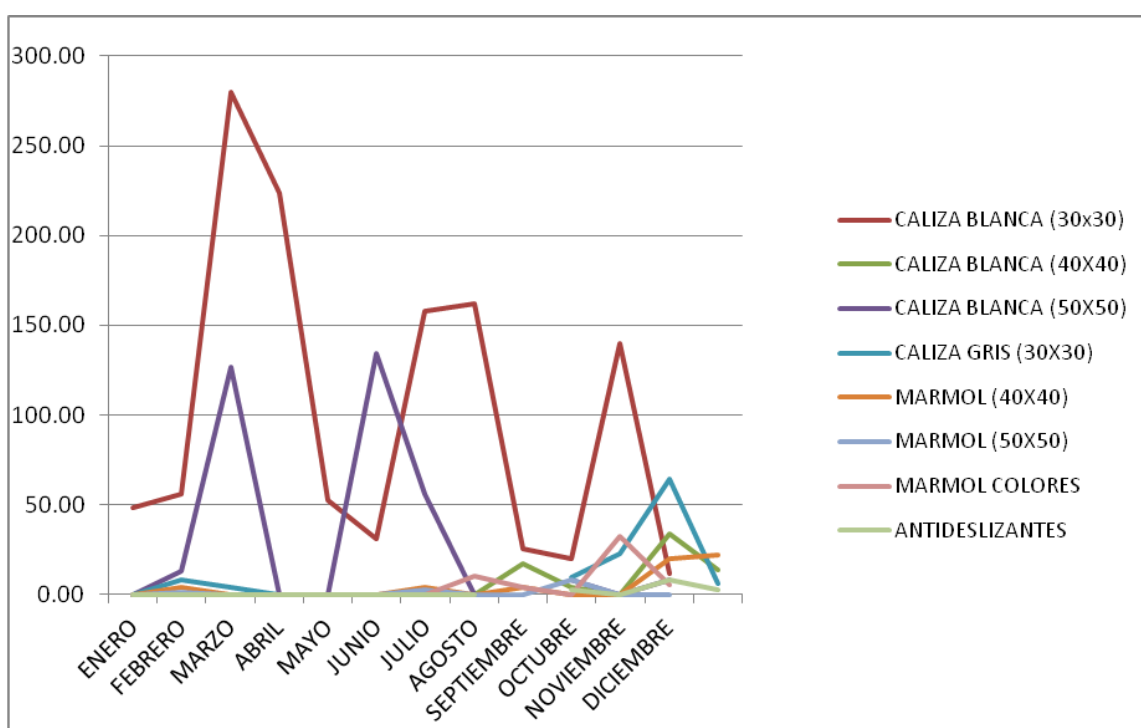
**Ilustración 19: Gráfica del porcentaje de cumplimiento de la Norma ISO 9001:2008**

**Fuente: Norma ISO 9001:2008; MANY PRODUCTOS DE GRANITO S.A.**

**Elaborado por: Ana Jurado, Mary Rivadeneira**

### 3.13.5 COMPORTAMIENTO DE LAS VENTAS DE MANY PRODUCTOS DE GRANITO S.A.

El grafico representa las ventas efectuadas por la organización, en donde se puede evidenciar que la producción con más acogida por el público es la producción de la caliza blanca, la cual es la fuente principal de ingresos y se mantienen ventas durante todos los meses del año. La producción de los mármoles es más baja debido al costo que tiene este producto. Los antideslizantes a su vez son pocos requerido por los clientes.



**Ilustración 20: Comportamiento de las ventas por productos**

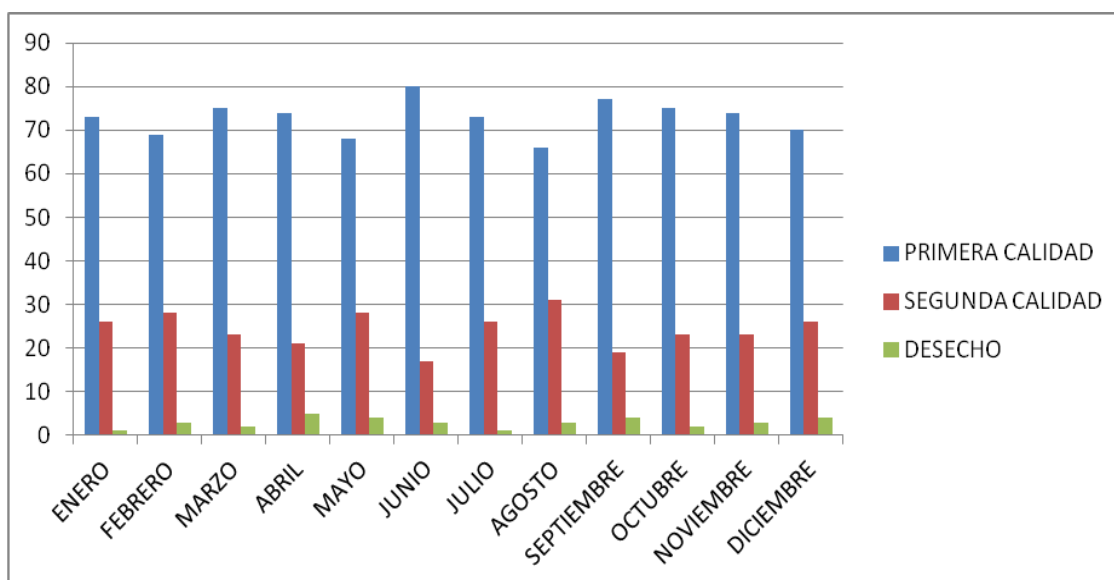
**Fuente: MANY PRODUCTOS DE GRANITO S.A.**

**Elaborado por: Ana Jurado, Mary Rivadeneira**

### **3.13.6 PRODUCCIÓN DE MANY PRODUCTOS DE GRANITO S.A. DIVIDIDA POR LA CALIDAD DEL PRODUCTO.**

La representación gráfica del comportamiento de producción de Baldosas Caliza Blanca de 30x30 demuestra que se obtienen alrededor del 70 % de producción de primer calidad, 23% de segunda calidad y alrededor del 3% de desecho. Las razones o causas de que pasen de segunda calidad a primera calidad varían de si cumplen todas las especificaciones técnicas que el cliente solicitó y si no presenta ninguna malformación (partidas en la punta, color opaco o diseño equivocada). Cabe recalcar que las baldosas que se clasifican como segunda calidad, se las venden con descuentos del 35% y son utilizadas para completar las superficies que los clientes aspiran cubrir.

El porcentaje de desecho que se obtiene en cada producción es bajo con respecto a la producción total debido a que la maquinaria ha sido adquirida recientemente y permite reducir este índice.



**Ilustración 21: Gráfica de la calidad de los productos por mes**

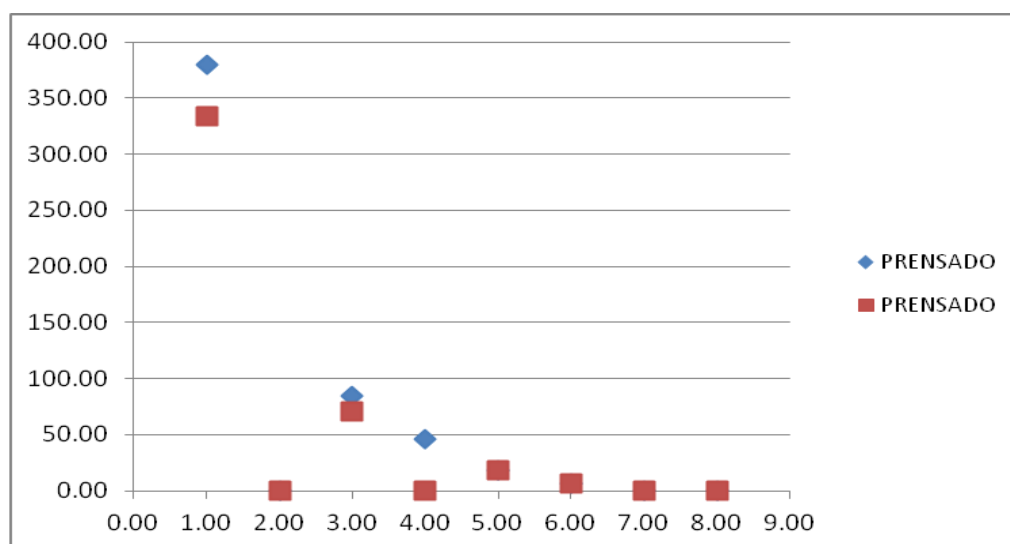
**Fuente: MANY PRODUCTOS DE GRANITO S.A.**

**Elaborado por: Ana Jurado, Mary Rivadeneira**

### **3.13.7 PRODUCTOS QUE PASAN DE PRENSADO A PULIDO.**

La empresa está quedándose con inventario de productos prensados en la maquinaria que no se ha trasladado al proceso de pulido generando una pérdida para la compañía. La representación gráfica muestra de rombo celeste lo que se está produciendo de inventario prensado, mientras que los cuadrados rojos es producción que pasa de la etapa de prensado a la etapa de pulido.

El valor monetario que tiene el inventario que se encuentra en la etapa de pulido es alrededor del 70% del costo total que tiene el producto terminado por lo que es necesario estandarizar este proceso.



**Ilustración 22: Gráfica de los productos que pasan de prensado a pulido**

**Fuente: MANY PRODUCTOS DE GRANITO S.A.**

**Elaborado por: Ana Jurado, Mary Rivadeneira**

### **3.13.8 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LOS PROCESOS CLAVES DE MANY PRODUCTOS DE GRANITO S.A.**

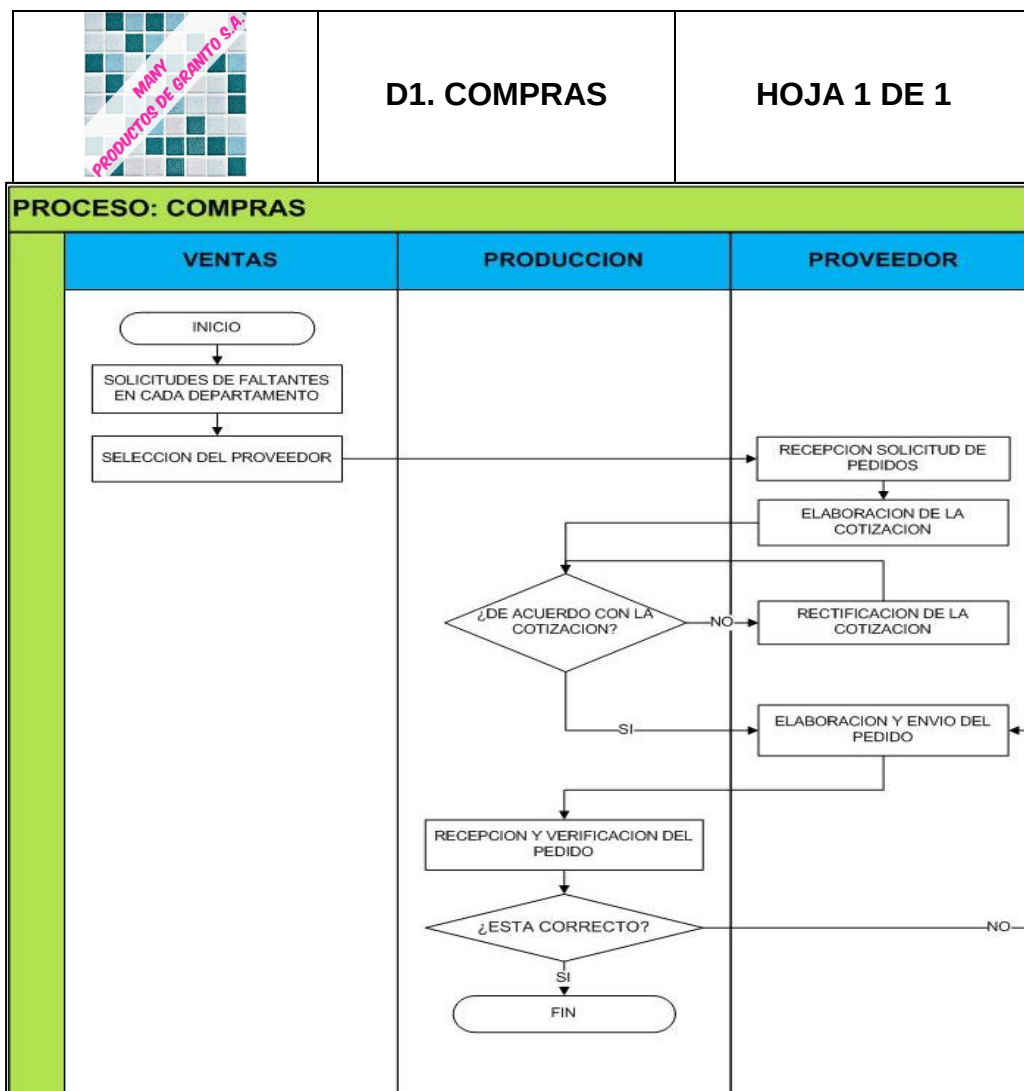
Para poder conocer la situación actual de la empresa y luego poder emitir conclusiones y mejoras que permitan estandarizar los procesos; se debe realizar el levantamiento de información para poder conocer cómo están estructurados los flujos de las actividades que realiza cada proceso y subproceso; teniendo conocimiento de que la organización no tiene desarrollado un manual de procesos que sustente la información actualizada y que facilite el análisis de los mismos.

### **3.13.8.1 ANÁLISIS DEL PROCESO DE COMPRAS**

En el proceso de compras se llevan a cabo las compras de los insumos, suministros y la materia prima principal para la elaboración de las baldosas, el cemento blanco, cemento gris cisco, polvo caliza, piedra caliza; los materiales para los detalles de los productos son comprados cuando surgen los requerimientos del cliente puesto que son costosos.

Las compras son realizadas de acuerdo a la necesidad existente , no existe control alguno que indique el consumo adecuado de los suministros, insumos y materia prima, y sin la existencia de este control se prestaría a que el material mencionado sea sustraído, lo que causaría bajas significativas en el inventario.

### 3.13.8.1.1 DIAGRAMA DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE COMPRAS



**Ilustración 23: Diagrama de situación actual del proceso de compras**

**Fuente: MANY PRODUCTOS DE GRANITO S.A.**

**Elaborado por: Ana Jurado, Mary Rivadeneira**

### 3.13.8.1.2 CUADRO DE ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE COMPRAS

**TABLA 1: Análisis de valor agregado del proceso actual de Compras**

| ANALISIS DE VALOR AGREGADO |                        |       |                          |   |   |   |               |                                               |                       |  |
|----------------------------|------------------------|-------|--------------------------|---|---|---|---------------|-----------------------------------------------|-----------------------|--|
|                            |                        |       |                          |   |   |   |               | PROCESO: COMPRAS<br>CODIGO: D1                | FECHA:<br>7 – AG-2013 |  |
| VA(Valor agregado)         |                        |       | SVA (Sin valor agregado) |   |   |   |               |                                               |                       |  |
| No.                        | V.A.R                  | V.A.E | P                        | E | M | I | A             | ACTIVIDAD                                     | TIEMPO EF.<br>(min)   |  |
| 1                          |                        | X     |                          |   |   |   |               | SOLICITUDES DE FALTANTES EN CADA DEPARTAMENTO | 10                    |  |
| 2                          |                        | X     |                          |   |   |   |               | SELECCIÓN DEL PROVEEDOR                       | 2                     |  |
| 3                          |                        |       |                          | X |   |   |               | RECEPCION DE SOLICITUD DE PEDIDOS             | 1                     |  |
| 4                          |                        |       |                          | X |   |   |               | ELABORACION DE COTIZACION                     | 10                    |  |
| 5                          |                        |       |                          |   |   | X |               | ¿DE ACUERDO CON LA COTIZACION?                | 3                     |  |
| 6                          |                        |       |                          | X |   |   |               | RECTIFICACIÓN DE LA COTIZACIÓN                | 5                     |  |
| 7                          |                        |       |                          | X |   |   |               | ELABORACIÓN Y ENVIO DEL PEDIDO                | 15                    |  |
| 8                          |                        | X     |                          |   |   |   |               | RECEPCION Y VERIFICACION DEL PEDIDO           | 20                    |  |
| 9                          |                        |       |                          |   |   | X |               | ¿ESTÁ CORRECTO?                               | 3                     |  |
| TIEMPOS TOTALES            |                        |       |                          |   |   |   |               |                                               | 69                    |  |
| COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES |                        |       |                          |   |   |   | METODO ACTUAL |                                               |                       |  |
|                            |                        |       |                          |   |   |   | Nº            | Tiempo (min)                                  | %                     |  |
| V.A.C                      | VALOR AGREGADO CLIENTE |       |                          |   |   |   | 0             | 0                                             | 0,00%                 |  |
| V.A.E                      | VALOR AGREGADO EMPRESA |       |                          |   |   |   | 3             | 32                                            | 46,38%                |  |
| P                          | PREPARACION            |       |                          |   |   |   | 0             | 0                                             | 0,00%                 |  |
| E                          | ESPERA                 |       |                          |   |   |   | 4             | 31                                            | 44,93%                |  |
| M                          | MOVIMIENTO             |       |                          |   |   |   | 0             | 0                                             | 0,00%                 |  |
| I                          | INSPECCION             |       |                          |   |   |   | 2             | 6                                             | 8,69%                 |  |
| A                          | ARCHIVO                |       |                          |   |   |   | 0             | 0                                             | 0,00%                 |  |
| TT                         | TOTAL                  |       |                          |   |   |   | 9             | 69                                            | 100%                  |  |
| VA                         | VALOR AGREGADO         |       |                          |   |   |   |               |                                               | 47,79%                |  |
| SVA                        | SIN VALOR AGREGADO     |       |                          |   |   |   |               |                                               | 52,21%                |  |

Fuente: MANY PRODUCTOS DE GRANITO S.A.

Elaborado por: Ana Jurado, Mary Rivadeneira

### 3.13.8.2 ANÁLISIS DEL PROCESO DE VENTAS

En el proceso de ventas se realiza la venta del producto terminado o acoger el pedido del cliente para proceder a la producción del mismo; luego de eso el cliente realiza la cancelación del pedido para continuar el proceso.

#### 3.13.8.2.1 DIAGRAMA DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE VENTAS



**Ilustración 24: Diagrama de la situación actual del proceso de ventas**  
**Fuente: MANY PRODUCTOS DE GRANITO S.A.**  
**Elaborado por: Ana Jurado, Mary Rivadeneira**

### 3.13.8.2.2 CUADRO DE ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE VENTAS

TABLA 2: Análisis de valor agregado del proceso actual de Ventas

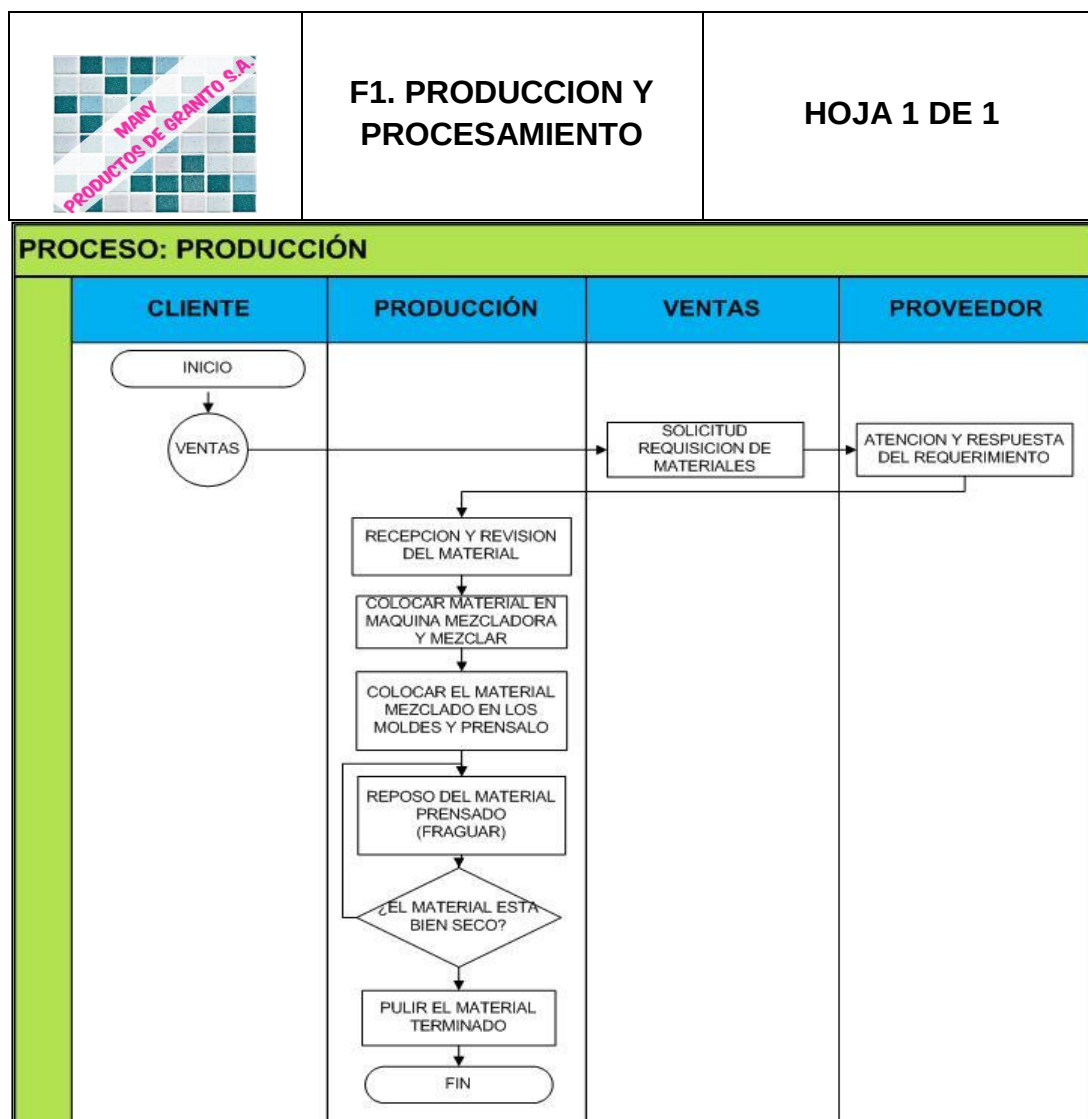
| ANALISIS DE VALOR AGREGADO |                        |        |                          |   |   |   |   |                                             |                           |        |
|----------------------------|------------------------|--------|--------------------------|---|---|---|---|---------------------------------------------|---------------------------|--------|
|                            |                        |        |                          |   |   |   |   | PROCESO: VENTAS<br>CODIGO: E1               | FECHA:<br>7 – AG-<br>2013 |        |
| VAR (Real)                 |                        |        | SVA (Sin valor agregado) |   |   |   |   |                                             |                           |        |
| No.                        | V.A.C.                 | V.A.E. | P                        | E | M | I | A | ACTIVIDAD                                   | TIEMPO EF. (min)          |        |
| 1                          | X                      |        |                          |   |   |   |   | REQUERIMIENTO DEL CLIENTE                   | 2                         |        |
| 2                          | X                      |        |                          |   |   |   |   | EVALUACACIÓN Y COTIZACION DEL REQUERIMIENTO | 5                         |        |
| 3                          |                        | X      |                          |   |   |   |   | ¿ESTA DE ACUERDO?                           | 1                         |        |
| 4                          |                        |        |                          | X |   |   |   | CANCELA EL COSTO DEL PEDIDO                 | 5                         |        |
| 5                          |                        | X      |                          |   |   |   |   | ENVIO A PRODUCCION EL PEDIDO A REALIZAR     | 5                         |        |
| TIEMPOS TOTALES            |                        |        |                          |   |   |   |   |                                             | 18                        |        |
| COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES |                        |        |                          |   |   |   |   | METODO ACTUAL                               |                           |        |
|                            |                        |        |                          |   |   |   |   | Nº                                          | Tiempo (min)              | %      |
| V.A.C.                     | VALOR AGREGADO CLIENTE |        |                          |   |   |   |   | 2                                           | 7                         | 38,89% |
| V.A.E.                     | VALOR AGREGADO EMPRESA |        |                          |   |   |   |   | 2                                           | 6                         | 33,33% |
| P                          | PREPARACION            |        |                          |   |   |   |   | 0                                           | 0                         | 0,00%  |
| E                          | ESPERA                 |        |                          |   |   |   |   | 1                                           | 5                         | 27,78% |
| M                          | MOVIMIENTO             |        |                          |   |   |   |   | 0                                           | 0                         | 0,00%  |
| I                          | INSPECCION             |        |                          |   |   |   |   | 0                                           | 0                         | 0,00%  |
| A                          | ARCHIVO                |        |                          |   |   |   |   | 0                                           | 0                         | 0,00%  |
| TT                         | TOTAL                  |        |                          |   |   |   |   | 5                                           | 18                        | 100%   |
| VA                         | VALOR AGREGADO         |        |                          |   |   |   |   |                                             |                           | 72,22% |
| SVA                        | SIN VALOR AGREGADO     |        |                          |   |   |   |   |                                             |                           | 27,78% |

Fuente: MANY PRODUCTOS DE GRANITO S.A.  
Elaborado por: Ana Jurado, Mary Rivadeneira

### **3.13.8.3 ANÁLISIS DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN Y PROCESAMIENTO**

En el proceso de producción se elaboran los diversos modelos de acabados para pisos y paredes con la materia prima principal, el cemento blanco cemento gris cisco, piedra caliza, polvo caliza; los revestimientos de pisos y paredes, los materiales utilizados para los detalles del producto son comprados cuando surgen los requerimientos del cliente puesto que son costosos, y no todos los clientes solicitan un mismo modelo, color, etc.

#### **3.13.8.3.1 DIAGRAMA DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN Y PROCESAMIENTO**



**Ilustración 25: Diagrama de la situación actual del proceso de producción y procesamiento**

**Fuente: MANY PRODUCTOS DE GRANITO S.A.**

**Elaborado por: Ana Jurado, Mary Rivadeneira**

### 3.13.8.3.2 CUADRO DE ANALISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACION ACTUAL DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN

**TABLA 3: Análisis de valor agregado del proceso actual de Producción**

| ANALISIS DE VALOR AGREGADO |                        |         |                          |   |   |   |                                                   |                                                        |                       |  |
|----------------------------|------------------------|---------|--------------------------|---|---|---|---------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|-----------------------|--|
|                            |                        |         |                          |   |   |   | PROCESO: PRODUCCION Y PROCESAMIENTO<br>CODIGO: F1 |                                                        | FECHA:<br>7 – AG-2013 |  |
| VAR (Real)                 |                        |         | SVA (Sin valor agregado) |   |   |   |                                                   | ACTIVIDAD                                              | TIEMPO EF. (min)      |  |
| N o.                       | V. A. C.               | V.A. E. | P                        | E | M | I | A                                                 |                                                        |                       |  |
| 1                          |                        | X       |                          |   |   |   |                                                   | SOLICITUDES REQUISITOS DE MATERIALES                   | 5                     |  |
| 2                          |                        |         |                          | X |   |   |                                                   | ATENCIÓN Y RESPUESTA DEL REQUERIMIENTO                 | 10                    |  |
| 3                          |                        | X       |                          |   |   |   |                                                   | RECEPCION Y REVISION DEL MATERIAL                      | 10                    |  |
| 4                          |                        | X       |                          |   |   |   |                                                   | COLOCAR EL MATERIAL EN MAQUINA MEZCLADORA Y MEZCLAR    | 20                    |  |
| 5                          |                        | X       |                          |   |   |   |                                                   | COLOCAR EL MATERIAL MEZCLADO EN LOS MOLDES Y PRENSARLO | 3                     |  |
| 6                          |                        |         |                          | X |   |   |                                                   | REPOSO DEL MATERIAL PRENSADO (FRAGUADO)                | 1440                  |  |
| 7                          |                        |         |                          |   |   | X |                                                   | ¿EL MATERIAL ESTA BIEN SECO?                           | 3                     |  |
| 8                          |                        |         |                          | X |   |   |                                                   | PULIR EL MATERIAL TERMINADO                            | 2                     |  |
| TIEMPOS TOTALES            |                        |         |                          |   |   |   |                                                   |                                                        | 1493                  |  |
| COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES |                        |         |                          |   |   |   | METODO ACTUAL                                     |                                                        |                       |  |
|                            |                        |         |                          |   |   |   | Nº                                                | Tiempo (min)                                           | %                     |  |
| V.A. C.                    | VALOR AGREGADO CLIENTE |         |                          |   |   |   | 0                                                 | 0                                                      | 0,00 %                |  |
| V.A.E .                    | VALOR AGREGADO EMPRESA |         |                          |   |   |   | 4                                                 | 38                                                     | 2,55 %                |  |

|            |                           |          |           |              |
|------------|---------------------------|----------|-----------|--------------|
| <b>P</b>   | PREPARACION               | 0        | 0         | 0,00 %       |
| <b>E</b>   | ESPERA                    | 3        | 1452      | 97,25 %      |
| <b>M</b>   | MOVIMIENTO                | 0        | 0         | 0,00 %       |
| <b>I</b>   | INSPECCION                | 1        | 3         | 0,20 %       |
| <b>A</b>   | ARCHIVO                   | 0        | 0         | 0,00 %       |
| <b>TT</b>  | <b>TOTAL</b>              | <b>9</b> | <b>99</b> | <b>100 %</b> |
| <b>VA</b>  | <b>VALOR AGREGADO</b>     |          |           | 2,55 %       |
| <b>SVA</b> | <b>SIN VALOR AGREGADO</b> |          |           | 97,45 %      |

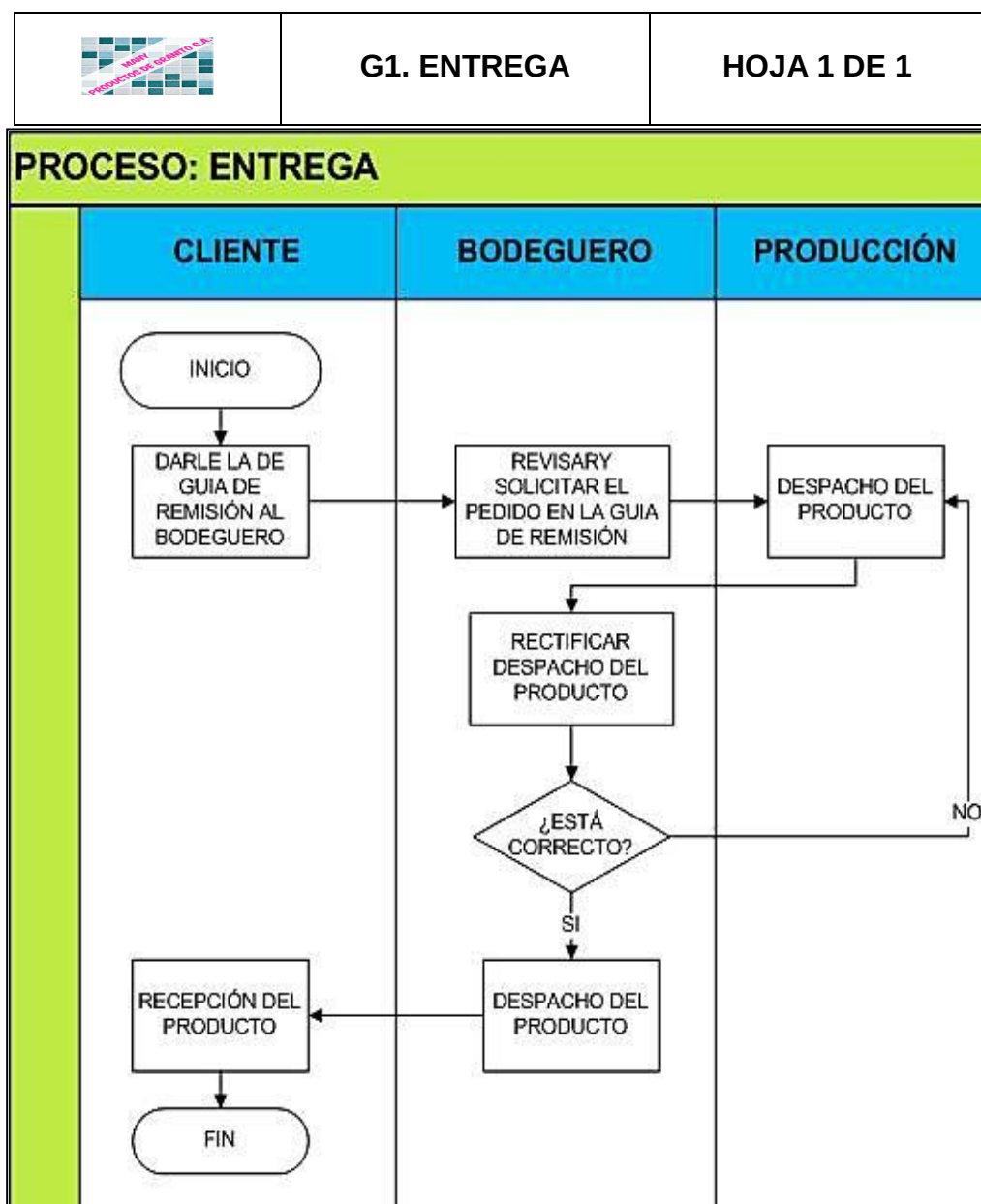
Fuente: MANY PRODUCTOS DE GRANITO S.A.

Elaborado por: Ana Jurado, Mary Rivadeneira

#### **3.13.8.4 ANÁLISIS DEL PROCESO DE ENTREGA**

En este proceso se realiza la entrega del producto terminado al cliente, elaborado de acuerdo a los requerimientos solicitados inicialmente.

##### **3.13.8.4.1 DIAGRAMA DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE ENTREGA**



**Ilustración 26: Diagrama de la situación actual del proceso de entrega**

**Fuente: MANY PRODUCTOS DE GRANITO S.A.**

**Elaborado por: Ana Jurado, Mary Rivadeneira**

### 3.13.8.4.2 CUADRO DE ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE ENTREGA

**TABLA 4: Análisis de valor agregado del proceso actual de Entrega**

| ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO |                        |        |                          |   |   |   |   |                                                      |                           |        |
|----------------------------|------------------------|--------|--------------------------|---|---|---|---|------------------------------------------------------|---------------------------|--------|
|                            |                        |        |                          |   |   |   |   | PROCESO: ENTREGA<br>CODIGO: G1                       | FECHA:<br>7 – AG-<br>2013 |        |
| VAR (Real)                 |                        |        | SVA (Sin valor agregado) |   |   |   |   |                                                      |                           |        |
| No.                        | V.A.C.                 | V.A.E. | P                        | E | M | I | A | ACTIVIDAD                                            | TIEMPO EF. (min)          |        |
| 1                          | X                      |        |                          |   |   |   |   | DARLE LA GUIA DE REMISION AL BODEGUERO               | 1                         |        |
| 2                          |                        | X      |                          |   |   |   |   | REVISAR Y SOLICITAR EL PEDIDO EN LA GUIA DE REMISION | 3                         |        |
| 3                          |                        |        | X                        |   |   |   |   | DESPACHO DEL PRODUCTO                                | 3                         |        |
| 4                          |                        |        |                          |   |   | X |   | RECTIFICAR DESPACHO DEL PRODUCTO                     | 2                         |        |
| 5                          |                        | X      |                          |   |   |   |   | ¿ESTÁ CORRECTO?                                      | 1                         |        |
| 6                          |                        |        | X                        |   |   |   |   | DESPACHO DEL PRODUCTO                                | 3                         |        |
| 7                          | X                      |        |                          |   |   |   |   | RECEPCION DEL PRODUCTO                               | 3                         |        |
| TIEMPOS TOTALES            |                        |        |                          |   |   |   |   |                                                      | 16                        |        |
| COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES |                        |        |                          |   |   |   |   | METODO ACTUAL                                        |                           |        |
|                            |                        |        |                          |   |   |   |   | Nº                                                   | Tiempo (min)              | %      |
| V.A.C.                     | VALOR AGREGADO CLIENTE |        |                          |   |   |   |   | 2                                                    | 4                         | 25,00% |
| V.A.E.                     | VALOR AGREGADO EMPRESA |        |                          |   |   |   |   | 2                                                    | 4                         | 25,00% |
| P                          | PREPARACION            |        |                          |   |   |   |   | 0                                                    | 6                         | 37,50% |
| E                          | ESPERA                 |        |                          |   |   |   |   | 1                                                    | 0                         | 27,78% |
| M                          | MOVIMIENTO             |        |                          |   |   |   |   | 0                                                    | 0                         | 0,00%  |
| I                          | INSPECCION             |        |                          |   |   |   |   | 0                                                    | 2                         | 12,50% |
| A                          | ARCHIVO                |        |                          |   |   |   |   | 0                                                    | 0                         | 0,00%  |
| TT                         | TOTAL                  |        |                          |   |   |   |   | 5                                                    | 16                        | 100%   |
| VA                         | VALOR AGREGADO         |        |                          |   |   |   |   |                                                      |                           | 50,00% |
| SVA                        | SIN VALOR AGREGADO     |        |                          |   |   |   |   |                                                      |                           | 50,00% |

Fuente: MANY PRODUCTOS DE GRANITO S.A.  
Elaborado por: Ana Jurado, Mary Rivadeneira

## **CAPÍTULO IV**

### **4 PROPUESTA DEL DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD**

#### **4.1 PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORA PARA LOS PROCESOS**

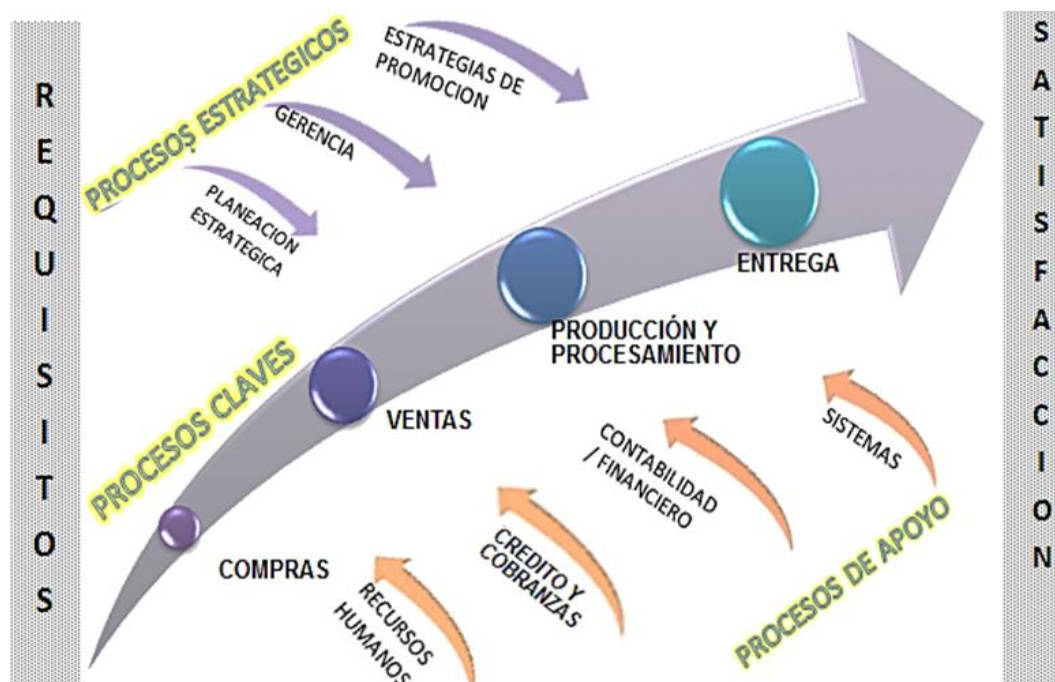
##### **CLAVES DE LA EMPRESA**

- La propuesta de mejora empieza con el análisis del mapa de procesos, mediante el cual se incorporará procesos necesarios para la organización, tanto en los niveles estratégicos, de apoyo y claves, siendo este último el enfoque principal de nuestro estudio.
- Luego se propondrá indicadores de gestión para todos los procesos claves y uno de apoyo (créditos y cobranzas), para medir la calidad del desempeño de estos.
- Se reestructurará el organigrama de la organización como se crea conveniente en base a los estudios realizados.
- Se identifican acciones para que la organización mejore su rendimiento a partir del análisis FODA.
- Posteriormente se planeará la producción de la empresa mediante el Material Requerimiento Planning 2 (MRP 2).
- Según el análisis realizado a la organización en el capítulo III , se elaborará un diagrama de la situación mejorada con su respectivo análisis; esto se realizará para los procesos mencionados anteriormente.

#### 4.1.1 MEJORA PROPUESTA PARA EL MAPA DE PROCESOS

De acuerdo a la clasificación de procesos por niveles estratégico, claves y de apoyo, se ha decidido incorporar como procesos de apoyo: Créditos y Cobranzas y Recursos Humanos, como procesos estratégicos: Planeación estratégica. En base al estudio que se ha realizado con este proyecto de graduación se determinó que es necesario contar con el proceso antes mencionado para lo cual además se han definido las funciones del cargo de la persona que será responsable de este proceso.

Se establecerán las actividades y procesos de Créditos y Cobranzas (**VER ANEXO 4 y ANEXO 5**).



| <b>CODIGO</b> | <b>PROCESO</b>                 |
|---------------|--------------------------------|
| <b>A1</b>     | PLANEACION ESTRTEGICA          |
| <b>B1</b>     | GERENCIA                       |
| <b>C1</b>     | ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN       |
| <b>D1</b>     | COMPRAS                        |
| <b>E1</b>     | VENTAS                         |
| <b>F1</b>     | CRÉDITO Y COBRANZAS            |
| <b>G1</b>     | PRODUCCIÓN Y PROCESAMI<br>ENTO |
| <b>H1</b>     | ENTREGA                        |
| <b>I1</b>     | RECURSOS HUMANOS               |
| <b>J1</b>     | TESORERIA                      |
| <b>K1</b>     | CONTABILIDAD/FINANCIERO        |
| <b>L1</b>     | SISTEMAS                       |

**Ilustración 27: Procesos mejorados y Código de procesos mejorados de la compañía**

**Fuente: MANY PRODUCTOS DE GRANITO S.A.**

**Elaborado por: Ana Jurado, Mary Rivadeneira**

## **4.2 INDICADORES DE GESTIÓN**

Las organizaciones definen indicadores con el propósito de evaluar y medir el desempeño de cada uno de sus procesos.

El indicador de gestión es un método de ayuda para mejorar el desempeño de la empresa, estos indicadores agregan valor a la organización en sí ya que siendo cada uno de sus procesos medidos se podrá establecer tiempos límites para volver a evaluar los procesos y así tener el objetivo de mejorar cada vez más, mientras sea posible, los procesos de la organización.

En este capítulo se propone indicadores para el control y mejora para los procesos clave de la compañía: compras, ventas, producción y procesamiento y el de entrega. Así también para el proceso clave de créditos y cobranzas.

#### 4.2.1 PROPUESTA DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN

Según el análisis realizado a los procesos claves y de apoyo de la organización, se establecieron indicadores de gestión para evaluar el desempeño de los mismos y que la empresa aplicará cuando crea conveniente, contribuyendo a la mejora continua de los procesos.

##### 4.2.1.1 COMPRAS

| DEPARTAMENTO/ÁREA: |                                                                                                                                                            | COMPRAS               |   |
|--------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|---|
| NOMBRE:            | Disponibilidad de Materia Prima (MP)                                                                                                                       |                       |   |
| DESCRIPCIÓN:       | Este indicador muestra el porcentaje del total Materia prima disponible para la producción comparada con la MP ya entregada al departamento de producción. |                       |   |
| OBJETIVO:          | Conocer el porcentaje de MP entregado y saber si hay o no que hacer un nuevo pedido                                                                        |                       |   |
| ALGORITMO:         | $\left( \frac{\text{Cantidad de MP entregada a producción}}{\text{Inventario de MP en stock}} \right) * 100$                                               |                       |   |
| PERIODICIDAD:      | Semestral                                                                                                                                                  | UNIDAD DEL INDICADOR: | % |

**Ilustración 28: Indicador "Disponibilidad de Materia prima del departamento de compras**

**Elaborado por: Ana Jurado, Mary Rivadeneira**

El indicador DISPONIBILIDAD DE MATERIA PRIMA (MP), determina la materia prima disponible, luego de que se ha distribuido la materia prima necesaria al departamento de producción , con respecto al presupuesto asignado en un periodo determinado, a su vez ayudará a tener una proyección más acertada de la cantidad de Materia prima disponible en bodega para ser utilizada en la producción, exigiendo mínimo la revisión semestral de la disponibilidad de la materia prima para que en el caso de haber faltante de materia prima necesaria para la producción, pueda hacerse el respectivo pedido, así cuando un cliente haga un pedido la compañía no tenga que esperar a que su proveedor le lleve la materia prima para recién poder empezar el proceso de producción. Al evaluar este indicador no debe ser menor al 30%, en el caso de ser así se deberá recurrir a realizar el pedido de la materia prima.

| DEPARTAMENTO/ÁREA: |                                                                                                                  | COMPRAS               |   |
|--------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|---|
| NOMBRE:            | Índice de Materia Prima rechazada                                                                                |                       |   |
| DESCRIPCIÓN:       | Este indicador muestra el porcentaje de Materia Prima recibida que no cumple con los requerimientos establecidos |                       |   |
| OBJETIVO:          | Llevar un control de la Materia Prima que deberían recibir por la MP rechazada                                   |                       |   |
| ALGORITMO:         | $(\text{Total de Materia Prima rechazada} / \text{Total de Materia Prima recibida}) * 100$                       |                       |   |
| PERIODICIDAD:      | Semestral                                                                                                        | UNIDAD DEL INDICADOR: | % |

**Ilustración 29: Indicador "Índice de Materia prima rechazada del departamento de compras"**

**Elaborado por: Ana Jurado, Mary Rivadeneira**

El indicador ÍNDICE DE MATERIA PRIMA RECHAZADA, mide la cantidad de materia prima que se ha descartado por incumplimiento de alguna norma o especificación del pedido que se realizó al proveedor, este índice de medición aportará de manera positiva viendo la frecuencia con la que los proveedores no satisfacen con las expectativas, teniendo así la posibilidad de cambiar de proveedor en el caso de que sea muy repetitiva esta situación. Este indicador debe tener una respuesta no mayor al 30%, de ser así se debe hablar con el proveedor y dejar claro que para la producción MANY PRODUCTOS DE GRANITO S.A. utiliza productos de calidad y deben sus productos cumplir con los requisitos del pedido.

#### 4.2.1.2 VENTAS

| DEPARTAMENTO/ÁREA: |                                                                                                                       | VENTAS                |   |
|--------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|---|
| NOMBRE:            | Índice de retención                                                                                                   |                       |   |
| DESCRIPCIÓN:       | Este indicador muestra el porcentaje de clientes que tuvo la compañía en un periodo comparado con el periodo anterior |                       |   |
| OBJETIVO:          | Conocer la cantidad de clientes y ampliar el área de mercado                                                          |                       |   |
| ALGORITMO:         | $\left( \frac{\text{Total Clientes periodo I+1}}{\text{Total Clientes periodo I}} \right) * 100$                      |                       |   |
| PERIODICIDAD:      | Mensual                                                                                                               | UNIDAD DEL INDICADOR: | % |

**Ilustración 30: Indicador "Índice de retención" del departamento de ventas**  
**Elaborado por: Ana Jurado, Mary Rivadeneira**

En MANY PRODUCTOS DE GRANITO S.A. no tienen una proyección de clientes, es por esto que se ha establecido este indicador “Índice de retención” para que le dé a la organización una convicción de un mínimo de clientes dentro de un periodo determinado, para este indicador se planteó su realización mensual. La medición de este indicador debe ser mínima la cantidad de clientes del periodo anterior y a su vez la suma total de pedidos debe ser capaz de cubrir los costos de producción y generar una utilidad para la organización.

#### 4.2.1.3 CRÉDITOS Y COBRANZAS

| DEPARTAMENTO/ÁREA: |                                                                                 | CRÉDITOS Y COBRANZA   |   |
|--------------------|---------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|---|
| NOMBRE:            | Aprobación de Créditos                                                          |                       |   |
| DESCRIPCIÓN:       | Este indicador mide el porcentaje de las solicitudes de crédito tramitadas      |                       |   |
| OBJETIVO:          | Conocer el total de solicitudes tramitadas y que este proceso sea más eficiente |                       |   |
| ALGORITMO:         | $(\text{Solicitudes recibidas} / \text{Solicitudes tramitadas}) * 100$          |                       |   |
| PERIODICIDAD:      | Mensual                                                                         | UNIDAD DEL INDICADOR: | % |

**Ilustración 31: Indicador “Aprobación de créditos” del departamento de créditos y cobranzas**

**Elaborado por: Ana Jurado, Mary Rivadeneira**

Al momento de realizar el análisis de los procesos de MANY PRODUCTOS DE GRANITO S.A., se pudo evidenciar que no estaba definido el proceso de Créditos y Cobranzas por lo que en este capítulo se propondrá el desarrollo de este proceso. Se estableció este indicador para conocer la eficiencia de la persona que laborará en este departamento al momento de analizar la posibilidad de otorgar un crédito a nuestros clientes, esto se da porque actualmente la mayoría de las organizaciones cuentan con el otorgamiento de crédito inmediato, por esta razón este indicador debe ser evaluado mensualmente por el Jefe de área y hacer que las solicitudes de créditos se ejecuten eficazmente. Este indicador debe dar como resultado el 87% de solicitudes tramitadas, en caso de no ser así se debe tomar decisiones por parte de la Gerencia para mejorar este porcentaje.

|                           |                                                                    |                              |      |
|---------------------------|--------------------------------------------------------------------|------------------------------|------|
| <b>DEPARTAMENTO/ÁREA:</b> | <b>CRÉDITOS Y COBRANZA</b>                                         |                              |      |
| <b>NOMBRE:</b>            | Periodo medio de cobranza                                          |                              |      |
| <b>DESCRIPCIÓN:</b>       | Este indicador muestra el grado de liquidez en días de CxC y DxC   |                              |      |
| <b>OBJETIVO:</b>          | Conocer el periodo de tiempo que toma hacer efectivo las CxC y DxC |                              |      |
| <b>ALGORITMO:</b>         | $(\text{Cuentas por cobrar} \times 365) / \text{Ventas}$           |                              |      |
| <b>PERIODICIDAD:</b>      | Mensual                                                            | <b>UNIDAD DEL INDICADOR:</b> | Días |

**Ilustración 32: Indicador "Periodo medio de cobranzas" del departamento de créditos y cobranzas**  
**Elaborado por: Ana Jurado, Mary Rivadeneira**

Para que la compañía ponga en práctica este indicador únicamente debe tener en cuenta las Cuentas por pagar a corto plazo, partiendo de esto se puede decir que éste es un indicador muy importante que influye en la liquidez de la compañía, porque ayudará a la empresa a medir en días el grado de liquidez con el cuenta y a su vez sirve para conocer cuál es el tiempo que se tardan en recibir el dinero de las Cuentas y Documentos por pagar, Este indicador debe soltar un resultado no mayor a 15, 30 o 45 días dependiendo del monto del crédito.

#### 4.2.1.4 PRODUCCIÓN

| DEPARTAMENTO/ÁREA: |                                                                                                             | PRODUCCIÓN            |   |
|--------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|---|
| NOMBRE:            | Productos defectuosos                                                                                       |                       |   |
| DESCRIPCIÓN:       | Este indicador muestra el porcentaje de los productos defectuosos comparados con el total de los producidos |                       |   |
| OBJETIVO:          | Conocer la cantidad de productos defectuosos y disminuir esta cantidad                                      |                       |   |
| ALGORITMO:         | $(\text{Total productos defectuosos} / \text{Total productos producidos}) * 100$                            |                       |   |
| PERIODICIDAD:      | Producción                                                                                                  | UNIDAD DEL INDICADOR: | % |

**Ilustración 33: Indicador "Productos defectuosos" del departamento de Producción**

**Elaborado por: Ana Jurado, Mary Rivadeneira**

El indicador PRODUCTOS DEFECTUOSOS ayudará a la compañía con la medición de sus productos que han salido con defectos comparados con el total

de los productos producidos: este medidor ayudará a que tanto los obreros como los directivos se den cuenta del producto que sale con imperfecciones de diseño y pueda corregir este error siguiendo el flujograma de producción al que se le han realizado los ajustes necesarios según análisis de valor agregado puesto a disposición de la organización. Esta medida se estableció para que sea calculado en cada producción que tenga la fábrica(dado que por lo general la producción de los pedidos tarda dos semanas en terminarla).Al aplicar este indicador, el resultado debe ser menor igual al 10% de total de la producción.

|                    |                                                                                                              |                       |   |
|--------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|---|
| DEPARTAMENTO/ÁREA: |                                                                                                              | PRODUCCIÓN            |   |
| NOMBRE:            | Eficiencia                                                                                                   |                       |   |
| DESCRIPCIÓN:       | Este indicador muestra el porcentaje del total de productos elaborados con respecto a la producción promedio |                       |   |
| OBJETIVO:          | Conocer la cantidad de producción actual y mejorar la producción estándar                                    |                       |   |
| ALGORITMO:         | $(\text{Producción actual} / \text{Producción promedio}) * 100$                                              |                       |   |
| PERIODICIDAD:      | Quincenal                                                                                                    | UNIDAD DEL INDICADOR: | % |

**Ilustración 34: Indicador "Eficiencia" del departamento de Producción**  
**Elaborado por: Ana Jurado, Mary Rivadeneira**

La producción eficiente es básica para el desarrollo de la organización; no tiene un indicador establecido por esto se propondrá uno para que su desempeño pueda ser medido y corregido. Al medir la eficiencia podrán realizar las

correcciones respectivas en un tiempo determinado y mejorar la productividad de la empresa. Esta evaluación debe tener como resultado un porcentaje mayor o igual al 85% para que sea eficiente.

#### 4.2.1.5 ENTREGA

| DEPARTAMENTO/ÁREA: |                                                                                                             | ENTREGA               |   |
|--------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|---|
| NOMBRE:            | Cumplimiento de entrega                                                                                     |                       |   |
| DESCRIPCIÓN:       | Este indicador muestra el porcentaje la cantidad de productos despachados comparado con el total de pedidos |                       |   |
| OBJETIVO:          | Conocer la cantidad de productos despachados y elevar el cumplimiento de entrega puntual                    |                       |   |
| ALGORITMO:         | $(\# \text{de productos despachados} / \# \text{de productos solicitados}) * 100$                           |                       |   |
| PERIODICIDAD:      | Quincenal                                                                                                   | UNIDAD DEL INDICADOR: | % |

**Ilustración 35: Indicador "Cumplimiento de entrega" del departamento de Entrega**

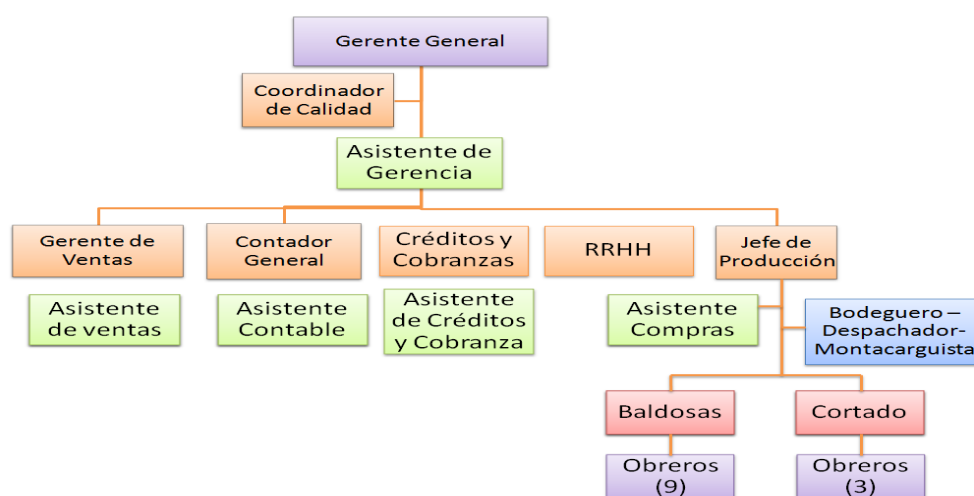
**Elaborado por: Ana Jurado, Mary Rivadeneira**

La seriedad al cumplir puntualmente con los clientes para entregarles sus pedidos ayuda a elevar la satisfacción de estos, por lo que es necesario que los contratos se cumplan a cabalidad y las entregas sean bajo las condiciones pactadas. La evaluación de este indicador debe dar como resultado un valor que sea mayor o igual que 93% para cumplir un buen porcentaje de entrega del producto.

### 4.2.1.6 Indicadores basados en el Cuadro de Mando Integral

Esta herramienta propone que se vea a la organización en cuatro perspectivas diferentes, por esto planteamos indicadores para la perspectiva financiera, perspectiva del cliente, perspectiva del proceso interno y la perspectiva de aprendizaje y crecimiento. (VER ANEXO 6)

### 4.3 REESTRUCTURACIÓN DEL ORGANIGRAMA ORGANIZACIONAL



**Ilustración 36: Organigrama mejorado de la compañía**

**Fuente: MANY PRODUCTOS DE GRANITO S.A.**

**Elaborado por: Ana Jurado, Mary Rivadeneira**

El organigrama que existía en la compañía era muy simplificado, haciendo que no exista una segregación de funciones adecuada, por tal motivo, se propone un nuevo organigrama, en el que se incluye dos departamentos adicionales, el

departamento de Créditos y Cobranzas, el de Recursos Humanos, para que al existir estos dos departamentos se lleve a cabo el manual de funciones establecido en la organización pero que por falta de conocimiento no ha sido aplicado en la empresa; así también un Asistente de Compras en el Departamento de Producción, y por último, pero no por eso es el menos importante, añadimos un Coordinador de Calidad, que es el que se encargará de mejorar la calidad a nivel organizacional.

#### **4.3.1.1 PLAN DE ACCIÓN DE ANÁLISIS FODA**

Se identificaron acciones para que la organizazción mejore su rendimiento partiendo del análisis FODA,

##### **Fortalezas**

1. Seguir realizando actividades y acciones de motivación a sus empleados
2. Darle mantenimiento respectivo a su maquinaria para que no existan inconvenientes al momento de necesitar los equipos para la producción y a su vez, las necesidades del cliente sean cubiertas en su totalidad.
3. Mantener la calidad de su materia prima.

##### **OPORTUNIDADES:**

1. Aprovechar sus ventas haciendo promociones para atraer a más clientes.

2. Ofrecer productos diferentes a los que ya tiene.

**DEBILIDADES:**

Para poder tomar sus debilidades y transformarlas en fortalezas la empresa está comprometida a:

1. Actualizar sus sistemas informáticos existentes
2. Implementar y evaluar cada uno de los indicadores de gestión que se han propuesto y medir el cumplimiento con respecto a la meta fijada.

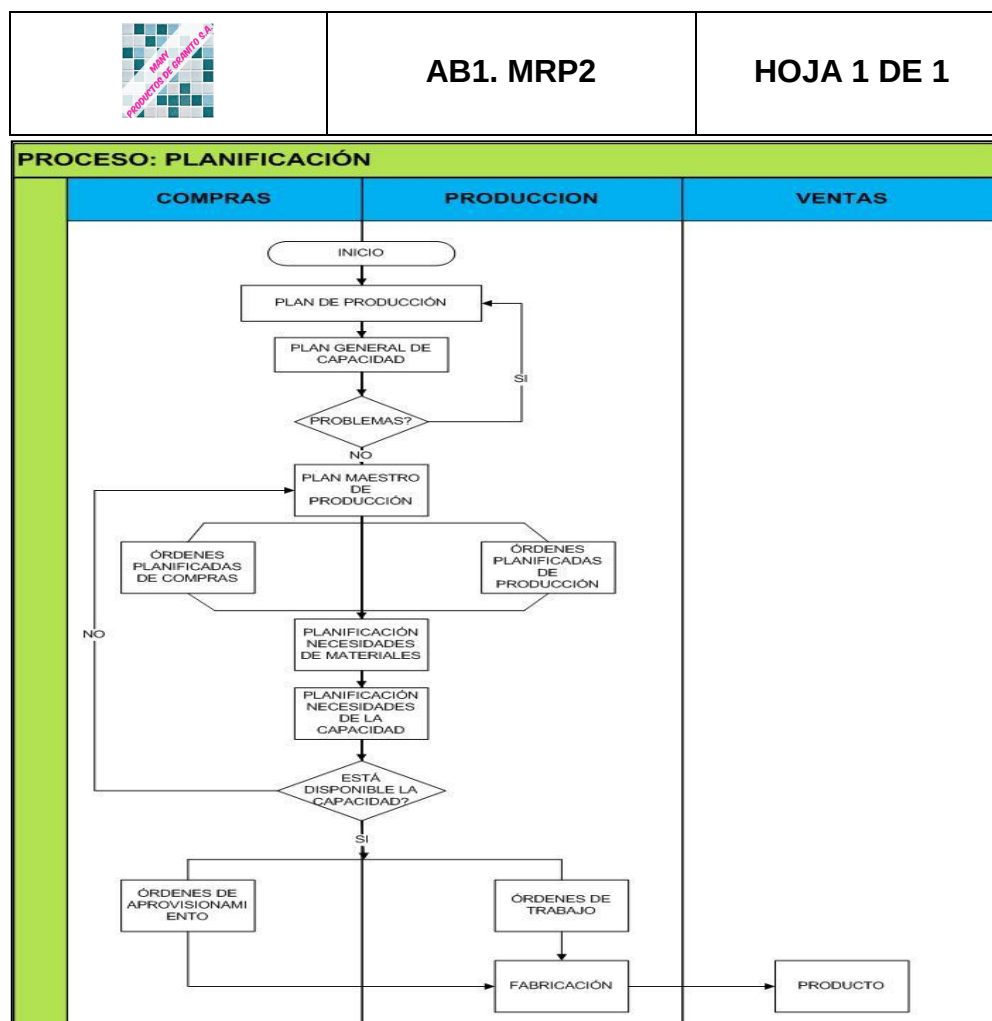
**AMENAZAS:**

Para poder tomar sus amenazas y transformarlas en oportunidades la empresa está comprometida a:

1. Actualizarse diariamente con los cambios en leyes y regulaciones que puedan existir

**4.3.2 ANALISIS DE LOS PROCESOS DE LA COMPAÑÍA CON EL Material****Requeriments Planning (MRP2)**

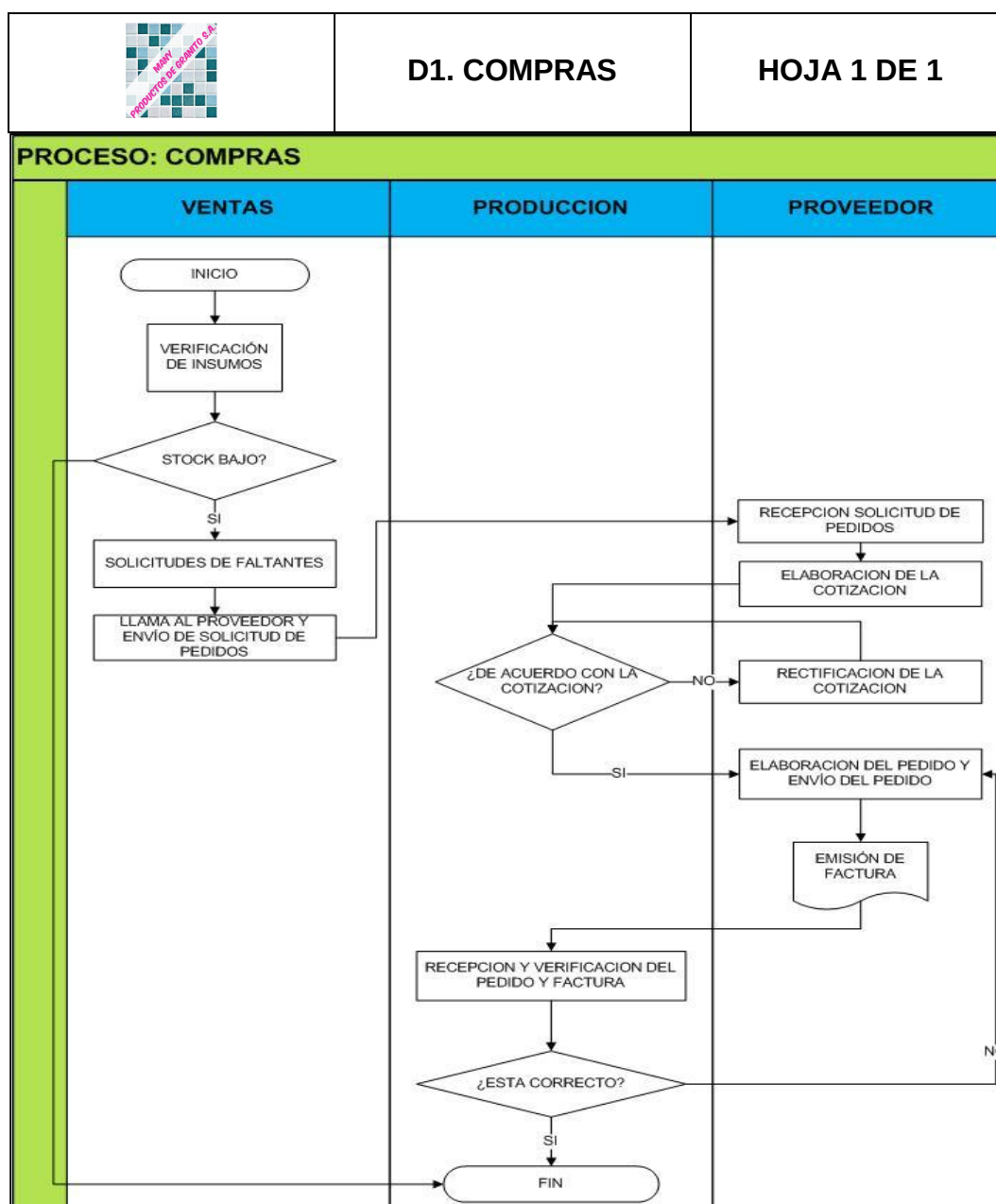
### 4.3.2.1 DIAGRAMA DE LA PLANIFICACIÓN DE LA COMPAÑÍA



**Ilustración 37: Diagrama de la planificación de la compañía con MRP2**  
**Elaborado por: Ana Jurado, Mary Rivadeneira**

### 4.3.3 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN MEJORADA DEL PROCESO DE COMPRAS

#### 4.3.3.1 DIAGRAMA DE LA SITUACIÓN MEJORADA DEL PROCESO DE COMPRAS



**Ilustración 38: Diagrama de situación mejorada del proceso de compras**  
**Elaborado por: Ana Jurado, Mary Rivadeneira**

### 4.3.3.2 CUADRO DE ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN MEJORADA DEL PROCESO DE COMPRAS

**TABLA 5: Análisis de valor agregado del proceso mejorado de Compras**

| ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO |        |                        |                          |   |   |   |   |                                               |                       |        |
|----------------------------|--------|------------------------|--------------------------|---|---|---|---|-----------------------------------------------|-----------------------|--------|
|                            |        |                        |                          |   |   |   |   | PROCESO:<br>COMPRAS<br>CODIGO: D1             | FECHA:<br>7 – AG-2013 |        |
| VAR (Real)                 |        |                        | SVA (Sin valor agregado) |   |   |   |   |                                               |                       |        |
| No.                        | V.A.C. | V.A.E.                 | P                        | E | M | I | A | ACTIVIDAD                                     | TIEMPO EF.<br>(min)   |        |
| 1                          |        | X                      |                          |   |   |   |   | ¿EVALUACIÓN SEMANAL DE FALTANTES?             | 15                    |        |
| 2                          |        | X                      |                          |   |   |   |   | SOLICITUDES DE FALTANTES EN CADA DEPARTAMENTO | 10                    |        |
| 3                          |        | X                      |                          |   |   |   |   | SELECCIÓN DEL PROVEEDOR                       | 2                     |        |
| 4                          |        |                        |                          | X |   |   |   | RECEPCION SOLICITUD PEDIDOS                   | 1                     |        |
| 5                          |        |                        |                          | X |   |   |   | ELABORACION DE LA COTIZACION                  | 8                     |        |
| 6                          |        |                        |                          |   |   | X |   | ¿DE ACUERDO CON LA COTIZACION?                | 3                     |        |
| 7                          |        |                        |                          | X |   |   |   | RECTIFICACION DE LA COTIZACION                | 5                     |        |
| 8                          |        |                        |                          | X |   |   |   | ELABORACION Y ENVIO DEL PEDIDO                | 15                    |        |
| 9                          |        | X                      |                          |   |   |   |   | RECEPCION Y VERIFICACIÓN DEL PEDIDO           | 20                    |        |
| 10                         |        |                        |                          |   |   | X |   | ¿ESTÁ CORRECTO?                               | 3                     |        |
| TIEMPOS TOTALES            |        |                        |                          |   |   |   |   |                                               | 82                    |        |
| COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES |        |                        |                          |   |   |   |   | METODO MEJORADA                               |                       |        |
|                            |        |                        |                          |   |   |   |   | Nº                                            | Tiempo (min)          | %      |
| V.A.C.                     |        | VALOR AGREGADO CLIENTE |                          |   |   |   |   | 0                                             | 0                     | 0,00%  |
| V.A.E.                     |        | VALOR AGREGADO EMPRESA |                          |   |   |   |   | 4                                             | 47                    | 57,32% |

|            |                           |           |           |             |
|------------|---------------------------|-----------|-----------|-------------|
| <b>P</b>   | PREPARACION               | 0         | 0         | 0,00%       |
| <b>E</b>   | ESPERA                    | 4         | 29        | 35,36%      |
| <b>M</b>   | MOVIMIENTO                | 0         | 0         | 0,00%       |
| <b>I</b>   | INSPECCION                | 2         | 6         | 7,32%       |
| <b>A</b>   | ARCHIVO                   | 0         | 0         | 0,00%       |
| <b>TT</b>  | <b>TOTAL</b>              | <b>10</b> | <b>82</b> | <b>100%</b> |
| <b>VA</b>  | <b>VALOR AGREGADO</b>     |           |           | 57,32%      |
| <b>SVA</b> | <b>SIN VALOR AGREGADO</b> |           |           | 42,68%      |

**Elaborado por: Ana Jurado, Mary Rivadeneira**

#### **4.3.3.3 ANÁLISIS**

Los resultados que muestra el cuadro de análisis del valor agregado de la situación mejorada del proceso de compras da como resultado un incremento de 13 minutos de la realización de este proceso debido al incremento de una actividad denominada como la evaluación semanal de los faltantes. Esta actividad agrega directamente valor a la empresa ya que en esta etapa se verifica si se cuenta con el inventario para cubrir las necesidades futuras de los clientes, evitando que nos podamos quedar sin stock y mejorando la administración del inventario. Las actividades que no agregan valor han sufrido un decremento del 18,25% con respecto a la evaluación inicial, valor que es proporcional al incremento de las actividades que aportan valor al producto por razones expuestas anteriormente.

La inclusión de la evaluación semestral tuvo repercusión en el porcentaje de total de actividades en el estado de espera e inspección porque sus valores totales sufrieron un decremento del 21,30% y 15,77% respectivamente, siendo favorable para la empresa debido a que se reduce el tiempo

improductivo de actividades que no aportan valor a la elaboración del producto requerido por el cliente.

#### 4.3.4 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN MEJORADA DEL PROCESO DE VENTAS

##### 4.3.4.1 DIAGRAMA DE LA SITUACIÓN MEJORADA DEL PROCESO DE VENTAS



**Ilustración 39: Diagrama de situación mejorada del proceso de ventas**  
 Elaborado por: Ana Jurado, Mary Rivadeneira

#### 4.3.4.2 CUADRO DE ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN MEJORADA DEL PROCESO DE VENTAS

**TABLA 6: Análisis de valor agregado del proceso mejorado de ventas**

| ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO |                        |            |                          |   |   |   |   |                                                   |                               |        |
|----------------------------|------------------------|------------|--------------------------|---|---|---|---|---------------------------------------------------|-------------------------------|--------|
|                            |                        |            |                          |   |   |   |   | PROCESO: VENTAS<br>CODIGO: E1                     | FECHA<br>:<br>7 – AG-<br>2013 |        |
| VAR (Real)                 |                        |            | SVA (Sin valor agregado) |   |   |   |   |                                                   |                               |        |
| No.                        | V.A.C<br>.             | V.A.E<br>. | P                        | E | M | I | A | ACTIVIDAD                                         | TIEMPO EF.<br>(min)           |        |
| 1                          | X                      |            |                          |   |   |   |   | REQUERIMIENTO DEL CLIENTE                         | 2                             |        |
| 2                          | X                      |            |                          |   |   |   |   | MOSTRAR AL CLIENTE DISEÑOS PARECIDOS AL REQUERIDO | 5                             |        |
| 3                          |                        | X          |                          |   |   |   |   | ¿ESTA DE ACUERDO?                                 | 1                             |        |
| 4                          | X                      |            |                          |   |   |   |   | EVALUACION Y COTIZACION DEL REQUERIMIENTO         | 5                             |        |
| 5                          |                        | X          |                          |   |   |   |   | ¿ESTA DE ACUERDO?                                 | 1                             |        |
| 6                          |                        |            |                          | X |   |   |   | CANCELA EL COSTO DEL PEDIDO                       | 5                             |        |
| 7                          |                        | X          |                          |   |   |   |   | ENVIO A PRODUCCION EL PEDIDO A REALIZAR           | 5                             |        |
| TIEMPOS TOTALES            |                        |            |                          |   |   |   |   |                                                   | 24                            |        |
| COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES |                        |            |                          |   |   |   |   | METODO MEJORADA                                   |                               |        |
|                            |                        |            |                          |   |   |   |   | Nº                                                | Tiempo (min)                  | %      |
| V.A.C<br>.                 | VALOR AGREGADO CLIENTE |            |                          |   |   |   |   | 3                                                 | 12                            | 50,00% |
| V.A.E<br>.                 | VALOR AGREGADO EMPRESA |            |                          |   |   |   |   | 3                                                 | 7                             | 29,17% |
| P                          | PREPARACION            |            |                          |   |   |   |   | 0                                                 | 0                             | 0,00%  |
| E                          | ESPERA                 |            |                          |   |   |   |   | 1                                                 | 5                             | 20,83% |
| M                          | MOVIMIENTO             |            |                          |   |   |   |   | 0                                                 | 0                             | 0,00%  |
| I                          | INSPECCION             |            |                          |   |   |   |   | 0                                                 | 0                             | 0,00%  |
| A                          | ARCHIVO                |            |                          |   |   |   |   | 0                                                 | 0                             | 0,00%  |
| TT                         | TOTAL                  |            |                          |   |   |   |   | 7                                                 | 24                            | 100%   |
| VA                         | VALOR AGREGADO         |            |                          |   |   |   |   |                                                   |                               | 79,17% |
| SVA                        | SIN VALOR AGREGADO     |            |                          |   |   |   |   |                                                   |                               | 20,83% |

Elaborado por: Ana Jurado, Mary Rivadeneira

#### **4.3.4.3 ANÁLISIS**

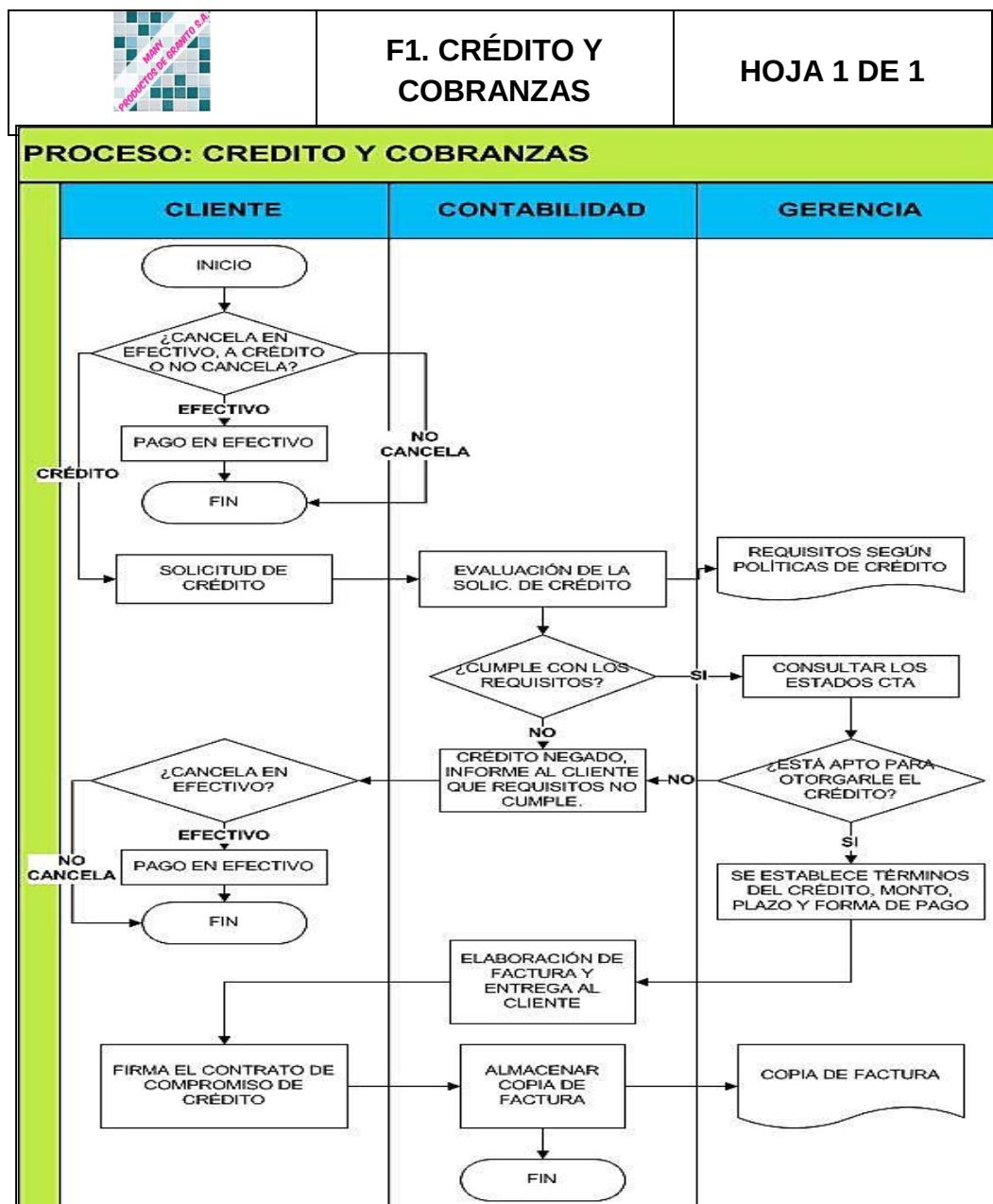
El requerimiento del cliente conserva su tiempo de realización y se ha adicionado a este proceso una actividad denominada como mostrar al cliente diseños parecidos al requerido para tener una referencia del diseño a elaborar. Esta actividad ayudará a orientar al personal de producción hacia el modelo a satisfacer del cliente y genera un aumento de 6 minutos en la realización total de este proceso.

Si el cliente se siente conforme con los diseños a elaborar se procede a la evaluación y cotización de los requerimientos, fijando los precios de la elaboración del producto. Luego de estar concretada la venta se cancela el costo del pedido por parte del cliente y se envía la orden de producción al departamento correspondiente.

De esta manera las actividades que no agregan valor a la realización del producto han sufrido un decremento del 6.95% con respecto a la evaluación inicial que mantenía la empresa, decremento que fue proporcional al incremento de actividades que agregaron valor por su beneficio que generó la inclusión de la actividad antes mencionada.

### 4.3.5 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN MEJORADA DEL PROCESO DE CRÉDITO Y COBRANZAS

#### 4.3.5.1 DIAGRAMA DE LA SITUACIÓN MEJORADA DEL PROCESO DE CRÉDITO Y COBRANZAS



**Ilustración 40: Diagrama de situación mejorada del proceso de créditos y cobranzas**

**Elaborado por: Ana Jurado, Mary Rivadeneira**

#### 4.3.5.2 CUADRO DE ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN MEJORADA DEL PROCESO DE CRÉDITO Y COBRANZAS

**TABLA 7: Análisis de valor agregado del proceso mejorado de Créditos y cobranzas**

| ANALISIS DE VALOR AGREGADO |            |            |                          |   |   |   |   |                                                                 |                           |
|----------------------------|------------|------------|--------------------------|---|---|---|---|-----------------------------------------------------------------|---------------------------|
|                            |            |            |                          |   |   |   |   | PROCESO: CRÉDITO Y COBRANZAS<br>CODIGO: F1                      | FECHA:<br>7 – AG-<br>2013 |
| VAR (Real)                 |            |            | SVA (Sin valor agregado) |   |   |   |   |                                                                 |                           |
| No<br>.                    | V.A.C<br>. | V.A.E<br>. | P                        | E | M | I | A | ACTIVIDAD                                                       | TIEMPO<br>EF.<br>(min)    |
| 1                          | X          |            |                          |   |   |   |   | ¿CANCELA EN EFECTIVO, A CRÉDITO O NO CANCELA?                   | 3                         |
| 2                          | X          |            |                          |   |   |   |   | PAGO EN EFECTIVO                                                | 5                         |
| 3                          |            | X          |                          |   |   |   |   | SOLICITUD DE CRÉDITO                                            | 5                         |
| 4                          |            |            |                          |   |   |   | X | EVALUACIÓN DE LA SOLICITUD DE CRÉDITO                           | 10                        |
| 5                          |            | X          |                          |   |   |   |   | ¿CUMPLE CON LOS REQUISITOS?                                     | 5                         |
| 6                          |            |            |                          | X |   |   |   | CONSULTA LOS ESTADOS BANCARIOS                                  | 10                        |
| 7                          |            |            |                          |   |   |   | X | ¿ESTA APTO PARA OTORGARLE EL CREDITO?                           | 2                         |
| 8                          |            | X          |                          |   |   |   |   | CREDITO NEGADO, INFORME AL CLIENTE QUE REQUISITO NO CUMPLE      | 2                         |
| 9                          |            |            |                          | X |   |   |   | ¿CANCELA EN EFECTIVO?                                           | 1                         |
| 10                         | X          |            |                          |   |   |   |   | PAGO EN EFECTIVO                                                | 3                         |
| 11                         |            | X          |                          |   |   |   |   | SE ESTABLECE TERMINOS DEL CREDITO, MONTO, PLAZO Y FORMA DE PAGO | 10                        |
| 12                         |            |            |                          |   | X |   |   | ELABORACION DE FACTURA Y ENTREGA AL CLIENTE                     | 3                         |
| 13                         |            | X          |                          |   |   |   |   | FIRMA DEL CONTRATO DE COMPROMISO DE                             | 3                         |

|                 |  |  |  |  |  |  |   |                            |    |
|-----------------|--|--|--|--|--|--|---|----------------------------|----|
|                 |  |  |  |  |  |  |   | CREDITO                    |    |
| 14              |  |  |  |  |  |  | X | ALMACENAR COPIA DE FACTURA | 1  |
| TIEMPOS TOTALES |  |  |  |  |  |  |   |                            | 63 |

| COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES |                        | MÉTODO MEJORADA |              |        |
|----------------------------|------------------------|-----------------|--------------|--------|
|                            |                        | Nº              | Tiempo (min) | %      |
| V.A.C.                     | VALOR AGREGADO CLIENTE | 3               | 11           | 17,46% |
| V.A.E.                     | VALOR AGREGADO EMPRESA | 5               | 25           | 39,68% |
| P                          | PREPARACION            | 0               | 0            | 0,00%  |
| E                          | ESPERA                 | 2               | 11           | 17,46% |
| M                          | MOVIMIENTO             | 1               | 3            | 4,76%  |
| I                          | INSPECCION             | 2               | 12           | 19,05% |
| A                          | ARCHIVO                | 1               | 1            | 1,59%  |
| TT                         | TOTAL                  | 14              | 63           | 100%   |
| VA                         | VALOR AGREGADO         |                 |              | 57,14% |
| SVA                        | SIN VALOR AGREGADO     |                 |              | 42,86% |

Elaborado por: Ana Jurado, Mary Rivadeneira

#### 4.3.5.3 ANÁLISIS

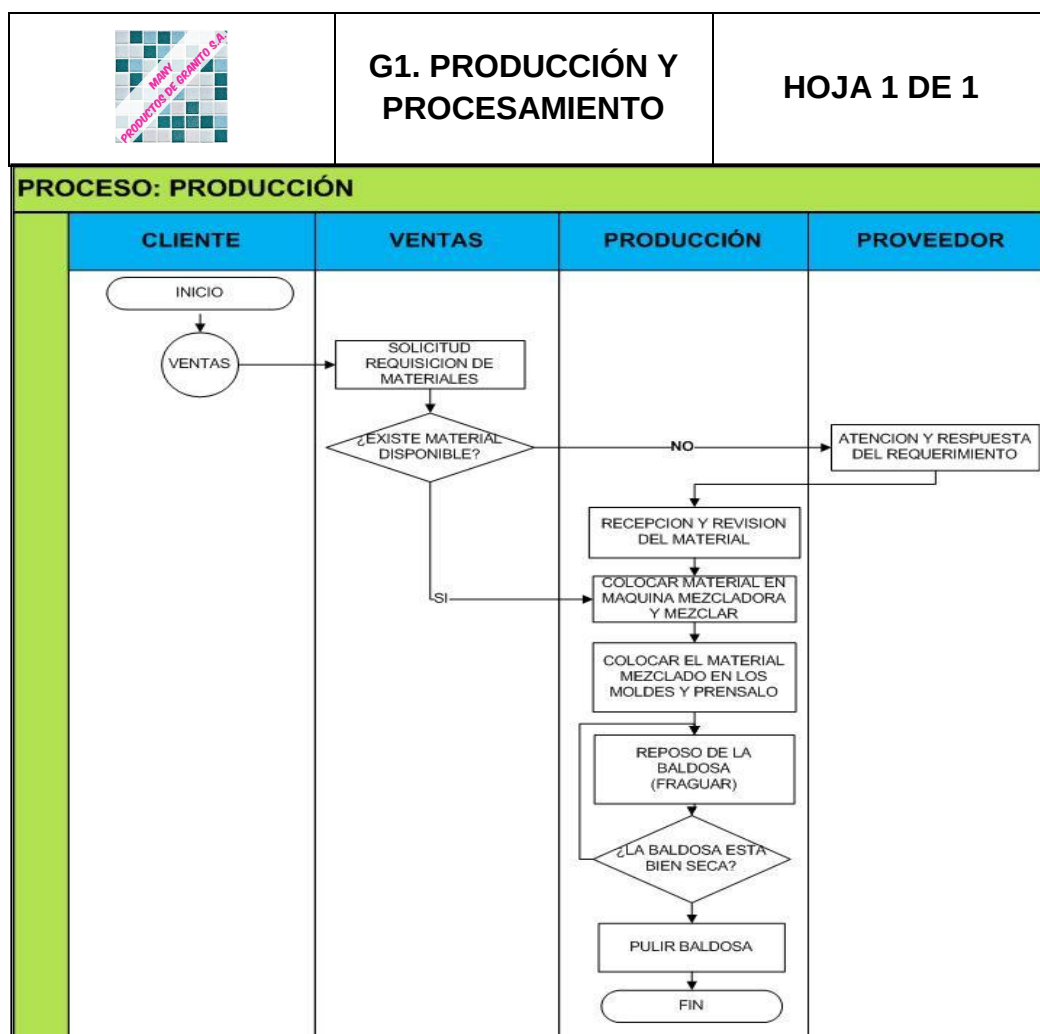
Realizando la evaluación de la situación en que se encuentra la empresa MANY PRODUCTOS DE GRANITO S.A., se pudo evidenciar la carencia de un departamento independiente de créditos y cobranzas en el que se lleve un control óptimo de los recursos con los que cuenta la empresa.

Las actividades que involucraría este proceso inician con la recepción de la factura emitida por la organización en la que se detalla el valor a cancelar por parte del cliente, luego se establece la forma de pago del mismo. Si el cliente solicita un crédito deberá llenar la solicitud de crédito, si cumple con todos los requisitos previstos en esta solicitud se procederá a la fijación de términos del crédito, montos, plazos, formas de pago y se procede al otorgamiento del

mismo. La ejecución de este proceso requerirá de 63 minutos en el caso de que el cliente solicite un otorgamiento de crédito.

#### 4.3.6 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN MEJORADA DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN Y PROCESAMIENTO

##### 4.3.6.1 DIAGRAMA DE LA SITUACIÓN MEJORADA DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN Y PROCESAMIENTO



**Ilustración 41: Diagrama de situación mejorada del proceso de producción**

**Elaborado por: Ana Jurado, Mary Rivadeneira**

**4.3.6.1.1 CUADRO DE ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN MEJORADA DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN**

**TABLA 8: Análisis de valor agregado del proceso mejorado de Producción**

| ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO |                        |       |                          |   |   |                 |              |                                                         |                       |
|----------------------------|------------------------|-------|--------------------------|---|---|-----------------|--------------|---------------------------------------------------------|-----------------------|
|                            |                        |       |                          |   |   |                 |              | PROCESO:<br>PRODUCCIÓN Y<br>PROCESAMIENTO<br>CODIGO: G1 | FECHA:<br>7 – AG-2013 |
| VAR (Real)                 |                        |       | SVA (Sin valor agregado) |   |   |                 |              | ACTIVIDAD                                               | TIEMPO EF.<br>(min)   |
| No.                        | V.A.C.                 | V.A.E | P                        | E | M | I               | A            |                                                         |                       |
| 1                          |                        | X     |                          |   |   |                 |              | SOLICITUDES REQUISITOS DE MATERIALES                    | 5                     |
| 2                          |                        | X     |                          |   |   |                 |              | ¿EXISTE MATERIAL DISPONIBLE?                            | 5                     |
| 3                          |                        |       |                          | X |   |                 |              | ATENCIÓN Y RESPUESTA DEL REQUERIMIENTO                  | 10                    |
| 4                          |                        | X     |                          |   |   |                 |              | RECEPCION Y REVISION DEL MATERIAL                       | 10                    |
| 5                          |                        | X     |                          |   |   |                 |              | COLOCAR EL MATERIAL EN MAQUINA MEZCLADORA Y MEZCLAR     | 20                    |
| 6                          |                        | X     |                          |   |   |                 |              | COLOCAR EL MATERIAL MEZCLADO EN LOS MOLDES Y PRENSARLO  | 3                     |
| 7                          |                        |       |                          | X |   |                 |              | REPOSO DEL MATERIAL PRENSADO (FRAGUADO)                 | 1440                  |
| 8                          |                        |       |                          |   |   |                 | X            | ¿EL MATERIAL ESTA BIEN SECO?                            | 3                     |
| 9                          |                        |       |                          | X |   |                 |              | PULIR EL MATERIAL TERMINADO                             | 2                     |
| TIEMPOS TOTALES            |                        |       |                          |   |   |                 |              |                                                         | 1498                  |
| COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES |                        |       |                          |   |   | METODO MEJORADA |              |                                                         |                       |
|                            |                        |       |                          |   |   | Nº              | Tiempo (min) | %                                                       |                       |
| V.A.C                      | VALOR AGREGADO CLIENTE |       |                          |   |   | 0               | 0            | 0,00%                                                   |                       |

|               |                               |          |            |              |
|---------------|-------------------------------|----------|------------|--------------|
| <b>V.A.E.</b> | <b>VALOR AGREGADO EMPRESA</b> | <b>5</b> | <b>43</b>  | <b>2,87%</b> |
| <b>P</b>      | PREPARACION                   | 0        | 0          | 0,00%        |
| <b>E</b>      | ESPERA                        | 3        | 1452       | 96,93%       |
| <b>M</b>      | MOVIMIENTO                    | 0        | 0          | 0,00%        |
| <b>I</b>      | INSPECCION                    | 1        | 3          | 0,20%        |
| <b>A</b>      | ARCHIVO                       | 0        | 0          | 0,00%        |
| <b>TT</b>     | <b>TOTAL</b>                  | <b>9</b> | <b>104</b> | <b>100%</b>  |
| <b>VA</b>     | <b>VALOR AGREGADO</b>         |          |            | 2,87%        |
| <b>SVA</b>    | <b>SIN VALOR AGREGADO</b>     |          |            | 97,13%       |

**Elaborado por: Ana Jurado, Mary Rivadeneira**

#### **4.3.6.2 ANÁLISIS**

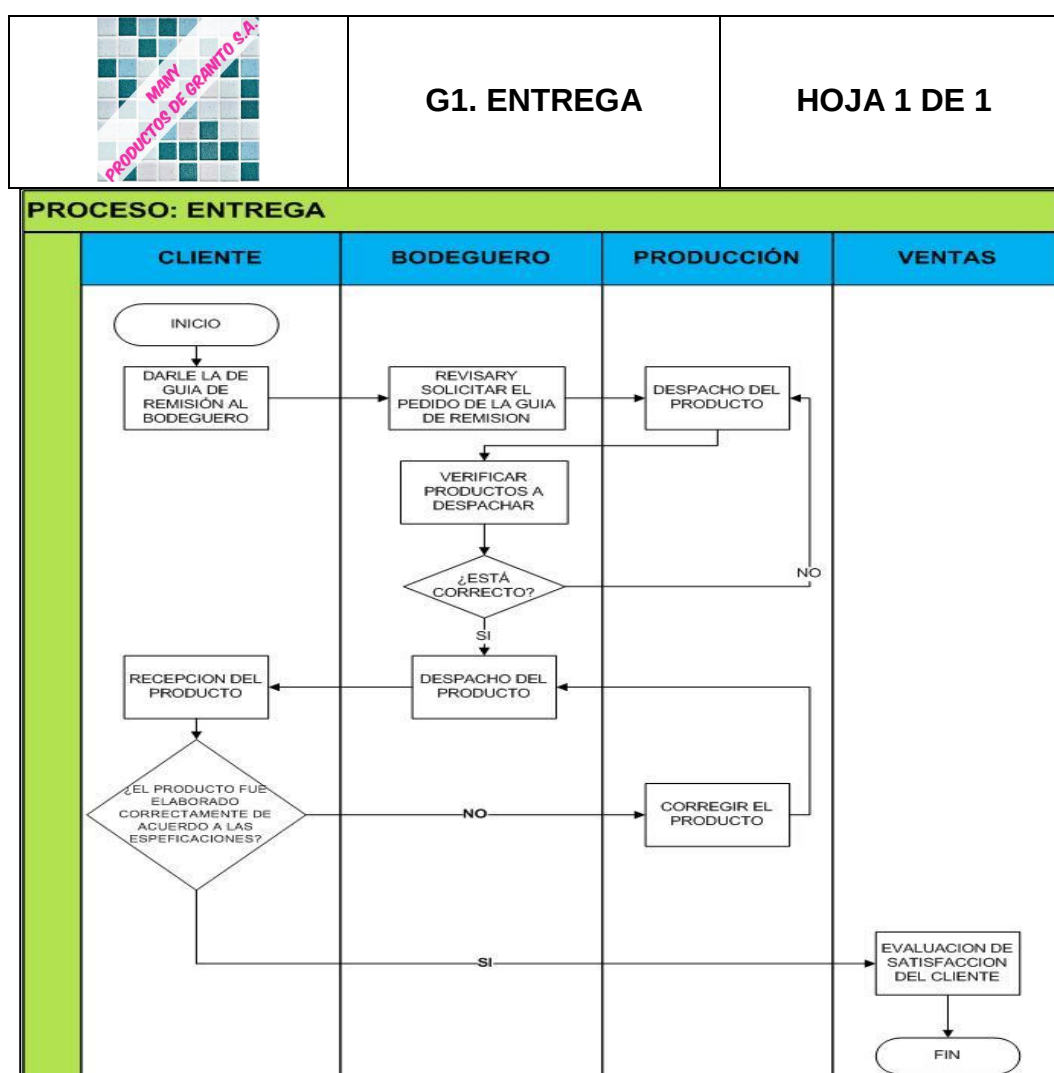
Este proceso de producción sufrió un incremento de 5 minutos en su realización del total de sus actividades porque se optó por aumentar una actividad denominada como una consulta que se realiza sobre si se cuenta con el material disponible para la elaboración de los requerimientos de la orden de producción, para lo cual se deberá contar con el reporte realizado por el jefe de almacén de los productos. Esta actividad aportará a minimizar el porcentaje de retraso en la entrega del producto al cliente debido que si no se cuenta con los materiales necesarios para la elaboración después de haber consultado el reporte del almacén, se emitirá de forma inmediata la solicitud de pedido de materiales al departamento de compras.

Las actividades que no aportan valor a la realización del producto en este proceso sufrieron un decremento del 0,33% que fue absorbido por las actividades que si aportan valor agregado, así mismo las actividades de

espera e inspección tuvieron un decremento del 0,33% y 0,00% respectivamente.

#### 4.3.7 ANALISIS DE LA SITUACION MEJORADA DEL PROCESO DE ENTREGA

##### 4.3.7.1 DIAGRAMA DE LA SITUACIÓN MEJORADA DEL PROCESO DE ENTREGA



**Ilustración 42: Diagrama de situación mejorada del proceso de entrega**  
**Elaborado por: Ana Jurado, Mary Rivadeneira**

**4.3.7.1.1 CUADRO DE ANALISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACION MEJORADA DEL PROCESO DE ENTREGA**

**TABLA 9: Análisis de valor agregado del proceso mejorado de Entrega**

| ANALISIS DE VALOR AGREGADO |                        |            |                          |   |   |   |   |                                                                             |                               |        |
|----------------------------|------------------------|------------|--------------------------|---|---|---|---|-----------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|--------|
|                            |                        |            |                          |   |   |   |   | PROCESO: ENTREGA<br>CODIGO: G1                                              | FECHA<br>:<br>7 – AG-<br>2013 |        |
| VAR (Real)                 |                        |            | SVA (Sin valor agregado) |   |   |   |   |                                                                             |                               |        |
| No.                        | V.A.C<br>.             | V.A.E<br>. | P                        | E | M | I | A | ACTIVIDAD                                                                   | TIEMP<br>O EF.<br>(min)       |        |
| 1                          | X                      |            |                          |   |   |   |   | DARLE LA GUIA DE REMISION AL BODEGUERO                                      | 1                             |        |
| 2                          |                        | X          |                          |   |   |   |   | REVISAR Y SOLICITAR EL PEDIDO EN LA GUIA DE REMISION                        | 3                             |        |
| 3                          |                        |            | X                        |   |   |   |   | DESPACHO DEL PRODUCTO                                                       | 3                             |        |
| 4                          |                        |            |                          |   |   | X |   | RECTIFICAR DESPACHO DEL PRODUCTO                                            | 2                             |        |
| 5                          |                        | X          |                          |   |   |   |   | ¿ESTÁ CORRECTO?                                                             | 1                             |        |
| 6                          |                        |            | X                        |   |   |   |   | DESPACHO DEL PRODUCTO                                                       | 3                             |        |
| 7                          | X                      |            |                          |   |   |   |   | RECEPCION DEL PRODUCTO                                                      | 3                             |        |
| 8                          |                        |            |                          |   |   | X |   | ¿EL PRODUCTO FUE ELABORADO CORRECTAMENTE DE ACUERDO A LAS ESPECIFICACIONES? | 10                            |        |
| 9                          |                        | X          |                          |   |   |   |   | CORREGIR PRODUCTO                                                           | 48                            |        |
| 10                         |                        |            |                          |   |   |   | X | EVALUACION DE SATISFACCION DEL CLIENTE                                      | 2                             |        |
| TIEMPOS TOTALES            |                        |            |                          |   |   |   |   |                                                                             | 76                            |        |
| COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES |                        |            |                          |   |   |   |   | METODO MEJORADA                                                             |                               |        |
|                            |                        |            |                          |   |   |   |   | Nº                                                                          | Tiempo (min)                  | %      |
| V.A.C<br>.                 | VALOR AGREGADO CLIENTE |            |                          |   |   |   |   | 2                                                                           | 4                             | 5,26%  |
| V.A.E<br>.                 | VALOR AGREGADO EMPRESA |            |                          |   |   |   |   | 3                                                                           | 52                            | 68,42% |
| P                          | PREPARACION            |            |                          |   |   |   |   | 2                                                                           | 6                             | 7,89%  |
| E                          | ESPERA                 |            |                          |   |   |   |   | 0                                                                           | 0                             | 0,00%  |
| M                          | MOVIMIENTO             |            |                          |   |   |   |   | 0                                                                           | 0                             | 0,00%  |
| I                          | INSPECCION             |            |                          |   |   |   |   | 2                                                                           | 12                            | 15,79% |
| A                          | ARCHIVO                |            |                          |   |   |   |   | 1                                                                           | 2                             | 2,63%  |
| TT                         | TOTAL                  |            |                          |   |   |   |   | 10                                                                          | 76                            | 100%   |

|     |                    |  |  |        |
|-----|--------------------|--|--|--------|
| VA  | VALOR AGREGADO     |  |  | 73,68% |
| SVA | SIN VALOR AGREGADO |  |  | 26,32% |

**Elaborado por: Ana Jurado, Mary Rivadeneira**

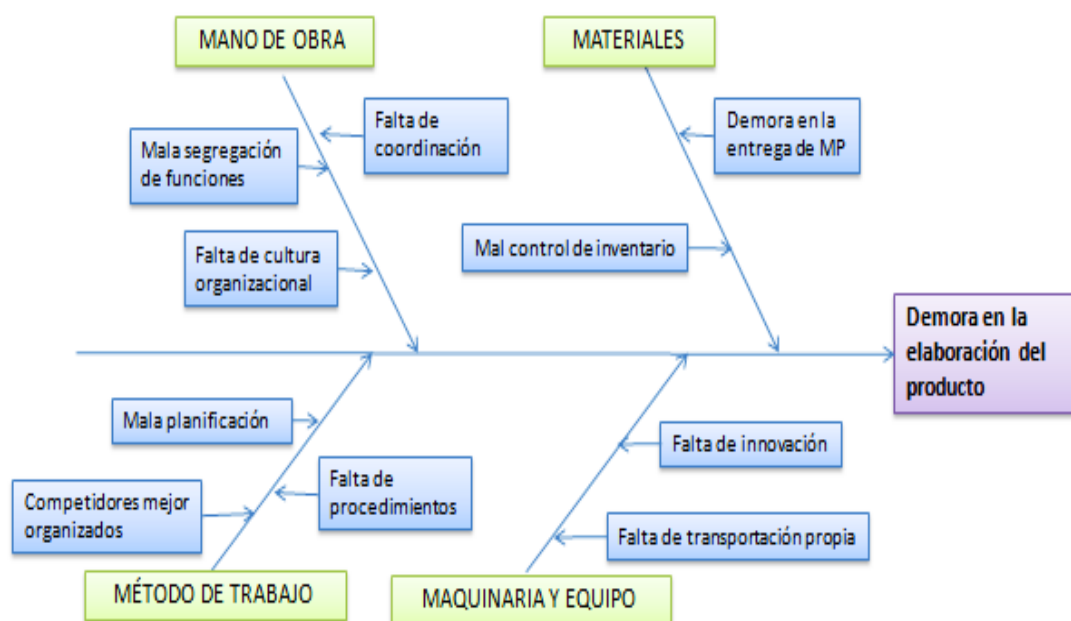
#### **4.3.7.2 ANÁLISIS**

Esta última etapa de los procesos claves fue uno de los más afectados en el análisis efectuado porque en esta etapa se incluyeron actividades como la verificación de la elaboración del producto según los requerimientos estipulados en la orden de producción, la corrección del mismo cuando los resultados son diferentes a los planteados y la evaluación de satisfacción del cliente. Estas actividades agregaron un tiempo considerable a la ejecución de este proceso (60 minutos), pero aportará a que la empresa no se quede con stock de productos no conforme a las especificaciones, sino que pueden llegar a corregir esas imperfecciones y que cada día se mejore e incremente la satisfacción del cliente hacia nuestro producto entregado.

La inclusión de estas pasos originaron que el porcentaje de actividades que aportan valor a la consecución del producto final sufriera un aumento del 23.68% con relación a la evaluación inicial, pero provocó también que aquellas actividades que no aportaban valor tuvieran un decremento de aproximadamente el mismo 23,68%.

### 4.3.8 ANÁLISIS CAUSA-EFECTO

El análisis de causa y efecto ayudó a elaborar el estudio de los problemas de la organización, el enfoque se basó en la búsqueda de las necesidades de la organización, por lo que se podría decir, que es la principal dificultad.



**Ilustración 43: Análisis cauda efecto del problema principal de la compañía**

**Fuente: MANY PRODUCTOS DE GRANITO S.A.**

**Elaborado por: Ana Jurado, Mary Rivadeneira**

#### **4.3.9 Detalle de las causas del problema:**

##### **Mano de Obra:**

La organización cuenta con manuales de funciones establecidas, pero por la falta de cultura organizacional, los empleados de la compañía realizan sus funciones en base a lo que ellos consideran correcto, sin poner en uso los procedimientos estipulados y declarados.

##### **Materiales:**

Se debe a que el proveedor no cumple con la fecha estipulada para la entrega de la materia prima y no existe una organización para la planificación de inventario.

##### **Método de trabajo:**

Se tiene establecidos los procedimientos, pero no se rigen a ellos, por esta razón realizan las funciones de forma empírica sin controlarlas con lo que se encuentra estipulado en los manuales y sus tiempos para la realización de cada uno de estos. No cuentan con un plan de producción.

##### **Maquinaria y equipo:**

Las maquinas no cuentan con tecnología moderna, no cuentan con transporte propio, lo que limita y retrasa la transportación de sus materiales.

## **CAPÍTULO V**

### **5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## 5.1 CONCLUSIONES

✚ El sistema de Gestión de la Calidad permitirá mejorar los controles que se realizan a las actividades de la organización, es por esto que se decidió Diseñar un Sistema de Gestión de la Calidad, para así mejorar la productividad de la empresa analizando los procesos de la compañía y a su vez estableciendo indicadores para la el seguimiento y medición de los mismos,

1. El análisis financiero a la organización, demuestra una rentabilidad favorable para la compañía que permite solventar el costo de diseñar e implementar un sistema de gestión de calidad para obtener la certificación ISO 9001:2008, recuperando en un lapso menor de un año. Los resultados muestran las variaciones que ha sufrido del año 2011 al año 2012, en donde se evidencia un crecimiento en ventas, dicho incremento no se realiza en la misma proporción que el incremento del costo de venta debido a que las variaciones en ventas se deben a un incremento en los precios de los productos terminados.
2. La adquisición de nuevas maquinarias permitirá a la organización incrementar el porcentaje de productos terminados de primera calidad, así como un decremento en el grado de productos de desechos resultantes en cada uno de los procesos. Tomando como referencia un año base, las variaciones porcentuales de baldosas de primera calidad se mantienen con un promedio considerablemente

aceptable (aproximadamente 70%), lo cual le resta importancia a los resultados de productos de desechos que logran alcanzar un aproximado de 3%.

En el proceso productivo se puede concluir que la empresa está utilizando mayor cantidad de inventario prensado, que el necesario en el proceso consecuente de pulido, esto nos deja material ocioso en este proceso, generando una perdida para la compañía debido a que el costo que obtiene ese producto cuando llega a esta etapa del proceso productivo es del 70% del costo total del producto terminado.

3. MANY PRODUCTOS DE GRANITO S.A. es una empresa que ha crecido en el sector manufacturero, sin embargo puede seguir creciendo; en base a toda la identificación, levantamiento y diagramación de los procesos claves se pudo determinar que existen mejoras que deben y pueden realizarse.

4. MANY PRODUCTOS DE GRANITO S.A. a pesar de no ser muy reconocida tiene importantes clientes con los cuales sus ventas son altas, es por esto que aunque la compañía es organizada, debe realizar cambios a nivel organizacional para palpar las mejoras visibles en sus productos, dado que no existe la debida segregación de funciones.

5. El Manual de Calidad elaborado para la empresa será de gran utilidad para el desarrollo de las actividades de la compañía. La elaboración del manual de calidad, procedimientos y registros,

ayudarán al personal de la empresa a tener conocimientos de la política de la calidad, objetivos y lineamientos que deben seguir para el cumplimiento de la Norma ISO 9001:2008.

6. El análisis FODA ayudó a identificar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de MANY PRODUCTOS DE GRANITO S.A., lo cual facilitó el análisis y establecimiento de medidas para que la compañía mantenga sus Fortalezas, Oportunidades y pueda convertir sus Debilidades en Fortalezas y sus Amenazas en Oportunidades.

7. El análisis Causa-Efecto, facilitó la deserción de los principales problemas que ocasionan el retraso de la producción de los pedidos que tiene la compañía con el fin de tomar acciones que eviten que se repitan estos problemas.

8. El análisis de cumplimiento, mediante la Matriz de cumplimiento basado en la Norma ISO 9001:2008 estableció el porcentaje de cumplimiento(49%) de la compañía con respecto a la norma en las actividades que realiza, por esto concluimos que la organización debe alinearse a reglamentos y mejorar sus actividades para llegar a ser auditable.

9. El análisis de valor agregado en cada uno de los procesos claves, ayudó a establecer un flujograma mejorado para cada proceso clave, optimizando los tiempos en cada proceso.

10. El establecimiento de indicadores de gestión en cada proceso permitirá el seguimiento y medición de los mismos, ayudando al cumplimiento de metas establecidas en un periodo determinado de tiempo.

## 5.2 RECOMENDACIONES

Para aplicar el Diseño del Sistema de Gestión de la Calidad en la organización, éste debe ser verificado, mantenido y mejorado de manera continua, para esto tenemos las siguientes recomendaciones:

1. Implementar todos los requisitos de la Norma ISO 9001:2008 para obtener la certificación, actualmente se ha convertido en una ventaja en el mercado por lo que es recomendable hacer todas las gestiones para que este proyecto se lleve a cabo, sabiendo que se cuenta con los recursos monetarios necesarios para financiar dicho proyecto. La certificación permitirá a la empresa satisfacer las demandas de un público que cada día se muestra más exigente en cuanto a la calidad de un producto o servicio. El diseño y la implementación del sistema de gestión de calidad en la empresa MANY PRODUCTOS DE GRANITOS S.A. debe de realizársela a la brevedad posible para mantener y aumentar las ventas de las baldosas.
2. Estandarizar la producción utilizando los promedios de un año base para establecer la cantidad de inventario que debe de utilizarse para obtener una cantidad específica de productos finales. Estos criterios permitirán minimizar el total de inventario resultante del proceso de prensado que no llega a utilizarse en el proceso de pulido, disminuyendo de esta manera el costo del producto debido a que se requerirá de un porcentaje menor de materia prima para la elaboración de los requerimientos.

3. La Gerencia se debe encargar de hacer de conocimiento de los empleados de la organización, los procesos claves (diagramas), las estrategias competitivas con el fin de saber los objetivos de la organización y en equipo lograr el cumplimiento de estos objetivos.
4. Aplicar las mejoras propuestas en este trabajo de graduación; refiriéndose a los departamentos extras incluidos en el organigrama, lo cual mejorará la realización de las funciones de cada uno de los empleados.
5. Usar el Manual de Calidad, cumpliendo con cada uno de sus requisitos para que de esta manera la organización sea más ordenada y estricta con la calidad de sus productos; luego de esto buscar la implementación de la Norma ISO 9001:2008 en la organización.
6. Evaluar periódicamente los indicadores de gestión recomendados, establecer su nivel de cumplimiento y realizar las mejoras necesarias.
7. Realizar auditorías internas anuales con el fin de encontrar fallas y tomar las debidas acciones correctivas y preventivas.
8. Hacer uso del manual de funciones existente en la organización, para que las funciones de cada empleado estén sustentadas en un documento debidamente establecido.
9. Realizar capacitaciones constantes al personal que labora en la compañía para actualizarlos en cada uno de los temas que se trate y

que sean de conveniencia para mejorar la prestación de servicios y productos.

10. Buscar, obtener y mantener la certificación ISO 9001:2008 para mantener un estándar de la calidad de nuestros productos y que a su vez, ayuda al reconocimiento de los mismos.

## 6 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Total Quality Control (3ra. Edición). McGraw-Hill disponible en:  
[http://es.wikipedia.org/wiki/Sistema\\_de\\_gesti%C3%B3n\\_de\\_la\\_calidad](http://es.wikipedia.org/wiki/Sistema_de_gesti%C3%B3n_de_la_calidad)
2. Dr. Freddy William Castillo Palacios, Normas ISO 9001:2008  
 disponible en: <http://blog.pucp.edu.pe/item/99657/norma-iso-9001-2008>
3. Organización Internacional para la Estandarización. Norma ISO 9001:2008
4. DONNA C.S. SUMMERS, Administración de la Calidad, 1era Edición de PEARSON EDUCACIÓN.
5. Ernesto Negrin, Gestión por Procesos, Definición, disponible en:  
<http://www.monografias.com/trabajos10/hotel/hotel.shtml>
6. TIPOS DE PROCESO por Susana Pepper, disponible en:  
<http://www.mednet.cl/link.cgi/Medwave/Series/GES03-A/5032>
7. Flujograma de procesos, por: María Gabriela Ortiz Guerrero,  
 disponible en:  
[http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/7311/1/33083\\_1.pdf](http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/7311/1/33083_1.pdf)
8. Organización de Empresas, por: Enrique Benjamín Franklin Fincowsky; McGraw-Hill
9. Guía de la calidad, FODA, disponible en:  
<http://www.guiadelacalidad.com/modelo-efqm/analisis-dafo>

10. Pilares básicos de FODA, por Gonzalo, disponible en:

<http://gestiondeempresas.org/analisis-interno-externo-empresa/>

11. Sistema Financiero, Gerencie.com, disponible en:

<http://www.gerencie.com/que-es-el-analisis-financiero.html>

12. Indicadores Financieros, Wikipedia, disponible en:

[http://es.wikipedia.org/wiki/Indicador\\_financiero](http://es.wikipedia.org/wiki/Indicador_financiero)

13. Análisis Horizontal, Gerencie.com, disponible en:

<http://www.gerencie.com/analisis-horizontal.html>

14. Razones Financieras, Gerencie.com, disponible en:

<http://www.gerencie.com/razones-financieras.html>

15. Manual de procedimientos, Wikipedia, disponible en:

[http://es.wikipedia.org/wiki/Manual\\_de\\_procedimientos](http://es.wikipedia.org/wiki/Manual_de_procedimientos)

16. Materials Management/Logistics Series, John W. Toomey

# ANEXOS

**ANEXO 1: Cuestionario de evaluación de  
cumplimiento de la organización, con la Norma  
ISO 9001:2008.**

## CUESTIONARIO DE LA NORMA ISO9001:2008

### 4. SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD

#### 4.1 Requisitos generales

1. ¿Están identificados todos los procesos del sistema?

0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

---

#### 4.2 Requisitos de la documentación

##### 4.2.1 Generalidades

1. ¿Está establecida la política de calidad?

0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

---

2. ¿Están establecidos los objetivos de la calidad?

0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

---

3. ¿Hay un manual de calidad existente en la organización?

0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

---

##### 4.2.2 Manual de Calidad

1. ¿Está establecido en el Manual de calidad el alcance del sistema de gestión de calidad?

0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

---

2. ¿Están excluidos en el manual de calidad las exclusiones con su correspondiente justificación?

0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

---

3. ¿Están los procedimientos documentados en el manual de calidad?

0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

---

4. ¿Está incluido el mapa de procesos en el manual de calidad?

0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

---

#### 4.2.3 Control de documentos

1. ¿Está establecido un procedimiento documentado para el control de los documentos?

0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

---

2. ¿Existe algún método establecido y documentado para la aprobación de los documentos?

0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

---

3. ¿Existe algún método establecido y documentado para la revisión y actualización de los documentos ?

0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

---

4. ¿Existe algún método establecido y documentado para la identificación de los cambios de los documentos y el estado de la versión vigente?

0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

---

5. ¿Existe algún método establecido y documentado para la distribución de los documentos y que estén disponibles para su uso?

0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

---

6. ¿Los documentos existentes son legibles e identificables?

0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

---

7. ¿Existen documentos de origen externos identificados y el control de su distribución?

0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

---

8. ¿Existe algún método establecido para evitar usar de manera o intencionada documentos obsoletos?

0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

---

9. ¿Todos los documentos que existen dentro de la organización están debidamente actualizados?

0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

---

#### **4.2.4 Control de Registros**

1. ¿Está establecido un procedimiento debidamente documentado para controlar los registros?

0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

---

2. ¿Está establecido un método para la identificación, almacenamiento, protección, recuperación, tiempo de retención y disposición de los registros?

0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

---

### **5. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN**

#### **5.1 Compromiso de la dirección**

1. ¿La alta dirección comunica a la organización la importancia de satisfacer tanto los requisitos del cliente como los legales y reglamentarios?

0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

---

2. ¿La alta dirección establece la política de calidad?

0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

---

3. ¿La alta dirección asegura que se establecen los objetivos de la calidad?

0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

---

4. ¿La alta dirección realiza las revisiones por la dirección?

0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

---

5. ¿La alta dirección asegura la disponibilidad de los recursos?

0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

---

### 5.2 Enfoque al cliente

1. ¿Se han determinado los requisitos del cliente?

0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

---

2. ¿Se ha analizado la satisfacción del cliente?

0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

---

### 5.3 Política de la calidad

1. ¿La política de la calidad es adecuada a la realidad de la organización?

0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

---

2. ¿La política de calidad incluye el compromiso de cumplir con los requisitos y la mejora continua?

0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

---

3. ¿Los objetivos de calidad establecidos están de acuerdo a las especificaciones de la política?

0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

---

4. ¿La política se comunica manera pertinente y se evidencia su entendimiento dentro de la organización?

0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

---

5. ¿La política de calidad es revisada constantemente para realizar las respectivas adecuaciones?

0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

---

#### 5.4 Planificación

##### 5.4.1 Objetivos de la calidad

1. ¿ Los objetivos de la calidad fueron establecidos en base a las especificaciones de la política?

0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

---

2. ¿Los objetivos de la calidad fueron establecidos en funcion de mejora continua de la organización?

0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

---

3. ¿Los objetivos de la calidad son medibles?

0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

---

4. ¿Los objetidos de la calidad estan asociados a un indicador?

0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

---

##### 5.4.2 Planificación del sistema de gestión de la calidad

1.¿ Están planificados los procesos del sistema de gestión de la calidad?

0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

---

2. ¿Están planificados los objetivos del sistema de gestión de la calidad?

0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

---

## **5.5 Responsabilidad, autoridad y comunicación**

### **5.5.1 Responsabilidad y autoridad**

1.¿ Tienen establecidos los cargos y funciones de la organización?

0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

---

2. ¿Tienen documentadas las responsabilidades de cada puesto de trabajo?

0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

---

3. ¿Las responsabilidades han sido comunicadas a cada uno de los empleados de la organización?

0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

---

### **5.5.2 Representante de la dirección**

1.¿ Está documentada la designación de un representante de la dirección a algún puesto de la organización?

0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

---

2.¿Las responsabilidades del representante de la dirección incluyen el aseguramiento del establecimiento, implementación y mantenimiento de los procesos del sistema de gestión de calidad?

0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

---

3. ¿Las responsabilidades del representante de la dirección incluyen informar a la alta dirección sobre el desempeño del sistema de gestión de calidad y cualquier necesidad de mejora?

0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

---

4. ¿Existe la documentación de las evidencias sobre el cumplimiento de las responsabilidades?

0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

---

### 5.5.3 Comunicación interna

1. ¿Existe la evidencia de procesos de comunicación apropiados para el buen funcionamiento de los procesos?

0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

---

### 5.6 Revisión por la dirección

#### 5.6.1 Generalidades

1. ¿Están establecidos los intervalos de revisión del sistema por parte de la dirección?

0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

---

2. ¿Está incluido en el registro de la revisión; la evaluación de las oportunidades de mejora, la necesidad de efectuar cambios en el sistema de gestión de la calidad, tanto en la política como en los objetivos de calidad?

0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

---

#### 5.6.2 Información de entrada para la revisión

1. ¿El informe para la revisión por la dirección incluye resultados de auditorías internas?

0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

---

2. ¿El informe para la revisión por la dirección incluye resultados de satisfacción del cliente?

0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

---

3. ¿El informe para la revisión por la dirección incluye desempeño de los procesos y el análisis de indicadores?

0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

---

4. ¿El informe para la revisión por la dirección incluye el estado de acciones correctivas y preventivas?

0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

---

5. ¿El informe para la revisión por la dirección incluye el análisis de las acciones revisadas anteriormente ?

0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

---

6. ¿El informe para la revisión por la dirección incluye cambios necesarios que afecten al sistema de gestión de la calidad?

0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

---

7. ¿El informe para la revisión por la dirección incluye recomendaciones para la mejora?

0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

---

### 5.6.3 Resultados de la revisión

1.¿ El informe de revisión tiene incluidas las deisiones y acciones relacionadas con la mejora de la eficacia del sistema de gestión de la calidad y sus procesos?

0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

---

2. ¿El informe de revisión tiene incluidas las decisiones y acciones relacionadas con la mejora del producto?

0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

---

3. ¿El informe de revisión tiene definidos los recursos necesarios para el desarrollo de las acciones descritas anteriormente?

0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

---

## 6. GESTIÓN DE LOS RECURSOS

### **6.1 Provisión de Recursos**

1. ¿La organización cuenta con los recursos encesarios para mantener el sistema de gestión de la calidad y aumentr la satisfacción del cliente?

0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

---

### **6.2 Recursos Humanos**

#### 6.2.1 Generalidades

1.¿ El personal que labora en la organización es competente al realizazr sus actividades/trabajos?

0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

---

#### **6.2.2 Competencia, formación y toma de conciencia**

1. ¿Está definida la competencia necesaria para cada puesto de trabajo de acuerdo a la educación, formación, habilidades y experiencias apropiadas?

0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

---

2. ¿Tiene la organización mediciones de logro de competencias o tiene planes de formación?

0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

---

3. ¿Realiza la organización una evaluación de la eficacia de las acciones aplicadas?

0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

---

4. ¿Realiza la organización un registro y entrega de certificados de sus actividades como capacitaciones y otro tipo de formación a sus empleados?

0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

---

5. ¿Tiene la organización el registro documentado de la educación, formación, habilidades y experiencia de los empleados?

0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

---

### 6.3 Infraestructura

1. ¿La organización ha determinado la infraestructura necesaria y la que existe actualmente en la empresa para la realización de sus procesos?

0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

---

2. ¿La organización tiene algún tipo de acción preventiva para los cada uno de los equipos ?

0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

---

3. ¿La organización tiene servicio de apoyo?

0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

---

#### 6.4 Ambiente de trabajo

1. ¿La organización tiene definidas condiciones específicas de trabajo?

0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

---

2. ¿La organización hace un seguimiento de estas condiciones de trabajo y tiene registros de ellas?

0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

---

#### 7. REALIZACIÓN DEL PRODUCTO

##### 7.1 Planificación del producto

1. ¿La organización cuenta con una planificación para los procesos de producción tomando en consideración los requisitos del cliente?

0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

---

2. ¿La planificación se presenta de manera adecuada para la metodología de la organización?

0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

---

##### 7.2 Procesos relacionados con el cliente

###### 7.2.1 Determinación de los requisitos relacionados con el producto

1. ¿Tienen documentado los requisitos del cliente, incluyendo actividades de entrega y posteriores?

0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

---

2. ¿Se ha establecido los requisitos necesarios para el producto, que no han sido establecidos por el cliente?

0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

---

3. ¿Se ha establecido los requisitos reglamentarios o legales del producto?

0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

---

4. ¿La organización tiene establecido un método para determinar los requisitos?

0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

---

### 7.2.2 Revisión de los requisitos relacionados con el producto

1. ¿La organización tiene definido un método para revisar los requisitos relacionados al producto?

0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

---

2. ¿Tienen evidencia la revisión de los requisitos?

0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

---

3. ¿Manejan una metodología para cuando se realicen modificaciones en los requisitos del producto?

0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

---

### 7.2.3 Comunicación con el cliente

1. ¿Se maneja un método eficaz para la comunicación con el cliente?

0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

---

2. ¿Se registran los resultados en la satisfacción del cliente y sus quejas?

0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

---

### 7.3 Diseño y desarrollo

#### 7.3.1 Planificación de diseño y desarrollo

1. ¿Se cuenta con una planificación para todas las etapas de los diseños o desarrollos de la organización?

0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

---

2. ¿Esta planificación incluye la revisión, verificación y validación de cada una de las etapas?

0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

---

3. ¿Se encuentran definidas las responsabilidades para el diseño y desarrollo?

0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

---

#### 7.3.2 Elementos de entrada para el diseño y desarrollo

1. ¿Se tienen definidos los elementos de entrada para la organización referente a requisitos funcionales, legales, diseños similares?

0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

---

#### 7.3.3 Resultados del diseño y desarrollo

1. ¿Los resultados del diseño y desarrollo cumplen los requisitos de los elementos de entrada para el diseño y desarrollo?

0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

---

2. ¿Estos resultados proporcionan información para la compra producción y prestación del servicio?

0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

---

#### 7.3.4 Revisión del diseño y desarrollo

1. ¿Se registran las evaluaciones de todas las etapas del diseño y desarrollo?

0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

---

#### 7.3.5 Verificación del diseño y desarrollo

1. ¿se mantienen registros de los resultados de la planificación del diseño y desarrollo?

0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

---

#### 7.3.6 Validación del diseño y desarrollo

1. ¿Se mantienen registros de los resultados de la revisión del diseño y desarrollo?

0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

---

#### 7.3.7 Control de los cambios del diseño y desarrollo

1. ¿Se mantienen registros de los cambios realizados en el diseño y desarrollo del producto?

0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

---

2. ¿ Se lleva a cabo una validación y verificación de estos cambios?

0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

---

#### 7.4 Compras

##### 7.4.1 Proceso de Compras

1. ¿ Tienen establecidos criterios para la selección de proveedores?

0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

---

2. ¿Se realizan evaluaciones a los proveedores?

0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

---

3. ¿Se mantienen registros del cumplimiento de estos criterios?

0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

---

#### 7.4.2 Información de las compras

1.¿ Se maneja un método para hacer los pedidos de compra?

0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

---

2. ¿Se cuenta con a información pertinente de los requisitos deseados para los pedidos de compra?

0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

---

3. ¿Cumplen con este método establecido para los requisitos de compra?

0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

---

#### 7.4.3 Verificación de los productos comprados

1.¿ Manejan un método para la inspección de los productos comprados?

0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

---

2.¿ Se hacen registros de estas inspecciones de acuerdo al método que manejan?

0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

---

#### 7.5 Producción y prestación del servicio

##### 7.5.1 Control de la producción y prestación del servicio

1.¿ Cuentan con un método para producción o prestación del servicio?

0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

---

2. ¿Tienen registros?

0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

---

#### 7.5.2 Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio

1. ¿Se han establecido requisitos para esta validación, en el caso de que existan procesos para validar?

0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

---

2. ¿Se realizan registros para estas validaciones?

0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

---

#### 7.5.3 Identificación y trazabilidad

1. ¿Se tiene identificado el producto durante todo el proceso?

0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

---

2. ¿Se puede evidenciar la trazabilidad del producto, si fuese necesario?

0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

---

#### 7.5.4 Propiedad del cliente

1. ¿Cuentan con un método para comunicar al cliente acerca del deterioro o daño en los productos del cliente?

0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

---

2. ¿Se tienen registros para este método?

0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

---

### 7.5.5 Preservación del producto

1.¿ Se cuenta con alguna método para la preservación del producto?

0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

---

2. ¿Se puede evidenciar el cumplimiento de este método?

0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

---

### 7.6 Control de los equipos de seguimiento y medición

1.¿ Tienen identificados los equipos de seguimiento y medición?

0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

---

2. ¿Se tiene establecido un intervalo de tiempo para la calibración o verificación de los equipos ?

0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

---

3. ¿Se tienen registros de estas calibraciones o verificaciones?

0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

---

4.¿ Están identificados los equipos de acuerdo a su estado calibración o verificación?

0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

---

## **8. MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA**

### **8.1 Generalidades**

1. ¿Se tienen implementados procesos para el seguimiento, medición, análisis y mejora?

0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

---

## 8.2 Seguimiento y medición

### 8.2.1 satisfacción del cliente

1. ¿ Se tiene un método para evaluar la satisfacción del cliente?

0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

---

2. ¿Cuentan con registros referentes a la medición de la satisfacción del cliente?

0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

---

### 8.2.2 Auditoría interna

1. ¿ Tienen definida la planificación de la auditoría y su periodicidad?

0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

---

2. ¿Se cuenta con un procedimiento documentado para la realización de las auditorías?

0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

---

3. ¿Mantienen registros de las auditorías?

0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

---

4. ¿Tienen establecidos criterios para la selección de los auditores?

0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

---

5. ¿ Se toman las correcciones necesarias para la auditoría por el responsable de ésta?

0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

---

### 8.2.3 Seguimiento y medición de los procesos.

1. ¿Los indicadores establecidos para los procesos son los adecuados para alcanzar lo planificado?

0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

---

2. ¿Se llevan a cabo las respectivas correcciones en los indicadores en caso del no cumplimiento de las metas?

0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

---

#### **8.2.4 Seguimiento y medición del producto**

1. ¿Se tienen las directrices para la realización de la inspección final del producto?

0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

---

2. ¿Se mantienen registros de las inspecciones finales?

0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

---

#### **8.3 Control de producto no conforme**

1. ¿Tienen un procedimiento documentado para el control de producto no conforme?

0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

---

2. ¿Mantienen registros para este método?

0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

---

3. ¿Toman acciones para eliminar o solucionar las no conformidades?

0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

---

4. ¿Pueden identificar el producto no conforme para impedir su uso?

0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

---

#### 8.4 Análisis de datos

1. ¿Se puede evidenciar el análisis de datos para verificar la eficacia del sistema?

0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

---

2. ¿Se toman acciones referentes a este análisis?

0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

---

#### 8.5 Mejora

##### 8.5.1 Mejora continua

1. ¿Tienen evidencia de las acciones tomadas para la mejora continua?

0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

---

##### 8.5.2 Acciones correctivas

1. ¿Cuentan con procedimiento documentado para las acciones correctivas?

0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

---

2. ¿Tienen registros de acuerdo a este procedimiento?

0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

---

3. ¿Realizan un análisis para determinar las causas de las no conformidades?

0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

---

4. ¿Se verifica la eficacia de las acciones tomadas?

0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

---

#### 8.5.2 Acciones preventivas

1. ¿Cuentan con procedimiento documentado para las acciones preventivas?

0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

---

2. ¿Tienen registros de acuerdo a este procedimiento?

0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

---

3. ¿Realizan un análisis para determinar las causas de las no conformidades?

0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

---

4. ¿Se verifica la eficacia de las acciones tomadas?

0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

---

## ANEXO 2: Producción de la organización.

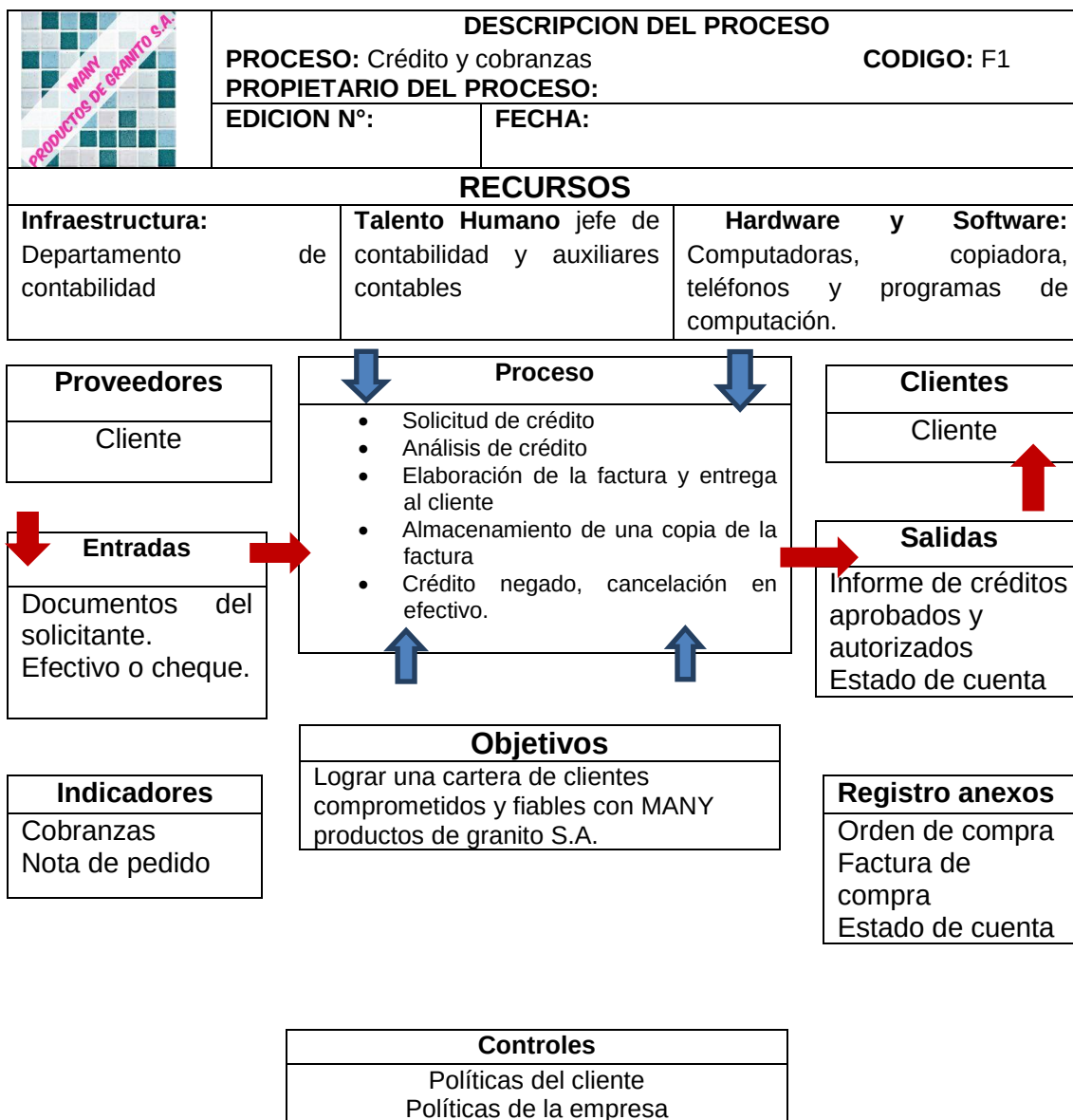
| PRODUCCIÓN EN DÓLARES |                             |                             |                             |                        |                   |                   |                   |                 |
|-----------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-----------------|
|                       | CALIZA<br>BLANCA<br>(30x30) | CALIZA<br>BLANCA<br>(40X40) | CALIZA<br>BLANCA<br>(50X50) | CALIZA GRIS<br>(30x30) | MARMOL<br>(40X40) | MARMOL<br>(50X50) | MARMOL<br>COLORES | ANTIDESLIZANTES |
| ENERO                 | 48495.88                    | 0.00                        | 12683.54                    | 8206.99                | 3730.45           | 1492.18           | 0.00              | 0.00            |
| FEBRERO               | 55956.78                    | 0.00                        | 126835.37                   | 3730.45                | 0.00              | 0.00              | 0.00              | 0.00            |
| MARZO                 | 279783.90                   | 0.00                        | 0.00                        | 0.00                   | 0.00              | 0.00              | 0.00              | 0.00            |
| ABRIL                 | 223827.12                   | 0.00                        | 0.00                        | 0.00                   | 0.00              | 0.00              | 0.00              | 0.00            |
| MAYO                  | 52226.33                    | 0.00                        | 134296.27                   | 0.00                   | 0.00              | 0.00              | 0.00              | 0.00            |
| JUNIO                 | 30776.23                    | 0.00                        | 55956.78                    | 0.00                   | 3730.45           | 2797.84           | 0.00              | 0.00            |
| JULIO                 | 157798.12                   | 0.00                        | 0.00                        | 0.00                   | 0.00              | 0.00              | 10072.22          | 0.00            |
| AGOSTO                | 162274.66                   | 16787.03                    |                             |                        | 3730.45           | 0.00              | 3730.45           |                 |
| SEPTIEMBRE            | 25740.12                    | 3916.97                     | 8393.52                     | 9512.65                | 0.00              | 8393.52           | 0.00              | 2797.84         |
| OCTUBRE               | 20144.44                    | 0.00                        | 0.00                        | 22382.71               | 0.00              | 0.00              | 32081.89          | 0.00            |
| NOVIEMBRE             | 139891.95                   | 33574.07                    | 8393.52                     | 64350.30               | 19584.87          | 0.00              | 5595.68           | 8393.52         |
| DICIEMBRE             | 11750.92                    | 13429.63                    |                             | 6155.25                | 21823.14          |                   |                   | 2797.84         |

## ANEXO 3: Productos por calidad de producción

| CALIDAD DE PRODUCCIÓN    |                 |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |
|--------------------------|-----------------|-------|---------|-------|-------|------|-------|-------|--------|------------|---------|-----------|-----------|
| PRODUCTO                 | CALIDAD         | ENERO | FEBRERO | MARZO | ABRIL | MAYO | JUNIO | JULIO | AGOSTO | SEPTIEMBRE | OCTUBRE | NOVIEMBRE | DICIEMBRE |
| CALIZA BLANCA<br>(30X30) | PRIMERA CALIDAD | 73    | 69      | 75    | 74    | 68   | 80    | 73    | 66     | 77         | 75      | 74        | 70        |
|                          | SEGUNDA CALIDAD | 26    | 28      | 23    | 21    | 28   | 17    | 26    | 31     | 19         | 23      | 23        | 26        |
|                          | DESECHO         | 1     | 3       | 2     | 5     | 4    | 3     | 1     | 3      | 4          | 2       | 3         | 4         |
| CALIZA BLANCA<br>(40X40) | PRIMERA CALIDAD |       |         |       |       |      |       |       | 75     | 73         |         | 68        | 75        |
|                          | SEGUNDA CALIDAD |       |         |       |       |      |       |       | 23     | 24         |         | 28        | 21        |
|                          | DESECHO         |       |         |       |       |      |       |       | 2      | 3          |         | 4         | 4         |
| CALIZA BLANCA<br>(50X50) | PRIMERA CALIDAD | 75    | 67      |       |       | 66   | 73    |       |        | 78         |         | 76        |           |
|                          | SEGUNDA CALIDAD |       |         |       |       | 31   | 26    |       |        | 19         |         | 22        |           |
|                          | DESECHO         |       |         |       |       | 3    | 1     |       |        | 3          |         | 2         |           |
| CALIZA GRIS<br>(30X30)   | PRIMERA CALIDAD | 86    | 83      |       |       |      |       |       |        | 75         | 74      | 67        | 84        |
|                          | SEGUNDA         | 12    | 15      |       |       |      |       |       |        | 22         | 24      | 31        | 12        |

|                 |                 |    |   |  |  |    |    |    |  |    |    |    |    |
|-----------------|-----------------|----|---|--|--|----|----|----|--|----|----|----|----|
|                 | CALIDAD         |    |   |  |  |    |    |    |  |    |    |    |    |
|                 | DESECHO         | 2  | 2 |  |  |    |    |    |  | 3  | 2  | 2  | 4  |
| MARMOL (40X40)  | PRIMERA CALIDAD | 89 |   |  |  | 78 |    | 87 |  |    |    | 77 | 98 |
|                 | SEGUNDA CALIDAD | 10 |   |  |  | 19 |    | 11 |  |    |    | 21 | 1  |
|                 | DESECHO         | 1  |   |  |  | 3  |    | 2  |  |    |    | 2  | 1  |
| MARMOL (50X50)  | PRIMERA CALIDAD | 96 |   |  |  | 87 |    |    |  | 78 |    |    |    |
|                 | SEGUNDA CALIDAD | 3  |   |  |  | 11 |    |    |  | 20 |    |    |    |
|                 | DESECHO         | 1  |   |  |  | 2  |    |    |  | 2  |    |    |    |
| MARMOL COLORES  | PRIMERA CALIDAD |    |   |  |  |    | 95 |    |  |    | 87 | 94 |    |
|                 | SEGUNDA CALIDAD |    |   |  |  |    | 4  |    |  |    | 11 | 5  |    |
|                 | DESECHO         |    |   |  |  |    | 1  |    |  |    | 2  | 1  |    |
| ANTIDESLIZANTES | PRIMERA CALIDAD |    |   |  |  |    |    |    |  | 95 |    | 93 | 92 |
|                 | SEGUNDA CALIDAD |    |   |  |  |    |    |    |  | 4  |    | 6  | 6  |
|                 | DESECHO         |    |   |  |  |    |    |    |  | 1  |    | 1  | 2  |

## ANEXO 4: Descripción del proceso de Créditos y Cobranzas.

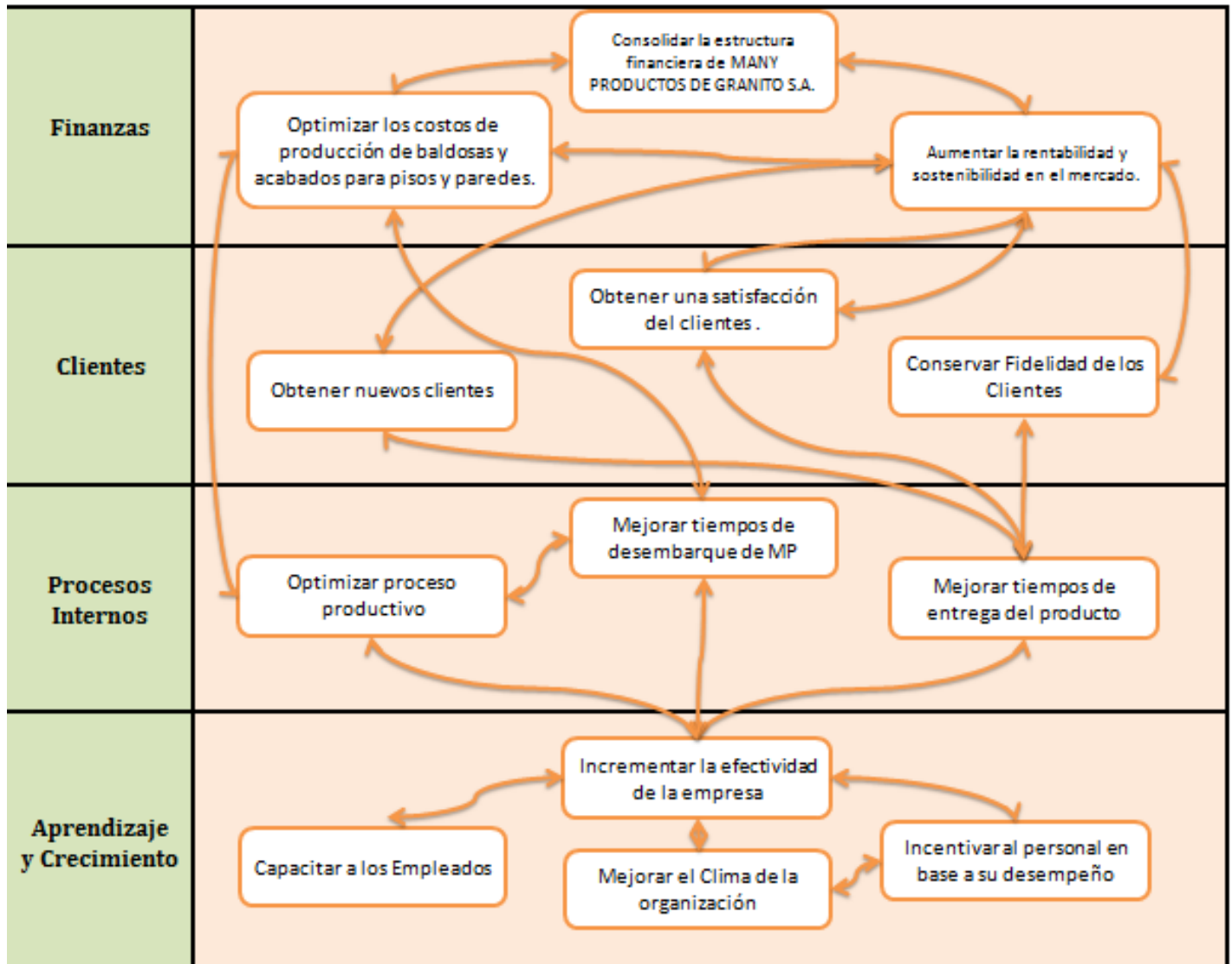


## ANEXO 5: Procesos del departamento de Créditos y Cobranzas

| Nº | RESPONSABLE  | DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|----|--------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | CLIENTE      | <b>¿CANCELA EN EFECTIVO, ACRÉDITO O NO CANCELA?:</b><br>El cliente decidirá si cancela en efectivo, con tarjeta de crédito, solicitando crédito a la empresa o si no puede cancelar, se retirará.                                                                                                     |
| 2  | CLIENTE      | <b>PAGO EN EFECTIVO</b><br>El cliente cancelará el monto del proyecto en tesorería.                                                                                                                                                                                                                   |
| 3  | CLIENTE      | <b>SOLICITUD DE CRÉDITO</b><br>Se llenará un formulario llamado “solicitud de crédito” el cual el cliente deberá especificar algunos datos que son obligatorios.                                                                                                                                      |
| 4  | CONTABILIDAD | <b>EVALUACIÓN DE LA SOLICITUD DE CRÉDITO:</b><br>Contabilidad evaluará los datos proporcionados por el cliente en la “solicitud de crédito”, la evaluación será minuciosa pues deben cumplirse varios requisitos de acuerdo a las políticas de crédito.                                               |
| 5  | CONTABILIDAD | <b>¿CUMPLE CON LOS REQUISITOS?</b><br>Se determinará si el cliente ha cumplido con los requisitos y pasará a gerencia para que los estados de cuenta del cliente sean analizados, en el caso de ser negativa la respuesta pues se le indicará al cliente para que decida si cancela en efectivo o no. |
| 6  | GERENCIA     | <b>¿ESTÁ APTO PARA OTORGAR EL CRÉDITO?</b><br>Una vez que el cliente ha cumplido todos los requisitos, se procederá se le dará a conocer al cliente la aprobación.                                                                                                                                    |
| 7  | GERENCIA     | <b>SE ESTABLECE TÉRMINOS DEL CRÉDITO, MONTO, PLAZO Y FORMA DE PAGO</b><br>Se realizará un contrato donde conste el compromiso del cliente                                                                                                                                                             |
| 8  | CONTABILIDAD | <b>ELABORACION DE FACTURA Y ENTREGA AL CLIENTE</b><br>Se elaborará el contrato, la factura y se la entregará al cliente para que proceda a firmarla.                                                                                                                                                  |
| 9  | CLIENTE      | <b>FIRMAR EL CONTRATO DE COMPROMISO DE CRÉDITO:</b><br>El cliente firmará los documentos donde constará su compromiso con la empresa.                                                                                                                                                                 |
| 10 | CONTABILIDAD | <b>ALMACENAR COPIA DE FACTURA:</b><br>Este departamento almacenará una de las copias de la factura, para que conste como parte del respaldo del proyecto realizado con el cliente.                                                                                                                    |

## **ANEXO 6: Indicadores según el Cuadro de Mando Integral**

## MAPA ESTRATEGICO



## CUADRO DE MANDO INTEGRAL

| Objetivos                             | Indicadores                                                                     | Responsable                                                      | Frecuencia de Medición              | Valor Base | Meta | Semaforo |          |              | Proyección |       |  |      |  |
|---------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|------------|------|----------|----------|--------------|------------|-------|--|------|--|
|                                       |                                                                                 |                                                                  |                                     |            |      | Rojo     | Amarillo | Verde        | Año 1      | Año 2 |  |      |  |
| Perspectivas Financieras              |                                                                                 |                                                                  |                                     |            |      |          |          |              |            |       |  |      |  |
| 1.1                                   | Consolidar la estructura financiera de la organización                          | Solvencia = Activo Circulante / Pasivo Circulante                | Gerente Gerenal                     | Anual      | 1.00 | 1.10     | x<1      | 1<=x<1.1     | x>=1.1     | 1.05  |  | 1.1  |  |
| 1.2                                   | Aumentar la rentabilidad y sostenibilidad en el mercado                         | Rentabilidad Económica (ROE) = Beneficio neto / Recursos propios | Gerente Gerenal                     | Semestral  | 0.35 | 0.50     | x<0.35   | 0.35<=x<0.45 | x>=0.5     | 0.33  |  | 0.39 |  |
| 1.3                                   | Optimizar los costos de produccion de baldosas y acabados para pisos y paredes. | Costes Fijos / Costes totales                                    | Gerente Gerenal                     | Trimestral | 0.37 | 0.45     | x<0.37   | 0.37<=x<0.45 | x>=0.45    | 0.35  |  | 0.42 |  |
| Perspectivas Clientes                 |                                                                                 |                                                                  |                                     |            |      |          |          |              |            |       |  |      |  |
| 2.1                                   | Obtener Nuevos Clientes                                                         | Nuevos clientes / clientes                                       | Gerente Gerenal                     | Anual      | 0.10 | 0.20     | x<0.1    | 0.1<=x<0.2   | x>=0.2     | 0.15  |  | 0.2  |  |
| 2.2                                   | Obtener una satisfacción del clientes .                                         | Entregas a tiempo / Entregas totales                             | Gerente Gerenal / Gerente Operativo | Mensual    | 0.76 | 0.85     | x<0.76   | 0.76<=x<0.85 | x>=0.85    | 0.78  |  | 0.87 |  |
| 2.3                                   | Conservar Fidelidad de los Clientes.                                            | Retención de clientes = % de clientes que permanecen             | Gerente Gerenal                     | bimestral  | 0.73 | 0.80     | x<0.73   | 0.73<=x<0.8  | x>=0.80    | 0.79  |  | 0.81 |  |
| Perspectiva del Proceso Interno       |                                                                                 |                                                                  |                                     |            |      |          |          |              |            |       |  |      |  |
| 3.1                                   | Optimizar proceso productivo                                                    | Nº prod. en malas condiciones / Nº total de prod.                | Gerente de Producción               | semestral  | 0.10 | 0.05     | x>0.10   | 0.10<=x<0.05 | x<=0.005   | 0.1   |  | 0.06 |  |
| 3.2                                   | Mejorar tiempos de entrega                                                      | Entregas con retraso / Entregas totales                          | Jefe de Logistica                   | bimestral  | 0.75 | 0.60     | x>0.75   | 0.75<=x<0.60 | x<=0.60    | 0.55  |  | 0.6  |  |
| 3.3                                   | Mejorar tiempos de desembarque de MP                                            | Tiempo total de desembarque / Promedio de tiempo desembarque     | Supervisor de Calidad y Desarrollo  | semestral  | 1.25 | 1.00     | x>1.25   | 1.25<=x<1    | x<=1       | 1.09  |  | 1    |  |
| Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento |                                                                                 |                                                                  |                                     |            |      |          |          |              |            |       |  |      |  |
| 4.1                                   | Capacitar a los empleados                                                       | Empleados formados / Total de empleados                          | Gerente General                     | semestral  | 0.40 | 0.50     | x<0.40   | 0.4<=x<0.5   | x>=0.5     | 0.4   |  | 0.5  |  |
| 4.2                                   | Mejorar el clima laboral                                                        | Nº bajas accidente / Nº Empleados                                | Gerente General                     | anual      | 0.05 | 0.03     | x>0.05   | 0.05<=x<0.03 | x<=0.03    | 0.04  |  | 0.03 |  |
| 4.3                                   | Incentivar al personal                                                          | Salario mínimo / Salario máximo                                  | Gerente General                     | anual      | 0.20 | 0.30     | x<0.2    | 0.2<=x<0.3   | x>=0.3     | 0.2   |  | 0.3  |  |
| 4.4                                   | Incrementar efectividad                                                         | costes salariales / ventas netas                                 | Gerente General                     | Trimestral | 0.35 | 0.50     | x<0.35   | 0.35<=x<0.5  | x>=0.5     | 0.36  |  | 0.43 |  |

## PLAN DE ACCIÓN

|   | PLAN                                                                           | RESPONSABLE                  |
|---|--------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|
| 1 | Implementar estrategias de mercado                                             | Gerente General              |
| 2 | Establecer un plan de mejoramiento continuo                                    | Gerente General              |
| 3 | Diseñar un plan de actividades                                                 | Gerente de cada area         |
| 4 | Establecer las practicas operativas necesarias para optimizar el proceso       | Gerente General & Producción |
| 5 | Realizar un plan de adiestramiento del personal de producción y administración | Gerente General              |
| 6 | Diseño de estrategias Competitivas                                             | Gerente General              |
| 7 | Implementar programas de mantenimiento preventivo                              | Gerente General & Producción |

## IMPACTO EN LOS OBJETIVOS ESTRATEGICOS

|     | Objetivos Estrategicos / planes de acción                                       | Implementar estrategias de mercado | Establecer un plan de mejoramiento continuo | Diseñar un plan de actividades | Establecer las practicas operativas necesarias para optimizar el proceso | Realizar un plan de adiestramiento del personal de producción y administración | Diseño de estrategias Competitivas | Implementar programas de mantenimiento preventivo y correctivos |
|-----|---------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|---------------------------------------------|--------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| 1.1 | Consolidar la estructura financiera de la organización                          |                                    | X                                           |                                |                                                                          |                                                                                | X                                  |                                                                 |
| 1.2 | Aumentar la rentabilidad y sostenibilidad en el mercado                         | X                                  |                                             |                                |                                                                          |                                                                                | X                                  |                                                                 |
| 1.3 | Optimizar los costos de produccion de baldosas y acabados para pisos y paredes. |                                    | X                                           | X                              | X                                                                        |                                                                                |                                    |                                                                 |
| 2.1 | Obtener Nuevos Clientes                                                         | X                                  | X                                           |                                |                                                                          |                                                                                | X                                  |                                                                 |
| 2.2 | Obtener una satisfacción del clientes .                                         | X                                  | X                                           |                                |                                                                          | X                                                                              | X                                  |                                                                 |
| 2.3 | Conservar Fidelidad de los Clientes.                                            | X                                  | X                                           |                                |                                                                          |                                                                                | X                                  |                                                                 |
| 3.1 | Optimizar proceso productivo                                                    |                                    | X                                           | X                              | X                                                                        | X                                                                              |                                    | x                                                               |
| 3.2 | Mejorar tiempos de entrega                                                      | X                                  |                                             | X                              | X                                                                        |                                                                                |                                    | x                                                               |
| 3.3 | Mejorar tiempos de desembarque de MP                                            |                                    | X                                           | X                              | X                                                                        | X                                                                              |                                    | x                                                               |
| 4.1 | Capacitar a los empleados                                                       |                                    | X                                           |                                |                                                                          | X                                                                              | X                                  |                                                                 |
| 4.2 | Mejorar el clima laboral                                                        |                                    | X                                           |                                |                                                                          |                                                                                | X                                  | X                                                               |
| 4.3 | Incentivar al personal                                                          |                                    | X                                           |                                |                                                                          |                                                                                | X                                  |                                                                 |
| 4.4 | Incrementar efectividad                                                         |                                    | X                                           | X                              |                                                                          | X                                                                              | X                                  | x                                                               |

## **ANEXO 7: Manual de procedimientos de compras de la organización.**

**MANY PRODUCTOS DE GRANITO S.A.**

# **MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE COMPRAS**

---



## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

CODIGO

MP-D1

PAGINA

2 13

### ACTIVIDAD: COMPRAS

#### 1.- GENERALIDADES 3

|                                     |   |
|-------------------------------------|---|
| 1.1.-INTRODUCCIÓN .....             | 3 |
| 1.2.-OBJETIVO DEL MANUAL .....      | 3 |
| 1.3.-ALCANCE DEL MANUAL .....       | 3 |
| 1.4.-RESPONSABILIDAD .....          | 4 |
| 1.5.-EVALUACIONES SEMESTRALES ..... | 4 |
| 1.6.-INFORME .....                  | 4 |
| 1.7.-FALTANTES .....                | 5 |
| 1.8.-ALMACENAMIENTOS .....          | 5 |
| 1.9.-DE LA SOLICITUD .....          | 6 |
| 1.10.- DEL DESPACHOO .....          | 7 |

#### 2 ESQUEMA 8

|                                          |    |
|------------------------------------------|----|
| 2.1 DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES ..... | 9  |
| 2.2 DIAGRAMA DE FLUJO .....              | 11 |
| 2.3 DOCUMENTOS .....                     | 12 |

|                  |                 |               |
|------------------|-----------------|---------------|
| ELABORADO POR:   | AUTORIZADO POR: | APROBADO POR: |
| ANA JURADO       |                 |               |
| MARY RIVADENEIRA |                 |               |



## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

CODIGO

MP-D1

PAGINA

3 13

**ACTIVIDAD:**  
**COMPRAS**

### 1.- GENERALIDADES

#### 1.1.-INTRODUCCIÓN

El departamento de compra tiene como función principal atender las necesidades existente en la empresa MANY productos de granitos S.A. por medio de un proceso competitivo, justo e imparcial.

#### 1.2.-OBJETIVO DEL MANUAL

Definir e identificar los procesos y procedimientos que lleva a cabo el departamento de compra para la adquisición de bienes y/o servicios requeridos por los diferentes departamentos de la empresa, de manera rápida, eficiente y eficaz, así como implantar programas de análisis de valores, costos y decidir si deben comprarse o hacer los materiales para reducir el costo de las compras.

#### 1.3.-ALCANCE DEL MANUAL

Comprende los procesos y procedimientos que se detallan a continuación para la adquisición de bienes y/ o servicios aplicables a toda la organización.

|                  |                 |               |
|------------------|-----------------|---------------|
| ELABORADO POR:   | AUTORIZADO POR: | APROBADO POR: |
| ANA JURADO       |                 |               |
| MARY RIVADENEIRA |                 |               |



#### **1.4.-RESPONSABILIDAD**

Todas las adquisiciones y manejo de suministro será de responsabilidad exclusivamente de la Dirección Administrativa, a través del Encargado de Compras, quien ajustará todas las requisiciones de acuerdo a lo establecido en este manual.

#### **1.5.-EVALUACIONES SEMESTRALES**

El encargado de Compras , bajo la supervisión de la Dirección Administrativa, verificará continuamente las existencias, realizando pruebas sustantivas de inventarios físicos con una periodicidad de seis meses y revisando mensualmente el inventario de los productos o suministros que se encuentran en depósito. Los ítems que se revisarán serán elegidos de manera aleatoria por la Dirección Administrativa.

#### **1.6.-INFORME**

El responsable de compras enviará a la Dirección Administrativa reportes semanales de existencias, y la Dirección Administrativa a su vez informará al departamento de contabilidad sobre estos aspectos ocurridos en el área de suministros.

|                  |                 |               |
|------------------|-----------------|---------------|
| ELABORADO POR:   | AUTORIZADO POR: | APROBADO POR: |
| ANA JURADO       |                 |               |
| MARY RIVADENEIRA |                 |               |



### **1.7.-FALTANTES**

Se establece como una falta grave para los empleados responsables de la administración del inventario los faltantes no justificados de existencias, las diferencias existentes entre el inventario físico y lo registrado contablemente o el no disponer oportunamente los documentos que justifiquen la adquisición o entrega de suministros.

### **1.8.-ALMACENAMIENTOS**

La sección del Almacén es el responsable principal de recibir los materiales, suministros o bienes adquiridos por el Departamento de Compras , así como la custodia y distribución de los mismos a los diferentes departamentos que conforman la organización. Si se desea realizar alguna modificación de documento, de existencia, o de código, deberá ser consultado y aprobado por la persona encargada de la sección de almacenaje.

El responsable de la sección de almacén deberá mantener actualizado el Catálogo de materiales, suministros o bienes, así como el Calendario de de Pedidos de materiales dependiendo de los recursos presupuestarios y financieros.

|                  |                 |               |
|------------------|-----------------|---------------|
| ELABORADO POR:   | AUTORIZADO POR: | APROBADO POR: |
| ANA JURADO       |                 |               |
| MARY RIVADENEIRA |                 |               |

**1.9.-DE LA SOLICITUD**

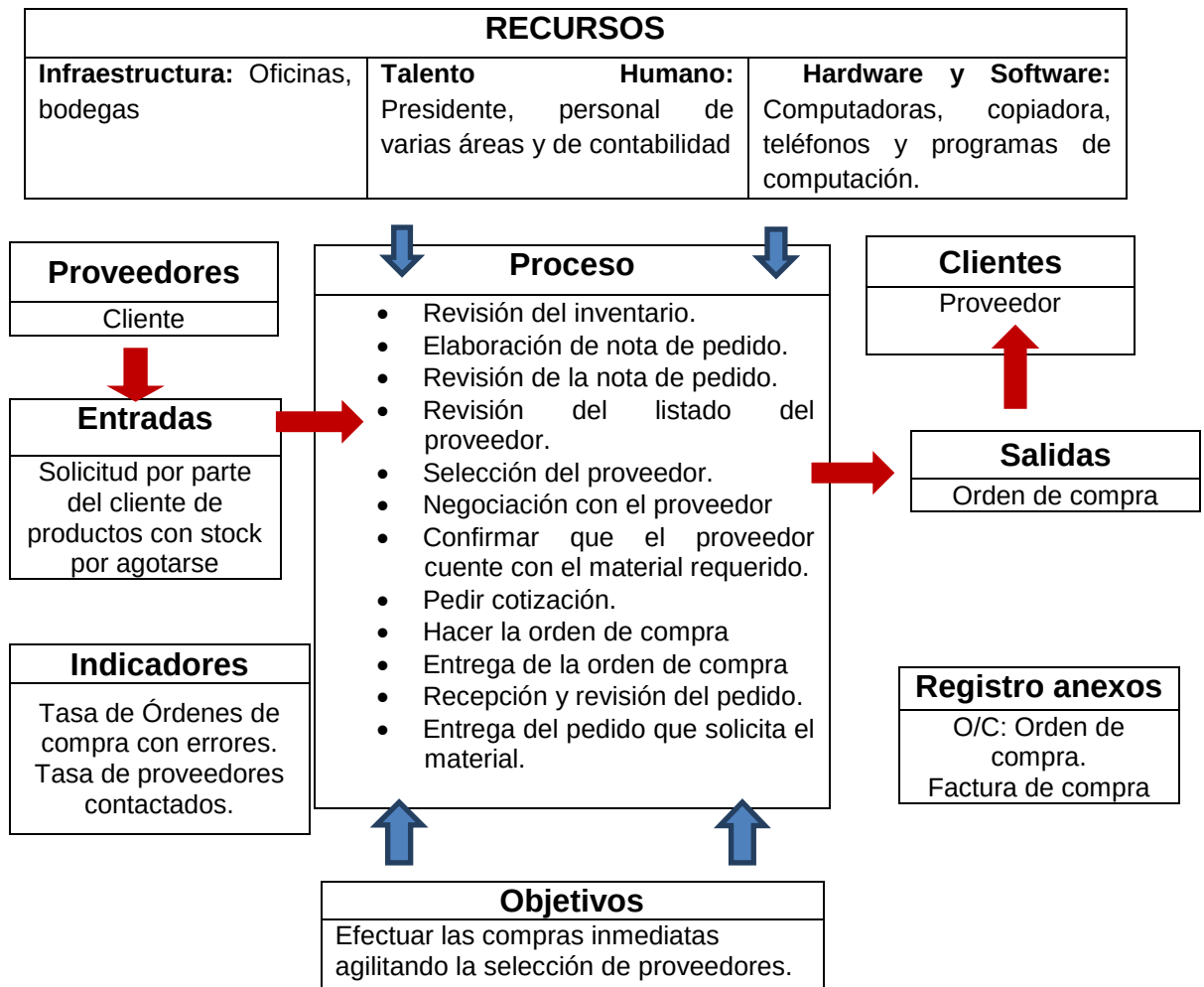
- ◆ Todas las Solicitudes de existencias deberá tramitarse únicamente con el formulario digitalizado Forma de Solicitud.
- ◆ La Sección de Almacén no despachará materiales, suministros o bienes si no se ha recibido la respectiva Solicitud.
- ◆ No se aceptarán Solicitudes cuya forma de llenado sea diferente a la digital (manuscritas o máquinas de escribir).
- ◆ Toda solicitud de materiales, suministros o bienes deberá contener
  1. Nombre del Departamento solicitante
  2. Código del material solicitante
  3. Firma del responsable y sello del Departamento que requiere
  4. Nombre de la persona que recibirá el material
- ◆ Todas las solicitudes que no cumplan con los requisitos establecidos en este manual, serán devueltos al departamento que lo solicite

|                  |                 |               |
|------------------|-----------------|---------------|
| ELABORADO POR:   | AUTORIZADO POR: | APROBADO POR: |
| ANA JURADO       |                 |               |
| MARY RIVADENEIRA |                 |               |

**1.10.- DEL DESPACHOO**

- ◆ La sección del Almacén llevará un registro histórico de cada uno de los ítems, señalando la descripción del artículo y su código respectivo.
- ◆ El libro de despacho deberá estar debidamente foliado y contendrá:
  1. Nombre de la Solicitud
  2. Fecha del Despacho
  3. Firma del Despachador
  4. Número de la factura
- ◆ Las solicitudes de materiales, suministros o bienes serán despachados en el orden de llegada y en un lapso no mayor de tres días hábiles
- ◆ Los materiales sólo serán autorizados y entregados por el personal asignado para tal fin, bajo la supervisión del encargado del Almacén.

|                  |                 |               |
|------------------|-----------------|---------------|
| ELABORADO POR:   | AUTORIZADO POR: | APROBADO POR: |
| ANA JURADO       |                 |               |
| MARY RIVADENEIRA |                 |               |

**ACTIVIDAD:**  
COMPRAS**2 ESQUEMA**

|                  |                 |               |
|------------------|-----------------|---------------|
| ELABORADO POR:   | AUTORIZADO POR: | APROBADO POR: |
| ANA JURADO       |                 |               |
| MARY RIVADENEIRA |                 |               |



## 2.1 DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES

| Nº | RESPONSABLE                             | DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD                                                                                                                                                                                                                                           |
|----|-----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | USUARIO                                 | <b>SOLICITUD DE PEDIDO:</b><br>Se realiza la solicitud de pedido a través del documento estipulado con las especificaciones técnicas del producto y luego se procede a radicarlo en el almacén.                                                                       |
| 2  | ALMACEN                                 | <b>REVISIÓN DE SOLICITUD:</b><br>Revisa que la solicitud contenga todas las especificaciones completas y claras, luego aprueba para generar una requisición de compra y la envía a cotizar.                                                                           |
| 3  | SECRETARIA DEL DEPARTAMENT O DE COMPRA  | <b>COMUNICACIÓN DE LA REQUISICIÓN A LOS PROVEEDORES:</b><br>Se envía por correo electrónico a los proveedores el número de la requisición y los productos requeridos para que ellos puedan enviar sus cotizaciones.                                                   |
| 4  | PROVEEDOR                               | <b>TRÁMITE DE COTIZACIÓN:</b><br>Los proveedores interesados verifican las requisiciones y tramitan la respectiva cotización con el precio de Compra y Suministro de acuerdo a los parámetros establecidos.                                                           |
| 5  | SECRETARIA DEL DEPARTAMENT O DE COMPRAS | <b>CUADRO DE ADJUDICACIONES</b><br>Confirma las cotizaciones de acuerdo a la fecha límite y procede a realizar el cuadro de adjudicaciones.                                                                                                                           |
| 6  | JEFE DE COMPRAS                         | <b>APROBACIÓN DE CUADRO DE ADJUDICACIONES:</b><br>Revisa y aprueba el cuadro de adjudicaciones, verificando las cotizaciones a través de los reportes y colando la firma de revisado, luego la lleva al departamento de contabilidad para que sea autorizado el gasto |
| 7  | SECRETARIA DE COMPRAS                   | <b>GENERACIÓN DE ORDEN DE COMPRA:</b><br>Genera la orden de compra con las cotizaciones y / o el cuadro de adjudicación debidamente aprobado por el jefe de compras                                                                                                   |

|                  |                 |               |
|------------------|-----------------|---------------|
| ELABORADO POR:   | AUTORIZADO POR: | APROBADO POR: |
| ANA JURADO       |                 |               |
| MARY RIVADENEIRA |                 |               |



CODIGO

MP-D1

## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

PAGINA

ACTIVIDAD:

10

13

COMPRAS

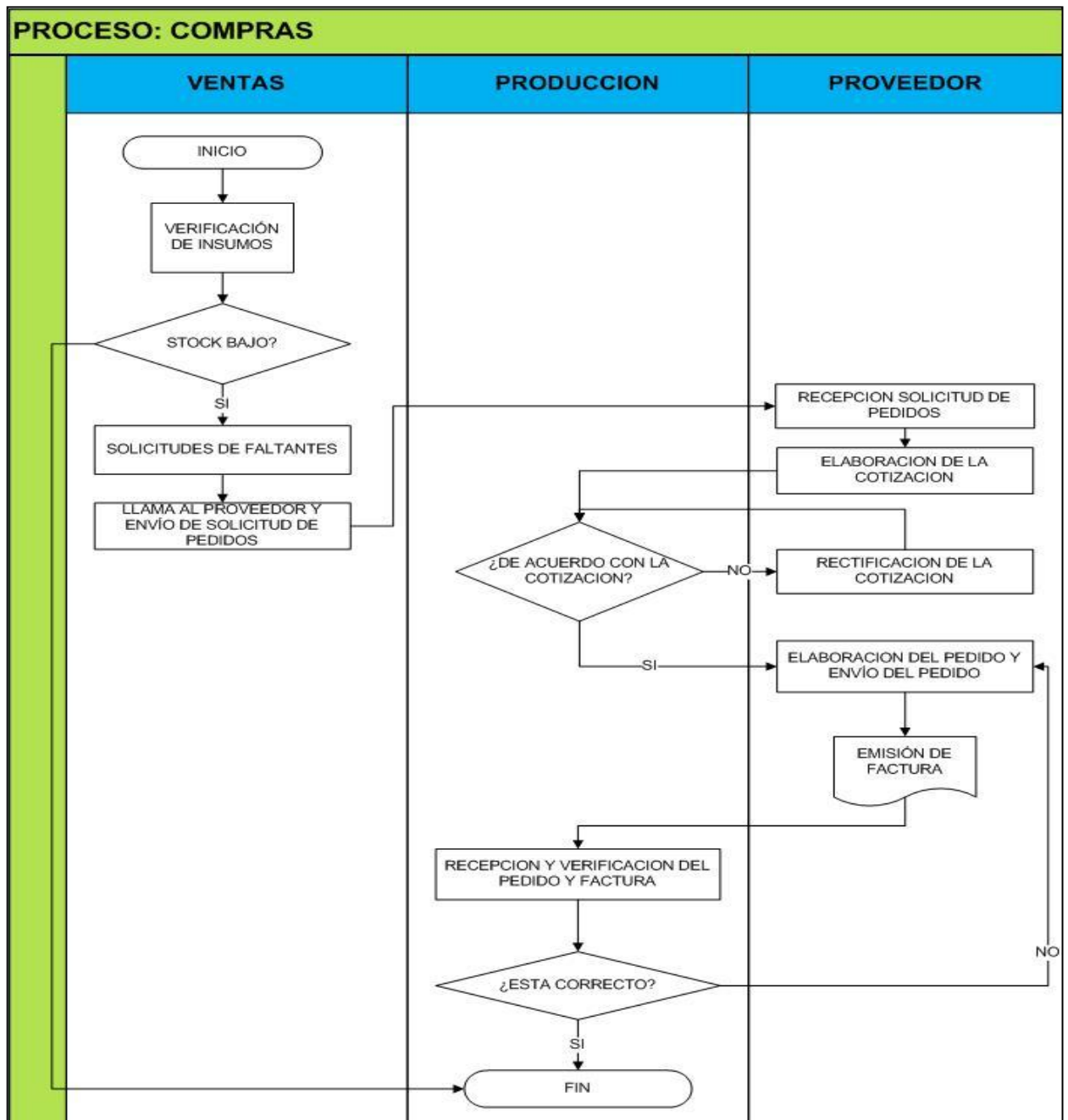
|    |                    |                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|----|--------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 8  | JEFE DE COMPRA     | <b>COMUNICACIÓN ORDEN DE COMPRA AL PROVEEDOR:</b><br>Se informa al proveedor a través del correo electrónico el número de orden de compra que ha sido asignada.                                                                                                      |
| 9  | PROVEEDOR          | <b>ENTREGA DE ELEMENTOS AL ALMACEN:</b><br>Entrega de elementos al almacén con (1) copia de la orden de compra y Factura original.                                                                                                                                   |
| 10 | PERSONAL DE BODEGA | <b>RECEPCIÓN DE PRODUCTOS:</b><br>Recién los elementos confrontando físicamente la orden de compra con la factura. Si está conforme procede a ingresar al sistema la información relacionada con la orden de compra y el número de factura.                          |
| 11 | PERSONAL DE BODEGA | <b>ENTREGA Y SALIDA DE PRODUCTOS:</b><br>Entrega el producto y realiza la respectiva salida del almacén a cada departamento que lo requiere. En caso de que el producto no cumpla con las especificaciones se hará el proceso establecido para producto no conforme. |
| 12 | USUARIO            | <b>RECIBO DE PRODUCTO SOLICITADO:</b><br>Recibe los productos solicitados.                                                                                                                                                                                           |

|                  |                 |               |
|------------------|-----------------|---------------|
| ELABORADO POR:   | AUTORIZADO POR: | APROBADO POR: |
| ANA JURADO       |                 |               |
| MARY RIVADENEIRA |                 |               |



**ACTIVIDAD:**  
COMPRAS

**2.2 DIAGRAMA DE FLUJO**



|                  |                 |               |
|------------------|-----------------|---------------|
| ELABORADO POR:   | AUTORIZADO POR: | APROBADO POR: |
| ANA JURADO       |                 |               |
| MARY RIVADENEIRA |                 |               |

**CODIGO****MP-D1****MANUAL DE PROCEDIMIENTOS****PAGINA****ACTIVIDAD:****12****13****COMPRAS****2.3 DOCUMENTOS**

|                |             |             |             |
|----------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>CIUDAD:</b> | <b>DIA:</b> | <b>MES:</b> | <b>AÑO:</b> |
|                |             |             |             |

| <b>SOLICITUD DE MATERIAL</b>     |               |  |                    |  |
|----------------------------------|---------------|--|--------------------|--|
| <b>DEPARTAMENTO SOLICITANTE:</b> |               |  |                    |  |
| <b>CANTIDAD</b>                  | <b>UNIDAD</b> |  | <b>DESCRIPCIÓN</b> |  |
|                                  |               |  |                    |  |
|                                  |               |  |                    |  |
|                                  |               |  |                    |  |

| <b>OBSERVACIONES</b> |
|----------------------|
|                      |

|                        |                        |
|------------------------|------------------------|
| <b>SOLICITADO POR:</b> | <b>RECIBIDO POR:</b>   |
| <b>FIRMA Y SELLO:</b>  | <b>FIRMA Y SELLO :</b> |
|                        |                        |

|                       |                        |                      |
|-----------------------|------------------------|----------------------|
| <b>ELABORADO POR:</b> | <b>AUTORIZADO POR:</b> | <b>APROBADO POR:</b> |
| ANA JURADO            |                        |                      |
| MARY RIVADENEIRA      |                        |                      |

**CODIGO****MP-D1****MANUAL DE PROCEDIMIENTOS****PAGINA****13 13****ACTIVIDAD:**  
**COMPRAS****NOTE DE ENTREGA N°**

DE: SECCIÓN DE ALMACEN

PARA:

ASUNTO:

| ITEM | CÓDIGO | ARTÍCULO | CANTIDAD | UNIDAD DE MEDIDA |
|------|--------|----------|----------|------------------|
|      |        |          |          |                  |
|      |        |          |          |                  |
|      |        |          |          |                  |
|      |        |          |          |                  |
|      |        |          |          |                  |
|      |        |          |          |                  |
|      |        |          |          |                  |

**FIRMA Y SELLO DE LA SECCIÓN DE  
ALMACEN****RECIBÍ CONFORME**

|                  |                 |               |
|------------------|-----------------|---------------|
| ELABORADO POR:   | AUTORIZADO POR: | APROBADO POR: |
| ANA JURADO       |                 |               |
| MARY RIVADENEIRA |                 |               |

## **ANEXO 8: Manual de procedimientos de ventas de la organización.**

**MANY PRODUCTOS DE GRANITO S.A.**

# **MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE VENTAS**

---



## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

CODIGO

MP-E1

PAGINA

2

11

ACTIVIDAD:

VENTAS

### 1.- GENERALIDADES 3

|                                    |   |
|------------------------------------|---|
| 1.1.-INTRODUCCIÓN.....             | 3 |
| 1.2.-OBJETIVO DEL MANUAL .....     | 4 |
| 1.3.-ALCANCE DEL MANUAL .....      | 4 |
| 1.4.-RESPONSABILIDAD .....         | 4 |
| 1.5.-INFORME .....                 | 4 |
| 1.6.-FALTANTES.....                | 5 |
| 1.7.-PROCEDIMIENTO DE VENTAS ..... | 5 |

### 2.- ESQUEMA 6

|                                            |    |
|--------------------------------------------|----|
| 2.1.- DESCRIPCIÓN DEL PROCESO 6            |    |
| 2.2.- DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES ..... | 7  |
| 2.3.- DIAGRAMA DE FLUJO .....              | 8  |
| 2.4.- EJEMPLO DE COTIZACIÓN.....           | 9  |
| 2.5.- EJEMPLO DE FACTURA .....             | 10 |
| 2.6.- GUIA DE REMISIÓN .....               | 11 |

|                  |                 |               |
|------------------|-----------------|---------------|
| ELABORADO POR:   | AUTORIZADO POR: | APROBADO POR: |
| ANA JURADO       |                 |               |
| MARY RIVADENEIRA |                 |               |



## **1.- GENERALIDADES**

### **1.1.-INTRODUCCIÓN**

El presente manual tiene la finalidad de proveer al personal del departamento de ventas las políticas y los procedimientos de ventas, presentando los simplificados, mejorados y actualizados a las realidades de la empresa y de su entorno. De tal forma que el personal del departamento de ventas incremente su eficiencia en el cumplimiento de sus funciones dentro de la empresa.

Este manual de procedimientos para ventas de crédito y de contado, debe servir como un instrumento de apoyo que facilite y regule las tareas específicas que se involucren en las transacciones de venta que se realicen en el departamento de ventas, brindando no solo eficiencia al proceso, sino transparencia y control, contribuyendo además al alcance de los objetivos organizacionales de la empresa

El departamento de ventas tiene como función principal atender las necesidades existentes de los clientes de MANY PRODUCTOS DE GRANITO S.A., a través del ofrecimiento de un producto de buena calidad, el cual luego es facturado para la respectiva entrega del mismo.

|                  |                 |               |
|------------------|-----------------|---------------|
| ELABORADO POR:   | AUTORIZADO POR: | APROBADO POR: |
| ANA JURADO       |                 |               |
| MARY RIVADENEIRA |                 |               |



## **1.2.-OBJETIVO DEL MANUAL**

Definir e identificar los procesos y procedimientos que lleva a cabo el departamento de ventas para la adquisición de bienes y/o servicios requeridos por los diferentes departamentos de la empresa, de manera rápida, eficiente y eficaz, para establecer las instrucciones que deben seguirse para facturar el producto de tal manera que se cumplan las políticas administrativas y financieras de la empresa.

## **1.3.-ALCANCE DEL MANUAL**

El presente manual comprende los procesos, procedimientos e instrucciones para la venta del producto que ofrece la empresa MANY productos de granito S.A., teniendo en cuenta los requerimientos del cliente.

## **1.4.-RESPONSABILIDAD**

Todas las ventas serán de responsabilidad exclusivamente del Departamento de Ventas y el Gerente propietario.

## **1.5.-INFORME**

El responsable de ventas enviará a la Dirección Administrativa reportes mensuales, y el jefe de ventas conciliará los informes con las facturas, para que no existan desfalcos monetarios ni en el inventario.

|                  |                 |               |
|------------------|-----------------|---------------|
| ELABORADO POR:   | AUTORIZADO POR: | APROBADO POR: |
| ANA JURADO       |                 |               |
| MARY RIVADENEIRA |                 |               |



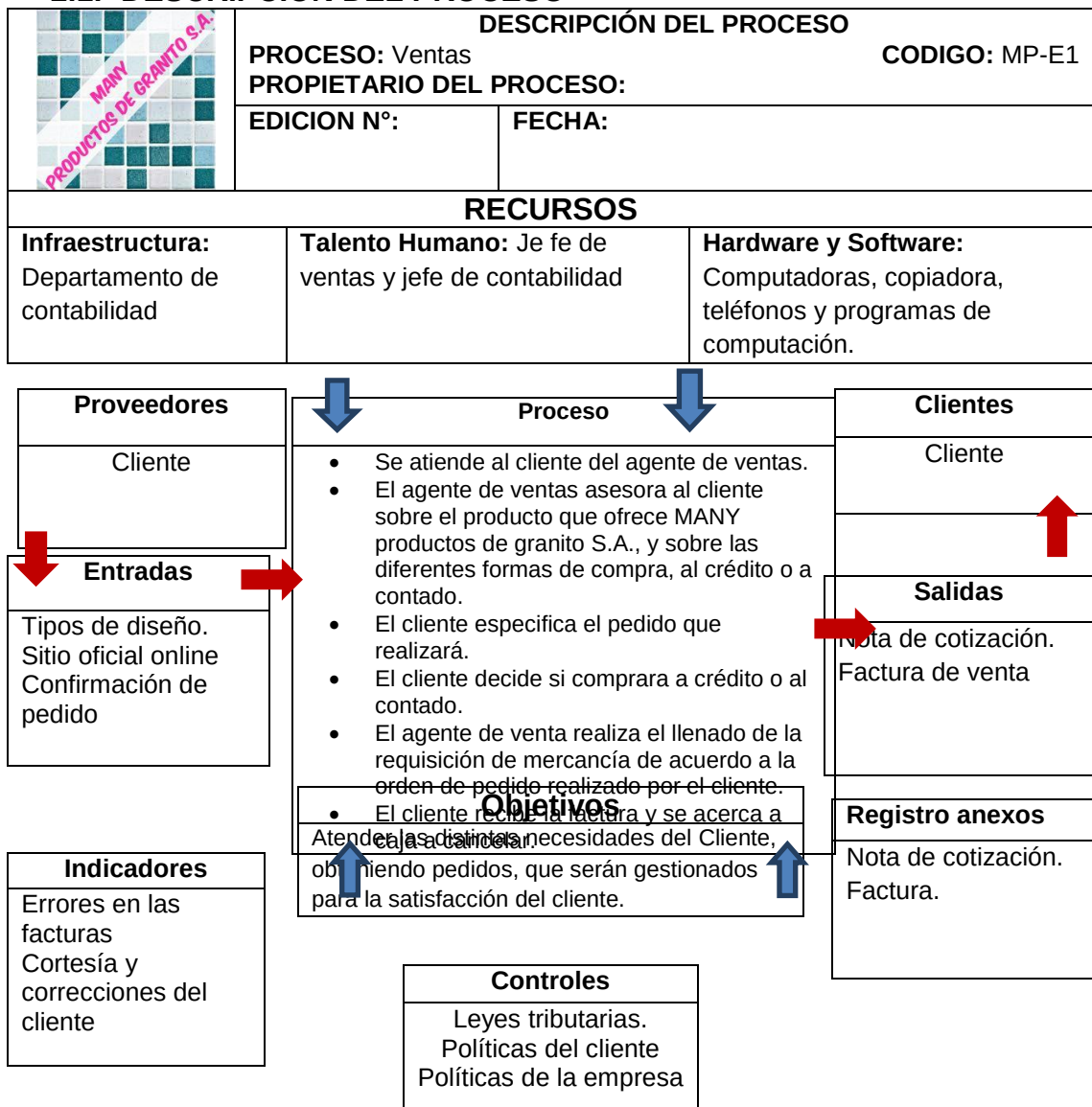
### **1.6.-FALTANTES**

Se establece como una falta grave para los empleados responsables de la administración del inventario los faltantes no justificados de existencias, las diferencias existentes entre el inventario físico y lo registrado contablemente o el no disponer oportunamente los documentos que justifiquen la adquisición o entrega de suministros.

### **1.7.-PROCEDIMIENTO DE VENTAS**

1. Se atiende al cliente del agente de ventas.
2. El agente de ventas asesora al cliente sobre el producto que ofrece MANY PRODUCTOS DE GRANITO S.A., y sobre las diferentes formas de compra, al crédito o a contado.
3. El cliente especifica el pedido que realizará.
4. El cliente decide si comprara a crédito o al contado.
5. El agente de venta realiza el llenado de la requisición de mercancía de acuerdo a la orden de pedido realizado por el cliente.
6. El cliente recibe la factura y se acerca a caja a cancelar.

|                  |                 |               |
|------------------|-----------------|---------------|
| ELABORADO POR:   | AUTORIZADO POR: | APROBADO POR: |
| ANA JURADO       |                 |               |
| MARY RIVADENEIRA |                 |               |

**ACTIVIDAD:**  
VENTAS**2.- ESQUEMA****2.1.- DESCRIPCIÓN DEL PROCESO**

|                  |                 |               |
|------------------|-----------------|---------------|
| ELABORADO POR:   | AUTORIZADO POR: | APROBADO POR: |
| ANA JURADO       |                 |               |
| MARY RIVADENEIRA |                 |               |



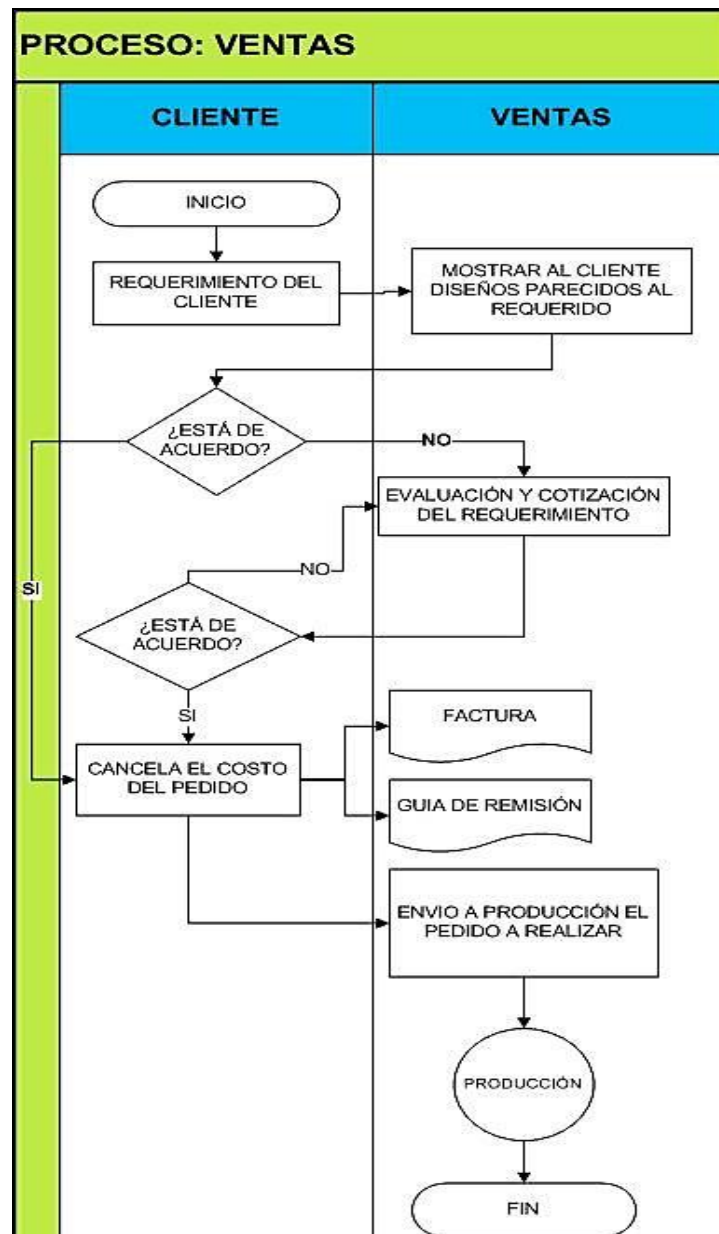
**ACTIVIDAD:**  
**VENTAS**

**2.2.- DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES**

| Nº | RESPONSABLE | DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD                                                                                                                                                                                                                          |
|----|-------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | CLIENTE     | <b>REQUERIMIENTO DEL CLIENTE:</b><br>Se atiende la necesidad del cliente con las especificaciones deseadas para la elaboración del producto.                                                                                                         |
| 2  | VENTAS      | <b>MOSTRAR AL CLIENTE DISEÑOS PARECIDOS AL REQUERIDO:</b><br>Este paso ahorrará tanto al cliente y a la empresa tiempo en el proceso de producción, puesto que si existe producto terminado disponible ahorrará la producción y la espera del mismo. |
| 3  | CLIENTE     | <b>¿ESTÁ DE ACUERO?</b><br>El cliente decidirá si desea recibir ese producto terminado elaborado anteriormente o si desea que le elaboren un producto "fresco"                                                                                       |
| 4  | VENTAS      | <b>EVALUACION Y COTIZACIÓN DEL REQUERIMIENTO:</b><br>Se estimará el gasto que el cliente deberá desembolsar, la forma de pago que realizará y también se evaluará si se le puede otorgar algún descuento.                                            |
| 5  | CLIENTE     | <b>¿ESTÁ DE ACUERDO?</b><br>El cliente decidirá si el desembolso está dentro de su presupuesto, en el caso de que no pueda, se analizará la forma de ayudarlo.                                                                                       |
| 6  | CLIENTE     | <b>CANCELA EL COSTO DEL PEDIDO</b><br>Cancelará el proyecto en la forma de pago que al cliente se le acomode.                                                                                                                                        |
| 7  | VENTAS      | <b>ENVIO A PRODUCCIÓN EL PEDIDO A REALIZAR:</b><br>Una vez aceptado y cancelado el proyecto se procederá a la producción de las mismas.                                                                                                              |

|                  |                 |               |
|------------------|-----------------|---------------|
| ELABORADO POR:   | AUTORIZADO POR: | APROBADO POR: |
| ANA JURADO       |                 |               |
| MARY RIVADENEIRA |                 |               |

### 2.3.- DIAGRAMA DE FLUJO



|                  |                 |               |
|------------------|-----------------|---------------|
| ELABORADO POR:   | AUTORIZADO POR: | APROBADO POR: |
| ANA JURADO       |                 |               |
| MARY RIVADENEIRA |                 |               |



## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS



## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

CODIGO

MP-E1

PAGINA

11

11

ACTIVIDAD:

VENTAS

### 2.6.- GUIA DE REMISIÓN

| MANY PRODUCTOS DE GRANITO S.A.                                                                                 |                                   | RUC N° 20795365468                                |                      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------------------------|----------------------|
| Km. 14 ½ vía Alborada-Pascuales.                                                                               |                                   | GUÍA DE REMISIÓN                                  |                      |
| Elaboración de baldosas, fabricación de productos de acabados para pisos y paredes.                            |                                   | TRANSPORTISTA                                     |                      |
|                                                                                                                |                                   | N° 001-00001212                                   |                      |
| Fecha de inicio del traslado: 25/07/2006                                                                       |                                   | Punto de partida: La Victoria, Lima               |                      |
| Destinatario: Constructora Indurain E.I.R.L.                                                                   |                                   | Punto de llegada: Trujillo, La Libertad           |                      |
| RUC: 20200876627 N° Doc. Identidad                                                                             |                                   |                                                   |                      |
| Documento que sustenta el traslado de bienes: Guía de Remisión Remitente N° 001-0000041                        |                                   |                                                   |                      |
| Datos del bien transportado                                                                                    |                                   |                                                   |                      |
| Descripción                                                                                                    | Cantidad                          | Unidad de Medida                                  | Peso                 |
|                                                                                                                |                                   |                                                   |                      |
| Datos del remitente:                                                                                           |                                   | Datos de la Unidad de Transporte y conductor      |                      |
| RUC o Doc. de Identidad                                                                                        | Denominación, apellidos y nombres | Marca y placa                                     | Licencia de conducir |
| 20000000011                                                                                                    | Tram. Industrial S.A.C.           | Volvo XX-0101                                     | TA-1234567           |
|                                                                                                                |                                   | N° de Constancia de inscripción del vehículo- MTC |                      |
|                                                                                                                |                                   | 1503000074                                        |                      |
| Imprenta Los Alamos S.A.<br>RUC 21111154421<br>Fecha de impresión: 19.07.2006<br>N° de autorización: 123123123 |                                   |                                                   |                      |
| REMITENTE                                                                                                      |                                   |                                                   |                      |
| TRANSPORTISTA                                                                                                  |                                   |                                                   |                      |
| DESTINATARIO                                                                                                   |                                   |                                                   |                      |
| SUNAT                                                                                                          |                                   |                                                   |                      |

|                  |                 |               |
|------------------|-----------------|---------------|
| ELABORADO POR:   | AUTORIZADO POR: | APROBADO POR: |
| ANA JURADO       |                 |               |
| MARY RIVADENEIRA |                 |               |

**ANEXO 9: Manual de procedimientos  
de crédito y cobranzas de la  
organización.**

MANY PRODUCTOS DE GRANITO S.A.

# MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE CRÉDITO Y COBRANZAS

---



## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

CODIGO

MP-F1

PAGINA

2 18

### ACTIVIDAD:

CRÉDITO Y  
COBRANZAS

|                                                       |    |
|-------------------------------------------------------|----|
| 1.- GENERALIDADES.....                                | 3  |
| 1.1.-INTRODUCCIÓN.....                                | 3  |
| 1.2.-OBJETIVO DEL MANUAL .....                        | 3  |
| 1.3.-ALCANCE DEL MANUAL .....                         | 4  |
| 1.4.-RESPONSABILIDAD .....                            | 4  |
| 1.5.- FIRMAS AUTORIZADORAS DE VENTAS DE CRÉDITO:..... | 4  |
| 1.6.-POLITICAS DE CRÉDITO .....                       | 4  |
| 1.6.1.-Políticas de las ventas al crédito: .....      | 5  |
| 1.7.-POLÍTICAS DE VENTAS AL CONTADO: .....            | 6  |
| 1.8.- PROCEDIMIENTO PARA VENTAS .....                 | 7  |
| 2.-ESQUEMA.....                                       | 8  |
| 2.1.- DECRICIÓN DEL PROCESO .....                     | 8  |
| 2.1 DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES .....              | 9  |
| 2.2 DIAGRAMA DE FLUJO .....                           | 11 |
| 2.3 CONTRATO DE CRÉDITO .....                         | 12 |
| 2.4 SOLICITUD DE CRÉDITO .....                        | 18 |

|                  |                 |               |
|------------------|-----------------|---------------|
| ELABORADO POR:   | AUTORIZADO POR: | APROBADO POR: |
| ANA JURADO       |                 |               |
| MARY RIVADENEIRA |                 |               |

**ACTIVIDAD:****CRÉDITO Y  
COBRANZAS****1.- GENERALIDADES****1.1.-INTRODUCCIÓN**

El presente Manual de procedimientos de Créditos norma las políticas, los procedimientos técnicos, de operaciones y legales, requisitos, mecanismos y niveles de aprobación para el otorgamiento de créditos, alcanzando su aplicación a todos los directivos, funcionarios y empleados de la Institución, que tengan participación y responsabilidad en el otorgamiento y recuperación de créditos.

**1.2.-OBJETIVO DEL MANUAL**

El implementar el manual de crédito y cobranzas, permitirá mejorar su eficiencia y rentabilidad que se traslucirán en mejores beneficios para los clientes.

Definir e identificar los procesos y procedimientos que se llevan a cabo en el departamento de crédito y cobranzas, ayudará a otorgar créditos de forma eficaz y eficiente; y que el momento de cobro no sea incómodo para el personal encargado y al cliente al que se le otorgó el crédito, y realizar los cobros que son al contado de igual manera.

|                  |                 |               |
|------------------|-----------------|---------------|
| ELABORADO POR:   | AUTORIZADO POR: | APROBADO POR: |
| ANA JURADO       |                 |               |
| MARY RIVADENEIRA |                 |               |

**ACTIVIDAD:****CRÉDITO Y  
COBRANZAS****1.3.-ALCANCE DEL MANUAL**

El contar con un Manual de Crédito y Cobranzas en la Compañía, nos permitirá tener herramientas y criterios para la obtención de las metas y objetivos propuestos en el ámbito crediticio de la empresa, además de poder mejorar la eficiencia y efectividad de la captación de recursos, especialmente en la concesión de los créditos y recuperación de la cartera.

**1.4.-RESPONSABILIDAD**

Todos los créditos y cobranzas estarán a cargo y manejo del Jefe de créditos y cobranzas, el otorgamiento de créditos y control de los cobros; y la tesorera se encargará de receptar los cobros al contado y aquellas cuotas que los clientes deseen realizar en efectivo.

**1.5.- FIRMAS AUTORIZADORAS DE VENTAS DE CRÉDITO:**

- Gerente propietario.
- Jefe del departamento de crédito y cobranza.

**1.6.-POLITICAS DE CRÉDITO**

Establecer los lineamientos que permitan al área comercial y el departamento de crédito y cobranza negociar con sus clientes, con el objetivo de disminuir los riesgos y mantener una cartera sana y confiable.

|                  |                 |               |
|------------------|-----------------|---------------|
| ELABORADO POR:   | AUTORIZADO POR: | APROBADO POR: |
| ANA JURADO       |                 |               |
| MARY RIVADENEIRA |                 |               |

**ACTIVIDAD:****CRÉDITO Y  
COBRANZAS****1.6.1.-Políticas de las ventas al crédito:**

- El plazo del crédito será de 30 días de plazo sin intereses.
- Los requisitos que los clientes deben presentar para optar a un crédito son:
  - Copia de la cédula, o en su defecto numero RUC y razón social, breve
  - Informe sobre la situación económica actual de la empresa, solicitud y
  - Dos referencias comerciales y personales, requerimiento detallado que desee comprar a crédito.
- El pago del crédito se realizara en dos abonos. El 50 % al momento de la transacción de venta a crédito y el restante 50 % antes de finalizado los 30 días calendario, contados a partir del día en que concedió el crédito.
- El monto del crédito no debe sobrepasar los \$1000 dólares, para montos superiores es necesario la autorización del gerente propietario.
- Si el plazo del crédito del cliente se vence, este incurrirá en mora y no podrá solicitar otro crédito hasta que haya cancelado el anterior.
- Los recibos de cancelación solo se emitirán cuando el cliente realice el pago efectivo del último abono del crédito.

|                  |                 |               |
|------------------|-----------------|---------------|
| ELABORADO POR:   | AUTORIZADO POR: | APROBADO POR: |
| ANA JURADO       |                 |               |
| MARY RIVADENEIRA |                 |               |

**ACTIVIDAD:****CRÉDITO Y  
COBRANZAS**

- Para efectos del abono al crédito por parte del cliente, se emitirá un recibo de abono, del cual quedara copia en la empresa.
- Por cada cliente al que se le conceda crédito, se abrirá un archivo con los datos de la venta, los datos del cliente y la forma y plazos de pago. Este expediente queda bajo custodia del jefe del departamento de ventas.
- Los agentes de ventas deben proporcionar la información correspondiente a los clientes para optar a un crédito.
- El cliente puede delegar el pago de los abonos al crédito, a terceros. Para hacer efectivos los pagos el representante deberá traer su cedula de identidad y el último recibo de abono.

**1.7.-POLÍTICAS DE VENTAS AL CONTADO:**

- No se aceptan devoluciones de productos una vez que el cliente ha salido de las instalaciones de la empresa.
- Es deber del cliente revisar su mercadería al momento de la entrega para comprobar el buen estado de la misma.
- La actividad de venta solo será realizada en el área designada por la empresa y bajo la supervisión del jefe de ventas.

|                  |                 |               |
|------------------|-----------------|---------------|
| ELABORADO POR:   | AUTORIZADO POR: | APROBADO POR: |
| ANA JURADO       |                 |               |
| MARY RIVADENEIRA |                 |               |

**ACTIVIDAD:****CRÉDITO Y  
COBRANZAS**

- Las facturas de contado deben llevar el sello de CANCELADO, en una parte visible de la factura, una vez realizado el pago total y efectivo de la misma.

**1.8.- PROCEDIMIENTO PARA VENTAS**

- El cliente decidirá si desea cancelar en efectivo, con tarjeta de crédito, solicitar un crédito en la empresa o si se retira de la empresa y busca una mejor opción.
- En el caso de que desee solicitar un crédito, llenará la solicitud de crédito.
- Se evaluará la solicitud de crédito para ver si cumple con todos los requisitos, en el caso de ser negado el crédito, se le informará al cliente cual requisito no cumplió y el decidirá si cancela en efectivo o se retira.
- Una vez aprobada la solicitud de crédito, se evaluará el monto y el tiempo de acuerdo a las políticas de crédito establecidas.
- Luego se elabora la factura que será cancelada en tesorería y las copias de las facturas: una será archivada y otra será entregada a producción.

|                  |                 |               |
|------------------|-----------------|---------------|
| ELABORADO POR:   | AUTORIZADO POR: | APROBADO POR: |
| ANA JURADO       |                 |               |
| MARY RIVADENEIRA |                 |               |



## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

CODIGO

MP-F1

PAGINA

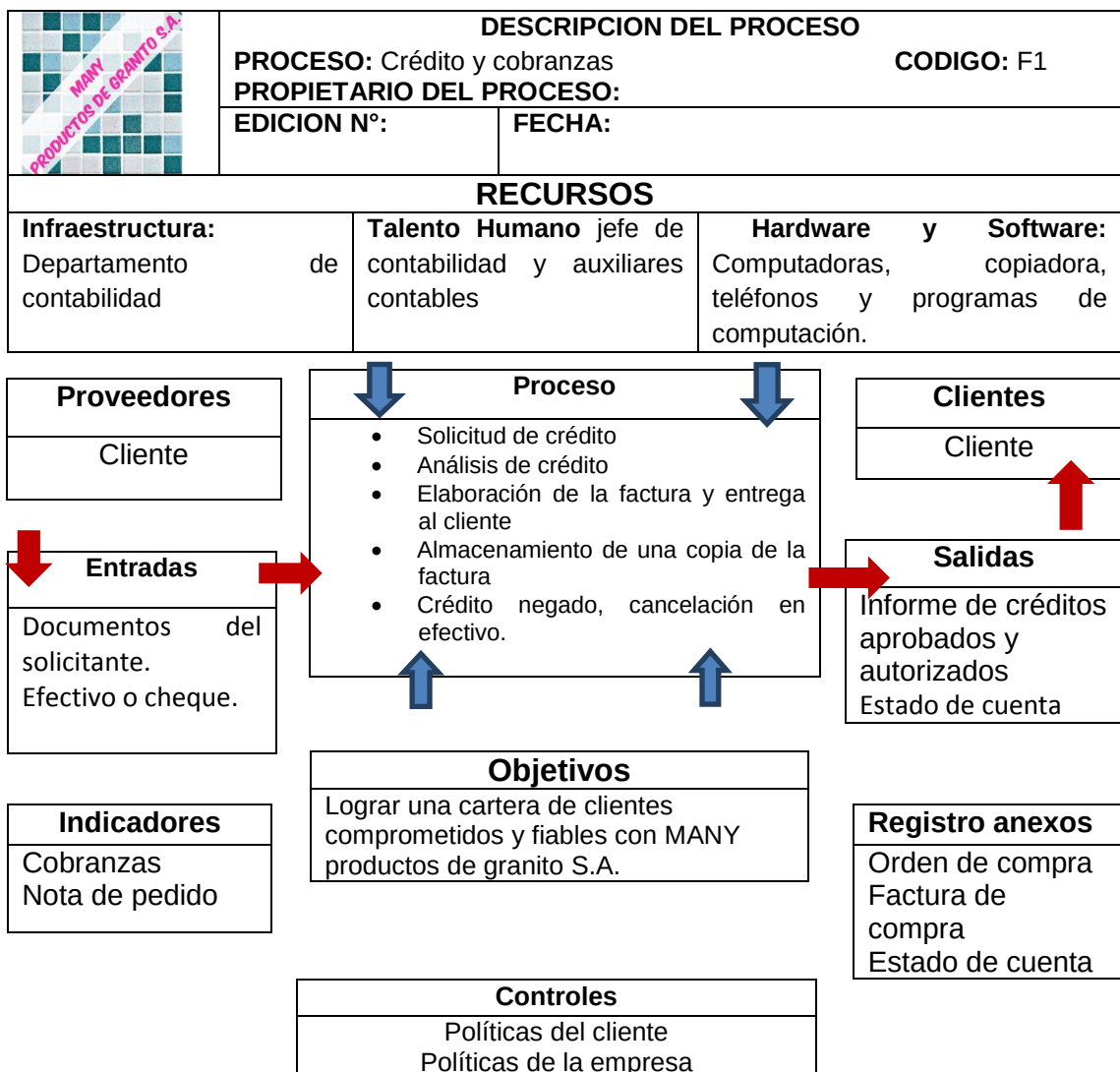
8 18

### ACTIVIDAD:

CRÉDITO Y  
COBRANZAS

## 2.-ESQUEMA

### 2.1.- DECRICIÓN DEL PROCESO



|                  |                 |               |
|------------------|-----------------|---------------|
| ELABORADO POR:   | AUTORIZADO POR: | APROBADO POR: |
| ANA JURADO       |                 |               |
| MARY RIVADENEIRA |                 |               |



## ACTIVIDAD:

CRÉDITO Y  
COBRANZAS

## 2.1 DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES

| Nº | RESPONSABLE  | DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|----|--------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | CLIENTE      | <b>¿CANCELA EN EFECTIVO, ACRÉDITO O NO CANCELA?:</b><br>El cliente decidirá si cancela en efectivo, con tarjeta de crédito, solicitando crédito a la empresa o si no puede cancelar, se retirará.                                                                                                     |
| 2  | CLIENTE      | <b>PAGO EN EFECTIVO</b><br>El cliente cancelará el monto del proyecto en tesorería.                                                                                                                                                                                                                   |
| 3  | CLIENTE      | <b>SOLICITUD DE CRÉDITO</b><br>Se llenará un formulario llamado “solicitud de crédito” el cual el cliente deberá especificar algunos datos que son obligatorios.                                                                                                                                      |
| 4  | CONTABILIDAD | <b>EVALUACIÓN DE LA SOLICITUD DE CRÉDITO:</b><br>Contabilidad evaluará los datos proporcionados por el cliente en la “solicitud de crédito”, la evaluación será minuciosa pues deben cumplirse varios requisitos de acuerdo a las políticas de crédito.                                               |
| 5  | CONTABILIDAD | <b>¿CUMPLE CON LOS REQUISITOS?</b><br>Se determinará si el cliente ha cumplido con los requisitos y pasará a gerencia para que los estados de cuenta del cliente sean analizados, en el caso de ser negativa la respuesta pues se le indicará al cliente para que decida si cancela en efectivo o no. |
| 6  | GERENCIA     | <b>¿ESTÁ APTO PARA OTORGAR EL CRÉDITO?</b><br>Una vez que el cliente ha cumplido todos los requisitos, se procederá se le dará a conocer al cliente la aprobación.                                                                                                                                    |
| 7  | GERENCIA     | <b>SE ESTABLECE TÉRMINOS DEL CRÉDITO, MONTO, PLAZO Y FORMA DE PAGO</b><br>Se realizará un contrato donde conste el compromiso del cliente                                                                                                                                                             |

|                  |                 |               |
|------------------|-----------------|---------------|
| ELABORADO POR:   | AUTORIZADO POR: | APROBADO POR: |
| ANA JURADO       |                 |               |
| MARY RIVADENEIRA |                 |               |



## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

CODIGO

MP-F1

PAGINA

10 18

### ACTIVIDAD:

CRÉDITO Y  
COBRANZAS

|    |              |                                                                                                                                                                                    |
|----|--------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 8  | CONTABILIDAD | <b>ELABORACION DE FACTURA Y ENTREGA AL CLIENTE</b><br>Se elaborará el contrato, la factura y se la entregará al cliente para que proceda a firmarla.                               |
| 9  | CLIENTE      | <b>FIRMAR EL CONTRATO DE COMPROMISO DE CRÉDITO:</b><br>El cliente firmará los documentos donde constará su compromiso con la empresa.                                              |
| 10 | CONTABILIDAD | <b>ALMACENAR COPIA DE FACTURA:</b><br>Este departamento almacenará una de las copias de la factura, para que conste como parte del respaldo del proyecto realizado con el cliente. |

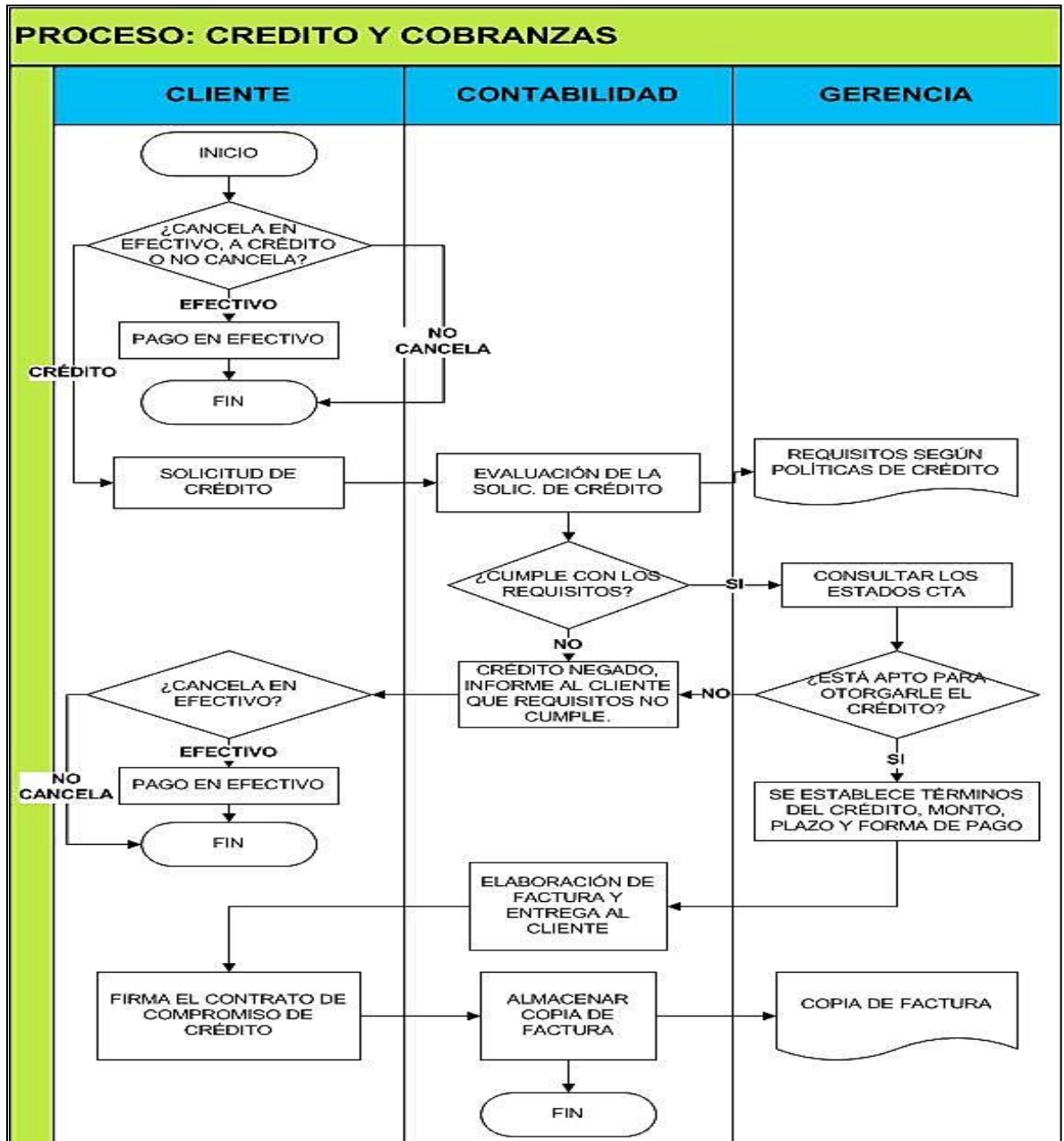
|                  |                 |               |
|------------------|-----------------|---------------|
| ELABORADO POR:   | AUTORIZADO POR: | APROBADO POR: |
| ANA JURADO       |                 |               |
| MARY RIVADENEIRA |                 |               |



ACTIVIDAD:

CRÉDITO Y  
COBRANZAS

2.2 DIAGRAMA DE FLUJO



|                  |                 |               |
|------------------|-----------------|---------------|
| ELABORADO POR:   | AUTORIZADO POR: | APROBADO POR: |
| ANA JURADO       |                 |               |
| MARY RIVADENEIRA |                 |               |



## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

CODIGO

MP-F1

PAGINA

12

18

ACTIVIDAD:

CRÉDITO Y  
COBRANZAS

### 2.3 CONTRATO DE CRÉDITO

#### CONTRATO DE CREDITO COMERCIAL

FECHA DE FORMALIZACION:

FORMALIZACION PRESTAMO NUMERO:

NOMBRE DEL SOLICITANTE:

IMPORTE CONCEDIDO:

NOMBRE DEL FIADOR:

DOMICILIO:

Conste por el presente documento el contrato  
El pago de las cuotas se podrá realizar mediante abonos en las oficinas de LA BALDOSA o mediante cargo en cuenta.

EL CLIENTE autoriza a LA BALDOSA a cargar las cuotas en la "Cuenta Cargo/Abono" indicada en la parte superior de este documento, imputándose el pago en el orden señalado en el Artículo 1257° del Código Civil

#### 1. OBJETO DEL CONTRATO

A solicitud de EL CLIENTE, LA BALDOSA le aprueba y otorga un crédito comercial hasta por el importe indicado en este documento, utilizable por una sola vez.

El desembolso del crédito se efectúa mediante abono en la "Cuenta de Cargo/Abono" indicada por EL CLIENTE y que aparece señalada en el encabezamiento de este contrato.

#### 2. PLAZO Y FORMA DE PAGO

El pago del crédito materia de este Contrato, incluyendo intereses, comisiones, gastos, y seguros señalados en la Hoja Informativa de Resumen que como Anexo N°1, forma parte integrante del presente contrato, se efectuará en cuotas, en las fechas y por los importes que arroja el respectivo Cronograma de Pagos que EL CLIENTE declara haber recibido.

EL CLIENTE se obliga en forma irrevocable y por todo el tiempo de duración del presente Contrato a mantener en la citada cuenta, y específicamente en las fechas de pago establecidas en el cronograma, fondos suficientes para cubrir el importe total de la cuota que corresponda y las comisiones y gastos aplicables que se detallan en el Anexo 1 del presente contrato. De no existir fondos

MONEDA:

TIPO DE PRESTAMO:

NUMERO DE CUENTA DE CARGO/ABONO:

disponibles en la cuenta que se menciona, EL CLIENTE acepta que el crédito concedido devengará intereses compensatorios y moratorios a las tasas que figuran en el Anexo N° 1 que debidamente suscrito por las partes, forma parte integrante del presente contrato.

LA BALDOSA se reserva el derecho de modificar la tasa de los intereses compensatorios y moratorios. Los pagos mediante cargo en cuenta se entenderán realizados cuando la(s) respectiva(s) cuenta(s) tenga(n) los fondos disponibles suficientes para el pago total de las cuotas adeudadas y vencidas. En caso la(s) cuenta(s) no tuviera(n) fondos suficientes para el pago total de por lo menos una cuota, no se considerará realizado el pago.

Tratándose de créditos en moneda extranjera, los pagos se harán en la misma moneda extranjera, salvo que LA BALDOSA acepte pagos en moneda nacional, para lo que LA BALDOSA aplicará el tipo de cambio venta vigente a la fecha en que EL CLIENTE realice el pago, quedando liberado LA BALDOSA por cualquier responsabilidad por la diferencia de cambio que pudiera existir.

#### 3. INTERESES, COMISIONES Y GASTOS

moratorios. Las modificaciones entrarán en vigencia a los quince (15) días calendarios de comunicadas a EL CLIENTE bajo los medios de comunicación que LA BALDOSA tenga a su disposición, dándose preferencia a mensajes a través de los estados de cuenta respectivos, y/o la publicación en cualquiera de las oficinas de EL BANCO y/o a través de su página Web, a elección de LA BALDOSA.

|                  |                 |               |
|------------------|-----------------|---------------|
| ELABORADO POR:   | AUTORIZADO POR: | APROBADO POR: |
| ANA JURADO       |                 |               |
| MARY RIVADENEIRA |                 |               |



## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

CODIGO

MP-F1

PAGINA

13

18

### ACTIVIDAD:

CRÉDITO Y  
COBRANZAS

La constitución en mora será automática. En caso de mora se devengarán automáticamente intereses moratorios a la tasa establecida en el Anexo N° 1 del presente contrato.

Asimismo, EL CLIENTE declara conocer y aceptar la aplicación de las comisiones y los gastos que se detallan en el Anexo N° 1, obligándose a pagar oportunamente tales conceptos. LA BALDOSA se reserva el derecho de modificar el importe de tales comisiones y gastos, establecer nuevas comisiones y/o cobrar gastos adicionales a los establecidos en el Anexo N° 1, siempre que comunique a EL CLIENTE en la forma y plazos establecidos en la presente cláusula.

#### 4. PAGOS ANTICIPADOS

EL CLIENTE tiene derecho a efectuar pagos anticipados de las cuotas o saldos en forma total o parcial, con la consiguiente liquidación de intereses al día de pago.

Los pagos anticipados disminuirán el monto de las cuotas o el plazo de pago, a elección de EL CLIENTE.

EL CLIENTE podrá efectuar pagos anticipados totales o parciales, siempre que se encuentre al día en sus obligaciones.

#### 5. CUENTA CORRIENTE ESPECIAL

EL CLIENTE autoriza a EL BANCO para que, cuando éste lo considere conveniente, abra a nombre de EL CLIENTE una cuenta corriente

b. A no cambiar el giro ordinario de su negocio, a no realizar o financiar actividades ilegales, como por ejemplo aquellas cuya realización traiga como consecuencia cualquier tipo de daño al medio ambiente o a la normatividad laboral y social.

c. A que los fondos obtenidos de LA BALDOSA serán utilizados exclusivamente para el fin que han sido solicitados a EL BANCO.

d. EL CLIENTE se compromete a informar al Banco, en un plazo no mayor de cinco (5) días hábiles, de cualquier hecho o circunstancia que pudiera dar origen a un deterioro sustancial en sus ingresos, utilidades, capacidad de pago y/o situación patrimonial o también cualquier incremento relevante en sus gastos. Asimismo se compromete a informar de cualquier hecho susceptible de disminuir el valor de sus activos o que comprometan su dominio sobre los mismos.

e. EL CLIENTE deberá informar al Banco de cualquier acción o procedimiento, secuestro o embargo, sobre alguno de sus bienes ante cualquier corte judicial o arbitral, o ante cualquier entidad administrativa o municipal por una suma mayor de US\$ 100,000.00 (Cien mil y 00/100 Dólares Americanos)

f. Asimismo deberá de informar si se le ha iniciado o esta por iniciarse un proceso de insolvencia de acreedores o un procedimiento concursal o de reestructuración de pasivos conforme al marco legal vigente.

g. EL CLIENTE se obliga a realizar sus mejores esfuerzos para cumplir con la Política Ambiental de LA BALDOSA.

|                  |                 |               |
|------------------|-----------------|---------------|
| ELABORADO POR:   | AUTORIZADO POR: | APROBADO POR: |
| ANA JURADO       |                 |               |
| MARY RIVADENEIRA |                 |               |

**ACTIVIDAD:****CRÉDITO Y  
COBRANZAS**

sin chequera, en la cual podrá registrar los cargos y abonos que se realicen en razón de este contrato y de los demás que tenga celebrados con EL BANCO. Las partes dejan expresa constancia que la apertura de la citada cuenta corriente no implica novación de las obligaciones asumidas en virtud de este Contrato.

**6. OBLIGACIONES A CARGO DE EL CLIENTE**

EL CLIENTE, en general y sin que la enumeración tenga carácter limitativo, se obliga a lo siguiente:

a. A cumplir con todas las obligaciones contenidas en las normas legales vigentes, así como los requerimientos de las autoridades gubernamentales, incluyendo pero no limitándose con respecto de las licencias, certificados, permisos, franquicias y otras autorizaciones necesarias para la conducción del negocio. Asimismo, se comprenden las leyes del medioambiente y las demás relacionadas con la seguridad social.

UG101 - V4 - Abril 2008

k. EL CLIENTE deberá brindar, de ser el caso, las facilidades necesarias a los representantes y/o consultores de LA BALDOSA o a las personas que éste designe, a fin de visitar las instalaciones de EL CLIENTE.

l. Contratar los seguros que EL BANCO considere necesarios de acuerdo con el giro del negocio y la naturaleza de su actividad.

**7. VENCIMIENTO ANTICIPADO DE PLAZOS**  
Las partes acuerdan que EL BANCO podrá considerar vencidos todos los plazos del crédito y exigir el inmediato reembolso de la totalidad de la suma adeudada por EL CLIENTE en virtud de este Contrato, incluyendo intereses compensatorios, moratorios, comisiones, gastos y otros rubros aplicables, si se producen cualquiera de los siguientes supuestos:

a. Si EL CLIENTE incumple con el pago de una o más cuotas establecidas en el Cronograma de Pago.

b. Si LA BALDOSA comprueba que cualquier información, documentación o dato proporcionado por EL CLIENTE para sustentar u

h. EL CLIENTE se compromete a no efectuar ningún ofrecimiento, dádiva, presente, promesa de pago, pago u otro similar, directa o indirecta, a favor de cualquier funcionario público o privado con el fin de influenciar en una decisión u omisión de cualquier autoridad para obtener beneficios relacionados al proyecto financiado.

i. EL CLIENTE se compromete a llevar sus libros y registros de contabilidad de acuerdo a los principios y prácticas contables de aceptación general en el Perú, permitiendo a LA BALDOSA obtener información de tales libros y registros.

j. EL CLIENTE se obliga a implementar las medidas correctivas que LA BALDOSA solicite en caso este último tome conocimiento, considere o verifique que EL CLIENTE incumpla con los requerimientos de la normatividad laboral, social o ambiental vigente; dentro de un plazo que no debe exceder de 60 (sesenta) días desde que LA BALDOSA solicita la medida. De ser necesario EL PLAZO podrá ser prorrogado por LA BALDOSA, teniendo en consideración la naturaleza del evento.

2 de 5

cuotas establecidas en el Cronograma de Pagos, LA BALDOSA podrá resolver el contrato, quedando obligado EL CLIENTE a reembolsar en forma inmediata el saldo deudor total que arroje la liquidación que practique LA BALDOSA, constituida por el monto adeudado a la fecha, intereses compensatorios y moratorios, comisiones y gastos aplicables al presente contrato.

Dicha liquidación tendrá mérito ejecutivo conforme a las disposiciones legales correspondientes.

**9. FACULTAD DE CENTRALIZACIÓN Y COMPENSACIÓN**

Ante el incumplimiento de cualquier obligación asumida por EL CLIENTE frente a LA BALDOSA, LA BALDOSA podrá centralizar, en una o más de las cuentas que tenga o pudiera tener EL CLIENTE, los saldos deudores o acreedores que presenten cada una de ellas, sin necesidad de autorización previa ni conformidad posterior, sin que LA BALDOSA sea responsable por la oportunidad en que haga uso de esta

|                  |                 |               |
|------------------|-----------------|---------------|
| ELABORADO POR:   | AUTORIZADO POR: | APROBADO POR: |
| ANA JURADO       |                 |               |
| MARY RIVADENEIRA |                 |               |

**ACTIVIDAD:****CRÉDITO Y  
COBRANZAS**

obtener el crédito otorgado en virtud de este Contrato o cualquier otro crédito u operación realizada ante LA BALDOSA, fueran falsas o, tratándose de documentos, éstos hubieran sido adulterados o alterados.

c. Si, de ser el caso, EL CLIENTE deja de atender o suspendiese sus actividades comerciales.

d. Si EL CLIENTE enajenase o gravase más del 25% de sus activos, cambiase de objeto social o realizase actos o contratos que pudieran, a criterio de LA BALDOSA, influir negativamente en su solvencia económica.

e. Si EL CLIENTE se somete voluntariamente o es sometido por sus acreedores a cualquier procedimiento concursal.

f. Si en el plazo de 5 días hábiles de requerido por LA BALDOSA, EL CLIENTE no cumple con actualizar su información crediticia y financiera.

g. Si EL CLIENTE incumpliese cualquiera de las obligaciones a su cargo establecidas en este Contrato.

**8. RESOLUCION DEL CONTRATO**

Sin perjuicio de lo establecido en la cláusula precedente y de acuerdo con lo establecido en el artículo 1430 del Código Civil, en el caso de incumplimiento en el pago de una o más de las

**10. EMISION DE TITULOS VALORES**

Las partes acuerdan que la emisión v/o entrega de títulos valores a favor de LA BALDOSA, o su renovación o prorroga, no producirá novación de ninguna de las obligaciones asumidas por EL CLIENTE, salvo que expresamente se acuerde lo contrario. Asimismo, al amparo del Artículo 1233° del Código Civil, las partes convienen y pactan que la emisión v/o entrega de títulos valores a favor de LA BALDOSA en ningún caso determina la extinción de las obligaciones primitivas, aun cuando dichos títulos se hubiesen perjudicado por cualquier causa.

**11. PAGARE INCOMPLETO**

Al amparo de lo dispuesto por la Ley N° 27287 y la Circular SBS N° G-0090-2001, las partes acuerdan que en representación del préstamo otorgado en virtud de este Contrato, EL

autorización y/o por el tipo de cambio empleado. Esta autorización comprende la facultad de LA BALDOSA de compensar sus acreencias con cualquier bien, título o cualquier objeto de valor o derechos de EL CLIENTE que LA BALDOSA mantenga o pudiera mantener en su poder y/o en cualquiera de las empresas subsidiarias o vinculadas a LA BALDOSA, sin ninguna limitación, salvo el caso de los activos legalmente excluidos. LA BALDOSA podrá compensar cualquier deuda a cargo de EL CLIENTE incluyendo los importes derivados de cualquier obligación sea cual fuera la naturaleza de ésta - civil, comercial, directa, indirecta, descuento o cobranza de instrumentos de contenido crediticio vencidas en las que EL CLIENTE tuviera la condición de deudor, aceptante, descontante, avalista o fiador - aun cuando se trate de obligaciones cedidas o endosadas a favor de LA BALDOSA por terceros, o adquiridas por LA BALDOSA a terceros por cualquier título.

EL CLIENTE faculta irrevocablemente a LA BALDOSA y/o a cualquiera de sus empresas subsidiarias y vinculadas a realizar en su nombre y representación todas las operaciones y transacciones que resulten necesarias para los efectos de lo señalado en los párrafos anteriores a fin de hacerse cobro de sus acreencias, liberando a LA BALDOSA de toda responsabilidad por la oportunidad en que realice la venta, por el precio que obtengan por los bienes vendidos, y/o por el tipo de cambio empleado.

\* EL CLIENTE acepta que desde la fecha de vencimiento del pagaré hasta su pago efectivo, el monto consignado en dicho título valor devengará intereses compensatorios y moratorios, a las tasas pactadas y con los montos establecidos para este crédito, hasta la fecha de su cancelación.

EL CLIENTE declara haber recibido una copia del pagaré incompleto que ha emitido y suscrito y haber sido informado por LA BALDOSA de los mecanismos legales que lo protegen, y autoriza a LA BALDOSA a poder transferir el pagaré sin reserva ni limitación alguna.

**12. MODIFICACIÓN DEL CONTRATO**

LA BALDOSA se reserva el derecho de modificar los términos y condiciones establecidas en el presente contrato, sin necesidad de intervención, autorización previa o confirmación

|                  |                 |               |
|------------------|-----------------|---------------|
| ELABORADO POR:   | AUTORIZADO POR: | APROBADO POR: |
| ANA JURADO       |                 |               |
| MARY RIVADENEIRA |                 |               |



## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

CODIGO

MP-F1

PAGINA

16

18

### ACTIVIDAD:

CRÉDITO Y  
COBRANZAS

CLIENTE emite y suscribe un pagaré incompleto a la orden de BALDOSA, el cual será completado y emitido por éste de acuerdo a las siguientes reglas:

\* Al emitirse el pagaré se consignará la operación crediticia a la que está vinculado.

\* La fecha de emisión del pagaré será la fecha de suscripción de este contrato.

\* EL CLIENTE autoriza a LA BALDOSA a que complete el pagaré en los casos establecidos en la Cláusulas 6 y 7 de este Contrato, en el momento que lo considere pertinente.

\* El importe del pagaré será el que resulte de la liquidación que LA BALDOSA practique y que incluirá la suma total adeudada hasta la fecha de dicha liquidación, comprendiéndose, capital, intereses compensatorios, moratorios, comisiones, seguros y gastos a las tasas mas altas que tenga establecidas LA BALDOSA en su Tarifario a la fecha en que se practique dicha liquidación o, a elección de LA BALDOSA, a cualquiera de las tasas de interés, comisiones y gastos que hubiera tenido establecido en su Tarifario desde que se contrajo la obligación.

\* Para el pago de intereses moratorios no será necesaria la constitución en mora, siendo ésta automática.

\* La fecha de vencimiento del pagaré será la fecha en que el Banco practique la liquidación de la suma efectivamente adeudada.

\* El pagare sera emitido con la clausula Sin Protesto. Sin perjuicio de lo cual, el tenedor podrá protestarlo asumiendo EL CLIENTE los gastos de dicha diligencia.

posterior de EL CLIENTE, a quien se comunicará por escrito los cambios efectuados bajo los mecanismos de comunicación establecidos para la modificación de tasas de intereses y comisiones y con una anticipación no menor de treinta (30) días calendarios de la entrada en vigencia de éstas.

### 13. ENVÍO DE INFORMACIÓN

EL CLIENTE autoriza a LA BALDOSA a remitir información acerca del saldo deudor, fechas de pago, últimos pagos, cargos efectuados, campañas comerciales y cualquier otra información relacionada con las operaciones que mantiene en LA BALDOSA, a través de banca por teléfono, Internet, correo electrónico, mensajería, cajeros automáticos, facsímil, mensajes de texto SMS, y cualquier otro medio que LA BALDOSA considere conveniente. EL CLIENTE se hace responsable del adecuado uso de la información que LA BALDOSA pudiera remitirle a través de cualquiera de estos mecanismos.

Asimismo, EL CLIENTE reconoce que la información definitiva y válida respecto de las operaciones que realiza son las que se encuentran registradas en LA BALDOSA.

### 14. DOMICILIO Y JURISDICCION

EL CLIENTE señala como su domicilio para los efectos de este Contrato el que figura en este documento, donde se le harán llegar las notificaciones judiciales y extrajudiciales que hubiera lugar, obligándose a no variar este domicilio durante la vigencia del Contrato, salvo que la variación sea dentro del área urbana de esta misma ciudad y sea comunicada a LA BALDOSA por carta notarial o cualquier otro medio que indique LA BALDOSA.

|                  |                 |               |
|------------------|-----------------|---------------|
| ELABORADO POR:   | AUTORIZADO POR: | APROBADO POR: |
| ANA JURADO       |                 |               |
| MARY RIVADENEIRA |                 |               |



## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

CODIGO

MP-F1

PAGINA

17

18

### ACTIVIDAD:

CRÉDITO Y  
COBRANZAS

LA BALDOSA señala como su domicilio para efectos de este Contrato sus Oficinas en esta ciudad. Sin perjuicio de ello, y sólo tratándose del departamento de Lima, el domicilio de LA BALDOSA será el de su sede central ubicada en Av. República de Panamá N° 3055, San Isidro. Las partes se someten expresamente a la jurisdicción de los jueces del distrito judicial que corresponda a la Oficina de BALDOSA donde se otorgó el crédito materia de este contrato.

### 15. FIANZA

Interviene(n) en este Contrato el(los) fiador(es) que suscribe(n) este documento constituyéndose (solidariamente entre sí) en fiador(es) solidario(s) de EL CLIENTE, sin beneficio de excusión, comprometiéndose a pagar las obligaciones asumidas por EL CLIENTE a favor de LA BALDOSA, incluyendo los intereses compensatorios, moratorios, comisiones y gastos de toda clase que se deriven de este Contrato, sin reserva ni limitación alguna. El(los) Fiador(es) se obliga(n) al pago, en forma indistinta y solidaria frente a LA BALDOSA, del pagaré mencionado en la Cláusula 10 de este Contrato.

Conforme lo dispuesto por el Artículo 1877° del Código Civil, EL CLIENTE deberá reemplazar al FIADOR u ofrecer otra garantía a satisfacción de LA BALDOSA, en caso el FIADOR devengue en insolvente.

LA BALDOSA, remitirá al domicilio del Fiador(es) señalado en el presente Contrato, las

notificaciones judiciales y extrajudiciales a que hubiera lugar; siendo de aplicación lo dispuesto en la cláusula 12 del presente contrato.

El (los) fiador(es) y EL CLIENTE aceptan desde ahora las prórrogas y renovaciones que puedan conceder a LA BALDOSA, sin necesidad que les sean comunicadas ni suscritas por ellos. Asimismo renuncia(n) a hacer uso de la facultad otorgada por el Artículo 1899° del Código Civil. El (los) fiador(es) autoriza(n) en este documento desde ahora y en forma irrevocable a LA BALDOSA para que, si así lo decidiera, compense el importe parcial o total de las obligaciones que se deriven del presente Contrato en su cuenta corriente ordinaria o en cualquier otra cuenta que tenga(n) o pudiera(n) tener en LA BALDOSA, en caso dichos importes no sean pagados por EL CLIENTE.

El (los) fiador(es) renuncia(n) a exigir a LA BALDOSA la transferencia de las garantías otorgadas por el fiado(a), en caso cumpla con pagar las obligaciones asumidas por EL CLIENTE en virtud del presente Contrato, el Pagaré señalado en la cláusula 10, los intereses compensatorios, moratorios, comisiones y gastos que se generen; así como cualquier otra obligación derivada del mismo.

El (los) fiador(es) se somete(n) a los jueces y tribunales de la jurisdicción de los jueces del distrito judicial que corresponda a la Oficina de LA BALDOSA en la cual se otorgó el crédito materia de este Contrato.

**FIRMA DE EL CLIENTE**  
Nombre \_\_\_\_\_ D.N.I. \_\_\_\_\_

Nombre del Cónyuge \_\_\_\_\_ D.N.I. \_\_\_\_\_

**FIRMA DEL FIADOR**  
Nombre(s) / Razón Social \_\_\_\_\_ D.N.I. / RUC \_\_\_\_\_  
Representante(s) \_\_\_\_\_ D.N.I. / RUC \_\_\_\_\_

**FIRMA DEL CONYUGE DEL FIADOR**  
Nombre del Cónyuge \_\_\_\_\_ D.N.I. \_\_\_\_\_

DOMICILIO: \_\_\_\_\_

MANY productos de granito S.A.

|                  |                 |               |
|------------------|-----------------|---------------|
| ELABORADO POR:   | AUTORIZADO POR: | APROBADO POR: |
| ANA JURADO       |                 |               |
| MARY RIVADENEIRA |                 |               |



## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

CODIGO

MP-F1

PAGINA

18 18

### ACTIVIDAD:

CRÉDITO Y  
COBRANZAS

## 2.4 SOLICITUD DE CRÉDITO

**SOLICITUD DE CREDITO**

Mediante la presente solicitamos tengan a bien otorgarnos un crédito de  
US\$ \_\_\_\_\_

Como base para el estudio de nuestra solicitud y con carácter de  
**DECLARACION JURADA**, presentamos la siguiente información y autorizamos su verificación:

Razón Social \_\_\_\_\_

Nombre Comercial \_\_\_\_\_

RUC \_\_\_\_\_ LIC \_\_\_\_\_ RAJ \_\_\_\_\_ TELF. \_\_\_\_\_

CAPITAL SOCIAL \_\_\_\_\_ FAX \_\_\_\_\_

Dirección \_\_\_\_\_ Dist. \_\_\_\_\_ Prov. \_\_\_\_\_ Dpto. \_\_\_\_\_

Local: Propio ☐ Alquilado ☐ Alquiler mensual \_\_\_\_\_

Línea y/o Producto de Venta \_\_\_\_\_

**REPRESENTANTES LEGALES:**

\_\_\_\_\_  
Sr. \_\_\_\_\_ L.E. \_\_\_\_\_ Cargo \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Sr. \_\_\_\_\_ L.E. \_\_\_\_\_ Cargo \_\_\_\_\_

Domicilio Part \_\_\_\_\_ Dist. \_\_\_\_\_ Prov. \_\_\_\_\_ Dpto. \_\_\_\_\_

Casa: Propia ☐ Alquilada ☐ Alquiler mensual \_\_\_\_\_ Telf. \_\_\_\_\_

**PERSONA ENCARGADA DE COMPRAS:**

Nombre: \_\_\_\_\_ Teléfono: \_\_\_\_\_

**PERSONA ENCARGADA DE PAGOS:**

Nombre: \_\_\_\_\_ Teléfono: \_\_\_\_\_

**REFERENCIAS DE PROVEEDORES:**

| Nombre Empresa | Contacto | Teléfono |
|----------------|----------|----------|
| _____          | _____    | _____    |
| _____          | _____    | _____    |
| _____          | _____    | _____    |

**REFERENCIAS BANCARIAS**

| Banco | Sectorista | Teléfono | M.N.  | M.E.  |
|-------|------------|----------|-------|-------|
| _____ | _____      | _____    | _____ | _____ |
| _____ | _____      | _____    | _____ | _____ |
| _____ | _____      | _____    | _____ | _____ |

**BIENES PATRIMONIALES:**

**INMUEBLES - DIRECCION**

| VALOR APROXIMADO |
|------------------|
| _____            |

**MOVILIDAD - MARCA**

| AÑO   | PLACA | VALOR APROXIMADO |
|-------|-------|------------------|
| _____ | _____ | _____            |

|                  |                 |               |
|------------------|-----------------|---------------|
| ELABORADO POR:   | AUTORIZADO POR: | APROBADO POR: |
| ANA JURADO       |                 |               |
| MARY RIVADENEIRA |                 |               |

**ANEXO 10: Manual de procedimientos  
de producción y procesamiento de la  
organización.**

**MANY PRODUCTOS DE GRANITO S.A.**

**MANUAL DE  
PROCEDIMIENTOS DE  
PRODUCCIÓN Y  
PROCESAMIENTO**

---



## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

CODIGO

MP-G1

PAGINA

**ACTIVIDAD:**  
**PRODUCCIÓN Y**  
**PROCESAMIENTO**

2 9

### 1.- GENERALIDADES 3

|                                           |   |
|-------------------------------------------|---|
| 1.1.-INTRODUCCIÓN.....                    | 3 |
| 1.2.-OBJETIVO DEL MANUAL .....            | 3 |
| 1.3.-ALCANCE DEL MANUAL .....             | 3 |
| 1.4.-RESPONSABILIDAD .....                | 4 |
| 1.5.-POLITICAS .....                      | 4 |
| 1.6.- GASTOS GENERALES DE LA PLANTA. .... | 4 |
| 1.7.-PROCEDIMIENTO DE PRODUCCIÓN .....    | 4 |

### 2.- ESQUEMA 6

#### 2.1.- DESCRIPCIÓN DEL PROCESO 6

|                                            |   |
|--------------------------------------------|---|
| 2.2.- DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES ..... | 7 |
| 2.3.- DIAGRAMA DE FLUJO .....              | 8 |
| 2.4.- EJEMPLOS DE ORDEN DE PEDIDO .....    | 9 |

|                  |                 |               |
|------------------|-----------------|---------------|
| ELABORADO POR:   | AUTORIZADO POR: | APROBADO POR: |
| ANA JURADO       |                 |               |
| MARY RIVADENEIRA |                 |               |



## **1.- GENERALIDADES**

### **1.1.-INTRODUCCIÓN**

Con la finalidad de aumentar la calidad y cantidad de la producción, un requerimiento esencial es la eficiencia de la maquinaria utilizada en su producción.

Este manual pretende servir de apoyo para identificar y analizar los diferentes procesos de producción existentes en la empresa, de una forma sencilla y clara para que los trabajadores se orienten de una mejor manera.

### **1.2.-OBJETIVO DEL MANUAL**

- Establecer los lineamientos, políticas y acciones tendientes a regular las siguientes funciones encomendadas a la Gerencia de Producción.
- Verificar la implementación de la estrategia para la aplicación de las políticas para el adecuado almacenaje, empaque y envío del producto terminado.
- Coordinar el establecimiento de planes de mantenimiento y reparación de maquinaria y equipo asignado al área.

### **1.3.-ALCANCE DEL MANUAL**

Establecer los lineamientos de control y supervisión, con el objeto de realizar oportuna y eficazmente la elaboración de las baldosas.

|                  |                 |               |
|------------------|-----------------|---------------|
| ELABORADO POR:   | AUTORIZADO POR: | APROBADO POR: |
| ANA JURADO       |                 |               |
| MARY RIVADENEIRA |                 |               |



#### **1.4.-RESPONSABILIDAD**

Todas las producciones serán de responsabilidad exclusivamente del Jefe de producción.

#### **1.5.-POLITICAS**

Asegurar la continuidad del proceso para la Elaboración, fabricación, y procesamiento, mediante el establecimiento y formalización de un plan de contingencia

Es Responsabilidad del Jefe de producción y presentar a la Gerencia de Producción, los métodos de control y seguimiento de la impresión, revisión empaque.

#### **1.6.- GASTOS GENERALES DE LA PLANTA.**

Consumo de agua: 32 m3/Hr.

Consumo de potencia: 500 Kw.

#### **1.7.-PROCEDIMIENTO DE PRODUCCIÓN**

1. Solicitar materiales adicionales a las materias primas
2. Verificar si existe granito disponible
3. Recepción y revisión del material solicitado a los proveedores

|                  |                 |               |
|------------------|-----------------|---------------|
| ELABORADO POR:   | AUTORIZADO POR: | APROBADO POR: |
| ANA JURADO       |                 |               |
| MARY RIVADENEIRA |                 |               |



## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

CODIGO

MP-G1

PAGINA

**ACTIVIDAD:**  
**PRODUCCIÓN Y**  
**PROCESAMIENTO**

5

9

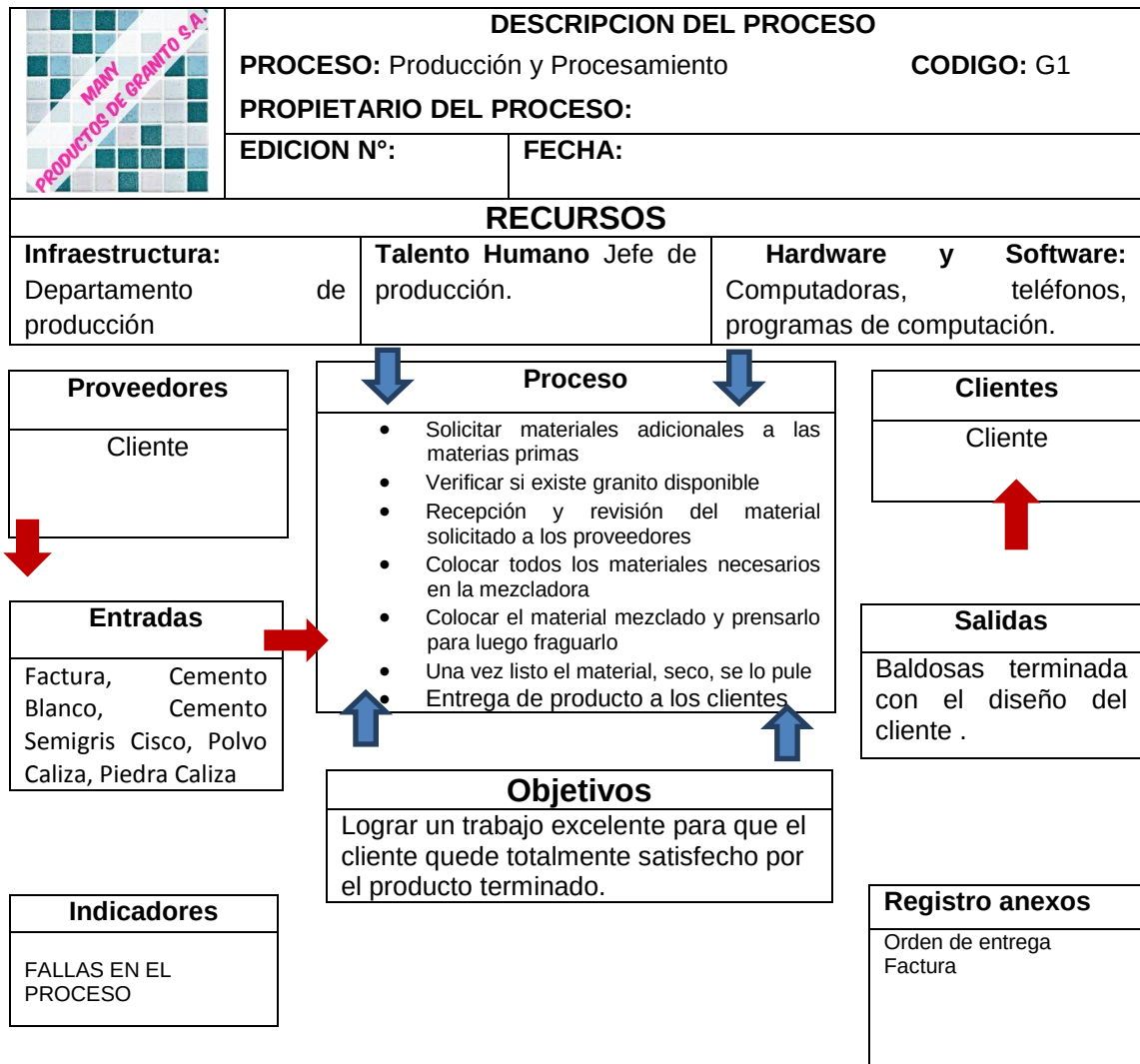
4. Colocar todos los materiales necesarios en la mezcladora
5. Colocar el material mezclado y prensarlo para luego fraguarlo
6. Una vez listo el material, seco, se lo pule
7. Entrega de producto a los clientes

|                  |                 |               |
|------------------|-----------------|---------------|
| ELABORADO POR:   | AUTORIZADO POR: | APROBADO POR: |
| ANA JURADO       |                 |               |
| MARY RIVADENEIRA |                 |               |

**ACTIVIDAD:  
PRODUCCIÓN Y  
PROCESAMIENTO**

6

9

**2.- ESQUEMA****2.1.- DESCRIPCIÓN DEL PROCESO**

|                  |                 |               |
|------------------|-----------------|---------------|
| ELABORADO POR:   | AUTORIZADO POR: | APROBADO POR: |
| ANA JURADO       |                 |               |
| MARY RIVADENEIRA |                 |               |



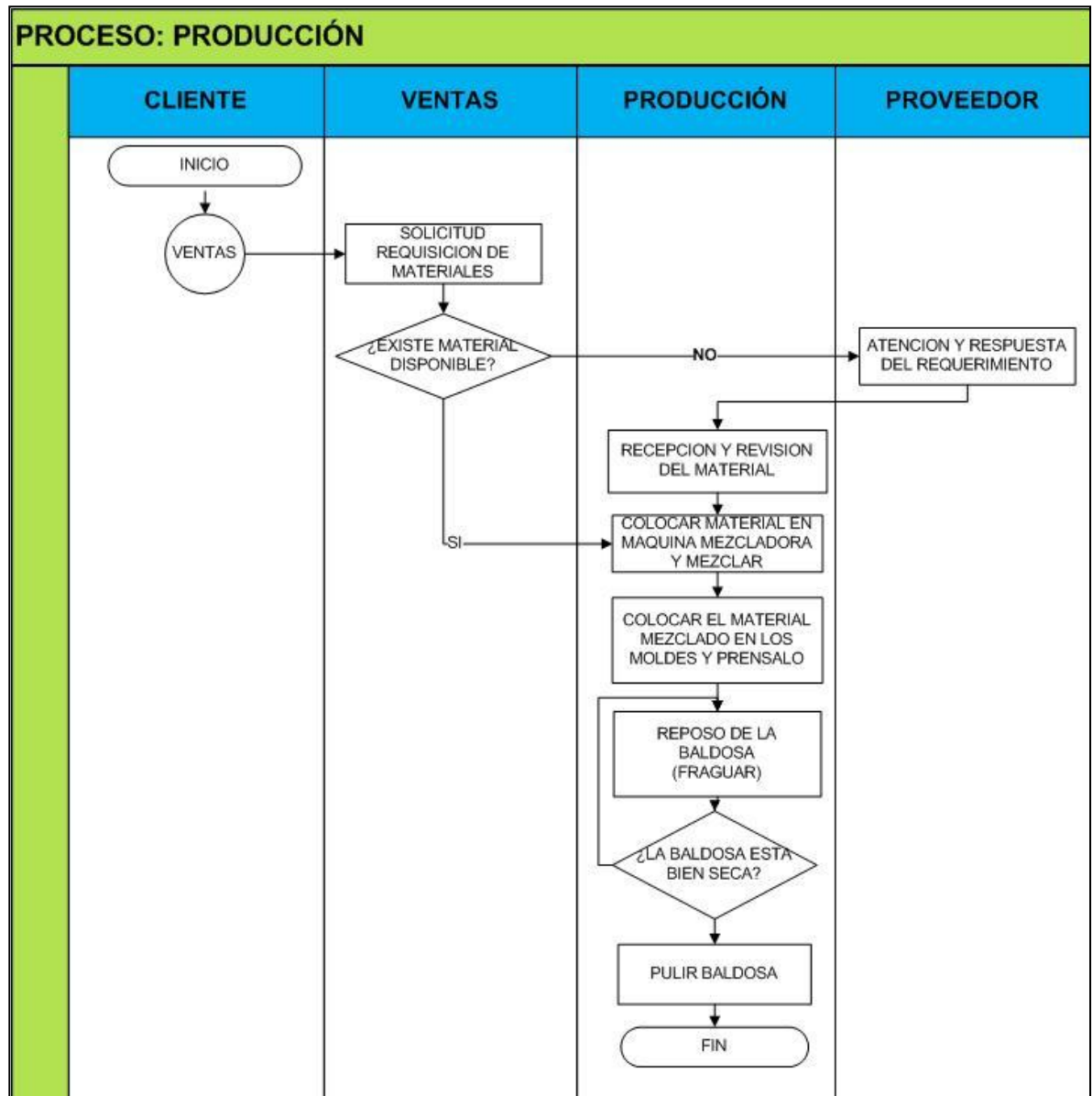
## 2.2.- DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES

| Nº | RESPONSABLE | DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD                                                                                                                                                                                                                                                             |
|----|-------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | VENTAS      | <b>SOLICITUD DE REQUESICIÓN DE MATERIALES:</b><br>Se evalúa los materiales que el cliente desea para verificar si se necesita comprar dichos materiales en el momento.                                                                                                                  |
| 2  | VENTAS      | <b>¿EXISTE GRANITO DISPONIBLE?</b><br>En bodega se verifica la existencia de granito disponible, en el caso de faltar material se solicitará a los proveedores.                                                                                                                         |
| 3  | PROVEEDOR   | <b>ATENCIÓN Y RESPUESTA DEL REQUERIMIENTO</b><br>El proveedor proporcionará lo que la empresa MANY productos de granito S.A. solicitó                                                                                                                                                   |
| 4  | PRODUCCIÓN  | <b>RECEPCIÓN Y REVISIÓN DEL MATERIAL</b><br>Se receipta lo enviado por el proveedor y se revisa si todo fue enviado de acuerdo a las especificaciones solicitadas                                                                                                                       |
| 5  | PRODUCCIÓN  | <b>COLOCAR MATERIAL EN MAQUINA MEZCLADRA</b><br>El material que se necesita para elaborar las baldosas de acuerdo a las especificaciones del cliente, se lo debe colocar en la maquina mezcladora para que se mezcle y se procese, para luego ser colocados en los moldes y prensarlos. |
| 6  | PRODUCCIÓN  | <b>REPOSO DEL MATERIAL PRENSADO (FRAGUAR)</b><br>El material debe reposar como mínimo dos horas porque luego al momento de pulirlo el material puede quebrarse o resquebrajarse.                                                                                                        |
| 7  | PRODUCCIÓN  | <b>¿EL MATERIAL ESTÁ BIEN SECO?</b><br>Si el material está bien seco pasa a ser pulido                                                                                                                                                                                                  |
| 8  | PRODUCCIÓN  | <b>PULIR EL MATERIAL TERMINADO</b><br>Se debe pulir las baldosas terminadas para darles el acabado final, luego se los coloca en la bodega hasta el momento de entregárselo al cliente.                                                                                                 |

|                  |                 |               |
|------------------|-----------------|---------------|
| ELABORADO POR:   | AUTORIZADO POR: | APROBADO POR: |
| ANA JURADO       |                 |               |
| MARY RIVADENEIRA |                 |               |



### 2.3.- DIAGRAMA DE FLUJO



|                  |                 |               |
|------------------|-----------------|---------------|
| ELABORADO POR:   | AUTORIZADO POR: | APROBADO POR: |
| ANA JURADO       |                 |               |
| MARY RIVADENEIRA |                 |               |



## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

CODIGO

MP-G1

PAGINA

**ACTIVIDAD:**  
PRODUCCIÓN Y  
PROCESAMIENTO

9

9

### 2.4.- EJEMPLOS DE ORDEN DE PEDIDO

|  |                 | FECHA: _____     |                 |       |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------|------------------|-----------------|-------|
|                                                                                   |                 | FOLIO NO.: _____ |                 |       |
| ORDEN DE PEDIDO NO. <input type="text"/>                                          |                 | PROVEEDOR: _____ |                 |       |
| FECHA DE ENTREGA <input type="text"/>                                             |                 | DIRECCION: _____ |                 |       |
|                                                                                   |                 | R.F.C.: _____    |                 |       |
| PARTIDA                                                                           | CONCEPTO        | CANTIDAD         | PRECIO UNITARIO | TOTAL |
|                                                                                   |                 |                  |                 |       |
|                                                                                   |                 |                  |                 |       |
|                                                                                   |                 |                  |                 |       |
|                                                                                   |                 |                  |                 |       |
|                                                                                   |                 |                  |                 |       |
|                                                                                   |                 |                  |                 |       |
|                                                                                   |                 |                  |                 |       |
|                                                                                   |                 |                  |                 |       |
| CANTIDAD CON LETRA: _____                                                         |                 |                  | <b>SUBTOTAL</b> |       |
|                                                                                   |                 |                  | <b>IYA 15%</b>  |       |
|                                                                                   |                 |                  | <b>TOTAL</b>    |       |
| NOMBRE Y FIRMA DE QUIEN ENTREGA                                                   | ELABORO: _____  | FIRMA            |                 |       |
|                                                                                   | REVISO: _____   | FIRMA            |                 |       |
| NOMBRE Y FIRMA DE QUIEN RECIBE                                                    | AUTORIZO: _____ | FIRMA            |                 |       |
|                                                                                   | ANEXOS: _____   |                  |                 |       |

|                  |                 |               |
|------------------|-----------------|---------------|
| ELABORADO POR:   | AUTORIZADO POR: | APROBADO POR: |
| ANA JURADO       |                 |               |
| MARY RIVADENEIRA |                 |               |

## **ANEXO 11: Manual de procedimientos de entrega de la organización.**

**MANY PRODUCTOS DE GRANITO S.A.**

# **MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE ENTREGA**

---



ACTIVIDAD:  
ENTREGA

1.- GENERALIDADES 3

1.1.-INTRODUCCIÓN..... 3

1.2.-OBJETIVO DEL MANUAL ..... 4

1.3.-ALCANCE DEL MANUAL ..... 4

1.4.-RESPONSABILIDAD ..... 4

1.7.-PROCEDIMIENTO DE ENTREGA ..... 4

2.- ESQUEMA 5

2.1.- DESCRIPCIÓN DEL PROCESO 5

2.2.- DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES ..... 6

2.3.- DIAGRAMA DE FLUJO ..... 7

2.4.- EJEMPLO DE EVALUACIÓN DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE..... 8

2.5.- GUIA DE REMISIÓN ..... 10

2.5.- EJEMPLOS DE FACTURA..... 11

|                  |                 |               |
|------------------|-----------------|---------------|
| ELABORADO POR:   | AUTORIZADO POR: | APROBADO POR: |
| ANA JURADO       |                 |               |
| MARY RIVADENEIRA |                 |               |



## **1.- GENERALIDADES**

### **1.1.-INTRODUCCIÓN**

El presente manual tiene la finalidad de proveer al personal del departamento de ventas las políticas y los procedimientos de ventas, presentando los simplificados, mejorados y actualizados a las realidades de la empresa y de su entorno. De tal forma que el personal del departamento de ventas incremente su eficiencia en el cumplimiento de sus funciones dentro de la empresa.

Este manual de procedimientos para ventas de crédito y de contado, debe servir como un instrumento de apoyo que facilite y regule las tareas específicas que se involucran en las transacciones de venta que se realicen en el departamento de ventas, brindando no solo eficiencia al proceso, sino transparencia y control, contribuyendo además al alcance de los objetivos organizacionales de la empresa

El departamento de ventas tiene como función principal atender las necesidades existentes de los clientes de MANY productos de granitos S.A.,

|                  |                 |               |
|------------------|-----------------|---------------|
| ELABORADO POR:   | AUTORIZADO POR: | APROBADO POR: |
| ANA JURADO       |                 |               |
| MARY RIVADENEIRA |                 |               |



a través del ofrecimiento de un producto de buena calidad, el cual luego es facturado para la respectiva entrega del mismo.

### **1.2.-OBJETIVO DEL MANUAL**

Establecer los lineamientos y responsabilidades, entregar el producto terminado al cliente.

### **1.3.-ALCANCE DEL MANUAL**

El presente manual comprende los procesos, procedimientos e instrucciones para la entrega del producto que ofrece la empresa MANY productos de granito S.A.

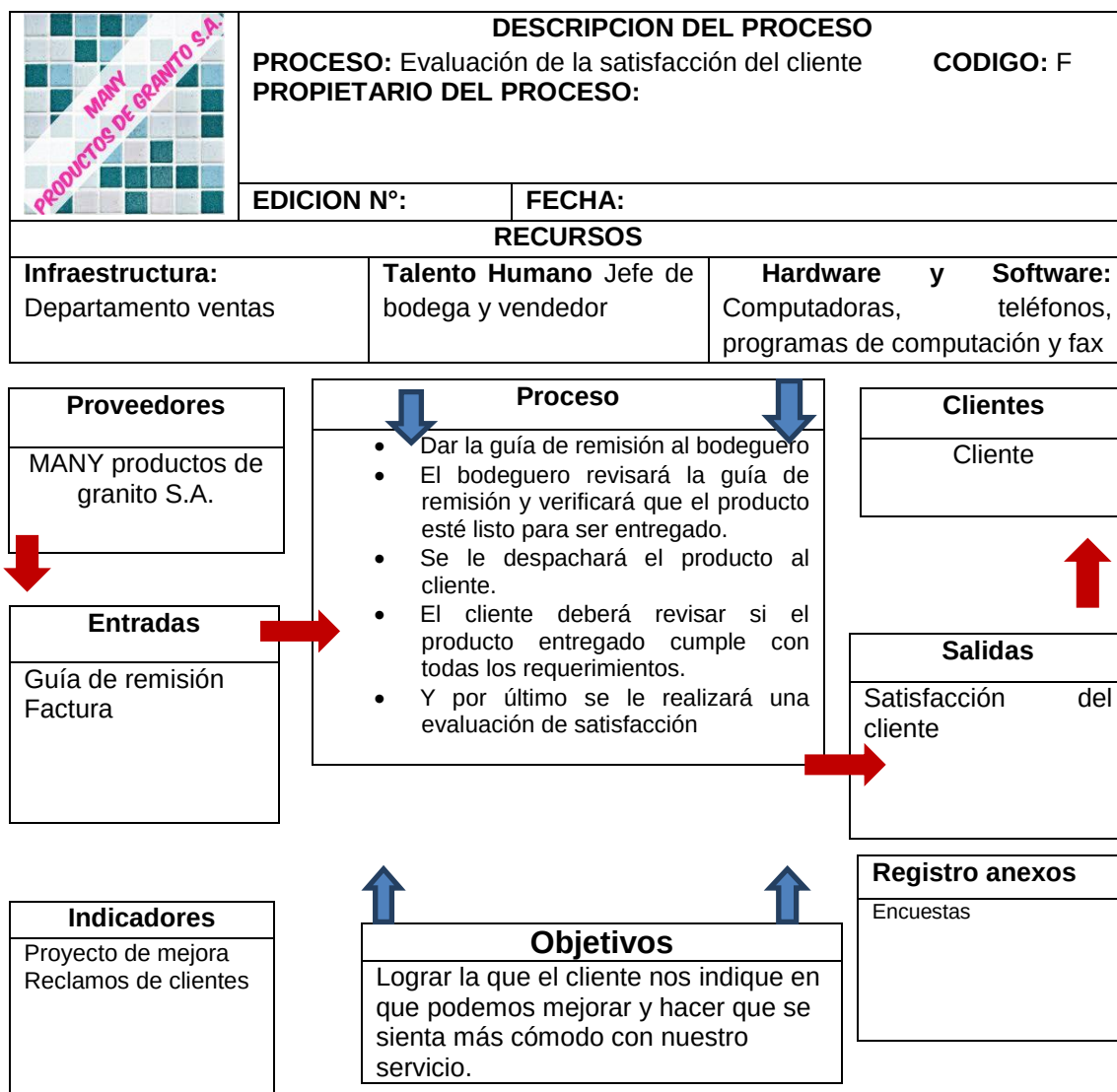
### **1.4.-RESPONSABILIDAD**

La entrega correcta del producto estará a cargo de bodeguero.

### **1.7.-PROCEDIMIENTO DE ENTREGA**

7. El bodeguero recibe la guía de remisión
8. Se verificará si el pedido ya está listo para ser entregado.
9. Se entregará el pedido al cliente.
10. El cliente deberá revisar si el producto cumple con las especificaciones dadas.
11. Se evaluará la satisfacción del cliente.

|                  |                 |               |
|------------------|-----------------|---------------|
| ELABORADO POR:   | AUTORIZADO POR: | APROBADO POR: |
| ANA JURADO       |                 |               |
| MARY RIVADENEIRA |                 |               |

**ACTIVIDAD:**  
**ENTREGA****2.- ESQUEMA****2.1.- DESCRIPCIÓN DEL PROCESO**

|                  |                 |               |
|------------------|-----------------|---------------|
| ELABORADO POR:   | AUTORIZADO POR: | APROBADO POR: |
| ANA JURADO       |                 |               |
| MARY RIVADENEIRA |                 |               |

**ACTIVIDAD:**  
**ENTREGA****2.2.- DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES**

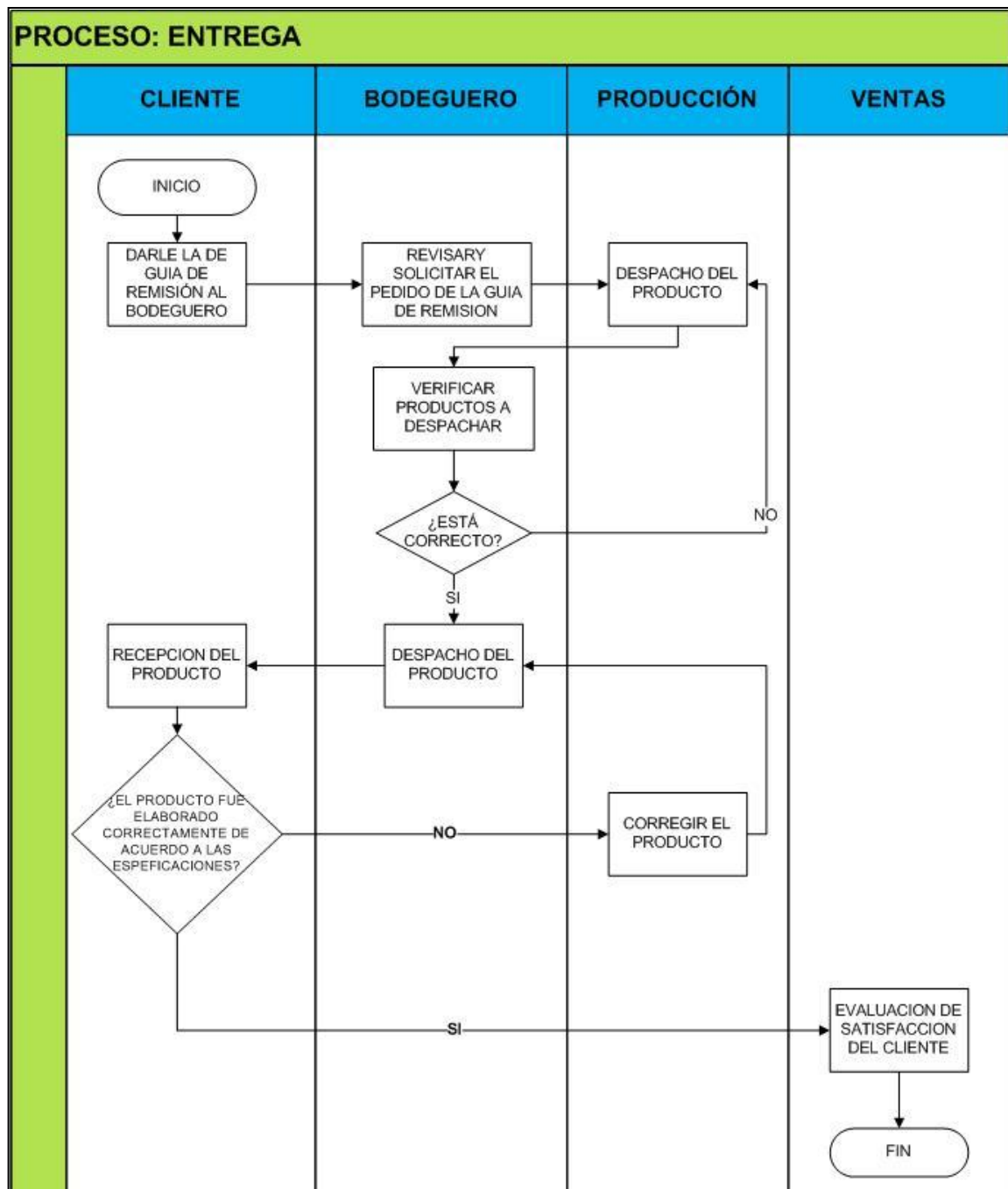
| Nº | RESPONSABLE | DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD                                                                                                                                                                                                                                      |
|----|-------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | CLIENTE     | <b>DARLE LA GUIA DE REMISION AL BODEGUERO</b><br>La guía de remisión entregada al bodeguero servirá para que el bodeguero sepa cuál es el producto que debe entregar                                                                                             |
| 2  | BODEGUERO   | <b>REVISAR Y SOLICITAR EL PEDIDO EN LA GUÍA DE REMISION</b><br>El bodeguero revisará cual es el pedido a entregar.                                                                                                                                               |
| 3  | PRODUCCIÓN  | <b>DESPACHO DEL PROUCTO</b><br>Producción indicará cual es el producto a entregar                                                                                                                                                                                |
| 4  | BODEGUERO   | <b>RECTIFICAR DESPACHO DEL PRODUCTO</b><br>El bodeguero rectificara el pedido para que no existan confusiones ni reclamos por parte del cliente.                                                                                                                 |
| 5  | CLIENTE     | <b>RECEPCIÓN DEL PRODUCTO</b><br>El cliente recibirá el producto y verificará que ese el producto que el solicitó con las especificaciones solicitadas.                                                                                                          |
| 6  | PRODUCCIÓN  | <b>CORREGIR EL PRODUCTO</b><br>En el caso de existir inconvenientes o fallas, la empresa se encargará de corregirlos sin costo alguno.                                                                                                                           |
| 7  | BODEGUERO   | <b>EVALUACIÓN DE SATISFACCION DEL CLIENTE</b><br>El bodeguero cuando entregue el producto realizará una evaluación de satisfacción del cliente para ver si existe alguna inconformidad existente a la cual habrá que realizarle la respectiva acción correctiva. |

|                  |                 |               |
|------------------|-----------------|---------------|
| ELABORADO POR:   | AUTORIZADO POR: | APROBADO POR: |
| ANA JURADO       |                 |               |
| MARY RIVADENEIRA |                 |               |



**ACTIVIDAD:**  
ENTREGA

**2.3.- DIAGRAMA DE FLUJO**



|                  |                 |               |
|------------------|-----------------|---------------|
| ELABORADO POR:   | AUTORIZADO POR: | APROBADO POR: |
| ANA JURADO       |                 |               |
| MARY RIVADENEIRA |                 |               |



## 2.4.- EJEMPLO DE EVALUACIÓN DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

### MANY PRODUCTOS DE GRANITO S.A.

Evaluación de la satisfacción del cliente

1. ¿Cuánto tiempo lleva utilizado los productos/servicios de la empresa?
2. ¿Cómo conoció empresa?
3. ¿Con qué frecuencia utiliza producto/servicio?
4. Por favor, indíquenos su grado de satisfacción general con empresa x en una escala de 1 a 10, Donde: 10 es completamente satisfecho y 1 es completamente insatisfecho.
5. En comparación con otras alternativas de tipo producto/servicio, el producto/servicio es ..
6. Por favor, valore del 1 al 10 (donde 1 es pobre y 10 es excelente) los siguientes atributos de empresa:
  - \* Servicio postventa . \_\_\_\_\_
  - \* Profesionalidad . \_\_\_\_\_
  - \* Buena calidad . \_\_\_\_\_
  - \* Relación calidad- precio \_\_\_\_\_
  - \* Bien organizada . \_\_\_\_\_
  - \* Orientada a satisfacer al cliente . \_\_\_\_\_
  - \* Calidad del servicio \_\_\_\_\_
7. Y ahora valore del 1 al 10 la importancia que tienen para usted esos mismos atributos:

|                  |                 |               |
|------------------|-----------------|---------------|
| ELABORADO POR:   | AUTORIZADO POR: | APROBADO POR: |
| ANA JURADO       |                 |               |
| MARY RIVADENEIRA |                 |               |



## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

CODIGO

MP-E1

PAGINA

9

11

### ACTIVIDAD:

#### ENTREGA

- \* Servicio postventa . \_\_\_\_\_
- \* Profesionalidad . \_\_\_\_\_
- \* Buena calidad . \_\_\_\_\_
- \* Relación calidad- precio \_\_\_\_\_
- \* Bien organizada . \_\_\_\_\_
- \* Orientada a satisfacer al cliente . \_\_\_\_\_
- \* Calidad del servicio \_\_\_\_\_

8. ¿Ha recomendado usted empresa x a otras personas?

SI \_\_\_\_

NO \_\_\_\_

9. ¿Recomendaría usted empresa x a otras personas?

SI \_\_\_\_

NO \_\_\_\_

10. ¿Comprará o utilizará usted producto/servicio x de nuevo?

- \_\_\_\_ Seguro que sí
- \_\_\_\_ Probablemente sí
- \_\_\_\_ Puede que sí, puede que no
- \_\_\_\_ Probablemente no
- \_\_\_\_ Seguro que no

11. ¿Hay alguna cosa que le gustaría decirle a empresa x sobre el servicio que proporciona?:

|                  |                 |               |
|------------------|-----------------|---------------|
| ELABORADO POR:   | AUTORIZADO POR: | APROBADO POR: |
| ANA JURADO       |                 |               |
| MARY RIVADENEIRA |                 |               |



## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

CODIGO

MP-E1

PAGINA

10

11

ACTIVIDAD:

ENTREGA

### 2.5.- GUIA DE REMISIÓN

|                                                                                                                                                                         |                                                                     |                                                                                                        |                                               |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| <b>MANY PRODUCTOS DE GRANITO S.A.</b><br><b>Km. 14 ½ vía Alborada-Pascuales.</b><br>Elaboración de baldosas, fabricación de productos de acabados para pisos y paredes. |                                                                     | <b>RUC N° 20795365468</b><br><b>GUÍA DE REMISIÓN</b><br><b>TRANSPORTISTA</b><br><b>N° 001-00001212</b> |                                               |
| Fecha de inicio del traslado: <u>25/07/2006</u>                                                                                                                         | Destinatario: <u>Constructora Industrial E.I.R.L.</u>               | Punto de partida: <u>La Victoria, Lima</u>                                                             | Punto de llegada: <u>Tuyillo, La Libertad</u> |
| RUC: <u>20200876627</u>                                                                                                                                                 | N° Doc. Identidad: _____                                            |                                                                                                        |                                               |
| Documento que sustenta el traslado de bienes: <u>Guía de Remisión Remitente N° 001-0000041</u>                                                                          |                                                                     |                                                                                                        |                                               |
| Datos del bien transportado:                                                                                                                                            |                                                                     |                                                                                                        |                                               |
| Descripción                                                                                                                                                             | Cantidad                                                            | Unidad de Medida                                                                                       | Peso                                          |
|                                                                                                                                                                         |                                                                     |                                                                                                        |                                               |
| Datos del remitente:                                                                                                                                                    |                                                                     | Datos de la Unidad de Transporte y conductor:                                                          |                                               |
| RUC o Doc. de Identidad<br><u>20000000011</u>                                                                                                                           | Denominación, apellidos y nombres<br><u>Kiami Industrial S.A.C.</u> | Marca y placa<br><u>Volvo XX-0101</u>                                                                  | Licencia de conducir<br><u>TA-1234567</u>     |
|                                                                                                                                                                         |                                                                     | N° de Constancia de inscripción del vehículo- MTC<br><u>1503000074</u>                                 |                                               |
| Imprenta Los Alamos S.A.<br>RUC 2111154421<br>Fecha de impresión: 19.07.2006<br>N° de autorización: 123123123                                                           |                                                                     |                                                                                                        |                                               |
| REMITENTE                                                                                                                                                               |                                                                     |                                                                                                        |                                               |
| TRANSPORTISTA                                                                                                                                                           |                                                                     |                                                                                                        |                                               |
| DESTINATARIO                                                                                                                                                            |                                                                     |                                                                                                        |                                               |
| SUNAT                                                                                                                                                                   |                                                                     |                                                                                                        |                                               |

|                  |                 |               |
|------------------|-----------------|---------------|
| ELABORADO POR:   | AUTORIZADO POR: | APROBADO POR: |
| ANA JURADO       |                 |               |
| MARY RIVADENEIRA |                 |               |

## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

## **ANEXO 12: Manual de Calidad**

# **MANUAL DE CALIDAD**

**ISO 9001:2008**

**Revisado y aprobado por:** \_\_\_\_\_

**Fecha de revisión y aprobación:** \_\_\_\_\_

|                                                                                  |                              |                                                                                |
|----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
|  | <b>MANUAL DE<br/>CALIDAD</b> | <b>CODIGO: MC AMC 01</b><br><b>FECHA: 07-08-2013</b><br><b>PAGINA: 2 de 46</b> |
|----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|

## ÍNDICE

|          |                                                       |           |
|----------|-------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1</b> | <b>INTRODUCCIÓN</b>                                   | <b>5</b>  |
| 1.1      | MISIÓN, VISIÓN Y POLÍTICA DE LA ORGANIZACIÓN .....    | 5         |
| 1.1.1    | MISIÓN .....                                          | 5         |
| 1.1.2    | VISIÓN .....                                          | 5         |
| 1.1.3    | POLÍTICA ORGANIZACIONAL .....                         | 5         |
| 1.2      | POLÍTICA Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA CALIDAD ..... | 6         |
| 1.2.1    | POLÍTICA DE CALIDAD .....                             | 6         |
| 1.2.2    | OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA CALIDAD .....            | 7         |
| <b>2</b> | <b>PRESENTACIÓN DE MANY PRODUCTOS DE GRANITO S.A.</b> | <b>9</b>  |
| 2.1      | OBJETO.....                                           | 9         |
| 2.2      | ALCANCE.....                                          | 9         |
| 2.3      | DESCRIPCIÓN.....                                      | 9         |
| 2.4      | ÁREAS .....                                           | 10        |
| 2.4.1    | ORGANIGRAMA CORPORATIVO .....                         | 13        |
| <b>3</b> | <b>OBJETO Y CAMPO DE APLICACIÓN</b>                   | <b>13</b> |
| 3.1      | OBJETO.....                                           | 13        |
| 3.2      | CAMPO DE APLICACIÓN .....                             | 14        |
| 3.3      | EXCLUSIONES Y JUSTIFICACIÓN .....                     | 14        |
| <b>4</b> | <b>SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD</b>               | <b>14</b> |
|          | OBJETIVO .....                                        | 14        |
|          | ALCANCE .....                                         | 15        |
| 4.1      | REQUISITOS GENERALES .....                            | 15        |
| 4.2      | REQUERIMIENTOS DE LA DOCUMENTACIÓN .....              | 16        |
| 4.2.1    | Generalidades .....                                   | 16        |
| 4.2.2    | Manual de Calidad .....                               | 17        |
| 4.2.3    | Control de los Documentos .....                       | 18        |
| 4.2.4    | Control de los Registros.....                         | 19        |

|            |           |           |
|------------|-----------|-----------|
| Realizado: | Revisado: | Aprobado: |
|            |           |           |

|                                                                                  |                              |                                                                                |
|----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
|  | <b>MANUAL DE<br/>CALIDAD</b> | <b>CODIGO: MC AMC 01</b><br><b>FECHA: 07-08-2013</b><br><b>PAGINA: 3 de 46</b> |
|----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|

|       |                                                                    |    |
|-------|--------------------------------------------------------------------|----|
| 5     | RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN                                    | 19 |
| 5.1   | COMPROMISO DEL GERENTE .....                                       | 20 |
| 5.2   | ENFOQUE AL CLIENTE .....                                           | 21 |
| 5.3   | POLÍTICA DE CALIDAD .....                                          | 21 |
| 5.4   | PLANIFICACIÓN .....                                                | 21 |
| 5.4.1 | Planificación de la Calidad .....                                  | 21 |
| 5.5   | PESPONSABILIDAD, AUTORIDAD Y COMUNICACIÓN .....                    | 22 |
| 5.5.1 | Responsabilidad, Autoridad .....                                   | 22 |
| 5.5.2 | Responsabilidad de la Dirección .....                              | 23 |
| 5.5.3 | Comunicación interna .....                                         | 24 |
| 5.6   | REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN .....                                    | 24 |
| 5.6.1 | Generalidades .....                                                | 24 |
| 5.6.2 | Información para la revisión .....                                 | 24 |
| 5.6.3 | Resultados de la revisión .....                                    | 25 |
| 6     | GESTIÓN DE LOS RECURSOS                                            | 26 |
| 6.1   | PROVISIÓN DE RECURSOS .....                                        | 26 |
| 6.2   | RECURSOS HUMANOS .....                                             | 26 |
| 6.2.1 | Generalidades .....                                                | 27 |
| 6.2.2 | Competencia, toma de conciencia y formación .....                  | 27 |
| 6.3   | INFRAESTRUCTURA .....                                              | 27 |
| 6.4   | AMBIENTE DE TRABAJO .....                                          | 28 |
| 7     | REALIZACIÓN DEL PRODUCTO                                           | 29 |
| 7.1   | PLANIFICACIÓN DE LA REALIZACIÓN DEL PRODUCTO .....                 | 29 |
| 7.2   | PROCESOS RELACIONADOS CON EL CLIENTE .....                         | 30 |
| 7.2.1 | Determinación de los requisitos relacionados con el producto ..... | 30 |
| 7.2.2 | Revisión de los requisitos relacionados con el producto .....      | 30 |
| 7.2.3 | Comunicación con el cliente .....                                  | 31 |
| 7.3   | DISEÑO Y DESARROLLO .....                                          | 31 |
| 7.3.1 | Planificación del diseño y desarrollo .....                        | 31 |
| 7.3.2 | Elementos de entrada para el diseño y desarrollo .....             | 32 |
| 7.3.3 | Resultados del diseño y desarrollo .....                           | 32 |
| 7.3.4 | Revisión del diseño y desarrollo .....                             | 33 |
| 7.3.5 | Verificación del diseño y desatollo .....                          | 33 |
| 7.3.6 | Validación del diseño y desarrollo .....                           | 33 |

|            |           |           |
|------------|-----------|-----------|
| Realizado: | Revisado: | Aprobado: |
|            |           |           |

|                                                                                  |                              |                                                                                |
|----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
|  | <b>MANUAL DE<br/>CALIDAD</b> | <b>CODIGO: MC AMC 01</b><br><b>FECHA: 07-08-2013</b><br><b>PAGINA: 4 de 46</b> |
|----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|

|                                                                                         |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 7.3.7 Control de los cambios del diseño y desarrollo .....                              | 34 |
| 7.4 COMPRAS .....                                                                       | 34 |
| 7.4.1 Procesos de compras .....                                                         | 34 |
| 7.4.2 Información de las compras .....                                                  | 34 |
| 7.4.3 Verificación de los productos comprados.....                                      | 35 |
| 7.5 PRODUCCIÓN Y PRESTACIÓN DEL SERVICIO .....                                          | 35 |
| 7.5.1 Control de la producción y de la prestación del servicio .....                    | 35 |
| 7.5.2 Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio ..... | 36 |
| 7.5.3 Identificación y trazabilidad .....                                               | 36 |
| 7.5.4 Propiedad del cliente .....                                                       | 36 |
| 7.5.5 Preservación del producto .....                                                   | 37 |
| 7.6 CONTROL DE LOS EQUIPOS DE SEGUIMIENTO Y DE MEDICIÓN .....                           | 37 |
| 8 MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA                                                           | 38 |
| 8.1 GENERALIDADES.....                                                                  | 38 |
| 8.2 SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN.....                                                         | 38 |
| 8.2.1 Satisfacción del cliente .....                                                    | 38 |
| 8.2.2 Auditoría interna .....                                                           | 39 |
| 8.2.3 Seguimiento y medición de los procesos .....                                      | 41 |
| 8.2.4 Seguimiento y medición del producto .....                                         | 41 |
| 8.3 CONTROL DEL PRODUCTO NO CONFORME.....                                               | 42 |
| 8.4 ANÁLISIS DE LOS DATOS .....                                                         | 43 |
| 8.5 MEJORA.....                                                                         | 44 |
| 8.5.1 Mejora continua .....                                                             | 44 |
| 8.5.2 Acciones correctivas y Acciones preventivas .....                                 | 44 |

|            |           |           |
|------------|-----------|-----------|
| Realizado: | Revisado: | Aprobado: |
|            |           |           |

|                                                                                  |                              |                                                                                |
|----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
|  | <b>MANUAL DE<br/>CALIDAD</b> | <b>CODIGO: MC AMC 01</b><br><b>FECHA: 07-08-2013</b><br><b>PAGINA: 5 de 46</b> |
|----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|

## 1 INTRODUCCIÓN

### 1.1 MISIÓN, VISIÓN Y POLÍTICA DE LA ORGANIZACIÓN

#### 1.1.1 MISIÓN

Satisfacer las necesidades de nuestros clientes, ofreciendo revestimientos sólidos para pisos, paredes, fachadas, mesones y escaleras; cumpliendo con las más altas normas de calidad establecidas.

#### 1.1.2 VISIÓN

Llegar a nuestros clientes con un servicio eficiente y de alta calidad, generando confianza y seguridad.

#### 1.1.3 POLÍTICA ORGANIZACIONAL

Las decisiones que se tomen en la organización, se tendrán como prioridad aquellas que ayuden al posicionamiento de la industria entre los primeros lugares de su rama.

Incorporar de a poco los procesos de la empresa con estándares altos para garantizar la excelencia en cuanto a calidad del producto se refiere.

Mantener una relación satisfactoria con los clientes que ayude a ganar la confianza de estos.

Ampliar nuestro mercado, abriéndonos campo en otros puntos de la ciudad de Guayaquil.

|            |           |           |
|------------|-----------|-----------|
| Realizado: | Revisado: | Aprobado: |
|            |           |           |

|                                                                                  |                              |                                                                                |
|----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
|  | <b>MANUAL DE<br/>CALIDAD</b> | <b>CODIGO: MC AMC 01</b><br><b>FECHA: 07-08-2013</b><br><b>PAGINA: 6 de 46</b> |
|----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|

Introducir nueva tecnología que sea de apoyo en el desarrollo de la empresa.

Utilizar sistemas que ayuden al buen funcionamiento de la compañía.

Apoyar de manera continua al personal que labora en la compañía con el fin de que se capaciten y puedan crecer profesionalmente, aportando sus conocimientos para el desarrollo de actividades dentro de la compañía.

Promover acciones que garanticen la seguridad integral de nuestro personal en cada departamento de la compañía.

## **1.2 POLÍTICA Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA CALIDAD**

### **1.2.1 POLÍTICA DE CALIDAD**

La Política de Calidad se ha establecido en concordancia con la Misión, Visión y la Política Organizacional de MANY PRODUCTOS DE GRANITO S.A.

**Se estable como :**

#### **POLTICA DE CALIDAD**

Implantar y mantener un Sistema de Gestión de la Calidad adecuado con la organización. que permita satisfacer las necesidades del cliente, basándose en los requisitos de la Norma ISO 9001:2008

Revisar cada actividad que realiza la compañía para servir a sus clientes, garantizando el cumplimiento de los reglamentos y leyes aplicables a los productos que ofrece MANY PRODUCTOS DE GRANITO S.A.

|            |           |           |
|------------|-----------|-----------|
| Realizado: | Revisado: | Aprobado: |
|            |           |           |

|                                                                                  |                              |                                                                                |
|----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
|  | <b>MANUAL DE<br/>CALIDAD</b> | <b>CODIGO: MC AMC 01</b><br><b>FECHA: 07-08-2013</b><br><b>PAGINA: 7 de 46</b> |
|----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|

Promover la mejora continua como principio fundamental aplicable a cada proceso de la compañía.

Fundar un compromiso oportuno de los Recursos Humanos de la compañía que permita mantener el Sistema de Gestión de la Calidad.

Estipular el Sistema de Gestión de la Calidad para prevenir las no conformidades que se puedan presentar en la compañía, para proporcionar a los clientes un producto de calidad.

Cabe recalcar que esta política deberá ser revisada cada vez que se realicen modificaciones o cambios en el Sistema de Gestión de la Calidad.

### **1.2.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA CALIDAD**

Los Objetivos estratégicos de la Calidad se relacionan a la política de la calidad. Los Objetivos de la Calidad se desprenden de los Objetivos Estratégicos de la Calidad, permiten el cumplimiento de la Política de Calidad.

Para establecer los objetivos de la calidad, se consideran los indicadores de éxito, las necesidades que vayan ocurriendo en base a las revisiones que realice la dirección.

Los objetivos de la calidad desarrollados en el capítulo 5 de este manual, fijan las principales necesidades , acciones para mejora, las actividades que se desarrollan y los encargados de estas; los plazos en que se realizarán, el

|            |           |           |
|------------|-----------|-----------|
| Realizado: | Revisado: | Aprobado: |
|            |           |           |

|                                                                                  |                              |                                                                                |
|----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
|  | <b>MANUAL DE<br/>CALIDAD</b> | <b>CODIGO: MC AMC 01</b><br><b>FECHA: 07-08-2013</b><br><b>PAGINA: 8 de 46</b> |
|----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|

logro de estas acciones permitirán la mejor continua del Sistema de Gestión de a Calidad

Mediante la debida difusión del Manual de Calidad y con una revisión de los resultados obtenidos, se podrá verificar y comprobar que la política y los objetivos de la calidad han sido entendidos, implantados y mantenidos en la organización.

- ✓ Conseguir un nivel de satisfacción del cliente en un 85%.
- ✓ Atender las necesidades de nuestros clientes siendo más ágiles.
- ✓ Atraer más clientes, ofreciendo productos de calidad.
- ✓ Contar con materia prima de calidad y que nuestros proveedores cumplan con los acuerdos.
- ✓ Capacitar a cada trabajador para que cumplan con sus funciones.
- ✓ Controlar y verificar el cumplimiento de los estándares de calidad e indicadores de gestión.
- ✓ Aumentar las ventas en un 5% anualmente.
- ✓ Minimizar los desperdicios de producción en 1% anualmente.

|            |           |           |
|------------|-----------|-----------|
| Realizado: | Revisado: | Aprobado: |
|            |           |           |

|                                                                                  |                              |                                                                                |
|----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
|  | <b>MANUAL DE<br/>CALIDAD</b> | <b>CODIGO: MC AMC 01</b><br><b>FECHA: 07-08-2013</b><br><b>PAGINA: 9 de 46</b> |
|----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|

## **2 PRESENTACIÓN DE MANY PRODUCTOS DE GRANITO S.A.**

### **2.1 OBJETO**

Este capítulo proporciona una descripción de cada una de las funciones que realiza el personal de la empresa.

### **2.2 ALCANCE**

Se aplica a los procesos de la organización.

### **2.3 DESCRIPCIÓN**

MANY PRODUCTOS DE GRANITO S.A. es una Sociedad Anónima, constituida en la ciudad de Guayaquil el 17 de mayo de 1978, fue inscrita en el Registro Mercantil en la rama de compañías Industriales el 23 de mayo de 1978.

La fábrica cuenta con la colaboración de 30 empleados entre los del área administrativa y obreros.

MANY PRODUCTOS DE GRANITO S.A. está dedicada al procesamiento de material de piedra; fabrica y elabora acabados para la construcción como baldosas para todo tipo pisos, revestimiento de pisos y paredes, para interiores y exteriores en varios formatos. Importan mármoles y granitos seleccionados a nivel mundial a más de eso brindan servicio de elaboración e instalación de mesones, escalera.

|            |           |           |
|------------|-----------|-----------|
| Realizado: | Revisado: | Aprobado: |
|            |           |           |

|                                                                                  |                              |                                                                                 |
|----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
|  | <b>MANUAL DE<br/>CALIDAD</b> | <b>CODIGO: MC AMC 01</b><br><b>FECHA: 07-08-2013</b><br><b>PAGINA: 10 de 46</b> |
|----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|

Las oficinas y fábrica de la empresa se encuentran ubicadas en la ciudad de Guayaquil en el km, 14 ½ vía Alborada-Pascuales.

## 2.4 ÁREAS

**GERENTE GERENAL:** Este es el principal departamento de la organización; es el encargado de la administración general de la empresa y de la toma de decisiones en la organización.

**Coordinador de Calidad:** Es el encargado de realizar evaluaciones de los indicadores propuestos para que estos se cumplan; de hacer cumplir con las normas de calidad dentro de la organización, direcciona cada actividad, procedimiento para que puedan contar con estándares de calidad y así brindar productos de primera a sus cliente, así también es el encargado de hacer las mejoras necesarias en para elevar el nivel de calidad dentro de la empresa.

**Asistente de Gerencia:** Redacta y presenta de manera correcta: informes, comunicados, entre otros; organiza viajes y negocios, prepara presentaciones de los productos para los clientes y organiza la agenda del Gerente general.

**Gerente de Ventas:** Se encarga de elaborar planes y presupuestos de las ventas, establece metas y objetivos que se deben cumplir en un periodo de

|            |           |           |
|------------|-----------|-----------|
| Realizado: | Revisado: | Aprobado: |
|            |           |           |

|                                                                                  |                              |                                                                                 |
|----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
|  | <b>MANUAL DE<br/>CALIDAD</b> | <b>CODIGO: MC AMC 01</b><br><b>FECHA: 07-08-2013</b><br><b>PAGINA: 11 de 46</b> |
|----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|

tiempo establecido, se encarga de formar a la persona encargada de hacer las ventas, establece el mercado al que se dirigen sus productos.

**Secretaria del departamento de ventas:** Se dedica a la comercialización y captación de clientes y soporta las actividades del Gerente de ventas.

**Contador general:** Designa actividades al asistente contable, revisa y verifica que el trabajo realizado por la asistente contable esté bien ejecutado.

**Asistente contable:** Se encarga de llevar los registros contables de transacciones diarias de la compañía, y brinda soporte en las actividades requeridas por el contador general.

**Créditos y Cobranzas:** Se gestiona el estatus, estudio económicos de los clientes, mediante el cual se va a otorgar crédito a aquellos que lo requieran y sean confiables para la empresa.

**RRHH:** Se encarga de la selección del personal, elaboración de contratos de trabajos, control de planillas del IESS, control de personal, asistencia y permisos laborales.

|            |           |           |
|------------|-----------|-----------|
| Realizado: | Revisado: | Aprobado: |
|            |           |           |

|                                                                                  |                              |                                                                                 |
|----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
|  | <b>MANUAL DE<br/>CALIDAD</b> | <b>CODIGO: MC AMC 01</b><br><b>FECHA: 07-08-2013</b><br><b>PAGINA: 12 de 46</b> |
|----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|

**Jefe de Producción:** Supervisa las líneas de producción en todo su proceso, revisa que el desempeño de los trabajadores y de las maquinarias usadas para la producción, también debe revisar cada falla que se presente durante la producción y solucionarlo.

**Asistente de Compras:** Se encarga de realizar las debidas cotizaciones a proveedores, buscar que las cotizaciones sean autorizadas por su jefe y así realizar la compra de la MP, suministros de oficina y otros insumos necesarios de la empres.

**Bodeguero - Despachador-Montacarguista:** Se encarga de recibir y almacenar materia prima y entregar los productos terminados a los clientes, ayuda con el traslado en un montacargas de la Materia Prima pesada y los productos que se le entregan a sus clientes.

**Obreros:** Se encargan de la realización del producto, de transformar la Materia Prima en productos terminados con la ayuda de las máquinas

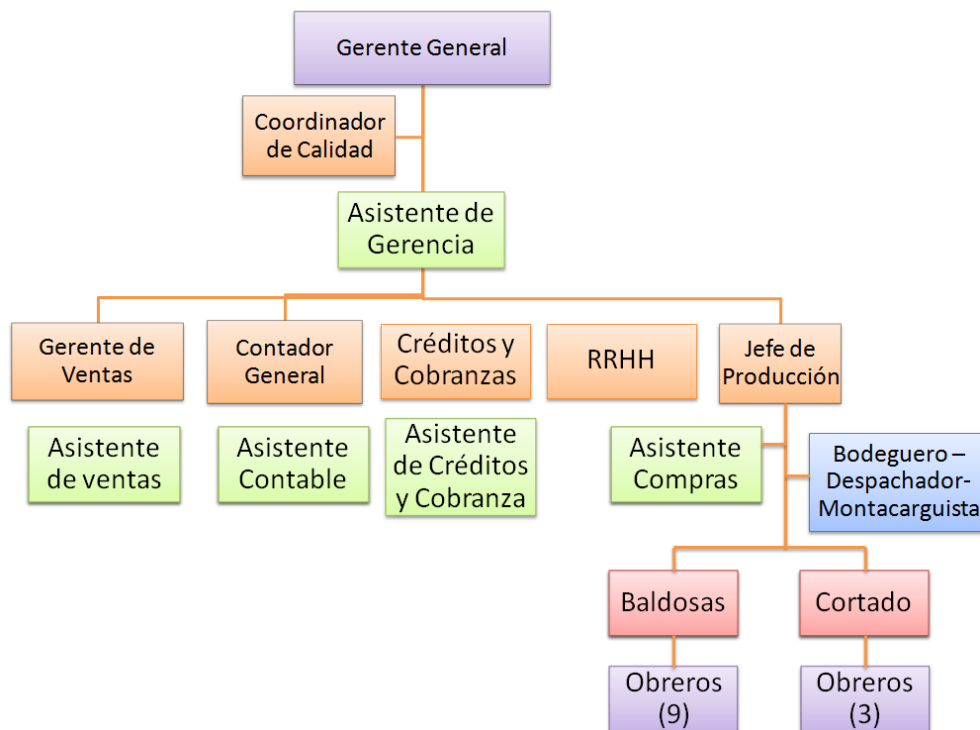
|            |           |           |
|------------|-----------|-----------|
| Realizado: | Revisado: | Aprobado: |
|            |           |           |



## MANUAL DE CALIDAD

**CODIGO:** MC AMC 01  
**FECHA:** 07-08-2013  
**PAGINA:** 13 de 46

### 2.4.1 ORGANIGRAMA CORPORATIVO



## 3 OBJETO Y CAMPO DE APLICACIÓN

### 3.1 OBJETO

Este manual ha sido diseñado y propuesto para su utilización dentro de la compañía, el objeto de este Manual de Calidad es establecer los requerimientos necesarios para alcanzar, mantener y mejorar la calidad de los productos que ofrece, basado en la Norma ISO 9001:2008.

|            |           |           |
|------------|-----------|-----------|
| Realizado: | Revisado: | Aprobado: |
|            |           |           |

|                                                                                  |                              |                                                                                 |
|----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
|  | <b>MANUAL DE<br/>CALIDAD</b> | <b>CODIGO: MC AMC 01</b><br><b>FECHA: 07-08-2013</b><br><b>PAGINA: 14 de 46</b> |
|----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|

### **3.2 CAMPO DE APLICACIÓN**

El Sistema de Gestión de la Calidad que se describe en este Manual de la Calidad se aplica a:

Los procesos clave, procesos de apoyo y procesos estratégicos de la empresa , para implementar, mantener y mejorar los sistemas de gestión de calidad de cada uno de los productos que ofrece MANY PRODUCTOS DE GRANITO S.A.

### **3.3 EXCLUSIONES Y JUSTIFICACIÓN**

Por la actividad económica en la que se encuentra MANY PRODUCTOS DE GRANITO S.A. no se puede excluir ninguna clausula.

## **4 SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD**

### **OBJETIVO**

En este capítulo se tienen por objeto establecer el Sistema de Gestión de la Calidad de MANY PRODUCTOS DE GRANITO S.A., establecer también la estructura documental necesaria para asegurar que sus procedimientos se realicen eficazmente, para que así los productos que ofrece la compañía satisfagan las necesidades y expectativas de los clientes, teniendo en cuenta la mejora continua del Sistema de Gestión de la Calidad para prevenir y evitar que ocurran situaciones no deseadas en la compañía. MANY PRODUCTOS DE GRANITO S.A. administrará

|            |           |           |
|------------|-----------|-----------|
| Realizado: | Revisado: | Aprobado: |
|            |           |           |

|                                                                                  |                              |                                                                                 |
|----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
|  | <b>MANUAL DE<br/>CALIDAD</b> | <b>CODIGO: MC AMC 01</b><br><b>FECHA: 07-08-2013</b><br><b>PAGINA: 15 de 46</b> |
|----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|

su Sistema de Gestión de la Calidad mediante actividades de: auditoría interna de la calidad, control de documentos y control de registros. La interrelación de los procesos se evidencia en el siguiente Mapa de Procesos.

### **ALCANCE**

Los documentos y actividades descritos en el capítulo se aplican a las actividades de MANY PRODUCTOS DE GRANITO S.A. inmersas en el Sistema de Gestión de la Calidad

#### **4.1 REQUISITOS GENERALES**

La Dirección de Aseguramiento y Gestión de la Calidad de la organización establecerá, documentará, implementará y mantendrá un Sistema de Gestión de la Calidad y mejora continua basado en las actividades de cada departamento que comprende la empresa, sujeto al Sistema de Gestión de la Calidad. Esto se hará con las siguientes actividades:

- Determinar los procesos necesarios para el Sistema de Gestión de la Calidad y su debida aplicación en la organización; refiriéndose con esto a la estructuración debida del Mapa de Procesos.
- Determinar la secuencia e interacción de los procesos establecidos.

|            |           |           |
|------------|-----------|-----------|
| Realizado: | Revisado: | Aprobado: |
|            |           |           |

|                                                                                  |                              |                                                                                 |
|----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
|  | <b>MANUAL DE<br/>CALIDAD</b> | <b>CODIGO: MC AMC 01</b><br><b>FECHA: 07-08-2013</b><br><b>PAGINA: 16 de 46</b> |
|----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|

- Determinar los recursos, métodos y criterios necesarios para asegurar el funcionamiento efectivo y control eficaz de los procesos .
- Asegurar la disponibilidad de recursos e información para apoyar la operación y el seguimiento de los procesos.
- Realizar el seguimiento, medición y análisis de los procesos identificados.
- Implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de los procesos.

## 4.2 REQUERIMIENTOS DE LA DOCUMENTACIÓN

### 4.2.1 Generalidades

El control de documentos del Sistema de Gestión de la Calidad se define los controles necesarios para:

- Aprobar los documentos en cuanto a su adecuación antes de su emisión.
- Revisar y actualizar los documentos cada vez que sea necesario y a su vez volver a aprobarlos.

|            |           |           |
|------------|-----------|-----------|
| Realizado: | Revisado: | Aprobado: |
|            |           |           |

|  |                              |                                                                                 |
|--|------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
|  | <b>MANUAL DE<br/>CALIDAD</b> | <b>CODIGO: MC AMC 01</b><br><b>FECHA: 07-08-2013</b><br><b>PAGINA: 17 de 46</b> |
|--|------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|

- Asegurar que se identifiquen los cambios y el estado actual de los documentos que se clasifiquen como necesarios, estos deberán ser procesados electrónicamente.
- Asegurar la disponibilidad de los documentos en las áreas donde deben ser usados para el funcionamiento del Sistema de Gestión de la Calidad.
- Garantizar que los documentos sean legibles y de fácil identificación.

#### 4.2.2 Manual de Calidad

El Manual de Calidad, incluye:

- a) El alcance del Sistema de Gestión de la Calidad, las exclusiones y justificaciones pertinentes (ver 3.2 y 3.3)
- b) La referencia a los procedimientos documentados del Sistema de Gestión de la Calidad; es decir manual de procedimientos documentado.
- c) La descripción de los procesos, mediante un mapa de procesos que evidencie su secuencia e interacción y sus ampliación en detalle a través de los procedimientos e instructivos de Sistema de Gestión de la Calidad.

El Manual de la Calidad se gestiona, utiliza y distribuye de acuerdo al procedimiento control de documentos.

|            |           |           |
|------------|-----------|-----------|
| Realizado: | Revisado: | Aprobado: |
|            |           |           |

|                                                                                  |                              |                                                                                 |
|----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
|  | <b>MANUAL DE<br/>CALIDAD</b> | <b>CODIGO: MC AMC 01</b><br><b>FECHA: 07-08-2013</b><br><b>PAGINA: 18 de 46</b> |
|----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|

#### 4.2.3 Control de los Documentos

MANY PRODUCTOS DE GRANITO S.A. efectuará el control de los documentos requeridos por el Sistema de Gestión de la Calidad, a través del proceso Calidad del Sistema y de sus respectivos procedimientos.

El sistema establecido en la compañía asegura que los documentos:

- Son identificados con su número de revisión y fecha de la misma.
- Son revisados, aprobados por las personas autorizadas.
- Son distribuidos y están disponibles para su uso en todas las localidades en que son requeridos.
- Permanecen legibles, claramente identificables y recuperables.
- Son retirados y destruidos si se consideran obsoletos y en el caso de conservarlos, se le aplica una identificación correspondiente.
- Son elaborados de forma comprensible y aceptable para el personal que los utilizará.

En el Procedimiento General para el control de la documentación se describe la metodología utilizada para el control de los documentos.

|            |           |           |
|------------|-----------|-----------|
| Realizado: | Revisado: | Aprobado: |
|            |           |           |

|                                                                                  |                              |                                                                                 |
|----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
|  | <b>MANUAL DE<br/>CALIDAD</b> | <b>CODIGO: MC AMC 01</b><br><b>FECHA: 07-08-2013</b><br><b>PAGINA: 19 de 46</b> |
|----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|

#### 4.2.4 Control de los Registros

El cumplimiento de los requisitos especificados en los documentos de Sistema de Gestión de la Calidad, así como el funcionamiento efectivo de éste, se evidencia por medio de los registros asociados a los procesos descritos en este Manual de la Calidad.

Las modelos de carácter general establecidas por la compañía para la identificación, recopilación, clasificación, acceso, registro, almacenamiento, mantenimiento, recuperación y disposición de los registros de la calidad se describen en el Procedimiento General para el Control de los Registros.

### 5 RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN

#### OBJETO

Este capítulo tiene por objeto definir las responsabilidades en materia de calidad propias de la gerencia de MANY PRODUCTOS DE GRANITO S.A., así como las competencias y relaciones del personal de la compañía , a fin de cumplir con la política de la Calidad y los requisitos de Sistema de Gestión de la Calidad establecidos en el presente Manual de la Calidad.

|            |           |           |
|------------|-----------|-----------|
| Realizado: | Revisado: | Aprobado: |
|            |           |           |

|                                                                                  |                              |                                                                                 |
|----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
|  | <b>MANUAL DE<br/>CALIDAD</b> | <b>CODIGO: MC AMC 01</b><br><b>FECHA: 07-08-2013</b><br><b>PAGINA: 20 de 46</b> |
|----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|

## **ALCANCE**

Este capítulo aplica a las actividades de MANY PRODUCTOS DE GRANITO S.A. inmersas en la calidad de los productos que ofrece la compañía.

### **5.1 COMPROMISO DEL GERENTE**

El Gerente de MANY PRODUCTOS DE GRANITO S.A. proporciona evidencia de su compromiso para el desarrollo y mejora del Sistema de Gestión de la Calidad.

- a) Comunicando a la organización la importancia de satisfacer tanto los requisitos del cliente como los legales y reglamentarios, mediante la Política de la Calidad.
- b) Estableciendo la Política de Calidad y los Objetivos Estratégicos de la Calidad.
- c) Llevando a cabo las revisiones del Sistema de Gestión de la Calidad.
- d) Asegurando la disponibilidad de los recursos necesarios para la realización de las actividades de la compañía.

|            |           |           |
|------------|-----------|-----------|
| Realizado: | Revisado: | Aprobado: |
|            |           |           |

|  |                          |                                                                                 |
|--|--------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
|  | <b>MANUAL DE CALIDAD</b> | <b>CODIGO: MC AMC 01</b><br><b>FECHA: 07-08-2013</b><br><b>PAGINA: 21 de 46</b> |
|--|--------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|

## 5.2 ENFOQUE AL CLIENTE

Con el cumplimiento de las disposiciones establecidas en este Manual de Calidad, el Gerente de la compañía se asegura que las necesidades y expectativas de los clientes se determinan, se convierten y son satisfechas con el propósito de lograr de forma continua la satisfacción de los clientes.

## 5.3 POLÍTICA DE CALIDAD

Se define en el Capítulo 1 de este manual, por lo cual su actualización y control está ligada al mismo.

## 5.4 PLANIFICACIÓN

### 5.4.1 Planificación de la Calidad

Cada uno de los departamentos establece anualmente los Objetivos de la Calidad, cada uno debe ser coherente con los objetivos estratégicos de la calidad y la Política de la Calidad.

Estos objetivos se establecen en las funciones pertinentes. Está dada en toda la documentación generada dentro del Sistema de Gestión de la Calidad e incluye:

|            |           |           |
|------------|-----------|-----------|
| Realizado: | Revisado: | Aprobado: |
|            |           |           |

|  |                              |                                                                                 |
|--|------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
|  | <b>MANUAL DE<br/>CALIDAD</b> | <b>CODIGO: MC AMC 01</b><br><b>FECHA: 07-08-2013</b><br><b>PAGINA: 22 de 46</b> |
|--|------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|

- a) Visión, Misión
- b) La consecución de los Objetivos de la Calidad
- c) Los procesos del Sistema de Gestión de la Calidad
- d) Los recursos necesarios, y
- e) La mejora permanente del Sistema de Gestión de la Calidad

## 5.5 PESPONSABILIDAD, AUTORIDAD Y COMUNICACIÓN

### 5.5.1 Responsabilidad, Autoridad

La responsabilidad, autoridad e interrelación del personal que administrará, realizará y verificará el trabajo relacionado con la calidad recaerá sobre los colaboradores de la compañía en los procesos que forman parte del alcance del Sistema de Gestión de la Calidad, cuya base se fundamentará en la normativa ISO. Se definirán las autoridades y responsabilidades por medio del organigrama de la compañía, la matriz de responsabilidades y se complementarán cuando sea necesario con los perfiles y descripciones de cada puesto.

|            |           |           |
|------------|-----------|-----------|
| Realizado: | Revisado: | Aprobado: |
|            |           |           |

|                                                                                  |                              |                                                                                 |
|----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
|  | <b>MANUAL DE<br/>CALIDAD</b> | <b>CODIGO: MC AMC 01</b><br><b>FECHA: 07-08-2013</b><br><b>PAGINA: 23 de 46</b> |
|----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|



### 5.5.2 Responsabilidad de la Dirección

Con el objeto de mantener un apoyo ejecutivo, el gerente nombrará semestralmente entre los colaboradores que conformen el equipo de la compañía al representante de la alta dirección a quien le corresponde:

- a) Monitorear los procesos para asegurarse que el Sistema de Gestión de la Calidad se establezca, implemente y mantenga.
- b) Informar a la alta dirección sobre el desempeño del Sistema de Gestión de la Calidad y de cualquier necesidad de mejora.
- c) Promover la toma de conciencia y el compromiso del cumplimiento de los requisitos de los servicios que se ofrecen a los clientes en todos los niveles de la organización.

|            |           |           |
|------------|-----------|-----------|
| Realizado: | Revisado: | Aprobado: |
|            |           |           |

|  |                              |                                                                                 |
|--|------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
|  | <b>MANUAL DE<br/>CALIDAD</b> | <b>CODIGO: MC AMC 01</b><br><b>FECHA: 07-08-2013</b><br><b>PAGINA: 24 de 46</b> |
|--|------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|

### 5.5.3 Comunicación interna

El personal de la compañía colaborará eficazmente con el Sistema de Gestión de la Calidad mediante una comunicación:

- Verbal: a través de conversaciones, reuniones, difusiones, etc.
- Escrita: a través de cartelera de anuncios, memos, red informática, etc.

## 5.6 REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN

### 5.6.1 Generalidades

El gerente de la compañía revisará el Sistema de Gestión de la Calidad cada dos meses para asegurar su eficacia permanente.

### 5.6.2 Información para la revisión

La revisión por la gerencia incluye el funcionamiento actual y las oportunidades de mejora relacionadas a:

- a) Retroalimentación del cliente (resultado de encuestas de satisfacción)
- b) Funcionamiento de los procesos y conformidad del servicio de soporte y apoyo

|            |           |           |
|------------|-----------|-----------|
| Realizado: | Revisado: | Aprobado: |
|            |           |           |

|                                                                                  |                              |                                                                                 |
|----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
|  | <b>MANUAL DE<br/>CALIDAD</b> | <b>CODIGO: MC AMC 01</b><br><b>FECHA: 07-08-2013</b><br><b>PAGINA: 25 de 46</b> |
|----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|

- c) Situación de las acciones correctivas y preventivas
- d) Acciones de seguimiento de las anteriores revisiones del Sistema de Gestión de la Calidad
- e) Cambios que afecten al Sistema de Gestión de la Calidad
- f) Recomendaciones para la mejora.

Adicionalmente a los literales antes mencionados, se realizará la revisión de la política y los objetivos de la calidad.

### 5.6.3 Resultados de la revisión

Los resultados de la revisión por la gerencia incluirán todas las decisiones y acciones relacionadas con:

- a) La mejora de la eficacia del sistema y de sus procesos
- b) La mejora de los procesos de soporte y apoyo con relación a las expectativas y requerimientos de cada departamento
- c) Las necesidades de recursos

Los resultados de la revisión por la dirección serán registradas en actas, anexándolas a los documentos que se consideren pertinentes.

El representante del Sistema de Gestión de la Calidad será el responsable de dar seguimiento a los acuerdos definidos en el informe de revisión del

|            |           |           |
|------------|-----------|-----------|
| Realizado: | Revisado: | Aprobado: |
|            |           |           |

|                                                                                  |                              |                                                                                 |
|----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
|  | <b>MANUAL DE<br/>CALIDAD</b> | <b>CODIGO: MC AMC 01</b><br><b>FECHA: 07-08-2013</b><br><b>PAGINA: 26 de 46</b> |
|----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|

sistema de la calidad, manteniendo informado al Gerente de MANY PRODUCTOS DE GRANITO S.A.

## 6 GESTIÓN DE LOS RECURSOS

### 6.1 PROVISIÓN DE RECURSOS

El Gerente de la compañía determinará y proporcionará los recursos para operar el Sistema de Gestión de la Calidad, a través de acciones conectivas y preventivas, a fin de contar con los recursos necesarios para el logro de los objetivos de la compañía cumpliendo con los requisitos de la norma y procurando:

- Establecer la información para detectar las necesidades de recursos
- Efectuar la planificación de los recursos, con visión prospectiva en el corto, mediano y largo plazo
- Realizar el seguimiento a los proyectos en ejecución

### 6.2 RECURSOS HUMANOS

El personal es competente en base a su educación, capacitación, habilidades, actitudes y experiencia. (Ver perfil de funciones)

|            |           |           |
|------------|-----------|-----------|
| Realizado: | Revisado: | Aprobado: |
|            |           |           |

|                                                                                  |                              |                                                                                 |
|----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
|  | <b>MANUAL DE<br/>CALIDAD</b> | <b>CODIGO: MC AMC 01</b><br><b>FECHA: 07-08-2013</b><br><b>PAGINA: 27 de 46</b> |
|----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|

### 6.2.1 Generalidades

La alta gerencia es responsable por las acciones que permitirán cubrir las competencias requeridas.

### 6.2.2 Competencia, toma de conciencia y formación

Para dar cumplimiento al requerimiento anterior, MANY PRODUCTOS DE GRANITO S.A. a través de la detección de necesidades de capacitación realizará las acciones de formación pertinentes y verificará la eficacia del impacto de la capacitación por medio de la aplicación de evaluaciones del personal para de esta manera tener resultados y poder mejorar cada vez más.

La compañía se asegurará que el personal es consciente de la importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad.

El jefe de RRHH de la compañía mantendrá los registros de la formación, habilidades y experiencia del personal que se encuentra bajo contrato y que realicen trabajos que impacten en la calidad del producto.

## 6.3 INFRAESTRUCTURA

|            |           |           |
|------------|-----------|-----------|
| Realizado: | Revisado: | Aprobado: |
|            |           |           |

|                                                                                  |                              |                                                                                 |
|----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
|  | <b>MANUAL DE<br/>CALIDAD</b> | <b>CODIGO: MC AMC 01</b><br><b>FECHA: 07-08-2013</b><br><b>PAGINA: 28 de 46</b> |
|----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|

La compañía cuenta con equipos necesarios para la ejecución de las actividades diarias para lograr la realización del producto.

El Gerente de la compañía realizará actividades de coordinación con cada departamento (jefe de cada departamento), para la comunicación efectiva entre todo la organización.

#### **6.4 AMBIENTE DE TRABAJO**

Las áreas comprometidas con los procesos que forman parte del alcance del Sistema de Gestión de la Calidad de la compañía, establecerán, evaluarán y participarán en la mejora del ambiente de trabajo necesaria para lograr la conformidad con los requerimientos de los procesos de apoyo y soporte.

El ambiente de trabajo combinará tanto los recursos humanos como las maquinaria, para esto considera lo siguiente:

- Mobiliarios, equipos de hardware y software necesario.
- La identificación y ubicación de los lugares de trabajo.
- El mantenimiento y limpieza necesaria tanto de las maquinas como del resto de la organización.

|            |           |           |
|------------|-----------|-----------|
| Realizado: | Revisado: | Aprobado: |
|            |           |           |

## 7 REALIZACIÓN DEL PRODUCTO

### 7.1 PLANIFICACIÓN DE LA REALIZACIÓN DEL PRODUCTO

La organización planificará y desarrollará los procesos necesarios para la realización del producto. La planificación de la realización del producto debe ser coherente con los requisitos de los otros procesos del Sistema de Gestión de la Calidad.(véase 4.1)

Durante la planificación de la realización del producto, la organización determinará cuando sea necesario lo siguiente:

- a) Los objetos de la calidad y requisitos para el producto
- b) La necesidad de establecer procesos y documentos, y de proporcionar recursos específicos para el producto
- c) Las actividades requeridas de verificación, validación, seguimiento, medición, inspección y prueba específica para el producto, así como los criterios para la aceptación del mismo
- d) Los registros que sean necesarios para proporcionar evidencia de que los procesos de realización y el producto resultante cumplen con los requisitos (véase 4.2.4)

|            |           |           |
|------------|-----------|-----------|
| Realizado: | Revisado: | Aprobado: |
|            |           |           |

|                                                                                  |                              |                                                                                 |
|----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
|  | <b>MANUAL DE<br/>CALIDAD</b> | <b>CODIGO: MC AMC 01</b><br><b>FECHA: 07-08-2013</b><br><b>PAGINA: 30 de 46</b> |
|----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|

## 7.2 PROCESOS RELACIONADOS CON EL CLIENTE

### 7.2.1 Determinación de los requisitos relacionados con el producto

La organización debe determinar:

- a) Los requisitos que han sido especificados por el cliente, incluyendo los requisitos para las actividades de entrega y las posteriores a la misma.
- b) Los requisitos que aunque no siendo establecidos por el cliente, sean necesarios para que la organización cumpla su propósito respecto al producto.
- c) Requisitos legales, reglamentarios, y cualquier otro requisito que la compañía considere aplicable al producto.

### 7.2.2 Revisión de los requisitos relacionados con el producto

MANY PRODUCTOS DE GRANITO S.A. revisará los requerimientos relacionados con el producto. La revisión se efectuará antes de que la organización se comprometa a proporcionar un producto al cliente ( ejemplo: envío de ofertas, aceptación de pedidos, aceptación de cambios de pedidos) y se asegurará de que:

- a) Los requisitos del producto estén definidos

|            |           |           |
|------------|-----------|-----------|
| Realizado: | Revisado: | Aprobado: |
|            |           |           |

|                                                                                  |                              |                                                                                 |
|----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
|  | <b>MANUAL DE<br/>CALIDAD</b> | <b>CODIGO: MC AMC 01</b><br><b>FECHA: 07-08-2013</b><br><b>PAGINA: 31 de 46</b> |
|----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|

- b) Alguna diferencia existente entre los requisitos del pedido y los expresados previamente han sido resueltas
- c) La organización cumplirá con los requisitos definidos

### **7.2.3 Comunicación con el cliente**

MANY PRODUCTOS DE GRANITO S.A. determinará e implementará disposiciones eficaces para la comunicación con los clientes, referentes a:

- a) La información sobre el producto
- b) Consultas, pedidos; incluyendo las modificaciones
- c) Atención a quejas de clientes

## **7.3 DISEÑO Y DESARROLLO**

### **7.3.1 Planificación del diseño y desarrollo**

La compañía planificará y controlará el diseño del producto. Durante este proceso se determinará:

- a) Las etapas del diseño y desarrollo
- b) La revisión, verificación y validación apropiadas para cada etapa del diseño y desarrollo

|            |           |           |
|------------|-----------|-----------|
| Realizado: | Revisado: | Aprobado: |
|            |           |           |

|                                                                                  |                              |                                                                                 |
|----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
|  | <b>MANUAL DE<br/>CALIDAD</b> | <b>CODIGO: MC AMC 01</b><br><b>FECHA: 07-08-2013</b><br><b>PAGINA: 32 de 46</b> |
|----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|

- c) Las responsabilidades y autoridades correspondientes para el diseño y desarrollo

### 7.3.2 Elementos de entrada para el diseño y desarrollo

La compañía determinará los elementos de entrada relacionados con los requisitos del producto y mantener los registros, los eventos de entrada incluirán los siguiente:

- a) Requisitos funcionales y de desempeño
- b) Información de diseños previamente elaborados y que sean similares, siempre y cuando sea aplicable
- c) Requisitos legales, reglamentarios y cualquier otro requisito aplicable, o esencial para el diseño y desarrollo del producto

### 7.3.3 Resultados del diseño y desarrollo

Los resultados del diseño y desarrollo:

- a) Cumplirán con los requisitos de los elementos de entrada para el diseño y desarrollo del producto
- b) Proporcionará información adecuada para la compra, producción y entrega del producto
- c) Hará referencias a los criterios de aceptación deñ producto

|            |           |           |
|------------|-----------|-----------|
| Realizado: | Revisado: | Aprobado: |
|            |           |           |

|  |                              |                                                                                 |
|--|------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
|  | <b>MANUAL DE<br/>CALIDAD</b> | <b>CODIGO: MC AMC 01</b><br><b>FECHA: 07-08-2013</b><br><b>PAGINA: 33 de 46</b> |
|--|------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|

d) Especificará las características del producto que son principales para el correcto uso

#### **7.3.4 Revisión del diseño y desarrollo**

Se realizarán revisiones del diseño y desarrollo de acuerdo a lo planificado para:

- a) Evaluar la capacidad de los resultados de diseño y desarrollo para cumplir los requisitos
- b) Identificar los problemas y proponer acciones necesarias para corregirlos

#### **7.3.5 Verificación del diseño y desarrollo**

Se realizará la verificación de lo planificado (ver 7.3.1), para confirmar que el resultado del diseño y desarrollo cumple con los requisitos de los elementos de entrada del diseño y desarrollo.

#### **7.3.6 Validación del diseño y desarrollo**

Validación del diseño y desarrollo de acuerdo a lo planificado (ver 7.3.1), de esta manera se asegura que el producto resultante satisface los requerimientos. La validación de ser posible debe completarse antes de la entrega del producto.

|            |           |           |
|------------|-----------|-----------|
| Realizado: | Revisado: | Aprobado: |
|            |           |           |

|                                                                                  |                              |                                                                                 |
|----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
|  | <b>MANUAL DE<br/>CALIDAD</b> | <b>CODIGO: MC AMC 01</b><br><b>FECHA: 07-08-2013</b><br><b>PAGINA: 34 de 46</b> |
|----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|

### **7.3.7 Control de los cambios del diseño y desarrollo**

Identificación de los cambios que se realicen y registrarlos. Los cambios se revisarán, verificarán y validarán; se aprobarán antes de su implementación. La revisión de los cambios incluirán la evaluación del efecto de los cambios en el producto ya entregado.

## **7.4 COMPRAS**

### **7.4.1 Procesos de compras**

MANY PRODUCTOS DE GRANITO S.A. se asegurará de que el producto adquirido cumple con los requerimientos necesarios y establecidos anteriormente. El control al proveedor y su venta, debe ser continua. La compañía evaluará y seleccionará a los proveedores en función de su capacidad para suministrar productos de acuerdo a los requisitos de la organización.

### **7.4.2 Información de las compras**

La compañía describirá el/los productos a compra para la elaboración de su producto final. MANY PRODUCTOS DE GRANITO S.A. se asegurará de la adecuación de los requisitos de compra especificados antes de comunicárselos al proveedor.

|            |           |           |
|------------|-----------|-----------|
| Realizado: | Revisado: | Aprobado: |
|            |           |           |

|                                                                                  |                              |                                                                                 |
|----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
|  | <b>MANUAL DE<br/>CALIDAD</b> | <b>CODIGO: MC AMC 01</b><br><b>FECHA: 07-08-2013</b><br><b>PAGINA: 35 de 46</b> |
|----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|

#### **7.4.3 Verificación de los productos comprados**

La compañía establecerá e implementará la inspección necesaria para asegurarse de que el producto comprado cumple con los requisitos especificados.

### **7.5 PRODUCCIÓN Y PRESTACIÓN DEL SERVICIO**

#### **7.5.1 Control de la producción y de la prestación del servicio**

MANY PRODUCTOS DE GRANITO S.A. realizará la planificación de la producción y prestación del servicio incluyendo:

- a) Información que describa las características del producto
- b) Instrucciones de trabajo
- c) Uso de equipo apropiado
- d) Disponibilidad y uso de equipos de seguimiento y medición
- e) Implementación del seguimiento, medición y de las actividades de liberación, entrega del producto y posteriores a esta

|            |           |           |
|------------|-----------|-----------|
| Realizado: | Revisado: | Aprobado: |
|            |           |           |

|                                                                                  |                              |                                                                                 |
|----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
|  | <b>MANUAL DE<br/>CALIDAD</b> | <b>CODIGO: MC AMC 01</b><br><b>FECHA: 07-08-2013</b><br><b>PAGINA: 36 de 46</b> |
|----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|

### **7.5.2 Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio**

MANY PRODUCTOS DE GRANITO S.A. validará todos los procesos de producción cuando los productos resultantes no se puedan verificar mediante seguimiento o medición, la validación demostrará la capacidad de estos procesos para alcanzar los resultados planificados. Se establecerá las disposiciones para estos procesos, incluyendo, cuando sea aplicable:

- a) Criterios definidos para la revisión y aprobación de los procesos
- b) Aprobación de los equipos y calificación del personal
- c) Uso de métodos y procedimientos específicos
- d) Los requisitos de los registros

### **7.5.3 Identificación y trazabilidad**

La compañía identificará el estado del producto comparado con los requisitos del seguimiento y medición a través de toda la realización del producto. Controlará la identificación única del producto.

### **7.5.4 Propiedad del cliente**

La compañía cuidará los bienes que son de propiedad del cliente mientras estén bajo el control de la organización o estén siendo utilizados por la

|            |           |           |
|------------|-----------|-----------|
| Realizado: | Revisado: | Aprobado: |
|            |           |           |

|                                                                                  |                              |                                                                                 |
|----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
|  | <b>MANUAL DE<br/>CALIDAD</b> | <b>CODIGO: MC AMC 01</b><br><b>FECHA: 07-08-2013</b><br><b>PAGINA: 37 de 46</b> |
|----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|

misma. Si cualquier bien que sea de propiedad del cliente se pierde, deteriora o se considera inadecuado para su uso, la organización debe informar de ello al cliente.

#### **7.5.5 Preservación del producto**

La compañía preservará el producto hasta que este sea entregado, para de esta manera mantener la conformidad los requisitos del producto, la preservación incluye la identificación, manipulación, embalaje, almacenamiento y protección del producto.

### **7.6 CONTROL DE LOS EQUIPOS DE SEGUIMIENTO Y DE MEDICIÓN**

MANY PRODUCTOS DE GRANITO S.A. mantendrá el seguimiento y la medición a realizar y los equipos de seguimientos necesarios para proporcionar la evidencia de la conformidad del producto con los requisitos establecidos. Así mismo la compañía para asegurar la validez de de los resultados en cuanto al equipo de medición:

- a) Calibrará o verificará, o ambos, a intervalos de tiempos específicos o antes de la utilización, comparado con patrones de medición trazables a patrones de medición internacionales o nacionales
- b) Ajustará según sea necesario
- c) Identificar el equipo de medición para su equilibrarían

|            |           |           |
|------------|-----------|-----------|
| Realizado: | Revisado: | Aprobado: |
|            |           |           |

|  |                              |                                                                                 |
|--|------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
|  | <b>MANUAL DE<br/>CALIDAD</b> | <b>CODIGO: MC AMC 01</b><br><b>FECHA: 07-08-2013</b><br><b>PAGINA: 38 de 46</b> |
|--|------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|

d) Protegerá contra ajustes, daños o deterioros durante la manipulación mantenimiento, almacenamiento y que puedan afectar al resultado de la medición.

## 8 MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA

### 8.1 GENERALIDADES

Planificar e implementar procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora necesarios para:

- a) Demostrar la conformidad con los requisitos del producto
- b) Asegurar la conformidad del Sistema de Gestión de la Calidad
- c) Mejorar continuamente la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad

### 8.2 SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN

#### 8.2.1 Satisfacción del cliente

En la compañía se desarrollará una encuesta de satisfacción del cliente para realizar el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de los requerimientos del producto.

|            |           |           |
|------------|-----------|-----------|
| Realizado: | Revisado: | Aprobado: |
|            |           |           |

|                                                                                  |                              |                                                                                 |
|----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
|  | <b>MANUAL DE<br/>CALIDAD</b> | <b>CODIGO: MC AMC 01</b><br><b>FECHA: 07-08-2013</b><br><b>PAGINA: 39 de 46</b> |
|----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|

Los encargados se encargarán de monitorear la percepción de la satisfacción de los requerimientos del cliente para evidenciar si cumple o no con lo establecido en este manual y con otros requerimientos necesarios.

### **8.2.2 Auditoría interna**

El gerente de la compañía aprobará la planificación de la auditoría interna de la calidad, mantendrá actualizado el procedimiento de auditoría interna, para determinar el Sistema de Gestión de la Calidad:

#### **1.- Planificar programa de auditoria internas**

La persona encargada de realizar el proceso de auditoría interna planifica el programa a desarrollar, considerando que los auditores deben ser independientes de las áreas a las cuales van auditar para que no generen conflictos de intereses. La frecuencia de las auditorías se realizará mínimo 2 veces por año y estará dada por criterios como cumplimiento de los objetivos de la calidad, estado e importancia de los procesos del Sistema de Gestión de Calidad.

#### **2.- Prepara lista de verificación de auditoría interna y Plan de auditoría interna.**

El auditor interno preparará la auditoría elaborando un plan y/o una lista de verificación que considere: objetivo, alcance y criterios de la

|            |           |           |
|------------|-----------|-----------|
| Realizado: | Revisado: | Aprobado: |
|            |           |           |

|                                                                                  |                              |                                                                                 |
|----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
|  | <b>MANUAL DE<br/>CALIDAD</b> | <b>CODIGO: MC AMC 01</b><br><b>FECHA: 07-08-2013</b><br><b>PAGINA: 40 de 46</b> |
|----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|

auditoría, revisión de documentos aplicables incluidos registros, comprensión de los procesos involucrados, resultados de las auditorías previas, notificaciones al personal auditado.

### 3.- Realizar auditoría interna

Realizar la auditoría utilizando la lista de verificación, según los procesos claves indicados en el plan de auditorías. Verifica evidencias objetivas revisando el cumplimiento o no de los requisitos establecidos. Si encuentra alguna no conformidad u observación al SGC, procede a registrarla en la lista de verificación para posteriormente ser diligenciada conforme lo indica el procedimiento de acciones correctivas/preventivas.

### 4.- Informar resultados de la auditoría

Al cierre de la realización de las auditorías se realizará una reunión entre los auditores y el gerente de MANY Productos de Granitos S.A., con la finalidad de informar los resultados de la auditoría. Los asistentes pueden hacer recomendaciones para eliminar las no conformidades y sus causas para mejorar el SGC. El gerente general asignará al analista para efectuar el seguimiento de la efectividad de las acciones correctivas tomadas y de presentar los resultados de la Revisión por la dirección.

### 5.- Actualizar lista de verificación de auditoría interna

|            |           |           |
|------------|-----------|-----------|
| Realizado: | Revisado: | Aprobado: |
|            |           |           |

|                                                                                  |                              |                                                                                 |
|----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
|  | <b>MANUAL DE<br/>CALIDAD</b> | <b>CODIGO: MC AMC 01</b><br><b>FECHA: 07-08-2013</b><br><b>PAGINA: 41 de 46</b> |
|----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|

El responsable del proceso de auditoria actualiza la Lista de Verificación que considere: objetivo, alcance y criterios de la auditoría, revisión de documentos aplicables incluidos registros, comprensión de los procesos involucrados, resultados de auditorías previas, notificación al personal a ser auditado.

- a) Es conforme con los requisitos de la norma ISO 9001:2008
- b) Implementación y mantenimiento de manera eficaz

### **8.2.3 Seguimiento y medición de los procesos**

Se realizará un seguimiento apropiado de los procesos del Sistema de Gestión de la Calidad a través del Mapa de procesos y de la matriz de indicadores de los procesos, lo que permitirá demostrar la capacidad de los procesos para alcanzar los resultados planificados o ejecutar las acciones correctivas preventivas respectivas.

### **8.2.4 Seguimiento y medición del producto**

Se realizará un seguimiento y se realizará la respectiva medición a las características del producto para verificar que estos cumplen con los requerimientos especificados. Se realizará etapas apropiadas del proceso de acuerdo a las actividades programadas.

|            |           |           |
|------------|-----------|-----------|
| Realizado: | Revisado: | Aprobado: |
|            |           |           |

|  |                              |                                                                                 |
|--|------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
|  | <b>MANUAL DE<br/>CALIDAD</b> | <b>CODIGO: MC AMC 01</b><br><b>FECHA: 07-08-2013</b><br><b>PAGINA: 42 de 46</b> |
|--|------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|

### 8.3 CONTROL DEL PRODUCTO NO CONFORME

La compañía mantendrá los productos no conformes, para tratarlas y tomar las respectivas acciones.

Cuando el producto no cumple con los requisitos previamente establecidos se procederá aplicar la corrección necesaria y verificar su efectividad. Estos productos no conformes se registrarán en documentos, se hace un estudio de causa de la no conformidad, y se establecerá planes de acción correctiva

#### 1.- Detectar producto no conforme

Se considera como producto no conforme cuando incumple sus requisitos, pudiendo ser:

- El resultado de la evaluación de producción refleja con calificación de Primera Calidad y Segunda Calidad, siempre y cuando la muestra utilizada en la evaluación sea representativa al total de la producción.
- Reporte de no cumplimiento de programa de producción
- **Satisfacción del cliente**

#### 2.- Definir acciones correctivas y ejecutarla.

- Se analiza la situación, se determina las causas del servicio no conforme, se proponen acciones

|            |           |           |
|------------|-----------|-----------|
| Realizado: | Revisado: | Aprobado: |
|            |           |           |

|                                                                                  |                              |                                                                                 |
|----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
|  | <b>MANUAL DE<br/>CALIDAD</b> | <b>CODIGO: MC AMC 01</b><br><b>FECHA: 07-08-2013</b><br><b>PAGINA: 43 de 46</b> |
|----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|

correctivas, se las evalúa, y se define la acción correctiva a implantarse, considerando: Responsable de la ejecución, tiempo de la ejecución, recursos requeridos.

- Después de definir la acción correctiva, se asignan los recursos, se la implanta y se evalúan sus resultados. Si se resuelve la no-conformidad, se procede a archivar la documentación generada, en caso contrario, se vuelve a analizar el problema.

### 3.-Archivar documentación generada

Se archiva la documentación generada, junto a la decisión tomada.

## 8.4 ANÁLISIS DE LOS DATOS

La compañía recolectará, analizará los datos apropiados para determinar la adecuación, eficacia y oportunidad de mejora del Sistema de Gestión de la Calidad. Incluyen los datos generados por actividades de revisión y supervisión y otras fuentes significativas. El análisis de datos proporcionará información sobre:

- a) Satisfacción del cliente
- b) Conformidad con los requisitos del producto

|            |           |           |
|------------|-----------|-----------|
| Realizado: | Revisado: | Aprobado: |
|            |           |           |

|  |                              |                                                                                 |
|--|------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
|  | <b>MANUAL DE<br/>CALIDAD</b> | <b>CODIGO: MC AMC 01</b><br><b>FECHA: 07-08-2013</b><br><b>PAGINA: 44 de 46</b> |
|--|------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|

- c) Características y tendencias de procesos, incluyendo oportunidades de mejora (acciones preventivas)
- d) Los proveedores

## 8.5 MEJORA

### 8.5.1 Mejora continua

La compañía mejorará la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad mediante coordinación y revisión de la política y objetivos de la calidad, auditorías, análisis de datos, acciones correctivas, acciones preventivas y revisión por la Gerencia.

### 8.5.2 Acciones correctivas y Acciones preventivas

La compañía establecerá lineamientos de acciones correctivas y preventivas mencionando el Manual de Procedimientos Documentados para:

#### I. Detectar necesidades de una acción correctiva o preventiva

Se detecta las necesidades de una acción correctiva o preventiva, revisando las no conformidades incluyendo incumplimientos de los objetivos, quejas y sugerencias de los clientes.

Las Acciones Correctivas no deben confundirse con las correcciones. Las correcciones buscan eliminar una no conformidad y las Acciones

|            |           |           |
|------------|-----------|-----------|
| Realizado: | Revisado: | Aprobado: |
|            |           |           |

|                                                                                  |                              |                                                                                 |
|----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
|  | <b>MANUAL DE<br/>CALIDAD</b> | <b>CODIGO: MC AMC 01</b><br><b>FECHA: 07-08-2013</b><br><b>PAGINA: 45 de 46</b> |
|----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|

correctivas las causas. La Acción Correctiva se toma para prevenir que algo vuelva a producirse.

Las acciones correctivas son diligenciadas en el reporte de no conformidades y las acciones preventivas en el Reporte de potenciales no conformidades

#### II. Seleccionar responsable de ejecutar la acción

El gerente general nombra al responsable de ejecutar la acción correctiva o preventiva.

#### III. Determinar las causas de las acciones

El responsable de ejecutar la acción analiza el problema, revisa la documentación pertinente y determina las causas que pueden originar la No Conformidad o la situación indeseable.

#### IV. Seleccionar la acción

El responsable de la actividad, plantea alternativas, las evalúa, selecciona la más adecuada.

#### V. Ejecutar la acción

Una vez seleccionada la acción se ejecuta con el fin de eliminar la causa de la no-conformidad o de la situación indeseable

#### VI. Evaluar la acción

Después de ejecutarla, el responsable verifica que las acciones tomadas hayan eliminado las causas de las no-conformidades y establece los criterios de control.

|            |           |           |
|------------|-----------|-----------|
| Realizado: | Revisado: | Aprobado: |
|            |           |           |

## VII. Archivar documentación

Si la acción correctiva o preventiva fue efectiva, se procede a cerrarla, registrarla y archivar la documentación generada. Si no efectiva, se la deja abierta y se plantean otras alternativas hasta que se logre la solución definitiva, repitiendo el procedimiento establecido

La organización deberá:

- Eliminar no conformidades y prevenir que vuelvan a ocurrir
- Eliminar causas de potenciales no-conformidades y prevenir su ocurrencia

El responsable asignado establecerá acciones a tomar para solucionar no conformidades encontradas incluyendo fecha de cumplimiento. El analista de MANY PRODUCTOS DE GRANITO S.A. se encargará de realizar el seguimiento respectivo de la efectividad de las acciones correctivas tomadas.

|            |           |           |
|------------|-----------|-----------|
| Realizado: | Revisado: | Aprobado: |
|            |           |           |