



UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS
Especialización
CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD

“TRABAJO DE TITULACIÓN ESPECIAL”

PARA LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE MAGISTER EN
ADMINISTRACION DE EMPRESAS

“DISEÑO DEL MANUAL DE CALIDAD PARA LAS ÁREAS
LOGISTICA – COMERCIAL DE LA EMPRESA SUMBAWA”

AUTOR: ING. MILTON HERNAN LINDAO ARANA

TUTOR: EC. VERONICA CAROLINA CORONEL PEREZ

GUAYAQUIL – ECUADOR

AGOSTO 2017



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA	
FICHA DE REGISTRO DE TESIS	
TÍTULO Y SUBTÍTULO: Diseño del Manual de Calidad para las áreas Logística – Comercial de la empresa SUMBAWA	
AUTOR: Ing. Milton Hernán Lindao Arana	TUTOR: Ec. Verónica Coronel
	REVISORES: Ing. Jovanny Chancay
INSTITUCIÓN: Universidad De Guayaquil	FACULTAD: Ciencias Administrativas
CARRERA: Maestría en Administración de Empresas con Mención en Calidad y Productividad	
FECHA DE PUBLICACIÓN: Agosto 2017	No. DE PÁGS: 39
TÍTULO OBTENIDO: Master en Administración de Empresas esp. Calidad y Productividad	
ÁREAS TEMÁTICAS: La Investigación científica y metodológica para el diseño de un Manual De Calidad para la Empresa SUMBAWA	
PALABRAS CLAVE: Calidad, Manual De Calidad, Procesos, Logística, Operaciones	
RESUMEN: El propósito del presente trabajo de investigación es identificar y analizar los procesos y procedimientos que tiene el área Logística-Comercial de la empresa SUMBAWA con el fin de evidenciar si los mismos se encuentran debidamente actualizados, detallados, documentados y registrados. El objetivo es diseñar una Manual de Calidad bajo la norma ISO 9001:2008 que permita tener a sus procesos con el debido análisis, documentación, levantamiento de información, desarrollo de manuales de procedimientos y funciones con el fin de mantener una política y objetivos de calidad, una filosofía de mejora continua, de reducción de costos y que los productos desarrollados cumpla los requisitos de acuerdo a los requerimientos de los consumidores. El tipo de investigación utilizado en este trabajo es tipo descriptivo utilizando la metodología teórica inductiva y analítica, se usa la técnica de la Entrevista para la recolección de datos aplicado directamente a los integrantes del área Logística – Comercial. Dentro de los principales resultados encontrados en la investigación se evidencia y muestra que la empresa en estudio no cuenta con procedimientos actualizados, levantados ni detallados, asimismo tiene ausencia de objetivos y política de calidad por lo que se llega a la conclusión que el diseño del Manual de Calidad brindará la guía y documentación necesaria para que la compañía pueda definir, actualizar y ordenar sus procedimientos y permitirá que todos sus miembros trabajen alineados y comprometidos con las mismas políticas y objetivos.	
No. DE REGISTRO (en base de datos):	No. DE CLASIFICACIÓN:
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):	
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
CONTACTO CON EL AUTOR Milton Lindao Arana	Teléfono: 0992371486 E-mail: miltonhla@hotmail.com
CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:	Nombre: Lcda. Cecilia Orejuela
	Teléfono: 042-281108
	E-mail: cecilia.orejuelav@ug.edu.ec

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de tutor del estudiante Milton Hernán Lindao Arana, del Programa de Maestría en Administración de Empresas Especialidad Calidad y Productividad, nombrado por el Decano de la Facultad de Ciencias Administrativas CERTIFICO: que el estudio de caso del examen complejo titulado DISEÑO DEL MANUAL DE CALIDAD PARA LAS ÁREAS LOGISTICA – COMERCIAL DE LA EMPRESA SUMBAWA, en opción al grado académico de Magíster (Especialista) en Administración de Empresas Especialidad Calidad y Productividad, cumple con los requisitos académicos, científicos y formales que establece el Reglamento aprobado para tal efecto.

Atentamente

Ec. Verónica Coronel

TUTOR

Guayaquil, agosto 28 de 2017

CERTIFICADO URKUND

Para fines académicos, CERTIFICO: que el trabajo de titulación “DISEÑO DEL MANUAL DE CALIDAD PARA LAS ÁREAS LOGÍSTICA – COMERCIAL DE LA EMPRESA SUMBAWA”, perteneciente al maestrante: ING. MILTON HERNÁN LINDAO ARANA, tiene 4% de coincidencias y referencias según el informe del SISTEMA URKUND.

Ec. Verónica Coronel, MAE

TUTOR

The screenshot displays the URKUND web interface. The main content area shows the following information:

- Documento:** UTE_FORMATO TRABAJO DE TITULACION ESPECIAL SP MILTON LINDAO JULIO 2017.docx (02675444)
- Presentado por:** marco.navaretep@ug.edu.ec
- Recibido por:** marco.navaretep.ug@analysis.urkund.com
- Mensaje:** VERO 1 URKUND [Mostrar el mensaje completo](#)
- 4%** de estas 12 páginas, se componen de texto presente en 1 fuentes.

The right sidebar, titled "Lista de fuentes - Bloques", lists the following sources:

- Diana Carolina Ceiza +Quaree: ConsultasISO20012016 DianaCeiza_4T0A_ICA_3161.docx
- 145073559_66_deberTisu.docx
- 145087033_196_Auditoria%20de%20Calidad%20en%20la%20Industria%20de%20Alimentos.docx
- 145088316_218_Requisitos%20de%20Calidad%20en%20la%20Industria.docx
- 145087440_59_Auditoria%20de%20Calidad%20en%20la%20Industria.docx
- 144444263_841_SISTEMAS%20DE%20GESTION%20DE%20CALIDAD.docx
- 145074963_218_DEBERES%20DE%20LA%20AUDITORIA%20DE%20CALIDAD.docx
- Cap 7 los 9001-2008 - Trabajo escrito.pdf

The main text area contains the following sections:

- Control del producto no conforme 6.4.
- Análisis de datos 6.5. Mejora 6.5.1. Mejora continua 6.5.2. Acción correctiva 6.5.3. Acción preventiva
- Conclusiones
- El presente trabajo de investigación tiene como resultado las siguientes conclusiones: «La organización no cuenta con una política ni objetivos de calidad en donde se pueda observar los resultados esperados que se desean alcanzar con sus actividades.» Al analizar la estructura organizacional, se puede observar que el área Logística – Comercial cuenta con pocos integrantes por lo que resulta más fácil el acceso a la información y al conocimiento y levantamiento de las actividades operacionales. «La empresa no cuenta con procedimientos actualizados y detallados. Al tener pocos integrantes esta área y una alta demanda de operaciones de trabajo, hay muchas tareas no están claramente definidas de acuerdo al cargo y perfil funcional.» La empresa no cuenta con manuales de funciones actualizados, por lo tanto los empleados no conocen los deberes y responsabilidades que demandan sus funciones. «La compañía no cuenta con una herramienta de medición de efectividad de los procesos, tiempos de respuesta y acciones preventivas o correctivas a eventualidades inherentes al proceso.» La organización no tiene una política de medición del desempeño de sus colaboradores ni planes de capacitación o actualización de conocimientos que le permitan estar en constante mejora de las actividades.
- Recomendaciones
- Este trabajo de investigación muestra como resultado las siguientes recomendaciones en base a las conclusiones descritas anteriormente: «Realizar un levantamiento exhaustivo de todos los procesos que atañen al área Logística – Comercial con el fin de tenerlos documentados y detallados y observar las implicaciones de los mismos.» Realizar un Manual de Calidad de acuerdo a la norma ISO 9001:2008 en el que establezcan los objetivos de calidad y que se cumplan todos los requisitos demandados. «Socializar el Manual de Calidad con todos los integrantes de la organización con el fin de lograr el compromiso general para la consecución de los objetivos.

At the bottom, the document metadata is displayed:

- MANUAL
- SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD
- PAGINA: 31/31
- CODIGO: MANCAL-001
- VERSIÓN: 1
- 29
- ISO 9001 4. SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD Requisitos Generales 5. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCION 6. GESTION DE RECURSOS 7. REALIZACION/ PRESTACION DEL SERVICIO 8. MEDICION, ANALISIS Y MEJORA

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mis padres Dr. Milton Lindao Santos y Dra. Rosa Arana Castro de Lindao por ser mi guía, ejemplo y fortaleza en cada parte de mi vida.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por la guía espiritual necesaria para seguir adelante en cada proyecto y labor emprendida en mi vida.

Agradezco a la empresa SUMBAWA, en especial a su principal Sr. Manolo Lozano quien hizo posible y brindó todas las facilidades para la realización del presente trabajo.

DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad del contenido de este trabajo de titulación especial, me corresponden exclusivamente; y el patrimonio intelectual de la misma a la UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL”

FIRMA

Milton Hernán Lindao Arana

ABREVIATURAS

ISO International Standardization for Organization

INEN Instituto Ecuatoriano de Normalización

Tabla de contenido

Introducción	1
Delimitación del problema	1
Formulación del problema.....	3
Justificación.....	4
Objeto de estudio.....	4
Campo de acción o de investigación	5
Objetivo general	5
Objetivos específicos	5
La novedad científica	5
Capítulo 1	6
Marco Teórico	6
1.1 Teorías generales	6
1.2 Teorías sustantivas	8
1.3 Referentes empíricos	9
Capítulo 2	11
Marco Metodológico	11
2.1 Metodología	11
2.2 Métodos	11
2.3 Premisas o Hipótesis	11
2.4 Universo y muestra	12
2.5 CDIU – Operacionalización de variables.....	12
2.6 Gestión de datos	13
2.7 Criterios éticos de la investigación.....	13
Capítulo 3	14
Resultados.....	14
3.1 Antecedentes de la unidad de análisis o población.....	14
3.2 Diagnóstico o estudio de campo:	15
Capítulo 4	17
Discusión.....	17
4.1 Contrastación empírica	17
4.2 Limitaciones	17
4.3 Líneas de investigación:.....	18
4.4 Aspectos relevantes	18
Capítulo 5	19
Propuesta	19

Conclusiones	35
Recomendaciones	36
Referencias Bibliográficas.....	37
Apéndice	40

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Cantidad de empleados del área Logística.....	12
Tabla 2. Cuadro de Referencia de CDIU.....	12
Tabla 3. Descripciones de los cargos de las Unidades de Análisis.....	14
Tabla 4. Presupuesto estimado de Desarrollo e Implementación.....	20
Tabla 5. Cronograma de Desarrollo e Implementación del Manual de Calidad.....	20

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Enunciados del Manual de Calidad ISO 9001:2008.....	8
--	---

Resumen

El propósito del presente trabajo de investigación es identificar y analizar los procesos y procedimientos que tiene el área Logística-Comercial de la empresa SUMBAWA con el fin de evidenciar si los mismos se encuentran debidamente actualizados, detallados, documentados y registrados. El objetivo es diseñar una Manual de Calidad bajo la norma ISO 9001:2008 que permita tener a sus procesos con el debido análisis, documentación, levantamiento de información, desarrollo de manuales de procedimientos y funciones con el fin de mantener una política y objetivos de calidad, una filosofía de mejora continua, de reducción de costos y que los productos desarrollados cumpla los requisitos de acuerdo a los requerimientos de los consumidores. El tipo de investigación utilizado en este trabajo es tipo descriptivo utilizando la metodología teórica inductiva y analítica, se usa la técnica de la Entrevista para la recolección de datos aplicado directamente a los integrantes del área Logística – Comercial. Dentro de los principales resultados encontrados en la investigación se evidencia y muestra que la empresa en estudio no cuenta con procedimientos actualizados, levantados ni detallados, asimismo tiene ausencia de objetivos y política de calidad por lo que se llega a la conclusión que el diseño del Manual de Calidad brindará la guía y documentación necesaria para que la compañía pueda definir, actualizar y ordenar sus procedimientos y permitirá que todos sus miembros trabajen alineados y comprometidos con las mismas políticas y objetivos.

Palabras clave:

Calidad, Manual de Calidad, Procesos, Procedimientos, Logística, Operaciones

Abstract

The purpose of this research is to identify and analyze the processes and procedures that the Sumbawa's Logistic-Commercial department has in order to show if its methods are truly updated, detailed, documented and registered. The objective is to design a Quality Manual according the ISO 9001:2008 standard that allows the processes have their respective analysis, gathered documentation, procedures and functions manuals with the goal to maintain a quality policy and quality objectives, a continuous improvement philosophy, lower costs and that the developed products accomplish the formalities regarding the requirements of the clients. The kind of research that is used in this paper is a descriptive way using the inductive and analytic theory methodology. This research uses Interviews in order to collect data and that are applied to all the staff of Sumbawa Logistic-Commercial Department. In addition, the organization lacks of quality policy and quality objectives and it can be concluded that the design of the Quality Manual will give guidance and needed documentation in order to the company can define, update and to arrange its procedures and will allow to all staff be aligned and compromised with the same policies and goals.

Keywords

Quality, Quality Manual, Processes, Procedures, Logistic, Operations

Introducción

En la actualidad, en el ámbito internacional, las empresas dedicadas al negocio retail, específicamente a la ropa y calzado, necesitan de una logística y cadena de suministros bien estructurada. Es imperativo contar con procesos bien identificados y documentados en los que no solamente el único objetivo sea el mejoramiento de los mismos, sino que conlleven a disminuir costos y por lo tanto se eleven los márgenes de ganancia.

Las empresas del retail han visualizado que aplicar diferentes normas de calidad no solamente les ayuda para darle un valor agregado al producto o a la compañía que les permita crear una ventaja competitiva frente a la competencia en su segmento de mercado, sino que la esencia es tener procesos fuertemente establecidos que impulsen su crecimiento y desarrollo en el largo plazo.

El Manual de Calidad Organizacional, que es parte del Sistema de Gestión de Calidad, identifica y documenta todos los procesos que implica la producción de un bien o servicio y asegura la calidad en el cumplimiento de los objetivos para la satisfacción de los clientes. Las áreas Logística – Comercial de las empresas son las áreas que representan el correcto abastecimiento y distribución, así como también la generación de ingresos respectivamente.

Delimitación del problema

La empresa SUMBAWA fue creada en el año 2002, como emprendimiento del Sr. Manuel Lozano, empresario y surfista ecuatoriano, quien identifica la oportunidad de atender el nicho de mercado de las personas que gustan de practicar deportes extremos como el surf y el skate y que a su vez eligen estos deportes como un estilo de vida, en lo que respecta a salud, alimentación, hábitos sanos y vestimenta.

SUMBAWA, en sus inicios, se dedicaba exclusivamente a la importación y comercialización de ropa, calzado y artículos deportivos a través de locales comerciales propios y de subdistribuidores a nivel nacional. La empresa tenía la representación comercial

para el Ecuador de las mejores marcas a nivel mundial de los artículos y prendas de vestir dirigidos al público que le gusta el surf y skate.

Desde el año 2015, por efectos de las salvaguardas, se encarecieron los productos importados. El sector textil y el sector de calzado fueron considerados por el Gobierno Central como sectores estratégicos para la producción local, por lo que fueron sectores afectados con mayor carga porcentual. Esto ha motivado un auge y surgimiento de producción local de muy buena calidad, tanto en materia prima como en productos terminados con buenos diseños y con buena mano de obra.

Debido a estos factores, la empresa se ha visto impulsada también a abastecerse de productos producidos localmente con el fin de suplir la demanda de stock en sus locales. Esto implica realizar *joint ventures* con fábricas nacionales y con diseñadores locales, para así trabajar en conjunto priorizando la buena calidad de las materias primas así como estableciendo diseños y tendencias de productos de acuerdo a la moda estacional.

Actualmente la compañía cuenta con 6 almacenes comerciales propios localizados en las ciudades de Guayaquil, Salinas y Manta y que se ubican en los principales centros comerciales de esas ciudades, así como 3 locales franquiciados, localizados en Montañita, Santa Cruz y San Cristóbal en las Islas Galápagos. En los almacenes siempre prima la buena ambientación de sus tiendas, la limpieza, el aroma y el orden, la correcta exhibición de los productos de acuerdo a directrices, así como también una constante capacitación al personal de ventas y administradores de almacén.

Al realizar el presente trabajo, podemos identificar los siguientes inconvenientes que se originan en la empresa así como sus respectivas consecuencias:

- No están identificados los procesos y procedimientos que intervienen en las áreas Logística – Comercial.
 - Carencia de identificación y análisis de los diversos proveedores.

- Ausencia de planeaciones de compra por deficiente colocación de los pedidos.
- Retrasos en las entregas a los clientes mayoristas
- Deficiente reposición de inventario desde la bodega principal hacia los almacenes
- No existe una política de calidad de la organización.
 - Ausencia de políticas de control de calidad a productos recibidos
 - Elevadas devoluciones por productos mal asesorados al vender
 - Insatisfacción de los clientes por la mala atención de los vendedores
- Limitada información por datos históricos mal estructurados
 - Retrasos en el análisis de datos para la toma de decisiones estadísticas, operativas y comerciales
 - Falta de confiabilidad en los costeos de inventario
 - Limitación en estrategias comerciales y de controles de inventario.

Por lo tanto podemos definir el siguiente problema:

Baja productividad, aumento de reprocesos, baja rotación de inventario y alta insatisfacción de los clientes por la ausencia de documentación, identificación y levantamiento de información de los procesos y procedimientos de las áreas de Logística – Comercial.

Formulación del problema

Las áreas de Logística – Distribución y Comercialización cuentan con varios problemas, tales como baja rotación de inventario, retrasos en las entregas, deficiente reposición de inventario, elevadas devoluciones, insatisfacción del cliente por no tener el stock adecuado para la venta; todo esto conlleva a plantear las siguientes cuestiones:

1. ¿Están identificados los procesos de las áreas Logística – Comercial?

2. ¿Cuál es la política de calidad de la organización?
3. ¿Qué metodologías se implementará para el diseño del Manual de Calidad?
4. ¿Cuál es el alcance que tendrá el Manual de Calidad?
5. ¿Cómo mide el nivel de satisfacción de sus clientes?
6. ¿Cómo evalúa los resultados del personal del área de Logística-Comercial?

Justificación

La empresa SUMBAWA cuenta con un gran prestigio en el sector retail de ropa, calzado y artículos deportivos, especialmente en el nicho de mercado de los deportes extremos del surf y skate como se ha mencionado anteriormente. Este prestigio se lo ha ganado con mucho trabajo a través de los años comercializando productos de calidad Premium a nivel mundial junto con un concepto definido en sus almacenes así como la buena atención del personal.

Así como los artículos importados son de marcas Premium a nivel mundial, las marcas de ropa que se producen localmente deben seguir los mismos estándares de calidad. Actualmente la empresa no cuenta con ninguna certificación de un Sistema de Gestión de Calidad, por lo que es imperativo que la compañía cuente con sus procesos internos fuertes, establecidos y debidamente documentados de las áreas Logística – Comercial a través de un Manual de Calidad que ayudaría enormemente a establecer responsabilidades y campos de acción a todo el personal de dichas áreas para así cumplir con todos los estándares de calidad con el objetivo final de lograr la satisfacción del cliente.

Objeto de estudio

El objeto de estudio del presente trabajo se orienta en la Administración de Operaciones, siguiendo la filosofía de tener una eficaz administración de la Calidad enfocado en la gestión de análisis y ejecución de todas las actividades que maximicen la productividad para disminuir costos y desarrollar productos de acuerdo a los requerimientos.

Campo de acción o de investigación

El campo de estudio de este trabajo se fundamenta en los procesos operativos de la cadena de valor que tiene la organización desde el diseño, compra, recepción, distribución y comercialización de los productos; de la identificación de procedimientos operativos y su interrelación con los demás procesos que intervienen directamente en los productos.

Objetivo general

Diseñar un Manual de Calidad para el área Logística-Comercial de la empresa SUMBAWA mediante el análisis de documentación disponible para adaptarlos a los requisitos exigibles por la norma ISO 9001 con la finalidad de disminuir reprocesos y mejorar la satisfacción del cliente.

Objetivos específicos

- Analizar los requisitos de la norma ISO 9001 que son exigidos para el diseño del Manual de Calidad.
- Diagnosticar la situación actual de los procesos internos principales que involucra el área Logística – Comercial de acuerdo a la norma ISO 9001.
- Proponer el Manual de Calidad con el fin de tener un documento donde se establezcan las políticas y directrices de la organización para alcanzar el nivel de calidad deseado en los procesos.

La novedad científica

La novedad científica del presente trabajo se muestra en la realización de un Manual de Calidad según la Norma Iso 9001:2008 que encierre los requisitos documentales de gestión de procesos, responsabilidad de la dirección, gestión del recurso, realización del servicio, medición, análisis y mejora, contribuyendo a que la empresa logre y alcance sus objetivos de calidad.

Capítulo 1

Marco Teórico

La calidad de un producto o servicio es el conjunto de características y propiedades que tienen un bien de manera intrínseca y que tiene relación directa con la satisfacción del cliente, es decir, si el objeto en mención cumple con ciertos parámetros que guarden relación con las expectativas o resultados esperados del consumidor y que se ven reflejados en bienestar o agrado de adquisición.

De acuerdo a la norma (ISO, ISO 9001:2008, 2008) se define al término calidad como el “grado en el que un conjunto de características inherentes cumplen con los requisitos”. Las características referentes a la calidad a la cual hace referencia la norma se define como “rasgo diferenciador” y señala a requisito como la “necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria”.

Acorde a (Summers, 2006) la calidad es una determinación del cliente, en el cual solamente él puede inferir si la calidad de un bien recibido, ya sea producto o servicio, puede satisfacer sus requerimientos y llenar sus expectativas y necesidades; que la calidad se puede medir durante toda la vida útil del bien, es decir, desde la adquisición del bien hasta su fecha de terminación.

1.1 Teorías generales

Según (Heizer & Render, 2009) un administrador de operaciones debe tener como objetivo general el construir un sistema de administración de la calidad que pueda conocer los requerimientos del cliente y realice las acciones necesarias para satisfacer sus necesidades. Las estrategias o acciones de calidad que tienen éxito son aquellas en donde las organizaciones promueven un entorno favorable para la consecución de los objetivos y que haya un compromiso total en donde todos los colaboradores de la compañía realicen las

acciones necesarias para conseguir las metas; todo esto tiene un resultado final en que existe la satisfacción del cliente y se logre una ventaja competitiva frente a la competencia.

Las ventajas competitivas que adquiere una empresa al desarrollar acciones de diferenciación, le dan valor agregado a los resultados los cuales son percibidos por los clientes en la calidad del producto recibido. De acuerdo a (Evans & Lindsay, 2008) existen seis características de las ventajas competitivas:

- Es generada por los deseos y necesidades de los consumidores
- Aportan de manera significativa al crecimiento de la compañía
- Combina los recursos de la organización para que se usen de una manera eficaz.
- Resulta difícil que la competencia pueda copiarlas.
- Brinda los soportes para mejoras a futuro.
- Aportan motivación y liderazgo a todos los colaboradores de la empresa.

Tomando como referencia a (Summers, 2006) las empresas que son eficientes crean y usan sistemas de calidad para satisfacer con éxito las necesidades, requerimientos y expectativas de sus consumidores. Asimismo indica que, las organizaciones eficientes emplean las normas ISO 9000 con el objetivo de encontrar lineamientos para conformar sus sistemas de administración de la calidad, registrar y usar métodos de calidad para mejorar sus procesos.

Acorde a (Heizer & Render, 2009) el enfoque de las normas ISO 9000 es definir procedimientos de administración de calidad mediante el liderazgo, documentación de manera detallada de los procedimientos, instrucciones de trabajo y archivos de registros de los procesos críticos de la organización en donde el objetivo es conocer de antemano los requerimientos de los clientes para llegar a su satisfacción.

1.2 Teorías sustantivas

Según la norma (ISO, ISO 9001:2008, 2008), el manual de calidad es el documento “que especifica el sistema de gestión de la calidad de una organización”.

El Manual de Calidad es el documento oficial de la compañía en la que se detalla la manera en que funciona el sistema de gestión de calidad. El Manual de Calidad incluye la política y objetivos de calidad, así como también una descripción detallada de su sistema de control de calidad que incluye el manual de funciones, procedimientos, sistemas y cualquier otro recurso con el fin de producir bienes o servicios de alta calidad.

De acuerdo a la norma (ISO, ISO 9001:2008, 2008), el diseño del Manual de Calidad se enmarca dentro de los enunciados 4 hasta el 8, los cuales se muestran en la gráfica siguiente:



Figura 1. Enunciados del Manual de Calidad ISO 9001:2008

Fuente: Norma ISO 9001:2008

Los requisitos que contiene el Manual de Calidad, se pueden aplicar a cualquier tipo de organización independientemente de su estructura organizacional o funcional. Si es que

algún punto de la norma no se puede aplicar a la organización debido a su estructura, se lo pondrá en el apartado de exclusiones, sin embargo, en este caso no se podrá alegar conformidad si estas exclusiones afectan directamente la capacidad o responsabilidad de la compañía para que el producto tenga como resultado cumplir los requerimientos de sus consumidores.

1.3 Referentes empíricos

Caso 1: Empresa Davmercorp

Según (Salgado, 2015) en su trabajo titulado “Diseño de un Manual de Calidad para la Implementación de Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2008 orientado en lograr certificación bajo el Sistema de Seguridad Alimentaria en la Empacadora de Camarón Davmercorp S.A.”, planteó como objetivo general “proponer el diseño de un Manual de Calidad para la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2008 que se oriente en optimizar los procesos, garantizar la inocuidad de los alimentos procesados, la satisfacción del cliente y establecer procedimientos de mejora continua”.

Asimismo (Salgado, 2015) llega a la conclusión que la empresa en estudio no tiene establecidos los procedimientos para la mayoría de sus procesos, por lo que indica elaborar el Manual de Calidad donde se describan las actividades de acuerdo a la norma ISO 9001 con el fin de orientar los procesos, procedimientos y registros para que así se demuestre un criterio de mejora continua y se logre el compromiso de la organización para el cumplimiento de los objetivos, misión, visión y política de calidad.

Caso 2: Empresa Multifín Electrónica S.A.

Según (Cuestas & Martínez, 2009) en su trabajo titulado “Diseño del Manual de Calidad Para La Empresa Multifín Electrónica S.A.”, planteó como objetivo general el “diseño del manual de calidad para una empresa como MULTIFÍN ELECTRÓNICA S.A.

que sirva de apoyo a la planeación estratégica con miras al desarrollo de la misión y al logro de la visión de la compañía”.

Este trabajo (Cuestas & Martínez, 2009) en su investigación concluye, entre otros, que la empresa no cuenta con manuales de procesos y procedimientos claros bien estructurados que apoyen el desarrollo de las actividades diarias, que la empresa no tiene establecidos manuales de funciones y que la compañía debe asegurarse de la puesta en práctica y la continuidad de los procesos.

Caso 3: Fábrica de Edredones Trazos – Cuenca

Acorde a (Rivera & Marín, 2015) en su investigación bajo el nombre “Modelo de Gestión por Procesos en base a la norma ISO 9011:2008 aplicado a la fábrica de edredones Trazos – Cuenca” planteó como objetivo general “Implementar un modelo de gestión por procesos, buscando mejorar la calidad y el valor percibido por los clientes, eliminando las actividades que no generan valor agregado, lo que daría como resultado la reducción de costos, así como los tiempos de entrega, obteniendo mejores resultados”.

Por consiguiente (Rivera & Marín, 2015) infiere que para la empresa en estudio fue necesario realizar un análisis y levantamiento de los procesos para buscar oportunidades de mejorar los mismos, que la compañía no contaba con manuales de funciones ni estaba documentado el proceso de la dirección y que a líneas generales, el negocio al no contar con sistema de gestión, no puede medir el correcto funcionamiento de su accionar y que gestione de manera armónica el desenvolvimiento de todo el personal.

Capítulo 2

Marco Metodológico

2.1 Metodología

El enfoque del presente trabajo es cualitativo puesto que se analizará información disponible que pueda servir como guía para entender los resultados de los procesos actuales implicados en las áreas Logística – Comercial, se definirá, identificará y analizará todos los componentes de la cadena dentro de estas áreas y su interrelación.

La modalidad que se utilizará es de campo ya que se recolectará información y se analizarán procesos directamente de las operaciones implicadas en las áreas previamente descritas y se utilizará también la modalidad documental puesto que se recopilará información directamente del origen de las fuentes que permita dar el más fiel lineamiento y levantamiento del desarrollo de las acciones logísticas y operativas.

Se realizará una investigación de tipo descriptiva, de manera que el estudio observará, describirá y especificará los procesos que estén sometidos a documentación, análisis y evaluación para así llegar a conocer exactamente todas las actividades predominantes envueltas y que incidan principal y directamente en el resultado final de los productos.

2.2 Métodos

Se usará el método teórico inductivo, de manera que se vaya de un entendimiento de los procesos de una forma general para que luego permita obtener conclusiones e inferir resultados de manera particular. Y se utilizará el método analítico pues se investigará parte por parte y detalladamente cada elemento del proceso para así observar las causas y efectos que se originan con el desarrollo operativo.

2.3 Premisas o Hipótesis

El diseño y ejecución de un Manual de Calidad permitirá identificar los procesos del área Logístico – Comercial para fortalecerlos y darle un valor agregado a la organización acorde a los lineamientos y objetivos de calidad que se planteen de acuerdo a la norma.

2.4 Universo y muestra

El universo del presente trabajo está conformado por el personal que labora en el área Operativa de la empresa Sumbawa y que tiene relación directa con las áreas Logística – Comercial.

El número de personas que laboran en el área es el siguiente:

Tabla 1.
Cantidad de empleados del área Logística

Cargo	Número de personas
GERENCIA DE OPERACIONES	1
JEFE DE LOGISTICA	1
JEFE DE BODEGA	1
ANALISTA DE BODEGA E INVENTARIO	1
TOTAL	4

Fuente: Departamento de Recursos Humanos de la empresa SUMBAWA

2.5 CDIU – Operacionalización de variables

Tabla 2

Cuadro de Referencia de CDIU

Categoría	Dimensiones	Técnica	Unidad De análisis
Procesos	¿Están documentados?	Entrevista	Operaciones
	¿Están definidos?		Logística
	¿Se conoce el alcance?		Bodega
Calidad	¿Hay calificación de proveedores?	Entrevista	Operaciones
	¿Hay controles a los productos recibidos?		Logística
	¿Se evalúa la eficacia de las operaciones?		Bodega
	Indicadores de Gestión		¿Se evalúa el desempeño de sus labores?
			Logística
			Bodega

¿Existen parámetros de
medición de resultados?
¿Se evalúa la eficiencia
de las actividades?

2.6 Gestión de datos

La obtención de los datos se realizará mediante el instrumento de la Entrevista aplicada directamente a las unidades de análisis, acorde a las facilidades y lineamientos establecidos por la Gerencia de acuerdo al lugar y horario de trabajo con el fin de que se desarrolle el proceso de manera eficaz y que no interfiera en las actividades operativas cotidianas.

2.7 Criterios éticos de la investigación

El instrumento elegido para el presente trabajo, que es la Entrevista, se realizará de la manera más objetiva posible, dando indicaciones clara al entrevistado de los objetivos de la entrevista y que se conteste con la seriedad del caso; no se tratará de inducir hacia una respuesta o contestación de las preguntas, es decir no se tratará de sesgar la información, sino que sea lo más clara y transparente posible.

Capítulo 3

Resultados

3.1 Antecedentes de la unidad de análisis o población

Tabla 3

Descripciones de los cargos de las Unidades de Análisis

Unidad de Análisis	Relevancia Descripción del cargo
Gerencia de Operaciones	Responsable General de los procesos operativos. Contacto directo con los proveedores nacionales y extranjeros Elaboración y colocación de la órdenes de Pedido de mercadería Seguimiento a las órdenes de producción con los proveedores Control de recepción de mercadería y aprobación de facturas de compra Seguimiento al pago de los proveedores
Jefe de Logística	Recepción y conteo de productos Realización de etiquetado, embalaje y almacenamiento de mercadería Traslado y entrega de mercadería por transferencia hacia los almacenes Envío y despacho de mercadería
Jefe de Bodega	Aceptación de la Orden de Compra Facturación a clientes mayoristas y franquiciados Elaboración de Movimiento de Transferencias de Inventario Elaboración de Ingresos y Egresos de Mercadería Realización de auditoría interna en los almacenes
Analista de Inventario	Creación de códigos de productos Creación de la Orden de Compra Análisis de la rotación de inventario Análisis de venta por artículos en unidades Reportes de venta Realización de auditoría interna en los almacenes

3.2 Diagnóstico o estudio de campo:

En el presente trabajo se ha definido solamente un solo formato de entrevista puesto que son pocas personas que están involucradas en el área de Operaciones y que están directamente encargadas de los procesos operativos del área Logística – Comercial, son los integrantes de la organización que están completamente inmersos en el área operativa que se pretende analizar sus acciones.

A continuación se muestra a manera de compilación de las respuestas obtenidas en la Entrevista a todos los integrantes de la unidad de análisis.

Entrevista General

1. ¿Conoce Usted detalladamente todos los procesos que intervienen en su área y la manera en que éstos están interrelacionados?

Los entrevistados manifestaron que sí conocen los procesos operativos que atañen las actividades regulares, declarando conocer también actividades críticas en los que cualquier retraso en su ejecución o en su labor, puede retrasar los resultados finales.

2. ¿Tiene Usted algún manual de funciones y/o de los procesos operativos de su área?

Los entrevistados coincidieron que cuando ingresaron a la empresa sí les dieron un manual detallado de funciones, pero este ya tiene varios años y no está actualizado. Varios procedimientos han sufrido modificaciones, inclusive existe un nuevo software ERP, pero que el manual de funciones está obsoleto.

3. ¿Conoce el alcance de los resultados que involucran los procesos operativos de su área? ¿Se plantean objetivos? ¿Cómo evalúa su cumplimiento?

Las personas entrevistadas indican que sí conocen el alcance de las actividades realizadas y cómo estas afectan las actividades críticas de la empresa; sin embargo no se

plantean más objetivos a más del monto de ventas que se debe alcanzar mensualmente, por lo tanto no se evalúan los cumplimientos en su totalidad.

4. ¿Hay algún tipo de evaluación a los proveedores locales nuevos o ya existentes?

¿Quién la realiza? ¿Qué parámetros se miden?

Los colaboradores indican que la evaluación a los proveedores lo realiza la Gerencia General, los proveedores nuevos se miden en base a la calidad de la materia prima y a los diseños de los productos (estampados, bordados, acabados); hay seguimiento de la calidad de los productos a los proveedores ya existentes, sin embargo, no hay documentos o instrumentos de evaluación para que se puedan tener registros.

5. ¿Existen procedimientos para la recepción y control de calidad de los productos?

¿Qué herramientas utilizan para realizar estos controles?

Los participantes revelan que el procedimiento para realizar la recepción es el básico y realizado en forma manual, sin ningún tipo de formato. No hay control de calidad de los productos hasta que ya estén en el piso de ventas.

6. ¿Existen evaluaciones de desempeño de las actividades laborales que realiza? ¿Cada qué tiempo se realizan? ¿Conoce los resultados?

Los entrevistados indican que varios años antes, las actividades laborales eran evaluadas cada 6 meses por el jefe inmediato superior en un formato preestablecido y que sí se compartían los resultados en busca de mejoras; pero desde hace varios años no se está haciendo ningún tipo de evaluación de desempeño, por la alta rotación de personal que ha sufrido la empresa.

Capítulo 4

Discusión

4.1 Contrastación empírica

De acuerdo a los referentes empíricos que se mostraron en el apartado 1.3 del presente trabajo, existe una similitud de la empresa en estudio con las empresas mencionadas ya que la compañía tiene ausencia de documentos actualizados que detallen la interacción de sus procesos; los mismos que no están claramente delimitados en base a la funciones y responsabilidades de las unidades de análisis.

De igual manera, las entradas y salidas de los procedimientos no cuentan con la claridad necesaria y los colaboradores de la organización carecen de conocimiento del alcance de la ausencia de eficacia en las labores, los manuales de funciones también están desactualizados; los empleados no son medidos en sus resultados ni cuentan con evaluaciones permanentes.

4.2 Limitaciones

El presente trabajo se basa en el diseño del Manual de Calidad, indica los pasos y procedimientos a seguir para conformarlo de acuerdo a la norma ISO 9001:2005, sin embargo, se puede considerar como una limitación que por el mismo formato de esta investigación, es necesario contar con más tiempo para lograr el desarrollo integral y total del Manual, es imperativo conocer al detalle y documentar todos los procesos que tienen la empresa en el área Logística – Comercial y cumplir con cada enunciado de la norma.

Se puede tomar como una limitación también que no exista el compromiso necesario integral de la organización, desde la Gerencia hacia todos los integrantes y colaboradores ya que sin el aporte de todos ellos, es más difícil llegar a alcanzar los objetivos de calidad propuestos, es necesario realizar una sociabilización total, constante y permanente para lograr el empoderamiento de todo el equipo.

4.3 Líneas de investigación:

La presente investigación puede utilizarse como referentes para otras compañías o como guía para otros estudios de investigación, no solamente en el diseño del Manual de Calidad sino también como un aporte en lo referente a la administración de la calidad o sistemas integrados de gestión; ya que el presente trabajo indica el conocimiento necesario de las áreas procesales con los que deben contar las compañías con el objetivo final de llegar a la satisfacción del cliente.

4.4 Aspectos relevantes

Al desarrollar un Manual de Calidad, la compañía crea una ventaja competitiva frente al mercado donde se encuentran sus competidores ya que las áreas Logísticas del sector retail son las áreas más críticas y fundamentales de este segmento de mercado; del buen funcionamiento de sus procesos, empezando por una correcta planificación de compra, diseño de productos, documento, registros, control de calidad, entrega y distribución para su venta, depende el éxito que tenga las empresas debido a la alta demanda y rotación de sus productos.

Capítulo 5

Propuesta

La realización y obtención de información mediante el instrumento de la entrevista que se realizó en el capítulo 3 del presente trabajo permitió obtener un diagnóstico inicial de la situación actual de la compañía, no obstante, es importante y necesario realizar un estudio más al detalle basado en la lista de verificación que se muestra en el Apéndice A, el cual permitirá comprobar los puntos exigidos por la norma ISO 9001 y cuáles de ellos se cumplen.

La compañía SUMBAWA, encabezada por la Gerencia General, debe tener conciencia que el desarrollo del Manual de Calidad es una inversión que le permitirá alcanzar los objetivos deseados, empero, el desarrollo del mismo debe estar a cargo de una empresa o un consultor con amplia experiencia en el sector la cual debería ofrecer sus servicios con valores referenciales basándose de primera mano en un estudio de la situación inicial de la compañía, así como también de la cantidad de empleados que laboran en la institución.

A continuación se muestra un presupuesto estimado de los gastos que incurrirá el desarrollo del Manual de Calidad, así como también el cronograma de implementación con las actividades y semanas de duración para su desarrollo y cumplimiento.

Manual de Calidad Bajo la norma ISO 9001:2008 para el área Logística-Comercial de la Empresa SUMBAWA

1. Perfil de la Organización

En este apartado se describe la historia de constitución de la compañía, sus inicios, fundación, las causas o necesidades que motivaron a su creación.

Se debe indicar la Misión y la Visión organizacional.

2. Objetivo y Campo de Aplicación

El Manual de Calidad aplica a todos los procesos y subprocesos que involucra el área Logística – Comercial de la compañía.

Se excluye del presente Manual de calidad la cláusula 7.6 que es Control de los Equipos de Seguimiento y Medición ya que la empresa no involucra en su proceso la producción directa y no utiliza este tipo de equipos.

3. Referencias Normativas

ISO 9001:2008 Sistemas de gestión de la calidad — Requisitos

ISO 9000:2005 Sistemas de gestión de la calidad — Fundamentos y vocabulario

4. Sistema de Gestión de Calidad

4.1. Requisitos generales

La empresa debe determinar los procesos necesarios, su secuencia e interacción, así como determinar los criterios y métodos necesarios para asegurar su eficacia; asegurarse de la disponibilidad de recursos, poder realizar seguimientos, análisis y medición e implementar las actividades necesarias para alcanzar los objetivos propuestos y la búsqueda de la mejora continua.

4.2. Requisitos de documentación

4.2.1. Generalidades

Se propone utilizar la siguiente estructura para la realización de los documentos:

- Política y Objetivos
- Manual de Calidad (MANCAL)
- Procedimientos normativos (PRONOR)
- Procedimientos operativos (PROPER)
- Formatos (FORMAT)
- Instructivos (INSTRU)
- Diagramas de Flujo (DIAGFL)
- Especificaciones (ESPECI)
- Mapas de procesos (MAPPRO)
- Registros
- Documentos externos

La documentación debe constar con el siguiente orden:

- La política y objetivos de Calidad deben estar descritos en el documento DIR-ESPECI-001
- El manual de Calidad debe estar descrito en el documento LOG-MANCAL-001.
- Los registros y procedimientos de manera documentada en base a la Norma ISO 9001:2008
- Los documentos necesarios para asegurar la planificación, operación y control de los procesos deben estar definidos en listas de documentos como procedimientos, especificaciones, instructivos y registros definidos por área.

4.2.2. Manual de Gestión de Calidad

El Manual debe tener incluido los siguientes puntos:

El alcance del sistema de Gestión, se pueden encontrar en el apartado 2

Los documentos están definidos de la siguiente manera:

- Control de documentos LOG-PRONOR-001
- Control de registros de calidad LOG-PRONOR-002
- Auditorías internas de calidad LOG-PRONOR-003
- Acciones correctivas LOG-PRONOR-004
- Acciones preventivas LOG-PRONOR-005

4.2.3. Control de Documentos

El procedimiento LOG-PRONOR-001 describe detalladamente el manejo de los documentos dentro del sistema de gestión del área Logística – Comercial de la compañía.

4.2.4. Control de Registros

El procedimiento LOG-PRONOR-002 describe detalladamente el manejo de los registros del área Logística – Comercial de la compañía.

5. Responsabilidad de la Dirección

5.1. Compromiso de la Dirección

La Dirección debe comprometerse a realizar una revisión y análisis continuo a los procesos del área Logística – Comercial para así tener capacidad de reacción para detectar inmediatamente oportunidades de mejoras a los mismos; el mismo se encuentra en el documento DIR-PROPER-001.

5.2. Enfoque al cliente

La alta Gerencia debe tener el enfoque del cumplimiento de los requisitos del cliente como resultado de las acciones de sus procesos, estos deben estar planteados, claramente establecidos y se cumplen a cabalidad con el fin de aumentar la satisfacción del consumidor.

5.3. Política de Calidad

La política de calidad debe mostrar el compromiso de la Gerencia con el sistema y que el objetivo debe estar enfocado en el cliente y la mejora continua de los procesos.

5.4. Planificación

5.4.1. Objetivos de la calidad

Los objetivos de calidad deben estar alineados a la política de calidad y deben ser medibles, cuantificables y que causen impacto en la organización. Todas y cada una de las áreas son responsables de alcanzar y cumplir los objetivos

5.5. Responsabilidad, autoridad y comunicación

5.5.1. Responsabilidad y autoridad

La responsabilidad y autoridad de todos los integrantes de la compañía se encuentran detalladas en el Organigrama, así como la descripción de sus cargos y el manual de funciones, los mismos que se encuentra en los Apéndices. Estos deben estar claramente definidos y ser de conocimiento general.

5.5.2. Representante de la dirección

La Gerencia debe determinar a un representante de la dirección para que establezca, implemente y mantenga todos los procesos de calidad del área; este representante debe tener una continua comunicación con la Gerencia e informar sobre oportunidades de mejora. El mismo puede ser una persona del área Logística – Comercial o una persona externa a la compañía.

5.5.3. Comunicación interna

La Gerencia debe establecer los mecanismos, medios o canales para transmitir información o la comunicación interna de la compañía, ya sea de manera verbal, escrita o electrónica; así como asegurarse que el mensaje, idea o instrucción sea recibida. El formato de comunicación puede verse en los Apéndices.

5.6. Revisión por la dirección

5.6.1. Generalidades

La Gerencia debe establecer mecanismos de revisión mediante cronogramas donde se establezcan la periodicidad y los intervalos entre revisiones así como llevar un registro de observaciones; para que de esta manera, se puedan evaluar oportunidades de mejora y tener capacidad de reacción para realizar modificaciones o ajustes que sean necesarios de acuerdo a los objetivos y política de calidad.

5.6.2. Información de entrada para la revisión

Las entradas para las revisiones provienen de tres fuentes principales que son las auditorías realizadas a los procesos, el resultado obtenido de las evaluaciones de desempeño a los colaboradores de la organización y de la retroalimentación obtenida de los clientes.

5.6.3. Resultados de la revisión

Luego de la revisión de los resultados obtenidos en base al cumplimiento de los objetivos de calidad, la empresa debe analizar las acciones a seguir basándose en la mejora en la eficacia de los procesos, las oportunidades de mejora del producto en base a los requerimientos del cliente y en las necesidades de recursos de la organización.

6. Gestión de Recursos

6.1. Provisión de recursos

La compañía debe determinar, destinar y asignar los recursos necesarios para dar cumplimiento a la ejecución de sus procesos; la empresa debe establecer un presupuesto y proveer la logística necesaria con el fin de garantizar los resultados para la satisfacción del cliente.

6.2. Recursos Humanos

6.2.1. Generalidades

La Gerencia de la compañía debe asegurar que las personas que trabajen en el área Logística – Comercial deben ser competentes, contar con una educación acorde y con la debida formación y experiencia necesarias, que cuente con las destrezas y habilidades que demanden la realización de las operaciones diarias.

6.2.2. Competencia, formación y toma de conciencia

La compañía debe asegurarse que los colaboradores del área Logística – Comercial:

- Tengan definidas las competencias necesarias.
- Tengan la debida formación o se ejecuten planes de acción para lograr las competencias y destrezas necesarias para sus labores.
- Tenga instrumentos de evaluación y medición del desempeño
- Estén conscientes de la importancia de la eficacia de las actividades y la manera en que inciden en los resultados finales de los procesos.
- Se registren de manera detallada y documentada las capacitaciones, habilidades, entrenamiento y experiencia del personal.

6.3. Infraestructura

La Gerencia debe proporcionar las instalaciones, equipos, herramientas y software necesarios para que el personal del área Logística – Comercial pueda desarrollar su trabajo con eficacia; las mismas que cuenten con mobiliario, papelería, oficina climatizada, central telefónica e internet con enlace dedicado.

6.4. Ambiente de trabajo

La empresa debe determinar y administrar el ambiente de trabajo mediante el Reglamento de Seguridad y Salud Ocupacional para que los colaboradores del área laboren en condiciones óptimas, tanto físicas como psicológicas, que permitan el desarrollo pleno de sus habilidades en la realización de sus funciones.

7. Realización del producto

7.1. Planificación de la realización del producto

La empresa SUMBAWA debe planificar y desarrollar sus procesos para la realización de sus productos y deben tener relación con los otros puntos tratados en el presente Manual de Calidad. La empresa debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

Los objetivos de calidad y los requisitos que deben tener los productos.

La necesidad de tener establecidos los procesos y documentos y la asignación de recursos.

Las actividades requeridas de verificación y validación específicamente para la aceptación de los productos.

Los registros que evidencien que los procesos y la realización de los productos cumplen con los requisitos establecidos.

7.2. Procesos relacionados con el cliente

7.2.1. Determinación de los requisitos relacionados con el producto

Es necesario que la compañía determine:

Los requisitos establecidos por los clientes, previamente analizados desde el punto de vista comercial y que estén acordes a la estación adecuada del año según la colección de productos planificada.

Los requisitos legales y reglamentarios aplicables al producto, se debe tomar como referencia las normas técnicas expedidas por el INSTITUTO ECUATORIANO DE NORMALIZACION INEN para los distintos tipo de producto que se comercializa, tales como etiquetado, normas de lavado y cuidado, etc. o cualquier otro requisito que los diferentes entes gubernamentales u organismos de control e inspección crean pertinente aplicar.

Asimismo se deben establecer procesos para las entregas tanto en las ventas al por menor como en las ventas al por mayor a los franquiciados o puntos terceros y coberturas de garantía por daños o defectos de fábrica.

7.2.2. Revisión de los requisitos relacionados con el producto

La compañía debe establecer procedimientos para realizar revisiones e inspecciones antes que el producto llegue a exhibirse a las tiendas para su venta final, asimismo, en las entregas al por mayor se debe tener un registro en base a la revisión de la nota de pedido o a los catálogos de productos.

7.2.3. Comunicación con el cliente

La organización debe contar con los mecanismos o canales necesarios para que el cliente pueda estar en contacto por cualquier información, retroalimentación o por problema de calidad de los productos, ya sea por vía electrónica (redes sociales, correo electrónico) como por medios tradicionales como las llamadas telefónicas.

7.3. Diseño y desarrollo

7.3.1. Planificación del diseño y desarrollo

La compañía debe planificar y controlar el diseño del producto para que vaya acorde a los requerimientos del cliente en cuestiones de calidad de la tela, diseño de colores, estampados y tallaje. Aunque la empresa no desarrolle el producto en

sí ya que esto es inherente a los proveedores, sin embargo, debe tener participación en el diseño. Asimismo, debe establecer los responsables que participen en la etapa de diseño y definir responsables del proceso.

7.3.2. Elementos de entrada para el diseño y desarrollo

La compañía debe tener documentados los procesos del diseño del producto así como los requisitos que deben contener, tales como requisitos funcionales, requisitos legales como las normas INEN, la información que se tuvo de producciones o estaciones anteriores y los requisitos básicos que demanda el producto como tallajes, tipo de estampados, etc.

7.3.3. Resultados del diseño y desarrollo

La organización debe tener registros del diseño del producto y tener documentos de verificación de aprobación antes de aprobar la producción con el proveedor.

7.3.4. Revisión del diseño y desarrollo

La empresa debe contar con procesos de trabajo junto con el proveedor para poder evaluar la capacidad de los resultados del diseño, que cumplan los requisitos y que pueda anticipar posibles problemas para tomar los correctivos necesarios.

7.3.5. Verificación del diseño y desarrollo

La organización debe realizar las verificaciones según el apartado 7.3.1 para que el producto cumpla con los requisitos establecidos, así como llevar registros de verificaciones y acciones necesarias.

7.3.6. Validación del diseño y desarrollo

La empresa debe validar y tener registros de las etapas del diseño de los productos para que estén acorde a los requerimientos detallados de los

consumidores, todas estas validaciones deben llevarse a cabo antes de la entrega del producto para su colocación en los almacenes.

7.3.7. Control de los cambios del diseño y desarrollo

Si la organización incurriese en un cambio en el diseño del producto, es necesario que lleve los registros necesarios de las revisiones, verificaciones y validaciones necesarias antes de ser implementadas junto con el proveedor; asimismo debe evaluarse el efecto de estos cambios en el producto final.

7.4. Compras

7.4.1. Proceso de compras

La compañía debe tener mecanismos de selección, evaluación y re-evaluación de los proveedores, acorde a las necesidades operativas que la empresa demanda así como también la capacidad de cumplimiento de los requisitos que demandan los productos de acuerdo a las necesidades de los clientes.

7.4.2. Información de las compras

La información que se coloca en las órdenes de compra de los productos debe contener toda la información necesaria con los requisitos aprobados para la producción, así como asegurarse que esta información llegue de manera íntegra, correcta y oportuna al proveedor.

7.4.3. Verificación de los productos comprados

La compañía debe establecer procesos de aseguramiento de manera que los productos adquiridos cumplan con los requisitos de compra previamente establecidos.

7.5. Producción y prestación del servicio

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

La organización debe realizar una planificación y ejecutar sus operaciones de una forma controlada a través de sus procedimientos y procesos. Aunque la compañía no realiza ni interviene directamente con la producción de los productos, sin embargo interviene en la prestación del servicio dentro del proceso Comercial. Los diferentes instructivos y procedimientos, que son parte del diseño del presente Manual de Calidad, describen la documentación, las responsabilidades de los procesos y las acciones a ejecutarse.

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

La empresa debe establecer indicadores e informes acerca de la validación de los procesos de las prestaciones del servicio en el área Comercial, tales como niveles de satisfacción del servicio, percepción de la calidad de los productos y recepción de quejas o reclamos; de igual manera, de debe contar con un registro de todos los resultados obtenidos.

7.5.3. Identificación y trazabilidad

La compañía debe establecer los medios, mecanismos y registros necesarios para identificar y realizar trazabilidad a las órdenes de producción de los productos que se desarrollan en conjunto con los proveedores, colección acorde a la época comercial, colores, detalles, tipo de tela, tallaje, etc.

7.5.4. Propiedad del cliente

La organización debe establecer un procedimiento de cuidar los bienes de los clientes, sobre todo en la época de altas ventas en diciembre, pero debe tomar en cuenta que es necesario garantizar su protección.

7.5.5. Preservación del producto

La empresa debe garantizar y desarrollar documentos para la preservación, cuidado y conservación del producto desde su recepción, clasificación, codificación, separación, etiquetado y envío hasta los locales.

8. Medición, análisis y mejora

8.1. Generalidades

La organización debe cumplir con la debida planificación para realizar acciones de seguimiento, medición, análisis y mejora que considere pertinentes para demostrar que los productos con que dispone estén de acuerdo a requerimientos establecidos, así como definir la aplicación de métodos o técnicas para validarlas.

8.2. Seguimiento y medición

8.2.1. Satisfacción del cliente

La empresa debe establecer mecanismos con el fin de medir el nivel de satisfacción recibido por los clientes respecto al cumplimiento de sus requerimientos, ya sea en atención de la venta al usuario o como referencia de la calidad o funcionalidad del producto en sí; a través de encuestas post venta, registros electrónicos desde la página web, correos o redes sociales.

8.2.2. Auditoría interna

La organización necesita establecer auditorías internas no solamente al control de inventario como se lo ejecuta en el proceso actual, sino también al cumplimiento de los procesos del área Logística-Comercial para constar y verificar que los procesos documentados se cumplan de acuerdo a lo planificado en todo el Manual como lo demanda la norma. Se debe planificar la periodicidad así como definir los criterios, metodología y alcance y que su ejecución sea realizada por personas externas al área para cumplir el proceso de manera eficaz y obtener resultados imparciales.

La Gerencia debe hacerse responsable de la ejecución de las auditorías y tomar los correctivos necesarios para eliminar las no conformidades detectadas y las causas que las originan. Asimismo, se debe contar con registros documentados de las NO Conformidades, y de las Acciones Correctivas y Preventivas.

8.2.3. Seguimiento y medición de los procesos

La compañía debe realizar el respectivo seguimiento y aplicar los mecanismos y herramientas para la medición del cumplimiento de los procesos del área Logística-Comercial que demuestren la capacidad de los mismos de lograr los resultados esperados, en cuanto a tiempo y cantidades de producto. En el caso de no cumplirse el cumplimiento del proceso, se deberá los correctivos necesarios.

8.2.4. Seguimiento y medición del producto

La empresa debe establecer responsables de verificar que cada parte del proceso cumpla con lo planificado, debe realizar el respectivo seguimiento en cada etapa para que el resultado final que es el producto listo para vender haya cumplido con los requerimientos previamente establecidos.

8.3. Control del producto no conforme

La organización, a través de sus distintos procesos, debe identificar y controlar que un Producto No Conforme se entregue de manera no intencional; estos mecanismos de control, las responsables y sus funciones debe tener los registros necesarios con los documentos que se deban llenar y verificar. Se debe establecer un documento de Producto No Conforme. Asimismo, se debe tomar las acciones necesarias cuando uno de estos productos sea detectado antes de su venta en el stock de la bodega principal o almacén o cuando ya haya sido entregado al cliente.

8.4. Análisis de datos

La empresa debe realizar las acciones necesarias para analizar los datos que muestran sus procesos para así demostrar la eficacia de los mismos y detectar las etapas en donde se puedan realizar una mejora continua. El análisis de los datos debe basarse en los datos obtenidos de la satisfacción de los clientes, del cumplimiento de los requisitos del producto, de las particularidades de los procesos y de sus acciones correctivas así como el análisis y revisión de sus proveedores.

8.5. Mejora

8.5.1. Mejora continua

La empresa debe estar en una constante búsqueda de la eficacia de sus procesos, y del cumplimiento del presente Manual de Calidad acorde a sus políticas, objetivos, los datos y resultados de las auditorias, las acciones correctivas y preventivas que se presentaron y sobretodo la revisión por parte de la Gerencia.

8.5.2. Acción correctiva

La empresa debe tener procedimientos documentados con el fin de establecer acciones correctivas para eliminar las causas de las no conformidades y evitar que ocurran nuevamente, así como tener los registros validados de las acciones ejecutadas y revisar la eficacia las mismas.

8.5.3. Acción preventiva

La organización debe tener documentados los procedimientos necesarios con el fin de ejecutar acciones en el caso de una no conformidad potencial que se pueda presentar en los procesos; asimismo, debe registrar los resultados y revisar la eficacia de las acciones tomadas.

Conclusiones

El presente trabajo de investigación tiene como resultado las siguientes conclusiones:

- La organización no cuenta con una política ni objetivos de calidad en donde se pueda observar los resultados esperados que se desean alcanzar con sus actividades.
- Al analizar la estructura organizacional, se puede observar que el área Logística – Comercial cuenta con pocos integrantes por lo que resulta más fácil el acceso a la información y al conocimiento y levantamiento de las actividades operacionales.
- La empresa no cuenta con procedimientos actualizados y detallados. Al tener pocos integrantes esta área y una alta demanda de operaciones de trabajo, hay muchas tareas compartidas que no tienen claramente definida su responsabilidad final de acuerdo al cargo y perfil funcional.
- La empresa no cuenta con manuales de funciones y descripciones de los cargos actualizados, por lo tanto los empleados no conocen los deberes y responsabilidades que demandan sus funciones.
- La compañía no cuenta con una herramienta de medición de efectividad de los procesos, tiempos de respuesta y acciones preventivas o correctivas a eventualidades inherentes al proceso.
- La organización no tiene una política de medición del desempeño de sus colaboradores ni planes de capacitación o actualización de conocimientos que le permitan estar en constante mejora de las actividades.

Recomendaciones

Este trabajo de investigación muestra como resultado las siguientes recomendaciones en base a las conclusiones descritas anteriormente.

- Realizar un levantamiento exhaustivo de todos los procesos que atañen al área Logística – Comercial con el fin de tenerlos documentados y detallados y observar las implicaciones de los mismos.
- Realizar un Manual de Calidad de acuerdo acorde a la norma ISO 9001:2008 en el que establezcan los objetivos de calidad y que se cumplan todos los requisitos demandados.
- Sociabilizar el Manual de Calidad con todos los integrantes de la organización con el fin de lograr el compromiso general para la consecución de los objetivos.

Referencias Bibliográficas

- Alaminos, A., & Castejón, J. (2006). *Elaboración, análisis e interpretación de encuestas, cuestionarios y escalas de opinión*. Alicante: Editorial Marfil S.A.
- Aldana de Vega, L., Álvarez, M., Bernal, C., Díaz, M., González, C., Galindo, Ó. et al. (2010). *Administración por calidad*. Bogotá: AlfaOmega.
- Apparel. (19 de Septiembre de 2016). Obtenido de <http://apparel.edgl.com/news/How-ISO-9001-2015-Can-Positively-Impact-Apparel-Quality-Management-Systems106983>
- Arias, F. G. (1999). *El Proyecto de Investigación*. Caracas: Episteme.
- Bernal Torres, C. A. (2010). *Metodología de la Investigación*. Bogotá: Pearson Educación.
- Besterfield, D. H. (2009). *Control de Calidad*. México: Oearson Educación.
- Chang, R. Y., & Niedzwiecki, M. E. (1999). *Las herramientas para la mejora continua de la calidad*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Cuatrecasas LLuís (2010), *Gestión Integral de la Calidad*. Barcelona, España. Profit Editorial
- Cuestas, Y., & Martínez, L. (2009). *Diseño Del Manual De Calidad Para La Empresa Multifin Electrónica S.A*. Bogotá, Colombia: Universidad De La Salle.
- Deming, W. E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Evans, J., & Lindsay, W. (2008). *Administración y Control de Calidad*. Mexico: Cengage Learning.
- Goetsch, D. (2016). *Quality Management for Organization Excellence*. México: PEARSON
- González Gaya, C., Domingo Navas, R., & Sebastián Pérez, M. Á. (2013). *Técnicas de Mejora de la Calidad*. Madrid, España: UNED.
- Gutierrez, H. (2014). *Calidad y Productividad*. Mexico: McGrawHill.

- Heizer, J., & Render, B. (2009). *Principios de Administración de Operaciones*. Mexico: PEARSON.
- Hernandez Sampieri, R., Fernández Callado, C., & Baptista Lucio, P. (1997). *Metodología de la Investigación*. México D.F., México: Mc Graw Hill.
- ISO. (2005). *ISO 9000 Sistema de Gestion de la Calidad Fundamentos y Vocabulario*. Ginebra, Suiza: ISO.
- ISO. (2008). *ISO 9001 Sistema de Gestion de la Calidad Requisitos*. Ginebra, Suiza: ISO.
- Jimenez, A. (2010). *Diseño del manual de calidad según la ntc iso 9001:2008 para proveedores nacionales de almacenes Éxito s.a*. Caldas, Ecuador: Universidad Lasallista.
- Jimenez, P., & Huaman, A. (2015). *Diseño de un manual de calidad y procedimiento para la implementación del sistema de gestión de calidad ISO 9001:2008 en laboratorio de fármacos veterinarios*. Lima, Peru: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Juran, J. M. (1990) *Juran y el liderazgo para la calidad, manual para ejecutivos*. Madrid, España. Ediciones Guías de Santos S.A.
- Lindsay, J. R.-W. (2008). *Administración y control de la calidad*. México D.F., México: Cenga Learning.
- Nolan, J. (08 de marzo de 2016). *9001 Academy*. Obtenido de <https://advisera.com/9001academy/blog/2016/03/08/how-iso-90012015-can-improve-your-supply-chain-performance-in-the-retail-sector/>
- Pérez Fernández de Velazco, J. A. (2012). *Gestión por procesos*. Madrid, España: Esic Editorial.

- Rivera, M., & Marín, M. (2015). *Modelo de Gestión por Procesos en Base de la Norma ISO 9001:2008 aplicado a la Fábrica de Edredones Trazos-Cuenca*. Cuenca, Azuay, Ecuador: Universidad Politécnica Salesiana.
- Salgado, G. (2015). *Diseño de un Manual de Calidad para la Implementación de Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2008 orientado en lograr certificación bajo el Sistema de Seguridad Alimentaria en la Empacadora de Camarón Davmercorp S.A.* Guayaquil, Guayas, Ecuador: Universidad Politécnica Salesiana.
- Sandoval, C. (1996). *Investigación Cualitativa*. Bogotá: ARFO Editores e Impresores Ltda.
- Sandoval, P. (2009). *Administración Integral para la Calidad*. Guadalajara: INIACS.
- Summers, D. C. (2006). *Administración de la Calidad*. Mexico: Pearson.
- Thompson, A., Peterf, M., Gamble, J., & Strickland III, A. (2012). *Administración estratégica*. Mexico D.F.: McGraw Hill.

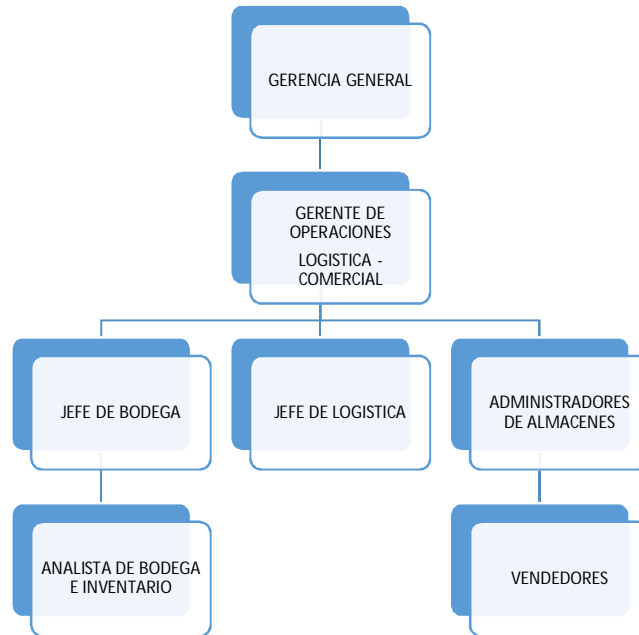
Apéndice**Apéndice A****Lista Maestra de Verificación de cumplimientos de requisitos de la Norma ISO****9001:2008 de la empresa SUMBAWA**

		CUMPLE		OBSERVACIONES
		SI	NO	
4	SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD			
4.1	Requisitos generales			
4.2	Requisitos de la documentación			
4.2.1	Generalidades			
4.2.2	Manual de la calidad			
4.2.3	Control de los documentos			
4.2.4	Control de los registros			
5	RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCION			
5.1	Compromiso de la dirección			
5.2	Enfoque al cliente			
5.3	Política de la calidad			
5.4	Planificación			
5.4.1	Objetivos de la calidad			
5.4.2	Planificación del sistema de gestión de la calidad			
5.5	Responsabilidad, autoridad y comunicación			

5.5.1	Responsabilidad y autoridad			
5.5.2	Representante de la dirección			
5.5.3	Comunicación interna			
5.6	Revisión por la dirección			
5.6.1	Generalidades			
5.6.2	Información de entrada para la revisión			
5.6.3	Resultados de la revisión			
6	GESTION DE LOS RECURSOS			
6.1	Provisión de recursos			
6.2	Recursos humanos			
6.2.1	Generalidades			
6.2.2	Competencia, formación y toma de conciencia			
6.3	Infraestructura			
6.4	Ambiente de trabajo			
7	REALIZACIÓN DEL PRODUCTO			
7.2	Procesos relacionados con el cliente			
7.2.1	Determinación de los requisitos relacionados con el producto			
7.2.2	Revisión de los requisitos relacionados con el producto			
7.2.3	Comunicación con el cliente			
7.3	Diseño y desarrollo			
7.3.1	Planificación del diseño y desarrollo			
7.3.2	Elementos de entrada para el diseño y desarrollo			

7.3.3	Resultados del diseño y desarrollo			
7.3.4	Revisión del diseño y desarrollo			
7.3.5	Verificación del diseño y desarrollo			
7.3.6	Validación del diseño y desarrollo			
7.3.7	Control de los cambios del diseño y desarrollo			
7.4	Compras			
7.4.1	Proceso de compras			
7.4.2	Información de las compras			
7.4.3	Verificación de los productos comprados			
7.5	Producción y prestación del servicio			
7.5.1	Control de la producción y de la prestación del servicio			
7.5.2	Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio			
7.5.3	Identificación y trazabilidad			
7.5.4	Propiedad del cliente			
7.5.5	Preservación del producto			
7.6	Control de los dispositivos de seguimiento y de medición			
8	MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA			
8.1	Generalidades			
8.2	Seguimiento y medición			
8.2.1	Satisfacción del cliente			
8.2.2	Auditoria interna			

8.2.3	Seguimiento y medición de los procesos			
8.2.4	Seguimiento y medición del producto			
8.3	Control del producto no conforme			
8.4	Análisis de datos			
8.5	Mejora			
8.5.1	Mejora continua			
8.5.2	Acción correctiva			
8.5.3	Acción preventiva			

Apéndice B**ORGANIGRAMA DEL ÁREA LOGÍSTICA – COMERCIAL**

Apéndice D

FORMATO DEL MANUAL DE CALIDAD

SUMBAWA	MANUAL DE CALIDAD	PAGINA: X DE XX
CODIGO: MANCAL-XXX		BAJO LA NORMA ISO 9001:2008
Elaborado por: [Cargo]	Revisado por: [Cargo]	Aprobado por: [Cargo]
[Firma]	[Firma]	[Firma]