

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA  
SEDE QUITO**

**CARRERA:** ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**Tesis previa a la obtención del título de:** INGENIERO COMERCIAL

**TEMA:**

“DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD BASADO EN LA  
NORMA ISO 9001:2008 PARA LA EMPRESA CS DIESEL”

**AUTORA:**

GABRIELA FERNANDA MARTÍNEZ MONTENEGRO

**DIRECTORA:**

ING. MÓNICA LEGARDA

Quito, noviembre de 2011

## **DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD**

Yo, Gabriela Fernanda Martínez Montenegro con C.I. 171314878-9 declaro que los conceptos desarrollados, análisis realizados y las conclusiones del presente trabajo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Quito, noviembre 2011

f) \_\_\_\_\_

## **DEDICATORIA**

A toda mi familia por su apoyo incondicional y por colaborar de manera directa en mi formación integral.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a Dios por todas las bendiciones recibidas, a mis padres por ser una guía y mi apoyo incondicional, a mis Tíos Pili y John por su cariño y a mi familia por estar siempre a mi lado apoyándome incansablemente en la cristalización de mis sueños.

# ÍNDICE

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

### CAPÍTULO I: CS DIESEL

|   |    |
|---|----|
| 1.1 ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN.....                          | 1  |
| 1.1.1 INFORMACIÓN GENERAL.....                                    | 2  |
| 1.1.2 PRODUCTOS QUE COMERCIALIZA LA EMPRESA.....                  | 3  |
| 1.2 SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA.....                           | 7  |
| 1.2.1 BENEFICIARIOS.....  | 9  |
| 1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....                                  | 10 |
| 1.3.1 FORMULACIÓN.....  | 10 |
| 1.3.2 SISTEMATIZACIÓN.....  | 10 |
| 1.3.3 IDENTIFICACIÓN DE INDICADORES.....                          | 11 |
| 1.4 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....                                   | 12 |
| 1.4.1 NORMA ISO 9001:2008.....                                    | 12 |
| 1.4.1.1 ESPECIFICACIÓN DE LA NORMA.....                           | 13 |
| 1.4.2 SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD.....                          | 14 |
| 1.4.2.1 ENFOQUE AL CLIENTE.....                                   | 15 |
| 1.4.2.2 LIDERAZGO.....  | 15 |
| 1.4.2.3 PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL.....                           | 16 |
| 1.4.2.4 ENFOQUE BASADO EN PROCESOS.....                           | 16 |
| 1.4.2.5 ENFOQUE DE SISTEMA PARA LA GESTIÓN.....                   | 17 |
| 1.4.2.6 MEJORA CONTÍNUA.....                                      | 18 |
| 1.4.2.7 ENFOQUE BASADO EN HECHOS PARA LA TOMA DE DECISIONES... .. | 18 |
| 1.4.2.8 RELACIONES MUTUAMENTE BENEFICIOSAS CON EL PROVEEDOR.....  | 19 |
| 1.4.3 CERTIFICACIÓN.....  | 19 |
| 1.4.4 CICLO PHVA.....   | 19 |
| 1.4.4.1 PLANIFICAR.....   | 20 |
| 1.4.4.2 HACER.....  | 21 |
| 1.4.4.3 VERIFICAR.....  | 21 |
| 1.4.4.4 ACTUAR.....   | 21 |
| 1.4.5 GESTIÓN POR PROCESO VS GESTIÓN TRADICIONAL.....             | 22 |
| 1.4.5.1 GESTIÓN POR PROCESO.....                                  | 22 |

|                                  |    |
|----------------------------------|----|
| 1.4.5.2 GESTIÓN TRADICIONAL..... | 23 |
|----------------------------------|----|

## **CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO SITUACIONAL**

|  |    |
|--|----|
| 2.1 ANÁLISIS EXTERNO .....                             | 25 |
| 2.1.1 CLIENTES.....                                    | 25 |
| 2.1.1.1 ANÁLISIS SONDEO SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.....  | 31 |
| 2.1.2 PROVEEDORES .....                                | 36 |
| 2.1.3 COMPETENCIA.....                                 | 38 |
| 2.1.3.1 ANÁLISIS COMPARATIVO ADECO.....                | 39 |
| 2.1.3.2 ANÁLISIS COMPARATIVO LA CASA DE LA TOBERA..... | 40 |
| 2.1.3.3 ANÁLISIS COMPARATIVO BOSCH.....                | 41 |
| 2.1.3.4 ANÁLISIS COMPARATIVO FLAVIG.....               | 41 |
| 2.1.3.5 COMPETIDORES INDIRECTOS.....                   | 42 |
| 2.1.4 ANÁLISIS AGENTES EXTERNOS.....                   | 43 |
| 2.1.4.1 OPORTUNIDADES.....                             | 43 |
| 2.1.4.2 AMENAZAS.....                                  | 43 |
| 2.1.4.3 PONDERACIÓN DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS.....   | 44 |
| 2.1.4.4 MATRIZ EFE.....                                | 46 |
| 2.2 ANÁLISIS INTERNO.....                              | 49 |
| 2.2.1 OBJETIVOS.....                                   | 49 |
| 2.2.2 POLÍTICAS.....                                   | 49 |
| 2.2.3 ORGANIGRAMA.....                                 | 53 |
| 2.2.4 DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES.....                    | 53 |
| 2.2.4.1 GERENTE GENERAL.....                           | 53 |
| 2.2.4.2 GERENTE FINANCIERO.....                        | 53 |
| 2.2.4.3 ADMINISTRADOR.....                             | 54 |
| 2.2.4.4 CONTADOR.....                                  | 54 |
| 2.2.4.5 EJECUTIVA DE CUENTAS CLAVES.....               | 55 |
| 2.2.4.6 EJECUTIVAS DE VENTAS.....                      | 55 |
| 2.2.4.7 AUXILIARES DE VENTAS.....                      | 56 |
| 2.2.4.8 MENSAJEROS.....                                | 56 |
| 2.2.5 CLIENTE INTERNO.....                             | 57 |
| 2.2.5.1 TABULACIÓN DE ENCUESTAS.....                   | 58 |
| 2.3 ANÁLISIS POR ÁREA DE CS DIESEL.....                | 75 |
| 2.3.1 ÁREA FINANCIERA.....                             | 75 |
| 2.3.1.1 FLUJOGRAMA ÁREA FINANCIERA.....                | 77 |

|         |  |    |
|---------|--|----|
| 2.3.2   | ÁREA COMERCIAL.....                              | 78 |
| 2.3.2.1 | FLUJOGRAMA ÁREA COMERCIAL (VENTAS).....          | 80 |
| 2.3.2.2 | FLUJOGRAMA ÁREA COMERCIAL (COMPRAS LOCALES)..... | 81 |
| 2.3.2.3 | FLUJOGRAMA ÁREA COMERCIAL (IMPORTACIONES).....   | 82 |
| 2.3.2.4 | FLUJOGRAMA ÁREA COMERCIAL (ENTREGA).....         | 83 |
| 2.3.3   | ÁREA ADMINISTRATIVA.....                         | 84 |
| 2.3.3.1 | FLUJOGRAMA ÁREA ADMINISTRATIVA.....              | 86 |
| 2.4     | ANÁLISIS DE AGENTES INTERNOS.....                | 87 |
| 2.4.1   | FORTALEZAS.....                                  | 87 |
| 2.4.2   | DEBILIDADES.....                                 | 87 |
| 2.4.3   | PONDERACIÓN FORTALEZAS Y DEBILIDADES.....        | 88 |
| 2.4.4   | MATRIZ EFI.....                                  | 90 |
| 2.5     | MATRIZ FODA.....                                 | 91 |
| 2.6     | PONDERACIÓN DE ESTRATEGIAS.....                  | 94 |

### **CAPÍTULO III: DISEÑO DEL SGC PARA CS DIESEL**

|         |  |     |
|---------|--|-----|
| 3.1     | EVALUACIÓN DE LOS REQUISITOS PARA UN SISTEMA DE GESTIÓN..... | 96  |
| 3.2     | DECLARACIÓN DE LA MISIÓN.....                                | 102 |
| 3.3     | DECLARACIÓN DE LA VISIÓN.....                                | 103 |
| 3.4     | VALORES CORPORATIVOS.....                                    | 103 |
| 3.5     | POLÍTICA DE LA CALIDAD.....                                  | 105 |
| 3.6     | OBJETIVOS DE LA CALIDAD.....                                 | 105 |
| 3.6.1   | OBJETIVOS DE LA CALIDAD CS DIESEL.....                       | 106 |
| 3.7     | ORGANIGRAMA BASADO EN PROCESOS.....                          | 107 |
| 3.8     | CAMBIO DE FUNCIONES A PROCESOS.....                          | 108 |
| 3.8.1   | COMERCIALIZACIÓN.....  | 109 |
| 3.8.1.1 | NOMBRE.....  | 109 |
| 3.8.1.2 | ORGANIGRAMA.....   | 110 |
| 3.8.1.3 | FLUJOGRAMA.....  | 111 |
| 3.8.2   | FINANZAS.....  | 111 |
| 3.8.2.1 | NOMBRE.....  | 111 |
| 3.8.2.2 | ORGANIGRAMA.....   | 112 |
| 3.8.2.3 | FLUJOGRAMA.....  | 112 |
| 3.8.3   | ADMINISTRACIÓN.....  | 112 |
| 3.8.3.1 | NOMBRE.....  | 113 |
| 3.8.3.2 | ORGANIGRAMA.....   | 113 |

|          |   |     |
|----------|---|-----|
| 3.8.3.3  | FLUJOGRAMA.....   | 113 |
| 3.8.4    | PROCESOS ADICIONALES.....   | 113 |
| 3.8.4.1  | NOMBRE.....   | 114 |
| 3.8.4.2  | FLUJOGRAMA.....   | 114 |
| 3.9      | PROCESOS.....   | 114 |
| 3.9.1    | PROCESOS ESTRATÉGICOS.....  | 115 |
| 3.9.2    | PROCESOS DE EJECUCIÓN.....  | 116 |
| 3.9.3    | PROCESOS DE APOYO.....  | 116 |
| 3.10     | MAPA DE PROCESOS.....   | 117 |
| 3.11     | LEVANTAMIENTO DE DOCUMENTOS.....                                      | 118 |
| 3.11.1   | ESTRUCTURA DEL SISTEMA DOCUMENTAL.....                                | 118 |
| 3.11.2   | CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS.....                                      | 119 |
| 3.11.3   | MODELAMIENTO DE PROCESOS IDEFO.....                                   | 120 |
| 3.12     | GESTIÓN DE VENTAS.....  | 122 |
| 3.12.1   | MODELAMIENTO DE VENTAS A0.....  | 123 |
| 3.12.2   | FLUJOGRAMA MEJORADO PROCESO DE VENTAS.....                            | 124 |
| 3.13     | GESTIÓN DE COMPRAS.....   | 126 |
| 3.13.1   | MODELAMIENTO PROCESO DE COMPRAS A0.....                               | 127 |
| 3.13.1.1 | MODELAMIENTO PROCESO DE COMPRAS LOCALES A1 E<br>IMPORTACIONES A2..... | 128 |
| 3.13.2   | FLUJOGRAMA MEJORADO PROCESO DE COMPRAS LOCALES.....                   | 129 |
| 3.13.3   | FLUJOGRAMA MEJORADO PROCESO DE IMPORTACIONES.....                     | 130 |
| 3.14     | GESTIÓN DE ENTREGA.....   | 132 |
| 3.14.1   | MODERAMIENTO PROCESO DE ENTREGA A0.....                               | 133 |
| 3.14.1.1 | MODELAMIENTO PROCESO ENTREGA –RECEPCIÓN A1<br>Y DESPACHO A2.....      | 134 |
| 3.14.2   | FLUJOGRAMA MEJORADO PROCESO DESPACHO.....                             | 135 |
| 3.14.3   | FLUJOGRAMA MEJORADO PROCESO RECEPCIÓN.....                            | 136 |
| 3.15     | GESTIÓN DE ALMACENAMIENTO.....  | 138 |
| 3.15.1   | MODELAMIENTO PROCESO DE ALMACENAMIENTO A0.....                        | 139 |
| 3.15.2   | FLUJOGRAMA MEJORADO PROCESO ALMACENAMIENTO.....                       | 140 |
| 3.16     | GESTIÓN FINANCIERA.....   | 142 |
| 3.16.1   | MODELAMIENTO PROCESO FINANCIERO A0.....                               | 143 |
| 3.16.2   | FLUJOGRAMA MEJORADO PROCESO FINANCIERO A0.....                        | 144 |
| 3.17     | GESTIÓN GERENCIAL.....  | 146 |
| 3.17.1   | MODELAMIENTO PROCESO GERENCIAL A0.....                                | 147 |

|           |  |     |
|-----------|--|-----|
| 3.17.2    | FLUJOGRAMA MEJORADO PROCESO GERENCIAL.....                               | 148 |
| 3.17.3    | FLUJOGRAMA PROCESO REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN.....                        | 149 |
| 3.18      | GESTIÓN DE TALENTO HUMANO.....   | 151 |
| 3.18.1    | MODELAMIENTO PROCESO DE TALENTO HUMANO A0.....                           | 152 |
| 3.18.2    | FLUJOGRAMA MEJORADO PROCESO DE TALENTO HUMANO.....                       | 153 |
| 3.19      | GESTIÓN DE CALIDAD.....  | 155 |
| 3.19.1    | MODELAMIENTO PROCESO DE CALIDAD A0.....                                  | 156 |
| 3.19.2    | FLUJOGRAMA PROCESO DE CALIDAD.....                                       | 157 |
| 3.20      | MEDICIÓN DE CONTROL DE LOS PRECIOS DE CS DIESEL.....                     | 158 |
| 3.20.1    | GESTIÓN GERENCIAL.....   | 158 |
| 3.20.2    | GESTIÓN DE CALIDAD.....  | 159 |
| 3.20.3    | GESTIÓN FINANCIERA.....  | 160 |
| 3.20.4    | GESTIÓN DE TALENTO HUMANO.....   | 161 |
| 3.20.5    | GESTIÓN DE COMPRAS.....  | 162 |
| 3.20.6    | GESTIÓN DE VENTAS.....   | 163 |
| 3.20.7    | GESTIÓN DE ENTREGA.....  | 164 |
| 3.20.8    | GESTIÓN DE ALMACENAMIENTO.....   | 165 |
| 3.21      | TABLERO DE CONTROL.....  | 166 |
| 3.22      | PROCEDIMIENTOS NORMA ISO 9001:2008.....                                  | 167 |
| 3.22.1    | PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL DE DOCUMENTOS.....                         | 168 |
| 3.22.1.1  | FORMATO.....   | 168 |
| 3.22.1.2  | TAMAÑO Y TIPO DE LETRA.....  | 169 |
| 3.22.1.3  | ENCABEZADO DE LA DOCUMENTACIÓN.....                                      | 169 |
| 3.22.1.4  | IDENTIFICACIÓN DE CAMBIOS.....   | 170 |
| 3.22.1.5  | CONTROL DE DOCUMENTOS INTERNOS Y DISPONIBILIDAD EN<br>PUNTOS DE USO..... | 170 |
| 3.22.1.6  | CONTROL DE DOCUMENTOS EXTERNOS Y DISPONIBILIDAD EN<br>PUNTOS DE USO..... | 171 |
| 3.22.1.7  | DOCUMENTOS OBSOLETOS.....  | 171 |
| 3.22.1.8  | INSTRUCCIONES DE TRABAJO.....  | 171 |
| 3.22.1.9  | MANUALES.....  | 171 |
| 3.22.1.10 | FLUJOGRAMA CONTROL DE DOCUMENTOS.....                                    | 172 |
| 3.22.2    | PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL DE REGISTROS.....                          | 173 |
| 3.22.2.1  | CREACIÓN DE REGISTROS DE CALIDAD.....                                    | 173 |
| 3.22.2.2  | IDENTIFICACIÓN Y ALMACENAMIENTO.....                                     | 173 |
| 3.22.2.3  | RECUPERACIÓN Y PROTECCIÓN.....   | 173 |

|          |  |     |
|----------|--|-----|
| 3.22.2.4 | FLUJOGRAMA CONTROL DE REGISTROS.....                 | 174 |
| 3.22.3   | PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍAS INTERNAS.....            | 175 |
| 3.22.3.1 | CRITERIO PARA DESIGNAR EL EQUIPO AUDITOR.....        | 175 |
| 3.22.3.2 | PREPARACIÓN DE LA AUDITORÍA.....                     | 175 |
| 3.22.3.3 | RESULTADO DE LA AUDITORÍA.....                       | 175 |
| 3.22.3.4 | FLUJOGRAMA AUDITORÍAS INTERNAS.....                  | 176 |
| 3.22.4   | PROCEDIMIENTO DE PRODUCTO NO CONFORME.....           | 177 |
| 3.22.4.1 | DETECCIÓN Y REGISTRO DE NO CONFORMIDADES.....        | 177 |
| 3.22.4.2 | IDENTIFICACIÓN DE PRODUCTOS NO CONFORMES.....        | 177 |
| 3.22.4.3 | FLUGRAMA PRODUCTO NO CONFORME.....                   | 178 |
| 3.22.5   | PROCEDIMIENTO DE ACCIONES CORRECTIVAS.....           | 179 |
| 3.22.5.1 | ACCIONES CORRECTIVAS.....                            | 179 |
| 3.22.5.2 | INICIO DE ACCIONES CORRECTIVAS.....                  | 179 |
| 3.22.5.3 | FLUJOGRAMA ACCIONES CORRECTIVAS.....                 | 180 |
| 3.22.6   | PROCEDIMIENTO DE ACCIONES PREVENTIVAS.....           | 181 |
| 3.22.6.1 | ACCIONES PREVENTIVAS.....                            | 181 |
| 3.22.6.2 | INICIO DE LAS ACCIONES PREVENTIVAS.....              | 181 |
| 3.22.6.3 | DESARROLLO Y CIERRE DE LAS ACCIONES PREVENTIVAS..... | 181 |
| 3.22.6.4 | FLUJOGRAMA ACCIONES PREVENTIVAS.....                 | 182 |
| 3.23     | MANUAL DE LA CALIDAD.....                            | 183 |
| 3.24     | MANUAL DE PROCESOS.....                              | 183 |

#### **CAPÍTULO IV: ESTUDIO ECONÓMICO**

|       |   |     |
|-------|---|-----|
| 4.1   | PRESUPUESTO SGC.....  | 185 |
| 4.1.1 | TIPO DE FINANCIAMIENTO PAR EL PROYECTO.....                 | 187 |
| 4.2   | CRONOGRAMA SGC.....   | 188 |
| 4.3   | SITUACIÓN ACTUAL.....                                       | 189 |
| 4.3.1 | BALANCE GENERAL.....  | 189 |
| 4.3.2 | ESTADO DE RESULTADOS.....                                   | 190 |
| 4.4   | ANÁLISIS SIN DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD ..... | 191 |
| 4.4.1 | PROYECCIÓN DE VENTAS Y COSTO DE VENTAS .....                | 191 |
| 4.4.2 | PROYECCIÓN DE GASTOS.....                                   | 192 |
| 4.4.3 | ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO SIN SGC.....                | 194 |
| 4.4.4 | FLUJO DE EFECTIVO SIN SGC.....                              | 197 |
| 4.5   | ANÁLISIS CON DISEÑO DEL SISTEMA CON GESTIÓN DE CALIDAD..... | 198 |
| 4.5.1 | PROYECCIÓN DE LAS VENTAS.....                               | 198 |

|       |  |     |
|-------|--|-----|
| 4.5.2 | PROYECCIÓN DEL COSTO DE VENTAS.....          | 198 |
| 4.5.3 | PROYECCIÓN DE GASTOS.....                    | 199 |
| 4.5.4 | ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO CON SGC..... | 200 |
| 4.5.5 | FLUJO DE EFECTIVO CON SGC.....               | 204 |
| 4.6   | CAPITAL DE TRABAJO.....                      | 205 |
| 4.7   | PUNTO DE EQUILIBRIO.....                     | 206 |
| 4.7.1 | CÁLCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO.....         | 207 |
| 4.8   | CONCLUSIONES FINANCIERAS.....                | 210 |

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

|                      |     |
|----------------------|-----|
| CONCLUSIONES.....    | 211 |
| RECOMENDACIONES..... | 212 |
| GLOSARIO.....        | 213 |
| BIBLIOGRAFÍA.....    | 215 |

## ÍNDICE DE TABLAS

|  |     |
|--|-----|
| TABLA No. 1: INFORMACIÓN EMPRESA.....  | 2   |
| TABLA No. 2: INDICADORES .....   | 11  |
| TABLA No. 3: DIFERENCIA GESTIÓN TRADICIONAL Y POR PROCESOS.....                    | 24  |
| TABLA No. 4: PORCENTAJE DE CLIENTES .....  | 26  |
| TABLA No. 5: PROMEDIO FRECUENCIA DE COMPRA .....                                   | 28  |
| TABLA No. 6: PROMEDIO DE COMPRA PROVEEDORES LOCALES.....                           | 36  |
| TABLA No. 7: PROMEDIO COMPRA IMPORTACIONES .....                                   | 37  |
| TABLA No. 8: PRECIOPRODUCTOS REFERENCIALES CS DIESEL .....                         | 39  |
| TABLA No. 9: COMPARACIÓN PRECIOS ADECO.....  | 39  |
| TABLA No. 10: COMPARACIÓN PRECIOS LA CASA DE LA TOBERA.....                        | 40  |
| TABLA No. 11: COMPARACIÓN PRECIOS BOSCH .....                                      | 41  |
| TABLA No. 12: COMPARACIÓN PRECIOS FLAVIG .....                                     | 41  |
| TABLA No. 13: MATRIZ PONDERACIÓN OPORTUNIDADES .....                               | 45  |
| TABLA No. 14: MATRIZ PONDERACIÓN AMENAZAS .....                                    | 45  |
| TABLA No. 15: MATRIZ EFE.....  | 46  |
| TABLA No. 16: MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO.....                                    | 48  |
| TABLA No. 17: MATRIZ PONDERACIÓN FORTALEZAS .....                                  | 89  |
| TABLA No. 18: MATRIZ PONDERACIÓN DEBILIDADES .....                                 | 89  |
| TABLA No. 19: MATRIZ EFI.....  | 90  |
| TABLA No. 20: ANÁLISIS GLOBAL.....   | 92  |
| TABLA NO. 21: MATRIZ FODA .....  | 93  |
| TABLA No. 22: PONDERACIÓN ESTRATEGIAS .....  | 94  |
| TABLA No. 23: DIAGNOSTICO DE CS DIESEL CON RESPECTO A LA NORMA ISO 9001:2008 ..... | 96  |
| TABLA No. 24: OBJETIVOS DE LA CALIDAD .....  | 106 |
| TABLA No. 25: ESTRUCTURA DOCUMENTAL .....  | 119 |
| TABLA No. 26: CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE VENTAS.....                           | 122 |
| TABLA No. 27: CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE COMPRAS.....                          | 126 |
| TABLA NO. 28: CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE ENTREGA .....                         | 132 |
| TABLA No. 29: CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE ALMACENAMIENTO....                    | 138 |
| TABLA NO. 30: CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO FINANCIERO.....                          | 142 |
| TABLA No. 31: CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE GERENCIA .....                        | 146 |

|  |     |
|--|-----|
| TABLA No. 32: CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE TALENTO HUMANO .... | 151 |
| TABLA No.33: CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE CALIDAD.....         | 155 |
| TABLA No. 34: MEDICIÓN Y CONTROL GESTIÓN GERENCIAL.....          | 158 |
| TABLA No. 35: MEDICIÓN Y CONTROL GESTIÓN DE CALIDAD .....        | 159 |
| TABLA No. 36: MEDICIÓN Y CONTROL GESTIÓN FINANCIERA .....        | 160 |
| TABLA No. 37: MEDICIÓN Y CONTROL GESTIÓN DE TALENTO HUMANO.....  | 161 |
| TABLA No. 38: MEDICIÓN Y CONTROL GESTIÓN DE COMPRAS .....        | 162 |
| TABLA No. 39: MEDICIÓN Y CONTROL GESTIÓN DE VENTAS .....         | 163 |
| TABLA No. 40: MEDICIÓN Y CONTROL GESTIÓN DE ENTREGA.....         | 164 |
| TABLA No. 41: MEDICIÓN Y CONTROL GESTIÓN DE ALMACENAMIENTO ..... | 165 |
| TABLA No. 42: MEDICIÓN Y CONTROL DE LOS PROCESOS.....            | 166 |
| TABLA No. 43: PRESUPUESTO SGC.....                               | 187 |
| TABLA No. 44: FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO.....                   | 188 |
| TABLA No. 45: CRONOGRAMA SGC.....                                | 188 |
| TABLA No. 46: CRECIMIENTO ESTIMADO DE LAS VENTAS.....            | 192 |
| TABLA No. 47: CRECIMIENTO ESTIMADO DEL COSTO DE VENTAS.....      | 192 |
| TABLA No. 48: PORCENTAJE DE INFLACIÓN .....                      | 193 |
| TABLA No. 49: ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS SIN SGC .....     | 194 |
| TABLA No. 50: FLUJO DE EFECTIVO SIN SGC .....                    | 197 |
| TABLA No. 51: ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO CON SGC .....      | 200 |
| TABLA No. 52: COMPARACIÓN DE VENTAS CON Y SIN SGC .....          | 203 |
| TABLA No. 53: COMPARACIÓN UTILIDAD NETA CON Y SIN SGC.....       | 203 |
| TABLA No. 54: FLUJO DE EFECTIVO CON SGC.....                     | 204 |
| TABLA No. 55: CAPITAL DE TRABAJO .....                           | 205 |
| TABLA No. 56: COSTOS FIJOS.....                                  | 207 |
| TABLA No. 57: COSTOS VARIABLES.....                              | 208 |
| TABLA No. 58: COSTO TOTAL .....                                  | 208 |
| TABLA No. 59: VENTAS NETAS.....                                  | 209 |
| TABLA No. 60: PUNTO DE EQUILIBRIO.....                           | 209 |

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

|   |     |
|---|-----|
| GRÁFICO No. 1: SISTEMA DE GESTIÓN ISO (Esquema de operación)..... | 12  |
| GRÁFICO No. 2: CICLO PHVA.....                                    | 20  |
| GRÁFICO No. 3: ORGANIGRAMA CS DIESEL.....                         | 52  |
| GRÁFICO No. 4: FLUJOGRAMA ÁREA FINANCIERA ACTUAL.....             | 77  |
| GRÁFICO No. 5: FLUJOGRAMA DE VENTAS ACTUAL.....                   | 80  |
| GRÁFICO No. 6: FLUJOGRAMA DE COMPRAS LOCALES.....                 | 81  |
| GRÁFICO No. 7: FLUJOGRAMA DE IMPORTACIONES.....                   | 82  |
| GRÁFICO No. 8: FLUJOGRAMA DE ENTREGA.....                         | 83  |
| GRÁFICO No. 9: FLUJOGRAMA DEL ÁREA ADMINISTRATIVA.....            | 86  |
| GRÁFICO No. 10: VALORES CS DIESEL.....                            | 104 |
| GRÁFICO No. 11: ORGANIGRAMA BASADO EN PROCESOS.....               | 107 |
| GRÁFICO No. 12: MAPA DE PROCESOS.....                             | 117 |
| GRÁFICO No. 13: ELEMENTOS BÁSICOS DEL MODELAMIENTO                |     |
| IDEF0.....  | 121 |
| GRÁFICO No. 14: REPRESENTACIÓN JERÁRQUICA DEL                     |     |
| MODELAMIENTO.....   | 121 |
| GRÁFICO No. 15: MODELAMIENTO A0 VENTAS.....                       | 123 |
| GRÁFICO No. 16: FLUJOGRAMA PROCESO DE VENTAS                      |     |
| MEJORADO.....   | 124 |
| GRÁFICO No. 17: MODELAMIENTO A0 COMPRAS.....                      | 127 |
| GRÁFICO No. 18: MODELAMIENTO A1 COMPRAS LOCALES A2                |     |

|  |     |
|--|-----|
| IMPORTACIONES.....   | 128 |
| GRÁFICO No. 19: FLUJOGRAMA PROCESO COMPRAS LOCALES<br>MEJORADO.....  | 129 |
| GRÁFICO No. 20: FLUJOGRAMA PROCESO DE IMPORTACIONES<br>MEJORADO..... | 130 |
| GRÁFICO No. 21: MODELAMIENTO A0 ENTREGA.....                         | 133 |
| GRÁFICO No. 22: MODELAMIENTO A1 RECEPCIÓN A2 DESPACHO.....           | 134 |
| GRÁFICO No. 23: FLUJOGRAMA PROCESO DESPACHO MEJORADO.....            | 135 |
| GRÁFICO No. 24: FLUJOGRAMA PROCESO DESPACHO MEJORADO.....            | 136 |
| GRÁFICO No. 25: MODELAMIENTO A0 ALMACENAMIENTO.....                  | 139 |
| GRÁFICO No. 26: FLUJOGRAMA PROCESO ALMACENAMIENTO<br>MEJORADO.....   | 140 |
| GRÁFICO No. 27: MODELAMIENTO A0 ALMACENAMIENTO.....                  | 143 |
| GRÁFICO No. 28: FLUJOGRAMA PROCESO FINANCIERO MEJORADO....           | 144 |
| GRÁFICO No. 29 MODELAMIENTO A0 GERENCIA.....                         | 147 |
| GRÁFICO No. 30: FLUJOGRAMA PROCESO FINANCIERO MEJORADO....           | 148 |
| GRÁFICO No. 31: FLUJOGRAMA PROCESO FINANCIERO MEJORADO....           | 149 |
| GRÁFICO No. 32: MODELAMIENTO A0 GERENCIA.....                        | 152 |
| GRÁFICO No. 33: FLUJOGRAMA PROCESO TALENTO HUMANO<br>MEJORADO.....   | 153 |
| GRÁFICO No. 34: MODELAMIENTO A0 CALIDAD.....                         | 156 |
| GRÁFICO No. 35: FLUJOGRAMA PROCESO CALIDAD MEJORADO.....             | 157 |
| GRÁFICO No. 36: PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL DE                     |     |

|  |     |
|--|-----|
| DOCUMENTOS.....  | 172 |
| GRÁFICO No. 37: PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL DE<br>REGISTROS..... | 174 |
| GRÁFICO No. 38: PROCEDIMIENTO AUDITORÍAS INTERNAS.....             | 176 |
| GRÁFICO No. 39: PROCEDIMIENTO PRODUCTO NO CONFORME.....            | 178 |
| GRÁFICO No. 40: PROCEDIMIENTO ACCIONES CORRECTIVAS.....            | 180 |
| GRÁFICO No. 41: PROCEDIMIENTO ACCIONES PREVENTIVAS.....            | 182 |

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

|   |     |
|---|-----|
| ILUSTRACIÓN No. 1: VENTA DIRECTA.....             | 125 |
| ILUSTRACIÓN No. 2: VENTA VÍA TELEFÓNICA.....      | 125 |
| ILUSTRACIÓN No. 3: COMPRAS (LOCALES).....         | 131 |
| ILUSTRACIÓN No. 4: IMPORTACIONES.....             | 131 |
| ILUSTRACIÓN No. 5: ENTREGA (DESPACHO).....        | 137 |
| ILUSTRACIÓN No. 6: ENTREGA (RECEPCIÓN).....       | 137 |
| ILUSTRACIÓN No. 7: BODEGA.....                    | 141 |
| ILUSTRACIÓN No. 8: ALMACENAMIENTO.....            | 141 |
| ILUSTRACIÓN No. 9: FINANZAS.....                  | 145 |
| ILUSTRACIÓN No. 10: ÁREA FINANZAS.....            | 145 |
| ILUSTRACIÓN No. 11: GERENCIA.....                 | 150 |
| ILUSTRACIÓN No. 12: CS DIESEL.....                | 150 |
| ILUSTRACIÓN No. 13: TALENTO HUMANO CS DIESEL..... | 154 |
| ILUSTRACIÓN No. 14: TALENTO HUMANO.....           | 154 |

## ÍNDICE DE ANEXOS

|   |     |
|---|-----|
| ANEXO No. 1: FORMATO DE ENCUESTA.....                                 | 216 |
| ANEXO No. 2: CALIDAD EN EL SERVICIO ATENCIÓN TELEFÓNICA.....          | 218 |
| ANEXO No. 3: PROGRAMA DE CAPACITACIONES CS DIESEL 2010.....           | 219 |
| ANEXO No. 4: FORMATO DE CARACTERIZACIONES.....                        | 220 |
| ANEXO No. 5: MANUAL DE LA CALIDAD.....                                | 221 |
| ANEXO No. 6: MANUAL DE PROCESOS.....                                  | 241 |
| ANEXO No. 7: PROCESO PARA EL CONTROL DE DOCUMENTOS.....               | 256 |
| ANEXO No. 8: PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL DE REGISTROS.....          | 262 |
| ANEXO No. 9: PROCEDIMIENTO AUDITORÍAS INTERNAS.....                   | 265 |
| ANEXO No. 10: PRODUCTO NO CONFORME.....                               | 271 |
| ANEXO No. 11: PROCEDIMIENTO ACCIONES CORRECTIVAS<br>/PREVENTIVAS..... | 275 |

## **RESUMEN EJECUTIVO**

A nivel mundial la industria automotriz se caracteriza por ser una de las más competitivas y cambiantes, debido a las innovaciones tecnológicas que experimenta lo que obliga a las empresas vinculadas al sector a readaptarse a las nuevas tendencias tanto técnicas como administrativas, para no perder su nivel de participación en el mercado, valiéndose de instrumentos que permitan modificar su estructura interna, con el fin de optimizar su desempeño y adaptarse a los nuevos requerimientos.

Debido al acelerado crecimiento del sector, el nivel de exigencia de los clientes es superior y esto obliga a las empresas a establecer una estructuración del trabajo que permita que todas las variables que intervienen en su consecución estén controladas de tal forma que el resultado que se obtenga sea predecible.

CS DIESEL es una empresa que lleva más de 10 años en el sector de autopartes (automotor), su constitución fue el 19 de septiembre de 1996 con un número de Registro Único de Contribuyente 1707219976001 y legalmente establecida según la resolución T. 58654 OF. SC. SG. RS. 08. b

CS Diesel se dedica a la comercialización de partes y piezas para bombas de inyección como toberas, elementos, cabezales, válvulas, etc. a nivel nacional.

Actualmente CS Diesel está buscando un mecanismo que le permita aumentar su competitividad y mantener su posicionamiento en el mercado a través del incremento de la satisfacción de sus clientes, por lo cual están evaluando los beneficios de implantar un sistema de calidad.

La implementación de un sistema de calidad supone una nueva manera de gestionar la calidad en una organización, significa sistematizar un conjunto de acciones para implantar, controlar y mejorar los procesos de trabajo creando un enfoque dirigido a la satisfacción del cliente tanto interno como externo.

El sistema de calidad adopta una nueva filosofía de trabajo que implica un cambio en la mentalidad del personal de la organización desde el más alto nivel directivo hasta el último operario quienes deben contribuir activamente en el desarrollo de esta nueva visión empresarial.

Las principales características estructurales de CS Diesel (gestión de recursos y funciones) han sufrido una disminución en su grado de eficacia, debido a los cambios que presenta el mercado, dichas características son determinantes e influyen de manera directa en el nivel de competitividad de la empresa y en su participación en el sector automotriz.

En este sentido, es esencial que la empresa desarrolle un método que le ayude a adaptarse adecuadamente a los nuevos requerimientos del mercado, estableciendo procedimientos que le permitan incrementar su nivel de competitividad y su potencial de crecimiento a futuro. Asegurando que las características presentes tanto en el producto como en el servicio cumplan con los requisitos exigidos por el cliente.

Consecuentemente, es esencial redefinir las bases de CS Diesel apostando por la calidad y el crecimiento sostenido de la organización, ya que el éxito no se basa en la eficacia temporal de las operaciones financieras, sino en las bondades que proporcionan los productos y servicios.

Por los factores mencionados anteriormente, se debe diseñar un Sistema de Gestión de Calidad, el mismo que permitirá mejorar continuamente el servicio que brinda la empresa, mediante la creación de una estructura de trabajo que incorpore la consideración de las necesidades de los clientes tanto internos como externos y la adecuada gestión de las actividades, trayendo consigo una eficiente decisión de compra del cliente y un incremento en las ventas.

La ISO 9001:2008 es el marco apropiado para gestionar eficientemente la empresa, debido a que, es una forma de alcanzar el éxito a través de una mayor satisfacción del cliente, motivación de los empleados y mejora continua en todos los procesos.

La aplicación de esta norma es una buena forma de mejorar el resultado final de la empresa, sin incurrir en costos elevados, adoptando un enfoque diferente, el mismo que permite que los resultados deseados se alcancen eficientemente cuando las actividades y los recursos se gestionan como procesos.

La importancia de implementar un Sistema de Gestión de la Calidad basado en la ISO 9001:2008, ya sea para los productos o servicios de la empresa, reside en el hecho de que sirve como base para desarrollar desde el interior de la organización, un conjunto de procesos encaminados a lograr que las características presentes tanto en el producto como en el servicio cumplan con los requisitos exigidos por el cliente.

Tomando en consideración tanto la importancia de tener y mantener una adecuada gestión de la calidad, haciendo énfasis en el servicio, así como el mantener como factor importante en la organización a sus clientes y su satisfacción, se propone adicional una herramienta que brinda en forma clara los lineamientos generales para evaluar la gestión estratégica de la organización como punto clave para aplicar cualquier mejora en el enfoque y en los procesos, así como un esquema de quiénes son los clientes y cómo medir su satisfacción.

# **CAPÍTULO I: LA EMPRESA**

## **1.1 ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN**

CS DIESEL es una empresa que lleva más de 10 años en el sector de autopartes (automotor), su constitución fue el 19 de septiembre de 1996 con un número de Registro Único de Contribuyente 1707219976001 y legalmente establecida según la resolución T. 58654 OF. SC. SG. RS. 08. b

CS Diesel se dedica a la comercialización de partes y piezas para bombas de inyección como toberas, elementos, cabezales, válvulas, etc. a nivel nacional.

Actualmente CS Diesel está buscando un mecanismo que le permita aumentar su competitividad y mantener su posicionamiento en el mercado a través del incremento de la satisfacción de sus clientes, por lo cual están evaluando los beneficios de implantar un sistema de calidad.

La implementación de un sistema de calidad supone una nueva manera de gestionar la calidad en una organización, significa sistematizar un conjunto de acciones para implantar, controlar y mejorar los procesos de trabajo creando un enfoque dirigido a la satisfacción del cliente tanto interno como externo.

El sistema de calidad adopta una nueva filosofía de trabajo que implica un cambio en la mentalidad del personal de la organización desde el más alto nivel directivo hasta el último operario quienes deben contribuir activamente en el desarrollo de esta nueva visión empresarial.

### 1.1.1 INFORMACIÓN GENERAL

TABLA No. 1: INFORMACIÓN EMPRESA

| <b>CS DIESEL</b>           |  |
|----------------------------|--|
| <b>Nombre comercial</b>    | CS DIESEL  |
| <b>RUC</b>                 | 1707219976001  |
| <b>Tele-fax</b>            | 023 – 652 – 653<br>023 – 652 – 468<br>023 – 651 – 847                      |
| <b>Correo electrónico</b>  | csol@andinanet.net   |
| <b>Domicilio</b>           | Av. Pedro Vicente Maldonado S46-474<br>y calle S46F<br>Quito – Ecuador     |
| <b>Horario de atención</b> | Lunes a Viernes: 08:00 - 19:00<br>Sábados: 09:00 - 13:00                   |
| <b>Actividad</b>           | Servicios: Comercialización de partes y piezas<br>para bombas de inyección |
| <b>Nº trabajadores</b>     | Directivos: 3<br>Contador: 1<br>Ejecutivas de venta: 7<br>Mensajeros: 3    |

**Fuente:** CS Diesel, 2009  
**Elaborado por:** La Autora

### **1.1.2 PRODUCTOS QUE COMERCIALIZA LA EMPRESA**

CS Diesel comercializa partes y piezas para bombas de inyección a diesel lineales y rotativas para los siguientes vehículos:

- Daewoo
- Daihatsu
- Deutz
- D - max
- Doowon
- Kia
- Hyundai
- Hino
- Ford trader
- Hino
- Izusu
- Ishikawajima
- Ishishiba
- Jhondeere
- Komatsu
- Kubota
- Mitsubishi
- Nissan

- Rosa master
- Toyota
- Yamaha
- Volvo
- Yanmar
- Mercedes
- Wolsvagen
- Mack
- Internacional
- Perkins
- Scania
- Ivecco
- Cummins

### **Partes y piezas: bombas lineales**

- Tobera
- Elemento
- Válvulas
- Cauchos

Elementos grandes

Elementos pequeños

- Resorte

Válvulas

Elementos

- Arandelas de válvulas
- Elemento armado
- Juego de empaques
- Retenedor del árbol
- Cuña del bloqueo
- Propulsor
- Empaque lateral

### **Partes y piezas: bombas rotativas**

- Tobera
- Cabezal
- Válvula del cabezal
- Arandela del cabezal
- Resorte de la válvula del cabezal
- Tapón del cabezal
- Resorte plunger

Cabezal grande

Cabezal pequeño

- Filtro del cabezal
- Solenoide
- Diafragma
- Válvula magnética
- Aro de levas
- Resorte del aro de levas
- Rodillo armado
- Cruceta
- Juego de rodillos
- Eje principal
- Bomba de transferencia
- Eje del acelerador
- Válvula presurizadora
- Retenedor de la carcasa
- Conjunto de palancas
- Pistón del timer
- Grupo regulador
- Juego de empaques

### **Marcas de los repuestos**

- Bosch

- Zexel
- Denso
- American Bosch
- Spaco
- Robiel
- Cummins
- Caterpillar
- Stanadyne
- Detroit
- Dowoon
- Delphi

## **1.2 SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA**

A nivel mundial la industria automotriz se caracteriza por ser una de las más competitivas y cambiantes, debido a las innovaciones tecnológicas que experimenta lo que obliga a las empresas vinculadas al sector a readaptarse a las nuevas tendencias tanto técnicas como administrativas, para no perder su nivel de participación en el mercado, valiéndose de instrumentos que permitan modificar su estructura interna, con el fin de optimizar su desempeño y adaptarse a los requerimientos.

Debido al acelerado crecimiento del sector, el nivel de exigencia de los clientes es superior y esto obliga a las empresas a establecer una nueva estructura del trabajo

que permita que todas las variables que intervienen en su consecución estén controladas de tal forma que el resultado que se obtenga sea predecible.

Las principales características estructurales de CS Diesel (gestión de recursos y funciones) han sufrido una disminución en su grado de eficacia, debido a los cambios que presenta el mercado, dichas características son determinantes e influyen de manera directa en el nivel de competitividad de la empresa y en su participación en el sector automotriz.

En este sentido, es esencial que la empresa desarrolle un método que le ayude a adaptarse adecuadamente a los nuevos requerimientos del mercado, estableciendo procedimientos que le permitan incrementar su nivel de competitividad y su potencial de crecimiento a futuro. Asegurando que las características presentes tanto en el producto como en el servicio cumplan con los requisitos exigidos por el cliente.

Consecuentemente, es esencial redefinir las bases de CS Diesel apostando por la calidad y el crecimiento sostenido de la organización, ya que el éxito no se basa en la eficacia temporal de las operaciones financieras, sino en las bondades que proporcionan los productos y servicios.

Por los factores mencionados anteriormente, se debe diseñar un Sistema de Gestión de Calidad, el mismo que permitirá mejorar continuamente el servicio que brinda la empresa, mediante la creación de una estructura de trabajo que incorpore la consideración de las necesidades de los clientes tanto internos como externos y la adecuada gestión de las actividades, trayendo consigo una eficiente decisión de compra del cliente y un incremento en las ventas.

### **1.2.1 BENEFICIARIOS**

**Clientes.-** a través del diseño del SGC se podrá:

- Reducir costos, por lo tanto precios
- Identificar y satisfacer sus necesidades
- Superar sus expectativas presentes y futuras

**Miembros de la empresa.-** el SGC permitirá:

- Desarrollar una estructura de trabajo consistente
- Mejorar el ambiente de trabajo
- Delegar y distribuir adecuadamente las responsabilidades y funciones

**Organización.-** mediante el SGC se logrará:

- Mejorar la comunicación en la empresa (formal e informal)
- Fomentar la implicación del personal en los objetivos de la empresa
- Ayudar a la obtención de una ventaja competitiva
- Mejorar la gestión y optimización de los recursos
- Incrementar las ventas
- Mejorar la imagen de la empresa

### **1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA**

Deficiencias en la estructura interna de la empresa que impiden aprovechar adecuadamente los recursos que posee CS Diesel para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes tanto internos como externos.

#### **1.3.1 FORMULACIÓN**

¿El diseño del Sistema de Gestión de Calidad podrá mejorar la deficiencia estructural de CS Diesel?

#### **1.3.2 SISTEMATIZACIÓN**

¿Es adecuada la gestión de recursos en CS Diesel?

¿Es buena la comunicación en la empresa?

¿Están distribuidas adecuadamente las responsabilidades y funciones en la empresa?

¿Es propicio el ambiente de trabajo en la empresa para desarrollar eficientemente las actividades?

¿Los clientes se encuentran satisfechos con el servicio prestado por la empresa?

### 1.3.3 IDENTIFICACIÓN DE INDICADORES

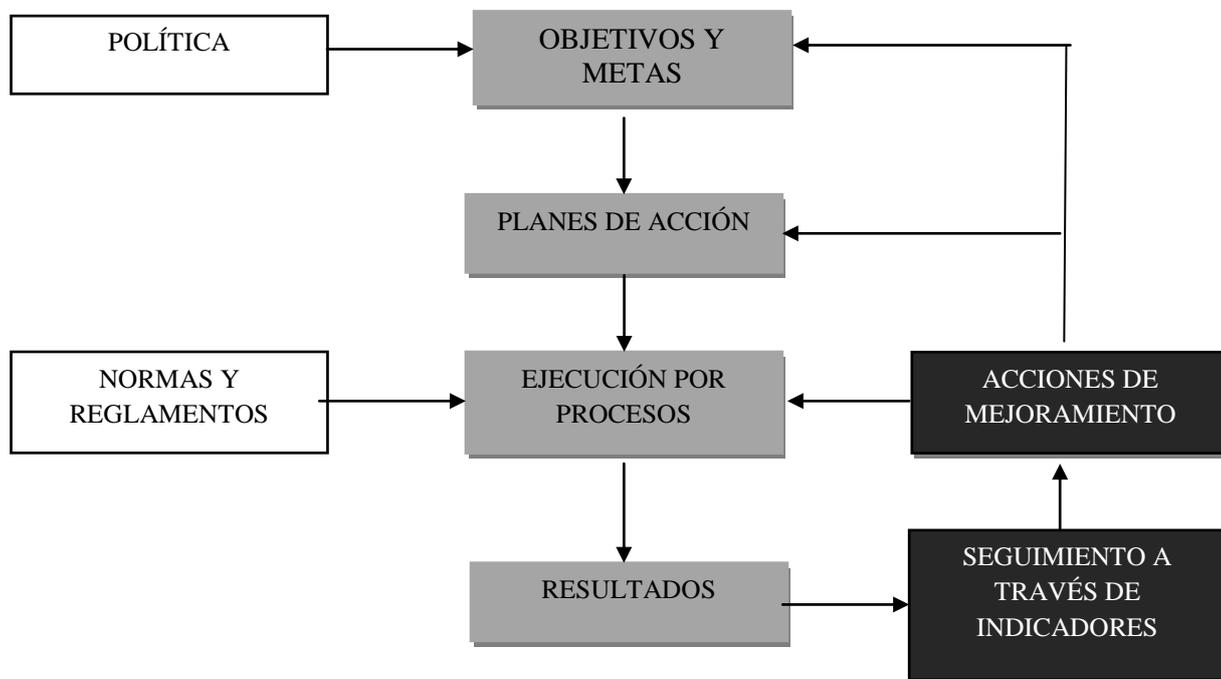
TABLA No. 2: INDICADORES

| <b>PROBLEMA:</b> Deficiencias en la estructura interna de la empresa que impiden aprovechar adecuadamente los recursos que posee CS Diesel para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes tanto internos como externos. |   |   |
|---|---|---|
| <b>DESCRIPTOR</b>   | <b>CAUSA</b>  | <b>EFECTO</b>                                 |
| Incremento en las exigencias de los clientes  | Crecimiento del Sector                              | Empresas más Competitivas                     |
| Cambios en el Mercado   | Innovaciones y evolución de la industria automotriz | Disminución de la participación en el mercado |
| Disminución de la competitividad del personal de CS Diesel  | Pérdida de motivación<br>Motivación                 | Reducción del volumen de ventas               |
| Falta de eficacia de la estructura de trabajo   | Inadecuada gestión de los Recursos                  | Pérdida de ventaja Competitiva                |

**Fuente:** CS Diesel, 2009  
**Elaborado por:** La Autora

## 1.4 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

GRÁFICO No. 1: SISTEMA DE GESTIÓN ISO (Esquema de operación)



**Fuente:** CS Diesel, 2009  
**Elaborado por:** La Autora

### 1.4.1 NORMA ISO 9001:2008

La ISO 9001:2008 es el marco apropiado para gestionar eficientemente la empresa, debido a que, es una forma de alcanzar el éxito a través de una mayor satisfacción del cliente, motivación de los empleados y mejora continua en todos los procesos.

### **1.4.1.1 ESPECIFICACIÓN DE LA NORMA**

La norma ISO 9001:2008 especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad cuando una empresa proyecta aumentar la satisfacción del cliente mediante la auto acción interna sobre la organización y componentes de la empresa.

La aplicación de esta norma es una buena forma de mejorar el resultado final de la empresa, sin incurrir en costos elevados, adoptando un enfoque diferente, el mismo que permite que los resultados deseados se alcancen eficientemente cuando las actividades y los recursos se gestionan como procesos.

La norma ISO 9001:2008 no contiene nuevos requisitos a los ya incluidos en la versión del año 2000, pero proporciona aclaraciones tras la experiencia adquirida en 8 años de aplicación por empresas de todo el mundo.

La importancia de implementar un Sistema de Gestión de la Calidad basado en la ISO 9001:2008, ya sea para los productos o servicios de la empresa, reside en el hecho de que sirve como base para desarrollar desde el interior de la organización, un conjunto de procesos encaminados a lograr que las características presentes tanto en el producto como en el servicio cumplan con los requisitos exigidos por el cliente.

Tomando en consideración tanto la importancia de tener y mantener una adecuada gestión de la calidad, haciendo énfasis en el servicio, así como el mantener como factor importante en la organización a sus clientes y su satisfacción, se propone adicional una herramienta que brinda en forma clara los lineamientos generales para evaluar la gestión estratégica de la organización como punto clave para aplicar cualquier mejora en el enfoque y en los procesos, así como un esquema de quiénes son los clientes y cómo medir su satisfacción.

Posterior a ello la empresa debe realizar una evaluación de los recursos con que cuenta para evaluar y escoger entre distintas alternativas de mejora, decidiendo cuál implantar tomando en cuenta todo lo anteriormente analizado (objetivos estratégicos, los clientes y su satisfacción y los recursos disponibles), para finalizar con una evaluación general, con el fin de apreciar en qué grado se ha conseguido mejoras en la organización.

#### **1.4.2 SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD**

La implementación de un Sistema de Calidad en CS Diesel implica realizar un cambio radical en la estructura organizacional, para lo que es necesario modificar la cultura de la empresa orientándola hacia la calidad en todos los aspectos.

Es necesario impulsar el mejoramiento del servicio que proporciona la empresa, mediante un trabajo conjunto que asocie a la planificación, los procesos y los recursos que gestionarán la consecución de los objetivos, con un enfoque dirigido hacia la satisfacción del cliente.

En este proceso es importante contar con la participación de todos los miembros de la organización, desde los mensajeros hasta los más altos directivos, puesto que todos van a ser partícipes en este proceso de mejora y su contribución incide de forma directa en el resultado.

Una vez tomada la decisión de llevar a cabo todo un proceso de trabajo que conllevará a la certificación internacional, es necesario enfocarse primeramente en los principios que rigen la norma ISO 9001:2008, ya que son considerados como la base de todo un proceso de cambios:

### **1.4.2.1 Enfoque al cliente**

Es necesario identificar las necesidades de los clientes (talleres de reparación de autos, laboratorios de ensamblaje de partes y piezas de autos y usuarios de vehículos a diesel) para poder satisfacerlas, de modo que se cubran sus expectativas, en un procedimiento de mejora continua de los procesos que maneja la empresa.

Esta satisfacción sólo se puede asegurar cuando se ha desarrollado la capacidad de escuchar la voz del cliente y cuando hay armonía de interacción entre la dirección (Gerente General y Jefes de RRHH, Compras y Ventas), el personal (Ejecutivas de ventas, mensajeros y personal de limpieza), los procesos (enfocados en el área de compras, ventas y RRHH) y los recursos humanos (infraestructura y ambiente de trabajo).

El personal (especialmente las ejecutivas de ventas), juegan un papel determinante, debido a que, su desempeño repercute en la calidad del servicio, por la manera en que interactúan con el cliente.

### **1.4.2.2 Liderazgo**

Los Directivos de CS Diesel están a cargo de definir coherentemente los objetivos y la orientación de la organización, deben crear y mantener una atmósfera adecuada para que los empleados se sientan totalmente comprometidos e involucrados en el logro de los objetivos de la empresa.

Para ello, se debe asegurar que se tomen en cuenta las necesidades de todos los miembros de la empresa en el momento de definir y formalizar una visión clara para el futuro, estableciendo objetivos que satisfagan a todos, a través de la creación de valores empresariales compartidos, los mismos que generen un vínculo estrecho entre el personal y la organización.

#### **1.4.2.3 Participación del personal**

Directivos, ejecutivos de venta y mensajeros son actores esenciales en este proceso de cambio, por este motivo, es fundamental que comprendan la responsabilidad que tienen en la empresa y la importancia de su contribución, fomentando un fuerte compromiso de trabajar por la misma.

Por esta razón, es fundamental fomentar el interés y la involucración en el trabajo del equipo, para generar un compromiso en el personal de la organización, con el fin de cumplir las expectativas y necesidades del grupo y de esta manera mejorar su grado de satisfacción individual, mediante la satisfacción del equipo de trabajo.

#### **1.4.2.4 Enfoque basado en procesos**

CS Diesel debe estructurar el trabajo mediante procesos, identificando los elementos de entrada y salida y estableciendo objetivos para cada uno de ellos, puesto que, analizar y decidir basándose en procesos permite un mejor uso de los recursos y en general una mejor gestión.

Por lo tanto, las actividades necesarias para lograr un resultado deben ser transformadas en procesos (distribución de responsabilidades, entregas de productos, garantía de los proveedores, atención al cliente, cotizaciones, facturación y despacho de la mercadería) los mismos que requieren de un responsable que verifique el correcto desempeño de cada uno de ellos. La identificación de procesos resulta más sencilla si se compromete a las partes involucradas.

A través de esta identificación, es posible evaluar el desempeño de cada proceso y analizar el modo en que puede ser mejorado para satisfacer los objetivos estratégicos de la empresa. El sistema por elementos fases y procedimientos, es más fácil de implementar, y más económico de mantener en correcto funcionamiento.

#### **1.4.2.5 Enfoque de sistema para la gestión**

Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de la empresa en el logro de sus objetivos, esto permite a la organización elevar los niveles de excelencia empresarial.

Para lo cual, es fundamental identificar las dependencias existentes para reducir los conflictos entre procesos y el trabajo repetido, esto debe llevar a la formalización de un sistema de gestión de calidad claramente documentado, en el cual es esencial capacitar e informar a los participantes para asegurar que todos cumplan con el resultado.

#### **1.4.2.6 Mejora continua**

Alcanzar los mejores resultados, no es labor de un día, es un proceso progresivo en el que no puede haber retrocesos. Deben cumplirse los objetivos de la empresa, y prepararse para los cambios que el SGC requiere para alcanzar la excelencia, mediante un proceso de mejora continua.

Es necesario que en la empresa en todos los campos (capacidades del personal, relaciones con el cliente y ambiente laboral) se traduzcan en un perfeccionamiento de la calidad, que equivale a la satisfacción que el cliente obtiene de su servicio.

#### **1.4.2.7 Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones**

La empresa debe desarrollar un sistema eficiente para la toma de decisiones y éstas deben ser escogidas basándose, en la medida de lo posible, en el análisis de datos y a partir de la mejor información.

Para tomar decisiones acertadas, es mejor basarse en la objetividad de la información, más que en intuiciones, deseos y esperanzas.

El SGC, mejora la calidad de la información obtenida y mejora los medios para su obtención. Con buena información, se pueden hacer estudios y análisis del futuro con el objetivo de mejorar el servicio a corto plazo.

#### **1.4.2.8 Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor**

La empresa necesita proveedores de confianza, que conozcan sus expectativas y especialmente que puedan superar las dificultades para adecuarse a las necesidades de la organización.

Por lo tanto, los proveedores (Bosch, Adeco, La Casa de la tobera) tienen un carácter vital para CS Diesel, en donde se inicia la gestión de la calidad. La adecuada relación con los proveedores permite mantener el nivel de actividad programado por la empresa, por consiguiente, los proveedores son integrados en la organización en una asociación en la que se benefician las dos partes.

#### **1.4.3 CERTIFICACIÓN**

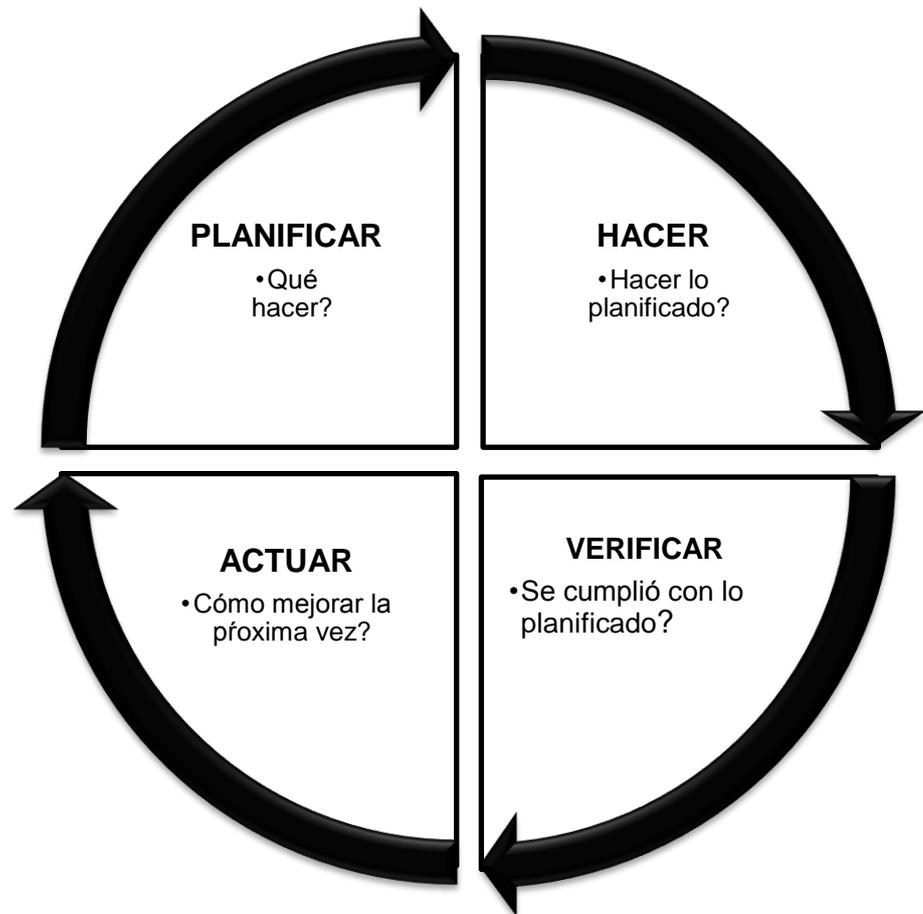
La certificación ISO 9001:2008 es un reconocimiento que sirve de constancia de que a la empresa realmente le interesa el resultado de su trabajo, la aceptación y satisfacción que este genera en sus clientes tanto internos como externos.

#### **1.4.4 CICLO PHVA**

La norma ISO 9001:2008 tiene muchas semejanzas con el famoso Círculo de Deming. Está estructurada en cuatro grandes bloques (PHVA), completamente lógicos y esto significa que con el modelo de sistema de gestión de calidad basado en ISO se puede desarrollar en su base cualquier actividad.

El PHVA es un ciclo dinámico (de mejora continua) que puede desarrollarse dentro de cada proceso de la organización y en el SGC como un todo.

GRÁFICO No. 2: CICLO PHVA



**Fuente:** Gestión Integral de la Calidad, 2000  
**Elaborado por:** La Autora

#### 1.4.4.1 Planificar

- Identificar el proceso que se quiere mejorar
- Recopilar datos para profundizar en el conocimiento del proceso
- Análisis e interpretación de los datos
- Establecer los objetivos de mejora
- Detallar las especificaciones de los resultados esperados

- Definir los procesos necesarios para conseguir estos objetivos, verificando las especificaciones

#### **1.4.4.2 Hacer**

- Ejecutar los procesos definidos en el paso anterior
- Documentar las acciones realizadas

#### **1.4.4.3 Verificar**

- Pasado un periodo de tiempo previsto de antemano, volver a recopilar datos de control y analizarlos, comparándolos con los objetivos y especificaciones iniciales, para evaluar si se ha producido la mejora esperada
- Documentar las conclusiones

#### **1.4.4.4 Actuar**

- Modificar los procesos según las conclusiones del paso anterior para alcanzar los objetivos con las especificaciones iniciales, si fuese necesario
- Aplicar nuevas mejoras, si se han detectado errores en el paso anterior
- Documentar el proceso

El Circulo de Calidad se transforma en un proceso continuo de mejora, una vez que se logren los objetivos del primer esfuerzo hay que seguirlo estableciendo y no dejar de planear, hacer, verificar y actuar hasta resolver la problemática de la organización.

## **1.4.5 GESTIÓN POR PROCESOS VS. GESTIÓN TRADICIONAL**

### **1.4.5.1 GESTIÓN POR PROCESOS**

Es aquella a través de la cual se orienta el trabajo básicamente hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente, mediante el diseño de procesos de alto valor agregado. La gestión por procesos implica un cambio de actitud en las personas respecto a la forma de realizar el trabajo.

La Gestión por Procesos como su nombre lo indica, implica gestionar toda la organización basándose en los procesos que esta posea, siendo definidos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente.

“En la gestión por procesos se concentra la atención en el resultado de los procesos no en las tareas o actividades. Hay información sobre el resultado final y cada quien sabe como contribuye el trabajo individual al proceso global, lo cual se traduce en una responsabilidad con el proceso total y no con su tarea personal”.<sup>1</sup>

El enfoque por proceso se fundamenta en:

---

<sup>1</sup> <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/gestiprosesos.htm>

- La estructuración de la organización en base a procesos orientados al cliente
- El cambio de la estructura organizativa de jerárquica a plana
- Los directivos dejan de actuar como supervisores
- Los empleados se concentran más en las necesidades de sus clientes
- Utilización de tecnología para eliminar actividades que no añadan valor

#### **1.4.5.2 GESTIÓN TRADICIONAL**

Es aquella en la cual las funciones y responsabilidades son definidas por una estructura jerárquica, estas funciones están distribuidas por áreas especializadas e independientes unas de otras que subdividen el trabajo por personas y lo controlan mediante un flujo de órdenes, decisiones y acciones permanentes.

“El origen de las estructuras tradicionales se basa en la fragmentación de procesos naturales, producto de la división del trabajo y posterior agrupación de las tareas especializadas resultantes en áreas funcionales o departamentos.”<sup>2</sup>

En estas estructuras tradicionales, ningún jefe es el único responsable del resultado de un proceso, ya que la responsabilidad está repartida por áreas y en una misma transacción intervienen varias áreas.

La gestión tradicional está orientada al efecto, olvidando su principal causa inmediata: contar con clientes satisfechos y fieles, cada persona concentra su esfuerzo en la tarea que tiene asignada, tratando de hacerla conforme a las instrucciones y especificaciones recibidas, pero con poca información con relación al resultado final de su trabajo.

---

<sup>2</sup> <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/gestiprosesos.htm>

TABLA No. 3: DIFERENCIA GESTIÓN TRADICIONAL Y POR PROCESOS

| GESTIÓN POR FUNCIONES                  | GESTIÓN POR PROCESOS                     |
|--|--|
| Organización por departamentos         | Organización por procesos                |
| Jefes funcionales                      | Responsables de los procesos             |
| Jerarquía                              | Autonomía                                |
| Formalismo                             | Flexibilidad                             |
| Toma de decisiones centralizada        | Todos aportan en las decisiones          |
| Cumplimiento desempeño                 | Compromiso con resultados                |
| Enfocado a ser más productivo          | Enfocado a ser más competitivo           |
| Prevalece organización vertical        | Combina organización vertical/horizontal |
| Mejoras de carácter reactivo ocasional | Mejoras de carácter proactivo continuo   |
| Orientación interna hacia el jefe      | Orientación externa hacia el cliente     |

**Fuente:** Gestión Integral de la Calidad, 2000

**Elaborado por:** La Autora

## **CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO SITUACIONAL**

### **2.1 ANÁLISIS EXTERNO**

Es necesario evaluar el ambiente externo actual y futuro de la empresa en términos de amenazas y oportunidades. La evaluación se centra la búsqueda de elementos que sean de utilidad para CS Diesel tales como proveedores, clientes, productos y servicios en el mercado y buscar otros factores necesarios para determinar la situación competitiva de la empresa.

#### **2.1.1 CLIENTES**

Los clientes de CS Diesel son:

- Talleres de reparación de autos
- Laboratorios de reparación de bombas de inyección a diesel
- Usuarios de vehículos a diesel

La empresa comercializa sus productos a nivel nacional, a continuación se detalla el porcentaje de clientes a nivel nacional:

TABLA No. 4: PORCENTAJE DE CLIENTES

| CIUDAD     | # CLIENTES | %     |
|------------|------------|-------|
| Quito      | 32         | 24,62 |
| Latacunga  | 5          | 3,85  |
| Ambato     | 9          | 6,92  |
| Riobamba   | 7          | 5,38  |
| El puyo    | 1          | 0,77  |
| El coca    | 3          | 2,31  |
| Lago agrio | 1          | 0,77  |
| Guayaquil  | 16         | 12,31 |
| Durán      | 1          | 0,77  |
| La troncal | 1          | 0,77  |
| Milagro    | 1          | 0,77  |
| Manta      | 4          | 3,08  |
| Portoviejo | 6          | 4,62  |
| Machala    | 6          | 4,62  |
| Loja       | 2          | 1,54  |
| Cuenca     | 8          | 6,15  |
| Cayambe    | 1          | 0,77  |
| Ibarra     | 4          | 3,08  |

|              |     |      |
|--------------|-----|------|
| Tulcán       | 1   | 0,77 |
| Quevedo      | 8   | 6,15 |
| Ventanas     | 2   | 1,54 |
| Sto. Domingo | 10  | 7,69 |
| Esmeraldas   | 1   | 0,77 |
| TOTAL        | 130 | 100% |

**Fuente:** CS Diesel, 2009  
**Elaborado por:** La Autora

En la tabla se detalla aquellos clientes considerados frecuentes, puesto que solicitan repuestos casi todos los días y desde hace varios años, los montos varían de acuerdo al desagravio de cada bomba (vehículo), por este motivo no se podría cuantificar en forma individual, ya que la reparación de unas bombas es mucho más costosa que de otras.

Por esta razón, los clientes frecuentes tienen crédito de 30 días y sin límite de cupo para cubrir el monto de sus facturas, exceptuando unos pocos que desean realizar sus compras al contado.

Debido a la cercanía existen clientes cuya frecuencia de compra es más alta, entre ellos podemos mencionar a los pertenecientes a las ciudades de Quito, Latacunga, Ambato, Riobamba, Santo Domingo, Cayambe, Ibarra, Guayaquil, Manta, Loja, El Coca y Lago Agrio, ya que los repuestos pueden ser enviados hasta tres veces en el mismo día.

Para los demás clientes se acumulan los pedidos según su necesidad diaria y se envía al final del día vía terrestre, esto quiere decir que el cliente a primera hora del día siguiente puede disponer de sus repuestos.

Como se mencionó anteriormente la empresa realiza sus actividades a nivel nacional, sin embargo en los últimos años ha logrado llevar sus productos hasta las ciudades de Pasto y Medellín en Colombia donde cuenta con cuatro clientes que solicitan los productos constantemente.

Es necesario determinar la frecuencia de compra de cada cliente, pero debido al movimiento del negocio es muy complejo hacer un seguimiento preciso por cliente, ya que como se mencionó anteriormente hay clientes que realizan pedidos hasta más de cinco veces al día por lo que únicamente se pueden obtener datos aproximados que se detallan en la siguiente tabla:

TABLA No. 5: PROMEDIO FRECUENCIA DE COMPRA

| <b>CIUDAD</b> | <b>PROMEDIO PEDIDOS (Mensual)</b> |
|---------------|-----------------------------------|
| Quito         | 2688 veces                        |
| Latacunga     | 420 veces                         |
| Ambato        | 756 veces                         |
| Riobamba      | 588 veces                         |
| El puyo       | 84 veces                          |

|              |            |
|--------------|------------|
| El coca      | 252 veces  |
| Lago agrio   | 84 veces   |
| Guayaquil    | 1344 veces |
| Durán        | 84 veces   |
| La troncal   | 84 veces   |
| Milagro      | 84 veces   |
| Manta        | 336 veces  |
| Portoviejo   | 504 veces  |
| Machala      | 504 veces  |
| Loja         | 168 veces  |
| Cuenca       | 672 veces  |
| Cayambe      | 84 veces   |
| Ibarra       | 336 veces  |
| Tulcán       | 84 veces   |
| Quevedo      | 672 veces  |
| Ventanas     | 168 veces  |
| Sto. Domingo | 840 veces  |
| Esmeraldas   | 84 veces   |

**Fuente:** CS Diesel, 2009  
**Elaborado por:** La Autora

Es evidente que el factor más importante para CS Diesel son sus clientes, ya que de ellos depende directamente el éxito o fracaso de la empresa. Por este motivo es

fundamental evaluar si los clientes se sienten satisfechos con los niveles de calidad de atención y la orientación del servicio que proporciona la empresa.

Para este propósito se realizó un sondeo a 30 clientes de la empresa elegidos de forma aleatoria con el fin de obtener información precisa y analizar en qué medida se está cumpliendo con el objetivo primordial de CS Diesel que es satisfacer las necesidades de los clientes.

Para realizar este análisis se hicieron las siguientes preguntas:

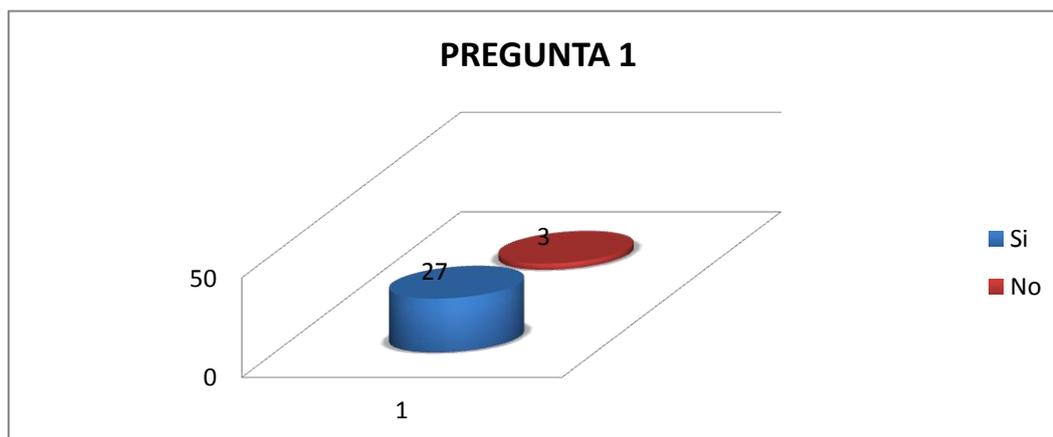
1. Las ejecutivas de venta son cordiales?
2. Sus pedidos son entregados a tiempo?
3. Cuando solicita el servicio existen repuestos en existencia?
4. La calidad de los productos que distribuye la empresa es?
5. Califique el servicio que brinda CS Diesel

Los resultados del sondeo se presentan a continuación:

### 2.1.1.1 ANÁLISIS SONDEOSATISFACCIÓN DEL CLIENTE

**Pregunta 1:** Las ejecutivas de venta son cordiales?

| Si | No | TOTAL |
|----|----|-------|
| 27 | 3  | 30    |



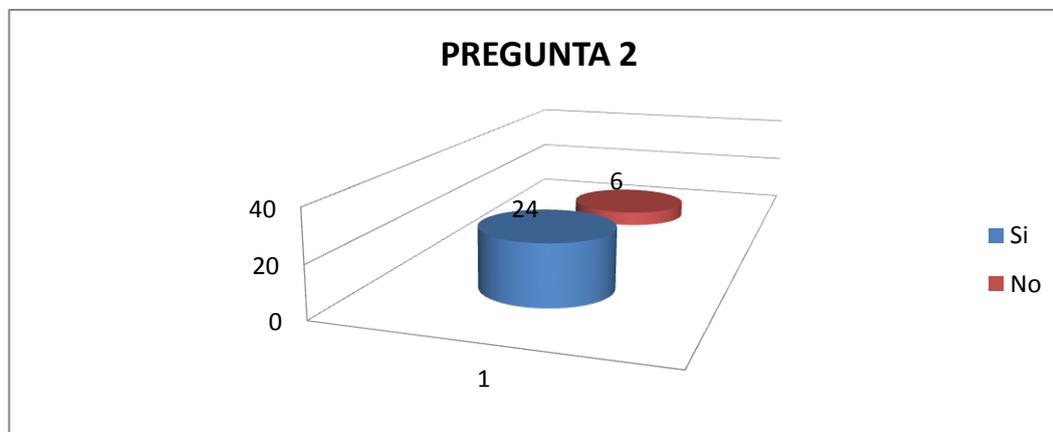
#### Interpretación

El 89% de los clientes encuestados consideran que las ejecutivas de venta son cordiales, esto se debe a que el personal de ventas ha sido capacitado para brindar un servicio de excelencia que además de los parámetros previamente establecidos para atender al cliente (ANEXO No.2) incluye un conocimiento extenso de los productos comercializados que permite proporcionar una asesoría al cliente.

Sin embargo el 11% de los clientes encuestados manifestó que no todo el personal de la empresa está totalmente capacitado para brindar una atención que satisfaga sus expectativas y tienen preferencia por dos personas que conforman el personal de venta, grupo minúsculo que abarcan la mayoría de solicitudes, puesto que demuestran una mayor capacidad para brindar soluciones rápidas y oportunas a los problemas.

**Pregunta 2:** Sus pedidos son entregados a tiempo?

| Si | No | TOTAL |
|----|----|-------|
| 24 | 6  | 30    |



**Interpretación**

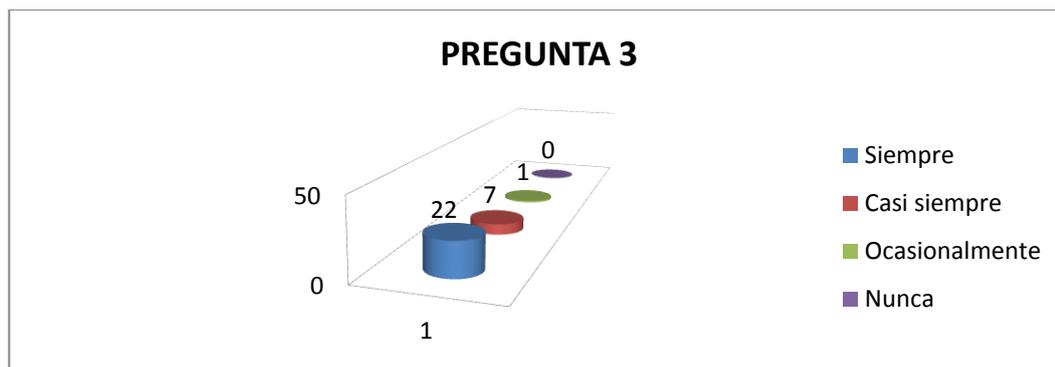
La percepción que tienen los clientes sobre el proceso de entrega es buena, debido a que el 75% de ellos no ha tenido mayores inconvenientes, los retrasos en la entrega de mercadería no son muy frecuentes la mayoría se origina debido a factores externos por ejemplo: daño en los vehículos, accidentes en la carretera, paros, etc.

Los clientes prefieren a la empresa porque es una de las pocas que ofrece servicio de entrega, es decir los clientes no tienen que ir a las instalaciones de la empresa para retirar sus productos y tienen la seguridad que su encargo va a llegar a tiempo y en excelentes condiciones.

Hay que considerar que el 25% de los que expresan no haber recibido sus productos a tiempo son aquellos que se encuentran fuera de la provincia, lo que implica que están sujetos a los horarios y condiciones del servicio del transporte que necesiten (aéreo o terrestre).

**Pregunta 3:** Cuando solicita el servicio existen repuestos en existencia

|                |           |
|----------------|-----------|
| Siempre        | 22        |
| Casi siempre   | 7         |
| Ocasionalmente | 1         |
| Nunca          | 0         |
| <b>TOTAL</b>   | <b>30</b> |



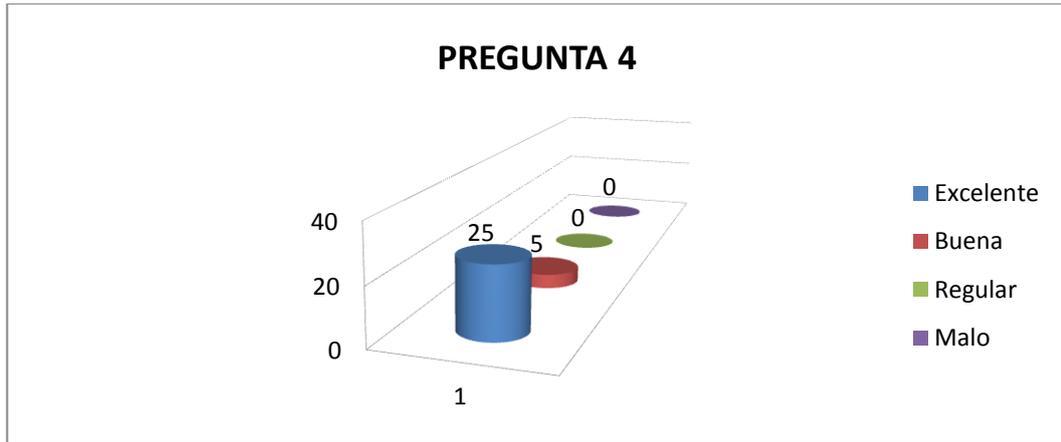
**Interpretación**

La empresa debe contar con un inventario suficiente para satisfacer sus necesidades. La escasez o retraso de un producto por falta de material, puede ser causa de la pérdida de un cliente, lo que se traduce en pérdidas financieras. Por este motivo CS Diesel realiza un seguimiento mensual sobre el movimiento de los ítems para asegurar que haya suficientes productos en existencia para satisfacer las necesidades de los clientes.

Según el sondeo los esfuerzos mensuales por abastecer la empresa con los productos necesarios vale la pena, puesto que el 74% de los clientes expresa que son muy pocas veces que la CS Diesel no dispone de los productos solicitados, el 23% manifiesta que casi siempre hay productos en existencia y solo el 3% de los clientes han tenido problemas con el stock de mercadería, la mayoría coincide en que las ejecutivas de venta hacen todo lo posible (compras locales) para satisfacer sus requerimientos.

**Pregunta 4:** La calidad de los productos que .la empresa distribuye es

|              |           |
|--------------|-----------|
| Excelente    | 25        |
| Buena        | 5         |
| Regular      | 0         |
| Malo         | 0         |
| <b>TOTAL</b> | <b>30</b> |



### Interpretación

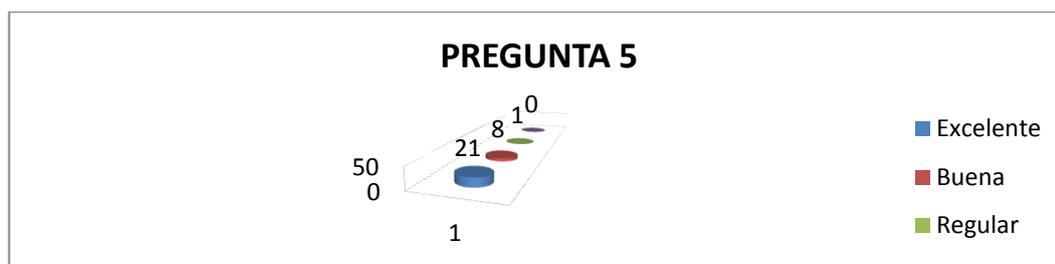
Aunque la empresa no produce sus propios productos debe asegurarse que distribuye repuestos de calidad, puesto que este es un factor decisivo para mantener a los clientes.

Los repuestos distribuidos por la empresa son originales y los clientes lo notan, prueba de ello es el resultado del sondeo donde el 80% de los encuestados piensa que los productos son de excelente calidad y manifiestan que son resistentes y duraderos.

También expresaron que parte de su decisión de compra se basa en la seguridad que tienen de adquirir productos de calidad que no ocasionan problemas en los motores de los vehículos.

**Pregunta 5:** Califique el servicio que brinda CS Diesel

|              |           |
|--------------|-----------|
| Excelente    | 21        |
| Buena        | 8         |
| Regular      | 1         |
| Malo         | 0         |
| <b>TOTAL</b> | <b>30</b> |



**Interpretación**

La percepción en general que tienen los clientes sobre el servicio que brinda CS Diesel es excelente, el 70% siente que recibe un servicio excelente y aunque hay varios aspectos que deben ser mejorados esto sirve como indicador de que la empresa va por buen camino.

Esto no significa que la empresa debe estancarse, no hay que olvidar que el 30% de los clientes aún tiene varias necesidades que aun no han sido cubiertas, este aspecto debe considerarse como una oportunidad para asumir retos mayores con el fin de seguir creciendo y posicionándose de mejor manera en el mercado y en la mente de sus consumidores.

En definitiva la imagen de CS Diesel es sólida ya que varios de los nuevos clientes han llegado por referencia de clientes antiguos, lo que marca una pauta para incrementar las energías y emprender nuevos desafíos. Según la estadística alemana cuando un cliente recibe un buen servicio lo comunica a siete personas y cuando sucede lo contrario se encarga de descalificar a la empresa con 22 personas.

## 2.1.2 PROVEEDORES

Los proveedores de CS Diesel son entre otros:

- Adeco
- La Casa de la tobera
- Bosch
- Flavig

Cuya finalidad es una CL (Compra Local), es decir si la empresa no dispone ese momento de un determinado repuesto lo busca entre sus proveedores locales y selecciona aquel que mejores costos tenga.

A continuación se detalla el promedio de compra mensual (a proveedores locales) de la empresa:

TABLA No. 6: PROMEDIO DE COMPRA PROVEEDORES LOCALES

| PROVEEDOR (LOCAL)    | PROMEDIO COMPRA Q (Mensual) |
|----------------------|-----------------------------|
| Adeco                | \$ 3000                     |
| La casa de la tobera | \$ 2000                     |
| Flavig               | \$ 1000                     |

**Fuente:** CS Diesel, 2009

**Elaborado por:** La Autora

La empresa distribuye repuestos originales, por este motivo el proceso de selección de proveedores es minucioso y los elegidos tienen la representación directa de fábrica, factor fundamental en cuanto a costos, calidad y garantía.

CS Diesel tiene la representación directa de línea de MC Bee y trabaja con 2 brokers que tienen la representación de otras marcas importantes (Bosch y Sexel) que se encargan de importar los productos

El proveedor cubre la garantía cuando se detecta lo que se conoce como falla de fábrica, debido a que en el Ecuador el diesel es de pésima calidad y lleno de impurezas lo que ocasiona daños en los repuestos.

Con respecto a plazos de entrega la empresa no tiene problemas, ya que realiza una planificación permanente de acuerdo al movimiento de cada ítem, por consiguiente el abastecimiento es frecuente.

TABLA No. 7: PROMEDIO COMPRA IMPORTACIONES

| IMPORTACIONES | PROMEDIO COMPRA (Mensual) |
|---------------|---------------------------|
| Importador I  | \$ 20000                  |
| Importador II | \$ 45000                  |

**Fuente:** CS Diesel, 2009  
**Elaborado por:** La Autora

Es evidente que la empresa recurre a las compras locales únicamente cuando tiene la necesidad apremiante de adquirir repuestos que ya no están en stock, el abastecimiento general de repuestos es realizado por los importadores quienes como ya se menciono anteriormente tienen la representación directa de fábrica, factor que asegura la adquisición de repuestos con calidad.

### **2.1.3 COMPETENCIA**

En el caso de CS Diesel los proveedores locales constituyen también su competencia directa, los principales son:

- Adeco
- La Casa de la tobera
- Bosch
- Flavig

Para establecer un análisis comparativo con respecto a precios, atención y servicio de la competencia se utilizó la metodología de cliente fantasma (mystery shopper) que consiste en la evaluación de los competidores desde una óptica de clientes incógnitos con el fin de recibir un servicio imparcial y obtener información para la toma de decisiones.

Para realizar este análisis se tomaron como referencia los productos que mayor movimiento tienen: elementos, válvulas y toberas. La siguiente tabla muestra los precios de comercialización en CS Diesel de los productos referenciales para posteriormente compararlos con los de la competencia.

TABLA No. 8: PRECIOPRODUCTOS REFERENCIALES CS DIESEL

| PIEZA                      | PRECIO |
|----------------------------|--------|
| Elemento 090150-3970       | \$109  |
| Válvula 090140-1890        | \$48   |
| Tobera 093400-2002         | \$69   |
| Tiene servicio de entrega: | SI     |

**Fuente:** CS Diesel, 2009  
**Elaborado por:** La Autora

**Nota:** la marca de los repuestos referenciales para el estudio de los competidores es DENSO.

A continuación se muestran los precios de la empresa frente a cada competidor y se evalúa el servicio que proporcionan:

### 2.1.3.1 ANALISIS COMPARATIVO ADECO

TABLA No. 9: COMPARACIÓN PRECIOS ADECO

| PIEZA                      | PRECIO COMPETENCIA | PRECIO CS DIESEL |
|----------------------------|--------------------|------------------|
| Elemento                   | \$115              | \$109            |
| Válvula                    | \$52               | \$48             |
| Tobera                     | \$75               | \$69             |
| Tiene servicio de entrega: | No                 |                  |

**Fuente:** CS Diesel, 2009  
**Elaborado por:** La Autora

Los precios que manejan Adeco y CS Diesel son muy competitivos, la diferencia entre las dos empresas radica en que Adeco no presta el servicio de entrega, es decir que para adquirir el producto es necesario acudir a sus instalaciones, lo cual disminuye su participación en el mercado porque limita a los clientes que están fuera de la provincia.

### 2.1.3.2 ANALISIS COMPARATIVO LA CASA DE LA TOBERA

TABLA No. 10: COMPARACIÓN PRECIOS LA CASA DE LA TOBERA

| PIEZA                      | PRECIO | PRECIO CS DIESEL |
|----------------------------|--------|------------------|
| Elemento                   | \$225  | \$109            |
| Válvula                    | \$83   | \$48             |
| Tobera                     | \$108  | \$69             |
| Tiene servicio de entrega: | No     |                  |

**Fuente:** CS Diesel, 2009

**Elaborado por:** La Autora

La Casa de la Tobera se encuentra localizada en Guayaquil y se dirige con mayor fuerza al mercado de la costa, este factor es preponderante al momento de analizar los importes por producto, puesto que los comercializadores de repuestos que se localizan en esta región del país manejan precios más elevados, debido a que el mercado es más agresivo.

La Casa de la Tobera tampoco tiene servicio de entrega y realizan sus ventas de forma directa a diferencia de CS Diesel que las efectiviza vía telefónica.

### 2.1.3.3 ANALISIS COMPARATIVO BOSCH

TABLA No. 11: COMPARACIÓN PRECIOS BOSCH

| PIEZA                      | PRECIO | PRECIO CS DIESEL |
|----------------------------|--------|------------------|
| Elemento                   | \$ 102 | \$109            |
| Válvula                    | \$ 43  | \$48             |
| Tobera                     | \$ 65  | \$69             |
| Tiene servicio de entrega: | Si     |                  |

**Fuente:** CS Diesel, 2009

**Elaborado por:** La Autora

Los precios que Bosch ofrece al mercado son menores a los de CS Diesel, esto obedece al volumen de distribución a nivel mundial. Con respecto al servicio de entrega del producto, el tiempo promedio que maneja Bosch es de uno a tres días, es decir que la entrega no es inmediata.

### 2.1.3.4 ANALISIS COMPARATIVO FLAVIG

TABLA No. 12: COMPARACIÓN PRECIOS FLAVIG

| PIEZA                      | PRECIO | PRECIO CS DIESEL |
|----------------------------|--------|------------------|
| Elemento                   | \$ 160 | \$109            |
| Válvula                    | \$ 67  | \$48             |
| Tobera                     | \$ 74  | \$69             |
| Tiene servicio de entrega: | No     |                  |

**Fuente:** CS Diesel, 2009

**Elaborado por:** La Autora

Flavig maneja precios elevados en comparación con CS Diesel, ya que al igual que La Casa de la Tobera se encuentra localizada en Guayaquil y se enfoca al mercado de la costa, además Flavig distribuye repuestos para autos antiguos que en muchos de los casos ya están discontinuados. Esta empresa tampoco presta el servicio de entrega de productos.

#### **2.1.3.5 COMPETIDORES INDIRECTOS**

En el caso de CS Diesel los competidores indirectos son aquellos que distribuyen productos alternos (genéricos), estos no constituyen gran amenaza para la empresa debido a la mayoría de clientes, prefieren adquirir repuestos originales ya que el tiempo de duración de estos repuestos es mayor al de los genéricos, factor que a largo plazo representa una inversión para el cliente.

Los competidores indirectos tienen acogida especialmente en la Costa, debido a las características geográficas del sector, puesto que en esta zona no hay elevaciones tan pronunciadas como en la Sierra evitando el desgaste apresurado de la bomba de inyección

Es importante destacar que en la costa, especialmente en Guayaquil los competidores son desleales y distribuyen productos alternos chinos, que en la parte exterior son imitaciones casi perfectas de los originales, sin embargo cuando se desarma el repuesto se notan las deficiencias del producto.

## **2.1.4 ANALISIS AGENTES EXTERNOS**

### **2.1.4.1 OPORTUNIDADES**

- Alto grado de satisfacción del cliente
- Representación directa de fábrica (línea Sexel)
- Crecimiento a nivel nacional
- La empresa tiene buena imagen ante los clientes
- Expansión de la empresa (Colombia)
- Buen nivel de participación en el mercado
- Buenas relaciones con clientes
- Buenas relaciones con proveedores
- Ventaja competitiva claramente identificada (servicio entrega)
- Innovación de los productos

### **2.1.4.2 AMENAZAS**

- Aumento de competidores
- Productos sustitutos (repuestos alternos)
- Saturación del mercado
- Crisis económica
- Competidores agresivos

- Restricción a las importaciones
- Pérdida de clientes
- Ingreso productos de contrabando
- Dependencia de algunos representantes de líneas (proveedores)
- Competidores desleales

#### **2.1.4.3 PONDERACIÓN DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS**

Una vez identificados los factores que inciden directamente en el entorno externo de la empresa es necesario ponderarlos para que el diagnóstico sea más preciso y oportuno para la toma de decisiones.

Para este análisis se va a ponderar las oportunidades y amenazas detectadas en CS Diesel manejando el siguiente criterio:

0 = nada importante y

1= muy importante

TABLA No. 13: MATRIZ PONDERACIÓN OPORTUNIDADES

| OPORTUNIDADES |                                    | O1  | O2  | O3  | O4  | O5  | O6  | O7  | O8  | O9  | O10 | TOT | ORD |
|---------------|------------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| O1            | Expansión en la línea de productos | 0,5 | 1   | 1   | 0,5 | 1   | 0,5 | 0   | 0,5 | 0   | 0,5 | 5,5 | 4   |
| O2            | Representación directa de fábrica  | 0   | 0,5 | 0,5 | 1   | 1   | 0,5 | 0,5 | 1   | 1   | 0   | 6   | 3   |
| O3            | Crecimiento a nivel nacional       | 1   | 0   | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 1   | 1   | 0,5 | 1   | 1   | 7   | 2   |
| O4            | Diferenciación de productos        | 0   | 1   | 1   | 0,5 | 0,5 | 1   | 0   | 0   | 0,5 | 0   | 4,5 | 5   |
| O5            | Ingreso en nuevos mercados         | 1   | 0   | 0   | 0,5 | 0,5 | 0   | 0   | 0   | 1   | 1   | 4   | 6   |
| O6            | Buen nivel participación mercado   | 1   | 1   | 1   | 0,5 | 1   | 0,5 | 1   | 0,5 | 1   | 0   | 7,5 | 1   |
| O7            | Buenas relaciones con clientes     | 0   | 0   | 0,5 | 0   | 0   | 0   | 0,5 | 0   | 0,5 | 0   | 1,5 | 10  |
| O8            | Buenas relaciones con proveedores  | 0,5 | 0,5 | 0   | 0,5 | 0   | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0   | 0   | 3   | 8   |
| O9            | Ventaja competitiva identificada   | 1   | 1   | 1   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0,5 | 0   | 3,5 | 7   |
| O10           | Existencia de un mercado rentable  | 0   | 0   | 1   | 0   | 1   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0,5 | 2,5 | 9   |

Fuente: CS Diesel, 2009

Elaborado por: La Autora

TABLA No. 14: MATRIZ PONDERACIÓN AMENAZAS

| AMENAZAS |                                      | A1  | A2  | A3  | A4  | A5  | A6  | A7  | A8  | A9  | A10 | TOT | ORD |
|----------|--------------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| A1       | Aumento de competidores              | 0,5 | 0,5 | 1   | 0   | 0   | 0   | 0,5 | 0,5 | 0   | 1   | 4   | 6   |
| A2       | Productos sustitutos (alternos)      | 0,5 | 0,5 | 0   | 0,5 | 0,5 | 0   | 0   | 0   | 0,5 | 0,5 | 3   | 10  |
| A3       | Saturación del mercado               | 1   | 0   | 0,5 | 0   | 0   | 0   | 0,5 | 0   | 0   | 1   | 3   | 8   |
| A4       | Crisis económica                     | 0   | 0,5 | 0   | 0,5 | 1   | 0   | 1   | 0   | 0   | 1   | 4   | 7   |
| A5       | Competidores agresivos               | 1   | 0,5 | 1   | 0,5 | 0,5 | 0   | 0,5 | 1   | 0   | 1   | 6   | 2   |
| A6       | Restricción a las importaciones      | 0   | 0   | 0,5 | 0,5 | 1   | 0,5 | 1   | 0   | 1   | 0   | 4,5 | 5   |
| A7       | Pérdida de clientes                  | 1   | 0   | 1   | 1   | 1   | 0   | 0,5 | 0   | 0   | 1   | 5,5 | 3   |
| A8       | Ingreso productos de contrabando     | 0,5 | 0,5 | 0   | 0,5 | 0   | 0,5 | 0   | 0,5 | 0   | 0,5 | 3   | 9   |
| A9       | Dependencia representantes de líneas | 1   | 1   | 1   | 0   | 0   | 1   | 0,5 | 0   | 0,5 | 0   | 5   | 4   |
| A10      | Competidores desleales               | 0,5 | 1   | 1   | 1   | 0,5 | 1   | 0   | 1   | 0   | 0,5 | 6,5 | 1   |

Fuente: CS Diesel, 2009

Elaborado por: La Autora

#### 2.1.4.4 MATRIZ EFE

La matriz EFE nos permite identificar y evaluar los factores del entorno externo, con el fin tomar medidas para contrarrestar las amenazas y potenciar las oportunidades.

La calificación ponderada puede variar de 1 (calificación mínima) a 4 (calificación máxima), siendo la calificación promedio de 2.5.

TABLA No. 15: MATRIZ EFE

| <b>FACTOR</b>                          | <b>PONDERACIÓN</b> | <b>CALIFICACIÓN</b> | <b>CALIFICACIÓN PONDERADA</b> |
|--|--------------------|---------------------|-------------------------------|
| <b>OPORTUNIDADES</b>                   |                    |                     |                               |
| Buen nivel participación en el mercado | 0,1                | 1                   | 0,1                           |
| Crecimiento a nivel nacional           | 0,05               | 2                   | 0,1                           |
| Representación directa de fábrica      | 0,15               | 4                   | 0,6                           |
| Expansión en la línea de productos     | 0,1                | 2                   | 0,2                           |
| Diferenciación de productos            | 0,02               | 1                   | 0,02                          |
| <b>AMENAZAS</b>                        |                    |                     |                               |
| Competidores desleales                 | 0,1                | 1                   | 0,1                           |
| Competidores agresivos                 | 0,08               | 1                   | 0,08                          |
| Pérdida de clientes                    | 0,03               | 2                   | 0,06                          |
| Dependencia representantes de líneas   | 0,07               | 2                   | 0,14                          |
| Restricción a las importaciones        | 0,3                | 4                   | 1,2                           |
| <b>TOTAL</b>                           | <b>1</b>           |                     | <b>2,6</b>                    |

**Fuente:** CS Diesel, 2009

**Elaborado por:** La Autora

A pesar que la empresa no se maneja a través de procesos, los resultados obtenidos del análisis de la matriz EFE indican que CS Diesel ha logrado aprovechar las oportunidades generadas por el mercado, cliente interno, cliente externo y proveedores; mitigando las amenazas que provienen especialmente de la fuerte competencia y de las políticas comerciales y tributarias del país.

## 2.1.5 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

TABLA No. 16: MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

| FACTORES CRÍTICOS                      | PESO        | CS DIESEL    |              | ADECO        |              | LA CASA DE LA TOBERA |              | BOSCH        |              | FLAVIG       |              |
|--|-------------|--------------|--------------|--------------|--------------|----------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
|  |             | CALIFICACIÓN | P. PONDERADO | CALIFICACIÓN | P. PONDERADO | CALIFICACIÓN         | P. PONDERADO | CALIFICACIÓN | P. PONDERADO | CALIFICACIÓN | P. PONDERADO |
| Calidad del producto                   | 0,15        | 4            | 0,60         | 3            | 0,45         | 3                    | 0,45         | 4            | 0,60         | 3            | 0,45         |
| Servicio                               | 0,25        | 3            | 0,75         | 2            | 0,50         | 2                    | 0,50         | 1            | 0,25         | 2            | 0,50         |
| Competitividad de precios              | 0,15        | 3            | 0,45         | 2            | 0,30         | 1                    | 0,15         | 4            | 0,60         | 2            | 0,30         |
| Estrategia de promociones y publicidad | 0,04        | 1            | 0,04         | 3            | 0,12         | 2                    | 0,08         | 2            | 0,08         | 1            | 0,04         |
| Ubicación                              | 0,10        | 3            | 0,30         | 3            | 0,30         | 1                    | 0,10         | 3            | 0,30         | 3            | 0,30         |
| Participación en el mercado            | 0,12        | 2            | 0,24         | 1            | 0,12         | 2                    | 0,24         | 4            | 0,48         | 2            | 0,24         |
| Posición financiera                    | 0,08        | 3            | 0,24         | 2            | 0,16         | 1                    | 0,08         | 3            | 0,24         | 3            | 0,24         |
| Lealtad de los clientes                | 0,11        | 3            | 0,33         | 2            | 0,22         | 1                    | 0,11         | 4            | 0,44         | 2            | 0,22         |
| <b>TOTAL</b>                           | <b>1,00</b> |              | <b>2,95</b>  |              | <b>2,17</b>  |                      | <b>1,71</b>  |              | <b>2,99</b>  |              | <b>2,29</b>  |

**Fuente:** CS Diesel, 2009

**Elaborado por:** La Autora

Esta matriz proporciona una visualización clara de los competidores y los factores críticos que permiten tener éxito en la industria de autopartes, de acuerdo a los resultados obtenidos BOSCH es el competidor más fuerte, sin embargo si analizamos factor por factor es evidente que CS DIESEL tiene muchas fortalezas que la hacen una empresa altamente competitiva.

## **2.2 ANÁLISIS INTERNO**

El análisis interno de la empresa tiene como objetivo determinar cuáles son las fortalezas y debilidades de la empresa, con la finalidad de mantener y desarrollar una ventaja competitiva.

### **2.2.1 OBJETIVOS**

La empresa no tiene fijados los objetivos de manera documentada (formal), sin embargo tienen muy claro hacia dónde va:

- Mantener el volumen de ventas del año anterior
- Incrementar la cartera de clientes 10%
- Mejorar el 5% el servicio de entrega
- Aumentar 10% la satisfacción de los clientes

### **2.2.2 POLÍTICAS**

Las políticas de CS Diesel están divididas en cuatro categorías:

- Empresa
- Personal
- Producto
- Distribución

**Empresa:**

- Controlar los horarios de entrada y salida del personal
- Pagar a tiempo las obligaciones con el personal y con el Estado
- Motivar continuamente al personal
- Realizar doble control en los procesos establecidos
- Competir lealmente para mantener las buenas relaciones con clientes y proveedores
- Mantener el sentido de responsabilidad social: ayudar al que menos tiene
- El cliente siempre tiene la razón (aunque no la tenga)

**Personal:**

- Entrenar periódicamente al personal para que la atención al cliente sea óptima
- Ser cordiales, amables y pacientes con el cliente
- Dar soluciones oportunas a los problemas de los clientes

**Producto:**

- Trabajar con repuestos originales
- En caso de distribuir algún producto alternativo asegurarse que es de calidad
- Prohibido comprar a proveedores que no sean reconocidos

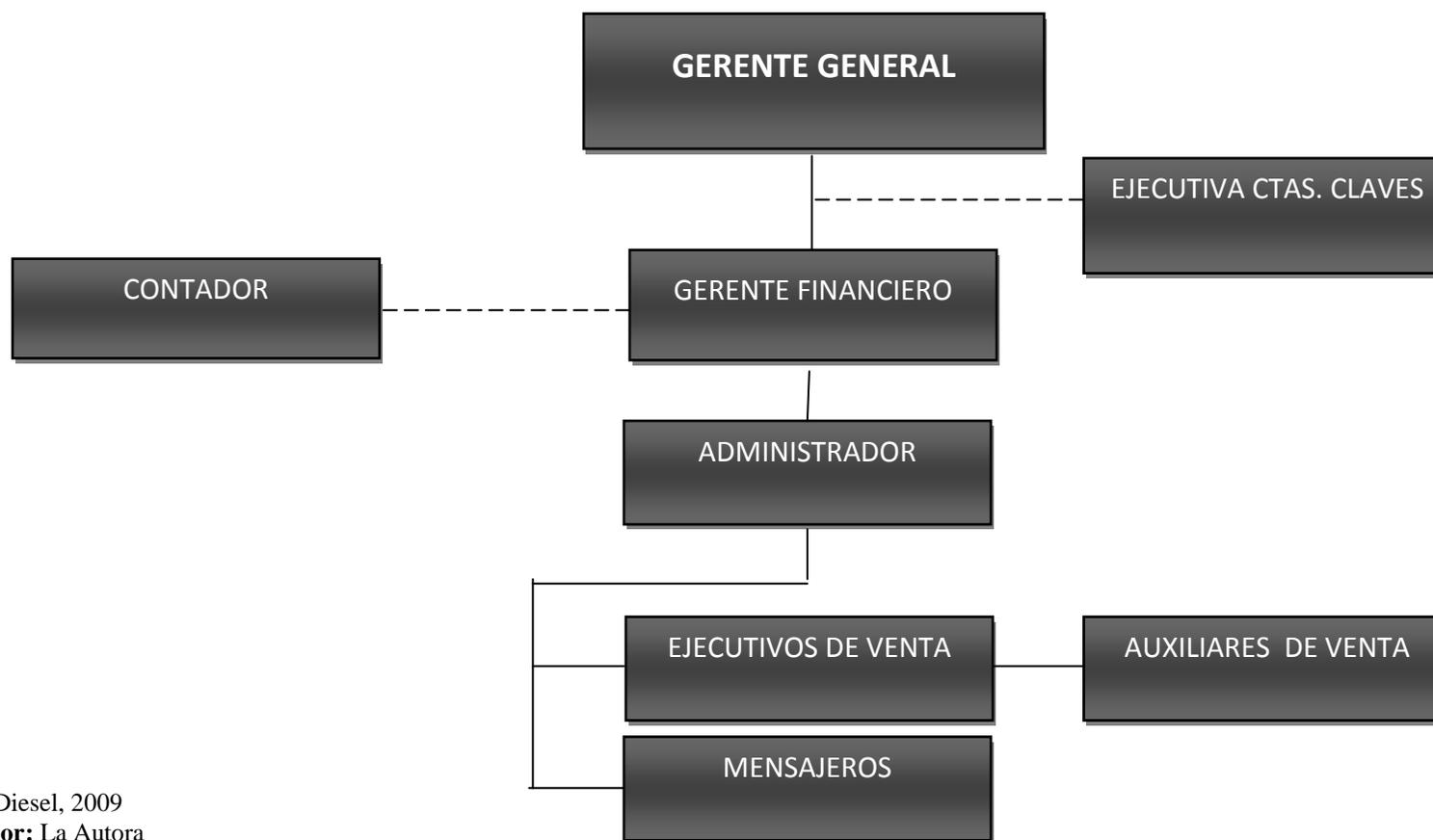
- Realizar investigaciones semanales en cuanto a la competencia
- Fijar un precio justo para el cliente

**Distribución:**

- Coordinar adecuadamente las entregas de repuestos
- Realizar las entregas con rapidez

### 2.2.3 ORGANIGRAMA

GRÁFICO No. 3: ORGANIGRAMA CS DIESEL



**Fuente:** CS Diesel, 2009  
**Elaborado por:** La Autora

## **2.2.4 DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES**

Las funciones en CS Diesel actualmente están distribuidas de la siguiente forma:

### **2.2.4.1 Gerente general**

La Gerencia General está a cargo de la Señora Cecilia Solórzano, sus funciones son:

- Representante legal de la empresa
- Compras locales e importaciones
- Investigación de mercados
- Análisis de la competencia
- Manejo de cotizaciones de los proveedores
- Coordinación del personal

### **2.2.4.2 Gerente financiero**

La Gerencia financiera está a cargo del Ing. Raúl Montenegro, sus funciones son:

- Ingreso de importaciones al sistema
- Registro de pagos de clientes
- Pago sueldos personal

- Pago a proveedores
- Actualización de software
- Mantenimiento de equipos
- Conciliaciones bancarias

#### **2.2.4.3 Administrador**

El área administrativa está a cargo de la Sra. Nancy Montenegro, sus funciones son:

- Atención al cliente
- Logística de entrega y envío de repuestos
- Coordinación individual del personal
- Solución de conflictos
- Manejo de cartera
- Referencias comerciales
- Referencias laborales

#### **2.2.4.4 Contador**

El área contable está a cargo del Ing. Ricardo Suarez, sus funciones son:

- Pago de impuestos
- Contabilidad general de la empresa
- Auditorías Contables
- Pagos tributarios al Estado

#### **2.2.4.5 Ejecutiva de cuentas claves**

La Srta. Mishelle Montenegro es la ejecutiva de cuentas claves y está a cargo de:

- Atención de clientes (cuentas grandes)
- Soporte a la Gerencia General

#### **2.2.4.6 Ejecutivas de venta**

El área de ventas está integrada por 3 personas que se encargan de:

- Atención al cliente
- Facturación
- Cotizaciones
- Cobro a clientes

#### **2.2.4.7 Auxiliares de ventas**

Las auxiliares de venta tienen las siguientes responsabilidades:

- Caja chica
- Bodega
- Empaque
- Limpieza

#### **2.2.4.8 Mensajeros**

Los mensajeros desempeñan las siguientes funciones:

- Entrega de repuestos
- Envió de repuestos
- Retiro de cheques
- Diligencias varias

### **2.2.5 CLIENTE INTERNO**

El cliente interno también es un factor fundamental que incide de manera directa en el éxito o fracaso de la empresa, ya que son la fuerza que mueve al motor de CS Diesel.

Si deseamos que las cosas funcionen externamente, lo primero que debemos hacer es que funcionen adentro. Este criterio permite desarrollar una cultura de servicio que se maneje adecuadamente desde el interior de la empresa.

Por este motivo es de vital importancia conocer la percepción que tiene el personal de la empresa sobre varios aspectos que conforman el ambiente labora con el fin de lograr en ellos una mayor lealtad, identificación y compromiso con las estrategias de la empresa.

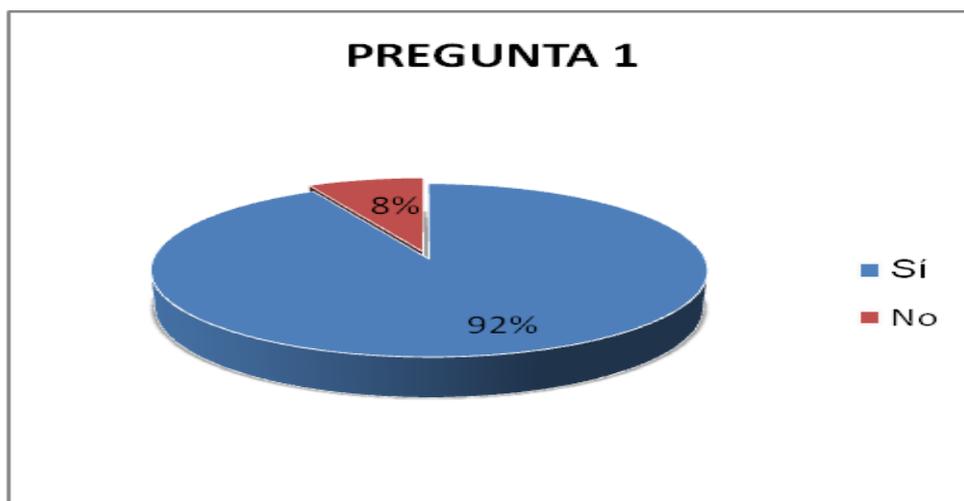
Para este propósito se realizó una encuesta (ANEXO No. 1) cuyo objetivo además de evaluar la percepción del cliente interno es analizar ciertos aspectos inherentes al cumplimiento de la norma ISO 9001:2008 que se detallarán en el siguiente capítulo. Debido a que la empresa no es muy grande, no fue necesario tomar una muestra aplicar las encuestas, sino que fue realizada a la totalidad del personal.

La encuesta arrojó los siguientes resultados:

### 2.2.5.1 TABULACIÓN DE ENCUESTAS

**Pregunta 1:** Me gusta la empresa donde trabajo?

|              |           |
|--------------|-----------|
| Sí           | 12        |
| No           | 1         |
| <b>TOTAL</b> | <b>13</b> |



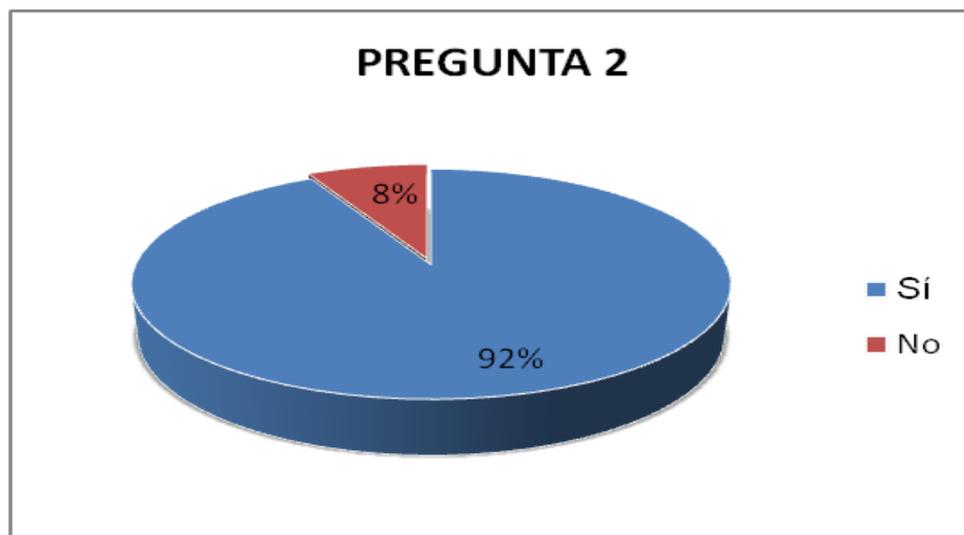
#### Interpretación

En base a las encuestas realizadas se determinó que al 92 % del personal de CS Diesel le gusta trabajar en la empresa, la estabilidad laboral es uno de los factores que mayor influencia tiene sobre esta percepción.

El 8% de los empleados no se sienten cómodos con algunas políticas de la empresa respecto a disposiciones que no han sido formalizadas y por lo tanto son cumplidas sólo por un pequeño porcentaje del personal de la empresa.

**Pregunta 2:** Me siento integrado en la empresa?

|              |           |
|--------------|-----------|
| Sí           | 12        |
| No           | 1         |
| <b>TOTAL</b> | <b>13</b> |



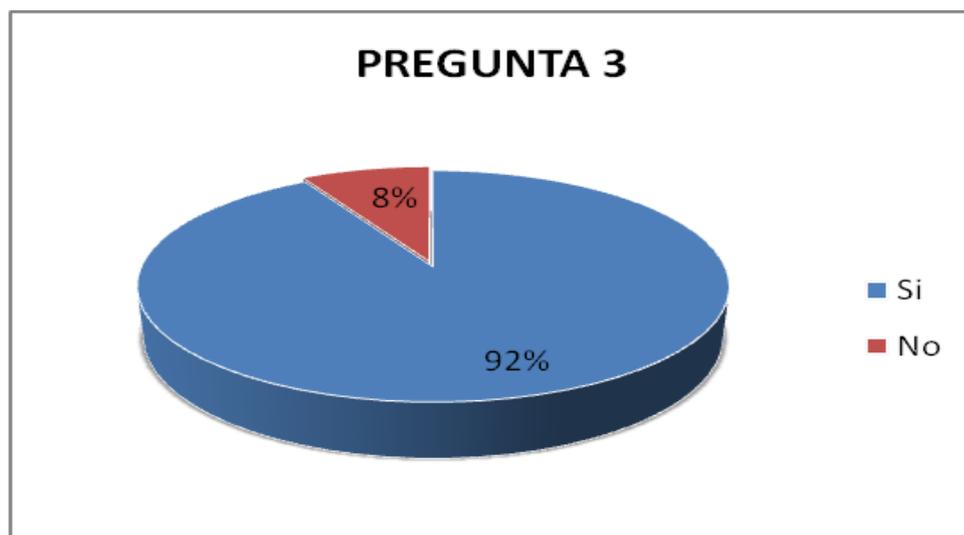
**Interpretación**

El 92% del personal de CS Diesel se siente integrado en la empresa y manifiestan que les agrada que las decisiones importantes sean tomadas en consensos con el aporte y por el beneficio de todos a diferencia de otras empresas en las que trabajaron en las cuales las decisiones eran tomadas unilateralmente.

El 8% del personal no se siente integrado en la empresa, es importante mencionar que este 8% corresponde al personal que pasa la mayoría de su jornada de trabajo fuera de la oficina (mensajeros).

**Pregunta 3:** El trabajo en mi área está bien organizado?

|              |           |
|--------------|-----------|
| Si           | 11        |
| No           | 2         |
| <b>TOTAL</b> | <b>12</b> |



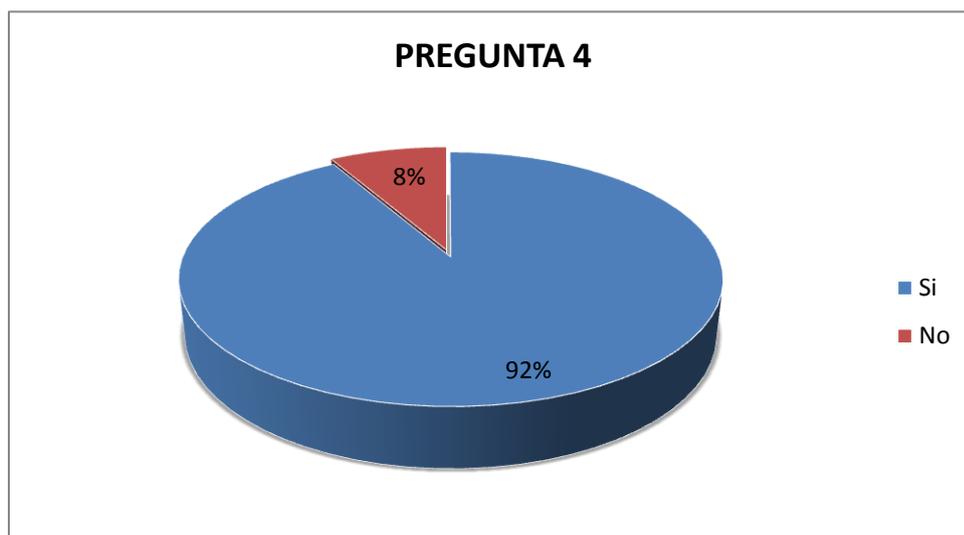
### **Interpretación**

Según los datos obtenidos de las encuestas puedo concluir que el 92% del personal de CS Diesel considera que el trabajo en su área está bien organizado, puesto que tienen controles y conocen sus funciones y responsabilidades.

Sin embargo, el 8% del personal de la empresa cree que su área no está completamente organizada y que es prioritario hacer cambios que permitan mejorar aspectos que ayuden a evitar cuellos de botella y reprocesos.

**Pregunta 4:** Mis responsabilidades están claramente definidas?

|              |           |
|--------------|-----------|
| Si           | 11        |
| No           | 2         |
| <b>TOTAL</b> | <b>13</b> |



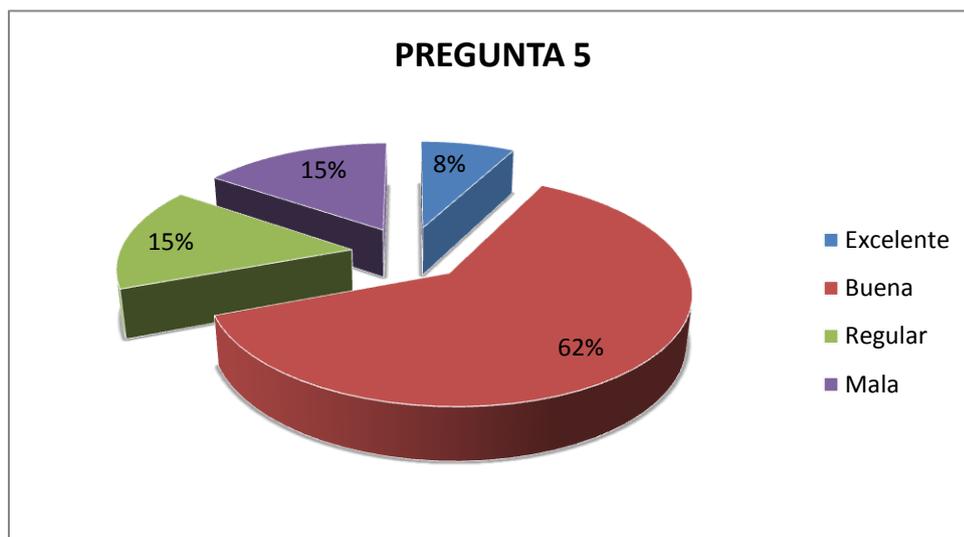
**Interpretación**

Esta pregunta es el complemento idóneo a la anterior, ya que los encuestados determinaron si sus responsabilidades están claramente definidas.

Del 100% de los encuestados el 92% expresó conocer claramente sus funciones y responsabilidades, debido a la nula rotación del personal, el 8% restante considera que aún se deben hacer aclaraciones respecto a la delegación de funciones de cada persona considerando que la carga de trabajo no es equitativa.

**Pregunta 5:** La relación con los compañeros de trabajo es?

|              |           |
|--------------|-----------|
| Excelente    | 1         |
| Buena        | 8         |
| Regular      | 2         |
| Mala         | 2         |
| <b>TOTAL</b> | <b>13</b> |



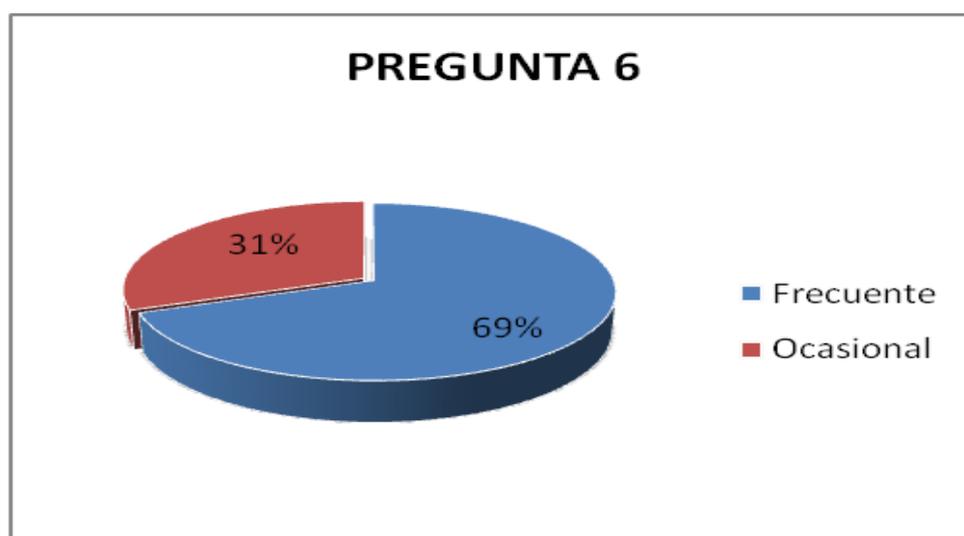
### **Interpretación**

Según las encuestas el 62% de los empleados de CS Diesel considera que la relación con sus compañeros de trabajo es buena, y solo el 8% considera que es excelente, el 30% restante manifiesta que la relación varía de mala a regular.

Estos resultados revelan que hay ciertos aspectos que están influyendo de manera negativa en el ambiente organizacional lo que está repercutiendo directamente en el comportamiento laboral, esto se debe a chismes y quejas entre compañeros de trabajo factores que crean un ambiente hostil.

**Pregunta 6:** Es habitual la colaboración para sacar las tareas adelante?

|              |           |
|--------------|-----------|
| Frecuente    | 9         |
| Ocasional    | 4         |
| <b>TOTAL</b> | <b>13</b> |



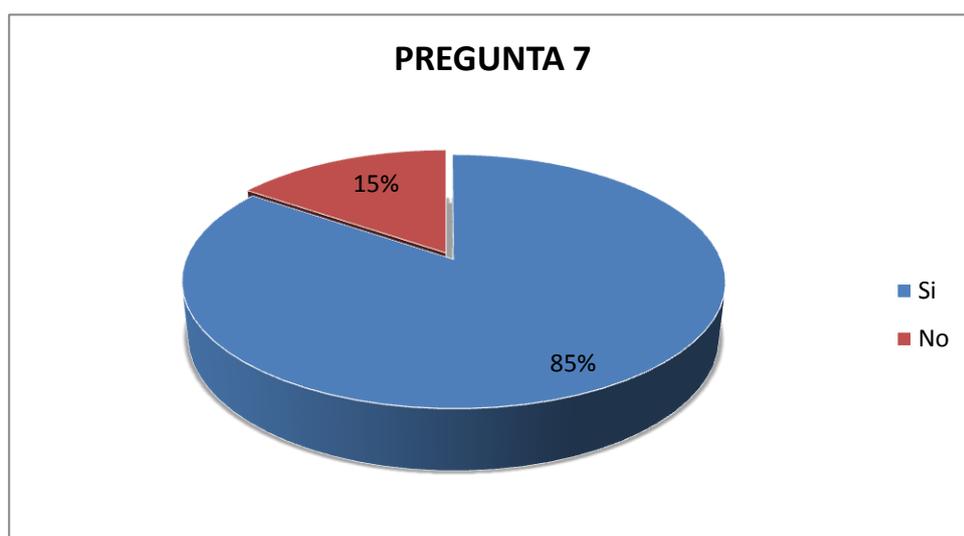
### **Interpretación**

Los resultados de la encuesta realizada muestran que el 69% de la fuerza laboral de CS Diesel considera que la colaboración para sacar adelante las tareas es frecuente, sin embargo el 31% (que es un porcentaje elevado) manifiesta que ocasionalmente tiene la colaboración de sus compañeros para realizar el trabajo.

Una de las causas para esta percepción, como ya se mencionó en una pregunta anterior es la mala distribución de las cargas de trabajo, especialmente aquellas ejecutivas de venta por las que los clientes tienen preferencia (debido a su eficiencia) tienen mayor cantidad de responsabilidades, lo que genera cierto malestar.

**Pregunta 7:** Me siento parte de un equipo de trabajo?

|              |           |
|--------------|-----------|
| Si           | 11        |
| No           | 2         |
| <b>TOTAL</b> | <b>13</b> |



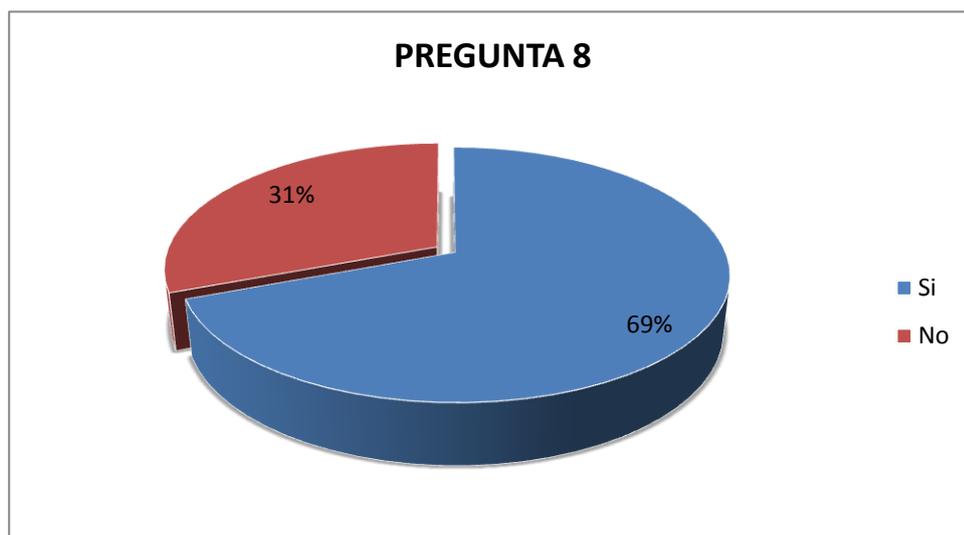
**Interpretación**

Para que una empresa sea exitosa es necesario que el recurso humano que esta posee tenga la convicción que son parte del mismo equipo y que trabajan por la consecución de los mismos objetivos.

El 85% del personal de la empresa está consciente de este principio y se siente parte del mismo equipo de trabajo, sin embargo el 15% considera que las riñas internas y los mal entendidos han generado una ruptura del equipo y que las personas únicamente buscan su beneficio personal sin interesarse por la organización.

**Pregunta 8:** Me resulta fácil expresar mis opiniones en mi lugar de trabajo?

|              |           |
|--------------|-----------|
| Si           | 9         |
| No           | 4         |
| <b>TOTAL</b> | <b>13</b> |



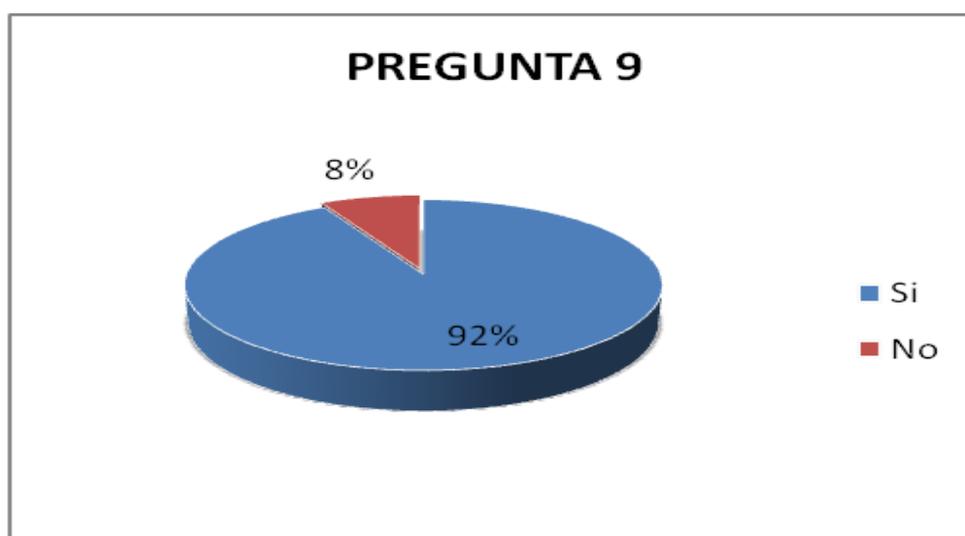
**Interpretación**

Para que el ambiente de trabajo de una empresa sea favorable los integrantes de la misma deben sentir la confianza de expresar sus ideas y opiniones siempre y cuando sean respetuosas y ayuden a mejorar y a solucionar problemas.

Al 69% de los integrantes de la empresa le resulta fácil expresar sus opiniones y siente que sus comentarios son un apoyo para la toma de decisiones, sin embargo el 31% de la empresa prefiere no expresar sus opiniones por miedo a que sean mal interpretadas y generen conflictos internos.

**Pregunta 9:** Estoy conforme con el trato que recibo dentro de la empresa?

|              |           |
|--------------|-----------|
| Si           | 12        |
| No           | 1         |
| <b>TOTAL</b> | <b>13</b> |



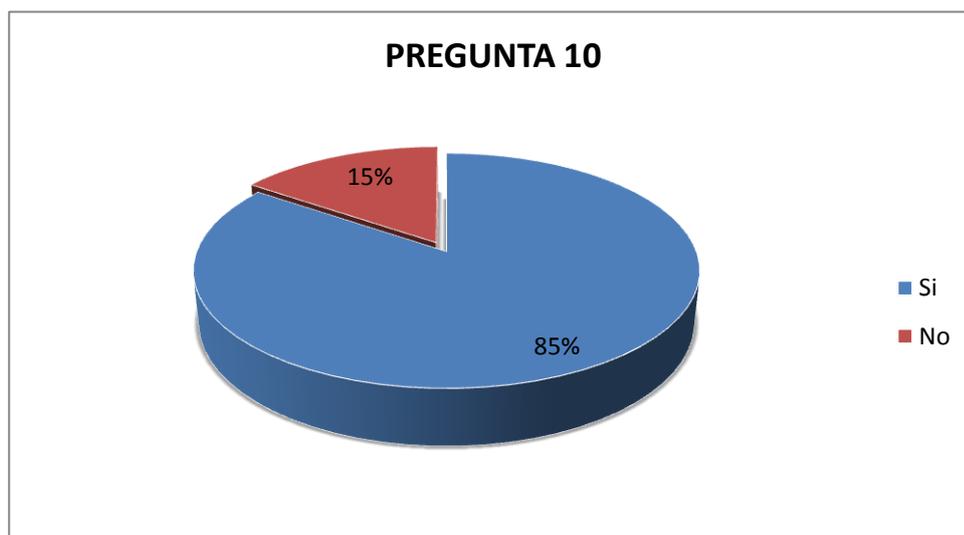
### **Interpretación**

Parte de la productividad del recurso humano de toda empresa depende del trato que recibe en la misma, por este motivo el resultado de esta pregunta es de vital importancia para conocer la forma en la que sociabilizan internamente los integrantes de CS Diesel.

El 92% del personal de la empresa se siente conforme con el trato que recibe en la empresa por parte de sus jefes y compañeros de trabajo, en contraste a esta respuesta el 8% de la empresa expresa que en ciertas ocasiones (cuando hay mucho trabajo o excesiva carga de estrés) el trato que han recibido no ha sido cordial ni respetuoso.

**Pregunta 10:** El ambiente de trabajo me produce estrés?

|              |           |
|--------------|-----------|
| Si           | 11        |
| No           | 2         |
| <b>TOTAL</b> | <b>13</b> |



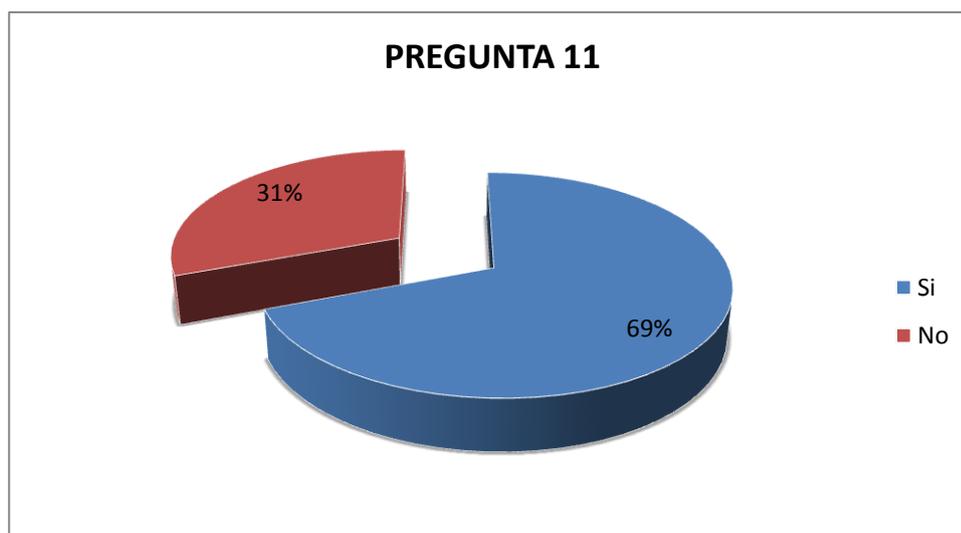
**Interpretación**

Actualmente el estrés es uno de las causas principales de decrecimiento en la productividad en las empresas y generación de enfermedades en los integrantes de las mismas.

El 85% de los empleados de CS Diesel manifiesta que el ambiente de trabajo les produce estrés, esto no se debe únicamente a la carga de trabajo sino a los problemas que tienen entre compañeros lo cual genera un ambiente pesado y desagradable.

**Pregunta 11:** He recibido capacitaciones para desempeñar de mejor manera el trabajo?

|              |           |
|--------------|-----------|
| Si           | 9         |
| No           | 4         |
| <b>TOTAL</b> | <b>13</b> |



### **Interpretación**

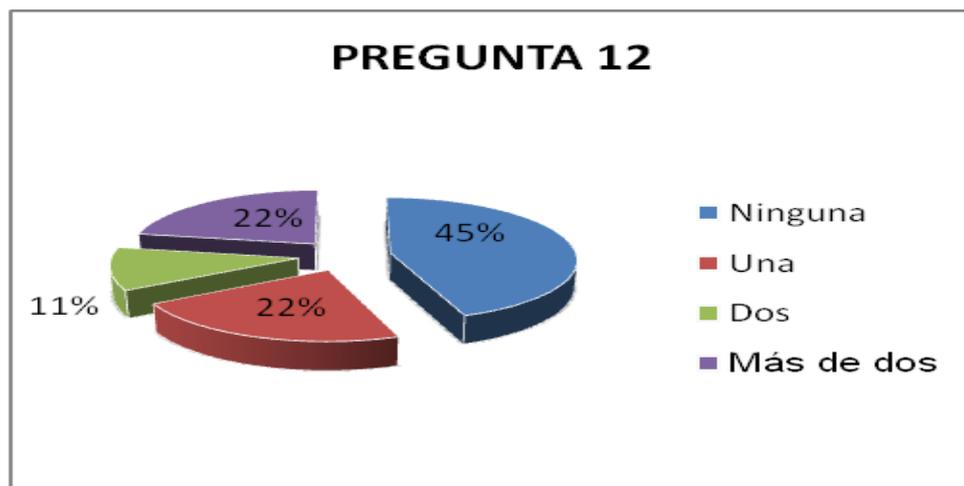
Para el desarrollo personal y organizacional es importante que el personal esté capacitado para responder ante los nuevos desafíos que se presentan día a día en el trabajo.

El 69% de los integrantes de CS Diesel manifiesta haber sido capacitado en algún momento por la empresa, sin embargo es inquietante que el 31% de la empresa expresa no haber sido capacitado en la empresa.

La frecuencia de las capacitaciones se detalla en la siguiente pregunta.

**Pregunta 12:** Al año cuántas capacitaciones he recibido?

|              |           |
|--------------|-----------|
| Ninguna      | 6         |
| Una          | 3         |
| Dos          | 1         |
| Más de dos   | 3         |
| <b>TOTAL</b> | <b>13</b> |



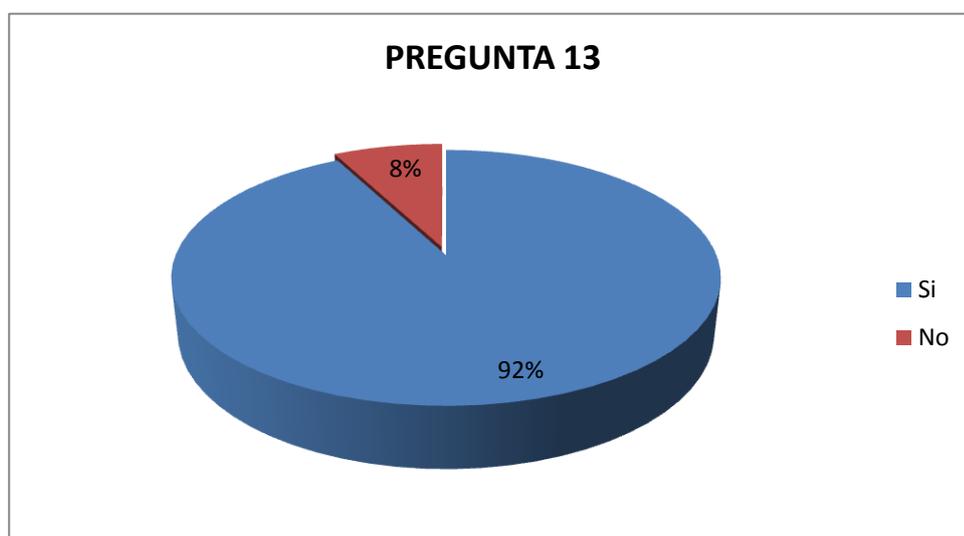
### **Interpretación**

Esta pregunta es una aclaración de la anterior, debido a que, determina la frecuencia de las capacitaciones recibidas por el personal de la empresa. Uno de los requisitos de la Norma ISO 9001:2008 es desarrollar las competencias necesarias en el personal de la empresa para que las actividades que realizan contribuyan al logro de la calidad.

A pesar que la mayoría de los empleados de CS Diesel manifiesta haber recibido capacitaciones el 45% indica que no ha recibido ninguna formación en el transcurso de este año. Es fundamental asegurarse que todos sean capacitados para que logren las competencias necesarias para que no afecten de manera negativa a la conformidad del producto para lo cual se realizó un programa de capacitaciones (ANEXO NO. 3).

**Pregunta 13:** Las condiciones ambientales de mi puesto de trabajo (iluminación, ruidos, ventilación) facilitan mi actividad diaria?

|              |           |
|--------------|-----------|
| Si           | 12        |
| No           | 1         |
| <b>TOTAL</b> | <b>13</b> |



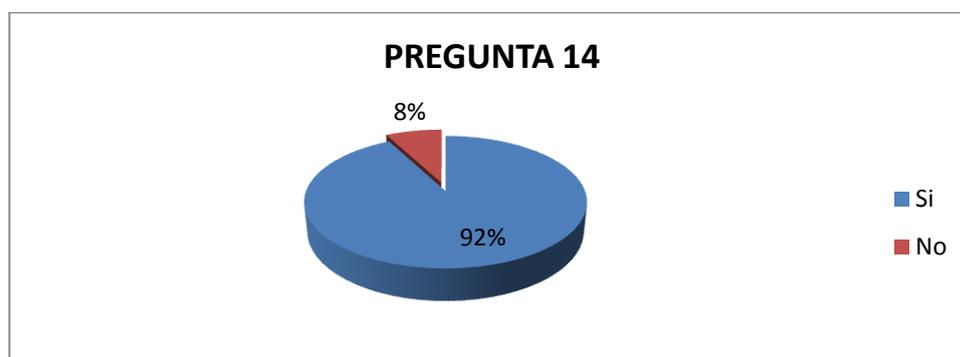
### **Interpretación**

La norma ISO 9001:2008 en el numeral 6.4 establece que la empresa debe gestionar las condiciones que conforman el ambiente de trabajo (ruidos, temperatura, iluminación, etc.) para lograr la conformidad con los requisitos del producto.

En el caso de CS Diesel el 98% de los empleados consideran que las condiciones adecuadas de su puesto son las ideales para desarrollar las actividades diarias, el 8% restante expresó que la oficina es muy fría, lo cual repercute en su salud e influye de manera negativa en el nivel de productividad.

**Pregunta 14:** Las herramientas informáticas que utiliza están bien adaptadas a las necesidades de trabajo?

|              |           |
|--------------|-----------|
| Si           | 12        |
| No           | 1         |
| <b>TOTAL</b> | <b>13</b> |



### **Interpretación**

Otro requerimiento de la Norma ISO 9001:2008 es el 6.3 que dice “toda organización debe determinar, proporcionar y mantener la infraestructura necesaria para lograr la conformidad con los requisitos del producto”<sup>3</sup>, la infraestructura incluye equipo para los procesos tanto hardware como software.

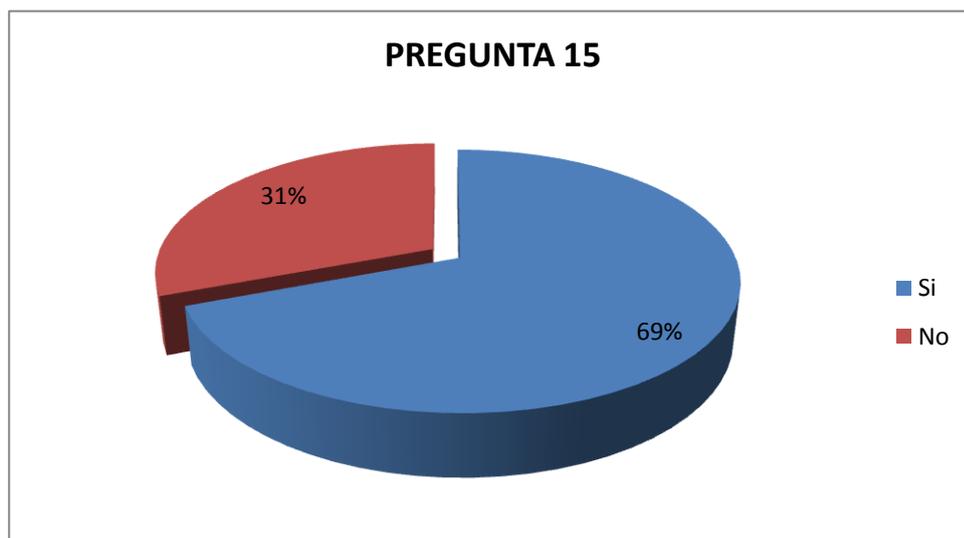
En CS Diesel se hace énfasis especial para mantener los equipos y las herramientas informáticas puesto que son el instrumento fundamental para realizar las actividades diarias, el 92% del personal siente que el programa que utiliza CADILAC se adapta perfectamente para su trabajo, mientras que el 8% ha tenido algunos problemas por ingreso de virus o por no saber utilizar las herramientas informáticas.

---

<sup>3</sup>s/a, NORMA ISO 9001:2008, p 8

**Pregunta 15:** Estoy motivado para realizar mi trabajo?

|              |           |
|--------------|-----------|
| Si           | 9         |
| No           | 4         |
| <b>TOTAL</b> | <b>13</b> |



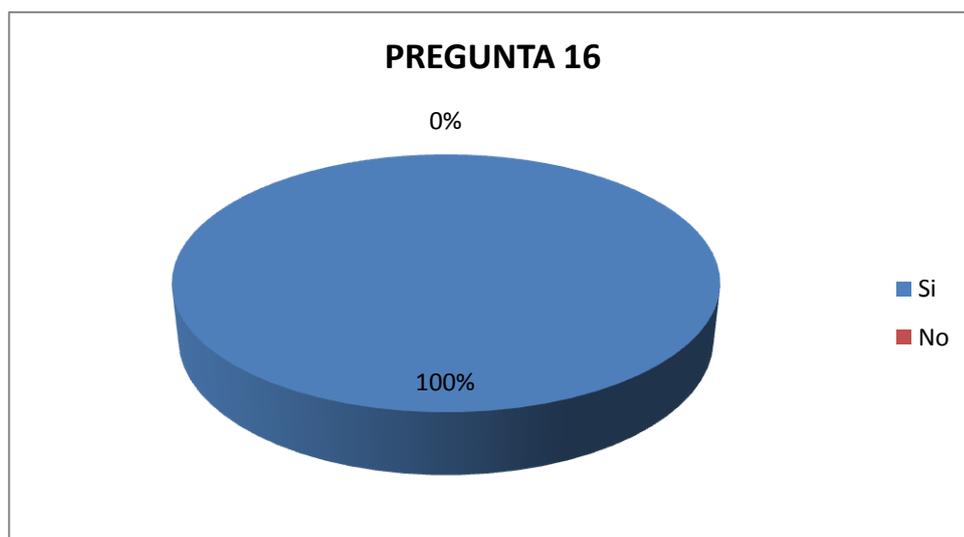
**Interpretación**

Es importante que las personas que forman parte de una empresa se sientan motivadas, la motivación hace que seamos excepcionales y superemos nuestras propias expectativas.

De las encuestas realizadas el 69% del personal se siente motivado esto se debe a las condiciones salariales y de incentivos que se ofrecen en la empresa mientras que el 31% manifiesta que la rutina y las actividades repetitivas han disminuido su grado de motivación en el trabajo.

**Pregunta 16:** Las condiciones laborales (salario, horarios, vacaciones, beneficios sociales, etc.) son satisfactorias?

|              |           |
|--------------|-----------|
| Si           | 13        |
| No           | 0         |
| <b>TOTAL</b> | <b>13</b> |



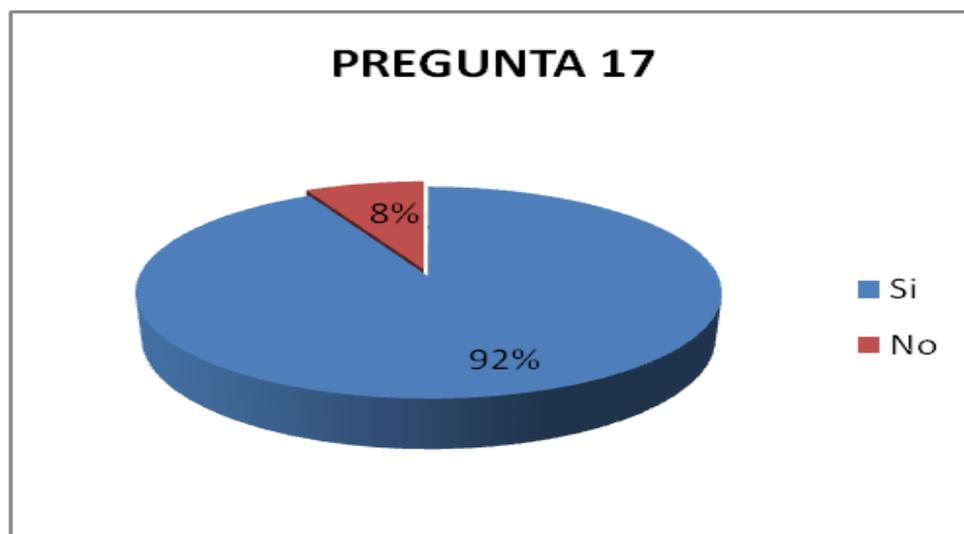
### **Interpretación**

CS Diesel se caracteriza por la responsabilidad social que tiene, no solamente con los miembros de su entorno, sino principalmente con su activo más importante, su recurso humano.

El 100% de los integrantes de CS Diesel se siente conforme con las condiciones laborales ofrecidas por la empresa, puesto que cumple con las disposiciones legales como afiliación al seguro social y todos los beneficios que se desprenden de ella (vacaciones, fondos de reserva, etc.), además CS Diesel tiene su propio programa de incentivos. Es importante destacar que el promedio del salario en la empresa es superior al básico es decir \$500 dólares.

**Pregunta 17:** En general me siento satisfecho en la empresa?

|              |           |
|--------------|-----------|
| Si           | 12        |
| No           | 1         |
| <b>TOTAL</b> | <b>13</b> |



### **Interpretación**

En general el nivel de satisfacción del personal de CS Diesel es elevado, el 98% se siente satisfecho de trabajar en la empresa y aunque saben que se deben modificar ciertos aspectos que están afectando el normal desenvolvimiento de las actividades tienen la certeza que con arduo trabajo de equipo van a mejorar hasta cumplir con los objetivos personales y organizacionales.

Sin embargo es necesario centrarse en el 2% que manifiesta no sentirse satisfecho en la empresa, para cambiar esta percepción es necesario mejorar las condiciones internas y trabajar en una estructura que modifique y mejore la gestión interna para que sea el inicio de la mejora de la gestión externa.

## **2.3 ANÁLISIS POR ÁREA DE CS DIESEL**

### **2.3.1 ÁREA FINANCIERA**

#### **Función:**

Establece lineamientos para evitar pérdidas y costos innecesarios, y para canalizar adecuadamente los fondos monetarios de la organización, auxiliando de esta manera a la gerencia en la toma de decisiones para establecer medidas correctivas y optimizar el manejo de sus recursos financieros.

#### **Responsable:**

Raúl Montenegro

#### **Fortalezas:**

- Información financiera actualizada
- Control constante de ingreso y salida de dinero
- Seguimiento permanente de cobros a clientes
- Software de contabilidad
- Pago puntual de las obligaciones
- Personal capacitado
- Funciones bien definidas
- Responsabilidades claramente especificadas
- Información debidamente ordenada

- No hay rotación de personal

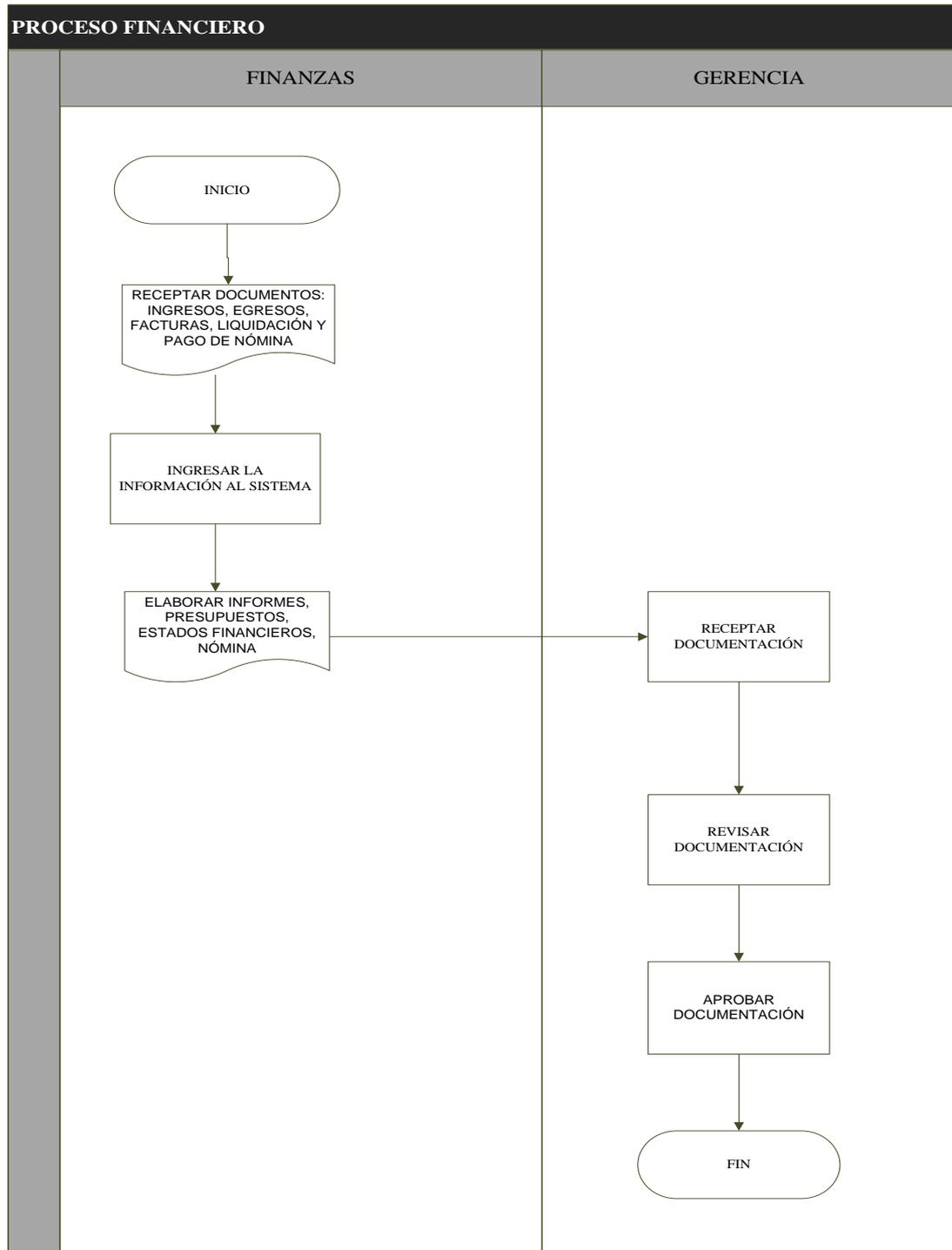
**Debilidades:**

- Falta de parámetros e indicadores de evaluación
- Falta de seguimiento de los proyectos
- Falta de planeación
- Falta de coordinación con otras áreas de la empresa
- Falta de comunicación interna
- Resistencia al cambio
- Falta de interacción entre el personal
- Diferencias de criterio entre los directivos
- Escasa difusión de resultados
- Falta de trabajo en equipo

A continuación se muestra el flujograma actual del área financiera:

### 2.3.1.1 FLUJOGRAMA ÁREA FINANCIERA

GRÁFICO No. 4: FLUJOGRAMA ÁREA FINANCIERA ACTUAL



Fuente: CS Diesel, 2009  
Elaborado por: La Autora

### **2.3.2 ÁREA COMERCIAL**

#### **Función:**

Medir la actuación de la fuerza de ventas en relación con las ventas pronosticadas, de tal forma que sea posible detectar las variaciones significativas, y adoptar las medidas correctivas adecuadas, tales como mejorar el servicio al cliente en cuanto a rapidez de entrega del producto y mejorar las facilidades de crédito.

Seleccionar adecuadamente a los proveedores, evaluar la cantidad de productos que deben ser adquiridos de acuerdo al movimiento de cada ítem, comprobación de precios.

#### **Responsable:**

Nancy Montenegro

#### **Fortalezas:**

- Buen control de inventarios
- Extenso control de cargas
- Buena comunicación con el cliente
- Personal entrenado (especificaciones técnicas del producto)
- Excelente logística de entrega
- Actualización constante de información
- Bodegas bien abastecidas
- Compras programadas con anticipación

- Herramientas informáticas adecuadas (Cadillac)
- Amplitud en la línea de productos comercializados
- Excelente atención al cliente
- Precios competitivos
- Repuestos de calidad
- Excelente imagen ante los clientes

**Debilidades:**

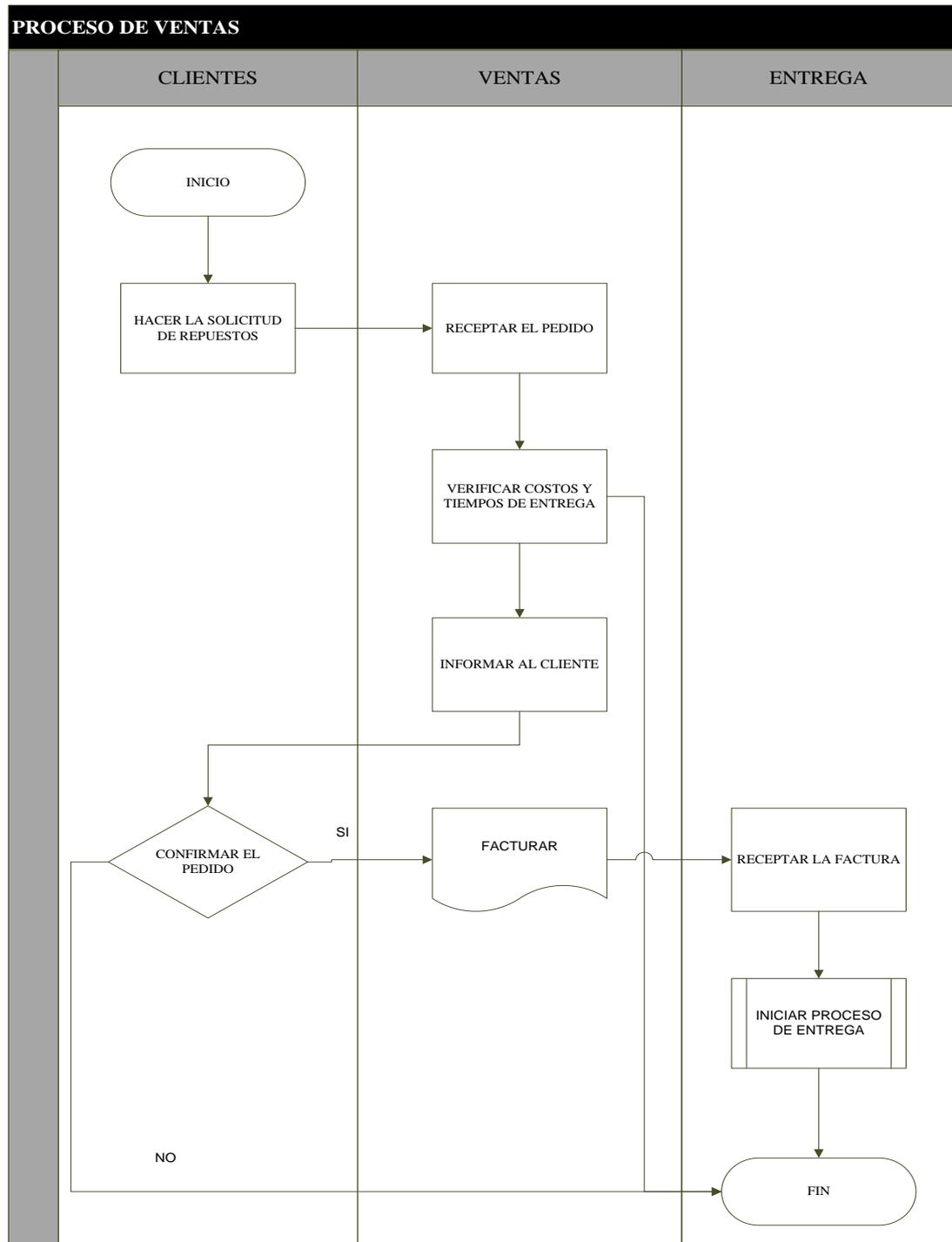
- El desempeño del personal no es evaluado
- No se da seguimiento a las nuevas disposiciones
- Deficiencias en la comunicación interna
- Los procesos no se hacen por escrito
- Falta de nuevos programas de capacitación
- Falta de seguimiento a los programas
- Resistencia al cambio
- Escasa difusión de resultados
- Falta de trabajo en equipo

A continuación se muestran los flujogramas del área de comercialización

- Ventas
- Compras
- Entrega

### 2.3.2.1 FLUJOGRAMA ÁREA COMERCIAL (VENTAS)

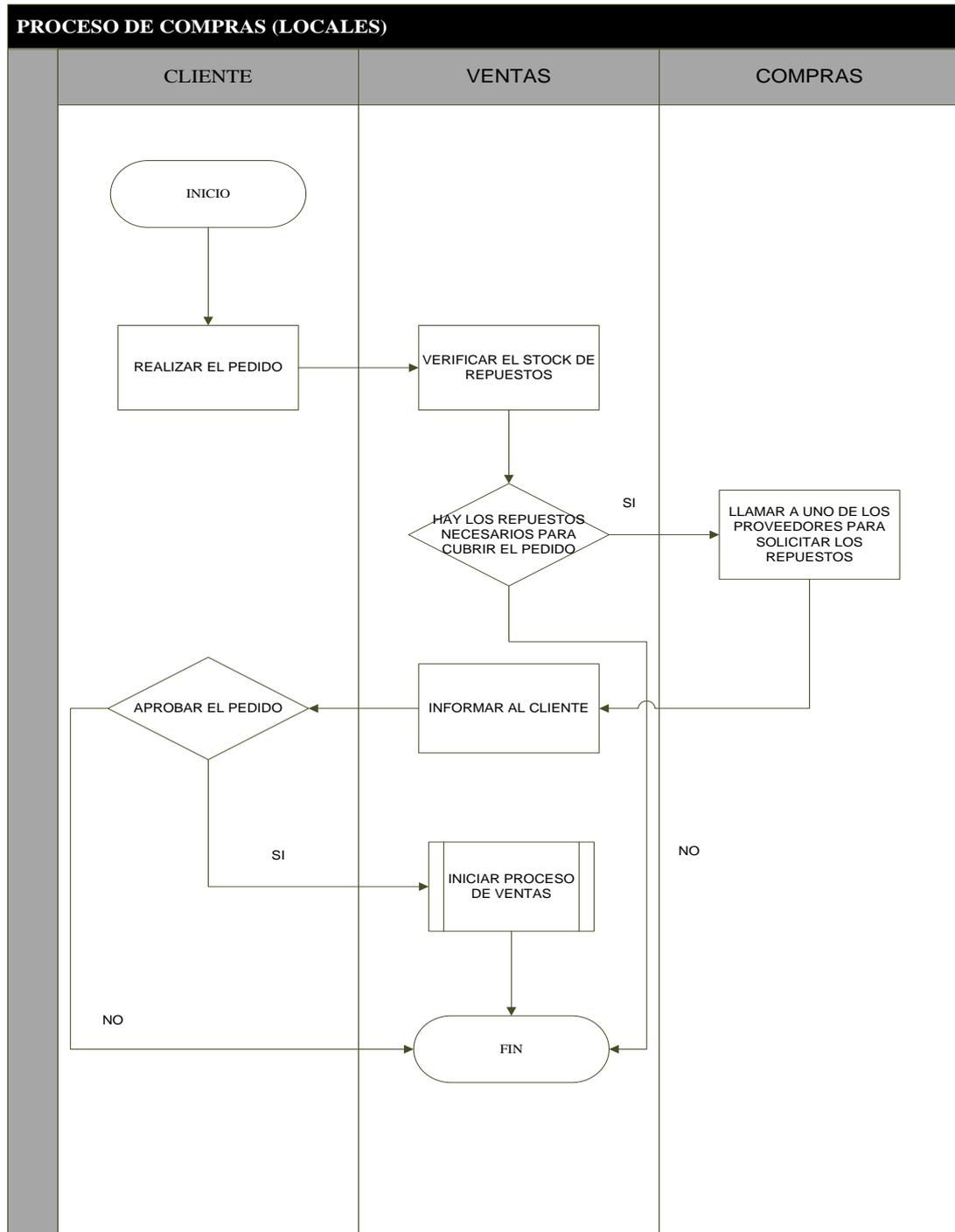
GRÁFICO No. 5: FLUJOGRAMA DE VENTAS ACTUAL



**Fuente:** CS Diesel, 2009  
**Elaborado por:** La autora

### 2.3.2.2 FLUJOGRAMA ÁREA COMERCIAL (COMPRAS LOCALES)

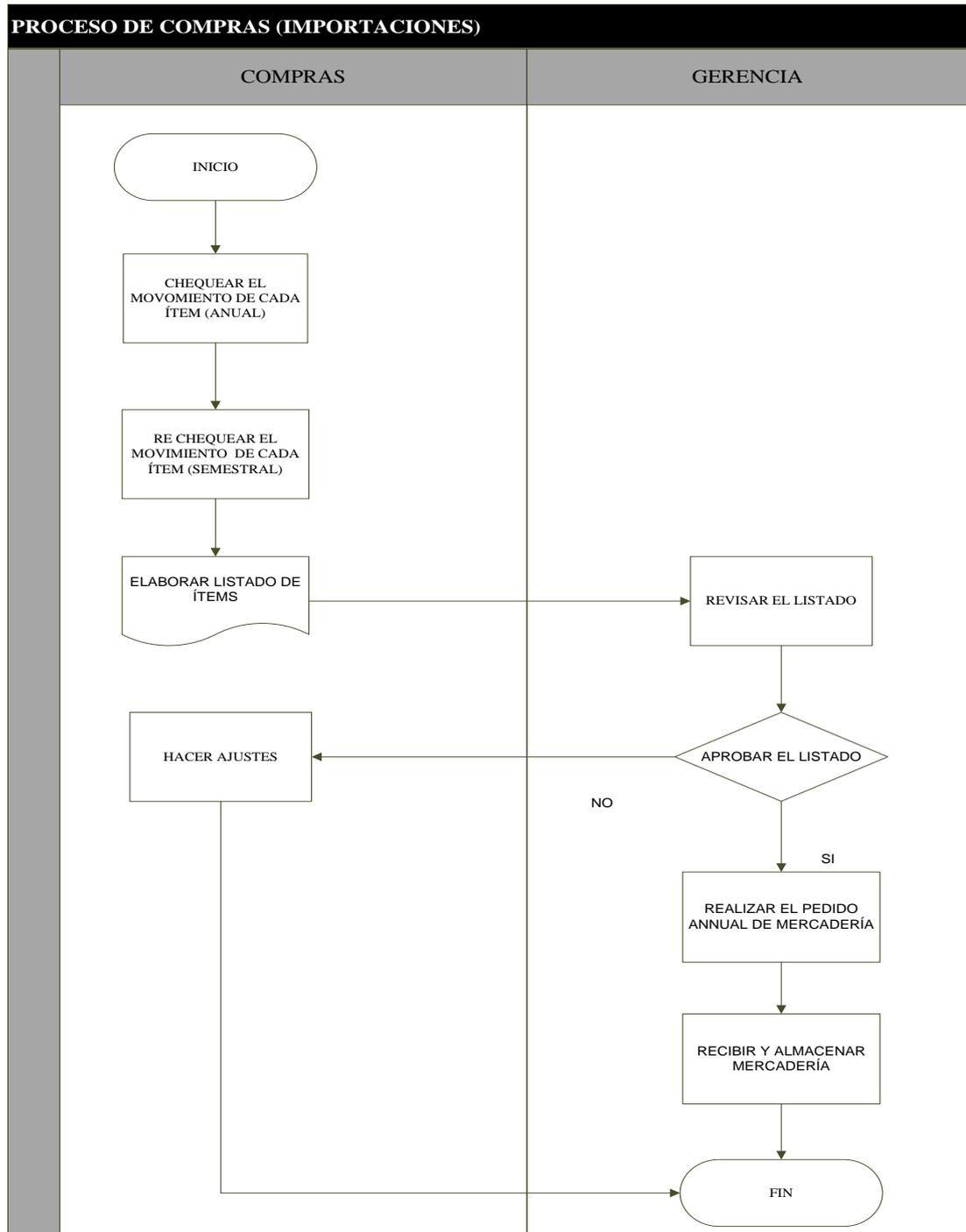
GRÁFICO No. 6: FLUJOGRAMA DE COMPRAS LOCALES



Fuente: CS Diesel, 2009  
Elaborado por: La autora

### 2.3.2.3 FLUJOGRAMA ÁREA COMERCIAL (IMPORTACIONES)

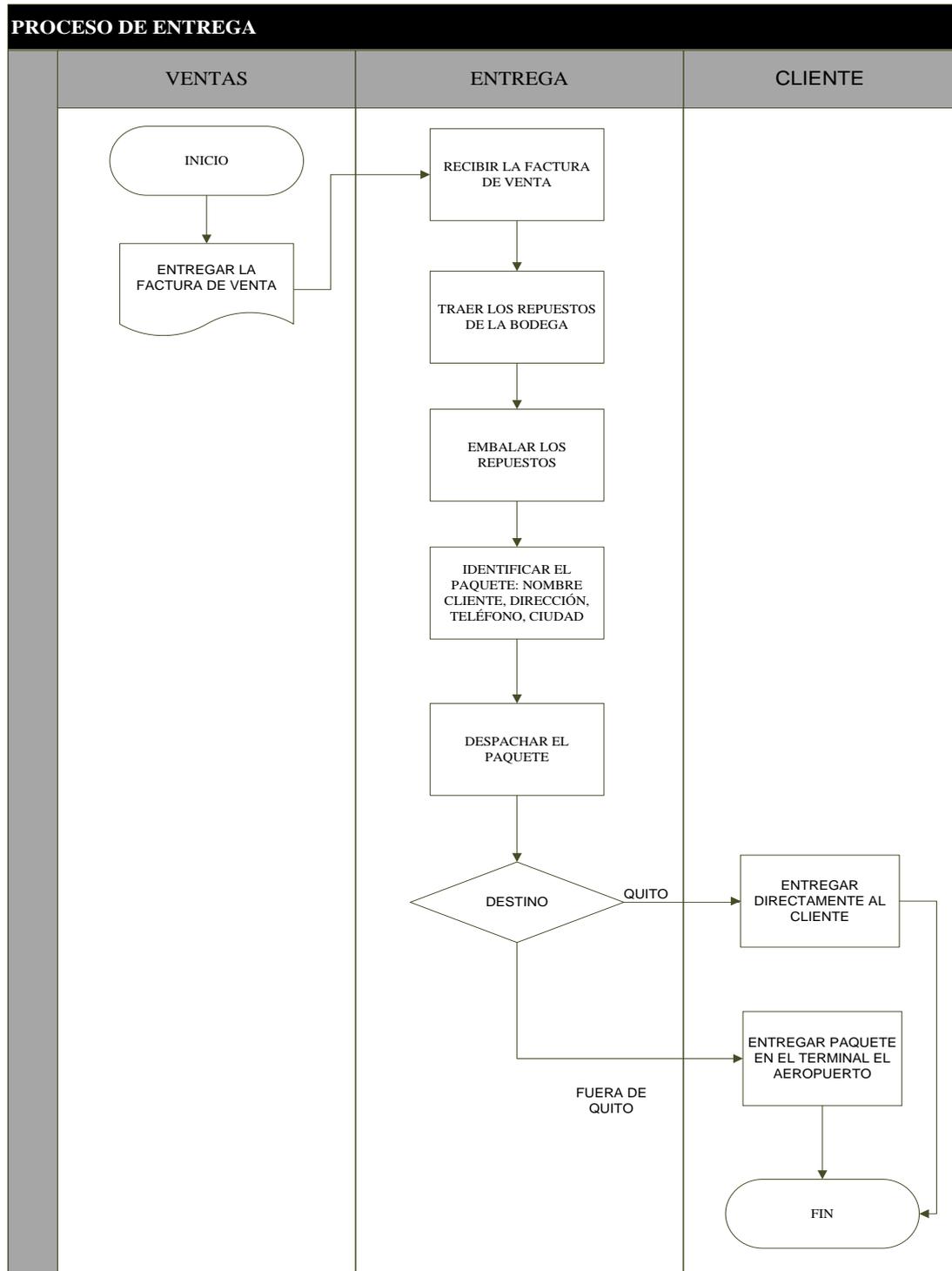
GRÁFICO No. 7: FLUJOGRAMA DE IMPORTACIONES



Fuente: CS Diesel, 2009  
Elaborado por: La autora

### 2.3.2.4 FLUJOGRAMA ÁREA COMERCIAL (ENTREGA)

GRÁFICO No. 8: FLUJOGRAMA DE ENTREGA



Fuente: CS Diesel, 2009  
 Elaborado por: La autora

### **2.3.3 ÁREA ADMINISTRATIVA**

#### **Función:**

Coordinar las cargas administrativas de la empresa, asegurando el manejo eficiente de los recursos materiales y humanos con que cuenta CS Diesel. También se encarga de realizar evaluaciones de la efectividad en la implantación de los programas del personal.

#### **Responsable:**

Cecilia Solórzano

#### **Fortalezas:**

- Personal motivado
- Información actualizada
- Condiciones de trabajo favorables
- Baja rotación de personal (casi nula)
- Buena coordinación entre el personal
- Lealtad del personal
- Excelentes remuneraciones
- Infraestructura adecuada para las necesidades de la empresa
- Inclusión del personal en la toma de decisiones
- Apertura al dialogo

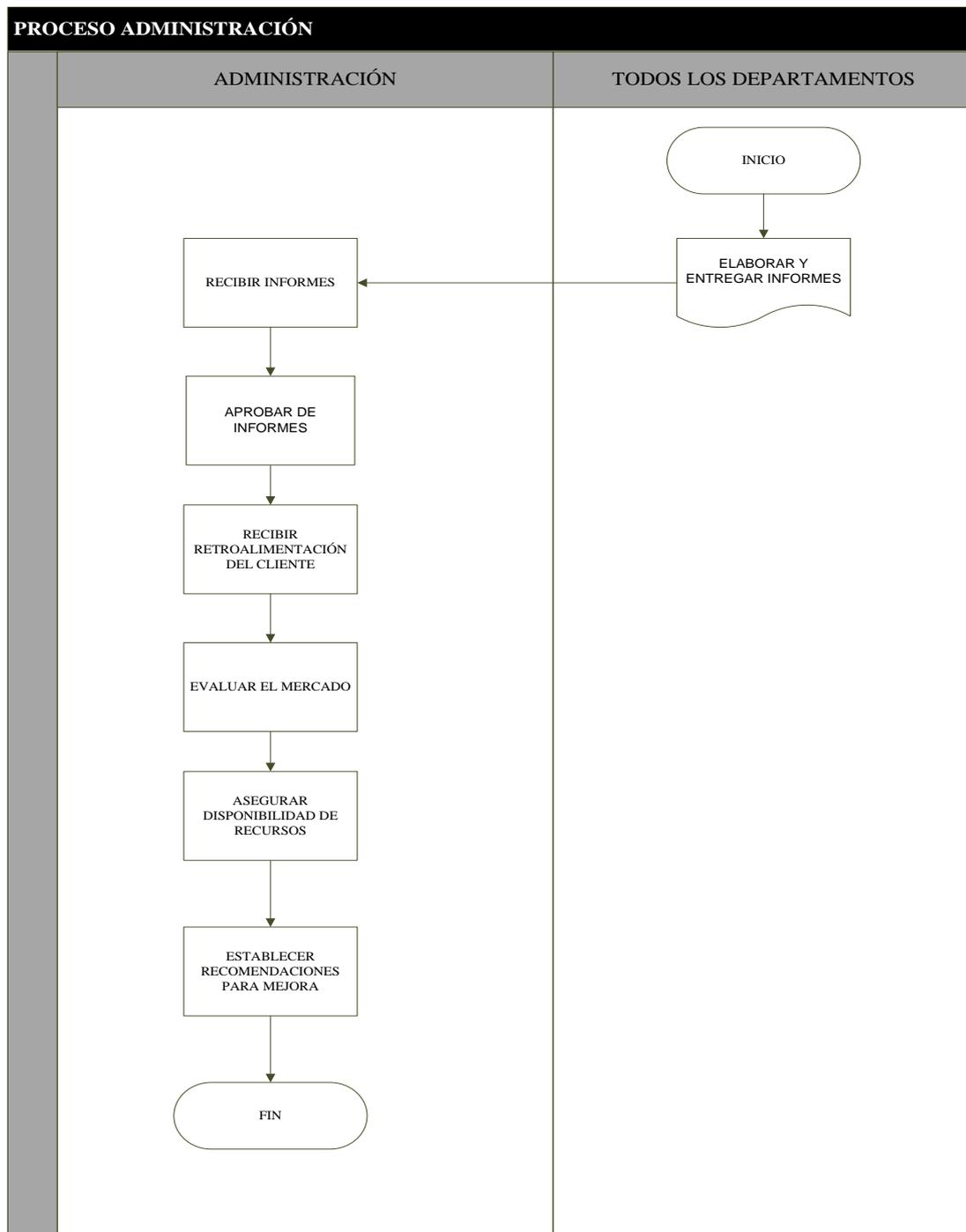
**Debilidades:**

- Falta trabajo en equipo
- Roces entre el personal que deterioran el ambiente de trabajo
- Poco control interno
- Planificación estratégica inexistente
- Ausencia de desarrollo promocional
- Resistencia al cambio
- Falta de seguimiento a las estrategias
- Deficiencias en la comunicación interna
- Escasa difusión de resultados

Es importante destacar que actualmente el área administrativa no tiene funciones marcadas, puesto que realiza actividades administrativas, de recursos humanos cuyo departamento es inexistente en la empresa, financieras y de marketing, por este motivo el flujograma presentado a continuación es muy general y muestra únicamente las actividades básicas.

### 2.3.3.1 FLUJOGRAMA ÁREA ADMINISTRATIVA

GRÁFICO No. 9: FLUJOGRAMA DEL ÁREA ADMINISTRATIVA



**Fuente:** CS Diesel, 2009  
**Elaborado por:** La autora

## **2.4 ANÁLISIS DE AGENTES INTERNOS**

### **2.4.1 FORTALEZAS**

- Repuestos de calidad
- Precios competitivos
- Excelente servicio al cliente
- Bodegas bien abastecidas
- Actualización de información
- Condiciones de trabajo favorables
- Personal motivado
- Infraestructura adecuada
- Logística de entrega
- Personal entrenado

### **2.4.2 DEBILIDADES**

- Desempeño del personal no evaluado
- No hay seguimiento disposiciones
- Deficiencias comunicación interna
- Planificación estratégica inexistente
- Falta trabajo en equipo

- Falta de programas capacitación
- Roces entre el personal
- Poco control interno
- Ausencia de desarrollo promocional
- Resistencia al cambio

### **2.4.3 PONDERACIÓN FORTALEZAS Y DEBILIDADES**

Para evaluar de mejor manera el ambiente interno a continuación se va a ponderar los factores más importantes tomados de cada área de la empresa donde:

0 = nada importante y

1 = muy importante

TABLA No. 17: MATRIZ PONDERACIÓN FORTALEZAS

| FORTALEZAS |                                   | F1  | F2  | F3  | F4  | F5  | F6  | F7  | F8  | F9  | F10 | TOT. | ORD. |
|------------|-----------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|------|------|
| F1         | Repuestos de calidad              | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 1,5  | 10   |
| F2         | Precios competitivos              | 0   | 0,5 | 1   | 0   | 0,5 | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 2    | 9    |
| F3         | Excelente servicio al cliente     | 1   | 1   | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 1   | 1   | 1   | 7,5  | 1    |
| F4         | Bodegas bien abastecidas          | 0,5 | 0   | 0   | 0,5 | 1   | 1   | 0   | 0   | 1   | 0   | 4    | 6    |
| F5         | Actualización de información      | 0   | 1   | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0   | 0   | 1   | 0,5 | 1   | 5    | 4    |
| F6         | Condiciones de trabajo favorables | 0   | 0   | 1   | 0   | 0   | 0,5 | 1   | 1   | 0   | 0   | 3,5  | 7    |
| F7         | Personal motivado                 | 0   | 0   | 1   | 0   | 0   | 1   | 0,5 | 1   | 0   | 1   | 4,5  | 5    |
| F8         | Infraestructura adecuada          | 0,5 | 0   | 1   | 1   | 0   | 0   | 0,5 | 0,5 | 0   | 0   | 3,5  | 8    |
| F9         | Logística de entrega              | 0,5 | 0   | 1   | 1   | 1   | 0   | 0   | 1   | 0,5 | 1   | 6    | 3    |
| F10        | Personal entrenado                | 0,5 | 0   | 1   | 0,5 | 1   | 1   | 1   | 0   | 1   | 0,5 | 6,5  | 2    |

Fuente: CS Diesel, 2009

Elaborado por: La Autora

TABLA No. 18: MATRIZ PONDERACIÓN DEBILIDADES

| DEBILIDADES |                                       | D1  | D2  | D3  | D4  | D5  | D6  | D7  | D8  | D9  | D10 | TOT | ORD |
|-------------|---------------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| D1          | Desempeño del personal no evaluado    | 0,5 | 0,5 | 0   | 0,5 | 0   | 0   | 0   | 1   | 0   | 0   | 2,5 | 9   |
| D2          | No hay seguimiento disposiciones      | 1   | 0,5 | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 1   | 0   | 1   | 3,5 | 7   |
| D3          | Deficiencias comunicación interna     | 0,5 | 0   | 0,5 | 0   | 1   | 0   | 1   | 1   | 0   | 0,5 | 4,5 | 4   |
| D4          | Planificación estratégica inexistente | 0   | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 1   | 0   | 0   | 1   | 0   | 0,5 | 4   | 5   |
| D5          | Falta trabajo en equipo               | 0,5 | 1   | 1   | 1   | 0,5 | 0   | 1   | 0,5 | 0   | 1   | 6,5 | 3   |
| D6          | Falta de programas capacitación       | 0,5 | 0   | 0,5 | 0,5 | 0   | 0,5 | 0   | 0,5 | 0   | 0,5 | 3   | 8   |
| D7          | Roces entre el personal               | 0   | 1   | 1   | 0   | 1   | 0   | 0,5 | 0   | 0   | 0   | 3,5 | 6   |
| D8          | Poco control interno                  | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 0   | 0,5 | 0,5 | 0   | 1   | 7   | 2   |
| D9          | Ausencia de desarrollo promocional    | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0,5 | 0   | 0,5 | 10  |
| D10         | Resistencia al cambio                 | 0,5 | 1   | 1   | 0,5 | 1   | 1   | 1   | 1   | 0   | 0,5 | 7,5 | 1   |

Fuente: CS Diesel, 2009

Elaborado por: La Autora

## 2.4.4MATRIZ EFI

La matriz EFI (Evaluación de factores internos) permite identificar y evaluar las fortalezas y debilidades de cada área de CS Diesel. La calificación ponderada puede variar de 1 (calificación mínima) a 4 (calificación máxima), siendo la calificación promedio de 2.5.

TABLA No. 19: MATRIZ EFI

| <b>FACTOR</b>                           | <b>PONDERACIÓN</b> | <b>CALIFICACIÓN</b> | <b>CALIFICACIÓN PONDERADA</b> |
|---|--------------------|---------------------|-------------------------------|
| <b>FORTALEZAS</b>                       |                    |                     |                               |
| Excelente servicio al cliente           | 0,15               | 4                   | 0,6                           |
| Personal entrenado                      | 0,09               | 2                   | 0,18                          |
| Logística de entrega                    | 0,1                | 3                   | 0,3                           |
| Actualización constante de información  | 0,07               | 1                   | 0,07                          |
| Personal motivado                       | 0,08               | 2                   | 0,16                          |
| <b>DEBILIDADES</b>                      |                    |                     |                               |
| Resistencia al cambio                   | 0,08               | 2                   | 0,16                          |
| Poco control interno                    | 0,1                | 2                   | 0,2                           |
| Falta trabajo en equipo                 | 0,1                | 3                   | 0,3                           |
| Deficiencias en la comunicación interna | 0,08               | 3                   | 0,24                          |
| Planificación estratégica inexistente   | 0,15               | 2                   | 0,3                           |
| <b>TOTAL</b>                            | <b>1</b>           |                     | <b>2,51</b>                   |

**Fuente:** CS Diesel, 2009

**Elaborado por:** La Autora

Los resultados de los factores internos que afectan e inciden dentro de la organización se manejan como se puede apreciar en la tabla 18, trata de potencializar al máximo las fortalezas eliminando las debilidades que se generan por la falta de procedimientos y la idiosincrasia del cliente interno los mismos que al ser detectados implica a la empresa un plan de control y mitigación de los mismos.

## **2.5 MATRIZ FODA**

La matriz FODA es una herramienta de diagnóstico que permite conocer el estado de la empresa y en base a los factores tanto internos como externos establecer las estrategias necesarias para neutralizar las amenazas, mitigar las debilidades, potenciar las oportunidades e incrementar las fortalezas.

Para el desarrollo del FODA previamente se hizo un análisis de los factores externos de CS Diesel a través de la matriz EFE (Evaluación de factores externos) y una evaluación de los factores internos por cada área de la empresa resumidos en la matriz EFI (Evaluación de factores internos).

A continuación se presenta una tabla que resume el entorno global de la empresa:

TABLA No. 20: ANÁLISIS GLOBAL

| AMBIENTE EXTERNO                       |                                       |
|--|---------------------------------------|
| OPORTUNIDADES                          | AMENAZAS                              |
| Buen nivel participación en el mercado | Competidores desleales                |
| Crecimiento a nivel nacional           | Competidores agresivos                |
| Representación directa de fábrica      | Pérdida de clientes                   |
| Expansión en la línea de productos     | Dependencia representantes de líneas  |
| Diferenciación de productos            | Restricción a las importaciones       |
| AMBIENTE INTERNO                       |                                       |
| FORTALEZAS                             | DEBILIDADES                           |
| Excelente servicio al cliente          | Resistencia al cambio                 |
| Personal entrenado                     | Poco control interno                  |
| Logística de entrega                   | Falta trabajo en equipo               |
| Actualización constante información    | Deficiencias comunicación interna     |
| Personal motivado                      | Planificación estratégica inexistente |

**Fuente:** CS Diesel, 2009  
**Elaborado por:** La Autora

En base a estos factores a continuación se va a desarrollar la matriz FODA de CS Diesel:

TABLA NO. 21: MATRIZ FODA

|   | FORTALEZAS  | DEBILIDADES   |
|---|---|---|
|   | <b>F1:</b> Excelente servicio al cliente<br><b>F2:</b> Personal entrenado<br><b>F3:</b> Logística de entrega<br><b>F4:</b> Actualización constante información<br><b>F5:</b> Personal motivado  | <b>D1:</b> Resistencia al cambio<br><b>D2:</b> Poco control interno<br><b>D3:</b> Falta trabajo en equipo<br><b>D4:</b> Deficiencias comunicación interna<br><b>D5:</b> Planificación estratégica inexistente   |
| OPORTUNIDADES   | ESTRATEGIAS (FO)  | ESTRATEGIAS (DO)  |
| <b>O1:</b> Buen nivel participación mercado<br><b>O2:</b> Crecimiento a nivel nacional<br><b>O3:</b> Representación directa de fábrica<br><b>O4:</b> Expansión en la línea de productos<br><b>O5:</b> Diferenciación de productos | <b>1.</b> (F1,F2,F5,O1,O2,O4,O5): Establecer plan de visitas a almacenes de repuestos de vehículos de marcas afines con una lista de productos para dar a conocer el giro del negocio, ubicación y ofertas de la empresa.<br><br><b>2.</b> (F3,O3): Promocionar la representación de fábrica de los productos aprovechando la logística de entrega.   | <b>1.</b> (D2,D4,D5,O1,O2,O4): Establecer procedimientos administrativos que permitan optimizar la efectividad de las actividades internas con el fin de mejorar las externas.<br><br><b>2.</b> (D1,D3,O1,O2): Organizar jornadas de integración con el personal para crear una cultura de trabajo en equipo impartiendo nuevas herramientas que les permita realizar de mejor forma su trabajo (más rápido y con mejores resultados) aplicando los conceptos de eficiencia y eficacia. |
| AMENAZAS  | ESTRATEGIAS (FA)  | ESTRATEGIAS (DA)  |
| <b>A1:</b> Competidores desleales<br><b>A2:</b> Competidores agresivos<br><b>A3:</b> Pérdida de clientes<br><b>A4:</b> Dependencia representantes líneas<br><b>A5:</b> Restricción a las importaciones                            | <b>1.</b> (F1,F2,F3,A1,A2): Fortalecer la logística de entrega con el fin de mantener la ventaja competitiva de la empresa a través del mejoramiento continuo del servicio que proporciona CS Diesel.<br><br><b>2.</b> (F2,F4,A3,A4,A5): Capacitar al personal para la difusión de productos de marcas alternas que poseen las mismas características de calidad que las marcas originales con la finalidad de persuadir al cliente al uso de las mismas. | <b>1.</b> (D2,D4,D5,A1,A2)Implementar mecanismos de control interno que permitan reducir el porcentaje de errores con el fin de mejorar el servicio proporcionado por CS Diesel.<br><br><b>2.</b> (D2,D5,A4,A5): Implementar líneas de investigación para buscar nuevas alternativas de productos y no depender de los representantes de fábrica.   |

**Fuente:** CS Diesel, 2009  
**Elaborado por:** La Autora

## 2.6 PONDERACIÓN DE ESTRATEGIAS

Una vez establecidas las estrategias que nos van a permitir a mejorar el entorno de la empresa es necesario determinar el orden de ejecución de las mismas dependiendo de la prioridad y la incidencia en el ambiente interno y externo de CS Diesel.

TABLA No. 22: PONDERACIÓN ESTRATEGIAS

|    | ESTRATEGIAS                               | E1  | E2  | E3  | E4  | E5  | E6  | E7  | E8  | TOT. | ORD |
|----|---|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|------|-----|
| E1 | Establecer plan de visitas a almacenes    | 0,5 | 1   | 0   | 1   | 0   | 0   | 0   | 0,5 | 3    | 5   |
| E2 | Promocionar representación de fábrica     | 0,5 | 0,5 | 0   | 0,5 | 0,5 | 0   | 0   | 0   | 2    | 8   |
| E3 | Fortalecer la logística de entrega        | 0   | 0   | 0,5 | 0   | 1   | 0,5 | 1   | 1   | 4    | 3   |
| E4 | Difusión de marcas alternas               | 1   | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0   | 0   | 0   | 0,5 | 3    | 6   |
| E5 | Establecer procedimientos administrativos | 0   | 0,5 | 0,5 | 0   | 0,5 | 0   | 1   | 1   | 3,5  | 4   |
| E6 | Organizar jornadas de integración         | 0   | 0   | 0   | 0   | 0,5 | 0,5 | 1   | 0,5 | 2,5  | 7   |
| E7 | Establecer mecanismos de CI               | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0   | 1   | 0,5 | 0,5 | 1   | 4,5  | 2   |
| E8 | Implementar líneas de investigación       | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 1   | 0,5 | 1   | 0,5 | 5    | 1   |

**Fuente:** CS Diesel, 2009

**Elaborado por:** La Autora

En base a los resultados de la ponderación las cuatro estrategias prioritarias son:

1. Implementar líneas de investigación
2. Establecer mecanismos de Control Interno
3. Fortalecer la logística de entrega
4. Establecer procedimientos administrativos

### **CAPÍTULO III: DISEÑO DEL SGC PARA CS DIESEL**

Diseñar un sistema de calidad implica una nueva manera de gestionar las actividades en la empresa, significa sistematizar un conjunto de acciones para implantar, controlar y mejorar los procesos de trabajo, creando un enfoque dirigido a la satisfacción del cliente tanto interno como externo.

El sistema de calidad adopta una nueva filosofía de trabajo que genera un cambio en la mentalidad del personal de la organización desde el más alto nivel directivo hasta el último operario, quienes son participantes activos en el desarrollo de esta nueva visión empresarial.

Para el diseño de un Sistema de Gestión de Calidad en CS Diesel previamente se debe hacer un análisis de las condiciones actuales de la empresa frente a los requerimientos de la norma ISO 9001:2008

- Objeto y campo de aplicación
- Referencias normativas
- Términos y definiciones
- Sistema de gestión de la calidad
- Responsabilidad de la dirección
- Gestión de los recursos
- Realización del producto (el término “producto” significa también servicio)
- Medición, análisis y mejora.

### 3.1 EVALUACIÓN DE LOS REQUISITOS PARA UN SISTEMA DE GESTIÓN

TABLA No. 23: DIAGNOSTICO DE CS DIESEL CON RESPECTO A LA NORMA ISO 9001:2008

| CÓD | REQUISITOS   | OBJETIVO  | PRINCIPIO DE CALIDAD               | APLIC. | PROC. DOC. | REG. OBL. |
|-----|--|---|------------------------------------|--------|------------|-----------|
| 4   | <b>SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD</b>                               |   |                                    |        |            |           |
| 4.1 | Determinar los procesos para el SGC                                | Determinar los requisitos generales necesarios para desarrollar el SGC  | Enfoque de sistema para la gestión | 5%     | NO         | SI        |
|     | Establecer la secuencia e interacción de los procesos              |   | Enfoque de sistema para la gestión | 1%     | NO         | SI        |
|     | Determinar criterios para el control de los procesos               |   | Enfoque de sistema para la gestión | 1%     | NO         | SI        |
|     | Verificar la disponibilidad de recursos e información              |   | Enfoque de sistema para la gestión | 10%    | NO         | SI        |
|     | Realizar seguimiento y medición a los procesos                     |   | Enfoque de sistema para la gestión | 1%     | NO         | SI        |
|     | Implementar acciones para la mejora continua de los procesos       |   | Enfoque de sistema para la gestión | 0%     | NO         | NO        |
| 4.2 | Política y objetivos de la calidad                                 | Establecer los documentos que debe incluir el SGC                       | Enfoque de sistema para la gestión | 5%     | SI         | SI        |
|     | Manual de la calidad   |   | Enfoque de sistema para la gestión | 5%     | SI         | SI        |
|     | Procedimientos y registros documentados                            |   | Enfoque de sistema para la gestión | 5%     | SI         | SI        |
| 5   | <b>RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN</b>                             |   |                                    |        |            |           |
| 5.1 | Comunicar la importancia de satisfacer los requisitos del SGC      | Evidenciar el compromiso de la alta dirección con el desarrollo del SGC | Liderazgo                          | 0%     | NO         | NO        |
|     | Llevar a cabo todas las revisiones                                 |   | Liderazgo                          | 0%     | NO         | NO        |
|     | Verificar el establecimiento de objetivos y política de la calidad |   | Liderazgo                          | 1%     | NO         | NO        |
| 5.2 | Cumplir requisitos del cliente                                     | Cumplir requisitos para aumentar satisfacción cliente                   | Enfoque al cliente                 | 30%    | SI         | SI        |
|     | Aumentar la satisfacción del cliente                               |   | Enfoque al cliente                 | 60%    | SI         | NO        |

| CÓD      | REQUISITOS  | OBJETIVO  | PRINCIPIO DE CALIDAD               | APLIC. | PROC. DOC. | REG. OBL. |
|----------|---|---|------------------------------------|--------|------------|-----------|
| 5.3      | Adecuar la política de calidad al propósito de la organización  | Certificar que la política de calidad es revisada continuamente     | Mejora continua                    | 5%     | NO         | SI        |
|          | Verificar que la política de calidad es comunicada y entendida  |   | Mejora continua                    | 0%     | NO         | SI        |
|          | Proporcionar referencia para establecer objetivos de la calidad |   | Mejora continua                    | 1%     | SI         | SI        |
| 5.4      | Planificar el SGC   | Planificar el SGC con el fin de cumplir los objetivos de la calidad | Enfoque basado en procesos         | 45%    | SI         | NO        |
|          | Establecer indicadores para medir los objetivos de calidad      |   | Enfoque basado en procesos         | 30%    | NO         | SI        |
|          | Mantener integridad cuando se realizan cambios en el SGC        |   | Enfoque basado en procesos         | 1%     | NO         | SI        |
| 5.5      | Comunicar autoridades y responsabilidades en la empresa         | Designar un responsable para el SGC                                 | Participación del personal         | 45%    | NO         | SI        |
|          | Informar sobre el desempeño del SGC                             |   | Participación del personal         | 10%    | SI         | SI        |
| 5.6      | Mantener registros de las revisiones al SGC                     | Revisar continuamente el SGC para asegurar su efectividad           | Enfoque basado en procesos         | 5%     | SI         | SI        |
|          | Tomar acciones para mejorar los procesos                        |   | Enfoque basado en procesos         | 5%     | SI         | NO        |
|          | Evaluar la eficacia de las acciones tomadas                     |   | Enfoque basado en procesos         | 3%     | NO         | NO        |
| <b>6</b> | <b>GESTIÓN DE LOS RECURSOS</b>                                  |   |                                    |        |            |           |
| 6.1      | Proporcionar recursos para implementar el SGC                   | Definir los recursos para implementar el SGC                        | Mejora continua                    | 40%    | NO         | NO        |
|          | Aumentar la satisfacción del cliente                            |   | Mejora continua                    | 45%    | SI         | NO        |
| 6.2      | Determinar las competencias necesarias del personal             | Seleccionar personal idóneo para la organización                    | Enfoque basado en hechos           | 30%    | SI         | SI        |
|          | Evaluar las competencias del personal                           |   | Enfoque basado en hechos           | 40%    | SI         | NO        |
|          | Mantener registros de formación, habilidades y experiencia      |   | Enfoque basado en hechos           | 40%    | SI         | SI        |
| 6.3      | Evaluar espacio para el trabajo                                 | Determinar, proporcionar y mantener la infraestructura para el SGC  | Enfoque de sistema para la gestión | 85%    | SI         | NO        |
|          | Determinar equipo para los procesos                             |   | Enfoque de sistema para la gestión | 85%    | NO         | NO        |
|          | Establecer servicios de apoyo                                   |   | Enfoque de sistema para la gestión | 85%    | NO         | NO        |

| CÓD | REQUISITOS  | OBJETIVO  | PRINCIPIO DE CALIDAD       | APLIC. | PROC. DOC. | REG. OBL. |
|-----|---|---|----------------------------|--------|------------|-----------|
| 6.4 | Determinar el ambiente de trabajo                                 | Establecer condiciones adecuadas para el SGC  | Enfoque basado en hechos   | 80%    | NO         | NO        |
|     | Gestionar el ambiente de trabajo                                  |   | Enfoque basado en hechos   | 70%    | NO         | NO        |
| 7   | <b>REALIZACIÓN DEL PRODUCTO/SERVICIO</b>                          |   |                            |        |            |           |
| 7.1 | Establecer procesos y documentos para la realización del servicio | Planificar y desarrollar los procesos para la realización del servicio                              | Enfoque basado en procesos | 1%     | NO         | SI        |
|     | Realizar actividades de verificación, seguimiento y medición      |   | Enfoque basado en procesos | 1%     | SI         | SI        |
|     | Establecer registros de los procesos de realización del servicio  |   | Enfoque basado en procesos | 0%     | NO         | SI        |
| 7.2 | Determinar los requisitos especificados por el cliente            | Revisar los requisitos relacionados con el servicio   | Enfoque al cliente         | 60%    | SI         | SI        |
|     | Determinar requisitos legales y reglamentarios del servicio       |   | Enfoque al cliente         | 75%    | SI         | SI        |
|     | Determinar información del servicio                               |   | Enfoque al cliente         | 70%    | SI         | SI        |
|     | Establecer la retroalimentación del cliente                       |   | Enfoque al cliente         | 25%    | NO         | SI        |
| 7.3 | Determinar etapas de diseño y desarrollo                          | Planificar y controlar el diseño y desarrollo del servicio de acuerdo a los requisitos establecidos | Enfoque basado en procesos | 0%     | NO         | SI        |
|     | Determinar responsabilidades y autoridades                        |   | Enfoque basado en procesos | 0%     | NO         | NO        |
|     | Determinar elementos de entrada de los requisitos del servicio    |   | Enfoque basado en procesos | 70%    | SI         | NO        |
|     | Verificar los resultados con respecto a los elementos de entrada  |   | Enfoque basado en hechos   | 0%     | NO         | NO        |
|     | Realizar revisiones sistemáticas del diseño y desarrollo          |   | Enfoque basado en hechos   | 0%     | NO         | NO        |
|     | Verificar lo planificado en el diseño y desarrollo                |   | Enfoque basado en procesos | 0%     | NO         | NO        |
|     | Identificar los cambios y mantener registros                      |   | Enfoque basado en procesos | 0%     | NO         | SI        |

| CÓD | REQUISITOS  | OBJETIVO   | PRINCIPIO DE CALIDAD               | APLIC. | PROC. DOC. | REG. OBL. |
|-----|---|--|------------------------------------|--------|------------|-----------|
| 7.4 | Evaluar y seleccionar a los proveedores                         | Asegurarse que el producto adquirido cumple con los requisitos de compra especificados                 | Relaciones mutuamente beneficiosas | 5%     | SI         | SI        |
|     | Establecer requisitos para la aprobación del servicio           |  | Relaciones mutuamente beneficiosas | 85%    | SI         | SI        |
|     | Verificar los productos comprados                               |  | Relaciones mutuamente beneficiosas | 95%    | SI         | NO        |
| 7.5 | Establecer la información acerca del producto (instrucciones)   | Planificar y llevar a cabo la producción o prestación del servicio bajo condiciones controladas        | Enfoque basado en hechos           | 40%    | SI         | NO        |
|     | Validar todo proceso de producción y prestación de servicio     |  | Enfoque basado en hechos           | 50%    | SI         | NO        |
|     | Identificar el producto y su trazabilidad                       |  | Enfoque basado en hechos           | 15%    | NO         | NO        |
|     | Cuidar los bienes del cliente mientras estén en la organización |  | Enfoque basado en hechos           | 90%    | SI         | NO        |
|     | Preservar el producto durante el proceso interno y la entrega   |  | Enfoque basado en hechos           | 95%    | NO         | NO        |
| 7.6 | Determinar el seguimiento y la medición a realizar              | Asegurar que los procesos de seguimiento y medición se realizan de manera coherente con los requisitos | Mejora continua                    | 10%    | SI         | NO        |
|     | Evaluar y registrar la validez de las mediciones                |  | Mejora continua                    | 5%     | NO         | NO        |
|     | Mantener registros de los resultados de la verificación         |  | Mejora continua                    | 0%     | NO         | SI        |
|     | Confirmar la capacidad de los programas informáticos            |  | Mejora continua                    | 90%    | NO         | NO        |
| 8   | <b>MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA</b>                              |  |                                    |        |            |           |
| 8.1 | Demostrar la conformidad con los requisitos del servicio        | Planificar e implementar los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora                      | Enfoque basado en hechos           | 10%    | SI         | SI        |
|     | Asegurarse de la conformidad del SGC                            |  | Enfoque basado en hechos           | 0%     | NO         | NO        |
|     | Mejorar continuamente la eficacia del SGC                       |  | Enfoque basado en hechos           | 0%     | NO         | NO        |

| CÓD | REQUISITOS   | OBJETIVO  | PRINCIPIO DE CALIDAD       | APLIC. | PROC. DOC. | REG. OBL. |
|-----|--|---|----------------------------|--------|------------|-----------|
| 8.2 | Obtener información sobre la satisfacción del cliente            | Realizar el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente con respecto a sus requisitos por parte de la organización | Enfoque al cliente         | 80%    | SI         | NO        |
|     | Determinar métodos para conseguir la información                 |   | Enfoque al cliente         | 80%    | SI         | NO        |
|     | Realizar seguimiento de la información obtenida                  |   | Enfoque al cliente         | 85%    | SI         | NO        |
|     | Llevar a cabo auditorías internas a intervalos planificados      |   | Enfoque basado en procesos | 0%     | NO         | SI        |
|     | Planificar el programa de auditoría                              |   | Enfoque basado en procesos | 5%     | SI         | SI        |
|     | Aplicar métodos apropiados para el seguimiento de los procesos   |   | Enfoque basado en procesos | 1%     | NO         | NO        |
|     | Realizar el seguimiento y medir las características del servicio |   | Enfoque basado en procesos | 0%     | NO         | NO        |
| 8.3 | Establecer procedimiento documentado para el producto NC         | Asegurarse que las no conformidades se identifican para prevenir su entrega o uso no intencionados  | Enfoque basado en procesos | 20%    | SI         | SI        |
|     | Tomar acciones para eliminar la no conformidad detectada         |   | Enfoque basado en procesos | 20%    | NO         | SI        |
|     | Someter al producto no conforme a verificaciones                 |   | Enfoque basado en procesos | 20%    | NO         | SI        |
|     | Mantener registros de no conformidades y las acciones tomadas    |   | Enfoque basado en procesos | 10%    | SI         | SI        |
| 8.4 | Proporcionar información sobre la satisfacción del cliente       | Determinar, recopilar y analizar los datos apropiados para demostrar la idoneidad y la eficacia del SGC                                   | Enfoque basado en procesos | 75%    | SI         | NO        |
|     | Analizar la conformidad con los requisitos del servicio          |   | Enfoque basado en procesos | 10%    | NO         | NO        |
|     | Analizar las tendencias de los procesos y de los productos       |   | Enfoque basado en procesos | 10%    | NO         | NO        |
|     | Proporcionar información sobre los proveedores                   |   | Enfoque basado en procesos | 50%    | SI         | NO        |

| CÓD | REQUISITOS  | OBJETIVO   | PRINCIPIO DE CALIDAD               | APLIC. | PROC. DOC. | REG. OBL. |
|-----|---|--|------------------------------------|--------|------------|-----------|
| 8.5 | Tomar acciones para eliminar las causas de las no conformidades | Mejorar continuamente la eficacia del SGC mediante el uso de la política de calidad, los objetivos, los resultados de las auditorías el análisis de datos, las acciones correctivas y preventivas y la revisión por la dirección | Enfoque de sistema para la gestión | 5%     | NO         | NO        |
|     | Revisar las no conformidades                                    |  | Enfoque de sistema para la gestión | 0%     | NO         | NO        |
|     | Determinar las causas de las no conformidades                   |  | Enfoque de sistema para la gestión | 0%     | NO         | NO        |
|     | Registrar los resultados de las acciones tomadas                |  | Enfoque de sistema para la gestión | 0%     | NO         | SI        |
|     | Verificar la eficacia de las acciones correctivas tomadas       |  | Enfoque de sistema para la gestión | 0%     | NO         | SI        |
|     | Determinar las no conformidades potenciales y sus causas        |  | Enfoque de sistema para la gestión | 0%     | NO         | NO        |
|     | Determinar e implementar las acciones necesarias                |  | Enfoque de sistema para la gestión | 0%     | NO         | NO        |
|     | Registrar los resultados de las acciones tomadas                |  | Enfoque de sistema para la gestión | 0%     | NO         | SI        |
|     | Revisar la eficacia de las acciones preventivas tomadas         |  | Enfoque de sistema para la gestión | 0%     | NO         | SI        |

**Fuente:** CS Diesel, 2010

**Elaborado por:** La autora

Una vez establecidos los requerimientos de la norma ISO 9001:2008 se procede a cumplir aquellos que no tiene la empresa.

En el capítulo anterior se evidenció la falta de planificación estratégica, es decir la empresa no ha establecido formalmente:

- Misión
- Visión
- Valores

Los tres aspectos mencionados anteriormente son los pilares fundamentales para el cambio en la estructura organizacional en CS Diesel, puesto que deben ser elaborados con la participación de todo el personal para que asimilen de una manera distinta la importancia de las actividades que desempeñan y conozcan: porqué, para qué y qué desean conseguir con el trabajo que realizan diariamente.

A continuación se muestra la declaración de misión, visión y valores que fueron elaboradas con el aporte de los socios, jefes, ejecutivos de venta y mensajeros.

### **3.2 DECLARACIÓN DE LA MISIÓN**

CS DIESEL es empresa innovadora y competitiva dedicada a la comercialización de partes y piezas de bombas de inyección conforme a los más altos principios éticos y morales.

El personal de nuestra empresa se encuentra capacitado para satisfacer las necesidades de nuestros clientes, contribuyendo de esta manera a que CS DIESEL se consolide como líder en el mercado de reposición para automóviles y utilitarios a diesel.

### **3.3 DECLARACIÓN DE LA VISIÓN**

Ser líderes a nivel nacional en la comercialización de partes y piezas de bombas de inyección a través de una gestión eficiente y comprometida con la satisfacción de nuestros clientes.

### **3.4 VALORES CORPORATIVOS**

**Honestidad:** Ser sinceros con nosotros mismos y con los demás. Actuar con transparencia, confianza e igualdad.

**Pertenencia e identificación:** Sentirse en familia formando parte de la organización, comprometidos con el cuidado de los recursos de nuestra empresa

**Responsabilidad y compromiso:** Cumplir nuestras obligaciones, asumiendo las consecuencias de nuestras acciones.

**Pasión:** Hacemos las cosas con amor y cariño dando el 100% de nuestro esfuerzo comprometidos con la empresa en cuerpo, mente y alma.

**Orientación hacia el servicio al cliente:** Una permanente actitud de respeto y preocupación ante los requerimientos de los clientes, internos, externos.

**Confianza y enfoque en las personas:** Creemos en las personas. Trabajamos con autonomía y responsabilidad en un ambiente de flexibilidad y respeto.

GRÁFICO No. 10: VALORES CS DIESEL



**Fuente:** CS Diesel, 2010  
**Elaborado por:** La Autora

La misión, visión y valores son el punto de partida para el diseño del Sistema de Gestión de Calidad, porque en base a ellos se deben establecer la política y objetivos de la calidad (requerimientos de la Norma ISO 9001:2008 numerales 5.3 y 5.4.1).

La política de la calidad debe adecuarse al propósito de la empresa incluyendo el compromiso de mejorar continuamente sus procesos y proporcionando un punto de referencia para establecer los objetivos de la calidad. Es importante mencionar que la política debe ser difundida a todo el personal y revisada continuamente para adecuarla a las necesidades de la empresa.

Consecuentemente los objetivos de la calidad deben ser coherentes con la política de la calidad y tienen que cumplir las siguientes características:

- Específicos
- Medibles
- Realistas

### **3.5 POLÍTICA DE LA CALIDAD**

En CS DIESEL nos dedicamos a la comercialización de partes y piezas de bombas de inyección en el mercado de reposición para automóviles, utilitarios y camiones proveyendo una amplia gama de productos de la mejor calidad como toberas, válvulas, cabezales para vehículos a diesel.

Buscamos la completa satisfacción de nuestros clientes mediante un servicio de excelencia que cumpla con los requisitos de la calidad, a través del compromiso de nuestro personal enfocado hacia la mejora continua en todos los procesos de la empresa.

### **3.6 OBJETIVOS DE LA CALIDAD**

- Diseñar e implementar un SGC, que permita satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, basados en la norma ISO 9001:2008
- Capacitar anualmente a todo el personal de CS Diesel
- Incrementar anualmente un 10% el volumen general de ventas
- Recuperar el 10% de la cartera de clientes

En la siguiente tabla se establecen los parámetros para la medición y el control de los objetivos planteados:

### 3.6.1 OBJETIVOS DE LA CALIDAD CS DIESEL

TABLA No. 24: OBJETIVOS DE LA CALIDAD

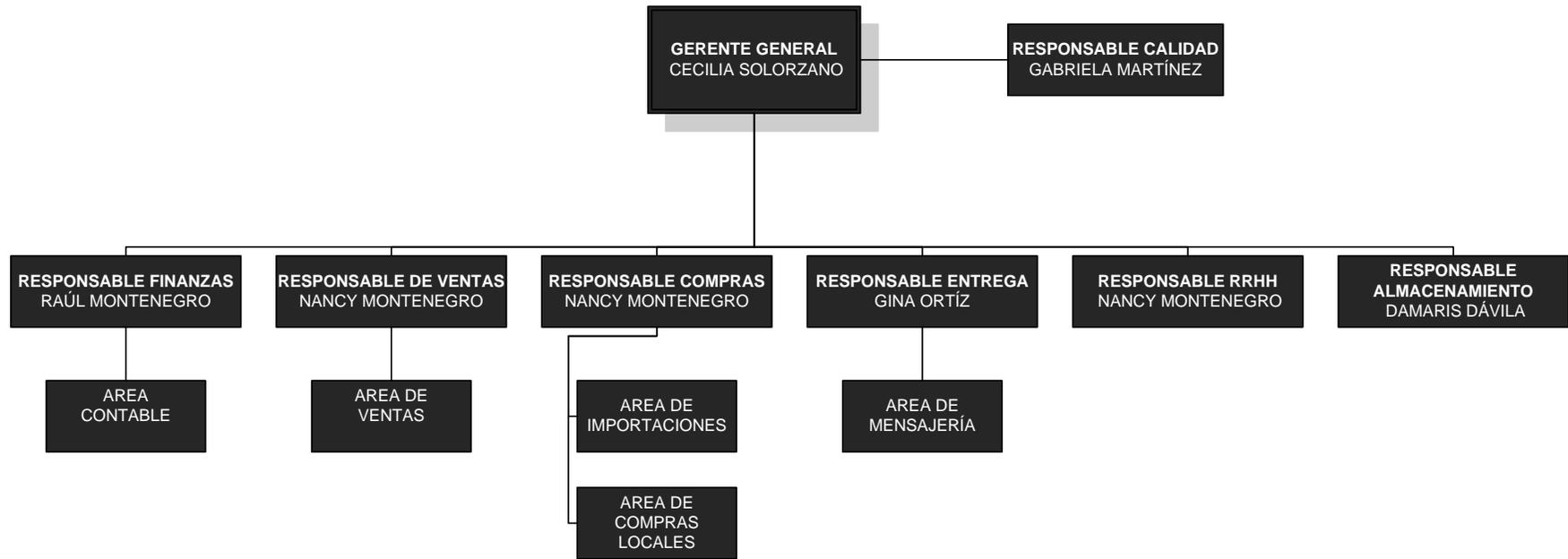
| POLÍTICA  | No. | OBJETIVO   | INDICADOR                 | FÓRMULA   | FREC.      | RESPONSABILIDAD        |
|---|-----|--|---------------------------|---|------------|------------------------|
| En CS Diesel buscamos la completa satisfacción de nuestros clientes mediante un servicio de excelencia que cumpla con los requisitos de la calidad, mediante el compromiso de nuestro personal enfocado hacia la mejora continua en todos los procesos de la empresa. | 1   | Diseñar e implementar un SGC, que permita satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, basados en la norma ISO 9001:2008 | % Cumplimiento auditorias | $\frac{\# \text{ Auditorías realizadas} * 100}{\# \text{ Auditorías programadas}}$              | Trimestral | Responsable de Calidad |
|   | 2   | Capacitar anualmente a todo el personal de CS Diesel   | % Capacitaciones          | $\frac{\# \text{ Capacitaciones realizadas} * 100}{\# \text{ Capacitaciones programadas}}$      | Anual      | Responsable de Ventas  |
|   | 3   | Incrementar anualmente un 10% el volumen general de ventas   | % Incremento de ventas    | $\frac{\# \text{ Total ventas período actual} * 100}{\# \text{ Total ventas período anterior}}$ | Trimestral | Todo el personal       |
|   | 4   | Recuperar 10% de la cartera de clientes  | % Clientes perdidos       | $\frac{\# \text{ Clientes que cambiaron de proveedor} * 100}{\# \text{ Total clientes}}$        | Mensual    | Responsable de Ventas  |

**Fuente:** CS Diesel, 2010

**Elaborado por:** La autora

### 3.7 ORGANIGRAMA BASADO EN PROCESOS

GRÁFICO No. 11: ORGANIGRAMA BASADO EN PROCESOS

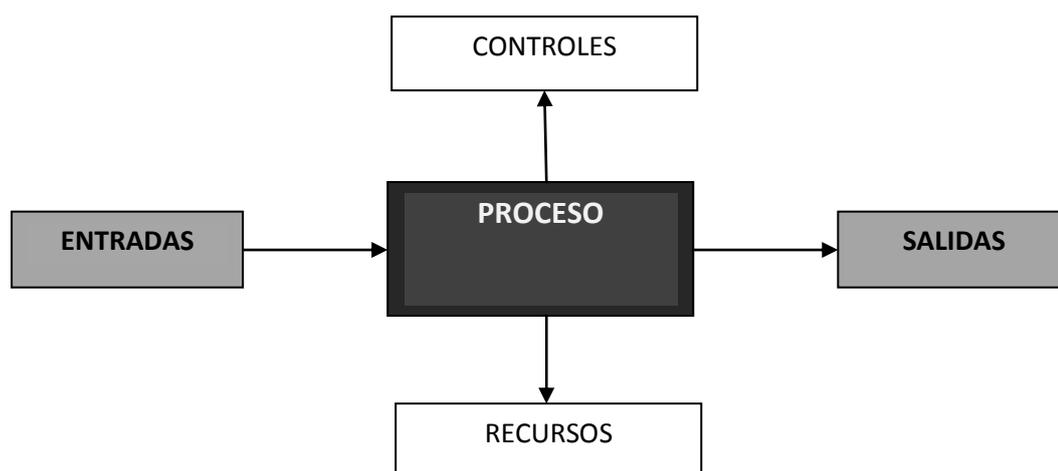


**Fuente:** CS Diesel, 2010  
**Elaborado por:** La autora

### 3.8 CAMBIO DE FUNCIONES A PROCESOS

El Gráfico No. 11 muestra de manera clara la propuesta para la creación de un nuevo escenario en la estructura de trabajo en CS Diesel, para lo cual se consideraron criterios para que los procesos sean controlados y cumplan con los requisitos establecidos por la norma ISO 9001:2008 para definir un Sistema de Gestión de Calidad eficiente.

La metodología de trabajo de la Norma ISO 9001:2008 se basa en un enfoque basado en procesos, la Norma ISO 9000:2000 define que cualquier actividad que recibe entradas y las convierte en salidas puede considerarse como un proceso.



Después de identificar la metodología que se va a emplear para el cumplimiento de los requisitos exigidos por la ISO 9001:2008 es necesario establecer las mejoras.

Los departamentos identificados en el segundo capítulo con los que actualmente opera actualmente CS Diesel son:

- Comercialización

- Finanzas
- Administración

### **3.8.1 COMERCIALIZACIÓN**

El departamento de comercialización es uno de los más importantes en la empresa y actualmente tiene algunos problemas debido a la mala distribución de funciones y a la confusión en las responsabilidades.

Para solucionar estos problemas y mejorar la productividad de este departamento se van a realizar los siguientes cambios tomando en cuenta los requerimientos de la Norma ISO 9001:2008:

#### **3.8.1.1 NOMBRE**

En el departamento de comercialización se identificaron tres procesos claramente marcados que actualmente funcionan como un solo proceso y debido a esto se producen los problemas.

Para el Sistema de Gestión de Calidad desaparece el departamento de comercialización y es reemplazado por los siguientes procesos:

- Gestión de Ventas
- Gestión de Compras
- Gestión de Entrega

A su vez Gestión de Compras y gestión de Ventas se divide en dos subprocesos:

- COMPRAS: Compras locales
- COMPRAS: Importaciones
- ENTREGA: Despacho
- ENTREGA: Recepción

Adicionalmente se identificó un proceso que en el departamento de comercialización constaba como una actividad del área de compras.

- Gestión de Almacenamiento

### **3.8.1.2 ORGANIGRAMA**

En el organigrama por funciones el responsable del departamento de comercialización tenía el rango de jefe, debido a que CS Diesel es una empresa pequeña no es necesario tener un jefe para cada proceso, puesto que esto genera cacicazgos y repercute en un mal ambiente organizacional.

Para el Sistema de Gestión de Calidad se van a nombrar “responsables” para cada proceso:

- Gestión de Ventas: Responsable de Ventas
- Gestión de Compras: Responsable de Compras
- Gestión de Entrega: Responsable de Entrega

- Gestión de Almacenamiento: Responsable de Almacenamiento

Los tres primeros procesos inciden directamente con el grado de satisfacción del cliente.

### **3.8.1.3 FLUJOGRAMA**

Posteriormente se mostrarán los cambios realizados a los procesos en base a los requisitos ISO 9001:2008. Los cambios se van a identificar marcando cada figura del diagrama con color negro.

Para el proceso de almacenamiento no se identifica ninguna figura del flujograma con un color distinto porque es un proceso que no se consideraba como tal sino como una actividad.

### **3.8.2 FINANZAS**

El departamento de finanzas en términos generales es el que mejor desempeño tiene en la empresa, sin embargo es necesario evidenciar algunas modificaciones para cumplir con la ISO 9001:2008.

#### **3.8.2.1 NOMBRE**

Para el Sistema de Gestión de Calidad deja de llamarse Departamento Financiero, su nueva denominación es:

- Gestión Financiera

Este proceso tiene una gran influencia en las estrategias planteadas en la organización.

### **3.8.2.2 ORGANIGRAMA**

Igual que para los procesos anteriores se elimina la jefatura y se establece un responsable para el proceso

- Gestión Financiera: Responsable de Finanzas

### **3.8.2.3 FLUJOGRAMA**

Más adelante se presentan los cambios realizados al proceso en base a los requisitos ISO 9001:2008. Los cambios se van a identificar marcando cada figura del diagrama con color negro.

## **3.8.3 ADMINISTRACIÓN**

El departamento administrativo es el que más problemas presenta debido a que carece de funciones y responsabilidades claras.

### **3.8.3.1 NOMBRE**

La gestión administrativa de este departamento es casi nula, puesto que la mayoría de actividades que realiza son financieras de marketing y de recursos humanos, por este motivo se elimina este departamento para dar paso al siguiente proceso:

- Gestión Gerencial

Este proceso al igual que el financiero tiene un gran peso en el establecimiento de metas y estrategias en la empresa.

### **3.8.3.2 ORGANIGRAMA**

El Responsable de este proceso es el Gerente General

### **3.8.3.3 FLUJOGRAMA**

Posteriormente se presentan los cambios realizados al proceso en base a los requisitos ISO 9001:2008. En este cambio ninguna figura del diagrama se va a marcar con color negro porque la concepción del proceso es totalmente diferente.

### **3.8.4 PROCESOS ADICIONALES**

A parte de los procesos identificados en CS Diesel la Norma ISO 9001:2008 exige que se establezca un proceso para gestionar los recursos y un procedimiento para

mantener el Sistema de Gestión de la calidad, para CS Diesel estos procedimientos se establecieron de la siguiente forma:

#### **3.8.4.1 NOMBRE**

Los procedimientos se van a tener la siguiente denominación

- Gestión de Talento Humano
- Gestión de Calidad

#### **3.8.4.2 FLUJOGRAMA**

En estos procesos no se identifican con los cambios con colores diferentes porque son nuevos para la organización.

### **3.9 PROCESOS**

A continuación se detallan todos los procesos identificados en CS Diesel:

- Gestión Financiera
- Gestión Gerencial
- Gestión de Ventas
- Gestión de Compras

- Gestión de Entrega
- Gestión de Almacenamiento
- Gestión de Recursos Humanos
- Gestión de Calidad

Después de identificar los procesos que conforman el Sistema de Gestión de Calidad en CS Diesel es importante establecer la secuencia e interacción entre ellos (requisito 4.1 de la Norma ISO 9001:2008). Para lograr este fin en el caso de CS Diesel la secuencia e interacción va a ser representada por un mapa de procesos.

“Los mapas de procesos son una representación gráfica de cómo la empresa espera los resultados planificados para el logro de sus objetivos y política de calidad.”

El mapa de procesos se divide en tres categorías:

- Procesos estratégicos
- Procesos de ejecución
- Procesos de apoyo

### **3.9.1 PROCESOS ESTRATÉGICOS**

Los procesos estratégicos son aquellos que definen y controlan las metas de la empresa, sus políticas y estrategias. En CS Diesel se han identificado dos:

- Gestión Financiera
- Gestión Gerencial

### **3.9.2 PROCESOS DE EJECUCIÓN**

Son aquellos que permiten generar el producto o servicio que se entrega al cliente, motivo por el cual inciden directamente sobre la satisfacción del cliente:

- Gestión de Ventas
- Gestión de Compras
- Gestión de Entrega

### **3.9.3 PROCESOS DE APOYO**

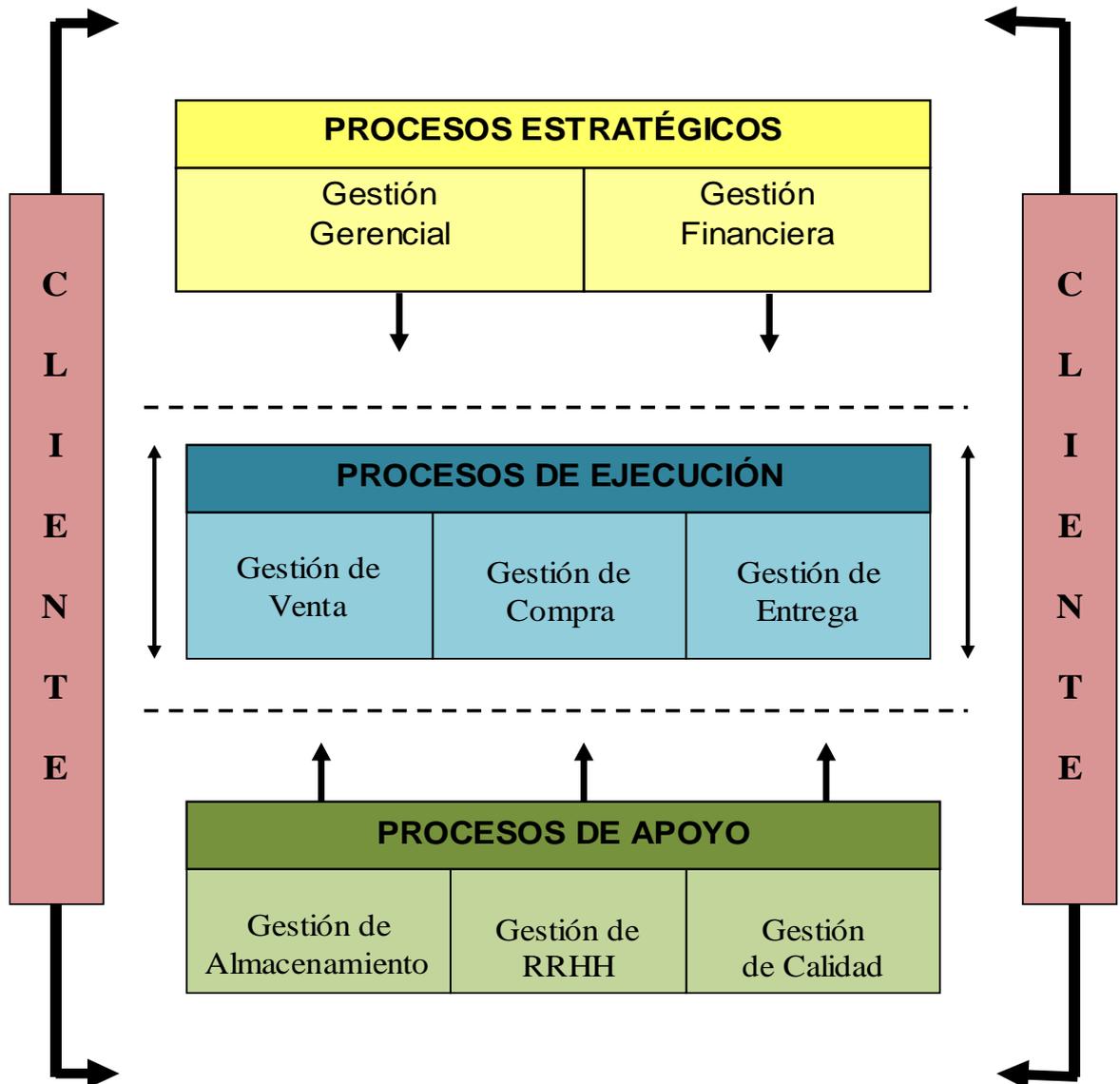
Son aquellos que sirven de soporte para el cumplimiento de los procesos de ejecución:

- Gestión de Almacenamiento
- Gestión de Recursos Humanos
- Gestión de Calidad

A continuación se muestra el mapa de procesos para el Sistema de Gestión de Calidad de CS Diesel:

### 3.10 MAPA DE PROCESOS

GRÁFICO No. 12: MAPA DE PROCESOS



Fuente: CS Diesel, 2010  
Elaborado por: La Autora

Después de identificar los procesos y su interacción es necesario establecer los métodos a través de los cuáles se van a gestionar las mejoras de los procesos de CS Diesel.

### **3.11 LEVANTAMIENTO DE DOCUMENTOS**

La documentación permite la comunicación y la coherencia con las medidas a seguir, su utilización contribuye a:

- Lograr la conformidad con los requisitos del cliente
- Mejorar la calidad
- Proveer la información apropiada
- Proporcionar evidencia objetiva
- Evaluar la eficacia
- Adecuar el Sistema de Calidad

#### **3.11.1 ESTRUCTURA DEL SISTEMA DOCUMENTAL**

La documentación debe ser realizada en forma ordenada y sistemática para describir los métodos de trabajo de la empresa, de manera que sean comprensibles para todo el personal.

El sistema documental de CS Diesel va a constar de una estructura jerárquica de cuatro definidos de la siguiente forma:

- Primer nivel: Manual de Calidad
- Segundo nivel: Procedimientos
- Tercer nivel: Instructivos
- Cuarto nivel: Registros

TABLA No. 25: ESTRUCTURA DOCUMENTAL

| <b>NIVEL</b>  | <b>DOCUMENTO</b>  | <b>DESCRIPCIÓN</b>                  |
|---------------|-------------------|-------------------------------------|
| Primer Nivel  | Manual de Calidad | Carta de presentación de la empresa |
| Segundo Nivel | Procedimientos    | Métodos de trabajo                  |
| Tercer Nivel  | Instructivos      | Instrucciones de trabajo            |
| Cuarto Nivel  | Registros         | Evidencias objetivas                |

**Fuente:** Norma ISO 9001:2008

**Elaborado por:** La Autora

### 3.11.2 CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS

La caracterización de procesos nos permite establecer la interrelación entre los procesos, los insumos y salidas del proceso, los proveedores y clientes y los controles, ayudando a entender de una forma más sencilla la gestión de los procesos de la empresa.

Las caracterizaciones están orientadas a ser el primer paso para adoptar un enfoque basado en procesos y deben contener los siguientes aspectos:

- Nombre del proceso
- Misión u objetivo del proceso

- Controles: base legal y registros del proceso
- Proveedores e insumos o entradas y productos o salidas y usuarios o clientes
- Recursos asociados a la gestión del proceso
- Indicadores del proceso

Para CS Diesel se ha definido un formato de levantamiento de información para la caracterización de procesos, (ANEXO NO. 4) que permite identificar los elementos mencionados anteriormente de manera clara y sencilla.

### **3.11.3 MODELAMIENTO DE PROCESOS IDEF0**

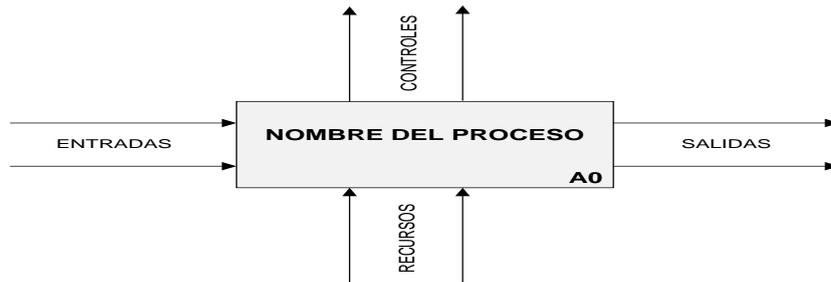
El modelamiento ayuda a identificar las relaciones entre los procesos del sistema, enfatizando las actividades que se realizan de manera regular, las políticas de control que se utilizan para asegurar que esas actividades se realizan correctamente y los recursos que se utilizan para realizarlas.

IDEF0 es una técnica que se utiliza para describir de forma gráfica los procesos de un sistema a través de la combinación de cinco elementos básicos:

- Proceso (o actividad)
- Entradas
- Salidas
- Controles
- Recursos

El elemento central del diagrama en que se describe el proceso es una forma rectangular a la que se unen ciertas flechas que representan entradas, salidas, controles y recursos que permiten operar.

GRÁFICO No. 13: ELEMENTOS BÁSICOS DEL MODELAMIENTO IDEF0

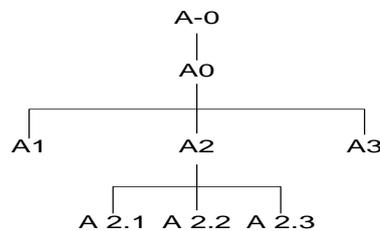


**Fuente:** Gestión Integral de la Calidad, 2000

**Elaborado por:** La Autora

El proceso principal puede dividirse en varios subprocesos los cuales deben descomponerse en niveles jerárquicos los cuales se representan de la siguiente forma:

GRÁFICO No. 14: REPRESENTACIÓN JERÁRQUICA DEL MODELAMIENTO IDEF0



**Fuente:** Gestión Integral de la Calidad, 2000

**Elaborado por:** La Autora

### 3.12 GESTIÓN DE VENTAS

TABLA No. 26: CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE VENTAS

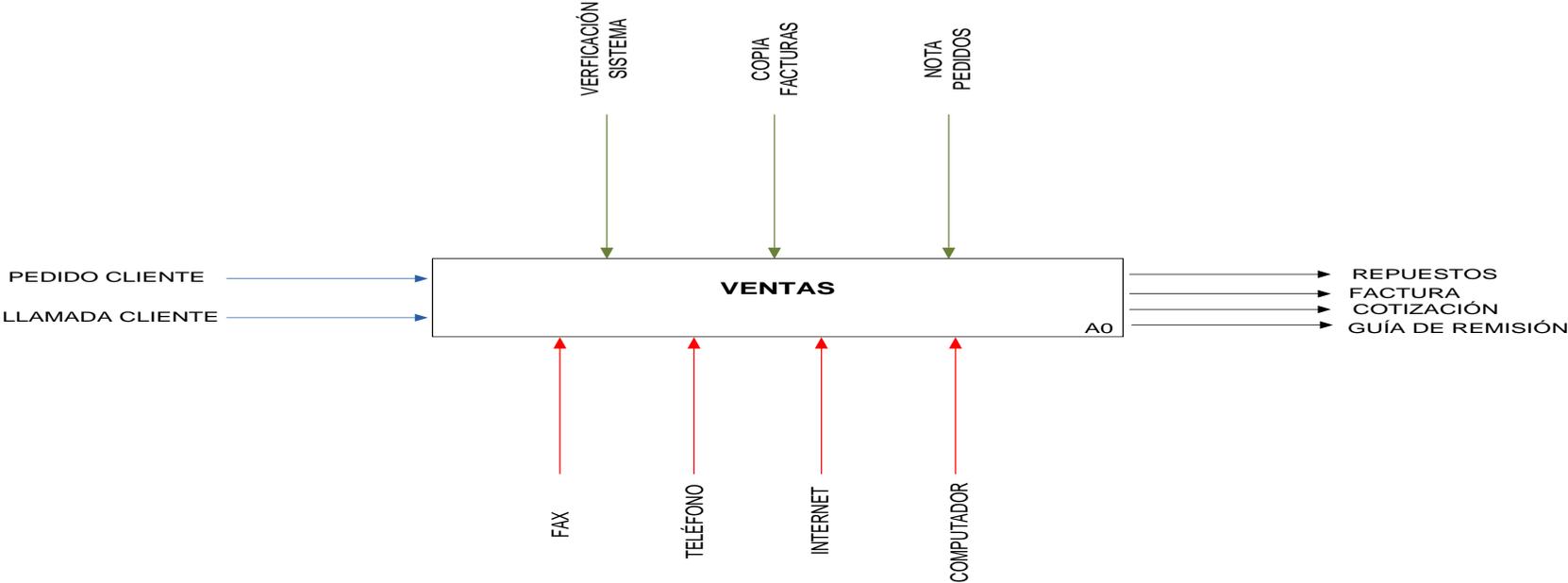
| <b>PROCESO DE GESTION DE VENTAS</b>                      |                     |                            |                    |                   |
|--|---------------------|----------------------------|--------------------|-------------------|
| <b>MISIÓN:</b> Satisfacer los requerimientos del cliente |                     |                            |                    |                   |
| <b>CONTROLES</b>   |                     |                            |                    |                   |
| <b>BASE LEGAL / DOCUMENTOS</b>                           |                     | <b>FORMATOS/REGISTROS</b>  |                    |                   |
| Instructivo de atención al cliente                       |                     | Verificación sistema       |                    |                   |
| Procedimiento de venta                                   |                     | Nota pedidos               |                    |                   |
| Catálogo de productos                                    |                     | Facturas                   |                    |                   |
| <b>PROCESO</b>   |                     |                            |                    |                   |
| <b>PROVEEDOR</b>   | <b>ENTRADA</b>      | <b>ACTIVIDADES</b>         | <b>SALIDA</b>      | <b>CLIENTE</b>    |
| Cliente  | Pedido del cliente  | <b>Venta de repuestos</b>  | Factura            | Gestón de entrega |
|  | Llamada del cliente | <b>Servicio al cliente</b> | Cotización         | Cliente           |
|  |                     |                            | Guía de remisión   |                   |
| <b>RECURSOS</b>  |                     |                            | <b>INDICADORES</b> |                   |
| Jefe de ventas   |                     | Computador                 | % NIVEL DE VENTAS  |                   |
| Ejecutivas de venta                                      |                     | Programa CADILAC           |                    |                   |
| Impresora  |                     |                            |                    |                   |

**Fuente:** CS Diesel, 2010

**Elaborado por:** La autora

3.12.1 MODELAMIENTO PROCESO DE VENTAS A0

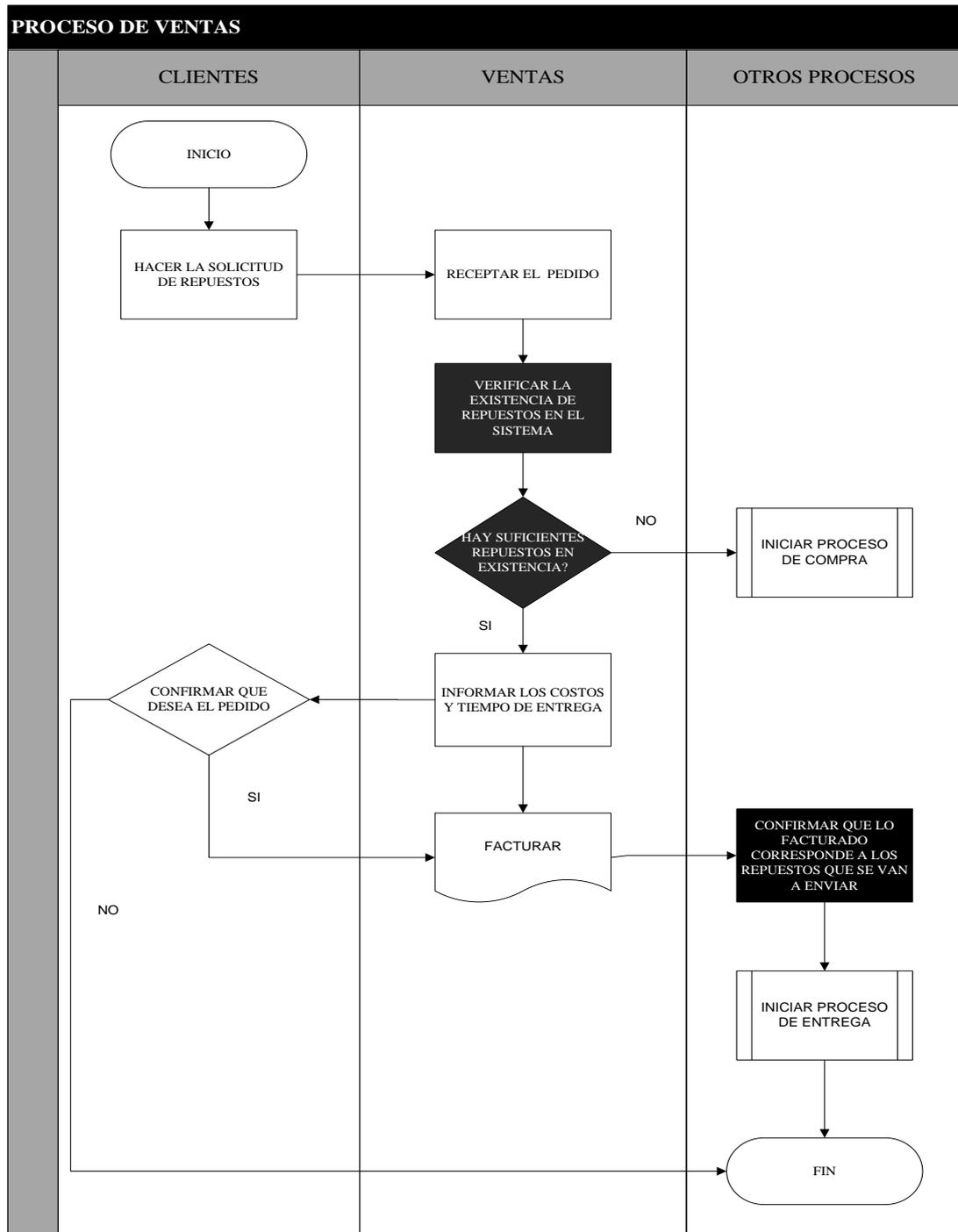
GRÁFICO NO. 15: MODELAMIENTO A0 VENTAS



Fuente: CS Diesel, 2010  
Elaborado por: La autora

### 3.12.2 FLUJOGRAMA MEJORADO PROCESO DE VENTAS

GRÁFICO 16: FLUJOGRAMA PROCESO DE VENTAS MEJORADO



Fuente: CS Diesel, 2010  
 Elaborado por: La Autora

ILUSTRACIÓN No. 1 VENTA DIRECTA



ILUSTRACIÓN No. 2 VENTA VÍA TELEFÓNICA



### 3.13 GESTIÓN DE COMPRAS

TABLA No. 27: CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE COMPRAS

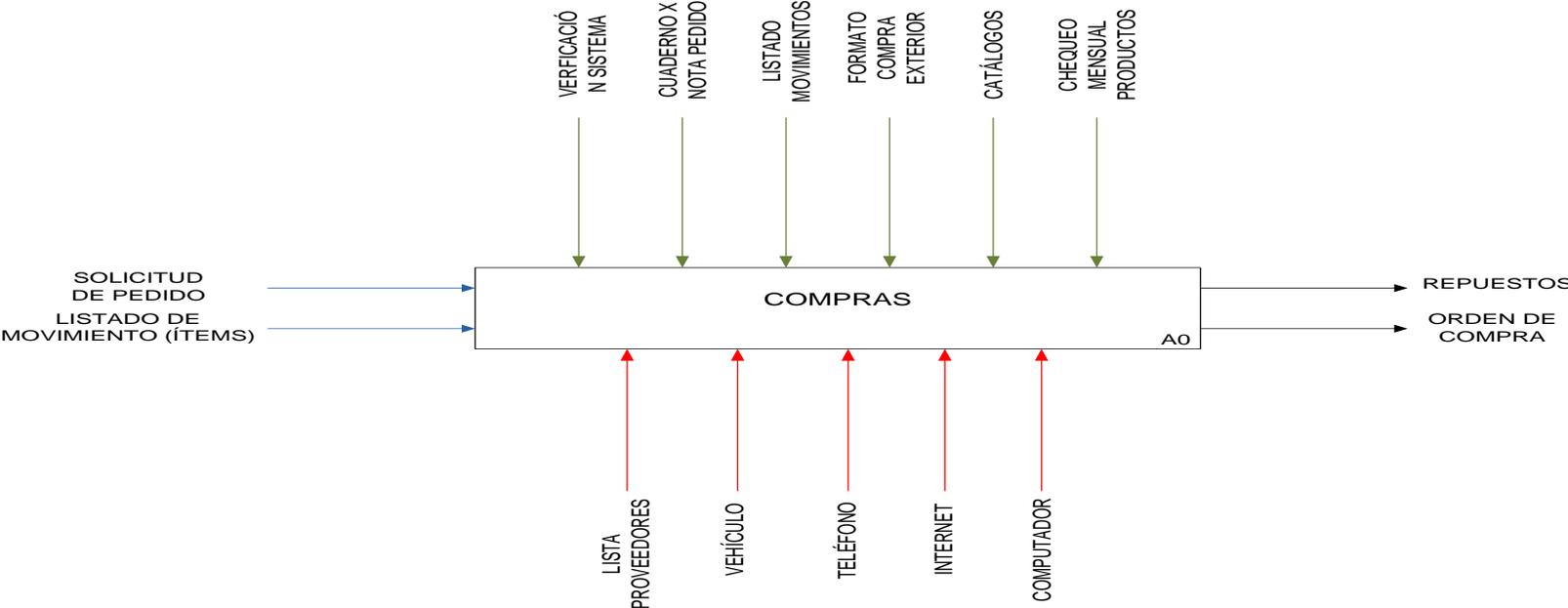
| <b>PROCESO DE GESTION DE COMPRAS</b>   |                               |  |                         |                |
|--|-------------------------------|--|-------------------------|----------------|
| <b>MISIÓN:</b> Adquirir los bienes y servicios adecuados en la cantidad correcta, de la calidad correcta, del proveedor correcto al mejor costo, con una inversión mínima de inventario y operación. |                               |  |                         |                |
| <b>CONTROLES</b>   |                               |  |                         |                |
| <b>BASE LEGAL / DOCUMENTOS</b>   |                               | <b>FORMATOS/REGISTROS</b>                    |                         |                |
| Procedimiento para compra de repuestos   |                               | Ordenes de compra                            |                         |                |
| LOA  |                               | Lista de proveedores                         |                         |                |
| <b>PROCESO</b>   |                               |  |                         |                |
| <b>PROVEEDOR</b>   | <b>ENTRADA</b>                | <b>ACTIVIDADES</b>                           | <b>SALIDA</b>           | <b>CLIENTE</b> |
| Dto. Compras   | Orden de compra               | <b>Selección y evaluación de proveedores</b> | Repuestos comprados     | Almacenamiento |
| Todos los procesos   | Lista de proveedores          | <b>Adquisición</b>                           | Orden de compra         |                |
|  | Listado de movimiento (ítems) | <b>Verificación de compra</b>                |                         |                |
| <b>RECURSOS</b>  |                               | <b>INDICADORES</b>                           |                         |                |
| Jefe de compras  |                               | Computador                                   | % PRODUCTOS VERIFICADOS |                |
| Encargado de almacenamiento  |                               | Impresora                                    |                         |                |

Fuente: CS Diesel, 2010

Elaborado por: La autora

**3.13.1 MODELAMIENTO PROCESO DE COMPRAS A0**

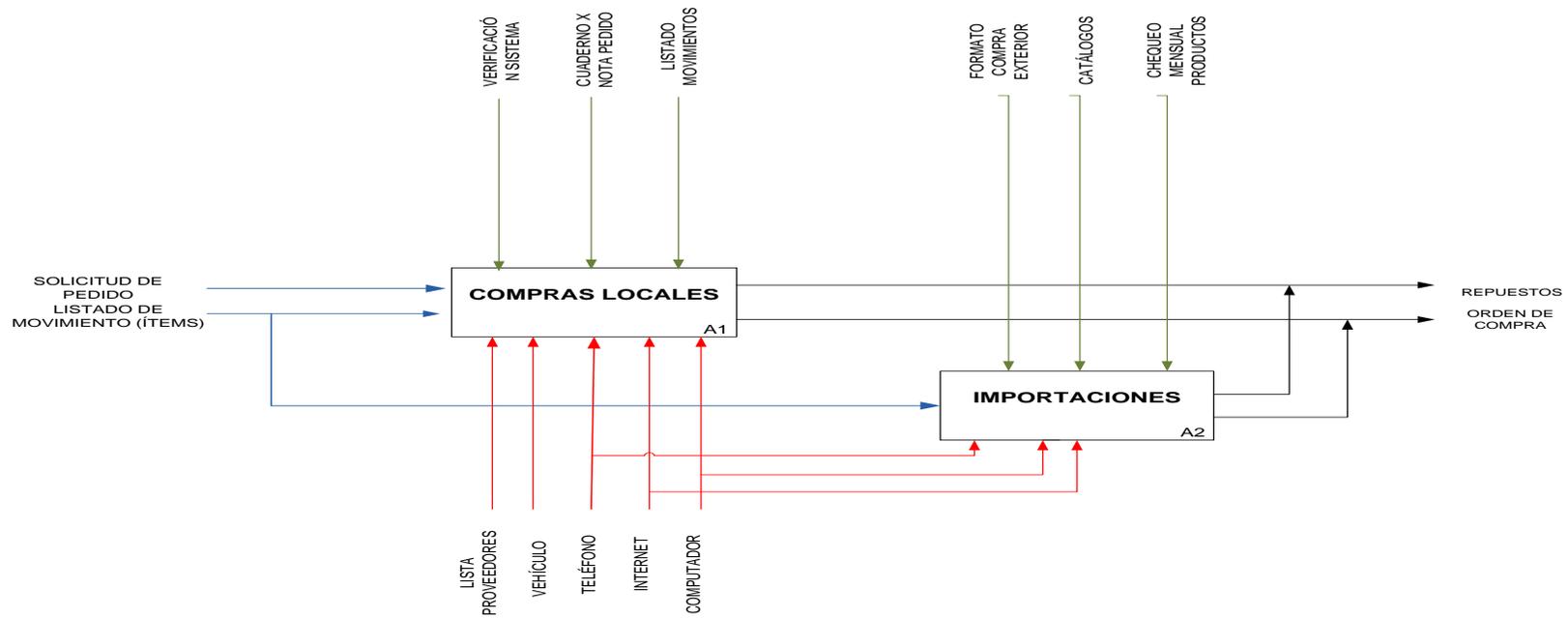
GRÁFICO No. 17: MODELAMIENTO A0 COMPRAS



Fuente: CS Diesel, 2010  
 Elaborado por: La autora

### 3.13.1.1 MODELAMIENTO PROCESO COMPRAS LOCALES A1 E IMPORTACIONES A2

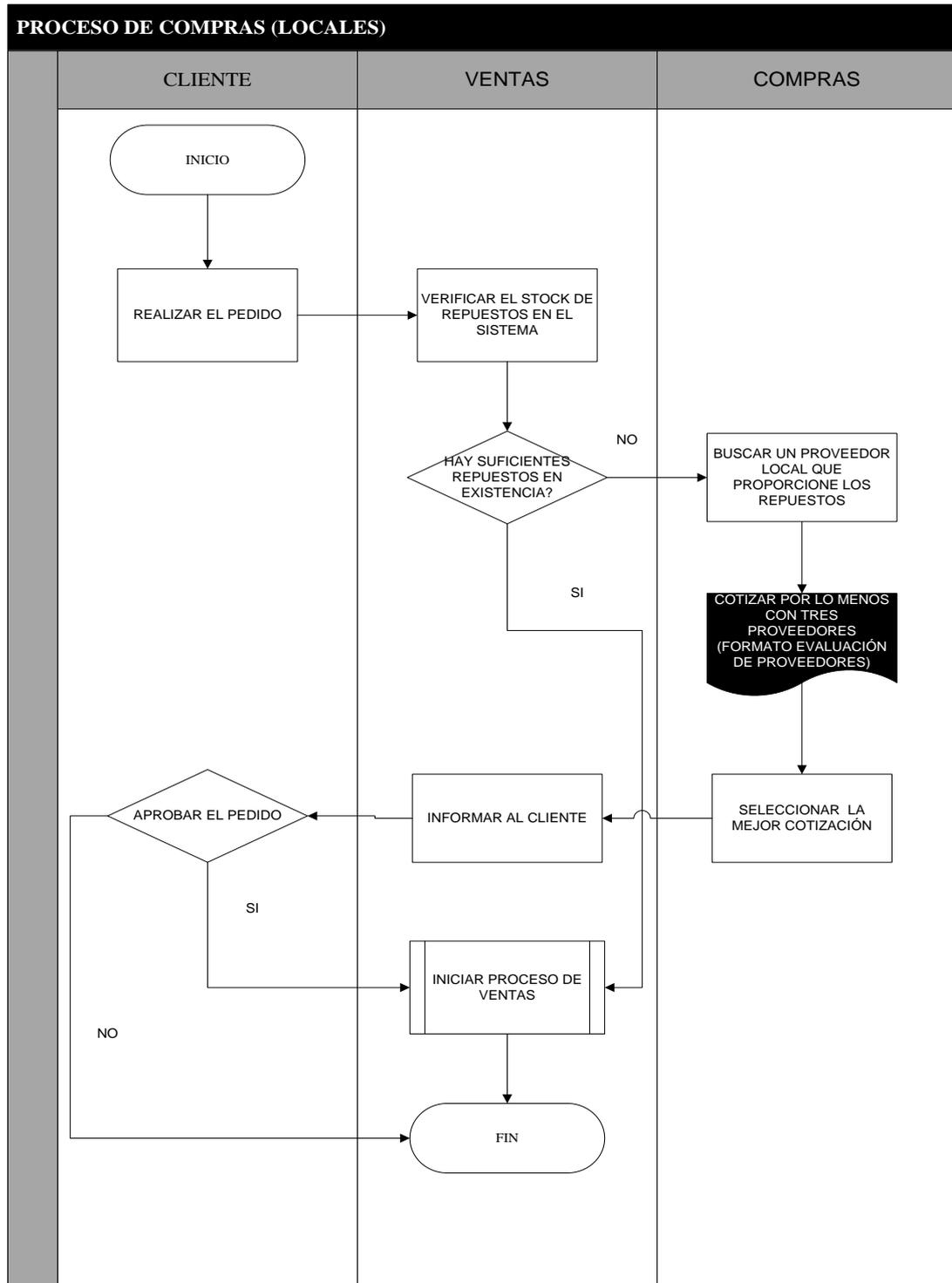
GRÁFICO No. 18: MODELAMIENTO A1 COMPRAS LOCALES A2 IMPORTACIONES



Fuente: CS Diesel, 2010  
Elaborado por: La autora

### 3.13.2 FLUJOGRAMA MEJORADO PROCESO DE COMPRAS LOCALES

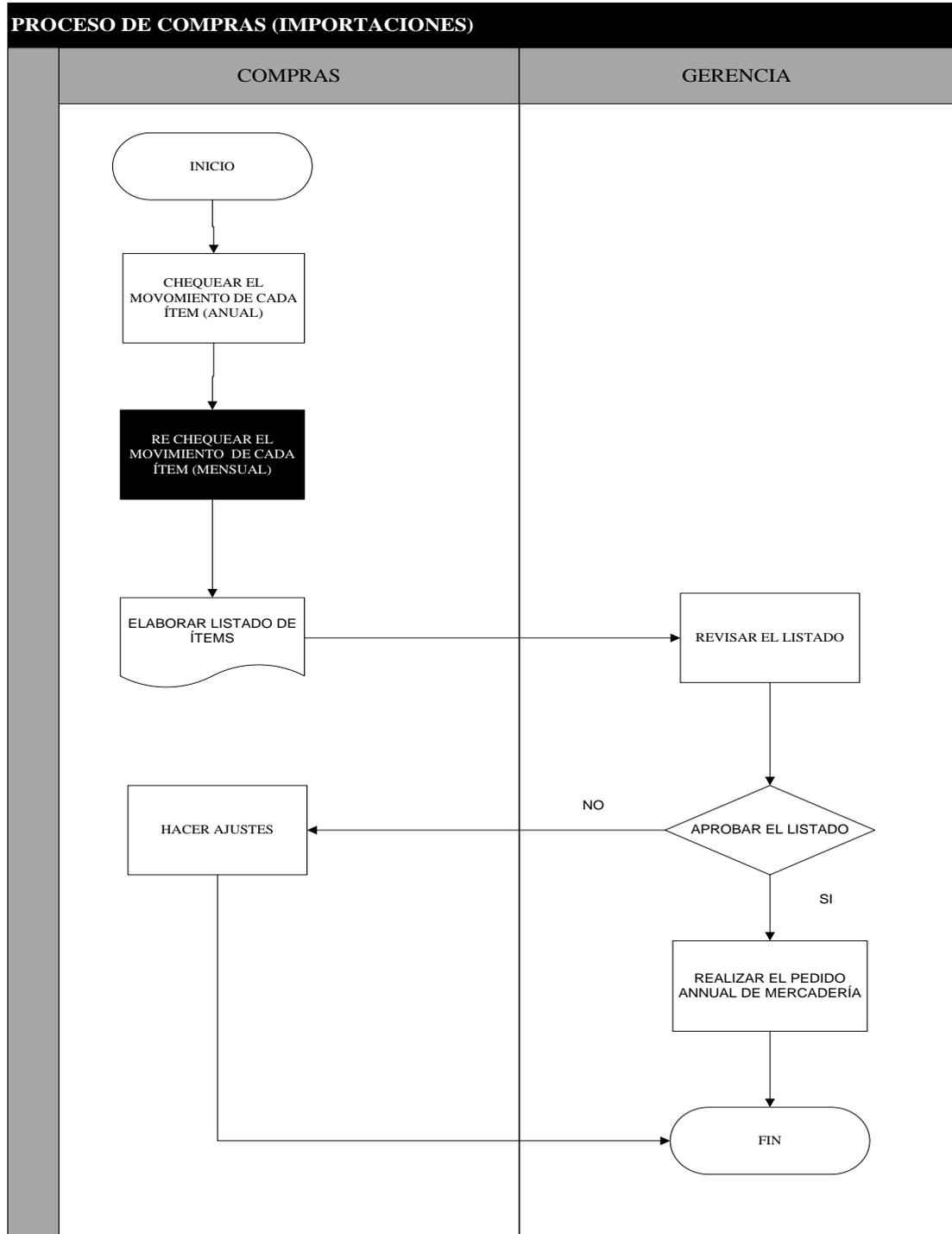
GRÁFICO 19: FLUJOGRAMA PROCESO COMPRAS LOCALES MEJORADO



Fuente: CS Diesel, 2010  
 Elaborado por: La Autora

### 3.13.3 FLUJOGRAMA MEJORADO PROCESO DE IMPORTACIONES

GRÁFICO 20: FLUJOGRAMA PROCESO DE IMPORTACIONES MEJORADO



Fuente: CS Diesel, 2010  
Elaborado por: La Autora

ILUSTRACIÓN No. 3: COMPRAS (LOCALES)



ILUSTRACIÓN No. 4: IMPORTACIONES



### 3.14 GESTIÓN DE ENTREGA

TABLA NO. 28: CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE ENTREGA

| <b>PROCESO DE GESTION DE ENTREGA</b>  |                 |                             |                     |                |
|---|-----------------|-----------------------------|---------------------|----------------|
| <b>MISIÓN:</b> Asegurar que la orden se cumpla de la manera prevista y conforme con lo establecido por el cliente |                 |                             |                     |                |
| <b>CONTROLES</b>  |                 |                             |                     |                |
| <b>BASE LEGAL / DOCUMENTOS</b>  |                 | <b>FORMATOS/REGISTROS</b>   |                     |                |
| Procedimiento para entrega de repuestos   |                 | Factura                     |                     |                |
|   |                 | Guía de remisión            |                     |                |
| <b>PROCESO</b>  |                 |                             |                     |                |
| <b>PROVEEDOR</b>  | <b>ENTRADA</b>  | <b>ACTIVIDADES</b>          | <b>SALIDA</b>       | <b>CLIENTE</b> |
| Dto. de venta   | Factura         | <b>Embalaje</b>             | Guía de remisión    | Cliente        |
| Dto. de compra  | Cotización      | <b>Transporte y entrega</b> | Copia factura       |                |
|   | Orden de compra |                             |                     |                |
| <b>RECURSOS</b>   |                 |                             | <b>INDICADORES</b>  |                |
| Mensajeros  |                 | Vehículo                    | % ENTREGAS A TIEMPO |                |
| Ejecutivas de venta   |                 | Computadora                 |                     |                |
| Impresora   |                 |                             |                     |                |

**Fuente:** CS Diesel, 2010  
**Elaborado por:** La autora

**3.14.1 MODELAMIENTO PROCESO DE ENTREGA A0**

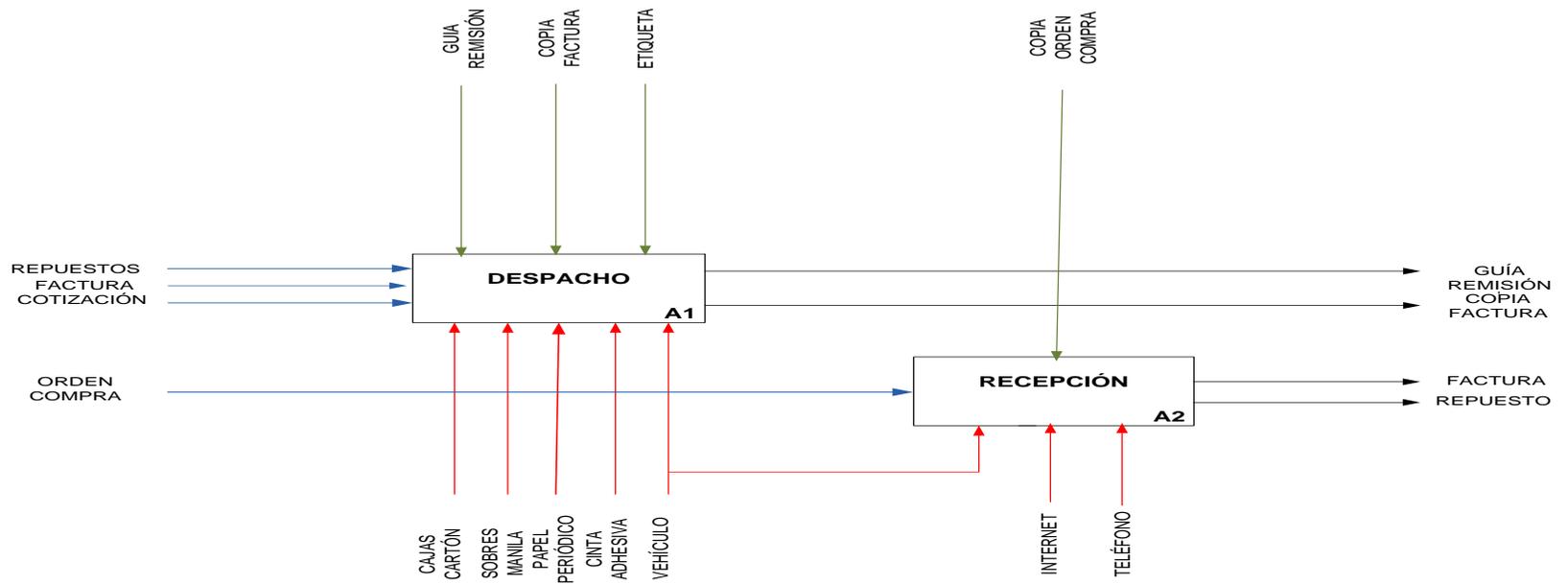
GRÁFICO No. 21: MODELAMIENTO A0 ENTREGA



Fuente: CS Diesel, 2010  
 Elaborado por: La autora

### 3.14.1.1 MODELAMIENTO PROCESO ENTREGA RECEPCIÓN A1 Y DESPACHO A2

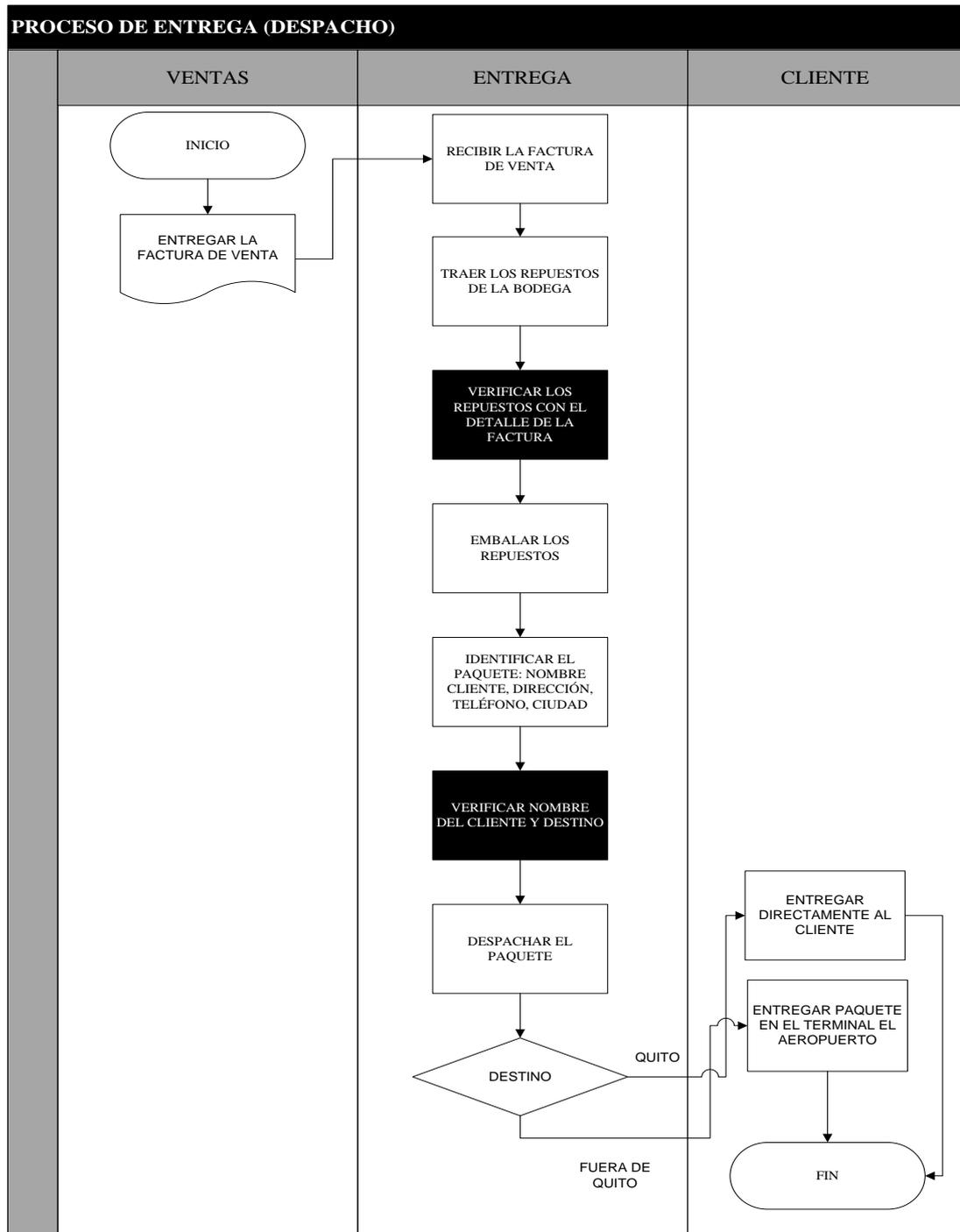
GRÁFICO No. 22: MODELAMIENTO A1 RECEPCIÓN A2 DESPACHO



Fuente: CS Diesel, 2010  
Elaborado por: La autora

### 3.14.2 FLUJOGRAMA MEJORADO PROCESO DESPACHO

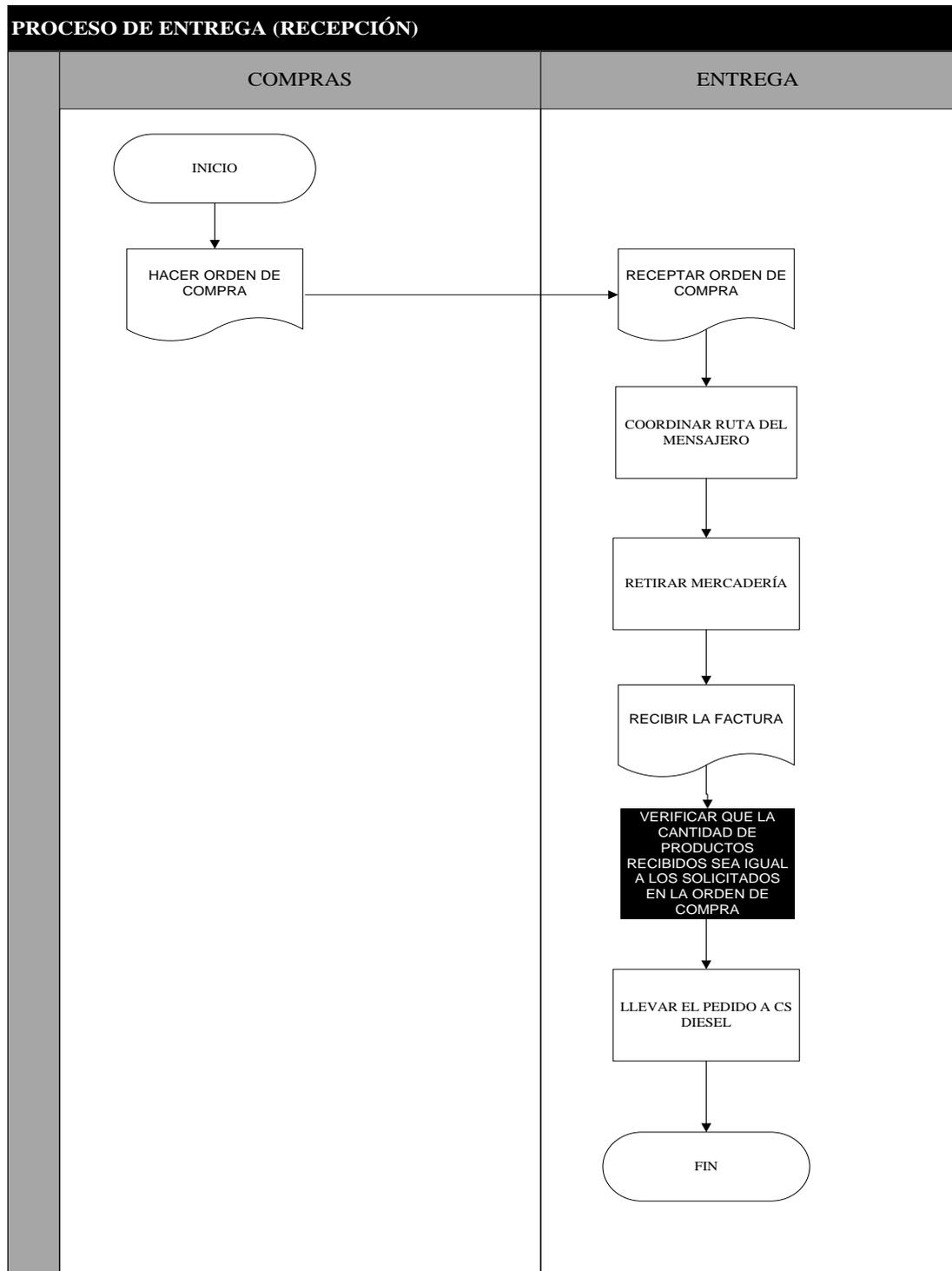
GRÁFICO No. 23: FLUJOGRAMA PROCESO DESPACHO MEJORADO



Fuente: CS Diesel, 2010  
 Elaborado por: La Autora

### 3.14.3 FLUJOGRAMA MEJORADO PROCESO RECEPCIÓN

GRÁFICO No. 24: FLUJOGRAMA PROCESO DESPACHO MEJORADO



Fuente: CS Diesel, 2010  
Elaborado por: La Autora

ILUSTRACIÓN No. 5: ENTREGA (DESPACHO)



ILUSTRACIÓN No. 6: ENTREGA (RECEPCIÓN)



### 3.15 GESTIÓN DE ALMACENAMIENTO

TABLA No. 29: CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE ALMACENAMIENTO

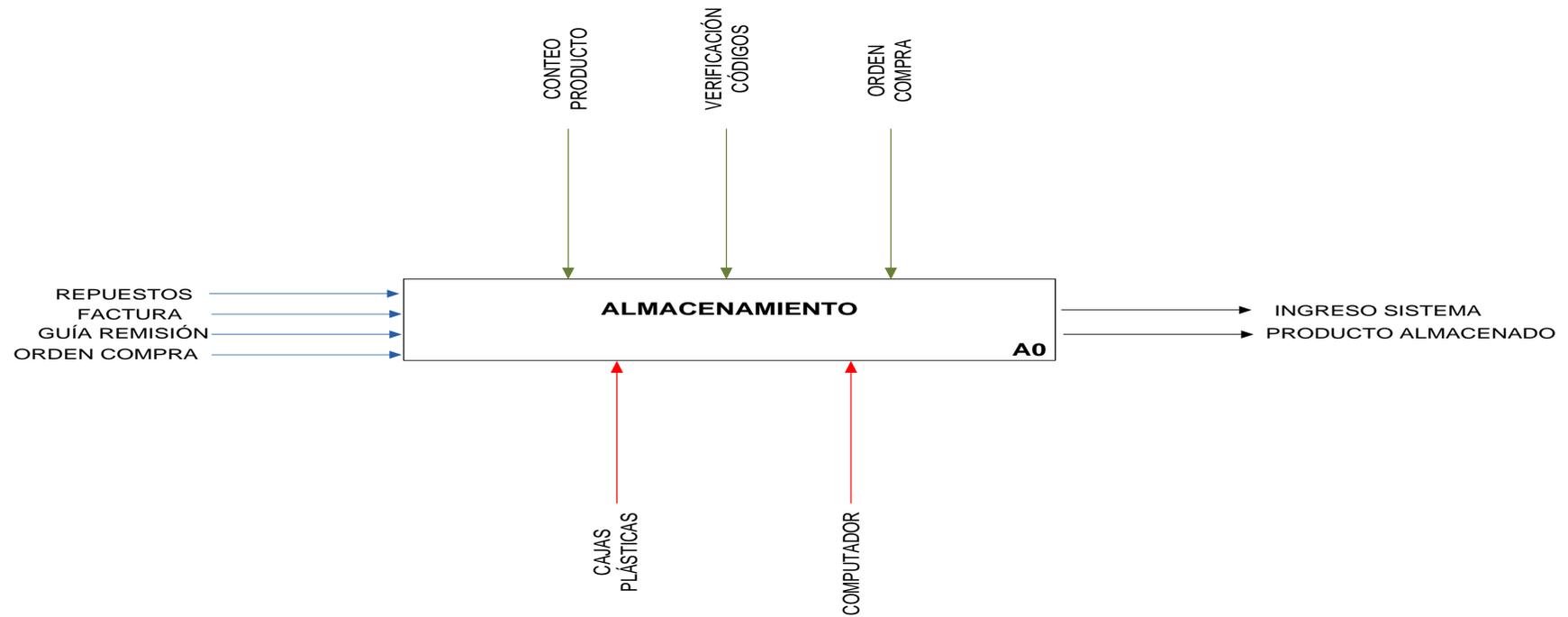
| <b>PROCESO DE GESTION DE ALMACENAMIENTO</b>                                     |                  |   |                           |                   |
|---|------------------|---|---------------------------|-------------------|
| <b>MISIÓN:</b> Asegurar la efectiva recepción y almacenamiento de los repuestos |                  |   |                           |                   |
| <b>CONTROLES</b>  |                  |   |                           |                   |
| <b>BASE LEGAL / DOCUMENTOS</b>  |                  |   | <b>FORMATOS/REGISTROS</b> |                   |
| Procedimiento para almacenamiento de repuestos                                  |                  |   | Conteo producto           |                   |
|   |                  |   | Verificación códigos      |                   |
|   |                  |   | Orden compra              |                   |
| <b>PROCESO</b>  |                  |   |                           |                   |
| <b>PROVEEDOR</b>  | <b>ENTRADA</b>   | <b>ACTIVIDADES</b>                        | <b>SALIDA</b>             | <b>CLIENTE</b>    |
| Gestión de compra   | Factura          | <b>Conteo y verificación de repuestos</b> | Ingreso sistema           | Gestión de ventas |
|   | Guía de remisión | <b>Almacenamiento</b>                     | Producto almacenado       |                   |
|   | Orden de compra  |   |                           |                   |
| <b>RECURSOS</b>   |                  |   | <b>INDICADORES</b>        |                   |
| Encargado de almacenamiento   |                  | Papelería                                 | % repuestos almacenados   |                   |
| Computadora   |                  | Cajas de plástico                         |                           |                   |

Fuente: CS Diesel, 2010

Elaborado por: La autora

### 3.15.1 MODELAMIENTO PROCESO DE ALMACENAMIENTO A0

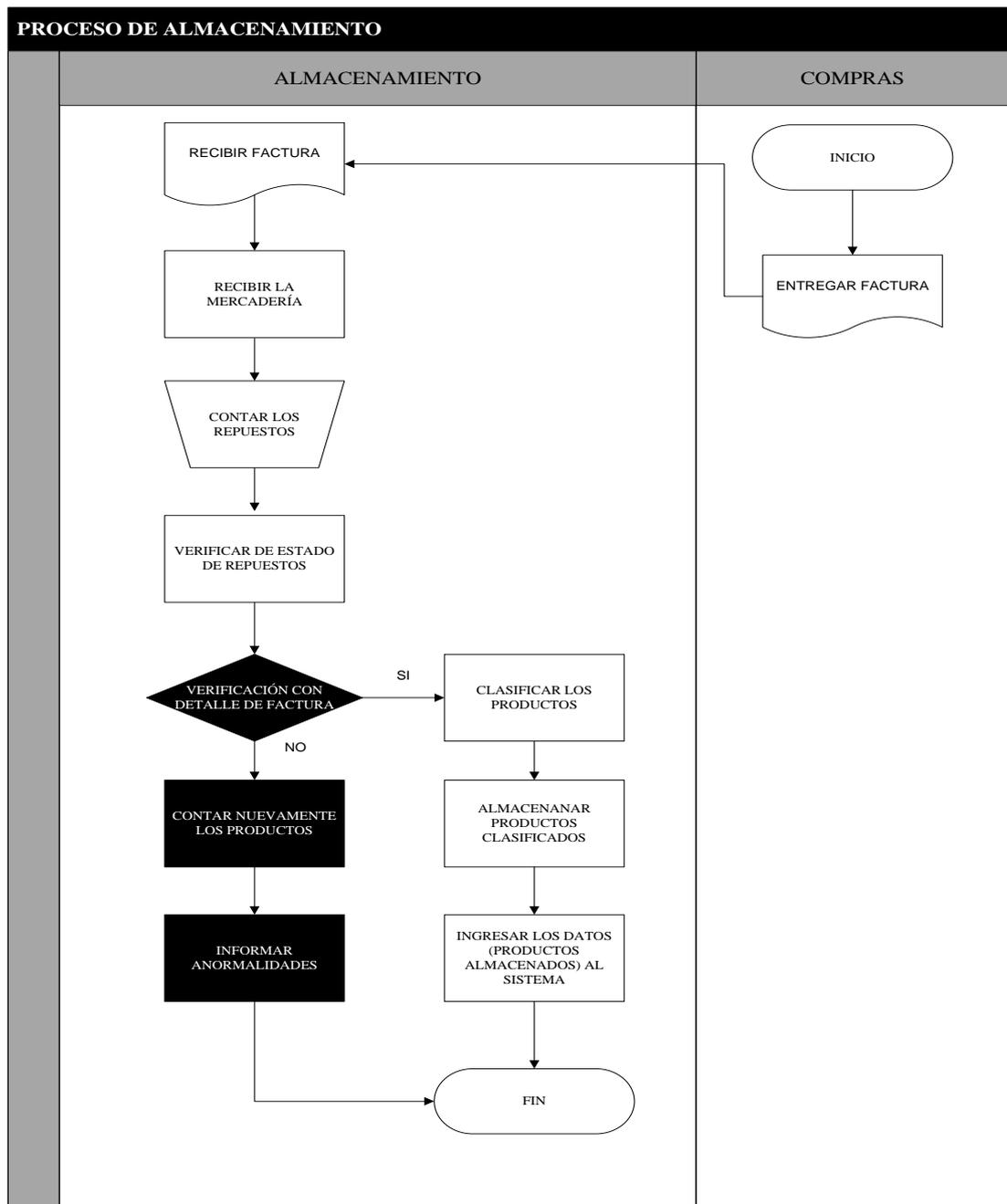
GRÁFICO No. 25: MODELAMIENTO A0 ALMACENAMIENTO



**Fuente:** CS Diesel, 2010  
**Elaborado por:** La autora

### 3.15.2 FLUJOGRAMA MEJORADO PROCESO ALMACENAMIENTO

GRÁFICO No. 26: FLUJOGRAMA PROCESO ALMACENAMIENTO MEJORADO



Fuente: CS Diesel, 2010  
 Elaborado por: La Autora

ILUSTRACIÓN No. 7: BODEGA



ILUSTRACIÓN No. 8: ALMACENAMIENTO



### 3.16 GESTIÓN FINANCIERA

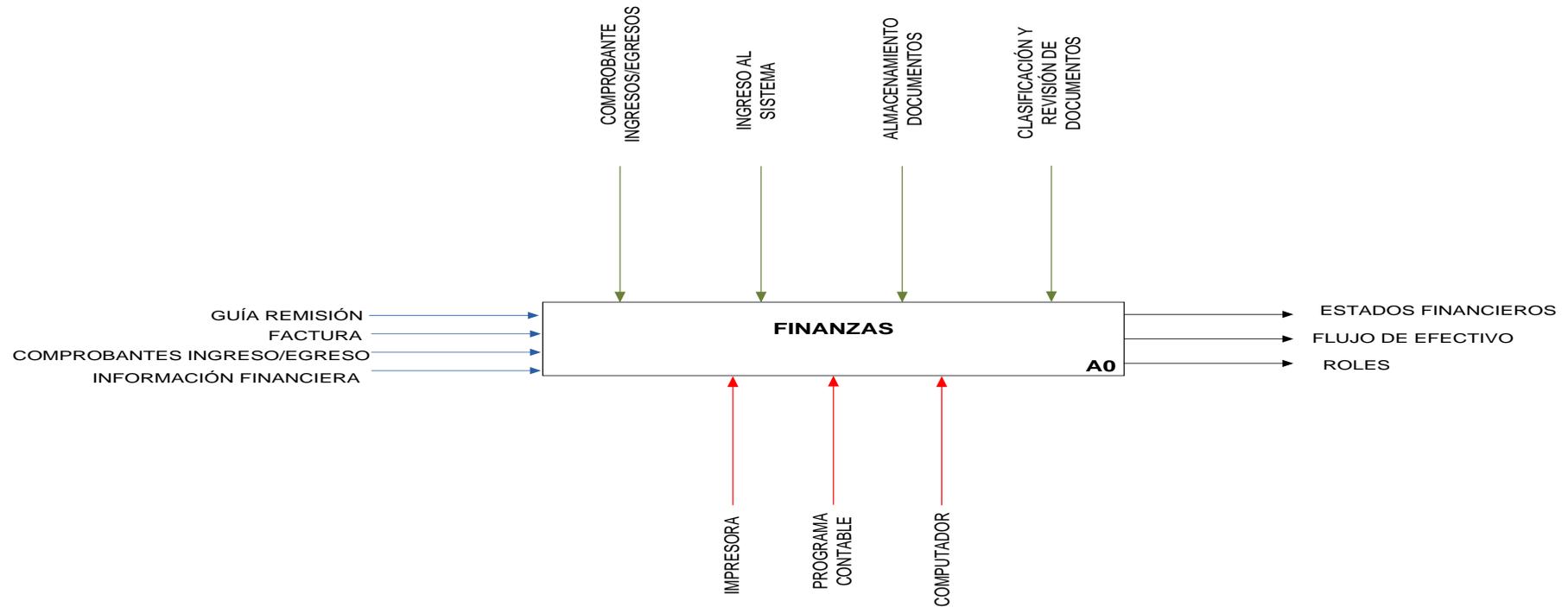
TABLA NO. 30: CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO FINANCIERO

| <b>PROCESO DE GESTION FINANCIERA</b>   |                           |   |  |                          |                    |
|--|---------------------------|---|--|--------------------------|--------------------|
| <b>MISIÓN:</b> Programar, ejecutar y hacer el seguimiento de los recursos de acuerdo con las disponibilidades de ingresos y las prioridades de gastos, buscando el equilibrio entre estos. |                           |   |  |                          |                    |
| <b>CONTROLES</b>   |                           |   |  |                          |                    |
| <b>BASE LEGAL / DOCUMENTOS</b>   |                           | <b>FORMATOS/REGISTROS</b>               |  |                          |                    |
| Código del Trabajo   |                           | Ingresos/Egresos                        |  |                          |                    |
| Régimen Tributario   |                           | Estados Financieros                     |  |                          |                    |
| Normas NEC   |                           | Roles de Pago                           |  |                          |                    |
| Normas NIF   |                           | Facturas                                |  |                          |                    |
| Procedimiento de gestión financiera  |                           | Guías de Remisión                       |  |                          |                    |
|  |                           | Retenciones                             |  |                          |                    |
|  |                           | Notas de Crédito                        |  |                          |                    |
| <b>PROCESO</b>   |                           |   |  |                          |                    |
| <b>PROVEEDOR</b>   | <b>ENTRADA</b>            | <b>ACTIVIDADES</b>                      |  | <b>SALIDA</b>            | <b>CLIENTE</b>     |
| Todos los Procesos   | Requerimiento de Compra   | <b>Auditoría a documentos contables</b> |  | Factura Cliente          | Todos los procesos |
|  | Factura Proveedor         | <b>Contabilidad</b>                     |  | Comprobante de Retención |                    |
|  | Comprobante de Ingreso    | <b>Elaboración de Informes</b>          |  | Estados Financieros      |                    |
|  | Comprobante de Egreso     | <b>Administración de nómina</b>         |  | Flujos de Efectivo       |                    |
|  | Guías de Remisión         | <b>Inventarios de activo fijo</b>       |  | Roles de Pago            |                    |
|  | Comprobantes de Retención | <b>Declaraciones de impuestos</b>       |  | Cheques y transferencias |                    |
|  | Notas de Crédito          |   |  | Presupuestos             |                    |
| <b>RECURSOS</b>  |                           |   |  | <b>INDICADORES</b>       |                    |
| Contador   |                           | Computador                              |  | % PUNTUALIDAD EN PAGOS   |                    |
| Administrador  |                           | Programa Contable                       |  |                          |                    |
| Gerente General  |                           | Impresora                               |  |                          |                    |

**Fuente:** CS Diesel, 2010  
**Elaborado por:** La autora

### 3.16.1 MODELAMIENTO PROCESO FINANCIERO A0

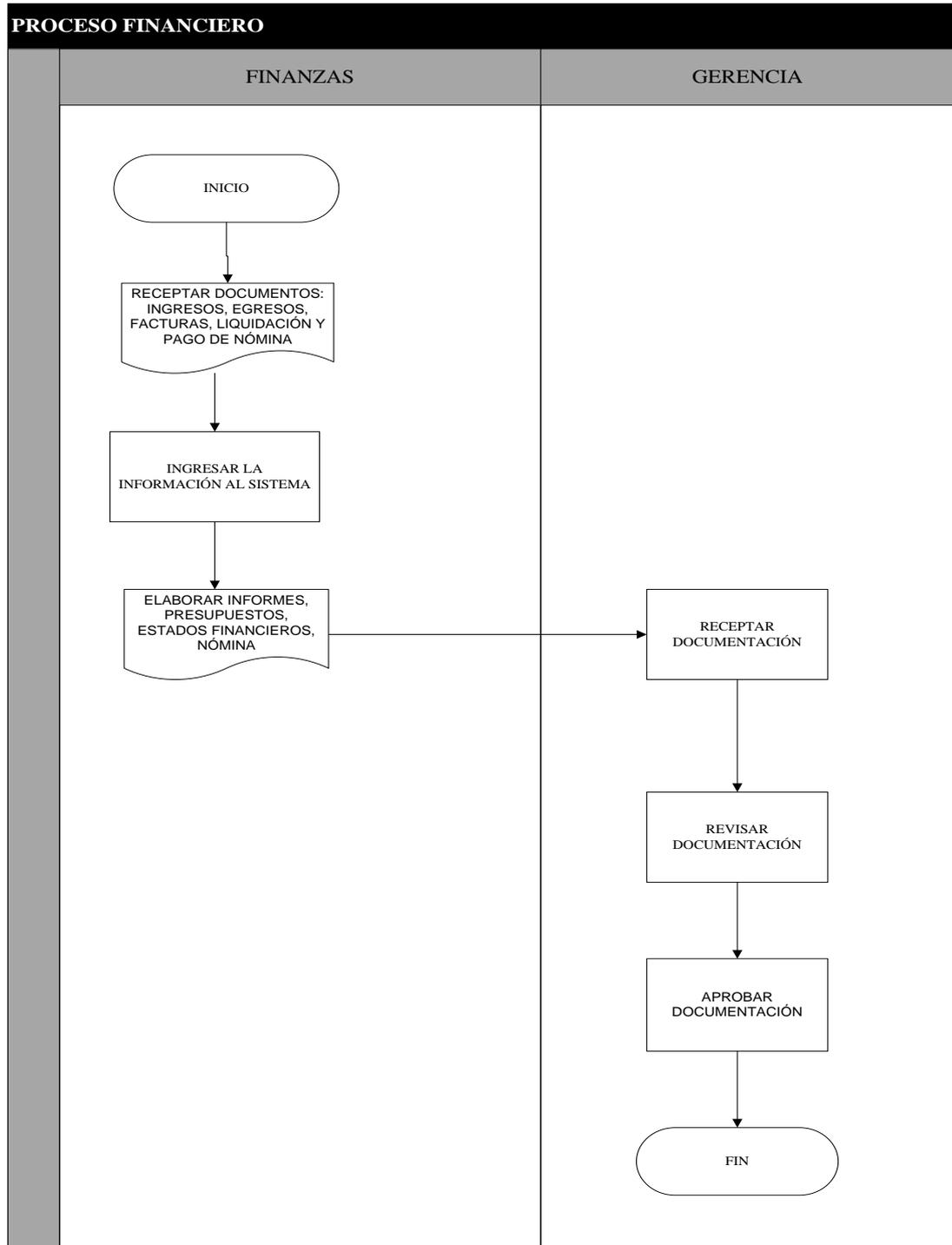
GRÁFICO No. 27: MODELAMIENTO A0 ALMACENAMIENTO



Fuente: CS Diesel, 2010  
Elaborado por: La autora

### 3.16.2 FLUJOGRAMA MEJORADO PROCESO FINANCIERO

GRÁFICO No. 28: FLUJOGRAMA PROCESO FINANCIERO MEJORADO



Fuente: CS Diesel, 2010  
Elaborado por: La Autora

ILUSTRACIÓN No. 9: FINANZAS



ILUSTRACIÓN No. 10: ÁREA FINANZAS



### 3.17 GESTIÓN GERENCIAL

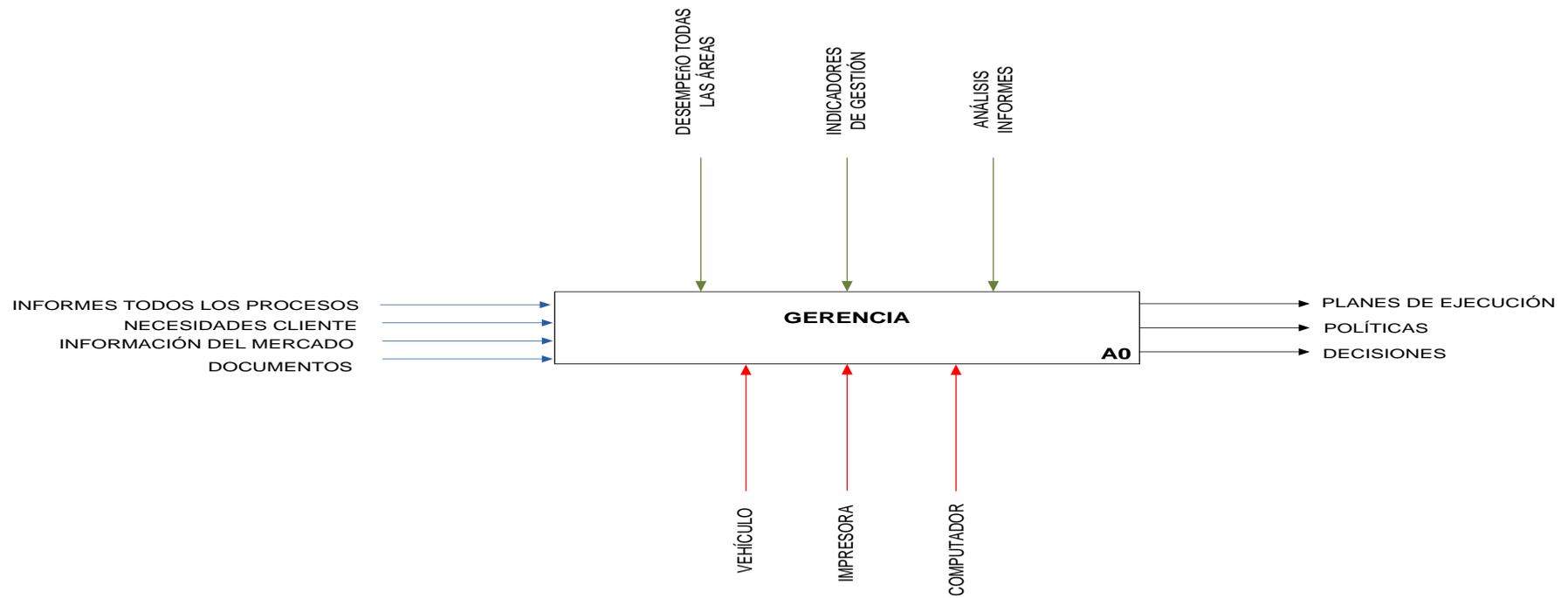
TABLA No. 31: CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE GERENCIA

| <b>PROCESO DE GESTION GERENCIAL</b>  |                         |   |                             |                    |
|--|-------------------------|---|-----------------------------|--------------------|
| <b>MISIÓN:</b> Coordinar los recursos internos, representar a la compañía ante terceros y controlar los objetivos y metas. |                         |   |                             |                    |
| <b>CONTROLES</b>   |                         |   |                             |                    |
| <b>BASE LEGAL / DOCUMENTOS</b>   |                         | <b>FORMATOS/REGISTROS</b>   |                             |                    |
| Codigo de Trabajo  |                         | Actas de reuniones  |                             |                    |
| Obligaciones Tributarias   |                         |   |                             |                    |
| Leyes, Reglamentos del Gobierno  |                         |   |                             |                    |
| Procedimiento de Gestión Gerencial   |                         |   |                             |                    |
| <b>PROCESO</b>   |                         |   |                             |                    |
| <b>PROVEEDOR</b>   | <b>ENTRADA</b>          | <b>ACTIVIDADES</b>  | <b>SALIDA</b>               | <b>CLIENTE</b>     |
| Clientes   | Documentos              | <b>Formulación de planes de mejora para la empresa</b><br><br><b>Financieras</b><br><br><b>Administrativas</b><br><br><b>Análisis de información recopilada</b> | Políticas                   | Socios             |
| Socios   | Contratos               |   | Revisiones por la dirección | Todos los Procesos |
| Dto. Ventas  | Informes de Venta       |   | Obtención de Contratos      |                    |
|  | Necesidades del cliente |   | Evaluación de estado de la  |                    |
|  | Disposiciones reuniones |   | Presupuestos                |                    |
|  | Información del mercado |   | Planes de ejecución         |                    |
| <b>RECURSOS</b>  |                         |   | <b>INDICADORES</b>          |                    |
| Gerente General  |                         | Computador  | % CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS |                    |
| Socios   |                         | Vehiculo  |                             |                    |

Fuente: CS Diesel, 2010  
 Elaborado por: La autora

### 3.17.1 MODELAMIENTO PROCESO GERENCIAL A0

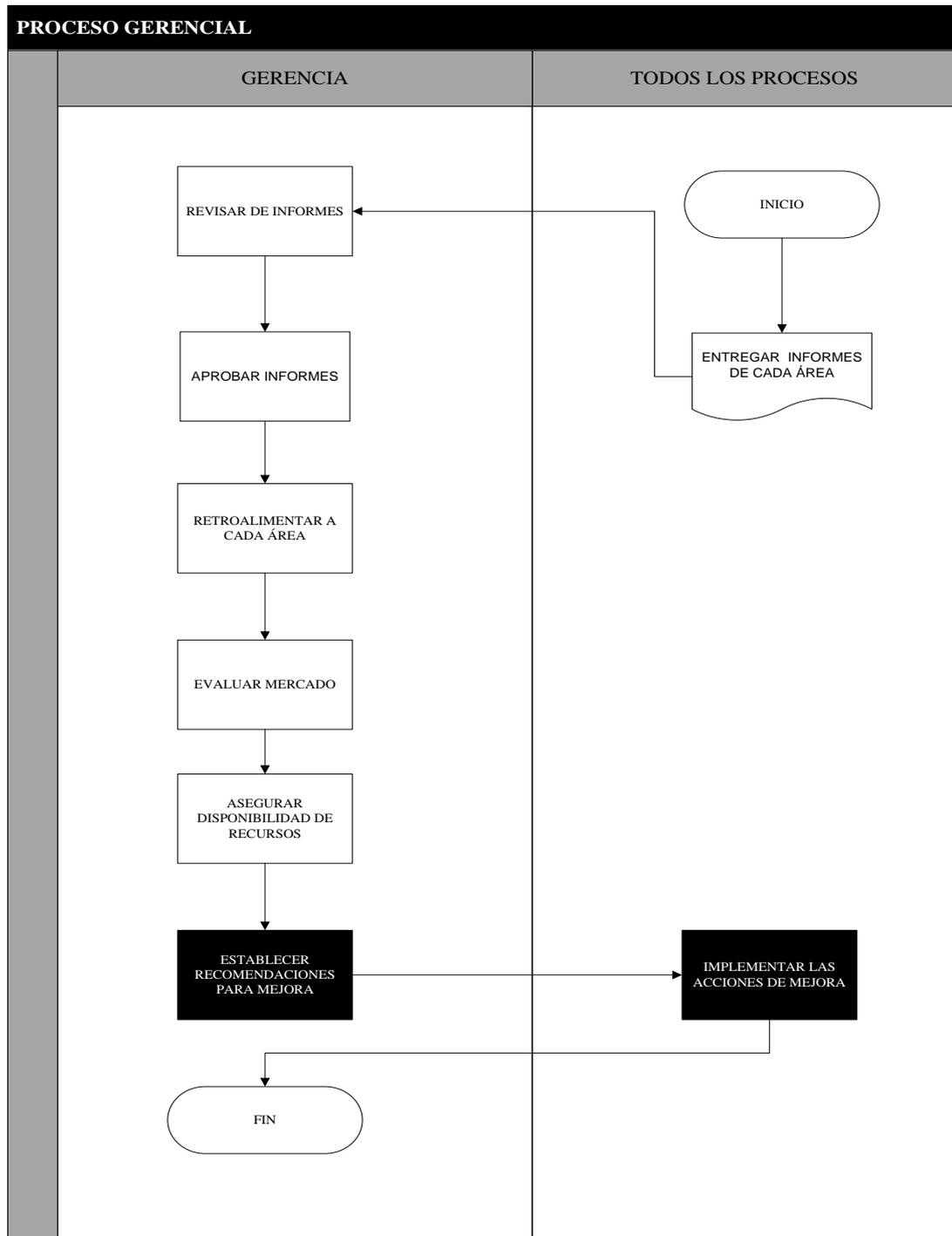
GRÁFICO No. 29: MODELAMIENTO A0 GERENCIA



**Fuente:** CS Diesel, 2010  
**Elaborado por:** La autora

### 3.17.2 FLUJOGRAMA MEJORADO PROCESO GERENCIAL

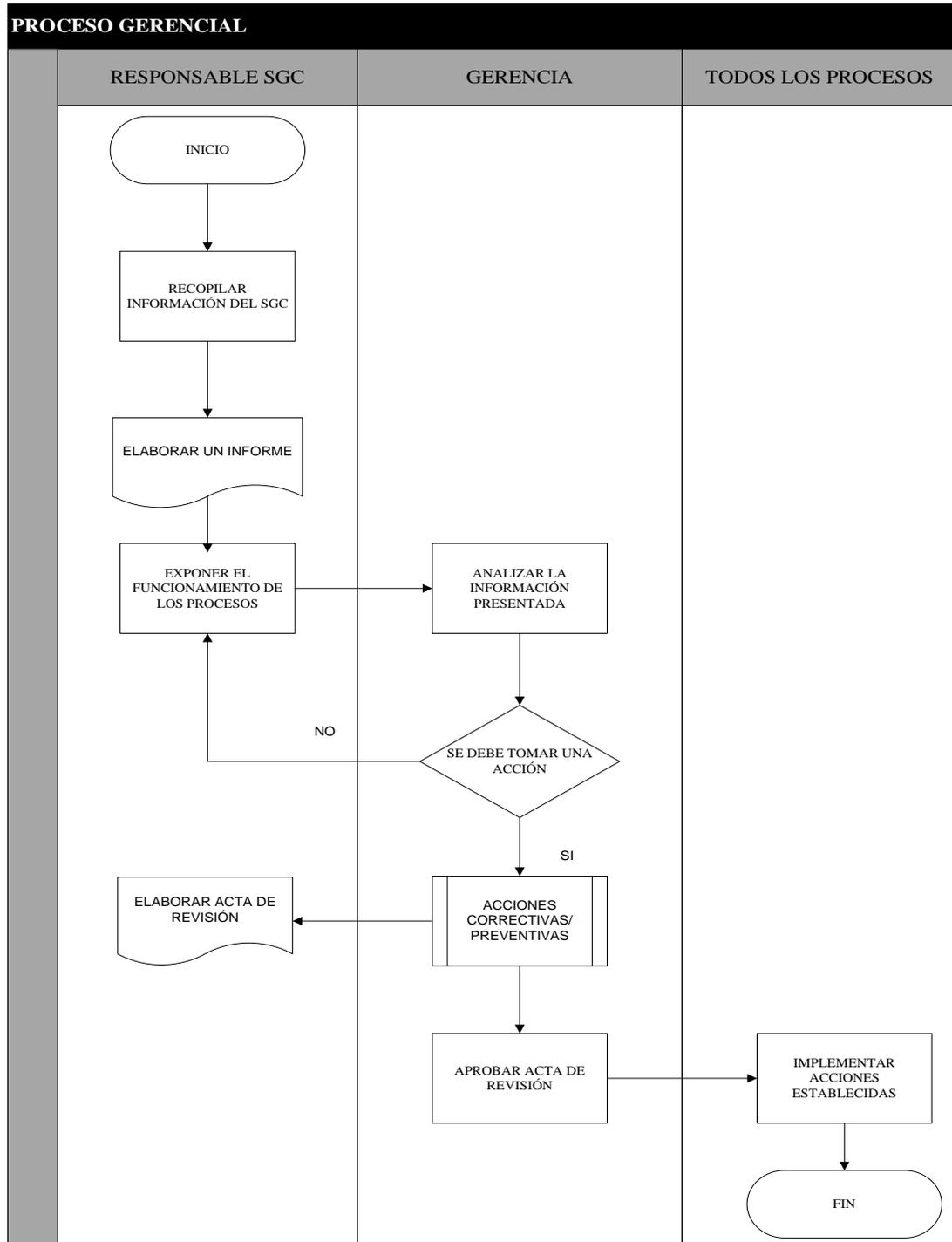
GRÁFICO No. 30: FLUJOGRAMA PROCESO FINANCIERO MEJORADO



**Fuente:** CS Diesel, 2010  
**Elaborado por:** La Autora

### 3.17.3 FLUJOGRAMA PROCESO REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN

GRÁFICO No. 31: FLUJOGRAMA PROCESO FINANCIERO MEJORADO



Fuente: CS Diesel, 2010  
 Elaborado por: La Autora

ILUSTRACIÓN No.11: GERENCIA



ILUSTRACIÓN No. 12: CS DIESEL



### 3.18 GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

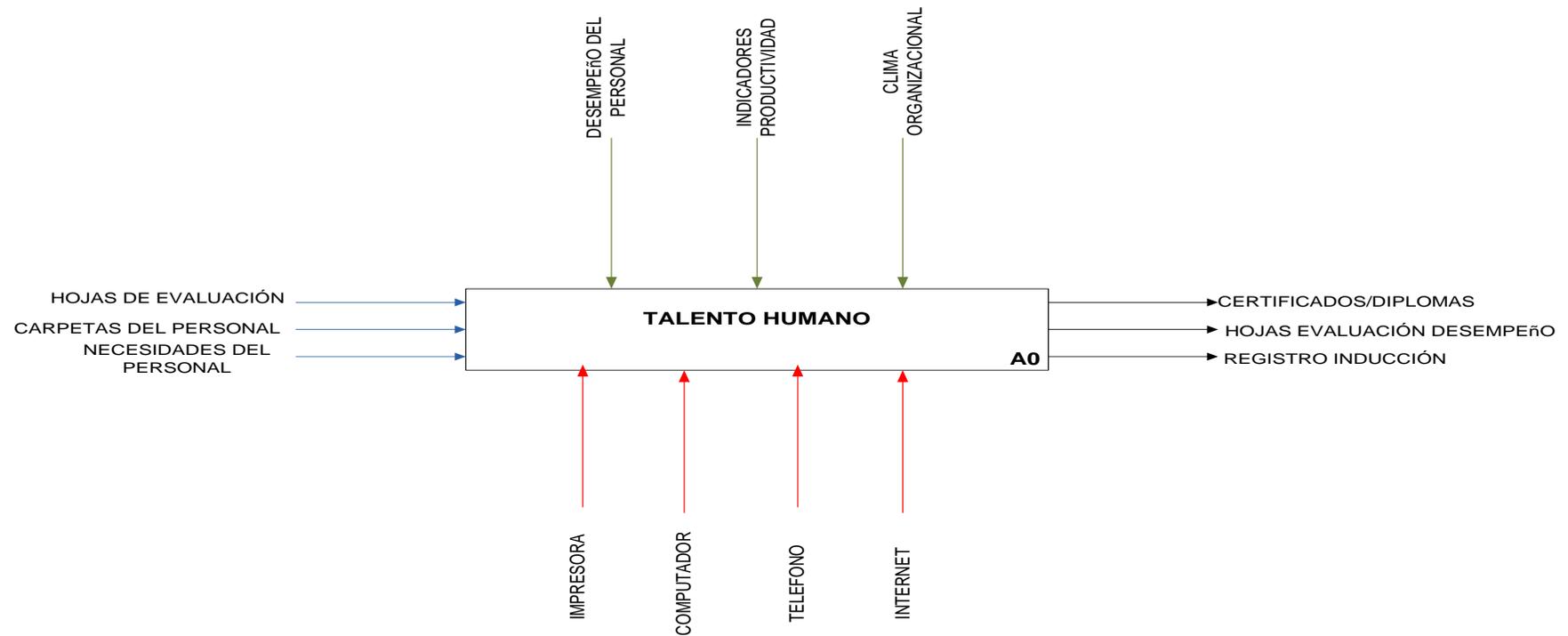
TABLA No. 32: CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE TALENTO HUMANO

| <b>PROCESO DE GESTION DE TALENTO HUMANO HUMANO</b>  |                        |  |                              |                    |
|---|------------------------|--|------------------------------|--------------------|
| MISIÓN: Planear, organizar, desarrollar y coordinar las técnicas que promueven el desempeño eficiente del personal de la empresa. |                        |  |                              |                    |
| CONTROLES   |                        |  |                              |                    |
| BASE LEGAL / DOCUMENTOS   |                        | FORMATOS/REGISTROS                         |                              |                    |
| Procedimiento de gestión de Talento Humano  |                        | Evaluación de desempeño                    |                              |                    |
| Manual de Funciones   |                        | Registro de inducción                      |                              |                    |
| PROCESO   |                        |  |                              |                    |
| PROVEEDOR   | ENTRADA                | ACTIVIDADES                                | SALIDA                       | CLIENTE            |
| Todos los procesos  | Carpetas personales    | <b>Selección Contratación del personal</b> | Hoja evaluación competencias | Todos los procesos |
|   | Hoja de evaluación     | <b>Formación-Capacitación</b>              | Registro de inducción        |                    |
|   | Necesidad del personal | <b>Relaciones laborales</b>                | Certificados                 |                    |
|   |                        |  | Diplomas                     |                    |
| RECURSOS  |                        |  | INDICADORES                  |                    |
| Jefe de Recursos Humanos  |                        | Computador                                 | % CAPACITACIONES REALIZADAS  |                    |
| Capacitadores   |                        |  |                              |                    |

**Fuente:** CS Diesel, 2010  
**Elaborado por:** La autora

### 3.18.1 MODELAMIENTO PROCESO DE TALENTO HUMANO A0

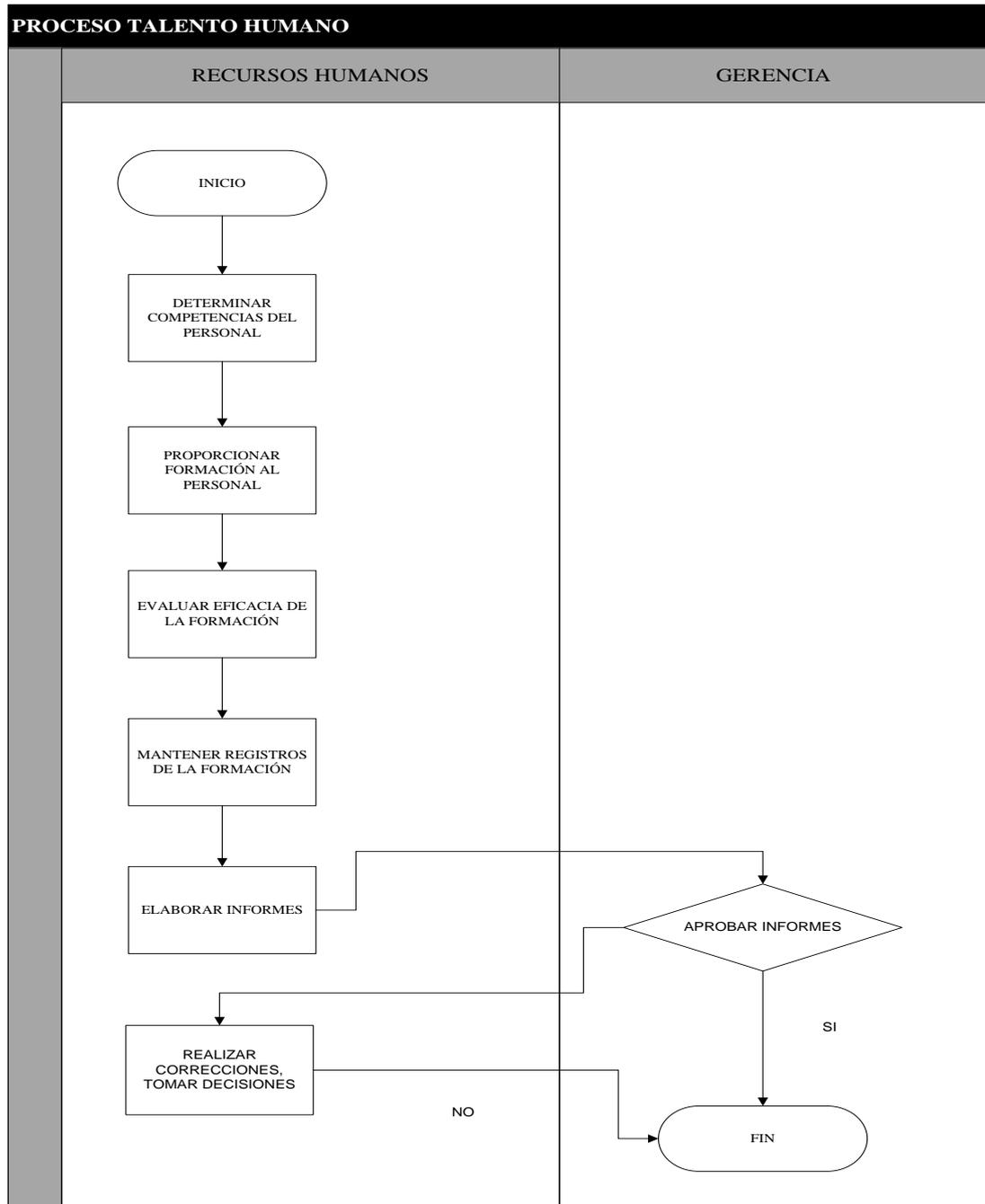
GRÁFICO No. 32: MODELAMIENTO A0 GERENCIA



**Fuente:** CS Diesel, 2010  
**Elaborado por:** La autora

### 3.18.2 FLUJOGRAMA MEJORADO PROCESO DE TALENTO HUMANO

GRÁFICO No. 33: FLUJOGRAMA PROCESO TALENTO HUMANO MEJORADO



Fuente: CS Diesel, 2010  
Elaborado por: La Autora

ILUSTRACIÓN No. 13: TALENTO HUMANO CS DIESEL



ILUSTRACIÓN No. 14: TALENTO HUMANO



### 3.19 GESTIÓN DE CALIDAD

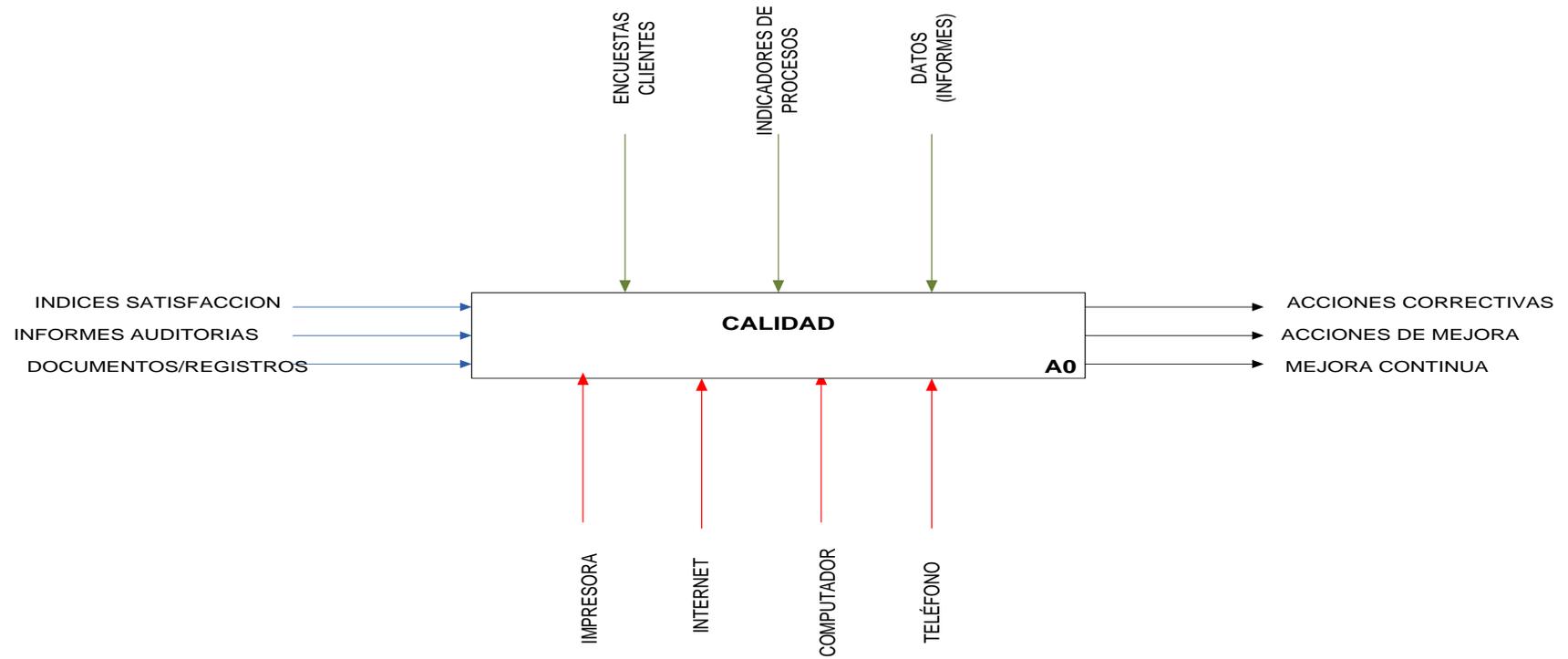
TABLA No.33: CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE CALIDAD

| <b>PROCESO DE GESTION DE CALIDAD</b>  |                           |  |                      |                    |
|---|---------------------------|--|----------------------|--------------------|
| <b>MISIÓN:</b> Identificar recursos e implementar herramientas prácticas que ayuden a optimizar la operación, control y mejoramiento de los procesos a través de un seguimiento continuo de su desempeño. |                           |  |                      |                    |
| <b>CONTROLES</b>  |                           |  |                      |                    |
| <b>BASE LEGAL / DOCUMENTOS</b>  |                           | <b>FORMATOS/REGISTROS</b>                        |                      |                    |
| Control de documentos   |                           | Acciones correctivas preventivas                 |                      |                    |
| Control de registros  |                           | Reportes de no conformidades                     |                      |                    |
| Control de no conformidades   |                           | Actas de reunión                                 |                      |                    |
| Auditorías Intenas  |                           |  |                      |                    |
| Acciones preventivas  |                           |  |                      |                    |
| Acciones correctivas  |                           |  |                      |                    |
| <b>PROCESO</b>  |                           |  |                      |                    |
| <b>PROVEEDOR</b>  | <b>ENTRADA</b>            | <b>ACTIVIDADES</b>                               | <b>SALIDA</b>        | <b>CLIENTE</b>     |
| Todos los procesos  | Documentos/ registros     | <b>Control de documentos</b>                     | Documentos/registros | Todos los procesos |
| Gestión de Venta  | Indicadores de procesos   | <b>Acciones de mejora</b>                        | Acciones Correctivas |                    |
| Auditorías  | Indices de Satisfacción   | <b>Evaluación de la satisfacción del cliente</b> | Correcciones         |                    |
| Producción  | Informes de Auditorías    | <b>Levantamiento de no conformidades</b>         | Acciones de Mejora   |                    |
|   | Informes no conformidades | <b>Correcciones</b>                              |                      |                    |
| <b>RECURSOS</b>   |                           |  | <b>INDICADORES</b>   |                    |
| Computador  |                           | Responsable de calidad                           | % MENSUAL DE MEJORAS |                    |
| Impresora   |                           |  |                      |                    |

**Fuente:** CS Diesel, 2010  
**Elaborado por:** La autora

### 3.19.1 MODELAMIENTO PROCESO DE CALIDAD A0

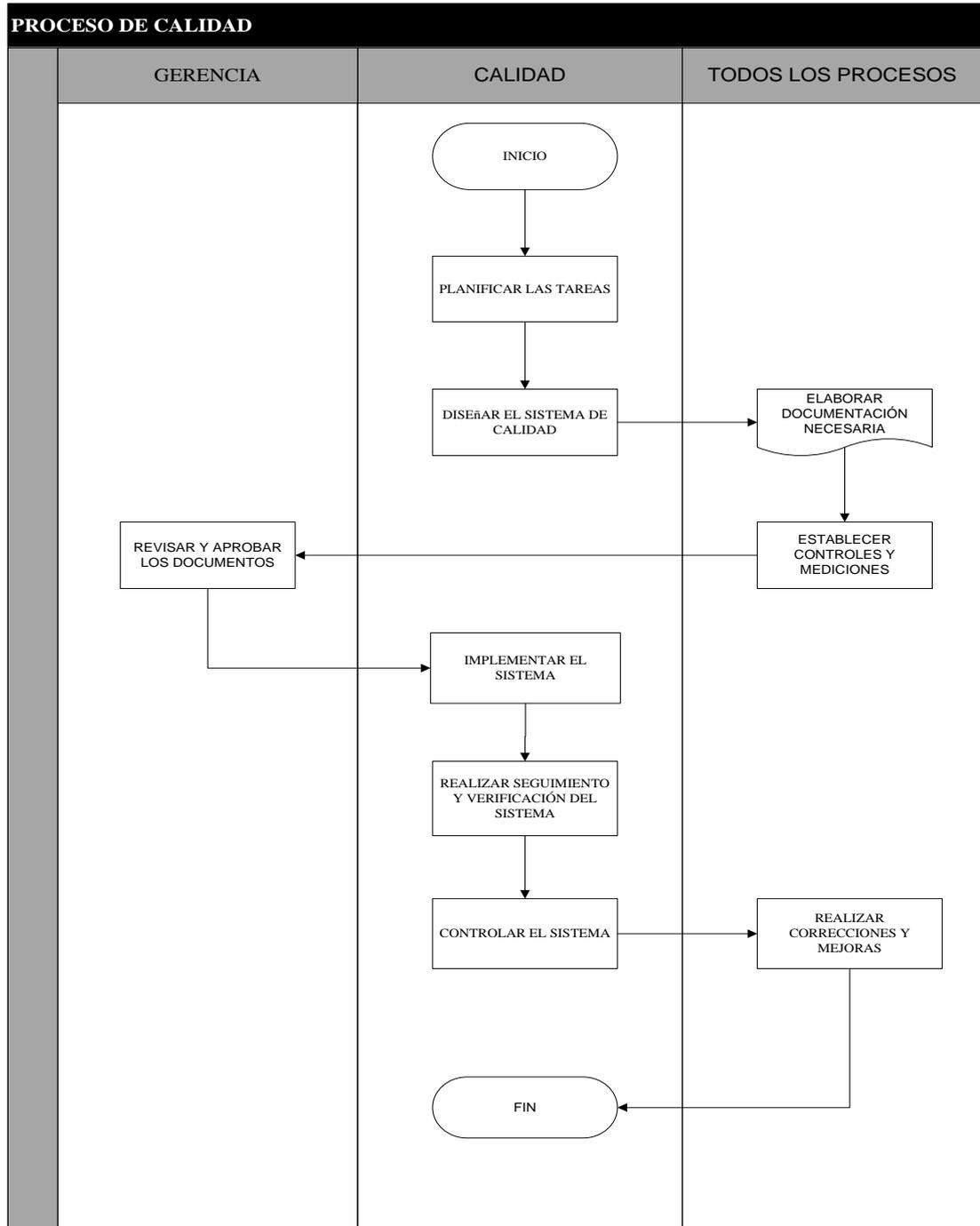
GRÁFICO No. 34: MODELAMIENTO A0 CALIDAD



**Fuente:** CS Diesel, 2010  
**Elaborado por:** La autora

### 3.19.2 FLUJOGRAMA PROCESO DE CALIDAD

GRÁFICO No. 35: FLUJOGRAMA PROCESO CALIDAD MEJORADO



Fuente: CS Diesel, 2010  
 Elaborado por: La Autora

### 3.20 MEDICIÓN Y CONTROL DE LOS PROCESOS DE CS DIESEL

Los procesos del Sistema de Calidad de CS Diesel van a ser medidos y controlados a través de indicadores de gestión, los mismos que van a reflejar la capacidad de los procesos para alcanzar los resultados planificados.

#### 3.20.1 GESTIÓN GERENCIAL

TABLA No. 34: MEDICIÓN Y CONTROL GESTIÓN GERENCIAL

| <b>GESTIÓN GERENCIAL</b>  |  |
|---|--|
| <b>PROCESO</b>  | Gerencial  |
| <b>RESPONSABLE</b>  | Gerente General  |
| <b>CONTROL</b>  |  |
| <b>INDICADOR</b>  | % Cumplimiento de objetivos  |
| <b>FÓRMULA</b>  | $\frac{\text{OBJETIVOS CUMPLIDOS}}{\text{OBJETIVOS PROPUESTOS}} * 100$ |
| <b>FRECUENCIA</b>   | Anual  |
| <b>UNIDAD DE MEDIDA</b>   | %  |
| <b>DEFINICIÓN</b>   |  |
| <p>La gestión de la gerencia se medirá por el nivel de cumplimiento de los objetivos establecidos al año.</p> |  |

**Fuente:** CS Diesel, 2010  
**Elaborado por:** La Autora

### 3.20.2 GESTIÓN DE CALIDAD

TABLA No. 35: MEDICIÓN Y CONTROL GESTIÓN DE CALIDAD

| <b>GESTIÓN DE CALIDAD</b>   |   |
|---|---|
| <b>PROCESO</b>  | Calidad   |
| <b>RESPONSABLE</b>  | Responsable de Calidad  |
| <b>CONTROL</b>  |   |
| <b>INDICADOR</b>  | % Mejoras   |
| <b>FÓRMULA</b>  | $\frac{\text{NO CONFORMIDADES DETECTADAS}}{\text{NO CONFORMIDADES LEVANTADAS}} * 100$ |
| <b>FRECUENCIA</b>   | Mensual   |
| <b>UNIDAD DE MEDIDA</b>   | %   |
| <b>DEFINICIÓN</b>   |   |
| Las no conformidades se detectan cuando el producto/servicio no cumple con los requisitos |   |

**Fuente:** CS Diesel, 2010  
**Elaborado por:** La Autora

### 3.20.3 GESTIÓN FINANCIERA

TABLA No. 36: MEDICIÓN Y CONTROL GESTIÓN FINANCIERA

| <b>GESTIÓN FINANCIERA</b>   |  |
|---|--|
| <b>PROCESO</b>  | Financiero   |
| <b>RESPONSABLE</b>  | Responsable Finanzas   |
| <b>CONTROL</b>  |  |
| <b>INDICADOR</b>  | % Puntualidad de pagos   |
| <b>FÓRMULA</b>  | $\frac{\text{PAGOS REALIZADOS A TIEMPO}}{\text{TOTAL DE PAGOS}} * 100$ |
| <b>FRECUENCIA</b>   | Mensual  |
| <b>UNIDAD DE MEDIDA</b>   | %  |
| <b>DEFINICIÓN</b>   |  |
| <p>El porcentaje de puntualidad en los pagos es el reflejo del nivel de liquidez y gestión del departamento financiero de la empresa.</p> |  |

**Fuente:** CS Diesel, 2010

**Elaborado por:** La Autora

### 3.20.4 GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

TABLA No. 37: MEDICIÓN Y CONTROL GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

| <b>GESTIÓN DE TALENTO HUMANO</b>   |  |
|--|--|
| <b>PROCESO</b>   | Talento Humano   |
| <b>RESPONSABLE</b>   | Responsable de Talento Humano  |
| <b>CONTROL</b>   |  |
| <b>INDICADOR</b>   | % Capacitaciones realizadas  |
| <b>FÓRMULA</b>   | $\frac{\text{CAPACITACIONES REALIZADAS}}{\text{CAPACITACIONES PROGRAMADAS}} * 100$ |
| <b>FRECUENCIA</b>  | Trimestral   |
| <b>UNIDAD DE MEDIDA</b>  | %  |
| <b>DEFINICIÓN</b>  |  |
| <p>El desempeño del personal de la empresa se incrementará por el nivel de instrucción y conocimiento que desarrollen.</p> |  |

**Fuente:** CS Diesel, 2010  
**Elaborado por:** La Autora

### 3.20.5 GESTIÓN DE COMPRAS

TABLA No. 38: MEDICIÓN Y CONTROL GESTIÓN DE COMPRAS

| <b>GESTIÓN DE COMPRAS</b>   |   |
|---|---|
| <b>PROCESO</b>  | Compras (Importaciones y Locales)                               |
| <b>RESPONSABLE</b>  | Responsable de Compras  |
| <b>CONTROL</b>  |   |
| <b>INDICADOR</b>  | % Productos evaluados   |
| <b>FÓRMULA</b>  | $\frac{\text{ÍTEMS EVALUADOS}}{\text{ÍTEMS SOLICITADOS}} * 100$ |
| <b>FRECUENCIA</b>   | Mensual   |
| <b>UNIDAD DE MEDIDA</b>   | %   |
| <b>DEFINICIÓN</b>   |   |
| <p>Evalúa el movimiento mensual de cada ítem para realizar el pedido de repuestos asegurándonos que los repuestos cumplan con las características solicitadas por el cliente.</p> |   |

**Fuente:** CS Diesel, 2010

**Elaborado por:** La Autora

### 3.20.6 GESTIÓN DE VENTA

TABLA No. 39: MEDICIÓN Y CONTROL GESTIÓN DE VENTAS

| <b>GESTIÓN DE VENTAS</b>  |  |
|---|--|
| <b>PROCESO</b>  | Ventas   |
| <b>RESPONSABLE</b>  | Responsable de Ventas  |
| <b>CONTROL</b>  |  |
| <b>INDICADOR</b>  | % Nivel de ventas  |
| <b>FÓRMULA</b>  | $\frac{\text{VOLUMEN DE VENTAS}}{\text{META DE VENTAS}} * 100$ |
| <b>FRECUENCIA</b>   | Mensual  |
| <b>UNIDAD DE MEDIDA</b>   | %  |
| <b>DEFINICIÓN</b>   |  |
| <p>Evalúa el porcentaje de ventas cumplidas durante un periodo determinado.</p> |  |

**Fuente:** CS Diesel, 2010

**Elaborado por:** La Autora

### 3.20.7 GESTIÓN DE ENTREGA

TABLA No. 40: MEDICIÓN Y CONTROL GESTIÓN DE ENTREGA

| <b>GESTIÓN DE ENTREGA</b>   |   |
|---|---|
| <b>PROCESO</b>  | Entrega   |
| <b>RESPONSABLE</b>  | Responsable de Entrega  |
| <b>CONTROL</b>  |   |
| <b>INDICADOR</b>  | % Pedidos correctamente entregados  |
| <b>FÓRMULA</b>  | $\frac{\text{PEDIDOS CORRECTAMENTE ENTREGADOS}}{\text{TOTAL PEDIDOS ENVIADOS}} * 100$ |
| <b>FRECUENCIA</b>   | Diario  |
| <b>UNIDAD DE MEDIDA</b>   | %   |
| <b>DEFINICIÓN</b>   |   |
| <p>Los pedidos correctamente entregados son aquellos que no han tenido falla en etiquetado, embalaje y envío.</p> |   |

**Fuente:** CS Diesel, 2010

**Elaborado por:** La Autora

### 3.20.8 GESTIÓN DE ALMACENAMIENTO

TABLA No. 41: MEDICIÓN Y CONTROL GESTIÓN DE ALMACENAMIENTO

| <b>GESTIÓN DE ALMACENAMIENTO</b>  |   |
|---|---|
| <b>PROCESO</b>  | Almacenamiento  |
| <b>RESPONSABLE</b>  | Responsable de Almacenamiento   |
| <b>CONTROL</b>  |   |
| <b>INDICADOR</b>  | % Ítems Registrados   |
| <b>FÓRMULA</b>  | $\frac{\text{ÍTEMS REGISTRADOS}}{\text{TOTAL ÍTEMS RECIBIDOS}} * 100$ |
| <b>FRECUENCIA</b>   | Mensual   |
| <b>UNIDAD DE MEDIDA</b>   | %   |
| <b>DEFINICIÓN</b>   |   |
| <p>Los ítems (productos) registrados son aquellos que han sido correctamente contados, verificados y almacenados.</p> |   |

**Fuente:** CS Diesel, 2010

**Elaborado por:** La Autora

### 3.21 TABLERO DE CONTROL

TABLA No. 42: MEDICIÓN Y CONTROL DE LOS PROCESOS

| No. | PROCESO                | INDICADOR                          | FÓRMULA DE CÁLCULO  | FRECUENCIA DE MEDICIÓN | NIVELES DE CONSIDERACIÓN DE EFICIENCIA |      |
|-----|------------------------|------------------------------------|---|------------------------|--|------|
|     |                        |                                    |   |                        | MAX.                                   | MIN. |
| 1   | GESTIÓN GERENCIAL      | % Cumplimiento de objetivos        | $\frac{\text{Objetivos cumplidos} * 100}{\text{Objetivos propuestos}}$                  | Anual                  | MAX.                                   | 100% |
|     |                        |                                    |   |                        | MIN.                                   | 60%  |
| 2   | GESTIÓN DE CALIDAD     | % Mensual de mejoras               | $\frac{\text{No conformidades detectadas} * 100}{\text{No conformidades levantadas}}$   | Mensual                | MAX.                                   | 100% |
|     |                        |                                    |   |                        | MIN.                                   | 50%  |
| 3   | GESTIÓN FINANCIERA     | % Puntualidad en pagos             | $\frac{\text{Pagos realizados a tiempo} * 100}{\text{Pagos pendientes}}$                | Mensual                | MAX.                                   | 100% |
|     |                        |                                    |   |                        | MIN.                                   | 75%  |
| 4   | GESTIÓN RRHH           | % Capacitaciones realizadas        | $\frac{\text{Capacitaciones realizadas} * 100}{\text{Capacitaciones programadas}}$      | Trimestral             | MAX.                                   | 100% |
|     |                        |                                    |   |                        | MIN.                                   | 50%  |
| 5   | GESTIÓN DE COMPRAS     | % Productos verificados            | $\frac{\text{Ítems evaluados} * 100}{\text{Ítems solicitados}}$                         | Mensual                | MAX.                                   | 100% |
|     |                        |                                    |   |                        | MIN.                                   | 85%  |
| 6   | GESTIÓN DE VENTAS      | % Nivel de venta                   | $\frac{\text{Volumen de venta} * 100}{\text{Meta de venta}}$                            | Semestral              | MAX.                                   | 100% |
|     |                        |                                    |   |                        | MIN.                                   | 50%  |
| 7   | GESTIÓN DE ENTREGA     | % Pedidos correctamente entregados | $\frac{\text{Pedidos correctamente entregados} * 100}{\text{Total pedidos entregados}}$ | Diario                 | MAX.                                   | 100% |
|     |                        |                                    |   |                        | MIN.                                   | 85%  |
| 8   | GESTIÓN ALMACENAMIENTO | % Items registrados                | $\frac{\text{Ítems registrados} * 100}{\text{Ítems recibidos}}$                         | Mensual                | MAX.                                   | 100% |
|     |                        |                                    |   |                        | MIN.                                   | 80%  |

Fuente: CS Diesel, 2010

Elaborado por: La autora

### **3.22 PROCEDIMIENTOS NORMA ISO 9001:2008**

Para el diseño e implementación de un SGC basado en la Norma ISO 9001:2008 es necesario determinar varios procedimientos exigidos por la norma:

**Procedimiento para el control de documentos:** Los documentos requeridos por el SGC deben controlarse, es necesario establecer un procedimiento documentado que defina dichos controles.

**Procedimiento para el control de registros:** Es necesario establecer un procedimiento documentado para definir los controles necesarios para proteger y almacenar los registros.

**Procedimiento de auditorías internas:** Se debe establecer un procedimiento documentado para definir los requisitos de planificación y ejecución de las auditorías internas.

**Procedimiento de producto no conforme:** Es necesario establecer un procedimiento documentado para definir los controles y responsabilidades para tratar el producto no conforme.

**Procedimiento de acciones correctivas:** Se debe establecer un procedimiento documentado para eliminar las causas de las no conformidades.

**Procedimiento de acciones preventivas:** Es fundamental que la empresa determine un procedimiento documentado para eliminar las causas de las no conformidades para prevenir que éstas ocurran.

### 3.22.1 PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL DE DOCUMENTOS

El sistema de gestión documental tiene la siguiente estructura:

| No. | TIPO DOCUMENTO    | DESCRIPCIÓN                          |
|-----|-------------------|--------------------------------------|
| 1   | Manual de Calidad | Establece lo que hace la empresa     |
| 2   | Procedimientos    | Describen como se realiza un proceso |
| 3   | Instructivos      | Describen como se realizan tareas    |
| 4   | Registros         | Describe resultados obtenidos        |

#### 3.22.1.1 Formato

Toda la documentación necesaria en el SGC de CS Diesel tiene el siguiente formato:

**Propósito:** Detalla la finalidad del documento, el porqué y para que esta escrito.

**Alcance:** Señala el área o proceso donde se aplica el documento.

**Vocabulario:** Definiciones o/y Abreviaturas que facilitan el entendimiento

**Responsables:** Establece la autoridad para aplicar.

**Procedimiento:** Determina la secuencia de operaciones.

**Referencias:** Indica documentos complementarios

**Registros:** Indica los registros que se utilizan conjuntamente con el documento.

**Revisiones:** Se registran las revisiones que posee el documento incluyendo las modificaciones realizadas.

**Nota:** Si un documento no tiene alguno de los elementos descritos, se escribe “no aplica”.

### 3.22.1.2 Tamaño y tipo de letra

- Encabezado: Arial, 8
- Cuerpo: Times, 12

### 3.22.1.3 Encabezado de la documentación

Los documentos del SGC se identifican con un encabezado que se muestra a continuación:

|                     |                      |                  |
|---------------------|----------------------|------------------|
| LOGO DE LA EMPRESA  | TITULO DEL DOCUMENTO |                  |
| ELABORADO POR:      | APROBADO POR:        | CÓDIGO:<br>XX-YY |
| FECHA:<br>DD/MM/AÑO | NO. REVISIÓN:<br>00  | PAGINA:<br>A/B   |

ELABORADO POR: Responsable en elaborar el documento. Ej. Ricardo Pérez

APROBADO POR: Responsable de aprobar el documento luego de haber elaborado.  
Ej. Anita Taco.

CÓDIGO: Código que identifica a cada documento. XX-YY. Ej. MA-30  
Donde XX: Tipo de Documento, YY: Numero de documento

El tipo de documento puede ser:

- MA manual
- PR procedimiento

- IT Instructivo
- RE Registro

FECHA: Fecha en la que se elabora el documento o en la que se realiza un cambio.

DD/MM/AÑO. Ej. 10/Ene/2010

No. REVISIÓN: Numero de revisión del documento, se modifica cada vez que se realicen cambios a los documentos. Ej. REVISIÓN 04

PAGINA: No. De página. Ej. PAGINA 2/3

#### **3.22.1.4 Identificación de cambios**

Cuando un documento es modificado se registra en las “revisiones” incluido en el formato para elaborar documentos. El estado de revisión queda registrado con un número secuencial en el encabezado del documento.

#### **3.22.1.5 Control de documentos internos y disponibilidad en puntos de uso**

El control de los documentos esta registrado en la lista maestra de documentos una vez que se hayan aprobado. La disponibilidad en los puntos de uso y difusión realiza el responsable de que se aplique el documento.

### **3.22.1.6 Control de documentos externos y disponibilidad en puntos de uso**

Todos los documentos externos necesarios para la planificación y operación del SGC son impresos (Leyes, Reglamentos, Catálogos, Normas, Manuales) y están almacenados en el área de consultas (libreros).

### **3.22.1.7 Documentos obsoletos**

Cuando se identifica un nuevo documento, se emite una nueva revisión del documento y se elimina el documento obsoleto.

### **3.22.1.8 Instrucciones de trabajo**

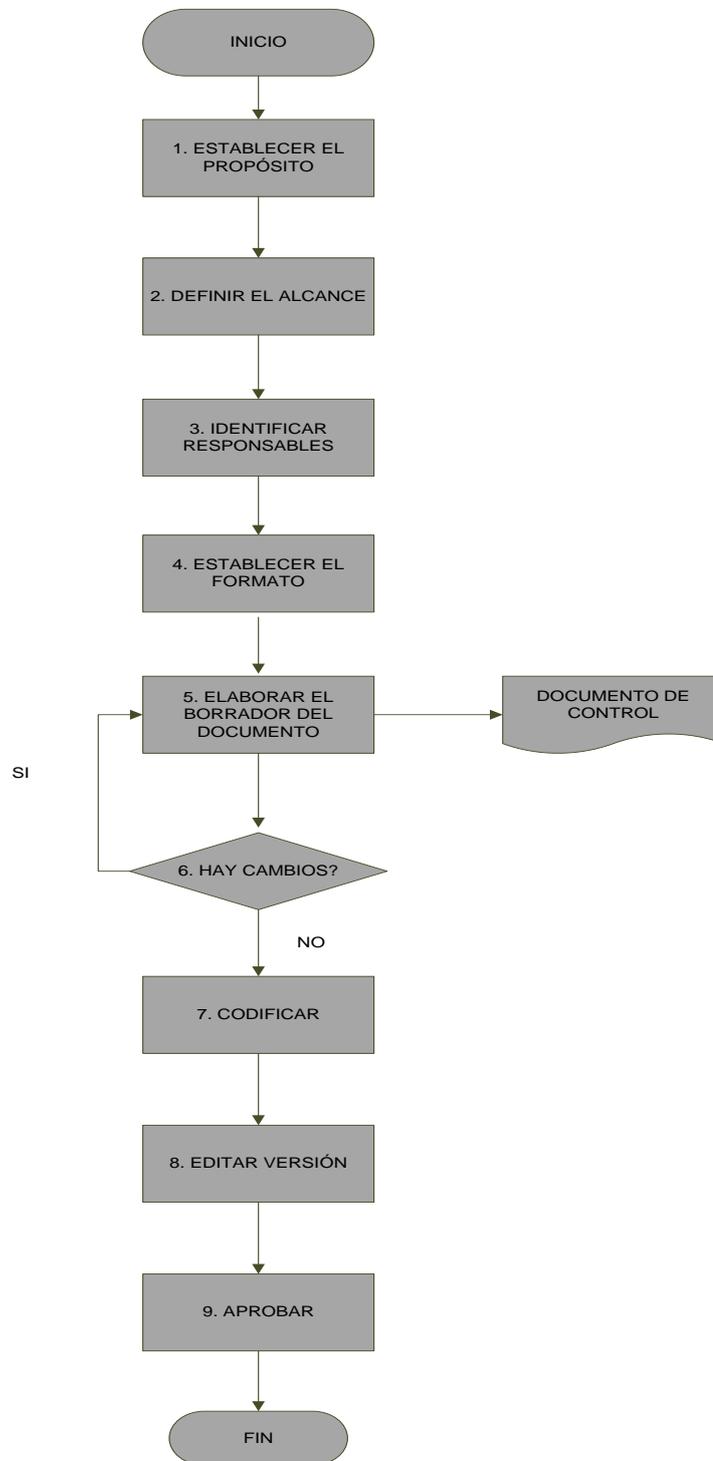
Las instrucciones de trabajo aplican el control de documentos

### **3.22.1.9 Manuales**

Los manuales aplican el control de documentos

### 3.22.1.10 FLUJOGRAMA CONTROL DE DOCUMENTOS

GRÁFICO No. 36: PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL DE DOCUMENTOS



**Fuente:** CS Diesel, 2010  
**Elaborado por:** La Autora

## **3.22.2 PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL DE REGISTROS**

### **3.22.2.1 Creación de registros de la calidad**

El responsable de la elaboración de un formato para registro, como parte de la generación de documentos, desarrolla los formatos necesarios y establecidos según los procedimientos, instructivos o manuales dejando establecida la información que debe contener, los responsables de elaboración, revisión y aprobación.

### **3.22.2.2 Identificación y almacenamiento**

Los registros de la calidad se identifican, dependiendo el caso, mediante: nombre único, fecha, y número secuencial si aplica. Los registros se almacenan de acuerdo a las necesidades por: códigos, nombres, órdenes, fechas, series, modelos, colores.

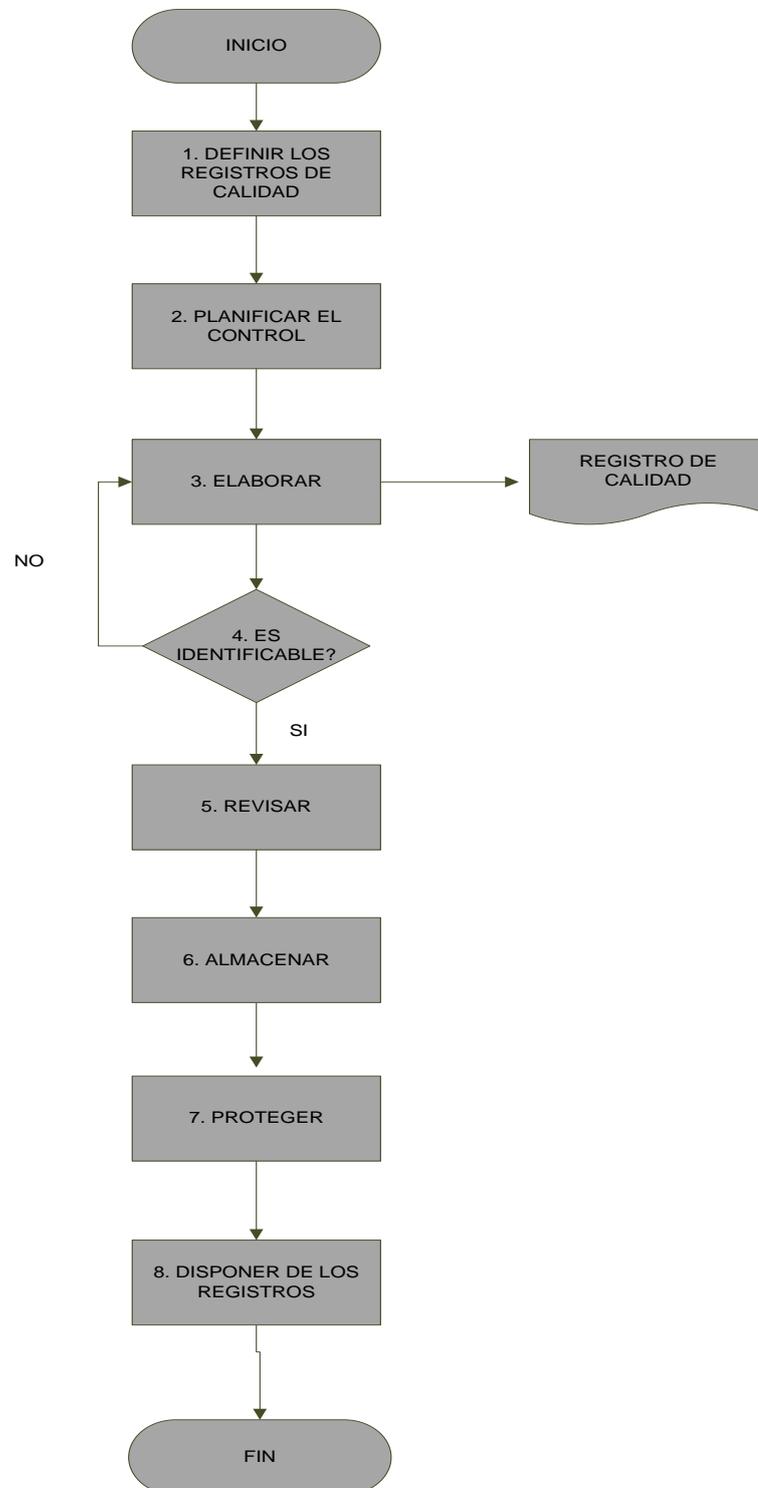
Estos registros se recogen según su elaboración, diaria, semanal, mensual, anual, en carpetas o archivadores y en sitios adecuados que evitan su deterioro, daño, pérdida y garantizan su fácil acceso.

### **3.22.2.3 Recuperación y protección**

Es el orden para guardar los registros que permita una ágil recuperación por medios escritos y tomando en cuenta su generación: diaria, mensual, anual. Los responsables de almacenamiento de los registros se encargan de disponer sitios y muebles que almacenen a los registros de la calidad y que sean protegidos con respecto a las alteraciones y tachones, al polvo, el agua, fuego, humedad, plagas, robos.

### 3.22.2.4 FLUJOGRAMA CONTROL DE REGISTROS

GRÁFICO No. 37: PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL DE REGISTROS



**Fuente:** CS Diesel, 2010  
**Elaborado por:** La Autora

### **3.22. 3 PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍAS INTERNAS**

#### **3.22.3.1 Criterio para designar al equipo auditor**

Las auditorías internas las puede efectuar personal de la propia empresa o se puede contratar una organización externa para que las realice (Dirección y Calidad deciden de mutuo acuerdo quién las hará).

El Responsable de Calidad es quien coordina todas las actividades relacionadas con las auditorías internas y se asegura de que, al menos anualmente, se realiza una auditoría a cada departamento de la empresa que cubra todas las actividades que realizan.

#### **3.22.3.2 Preparación de la auditoría**

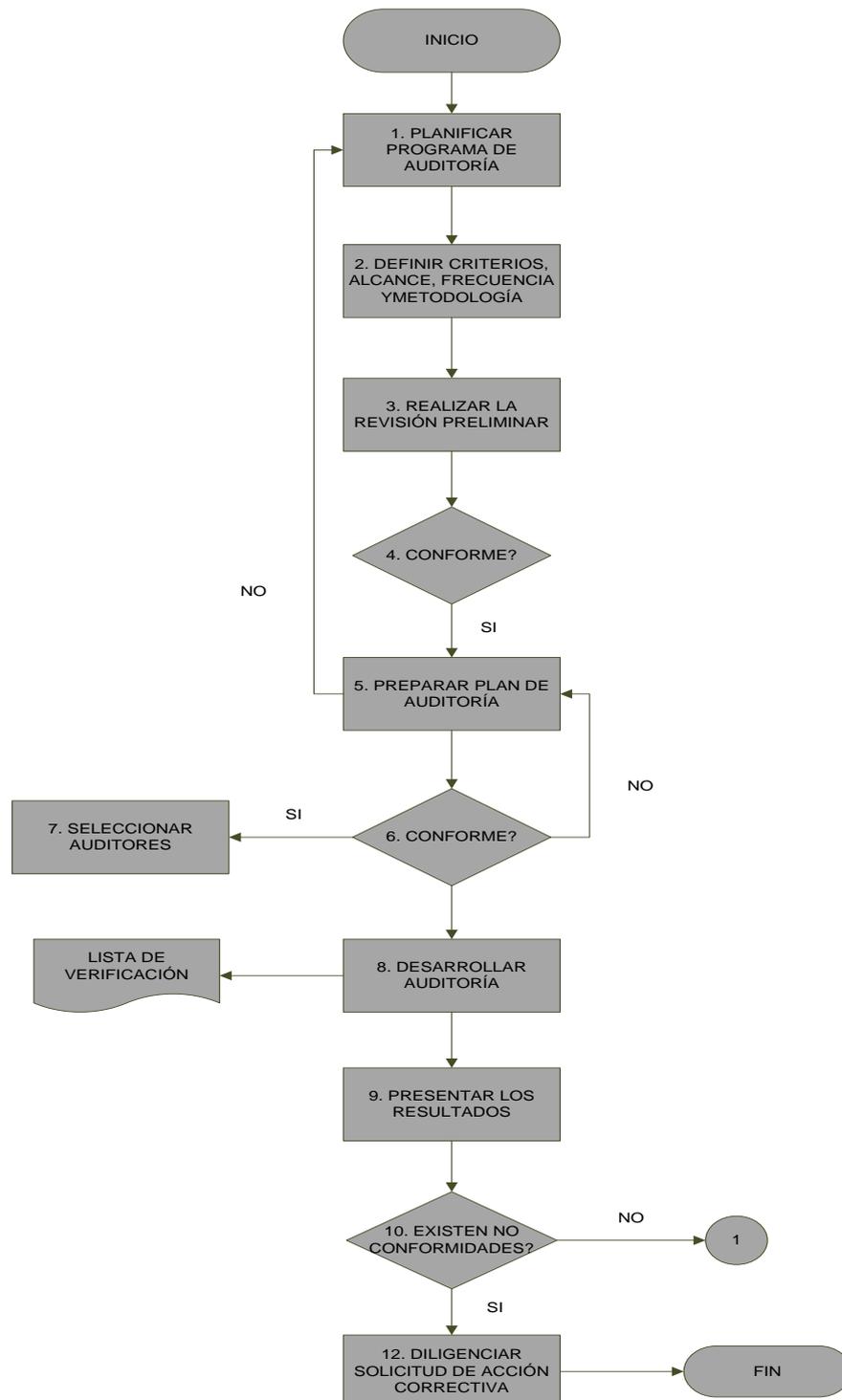
El responsable de Calidad, como coordinador de las actividades relacionadas con las auditorías, informa a los responsables de las áreas a auditar con la debida anticipación, consultado con ellos las fechas y horas más indicadas. Si la auditoría la realiza una organización externa.

#### **3.22.3.3 Resultados de la auditoría**

El informe de auditoría es el resultado de la auditoría, y contiene las conclusiones y resultados del equipo auditor. Con el informe de auditoría el responsable de Calidad inicia un proceso de corrección de todos los problemas identificados. Las correcciones aplicadas se documentan en un registro.

### 3.22.3.4 FLUJOGRAMA AUDITORÍAS INTERNAS

GRÁFICO No.38: PROCEDIMIENTO AUDITORÍAS INTERNAS



Fuente: CS Diesel, 2010  
Elaborado por: La Autora

### **3.22.4 PROCEDIMIENTO DE PRODUCTO NO CONFORME**

#### **3.22.4.1 Detección y registro de no conformidades**

**Proveedores:** CS Diesel debe asegurar que los proveedores que contrata cumplen con los requisitos establecidos y para ello verifica que se cumplen los plazos de entrega y que los repuestos comprados se ajustan a lo acordado, tanto en cantidad como en calidad. Cualquier no conformidad detectada en estas verificaciones se describe en un informe de no conformidad.

**Quejas de cliente:** Las quejas de cliente se registran en un informe de no conformidad haciendo constar su naturaleza. Esto se hace con independencia del trato especial que las quejas de cliente reciben dentro del Sistema de Gestión de la Calidad.

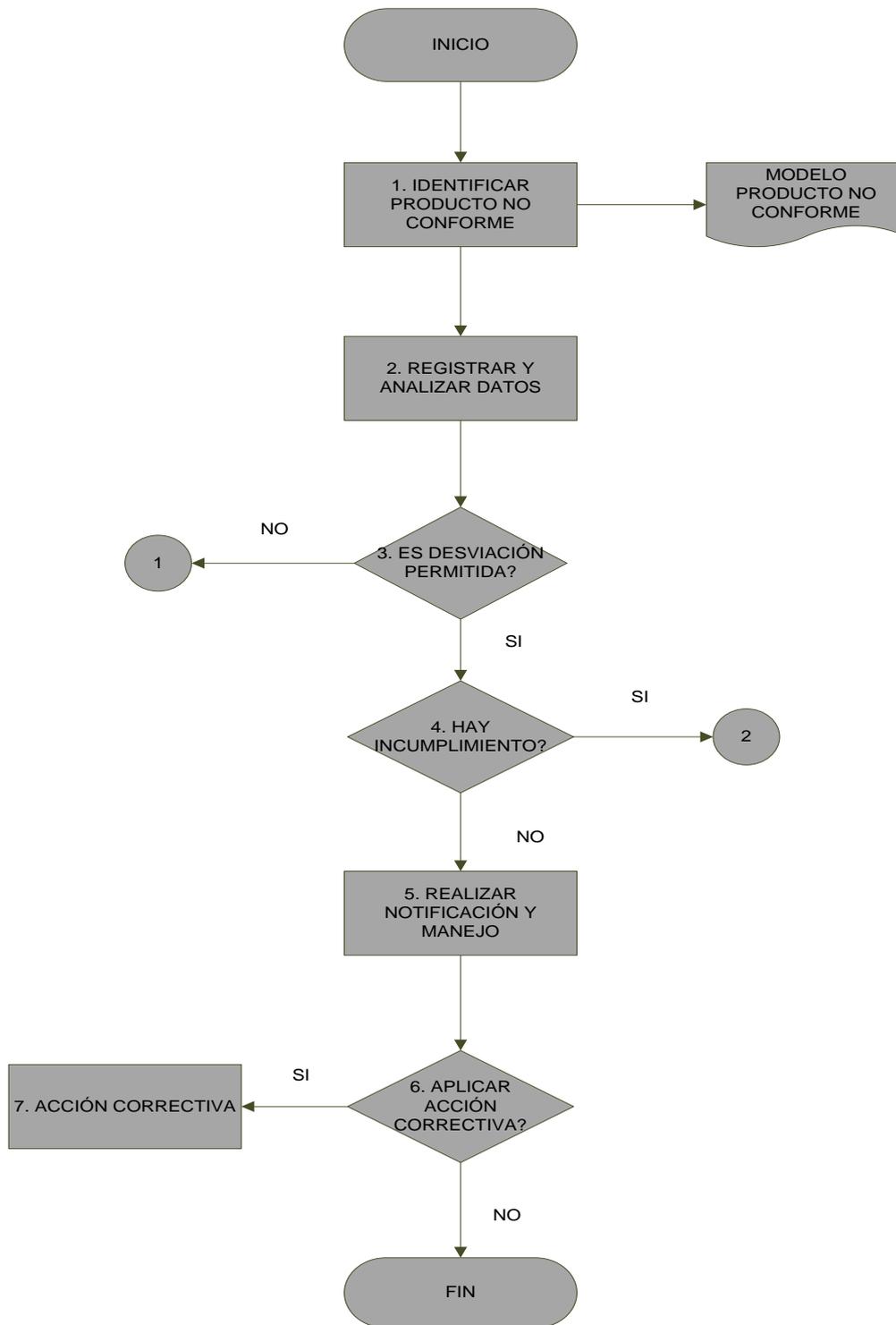
Una queja de un cliente es cualquier situación en la que un cliente muestra su desagrado con el servicio en general de CS Diesel. Las quejas de cliente las registra el primer miembro de la organización que conoce la existencia de la queja.

#### **3.22.4.2 Identificación de productos no conformes**

Todos los productos no conformes se identifican físicamente para evitar su utilización o confusiones. Si el producto está en las instalaciones de CS Diesel, el producto se retira a una zona de rechazo, siempre que esto es posible, y se anotan sobre él, o mediante etiqueta, los datos que permitan identificarlo. Luego se hace el informe.

### 3.22.4.3 FLUJOGRAMA PRODUCTO NO CONFORME

GRÁFICO No. 39: PROCEDIMIENTO PRODUCTO NO CONFORME



Fuente: CS Diesel, 2010  
Elaborado por: La Autora

### **3.22.5 PROCEDIMIENTO DE ACCIONES CORRECTIVAS**

#### **3.22.5.1 Acciones correctivas**

La aparición de No Conformidades (NC), tiene siempre una causa que las genera, los controles aplicados para la identificación, registro, y aplicación de las correcciones sobre el producto no conforme o problema se definen en el procedimiento de No Conformidades.

La aplicación de acciones correctivas se realiza en los siguientes casos:

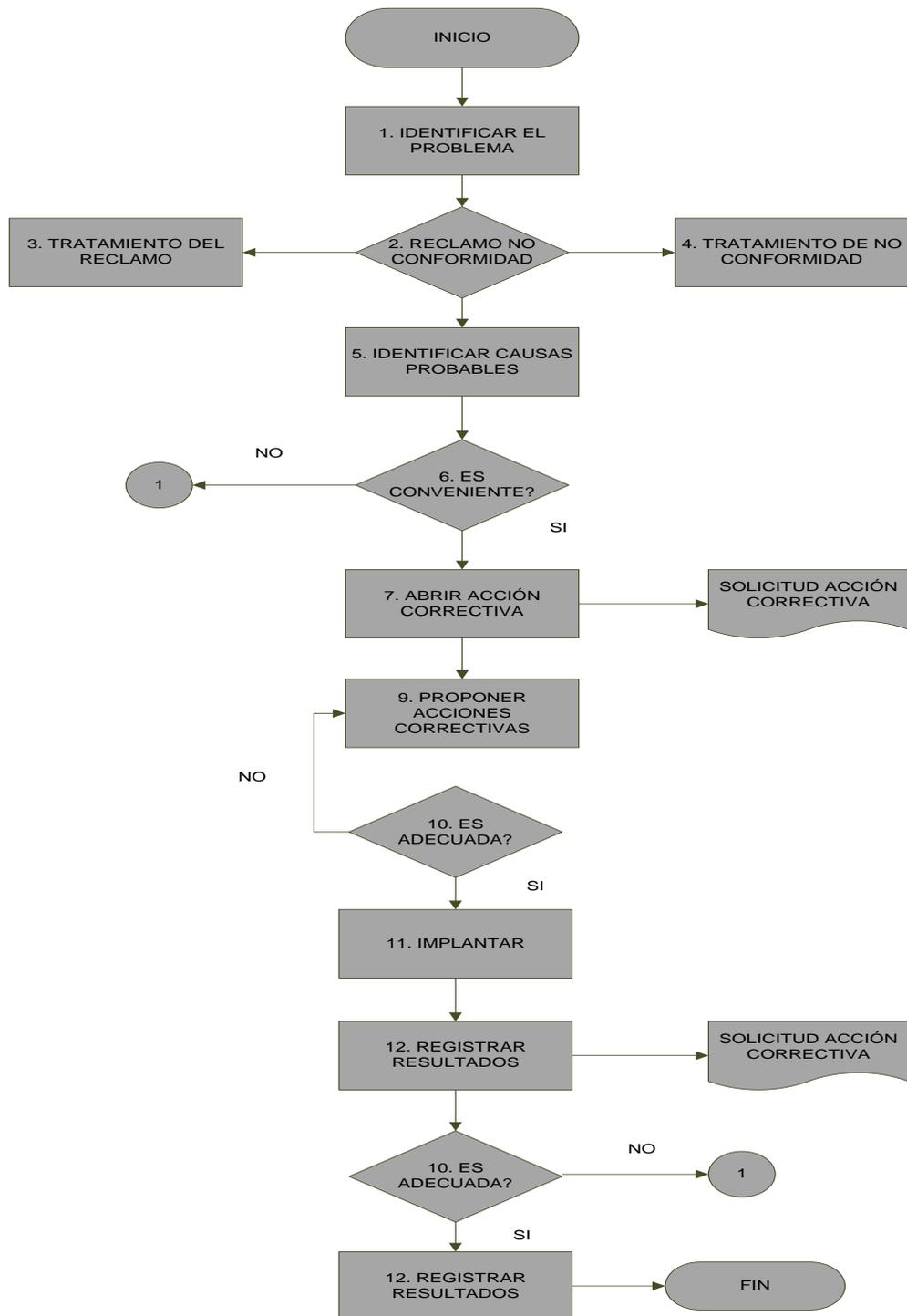
- Cuando una No Conformidad se ha reproducido con anterioridad en más ocasiones y las acciones aplicadas no eliminaron la causa.
- Cuando un cliente se queja y tiene razón en sus argumentos.
- Cuando la No Conformidad se detecta en una auditoria.
- Cuando el responsable de calidad o Gerencia lo estimen oportuno.

#### **3.22.5.2 Inicio de acciones correctivas**

El responsable de calidad tiene a su cargo todas las acciones correctivas iniciadas por el personal de la empresa y tiene la potestad para decidir sobre la necesidad de iniciar acciones correctivas, especialmente en los casos de repetición constante de los problemas.

### 3.22.5.3 FLUJOGRAMA ACCIONES CORRECTIVAS

GRÁFICO No. 40: PROCEDIMIENTO ACCIONES CORRECTIVAS



Fuente: CS Diesel, 2010  
Elaborado por: La Autora

## **3.22.6 PROCEDIMIENTO DE ACCIONES PREVENTIVAS**

### **3.22.6.1 Acciones preventivas**

Las acciones preventivas son un tipo especial de acción que está enfocada hacia la prevención, introduciendo modificaciones en los métodos y criterios en aquellas partes del sistema que pueden constituir causas de no conformidades en el futuro.

### **3.22.6.2 Inicio de las acciones preventivas**

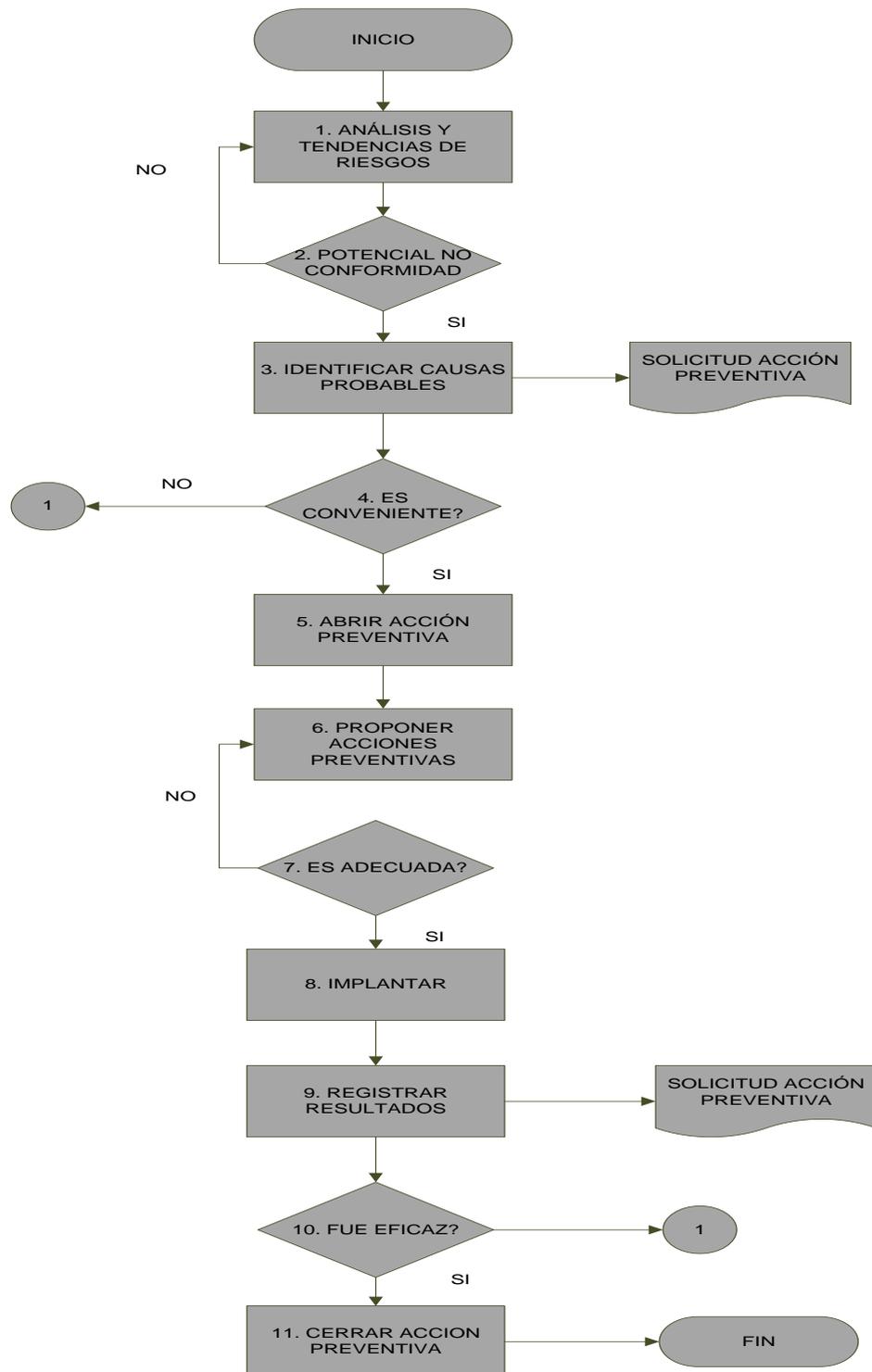
Las acciones preventivas se inician cuando algún miembro de la empresa identifica aspectos del Sistema de Gestión de la Calidad que pueden provocar No Conformidades. El proceso para iniciar acciones preventivas es el mismo que en caso de las acciones correctivas con la diferencia que aún no se genera una No Conformidad

### **3.22.6.3 Desarrollo y cierre de las acciones preventivas**

Los métodos y criterios para el desarrollo y cierre de las acciones preventivas son análogos al de las acciones correctivas con la excepción de que los expedientes de acción preventiva se identifican con un código distinto

### 3.22.6.4 FLUJOGRAMA ACCIONES PREVENTIVAS

GRÁFICO No. 41: PROCEDIMIENTO ACCIONES PREVENTIVAS



Fuente: CS Diesel, 2010  
Elaborado por: La Autora

### **3.23 MANUAL DE LA CALIDAD**

“El Manual de Calidad es un documento donde se especifican la misión y visión de la empresa con respecto a la calidad así como la política de la calidad y los objetivos que apuntan al cumplimiento de dicha política.”<sup>4</sup>

El Manual de Calidad (ANEXO No. 5) expone además la estructura del Sistema de Gestión de la Calidad y es un documento público que se distribuye al personal de la empresa y si es necesario a clientes y empresas certificadoras. De acuerdo al numeral 4.2.2 de la norma ISO 9001:2008 el Manual de la Calidad debe contener:

- El alcance del sistema de gestión de la calidad
- Los procedimientos documentados establecidos para el sistema
- Una descripción de la interacción entre los procesos del sistema

### **3.24 MANUAL DE PROCESOS**

El manual de procesos, es una herramienta que permite a la Organización, integrar una serie de acciones encaminadas a agilizar el trabajo de la administración, y mejorar la calidad del servicio, comprometiéndose con la búsqueda de alternativas que mejoren la satisfacción del cliente (ANEXO No. 6).

---

<sup>4</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Manual\\_de\\_calidad](http://es.wikipedia.org/wiki/Manual_de_calidad)

## **CAPÍTULO IV: ESTUDIO ECONÓMICO**

La finalidad del Estudio Económico es la evaluación de la viabilidad del proyecto a través de una medición del nivel de utilidad que obtiene el empresario en recompensa por la inversión que se va a realizar.

Mediante la evaluación del proyecto se podrá determinar si es factible o no implementarlo, a través de cálculos y proyecciones que facilitarán la toma de decisiones, ya que permitirán evitar posibles desviaciones y problemas a largo plazo.

En este estudio se va a justificar con números y cálculos la importancia de implementar un Sistema de Gestión de Calidad, para lograr esta finalidad se van a proyectar los balances de CS Diesel tomando como base la información del 2010.

#### **4.1 PRESUPUESTO SGC**

El diseño de un SGC es una inversión por los beneficios que el desarrollo del mismo acarrea consigo, sin embargo es importante establecer el compromiso de la dirección para invertir en aquellos aspectos necesarios para sacar adelante el proyecto.

Las necesidades puntuales de CS DIESEL para el cumplimiento de los requisitos establecidos en la Norma ISO 9001: 2008 son los siguientes:

#### **Norma ISO 9001:2008**

La responsable del SGC no pertenecía inicialmente a la empresa, por lo tanto es necesario considerar sus honorarios dentro del presupuesto del proyecto, adicionalmente se deben considerar los pagos de suministros y materiales que se utilizarán a lo largo del proceso.

#### **Numeral 5.2 ISO 9001:2008 (Enfoque al cliente)**

Considerando que la finalidad de la ISO 9001:2008 es aumentar la satisfacción del cliente, es necesario invertir en una página web que aparte de ser informativa ayude en la venta en línea de los repuestos para los clientes que se encuentran fuera de la Provincia de Pichincha.

### **Numeral 6.2.2 ISO 9001: 2008 (Competencia formación y toma de conciencia)**

La norma exige proporcionar formación para lograr las competencias necesarias en el personal de la empresa, por lo tanto se debe invertir anualmente en programas anuales de capacitación. (ANEXO No. 3)

### **Numeral 6.3 ISO 9001: 2008 (Infraestructura)**

Hace 2 años los propietarios de CS DIESEL construyeron en el que se consideraron: ubicación, espacio de trabajo, espacio para bodegas y ambiente de trabajo (ruido, temperatura, iluminación, humedad, etc.), por lo tanto no se debe invertir en este aspecto, sin embargo por condiciones de seguridad es importante realizar unas pequeñas ventilaciones en caso de tener alguna fuga de la bombona de gas que alimenta a todo el edificio.

### **Numeral 8.2.2 ISO 9001: 2008 (Auditorías)**

Es requerimiento de la norma cumplir con auditorías a intervalos planificados para evaluar el SGC. En el caso de CS DIESEL se van a realizar tres auditorías durante el primer año.

Después de realizar todo el proceso para el diseño del SGC, es importante ser evaluados por una empresa certificadora que formalice el proceso realizado.

A continuación se detalla el presupuesto para el desarrollo del SGC en CS Diesel:

TABLA No. 43: PRESUPUESTO SGC

| ACTIVIDAD                          | RECURSOS                  | VALOR ANUAL     | VALOR MENSUAL  |
|------------------------------------|---------------------------|-----------------|----------------|
| Diseño y puesta a punto del SGC    | Responsable de Calidad    | 8400,00         | 700,00         |
|                                    | Materiales y suministros  | 700,00          | 58,33          |
| Auditoría inicial                  | Auditor Interno           | 350,00          | 29,17          |
| Adecuación de Instalaciones        | Materiales y mano de obra | 1228,50         | 102,38         |
| Diseño y puesta a punto página web | Mano de obra              | 1500,00         | 125,00         |
| Programa de capacitación 2011      | Personal de CS DIESEL     | 2108,88         | 175,74         |
| Auditoría de verificación          | Auditor interno           | 350,00          | 29,17          |
| Certificación                      | Auditor externo           | 2750,00         | 229,17         |
| Auditoría de seguimiento           | Auditor Interno           | 350,00          | 29,17          |
| <b>TOTAL</b>                       |                           | <b>17737,38</b> | <b>1478,12</b> |

**Fuente:** CS Diesel, 2010  
**Elaborado por:** La Autora

#### 4.1.1 TIPO DE FINANCIAMIENTO PARA EL PROYECTO

Para la implementación del Sistema de Gestión de Calidad basado en la ISO 9001:2008 los socios de CS Diesel decidieron financiar el proyecto con capital propio.

TABLA No. 44: FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO

| SOCIO             | % FINANCIAMIENTO | VALOR    |
|-------------------|------------------|----------|
| Raúl Montenegro   | 50%              | 8868,69  |
| Cecilia Solórzano | 50%              | 8868,69  |
| TOTAL             | 100%             | 17737,38 |

**Fuente:** CS Diesel, 2010  
**Elaborado por:** La Autora



### 4.3 SITUACIÓN ACTUAL

A continuación se presenta la información financiera que refleja la situación actual de la empresa, para este análisis se va a tomar como base los balances del año 2010.

#### 4.3.1 BALANCE GENERAL

##### CS DIESEL BALANCE GENERAL 2010

|                                    |            |
|------------------------------------|------------|
| ACTIVO                             |            |
| <i>ACTIVO CORRIENTE</i>            | 475.512,62 |
| Caja, bancos                       | 36.638,45  |
| Cuentas por cobrar                 | 153.646,18 |
| Otras cuentas por cobrar           | 4.636,32   |
| Provisión cuentas incobrables      | 1.536,46   |
| Crédito tributario a favor         | 14.272,62  |
| Inventario de mercadería           | 267.855,51 |
| <i>ACTIVOS FIJOS</i>               | 324.135,72 |
| Inmuebles                          | 219.510,96 |
| Muebles y enseres                  | 11.602,58  |
| Maquinaria, equipo e instalaciones | 7.537,36   |
| Equipo de computación y software   | 27.244,58  |
| Vehículos                          | 108.157,07 |
| Depreciación acumulada activo fijo | 80.128,08  |
| Terrenos                           | 30.211,25  |
| TOTAL ACTIVOS                      | 799.648,34 |
| PASIVO                             |            |
| <i>PASIVO CORRIENTE</i>            | 76.682,74  |
| Cuentas por pagar                  | 37.766,28  |
| Otras cuentas por pagar            | 23.991,58  |
| Cuentas por pagar corriente        | 14.924,88  |
| <i>PASIVO A LARGO PLAZO</i>        | 345.070,96 |
| Cuentas por pagar a largo plazo    | 345.070,96 |
| TOTAL PASIVO                       | 421.753,70 |
| PATRIMONIO                         |            |
| <i>PATRIMONIO</i>                  | 377.894,64 |
| Cecilia Solórzano                  | 188.947,32 |
| Raúl Montenegro                    | 188.947,32 |
| TOTAL PATRIMONIO                   | 377.894,64 |
| PASIVO + PATRIMONIO                | 799.648,34 |

## 4.3.2 ESTADO DE RESULTADOS

### CS DIESEL ESTADO DE RESULTADOS 2010

|   |                   |
|---|-------------------|
| VENTAS NETAS                              | 1.434.954,42      |
| COSTO DE VENTAS                           | 1.014.701,28      |
| OTROS INGRESOS                            | 2.316,79          |
| Rendimientos financieros                  | 21,63             |
| Utilidad en venta de activos fijos        | 2.295,16          |
| <b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>           | <b>422.569,93</b> |
| <i>GASTOS ADMINISTRATIVOS Y DE VENTAS</i> | <i>250.510,48</i> |
| Sueldos y salarios                        | 76.541,28         |
| Beneficios sociales                       | 11.100,83         |
| Aporte IESS                               | 15.443,14         |
| Honorarios profesionales                  | 12.075,17         |
| Arrendamiento de inmuebles                | 6.000,00          |
| Mantenimiento y reparaciones              | 14.548,65         |
| Combustibles                              | 534,22            |
| Promoción y publicidad                    | 351,00            |
| Suministros y materiales                  | 6.222,37          |
| Gastos de gestión                         | 83.174,06         |
| Impuestos y contribuciones                | 7.538,59          |
| Gastos de viaje                           | 8.170,08          |
| Servicios básicos                         | 7.630,43          |
| Capacitación                              | 1.180,66          |
| <i>GASTOS OPERACIONALES</i>               | <i>66.921,75</i>  |
| Provisión cuentas incobrables             | 133,80            |
| Seguros y reaseguros                      | 5.167,67          |
| Depreciación de activo fijo               | 61.620,28         |
| <i>OTROS GASTOS</i>                       | <i>14.035,34</i>  |
| <i>UTILIDAD OPERACIONAL</i>               | <i>331.467,57</i> |
| UTILIDAD ANTES PARTICIPACIÓN TRABAJADORES | 91.102,36         |
| 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES            | 13.665,35         |
| UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS               | 77.437,01         |
| IMPUESTO A LA RENTA EMPRESARIAL           | 18.584,88         |
| <b>UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO</b>        | <b>58.852,12</b>  |

Después de un exhaustivo análisis realizado en los capítulos anteriores se ha evidenciado que el diseño e implementación de un Sistema de Gestión de Calidad basado en la norma ISO 9001:2008 es una gran herramienta para enfrentar los problemas actuales de la empresa y cumplir con los objetivos establecidos.

Sin embargo es importante respaldar esta decisión con un análisis económico que permita a los accionistas de CS Diesel tomar la decisión de implementar o no el proyecto basados en datos y cifras.

Para la estimación financiera se realizará un análisis operacional proyectado para los próximos cinco años consecutivos tomando en cuenta el impacto financiero a través de una proyección de ventas y gastos.

La evaluación de la viabilidad del proyecto se realizará en base al análisis de dos escenarios, el primero sin la implementación del SGC y el segundo con la implementación del SGC.

#### **4.4 ANÁLISIS SIN DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD**

Para el análisis económico sin el Sistema de Gestión de calidad se va a proyectar el estado de resultados tomando en cuenta distintos porcentajes para la proyección de ventas, costos de ventas y gastos de acuerdo al siguiente detalle:

##### **4.4.1 PROYECCIÓN DE VENTAS Y COSTO DE VENTAS**

Para la proyección de las ventas y el costo de ventas se va a tomar como punto de referencia el crecimiento promedio estimado de los años 2009 y 2010

TABLA No. 46: CRECIMIENTO ESTIMADO DE LAS VENTAS

| <b>PROYECCIÓN VENTAS</b>  |               |
|---------------------------|---------------|
| <b>AÑO</b>                | <b>VENTAS</b> |
| 2009                      | 1.387.986,73  |
| 2010                      | 1.434.954,42  |
| <b>VARIACIÓN RELATIVA</b> |               |
| 3,97%                     |               |

**Fuente:** CS Diesel, 2010  
**Elaborado por:** La Autora

Considerando las ventas de los años 2009 y 2010 el crecimiento estimado de las (con el cual se va a proyectar) es del 3,97%

TABLA No. 47: CRECIMIENTO ESTIMADO DEL COSTO DE VENTAS

| <b>PROYECCIÓN COSTO DE VENTAS</b> |               |
|-----------------------------------|---------------|
| <b>AÑO</b>                        | <b>VENTAS</b> |
| 2009                              | 989.999,73    |
| 2010                              | 1.014.701,28  |
| <b>VARIACIÓN RELATIVA</b>         |               |
| 2,50%                             |               |

**Fuente:** CS Diesel, 2010  
**Elaborado por:** La Autora

Tomando en cuenta el costo de ventas de los años 2009 y 2010 el crecimiento estimado de las ventas (con el cual se va a proyectar) es del 2,50%

#### 4.4.2 PROYECCIÓN DE GASTOS

Para la proyección de gastos se va a tomar en cuenta el porcentaje de inflación de los últimos tres años.

TABLA No.48: PORCENTAJE DE INFLACIÓN

| AÑO      | INFLACIÓN |
|----------|-----------|
| 2008     | 3,37      |
| 2009     | 2,52      |
| 2010     | 4,31      |
| TOTAL    |           |
| 10,2     |           |
| PROMEDIO |           |
| 3,4      |           |

**Fuente:** CS Diesel, 2010

**Elaborado por:** La Autora

A continuación se presenta el Estado de Resultados sin el diseño del Sistema de Gestión de Calidad:

#### 4.4.3 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO SIN SGC

TABLA No. 49: ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO SIN SGC

| CUENTA                                    | 2010              | 2011              | 2012              | 2013              | 2014              | 2015              |
|---|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| VENTAS NETAS                              | 1.434.954,42      | 1.491.922,11      | 1.551.151,42      | 1.612.732,13      | 1.676.757,60      | 1.743.324,87      |
| COSTO DE VENTAS                           | 1.014.701,28      | 1.040.068,81      | 1.066.070,53      | 1.092.722,30      | 1.120.040,35      | 1.148.041,36      |
| OTROS INGRESOS                            | 2.316,79          | 2.316,79          | 2.316,79          | 2.316,79          | 2.316,79          | 2.316,79          |
| <b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>           | <b>422.569,93</b> | <b>454.170,09</b> | <b>487.397,68</b> | <b>522.326,62</b> | <b>559.034,03</b> | <b>597.600,30</b> |
|   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
| <i>GASTOS ADMINISTRATIVOS Y DE VENTAS</i> | <i>250.510,48</i> | <i>259.027,84</i> | <i>267.834,78</i> | <i>276.941,17</i> | <i>286.357,16</i> | <i>296.093,31</i> |
| Sueldos y salarios                        | 76.541,28         | 79.143,68         | 81.834,57         | 84.616,94         | 87.493,92         | 90.468,71         |
| Beneficios sociales                       | 11.100,83         | 11.478,26         | 11.868,52         | 12.272,05         | 12.689,30         | 13.120,73         |
| Aporte IESS                               | 15.443,14         | 15.968,21         | 16.511,13         | 17.072,50         | 17.652,97         | 18.253,17         |
| Honorarios profesionales                  | 12.075,17         | 12.485,73         | 12.910,24         | 13.349,19         | 13.803,06         | 14.272,37         |
| Arrendamiento de inmuebles                | 6.000,00          | 6.204,00          | 6.414,94          | 6.633,04          | 6.858,57          | 7.091,76          |
| Mantenimiento y reparaciones              | 14.548,65         | 15.043,30         | 15.554,78         | 16.083,64         | 16.630,48         | 17.195,92         |
| Combustibles                              | 534,22            | 552,38            | 571,16            | 590,58            | 610,66            | 631,43            |
| Promoción y publicidad                    | 351,00            | 362,93            | 375,27            | 388,03            | 401,23            | 414,87            |
| Suministros y materiales                  | 6.222,37          | 6.433,93          | 6.652,68          | 6.878,88          | 7.112,76          | 7.354,59          |
| Gastos de gestión                         | 83.174,06         | 86.001,98         | 88.926,05         | 91.949,53         | 95.075,81         | 98.308,39         |
| Impuestos y contribuciones                | 7.538,59          | 7.794,90          | 8.059,93          | 8.333,97          | 8.617,32          | 8.910,31          |

|   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
|---|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Gastos de viaje                           | 8.170,08          | 8.447,86          | 8.735,09          | 9.032,08          | 9.339,17          | 9.656,71          |
| Servicios básicos                         | 7.630,43          | 7.889,86          | 8.158,12          | 8.435,50          | 8.722,30          | 9.018,86          |
| Capacitación                              | 1.180,66          | 1.220,80          | 1.262,31          | 1.305,23          | 1.349,61          | 1.395,49          |
| <i>GASTOS OPERACIONALES</i>               | <i>66.921,75</i>  | <i>69.197,09</i>  | <i>71.549,79</i>  | <i>73.982,48</i>  | <i>76.497,89</i>  | <i>79.098,82</i>  |
| Provisión cuentas incobrables             | 133,80            | 138,35            | 143,05            | 147,92            | 152,95            | 158,15            |
| Seguros y reaseguros                      | 5.167,67          | 5.343,37          | 5.525,05          | 5.712,90          | 5.907,14          | 6.107,98          |
| Depreciación de activo fijo               | 61.620,28         | 63.715,37         | 65.881,69         | 68.121,67         | 70.437,81         | 72.832,69         |
| <i>OTROS GASTOS</i>                       | <i>14.035,34</i>  | <i>14.512,54</i>  | <i>15.005,97</i>  | <i>15.516,17</i>  | <i>16.043,72</i>  | <i>16.589,21</i>  |
| <i>UTILIDAD OPERACIONAL</i>               | <i>331.467,57</i> | <i>342.737,47</i> | <i>354.390,54</i> | <i>366.439,82</i> | <i>378.898,77</i> | <i>391.781,33</i> |
|   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
| UTILIDAD ANTES PARTICIPACIÓN TRABAJADORES | 91.102,36         | 111.432,62        | 133.007,13        | 155.886,80        | 180.135,26        | 205.818,97        |
| 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES            | 13.665,35         | 16.714,89         | 19.951,07         | 23.383,02         | 27.020,29         | 30.872,85         |
| UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS               | 77.437,01         | 94.717,73         | 113.056,06        | 132.503,78        | 153.114,97        | 174.946,12        |
| IMPUESTO A LA RENTA EMPRESARIAL           | 18.584,88         | 21.785,08         | 24.872,33         | 29.150,83         | 33.685,29         | 38.488,15         |
| <b>UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO</b>        | <b>58.852,12</b>  | <b>72.932,65</b>  | <b>88.183,73</b>  | <b>103.352,95</b> | <b>119.429,68</b> | <b>136.457,98</b> |

**Fuente:** CS Diesel, 2010  
**Elaborado por:** La Autora

De acuerdo a los datos presentados en el estado de resultados proyectado para 5 años consecutivos sin el Sistema de Gestión de Calidad, se puede observar que a pesar que las ventas se incrementan en porcentajes pequeños, la empresa obtiene una utilidad que en su particularidad no refleja una ganancia mayor para su actividad comercial, lo que indica que sin una adecuada reestructuración interna no podría conseguir una rentabilidad superior.

Nota: Para el cálculo de las proyecciones del Impuesto a la Renta Empresarial, se tomó en consideración las reducciones del impuesto a la renta:

| <b>AÑO</b>  | <b>PORCENTAJE</b> |
|-------------|-------------------|
| <b>2010</b> | 24%               |
| <b>2011</b> | 23%               |
| <b>2012</b> | 22%               |
| <b>2013</b> | 22%               |
| <b>2014</b> | 22%               |
| <b>2015</b> | 22%               |

#### 4.4.4 FLUJO DE EFECTIVO SIN SGC

TABLA No. 50: FLUJO DE EFECTIVO SIN SGC

| CUENTA                             | 0                  | 2011                | 2012                | 2013                | 2014                | 2015                |
|------------------------------------|--------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| <b>A. FLUJO DE BENEFICIOS</b>      |                    | <b>1.491.922,11</b> | <b>1.551.151,42</b> | <b>1.612.732,13</b> | <b>1.676.757,60</b> | <b>1.743.324,87</b> |
| Ventas netas                       |                    | 1.491.922,11        | 1.551.151,42        | 1.612.732,13        | 1.676.757,60        | 1.743.324,87        |
| <b>B. FLUJO DE COSTOS</b>          | <b>-401.902,80</b> | <b>1.382.806,28</b> | <b>1.420.461,07</b> | <b>1.459.162,12</b> | <b>1.498.939,13</b> | <b>1.539.822,69</b> |
| Inversión capital de trabajo       | -401.902,80        |                     |                     |                     |                     |                     |
| Costo de ventas                    |                    | 1.040.068,81        | 1.066.070,53        | 1.092.722,30        | 1.120.040,35        | 1.148.041,36        |
| Gastos administrativos y de ventas |                    | 259.027,84          | 267.834,78          | 276.941,17          | 286.357,16          | 296.093,31          |
| Gastos operacionales               |                    | 69.197,09           | 71.549,79           | 73.982,48           | 76.497,89           | 79.098,82           |
| Otros gastos                       |                    | 14.512,54           | 15.005,97           | 15.516,17           | 16.043,72           | 16.589,21           |
| <b>C. FLUJO ECONÓMICO</b>          |                    | <b>38.499,97</b>    | <b>44.823,40</b>    | <b>52.533,85</b>    | <b>60.705,58</b>    | <b>69.360,99</b>    |
| (-) 15% Impuesto trabajadores      |                    | 16.714,89           | 19.951,07           | 23.383,02           | 27.020,29           | 30.872,85           |
| (-) Impuesto a la renta            |                    | 21.785,08           | 24.872,33           | 29.150,83           | 33.685,29           | 38.488,15           |
| <b>FLUJO FINANCIERO</b>            | <b>-401.902,80</b> | <b>70.615,86</b>    | <b>85.866,94</b>    | <b>101.036,16</b>   | <b>117.112,89</b>   | <b>134.141,19</b>   |

Fuente: CS Diesel, 2010

Elaborado por: La Autora

## **4.5 ANÁLISIS CON DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD**

Para el análisis con el Sistema de Gestión de Calidad se va a proyectar el estado de resultados de acuerdo al siguiente detalle:

### **4.5.1 PROYECCIÓN DE LAS VENTAS**

En el CAPÍTULO III de la presente investigación, uno de los objetivos de la calidad establecidos es el incremento anual del 10% en las ventas, si el crecimiento estimado normal es del 3.97% para las proyecciones de este análisis se considerará el valor del 13,97%.

Es importante desatacar que el incremento en las ventas se debe a que con el Sistema de Gestión de Calidad se mejorará la estructura interna de la empresa lo que se traduce en disminución de costos (internamente) y aumento de la satisfacción del cliente.

### **4.5.2 PROYECCIÓN DEL COSTO DE VENTAS**

Se ha estimado el porcentaje de crecimiento para el costo de ventas, debido a que si se desea incrementar también se necesita realizar una inversión mayor para lograr una mejor participación y posicionamiento en el mercado.

El crecimiento estimado del costo de ventas es del 2,50% a este valor se aumentará el 10% correspondiente a la adquisición de mayor stock de repuestos y los costos que involucran su importación.

### **4.5.3 PROYECCIÓN DE GASTOS**

Para la proyección de gastos se va a tomar en cuenta el porcentaje de inflación de los últimos tres años, es importante tomar en cuenta el incremento de ciertas cuentas considerando las actividades descritas en la tabla No. 43 que son necesarias para cumplir con los requerimientos de la Norma ISO 9001:2008:

- Honorarios profesionales
- Mantenimiento y reparaciones de instalaciones
- Suministros y materiales
- Capacitación

#### 4.5.4 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO CON SCG

TABLA No. 51: ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO CON SCG

| CUENTA                                    | 2010              | 2011              | 2012              | 2013              | 2014              | 2015              |
|---|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| VENTAS NETAS                              | 1.434.954,42      | 1.491.922,11      | 1.700.343,63      | 1.937.881,63      | 2.208.603,70      | 2.517.145,64      |
| COSTO DE VENTAS                           | 1.014.701,28      | 1.017.238,03      | 1.144.392,79      | 1.287.441,89      | 1.448.372,12      | 1.629.418,64      |
| OTROS INGRESOS                            | 2.316,79          | 2.316,79          | 2.316,79          | 2.316,79          | 2.316,79          | 2.316,79          |
| <b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>           | <b>422.569,93</b> | <b>477.000,87</b> | <b>558.267,63</b> | <b>652.756,54</b> | <b>762.548,37</b> | <b>890.043,79</b> |
|   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
| <i>GASTOS ADMINISTRATIVOS Y DE VENTAS</i> | <i>250.510,48</i> | <i>276.765,22</i> | <i>286.175,23</i> | <i>295.905,19</i> | <i>305.965,97</i> | <i>316.368,81</i> |
| Sueldos y salarios                        | 76.541,28         | 79.143,68         | 81.834,57         | 84.616,94         | 87.493,92         | 90.468,71         |
| Beneficios sociales                       | 11.100,83         | 11.478,26         | 11.868,52         | 12.272,05         | 12.689,30         | 13.120,73         |
| Aporte IESS                               | 15.443,14         | 15.968,21         | 16.511,13         | 17.072,50         | 17.652,97         | 18.253,17         |
| Honorarios profesionales                  | 12.075,17         | 24.685,73         | 25.525,04         | 26.392,89         | 27.290,25         | 28.218,12         |
| Arrendamiento de inmuebles                | 6.000,00          | 6.204,00          | 6.414,94          | 6.633,04          | 6.858,57          | 7.091,76          |
| Mantenimiento y reparaciones              | 14.548,65         | 16.271,80         | 16.825,05         | 17.397,10         | 17.988,60         | 18.600,21         |
| Combustibles                              | 534,22            | 552,38            | 571,16            | 590,58            | 610,66            | 631,43            |
| Promoción y publicidad                    | 351,00            | 1.862,93          | 1.926,27          | 1.991,77          | 2.059,49          | 2.129,51          |
| Suministros y materiales                  | 6.222,37          | 7.133,93          | 7.376,48          | 7.627,28          | 7.886,61          | 8.154,76          |
| Gastos de gestión                         | 83.174,06         | 86.001,98         | 88.926,05         | 91.949,53         | 95.075,81         | 98.308,39         |
| Impuestos y contribuciones                | 7.538,59          | 7.794,90          | 8.059,93          | 8.333,97          | 8.617,32          | 8.910,31          |

|   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
|---|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Gastos de viaje                           | 8.170,08          | 8.447,86          | 8.735,09          | 9.032,08          | 9.339,17          | 9.656,71          |
| Servicios básicos                         | 7.630,43          | 7.889,86          | 8.158,12          | 8.435,50          | 8.722,30          | 9.018,86          |
| Capacitación                              | 1.180,66          | 3.329,68          | 3.442,89          | 3.559,95          | 3.680,99          | 3.806,14          |
| <i>GASTOS OPERACIONALES</i>               | <i>66.921,75</i>  | <i>69.197,09</i>  | <i>71.549,79</i>  | <i>73.982,48</i>  | <i>76.497,89</i>  | <i>79.098,82</i>  |
| Provisión cuentas incobrables             | 133,80            | 138,35            | 143,05            | 147,92            | 152,95            | 158,15            |
| Seguros y reaseguros                      | 5.167,67          | 5.343,37          | 5.525,05          | 5.712,90          | 5.907,14          | 6.107,98          |
| Depreciación de activo fijo               | 61.620,28         | 63.715,37         | 65.881,69         | 68.121,67         | 70.437,81         | 72.832,69         |
| <i>OTROS GASTOS</i>                       | <i>14.035,34</i>  | <i>14.508,33</i>  | <i>14.997,26</i>  | <i>15.502,67</i>  | <i>16.025,11</i>  | <i>16.565,16</i>  |
| <i>UTILIDAD OPERACIONAL</i>               | <i>331.467,57</i> | <i>360.470,64</i> | <i>372.722,29</i> | <i>385.390,34</i> | <i>398.488,97</i> | <i>412.032,78</i> |
|   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
| UTILIDAD ANTES PARTICIPACIÓN TRABAJADORES | 91.102,36         | 116.530,23        | 185.545,35        | 267.366,19        | 364.059,40        | 478.011,01        |
| 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES            | 13.665,35         | 17.479,53         | 27.831,80         | 40.104,93         | 54.608,91         | 71.701,65         |
| UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS               | 77.437,01         | 99.050,70         | 157.713,54        | 227.261,26        | 309.450,49        | 406.309,36        |
| IMPUESTO A LA RENTA EMPRESARIAL           | 18.584,88         | 22.781,66         | 34.696,98         | 49.997,48         | 68.079,11         | 89.388,06         |
| <b>UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO</b>        | <b>58.852,12</b>  | <b>76.269,04</b>  | <b>123.016,56</b> | <b>177.263,79</b> | <b>241.371,38</b> | <b>316.921,30</b> |

**Fuente:** CS Diesel, 2010

**Elaborado por:** La Autora

La tabla No. 51 muestra un claro panorama de los beneficios económicos que el proyecto traerá con su desarrollo, sin embargo es importante analizar todas las variables que integran el entorno de la empresa.

Por este motivo es importante que los socios de CS Diesel no tomen en cuenta únicamente los costos de invertir en un Sistema de Gestión de Calidad, sino por el contrario, es fundamental que analicen los costos que genera la no calidad.

- Negocios que no se realizaron por fallas en el proceso
- Prestación de un servicio que produce insatisfacción en el cliente
- Entrega de productos que no cumplen con estándares
- Costos producidos por devoluciones
- Costos producidos por re procesos
- Costos producidos por personal con conocimientos desactualizados
- Costos producidos por incumplimiento en los términos de la negociación (tiempo de entrega)

Todos estos factores implican costos que generalmente no son tomados en cuenta, dentro de este marco referencial si consideramos que el nivel de ventas mostrado en el estado de resultados se va incrementando, pero si se mejora la estructura de la empresa en base a los nuevos requerimientos de un cliente cada vez más exigente es muy difícil que la proyección de ventas se cumpla.

Tomando en cuenta el razonamiento realizado anteriormente, es evidente la importancia de implementar el proyecto para mejorar los estándares de calidad y de esta manera asegurar el nivel de ventas en la empresa.

TABLA No. 52: COMPARACIÓN DE VENTAS CON Y SIN SGC

| VENTAS NETAS |               |               |
|--------------|---------------|---------------|
| AÑO          | SIN PROPUESTA | CON PROPUESTA |
| 2011         | 1.491.922,11  | 1.491.922,11  |
| 2012         | 1.551.151,42  | 1.700.343,63  |
| 2013         | 1.612.732,13  | 1.937.881,63  |
| 2014         | 1.676.757,60  | 2.208.603,70  |
| 2015         | 1.743.324,87  | 2.517.145,64  |

**Fuente:** CS Diesel, 2010  
**Elaborado por:** La Autora

TABLA No. 53: COMPARACIÓN UTILIDAD NETA CON Y SIN SGC

| UTILIDAD NETA |               |               |
|---------------|---------------|---------------|
| AÑO           | SIN PROPUESTA | CON PROPUESTA |
| 2011          | 72.932,65     | 76.269,04     |
| 2012          | 88.183,73     | 123.016,56    |
| 2013          | 103.352,95    | 177.263,79    |
| 2014          | 119.429,68    | 241.371,38    |
| 2015          | 136.457,98    | 316.921,30    |

**Fuente:** CS Diesel, 2010  
**Elaborado por:** La Autora

#### 4.5.5 FLUJO DE EFECTIVO CON SGC

TABLA No. 54: FLUJO DE EFECTIVO CON SGC

| CUENTA                             | 0                  | 2011                | 2012                | 2013                | 2014                | 2015                |
|------------------------------------|--------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| <b>A. FLUJO DE BENEFICIOS</b>      |                    | <b>1.491.922,11</b> | <b>1.700.343,63</b> | <b>1.937.881,63</b> | <b>2.208.603,70</b> | <b>2.517.145,64</b> |
| Ventas netas                       |                    | 1.491.922,11        | 1.700.343,63        | 1.937.881,63        | 2.208.603,70        | 2.517.145,64        |
| <b>B. FLUJO DE COSTOS</b>          | <b>-419.640,18</b> | <b>1.377.708,67</b> | <b>1.517.115,07</b> | <b>1.672.832,23</b> | <b>1.846.861,09</b> | <b>2.041.451,42</b> |
| Costo de ventas                    |                    | 1.017.238,03        | 1.144.392,79        | 1.287.441,89        | 1.448.372,12        | 1.629.418,64        |
| Gastos administrativos y de ventas |                    | 276.765,22          | 286.175,23          | 295.905,19          | 305.965,97          | 316.368,81          |
| Gastos operacionales               |                    | 69.197,09           | 71.549,79           | 73.982,48           | 76.497,89           | 79.098,82           |
| Otros gastos                       |                    | 14.508,33           | 14.997,26           | 15.502,67           | 16.025,11           | 16.565,16           |
| Inversión capital de trabajo       | -401.902,80        |                     |                     |                     |                     |                     |
| Inversión SGC                      | -17.737,38         |                     |                     |                     |                     |                     |
| <b>C. FLUJO ECONÓMICO</b>          |                    | <b>40.261,19</b>    | <b>62.528,78</b>    | <b>90.102,41</b>    | <b>122.688,02</b>   | <b>161.089,71</b>   |
| (-) 15% Impuesto trabajadores      |                    | 17.479,53           | 27.831,80           | 40.104,93           | 54.608,91           | 71.701,65           |
| (-) Impuesto a la renta            |                    | 22.781,66           | 34.696,98           | 49.997,48           | 68.079,11           | 89.388,06           |
| <b>FLUJO FINANCIERO</b>            | <b>-419.640,18</b> | <b>73.952,25</b>    | <b>120.699,77</b>   | <b>174.947,00</b>   | <b>239.054,59</b>   | <b>314.604,51</b>   |

Fuente: CS Diesel, 2010  
Elaborado por: La Autora

#### 4.6 CAPITAL DE TRABAJO

El cálculo del capital de trabajo se va a realizar a través del método corriente, este método toma como relación del capital de trabajo la siguiente fórmula:

$$KT = AC - PC$$

TABLA No. 55: CAPITAL DE TRABAJO

| A. ACTIVO CORRIENTE           |            |
|-------------------------------|------------|
| Caja, bancos                  | 36.638,45  |
| Cuentas por cobrar            | 153.646,18 |
| Otras cuentas por cobrar      | 4.636,32   |
| Provisión cuentas incobrables | 1.536,46   |
| Crédito tributario a favor    | 14.272,62  |
| Inventario de mercadería      | 267.855,51 |
| TOTAL                         | 478.585,54 |
| B. PASIVO CORRIENTE           |            |
| Cuentas por pagar             | 37.766,28  |
| Otras cuentas por pagar       | 23.991,58  |
| Cuentas por pagar corriente   | 14.924,88  |
| TOTAL                         | 76.682,74  |
| CAPITAL DE TRABAJO            | A-B        |
| CAPITAL DE TRABAJO            | 401.902,80 |

Fuente: CS Diesel, 2010

Elaborado por: La Autora

## 4.7 PUNTO DE EQUILIBRIO

Se entiende por PUNTO DE EQUILIBRIO aquel nivel de producción y ventas que una empresa o negocio necesita para lograr cubrir los costos y gastos con sus ingresos obtenidos.<sup>5</sup>

La fórmula para obtener el punto de equilibrio es:

$$\mathbf{PE} = \frac{\mathbf{CF}}{1 - \left( \frac{\mathbf{CV}}{\mathbf{VN}} \right)}$$

Donde:

CF: Costos Fijos

CV: Costos Variables

VN: Ventas Netas

A través de esta fórmula el punto de equilibrio se obtiene como una cifra monetaria de ventas.

---

<sup>5</sup> <http://www.pymesfuturo.com/puntodeequilibrio.htm>

#### 4.7.1 CÁLCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

TABLA No. 56: COSTOS FIJOS

| <b>COSTOS FIJOS</b>        |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
|----------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| <b>DETALLE</b>             | <b>2010</b>       | <b>2011</b>       | <b>2012</b>       | <b>2013</b>       | <b>2014</b>       | <b>2015</b>       |
| Sueldos                    | 76.541,28         | 79.143,68         | 81.834,57         | 84.616,94         | 87.493,92         | 90.468,71         |
| Beneficios sociales        | 11.100,83         | 11.478,26         | 11.868,52         | 12.272,05         | 12.689,30         | 13.120,73         |
| Aporte IESS                | 15.443,14         | 15.968,21         | 16.511,13         | 17.072,50         | 17.652,97         | 18.253,17         |
| Honorarios profesionales   | 12.075,17         | 24.685,73         | 25.525,04         | 26.392,89         | 27.290,25         | 28.218,12         |
| Servicios básicos          | 7.630,43          | 7.889,86          | 8.158,12          | 8.435,50          | 8.722,30          | 9.018,86          |
| Seguros                    | 5.167,67          | 5.343,37          | 5.525,05          | 5.712,90          | 5.907,14          | 6.107,98          |
| Impuestos y contribuciones | 7.538,59          | 7.794,90          | 8.059,93          | 8.333,97          | 8.617,32          | 8.910,31          |
| Capacitación               | 1.180,66          | 3.329,68          | 3.442,89          | 3.559,95          | 3.680,99          | 3.806,14          |
| Suministros y materiales   | 6.222,37          | 7.133,93          | 7.376,48          | 7.627,28          | 7.886,61          | 8.154,76          |
| <b>TOTAL CF</b>            | <b>142.900,14</b> | <b>162.767,62</b> | <b>168.301,72</b> | <b>174.023,98</b> | <b>179.940,80</b> | <b>186.058,79</b> |

Fuente: CS Diesel, 2010

Elaborado por: La Autora

TABLA No. 57: COSTOS VARIABLES

| <b>COSTOS VARIABLES</b>      |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
|------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| <b>DETALLE</b>               | <b>2010</b>      | <b>2011</b>      | <b>2012</b>      | <b>2013</b>      | <b>2014</b>      | <b>2015</b>      |
| Promoción y publicidad       | 351,00           | 1.862,93         | 1.926,27         | 1.991,77         | 2.059,49         | 2.129,51         |
| Gastos de viajes             | 8.170,08         | 8.447,86         | 8.735,09         | 9.032,08         | 9.339,17         | 9.656,71         |
| Mantenimiento y reparaciones | 14.548,65        | 16.271,80        | 16.825,05        | 17.397,10        | 17.988,60        | 18.600,21        |
| <b>TOTAL CV</b>              | <b>23.069,73</b> | <b>26.582,60</b> | <b>27.486,41</b> | <b>28.420,95</b> | <b>29.387,26</b> | <b>30.386,43</b> |

Fuente: CS Diesel, 2010  
 Elaborado por: La Autora

TABLA No. 58: COSTO TOTAL

| <b>COSTOS TOTALES</b> |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
|-----------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| <b>DETALLE</b>        | <b>2010</b>       | <b>2011</b>       | <b>2012</b>       | <b>2013</b>       | <b>2014</b>       | <b>2015</b>       |
| Costos fijos          | 50.159,46         | 57.187,20         | 58.996,82         | 60.867,89         | 62.802,52         | 64.802,85         |
| Costos variables      | 52.169,46         | 59.198,20         | 61.008,82         | 62.880,89         | 64.816,52         | 66.817,85         |
| <b>COSTOS TOTALES</b> | <b>102.328,92</b> | <b>116.385,40</b> | <b>120.005,64</b> | <b>123.748,79</b> | <b>127.619,04</b> | <b>131.620,70</b> |

Fuente: CS Diesel, 2010  
 Elaborado por: La Autora

TABLA No. 59: VENTAS NETAS

| <b>VENTAS</b>  |              |              |              |              |              |              |
|----------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>DETALLE</b> | <b>2010</b>  | <b>2011</b>  | <b>2012</b>  | <b>2013</b>  | <b>2014</b>  | <b>2015</b>  |
| VENTAS         | 1.434.954,42 | 1.491.922,11 | 1.700.343,63 | 1.937.881,63 | 2.208.603,70 | 2.517.145,64 |

**Fuente:** CS Diesel, 2010  
**Elaborado por:** La Autora

TABLA No. 60: PUNTO DE EQUILIBRIO

| <b>PUNTO DE EQUILIBRIO</b> |             |             |             |             |             |             |
|----------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>DETALLE</b>             | <b>2010</b> | <b>2011</b> | <b>2012</b> | <b>2013</b> | <b>2014</b> | <b>2015</b> |
| PUNTO DE EQUILIBRIO        | 23.069,63   | 29.837,89   | 30.505,92   | 31.224,99   | 31.993,89   | 32.811,76   |

**Fuente:** CS Diesel, 2010  
**Elaborado por:** La Autora

#### **4.9 CONCLUSIONES FINANCIERAS**

A lo largo de este estudio se ha hablado mucho de los beneficios que generará para CS Diesel el diseño de un Sistema de Gestión de Calidad basado en la Norma ISO 9001:2008, pero fue hasta el desarrollo del análisis económico que se comprobaron estos beneficios.

En base a la tabla No. 49 se nota que en términos generales la empresa presenta resultados satisfactorios, puesto que obtiene utilidad en todos los años, sin embargo el crecimiento de las ventas es mínimo y con las condiciones del mercado no se puede asegurar que a futuro dicho crecimiento sea suficiente para cubrir los costos y que la empresa siga siendo rentable.

Con la reestructuración que plantea diseño del Sistema de Gestión de Calidad que permite identificar claramente procesos y recursos se va a optimizar la gestión interna con la finalidad de reducir costos.

El mejoramiento continuo es un aspecto clave en este proyecto, puesto que a través de un adecuado seguimiento de los procesos, se logrará aumentar la satisfacción del cliente tanto interno como externo, consecuentemente se incrementarán las ventas y la rentabilidad de la empresa.

Es importante visualizar al Sistema de Gestión de Calidad como una inversión que inicialmente costará \$ 17737,38, pero a largo plazo logrará incrementar las ventas de la empresa 10% anualmente.

## CONCLUSIONES

- No es suficiente asegurar un sistema de gestión de calidad, puesto que debe obtenerse a bajo costo lo que exige que los procesos la garanticen a la primera y con el mínimo error.
- La fuerte competitividad en todos los sectores exige un elevado nivel de calidad en los productos y servicios para que tengan aceptación en un mercado cambiante y agresivo.
- La gestión de procesos de calidad marca la base de un nuevo liderazgo enfocado en la comprensión de las necesidades actuales y futuras de los miembros de la organización.
- La implementación de un sistema de gestión de calidad va más allá de la obtención de una certificación puesto que busca instituir una nueva filosofía empresarial basada en la mejora continua.
- El desarrollo de un sistema de gestión de calidad debe realizarse bajo bases seguras y confiables que permitan generar estrategias para que la organización pueda cumplir con los objetivos planteados.

## RECOMENDACIONES

- Para que el Sistema de Gestión de Calidad es de vital importancia que sea supervisa, revisado periódicamente a través de evaluaciones que permitan perfeccionar los procesos con un porcentaje mínimo de fallas.
- La dirección juega un papel muy importante en la Implementación de un Sistema de Calidad, debido a que decide si se ejecutan o no los cambios necesarios para que el sistema funcione, es por este motivo que su compromiso debe ser muy fuerte con la calidad.
- Es importante que los directivos de la empresa estén conscientes que la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad es tarea de todos los miembros de la empresa, por lo tanto las decisiones no pueden ser arbitrarias ni unilaterales.
- Una vez que se ha implementado el Sistema de Gestión de Calidad es importante no descuidarlo, hay que tener presente que cuando se alcanzan los objetivos planteados es el momento de trazarse nuevas metas más desafiantes (pero realistas).
- Es necesario potenciar las capacidades de los integrantes de la empresa con el fin de asegurar una productividad y administración exitosa que se refleje en todos los procesos del sistema.

## GLOSARIO

**Alta dirección:** Persona o grupo de personas que dirigen y controlan al más alto nivel una organización.

**Acción preventiva:** Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad potencial u otra situación potencialmente indeseable.

**Acción correctiva:** Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad detectada u otra situación indeseable.

**Calidad:** grado en que el conjunto que características inherentes cumple con los requisitos.

**Capacidad:** aptitud de una organización, sistema o proceso para realizar un producto que cumple con los requisitos para ese producto.

**Conformidad:** Cumplimiento de un requisito

**Corrección:** Acción tomada para eliminar una no conformidad detectada

**Defecto:** Incumplimiento de un requisito asociado a un uso previsto o especificado.

**Gestión:** Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización.

**No conformidad:** Incumplimiento de un requisito.

**Objetivo de la Calidad:** Algo ambicionado, o pretendido, relacionado con la calidad.

**Política de la Calidad:** Intenciones globales y orientación de una organización relativas a la calidad tal como se expresan formalmente por la alta dirección.

**Producto:** resultado de un proceso.

**Proceso:** conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

**Requisito:** necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria.

**Reproceso:** Acción tomada sobre un producto no conforme para que cumpla con los requisitos

**Retroalimentación:** Opiniones, comentarios y muestras de interés acerca de los productos o el proceso de tratamiento de las quejas.

**Satisfacción del cliente:** percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos.

**Sistema:** Conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan.

**Sistema de Gestión:** Sistema para establecer la política y los objetivos y para lograr dichos objetivos.

**Sistema de Gestión de la Calidad:** Sistema de gestión para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad.

## BIBLIOGRAFÍA

- BADIA, Albert, *Calidad Modelo ISO 9001*, Ediciones Deusto, Bilbao – España, 2002
- CAUTRECASAS, Luis, *Gestión Integral de la Calidad*, Editorial Gestión, España ,2000
- GRAHAM, Friend, *Cómo diseñar un plan de negocios*, Editorial El Comercio, Perú, 2008
- Folleto ISO 9000, Selección y uso, ISO, 2008
- Norma ISO 9001:2000
- Norma ISO 9001:2008, Société Générale de Surveillance, SGC
- SENLLE, Andrés, *Evaluar la Gestión y la Calidad*, Ediciones Gestión 2000, España, 2003

**CS DIESEL 2009**

- **Objetivo:** Conocer la percepción del personal sobre distintos aspectos que conforman el ambiente laboral
- **Instrucciones:** Por favor lea detenidamente y marque su respuesta en el espacio proporcionado.

1. ¿Me gusta la empresa donde trabajo?

Si  No

Porqué?.....  
.....

2. ¿Me siento integrado en la empresa?

Si  No

Porqué?.....  
.....

3. ¿El trabajo en mi área está bien organizado?

Si  No

4. ¿Mis responsabilidades están claramente definidas?

Si  No

5. ¿La relación con mis compañeros de trabajo es?

Excelente

Buena

Mala

Regular

¿La colaboración entre compañeros para sacar las tareas adelante es?

Frecuente  Ocasional

6. ¿Me siento parte de un equipo de trabajo?

Si  No

7. ¿Me resulta fácil expresar mis opiniones en mi lugar de trabajo?

Si  No

8. ¿Estoy conforme con el trato que recibo dentro de la empresa?

Si  No

Porqué?.....  
.....

9. ¿El ambiente de trabajo me produce estrés?

Si  No

Porqué?.....  
.....

10. He recibido capacitaciones para desempeñar de mejor manera el trabajo?

Si  No

11. Al año cuántas capacitaciones he recibido?

Ninguna   
Una   
Dos   
Más de dos

12. ¿Las condiciones ambientales de mi puesto de trabajo (iluminación, ruidos, ventilación) facilitan mi actividad diaria?

Si  No

13. ¿Las herramientas informáticas que utilizo están bien adaptadas a las necesidades de trabajo?

Si  No

14. ¿Estoy motivado para realizar mi trabajo?

Si  No

Porqué?.....  
.....

15. ¿Las condiciones laborales (salario, horarios, vacaciones, beneficios sociales, etc.) son satisfactorias?

Si  No

16. En general ¿Me siento satisfecho en la empresa?

Si  No

Escriba sus comentarios y/o sugerencias

.....  
.....

## **ANEXO No. 2**

### **CALIDAD EN EL SERVICIO ATENCIÓN TELEFÓNICA**

1. Saludar a nombre de la empresa: “CS Diesel buenos días”
2. Identificarse con su nombre: “Gabriela Martínez le atiende”
3. Escuchar bien la solicitud del cliente antes de responder
4. Ser respetuoso con todos los clientes
5. Dar respuestas adecuadas y concretas
6. Ser amable, aunque el cliente no lo sea
7. No perder la paciencia
8. Utilizar adecuadamente la información

### **MANEJO DE QUEJAS**

1. Escuchar: escuchar cuidadosamente con cortesía y con interés al cliente
2. Actuar con empatía: hacer sentir al cliente que se está tomando en serio el problema como si fuera propio
3. Hacer preguntas: obligar al cliente a razonar cuando haya la percepción de que la queja es infundada
4. Canalizar al cliente: si no está en sus manos la solución que dejaría satisfecho al cliente canalícelo con una persona que pueda hacerlo
5. Ofrecer una disculpa: por las molestias causadas sin culpar a nadie

### ANEXO No. 3

## PROGRAMA DE CAPACITACIONES CS DIESEL 2010

| NOMBRE            | CURSO   | INSTITUCIÓN | DETALLE  | DURACIÓN | FECHA INICIO | FECHA FIN  | COSTO  |
|-------------------|---|-------------|--|----------|--------------|------------|--------|
| Nancy Montenegro  | GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO  | CCQ         | La globalización empresarial<br>El escenario empresarial<br>Los sistemas de gestión de recursos humanos<br>Planeación de recursos humanos<br>Reclutamiento y selección<br>Formación y desarrollo<br>Evaluación del desempeño<br>Compensaciones y prestaciones<br>Seguridad e higiene<br>Relaciones laborales | 30 horas | 18/01/2010   | 05/02/2010 | 135,00 |
| Norma Pazmiño     | TRÁMITES DE IMPORTACIÓN Y EXPORTACIÓN                             | CCQ         | Importación<br>Antes del Embarque<br>En el embarque<br>Post embarque<br>Exportación<br>Integración   | 30 horas | 08/02/2011   | 21/02/2011 | 111,11 |
| Wilma Puebla      | CÓMO ATENDER BIEN AL TELÉFONO                                     | CEFE        | Punto de partida para un servicio de calidad<br>Estadísticas sobre eficiencia telefónica<br>Cómo prepararse para atender al teléfono<br>Captar la imagen de la institución<br>Los 5 horrores telefónicos<br>El cierre<br>La estrategia de las dos llamadas   | 30 horas | 04/01/2010   | 22/01/2011 | 111,11 |
| Gloria Sánchez    | CÓMO ATENDER BIEN AL TELÉFONO                                     | CEFE        | Punto de partida para un servicio de calidad<br>Estadísticas sobre eficiencia telefónica<br>Cómo prepararse para atender al teléfono<br>Captar la imagen de la institución<br>Los 5 horrores telefónicos<br>El cierre<br>La estrategia de las dos llamadas   | 30 horas | 04/01/2010   | 22/01/2011 | 111,11 |
| Damaris Dávila    | ADMINISTRACIÓN DE BODEGAS Y ALMACENES                             | CEFE        | El stock de materiales<br>Las especificaciones de calidad<br>Codificación de ubicaciones<br>Codificación de materiales<br>Recepción de materiales y artículos<br>Control de inventarios<br>Elaboración de programa de requisición materiales   | 30 horas | 01/03/2010   | 18/03/2010 | 111,11 |
| Jorge Astaiza     | SERVICIO DE MENSAJERÍA EN LA EMPRESA                              | CEFE        | Perfil del mensajero ideal<br>Imagen personal y organizacional<br>Destrezas de interrelación<br>Manejo del tiempo y del espacio en la ciudad<br>Calidad en el servicio de la mensajería<br>Costos de incumplimiento  | 30 horas | 05/04/2010   | 23/04/2010 | 111,11 |
| Jaime Solorzano   | SERVICIO DE MENSAJERÍA EN LA EMPRESA                              | CEFE        | Perfil del mensajero ideal<br>Imagen personal y organizacional<br>Destrezas de interrelación<br>Manejo del tiempo y del espacio en la ciudad<br>Calidad en el servicio de la mensajería<br>Costos de incumplimiento  | 30 horas | 05/04/2010   | 23/04/2010 | 111,11 |
| Luis Pazmiño      | SERVICIO DE MENSAJERÍA EN LA EMPRESA                              | CEFE        | Perfil del mensajero ideal<br>Imagen personal y organizacional<br>Destrezas de interrelación<br>Manejo del tiempo y del espacio en la ciudad<br>Calidad en el servicio de la mensajería<br>Costos de incumplimiento  | 30 horas | 05/04/2010   | 23/04/2010 | 111,11 |
| Mayra Campaña     | GESTION EXITOSA DE VENTAS Y SERVICIOS                             | CEFE        | Conocer y entender al cliente<br>Definir la oferta de productos y servicios<br>Establecer objetivos y estrategias comerciales<br>Plan comercial de ventas<br>Gestión de ventas<br>Gestión de servicio<br>Crear lealtad en los clientes   | 30 horas | 02/05/2010   | 20/05/2010 | 111,11 |
| Gina Ortiz        | ADMINISTRACIÓN EFECTIVA DE COMPRAS Y CERTIFICACIÓN DE PROVEEDORES | CEFE        | La Gestión de compras<br>Reingeniería estructural de la gestión de compras<br>La Orden de Compra<br>La función de Compras como mecanismo para reducir costos<br>Necesidad de trabajar con calidad<br>Relación con los proveedores<br>Calificación de proveedores<br>Políticas de control                     | 30 horas | 06/06/2010   | 24/06/2010 | 135,00 |
| Gabriela Martínez | PROGRAMA DE FORMACIÓN DE AUDITORES INTERNOS                       | SGS         | Interpretación de la Norma ISO 9001:2008<br>Calificación de auditores internos<br>Planificación y ejecución de auditoría<br>Redacción del informe de auditoría   | 60 horas |              |            | 950,00 |

**ANEXO No. 4**

**FORMATO CARACTERIZACIONES**

| PROCESO                |         |             |                    |         |
|------------------------|---------|-------------|--------------------|---------|
| MISIÓN:                |         |             |                    |         |
| CONTROLES              |         |             |                    |         |
| BASELEGAL / DOCUMENTOS |         |             | FORMATOS/REGISTROS |         |
|                        |         |             |                    |         |
|                        |         |             |                    |         |
|                        |         |             |                    |         |
| PROCESO                |         |             |                    |         |
| PROVEEDOR              | ENTRADA | ACTIVIDADES | SALIDA             | CLIENTE |
|                        |         |             |                    |         |
|                        |         |             |                    |         |
|                        |         |             |                    |         |
|                        |         |             |                    |         |
|                        |         |             |                    |         |
|                        |         |             |                    |         |
| RECURSOS               |         |             | INDICADORES        |         |
|                        |         |             |                    |         |
|                        |         |             |                    |         |

|                                     |                                  |                   |
|-------------------------------------|----------------------------------|-------------------|
| <b>CS</b><br><b>Diesel</b>          | <b>MANUAL DE LA CALIDAD</b>      |                   |
| ELABORADO POR:<br>Gabriela Martínez | APROBADO POR:<br>Raúl Montenegro | CODIGO:<br>MC-01  |
| FECHA:<br>08/Ene/2010               | NO. REVISION:<br>00              | PAGINA:<br>221/10 |

# MANUAL DE LA CALIDAD ISO 9001:2008

## **CS** **Diesel**

*“Comercialización de partes y piezas para bombas de inyección”*

Av. Pedro Vicente Maldonado S46-474 y calle S46F  
Quito - Ecuador

05 – DIC – 2010

|                                     |                                  |                   |
|-------------------------------------|----------------------------------|-------------------|
| <b>CS</b><br><b>Diesel</b>          | <b>MANUAL DE LA CALIDAD</b>      |                   |
| ELABORADO POR:<br>Gabriela Martínez | APROBADO POR:<br>Raúl Montenegro | CODIGO:<br>MC-01  |
| FECHA:<br>08/Ene/2010               | NO. REVISION:<br>00              | PAGINA:<br>222/10 |

## ÍNDICE

|  |          |
|--|----------|
| <b>CAPÍTULO 1. PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.....</b>    | <b>1</b> |
| 1.1 INTRODUCCIÓN.....                                      | 1        |
| 1.2 INFORMACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.....                    | 1        |
| 1.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....                         | 2        |
| 1.4 MISIÓN.....  | 2        |
| 1.5 VISIÓN.....  | 3        |
| 1.6 VALORES.....   | 3        |
| <b>CAPÍTULO 2. ALCANCE Y EXCLUSIONES DEL SGC.....</b>      | <b>6</b> |
| 2.1 ALCANCE.....   | 6        |
| 2.2 EXCLUSIONES.....                                       | 6        |
| <b>CAPÍTULO 3. POLÍTICA Y OBJETIVOS DE LA CALIDAD.....</b> | <b>7</b> |
| 3.1 POLÍTICA DE LA CALIDAD.....                            | 7        |
| 3.2 OBJETIVOS DE LA CALIDAD.....                           | 7        |
| <b>CAPÍTULO 4. DESCRIPCIÓN DEL SGC.....</b>                | <b>8</b> |
| 4.1 MAPA DE PROCESOS.....                                  | 8        |
| <b>CAPÍTULO 5. ANEXOS.....</b>                             | <b>9</b> |

|                                     |                                  |                   |
|-------------------------------------|----------------------------------|-------------------|
| <b>CS<br/>Diesel</b>                | <b>MANUAL DE LA CALIDAD</b>      |                   |
| ELABORADO POR:<br>Gabriela Martínez | APROBADO POR:<br>Raúl Montenegro | CODIGO:<br>MC-01  |
| FECHA:<br>08/Ene/2010               | NO. REVISION:<br>00              | PAGINA:<br>223/10 |

## **CAPÍTULO 1. PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN**

### **1. INTRODUCCIÓN**

CS Diesel se creó el 14 de agosto de 1996, la empresa está ubicada en la ciudad de Quito, Av. Maldonado S46-474. La actividad principal de la empresa es comercializar partes y piezas para bombas de inyección.

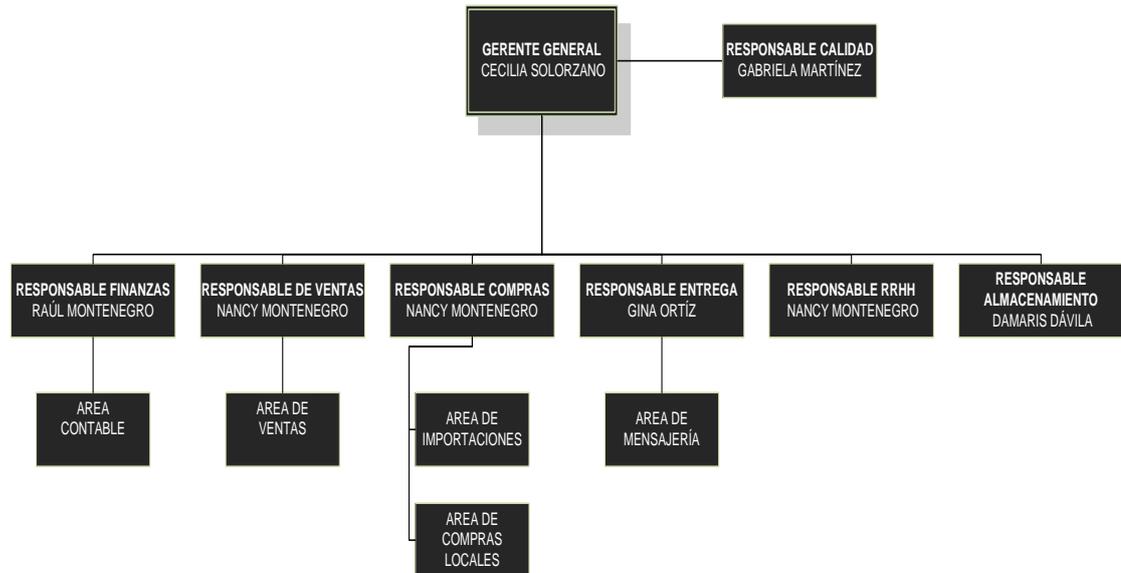
#### **1.1 INFORMACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN**

| DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA  |   |
|----------------------------|---|
| <b>Nombre comercial</b>    | CS DIESEL   |
| <b>Razón social</b>        | Sociedad Anónima  |
| <b>Tele-Fax</b>            | 023 – 652 – 468<br>023 – 651 – 653<br>023 – 651 – 847                   |
| <b>Correo electrónico</b>  | <a href="mailto:csol@andinanet.net">csol@andinanet.net</a>              |
| <b>Domicilio</b>           | Av. Maldonado S46-474<br>Quito – Ecuador                                |
| <b>Horario de atención</b> | Lunes a Viernes: 08:00 - 18:30<br>Sábados: 09:00 - 13:00                |
| <b>Actividad</b>           | Servicios: Comercialización de partes y piezas para bombas de inyección |
| <b>Nº trabajadores</b>     | 14  |

|                                     |                                  |                   |
|-------------------------------------|----------------------------------|-------------------|
| <b>CS<br/>Diesel</b>                | <b>MANUAL DE LA CALIDAD</b>      |                   |
| ELABORADO POR:<br>Gabriela Martínez | APROBADO POR:<br>Raúl Montenegro | CODIGO:<br>MC-01  |
| FECHA:<br>08/Ene/2010               | NO. REVISION:<br>00              | PAGINA:<br>224/10 |

## 1.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

CS Diesel se encuentra estructurada de acuerdo al organigrama descrito a continuación:



## 1.3 MISIÓN

CS DIESEL es una empresa innovadora y competitiva dedicada a la comercialización de partes y piezas de bombas de inyección conforme a los más altos principios éticos y morales. El personal de nuestra empresa se encuentra capacitado para satisfacer las necesidades de nuestros clientes, contribuyendo de esta manera a que CS DIESEL se consolide como líder en el mercado de reposición para automóviles y utilitarios a diesel.

|                                     |                                  |                   |
|-------------------------------------|----------------------------------|-------------------|
| <b>CS<br/>Diesel</b>                | <b>MANUAL DE LA CALIDAD</b>      |                   |
| ELABORADO POR:<br>Gabriela Martínez | APROBADO POR:<br>Raúl Montenegro | CODIGO:<br>MC-01  |
| FECHA:<br>08/Ene/2010               | NO. REVISION:<br>00              | PAGINA:<br>225/10 |

## 1.4 VISION

Ser líderes a nivel nacional en la comercialización de partes y piezas de bombas de inyección a través de una gestión eficiente y comprometida con la satisfacción de nuestros clientes.

## 1.5 VALORES

**Honestidad:** Ser sinceros con nosotros mismos y con los demás. Actuar con transparencia, confianza e igualdad.

**Pertenencia e identificación:** Sentirse en familia formando parte de la organización, comprometidos con el cuidado de los recursos de nuestra empresa.

**Responsabilidad y compromiso:** Cumplir nuestras obligaciones, asumiendo las consecuencias de nuestras acciones.

**Pasión:** Hacemos las cosas con amor y cariño dando el 100% de nuestro esfuerzo comprometidos con la empresa en cuerpo, mente y alma.

**Orientación hacia el servicio al cliente:** Una permanente actitud de respeto y preocupación ante los requerimientos de los clientes, internos, externos y consumidor final; así como una constante investigación de sus necesidades.

**Confianza y enfoque en las personas:** Creemos en las personas. Trabajamos con autonomía y responsabilidad en un ambiente de flexibilidad y respeto.

|                                     |                                  |                   |
|-------------------------------------|----------------------------------|-------------------|
| <b>CS<br/>Diesel</b>                | <b>MANUAL DE LA CALIDAD</b>      |                   |
| ELABORADO POR:<br>Gabriela Martínez | APROBADO POR:<br>Raúl Montenegro | CODIGO:<br>MC-01  |
| FECHA:<br>08/Ene/2010               | NO. REVISION:<br>00              | PAGINA:<br>226/10 |

## **CAPÍTULO 2. ALCANCE Y EXCLUSIONES DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD**

### **2.1 ALCANCE DEL SGC**

El Sistema de Gestión de la Calidad de CS Diesel cubre:

“La comercialización de partes y piezas para bombas de inyección”.

### **2.2 EXCLUSIONES**

El Sistema de Gestión de la Calidad de CS Diesel excluye únicamente a los siguientes requisitos:

- **(7.3) Diseño y desarrollo:** la empresa no fabrica los productos, únicamente los comercializa
- **(7.5.2) Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio:** el servicio resultante se verifica mediante seguimientos posteriores.
- **(7.6) Control de los equipos de seguimiento y medición:** la empresa no interviene en el proceso de transformación, puesto que su actividad es comercializar los productos

|                                     |                                  |                   |
|-------------------------------------|----------------------------------|-------------------|
| <b>CS<br/>Diesel</b>                | <b>MANUAL DE LA CALIDAD</b>      |                   |
| ELABORADO POR:<br>Gabriela Martínez | APROBADO POR:<br>Raúl Montenegro | CODIGO:<br>MC-01  |
| FECHA:<br>08/Ene/2010               | NO. REVISION:<br>00              | PAGINA:<br>227/10 |

## **CAPÍTULO 3. POLÍTICA Y OBJETIVOS DE LA CALIDAD**

### **3.1 POLÍTICA DE LA CALIDAD**

En CS DIESEL nos dedicamos a la comercialización de partes y piezas de bombas de inyección en el mercado de reposición para automóviles, utilitarios y camiones proveyendo una amplia gama de productos de la mejor calidad como toberas, válvulas, cabezales para vehículos a diesel.

Buscamos la completa satisfacción de nuestros clientes mediante un servicio de excelencia que cumpla con los requisitos de la calidad, mediante el compromiso de nuestro personal enfocado hacia la mejora continua en todos los procesos de la empresa.

### **3.2 OBJETIVOS DE LA CALIDAD**

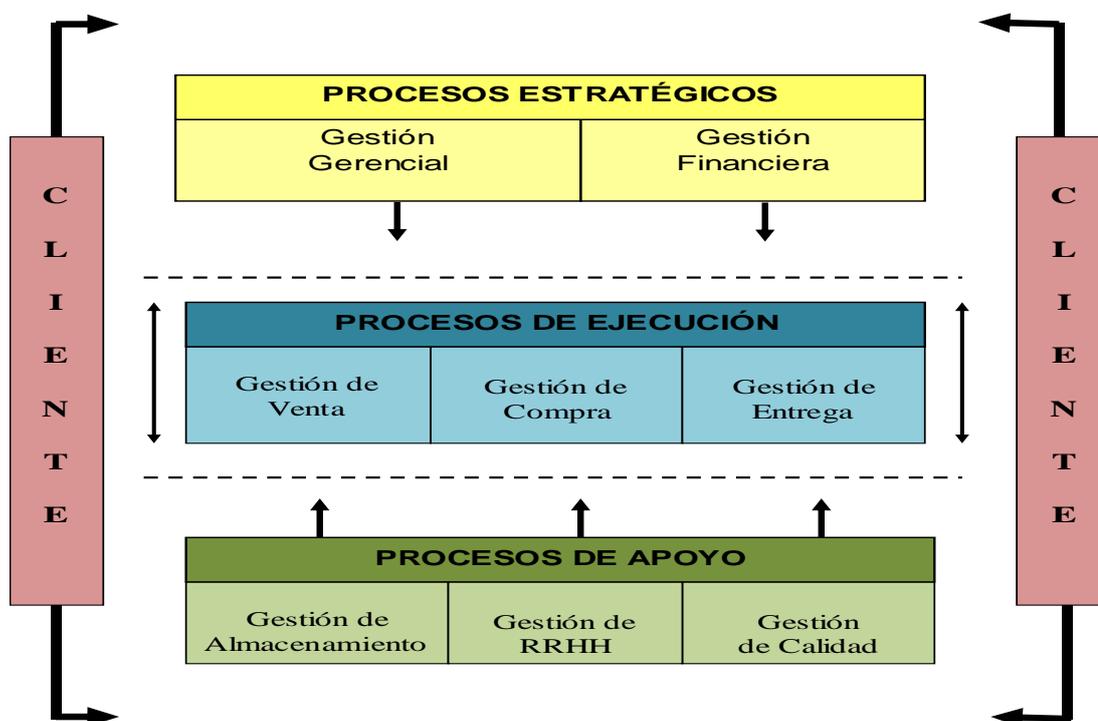
El presente Manual de la Calidad integra los requisitos establecidos en la Norma ISO 9001:2008, constituyendo la guía para la aplicación del Sistema de Gestión de la Calidad de la empresa CS Diesel. El alcance del Manual, y por tanto del Sistema de Gestión de la Calidad de CS Diesel está descrito en la siguiente tabla:

| <b>No.</b> | <b>OBJETIVO</b>  |
|------------|--|
| <b>1</b>   | Diseñar e implementar un SGC, que permita satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, basados en la norma ISO 9001:2008 |
| <b>2</b>   | Capacitar anualmente a todo el personal de CS Diesel   |
| <b>3</b>   | Incrementar anualmente un 10% el volumen general de ventas   |
| <b>4</b>   | Cobrar anualmente el 100% de las ventas realizadas a través de créditos  |

|                                     |                                  |                   |
|-------------------------------------|----------------------------------|-------------------|
| <b>CS<br/>Diesel</b>                | <b>MANUAL DE LA CALIDAD</b>      |                   |
| ELABORADO POR:<br>Gabriela Martínez | APROBADO POR:<br>Raúl Montenegro | CODIGO:<br>MC-01  |
| FECHA:<br>08/Ene/2010               | NO. REVISION:<br>00              | PAGINA:<br>228/10 |

## CAPÍTULO 4. DESCRIPCIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

### 4.1 MAPA DE PROCESOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD



La descripción de la interacción entre los procesos y la referencia de los procedimientos aplicados al sistema de gestión de la calidad se describen en las caracterizaciones de los procesos, anexos a este documento.

|                                     |                                  |                   |
|-------------------------------------|----------------------------------|-------------------|
| <b>CS</b><br><b>Diesel</b>          | <b>MANUAL DE LA CALIDAD</b>      |                   |
| ELABORADO POR:<br>Gabriela Martínez | APROBADO POR:<br>Raúl Montenegro | CODIGO:<br>MC-01  |
| FECHA:<br>08/Ene/2010               | NO. REVISION:<br>00              | PAGINA:<br>229/10 |

## **CAPÍTULO 5. ANEXOS**

### **5.1 CARACTERIZACIONES**

| <b>Anexo</b> | <b>Caracterizaciones de los procesos</b> |
|--------------|--|
| 1            | Caracterización Proceso Gerencial        |
| 2            | Caracterización Proceso Financiero       |
| 3            | Caracterización Proceso Ventas           |
| 4            | Caracterización Proceso Entrega          |
| 5            | Caracterización Proceso Compras          |
| 6            | Caracterización Proceso Almacenamiento   |
| 7            | Caracterización Proceso RRHH             |
| 8            | Caracterización Proceso Calidad          |

### **5.2 PROCEDIMIENTOS ISO**

| <b>Anexo</b> | <b>Procedimientos ISO</b> |
|--------------|---------------------------|
| 9            | Control de Documentos     |
| 10           | Control de Registros      |
| 11           | Producto No Conforme      |
| 12           | Auditorías Internas       |
| 13           | Acciones Correctivas      |
| 14           | Acciones Preventivas      |

|                                     |                                  |                   |
|-------------------------------------|----------------------------------|-------------------|
| <b>CS</b><br><b>Diesel</b>          | <b>MANUAL DE LA CALIDAD</b>      |                   |
| ELABORADO POR:<br>Gabriela Martínez | APROBADO POR:<br>Raúl Montenegro | CODIGO:<br>MC-01  |
| FECHA:<br>08/Ene/2010               | NO. REVISION:<br>00              | PAGINA:<br>230/10 |

### 5.3 DIAGRAMAS DE FLUJO (PROCESOS)

| Anexo | Diagramas de Flujo Procesos              |
|-------|--|
| 1     | Diagrama de Flujo Proceso Gerencial      |
| 2     | Diagrama de Flujo Proceso Financiero     |
| 3     | Diagrama de Flujo Proceso Ventas         |
| 4     | Diagrama de Flujo Proceso Entrega        |
| 5     | Diagrama de Flujo Proceso Compras        |
| 6     | Diagrama de Flujo Proceso Almacenamiento |
| 7     | Diagrama de Flujo Proceso RRHH           |
| 8     | Diagrama de Flujo Proceso Calidad        |

|                                     |                                  |                   |
|-------------------------------------|----------------------------------|-------------------|
| <b>CS</b><br><b>Diesel</b>          | <b>MANUAL DE LA CALIDAD</b>      |                   |
| ELABORADO POR:<br>Gabriela Martínez | APROBADO POR:<br>Raúl Montenegro | CODIGO:<br>MC-01  |
| FECHA:<br>08/Ene/2010               | NO. REVISION:<br>00              | PAGINA:<br>231/10 |

## ANEXO 1: CARACTERIZACIÓN PROCESO GERENCIAL

| PROCESO DE GESTION GERENCIAL   |                         |  |                             |                    |
|--|-------------------------|--|-----------------------------|--------------------|
| <b>MISIÓN:</b> Coordinar los recursos internos, representar a la compañía ante terceros y controlar los objetivos y metas. |                         |  |                             |                    |
| CONTROLES  |                         |  |                             |                    |
| BASE LEGAL / DOCUMENTOS  |                         | FORMATOS/REGISTROS                           |                             |                    |
| Codigo de Trabajo  |                         |  |                             |                    |
| Obligaciones Tributarias   |                         |  |                             |                    |
| Leyes, Reglamentos del Gobierno  |                         |  |                             |                    |
| Procedimiento de Gestión Gerencial   |                         |  |                             |                    |
| PROCESO  |                         |  |                             |                    |
| PROVEEDOR  | ENTRADA                 | ACTIVIDADES                                  | SALIDA                      | CLIENTE            |
| Cientes  | Documentos              | <b>Financieras</b><br><b>Administrativas</b> | Políticas                   | Socios             |
| Socios   | Contratos               |  | Revisiones por la dirección | Todos los Procesos |
| Dto. Ventas  | Informes de Venta       |  | Obtención de Contratos      |                    |
|  | Necesidades del cliente |  | Evaluación de estado de la  |                    |
|  | Disposiciones reuniones |  | Presupuestos                |                    |
|  | Información del mercado |  | Planes de ejecución         |                    |
| RECURSOS   |                         |  | INDICADORES                 |                    |
| Gerente General  |                         | Computador                                   | % CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS |                    |
| Socios   |                         | Vehículo                                     |                             |                    |

## ANEXO 2: CARACTERIZACIÓN PROCESO FINANCIERO

| PROCESO DE GESTION FINANCIERA  |                           |  |                          |                    |
|--|---------------------------|--|--------------------------|--------------------|
| <b>MISIÓN:</b> Programar, ejecutar y hacer el seguimiento de los recursos de acuerdo con las disponibilidades de ingresos y las prioridades de gastos, buscando el equilibrio entre estos. |                           |  |                          |                    |
| CONTROLES  |                           |  |                          |                    |
| BASE LEGAL / DOCUMENTOS  |                           | FORMATOS/REGISTROS   |                          |                    |
| Código del Trabajo   |                           | Ingresos/Egresos   |                          |                    |
| Régimen Tributario   |                           | Estados Financieros  |                          |                    |
| Normas NEC   |                           | Roles de Pago  |                          |                    |
| Normas NIF   |                           | Facturas   |                          |                    |
| Procedimiento de gestión financiera  |                           | Guías de Remisión  |                          |                    |
|  |                           | Retenciones  |                          |                    |
|  |                           | Notas de Crédito   |                          |                    |
| PROCESO  |                           |  |                          |                    |
| PROVEEDOR  | ENTRADA                   | ACTIVIDADES  | SALIDA                   | CLIENTE            |
| Todos los Procesos   | Requerimiento de Compra   | <b>Contabilidad</b><br><b>Elaboración de Informes</b><br><b>Administración de nómina</b> | Factura Cliente          | Todos los procesos |
|  | Factura Proveedor         |  | Comprobante de Retención |                    |
|  | Comprobante de Ingreso    |  | Estados Financieros      |                    |
|  | Comprobante de Egreso     |  | Flujos de Efectivo       |                    |
|  | Guías de Remisión         |  | Roles de Pago            |                    |
|  | Comprobantes de Retención |  |                          |                    |
|  | Notas de Crédito          |  |                          |                    |
|  |                           |  |                          |                    |
| RECURSOS   |                           |  | INDICADORES              |                    |
| Contador   |                           | Computador   | % PUNTUALIDAD EN PAGOS   |                    |
| Administrador  |                           | Programa Contable  |                          |                    |
| Gerente General  |                           | Impresora  |                          |                    |

|                                     |                                  |                   |
|-------------------------------------|----------------------------------|-------------------|
| <b>CS</b><br><b>Diesel</b>          | <b>MANUAL DE LA CALIDAD</b>      |                   |
| ELABORADO POR:<br>Gabriela Martínez | APROBADO POR:<br>Raúl Montenegro | CODIGO:<br>MC-01  |
| FECHA:<br>08/Ene/2010               | NO. REVISION:<br>00              | PAGINA:<br>232/10 |

### ANEXO 3: CARACTERIZACIÓN PROCESO DE VENTAS

| PROCESO DE GESTION DE VENTAS                             |                     |                            |                   |                   |
|--|---------------------|----------------------------|-------------------|-------------------|
| <b>MISIÓN:</b> Satisfacer los requerimientos del cliente |                     |                            |                   |                   |
| CONTROLES  |                     |                            |                   |                   |
| BASELEGAL / DOCUMENTOS                                   |                     | FORMATOS/REGISTROS         |                   |                   |
| Instructivo de atención al cliente                       |                     | Verificación sistema       |                   |                   |
| Procedimiento de venta                                   |                     | Nota pedidos               |                   |                   |
| Catálogo de productos                                    |                     | Facturas                   |                   |                   |
| PROCESO  |                     |                            |                   |                   |
| PROVEEDOR  | ENTRADA             | ACTIVIDADES                | SALIDA            | CLIENTE           |
| Cliente  | Pedido del cliente  | <b>Venta de repuestos</b>  | Factura           | Gestón de entrega |
|  | Llamada del cliente | <b>Servicio al cliente</b> | Cotización        | Cliente           |
|  |                     |                            | Guía de remisión  |                   |
| RECURSOS   |                     |                            | INDICADORES       |                   |
| Jefe de ventas   |                     | Computador                 | % NIVEL DE VENTAS |                   |
| Ejecutivos de venta                                      |                     | Programa CADILAC           |                   |                   |
| Impresora  |                     |                            |                   |                   |

### ANEXO 4: CARACTERIZACIÓN PROCESO DE COMPRAS

| PROCESO DE GESTION DE COMPRAS  |                               |  |                         |                |
|--|-------------------------------|--|-------------------------|----------------|
| <b>MISIÓN:</b> Adquirir los bienes y servicios adecuados en la cantidad correcta, de la calidad correcta, del proveedor correcto al mejor costo, con una inversión mínima de inventario y operación. |                               |  |                         |                |
| CONTROLES  |                               |  |                         |                |
| BASELEGAL / DOCUMENTOS   |                               | FORMATOS/REGISTROS                           |                         |                |
| Procedimiento para compra de repuestos   |                               | Ordenes de compra                            |                         |                |
| LOA  |                               | Lista de proveedores                         |                         |                |
| PROCESO  |                               |  |                         |                |
| PROVEEDOR  | ENTRADA                       | ACTIVIDADES                                  | SALIDA                  | CLIENTE        |
| Dto. Compras   | Orden de compra               | <b>Selección y evaluación de proveedores</b> | Repuestos comprados     | Almacenamiento |
| Todos los procesos   | Lista de proveedores          | <b>Adquisición</b>                           | Orden de compra         |                |
|  | Listado de movimiento (ítems) | <b>Verificación de compra</b>                |                         |                |
| RECURSOS   |                               |  | INDICADORES             |                |
| Jefe de compras  |                               | Computador                                   | % PRODUCTOS VERIFICADOS |                |
| Encargado de almacenamiento  |                               | Impresora                                    |                         |                |

|                                     |                                  |                   |
|-------------------------------------|----------------------------------|-------------------|
| <b>CS</b><br><b>Diesel</b>          | <b>MANUAL DE LA CALIDAD</b>      |                   |
| ELABORADO POR:<br>Gabriela Martínez | APROBADO POR:<br>Raúl Montenegro | CODIGO:<br>MC-01  |
| FECHA:<br>08/Ene/2010               | NO. REVISION:<br>00              | PAGINA:<br>233/10 |

## ANEXO 5: CARACTERIZACIÓN PROCESO DE ENTREGA

| PROCESO DE GESTION DE ENTREGA  |                 |                      |                     |         |
|--|-----------------|----------------------|---------------------|---------|
| MISIÓN: Asegurar que la orden se cumpla de la manera prevista y conforme con lo establecido por el cliente |                 |                      |                     |         |
| CONTROLES  |                 |                      |                     |         |
| BASE LEGAL / DOCUMENTOS  |                 |                      | FORMATOS/REGISTROS  |         |
| Procedimiento para entrega de repuestos  |                 |                      | Factura             |         |
|  |                 |                      | Guía de remisión    |         |
| PROCESO  |                 |                      |                     |         |
| PROVEEDOR  | ENTRADA         | ACTIVIDADES          | SALIDA              | CLIENTE |
| Dto. de venta  | Factura         | Embalaje             | Guía de remisión    | Ciente  |
| Dto. de compra   | Cotización      | Transporte y entrega | Copia factura       |         |
|  | Orden de compra |                      |                     |         |
| RECURSOS   |                 |                      | INDICADORES         |         |
| Mensajeros   |                 | Vehículo             | % ENTREGAS A TIEMPO |         |
| Ejecutivas de venta  |                 | Computadora          |                     |         |
| Impresora  |                 |                      |                     |         |

## ANEXO 6: CARACTERIZACIÓN PROCESO DE ALMACENAMIENTO

| PROCESO DE GESTION DE ALMACENAMIENTO                                     |                  |                                    |                         |                   |
|--|------------------|------------------------------------|-------------------------|-------------------|
| MISIÓN: Asegurar la efectiva recepción y almacenamiento de los repuestos |                  |                                    |                         |                   |
| CONTROLES  |                  |                                    |                         |                   |
| BASE LEGAL / DOCUMENTOS  |                  |                                    | FORMATOS/REGISTROS      |                   |
| Procedimiento para almacenamiento de repuestos                           |                  |                                    | Conteo producto         |                   |
|  |                  |                                    | Verificación códigos    |                   |
|  |                  |                                    | Orden compra            |                   |
|  |                  |                                    |                         |                   |
| PROCESO  |                  |                                    |                         |                   |
| PROVEEDOR  | ENTRADA          | ACTIVIDADES                        | SALIDA                  | CLIENTE           |
| Gestión de compra  | Factura          | Conteo y verificación de repuestos | Ingreso sistema         | Gestión de ventas |
|  | Guía de remisión | Almacenamiento                     | Producto almacenado     |                   |
|  | Orden de compra  |                                    |                         |                   |
| RECURSOS   |                  |                                    | INDICADORES             |                   |
| Encargado de almacenamiento  |                  | Papelería                          | % repuestos almacenados |                   |
| Computadora  |                  | Cajas de plástico                  |                         |                   |

|                                     |                                  |                   |
|-------------------------------------|----------------------------------|-------------------|
| <b>CS</b><br><b>Diesel</b>          | <b>MANUAL DE LA CALIDAD</b>      |                   |
| ELABORADO POR:<br>Gabriela Martínez | APROBADO POR:<br>Raúl Montenegro | CODIGO:<br>MC-01  |
| FECHA:<br>08/Ene/2010               | NO. REVISION:<br>00              | PAGINA:<br>234/10 |

## ANEXO 7: CARACTERIZACIÓN PROCESO DE TALENTO HUMANO

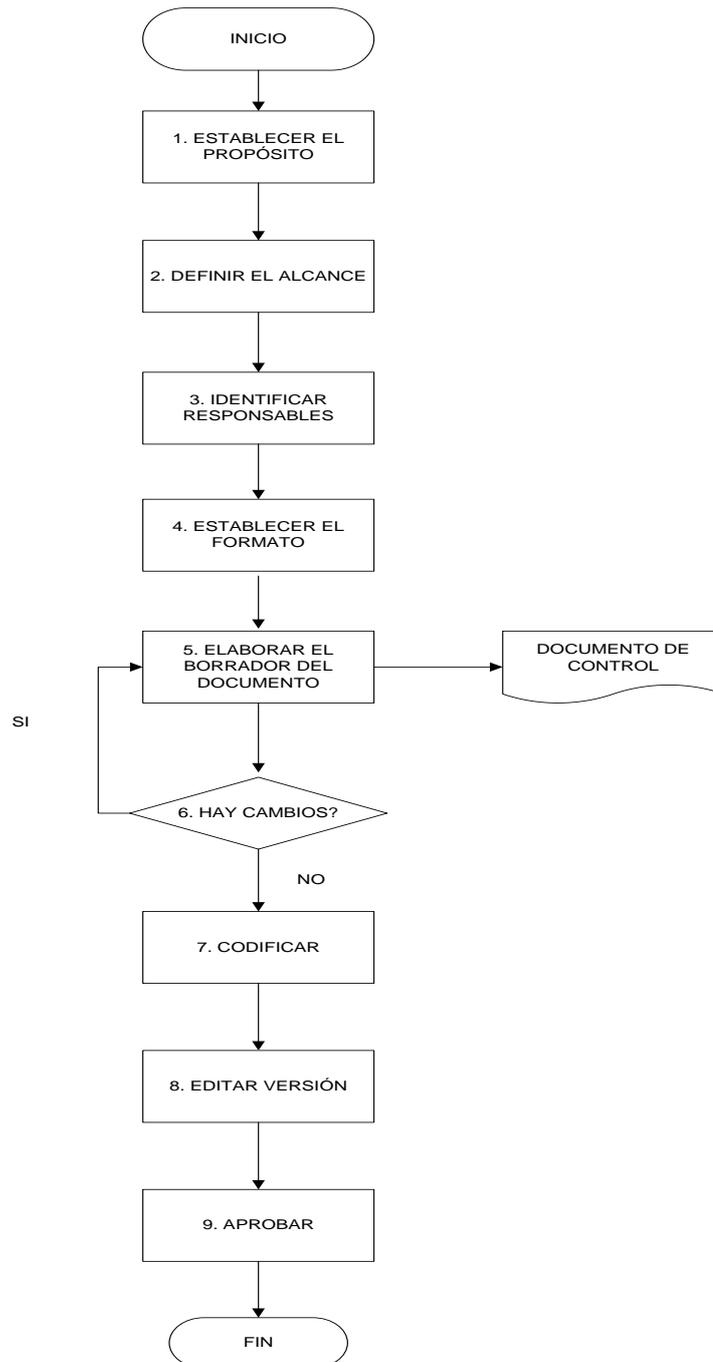
| PROCESO DE GESTION DE TALENTO HUMANO HUMANO   |                        |                                     |                              |                    |
|---|------------------------|-------------------------------------|------------------------------|--------------------|
| MISIÓN: Planear, organizar, desarrollar y coordinar las técnicas que promueven el desempeño eficiente del personal de la empresa. |                        |                                     |                              |                    |
| CONTROLES   |                        |                                     |                              |                    |
| BASE LEGAL / DOCUMENTOS   |                        |                                     | FORMATOS/REGISTROS           |                    |
| Procedimiento de gestión de Talento Humano  |                        |                                     | Evaluación de desempeño      |                    |
| Manual de Funciones   |                        |                                     | Registro de inducción        |                    |
| PROCESO   |                        |                                     |                              |                    |
| PROVEEDOR   | ENTRADA                | ACTIVIDADES                         | SALIDA                       | CLIENTE            |
| Todos los procesos  | Carpetas personales    | Selección Contratación del personal | Hoja evaluación competencias | Todos los procesos |
|   | Hoja de evaluación     | Formación-Capacitación              | Registro de inducción        |                    |
|   | Necesidad del personal | Relaciones laborales                | Certificados                 |                    |
|   |                        |                                     | Diplomas                     |                    |
| RECURSOS  |                        |                                     | INDICADORES                  |                    |
| Jefe de Recursos Humanos  |                        | Computador                          | % CAPACITACIONES REALIZADAS  |                    |
| Capacitadores   |                        |                                     |                              |                    |

## ANEXO 8: CARACTERIZACIÓN PROCESO DE CALIDAD

| PROCESO DE GESTION DE CALIDAD  |                           |   |                                  |                    |
|--|---------------------------|---|----------------------------------|--------------------|
| MISIÓN: Identificar recursos e implementar herramientas prácticas que ayuden a optimizar la operación, control y mejoramiento de los procesos a través de un seguimiento continuo de su desempeño. |                           |   |                                  |                    |
| CONTROLES  |                           |   |                                  |                    |
| BASE LEGAL / DOCUMENTOS  |                           |   | FORMATOS/REGISTROS               |                    |
| Control de documentos  |                           |   | Acciones correctivas preventivas |                    |
| Control de registros   |                           |   | Reportes de no conformidades     |                    |
| Control de no conformidades  |                           |   | Actas de reunión                 |                    |
| Auditorías Intenas   |                           |   |                                  |                    |
| Acciones preventivas   |                           |   |                                  |                    |
| Acciones correctivas   |                           |   |                                  |                    |
| PROCESO  |                           |   |                                  |                    |
| PROVEEDOR  | ENTRADA                   | ACTIVIDADES                               | SALIDA                           | CLIENTE            |
| Todos los procesos   | Documentos/ registros     | Control de documentos                     | Documentos/registros             | Todos los procesos |
| Gestión de Venta   | Indicadores de procesos   | Acciones de mejora                        | Acciones Correctivas             |                    |
| Auditorías   | Indices de Satisfacción   | Evaluación de la satisfacción del cliente | Correcciones                     |                    |
| Producción   | Informes de Auditorías    | Levantamiento de no conformidades         | Acciones de Mejora               |                    |
|  | Informes no conformidades | Correcciones                              |                                  |                    |
| RECURSOS   |                           |   | INDICADORES                      |                    |
| Computador   |                           | Responsable de calidad                    | % MENSUAL DE MEJORAS             |                    |
| Impresora  |                           |   |                                  |                    |

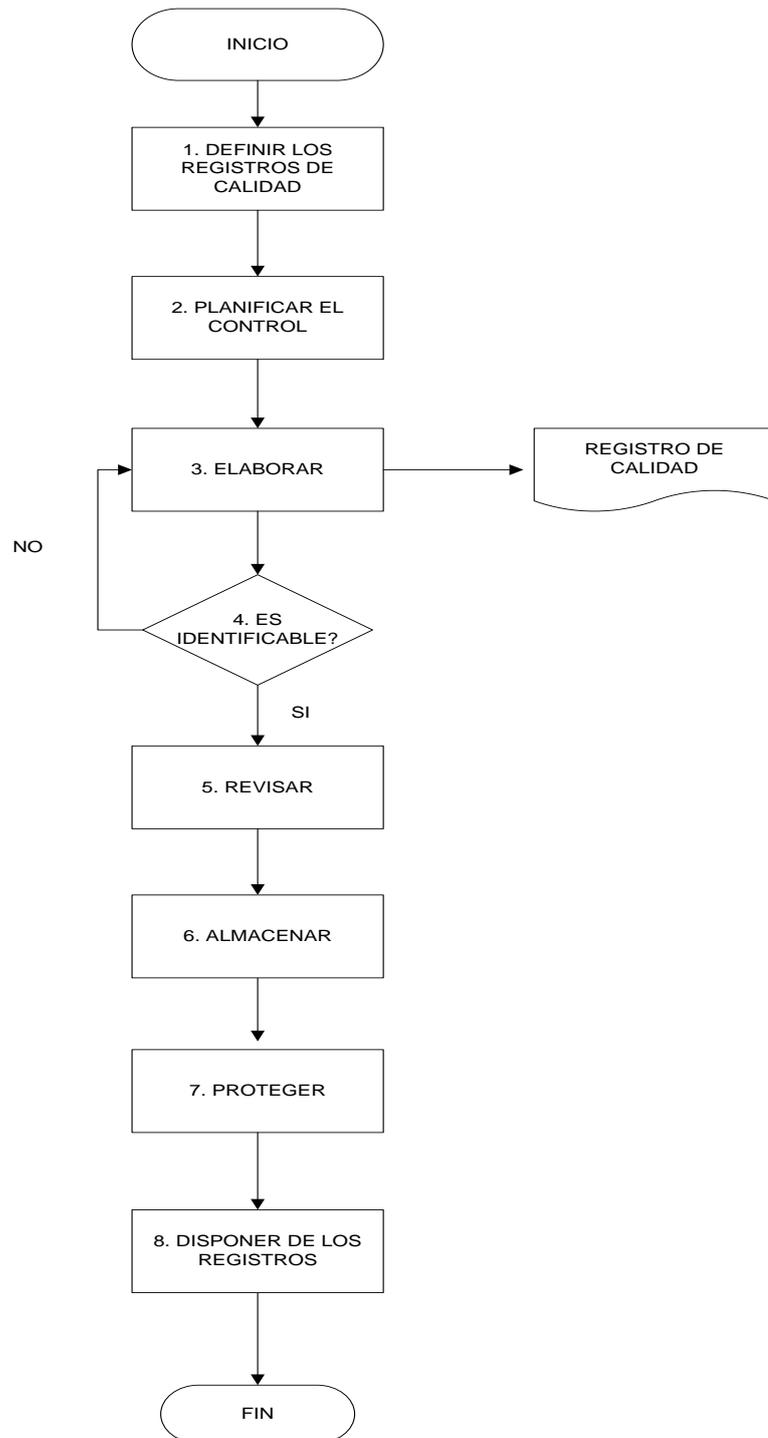
|                                     |                                  |                   |
|-------------------------------------|----------------------------------|-------------------|
| <b>CS</b><br><b>Diesel</b>          | <b>MANUAL DE LA CALIDAD</b>      |                   |
| ELABORADO POR:<br>Gabriela Martínez | APROBADO POR:<br>Raúl Montenegro | CODIGO:<br>MC-01  |
| FECHA:<br>08/Ene/2010               | NO. REVISION:<br>00              | PAGINA:<br>235/10 |

### ANEXO 9: CONTROL DE DOCUMENTOS



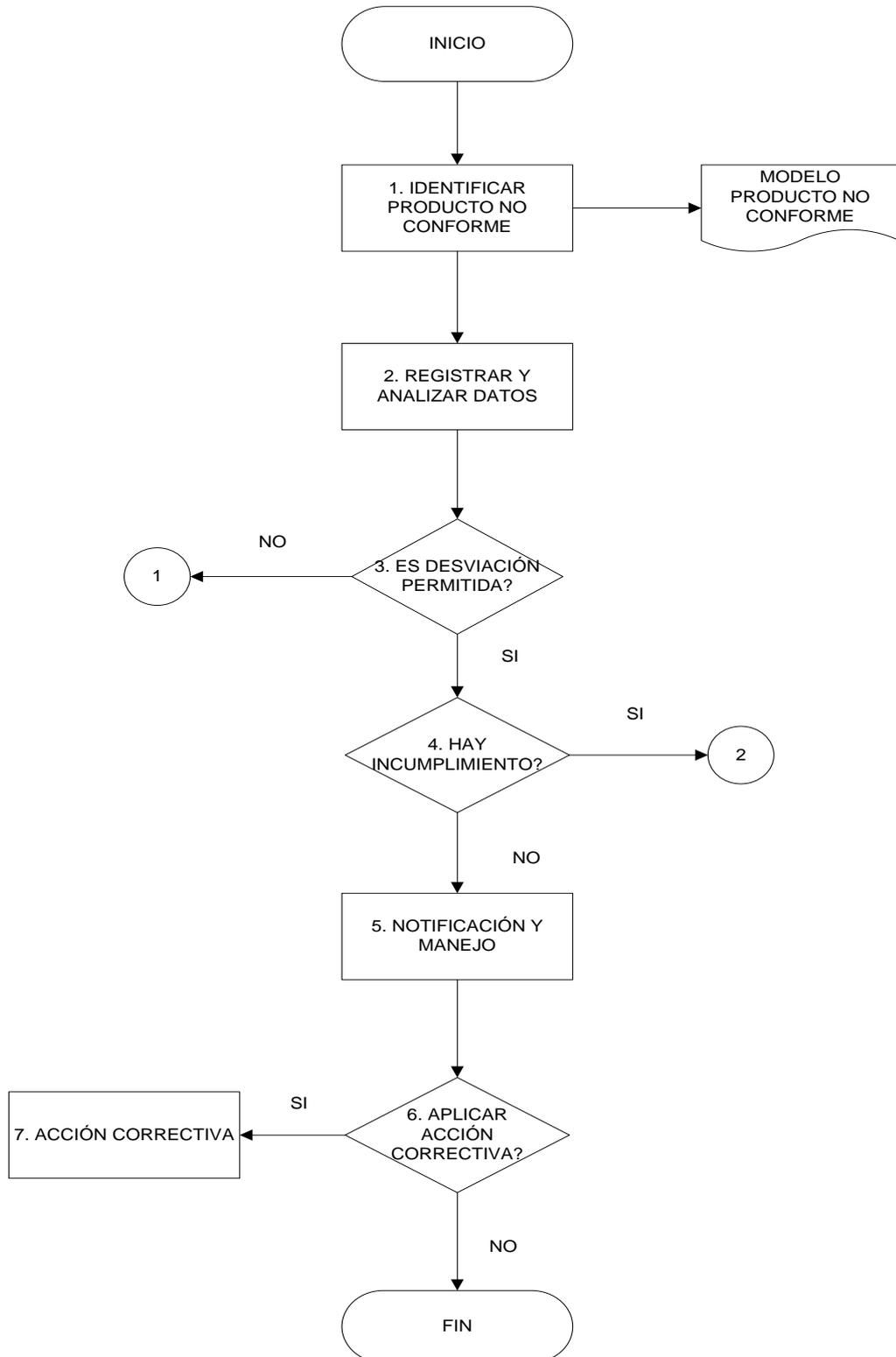
|                                     |                                  |                   |
|-------------------------------------|----------------------------------|-------------------|
| <b>CS</b><br><b>Diesel</b>          | <b>MANUAL DE LA CALIDAD</b>      |                   |
| ELABORADO POR:<br>Gabriela Martínez | APROBADO POR:<br>Raúl Montenegro | CODIGO:<br>MC-01  |
| FECHA:<br>08/Ene/2010               | NO. REVISION:<br>00              | PAGINA:<br>236/10 |

### ANEXO 10: CONTROL DE REGISTROS



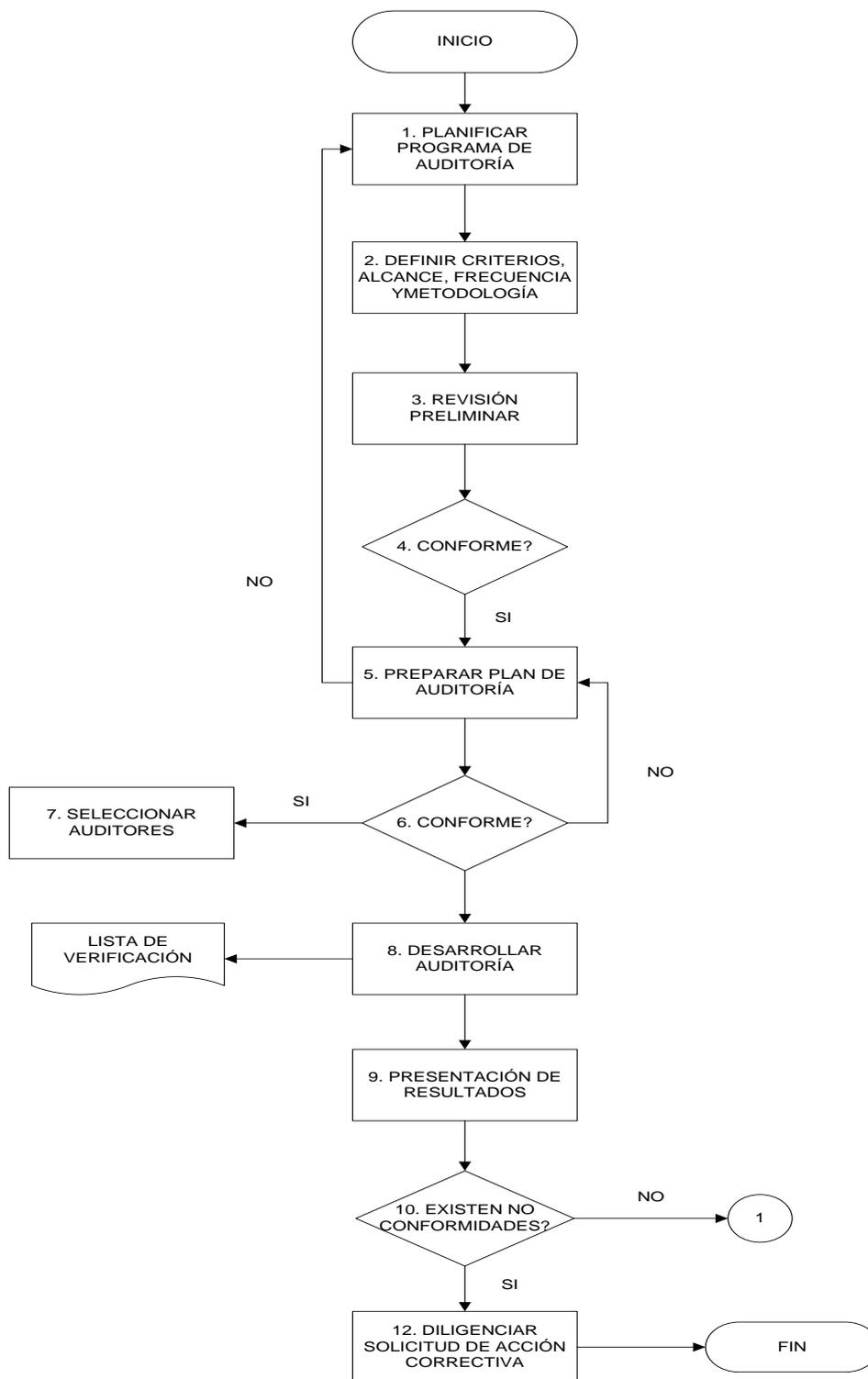
|                                     |                                  |                   |
|-------------------------------------|----------------------------------|-------------------|
| <b>CS</b><br><b>Diesel</b>          | <b>MANUAL DE LA CALIDAD</b>      |                   |
| ELABORADO POR:<br>Gabriela Martínez | APROBADO POR:<br>Raúl Montenegro | CODIGO:<br>MC-01  |
| FECHA:<br>08/Ene/2010               | NO. REVISION:<br>00              | PAGINA:<br>237/10 |

### ANEXO 11: PRODUCTO NO CONFORME



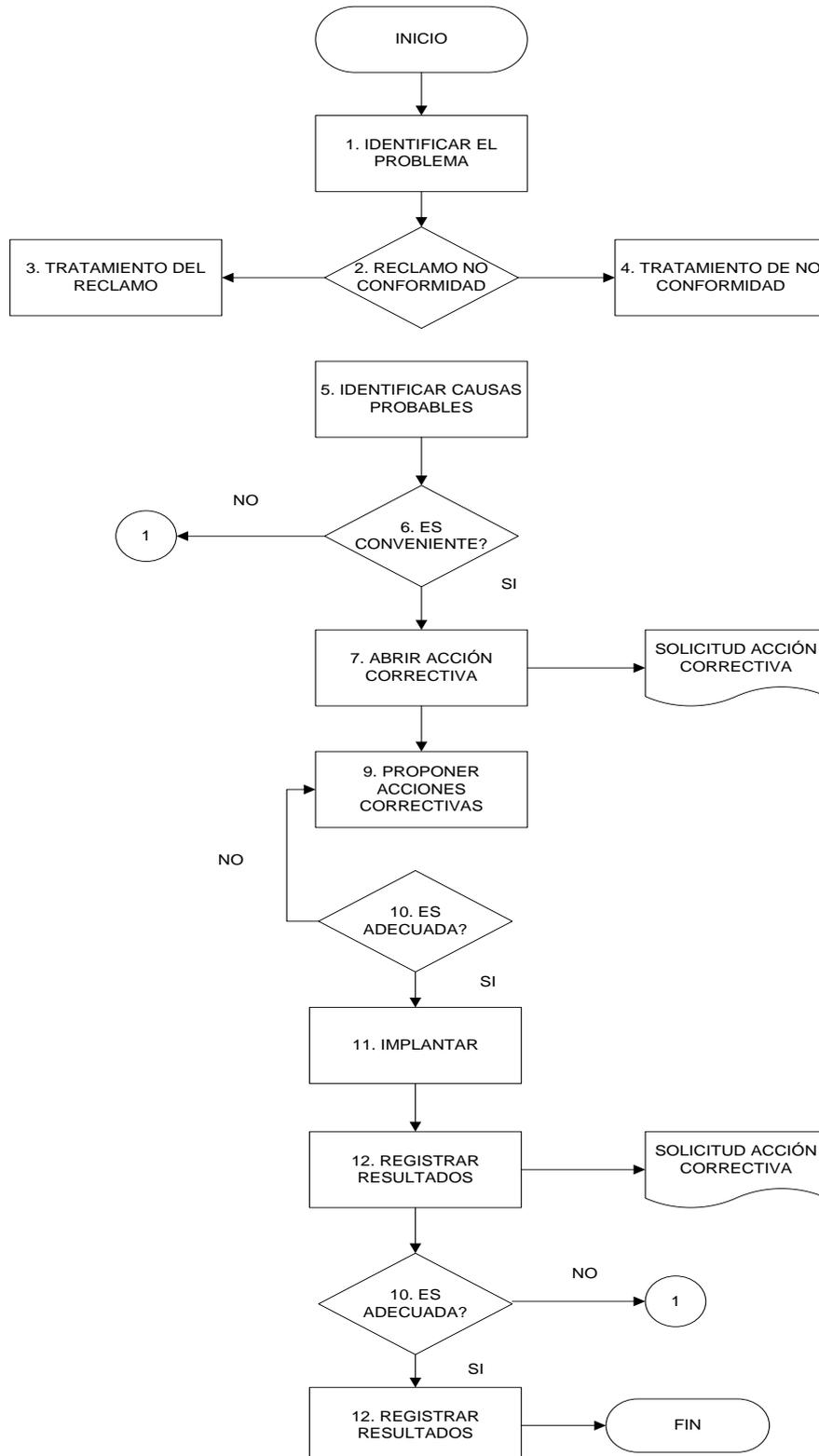
|                                     |                                  |                   |
|-------------------------------------|----------------------------------|-------------------|
| <b>CS</b><br><b>Diesel</b>          | <b>MANUAL DE LA CALIDAD</b>      |                   |
| ELABORADO POR:<br>Gabriela Martínez | APROBADO POR:<br>Raúl Montenegro | CODIGO:<br>MC-01  |
| FECHA:<br>08/Ene/2010               | NO. REVISION:<br>00              | PAGINA:<br>238/10 |

## ANEXO 12: AUDITORÍAS INTERNAS



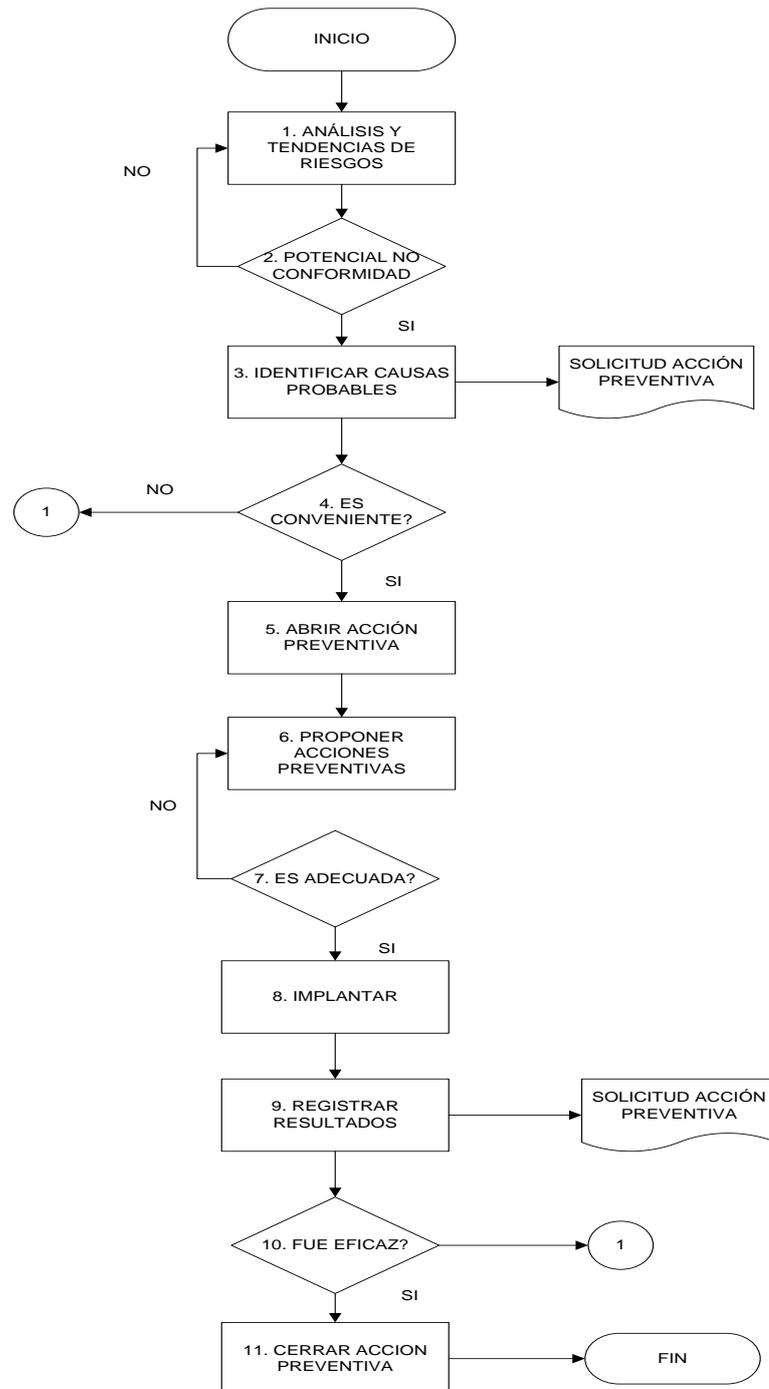
|                                     |                                  |                   |
|-------------------------------------|----------------------------------|-------------------|
| <b>CS</b><br><b>Diesel</b>          | <b>MANUAL DE LA CALIDAD</b>      |                   |
| ELABORADO POR:<br>Gabriela Martínez | APROBADO POR:<br>Raúl Montenegro | CODIGO:<br>MC-01  |
| FECHA:<br>08/Ene/2010               | NO. REVISION:<br>00              | PAGINA:<br>239/10 |

### ANEXO 13: ACCIONES CORRECTIVAS



|                                     |                                  |                   |
|-------------------------------------|----------------------------------|-------------------|
| <b>CS</b><br><b>Diesel</b>          | <b>MANUAL DE LA CALIDAD</b>      |                   |
| ELABORADO POR:<br>Gabriela Martínez | APROBADO POR:<br>Raúl Montenegro | CODIGO:<br>MC-01  |
| FECHA:<br>08/Ene/2010               | NO. REVISION:<br>00              | PAGINA:<br>240/10 |

### ANEXO 14: ACCIONES PREVENTIVAS



|                                     |                                  |                   |
|-------------------------------------|----------------------------------|-------------------|
| <b>CS</b><br><b>Diesel</b>          | <b>MANUAL DE PROCESOS</b>        |                   |
| ELABORADO POR:<br>Gabriela Martínez | APROBADO POR:<br>Raúl Montenegro | CODIGO:<br>MP-01  |
| FECHA:<br>08/Ene/2010               | NO. REVISION:<br>00              | PAGINA:<br>241/15 |

# MANUAL DE PROCESOS

## CS

## Diesel

*“Comercialización de partes y piezas para bombas de inyección”*

Av. Pedro Vicente Maldonado S46-474 y calle S46F

Quito – Ecuador

**05 – DIC – 2010**

|                                     |                                  |                   |
|-------------------------------------|----------------------------------|-------------------|
| <b>CS</b><br><b>Diesel</b>          | <b>MANUAL DE PROCESOS</b>        |                   |
| ELABORADO POR:<br>Gabriela Martínez | APROBADO POR:<br>Raúl Montenegro | CODIGO:<br>MP-01  |
| FECHA:<br>08/Ene/2010               | NO. REVISION:<br>00              | PAGINA:<br>242/15 |

## ÍNDICE

|   |           |
|---|-----------|
| <b>CAPÍTULO I: GENERALIDADES.....</b>     | <b>3</b>  |
| <b>JUSTIFICACIÓN.....</b>                 | <b>3</b>  |
| <b>OBJETIVO.....</b>                      | <b>3</b>  |
| <b>CAPÍTULO II: MAPA DE PROCESOS.....</b> | <b>4</b>  |
| <b>CAPÍTULO III: PROCESOS.....</b>        | <b>5</b>  |
| <b>PROCESOS GOBERNANTES.....</b>          | <b>5</b>  |
| PROCESO DE VENTAS.....                    | 5         |
| PROCESO DE COMPRAS (LOCALES).....         | 6         |
| PROCESO DE COMPRAS (IMPORTACIONES).....   | 7         |
| PROCESO DE ENTREGA (DESPACHO).....        | 8         |
| PROCESO DE ENTREGA (RECEPCIÓN).....       | 9         |
| <b>PROCESOS DE CLAVE.....</b>             | <b>10</b> |
| PROCESO FINANCIERO.....                   | 10        |
| PROCESO GERENCIAL.....                    | 11        |
| <b>PROCESOS DE APOYO.....</b>             | <b>12</b> |
| PROCESO DE ALMACENAMIENTO.....            | 12        |
| PROCESO DE TALENTO HUMANO.....            | 13        |
| PROCESO DE CALIDAD.....                   | 14        |

|                                     |                                  |                   |
|-------------------------------------|----------------------------------|-------------------|
| <b>CS<br/>Diesel</b>                | <b>MANUAL DE PROCESOS</b>        |                   |
| ELABORADO POR:<br>Gabriela Martínez | APROBADO POR:<br>Raúl Montenegro | CODIGO:<br>MP-01  |
| FECHA:<br>08/Ene/2010               | NO. REVISION:<br>00              | PAGINA:<br>243/15 |

## **CAPÍTULO I: GENERALIDADES**

### **1. INTRODUCCIÓN**

Los procesos de gestión conforman uno de los elementos principales del Sistema de Control Interno; por lo cual, deben ser plasmados en manuales prácticos que sirvan como mecanismo de consulta permanente, por parte de todos los trabajadores, permitiéndoles un mayor desarrollo en la búsqueda de la mejora continua.

Teniendo en cuenta lo anterior, se ha preparado el presente Manual de Procesos y Procedimientos, en el cual se define la gestión que agrupa las principales actividades y tareas dentro de CS Diesel

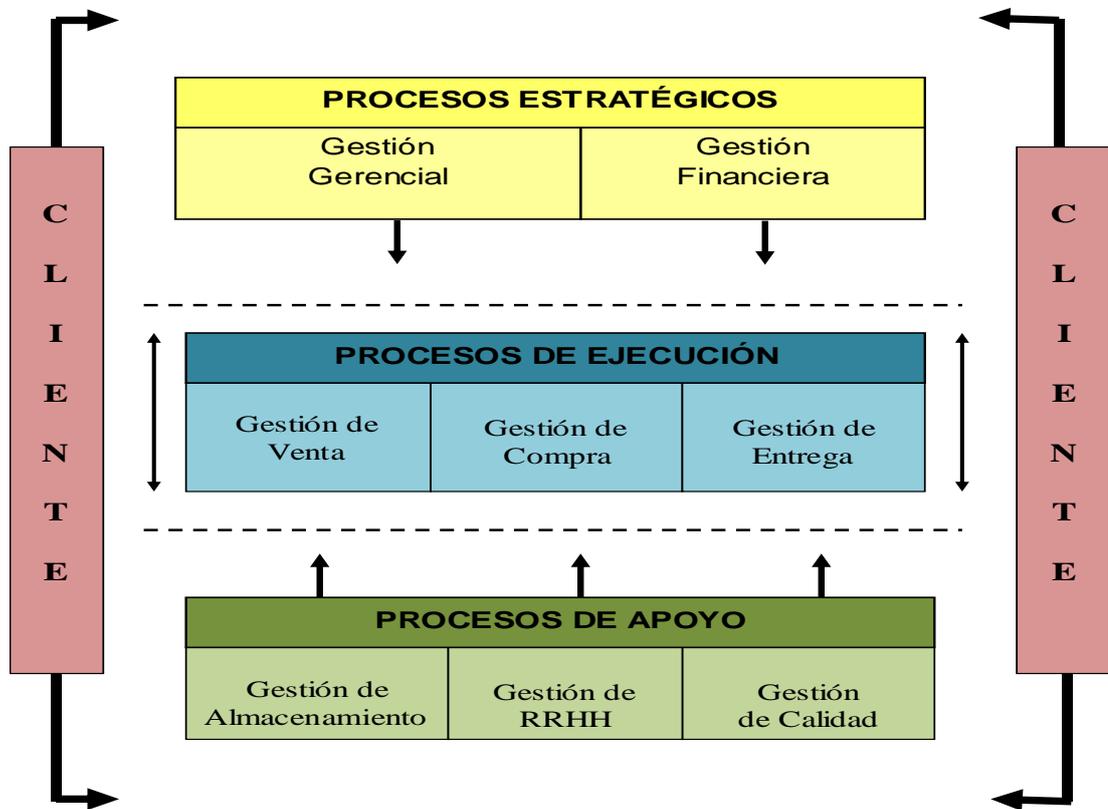
La funcionalidad del Manual, es permitir que todas las tareas y procedimientos por área vinculada, así como, la información relacionada, sean totalmente entendibles, para atender a los requerimientos del cliente tanto interno como externo.

### **2. OBJETIVO**

El presente Manual de Procesos tiene como objetivo principal fortalecer los mecanismos de control para los procesos que conforman el Sistema de Control Interno. Los Procesos que se dan a conocer, cuentan con la estructura, base conceptual y visión en conjunto, de las actividades calve, de soporte y de apoyo de CS Diesel, con el fin de proporcionar a la empresa de una herramienta de trabajo que contribuya al cumplimiento eficaz y eficiente de la misión y metas establecidas.

|                                     |                                  |                   |
|-------------------------------------|----------------------------------|-------------------|
| <b>CS</b><br><b>Diesel</b>          | <b>MANUAL DE PROCESOS</b>        |                   |
| ELABORADO POR:<br>Gabriela Martínez | APROBADO POR:<br>Raúl Montenegro | CODIGO:<br>MP-01  |
| FECHA:<br>08/Ene/2010               | NO. REVISION:<br>00              | PAGINA:<br>244/15 |

## CAPÍTULO II: MAPA DE PROCESOS

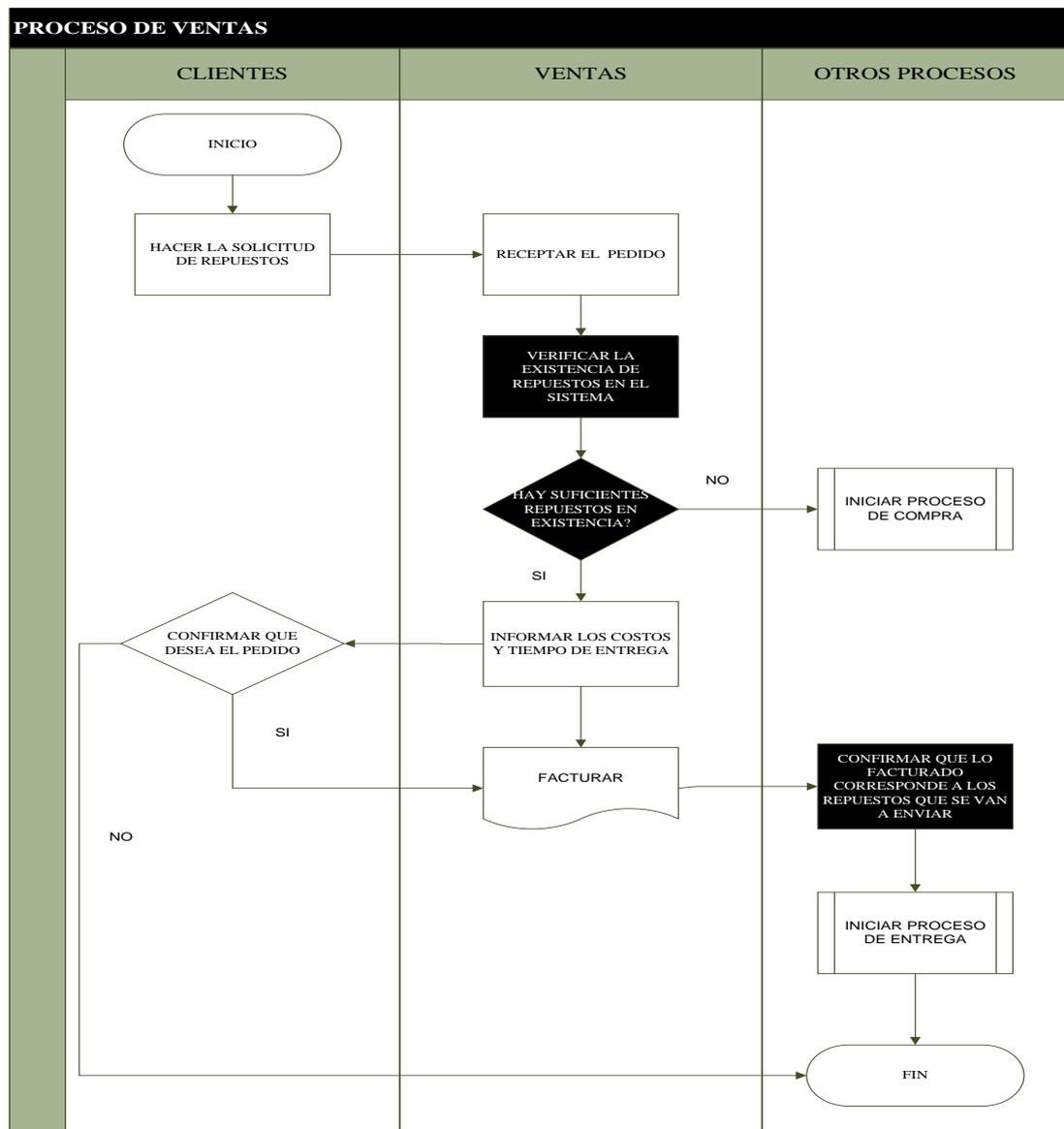


|                                     |                                  |                   |
|-------------------------------------|----------------------------------|-------------------|
| <b>CS</b><br><b>Diesel</b>          | <b>MANUAL DE PROCESOS</b>        |                   |
| ELABORADO POR:<br>Gabriela Martínez | APROBADO POR:<br>Raúl Montenegro | CODIGO:<br>MP-01  |
| FECHA:<br>08/Ene/2010               | NO. REVISION:<br>00              | PAGINA:<br>245/15 |

## CAPÍTULO III: PROCESOS

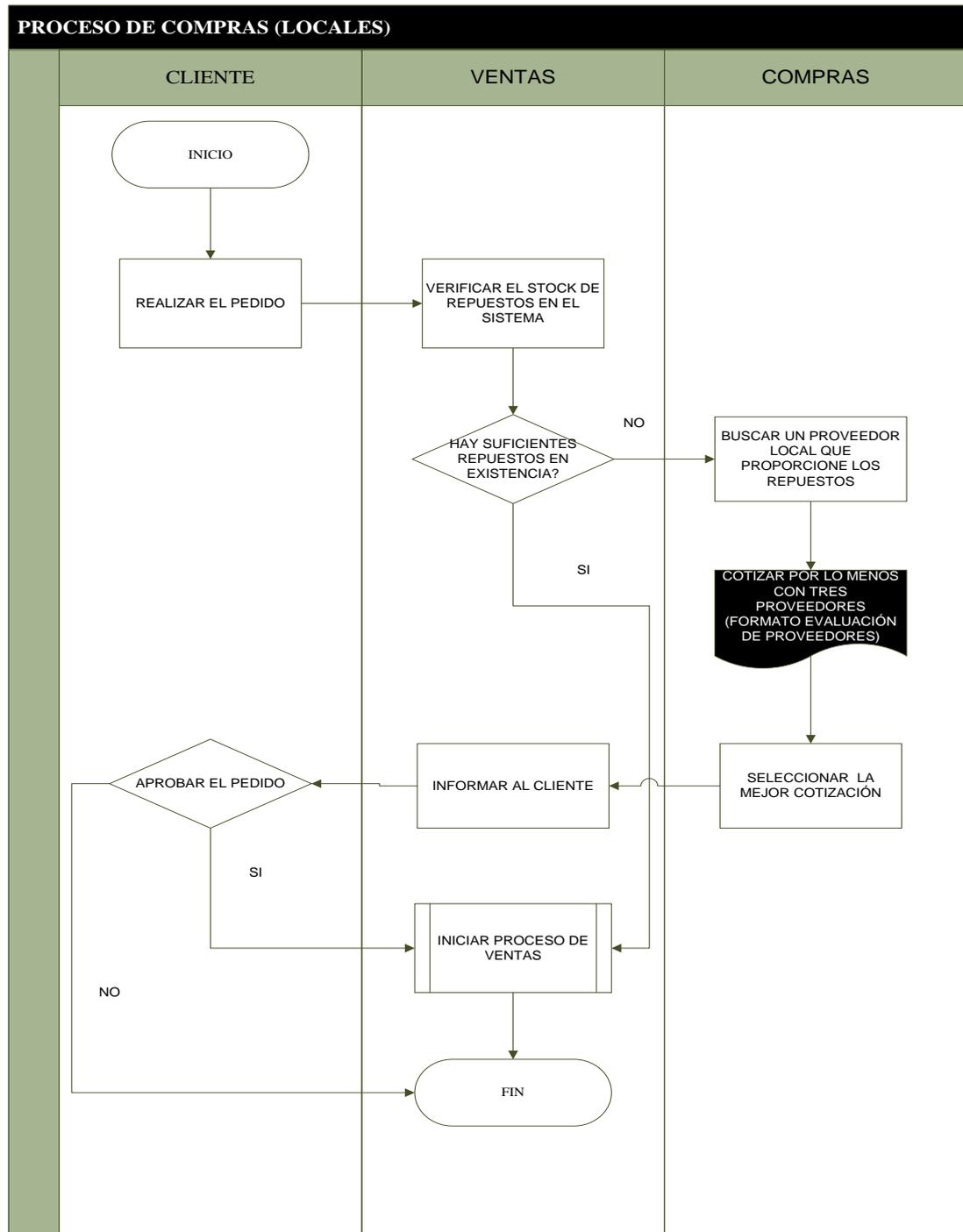
### 3.1 PROCESOS DE EJECUCIÓN

#### 3.1.1 PROCESO DE VENTAS



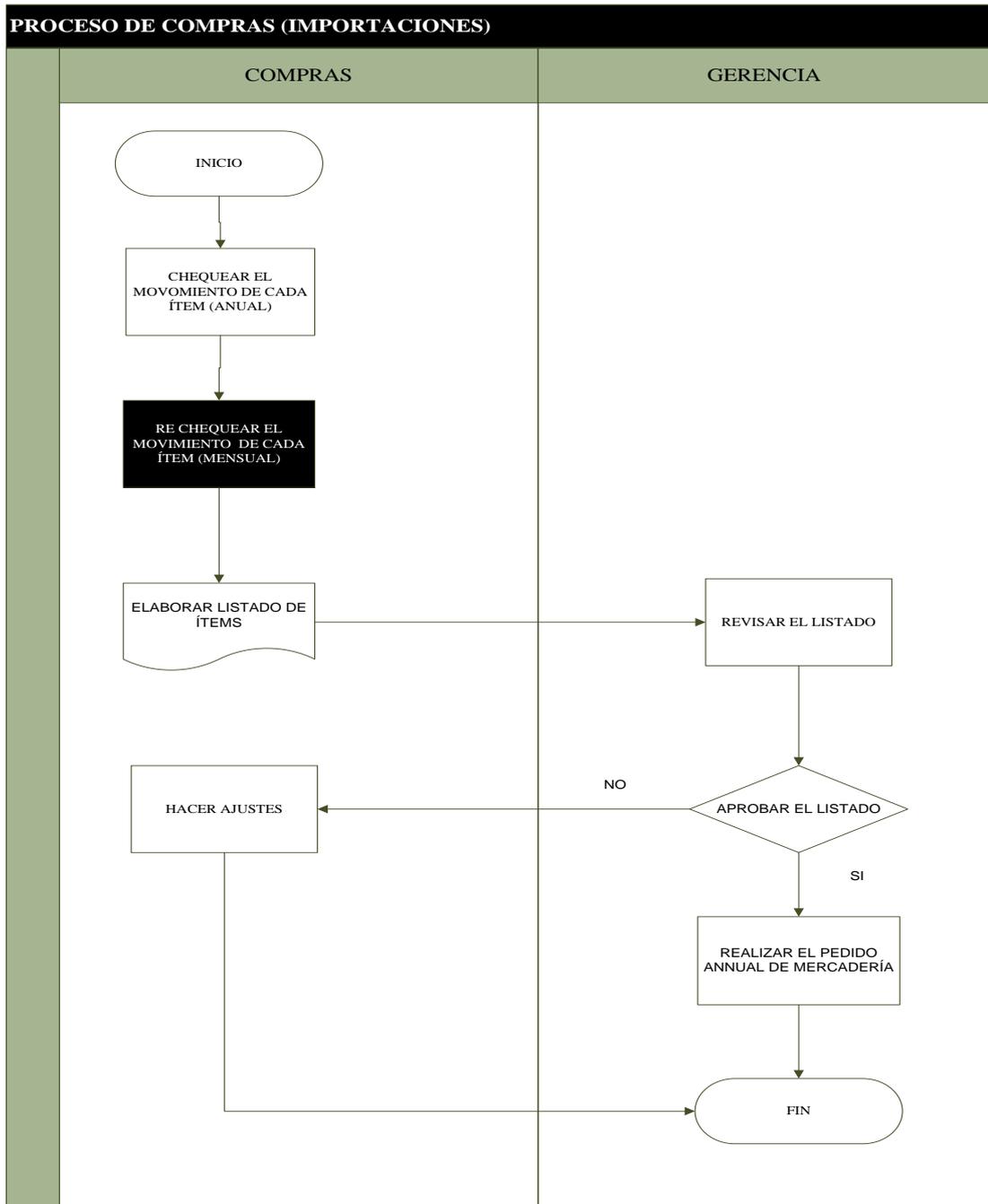
|                                     |                                  |                   |
|-------------------------------------|----------------------------------|-------------------|
| <b>CS</b><br><b>Diesel</b>          | <b>MANUAL DE PROCESOS</b>        |                   |
| ELABORADO POR:<br>Gabriela Martínez | APROBADO POR:<br>Raúl Montenegro | CODIGO:<br>MP-01  |
| FECHA:<br>08/Ene/2010               | NO. REVISION:<br>00              | PAGINA:<br>246/15 |

### 3.1.2 PROCESO DE COMPRAS (LOCALES)



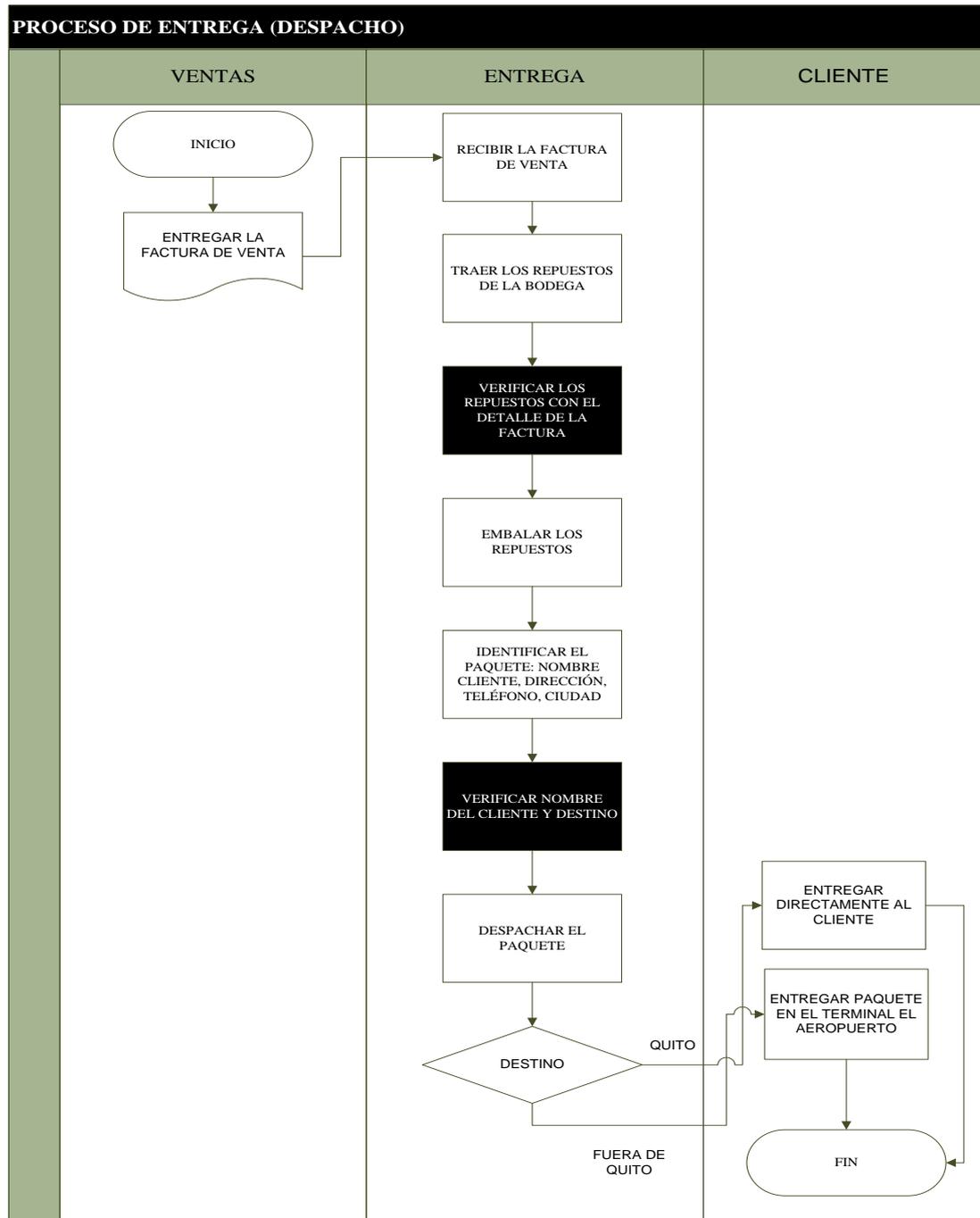
|                                     |                                  |                   |
|-------------------------------------|----------------------------------|-------------------|
| <b>CS</b><br><b>Diesel</b>          | <b>MANUAL DE PROCESOS</b>        |                   |
| ELABORADO POR:<br>Gabriela Martínez | APROBADO POR:<br>Raúl Montenegro | CODIGO:<br>MP-01  |
| FECHA:<br>08/Ene/2010               | NO. REVISION:<br>00              | PAGINA:<br>247/15 |

### 3.1.3 PROCESO DE COMPRAS (IMPORTACIONES)



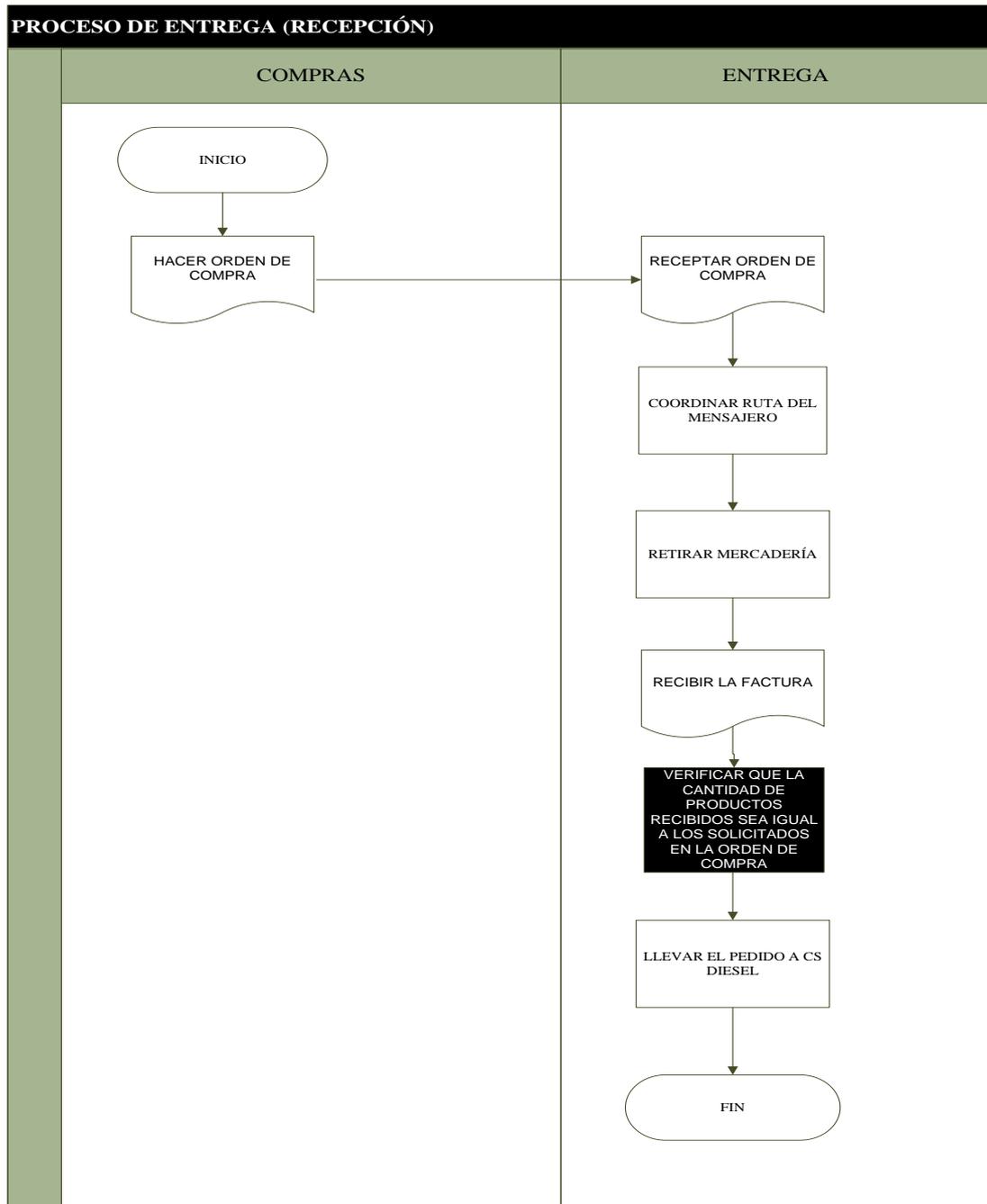
|                                     |                                  |                   |
|-------------------------------------|----------------------------------|-------------------|
| <b>CS</b><br><b>Diesel</b>          | <b>MANUAL DE PROCESOS</b>        |                   |
| ELABORADO POR:<br>Gabriela Martínez | APROBADO POR:<br>Raúl Montenegro | CODIGO:<br>MP-01  |
| FECHA:<br>08/Ene/2010               | NO. REVISION:<br>00              | PAGINA:<br>248/15 |

### 3.1.4 PROCESO DE ENTREGA (DESPACHO)



|                                     |                                  |                   |
|-------------------------------------|----------------------------------|-------------------|
| <b>CS<br/>Diesel</b>                | <b>MANUAL DE PROCESOS</b>        |                   |
| ELABORADO POR:<br>Gabriela Martínez | APROBADO POR:<br>Raúl Montenegro | CODIGO:<br>MP-01  |
| FECHA:<br>08/Ene/2010               | NO. REVISION:<br>00              | PAGINA:<br>249/15 |

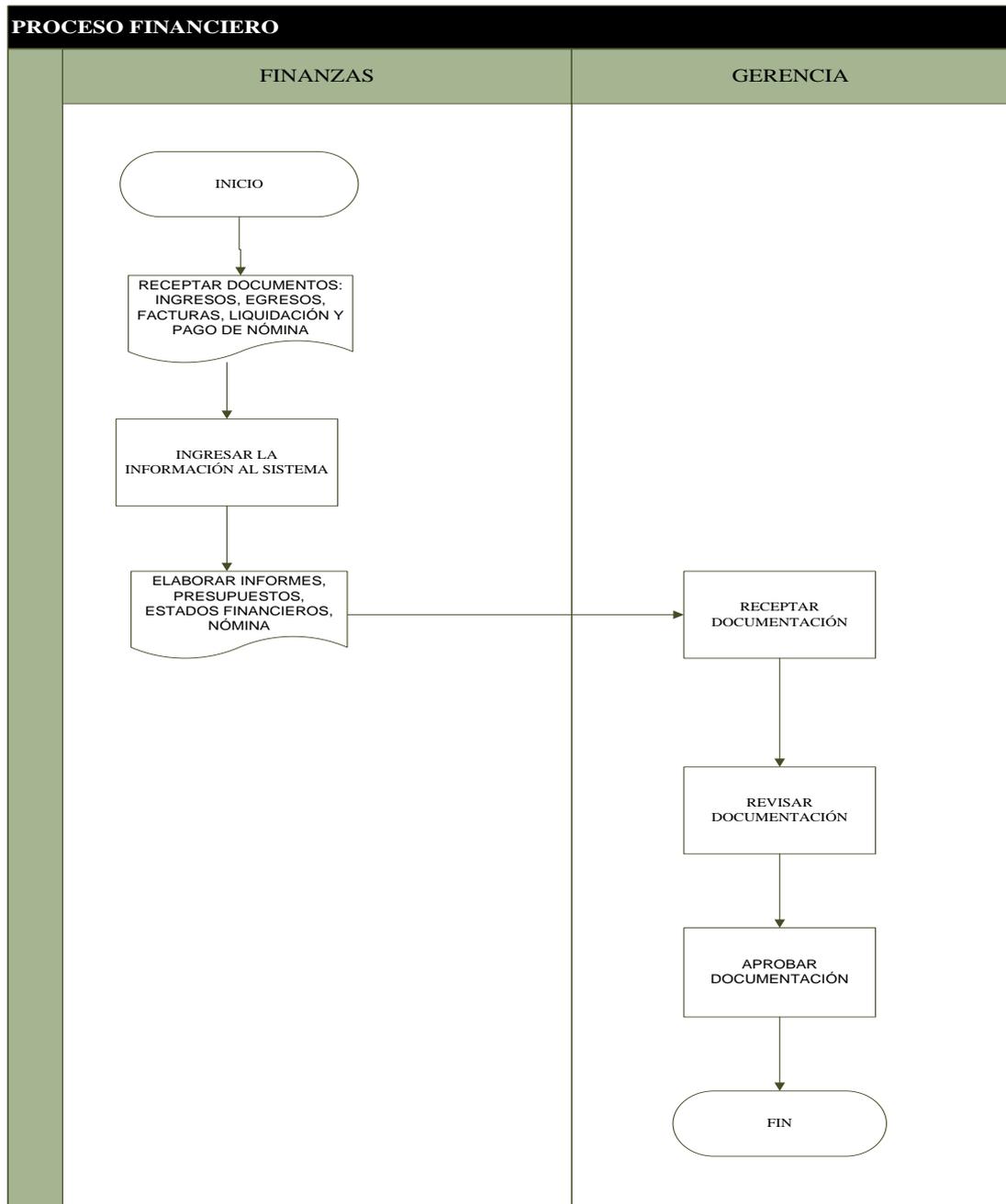
### 3.1.5 PROCESO DE ENTREGA (RECEPCIÓN)



|                                     |                                  |                   |
|-------------------------------------|----------------------------------|-------------------|
| <b>CS<br/>Diesel</b>                | <b>MANUAL DE PROCESOS</b>        |                   |
| ELABORADO POR:<br>Gabriela Martínez | APROBADO POR:<br>Raúl Montenegro | CODIGO:<br>MP-01  |
| FECHA:<br>08/Ene/2010               | NO. REVISION:<br>00              | PAGINA:<br>250/15 |

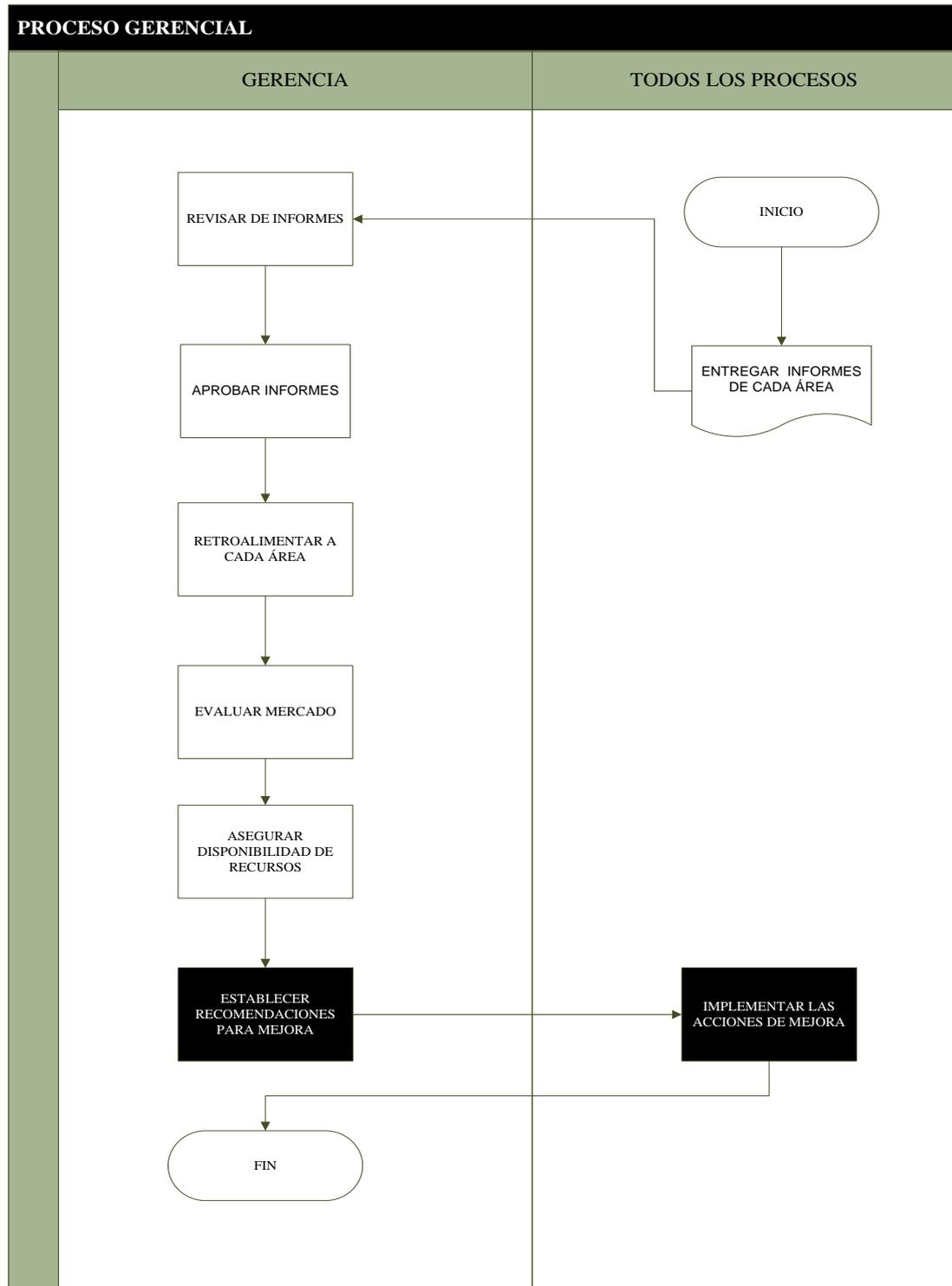
### 3.2 PROCESOS ESTRATÉGICOS

#### 3.2.1 PROCESO FINANCIERO



|                                     |                                  |                   |
|-------------------------------------|----------------------------------|-------------------|
| <b>CS</b><br><b>Diesel</b>          | <b>MANUAL DE PROCESOS</b>        |                   |
| ELABORADO POR:<br>Gabriela Martínez | APROBADO POR:<br>Raúl Montenegro | CODIGO:<br>MP-01  |
| FECHA:<br>08/Ene/2010               | NO. REVISION:<br>00              | PAGINA:<br>251/15 |

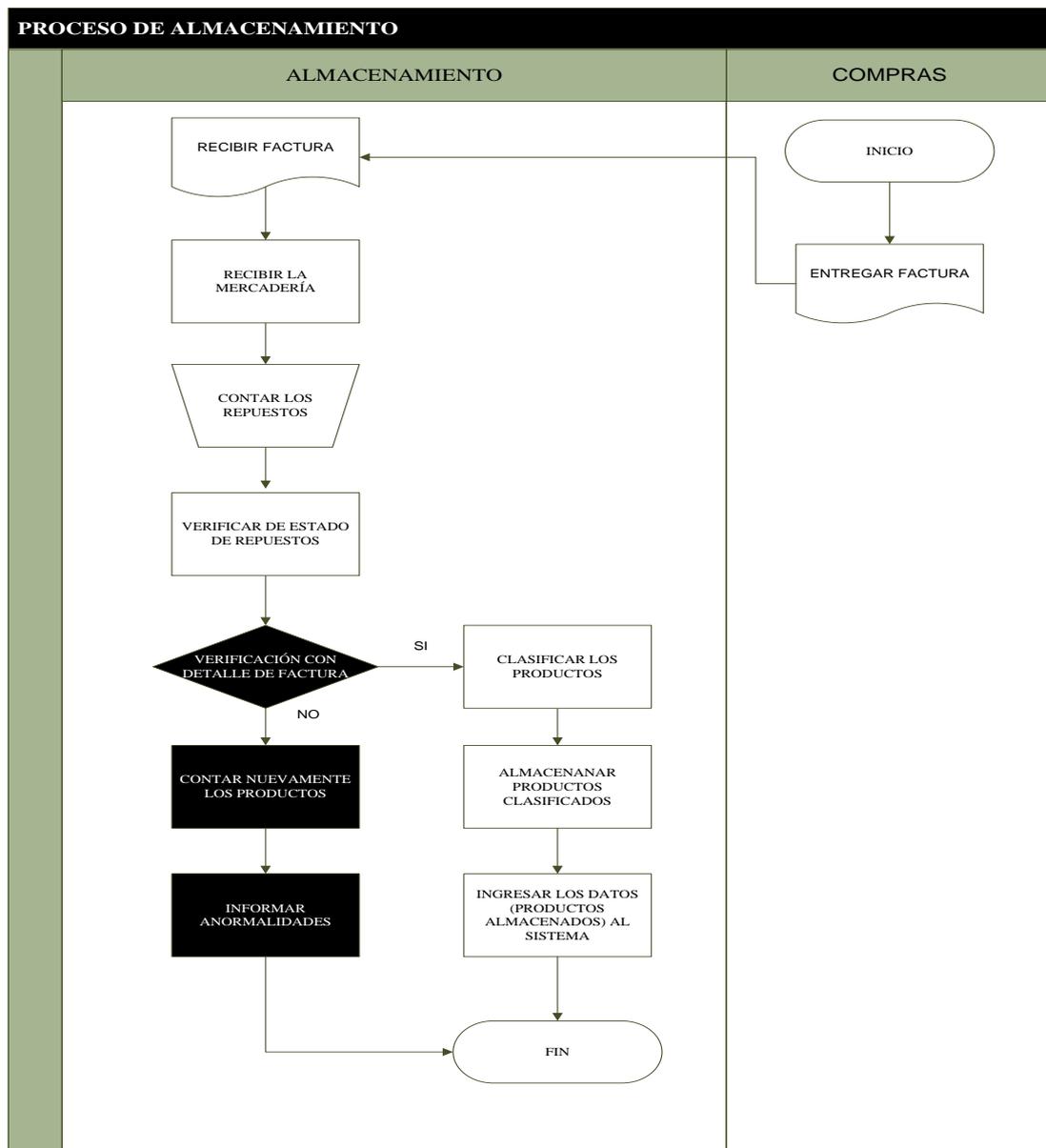
### 3.2.2 PROCESO GERENCIAL



|                                     |                                  |                   |
|-------------------------------------|----------------------------------|-------------------|
| <b>CS</b><br><b>Diesel</b>          | <b>MANUAL DE PROCESOS</b>        |                   |
| ELABORADO POR:<br>Gabriela Martínez | APROBADO POR:<br>Raúl Montenegro | CODIGO:<br>MP-01  |
| FECHA:<br>08/Ene/2010               | NO. REVISION:<br>00              | PAGINA:<br>252/15 |

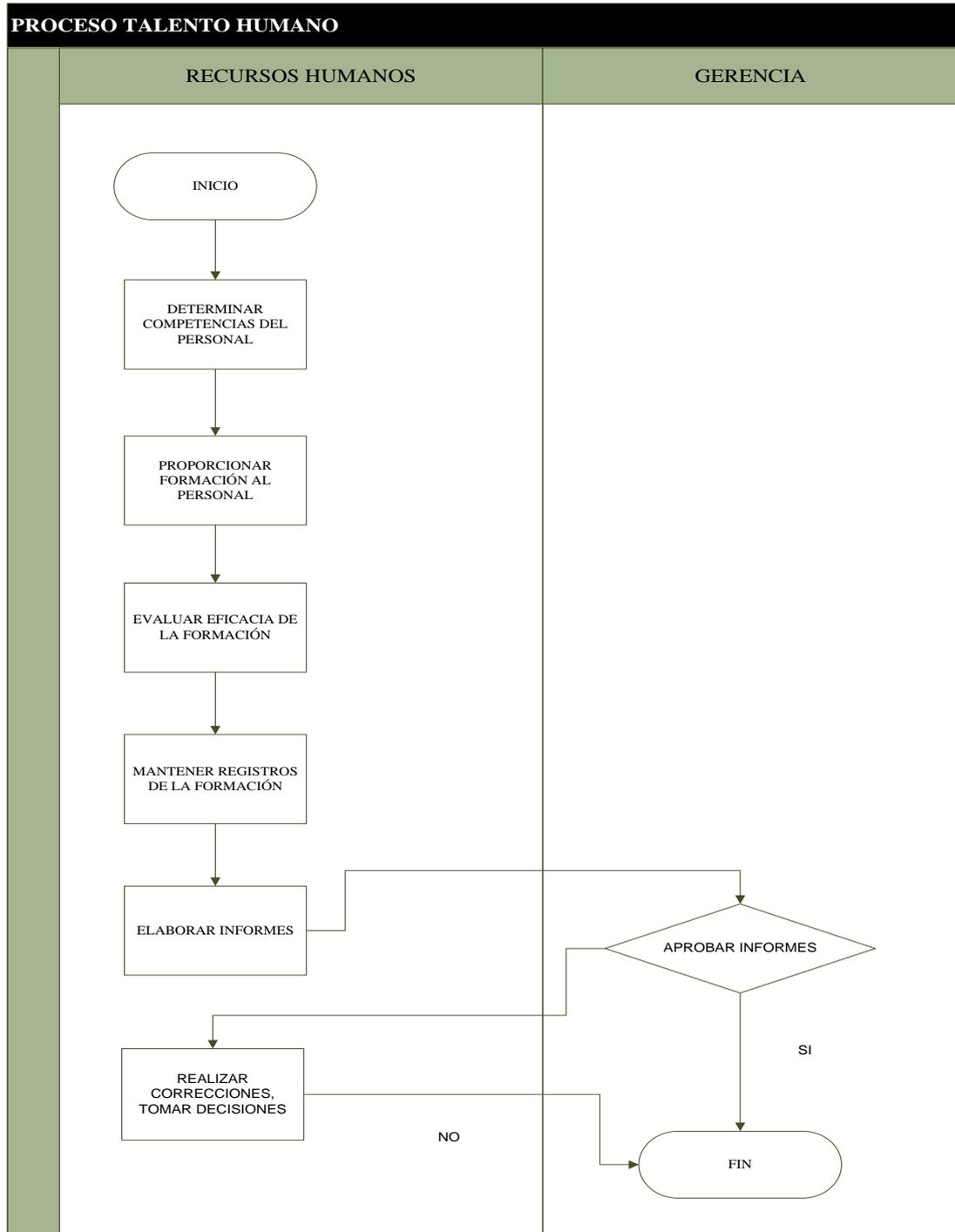
### 3.3 PROCESOS DE APOYO

#### 3.3.1 PROCESO DE ALMACENAMIENTO



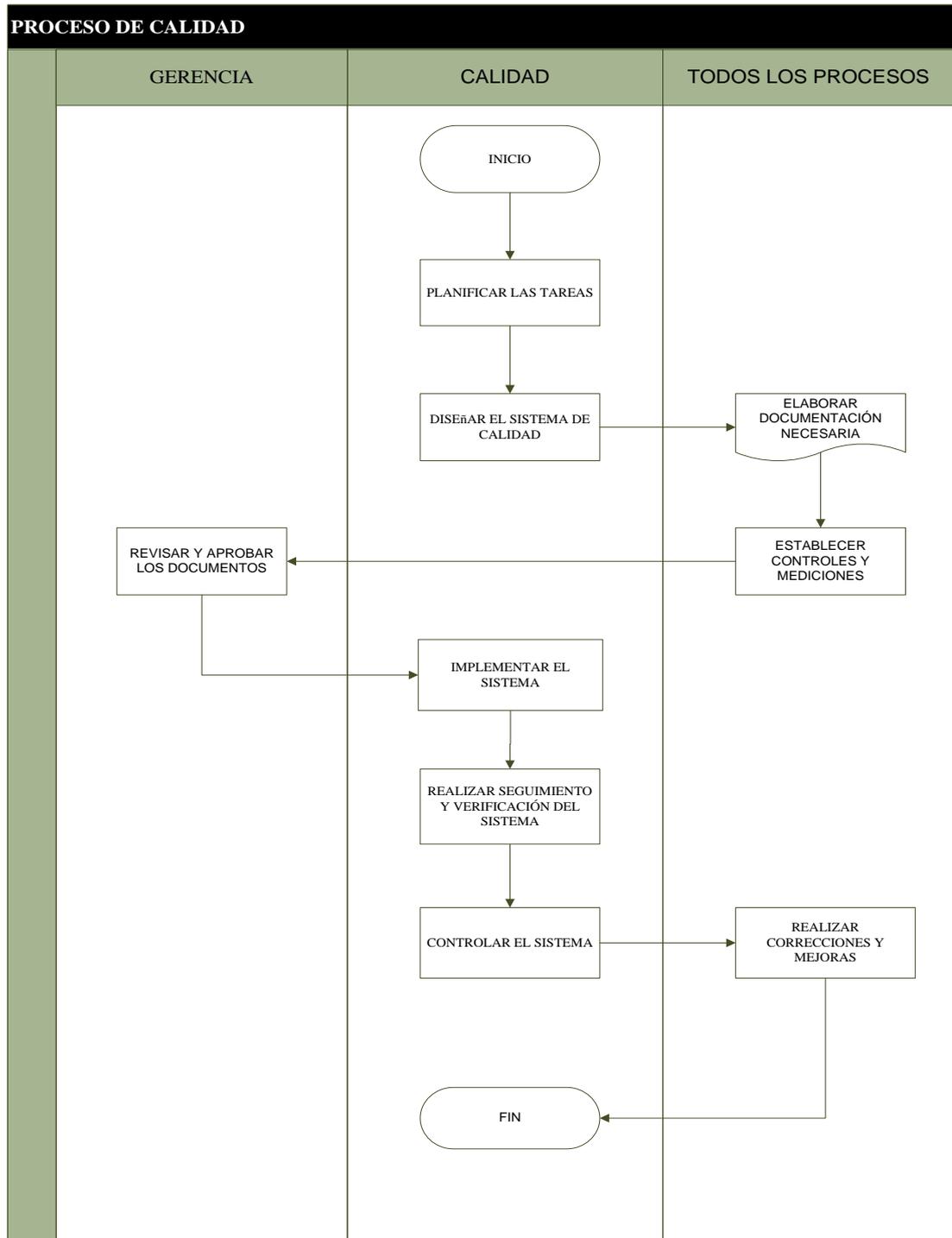
|                                     |                                  |                   |
|-------------------------------------|----------------------------------|-------------------|
| <b>CS</b><br><b>Diesel</b>          | <b>MANUAL DE PROCESOS</b>        |                   |
| ELABORADO POR:<br>Gabriela Martínez | APROBADO POR:<br>Raúl Montenegro | CODIGO:<br>MP-01  |
| FECHA:<br>08/Ene/2010               | NO. REVISION:<br>00              | PAGINA:<br>253/15 |

### 3.3.2 PROCESO DE TALENTO HUMANO



|                                     |                                  |                   |
|-------------------------------------|----------------------------------|-------------------|
| <b>CS</b><br><b>Diesel</b>          | <b>MANUAL DE PROCESOS</b>        |                   |
| ELABORADO POR:<br>Gabriela Martínez | APROBADO POR:<br>Raúl Montenegro | CODIGO:<br>MP-01  |
| FECHA:<br>08/Ene/2010               | NO. REVISION:<br>00              | PAGINA:<br>254/15 |

### 3.3.3 PROCESO CALIDAD



|                                     |   |                   |
|-------------------------------------|---|-------------------|
| <b>CS</b><br><b>Diesel</b>          | <b>PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL DE REGISTROS</b> |                   |
| ELABORADO POR:<br>Gabriela Martínez | APROBADO POR:<br>Raúl Montenegro                  | CODIGO:<br>PR-02  |
| FECHA:<br>08/Ene/2010               | NO. REVISION:<br>00                               | PAGINA:<br>255/10 |

# PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL DE DOCUMENTOS

## **CS** **Diesel**

*“Comercialización de partes y piezas para bombas de  
inyección”*

Av. Pedro Vicente Maldonado S46-474 y calle S46F

Quito – Ecuador

**05 – DIC – 2010**

|                                     |   |                   |
|-------------------------------------|---|-------------------|
| <b>CS<br/>Diesel</b>                | <b>PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL DE REGISTROS</b> |                   |
| ELABORADO POR:<br>Gabriela Martínez | APROBADO POR:<br>Raúl Montenegro                  | CODIGO:<br>PR-02  |
| FECHA:<br>08/Ene/2010               | NO. REVISION:<br>00                               | PAGINA:<br>256/10 |

## **PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL DE DOCUMENTOS**

### **1. PROPÓSITO**

Establecer un procedimiento para el control de los documentos del SGC para su elaboración, aprobación y registro de los cambios realizados.

### **2. ALCANCE**

La aplicación del procedimiento integra a toda la documentación del SGC

### **3. VOCABULARIO**

SGC: Sistema de gestión de calidad

### **4. RESPONSABLES**

Encargado del SGC: Elaboración y revisión del documento

Gerente general: Aprobación del documento

Personal de CS DIESEL: Aplicación del documento

### **5. PROCEDIMIENTO**

| No. | TIPO DOCUMENTO    | DESCRIPCIÓN                          |
|-----|-------------------|--------------------------------------|
| 1   | Manual de Calidad | Establece lo que hace la empresa     |
| 2   | Procedimientos    | Describen como se realiza un proceso |

|                                     |   |                   |
|-------------------------------------|---|-------------------|
| <b>CS<br/>Diesel</b>                | <b>PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL DE REGISTROS</b> |                   |
| ELABORADO POR:<br>Gabriela Martínez | APROBADO POR:<br>Raúl Montenegro                  | CODIGO:<br>PR-02  |
| FECHA:<br>08/Ene/2010               | NO. REVISION:<br>00                               | PAGINA:<br>257/10 |

|   |              |                                   |
|---|--------------|-----------------------------------|
| 3 | Instructivos | Describen como se realizan tareas |
| 4 | Registros    | Describe resultados obtenidos     |

**Formato:** Toda la documentación necesaria en el SGC de CS Diesel tiene el siguiente formato:

- **Propósito:** Detalla la finalidad del documento, el porqué y para que esta escrito.
- **Alcance:** Señala el área o proceso donde se aplica el documento.
- **Vocabulario:** Definiciones o/y Abreviaturas que facilitan el entendimiento del documento.
- **Responsables:** Establece la autoridad para aplicar.
- **Procedimiento:** Determina la secuencia de operaciones.
- **Referencias:** Indica documentos complementarios
- **Registros:** Indica los registros que se utilizan conjuntamente con el documento.
- **Revisiones:** Se registran las revisiones que posee el documento incluyendo las modificaciones realizadas.

**Nota:** Si un documento no tiene alguno de los elementos descritos, se escribe “no aplica”.

### **Tamaño y tipo de letra**

Encabezado: Arial, 8

Cuerpo: Times, 12

### **Encabezado de la documentación**

|                                     |   |                   |
|-------------------------------------|---|-------------------|
| <b>CS</b><br><b>Diesel</b>          | <b>PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL DE REGISTROS</b> |                   |
| ELABORADO POR:<br>Gabriela Martínez | APROBADO POR:<br>Raúl Montenegro                  | CODIGO:<br>PR-02  |
| FECHA:<br>08/Ene/2010               | NO. REVISION:<br>00                               | PAGINA:<br>258/10 |

Los documentos del SGC se identifican con un encabezado que se muestra a continuación:

|                     |                      |                  |
|---------------------|----------------------|------------------|
| LOGO DE LA EMPRESA  | TITULO DEL DOCUMENTO |                  |
| ELABORADO POR:      | APROBADO POR:        | CÓDIGO:<br>XX-YY |
| FECHA:<br>DD/MM/AÑO | NO. REVISIÓN:<br>00  | PAGINA:<br>A/B   |

ELABORADO POR: Responsable en elaborar el documento. Ej. Ricardo Pérez

APROBADO POR: Responsable de aprobar el documento luego de haber elaborado.

Ej. Anita Taco.

CÓDIGO: Código que identifica a cada documento. XX-YY. Ej. MA-30

Donde XX: Tipo de Documento, YY: Numero de documento (2 dígitos iniciando en 01)

El tipo de documento puede ser:

- MA manual
- PR procedimiento
- IT Instructivo
- RE Registro

FECHA: Fecha en la que se elabora el documento o en la que se realiza un cambio.

DD/MM/AÑO. Ej. 10/Ene/2010

No. REVISIÓN: Numero de revisión del documento, se modifica cada vez que se realicen cambios a los documentos. Ej. REVISIÓN 04

PAGINA: No. De página. Ej. PAGINA 2/3

|                                     |   |                   |
|-------------------------------------|---|-------------------|
| <b>CS</b><br><b>Diesel</b>          | <b>PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL DE REGISTROS</b> |                   |
| ELABORADO POR:<br>Gabriela Martínez | APROBADO POR:<br>Raúl Montenegro                  | CODIGO:<br>PR-02  |
| FECHA:<br>08/Ene/2010               | NO. REVISION:<br>00                               | PAGINA:<br>259/10 |

### **Identificación de cambios**

Cuando un documento es modificado se registra en las “revisiones” incluido en el formato para elaborar documentos. El estado de revisión queda registrado con un número secuencial en el encabezado del documento.

### **Control de documentos internos y disponibilidad en puntos de uso**

El control de los documentos esta registrado en la lista maestra de documentos una vez que se hayan aprobado.

La disponibilidad en los puntos de uso y difusión realiza el responsable de que se aplique el documento.

### **Control de Documentos externos y disponibilidad en puntos de uso**

Todos los documentos externos necesarios para la planificación y operación del SGC son impresos (Leyes, Reglamentos, Catálogos, Normas, Manuales) y están almacenados en el área de consultas (libreros).

### **Documentos Obsoletos**

Cuando se identifica un nuevo documento, se emite una nueva revisión del documento y se elimina el documento obsoleto.

### **Instrucciones de Trabajo**

|                                     |   |                   |
|-------------------------------------|---|-------------------|
| <b>CS</b><br><b>Diesel</b>          | <b>PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL DE REGISTROS</b> |                   |
| ELABORADO POR:<br>Gabriela Martínez | APROBADO POR:<br>Raúl Montenegro                  | CODIGO:<br>PR-02  |
| FECHA:<br>08/Ene/2010               | NO. REVISION:<br>00                               | PAGINA:<br>260/10 |

Las instrucciones de trabajo aplican el control de documentos

### **Manuales**

Los manuales aplican el control de documentos

### **6. REFERENCIAS**

MA 01: Manual de Calidad

MP 01: Manual de Procedimientos

### **7. REVISIONES**

| <b>FECHA</b> | <b>REVISIÓN</b> | <b>MODIFICACIONES</b> |
|--------------|-----------------|-----------------------|
| 08/Ene/2010  | 00              |                       |
|              |                 |                       |

|                                     |   |                   |
|-------------------------------------|---|-------------------|
| <b>CS</b><br><b>Diesel</b>          | <b>PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL DE REGISTROS</b> |                   |
| ELABORADO POR:<br>Gabriela Martínez | APROBADO POR:<br>Raúl Montenegro                  | CODIGO:<br>PR-02  |
| FECHA:<br>08/Ene/2010               | NO. REVISION:<br>00                               | PAGINA:<br>261/10 |

# PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL DE REGISTROS

## **CS** **Diesel**

*“Comercialización de partes y piezas para bombas de  
inyección”*

Av. Pedro Vicente Maldonado S46-474 y calle S46F

Quito – Ecuador

**05 – DIC – 2010**

|                                     |   |                   |
|-------------------------------------|---|-------------------|
| <b>CS</b><br><b>Diesel</b>          | <b>PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL DE REGISTROS</b> |                   |
| ELABORADO POR:<br>Gabriela Martínez | APROBADO POR:<br>Raúl Montenegro                  | CODIGO:<br>PR-02  |
| FECHA:<br>08/Ene/2010               | NO. REVISION:<br>00                               | PAGINA:<br>262/10 |

## **PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL DE REGISTROS**

### **1. PROPÓSITO**

Establecer un procedimiento para el control de los registros del SGC para su elaboración, aprobación y registro de los cambios realizados.

### **2. ALCANCE**

Este procedimiento se aplica a todos los registros necesarios para el cumplimiento del SGC.

### **3. VOCABULARIO**

SGC: Sistema de gestión de calidad

### **4. RESPONSABLES**

Responsable de la gerencia: Elaboración y revisión del documento.

Gerente general: Aprobación del documento.

Jefes de Área: Responsables de que se aplique este documento.

### **5. PROCEDIMIENTO**

El control de procedimientos debe realizarse en base al siguiente cuadro:

| NOMBRE           | CÓDIGO | RECOLECCIÓN | RECUPERACIÓN | ACCESO | PROTECCIÓN | ALMACÉN | TIEMPO<br>RETENCIÓN | DISPOSICIÓN<br>FINAL |
|------------------|--------|-------------|--------------|--------|------------|---------|---------------------|----------------------|
| A                | B      | C           | D            | E      | F          | G       | H                   | I                    |
| OBSERVACIONES: L |        |             |              |        |            |         |                     |                      |

|                                     |   |                   |
|-------------------------------------|---|-------------------|
| <b>CS</b><br><b>Diesel</b>          | <b>PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL DE REGISTROS</b> |                   |
| ELABORADO POR:<br>Gabriela Martínez | APROBADO POR:<br>Raúl Montenegro                  | CODIGO:<br>PR-02  |
| FECHA:<br>08/Ene/2010               | NO. REVISION:<br>00                               | PAGINA:<br>263/10 |

## 6. REFERENCIAS

PR. 01 Procedimiento para el control de documentos

## 7. REVISIONES

| <b>FECHA</b> | <b>REVISIÓN</b> | <b>MODIFICACIONES</b> |
|--------------|-----------------|-----------------------|
| 08/Ene/2010  | 00              | Ninguna               |
|              |                 |                       |

|                                     |  |                  |
|-------------------------------------|--|------------------|
| <b>CS</b><br><b>Diesel</b>          | <b>PROCEDIMIENTO AUDITORÍAS INTERNAS</b> |                  |
| ELABORADO POR:<br>Gabriela Martínez | APROBADO POR:<br>Raúl Montenegro         | CODIGO:<br>PR-03 |
| FECHA:<br>08/Ene/2010               | NO. REVISION:<br>00                      | PAGINA:<br>264/4 |

# PROCEDIMIENTO AUDITORÍAS INTERNAS

## **CS** **Diesel**

*“Comercialización de partes y piezas para bombas de  
inyección”*

Av. Pedro Vicente Maldonado S46-474 y calle S46F

Quito – Ecuador

**05 – DIC – 2010**

|                                     |  |                  |
|-------------------------------------|--|------------------|
| <b>CS<br/>Diesel</b>                | <b>PROCEDIMIENTO AUDITORÍAS INTERNAS</b> |                  |
| ELABORADO POR:<br>Gabriela Martínez | APROBADO POR:<br>Raúl Montenegro         | CODIGO:<br>PR-03 |
| FECHA:<br>08/Ene/2010               | NO. REVISION:<br>00                      | PAGINA:<br>265/4 |

## **PROCEDIMIENTO AUDITORÍAS INTERNAS**

### **1. PROPÓSITO**

En este procedimiento se establecen los criterios y métodos para planificar y llevar a cabo las auditorías internas del sistema de gestión de la calidad en CS Diesel.

### **2. ALCANCE**

Este documento afecta a todas las actividades relacionadas con la planificación, la realización y los resultados de las auditorías internas del Sistema de Gestión de la Calidad.

### **3. VOCABULARIO**

**Auditoría:** proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias de la auditoría y evaluarlas de forma objetiva con la finalidad de determinar en qué medida el Sistema de Gestión de CS Diesel cumple con los requisitos.

**Auditoría interna:** es una auditoría que se realiza por la propia organización, para la revisión por la Dirección y con otros fines internos.

**Evidencia de la auditoría:** registros, declaraciones de hechos o cualquier otra información que sea pertinente para los criterios de la auditoría.

|                                     |  |                  |
|-------------------------------------|--|------------------|
| <b>CS<br/>Diesel</b>                | <b>PROCEDIMIENTO AUDITORÍAS INTERNAS</b> |                  |
| ELABORADO POR:<br>Gabriela Martínez | APROBADO POR:<br>Raúl Montenegro         | CODIGO:<br>PR-03 |
| FECHA:<br>08/Ene/2010               | NO. REVISION:<br>00                      | PAGINA:<br>266/4 |

#### 4. RESPONSABILIDADES

**Responsable de Calidad:** Llevar a cabo auditorías internas actualizando el Calendario de auditorías y facilitando la documentación pertinente a los auditores para su estudio preliminar.

**Dirección:** Promover y autorizar la realización de auditorías internas.

#### 5. PROCEDIMIENTO

**Criterio para designar al equipo auditor:** Las auditorías internas las puede efectuar personal de la propia empresa o se puede contratar una organización externa para que las realice (Dirección y Calidad deciden de mutuo acuerdo quién las hará).

**Planificación y periodicidad de las auditorías:** El Responsable de Calidad es quien coordina todas las actividades relacionadas con las auditorías internas y se asegura de que, al menos anualmente, se realiza una auditoría a cada departamento de la empresa que cubra todas las actividades que realizan.

**Resultados de la auditoría:** El informe de auditoría es el resultado de la auditoría, y contiene las conclusiones y resultados del equipo auditor. Con el informe de auditoría el responsable de Calidad inicia un proceso de corrección de todos los problemas identificados. Las correcciones aplicadas se documentan en un registro.

|                                     |  |                  |
|-------------------------------------|--|------------------|
| <b>CS<br/>Diesel</b>                | <b>PROCEDIMIENTO AUDITORÍAS INTERNAS</b> |                  |
| ELABORADO POR:<br>Gabriela Martínez | APROBADO POR:<br>Raúl Montenegro         | CODIGO:<br>PR-03 |
| FECHA:<br>08/Ene/2010               | NO. REVISION:<br>00                      | PAGINA:<br>267/4 |

## 6. REFERENCIAS

PR. 02 Control de Registros

PR. 09 Acciones correctivas y preventivas

IN. 00 Instructivo lista de verificación

## 7. DOCUMENTACIÓN Y ARCHIVO

| Documento                | Tiempo de archivo | Responsable |
|--------------------------|-------------------|-------------|
| Expedientes de auditoría | 5 años            | Calidad     |
| Calendarios de auditoría | 5 años            | Calidad     |

|                                     |                                  |                  |
|-------------------------------------|----------------------------------|------------------|
| <b>CS</b><br><b>Diesel</b>          | <b>LISTA DE VERIFICACIÓN</b>     |                  |
| ELABORADO POR:<br>Gabriela Martínez | APROBADO POR:<br>Raúl Montenegro | CODIGO:<br>IN-01 |
| FECHA:<br>08/Ene/2010               | NO. REVISION:<br>00              | PAGINA:<br>268/2 |

### FORMATO LISTA DE VERIFICACIÓN

| <b>PROCESO A AUDITAR:</b> |   |              |    |         |               |
|---------------------------|---|--------------|----|---------|---------------|
| <b>RESPONSABLE:</b>       |   |              |    |         |               |
| <b>FECHA:</b>             |   |              |    |         |               |
| NO.                       | PREGUNTA  | CUMPLIMIENTO |    |         | OBSERVACIONES |
|                           |   | SI           | NO | PARCIAL |               |
| 1.                        | ¿Se encuentran identificados los procesos del sistema?                          |              |    |         |               |
| 2.                        | ¿Existe un documento de política de calidad?                                    |              |    |         |               |
| 3.                        | ¿La política de la calidad es coherente con la realidad de la organización?     |              |    |         |               |
| 4.                        | ¿Existe un documento de objetivos de calidad?                                   |              |    |         |               |
| 5.                        | ¿Los objetivos de la calidad están de acuerdo a las directrices de la política? |              |    |         |               |
| 6.                        | ¿Los objetivos son medibles y están asociados a un indicador?                   |              |    |         |               |
| 7.                        | ¿Existe un manual de calidad?   |              |    |         |               |
| 8.                        | ¿El manual de calidad incluye la interacción de los procesos?                   |              |    |         |               |
| 9.                        | ¿El manual incluye el alcance del sistema de gestión de la calidad?             |              |    |         |               |

|                                     |                                  |                  |
|-------------------------------------|----------------------------------|------------------|
| <b>CS</b><br><b>Diesel</b>          | <b>LISTA DE VERIFICACIÓN</b>     |                  |
| ELABORADO POR:<br>Gabriela Martínez | APROBADO POR:<br>Raúl Montenegro | CODIGO:<br>IN-01 |
| FECHA:<br>08/Ene/2010               | NO. REVISION:<br>00              | PAGINA:<br>269/2 |

|            |  |  |  |  |  |
|------------|--|--|--|--|--|
| <b>10.</b> | ¿Se está realizando la determinación de los requisitos del cliente?                    |  |  |  |  |
| <b>11.</b> | ¿Se encuentran definidos los cargos de la organización en un organigrama?              |  |  |  |  |
| <b>12.</b> | ¿Se encuentran documentadas las responsabilidades de cada puesto de trabajo?           |  |  |  |  |
| <b>13.</b> | ¿Dispone la organización de los recursos necesarios para mantener el SGC?              |  |  |  |  |
| <b>14.</b> | ¿Se encuentra definida la competencia necesaria para cada puesto de trabajo?           |  |  |  |  |
| <b>15.</b> | ¿Existe un plan de formación o de logro de competencias?                               |  |  |  |  |
| <b>16.</b> | ¿Existe un plan de capacitación para el personal?                                      |  |  |  |  |
| <b>17.</b> | ¿Existe una metodología adecuada definida para la prestación del servicio?             |  |  |  |  |
| <b>18.</b> | ¿Existen procesos definidos para realizar el seguimiento, medición, análisis y mejora? |  |  |  |  |
| <b>19.</b> | ¿Existen indicadores adecuados para cada uno de los procesos del SGC?                  |  |  |  |  |
| <b>20.</b> | ¿Existe evidencia de acciones emprendidas para la mejora continua?                     |  |  |  |  |
| <b>21.</b> | ¿Existe procedimiento documentado para las acciones correctivas?                       |  |  |  |  |
| <b>22.</b> | ¿Existe procedimiento documentado para las acciones preventivas?                       |  |  |  |  |

|                                     |   |                  |
|-------------------------------------|---|------------------|
| <b>CS</b><br><b>Diesel</b>          | <b>PROCEDIMIENTO ACCIONES CORRECTIVAS/PREVENTIVAS</b> |                  |
| ELABORADO POR:<br>Gabriela Martínez | APROBADO POR:<br>Raúl Montenegro                      | CODIGO:<br>PR-05 |
| FECHA:<br>08/Ene/2010               | NO. REVISION:<br>00                                   | PAGINA:<br>270/4 |

# PROCEDIMIENTO PRODUCTO NO CONFORME

## **CS** **Diesel**

*“Comercialización de partes y piezas para bombas de  
inyección”*

Av. Pedro Vicente Maldonado S46-474 y calle S46F

Quito – Ecuador

**05 – DIC – 2010**

|                                     |   |                  |
|-------------------------------------|---|------------------|
| <b>CS<br/>Diesel</b>                | <b>PROCEDIMIENTO ACCIONES CORRECTIVAS/PREVENTIVAS</b> |                  |
| ELABORADO POR:<br>Gabriela Martínez | APROBADO POR:<br>Raúl Montenegro                      | CODIGO:<br>PR-05 |
| FECHA:<br>08/Ene/2010               | NO. REVISION:<br>00                                   | PAGINA:<br>271/4 |

## **PROCEDIMIENTO PRODUCTO NO CONFORME**

### **1. OBJETO**

Definir los controles y la metodología utilizada en CS Diesel para tratar los productos y procesos no conformes hallados en el sistema de gestión.

### **2. ALCANCE**

Todos los productos y procesos del Sistema de gestión de la Calidad que no cumplan los requisitos establecidos.

### **3. VOCABULARIO**

**Corrección:** acción tomada para eliminar una no conformidad.

**Acción correctivas** acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad detectada o cualquier otra solución no deseable.

### **4. REFERENCIAS**

INFORME DE NO CONFORMIDAD

### **5. RESPONSABILIDADES**

Encargado del SGC: Elaboración y revisión del documento

Gerente general: Aprobación del documento

Personal de CS DIESEL: Aplicación del documento

|                                     |   |                  |
|-------------------------------------|---|------------------|
| <b>CS<br/>Diesel</b>                | <b>PROCEDIMIENTO ACCIONES CORRECTIVAS/PREVENTIVAS</b> |                  |
| ELABORADO POR:<br>Gabriela Martínez | APROBADO POR:<br>Raúl Montenegro                      | CODIGO:<br>PR-05 |
| FECHA:<br>08/Ene/2010               | NO. REVISION:<br>00                                   | PAGINA:<br>272/4 |

## 6. PROCEDIMIENTO

### Detección y registro de no conformidades

**Proveedores:** CS Diesel debe asegurar que los proveedores que contrata cumplen con los requisitos establecidos, y para ello verifica:

- que se cumplen los plazos de entrega.
- que los repuestos comprados se ajustan a lo acordado, tanto en cantidad como en calidad.

Cualquier no conformidad detectada en estas verificaciones se describe en un informe de no conformidad.

En las siguientes situaciones todo el personal de la empresa tiene la libertad de juzgar la conveniencia de llenar un informe de no conformidad

- Mala atención comercial.
- Poca colaboración.
- Otras situaciones no gratas para la empresa o sus empleados.

**Quejas de cliente:** Las quejas de cliente se registran en un informe de no conformidad haciendo constar su naturaleza. Esto se hace con independencia del trato especial que las quejas de cliente reciben dentro del Sistema de Gestión de la Calidad.

|                                     |   |                  |
|-------------------------------------|---|------------------|
| <b>CS<br/>Diesel</b>                | <b>PROCEDIMIENTO ACCIONES CORRECTIVAS/PREVENTIVAS</b> |                  |
| ELABORADO POR:<br>Gabriela Martínez | APROBADO POR:<br>Raúl Montenegro                      | CODIGO:<br>PR-05 |
| FECHA:<br>08/Ene/2010               | NO. REVISION:<br>00                                   | PAGINA:<br>273/4 |

Una queja de un cliente es cualquier situación en la que un cliente muestra su desagrado con el servicio en general de CS Diesel.

Las quejas de cliente las registra el primer miembro de la organización que conoce la existencia de la queja.

### **Identificación de productos no conformes**

Todos los productos no conformes se identifican físicamente para evitar su utilización o confusiones. Si el producto está en las instalaciones de CS Diesel, el producto se retira a una zona de rechazo, siempre que esto es posible, y se anotan sobre él, o mediante etiqueta, los datos que permitan identificarlo. Luego se hace el informe.

## **7. DOCUMENTACIÓN Y ARCHIVO**

| Documento                 | Responsable |
|---------------------------|-------------|
| Informe de No Conformidad | Calidad     |

|                                     |   |                  |
|-------------------------------------|---|------------------|
| <b>CS</b><br><b>Diesel</b>          | <b>PROCEDIMIENTO ACCIONES CORRECTIVAS/PREVENTIVAS</b> |                  |
| ELABORADO POR:<br>Gabriela Martínez | APROBADO POR:<br>Raúl Montenegro                      | CODIGO:<br>PR-05 |
| FECHA:<br>08/Ene/2010               | NO. REVISION:<br>00                                   | PAGINA:<br>274/4 |

# PROCEDIMIENTO ACCIONES CORRECTIVAS/PREVENTIVAS

## **CS** **Diesel**

*“Comercialización de partes y piezas para bombas de  
inyección”*

Av. Pedro Vicente Maldonado S46-474 y calle S46F

Quito – Ecuador

**05 – DIC – 2010**

## PROCEDIMIENTO ACCIONES CORRECTIVAS/PREVENTIVAS

### 1. OBJETO

Establecer las pautas para llevar a cabo acciones correctivas y preventivas.

### 2. ALCANCE

Este procedimiento es aplicable a las siguientes tipologías de acciones:

- aquellas que tienen una importancia relevante para la empresa,
- todas las acciones correctivas y preventivas, y
- todas las acciones que el Comité de Calidad decida.

### 3. VOCABULARIO

**Acción correctiva:** Acción encaminada a eliminar la causa de una no conformidad real, para prevenir que esta pueda repetirse.

**Acción preventiva:** Acción encaminada a eliminar las causas potenciales de no conformidades, para prevenir la aparición de estas.

**Corrección:** Acción tomada para eliminar una no conformidad detectada.

### 4. REFERENCIAS

- PR.03, procedimiento *Control de No Conformidades*.

### 5. RESPONSABILIDADES

Encargado del SGC: Elaboración y revisión del documento

Gerente general: Aprobación del documento

## **6. PROCEDIMIENTO**

### **6.1 Acciones correctivas**

El Director de Calidad es el responsable de todas las acciones correctivas iniciadas por el personal de la empresa. Así mismo, el Director de Calidad (al igual que Gerencia) tiene la autoridad para decidir sobre la necesidad de iniciar acciones correctivas, especialmente en los casos de repetición continuada de los problemas.

#### **Desarrollo y cierre de las acciones correctivas**

Incorpora los campos de introducción de información mínimos requeridos por el Sistema de Gestión de la Calidad de la empresa para documentar las acciones correctivas.

La planificación de las acciones correctivas a emprender se puede registrar sobre el mismo Informe de acción correctiva o sobre otros documentos, utilizando por ejemplo un formato de planificación de acciones

### **6.2 Acciones preventivas**

Las acciones preventivas son un tipo especial de acción que está enfocada hacia la prevención, introduciendo modificaciones en los métodos y criterios en aquellas partes del sistema que pueden constituir fuentes de no conformidades en el futuro.

### **Inicio de las acciones preventivas**

Las acciones preventivas se inician cuando algún miembro de la empresa identifica aspectos del Sistema de Gestión de la Calidad que pueden provocar No Conformidades. El proceso para iniciar acciones preventivas es el mismo que en caso de las acciones correctivas.

### **Desarrollo y cierre de las acciones preventivas**

Los métodos y criterios para el desarrollo y cierre de las acciones preventivas es análogo al de las acciones correctivas

Y por otro lado, la empresa dispone de un Informe específico para documentar las acciones preventivas

## **7. DOCUMENTACIÓN Y ARCHIVO**

| <b>Documento</b>                 | <b>Tiempo de archivo</b> | <b>Responsable</b> |
|----------------------------------|--------------------------|--------------------|
| Expedientes de acción correctiva |                          |                    |
| Expedientes de acción preventiva |                          |                    |
|                                  |                          |                    |