



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA

**RECINTO UNIVERSITARIO RUBÉN DARÍO
FACULTAD DE CIENCIAS E INGENIERÍAS**

MONOGRAFÍA

**PARA OPTAR AL TÍTULO DE
INGENIERO INDUSTRIAL Y DE SISTEMAS**

**PROPUESTA DE DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE
CALIDAD EN LA EMPRESA ASESORÍA LEGAL Y EMPRESARIAL
S. A. (L&B ADVICE S. A.), CONFORME LA NORMA ISO 9001:2008,
EN EL PERIODO COMPRENDIDO DE ABRIL A OCTUBRE 2013.**

PRESENTADO POR:

**Br. Julio Cesar Jiménez Cruz
Br. Edgar Nathanael González Guevara**

**Tutor: Msc. Héctor González
Asesor Metodológico: Msc. Gerardo Mendoza Jiménez**



Managua, 18 de Diciembre de 2013

Ingeniero BISMARCK SANTANA TIJERINO
Director Departamento de Tecnología
Facultad de Ciencias e Ingeniería
UNAN-Managua

Estimado Ingeniero Santana:

Sirva la presente para hacer de su conocimiento que he dirigido y examinado el trabajo monográfico de los Bachilleres JULIO CESAR JIMÉNEZ CRUZ y EDGAR NATANAEL GONZALEZ GUEVARA, titulado "PROPUESTA DE DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN LA EMPRESA ASESORÍA LEGAL Y EMPRESARIAL S. A. (L&B ADVICE S. A.), CONFORME LA NORMA ISO 9001:2008, EN EL PERIODO COMPRENDIDO DE ABRIL A OCTUBRE 2013".

La investigación consiste en proponer un diseño de un sistema de gestión de calidad en la empresa Asesoría Legal y Empresarial S.A., lo cual permitirá estandarizar y evaluar indicadores de calidad bajo esta norma de certificación.

Considero que el trabajo realizado por los Bachilleres antes mencionados, contiene conocimientos científicamente aceptables y técnicamente prácticos, enmarcados en el perfil de la carrera de Ingeniería Industrial.

Los Bachilleres han demostrado disciplina, responsabilidad, capacidad técnica, calidad, disponibilidad y entusiasmo durante el desarrollo de su trabajo monográfico.

Atentamente.

MSc. HÉCTOR J. GONZÁLEZ S.
Tutor

C.c. Ingeniero David Cárdenas -- Coordinador carrera de Ingeniería Industrial.
C.c. Archivo.

10/20



DEDICATORIA

Este trabajo representa la suma de muchos esfuerzos y perseverancia que a lo largo de mis estudios universitarios se presentaron en mi vida, por lo cual quiero dedicar con cariño y mucho aprecio a las siguientes personas.

A Dios primeramente por darme las fuerzas y la sabiduría para terminar mis estudios, pues todo en mi vida se lo debo a él.

A mis padres y hermanos quienes han estado conmigo en los buenos y malos momentos.

A mis amigos quienes me brindaron su apoyo.

Julio Cesar Jiménez Cruz

Con todo mi cariño y mi amor para las personas que hicieron todo en la vida para que yo pudiera lograr mis sueños, por motivarme y darme la mano cuando sentía que el camino se terminaba, a ustedes por siempre mi corazón y mi agradecimiento.

Papá y mamá

A mi amigo Kevin Rene Báez, quien por razones familiares debió abandonar temporalmente la carrera, pero quien influencio mucho mi formación como ingeniero y aún más como persona.

A mis maestros que en este andar por la vida, influyeron con sus lecciones y experiencias en formarme como una persona de bien y preparada para los retos que pone la vida, a todos y cada uno de ellos les dedico cada una de estas páginas de mi tesis.

Y a todas las personas importantes en mi vida, que siempre estuvieron listas para brindarme toda su ayuda, ahora me toca regresar un poquito de todo lo inmenso que me han otorgado.

Edgar Nathanael González Guevara



AGRADECIMIENTO

Agradezco primeramente a Dios por permitirme la oportunidad de terminar mis estudios universitarios, ya que sin duda alguna me ha dado las fuerzas y la sabiduría en todos mis estudios, y me dio la oportunidad de realizar este trabajo el cual es la suma de muchos esfuerzos y logros alcanzados.

A mi familia por brindarme su apoyo, cariño incondicional, oraciones, su tiempo y sobre todo la confianza que depositaron en mí a través de estos cinco años; mis padres, hermanos, tíos y primos que creyeron en que podía alcanzar mi sueño de ser un ingeniero.

A mi tutor y demás profesores de la carrera de ingeniería industrial que me ayudaron en todo momento en la realización de este trabajo, brindándome de su tiempo y asesorándome en el desarrollo de esta monografía.

A todo el personal de la empresa L&B ADVICE S.A. por brindarme la oportunidad de trabajar con ellos y compartir de su conocimiento, tiempo y amistad para la finalización de este trabajo.

A mis amigos por estar siempre en todos los momentos buenos y malos de mi vida, ya que su amistad y apoyo han sido muy importante para mí.

Julio Cesar Jiménez Cruz



Al Ing. Héctor González, quien como tutor de nuestra tesis, nos ha orientado, brindado todo su apoyo y motivación, por su paciencia y por impulsar el desarrollo de este trabajo, su capacidad para guiar nuestras ideas ha sido un aporte invaluable.

A Asesoría Legal y Empresarial (L&B ADVICE S. A.) por habernos permitido realizar este trabajo, en especial al Ing. Oskin Montenegro Olivas, Lic. Cristhian García y la Ing. Erika López quienes compartieron con nosotros todos sus conocimientos, además de brindarnos su amistad.

A todos mis amigos, amigas y todas aquellas personas que han sido importantes para mí durante todo este tiempo. A todos mis maestros que aportaron a mi formación. Para quienes me enseñaron más que el saber científico, a quienes me enseñaron a ser lo que no se aprende en salón de clase y a compartir el conocimiento con los demás.

A mi amigo y compañero de tesis Julio Jiménez, que me enseñó a salir adelante y por el tiempo dedicado a este trabajo. Ojalá sea el primero de muchos triunfos.

Edgar Nathanael González Guevara



ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	10
2. ANTECEDENTES.....	12
3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	14
4. JUSTIFICACIÓN.....	15
5. OBJETIVOS	16
5.1. Objetivo General	16
5.2. Objetivos Específicos	16
6. MARCO REFERENCIAL	17
6.1 Marco Teórico.....	17
6.1.1 Evolución de la organización empresarial	17
6.1.2 Estructura Organizacional	18
6.1.3 Sistema de Documentación.....	18
6.1.4 Calidad.....	22
6.1.5 Principios de la calidad.....	24
6.1.6 Sistemas de calidad	25
6.1.7 Modelos de sistemas de gestión de calidad	27
6.1.8 Norma ISO 9001:2008	29
6.2 Marco Conceptual	32
6.3 Marco legal	37
6.4 Marco Espacial.....	39
7. DISEÑO METODOLÓGICO	40
7.1. Enfoque y tipo de investigación.....	40
7.2. Universo, Población y Muestra	40
7.3. Técnica de recolección de datos	41
7.4. Organización de las variables	42
8. ANALISIS DE LOS RESULTADOS	44
8.1. DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL.....	44
8.1.1. Generalidades.....	44
8.1.2. Organización institucional inicial.....	45
8.1.3. Actualización del Diagnostico.....	72



8.1.4. Análisis de brecha del SGC conforme a la norma ISO 9001:2008	73
8.1.5. Conclusiones del diagnóstico	77
8.1.6. Recomendaciones	78
8.2. REESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA	79
8.2.1. Gestión estratégica	79
8.2.2. Estructura Organizacional	79
8.2.3. Niveles de Autoridad y Puestos.....	79
8.3. DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	84
8.4. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	85
8.4.1. Objetivos del plan de implementación ISO 9001- 2008	86
8.4.2. Alcance del Sistema de Calidad.....	86
8.4.3. Actividades.....	87
8.4.4. Cronograma	90
9. CONCLUSIONES	92
10. RECOMENDACIONES	93
11. BIBLIOGRAFÍA	94
12. ANEXOS	95
12.1. Guía de Entrevistas	95
12.2. Preguntas directrices	97
12.3. Análisis de brecha	98
12.4. Manuales que debe contener el SGC	102
12.5. Matriz de Servicios	107
12.6. Organigramas propuestos	113



INDICE DE TABLAS

CUADRO DEL CONTENIDO DE LA NORMA ISO 9001:2008	30
Leyes y normativas que regulan a la L&B ADVICE	37
Áreas de L&B ADVICE	41
Organización de variables	43
Funciones de áreas y departamentos de L&B ADVICE	51
Leyenda de grafico	70
Calificaciones de brecha de calidad	73
Evaluación de análisis de brecha	74
Contenido del sistema de gestión de calidad	84
Etapas para la implementación del SGC	87
Plan de implementación del SGC	90



TABLA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: <i>Vista aérea de la localización de L&B ADVICE</i>	39
Ilustración 2: Organigrama de puestos.....	54
Ilustración 3: Mapa de procesos.....	64
Ilustración 4: <i>Diseño de Planta (L&B ADVICE S.A.)</i>	70
Ilustración 5: Resumen de brecha ISO 9001:2008.....	76
Ilustración 6: Niveles de autoridad	80
Ilustración 7: Niveles de puestos	82



1. INTRODUCCIÓN

Muchos de los empresarios en Nicaragua han conformado empresas que se dedican hoy en día a brindar diferentes tipos de servicios, entre estos tipos tenemos empresas de servicios de vigilancia, limpieza y mantenimiento de infraestructura, staff y logística. Sin embargo existen empresas que brindan servicio de asistencia, asesoría y consultoría empresarial cuyo principal objetivo es fortalecer la organización y operatividad a las empresas que las contratan.

L&B ADVICE S. A. nace como un proyecto creativo, innovador, que aspira al crecimiento en la medida de su posicionamiento en el mercado, la captación de clientes, los ingresos y la diversificación de su portafolio de productos y servicios.

L&B ADVICE S.A. es una empresa del sector privado del país, que ofrece servicios de asesoría legal y empresarial a las diferentes organizaciones de ámbito financiero como también a empresas que se dedican a los procesos productivos.

La empresa se destaca por sus principales productos que ofrece entre los cuales se encuentran servicios de asesoría, consultorías, capacitaciones, elaboración de manuales de las diversas áreas que componen una organización, entre otros.

Además es una empresa joven que no ha definido aún, el sistema de gestión de calidad, dado que no se ha desarrollado ni establecido los procesos, normativas, políticas y actividades que a su vez conlleve a los trabajadores de la empresa a tener claro sus funciones dentro del área en que se desarrollan y contar con una guía de trabajo que oriente a todos los trabajadores a cumplir de manera responsable la realización de sus funciones.

De esa manera la funcionabilidad de la empresa ha venido desarrollándose desde sus inicios de una forma en que cada uno de sus trabajadores desarrolla sus actividades en base a su experiencia laboral y no en base a un sistema que funcione como manual en el proceso de trabajo.



La junta directiva ha visto la importancia de un SGC y ha iniciado la documentación de políticas en las diferentes áreas de la empresa, sin finalizar ninguna. Sin embargo esto se debe a los altos volúmenes de trabajo que desarrollan y que consume una cantidad considerable de tiempo en ellos.



2. ANTECEDENTES

Asesoría Legal y Empresarial S. A. (conocida comercialmente como L&B ADVICE S. A.) es una Sociedad Anónima¹ constituida en 2012 y que inició operaciones el 01 de diciembre del mismo año. Dicha empresa se creó a través de la unión de un grupo de profesionales de diferentes ramas, tales como: Legal, Industrial, Finanzas que a su vez asumieron diferentes áreas de acuerdo a la experiencia laboral que habían tenido en su trayectoria laboral años atrás.

Cuentan con especialidades en Derecho Penal, Civil, Mercantil, Laboral, Administrativo, Asesoría de Empresas y Lavado de Activos; y en el ámbito empresarial en Finanzas, Auditoría, Planificación Corporativa y Gestión de Calidad.

Han trabajado en diferentes empresas e instituciones como Bancos, Instituciones de Micro finanzas, Sociedades Financieras de Segundo Piso, como Docentes en diferentes universidades del país, ocupando diferentes Puestos Especializados, de Jefaturas y Gerencias.

La empresa disponía de un diagnóstico previo en el cual se describían las condiciones en que se encontraba para integrar un sistema de gestión de calidad, este documento manifiesta que la empresa no cuenta con las políticas y procedimientos documentados que integren la experiencia acumulada de la institución y la forma como opera actualmente, sin embargo, aunque no están documentados, existen controles institucionales para todas las operaciones, puesto que las áreas gerenciales son dirigidas por los socios.

¹ Art. 201 Código de Comercio de Nicaragua: La sociedad anónima es una persona jurídica formada por la reunión de un fondo común, suministrado por accionistas responsables solo hasta el monto de sus respectivas acciones, administradas por mandatarios revocables, y conocida por la designación del objeto de la empresa.



L&B ADVICE S.A. es una firma de asesoría y consultoría, la cual asesora a empresas e instituciones en Sistemas de Gestión en general, la Junta de Directores, está interesada en ser un modelo de empresa en cuanto a su sistemas de gestión, lo cual pasa por establecer un Sistema de Gestión de Calidad el cual integre los requerimientos generales, los responsables, la gestión de los recursos, realización de los servicios y la medición, análisis y mejoramiento, de manera que garantice una estructura y organización adecuada al tamaño y naturaleza de la institución.

El personal de la empresa cuenta con las capacidades técnicas y profesionales para desarrollar e implementar el SGC, sin embargo por motivo del poco tiempo que disponen, debido a que ejecutan una serie de proyectos a diferentes empresas, no se ha podido elaborar un Sistema de Gestión de Calidad.



3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

L&B ADVICE S. A. actualmente, no cuenta con políticas y normativas que definan la dirección administrativa, operativa y de negocios de la empresa; la dirección se ha limitado a definirlos en las actas y acuerdos de la Junta de Directores y circulares; se han iniciado sin finalizarse, políticas de negocios, políticas legales, administración y finanzas, recursos humanos, gobierno corporativo, y política de clientes.

La falta de documentación de políticas y procedimientos, podría afectar el crecimiento empresarial de la empresa, a causa de que no se está desarrollando una operación organizada y donde no están establecidos los controles necesarios que garanticen la prevención y mitigación del riesgo operativo; desde la perspectiva de los clientes, podría afectar la calidad de las consultorías que la empresa desarrolla al no contar con metodologías, y lineamientos que definan las actividades a seguir por el personal para la elaboración, desarrollo y cumplimiento de los contratos y entregables finales.

La Junta de Directores pretende realizar una organización que valla creciendo gradualmente de manera que, se desarrollen las operaciones y los negocios, al mismo tiempo que se logra elaborar los diferentes manuales donde se definirá la organización institucional basada en un sistema de gestión.

Atendiendo el objetivo de la Junta de Directores, la Gerencia de Negocios, área designada para realizar la organización de la empresa, ha elaborado un plan de acción con el que pretende, en una primera fase, elaborar las políticas de gobierno corporativo, las políticas de calidad basadas en un sistema de gestión y las políticas de negocios que representan las directrices principales para la operación y crecimiento.



4. JUSTIFICACIÓN

Dado que la empresa actualmente no cuenta con las políticas y normativas que aseguren el compromiso empresarial de los trabajadores, el cumplimiento de los objetivos estratégicos y que proporcione la orientación precisa para que los empleados elaboren planes concretos de acción que permitan el éxito empresarial.

Para solucionar el problema existente en L&B ADVICE S. A. es necesario el diseño de un Sistema de Gestión de Calidad basado en una normativa reconocida a nivel internacional, que proporcione a la empresa la organización deseada con un enfoque basado en procesos, los controles necesarios para minimizar el riesgo operativo a nivel general, la administración eficiente, la satisfacción del cliente, planificar sus estrategias de crecimiento y promover la mejora continua de acuerdo a sus necesidades, crecimiento, variaciones del mercado y nuevas tecnologías.

En virtud de esto si L&B ADVICE S. A. no llegase a implementar un sistema de gestión de calidad (SGC) en un futuro, el funcionamiento de la empresa no garantizaría la organización deseada ni permitiría alcanzar un nivel de confianza que asegure un enfoque basado en cada uno de sus procesos y permita desarrollar los controles necesarios para minimizar el riesgo operativo a nivel general, en resultado no habría satisfacción del cliente por los servicios brindados.

Con el fin de eliminar las posibles situaciones de la empresa en un futuro, se debe diseñar un sistema de gestión de calidad en donde se establezcan las políticas que cumplan con los requisitos de la norma ISO 9001-2008 tanto en su organización interna, operación, negocios, y gestión documental.

De lo descrito anteriormente la normativa a seguir es la ISO 9001-2008, en su cuarta versión mejorada; esto implica que la empresa debe diseñar un Sistema de Gestión de Calidad que cumpla con los requisitos de la norma tanto en su organización interna, operación y negocios, y gestión documental.



5. OBJETIVOS

5.1. Objetivo General

Proponer un **Sistema de Gestión de la Calidad (SGC)**, basado en la Norma **ISO 9001:2008**, que garantice una estructura organizacional adecuada a L&B ADVICE, en el periodo comprendido entre abril a octubre de 2013.

5.2. Objetivos Específicos

- Analizar la estructura organizacional actual y las políticas empresariales de L&B ADVICE, para conocer las condiciones actuales de la empresa.
- Establecer la estructura organizacional de la empresa, conforme la estrategia de crecimiento proyectada en un periodo de tres años (2014-2017).
- Diseñar el Sistema de Gestión de Calidad basado en la Norma ISO 9001-2008, para la estructura organizacional propuesta.
- Elaborar un plan de Implementación del Sistema de Gestión de Calidad, de acuerdo a las proyecciones de crecimiento de la empresa.



6. MARCO REFERENCIAL

6.1 Marco Teórico

6.1.1 Evolución de la organización empresarial

Según (Dugarte, s.f.) la evolución de las empresas se remonta a la época de la segunda guerra mundial y sus efectos se extendieron a todos los campos. En lo político y económico, los países afrontaron un desafío importante. La conversión de sus economías de guerra en economías de paz, y la capacitación de la mano de obra que volvía de los frentes de lucha para reintegrarse a sus hogares y a sus trabajos.

La vigorosa expansión económica que se opera en la década inmediata siguiente al término de la guerra, determina un notable crecimiento de las estructuras de las organizaciones.

El proceso de concentración económica lleva al oligopolio²; paralelamente la influencia y denominación obtenidas en la contienda hace que dichas organizaciones se extiendan más allá de sus fronteras, comenzando a operar dentro de los países de la órbita de influencia. Esta expansión de las organizaciones trae aparejados problemas de varios tipos.

Surge una problemática que denominaremos de estrategia y obliga a estructurar toda una teoría de la decisión, incluyendo mecanismos de racionalidad, de prospección y de control. La capacidad de decisión en el pasado estaba implícita detrás de las virtudes de un funcionario o un gerente, casi en función de aptitudes congénitas³. En esta etapa, por el contrario, la capacidad decisoria basada en el análisis concentra tal atención, que se constituye en la más preciada y dilecta de las áreas de capacitación gerencial.

² Mercado dominado por un pequeño número de vendedores o prestadores de servicio.

³ Naturales del hombre, de nacimiento.



6.1.2 Estructura Organizacional

Según (Lusthaus, 2002) la capacidad de una organización de estructurarse y reestructurarse para adaptarse a condiciones internas y externas cambiantes comprende una parte importante para aumentar al máximo el desempeño organizacional. A diferencia de otras capacidades, la estructura organizacional y reestructuración de una organización no sucede formalmente de manera constante, pero siempre hay adaptaciones de la estructura.

La estructura organizacional constituye la forma como una empresa o institución han dividido el trabajo y asignado funciones y responsabilidades a personas y grupos de la organización, estableciendo el proceso mediante el cual se trata de coordinar el desarrollo de las operaciones y los negocios.

6.1.3 Sistema de Documentación

Según (Simoës, 2009) la documentación de sistema consiste en un conjunto de información relacionado a un sistema determinado que explica las características técnicas, la funcionabilidad del sistema, la parte lógica, los diagramas de flujo, los programas, la naturaleza, capacidades del sistema y cómo usarlo, en otras palabras, la documentación de sistema es el conjunto de información que nos dice que hacen los sistemas, como lo hacen y para que lo hacen.

Además, plantea que en la mayoría de los sistemas, la documentación siempre es expresada en un carácter técnico por excelencia, indicando algoritmos de cómo realizar alguna acción, registrar transacciones, imprimir reportes; dependiendo de la naturaleza del sistema o su función.



También es necesario indicar que muchas veces no se le da el protagonismo que se merece, puesto que en la mayoría de los casos esta documentación es muy escasa o nula, debido a la construcción y modificación de los sistemas de forma acelerada, consecuencias de la dinámica empresarial o quizás, el problema se encuentre del lado de los desarrolladores, programadores y administradores del proyecto de sistema, ya que como parte equipo de proyecto conocen a fondo el sistema y obvian a los futuros operadores y/o administradores del sistema.

Para que toda aplicación tecnológica y todo servicio informático quede adecuadamente documentado, es necesario exigirle a quien lo diseñe y/o desarrolle (puede ser personal interno o un proveedor) que entregue dicha documentación obtenida a través del desarrollo del proyecto, de manera que otras personas relacionadas o autorizadas por la empresa accedan a los conocimientos necesarios para corregir errores, hacer ajustes, entre otros.

Además (Simoes, 2009) describe que muchas organizaciones tienen lo que se conoce como un “programa de documentación”, el cual consiste en una política formal cuya documentación se muestra como algo que debe prepararse en forma rutinaria para cada programa de cómputo, archivo y nuevos sistemas.

6.1.3.1. Estándares básicos de documentación

(Simoes, 2009) Plantea que toda la documentación que se relacione con un sistema, ya sea manual o por computadora, sencillo o complejo debe reunir los siguientes requisitos básicos:

Debe ser rotulada con claridad y bien organizada, con secciones claramente indicadas, estructuradas en carpetas e incluir un índice. Los diagramas deberán ser claros, no aglomerados y la estructura manuscrita deberá ser legible, la documentación deberá ser completa, se incluirá una leyenda o explicación de los términos utilizados la documentación siempre se conserva actualizada.



6.1.3.2. Normalización

De acuerdo a (Simoes, 2009) muchas organizaciones siguen sus propios estándares y normativas de documentación: formato de los documentos fuentes, márgenes, cabeceras y pies, nomenclatura, etc. Es importante tener la seguridad de que los estándares sean completos, actualizados, documentados y legibles. Obviamente el estándar debe ser apropiado y no una losa que nos implique más pérdidas que ventajas.

Durante el desarrollo de un sistema, desde su concepción hasta su puesta en marcha, se genera una gran cantidad de documentos que, en muchas ocasiones, se han visto modificados por documentos posteriores debido a cambios en el sistema.

Para evitar confusiones en las revisiones de la documentación, se desarrollan diferentes tipos de documentos dirigidos a las personas que trabajaran con el sistema para facilitar el mantenimiento del mismo. La documentación de un sistema debe ser marcada adecuadamente, bien organizada, actualizada y completa; todos los términos utilizados deben explicarse. La documentación se hará disponible a todos los usuarios de acuerdo a sus necesidades.

(Simoes, 2009) Argumenta que el estilo de redacción de los manuales de documentación debe ser de manera concreta, precisa y la misma vez definir los términos utilizados añadiendo un glosario, utilizar párrafos cortos, utilizar títulos y subtítulos, usar formas activas en lugar de pasivas, no emplear frases largas que presenten hechos distintos y por ultimo no hacer referencia a una información solamente con el número de referencia.



6.1.3.3. Importancia de la documentación de sistemas

La documentación adecuada y completa según (Simoes, 2009), debe contener una aplicación que se desea implantar, mantener y actualizar en forma satisfactoria, es esencial en cualquier sistema de información, sin embargo, frecuentemente es la parte a la cual se dedica el menor tiempo y se le presta menos atención.

La documentación funciona como una herramienta esencial para proporcionar entendimiento de un sistema a quien lo vaya a usar para mantenerlo, para permitir auditorias del mismo y para enseñar a los usuarios como interactuar con él y a los operadores administradores como hacerlo funcionar.

Además tiene una gran importancia dentro de una empresa, ya que esta ayuda a eliminar la posible dependencia que se pueda formar entre el proyecto realizado, y el ejecutor de este. Para que toda aplicación tecnológica y todo servicio informático quede adecuadamente documentado, es necesario exigirle a quien lo diseñe y/o desarrolle puede ser personal interno o un proveedor.

En lo referente a la documentación que debe contener una empresa (Simoes, 2009) plantea que los tipos de documentos deben ser documentación manual los cuales se efectúan manualmente, pueden documentarse en papel o en ningún medio magnético como memoria flash o cd.

Por otra parte pueden ser documentación automática para este tipo existen software que documentan, pero estos no están disponibles para todas las plataformas, por lo que hay que revisar bien el ambiente en que se trabaja para ver si existe algún software de documentación que sea compatible con la empresa.



6.1.3.4. Documentos

De acuerdo a (Simoes, 2009) los documentos que deben de existir en una organización deben ser los manuales en los cuales se especifiquen las políticas de la empresa, realizar registros y procedimientos documentados y documentar las declaraciones de la alta gerencia.

6.1.4 Calidad

Para (Dúran, 1992) la calidad representa más bien una forma de hacer las cosas en las que, fundamentalmente, predominan la preocupación por satisfacer al cliente y por mejorar, día a día, procesos y resultados, además comprende la totalidad de los rasgos y características de un producto o servicio que se sustenta en su habilidad para satisfacer las necesidades y expectativas del cliente, y cumplir con las especificaciones con la que fue diseñado.

El concepto de calidad ha evolucionado hasta convertirse en una forma de gestión que introduce el concepto de mejora continua en cualquier organización y a todos los niveles de la misma, y que afecta a todas las personas ya todos los procesos.

Por lo cual (Dúran, 1992) menciona que existen diversas razones objetivas que justifican este interés por la calidad y que hacen pensar que las empresas competitivas son aquellas que comparten, fundamentalmente estos tres objetivos, buscar de forma activa la satisfacción del cliente, priorizando en sus objetivos la satisfacción de sus necesidades y expectativas (haciéndose eco de nuevas especificaciones para satisfacerlos), por otra parte orientar la cultura de la organización dirigiendo los esfuerzos hacia la mejora continua e introduciendo métodos de trabajo que los faciliten y finalmente motivar a sus empleados para que sean capaces de generar productos o servicios de alta calidad.



6.1.4.1. Maneras en que afecta la calidad en una empresa

La calidad según (Rey, 2006) puede afectar directamente a las empresas de muchas maneras, primeramente suele influir en los costos y participación en el mercado debido a que cuando se consideran los costos, se ha determinado que estos son mínimos cuando el 100% de los bienes o servicios se encuentran perfectos y libres de defectos.

También puede afectar en la reputación de la compañía dado que una empresa que desarrolla una baja calidad tiene que trabajar el doble para desprenderse de esta imagen, cuando llega la disyuntiva de mejorar.

Otra manera es la responsabilidad del producto ya que en si las organizaciones que diseñan productos o servicios defectuosos pueden ser responsabilizadas por daños o lesiones que resulten de su uso.

Por último, se encuentra las implicaciones internacionales la cual esta tecnología de calidad es un asunto internacional, tanto para una compañía como para un país, en la competencia efectiva dentro de la economía global, sus productos deben de cumplir con las expectativas de calidad y precio. Los productos inferiores dañan a la empresa y a las naciones, tanto en forma interna como en el extranjero.



6.1.5 Principios de la calidad

En su libro (Rey, 2006) describe los principios de la gestión de la calidad los cuales conforman una pauta o convicción amplia y fundamental para guiar y dirigir una organización, encaminada a la mejora continua, en el largo plazo, de las prestaciones por medio de centrarse en el cliente a la vez que identifica las necesidades de todas las partes interesadas.

A continuación se mencionan los siete principios, entendiendo que su correcta comprensión debe ser fundamental para cualquier tipo de gestión que queramos emprender.

Primer principio: Organización orientada al cliente, en la cual todas las organizaciones dependen de sus clientes y, por lo tanto, deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los mismos, satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas.

Segundo principio: Liderazgo, en el cual los líderes establecen unidad de propósito y dirección a la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el que el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en la consecución de los objetivos de la organización.

Tercer principio: Participación del personal, donde el personal, con independencia del nivel de la organización en el que se encuentre, es la esencia de una organización y su total implicación posibilita que sus capacidades sean usadas para el beneficio de la organización.

Cuarto principio: Enfoque a Procesos, por medio de los cuales se obtienen los resultados deseados se alcanzan más eficientemente cuando los recursos y las actividades relacionadas se gestionan como un proceso.

Quinto principio: Enfoque del sistema hacia la gestión en donde se identifica y gestiona un sistema de procesos interrelacionados para un objetivo dado, mejora la eficacia y eficiencia de una organización.



Sexto Principio: La mejora continua, la cual debe permanecer constantemente en una organización para que esta logre incrementar la ventaja competitiva y permita contar con una flexibilidad para reaccionar rápidamente a las oportunidades que se presenten.

Séptimo principio: el enfoque objetivo hacia la toma de decisiones quien está dirigido a la toma de decisiones efectivas que se basan en el análisis de datos y la información.

6.1.6 Sistemas de calidad

Un sistema de calidad según (Rey, 2006) está basado en una estructura organizativa, las responsabilidades, los procedimientos, los procesos y los recursos necesarios para llevar a cabo la gestión de la calidad. Se aplica en todas las actividades realizadas en una empresa y afecta a todas las fases, desde el estudio de las necesidades del consumidor hasta el servicio posventa. (pág. 12)

Plantea que los sistemas de calidad varían de unas empresas a otras, pues están claramente influenciados por las prácticas específicas de cada organización.

La implantación de sistemas de calidad ha adquirido una gran importancia, hasta el punto de que la implantación y certificación de un sistema de calidad se ha convertido en sinónimo de seguridad para todas las partes relacionadas con la empresa.

Tanto los productos comercializados, como los servicios prestados por una empresa, han de cumplir con los requisitos exigidos por los clientes. Esto supone que los encargados de llevarlos a cabo, deben ser capaces de identificar las necesidades de sus clientes, traducirlas a su forma de producción o de prestación de servicio, y finalmente ejecutarlas.

El funcionamiento del sistema de calidad como instrumento de gestión para garantizar el éxito en la implantación de un SGC, la dirección, como cabeza visible de la empresa, debe crear un clima organizacional adecuado para



motivar a toda la organización hacia la capital debe involucrarse totalmente e impulsar y apoyar la implantación del sistema.

Los objetivos clave que debe perseguir todo sistema de calidad en su integración tienen que estar dirigidos a obtener, mantener y buscar una mejora de los productos o servicios en relación con los requisitos de la calidad.

Mejorar la calidad de sus propias operaciones, para satisfacer de forma continua todas las necesidades de los clientes y también de otros agentes interesados.

Dar confianza a la dirección y a los empleados en que los requisitos de la calidad se están cumpliendo y manteniendo, y que esto repercute en una mejora de la calidad.

Brindar confianza a los clientes y otros agentes interesados en que los requisitos para la calidad están siendo alcanzados en el producto o servicio entregado.

La implantación de un sistema de calidad implica una serie de beneficios para la empresa que lo lleva a cabo, entre estos se encuentran un mayor nivel de calidad del producto o servicios, disminución de rechazos y optimización del mantenimiento, reducción de costes, mayor participación e integración del personal de la empresa, mayor satisfacción de los clientes, mejora de la imagen de la empresa mejora de la competitividad y por ultimo una garantía de supervivencia.

Estos beneficios para la empresa se exponen más claramente a través de la relación en cadena de Deming, en la que se demuestra que, aunque establecer un Sistema de Calidad inicialmente puede resultar caro, a la larga las empresas que apuestan por la calidad recuperan la inversión e incrementan los beneficios por aumento de la productividad.



6.1.7 Modelos de sistemas de gestión de calidad

La familia de las normas ISO 9000 del año 2000 (edición en vigor, actualmente) está constituida por tres documentos básicos:

6.1.7.1. Normas de la serie ISO 9000:

Las **normas ISO 9000** (Rey, 2006) son un conjunto de normas y directrices para la gestión de la calidad que, desde su publicación inicial en 1987, han obtenido una reputación global como base para el establecimiento de sistemas de gestión de la calidad. (pág. 16)

- **ISO 9000:** Sistemas de Gestión de la Calidad: concepto y vocabulario.
- **ISO 9000:** Sistemas de Gestión de la Calidad: Requisitos
- **ISO 9000:** Sistemas de Gestión de la Calidad: Guía para llevar a cabo la mejora.

6.1.7.2. Gestión de la Calidad Total

La gestión de la calidad (Rey, 2006) (TQM, Total Quality Management) es un conjunto de técnicas y consejos valiosos para un cambio cultural y para los que no existen normas. (pág. 17)

La calidad total se destaca por una serie de argumentos que se desarrollan en la orientación al cliente, de forma que toda la actividad de la organización está orientada a satisfacer al destinatario del producto o servicio.

Otro argumento sería la eliminación total de los despilfarros, que asegure la realización de los procesos con el mínimo de actividades y consumo de recursos en general, con lo cual el coste y el tiempo de entrega sean mínimos, no obstante el liderazgo de la alta dirección del proceso de mejora de la calidad es necesaria en gran manera para dirigir con eficacia.



El enfoque hacia la mejora continua permite que la organización, los procesos y el consumo de recursos mejoren continuamente y la calidad obtenida aumente constantemente.

La participación y formación del personal. Toda la organización debe aprender y evolucionar para obtener efectividad y resultados óptimos en la resolución de problemas y en la mejora continua.

Por otra parte existen una serie de argumentos que fortalecen de manera general e institucionalmente, entre estos están el énfasis en la prevención más que en la detección, las mediciones de resultados consistentes con las metas de la organización y un cambio de cultura.

6.1.7.3. Modelo EFQM

La Fundación Europea para la Calidad en la Gestión desarrollo (Rey, 2006) en 1991 estableció un modelo de excelencia, estructurado en dos: los agentes (que la organización hace) y los resultados (lo que la organización logra).

Actuando en la dirección adecuada y de forma sistemática y planificada sobre los agentes, se deben producir mejoras en los resultados.

Los resultados excelentes con respecto al rendimiento de la organización, a los clientes, las personas y la sociedad se logran mediante un liderazgo que dirija e impulse la política y estrategia, las personas de la organización, las alianzas y recursos y los procesos.



6.1.8 Norma ISO 9001:2008

La norma ISO 9001:2008 comprende la base del sistema de gestión de la calidad en cualquier organización ya que es una norma internacional que se centra en todos los elementos de administración de calidad con los que una empresa debe contar para tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios.

La ISO 9001:2008 forma parte de una norma internacional que se aplica a los sistemas de gestión de calidad (SGC) y que se centra en todos los elementos de administración de calidad con los que una empresa debe contar para tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios.

La norma ISO 9001 (Rey, 2006) se orienta claramente a los requisitos del sistema de gestión de calidad de una organización (y su mejora continua). (pág. 16)

Con la aplicación de la norma ISO 9001 la empresa se hallara en condiciones de iniciar el proceso de certificación. Esta se compone de ocho capítulos.



Tabla 1: CUADRO DEL CONTENIDO DE LA NORMA ISO 9001:2008

ISO 9001:2008	
Capítulos	Descripción
1. Objeto y campo de estudio	Guías y descripciones generales, no se enuncia ningún requisito.
2. Normas de consulta	
3. Términos y definiciones	
4. Sistema de gestión de la calidad	Contiene los requisitos generales y los requisitos para gestionar la documentación.
5. Responsabilidades de la dirección	Contiene los requisitos que debe cumplir la dirección de la organización, tales como definir la política de trabajo, asegurar que las responsabilidades y autoridades están definidas, aprobar objetivos, el compromiso de la dirección con la calidad.
6. Gestión de los recursos	La norma distingue 3 tipos de recursos sobre los cuales se debe actuar: RRHH, infraestructura, y ambiente de trabajo. Aquí se contiene los requisitos exigidos en su gestión.
7. Realización del producto	Aquí se encuentran contenidos los requisitos puramente productivos, desde la atención al cliente, hasta la entrega del producto o el servicio.
8. Medición, análisis y mejora	Aquí se sitúan los requisitos para los procesos que recopilan información, la analizan, y que actúan en consecuencia. El objetivo es mejorar continuamente la capacidad de la organización para suministrar productos que cumplan los requisitos. El objetivo declarado en la norma, es que la organización busque sin descanso la satisfacción del cliente a través del cumplimiento de los requisitos.

Nota: Fuente de (Secretaría Central de ISO 9000, 2005)



La familia de normas ISO 9000 se definen como una serie de estándares internacionales que especifican las recomendaciones y requerimientos para el diseño y valoración de un sistema de gestión que asegure que los productos satisfagan los requerimientos especificados (Miranda et alii, 2007).

La norma ISO 9001, que forma parte de la familia de normas ISO 9000, ha sido elaborada por el Comité Técnico ISO/TC176 de la Organización Internacional para la Estandarización y establece los requisitos para un buen sistema de gestión de la calidad que puede utilizarse para su aplicación interna por las organizaciones, para certificación o con fines contractuales. La versión actual de ISO 9001 corresponde a noviembre de 2008.

Este Sistema de Gestión de Calidad está compuesto por los siguientes aspectos:

- a. Procedimientos: responden al plan permanente de pautas detalladas para controlar las acciones de la organización.
- b. Procesos: responden a la sucesión completa de operaciones dirigidos a la consecución de un objetivo específico que permite satisfacer las necesidades de los clientes.
- c. Recursos: no solamente económicos, sino humanos, técnicos y de otro tipo, deben estar definidos de forma estable y circunstancial.



6.2 Marco Conceptual

Para efectos de la aplicación del presente manual, se establecen las siguientes definiciones con base en la Norma ISO 9000-2005, y los términos adicionales considerados necesarios para la comprensión del siguiente trabajo monográfico:

1. **Alta dirección:** persona o grupo de personas que dirigen y controlan al más alto nivel de una organización. (Secretaría Central de ISO 9000, 2005)
2. **Ambiente de trabajo:** conjunto de condiciones bajo las cuales se realiza el trabajo, estas están conformadas por factores físicos, sociales, psicológicos y ambientales.
3. **Calidad:** grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos. (Secretaría Central de ISO 9000, 2005)
4. **Capacidad:** aptitud de la empresa, los sistemas y procesos para realizar un producto o servicio que cumple los requisitos establecidos. (Secretaría Central de ISO 9000, 2005)
5. **Clase:** categoría o rango dado a diferentes requisitos de la calidad para productos o servicios, procesos o sistemas que tienen el mismo uso funcional. Por ejemplo: Clases de servicios de calidad outsourcing que la empresa ofrece, clases de asesorías legales. Cuando se establece un requisito de la calidad, generalmente se especifica la clase. (Secretaría Central de ISO 9000, 2005)
6. **Cliente:** organización o persona que recibe un producto. (Secretaría Central de ISO 9000, 2005)
7. **Competencia:** aptitud demostrada para aplicar los conocimientos y habilidades. (Secretaría Central de ISO 9000, 2005)
8. **Conformidad:** cumplimiento de un requisito. (Secretaría Central de ISO 9000, 2005)
9. **Contrato:** acuerdo vinculante. (Secretaría Central de ISO 9000, 2005)



10. **Control de la calidad:** parte de la gestión de la calidad orientada al cumplimiento de los requisitos de la calidad. (Secretaría Central de ISO 9000, 2005)
11. **Control de la calidad:** parte de la gestión de la calidad orientada al cumplimiento de los requisitos de la calidad. (Secretaría Central de ISO 9000, 2005)
12. **Defecto:** incumplimiento de un requisito asociado a un uso previsto o especificado. (Secretaría Central de ISO 9000, 2005)
13. **Documento:** información y su medio de soporte. (Secretaría Central de ISO 9000, 2005)
14. **Eficacia:** grado en que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados. (Secretaría Central de ISO 9000, 2005)
15. **Eficiencia:** relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados. (Secretaría Central de ISO 9000, 2005)
16. **Empresa:** conjunto de personas, que disponen de bienes, con responsabilidades, autoridades, relaciones, integradas con un fin determinado y con reconocimiento legal para ejercer derechos y contraer obligaciones. (Secretaría Central de ISO 9000, 2005)
17. **Estructura de la Empresa:** disposición de responsabilidades, autoridades y relaciones entre el personal. (Secretaría Central de ISO 9000, 2005)
18. **Gestión de la calidad:** actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización.
19. **Gestión:** actividades coordinadas para dirigir y controlar la empresa. (Secretaría Central de ISO 9000, 2005)
20. **Manual de la calidad:** documento que especifica el sistema de gestión de la calidad de una organización. (Secretaría Central de ISO 9000, 2005)



21. **Mejora continua:** actividad recurrente para aumentar la capacidad de cumplir los requisitos y la moderación de la gestión de calidad adaptada a las necesidades de la empresa, las mejores prácticas y nuevas tecnologías. (Secretaría Central de ISO 9000, 2005)
22. **Mejora de la calidad:** parte de la gestión de la calidad orientada a aumentar la capacidad de cumplir con los requisitos de la calidad. (Secretaría Central de ISO 9000, 2005)
23. **No conformidad:** incumplimiento de un requisito. (Secretaría Central de ISO 9000, 2005)
24. **Norma ISO:** una norma es un documento que describe un producto o una actividad con el fin de que las cosas sean similares. El cumplimiento de una norma es voluntario pero conveniente, ya que de esta forma se consiguen objetos o actividades intercambiables, conectables o asimilables. La norma sirve para describir los parámetros básicos de aquello que normaliza, por lo que puede darse el caso de que, cumpliendo los requisitos mínimos definidos por la norma, dos cosas pueden tener diferencias importantes o estén adaptadas a las circunstancias particulares de cada una de ellas. (Secretaría Central de ISO 9000, 2005)
25. **Objetivo de la calidad:** es lo que la empresa pretende lograr con la implementación de las políticas de calidad establecidas. Están definidos en función de los niveles de la empresa. (Secretaría Central de ISO 9000, 2005)
26. **Organización:** conjunto de personas e instalaciones con una disposición de responsabilidades, autoridades y relaciones. (Secretaría Central de ISO 9000, 2005)
27. **Planificación de la calidad:** parte de la gestión de la calidad enfocada al establecimiento de los objetivos de la calidad y a la especificación de los procesos operativos necesarios y de los recursos relacionados para cumplir los objetivos de la calidad. (Secretaría Central de ISO 9000, 2005)



28. **Política de la calidad:** lineamientos generales relacionados con la calidad, establecidos por la empresa y formalmente aprobados por la Junta de Directores. (Secretaría Central de ISO 9000, 2005)
29. **Procedimiento:** forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso. (Secretaría Central de ISO 9000, 2005)
30. **Proceso:** conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados. (Secretaría Central de ISO 9000, 2005)
31. **Proceso:** se define como "conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados". Único consistente en un conjunto de actividades coordinadas y controladas con fechas de inicio y de finalización, llevadas a cabo para lograr un objetivo conforme con requisitos específicos, incluyendo las limitaciones de tiempo, costo y recursos. (Secretaría Central de ISO 9000, 2005)
32. **Producto:** se define entonces como "resultado de un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados. (Secretaría Central de ISO 9000, 2005)
33. **Requisito:** necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria. (Secretaría Central de ISO 9000, 2005)
34. **Satisfacción del cliente:** percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos. (Secretaría Central de ISO 9000, 2005)
35. **Sistema de gestión de la calidad:** sistema de gestión establecido por la empresa para dirigir y controlar todo lo relacionado a la calidad a nivel institucional. (Secretaría Central de ISO 9000, 2005)



36. **Sistema de gestión:** sistema relacionado con un área específica, materia o la organización en general, para establecer la política, los objetivos y como el sistema logrará el cumplimiento de los objetivos propuestos. (Secretaría Central de ISO 9000, 2005)
37. **Sistema:** conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan entre sí. (Secretaría Central de ISO 9000, 2005)



6.3 Marco legal

Tabla 2: Leyes y normativas que regulan a la L&B ADVICE

Ítem	Nombre de la ley o normativa	Descripción
1.	Código de comercio de la República de Nicaragua. Ley General de los Registros Públicos, Ley N° 698	En la creación como Sociedad Anónima, la cual se inscribió en el Registro Mercantil de Managua para obtener la personería jurídica.
2.	Código de Civil de la Republica de Nicaragua.	En el establecimiento de relaciones civiles y contractuales con los clientes, proveedores y acreedores.
3.	Ley de Concertación Tributaria y su reglamento. Ley N° 822	Normativa a la cual la empresa se ajusta para la declaración de los impuestos a la Dirección General de Ingresos como responsable recaudador de IVA ⁴ .
4.	Código del Trabajo. Ley N° 185	Es la ley que regula las relaciones entre empleadores y trabajadores en el país, y L&B como empleador debe ajustarse a esta normativa laboral.
5.	Ley de Higiene y Seguridad del Trabajo. Ley N° 618	Regula las condiciones mínimas que deben tener los centros de trabajo en donde labora el personal, el cual debe cumplir con condiciones y ajustarse a los requisitos establecidos por la ley.

⁴ Impuesto al Valor Agregado



Ítem	Nombre de la ley o normativa	Descripción
6.	Ley de Seguridad Social Ley N° 539	Regula y desarrolla los derechos y deberes recíprocos del Estado y los ciudadanos, para la protección de los trabajadores y sus familias.
7.	Ley de Régimen Presupuestario Municipal Ley No. 376	Tiene por objeto establecer las normas y principios generales que requieren las Municipalidades para la elaboración, aprobación, modificación, ejecución, seguimiento, cierre y evaluación de sus Presupuestos.

Nota: Fuente propia



6.4 Marco Espacial

La investigación se desarrolló en la empresa ASESORÍA LEGAL Y EMPRESARIAL (L&B ADVICE S.A.) ubicada en la Colonia El periodista, rotonda, 1c sur, 1c oeste y 1c al sur Managua-Nicaragua.

Para una mejor apreciación de la ubicación de la empresa se tomó una imagen de la vista aérea de GOOGLE MAPS en internet, en la cual se puede tener una de forma específica la localización, vías de acceso, contorno ambiental, etc.



L&B ADVICE S.A.

Ilustración 1: Vista aérea de la localización de L&B ADVICE
Fuente: google maps



7. DISEÑO METODOLÓGICO

7.1. Enfoque y tipo de investigación

Para la realización de la siguiente investigación se consideró una serie de teorías y métodos para realizar un análisis exacto de la investigación y de esta manera llegar a obtener conclusiones que representen resultados concretos de acuerdo a los objetivos planteados.

Esta investigación tiene un enfoque cualitativo, dado que está asociado a métodos de recolección de datos no numéricos, constituye una radiografía general de la empresa. Además, explica las razones de la situación encontrada basándose en los planteamientos de la dirección, No es objetivo de esta investigación analizar variables cuantitativas relacionadas al portafolio de productos y servicios, indicadores financieros o parámetros estadísticos de calidad.

La etapa inicial o preliminar del proceso de investigación fue exploratoria. En la investigación exploratoria, la información se recolectó de fuentes primarias y secundarias con el fin de suministrar información sobre el problema e identificar cursos de acción.

Una vez culminada la etapa exploratoria del proceso de investigación, se pasó a la etapa descriptiva, en esta etapa se recolectaron los datos necesarios de hechos, eventos y situaciones que ocurrieron y de esta manera.

7.2. Universo, Población y Muestra

El estudio se realizó en la empresa L&B ADVICE S. A. la cual cuenta con 8 trabajadores divididos en dos áreas: Gerencia de Negocios y Gerencia de Administración y Finanzas. El total de los trabajadores representan el universo y la población objetivo de nuestra investigación.

Para la recolección de la información, se trabajó con 5 trabajadores los cuales son parte de la Gerencia General, Gerencia de Negocios y Gerencia de Administración y Finanzas los puestos que ocupan son:



Tabla 3: Áreas de L&B ADVICE

Áreas	Puestos seleccionados para muestra
Gerencia General	<ul style="list-style-type: none">• Gerente General• Asistente de Gerencia General
Gerencia de Administración y Finanzas	<ul style="list-style-type: none">• Gerente de Administración y Finanzas• Contador General
Gerencia de Negocios	<ul style="list-style-type: none">• Gerente de Negocios• Coordinador de calidad

Nota: Fuente propia

7.3. Técnica de recolección de datos

7.3.1. Observación Participante

Dado que, se ha dispuesto del tiempo, el lugar de trabajo y los medios oportunos para desarrollar un proceso de recopilación de información a través de métodos tan concretos como la observación directa en cada una de las áreas de la empresa. Esto permite obtener información general de la empresa, el desarrollo de actividades respecto a los productos y servicios que esta brinda, la coordinación que existe entre sus áreas de trabajo, y hacia que niveles se está proyectando en el futuro.

El propósito de esta técnica es observar todas aquellas situaciones que se presenta como por ejemplo: casos de trabajo, reuniones del área de Negocios, modo en que realizan sus actividades, etc.

Las observaciones se desarrollaron en el tiempo que se disponía para realizar las pasantías en la empresa, y se hicieron anotaciones de aquellos datos que servirán para la realización del manual de calidad, e información relativa al desempeño de cada uno de los trabajadores en su cargo.



7.3.2. La Entrevista

Se desarrollaron entrevistas con el objetivo principal de conocer información relevante de la empresa, de manera que los trabajadores de las diferentes áreas puedan comentar acerca de los siguientes aspectos:

- Giro comercial de la empresa.
- Antecedentes.
- Situación organizativa actual
- Portafolio de productos y servicios.
- Identificación de necesidades organizacionales.
- Conocimiento del Sistema de Gestión de la Calidad
- Planeación gerencial y seguimiento.

7.3.3. Investigación documental

Se verificaron los documentos sobre control interno con que cuenta la empresa para desarrollar sus operaciones con el propósito de verificar si la documentación disponible se ajusta a técnicas y estándares de calidad en cuanto a la elaboración de documentos y su control.

7.4. Organización de las variables

Las variables que se han seleccionado corresponden a características generales que representan gran importancia y requieren mucha atención al momento de evaluarlas, de tal manera que se pueden visualizar de una mejor perspectiva para su estudio.

Las variables seleccionadas se han definido como discretas porque sean establecidos en términos no cuantitativos y se ven influenciadas por sucesos y resultados previos a ellas.



Tabla 4: Organización de variables

ORGANIZACIÓN DE LAS VARIABLES																											
Variables	Sub Variable	Indicadores	Fuente	Técnicas	Instrumentos																						
Clientes (Productivos y de servicios)	<ul style="list-style-type: none"> Instituciones Públicas Personas naturales y jurídicas. 	Grado de satisfacción	<ul style="list-style-type: none"> Gerente de Negocio Manuales Historiales Catálogos de producto Informes Clientes Formatos 	<ul style="list-style-type: none"> Entrevistas Observación Revisión de documentos 	<ul style="list-style-type: none"> Guías de preguntas Toma de notas 																						
		<ul style="list-style-type: none"> Satisfecho Insatisfecho 				Servicios	Asesoría	Nivel de calidad	<ul style="list-style-type: none"> Gerente de Negocios Manuales Leyes Normas Clientes 	<ul style="list-style-type: none"> Entrevistas Observación Revisión de documentos 	<ul style="list-style-type: none"> Guías de preguntas Toma de notas 	<ul style="list-style-type: none"> Legal Financiera Tributaria 	<ul style="list-style-type: none"> Excelente Muy bueno Bueno Regular 	Consultoría		<ul style="list-style-type: none"> Auditorias Capacitación Recuperación de cartera 		Administración de servicios	<ul style="list-style-type: none"> Estrategias 	Directrices	<ul style="list-style-type: none"> Gerente de Negocios Manuales Leyes Normas Clientes 	<ul style="list-style-type: none"> Entrevistas Observación Revisión de documentos 	<ul style="list-style-type: none"> Guías de preguntas Toma de notas 	<ul style="list-style-type: none"> Pertinentes No pertinentes 	<ul style="list-style-type: none"> Métodos 	<ul style="list-style-type: none"> Adecuados Inadecuados 	
Servicios	Asesoría	Nivel de calidad	<ul style="list-style-type: none"> Gerente de Negocios Manuales Leyes Normas Clientes 	<ul style="list-style-type: none"> Entrevistas Observación Revisión de documentos 	<ul style="list-style-type: none"> Guías de preguntas Toma de notas 																						
	<ul style="list-style-type: none"> Legal Financiera Tributaria 	<ul style="list-style-type: none"> Excelente Muy bueno Bueno Regular 																									
	Consultoría																										
	<ul style="list-style-type: none"> Auditorias Capacitación Recuperación de cartera 																										
Administración de servicios	<ul style="list-style-type: none"> Estrategias 	Directrices	<ul style="list-style-type: none"> Gerente de Negocios Manuales Leyes Normas Clientes 	<ul style="list-style-type: none"> Entrevistas Observación Revisión de documentos 	<ul style="list-style-type: none"> Guías de preguntas Toma de notas 																						
		<ul style="list-style-type: none"> Pertinentes No pertinentes 																									
	<ul style="list-style-type: none"> Métodos 	<ul style="list-style-type: none"> Adecuados Inadecuados 																									
	<ul style="list-style-type: none"> Recursos 	<ul style="list-style-type: none"> Suficientes Insuficientes 																									

Nota: Fuente propia



8. ANALISIS DE LOS RESULTADOS

8.1. DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL

8.1.1. Generalidades

ASESORÍA LEGAL Y EMPRESARIAL S. A. (L&B ADVICE S. A.) quiere obtener un nivel más competitivo en el mercado que le permita proporcionarle un mayor grado de confianza a sus clientes por tal razón, de forma paralela a la implementación de estrategias de negocios y de mejora operativa, que le permitan lograr sus objetivos, se planteó la necesidad de diseñar un Sistema de Gestión de la Calidad que garantice la operatividad de la empresa con altos niveles de calidad de servicio, rentabilidad, eficacia y eficiencia.

Para cumplir con este propósito fue necesario realizar en una primera etapa, un reconocimiento del estado organizacional de la empresa, durante el mes de abril del año 2013, en el cual se determinó la situación de la empresa en ese momento.

Posteriormente fue necesario llevar a cabo una segunda etapa en la cual se identificaron los cambios y avances realizados como parte del proceso de mejora, este se desarrolló en el mes de agosto del 2013.

El pre-diagnóstico constituye la fase inicial para el reconocimiento y recolección de la información referente a los requisitos para un SGC en general, por tanto es un proceso previo, en el cual se identificaron aquellos aspectos relevantes, así como los problemas que afectan el funcionamiento óptimo de la empresa.

En el pre-diagnóstico se conoció la estructura organizacional de la empresa, la documentación relativa la regulación de sus operaciones, sus productos, servicios, manuales y documentos de control.



8.1.2. Organización institucional inicial

8.1.2.1. Objetivos

Conocer la estructura y las condiciones de la empresa, para el diseño de un Sistema de Gestión de Calidad, de acuerdo a los requisitos de la norma ISO 9001:2008.

8.1.2.2. Alcance

El alcance de este diagnóstico fue el de analizar el estado organizacional de la empresa y la existencia de las condiciones necesarias para la implementación del SGC.

8.1.2.3. Generalidades de la empresa

a. Constitución de la empresa

ASESORÍA LEGAL Y EMPRESARIAL fue constituida como una sociedad anónima el 3 de Julio del año 2012. Su nombre comercial es L&B ADVICE S. A., es una empresa privada, con domicilio en la ciudad de Managua en la Colonia “El Periodista”, de la rotonda, 1c. al sur, 1c. al oeste y 1c. al sur. Sus oficinas se ubican en un inmueble, el cual posee bajo un contrato de arrendamiento.

b. Razón social

ASESORÍA LEGAL Y EMPRESARIAL L&B ADVICE S. A. es una empresa integrada por un grupo de ingenieros y licenciados especializados en la prestación de servicios legales y de asesoría de empresas a nivel general.

c. Giro Comercial

L&B ADVICE S. A. es una empresa dedicada a ofrecer servicios de asesoría legal y empresarial a personas naturales y jurídicas, brindando ideas creativas e innovadoras a través de la implementación de metodologías y técnicas que contribuyan a la mejora de los negocios.



d. Inicio de operaciones

La empresa inicio sus operaciones el 30 de Noviembre de 2012 dedicándose en un principio al asesoramiento legal y empresarial en materia de riesgo, además brinda servicios legales, asesorías en el ámbito empresarial y financiero, cobranza y capacitaciones en materia laboral, riesgos, servicio al cliente y prevención del lavado de dinero y financiamiento al terrorismo. El principal servicio es asesoría y consultoría de empresas.

Durante el periodo de operación han incorporado al catálogo de productos una amplia gama de servicios dirigidos principalmente a las empresas del sector financiero.

Actualmente se encuentran en continuo crecimiento organizacional, mejorando e innovando sus servicios para un mejor ajuste a las necesidades de sus clientes.

e. Misión

La misión de L&B ADVICE S. A. es ser una empresa con un gran portafolio de productos y servicios de asesoría y consultoría empresarial, como tal, tenemos la enorme responsabilidad de asesorar bien a nuestros clientes, a fin de que direccionen sus negocios a los horizontes deseados, a precios asequibles, construyendo relaciones amistosas de largo plazo y captando a tantas personas como sea posible. Por tanto, debemos cerciorarnos de que nuestros clientes logren los objetivos deseados, se adapten a los cambios actuales y prefieran a nuestra empresa como la mejor opción para asesorarle.

f. Visión

La visión de L&B ADVICE S. A. es la noción del éxito que debe guiar nuestra actuación y se basa en nuestra aportación a la sociedad.



El tener una visión clara de cómo queremos ser de nuestros designios como asesores; es un elemento esencial de un buen desempeño al marcar la pauta de nuestras expectativas y aspiraciones, motivándonos a trabajar en equipo para lograr nuestro fin común.

Tenemos una visión muy clara de hacia dónde nos dirigimos. Somos líderes en nuestras áreas de negocios; destinamos nuestros recursos a diseñar e implementar exitosas estrategias que nos permitan lograr nuestros objetivos; y estamos comprometidos con nuestros accionistas a que su inversión les reditúe el mayor de los valores.

Aspiramos a que nuestro nombre sea sinónimo de excelencia dentro y fuera del país. Estamos totalmente determinados a ser los mejores poniendo todas las herramientas necesarias en aquello que consideramos que es relevante para nuestra actividad empresarial.

g. Estrategia corporativa

L&B ADVICE S. A. ha dispuesto de una estrategia corporativa relacionada a los objetivos y alcances globales de la empresa con el fin de satisfacer las expectativas de los Socios y Directivos de la organización.

“Para lograr nuestra Misión y Visión, debemos aprovechar nuestras capacidades profesionales y la calidad de nuestros productos y servicios para continuar desarrollando nuestras operaciones, aprovechar las oportunidades que se nos presenten para el establecimiento de nuevos negocios y ofrecer continuamente a nuestros clientes, mejores oportunidades que permitan incrementar nuestra participación y cobertura”.

Estamos firmemente convencidos de que nuestro crecimiento dependerá del valor que generemos para nuestros clientes. Acorde con ello, nuestra estrategia está cimentada en tres pilares fundamentales: crecimiento, integración y optimización, que buscamos fortalecer continuamente a través de:



Nuestra proximidad a nuestros clientes, ofreciéndoles una mayor variedad de productos y servicios con más y mejores opciones. Trataremos a nuestros clientes de la misma manera en que queremos ser tratados.

Nuestro crecimiento en ingresos y utilidades, controlando nuestros costos mediante la integración de nuevos negocios y la estandarización de nuestras prácticas societarias de acuerdo al compromiso de participación activa en favor del desarrollo empresarial.

La oferta de servicios convergentes, garantizando la calidad ofrecida a nuestros clientes y optimizando nuestras relaciones con ellos al proporcionarles un excelente servicio y valor agregado.

h. Valores institucionales

La empresa ha establecido los valores institucionales que cada uno de sus trabajadores debe adoptar en sus funciones dentro de la organización y que deben ser alcanzadas para ser una empresa integral en el ámbito empresarial de Nicaragua.

Los valores establecidos son los siguientes:

- **Honestidad**

Ser honestos significa ser congruentes en nuestra forma de pensar y actuar. Conducirnos con integridad genera seguridad y confianza entre nosotros mismos y en las relaciones con nuestros clientes, proveedores y terceros; fomenta el respeto a nuestra organización.

- **Excelencia**

Desarrollamos soluciones innovadoras y servicios que garanticen la satisfacción de nuestros clientes. Mejorando nuestro rendimiento para cumplir nuestros compromisos.



- Integridad

La actuación de la empresa está fundamentada en Principios y Valores, en la relación con sus colaboradores y los clientes.

- Lealtad

Referencia de fidelidad, compromiso, identificación, orgullo, pertenencia, confidencialidad y defensa de intereses que en todo momento debemos demostrar, para y por nuestra empresa, quienes laboramos en L&B ADVICE S. A.

- Profesionalismo

Responsabilidad, seriedad, constancia, involucramiento, entrega, dedicación y esmero que cada integrante de L&B ADVICE S. A. debe integrar a sus funciones y tareas, buscando de manera conjunta cumplir con su misión.

- Trabajo en equipo

La empresa promueve un ambiente de trabajo en el cual se coordinan las tareas, haya colaboración mutua de todos y se sumen esfuerzos para lograr los objetivos y el éxito.

- Respeto

L&B ADVICE S. A. es una empresa comprometida con la creencia de que toda persona tiene un potencial ilimitado y la capacidad y el deseo intrínseco de triunfar. Reconocemos que nuestro capital humano representa nuestro activo más valioso y, por ende, respetamos y tratamos a todos por igual y les dispensamos la mayor consideración, trato profesional y cortesía, independientemente de cualquier consideración de tipo personal.



8.1.2.4. Gestión de gobierno corporativo

a. Junta General de Accionistas

La Junta General de Accionistas es el órgano supremo de la sociedad, la cual está integrada por todos los socios dueños de las acciones de la empresa, ellos cumplen con su función general de ejercer todas las atribuciones que la ley y el pacto social de la empresa determinan.

Además deben cumplir con las obligaciones y deberes que garanticen los principios fundamentales de transparencia e independencia institucional.

b. Junta de Directores

Es el órgano colegiado establecido por la Junta General de Accionistas para ejercer la dirección y administración superior de L&B ADVICE, los cuales ejercerán sus funciones con las facultades propias de los socios sin ninguna limitación de poder mediante resoluciones legítimamente adoptadas.

La Junta de Directores está compuesta de tres miembros, pero puede haber más directores si así lo dispone la Junta General de Accionistas, estos cargos tienen una duración de tres años.

c. Definición estructural

La empresa cuenta con tres áreas para realizar sus operaciones, estas han sido establecidas por decisión de los miembros de la Gerencia General de Accionistas e integradas por los Directivos seleccionados en sesión de la junta, estas áreas son las siguientes: Gerencia General, Gerencia de Administración y Finanzas y la Gerencia de Negocios.

En la siguiente tabla se describen cada una de las áreas, incluyendo su definición, los objetivos y sus respectivas funciones.



Tabla 5: Funciones de áreas y departamentos de L&B ADVICE

Funciones de Áreas y Departamentos		
ÁREA	DEFINICIÓN	FUNCIONES
Gerencia General	Es el órgano de la empresa creado por la junta directiva para representar legalmente a la empresa y liderar el direccionamiento administrativo, técnico, financiero y de negocios. Garantizando el logro de los objetivos y estrategias institucionales.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar el plan estratégico al menos cada tres años. 2. Elaborar el plan operativo anual 3. Representar legalmente a la empresa 4. Someter a la aprobación de la junta directiva la revisión y aprobación del presupuesto el POA y el plan estratégico. 5. Presentar a la junta directiva para la aprobación de las políticas y procedimientos internos que garanticen una organización institucional ajustada a sus operaciones. 6. Garantizar el seguimiento del plan anual de negocios y los planes de trabajo administrativos y contables. 7. Garantizar que los productos y servicios legales que se otorgan a los clientes cumplan con los estándares de la empresa en cuanto a calidad de servicios, políticas internas y normas legales aplicables.
	<p style="text-align: center;">OBJETIVOS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Garantizar que la institución cumpla sus estrategias y objetivos definidos en el plan estratégico y plan operativo anual. 2. Garantizar el cumplimiento de las políticas y procedimientos internos, normas legales y normativas relacionadas. 	
	DEFINICIÓN	
Gerencia de Administración y Finanzas	Es una gerencia creada por la Junta Directiva para administrar la gestión de las operaciones administrativas y financieras con el fin de garantizar una correcta administración de activos y pasivos.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar el presupuesto institucional. 2. Gestionar eficiente la contabilidad general. 3. Administrar los activos y pasivos conforme a las políticas establecidas. 4. Dirigir la logística que requiera la empresa para el desarrollo de sus operaciones. 5. Gestionar la administración de los recursos humanos y promover el talento en el personal a fin de garantizar un clima institucional deseable para el trabajador.
	<p style="text-align: center;">OBJETIVOS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Administrar los activos y pasivos de la empresa a través de la contabilización, registró y reguardo adecuado, así como, realizar todas las actividades administrativas relacionadas con logística, gestiones, compras y adquisiciones y administración de personal de la empresa. 	



Funciones de Áreas y Departamentos		
ÁREA	DEFINICIÓN	FUNCIONES
Gerencia de Negocios	Es el área de la empresa encargada de gerenciar los procesos de negocios de acuerdo al portafolio de productos y servicios, garantizando el cumplimiento de las metas institucionales de ventas promoción, cobertura de mercado y diversificación de los productos y servicios, logrando una efectiva atención y servicio al cliente.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar el plan anual de negocios. 2. Ejecutar los diferentes servicios vendidos por la empresa. 3. Realizar las promociones programadas y las estrategias de prospección de clientes. 4. Cumplir las metas de colocaciones de productos y servicios. 5. Mantener relaciones amistosas con el cliente, garantizando atención eficiente y calidad de servicio. 6. Elaborar el tarifario del portafolio de productos y servicios. 7. Actualizar el catálogo de productos y servicios. 8. Negociar precios de ventas conforme los márgenes aprobados por la junta directiva. 9. Someter a la revisión de la junta directiva la aprobación de casos con condiciones especiales. 10. Presentar un informe mensual de gestión de negocios a la gerencia general y junta directiva.
	OBJETIVOS	
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Garantizar el cumplimiento de las metas institucionales conforme el plan de negocios, la captación de clientes, la colocación de servicios y la rentabilidad. 	

Nota: Fuente de la Gerencia General de L&B ADVICE



8.1.2.5. Estructura organizacional

a. Organigrama institucional

L&B ADVICE S. A. posee una estructura organizacional pequeña dada las condiciones y el poco tiempo que lleva desde que inició sus operaciones, la empresa está dividida en tres áreas las cuales son: Gerencia General, Gerencia de Administración y Finanzas y la Gerencia de Negocios.

Según la forma que están organizados la máxima autoridad le corresponde a la Junta de Directores quien dirige y coordina el trabajo en la empresa distribuyendo las funciones específicas a las demás áreas.

En la actualidad no disponían de un organigrama organizacional establecido por lo cual se elaboró uno, dada la forma en que están organizados, y poder así examinar de manera más específica la relación entre los puestos existentes y las funciones que cada empleado desarrolla en la empresa.



El organigrama organizacional que se elaboró corresponde al siguiente.

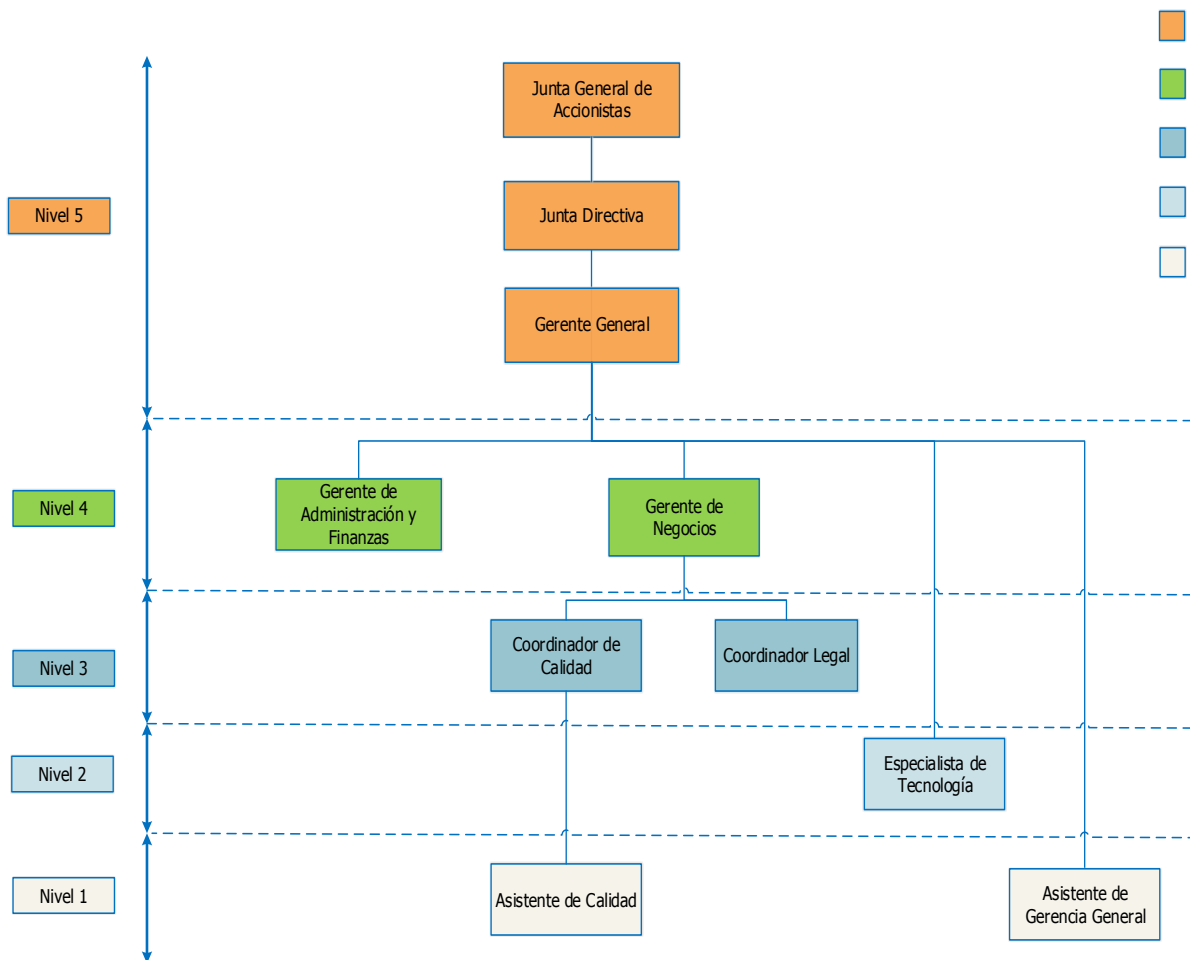


Ilustración 2: Organigrama de puestos

Nota: Fuente de la Gerencia general de L&B ADVICE

b. Recursos Humanos

La empresa cuenta con un total de 8 empleados, en las oficinas permanecen fijos 3 trabajadores que están ubicados en oficinas, sin embargo los demás no se mantienen permanente en la empresa, sino que funcionan como apoyo y asistencia en los servicios que brinda.



El personal que labora en L&B ADVICE S. A. es sumamente experimentado en lo referente a los servicios que esta ofrece, en materia legal, financiera, auditoria, capacitación, etc., ya que son profesionales con una larga trayectoria laboral que suman los conocimientos y la habilidad para desarrollar con eficiencia y eficacia las labores y retos que la empresa tiene con sus clientes.

A continuación se describirán los diferentes puestos con que cuenta la empresa incluyendo todos los aspectos principales de cada uno de ellos.

- **Gerente General**

Es el encargado de coordinar, controlar y evaluar el funcionamiento y actividades de la empresa, en concordancia con las políticas, planes y estrategias aprobadas.

Decisiones que debe tomar el puesto:

- Autorizar operaciones financieras de la empresa.
- Autorizar compras y adquisiciones en el marco de las políticas internas.
- Autorizar excepciones conforme la autoridad concedida al puesto.

Principales funciones

- Elaborar el plan operativo anual.
- Elaborar el plan estratégico.
- Dirigir las operaciones de la empresa a nivel general.
- Contratar el personal de la empresa.
- Emitir circulares de comunicaciones relacionadas con la administración de personal.
- Firmar convenios y alianzas con otras empresas, previo a la aprobación de Junta Directivas.



- Coordinar con las áreas la correcta aplicación de las políticas y procedimientos de la empresa con eficiente desarrollo.
- Controlar los ingresos y gastos de la empresa garantizando la solvencia financiera y la buena administración de la liquidez
- Representar a la empresa en las diferentes operaciones de negocios con los clientes, asegurando el cumplimiento de los objetivos institucionales.
- Presentar a la Junta de Directores, los informes gerenciales establecidos de acuerdo a las políticas internas garantizando la debida información a la dirección superior y el seguimiento de las estrategias y planes institucionales.
- Comparecer como representante legal de la empresa en los contratos que se celebren con terceros. Realizar convenios con instituciones privadas o públicas para el fortalecimiento de relaciones de negocios.
- Dirigir el desarrollo de las operaciones y los negocios de la empresa asegurando el cumplimiento de los planes institucionales, los lineamientos de la Junta de Directores y las políticas y procedimientos internos.

- **Gerente de Administración y Finanzas**

Es el encargado de dirigir, planificar y controlar las operaciones administrativas y financieras de la empresa con base a las políticas internas y las normas internacionales de contabilidad, para garantizar una administración efectiva del presupuesto y de los planes financieros, cumpliendo con los indicadores de desempeño propuestos.

Decisiones que debe tomar el puesto:

- Autorización de pagos administrativos.
- Realización de transferencias bancarias.



- Corrección de operaciones contables en sistema.
- Coordinación con la Gerencia de Negocios.

Principales funciones

- Dirigir y coordinar la gestión financiera institucional de acuerdo a las políticas de administración y finanzas, para garantizar una administración eficiente de los recursos de la institución.
- Elaborar el presupuesto en coordinación con todas las áreas y sucursales de L&B ADVICE.
- Elaborar el plan de contingencia de riesgo de liquidez y presentarlo al Gerente general.
- Revisar el contenido y la presentación de los estados financieros elaborados por la contabilidad.
- Preparar y presentar al Gerencia General, toda la información necesaria para la negociación de fondos con los financiadores, así mismo, la información que requiera la Junta Directiva.
- Conciliación bancaria.
- Control de gastos mensuales.
- Elaboración de cheques.
- Solicitud de reembolsos.
- Realización de compras mediante caja chica.
- Realización de comprobantes de pago y de egresos.
- Elaboración de nóminas.
- Realización de los pagos de nómina.
- Declaraciones ante la DGI y la alcaldía.
- Registro de los activos fijos.
- Comprobantes de las retenciones.
- Elaboración de facturas.
- Revisión de la contabilidad.
- Control de los pagos básicos durante el mes. Gastos básicos, cafetería, limpieza.



- Depósitos de cheques para realización de pagos.
- Cambios de cheques para pagos de pasantes y reembolso de caja chica.
- Gestiones en el INSS (retiro de colillas e informe de nómina mensual).
- Gestiones ante cualquier institución estatal.
- Compra de papelería, maquinas.
- Gestión de mantenimiento (cotizaciones, contactos).

- **Gerente de negocios**

Es el encargado de Dirigir, planear, coordinar y promover el desarrollo de los negocios de la empresa con base en el Plan Anual de Negocios, las políticas y procedimientos internos, para asegurar la obtención de ingresos que permitan lograr los objetivos financieros y sus indicadores y obtener la rentabilidad esperada.

Decisiones que debe tomar el puesto:

- Negociación de precios de productos y servicios, con base en márgenes establecidos.
- Aprobación de tasas de descuento.
- Condiciones de los productos y servicios de la empresa.
- Aprobación de transferencias electrónicas y bancarias.
- Aprobación de compras y adquisición.

Funciones:

- Cumplir con las políticas y procedimientos internos.
- Representar a la empresa a nivel interno y externo, en todo lo relacionado con los negocios.
- Elaborar el Plan Anual de Negocios.
- Diseñar estrategias de promoción y captación de clientes.
- Garantizar la ejecución de las diferentes consultorías a cargo de la empresa.



- Ejecutar asesorías o consultoría especializadas a los clientes cuando su nivel de importancia lo requiera.
- Elaborar los diferentes manuales de la empresa de acuerdo a la metodología aplicada.
- Desarrollar capacitaciones empresariales.
- Presentar mensualmente a la Gerencia General un informe de gestión de negocios.
- Colaborar con la Gerencia de Administración y Finanzas en la gestión financiera, contable y administrativa en general.
- Colaborar con la Gerencia General, en asuntos legales sobre los diferentes casos atendidos por la empresa.
- Colaborar de acuerdo a las políticas y procedimientos internos, con el proceso de contratación de personal, su entrenamiento y capacitación.
- Otras funciones inherentes a su cargo que le asigne su Jefe Inmediato o la Junta de Directores.

- **Asesor de Calidad**

Es el encargado de planificar, organizar y asesorar el desarrollo de la documentación del sistema de gestión de calidad de L&B ADVICE o en empresa de sus clientes con el fin de lograr establecer un sistema normativo conforme a los lineamientos de la norma ISO 9001:2008, regulando las operaciones de las empresa y cumplan con las normativas, leyes vigentes del país.

Este puesto está subordinado al Gerente de Negocios por lo cual no ejerce la toma de decisiones por sí mismo.



Funciones:

- Brindar asesoría técnica en materia de documentación y gestión de calidad a nivel interno y a las empresa clientes de L&B en base a los estándares de la gestión de procesos y de los sistemas de calidad basados en la norma ISO 9001:2008, cuando aplique, o en las normativas y leyes que regulan algunas empresas o instituciones del país.
- Proponer, diseñar e implementar un sistema de documentación del sistema de gestión de calidad de forma conceptual y función en base a los requerimientos de la empresa clientes que respondan a las necesidades de las empresas de clientes y que garantice el funcionamiento organizacional de acuerdo a las mejores prácticas normativas.
- Estudiar, proponer e implementar los procedimientos internos en L&B ADVICE y en las empresas de sus clientes, que permitan desarrollar con mayor eficiencia y productividad las actividades empresariales y financieros.
- Elaborar propuestas de desarrollo o modificación de sistemas documentales/ sistemas de gestión de calidad existentes, en base a las necesidades y solicitud de las empresas clientes y/o identificación de oportunidades de mejora que garantice la eficiencia de los procesos empresariales y financieros.
- Planificar, ejecutar auditorias de calidad en los sistemas de Gestión de Calidad interno de L&B ADVICE y de las empresas de sus clientes, con el fin de comprobar la conformidad con los requisitos aplicables de la normativa internacional con la norma ISO 9000:2000, 9001:2008, y de las normas y leyes regulatorias del país.



- Planificar, ejecutar el proceso la gestión de la mejora continua a nivel interno de L&B ADVICE y a las empresas de clientes que lo soliciten, para asegurar la calidad y continuidad de los sistemas de calidad implementados.
- Evaluar la implementación del sistema de gestión de calidad interno y cuando las empresas de clientes lo soliciten, conforme a lo establecido en la norma ISO 9001:2008 para comprobar la eficacia y el buen funcionamiento e implementación de los sistemas.
- Apoyar en la elaboración, ejecución y evaluación del plan de capacitación de las empresas que son clientes de L&B ADVICE con el fin de crear y fortalecer capacidades y conocimientos en materia de calidad y aplicación de normas y leyes regulatorias aplicables a las empresas.

- **Asistente de Gerencia General**

Es el encargado de brindar asistencia y apoyo al Gerente General a fin de propiciar que las acciones y responsabilidades se le faciliten, coordinando las actividades administrativas y operativas del área de servicios generales.

Funciones:

- Archivar la documentación de los colaboradores de la empresa con el fin de que el expediente de cada colaborador contenga la información necesaria.
- Archivar las facturas por compras o servicios que recibe o realiza la empresa, así como los comprobantes de pagos, para asegurar un control de cada documento y ser obtenido con facilidad al momento de ser utilizado para realizar las correspondientes declaraciones o ingresos a la contabilidad.
- Atender llamadas telefónicas



- Retirar y entregar las colillas del INSS para los colaboradores.
- Entablar contactos con los clientes de L&B ADVICE para concertar reuniones.
- Ejecutar otras labores propias que le solicite el Gerente General.

Se desarrolló un análisis de cada uno de los puestos que tiene la empresa y de las funciones que cada trabajador desempeña y se pudo observar que algunas de las funciones que realizan no están relacionadas de acuerdo al perfil que ocupa dentro de una organización en general, y que esto genera naturalmente deficiencias.

8.1.2.6. Servicios

L&B ADVICE S.A. ha desarrollado un catálogo de productos y servicios de acuerdo al giro comercial que definió en su acta de constitución, los cuales están dirigidos a dar atención, soluciones innovadoras y asistencia al gremio empresarial y a personas naturales.

Los servicios ofrecidos por L&B ADVICE S. A. Están detallados en el [anexo #12.5 Matriz de Servicios](#).

a. Servicios de mayor demanda

Los servicios y productos de mayor demanda de L&B ADVICE comprenden los que más son solicitados por sus clientes, dentro de estos se encuentran los siguientes:

- Consultorías
- Elaboración de manuales de políticas y procesos.
- Asesorías laborales
- Legales



8.1.2.7. Procesos

En L&B ADVICE se desarrollan diferentes procesos que están debidamente direccionados a un solo objetivo en común, estos procesos se han establecido de manera general en su mapa de procesos, y que constituyen por decisión de la Junta de Directores el modo que la empresa debe orientarse alcanzado como objetivo principal la satisfacción de sus clientes.

Los procesos establecidos están estipulados en el siguiente mapa de proceso.

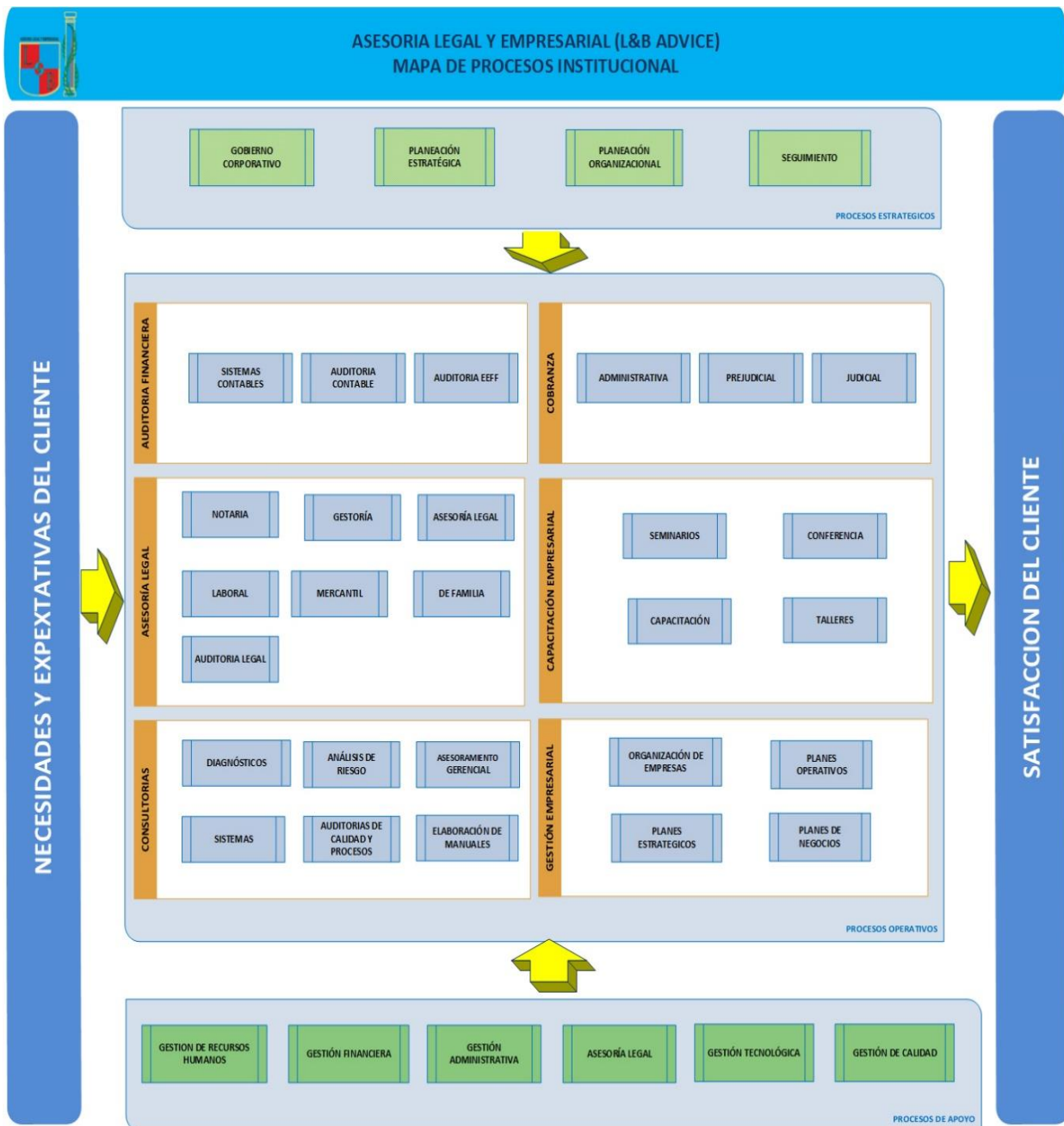


Ilustración 3: Mapa de procesos
Nota: Fuente de la empresa L&B ADVICE S.A.

En el mapa de procesos anterior se describen tres tipos de procesos los cuales tienen su razón de ser y un objetivo común, de modo que se describirán a continuación para conocer de manera general en que consiste cada uno de ellos.



a. Procesos estratégicos

Incluyen procesos relativos al gobierno corporativo, planeación estratégica, planeación organizacional y seguimiento, los cuales conforman parte de las políticas, reglamentos, estrategias, objetivos, aseguramiento de la disponibilidad de recursos necesarios, planeación organizacional y seguimiento gerencial.

La junta de Directores en respuesta a sus funciones debidamente establecidas por los socios de la empresa, han definido los siguientes procesos:

b. Procesos operativos

Tienen como objetivo primordial intervenir de manera directa en la realización de los productos y servicios que la empresa ofrece a sus clientes en general y que se desarrollan según lo acordado por medio de un contrato.

c. Procesos de apoyo

Están orientados a apoyar las actividades operativas aportándoles los recursos necesarios, y no repercuten directamente en la elaboración o realización de los productos y servicios que la empresa realiza, pero a la misma vez son necesarios para su buen desarrollo y forman parte de un buen Gobierno Corporativo.



8.1.2.8. Clientes de la empresa

Actualmente la empresa cuenta con una diversidad de clientes dentro de los cuales están: personas naturales, empresas comerciales y financieras de la ciudad de Managua.

a. Captación de nuevos clientes

La empresa ha designado responsabilidad de realizar las diversas tareas de publicidad y atracción de nuevos clientes a la Gerencia de Negocios, la cual realiza un plan anual donde se establecen las estrategias y medios necesarios para la desarrollar la promoción y captación de clientes.

Actualmente utilizan recursos como:

- Envío de correos masivos

Arte que diseña la empresa con la información básica de la misma donde se describe la misión, visión, valores, los productos y servicios básicos, dirección, teléfonos, pagina web, entre otros aspectos secundarios.

Para la realización de estos correos L&B ADVICE S. A. subcontrato a otra empresa la cual realiza envíos de masivos a la población en general.

- Referidos

Los referidos son un elemento importante que la empresa recurre para la captación de nuevos clientes, usualmente hacen contactos con empresas vía telefónica o internet en la cual se establece una visita o se realiza él envió de una oferta de un servicio que la empresa necesite.



b. Evaluación de la calidad del servicio que se presta a los clientes

La evaluación de los clientes es una de los elementos más importantes para L&B ADVICE, dado que para la empresa es necesario saber cómo están los servicios y productos que brindan a sus clientes, y lo que estos opinen para realizar las mejoras que permitan su crecimiento entre las demás empresas de asesoría y consultorías de la región.

Este proceso se desarrolla a través de un documento escrito, que el cliente deberá entregar una vez finalizado y entregado el producto final, este deberá contener la opinión, recomendaciones y el grado de satisfacción que ha experimentado en cuanto a la empresa.

Las negociaciones entre la empresa y los clientes se hace mediante un contrato legal, el cual contiene todos requisitos de la negociación y donde la empresa establece que este documento deberá ser entregado por el cliente una vez que se concluya la realización del servicio.

Sin embargo no aplican para todos los servicios como en el caso de gestiones notariales, sin embargo se realiza una pequeña entrevista al finalizar dicho requerimiento.

c. Requisitos y condiciones para sus clientes

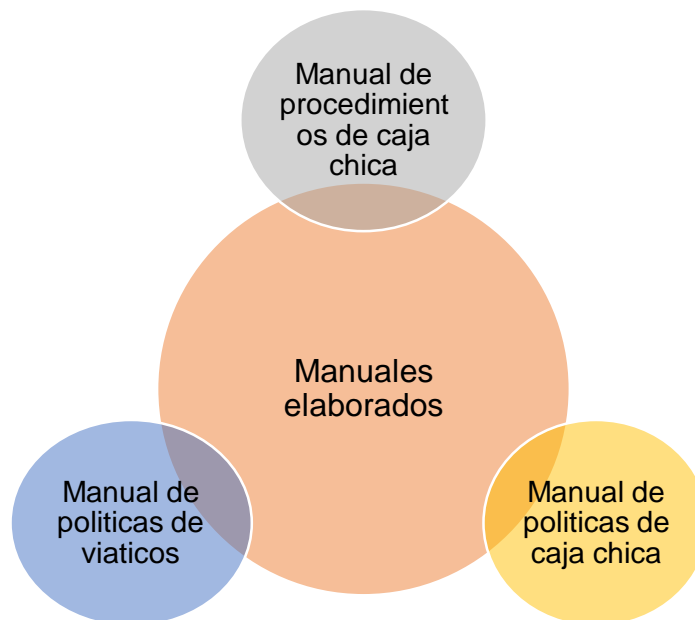
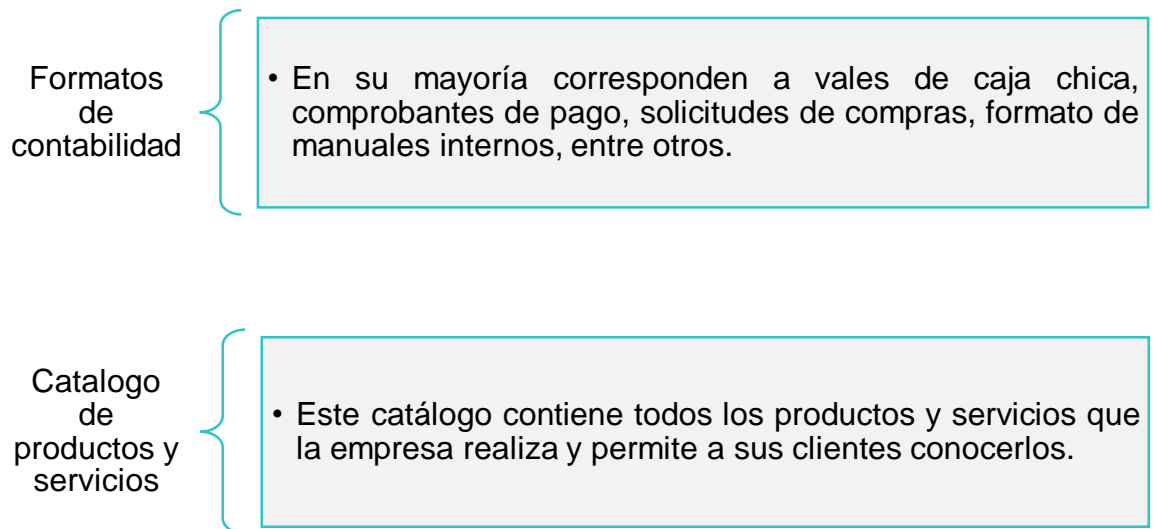
Cada servicio que L&B ADVICE ofrece a sus clientes están sujetos a la aceptación y firma de un contrato entre ambas partes.

8.1.2.9. Políticas y documentación establecidas por la empresa

Se realizó una revisión de la documentación y registros que tiene la empresa para determinar cuáles han sido las políticas y documentos elaborados necesarios para el diseño y conformación del SGC. Se logró determinar que han establecido algunas de las directrices institucionales



como la visión, misión, valores, además han elaborado documentos como:





- Establecimientos de políticas
La definición de las políticas organizaciones formalmente documentadas.
- Los diferentes manuales organizacionales, de funciones, gobierno corporativo, recursos humanos, calidad.
- Organigrama institucional.
- Formatos establecidos para la realización de los trabajos.

8.1.2.10. Infraestructura

Instalaciones de la empresa

La empresa cuenta con las instalaciones necesarias para el desarrollo de sus operaciones, entendiéndose mobiliario y equipo de oficina, aire acondicionado, servicios básicos, internet, máquinas y equipos de informática, y cuenta con las siguientes áreas:

- Sala de espera.
- Oficinas de negocios.
- Gerencia General.
- Gerencia de Administración y Finanzas.

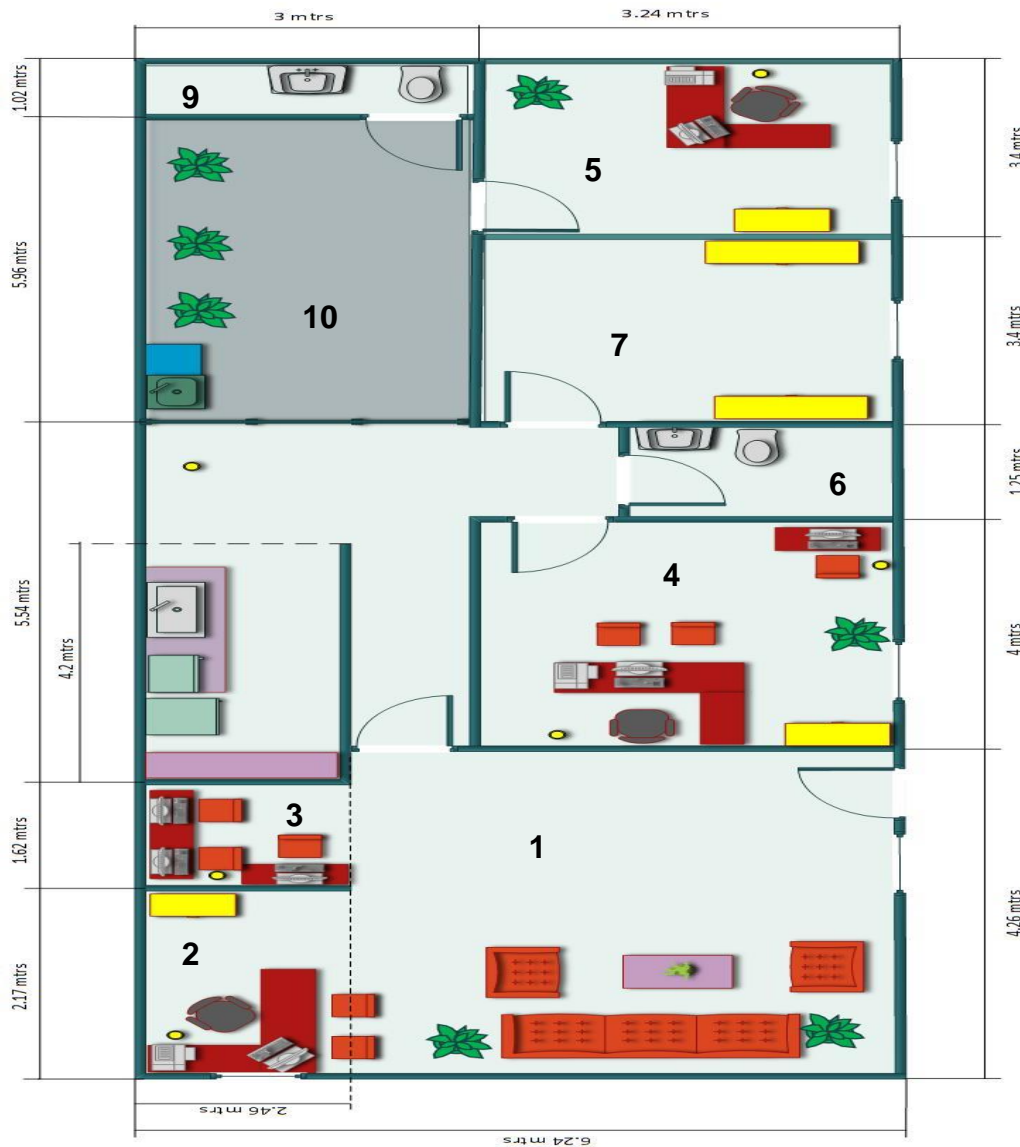


Ilustración 4: Diseño de Planta (L&B ADVICE S.A.)

Nota: Fuente propia

Tabla 6: Leyenda de grafico

N°	Descripción	Área m ²
1	Sala de recepción	15.1
2	Oficina de gerencia de negocios	5.33
3	Área de calidad	3.72
4	Oficina de gerencia general	13
5	Oficina	12.6
6	Baño #1	2.4
7	Bodega	0.9
8	sala de almacenamiento	9.2
9	Baño #2	1.87
10	Patio	6.3



En la ilustración #4 se puede observar en la distribución de las instalaciones de la empresa.

Las instalaciones actuales responden a las necesidades de la empresa y permiten desarrollar las diferentes actividades, procesos y gestiones administrativas de una manera adecuada; la distribución de las oficinas, sala de recepción, servicios higiénicos, etc., permiten un ambiente laboral tranquilo y seguro.

Se logró determinar que algunos espacios están inutilizados y que estos podrían acondicionarse en un futuro como oficinas, para que nuevos empleados puedan utilizarlos.

Sin embargo, si existiera en un futuro la contratación de más de 8 personas que estén directamente en las instalaciones de la empresa ejerciendo sus labores, no habría capacidad para todos ellos, lo que implicaría realizar un cambio de ubicación a otro lugar más amplio con un número mayor de oficinas, una sala de conferencias, etc.

a. Área establecida para cada dependencia

Para conocer de manera exacta cual es el área que tiene cada una de las diferentes áreas que tiene la empresa y el edificio en general, se realizó la medición mediante una cinta métrica, y se hizo un gráfico en el cual se puede apreciar la vista de planta.

La siguiente tabla muestra de manera específica cual es el área en metros cuadrados que tiene cada espacio de la casa.

b. Condiciones de ventilación

Las condiciones de ventilación representan una parte importante para el bienestar y salud ocupacional de los trabajadores de una organización, pues si no existen estas condiciones es difícil para los empleados desarrollar sus funciones de manera eficaz.



Cada oficina de la empresa cuenta con un equipo de aire acondicionado, el cual permanece encendido durante las jornadas de trabajo estipuladas por la empresa, con una temperatura que oscila entre los 22° a 26° Celsius.

8.1.3. Actualización del Diagnóstico

Para determinar los avances y desarrollo de L&B ADVICE se realizó una actualización del diagnóstico inicial, comprendido en el mes de agosto 2013, determinando solamente aquellos aspectos que involucran directamente al SGC, y que determinaran su posterior diseño e implementación funcional.

Se pudo determinar que el área de la Gerencia de Negocios en coordinación con la Gerencia General de la empresa L&B ADVICE, orientó y ayudó en la elaboración de una parte de la documentación necesaria para la implementación del SGC.

Es importante señalar que se han realizado avances significativos en la elaboración de las bases del SGC y actualmente cuenta con políticas y manuales establecidos; dentro de los avances y mejoras en la organización se pueden mencionar los siguientes:

- Manual de caja chica

Este manual se elaboró y está aprobado por la Junta de Directores.

- Manual de recursos humanos

La Gerencia de Negocios ha realizado avances con la realización de esta manual, y tienen avanzado un 80% de su contenido.

- Elaboración de formatos

Las dos gerencias de la empresa han elaborado los formatos correspondientes para uso interno de la misma, entre estos están: formatos de vale de caja chica, y la estandarización de formatos y definición del estilo de los manuales que la empresa utiliza en la prestación de sus servicios.

- Definición y documentación de políticas



- Organigramas institucionales

Se definieron los organigramas institucionales de la empresa, tanto el de áreas como el de puestos.

8.1.4. Análisis de brecha del SGC conforme a la norma ISO 9001:2008

La realización de un análisis de brecha posterior al diseño e implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad permitirá conocer el punto de partida que este tendrá, sirviendo como referencia del esfuerzo y dedicación que serán precisos. Para esto se ha elaborado una serie de preguntas que reflejan de forma real la situación de la empresa en relación con los principios de la gestión de calidad y requisitos de la norma ISO 9001:2008.

Para obtener los resultados fiables en esta brecha fue necesario la participación de los responsables de las diferentes áreas de la empresa, para responder de forma consensuada el cuestionario elaborado.

El cuestionario está basado de acuerdo a los requisitos de la norma ISO 9001:2008, que permitirá conocer finalmente en qué condiciones se encuentra la empresa para la implementación de un SGC. Para mantener el paralelismo y sincronía con la norma ISO se ha utilizado la misma numeración, asimismo en cada uno de los sub-apartados.

La evaluación del cuestionario se ha realizado de acuerdo a los siguientes parámetros:

Tabla 7: Calificaciones de brecha de calidad

Criterio	Puntuación
Inexistente	1 pts.
Informal	2 pts.
Se aplica en forma parcial	3 pts.
Existente	4 pts.
Esta normado	5 pts.

Fuente: sistema de evaluación brecha internacional



Los criterios y puntuaciones asignadas para este análisis de brecha, fueron tomados según los modelos de evaluación y análisis de Sistema de Gestión de Calidad que desarrollan diferentes empresas de consultorías y de certificación a nivel internacional y corresponden el modo más estándar de evaluación.

Con la realización del análisis de la brecha se determinó que la empresa posee en su mayoría los elementos básicos e indispensables para un SGC, se evaluaron cada uno de los capítulos de la norma ISO 9001:2008 y se asignaron puntuaciones dada la tabla #6, por lo cual se presenta a continuación una tabla que contiene en resumen las puntuaciones de la brecha.

Tabla 8: Evaluación de análisis de brecha

Capítulos	Promedios	Ponderación	Calificación
I, II, III. Introducción	5.0	5	5.0
IV. SGC	2.2	25	10.8
V. Responsabilidad de la Alta Gerencia	2.2	20	8.9
VI. Gestión de los Recursos	4.8	20	19.3
VII. Realización del servicio	4.0	15	12.1
VIII. Medición, Análisis y Mejoramiento	3.3	15	10.0
Promedio general	3.6		
TOTAL		100	66

Fuente: propia

- Capítulo (I,II,III)

Los capítulos introductorios obtuvieron 5 puntos dado que la empresa tiene entendido lo que debe realizar, alcanzar y desarrollar para diseñar su SGC.

- Capítulo IV

Obtuvo una de las puntuaciones más bajas al igual que las responsabilidades de la alta gerencia, dado que la empresa no ha documentado e implementado su sistema de gestión de calidad, entre otros aspectos generales dirigidos a calidad y sus lineamientos.

- Capítulo V



Las responsabilidades, objetivos y planificación de calidad no están establecidas formalmente, por lo cual no se ha definido quien tiene que velar y garantizar legítimamente este rol dentro de la empresa.

En cuanto no existen mecanismos de evaluación como por ejemplo un área de auditoria interna que permita conocer a los Directivos cual es el estado en que se encuentra la empresa en cada una de sus áreas independientes.

- Capítulo VI

La gestión de los recursos se encontró fuerte en las áreas de comunicación, manejo de la información adecuada, objetivos, planificación y organización, sin embargo presento debilidades en cuanto a la planificación y evaluación dado a la inexistencia de una forma de evaluación que refleje su proceso de mejora, procesos y planificación eficiente.

- Capítulo VII

Presento una de las puntuaciones más altas de la brecha ya que la empresa tiene bien organizado la realización de los servicios que ofrecen, a su vez se pudo observar que cuentan con procesos eficientes que garantizan que estos tengan aceptación y conformidad de sus clientes.

Los Directivos de la empresa mencionaron que están comprometidos a brindar un servicio de calidad que se ajuste a los requerimientos y expectativas del cliente y que además cuentan con la experiencia y habilidades técnicas suficientes para llevarlas a cabo.

- Capítulo VIII

De acuerdo a lo que comprende este capítulo dentro de la norma se logró observar que los jefes de áreas tienen un gran compromiso con la mejora dentro de sus actividades, las cuales intervienen de una o de otra forma en la realización de los servicios que esta brinda.

Existe un compromiso y concientización a los demás trabajadores a controlar y mejorar continuamente para obtener la satisfacción de sus clientes en los proyectos contratados.



A continuación se presenta una gráfica de resumen de la brecha realizada.

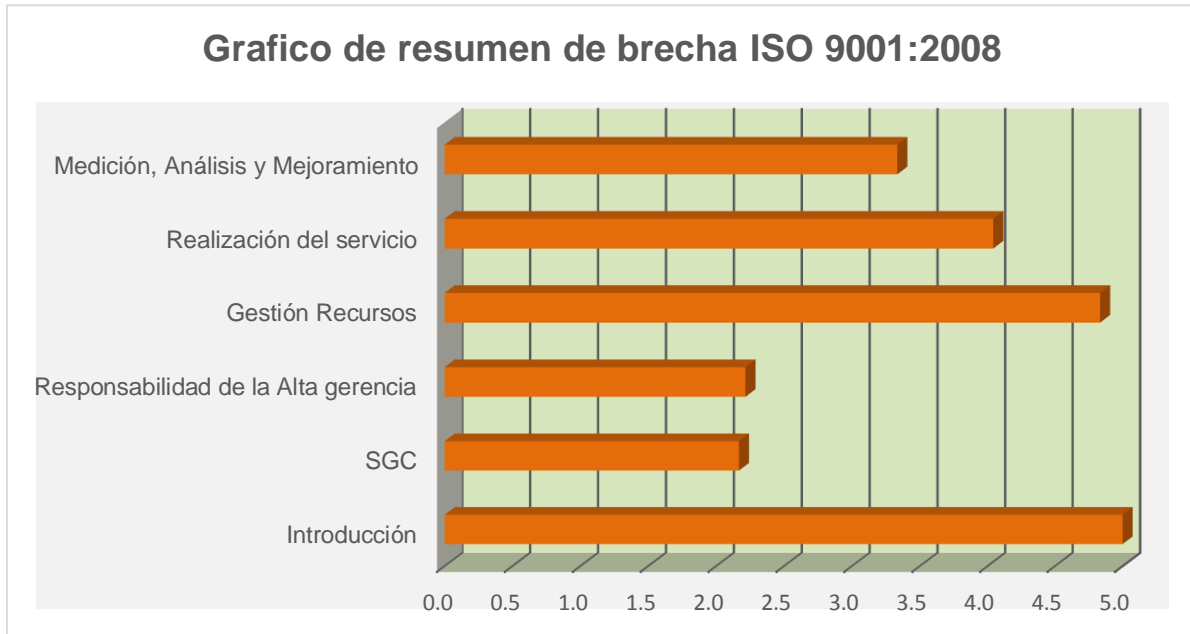


Ilustración 5: Resumen de brecha ISO 9001:2008
Fuente: análisis de brecha internacional



8.1.5. Conclusiones del diagnóstico

En conclusión del diagnóstico realizado previo al diseño e implementación del Sistema de Gestión de Calidad, se logró determinar que la empresa no está en las condiciones suficientes para implementar el SGC debido a que son inexistentes algunos de los elementos que son requisitos básicos de la norma ISO 9001:2008.

De acuerdo al análisis de brecha previa el diseño del SGC se concluyó lo siguiente:

- a. La falta de documentación en los cuales se definan todas aquellas políticas generales que regulen de forma adecuada y responsable a los trabajadores de la empresa y que a su vez proporcionen una estructura corporativa optima garantizando la estabilidad y competitividad de la misma.
- b. Dado que no existen las políticas y objetivos de calidad no se han logrado establecer las bases suficientes para desarrollar el SGC.
- c. Delegación de los responsables para el manejo y control de las políticas de calidad y de su respectivo cumplimiento.
- d. El personal con que cuenta la empresa puede perfectamente realizar las diferentes tareas, dado que tienen el conocimiento y la experiencia. Podrían llevar a cabo la tarea de manejar un SGC, su implementación y de su mejora continua.
- e. Respecto a las instalaciones se determinó que estas responden a las condiciones actuales de la empresa, sin embargo dada las perspectivas de crecimiento y desarrollo que los Directivos de la empresa esperan, tanto en la captación de nuevos clientes, desarrollo de nuevos proyectos, contratación de más personal administrativo, no habría lugar para la ubicación de todo ese personal en la casa que están establecidos.



8.1.6. Recomendaciones

Dado los resultados obtenidos en la revisión se realizaron las siguientes recomendaciones a los Directivos de L&B ADVICE, las cuales debían ser retomadas para el diseño del sistema y su posterior implementación.

Por lo consiguiente se recomienda que los Directores deben tomar iniciativas para elaborar las diferentes políticas y manuales necesarios que den las condiciones para la implementación del SGC, entre los cuales están:

- Manual de Organización y Funciones.
- Política y Procedimientos de Gobierno Corporativo.
- Reglamento Interno de Trabajo.
- Política y Procedimientos de gestión de recursos humanos.
- Políticas y procedimientos financieros y contables.
- Políticas y procedimientos de negocios.
- Metodología para la elaboración de manuales.
- Política y procedimientos de Tecnología y seguridad de la información.
- Política y procedimientos de gestión de clientes.
- Manual de calidad.
- Plan Estratégico (proyectado a 5 años).
- Plan Operativo Anual (que incluya gestión operativa y negocios, proyecciones financieras (ingresos), presupuesto de gastos operativos).
- Políticas y procedimientos administrativos.



8.2. REESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA

8.2.1. Gestión estratégica

Los Directores de L&B ADVICE dando seguimiento a los objetivos propuestos en las sesiones de Junta Directiva y en base a los acuerdos tomados, pretenden realizar una reestructuración organizacional para cumplir con las condiciones de sus clientes, dando respuesta a la demanda creciente de productos y servicios que la empresa presenta actualmente.

Bajo este panorama los Directores de la empresa han proyectado que dentro de tres años la cantidad de sus clientes aumentara y que con las condiciones actuales no podrían dar respuesta a todos ellos.

Con las nuevas perspectivas de crecimiento se deberán realizar una serie de cambios en las áreas, el personal y departamentos, ya sea modificando los existentes o creando nuevos para servir a los nuevos clientes.

8.2.2. Estructura Organizacional

La estructura organizacional de L&B ADVICE S. A. será funcional, es decir, las áreas se crearán de acuerdo a objetivos concretos y los puestos conforme a las funciones y responsabilidades, las cuales, serán asignadas de según las necesidades operativas de L&B ADVICE S. A.

La estructura organizacional contará con Áreas la cuales estarán constituidas por Gerencias y Departamentos, quienes serán los que desarrollen las actividades comerciales, operativas y administrativas.

8.2.3. Niveles de Autoridad y Puestos

8.2.3.1. Niveles de Autoridad

L&B ADVICE S. A. Dada la reorganización contará con niveles de autoridad en donde se determine la línea de mando y la responsabilidad de los funcionarios en la toma de decisiones.

Los niveles de autoridad serán los siguientes:



Ilustración 6: Niveles de autoridad
Fuente: Gerencia General de L&B ADVICE

Cada uno de los funcionarios, ejercerá su autoridad conforme al nivel que pertenece y sobre el área en donde ejerce su cargo. La Jurisdicción y competencia de los Gerentes y Jefes estará limitada solamente al área que dirige. No tendrán ninguna autoridad sobre otra área, exceptuando las coordinaciones propias de las actividades de trabajo operativas, administrativas y de negocios.

8.2.3.2. Niveles de Puestos

L&B ADVICE S. A. Dada la reorganización contará con niveles de puestos que estarán determinados por la complejidad de las funciones y sus responsabilidades.

Los puestos asignados a los diferentes niveles serán los responsables directos del cumplimiento de los objetivos institucionales de acuerdo a su Descriptor de Puesto.



Los niveles de puestos estarán distribuidos de la siguiente manera:

- i. El Primer nivel lo ocupará el Gerente General como principal funcionario de la institución y quien ejercerá autoridad sobre toda la estructura orgánica bajo su cargo.
- ii. El Segundo nivel lo ocupará el Auditor interno como empleado de staff quien se encargara de velar por los intereses de la Junta de Directores y la Junta de Accionistas.
- iii. El Tercer nivel lo ocuparán los Gerentes de quienes ejercerán autoridad sobre toda el área bajo su cargo.
- iv. El Cuarto nivel lo ocuparán los Jefes de Departamento quienes ejercerán autoridad sobre los empleados bajo su cargo y deben de rendir cuentas ante los Gerentes de Área.
- v. El Quinto nivel lo ocuparán los Especialistas quienes brindaran apoyo a los Jefes de departamento y Gerentes de Área en el cumplimiento de sus labores y objetivos.
- vi. El Sexto nivel lo ocuparán los Técnicos quienes al igual que los Especialistas brindaran apoyo a los Jefes de departamento y Gerentes de Área en el cumplimiento de sus labores y objetivos.
- vii. El Séptimo nivel lo ocuparán los Operativos A quienes al igual que los Especialistas y Técnicos brindaran apoyo a los Jefes de departamento y Gerentes de Área en el cumplimiento de sus labores y objetivos, a un nivel menos influyente.
- viii. El Octavo nivel lo ocuparán los Operativos B quienes realizaran labores, como su nombre lo indica, operativas que son importantes pero no influyen en la toma de decisiones por parte de los Gerentes de Área y Jefes de Departamento.
- ix. El Noveno nivel lo ocupará el personal de Apoyo quienes se encargaran de mantener las condiciones necesarias para que las labores diarias sigan con normalidad, estos son el personal de mantenimiento y limpieza.



La autoridad será ejercida de forma lineal, cada trabajador reportará a su Jefe Inmediato, hasta llegar al más alto cargo de la institución.

Los niveles de puestos con los que contará la institución quedaran definidos en la siguiente pirámide:



Ilustración 7: Niveles de puestos
Fuente: Gerencia General de L&B ADVICE

8.2.3.3. Organigrama Institucional

Tras la reestructuración L&B ADVICE S. A. contará con dos tipos de organigramas:

- Organigrama de áreas: Contendrá la estructura institucional conformada por las gerencias y departamentos. Este organigrama tiene fines informativos y publicitarios.
- Organigrama por niveles de puestos: Contendrá todos los puestos de la institución, ubicados por niveles. Definirá los niveles de responsabilidad y autoridad de los puestos y servirá como referencia para definir la política salarial, rangos de salarios por niveles de puestos.



8.2.3.4. Nuevas instalaciones

La reestructuración organizacional de L&B ADVICE S. A. exige la creación de nuevas áreas, departamentos y puestos para dar cabida a nuevos productos y servicios que la empresa ofrecerá. Con la reestructuración organizacional L&B ADVICE S. A. pasará de contar con 8 colaboradores, a ser una pequeña empresa que contara con 30 colaboradores.

Esta reestructuración conlleva la necesidad de contar con instalaciones adecuadas para incluir el nuevo personal a la empresa, que se puede resolver por dos vías, ampliar las instalaciones actuales o adquirir nuevas instalaciones que cumplan con los requisitos mínimos de espacios y con las condiciones higiénico sanitarios y de seguridad ocupacional de la empresa.



8.3. DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

El sistema de gestión de calidad que sea elaborado está diseñado con el fin de brindar a la empresa L&B ADVICE S. A. herramientas con las cuales pueda garantizar a sus clientes la calidad de sus servicios y la operatividad organizacional correcta dada las condiciones y la nueva estructura organizativa.

El sistema requiere de una serie de documentos que contengan las políticas organizacionales, procesos y control de documentos, esta documentación se detalla en el [Anexo 12.4 Manuales que debe contener el SGC](#).

A continuación se presenta una tabla la cual contiene los requisitos del SGC y su estructura necesaria para su implementación.

Tabla 9: Contenido del sistema de gestión de calidad

SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	
Requisitos del SGC	Estructura e Implementación del SGC
<ul style="list-style-type: none">• Contar con una estructura Organizacional definida• Tener el organigrama institucional actualizado.• Contar con un sistema documental definido.• Disponer de los manuales relacionados con el control interno recomendados• Tener la aprobación de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad, por la Junta de Directores	<ol style="list-style-type: none">1. Objetivos del manual2. Alcance3. Exclusiones a la norma4. Generalidades de la empresa5. Misión y visión6. Valores7. Estrategia corporativa8. Referencias del Sistema de Gestión de Calidad (SGC)9. Términos y definiciones10. Sistema de Gestión de Calidad <ul style="list-style-type: none">• Requisitos generales• Procesos del sistema de gestión de calidad• Requisitos de la documentación



SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	
Requisitos del SGC	Estructura e Implementación del SGC
<ul style="list-style-type: none">• Contar con el Manual de Calidad donde se defina la estructura del sistema.• Contar con un responsable de la Administración del SGC.	<ul style="list-style-type: none">• Manual de la calidad• Control de documentos• Control de registros de calidad <ol style="list-style-type: none">11. Responsabilidad de la dirección de la junta de directores12. Gestión de recursos13. Realización del producto o servicio13. Medición, análisis y mejora

Fuente: (Secretaría Central de ISO 9000, 2005)

Por tanto ya que la empresa cumple con los requisitos adecuados que se mencionaron anteriormente, se elaboró una propuesta de un manual de calidad en el que se establecen todos los aspectos necesarios, términos relativos a la calidad, planificación y mejora continua con la que debe cumplir.

Este manual se adapta al tamaño y complejidad de L&B ADVICE S. A.; En El [Anexo 12.7 Manual de Calidad](#) se presenta el manual de calidad propuesto.

8.4. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

Se han determina las pautas o actividades a seguir para la implementación del SGC, las mismas seguirán un proceso lógico el cual conllevara un esfuerzo por parte de los directivos y el personal de la empresa, estando a cargo el gerente de negocios quien deberá coordinar, dirigir y controlar cada etapa con el fin de que se cumpla con el tiempo establecido.

Es de vital importancia la finalización de los manuales que se establecen en cada etapa, ya que estos ayudaran a responder a las proyecciones de crecimiento que se tiene.



8.4.1. Objetivos del plan de implementación ISO 9001 - 2008

- Mejorar los servicios ofrecidos por la empresa bajo lineamientos de la Norma ISO 9001-2008.
- Demostrar capacidad de satisfacer los requisitos y expectativas de los clientes a través de un Sistema de Gestión de la Calidad dirigido a la prevención de cualquier no conformidad y la mejora continua en todas las etapas de prestación del servicio.
- Ratificarse como una empresa líder en el mercado de la Asesoría Empresarial a nivel nacional.

8.4.2. Alcance del Sistema de Calidad

El alcance del Sistema de Gestión de Calidad (SGC) bajo los lineamientos y condiciones establecidos en la Norma Internacional ISO 9001: 2008, estará centrado en procesos específicos propios de la empresa, particularmente en los procesos relacionados con los clientes y los servicios que se le prestan a los mismos.



8.4.3. Actividades

Se elaboró una lista de etapas necesarias para implementación del SGC, además de la descripción de las actividades a seguir por L&B ADVICE.

Tabla 10: Etapas para la implementación del SGC

ETAPAS	Nombre de la Actividad	Descripción breve de la actividad
GESTION DE RECURSOS	Presentación del plan a la Junta Directiva para su aprobación	Presentación a la junta para que se realicen ajustes y se aprueben los recursos a utilizar.
DESARROLLO DEL SGC	Presentación y Aprobación del Manual de Calidad	Presentación a la junta para que se realicen ajustes y se apruebe el manual de Calidad.
	Analizar y evaluar la documentación	Se harán consultas con el personal involucrado con el proceso a certificar.
	Establecer reuniones de trabajo con los responsables de los procesos y personal involucrado.	Revisión y adecuación de acciones correctivas
	Documentación del SGC	Se procederá a elaborar la documentación del sistema de la calidad.
	<ul style="list-style-type: none">Manual de Organización y FuncionesPolítica y Procedimientos de	Esta documentación incluirá los procedimientos documentados necesarios para cada área en específico,



ETAPAS	Nombre de la Actividad	Descripción breve de la actividad
	Gobierno Corporativo.	Además otros documentos de la organización necesarios para asegurar una adecuada planificación, operación y control de los procesos y los registros generados de los mismos
	• Reglamento Interno de Trabajo	
	• Política y Procedimientos de gestión de recursos humanos.	
	• Políticas y procedimientos financieros y contables.	
	• Políticas y procedimientos de negocios.	
	• Manual para la elaboración de manuales.	
	• Política y procedimientos de seguridad de la información.	



ETAPAS	Nombre de la Actividad	Descripción breve de la actividad
	<ul style="list-style-type: none"> Política y procedimientos de gestión de clientes. 	
	<ul style="list-style-type: none"> Políticas y procedimientos administrativos. 	
	Revisión y Ajustes	
	Divulgación a lo interno	Establecimiento de un plan de divulgación interno para que todo el personal se apropie del SGC y la Certificación del sistema
CAPACITACION DEL PERSONAL	Desarrollar Plan de Capacitación.	Se evaluarán los resultados del plan.
MANTENIMIENTO Y MEJORA CONTINUA DEL SGC	Mantener la adecuación del sistema a las necesidades de la organización a través de la mejora continua.	Evaluar actuaciones mediante mecanismos ágiles
	Auditoría interna	Realización de auditoría a todos los procesos.
	Implementar acciones correctivas y preventivas	Después de identificadas las oportunidades de mejora por las auditorías internas realizadas, se hará la



ETAPAS	Nombre de la Actividad	Descripción breve de la actividad
	encaminadas eliminar no conformidades	implementación de las mismas.

Fuente: propia

8.4.4. Cronograma

Toda la información anteriormente mencionada se planteó en el cronograma de actividades para la implementación del SGC, dicha implementación se ejecutara en periodos trimestrales, este tiempo fue propuesto por los directivos de la empresa tomando en cuenta los proyectos que tienen en ejecución y el seguimiento continuo a cada una de las etapas.

Tabla 11: Plan de implementación del SGC

N°	ETAPA	ACTIVIDAD	2014				2015				2016								
			Trimestre				Trimestre				Trimestre								
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4					
1	GESTION DE RECURSOS	Presentación del plan a la Junta Directiva para su aprobación																	
		Presentación y aprobación del Manual de Calidad																	
2	DESARROLLO DEL SGC	Analizar y evaluar la documentación																	
		Establecer reuniones de trabajo con los responsables de los procesos y personal involucrado.																	
		Documentación del SGC																	
		• Manual de Organización y Funciones																	
		• Política y Procedimientos de Gobierno Corporativo.																	
		• Reglamento Interno de Trabajo																	
		• Política y Procedimientos de gestión de recursos humanos.																	



N°	ETAPA	ACTIVIDAD	2014				2015				2016			
			Trimestre				Trimestre				Trimestre			
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
		<ul style="list-style-type: none"> Políticas y procedimientos financieros y contables. 												
		<ul style="list-style-type: none"> Políticas y procedimientos de negocios. 												
		<ul style="list-style-type: none"> Manual para la elaboración de manuales. 												
		<ul style="list-style-type: none"> Política y procedimientos de seguridad de la información. 												
		<ul style="list-style-type: none"> Política y procedimientos de gestión de clientes. 												
		<ul style="list-style-type: none"> Políticas y procedimientos administrativos. 												
		Revisión y Ajustes												
		Divulgación a lo interno												
4	CAPACITACION DEL PERSONAL	Desarrollar Plan de Capacitación.												
5	MANTENIMIENTO Y MEJORA CONTINUA DEL SGC	Mantener la adecuación del sistema a las necesidades de la organización a través de la mejora continua.												
		Auditoría interna												
		Implementar acciones correctivas y preventivas encaminadas eliminar no conformidades												

Fuente: propia



9. CONCLUSIONES

- Se determinó que las condiciones para un SGC no estaban debidamente establecidas debido a que la Gerencia general no ha elaborado ni definido aún las políticas organizacionales de la empresa.
- Se estableció una estructura organizacional correspondiendo a los objetivos de la empresa y sus proyecciones de crecimiento.
- Basados en la nueva estructura organizacional y la naturaleza de la empresa se diseñó el SGC rigiéndose por la norma ISO 9001- 2008.
- Se estableció un plan de plan de implementación del SGC conforme a los planes de crecimiento de la empresa con el propósito de que se establezca la nueva estructura organizacional y a su vez se finalicen todos los manuales que conforman el SGC para su posterior implementación.



10. RECOMENDACIONES

- Debido a los planes de crecimiento y reestructuración organizacional que tendrá L&B ADVICE en un futuro, será necesario que la empresa cuente con nuevas instalaciones más amplias y con un mayor número de oficinas.
- Es necesario que la empresa logre finalizar los manuales, las políticas y los procesos que conformaran el SGC dentro del tiempo establecido en el plan de implementación, esto con el fin de que una vez terminado la etapa de reestructuración organizacional, pueda corresponderse a su vez con el SGC.
- Prestar atención a aquellas debilidades identificadas y señaladas en este trabajo para que la fase de cambio organizacional de la empresa cumpla con los objetivos propuestos.
- Es necesario que los Directivos de la empresa adopten un compromiso firme para la implementación del SGC en general y concientizar a su personal en cada etapa del proceso.



11. BIBLIOGRAFÍA

- Cesar Camison, S. C. (2006). *Gestion de la Calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Madrid-España: PEARSON EDUCACIÓN S,A.
- Dúran, M. U. (1992). *Gestion de calidad*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos, S.A.
- Lusthaus, C. (2002). *EVALUACION ORGANIZACIONAL, MARCO PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO*. Washintong, DC: IDC Bookstore.
- Miranda, F. J.-A.-S. (2007). *Introduccion a la Gestión de la Calidad*. Las Rozas (Madrid): Delta Publicaciones.
- Rey, S. L. (2006). *IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE CALIDAD*. España: Ideaspropias editorial.
- Secretaría Central de ISO 9000. (2005). *Norma Internacional ISO 9000-2005 Sistemas de gestión de la calidad*. Ginebra, Suiza.
- SUMMERS, D. C. (2006). *Administracion de la Calidad*. Mexico: PEARSON EDUCACIÓN .



12. ANEXOS

12.1. Guía de Entrevistas

a. Antecedentes y evolución de la empresa

- ¿Cómo surgió la empresa?
- ¿Cuál es la ubicación?
- ¿Cuándo inicio operaciones?
- ¿Cuál es el giro comercial de la empresa?
- ¿con cuanto personal inicio operaciones?
- ¿Cuántas áreas tiene establecidas?
- ¿Cuáles han sido sus servicios más demandados por sus clientes?
- ¿Cuáles son las condiciones de infraestructura de la empresa?
- ¿Han crecido organizacionalmente?
- ¿Qué tipo de leyes o normativas aplican a esta empresa?

b. Situación organizacional de la empresa

- ¿Cuál es la estructura organizacional actual de la empresa?
- ¿Cuantos clientes tiene?
- ¿con cuanto personal cuenta?
- ¿Cuál es la condición actual de la infraestructura?
- ¿Cuál es su estrategia comercial?
- ¿tienen establecido a los responsables de área, puesto y sus funciones?
- ¿Han establecido las políticas institucionales?
- ¿cuentan con misión, visión y estrategia corporativa?
- ¿tienen convenios o algún tipo de alianzas con otras empresas u organizaciones?



c. Productos y servicios, desempeño.

- ¿Cuáles son los productos y servicios que ofrece?
- ¿Cuál es sus productos estrella?
- ¿En qué áreas tienen mayor experiencia?
- ¿De qué manera evalúan los requerimientos de los clientes?
- ¿cuentan con catálogos de productos y servicios?
- ¿Cómo llevan a cabo el proceso de realización de los productos y servicios?
- Medición del desempeño.
- ¿Qué indicadores tienen para medir la calidad?
- Debilidades y desventajas de la empresa.



12.2. Preguntas directrices

1. ¿Cuál es la situación organizacional en la empresa L&B ADVICE S.A.?
2. ¿En qué condiciones se encuentra el sistema de documentación actualmente?
3. ¿Cuál es la proyección de crecimiento organizacional de la empresa?
4. ¿Cuál sería la estructura organizacional idónea para la empresa dada las condiciones y naturaleza?
5. ¿Existen condiciones para la creación del sistema de Gestión de Calidad en la empresa?
6. ¿Cuál de los diferentes modelos de sistema de gestión de calidad pretende implementar la empresa?
7. ¿Qué aspectos debe contemplar el SGC de la empresa?
8. ¿Cómo se implementara el sistema de gestión de calidad propuesto?



12.3. Análisis de brecha

Análisis de brecha ISO 9001						
Cláusulas	Descripción	Evaluación		Promedios	Indicaciones de apoyo al diagnóstico	
		Nota	Apreciación Si No			
1	Alcance, que ámbito se va certificar	5	x		Tiene definido el alcance	
2	Referencia normativa, normas a implementar	5	x		Esta al conocimiento de la referencia ISO 9001:2008	
3	Términos y definiciones	5	x	5.0	Ha leído los términos y definiciones de la norma	
4	SGC					
4.1	Requisitos generales	2			debe establecer, documentar, implementar y mantener un sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia de acuerdo con los requisitos	
4.2	Requerimientos de documentación	1		x	a) declaraciones documentadas de una política de la calidad y de objetivos de la calidad, b) un manual de la calidad, c) los procedimientos documentados y los registros requeridos por esta norma internacional, y d) los documentos, incluidos los registros	
4.2.1	Generalidades	2	x			
4.2.2	Manual de calidad - MC	1		x	a) el alcance del sistema de gestión de la calidad, incluyendo los detalles y la justificación de cualquier exclusión (véase 1.2), b) los procedimientos documentados establecidos para el sistema de gestión de la calidad, o referencia a los mismos, y c) un	
4.2.3	Control de documentos	4	x		a) aprobar los documentos en cuanto a su adecuación antes de su emisión, b) revisar y actualizar los documentos cuando sea necesario y aprobarlos nuevamente, c) asegurarse de que se identifican los cambios y el estado de la versión vigente de los documentos	
4.2.4	Control de registros	3	x	2.2	La organización debe establecer un procedimiento documentado para definir los controles necesarios para la identificación, el almacenamiento, la protección, la recuperación, la retención y la disposición de los registros.	
5	Responsabilidad de la Alta gerencia					
5.1	Compromiso de la Dirección	4	x		a) comunicando a la organización la importancia de satisfacer tanto los requisitos del cliente como los legales y reglamentarios, b) estableciendo la política de la calidad, c) asegurando que se establecen los objetivos de la calidad, d) llevando a cabo l	
5.2	Enfoque al cliente	4	x		Se ha declarado e informado del compromiso hacia los clientes	



5.3	Política de calidad	1	x	a) es adecuada al propósito de la organización, b) incluye un compromiso de cumplir con los requisitos y de mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad, c) proporciona un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos
5.4	Planificación, objetivos de calidad y SGC	1	x	Tiene planificado y presupuestado el proyecto de certificación
5.4.1	Objetivos de calidad	1	x	Los objetivos de la calidad deben ser medibles y coherentes con la política de la calidad
5.4.2	Planificación del sistema de gestión calidad	1	x	a) la planificación del sistema de gestión de la calidad se realiza con el fin de cumplir los requisitos citados en el apartado 4.1, así como los objetivos de la calidad, y b) se mantiene la integridad del sistema de gestión de la calidad cuando se planifico
5.5	Responsabilidad, autoridad y comunicación	4	x	Están definidas y difundidas las responsabilidades funcionales y los medios de comunicación dentro de la empresa
5.5.1	Responsabilidad y autoridad	5	x	existe un organigrama funcional
5.5.2	Representante de la Dirección	3	x	a) asegurarse de que se establecen, implementan y mantienen los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad, b) informar a la alta dirección sobre el desempeño del sistema de gestión de la calidad y de cualquier necesidad de mejora, y d)
5.5.3	Comunicación interna	3	x	Tiene implementado el método de comunicación
5.6	Revisiones por la dirección	1	x	La dirección o alta gerencia realiza revisión del sistema de gestión
5.6.1	Generalidades	1	x	
5.6.2	Información para la revisión	1	x	a) los resultados de auditorías, b) la retroalimentación del cliente, c) el desempeño de los procesos y la conformidad del producto, d) el estado de las acciones correctivas y preventivas, e) las acciones de seguimiento de revisiones por la dirección previas
5.6.3	Resultados de la Revisión	1	x	a) la mejora de la eficacia del sistema de gestión de la calidad y sus procesos, b) la mejora del producto en relación con los requisitos del cliente, y c) las necesidades de recursos
6	Gestión Recursos			
6.1	Provisión de Recursos	5	x	a) implementar y mantener el sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia, b) aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos
6.2	Recursos humanos	5	x	Tiene la lista de personal, los CVs de todos los empleados, las hojas de vida y sus registros de capacitación
6.2.1	Generalidades	5	x	



6.2.1	Generalidades	5	x		a) determinar la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan a la conformidad con los requisitos del producto, b) cuando sea aplicable, proporcionar formación o tomar otras acciones para lograr la competencia necesaria, c) evaluación
6.2.2	Competencia, toma conciencia y capacitación	4	x		La infraestructura incluye, cuando sea aplicable: a) edificios, espacio de trabajo y servicios asociados b) equipo para los procesos (tanto hardware como software), y c) servicios de apoyo (tales como transporte, comunicación o sistemas de información)
6.3	Infraestructura	5	x		Tiene identificado los equipos y softwares con sus licencias al día
6.4	Ambiente de trabajo	5	x	4.8	
7	Realización del servicio				
7.1	Planificación de la realización del servicio	5	x		existe planificación par la realización del servicio o producto
7.2	Procesos relacionados con el clientes	4	x		tiene lista de clientes, encuestas de satisfacción y registros de quejas
7.2.1	Determinación requisitos del servicio	5	x		a) los requisitos especificados por el cliente, incluyendo los requisitos para las actividades de entrega y las posteriores a la misma, b) los requisitos no establecidos por el cliente pero necesarios para el uso especificado o para el uso previsto, cuando tiene determinados los requisitos del servicio o producto
7.2.2	Revisión de requisitos del servicio	4	x		esta establecida una comunicación adecuada con el cliente
7.2.3	Comunicación con cliente	5	x		existe un método para el diseño y desarrollo de servicios o productos nuevos
7.3	Diseño y Desarrollo	5	x		planificar y controlar el diseño y desarrollo del producto. Durante la planificación del diseño y desarrollo la organización debe determinar: a) las etapas del diseño y desarrollo, b) la revisión, verificación y validación, apropiadas para cada etapa del
7.3.1	Planificación de diseño y desarrollo	3	x		a) los requisitos funcionales y de desempeño, b) los requisitos legales y reglamentarios aplicables, c) la información proveniente de diseños previos similares, cuando sea aplicable, y d) cualquier otro requisito esencial para el diseño y desarrollo. Los
7.3.2	Elementos de entrada para el diseño y desarrollo	3	x		
7.3.3	Resultados del diseño y desarrollo	3	x		se registra la revisión de diseño y desarrollo
7.3.4	Revisión de diseño y desarrollo	4	x		se verifica el diseño y desarrollo
7.3.5	Verificación del diseño y desarrollo	4	x		se valida los cambios del diseño y desarrollo
7.3.6	Validación del diseño y desarrollo	4	x		Se controla los cambios del diseño y desarrollo
7.3.7	Control de cambios del diseño y desarrollo	3	x		
7.4	Compras	5	x		



7.4	Compras		5	x			existe lista de proveedores, hay una selección, fueron evaluados y reevaluados los proveedores
7.4.1	Proceso de compras		5	x			existe registros de informaciones de las compras
7.4.2	Información de las compras		5	x			esta establecido un método para controlar el producto comprado
7.4.3	Verificación de los productos comprados		5	x			esta establecido un método para la producción y prestación del servicio
7.5	Producción y prestación del servicio o producto		4	x			existe una instancia de control de la producción del servicio
7.5.1	Control producción y prestación servicio		5	x			Esta instalada la instancia de validación de la prod. Y prest. Del servicio
7.5.2	Validación procesos de producción y prestación servicio		2	x			existe un método de trazabilidad
7.5.3	Identificación y trazabilidad		2	x			existe el método de preservación de la propiedad del cliente
7.5.4	Propiedad del cliente		5	x			tiene medidas de preservación del servicio o producto
7.5.6	Preservación del servicio o producto		4	x			tiene un plan de mantenimiento preventiva y de calibración de equipos de medición
7.6	Control de dispositivos de seguimiento y medición		3	x			4.0
8	Medición, Análisis y Mejoramiento						
8.1	Generalidades		3	x			
8.2	Seguimiento y medición		3	x			están instauradas medidas de seguimiento y medición
8.2.1	Satisfacción del cliente		5	x			cuenta con un control de la satisfacción de los clientes
8.2.2	Auditoría interna		1		x		existe un sistema de auditoría de gestión de calidad
8.2.3	Seguimiento y medición de los procesos		3	x			esta implementado un método para seguir y medir los procesos
8.2.4	Seguimiento y medición del servicio		4	x			esta implementado un método para seguir y medir el servicio
8.3	Control de servicio o producto No Conforme		1		x		esta funcionando un sistema de control de productos no conformes
8.4	Análisis de datos		4	x			la empresa tiene un sistema de análisis de la datos
8.5	Mejoramiento		5		x		existe medidas de mejoramiento
8.5.1	Mejora continua		5		x		Mejoras continuas
8.5.2	Acciones correctivas		4	x			Acciones correctivas
8.5.3	Acciones preventivas		2		x		3.3 Acciones preventivas



12.4. Manuales que debe contener el SGC

MANUAL	INCLUYE
Manual de Organización y Funciones	Políticas generales de organización <ul style="list-style-type: none">• Estructura de la empresa y organización.• Organigrama institucional• Niveles de autoridad.• Niveles de puestos.• Matriz de puestos que incluya todos los puestos por área y por niveles.• Matriz de competencias.• Descriptores de Puestos.
Política y Procedimientos de Gobierno Corporativo.	<ul style="list-style-type: none">• Generalidades sobre gobierno corporativo: misión, visión, valores, objetivos, estrategia corporativa y sus indicadores.• Políticas de control aplicables a la Junta General de Accionistas.• Políticas de control para la Junta Directiva y sus miembros.• Políticas aplicables al Gerente General.• Política de gobernabilidad y manejo de conflictos de interés.• Políticas de distribución de utilidades.• Política de planeación de estrategia corporativa y sus indicadores.• Política de asignación de responsabilidades y niveles de delegación de autoridad.• Políticas de control interno.• Política de administración de la gestión de riesgos.• Política salarial, compensación y beneficios.• Políticas de información adecuada y transparente.• Políticas sobre régimen de inversiones.• Políticas sobre evaluación de la calidad de los activos.• Política sobre suficiencia de provisiones.



MANUAL	INCLUYE
	<ul style="list-style-type: none">• Política de responsabilidad social corporativa.• Política de rendición de cuentas• Políticas y procedimiento de presentación de Informe anual de gobierno corporativo
Reglamento Interno de Trabajo	<ul style="list-style-type: none">• Ámbito de aplicación• Derechos y obligaciones de las partes• Políticas de administración del personal• Jornada de trabajo y descansos• Políticas de vacaciones• Políticas de permisos• Política salarial y prestaciones• Políticas de régimen de faltas y sanciones• Prohibiciones• Políticas de modificación• Publicación y vigencia
Política y Procedimientos de gestión de recursos humanos.	<ul style="list-style-type: none">• Políticas de ingreso de personal• Políticas de reclutamiento, selección y contratación de personal.• Políticas de Administración de personal.• Política salarial.• Nómina y pagos.• Políticas de entrenamiento y capacitación.• Políticas de evaluación al desempeño.• Manejo de estadísticas de RRHH.• Administración de riesgos de RRHH (operativos y laborales).• Manejo de expedientes del personal.
Políticas y procedimientos financieros y contables.	<ul style="list-style-type: none">• Políticas de Disponibilidades, caja y banco.• Políticas sobre la Contabilización de inversiones.• Cartera de clientes.• Otras cuentas por cobrar.



MANUAL	INCLUYE
	<ul style="list-style-type: none">• Políticas sobre los bienes de uso.• Contabilización de otros activos.• Contabilización de inversiones.• Políticas sobre las obligaciones con instituciones financieras• Políticas de Provisionamiento• Políticas para la depreciación de los bienes de uso• Políticas de Amortización de cargos diferidos• Políticas de Ingresos• Políticas de Gastos• Cuentas de orden.• Modelos de contabilización• Proceso gestión de contabilidad general• Políticas de registros contables• Estados financieros
Políticas y procedimientos de negocios.	<ul style="list-style-type: none">• Planificación de los negocios• Términos y condiciones de los productos y servicios.• Contratos.• Requisitos de los clientes.• Formalización de ventas.• Planes de pagos.• Ofertas de servicios.• Inicio, ejecución y entrega de productos y servicios.• Márgenes de negociación.• Autorizaciones.• Recuperación de cartera.
Manual para la elaboración de manuales.	<ul style="list-style-type: none">• Políticas para elaboración de manuales.• Tipos de manuales.• Estructura de los manuales.• Proceso de elaboración de manuales.



MANUAL	INCLUYE
	<ul style="list-style-type: none">• Presentación a Junta Directiva.• Publicación y vigencia.• Control de documentos.• Actualizaciones.• Otros documentos del sistema documental.
Política y procedimientos de seguridad de la información.	<ul style="list-style-type: none">• Políticas para el control y gestión de la tecnología de la información.• Estructura organizacional y lineamientos para procesos en materia de tecnología de la información.• Planeación de tecnología de la información- infraestructura tecnológica.• Políticas de administración de software.• Políticas de administración de bases de datos• Políticas de administración de hardware y comunicaciones• Políticas de administración de operaciones tecnológicas• Políticas de seguridad de la información• Políticas de Riesgo tecnológico• Sistema informático y procesos automáticos.• Administración de roles.• Permisos y accesos.• Administración de programas.• Plan de contingencia.



MANUAL	INCLUYE
Política y procedimientos de gestión de clientes.	<ul style="list-style-type: none">• Derechos y obligaciones• Políticas y controles sobre atención al usuario• Políticas de atención de reclamos y quejas• Políticas sobre medición de la calidad de servicio al usuario• Políticas de seguridad y protección de datos y del usuario• Mecanismos de cobranza• Políticas de documentación• Prohibiciones• Normas de protocolo en la atención del cliente.
Políticas y procedimientos administrativos.	<ul style="list-style-type: none">• Políticas de planeación administrativa.• Políticas de gestión presupuestaria.• Políticas y procedimientos de compras• Políticas de activo fijo.• Manejo de inventarios y control de bienes.• Políticas de transporte.• Políticas de mantenimiento.• Políticas y procedimientos de pagos administrativos.• Políticas de viáticos.



12.5. Matriz de Servicios

Servicios Ofrecidos por L&B ADVICE S. A.		
Servicio	Tipo	Incluye
Legales	Mercantil	<ul style="list-style-type: none">• Constitución y liquidación de asociaciones, fundaciones, cooperativas y sociedades mercantiles.• Asesoría en contrataciones, compra y venta de acciones.• Dictámenes de contratos mercantiles y nuevos proyectos.• Asistencia en negociaciones.
	Gestoría	<ul style="list-style-type: none">• Registro de empresas y documentos legales.• Asesoría y riesgo de marcas, patentes, emblemas y nombres comerciales.• Tramitación fiscal, catastral y municipal.• Tramite de exportaciones/importaciones y gestión aduanera.• Registro en CONAMI de instituciones de Micro finanzas.
	Civil	<ul style="list-style-type: none">• Adquisición de bienes muebles, inmuebles, compraventa y arrendamiento.• Contratos de mutuo, préstamo y línea de crédito.• Recursos judiciales y administrativos.• Juicios de pago.• Juicios de mensura.



Servicios Ofrecidos por L&B ADVICE S. A.		
Servicio	Tipo	Incluye
		<ul style="list-style-type: none">• Reconocimiento de firmas, absolución de posiciones (prejudiciales).• Fideicomisos.• Juicios de inmisión en la posesión.
	Asesoría de familia	<ul style="list-style-type: none">• Casamientos y divorcios.• Juicios de alimentos.• Juicios de guardas.• Reposición de certificados de nacimiento, de matrimonio y su rectificación.• Juicios de declaración de ausencia.• Procesos de adopción.• Mediaciones y conciliaciones.• Investigación de paternidad, maternidad e impugnación.• Ejecución de sentencias judiciales.
	Asistencia penal	<ul style="list-style-type: none">• Delitos contra las personas y contra el patrimonio.• Delitos societarios y derecho penal económico.• Faltas y mediciones penales.
Asesoría Financiera y Calidad	Consultoría	<ul style="list-style-type: none">• Elaboración de contratos laborales, servicios profesionales y adendum.• Elaboración de reglamento interno de trabajo.• Asesoramiento en derecho de seguridad social.• Relaciones laborales en la administración de recursos



Servicios Ofrecidos por L&B ADVICE S. A.		
Servicio	Tipo	Incluye
		humanos: derechos y obligaciones.
	Contabilidad	<ul style="list-style-type: none">• Implementación de sistemas contables.• Análisis de estados financieros y certificación.• Iniciación financiera, contable y laboral.
	Auditoria	<ul style="list-style-type: none">• Auditoria de estados financieros.• Auditorias laboral.• Auditoria de políticas y procesos.• Auditoria de sistemas.• Medición de procesos.
	Elaboración de manuales	<ul style="list-style-type: none">• Código de ética y conducta.• Manual de clientes (quejas y reclamos)• Manual de crédito.• Catálogo de productos.• Manual de operaciones.• Manual legal.• Manual de recursos humanos.• Manual de prevención de riesgos y lavado de dinero.• Manual de tecnología.• Manual de fianzas.• Manual de inversiones.• Manual de administración.• Manual de proyectos.• Manual de productos.• Manual de tesorería.• Manual de auditoria interna.• Manual de calidad.• Manual de gobierno corporativo.



Servicios Ofrecidos por L&B ADVICE S. A.		
Servicio	Tipo	Incluye
		<ul style="list-style-type: none">• Manual de activos fijos y bienes adjudicados.
Notaria		<ul style="list-style-type: none">• Fusión de sociedades.• Certificaciones notariales.• Otorgamiento de poderes.• Declaraciones notariales, hereditarias, litigiosas, de crédito y posesorias.• Dación en pago.• Donaciones.• Convenios o acuerdos privados.• Testamentos abiertos o cerrados.• Protocolización de documentos privados.• Sustitución y renovación de poder.• Promesas de venta de muebles e inmuebles.• Mutuo con garantía de prenda agraria, industria y/o comercial y fianza solidaria.• Constitución de adeudos con garantías de hipoteca.• Mutuo simple.• Cesación de comunidad.• Rectificación de linderos.• Partición de herencia.• Permuta.• Constitución de servidumbres de paso, medianera, de desagüe y de agua.• Reconocimiento de adeudo con garantías.• Reestructuración de crédito.• Sustitución de fiador solidario.• Línea de crédito revolvente con garantía.



Servicios Ofrecidos por L&B ADVICE S. A.		
Servicio	Tipo	Incluye
		<ul style="list-style-type: none">• Carta de pago.• Cancelación de créditos con garantías (prenda agraria, industrial, y/o comercial y fianza solidaria).• Venta forzada.• Certificación de documentos.
Cobranza		<ul style="list-style-type: none">• Seguridad de la información proporcionada por nuestros clientes.• Oportunidad de la gestión de cobro.• Retroalimentación de la gestión ejecutada y seguimiento del cliente.• Confiabilidad.• Recuperación prejudicial y judicial.
Servicios Corporativos	Organización de empresas	<ul style="list-style-type: none">• Planificación de la organización:• Nivel corporativo, por áreas y sucursales.• Diseño de políticas y procesos en base a las normas aplicables según el tipo de negocio.
	Estrategias de negocios	<ul style="list-style-type: none">• Análisis de rentabilidad de negocios• Incidencia de las estrategias implementadas en los estados financieros.
	Finanzas	<ul style="list-style-type: none">• Diagnóstico y diseño de estrategias de negocios

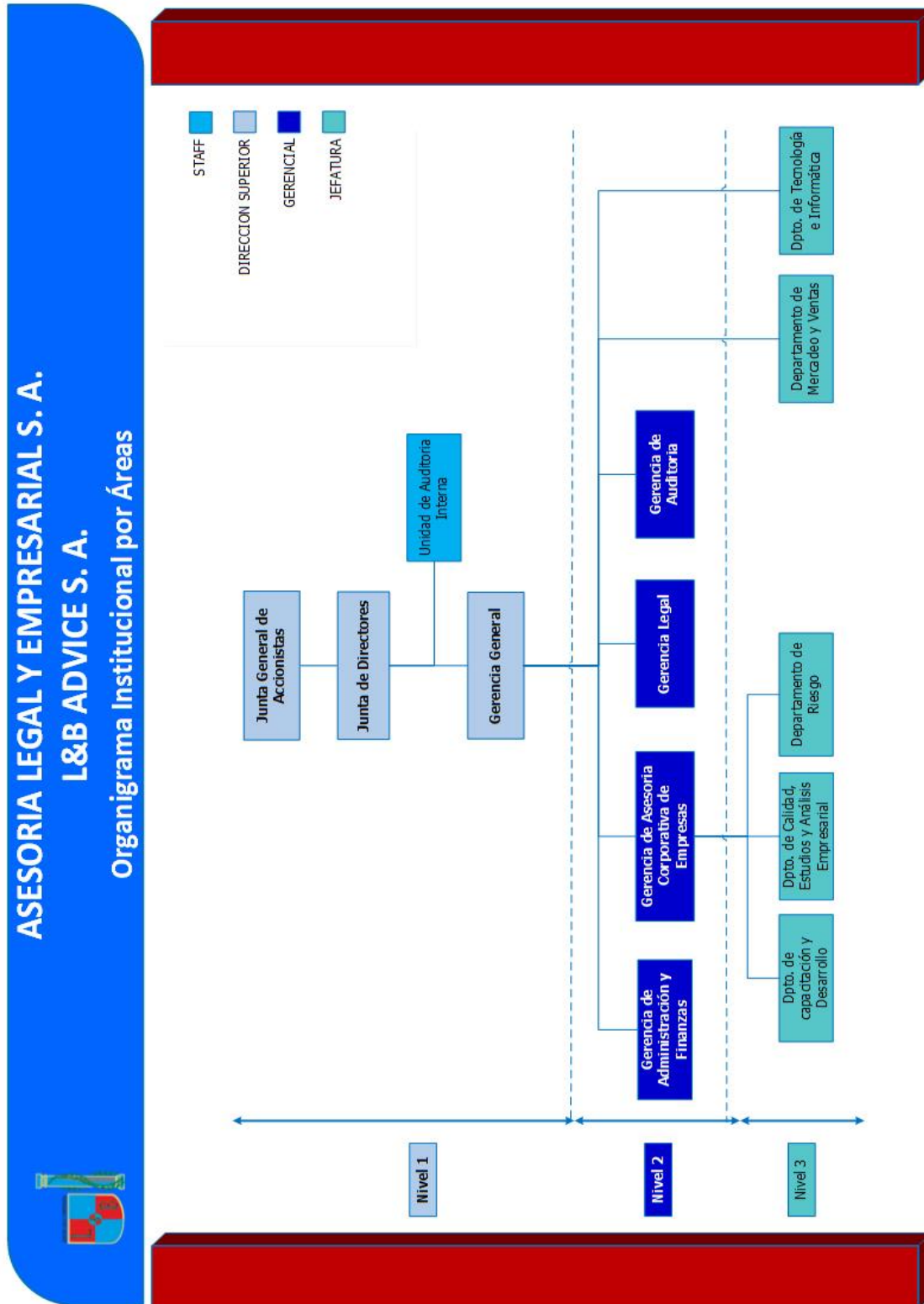


Servicios Ofrecidos por L&B ADVICE S. A.		
Servicio	Tipo	Incluye
		<ul style="list-style-type: none">• selección e implementación de operaciones• Monitoreo financiero



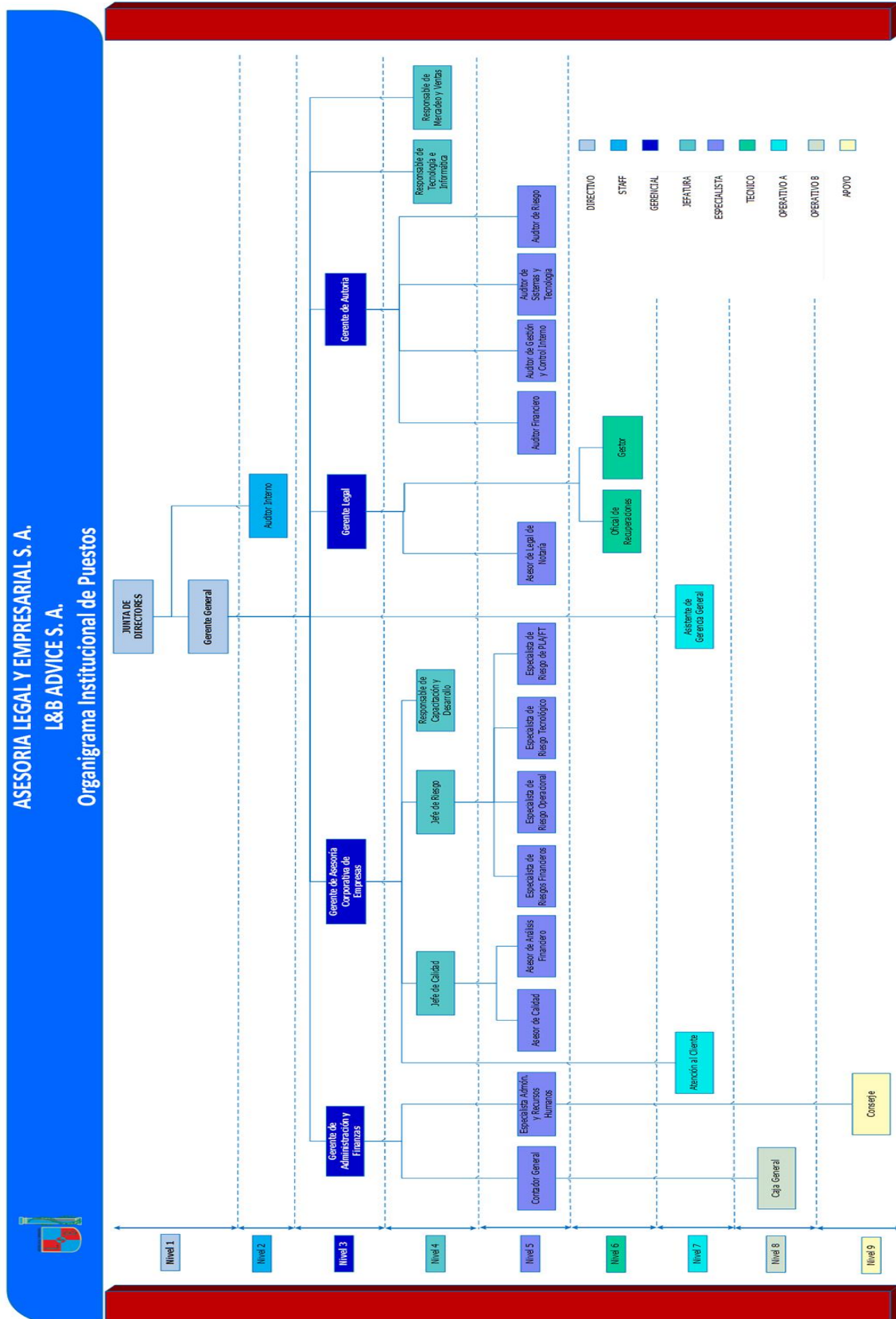
12.6. Organigramas propuestos

Organigrama por áreas





Organigrama por puestos





12.7. Manual de calidad

(A partir de la página siguiente)

ASESORÍA LEGAL Y EMPRESARIAL S. A.

L&B ADVICE S. A.

Manual de Políticas de Calidad



Código: MPO-CAL-PGC-001

Versión: 001

Área de Aplicación:

Gerencia de Asesoría
Corporativa de Empresas

Mayo 2013


Managua, Nicaragua

Elaborado por Gerencia
de Negocios

Revisado por
Gerencia General


Aprobado por
Junta Directiva

Fecha de publicación y
Vigencia

	Nombre del documento	Manual de Políticas de Calidad	Área de aplicación	Gerencia de Asesoría Corporativa de Empresas
	Código	MPO-CAL-PGC-001	Versión: 001	Página 1 de 53


CUADRO DE REVISIÓN Y APROBACIÓN

Elaborado por	Gerencia de Asesoría Corporativa de Empresas	<hr/> Ing. Oskin Montenegro Olivas Gerente de Asesoría Corporativa de Empresas
Revisado por	Gerencia General	<hr/> Lic. Cristhian García Tercero Gerente General
Aprobado por	Junta de Directores	<hr/> Lic. Cristhian García Tercero Presidenta Junta de Directores
		<hr/> Ing. Oskin Montenegro Olivas Secretario-Tesorero Junta de Directores


	Nombre del documento	Manual de Políticas de Calidad	Área de aplicación	Gerencia de Asesoría Corporativa de Empresas
	Código	MPO-CAL-PGC-001	Versión: 001	Página 2 de 53

CONTENIDO

I. OBJETIVOS DEL MANUAL	6
II. ALCANCE.....	6
III. EXCLUSIONES A LA NORMA.....	6
IV. GENERALIDADES DE LA EMPRESA.....	8
MISION	8
VISION	8
VALORES CORPORATIVOS.....	9
ESTRATEGIA CORPORATIVA.....	11
V. REFERENCIAS DEL SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD (SGC)	12
VI. TÉRMINOS Y DEFINICIONES	13
VII. SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD	19
7.1. REQUISITOS GENERALES	20
7.2. PROCESOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD.....	21
7.3. REQUISITOS DE LA DOCUMENTACIÓN	23
7.4. CONTROL DE DOCUMENTOS	23
7.5. CONTROL DE REGISTROS DE CALIDAD	24
VIII. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCION.....	25
8.1. COMPROMISO DE LA DIRECCIÓN CON LA CALIDAD	25
8.2. ENFOQUE AL CLIENTE	25
8.3. POLÍTICA DE CALIDAD	25
8.4. PLANIFICACIÓN	26
8.5. OBJETIVOS DE CALIDAD	27
8.6. PLANIFICACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD.....	27
8.7. RESPONSABILIDAD, AUTORIDAD Y COMUNICACIÓN.....	28
8.8. REVISIÓN DE LA DIRECCIÓN	29
IX. GESTION DE RECURSOS.....	31
9.1. PROVISIÓN DE RECURSOS	31
9.2. RECURSOS HUMANOS	31
9.3. INFRAESTRUCTURA	32
9.4. AMBIENTE DE TRABAJO.....	32
X. REALIZACION DEL PRODUCTO O SERVICIO	33
10.1. PLANIFICACIÓN DE LA REALIZACIÓN DEL PRODUCTO	33
10.2. PROCESOS RELACIONADOS CON EL CLIENTE	33
10.3. DISEÑO Y DESARROLLO.....	35

	Nombre del documento	Manual de Políticas de Calidad	Área de aplicación	Gerencia de Asesoría Corporativa de Empresas
	Código	MPO-CAL-PGC-001	Versión: 001	Página 3 de 53

10.4. COMPRAS	39
10.5. PRODUCCIÓN Y PRESTACIÓN DEL SERVICIO	40
XI. MEDICION, ANALISIS Y MEJORA	43
11.1. GENERALIDADES	43
11.2. SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN	43
12.2. CONTROL DEL PRODUCTO NO CONFORME	45
12.3. ANÁLISIS DE LOS DATOS	45
12.4. MEJORA.....	46
12. ANEXOS	49
ANEXO N° 1 ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL POR ÁREAS	49
ANEXO N° 2 ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL DE PUESTOS	50
ANEXO N° 3 TABLA DE DOCUMENTOS RELACIONADOS	51
ANEXO N° 4 TABLA DE PROCEDIMIENTOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD.....	51
ANEXO N° 5 DIAGRAMA DE FLUJO REQUISITOS DEL CLIENTE	52
ANEXO N° 6 TABLA DE CODIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS	53

	Nombre del documento	Manual de Políticas de Calidad	Área de aplicación	Gerencia de Asesoría Corporativa de Empresas
	Código	MPO-CAL-PGC-001	Versión: 001	Página 4 de 53


INTRODUCCIÓN

El presente Manual de Calidad ha sido desarrollado de acuerdo a los requerimientos de la norma ISO 9001:2008, el cual muestra de manera clara y precisa el sistema de gestión de calidad que L&B ADVICE ha establecido de acuerdo a sus condiciones actuales y futuras proyectadas a tres años. El manual está enfocado en los procesos que se realizan dentro de la empresa y tomando en cuenta los principios de gestión de calidad. Además, perfila los niveles de autoridad, las relaciones y los deberes del personal responsable del cumplimiento de la Política de Calidad.

El manual describe las disposiciones adoptadas por L&B ADVICE para cumplir políticas, objetivos, requisitos legales, contractuales y normativas relacionados con la calidad, exigidos en la norma ISO 9001-2008.

Este manual servirá a nivel interno para orientar a los trabajadores de L&B ADVICE con respecto a los diversos requisitos de la norma ISO 9001:2008 que deben ser cumplidos y mantenidos para asegurar la satisfacción del cliente, la mejora continua.

El manual de calidad define el alcance y exclusiones del sistema, la presentación de la empresa, cumplimiento de cada uno de los requisitos de la Norma ISO 9001-2008 y una breve descripción de los mismos. Por lo cual el presente manual debe incluir además la documentación de los procesos establecidos y la descripción de la interacción de los mismos en el SGC.

	Nombre del documento	Manual de Políticas de Calidad	Área de aplicación	Gerencia de Asesoría Corporativa de Empresas
	Código	MPO-CAL-PGC-001	Versión: 001	Página 5 de 53

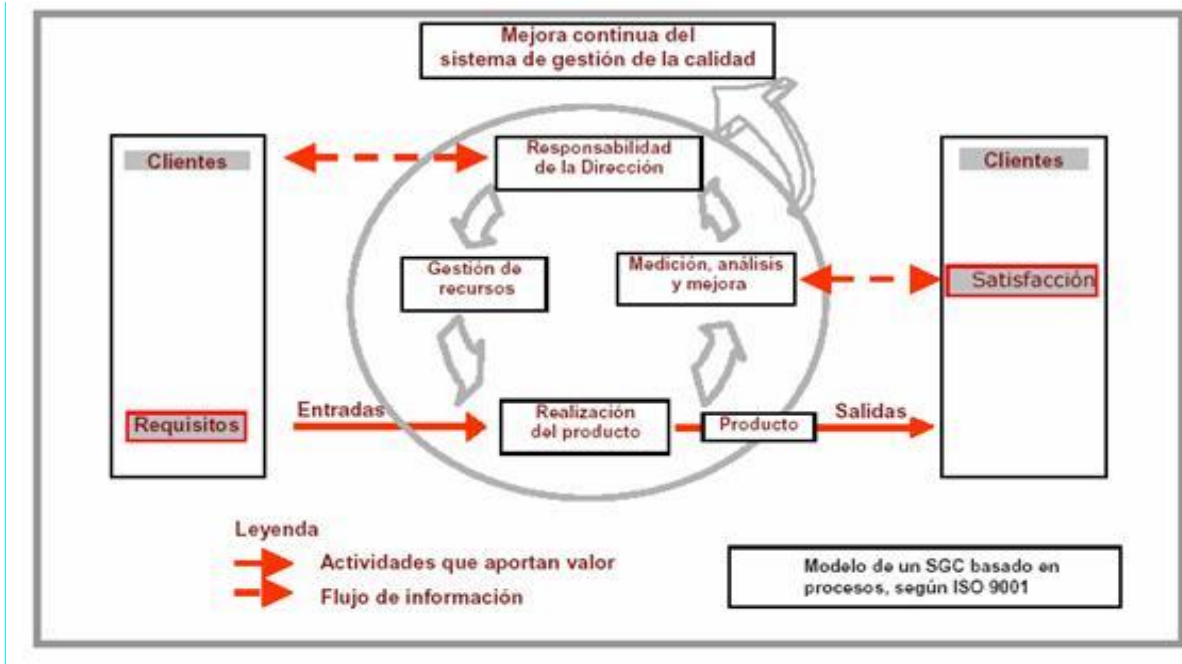



Ilustración 1 Modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos, Norma ISO 9001:2000

	Nombre del documento	Manual de Políticas de Calidad	Área de aplicación	Gerencia de Asesoría Corporativa de Empresas
	Código	MPO-CAL-PGC-001	Versión: 001	Página 6 de 53

I. OBJETIVOS DEL MANUAL

El manual de calidad es un documento que tiene por objeto:

1. Establecer los lineamientos para la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad, ISO 9001:2008
2. Definir los procesos que conforman el Sistema de Gestión de Calidad y las áreas que intervienen para su funcionamiento.
3. Establecer los lineamientos y requisitos que deben cumplirse para aumentar la satisfacción del cliente y los procesos de mejora continua del sistema.


II. ALCANCE

El alcance de este manual comprende los procesos del Sistema de Gestión de Calidad (SGC) bajo los lineamientos y condiciones establecidos en la Norma Internacional ISO 9001: 2008.


III. EXCLUSIONES A LA NORMA

Los requisitos excluidos del Sistema de Gestión de Calidad (SGC), de acuerdo a la Norma ISO 9001: 2008, debido a la naturaleza de los procesos y considerando que no afectan la capacidad o responsabilidad de L&B ADVICE para proporcionar los servicios de asesoría legal y empresarial que cumplan, por igual, los requisitos del cliente y los de carácter reglamentario son:

- ❖ El enunciado 7.5.2 Validación de los procesos de producción y prestación del servicio; este elemento queda excluido, debido a que para la prestación del servicio existen puntos de control en la totalidad de las etapas de proceso que comprende el SGC. Los productos resultantes de todos los procesos pueden verificarse mediante actividades de seguimiento y medición posterior. En ningún proceso las deficiencias se hacen aparentes únicamente después de que el producto está siendo utilizado o ha sido prestado el servicio.

	Nombre del documento	Manual de Políticas de Calidad	Área de aplicación	Gerencia de Asesoría Corporativa de Empresas
	Código	MPO-CAL-PGC-001	Versión: 001	Página 7 de 53

- ❖ El enunciado 7.5.1 Control de la producción y de la prestación del servicio: este requisito queda excluido parcialmente en el inciso f) en lo relativo a las actividades posteriores a la entrega de los “Servicio de Asesoría Legal y Empresarial” finaliza con la entrega de los servicios y productos, y por lo tanto, no existen condiciones controladas para estas actividades.
- ❖ El enunciado 7.5.5 Preservación del producto; este requisito queda excluido de forma parcial debido a que preserva el producto / servicio durante su realización y una vez entregado con una copia por medio de un procedimiento de control de registro de calidad al destino previsto para mantener la conformidad con los requisitos.
- ❖ El enunciado 7.6 Control de equipos y seguimiento y de medición, este requisito queda excluido debido a que para proporcionar evidencia de la conformidad del producto L&B ADVICE no realiza medición a través de equipos que requieran calibrarse o verificarse con patrones de medición internacional o nacional; solamente lleva el control y la verificación de la satisfacción del producto entregado a sus clientes.

	Nombre del documento	Manual de Políticas de Calidad	Área de aplicación	Gerencia de Asesoría Corporativa de Empresas
	Código	MPO-CAL-PGC-001	Versión: 001	Página 8 de 53

IV. GENERALIDADES DE LA EMPRESA

MISION

Somos una empresa con un gran portafolio de productos y servicios de asesoría y consultoría empresarial, como tal, tenemos la enorme responsabilidad de asesorar bien a nuestros clientes, de que direccionen sus negocios y necesidades a los horizontes deseados, a precios asequibles, construyendo relaciones amistosas de largo plazo y captando a tantas personas como sea posible.


Nuestra misión es satisfacer las necesidades y expectativas del cliente, proporcionándole servicios de asesoría profesional de calidad, con el respaldo de profesionales calificados, usando tecnología moderna y enfocados en agregar valor a los negocios, logrando ser líderes en lo que hacemos, permear en el mercado y obtener los niveles de rentabilidad esperados.

Nuestra misión es la razón de nuestro existir. Por tanto, debemos cerciorarnos de que nuestros clientes logren los objetivos deseados, se adapten a los cambios actuales y alijan a nuestra empresa como la mejor opción para asesorarle.

VISION

En L&B ADVICE S. A., tenemos una visión muy clara de hacia dónde nos dirigimos, ser una empresa líder en asesoría legal y empresarial a nivel nacional y regional, comprometidas con la innovación, la creatividad y el compromiso para superar las expectativas del cliente.

Nuestra visión es la imagen de la empresa en que queremos convertirnos y presupone el logro de nuestra misión. Es la noción del éxito que debe guiar nuestra actuación y se basa en nuestra aportación a la sociedad. El tener una visión clara de cómo queremos ser de nuestros designios como asesores; es un elemento esencial de un buen desempeño al marcar la pauta de nuestras expectativas y aspiraciones, motivándonos a trabajar en equipo para lograr nuestro fin común.

	Nombre del documento	Manual de Políticas de Calidad	Área de aplicación	Gerencia de Asesoría Corporativa de Empresas
	Código	MPO-CAL-PGC-001	Versión: 001	Página 9 de 53

Tenemos una visión muy clara de hacia dónde nos dirigimos. Somos líderes en nuestras áreas de negocios; destinamos nuestros recursos a diseñar e implementar exitosas estrategias que nos permitan lograr nuestros objetivos; y estamos comprometidos con nuestros accionistas a que su inversión les reditue el mayor de los valores.

Aspiramos a que nuestro nombre sea sinónimo de excelencia dentro y fuera del país. Estamos totalmente determinados a ser los mejores poniendo todas las herramientas necesarias en aquello que consideramos que es relevante para nuestra actividad empresarial.

VALORES CORPORATIVOS

❖ Honestidad:

Ser honestos significa ser congruentes en nuestra forma de pensar y actuar. Conducirnos con integridad genera seguridad y confianza entre nosotros mismos y en las relaciones con nuestros clientes, proveedores y terceros; fomenta el respeto a nuestra organización.

❖ Excelencia:


Desarrollamos soluciones innovadoras y servicios que garanticen la satisfacción de nuestros clientes. Mejorando nuestro rendimiento para cumplir nuestros compromisos.

❖ Integridad:

La actuación de la empresa está fundamentada en Principios y Valores, en la relación con sus colaboradores y los clientes.

❖ Lealtad:

Referencia de fidelidad, compromiso, identificación, orgullo, pertenencia, confidencialidad y defensa de intereses que en todo momento debemos demostrar, para y por nuestra empresa, quienes laboramos en L&B ADVICE.

	Nombre del documento	Manual de Políticas de Calidad	Área de aplicación	Gerencia de Asesoría Corporativa de Empresas
	Código	MPO-CAL-PGC-001	Versión: 001	Página 10 de 53

❖ **Profesionalismo:**


Responsabilidad, seriedad, constancia, involucramiento, entrega, dedicación y esmero que cada integrante de L&B ADVICE debe integrar a sus funciones y tareas, buscando de manera conjunta cumplir con su misión.

❖ **Trabajo en equipo:**

La empresa promueve un ambiente de trabajo en el cual se coordinan las tareas, haya colaboración mutua de todos y se sumen esfuerzos para lograr los objetivos y el éxito.

❖ **Respeto:**

L&B ADVICE es una empresa comprometida con la creencia de que toda persona tiene un potencial ilimitado y la capacidad y el deseo intrínseco de triunfar. Reconocemos que nuestro capital humano representa nuestro activo más valioso y, por ende, respetamos y tratamos a todos por igual y les dispensamos la mayor consideración, trato profesional y cortesía, independientemente de cualquier consideración de tipo personal.


	Nombre del documento	Manual de Políticas de Calidad	Área de aplicación	Gerencia de Asesoría Corporativa de Empresas
	Código	MPO-CAL-PGC-001	Versión: 001	Página 11 de 53

ESTRATEGIA CORPORATIVA

Para lograr nuestra Misión y Visión, debemos aprovechar nuestras capacidades profesionales y la calidad de nuestros productos y servicios para continuar desarrollando nuestras operaciones, aprovechar las oportunidades que se nos presenten para el establecimiento de nuevos negocios y ofrecer continuamente a nuestros clientes, mejores oportunidades que permitan incrementar nuestra participación y cobertura.

Estamos firmemente convencidos de que nuestro crecimiento dependerá del valor que generemos para nuestros clientes. Acorde con ello, nuestra estrategia está cimentada en tres pilares fundamentales: crecimiento, integración y optimización, que buscamos fortalecer continuamente a través de:


- ❖ Nuestra proximidad a nuestros clientes, ofreciéndoles una mayor variedad de productos y servicios con más y mejores opciones. Trataremos a nuestros clientes de la misma manera en que queremos ser tratados.
- ❖ Nuestro crecimiento en ingresos y utilidades, controlando nuestros costos mediante la integración de nuevos negocios y la estandarización de nuestras prácticas societarias de acuerdo al compromiso de participación activa en favor del desarrollo empresarial.
- ❖ La oferta de servicios convergentes, garantizando la calidad ofrecida a nuestros clientes y optimizando nuestras relaciones con ellos al proporcionarles un excelente servicio y valor agregado.

	Nombre del documento	Manual de Políticas de Calidad	Área de aplicación	Gerencia de Asesoría Corporativa de Empresas
	Código	MPO-CAL-PGC-001	Versión: 001	Página 12 de 53

V. REFERENCIAS DEL SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD (SGC)

Durante la implementación de nuestro Sistema de Gestión de la Calidad se usaron como referencia los siguientes documentos:

- Norma ISO 9001-2008, Sistemas de Gestión de Calidad – Requisitos.
- Catálogo de Productos y Servicios de L&B ADVICE
- Página web de L&B: www.lybadvice.com


	Nombre del documento	Manual de Políticas de Calidad	Área de aplicación	Gerencia de Asesoría Corporativa de Empresas
	Código	MPO-CAL-PGC-001	Versión: 001	Página 13 de 53

VI. TÉRMINOS Y DEFINICIONES

Para efectos de la aplicación del presente manual, se establecen las siguientes definiciones con base en la Norma ISO 9000-2005, y los términos adicionales considerados necesarios por L&B ADVICE:


1. **Calidad:** Grado en el que un conjunto de características inherentes¹ cumple con los requisitos.
2. **Requisito:** Necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria.
 - Generalmente implícita, significa que es habitual o una práctica común para la empresa, sus clientes y otras partes interesadas que la necesidad o expectativa bajo consideración esté implícita.
 - Pueden utilizarse calificativos para identificar un tipo específico de requisito, por ejemplo, requisito de un producto o servicio, requisito de la gestión de la calidad, requisito del cliente.
 - Un requisito especificado es aquel que está establecido, por ejemplo en un documento.
 - Los requisitos pueden ser generados por las diferentes partes interesadas.
3. **Satisfacción del cliente:** Percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos.
4. **Capacidad:** Aptitud de la empresa, los sistemas y procesos para realizar un producto o servicio que cumple los requisitos establecidos.
5. **Competencia:** Aptitud demostrada para aplicar los conocimientos y habilidades.
6. **Sistema:** Conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan entre sí.

¹ Inherente, en contraposición a "asignado", significa que existe en algo, especialmente como una característica permanente.

	Nombre del documento	Manual de Políticas de Calidad	Área de aplicación	Gerencia de Asesoría Corporativa de Empresas
	Código	MPO-CAL-PGC-001	Versión: 001	Página 14 de 53


7. **Sistema de gestión:** Sistema² relacionado con un área específica, materia o la organización en general, para establecer la política, los objetivos y como el sistema logrará el cumplimiento de los objetivos propuestos.
8. **Sistema de gestión de la calidad:** Sistema de gestión establecido por la empresa para dirigir y controlar todo lo relacionado a la calidad a nivel institucional.
9. **Objetivo de calidad:** Propósito o meta a alcanzar relacionado con la mejora de la oferta de servicios de asesoría legal y empresarial. La norma ISO 9000:2005 define a los Objetivos de Calidad como *“algo ambicionado o pretendido relacionado con la Calidad”*.
10. **Gestión:** Actividades coordinadas para dirigir y controlar la empresa.
11. **Alta dirección:** Persona o grupo de personas que dirigen y controlan al más alto nivel la empresa como Accionistas y Directores.
12. **Gestión de la calidad:** actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad.
13. **Planificación de la calidad:** Parte de la gestión de la calidad enfocada al establecimiento de los objetivos de la calidad y a la especificación de los procesos operativos necesarios y de los recursos relacionados para cumplir los objetivos de la calidad
14. **Control de la calidad:** Parte de la gestión de la calidad orientada al cumplimiento de los requisitos de la calidad.
15. **Aseguramiento de la calidad:** Parte de la gestión de la calidad orientada a proporcionar confianza en que se cumplirán los requisitos de la calidad
16. **Mejora de la calidad:** Parte de la gestión de la calidad orientada a aumentar la capacidad de cumplir con los requisitos de la calidad.
17. **Mejora continua:** Actividad recurrente para aumentar la capacidad de cumplir los requisitos y la **moderación** de la gestión de calidad adaptada a las necesidades de la empresa, las mejores prácticas y nuevas tecnologías.

² Por ejemplo: sistema de gestión de calidad, de gestión financiera, de gestión de ambiental y gestión operativa.

	Nombre del documento	Manual de Políticas de Calidad	Área de aplicación	Gerencia de Asesoría Corporativa de Empresas
	Código	MPO-CAL-PGC-001	Versión: 001	Página 15 de 53


18. **Eficacia:** Grado en que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.
19. **Eficiencia:** Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.
20. **Empresa**³: Conjunto de personas, que disponen de bienes, con responsabilidades, autoridades, relaciones, integradas con un fin determinado y con reconocimiento legal para ejercer derechos y contraer obligaciones.
21. **Estructura de la Empresa:** Disposición de responsabilidades, autoridades y relaciones entre el personal.
22. **Infraestructura:** Sistema de instalaciones, equipos y servicios necesarios para el funcionamiento de una organización.
23. **Ambiente de trabajo:** Conjunto de condiciones bajo las cuales se realiza el trabajo, estas están conformadas por factores físicos, sociales, psicológicos y ambientales.
24. **Cliente: Organización o persona** que recibe un producto.
25. **Proveedor:** Organización o persona que proporciona un producto.
26. **Parte interesada:** Persona o grupo que tiene un interés en el desempeño o éxito de una organización, como por ejemplo los clientes, propietarios, personal de una empresa.
27. **Contrato:** Acuerdo vinculante
28. **Proceso:** Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados (producto terminado o servicio).
29. **Producto:** Resultado de un proceso.
30. **Proyecto:** Proceso único consistente en un conjunto de actividades coordinadas y controladas con fechas de inicio y de finalización, llevadas a cabo para lograr un objetivo conforme con requisitos específicos, incluyendo las limitaciones de tiempo, costo y recursos.

³ Este término sustituye al de organización de la Norma.


	Nombre del documento	Manual de Políticas de Calidad	Área de aplicación	Gerencia de Asesoría Corporativa de Empresas
	Código	MPO-CAL-PGC-001	Versión: 001	Página 16 de 53

31. **Diseño y desarrollo:** Conjunto de procesos que transforma los requisitos en características especificadas o en la especificación de un producto, proceso o sistema.
32. **Procedimiento:** Forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso.
33. **Característica de la calidad:** Característica inherente⁴ de un producto, proceso o sistema, relacionada con un requisito.
34. **Seguridad de funcionamiento:** Conjunto de propiedades utilizadas para describir la disponibilidad y los factores que la influyen: confiabilidad, capacidad de mantenimiento y mantenimiento de apoyo.
35. **Conformidad:** Cumplimiento de un requisito.
36. **No conformidad:** Incumplimiento de un requisito.
37. **Defecto:** Incumplimiento de un requisito asociado a un uso previsto o especificado.
38. **Corrección:** Acción tomada para eliminar una no conformidad detectada.
39. **Reproceso:** Acción tomada sobre un producto no conforme para que cumpla con los requisitos.
40. **Reclasificación:** Variación de la clase de un producto no conforme, de tal forma que sea conforme con requisitos que difieren de los iniciales.
41. **Reparación:** Acción tomada sobre un producto no conforme para convertirlo en aceptable para su utilización prevista.
42. **Desecho:** Acción tomada sobre un producto no conforme para impedir su uso inicialmente previsto.
43. **Información:** Datos que poseen significado.
44. **Documento:** Información y su medio de soporte.
45. **Especificación:** Documento que establece requisitos.
46. **Manual de la calidad:** Documento que especifica el sistema de gestión de la calidad de una organización.


⁴ Inherente significa que existe en algo, especialmente como una característica permanente.

	Nombre del documento	Manual de Políticas de Calidad	Área de aplicación	Gerencia de Asesoría Corporativa de Empresas
	Código	MPO-CAL-PGC-001	Versión: 001	Página 17 de 53

47. **Plan de la calidad:** Documento que especifica qué procedimientos y recursos asociados deben aplicarse, quién debe aplicarlos y cuándo deben aplicarse a un proyecto, producto, proceso o contrato específico.
48. **Registro:** Documento que presenta resultados obtenidos o proporciona evidencia de actividades desempeñadas.
49. **Inspección:** Evaluación de la conformidad por medio de observación y dictamen, acompañada cuando sea apropiado por medición, ensayo/prueba o comparación con patrones.
50. **Verificación:** Confirmación mediante la aportación de evidencia objetiva de que se han cumplido los requisitos especificados.
51. **Revisión:** Actividad emprendida para asegurar la conveniencia, adecuación y eficacia del tema objeto de la revisión, para alcanzar unos objetivos establecidos.
52. **Auditoría:** Proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias de la auditoría y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar el grado en que se cumplen los criterios de auditoría.
53. **Programa de la auditoría:** Conjunto de una o más auditorías planificadas para un periodo de tiempo determinado y dirigidas hacia un propósito específico.
54. **Criterios de auditoría:** Conjunto de políticas, procedimientos o requisitos.
55. **Evidencia de la auditoría:** Registros, declaraciones de hechos o cualquier otra información que son pertinentes para los criterios de auditoría y que son verificables.
56. **Hallazgos de la auditoría:** Resultados de la evaluación de la evidencia de la auditoría recopilada frente a los criterios de auditoría.
57. **Auditor:** Persona con atributos personales demostrados y competencia y para llevar a cabo una auditoría.
58. **Equipo auditor:** Uno o más auditores que llevan a cabo una auditoría con el apoyo, si es necesario, de expertos técnicos.
59. **Plan de auditoría:** Descripción de las actividades y de los detalles acordados de una auditoría.

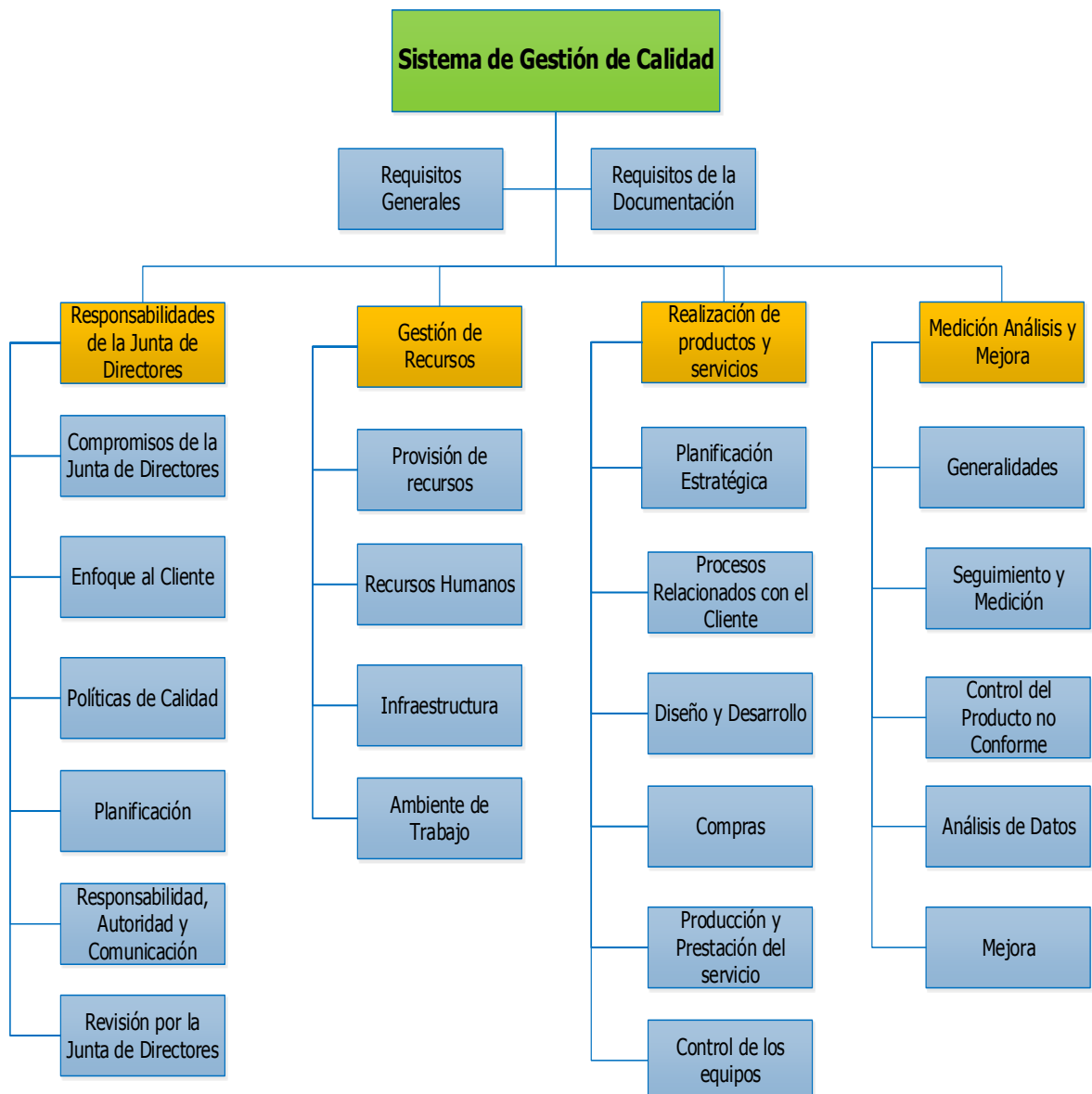
	Nombre del documento	Manual de Políticas de Calidad	Área de aplicación	Gerencia de Asesoría Corporativa de Empresas
	Código	MPO-CAL-PGC-001	Versión: 001	Página 18 de 53


60. **Competencia:** Atributos personales y aptitud demostrados para aplicar conocimientos y habilidades.

	Nombre del documento	Manual de Políticas de Calidad	Área de aplicación	Gerencia de Asesoría Corporativa de Empresas
	Código	MPO-CAL-PGC-001	Versión: 001	Página 19 de 53

VII. SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD

El Sistema de Gestión de Calidad de L&B ADVICE incluye dos elementos fundamentales que son los requisitos generales y los requisitos de la documentación y está constituido por cinco pilares fundamentales: Responsabilidades de la Dirección, Gestión de Recursos, Realización de Productos y Servicios y la Medición, Análisis y Mejora. El esquema es el siguiente:




	Nombre del documento	Manual de Políticas de Calidad	Área de aplicación	Gerencia de Asesoría Corporativa de Empresas
	Código	MPO-CAL-PGC-001	Versión: 001	Página 20 de 53

7.1. Requisitos generales

La Junta Directiva de L&B ADVICE ha establecido, documentado e implementado su sistema de gestión de la calidad, mejorando continuamente su eficacia. El sistema está soportado de acuerdo a la Norma ISO 9001:2008. De esta manera la Junta Directiva ha gestionado este sistema para:


- a. Identificar los procesos necesarios para el Sistema de Gestión de la Calidad, su secuencia y las interacciones entre estos.
- b. Determinar la secuencia de los procesos e interacción entre estos.
- c. Con la identificación de los procesos se determinaron los criterios adecuados y los métodos de funcionamiento necesarios para asegurar que las operaciones y controles se desarrollen de manera eficiente en la empresa.
- d. Proveer a la empresa con los recursos e información necesaria para apoyar las operaciones y el seguimiento.
- 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.

	Nombre del documento	Manual de Políticas de Calidad	Área de aplicación	Gerencia de Asesoría Corporativa de Empresas
	Código	MPO-CAL-PGC-001	Versión: 001	Página 21 de 53

7.2. Procesos del Sistema de Gestión de Calidad

Los procesos identificados están agrupados en tres grandes grupos los cuales conforman el SGC estos son:

1. **Procesos Estratégicos:** Incluyen procesos relativos al gobierno corporativo, establecimiento de políticas y estrategias, fijación de objetivos, provisión de comunicación, aseguramiento de la disponibilidad de recursos necesarios, planeación organizacional y el seguimiento gerencial.
2. **Procesos operativos:** Son todos los procesos ligados directamente con la realización del producto y/o prestación del servicio. Son los procesos de “línea”. Los procesos operativos de L&B ADVICE son:
3. **Procesos de apoyo:** Son los procesos que dan soporte a los procesos operativos, suelen referir a procesos relacionados con los recursos y mediciones.

	Nombre del documento	Manual de Políticas de Calidad	Área de aplicación	Gerencia de Asesoría Corporativa de Empresas
	Código	MPO-CAL-PGC-001	Versión: 001	Página 22 de 53

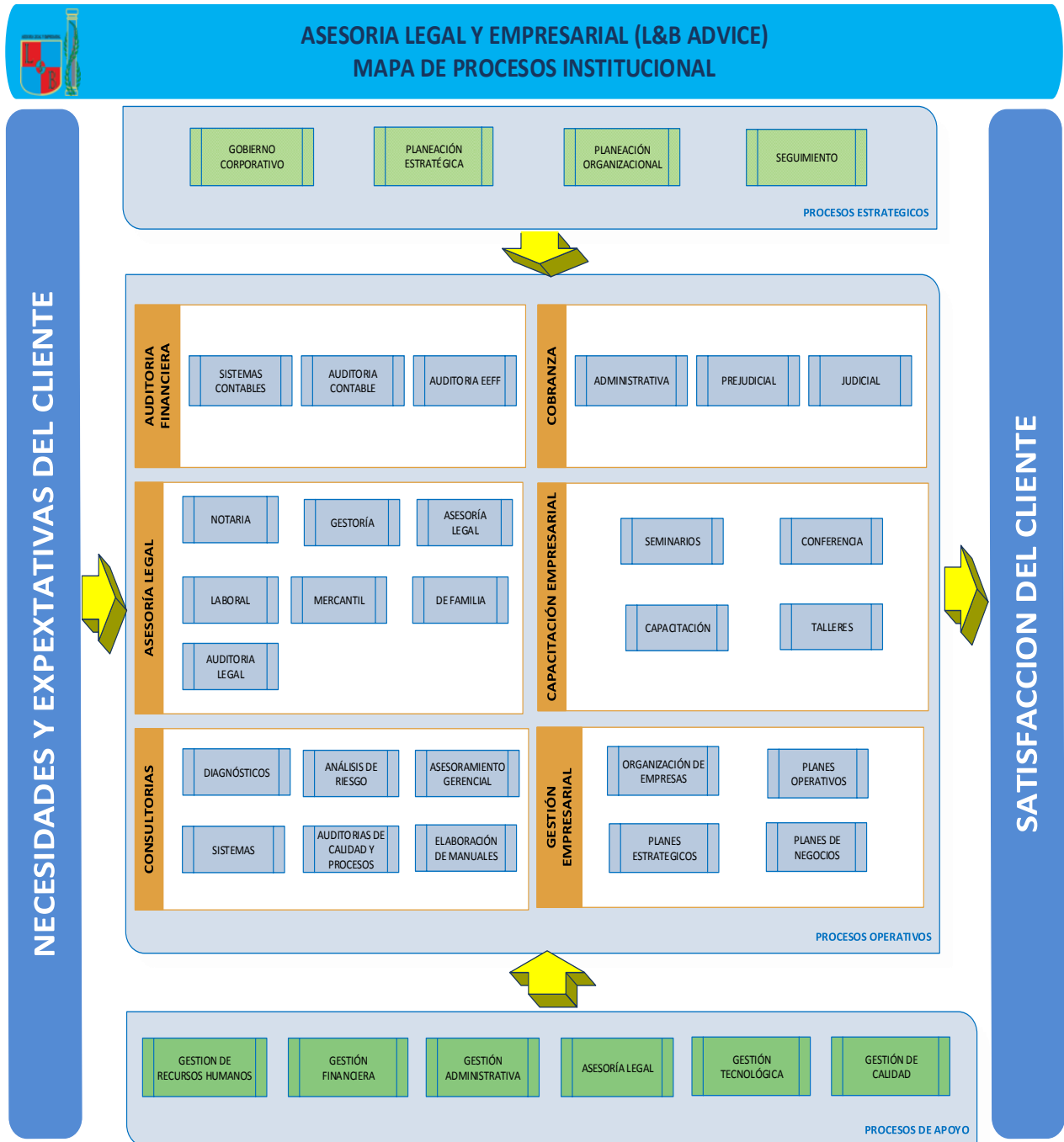



Ilustración 2 Mapa de Procesos Institucional

	Nombre del documento	Manual de Políticas de Calidad	Área de aplicación	Gerencia de Asesoría Corporativa de Empresas
	Código	MPO-CAL-PGC-001	Versión: 001	Página 23 de 53

7.3. Requisitos de la documentación


7.3.1. Estructura de la documentación del Sistema de Gestión de Calidad de L&B

- a. Una declaración documentada de la política de calidad y de los objetivos.
- b. Un manual de calidad.
- c. Los procedimientos documentados requeridos de acuerdo al mapa de proceso.
- d. Otros documentos que la empresa determine que son necesarios y que garantizan el correcto funcionamiento del sistema.
- e. La estructura documental del S.G.C. se encuentra descrita en la siguiente pirámide documenta:



7.4. Control de documentos


L&B ADVICE definirá un Procedimiento de Control de Documentos del SGC, el cual definirá los controles necesarios para la revisión, actualización y aprobación nuevamente de los documentos, así como su publicación y difusión entre su personal. Asimismo contemplará los controles necesarios para prevenir el uso no intencional de documentos obsoletos.

	Nombre del documento	Manual de Políticas de Calidad	Área de aplicación	Gerencia de Asesoría Corporativa de Empresas
	Código	MPO-CAL-PGC-001	Versión: 001	Página 24 de 53

7.5. Control de registros de calidad

Todas las áreas involucradas en el S.G.C. deben establecer y mantener registros para proporcionar evidencia de la conformidad con los requisitos, así como de la operación eficaz del sistema.

Los registros deben permanecer legibles, fácilmente identificables y recuperables, conforme lo indica el Procedimiento de Control de los Registros (PR-CORE-001), que define los controles necesarios para la identificación, almacenamiento, protección, acceso, tiempo de retención y disposición de los registros.

	Nombre del documento	Manual de Políticas de Calidad	Área de aplicación	Gerencia de Asesoría Corporativa de Empresas
	Código	MPO-CAL-PGC-001	Versión: 001	Página 25 de 53

VIII. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCION

8.1. Compromiso de la dirección con la calidad

La Junta Directiva de L&B ADVICE, está comprometida con el desarrollo y la implementación del SGC y garantizar su mejora continua de acuerdo a los cambios organizacionales y coyunturales que se presenten. Para lograr este objetivo la empresa ha definido lo siguiente:


- 8.1.1. La política de comunicación institucional que define la importancia de satisfacer las necesidades y deseos del cliente, así como, el cumplimiento de las disposiciones legales y normativas aplicables. Esta política estará contenida en un Manual de Comunicación y Marketing.
- 8.1.2. La política de calidad, la cual está definida en el presente manual.
- 8.1.3. Los objetivos de calidad, medibles y coherentes con la política de calidad.
- 8.1.4. Llevará a cabo revisiones periódicas del SGC y asegurara la disponibilidad de los recursos.

8.2. Enfoque al cliente

- 8.2.1. La Junta Directiva asegurara a través de la aprobación de políticas y procesos de negocios, que los productos y servicios ofertados cumplan con las necesidades y expectativas del cliente, proveyendo satisfacción integral;(7.2.1, 8.1.2).

8.3. Política de calidad

- 8.3.1. La Junta Directiva de L&B ADVICE definido y documentado la siguiente Política de Calidad:
 - 8.3.1.1. Ofrecer productos y servicios de asesoría legal y empresarial apegados al marco jurídico, normativo y legal del país a través de la mejora continua

	Nombre del documento	Manual de Políticas de Calidad	Área de aplicación	Gerencia de Asesoría Corporativa de Empresas
	Código	MPO-CAL-PGC-001	Versión: 001	Página 26 de 53

8.3.1.2. Disponer de un personal altamente calificado para el desarrollo de las diferentes actividades y proyectos y comprometido a la mejora continua.

8.3.1.3. Respetar las políticas de cada cliente.

8.3.2. La Junta Directiva garantizará que la política de calidad cumpla con lo siguiente:

8.3.2.1. Se adecua a los propósitos de la empresa.

8.3.2.2. Establece los requisitos del SGC y su mejora continua.


8.3.2.3. Señalara criterios claros de referencia para el establecimiento y revisión de los objetivos de calidad propuestos.

8.3.2.4. Se transmitirá a todos los miembros de la empresa y será comprendida por cada uno de ellos.

8.3.2.5. Se ajustara continuamente a los cambios que la empresa requiera realizar, conforme a sus necesidades y expectativas de desarrollo y mejora.

8.4. Planificación

8.4.1. La Junta Directiva se asegura de que la planificación del Sistema de Gestión de Calidad se realiza con el fin de cumplir los requisitos establecidos conforme a la Norma ISO 9000: 2008 y los objetivos de calidad.

	Nombre del documento	Manual de Políticas de Calidad	Área de aplicación	Gerencia de Asesoría Corporativa de Empresas
	Código	MPO-CAL-PGC-001	Versión: 001	Página 27 de 53

8.5. Objetivos de calidad

8.5.1. La Junta Directiva de L&B ADVICE, deberá asegurar que los objetivos de la calidad sean establecidos y aprobados dentro de las funciones y niveles correspondientes de la empresa, a su vez deben ser medibles y coherentes, conforme a la política de calidad.

8.5.1.1. Objetivo general

- ❖ Satisfacer las necesidades de los clientes.


8.5.1.2. Objetivos específicos

- ❖ Cumplir con las disposiciones legales y regulatorias.
- ❖ Mejorar nuestros procesos de manera continua.
- ❖ Proporcionar personal competente a los procesos de la empresa.
- ❖ Buscar los mejores recursos y prácticas para la innovación tecnológica.

8.6. Planificación del Sistema de Gestión de la Calidad

8.6.1. La Junta Directiva asegura que dentro de la planificación del sistema de calidad se cumpla con lo siguiente:

- a. Deberá cumplir con los requisitos generales del sistema citados en (mencionar apartado) así como también con los objetivos de la calidad.
- b. Mantener la integridad del sistema de gestión de calidad cuando se planifique mejoras del mismo y se quiera implementar cambios en el mismo.

	Nombre del documento	Manual de Políticas de Calidad	Área de aplicación	Gerencia de Asesoría Corporativa de Empresas
	Código	MPO-CAL-PGC-001	Versión: 001	Página 28 de 53


8.7. Responsabilidad, autoridad y comunicación

8.7.1. Responsabilidad y autoridad

- a. La Junta Directiva ha definido las responsabilidades, autoridades y la interfaces organizativas dentro de la empresa, las cuales están establecidas en el organigrama de L&B ADVICE S.A., en los descriptores de puestos y en los documentos de la estructura documental del SGC.
- b. La Gerencia de Administración y Finanzas, es la responsable de elaborar y mantener actualizados los descriptivos de cada puesto, los cuales están definidos en el organigrama organizacional y que está ubicado en el **Anexo N° 1 Organigrama Institucional por Áreas**

8.7.2. Representante de la Dirección

- a. La Junta Directiva ha designado al Gerente de Negocios la responsabilidad de la dirección del Sistema de Gestión de la Calidad, quien además de desempeñar otras responsabilidades dentro de la empresa, deberá cumplir con la responsabilidad y autoridad de:
- b. Asegurar que se establezcan, implementen, y mantengan los procesos necesarios para el buen desarrollo del sistema.
- c. Informar a la Junta Directiva sobre el desempeño y rendimiento del sistema de gestión de calidad establecido, e informar si existe la necesidad de mejorarlo si es necesario.
- d. Asegurarse de que se promueva la toma de conciencia de los requisitos del cliente en todos los niveles de la organización.

	Nombre del documento	Manual de Políticas de Calidad	Área de aplicación	Gerencia de Asesoría Corporativa de Empresas
	Código	MPO-CAL-PGC-001	Versión: 001	Página 29 de 53


8.7.3. Comunicación interna

- a. Con el propósito de mantener una comunicación eficaz en la operación del Sistema de Gestión de Calidad (SGC) el Gerente de Negocios deberá comunicar a todos los empleados de L&B ADVICE el funcionamiento y la efectividad del sistema.
- b. Los métodos para la comunicación interna deben incluir:
 - ❖ Reuniones entre los departamentos y la Gerencia de Negocios.
 - ❖ Circulación de actas de reuniones
 - ❖ Reuniones con la participación de los empleados en las cuales se emitirán circulares, encuestas al personal, memorando, correos electrónicos, etc., con el fin de establecer adecuados canales de comunicación.

8.8. Revisión de la Dirección

8.8.1. Generalidades

- a. Las revisiones del SGC serán realizadas después de cada evento de auditoria, en ellas se dará a conocer el desempeño del funcionamiento del sistema.
- b. La Gerente de Negocio revisara el Sistema de Gestión de Calidad de la empresa, dicha revisión se realizara cada año con el objeto de asegurar su conveniencia y de que este se adecue a las condiciones actuales de la empresa.
- c. Se evaluarán las oportunidades para mejorar el sistema y si estos lo ameritan según las condiciones actuales de la empresa con respecto al sistema de gestión de calidad en vigencia.


	Nombre del documento	Manual de Políticas de Calidad	Área de aplicación	Gerencia de Asesoría Corporativa de Empresas
	Código	MPO-CAL-PGC-001	Versión: 001	Página 30 de 53

8.8.2. Información para la revisión

- a. Las evaluaciones del sistema de gestión de la calidad deben contener una serie de información en la que se tiene que incluir:
- ❖ Los resultados de auditorías realizadas.
 - ❖ Información relativa a los clientes como: reclamaciones, índices de satisfacción, nuevos requisitos, necesidades potenciales.
 - ❖ Desempeño del proceso y conformidad de los servicios brindados por la empresa.
 - ❖ Estado de las acciones correctivas y preventivas.
 - ❖ Acciones que se han tomado respecto a revisiones anteriores.
 - ❖ Los cambios que podrían afectar al sistema.
 - ❖ Recomendaciones para la mejora.

8.8.3. Resultados de la revisión

- a. Los resultados obtenidos de la revisión que realizo la Junta Directiva deben incluir las decisiones y acciones relacionadas con:
- ❖ La mejora de la eficacia del sistema según los resultados de la revisión previa, así también las acciones que deben implementarse con respecto a los servicios.
 - ❖ La Junta Directiva debe considerar la mejora de los servicios según los requisitos que los clientes hallan proporcionado.

	Nombre del documento	Manual de Políticas de Calidad	Área de aplicación	Gerencia de Asesoría Corporativa de Empresas
	Código	MPO-CAL-PGC-001	Versión: 001	Página 31 de 53

IX. GESTION DE RECURSOS

9.1. Provisión de Recursos


9.1.1 La Gerencia General ha determinado y proporcionado los recursos económicos, humanos y de infraestructura necesarios para:

- a. Implementar y mantener vigente el SGC y mejorar continuamente su eficacia. Esto se realiza con la asignación de la planeación y un presupuesto para el funcionamiento del sistema.
- b. Garantizar el correcto funcionamiento del SGC, de manera que este mejore continuamente y garantice la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.
- c. Aumentar la satisfacción del cliente y el cumplimiento de sus requisitos, a través de asegurar la disponibilidad de recursos necesarios para apoyar la operación y seguimiento de sus procesos que conforman el SGC.

9.2. Recursos Humanos

9.1.2 El personal del L&B ADVICE demuestra su competencia con base en la educación, capacitación, habilidades y/o experiencia apropiadas. La documentación comprobatoria se encuentra en el expediente de cada persona, bajo resguardo de la Gerencia Administrativa Financiera.

9.1.3 Los requisitos de los puestos y sus competencias estarán definidos en el descriptor de puesto agrupado por área en el Manual de Organización y Funciones. Será responsabilidad de los jefes de área determinar la competencia necesaria para la contratación del personal de su área, así como la actualización de los descriptores de puesto de acuerdo a las nuevas necesidades de la empresa.

	Nombre del documento	Manual de Políticas de Calidad	Área de aplicación	Gerencia de Asesoría Corporativa de Empresas
	Código	MPO-CAL-PGC-001	Versión: 001	Página 32 de 53

9.3. Infraestructura

L&B ADVICE determina, proporciona y mantiene la infraestructura necesaria, de acuerdo a las condiciones particulares y recursos disponibles para lograr la conformidad con los requisitos del servicio que brinda. Esto incluye:

9.3.1. Oficinas centrales y espacios

9.3.2. Equipos y software indispensables para asegurar una adecuada prestación de sus servicios.


9.3.3. Redes de comunicación

9.4. Ambiente de trabajo

Para lograr un ambiente de trabajo adecuado L&B ADVICE proporciona:

9.4.1. El fomento del trabajo en equipo, , al mismo tiempo que se cultiva entre el personal los hábitos de puntualidad, orden, seguridad, limpieza y otros más; igualmente, la Gerencia General procura que las instalaciones en donde se desarrolla el trabajo diario y la atención para los clientes cuenten con la limpieza, presencia, seguridad, iluminación, ventilación y mantenimiento adecuados.

9.4.2. Como parte de las actividades de medición del ambiente de trabajo, la Gerencia General promoverá entre todos los niveles del S.G.C., una vez al año, la aplicación de la encuesta de clima laboral, la cual es responsabilidad de la Gerencia Administrativa – Financiera. Para ello planifica, realiza y procesa dicha encuesta y presenta los resultados obtenidos a la Gerencia General y Junta Directiva

	Nombre del documento	Manual de Políticas de Calidad	Área de aplicación	Gerencia de Asesoría Corporativa de Empresas
	Código	MPO-CAL-PGC-001	Versión: 001	Página 33 de 53

X. REALIZACION DEL PRODUCTO O SERVICIO


10.1. Planificación de la realización del producto

- a. L&B ADVICE para asegurar la planificación y desarrollo de los procesos relacionados con sus productos y servicios, ha definido tres tipos de procesos: procesos estratégicos, procesos operativos y procesos de apoyo, adicional a esto el contenido de este manual se estructura en base a los procedimientos requeridos por la norma ISO 9001-2008 y los necesarios para la prestación del servicio.
- b. Esta planeación es coherente con los otros procesos del sistema de gestión de calidad y necesaria para la planificación de los productos y servicios que la empresa ofrece a sus clientes, por lo cual sea determinado lo siguiente:
 - ❖ Los objetivos de calidad y los requisitos del producto.
 - ❖ Los procesos, la documentación y los recursos necesarios.
 - ❖ Los requisitos de verificación, validación, monitoreo, inspección y prueba.
 - ❖ Los criterios para la aceptación del producto.
- c. Dentro de los resultados de la planeación de calidad se incluye la documentación de proyectos de calidad, procesos, procedimientos y resultados de diseño.

10.2. Procesos relacionados con el cliente

10.2.1. Determinación de los requisitos relacionados con el producto


- a. L&B ADVICE ha determinado los procesos relacionados cuando el cliente establece un compromiso el cual comprende lo siguiente:
 - ❖ Definición de requerimientos y necesidades de los clientes

	Nombre del documento	Manual de Políticas de Calidad	Área de aplicación	Gerencia de Asesoría Corporativa de Empresas
	Código	MPO-CAL-PGC-001	Versión: 001	Página 34 de 53

- ❖ Los requisitos no especificados por el cliente, pero necesarios para la prestación del servicio, que contemplan los procesos de apoyo descritos en el apartado 4.1 de este manual.
- ❖ Exigidos por las actividades de entrega y posteriores a la entrega.
- ❖ No establecidas por el cliente, pero necesarias para el uso específico o conocido y el uso proyectado.
- ❖ Los requisitos legales y reglamentarios relacionados con el servicio y producto.
- ❖ Los requisitos adicionales determinados por ambas partes L&B ADVICE y el Cliente.
- ❖ Cualquier otro requisito adicional determinado por la L&B ADVICE.
- ❖ En el **Anexo N° 4 Diagrama de Flujo Requisitos del Cliente**, se presenta un diagrama de flujo general relacionado al proceso relacionado con el cliente.

10.2.2. Revisión de los requisitos relacionados con el producto

- a. La identificación y descripción de los requisitos del servicio solicitados por el cliente, L&B ADVICE serán reflejados en un contrato de servicios profesionales para asegurar lo siguiente:
 - ❖ Todos los requisitos están debidamente definidos.
 - ❖ Están resueltas las diferencias existentes entre los requisitos del cliente.
 - ❖ Los requisitos del producto están definidos.
 - ❖ Se resuelven las discrepancias entre los requisitos del contrato o el pedido y los expresados con anterioridad.
 - ❖ La organización tiene la capacidad de satisfacer los requisitos definidos.

	Nombre del documento	Manual de Políticas de Calidad	Área de aplicación	Gerencia de Asesoría Corporativa de Empresas
	Código	MPO-CAL-PGC-001	Versión: 001	Página 35 de 53

- ❖ Se conservan registros que muestran los resultados de la revisión y cualquier acción que surja de la misma.
- ❖ Cuando un cliente no suministra una instrucción documentada de los requisitos, estos se confirman antes de la aceptación.
- ❖ Cuando los requisitos del producto cambian, la organización comunica dichos cambios al personal relevante y corrige los documentos correspondientes.

10.2.3. Comunicación con el cliente


a. L&B ADVICE implementado una comunicación con el cliente que comprende como mínimo lo siguiente:

- ❖ Contacto directo con el cliente para información sobre el servicio (requisitos, características, ventajas, etc.,
- ❖ La retroalimentación del cliente basado en la investigación de su satisfacción y las reclamaciones que de él se reciben, mediante encuestas de satisfacción y las reclamaciones recibidas directamente del cliente por la calidad de los servicios.
- ❖ Manejo y atención de quejas y reclamos la cuáles serán atendidas directamente por el Gerente de Negocios como representante de la dirección (Junta Directiva).
- ❖ Al cliente se le brindará la información que requiera por medio de: correo electrónico, llamadas telefónicas, visitas directas y por medio de la página web www.lybadvice.com.

10.3. Diseño y desarrollo

10.3.1. Planificación del diseño y desarrollo


a. La planificación para la prestación de los servicios en general que brinda la empresa, la realizara la Gerencia de Negocios. Dentro de la planificación se incluyen las actividades siguientes:

	Nombre del documento	Manual de Políticas de Calidad	Área de aplicación	Gerencia de Asesoría Corporativa de Empresas
	Código	MPO-CAL-PGC-001	Versión: 001	Página 36 de 53

- ❖ Definición de requerimientos y requisitos del servicio solicitado por los clientes; para ello se establecerá un contacto inicial para conocer el alcance y los productos esperados.
 - ❖ Propuesta de diseño de los servicios y productos solicitados por los clientes de acuerdo al punto anterior.
 - ❖ Desarrollo de los servicios y productos esperados
 - ❖ Definición de métodos de verificación y validación adecuados para el diseño y desarrollo
 - ❖ Establecimiento de responsabilidades y autoridad para el diseño y el desarrollo.
 - ❖ Actualización del plan de diseño en la medida en que el proyecto avanza.
 - ❖ Identificación de los elementos de entrada para el diseño y desarrollo
- b. La información necesaria para determinar los requerimientos del producto está determinada y documentada en el Procedimiento para el Diseño y Desarrollo de los productos y servicios. (EP-730).

10.3.2. Datos de entrada

- a. Todos los datos de entrada (inputs) son revisados para comprobar que sean adecuados y completos, y para resolver cualquier ambigüedad en los mismos, apoyados en lo siguiente:
- ❖ Requisitos de funcionamiento y desempeño.
 - ❖ Requisitos legales y reglamentarios pertinentes.
 - ❖ La información proveniente de diseños similares anteriores según corresponda
 - ❖ Otros requisitos esenciales de diseño y desarrollo.

	Nombre del documento	Manual de Políticas de Calidad	Área de aplicación	Gerencia de Asesoría Corporativa de Empresas
	Código	MPO-CAL-PGC-001	Versión: 001	Página 37 de 53

10.3.3. Resultados del diseño y desarrollo


a. Los resultados del diseño y el desarrollo se documentan de acuerdo con el Procedimiento para el Diseño y Desarrollo de los productos y servicios. (EP-730). La documentación se elabora en un formato que permite la verificación contra los datos de entrada y es aprobada antes de su divulgación. Los resultados poseen los siguientes requisitos:

- ❖ Satisfacen los requisitos de los datos de entrada.
- ❖ Suministran información apropiada para compra, producción y prestación de servicio.
- ❖ Contienen o hacen referencia a los criterios de aceptación del producto.
- ❖ Especifican las características del producto, esenciales para su uso seguro y apropiado.

10.3.4. Revisión de diseño y desarrollo

a. La planificación del diseño determina las etapas adecuadas del proyecto para realizar la revisión de diseño y desarrollo. Las revisiones se hacen de acuerdo con el Procedimiento de Diseño y Desarrollo, los resultados de la revisión del diseño se registran en las actas de las reuniones de revisión de diseño, las cuales se conservan como un registro de calidad. Las revisiones de diseño:

- ❖ Evalúan los resultados de las actividades de diseño y desarrollo, y determinan si satisfacen los requisitos.
- ❖ Identifican cualquier problema y proponen las acciones necesarias.
- ❖ Incluyen a los representantes de las funciones relacionadas con la etapa de diseño y desarrollo que se está revisando.

	Nombre del documento	Manual de Políticas de Calidad	Área de aplicación	Gerencia de Asesoría Corporativa de Empresas
	Código	MPO-CAL-PGC-001	Versión: 001	Página 38 de 53

10.3.5. Verificación de diseño y desarrollo


- a. La verificación de diseño y desarrollo se planifica y se realiza para garantizar que los resultados (output) del diseño y el desarrollo han satisfecho los requisitos de los datos de entrada (input) de diseño y desarrollo.
- b. Los registros de los resultados de la verificación y de cualquier acción necesaria se conservan de acuerdo con el Procedimiento para el Diseño y Desarrollo de los productos y servicios. (EP-730).

10.3.6. Validación de diseño y desarrollo

- a. La validación de diseño y desarrollo se lleva a cabo de acuerdo con la planificación de diseño, para garantizar que el producto resultante está en capacidad de satisfacer los requisitos de la aplicación o uso especificado o previsto.
- b. La validación se concluye antes de la entrega, siempre y cuando sea viable. Los registros de las actividades de validación se conservan de acuerdo con el Procedimiento para el Diseño y Desarrollo de los productos y servicios.

10.3.7. Control de cambios de diseño y desarrollo

- a. El Procedimiento para el Diseño y Desarrollo de los productos y servicios define procedimientos para identificar, registrar, verificar, validar y aprobar los cambios de diseño.
- b. Dentro de la revisión de los cambios de diseño y desarrollo se incluye una evaluación del efecto de los cambios sobre las partes constitutivas y el producto entregado. Se conservan los registros para mostrar los resultados de la revisión y cualquier acción necesaria identificada durante dicha revisión.

	Nombre del documento	Manual de Políticas de Calidad	Área de aplicación	Gerencia de Asesoría Corporativa de Empresas
	Código	MPO-CAL-PGC-001	Versión: 001	Página 39 de 53


10.4. Compras

10.4.1. Proceso de compras

- a. L&B ADVICE asegurara que el producto adquirido cumpla con los requisitos definidos en el proceso compra especificados en la solicitud de bienes y servicios.
- b. A través de la Gerencia Administrativa- Financiera, evalúa y selecciona proveedores en función de su capacidad para suministrar productos y servicios, de acuerdo con los requisitos establecidos por L&B ADVICE; para tal efecto, se definirán los criterios para la selección, evaluación y reevaluación, así como los procedimientos de compras.
- c. El tipo y alcance del control aplicado al proveedor y al producto es directamente proporcional al impacto que el producto tiene sobre el servicio que presta L&B ADVICE en las áreas que intervienen.

10.4.2. Información de las compras

- a. Los documentos para la realización de las compras, tales como la solicitud de bienes y servicios contiene la información que describe los productos y servicios comprados, incluyendo cuando sea apropiado los requisitos para:
 - ❖ la aprobación del servicio o producto, procedimientos, procesos y equipos.
 - ❖ la calificación del personal.
 - ❖ El sistema de gestión de calidad.

	Nombre del documento	Manual de Políticas de Calidad	Área de aplicación	Gerencia de Asesoría Corporativa de Empresas
	Código	MPO-CAL-PGC-001	Versión: 001	Página 40 de 53


10.4.3. Verificación del producto comprado

- a. L&B ADVICE a través de la Gerencia Administrativa y Finanzas se asegura de realizar las actividades necesarias para la evaluación del producto o servicio adquirido, asegurando que cumpla con los requisitos de compra especificados. Estas actividades se realizarán al momento de recibir el producto y/o servicios requeridos de acuerdo a requisitos del área usuaria o beneficiaria. Para ello, establecerá un procedimiento para la verificación de las compras de acuerdo a requisitos y requerimientos.

10.5. Producción y prestación del servicio

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

- a. L&B ADVICE se asegura de que la prestación del servicio se da bajo condiciones controladas, manteniendo la información que describe las características y especificaciones del servicio y a través de fichas del proceso, instrucciones de trabajo, planes, así como mediante el uso del equipo adecuado y la implementación de procesos de seguimiento y medición, como el control de calidad en las diferentes etapas de la prestación del servicio.
- b. Dentro de las condiciones controladas se incluyen, si corresponde:
 - ❖ La disponibilidad de información que describa las características del producto.
 - ❖ La disponibilidad de instrucciones de trabajo.
 - ❖ El uso de equipo adecuado.
 - ❖ La disponibilidad y uso de dispositivos de monitoreo y medición.

	Nombre del documento	Manual de Políticas de Calidad	Área de aplicación	Gerencia de Asesoría Corporativa de Empresas
	Código	MPO-CAL-PGC-001	Versión: 001	Página 41 de 53


- ❖ La implementación de monitoreo y medición.
 - ❖ La implementación de actividades de liberación del producto, entrega y post-entrega. No aplica, ver exclusiones.
- c. Se establecerá un procedimiento para llevar a cabo la producción y prestación de servicios bajo condiciones controladas. (MP-750).

10.5.2. Identificación y rastreabilidad


- a. L&B ADVICE identificará sus productos y servicios ofertados durante la realización del mismo de acuerdo a procedimiento para tal fin (MP-753). El producto es identificado con respecto a los requisitos de monitoreo y medición.
- b. Al momento de iniciar un proceso de asesoría y consultoría se llevará un expediente del cliente con su identificación para contar con su disponibilidad, en el cual se va recopilando el historial de los productos entregados desde el inicio hasta la finalización del servicio.

10.5.3. Propiedad del cliente

- a. L&B ADVICE manejará con sumo cuidado la propiedad del cliente mientras esté siendo usada o se halle bajo su control, preservará durante todo el proceso que se desarrolle la asesoría y consultoría hasta la entrega de los productos y servicios finales definidos en el contrato. Dicha preservación se extiende a documentos tales como apuntes, normas, archivos electrónicos, fotos etc.) que facilite el cliente. La preservación incluye la identificación, manipulación, embalaje, almacenamiento y protección; asimismo, la preservación incluye todas las partes constitutivas de los productos.

	Nombre del documento	Manual de Políticas de Calidad	Área de aplicación	Gerencia de Asesoría Corporativa de Empresas
	Código	MPO-CAL-PGC-001	Versión: 001	Página 42 de 53

- b. Un procedimiento describe la identificación, verificación, protección y cuidado de la propiedad del cliente suministrada para uso (MP-754). Si cualquier propiedad del cliente se encuentra dañada o que por alguna razón es inadecuada para el uso, se informa al cliente y se anota en los registros.
- c. Documentos relacionados.

	Nombre del documento	Manual de Políticas de Calidad	Área de aplicación	Gerencia de Asesoría Corporativa de Empresas
	Código	MPO-CAL-PGC-001	Versión: 001	Página 43 de 53

XI. MEDICION, ANALISIS Y MEJORA


11.1. Generalidades

- a. El Representante de la Dirección y los dueños de los procesos son los encargados de elaborar la planificación e implementación de los procesos del SGC, que incluye acciones de monitoreo, medición, análisis y mejora, según corresponda:
 - ❖ Para demostrar la conformidad del producto.
 - ❖ Para garantizar la conformidad del Sistema de Gestión de la Calidad.
 - ❖ Para perfeccionar constantemente la efectividad del Sistema de Gestión de la Calidad.
- b. La medición, análisis y mejora incluye técnicas de análisis y de estadísticas para conocer los resultados de las acciones implementadas.
- c. Los procedimientos documentados en las diferentes áreas definen la manera en que se lleva a cabo la inspección y mejoras, incluyendo los registros correspondientes.

11.2. Seguimiento y medición

12.1.1. Satisfacción del cliente

- a. La Gerencia de Negocios realizará la medición de la satisfacción de los clientes mediante encuestas; buzones de sugerencias y herramientas tecnológicas para su procesamiento. Dichos resultados permitieran conocer el grado en que L&B ADVICE ha satisfecho los requerimientos de los clientes y ha logrado su satisfacción.
- b. El método para la obtención y uso de esta información está identificado en los Procedimientos Procesos Relacionados con el Cliente (SP-720) y Responsabilidad de la Dirección (AP-500).

	Nombre del documento	Manual de Políticas de Calidad	Área de aplicación	Gerencia de Asesoría Corporativa de Empresas
	Código	MPO-CAL-PGC-001	Versión: 001	Página 44 de 53

12.1.2. Auditoría Interna

L&B ADVICE llevara a cabo un Programa Anual de Auditorías de Calidad en el cual se contempla cubrir el 100% de los requisitos de la norma, con el fin de evaluar el sistema de gestión de calidad, verificar su eficiencia y eficacia garantizando su mejora continua, actualización y conformidad con los requisitos de la ISO 9001:2008. Para ello ha definirá un Procedimiento de Auditoria de Calidad (PR-AUDC-002) que comprende los criterios, alcance, la frecuencia, los métodos, las responsabilidades y los requisitos para planificar y realizar auditorías y para informar y conservar los resultados.


La realización del programa de auditorías está definido dependiendo del estado y la importancia de las actividades y áreas a auditar, así como de los resultados de auditorías previas.

El programa anual, el plan de auditoría, las listas de verificación, las no conformidades levantadas y el informe de auditoría constituyen registros de calidad y se detallan en los informes de auditoría que se presentan al Representante de Dirección y a los auditados para que emitan las acciones correctivas correspondientes.

Los responsables de proceso auditados deben asegurar que se realizan todas las acciones correctivas, necesarias emprendidas sin demoras indebidas, con el fin de eliminar las no conformidades detectadas y sus causas.

12.1.3. Seguimiento y medición de los procesos

L&B ADVICE mediante los indicadores de gestión y de calidad dará seguimiento a los procesos del Sistema de Gestión de Calidad y, en los casos en que es aplicable, utilizando técnicas estadísticas para demostrar la capacidad de cada uno de los procesos para alcanzar los resultados planificados.

	Nombre del documento	Manual de Políticas de Calidad	Área de aplicación	Gerencia de Asesoría Corporativa de Empresas
	Código	MPO-CAL-PGC-001	Versión: 001	Página 45 de 53

En los casos en que los resultados planificados no se alcancen, implementará, acciones correctivas y preventivas para asegurar la conformidad del servicio por medio de Procedimientos de Acciones Correctivas (PR-ACCO-003) y Procedimiento de Acciones Preventivas (PR-ACPR-004). Para el monitoreo y medición de los procesos se documentará un Procedimiento Monitoreo y Medición de los Procesos (PR-MOME-005).

12.1.4. Seguimiento y medición del servicio

El seguimiento y medición de la prestación del servicio se realizará por medio de indicadores de gestión de forma periódica para verificar la satisfacción de los requisitos del servicio.


12.2. Control del producto no conforme

L&B ADVICE garantiza que todo servicio no conforme dentro de procesos de negocio se identificado y controlado. Para ello, cuenta con procedimiento documentado para controlar tales situaciones y definir las responsabilidades y autoridad relacionadas con su tratamiento. Las responsabilidades y controles se definen en el Procedimiento Control de Servicio No Conforme (PR-CSNC-006)

12.3. Análisis de los datos

El análisis de los datos proporciona información relacionada con:

- a. La satisfacción del cliente.
- b. La conformidad con los requisitos del servicio por medio del cumplimiento de los objetivos y metas.
- c. Las características y tendencias de los procesos y productos, incluyendo las oportunidades de una acción preventiva.
- d. El comportamiento de los proveedores.

	Nombre del documento	Manual de Políticas de Calidad	Área de aplicación	Gerencia de Asesoría Corporativa de Empresas
	Código	MPO-CAL-PGC-001	Versión: 001	Página 46 de 53

12.4. Mejora


12.4.1. Mejora continua

La mejora continua del Sistema Gestión de la Calidad (SGC) se basará en una evaluación continua y a través del cumplimiento del enunciado de la política, los objetivos, resultados de las auditorías internas, el análisis de datos, la implantación de acciones correctivas y preventivas, las actividades de Revisión por la Dirección y la implementación de nuevos proyectos y servicios (*cuando aplique*).



Para apoyar estas acciones y como parte fundamental de la mejora continua del sistema, se realizará reuniones de revisión por el Representante de la Dirección y los responsables de proceso, para revisar los resultados de la medición de los procesos, de los servicios y de la satisfacción del cliente, para la toma de decisiones en aquellos casos que se encuentren mejoras o no conformidades.

Las reuniones de revisión son reuniones planificadas y coordinadas por el Gerente de Negocio, siendo la frecuencia como mínimo anual, en el mes de diciembre. El resultado de las reuniones de revisión se documenta en un acta de la reunión donde se describen todas las decisiones que se han tomado y es conservada por el Gerente de Negocio.

	Nombre del documento	Manual de Políticas de Calidad	Área de aplicación	Gerencia de Asesoría Corporativa de Empresas
	Código	MPO-CAL-PGC-001	Versión: 001	Página 47 de 53

12.4.2. Acción correctiva


L&B ADVICE emprenderá acciones correctivas con el fin de evitar la recurrencia. Las acciones correctivas serán adecuadas a los efectos de las no conformidades halladas. Para ello, se documentará el Procedimiento de “Acciones Correctivas (PR-ACCO-003)”. Este documento establece los pasos para implementar las acciones correctivas para eliminar la causa de las “*No Conformidades*” detectadas. El procedimiento de acciones correctivas establece:

- a. La identificación de las “*no conformidades*” (incluyendo las provenientes de las reclamaciones de los clientes)
- b. La determinación e investigación de las causas raíz.
- c. La evaluación de la necesidad de adoptar acciones para asegurar que las “*no conformidades*” no vuelvan a aparecer.
- d. La determinación de las acciones correctivas necesarias y su implantación.
- e. El registro de las acciones adoptadas.
- f. La revisión y verificación de la eficacia de las acciones adoptadas.


12.4.3. Acción preventiva

Cuando L&B determine las no conformidades potenciales se implementará una acción preventiva para eliminar sus causas, con el fin de evitar su ocurrencia. Las acciones preventivas serán adecuadas a los efectos de los problemas potenciales, y apropiadas al impacto de las “*No Conformidades*” potenciales a través del procedimiento documentado Procedimiento de Acciones Preventivas (PR-ACPR-004) que incluye:

- a. La identificación de las “*no conformidades*” potenciales y sus causas raíz.
- b. La evaluación de necesidades para actuar y prevenir la ocurrencia de “*no conformidades*” potenciales.

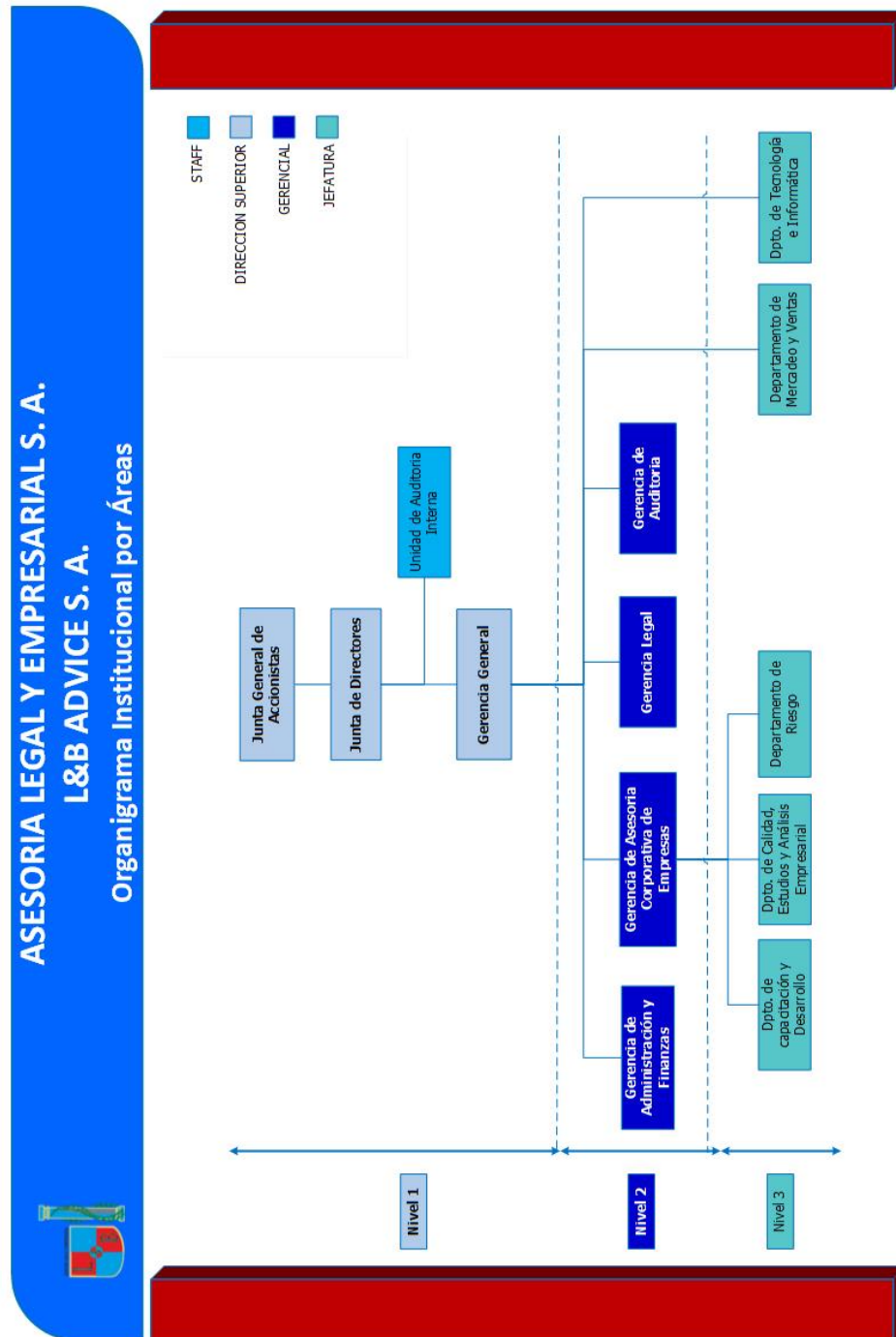
	Nombre del documento	Manual de Políticas de Calidad	Área de aplicación	Gerencia de Asesoría Corporativa de Empresas
	Código	MPO-CAL-PGC-001	Versión: 001	Página 48 de 53


- c. La determinación y metodología para implantar las acciones preventivas necesarias.
- d. El registro de las acciones adoptadas.
- e. La revisión y verificación de la eficacia de las acciones

	Nombre del documento	Manual de Políticas de Calidad	Área de aplicación	Gerencia de Asesoría Corporativa de Empresas
	Código	MPO-CAL-PGC-001	Versión: 001	Página 49 de 53

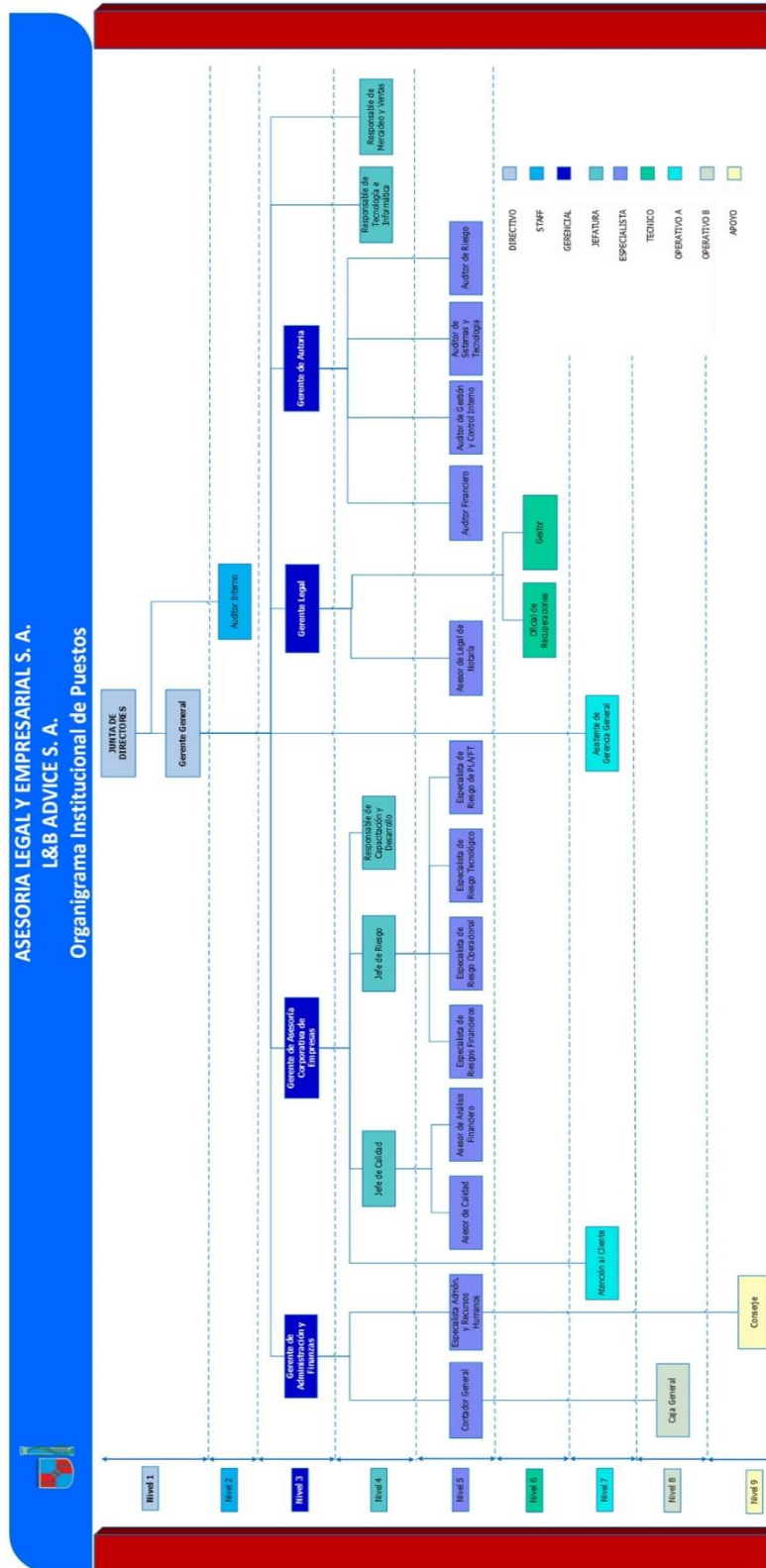
12. ANEXOS


Anexo N° 1 Organigrama Institucional Por Áreas



	Nombre del documento Manual de Políticas de Calidad	Manual de Políticas de Calidad	Área de aplicación Gerencia de Asesoría Corporativa de Empresas
Código MPO-CAL-PGC-001	MPO-CAL-PGC-001	Versión: 001	Página 50 de 53

Anexo N° 2 Organigrama Institucional de Puestos




	Nombre del documento	Manual de Políticas de Calidad	Área de aplicación	Gerencia de Asesoría Corporativa de Empresas
	Código	MPO-CAL-PGC-001	Versión: 001	Página 51 de 53

Anexo N° 3 Tabla de Documentos relacionados

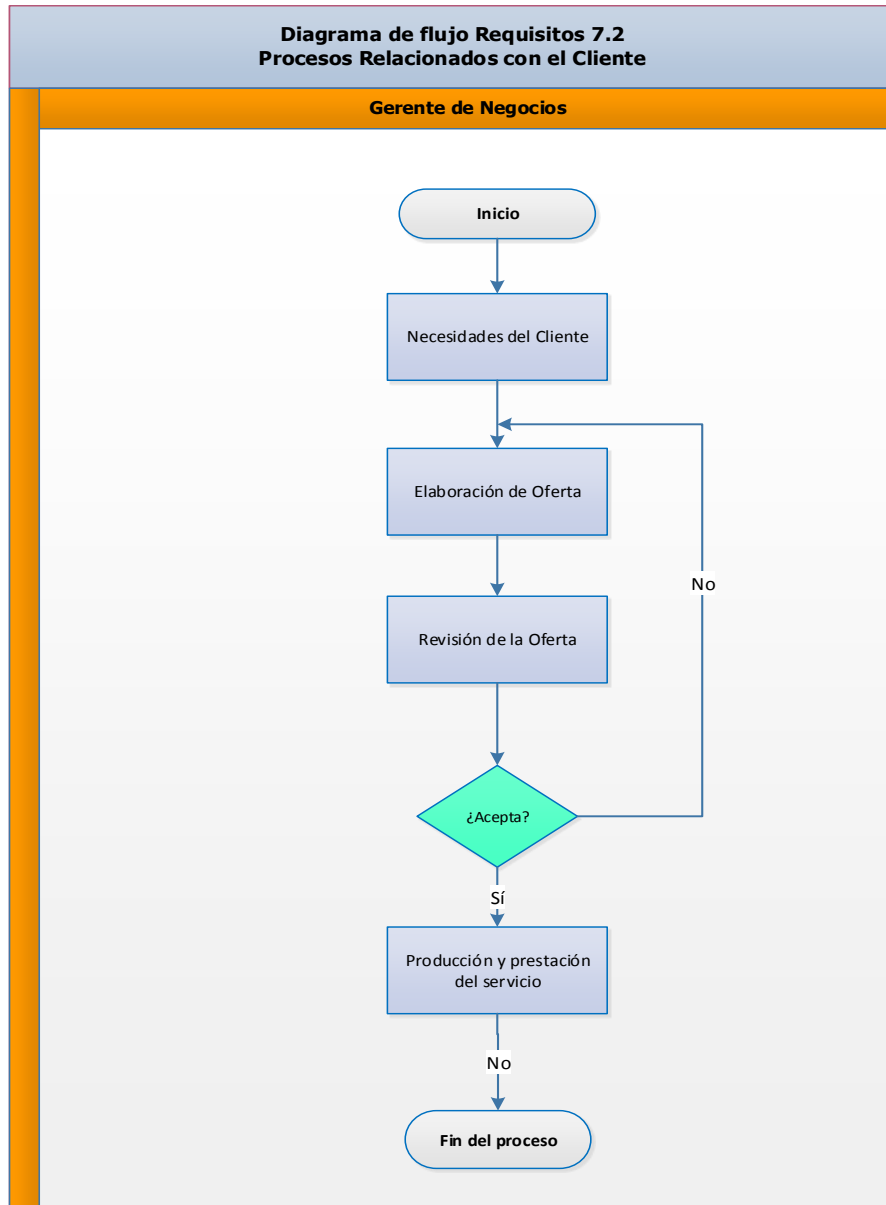
Documentos relacionados	
Responsabilidad de la Dirección	AP-500
Procesos relacionados con el cliente	SP-720
Monitoreo, medición y análisis de satisfacción del cliente	AP-821
Auditorías internas	QP-822
Monitoreo y medición de procesos de realización del producto	MP-824
Control del producto no conforme	QP-830
Acción correctiva	QP-852
Acción preventiva	QP-853


Anexo N° 4 Tabla de Procedimientos del Sistema de Gestión de Calidad

Procedimientos del SGC	
Planificación de procesos para la realización del producto	MP-710
Procesos relacionados con el cliente	SP-720
Diseño y desarrollo	EP-730
Compras	AP-740
Control de producción y prestación del servicio	MP-750
Identificación y rastreabilidad	MP-753
Propiedad del cliente	MP-754

	Nombre del documento	Manual de Políticas de Calidad	Área de aplicación	Gerencia de Asesoría Corporativa de Empresas
	Código	MPO-CAL-PGC-001	Versión: 001	Página 52 de 53

Anexo N° 5 Diagrama de Flujo Requisitos del cliente



	Nombre del documento	Manual de Políticas de Calidad	Área de aplicación	Gerencia de Asesoría Corporativa de Empresas
	Código	MPO-CAL-PGC-001	Versión: 001	Página 53 de 53

Anexo N° 6 Tabla de Codificación de Procedimientos

Procedimiento	
Procedimiento de Control de los Registros	PR-CORE-001
Procedimiento de Auditoria de Calidad	PR-AUDC-002
Procedimientos de Acciones Correctivas	PR-ACCO-003
Procedimiento de Acciones Preventivas	PR-ACPR-004
Procedimiento Monitoreo y Medición de los Procesos	PR-MOME-005
Procedimiento Control de Servicio No Conforme	PR-CSNC-006